

Hur styr man en organisation med mer än 2 500 anställda och 120 chefer, spridda på fler än 100 arbetsplatser och med 38 000 kunder mellan 0 och 100 år?

Man behöver förstås ha en idé eller en modell för hur styrning och uppföljning ska gå till. Men framförallt måste varje chef, medarbetare och politiker veta vilket ansvar hon eller han har i organisationen.

Lerums kommun har format en modell för styrning och uppföljning.

SÅ STYR VI LERUM



BÄRANDE IDÉER OCH SPELREGLER

”Samverkan, arbetsfördelning och spelregler måste bygga på en gemensam värdegrund.”

All verksamhet som kommunen bedriver ska vara till nytta för medborgarna. Medborgarna väljer sina företrädare i kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige beslutar sedan vad och hur mycket kommunen ska producera.

I Lerum tar kommunen ansvar för många olika frågor. Några exempel är utbildning till barn och vuxna, omsorg om gamla, dricksvatten, elektricitet, kulturliv, bebyggelse, räddningstjänst, grönområden, snöröjning, fritidsliv, föreningsstöd, näringslivsutveckling och mycket mer.

För att en så stor produktion ska kunna göras på det sätt och i den omfattning som kommunfullmäktige beslutat, krävs bra samverkan, tydlig arbetsfördelning och tydliga spelregler för medarbetare, chefer och politiker. Så styr vi Lerum är ett sätt att skapa den tydligheten.

”Styrmodellens bärande idé är att verksamheten ska styras av tydliga uppdrag.”

Styrmodellen för Lerums kommun bygger på målstyrning, vilket betyder att verksamheten ska styras av tydliga mål eller tydliga uppdrag. Mål och uppdrag ska alltid riktas till en utpekad mottagare. Denna relation mellan uppdragsgivare och uppdragstagare ska vara tydlig genom hela styrkedjan, från kommunfullmäktige ner till en enskild anställd.

Den som lägger ut uppdraget eller anger målet uttrycker ”vad som ska göras”. Den som tar emot det tar ansvar för ”hur det ska gå till”. VAD-sidan utformar målet eller uppdraget och styr verksamheten. HUR-sidan utför arbetet och har ansvar för återrapportering av resultatet.

Målstyrning kräver tydliga uppdrag

Den politiska ledningen sätter målen. Kommunens chefer har ansvar för att de politiska målen blir till verklighet i kommunens olika verksamheter. Detta sker bland annat genom att kommunens chefer lägger ut tydliga och uppföljningsbara uppdrag i sina verksamheter, som har ursprung i de politiska målen.

Varför målstyrning?

Motsatsen till att styra med mål, är att styra med instruktioner, det vill säga tala om för en medarbetare hur, han eller hon ska göra för att klara jobbet. En styrmodell som bygger på målstyrning tar bättre vara på allas kompetens, utvecklingsförmåga, idérikedom, etcetera. Den motsatta principen, att styra med instruktioner, skapar en organisation där chefen eller ledningen, förväntas ha svar på alla frågor.

Målstyrning är en förutsättning för att kommunen ska klara de utmaningar kommunen står inför - Vision 2025, ökande krav på kvalitet och även volym i den offentliga tjänsteproduktionen. Båda dessa utmaningar ställer stora krav på utveckling som förutsätter att allas kompetens tas till vara.

Kommunens chefer har huvudansvaret för att målstyrning tillämpas i kommunen. Kommunens styrmodell är därför ett viktigt komplement till chefspolicyen.



VISION 2025, EN DEL AV MÅLSTYRNINGEN

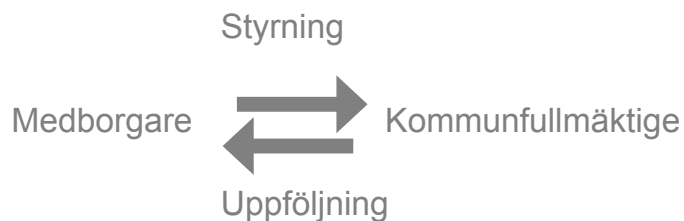
”År 2025 ska kommunen
vara Sveriges ledande
miljökommun.”

Kommunens vision är kommunfullmäktiges mest övergripande styrdokument. Visionen anger riktmärke för kommunens verksamhet under de kommande 14 åren. Målet är att kommunen år 2025 ska vara Sveriges ledande miljökommun, vilket är en utmaning som kräver stor kraftsamling och delvis nytt fokus i verksamheten.

Visionens tydliga målbild leder till en delvis ny värdegrund som verksamhet och ledning måste präglas av för att Vision 2025 ska bli verklighet.

SÅ STYRS KOMMUNEN

”Kommunfullmäktige
beslutar om kommunens
mål kvalitet och
inriktning.”



Vart fjärde år är det kommunalval. Då utser medborgarna i Lerums kommun 51 ombud som får förtroendet att styra kommunen. Dessa ombud är Lerums kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktiges ansvar och makt
Kommunfullmäktiges uppgift är att besluta om mål, kvalitet och inriktning för kommunens olika ansvarsområden.

Till sin hjälp har kommunfullmäktige fem särskilda beredningar som i samtal med medborgarna tar fram förslag till mål och kvalitetskrav, som kommunfullmäktige sedan tar beslut om.

Genom sina beslut om mål, kvalitet och inriktning ser kommunfullmäktige till att vision 2025 blir verklighet.

Kommunfullmäktige fördelar makt
All makt finns hos fullmäktige. Men kommunfullmäktige fördelar en del av makten till kommunstyrelsen, till nämnder och till bolag. Detta sker i så kallade reglementen och ägardirektiv.

Kommunfullmäktiges resurser

För att klara sitt uppdrag har kommunfullmäktige rätt att ta ut skatt och avgifter av medborgarna. Skatter och avgifter används för att producera den service, de tjänster och den myndighetsutövning som kommunen ansvarar för.

God ekonomisk hushållning

All verksamhet i kommunen ska följa kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning.

Det betyder att medborgarnas inbetalda skatter och avgifter

- används till det som kommunfullmäktige bestämt och inget annat
- används på ett effektivt sätt
- används så att även kommande generationer kan räkna med en god samhällsservice, det så kallade generationsperspektivet

”Kommunfullmäktige styr verksamheten genom två styrdokument, Vilja och mål och Budget.”

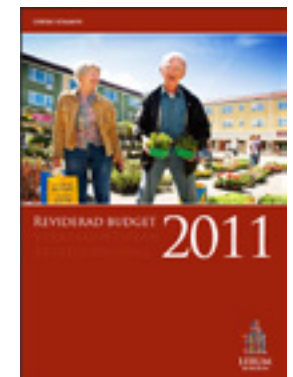
Kommunfullmäktige styr kommunens verksamhet genom två styrdokument:

- Vilja och mål
- Budget

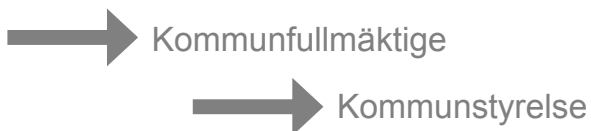
I Vilja och mål finns kommunfullmäktiges mål och inriktningar för mandatperioden, alltså de fyra år som kommunfullmäktige har fått medborgarnas förtroende att leda kommunen. Målsättningar och inriktningar från Vilja och mål förs över till budget efter beslut i kommunfullmäktige. Det är först i budget som kommunfullmäktige anslår pengar för att genomföra Vilja och mål.

I budgeten beskriver kommunfullmäktige mål och inriktningar för ett år i taget och en plan för ytterligare två år. I budgeten talar kommunfullmäktige också om hur kommunens pengar ska fördelas under året, så att ambitionerna i Vilja och mål kan genomföras.

Budget är kommunfullmäktiges uppdrag till kommunstyrelsen. Beslut om nästa års budget, och om skatter och avgifter, tas i juni varje år.



”Kommunstyrelsen ska se till att de mål som fullmäktige beslutat om nås”



Kommunfullmäktige utser elva politiker som ska se till att kommunfullmäktiges politik genomförs. Dessa elva bildar tillsammans kommunstyrelsen och de väljs oftast bland dem som har en plats i kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsens ansvar och makt

Kommunstyrelsen ska se till att de mål som kommunfullmäktige beslutat om för det närmaste året, och som står i budgeten, nås. För att klara det använder kommunstyrelsen skattepengar, bland annat för att anställa personal. Formellt arbetar alltså alla kommunens anställda under kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen fördelar makt

Kommunstyrelsen kan överlåta åt tjänstemän ta beslut för styrelsens räkning. När kommunstyrelsen överlåter beslutsrätt beskrivs det i kommunstyrelsens delegationsordning.

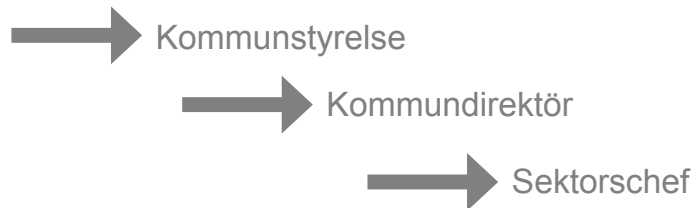
Kommunstyrelsens verktyg

Kommunstyrelsen har ett styrdokument, verksamhetsplanen. Den talar om vad som ska göras under året för att kommunfullmäktiges mål ska nås. Verksamhetsplanen är kommunstyrelsens uppdrag till personalen.

Verksamhetsplanen lämnas till kommundirektörerna, som är de högsta cheferna i kommunen. De ansvarar i sin tur för att uppdragen som kommunstyrelsen beslutat om, blir genomförda.



”Kommunförvaltningen ska genomföra uppdragen i kommunstyrelsens verksamhetsplan.”



Kommunförvaltningen ska utföra uppdragen i kommunstyrelsens verksamhetsplan. Kommundirektörerna ansvarar för att arbetet blir gjort, och kommunstyrelsen har gett dem rätt att anställa personal och att använda de skattepengar som finns under året för att kunna göra det som kommunstyrelsen beslutat.

Under kommundirektörerna finns sektorchefer som ansvarar för kommunens produktion inom olika verksamheter: lärande, samhällsbyggnad, vård- och omsorg, individ- och familjeomsorg och internt stöd.

Bland de styrdokument som sektorcheferna ska följa finns förstas verksamhetsplanen, men också olika policys, som policy för chefs roll, för jämställdhet, för upphandling och policy för IT-säkerhet, med mera.

Kommunens styrning via policys håller på att ses över och kommer att kunna redovisas bättre under 2011.

NÅR VI MÅLEN OCH GÖR VI RÄTT SAKER?

”Genom uppföljning får vi information om arbetet och dess kvalitet.”

Uppföljning av verksamhetens resultat görs för att kontrollera hur arbetet går, och för att kunna ta beslut om ändrad verksamhet om så behövs. Uppföljningen är därigenom en viktig del av styrningen. Den kan visa att en del beslut behöver ändras, till exempel en ändring av kommunfullmäktiges mål eller hur mycket resurser som skolan har fått. Uppföljningen kan också visa att det behövs nya särskilda satsningar, eller att det är möjligt med en ändring av kommunalskatten.

Uppföljning görs på alla nivåer i organisationen, från kommunfullmäktige till den enskilde medarbetaren. Det sker dels enligt fasta rutiner och enligt fastlagd tidtabell. Men dessutom är det viktigt att vid sidan av rutinerna aktivt rapportera större avvikelser, eller oförutsedda händelser av vikt.

Här har kommunens chefer ett särskilt ansvar. Men cheferna är beroende av att alla medarbetare tar ett sådant ansvar.

”Budgetrapport, årsredovisning och årsbokslut lämnas till kommunfullmäktige.”

Kommunfullmäktige



Årsredovisning



Kommunstyrelse

Uppföljning till kommunfullmäktige

Uppföljning till kommunfullmäktiges sker två gånger per år, efter sommaren och efter nyår. Då begär kommunfullmäktige rapport från kommunstyrelsen om hur arbetet med att genomföra budget går.

Uppföljningen till fullmäktige ska ge svar på hur budgetens olika mål nås, och var eventuella avvikelser finns. Den uppföljning som görs efter nyår är kommunens årsredovisning och årsbokslut.

Större avvikelser från budget kan inträffa som är så allvarliga att kommunfullmäktige måste ges information vid sidan av den rutinmässiga rapporteringen. I sådana fall är det kommunstyrelsens skyldighet att rapportera till kommunfullmäktige för att kommunfullmäktige ska ha möjlighet att agera.

Både den planerade uppföljningen, och den som sker på grund av oförutsedda händelser, görs för att kommunfullmäktige ska få underlag för eventuella beslut om ändringar eller omprioriteringar i budget, eller underlag för att ta beslut om ny budget.

Det är kommunstyrelsens ansvar att uppföljning till kommunfullmäktige sker.



”Uppföljningen till kommunstyrelsen har som mål att berätta hur arbetet med verksamhetsplanen går.”



Uppföljning till kommunstyrelse

Uppföljningen till kommunstyrelsen sker i stort sett månadsvis. Då begär kommunstyrelsen rapport från kommundirektörerna om hur arbetet med att genomföra verksamhetsplanen går. Viktiga frågor som behandlas är det ekonomiska läget, hur verksamheten löper, huruvida kvalitetsmålen nås, etcetera.

Kommunstyrelsen upprättar årligen en plan för hur uppföljningen ska ske, eftersom det inte är meningsfullt att behandla alla områden varje månad. Vid sidan om den planerade uppföljningen lämnar kommundirektör rapport till kommunstyrelsen så fort större avvikelser från plan inträffar, eller i övrigt oförutsedda händelser av vikt.

Både den planerade uppföljningen, och den uppföljning som sker som en följd av oförutsedda händelser, har till syfte att kommunstyrelsen ska få underlag till beslut om ändringar eller omprioriteringar i verksamheten, eller för att kommunstyrelsen ska kunna rapportera till kommunfullmäktige.

Det är kommundirektör som är ansvarig för att uppföljning till kommunstyrelsen sker.

”Sektorscheferna berättar hur arbetet med verksamhetsplanen går.”

Kommundirektör



Sektorschef

Uppföljning kommundirektör

Uppföljning till kommundirektör sker enligt samma tidtabell som uppföljningen till kommunstyrelsen - och tar upp samma frågor.

Sektorschef ansvarar för att kommundirektörerna får underlag för rapportering till kommunstyrelsen.

När något allvarligt har inträffat som gör att arbetet inte går som planerat, och det som hänt är så allvarligt att kommundirektörerna behöver känna till vad som hänt, måste sektorscheferna informera kommundirektörerna. Den här sortens uppföljning, eller rapportering, görs så snart som det finns behov av den.



AVSLUT OCH FORTSATT UTVECKLING

”Först när idéer och spelregler blir levande får vi full nytta och effekt av dem.”

Så styr vi Lerum är resultatet av ett arbete som pågått sedan 2007. Stora delar arbetet är klart, men en del återstår:

- Vision 2025 som antogs av kommunfullmäktige i november 2009, ska göras till ett aktivt riktmärke i styrning och uppföljning. Detta är ett arbete som startat och som pågår.
- Visionen kommer att påverka kommunens arbete starkt. Bland annat behöver en annan värdegrund utvecklas som tar sin utgångspunkt i visionen. Redan den styrning som visionen ger kommer att leda till nya värderingar uppstår.
- Styrning och uppföljning inom förvaltningen, det vill säga från kommundirektör via sektorchef ut till medarbetarna, ska utvecklas. En viktig del i det arbetet är kommunens nya chefspolicy.
- Under 2010 har kommunen tagit fram en modell för hur ”god ekonomisk hushållning” ska tillämpas i Lerum? Under 2011 kommer modellen att tillämpas för första gången.

Dessa punkter och ytterligare några kommer att bearbetas inom Så styr vi Lerum under 2011. Den här ”handboken” kommer därför att kompletteras undan för undan.

Grunden för hela arbetet med att forma och göra styrningen i Lerums kommun tydlig, är den bärande idén och de spelregler som beskrivits. Att skapa arbetsglädje, effektivitet, god arbetsmiljö, tydlighet i arbetsfördelning och hög delaktighet är en viktig del av ledaruppdraget i Lerums kommun.

Det är först när den bärande idén och spelreglerna blivit levande delar av styrmodellen som vi kommer att få full nytta och effekt av den.

