



Styrmodell för Borlänge kommun

Fastställd av kommunstyrelsen 2017-01-30, § 21

Metadata om dokumentet

Dokumentnamn Beskrivning av Borlänge kommuns styrmodell		Dokumenttyp Riktlinje	Omfattar Kommunen
Dokumentägare Kommundirektören	Dokumentansvarig Samordnare för styrmodellen	Publicering Författningssamling, Insidan	
Författningsstöd			
Beslutad 2017-01-30, § 21	Bör revideras senast Vid behov, dock senast 2018-12-31	Beslutsinstans Kommunstyrelsen	Diarienummer 2016/2963
Revidering 1 20xx-xx-xx			

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1. Styrmodell och organisation.....	4
1.1.1. Organisation.....	4
1.1.2. Styrmodell	4
2. Vad vi vill se i organisationen.....	4
2.1. Syfte med organisationen och styrmodellen	4
2.2. Utvecklingsinriktning	5
2.2.1. Borlängebons resa genom organisationen	5
2.2.2. Medarbetardriven chefsstödd utveckling	6
2.2.3. Medborgardriven tjänsteutveckling	6
2.2.4. Dialog	6
3. Organisation	6
3.1. Politisk organisation	7
3.1.1. Kommunfullmäktige.....	7
3.1.2. Kommunstyrelsen	7
3.1.3. Nämnderna.....	7
3.2. Förvaltningsorganisation	8
3.2.1. Organisationsprinciper	8
3.2.2. Kommundirektören	9
3.2.3. Sektorer.....	9
3.2.4. Kommundirektörens stab	10
4. Styrmodell – pusselbitar	11
4.1. Kvalitetsledning	11
4.2. Planeringsprocess.....	11
4.3. Ledarskap.....	12
4.3.1. Ledarfilosofi.....	12
4.4. Värdegrund.....	13
5. Lästips och källor	14

1. Inledning

Detta dokument beskriver på ett övergripande sätt hur Borlänge kommuns styrmodell är utformad.

Styrmodellen, och ny organisation, infördes 1 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 utvärderar och utvecklar vi kommunens styrmodell kontinuerligt.

1.1. Styrmodell och organisation

1.1.1. Organisation

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

1.1.2. Styrmodell

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.

2. Vad vi vill se i organisationen

2.1. Syfte med organisationen och styrmodellen

Grundsyftet med styrmodellen är att ge **ännu bättre service till Borlängebon i Sveriges trevligaste stad.**



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.

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 att arbeta inom. 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 stora 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 stabilitet och möjligheter till synergivinster.

2.2. Utvecklingsinriktning

Kommunfullmäktige har i Strategisk plan 2016-2019 beslutat att organisationen och styrmodellen ska utvecklas i följande inriktningar:

- Borlängebons resa genom organisationen.
- Medarbetardriven chefsstödd utveckling.
- Medborgardriven tjänsteutveckling.
- Dialog

2.2.1. Borlängebons resa genom organisationen

Vi ska hela tiden utveckla vår verksamhet så att Borlängebons resa genom organisationen blir så värdeskapande som möjligt.

Processorientering

Borlängebons resa genom organisationen beskrivs som processer som skapar värde för Borlängebon. 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 organisatoriska gränser och många gånger även utanför kommunkoncernens verksamheter. Helhetsbild och samverkan blir därmed viktiga faktorer för att kunna uppfylla behov och ge en bättre service. Enkelt uttryckt kan en process definieras som en kedja av länkade aktiviteter som uppstår av behov/efterfrågan och slutar med ett värde/resultat. Processororientering stimulerar till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation, och lägger grunden för medborgarorienterad verksamhetsutveckling.

Systemsyn

Processerna löper många gånger genom flera verksamheter/bolag i organisationen. Systemsyn innebär att fokusera på organisationen som helhet och förstå sambanden mellan delarna och hur det påverkar helheten. Styrningen av varje del/enhet måste ta hänsyn till ett helhetsperspektiv för att undvika suboptimering och för att nå ett bra helhetsresultat. I ett system följer vi Borlängebons perspektiv genom olika processer och det blir då tydligt vilket värde som tillgodoser Borlängebons behov.

2.2.2. Medarbetardriven chefsstödd utveckling

Värdet för Borlängebon skapas i de flesta fall i mötet med kommunens medarbetare, som då också kan upptäcka förbättringsområden. Med långtgående decentralisering av ansvar och befogenheter får medarbetarna stora möjligheter att själv påverka sin arbetssituation och sitt resultat. 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 verksamheten i stort. Varje chef ska ges kompetensutveckling i syfte att skapa goda förutsättningar för medarbetare att vara delaktiga för att aktivt påverka sitt vardagsarbete.

2.2.3. Medborgardriven tjänsteutveckling

Ett skäl till att vi infört begreppet medarbetardriven chefsstödd utveckling är att medarbetarna är de som jobbar närmast Borlängeborna och deras kunskap ska därför tas till vara så bra som möjligt. Genom att arbeta direkt utifrån Borlängebons perspektiv, med medborgardriven tjänsteutveckling, förstärks det sättet att tänka ytterligare ett steg och medborgarnas kunskaper tas till vara.

2.2.4. Dialog

Vi är övertygade om att det viktigaste verktyget för att lyckas med styrningen av kommunen är dialog. Genom dialog skapar vi förståelse och delaktighet bland alla aktörer.

3. Organisation

Organisationen ska stödja den utvecklingsriktning som kommunen beslutat. Det innebär att organisationen kontinuerligt kommer att utvärderas för att se om den är anpassad till de processer som verksamheten ska arbeta i.

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. Det innebär att en ständig dialog mellan politiker och tjänstemän blir 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 har en aktiv och tydlig roll och 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 kommunala företag, stiftelser 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 genom nämndplanen där nämnden ger uppdrag till sektorn. Verksamhetsplanen är sektorschefens beskrivning av hur uppdraget ska genomföras.

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

3.2. Förvaltningsorganisation

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

En annan viktig aspekt på organisationen är hur möjligt det är 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:

- borlängeboens 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 mer effektivt resursutnyttjande i en samlad organisation,
- en större möjlighet till administrativ samordning,
- tydligare ansvar och befogenheter underlättar styrning och ledning,
- 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.

Bildningssektorn

Bildningssektorn ska, genom livslångt lärande, ge Borlängebon 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:

- Arbetsmarknad och vuxenutbildning
- För- och grundskola
- Gymnasieskola
- Elevhälsa
- Individ-och familjeomsorg

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 kartkontor
- Miljökontor
- Näringslivskontor
- Plan- och markkontor
- Kultur och fritid

Sociala sektorn

Sociala sektorns uppdrag är att fullgöra kommunens uppgifter inom 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
- Särskilt boende
- Ordinärt boende
- Personlig assistans
- Handikappomsorg

Sektorn för verksamhetsstöd

Uppdraget för sektorn för verksamhetsstöd är att leverera professionellt och samordnat verksamhetsstöd på uppdrag av sektorer och stab – så att de får de bästa förutsättningar att bedriva sin kärnverksamhet.

Sektorn omfattar verksamheterna:

- Ekonomikontor
- Internationellt kontor
- IT
- Kommunfastigheter
- Kost- och lokalservice
- Nämndservice
- HR-kontor
- Servicecenter
- Utvecklingskontor
- Överförmyndare i samverkan
- Trygghet och hållbarhet

3.2.4. Kommundirektörens stab

Kommundirektörens stabs uppgift är att vara ett stöd till kommundirektören i aktuella frågor samt arbeta med övergripande frågor som t ex driva värdegrundsarbetet och samordning av styrmodellsarbetet. Staben är inte hierarkiskt överordnad sektorerna.

4. Styrmodell – pusselbitar

Arbetet med styrmodellen är indelat i fyra delar som vi kallar pusselbitar.

Detta för att symbolisera att de sitter tätt ihop och att de ofta går in i varandra.

Det förs en kontinuerlig dialog om hur frågorna ska hanteras mellan de olika pusselbitarna och mellan chefsleden.



4.1. Kvalitetsledning

Ett kvalitetsledningssystem är en struktur för att styra, utveckla, dokumentera och följa upp kvaliteten i en organisation. Kvalitetsledningssystemet ska beskriva hur det systematiska kvalitetsarbetet är uppbyggt och vad som krävs för att kvalitetssäkra verksamheten.



Kommunen har rubricerat kvalitetsledningssystemet så här:

- Lagar och regelverk
- Övergripande interna styrdokument
- Resultat och dokument från planeringsprocessen
- Uppföljning
- Processer, rutiner och checklistor
- Avvikelse-, klagomål- och synpunktshantering
- Kommungemensamma modeller och dokument för kvalitetsledning

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.

Strategisk plan och nämndplaner

Kommunens främsta planeringsdokument är den strategiska planen med ekonomiska ramar som beslutas av kommunfullmäktige. Planen görs per mandatperiod med ekonomiska ramar för kommande fyra år. I planen har fullmäktige beslutat om mål för god ekonomisk hushållning utifrån verksamhet och finansiellt perspektiv. Måluppfyllelsen bedöms via beskrivna indikatorer och styrdokument. Respektive 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. Nämndplanen ligger sedan till grund för den verksamhetsplanering som respektive verksamhet gör inför varje år.



Uppföljning av verksamhet och ekonomi sker månadsvis i prognos- och uppföljningsprocessen samt med en fördjupad uppföljning utifrån målen för god ekonomisk hushållning per tertial och år.

Styrning

Kommunallagen anger grunderna för styrning av en kommun. Lagen säger att kommunfullmäktige är beslutande församling och utser en kommunstyrelse och de nämnder som behövs. Denna primärt vertikala styrning är lagstadgad och fundamentet för styrningen i Borlänge. Den satsning på systemsyn och processorientering som kommunen genomför syftar till att komplettera den vertikala 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 det ska ge bättre förutsättningar för att effektivisera arbetet och ytterligare öka fokus på att skapa värde för Borlängeborna.

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 kan förbättra verksamheten. Detta kräver modiga ledare 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 en gemensam värdegrund och styrmodellen. Ledarskapet avgör om vi lyckas med det 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 slår fast att den som är chef och ledare i Borlänge kommun har en mycket viktig roll och funktion och förväntas i sitt ledarskap vara:

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

Genom en tydlig värdegrund kan vi utveckla vår verksamhet med en stark vi-känsla och gemensamma värderingar. En stark värdegrund ökar vår förmåga att attrahera och rekrytera rätt medarbetare som delar våra värderingar. Detta är avgörande för att värdegrunden ska genomsyra vår verksamhet. Vid rekrytering och utveckling av chefer är detta särskilt viktigt då de är föredömen i organisationen och levandegör värdegrunden i vardagen.



- **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 Borlängebor***, sätter Borlängebor i fokus och hjälper oss att förstå syftet med verksamheten och vem vi finns till för. Det innebär att vi blir duktiga på att lyssna på Borlängebor och anpassar verksamheten utifrån deras behov och kan leverera de tjänster som efterfrågas på ett effektivare sätt.

Vi gillar utmaningar, som är 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.

5. Lästips och källor

Följande information, dokumentation och lästips finns kring arbetet med vår organisation och styrmodell:

Lästips

Handlingsplaner för pusselbitarna

Insidan (länk)

Powerpointpresentationer - en kort och en lång version (länk)

Källor

Beslut om ny organisation och styrmodell

Kommunfullmäktige 2009-12-17 §191

Beslut om värdegrund

Kommunfullmäktige 2011-12-21 §235

Huvudreglemente för kommunstyrelsen och nämnder i Borlänge kommun

Kommunfullmäktige 2015-12-15 §247

Kommunstyrelsen – reglemente

Kommunfullmäktige 2015-12-15 §247

Strategisk plan 2016-2019

Chef i Borlänge kommun – ledarfilosofi

beslut kommundirektör 2012-07-02