

Beskrivning av

Borlänge kommuns styrmodell och organisation

Fastställd av kommunstyrelsens arbetsutskott 2022-05-31



BORLÄNGE

Metadata om dokument

Dokumentnamn Borlänge kommuns styrmodell och organisation		Dokumenttyp Beskrivning	Omfattar Lägg in text
Dokumentägare Kommundirektör	Dokumentansvarig Sekt chef vht stöd	Publicering Insidan 2022	
Författningsstöd Lägg in text			
Beslutad Välj datum	Bör revideras senast Välj datum	Beslutinsats Lägg in text	Diarienummer 2022/730
Revidering 1 Lägg in datum och paragraf	Klicka eller tryck här för att ange text.		
Revidering 2 Lägg in datum och paragraf	Klicka eller tryck här för att ange text.		
Revidering 3 Lägg in datum och paragraf	Klicka eller tryck här för att ange text.		

Innehåll

1. Inledning	4
2. Syfte med organisationen och styrmodellen	4
3. Organisation	5
3.1 Politisk organisation	5
3.1.1 Kommunfullmäktige	5
3.1.2 Kommunstyrelsen.....	5
3.1.3 Nämnderna.....	6
3.2 Förvaltningsorganisation	6
3.2.1 Organisationsprinciper	6
3.2.2 Kommundirektören	7
3.2.3 Sektorer	7
3.2.4 Bildningssektorn	7
3.2.5 Samhällsbyggnadssektorn	8
3.2.6 Sociala sektorn.....	8
3.2.7 Sektorn för verksamhetsstöd	8
3.2.8 Kommundirektörens stab.....	8
4. Styrmodell – pusselbitar	9
4.1 Kvalitetsledning	9
4.2 Planeringsprocess.....	9
4.3 Ledarskap.....	9
4.3.1 Ledarfilosofi	10
4.4 Värdegrund.....	10
4.5 Utvecklingsinriktning för styrmodellen	11
5. Lästips och källor	13

1. Inledning

Kommunfullmäktige har i strategisk plan fattat beslut om Borlänge kommuns styrmodell. Detta dokument är en något mer utökad beskrivning av styrmodellen, och i dokumentet finns också en övergripande beskrivning av kommunens organisation.

Styrmodellen, och en ny organisation, infördes i januari 2011.

Inför arbetet med den nya organisationen och styrmodellen beslutade kommunfullmäktige om fem ledord:

- Decentralisering
- Förenkling
- Tillgänglighet
- Effektivisering
- Koncernnytta

Alla modeller behöver vårdas, därför utvärderas och utvecklas kommunens styrmodell och organisation kontinuerligt. Många förändringar ha skett sedan 2011.

Med **organisation** menas en struktur för att genomföra verksamheten. Organisationen tydliggör roller, ansvar och befogenheter.

Med **styrmodell** menas en modell för att påverka beteenden och för att fördela resurser i hela kommunens organisation så att målen uppnås. Styrmodellen visar också processerna och de förhållningssätt som bör genomsyra hela Borlänge kommun. Borlänge kommuns styrmodell betonar vikten av att arbeta både med struktur och kultur.

2. Syfte med organisationen och styrmodellen

Grundsytet med styrmodellen är att ge **ännu bättre service till Borlängebon i Sveriges trevligaste stad**, dvs att ge förutsättningar för att uppfylla visionen i kommunens strategiska plan.

Det gör vi genom att

- Vi har en tydlig, välkänd och väl förankrad organisation med Borlängebon i centrum.
- Vi kombinerar en stark och uthållig styrning av hela kommunen, med en långtgående decentralisering och stora möjligheter för medarbetarna till inflytande över sin arbetssituation.
- Ledarskapet i politik och förvaltning skapar engagemang, tillit och förtroende och hela organisationen kännetecknas av helhetssyn, handlingskraft och mod.

Ovanstående tre punkter var viktiga politiska utgångspunkter när grundstrukturen för organisationen och styrmodellen slogs fast.

Vår viktigaste utgångspunkt i arbetet ska alltid vara Borlängebon. Verksamheten ska hela tiden arbeta och utvecklas utifrån vad som är värdeskapande för Borlängebon. I det arbetet ska helhetssyn och långtgående decentralisering kombineras.

Organisationen och styrmodellen skapar förutsättningar för helhetssyn och förenkling av styrning och samordning. Detta gör vi genom att arbeta efter ledorden decentralisering, förenkling, tillgänglighet, effektivisering och koncernnytta.

Decentralisering innebär en delegering av ansvar ut i organisationen för att ge medarbetare ett mer självständigt beslutsutrymme. Decentralisering förutsätter ett ledarskap som utvecklar medarbetarnas engagemang och kompetens. Ett engagerande ledarskap leder till bättre kvalitet, bättre arbetsmiljö, ökad effektivitet och ett ökat engagemang hos medarbetarna. Med en långtgående decentralisering av ansvar och befogenheter blir beslutsvägarna korta och individen får möjligheter att själv påverka sin arbetssituation och sitt resultat.

Det finns samtidigt ett spänningsfält mellan helhetstänkande och decentralisering. Ledningen måste se till att delegerat ansvar och kreativitet inte hämmas när behovet av ett helhetsgrepp ökar. Det handlar om ett tydligt ledarskap och förhållningssätt som leder till utveckling på lite längre sikt.

Genom arbetet med styrmodellen eftersträvar vi balans mellan den lilla enhetens flexibilitet, närhet och effektivitet och den stora kommunens, och koncernens, stabilitet och möjligheter till synergieffekter.

3. Organisation

Organisationen i Borlänge kommun bygger på en tydlig rollfördelning mellan politik och förvaltning och ligger till grund för kontinuerlig utveckling av både den politiska rollen och tjänstemannarollen. En ständig dialog mellan politiker och tjänstemän är nödvändig och viktig.

3.1 Politisk organisation

3.1.1 Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och fattar beslut i ärenden som är av principiell karaktär och av stor betydelse för kommunen. Det gäller t ex frågor som rör mål och riktlinjer för de kommunala verksamheterna och kommunens budget.

Dialogen mellan medborgare och förtroendevalda är viktig och behöver kontinuerligt stärkas. Kommunfullmäktige utgör motor i demokratiarbetet.

3.1.2 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den har ett helhetsansvar för kommunens verksamhet, utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet (*ledningsfunktion*). Kommunstyrelsen ska också ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i t ex kommunala företag och kommunalförbund.

Kommunstyrelsen ska leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda det arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen (*styrfunktion*).

Kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till fullmäktige (*uppföljningsfunktion*).

Kommunstyrelsen ansvarar för beslut om samordning mellan nämnderna och gränsdragning mellan nämndernas kompetens. Kommunstyrelsen ansvarar för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls.

3.1.3 Nämnderna

Nämnden ansvarar för den verksamhet som kommunfullmäktige fastställt i särskilt reglemente eller som följer av gällande lagstiftning samt i övrigt de uppgifter som kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen överlämnar. Nämnden ska med uppmärksamhet följa de frågor som faller inom verksamhetsområdet. Nämnderna har budget- och verksamhetsansvar inom sitt politikområde och får sitt tjänstemannastöd av respektive sektorsledning.

Grunden till ett lyckat samspel mellan politik och sektor är en sund relation som bygger på en gemensam målbild med förståelse och respekt för varandras roller. Rollerna mellan politik och förvaltning behöver vara tydliga. Det görs t ex genom nämndplanen där nämnden tydliggör strategierna för hur kommunfullmäktiges mål ska uppfyllas, och hur uppföljning ska ske.

Kontakten mellan nämnden och sektorschefen sker direkt genom dialog. Berörd sektorschef ansvarar för att återrapportering och uppföljning av verksamheten sker till nämnden.

3.2 Förvaltningsorganisation

Borlänge kommuns organisation utgör en gemensam förvaltning. Kommunstyrelsen är ansvarig nämnd för all personal.

Organisationen ska stödja den utvecklingsriktning som kommunen beslutat. Det innebär att organisationen kontinuerligt utvärderas så att den är optimerad i relation till de processer som verksamheten ska arbeta med.

En annan viktig aspekt för organisationen är möjligheten att utöva ett närvarande ledarskap. Antalet medarbetare som en chef ska ha går inte att fastställa generellt utan lämpligt antal medarbetare varierar mellan olika typer av verksamheter.

3.2.1 Organisationsprinciper

Följande organisationsprinciper ska ligga till grund för verksamhetens organisering och ledning:

- borlängebons behov står i fokus,
- ansvar och mandat följs åt,

- verksamhetsfokus,
- effektiva processer,
- tydliga beslutsvägar,
- närvarande ledarskap.

Borlänge kommun har en gemensam förvaltning, uppdelad i fyra sektorer.

Skälen för detta är:

- ett effektivt resursutnyttjande i en samlad organisation,
- möjlighet till administrativ samordning,
- en samlad organisation ger bra förutsättningar för processer över funktionsgränserna, och att helheten sätts i fokus.



3.2.2 Kommundirektören

Kommundirektören är högsta chef i förvaltningen och är inför kommunstyrelsen ytterst ansvarig för hela förvaltningens verksamhet och ekonomi.

3.2.3 Sektorer

Kärnverksamheten är uppdelad i tre sektorer:

- Bildningssektorn
- Samhällsbyggnadssektorn
- Sociala sektorn

Uppdelningen bygger på att uppdragen i så stor utsträckning som möjligt ska vara avgränsad till en sektor. Samarbete mellan sektorerna behövs eftersom Borlängebor kan behöva service från flera sektorer.

Sektorn för verksamhetsstöd är den fjärde sektorn.

3.2.4 Bildningssektorn

Bildningssektorn ska, genom livslångt lärande, ge Borlängeborna grundläggande kunskaper och färdigheter som möjliggör handlingsfrihet i olika skeden av livet. Verksamheterna ska också främja Borlängebornas ekonomiska och sociala grundtrygghet, jämlikhet i levnadsvillkor och aktiva deltagande i samhällslivet.

Sektorn omfattar verksamheterna:

- Gymnasieskola, arbetsmarknad och vuxenutbildning
- För- och grundskola, inklusive elevhälsa

3.2.5 Samhällsbyggnadssektorn

Samhällsbyggnadssektorns uppdrag är att skapa förutsättningar för att leva och arbeta i ett attraktivt och hållbart Borlänge – idag och i framtiden.

Sektorn omfattar verksamheterna:

- Bygg och karta
- Kultur och fritid
- Miljö
- Näringsliv
- Plan och mark

3.2.6 Sociala sektorn

Sociala sektorns uppdrag är att fullgöra kommunens uppgifter inom socialtjänst, äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättningar, genom att ge individen det stöd som behövs och det man har laglig rätt till när individen behöver det och utifrån identifierade behov.

Sektorn omfattar verksamheterna:

- Biståndsverksamhet
- Funktionshinderomsorg
- Individ- och familjeomsorg
- Ordinärt boende (hemtjänst)
- Särskilt boende, inklusive hälso-och sjukvård

3.2.7 Sektorn för verksamhetsstöd

Uppdraget för sektorn för verksamhetsstöd är att leverera professionellt och samordnat verksamhetsstöd, så att sektorerna får de bästa förutsättningar att bedriva sin kärnverksamhet.

Sektorn omfattar verksamheterna:

- Ekonomi
- IT
- Kommunfastigheter
- Kost- och lokalservice
- HR
- Service och stöd

3.2.8 Kommundirektörens stab

Kommundirektörens stabs uppgift är att vara ett stöd till kommundirektören i aktuella frågor samt arbeta med övergripande frågor som t ex kommunens styrmodell. Staben är inte hierarkiskt överordnad sektorerna.

4. Styrmodell – pusselbitar

Arbetet med styrmodellen är indelat i fyra delar, vilket illustreras som fyra pusselbitar. Pusselbitarna symboliserar att delarna sitter tätt ihop och att de ofta går in i, och är beroende av varandra.

I den strategiska planen anges den politiska viljan för hur arbetet ska utvecklas inom respektive område/pusselbit.

4.1 Kvalitetsledning

Begreppet kvalitet uppfattas olika av människor och är beroende av sitt sammanhang. För Borlänge kommun är kvalitet att tillgodose Borlängebornas behov genom att göra rätt sak på rätt sätt och att med tilldelade resurser uppnå avsett resultat.

Kvalitetsledning innebär att det finns strukturer och metoder för hur en organisation ska styra, leda, utveckla och följa upp den genomgripande kvaliteten i verksamheten.

Det systematiska arbetssättet som även benämns kvalitetsledningssystem ska stödja verksamhetens syfte och medborgarnas behov, där helhetsperspektiv och samverkan är tydligt.

4.2 Planeringsprocess

Planeringsprocessen styr hur kommunen planerar och följer upp genomförandet av verksamhet och ekonomi. Syftet är att ge bästa möjliga förutsättningar för beslutsfattande i kommunfullmäktige, kommunstyrelse, nämnder och i verksamheterna.

Kommunens främsta planeringsdokument är den strategiska planen med ekonomiska ramar som beslutas av kommunfullmäktige. Planen beslutas under första året av en ny mandatperiod och är 4-årig. I planen anges kommunens vision, visionsområden, styrmodell med utvecklingsinriktningar, ägardirektiv för de kommunala bolagen, mål för god ekonomisk hushållning samt ekonomiska ramar. Varje nämnd upprättar årligen en nämndplan där de beskriver hur de ska utföra fullmäktiges uppdrag och arbeta för att nå målen för god ekonomisk hushållning inom fastställda ekonomiska ramar. I nämndplanen preciserar varje nämnd strategier och indikatorer. Nämndplanen ligger sedan till grund för den verksamhetsplanering som respektive verksamhet gör inför varje år.

Uppföljning av verksamhet och ekonomi sker månadsvis i en gemensam uppföljningsprocess samt med en fördjupad uppföljning utifrån målen för god ekonomisk hushållning i delårsbokslut och årsredovisning.

4.3 Ledarskap

Ledarskapet i Borlänge kommun är viktigt i vår strävan att ge ännu bättre service till Borlängeborna. Cheferna har en viktig roll att skapa förutsättningar och undanröja hinder för att medarbetarna ska vara framgångsrika i sitt arbete. Vi främjar synsättet att det är medarbetarna som kan verksamheten och skapar värde för Borlängeborna och som också kontinuerligt kan arbeta med att utveckla verksamheten. Detta kräver

modiga ledare som möjliggör nya arbetssätt i vardagen. Det kräver även att vi tydligt visar vart vi är på väg och i stora drag hur vi ska ta oss dit.

Kommunens chefer ska vara föredömen i arbetet med hela styrmodellen. Ledarskapet är avgörande för om vi lyckas med arbetet och får de effekter vi önskar. Med fokus på helheten och syftet med verksamheten kan våra chefer skapa en långsiktig och hållbar verksamhet.

4.3.1 Ledarfilosofi

Borlänge kommuns ledarfilosofi, beslutad av kommundirektören, slår fast att den som är chef och ledare i Borlänge kommun har en mycket viktig roll och funktion och förväntas i sitt ledarskap sträva efter att vara en...

Tydlig ledare

- Jag tar ansvar för verksamheten och för att uppsatta mål nås.
- Jag tar ansvar för att Borlänge kommuns värdegrund levandegörs i min verksamhet.
- Jag är ett föredöme, det är mina handlingar som räknas.

Modig ledare

- Jag vågar agera.
- Jag uppmuntrar och stödjer kreativitet och initiativkraft.
- Jag strävar efter att förstå helheten och är lojal med fattade beslut.

Kommunikativ ledare

- Jag skapar delaktighet i syfte att nå verksamhetens mål.
- Jag skapar entusiasm inför en uppgift genom samverkan och samarbete.

Långsiktig ledare

- Jag skapar tid för reflektion för mig och för mina medarbetare.
- Jag reflekterar inför viktiga eller svåra beslut om vilka värden som är viktiga.

Coachande ledare

- Jag vill att mina medarbetare skall växa och utvecklas.
- Jag visar inlevelse i mina medmänniskors behov.
- Jag följer upp och återkopplar genom att ge feedback.

4.4 Värdegrund

Värdegrunden ska genomsyra verksamheten och är kompassen för att alla medarbetare ska ha en arbetsplats där det är möjligt att må bra, ha värdeskapande relationer och nå verksamhetens uppsatta mål. Värdegrunden definierar vilken organisationskultur vi vill sträva efter. Ansvar för att skapa en arbetsmiljö, med en kultur som har utrymme för olikheter, kreativitet, delaktighet och välmående vilar på alla.



- **Jag finns här för Borlängebon**
Det innebär att jag har fokus på mitt uppdrag. Jag är professionell och trevlig i mitt bemötande.
- **Jag gillar utmaningar**
Det innebär att jag vågar tänka nytt och bidrar till förändring. Jag vill utvecklas och växa. Jag är stolt över mitt arbete.
- **Jag möter varje människa med öppenhet**
Det innebär att jag visar respekt för alla jag möter. Jag har tilltro till människor och ser allas lika värde.

Värdegrundens första mening: **Vi finns här för Borlängebon**, sätter Borlängebon i fokus och hjälper oss att förstå syftet med verksamheten och vem vi finns till för. Det innebär att vi lyssnar på Borlängebon och anpassar verksamheten utifrån behov och kan leverera de tjänster som efterfrågas på ett effektivare sätt.

Vi gillar utmaningar, värdegrundens andra mening, ser till att våra medarbetare har stor delaktighet i förbättringsarbetet då vi tror på att det är de som har störst kunskap om verksamheten. Genom att få medarbetarna att "känna" målen och inriktningen för verksamheten blir behovet av detaljstyrning mindre och vi skapar en större arbetsglädje i organisationen.

Vi möter varje människa med öppenhet betyder att vi visar respekt och ser allas lika värde. Vi arbetar för en organisation utan fördomar och med ett trevligt bemötande, både inom organisationen och mot våra Borlängebor. Genom dialog med Borlängeborna kan vi ge ännu bättre service i Sveriges trevligaste stad.

4.5 Utvecklingsinriktning för styrmodellen

Utvecklingen av styrningen i kommunen, beslutad i strategisk plan 2020-2023, syftar till att fokusera på Borlängebons resa genom organisationen och hur vi kan komplettera den lagstadgade styrningen med en horisontell styrning. Förenklat uttryckt innebär det att tydligare synliggöra den kedja av åtgärder som kommunen, och andra parter som kommunen samverkar med, vidtar från att en Borlängebo tar kontakt till dess att ärendet är avslutat. Syftet är att skapa värde för Borlängeborna och ge bättre förutsättningar för att effektivisera arbetet.

Dialog

Det viktigaste verktyget för att lyckas med styrningen av kommunen är en tillitsfull dialog där lyhördhet och ömsesidig respekt är grundläggande. Förhållningssättet mellan människor präglar också hur man styr, leder och organiserar verksamheten. Viktigt är att varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställer att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa Borlängebon.

Systemsyn

Borlängebons resa genom organisationen beskrivs som processer som skapar värde för Borlängebon. Enkelt uttryckt kan en process definieras som en rad av aktiviteter som uppstår av ett behov eller av efterfrågan och slutar med ett värde/resultat. Systemsyn innebär att fokusera på organisationen som helhet och förstå sambanden mellan delarna. All kommunal verksamhet utförs redan idag i form av processer, oavsett om de är synliggjorda eller inte. Processerna, sett från Borlängebons perspektiv, sträcker sig ofta över flera organisationsgränser och många gånger även utanför kommunkoncernens verksamheter. Helhetsbild och samverkan blir därmed viktiga faktorer för att kunna uppfylla behov och ge en bättre service.

Medarbetardriven chefstödd utveckling (MCU)

Värdet för Borlängebon skapas i de flesta fall i mötet med kommunens medarbetare. När medarbetare har förståelse för sitt uppdrag och de sammanhang de finns i, kan de också se hur den egna prestationen bidrar till resultat och måluppfyllelse på den egna enheten, men också för hela kommunkoncernen. För att mötet mellan medarbetaren och Borlängebon ska bli så bra som möjligt behöver hela verksamheten agera utifrån en gemensam syn på verksamhetens syfte och med Borlängebons fokus som tydlig riktning. Alla delar ska bidra till, men också upplevas att de är viktiga för uppdragets genomförande. Vi gillar utmaningar, den andra meningen i värdegrunden, ser till att våra medarbetare har stor delaktighet i förbättringsarbetet då vi tror på att det är de som har störst kunskap om verksamheten. Genom att få medarbetarna att förstå målen och inriktningen för verksamheten blir behovet av detaljstyrning mindre och vi skapar en större arbetsglädje i organisationen.

Medborgardriven tjänsteutveckling

I Borlänge ska alla invånare känna sig delaktiga och betydelsefulla där synpunkter och åsikter tas tillvara genom en utvecklad dialog i olika frågor. Vi vill skapa förutsättningar för samskapande av tjänster i mötet mellan Borlängebor och kommunkoncernen, utifrån en respektfull dialog, och med anpassning till individens olika behov och önskemål.

5. Lästips och källor

I nedanstående dokument kan du läsa mer om frågor kopplade till Borlänge kommuns styrmodell och organisation:

Strategisk plan 2020-2023

Huvudreglemente för kommunstyrelsen och nämnder i Borlänge kommun
Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen och delegationsordningar

Företagspolicy
Bolagsordningar

Chef i Borlänge kommun – ledarfilosofi
Beslut kommundirektör 2012-07-02

Riktlinje – Att vara medarbetare i Borlänge kommun
Beslut kommundirektör 2020-12-09

Beslut om ny organisation och styrmodell
Kommunfullmäktige 2009-12-17 §191

Beslut om värdegrund
Kommunfullmäktige 2011-12-21 §235