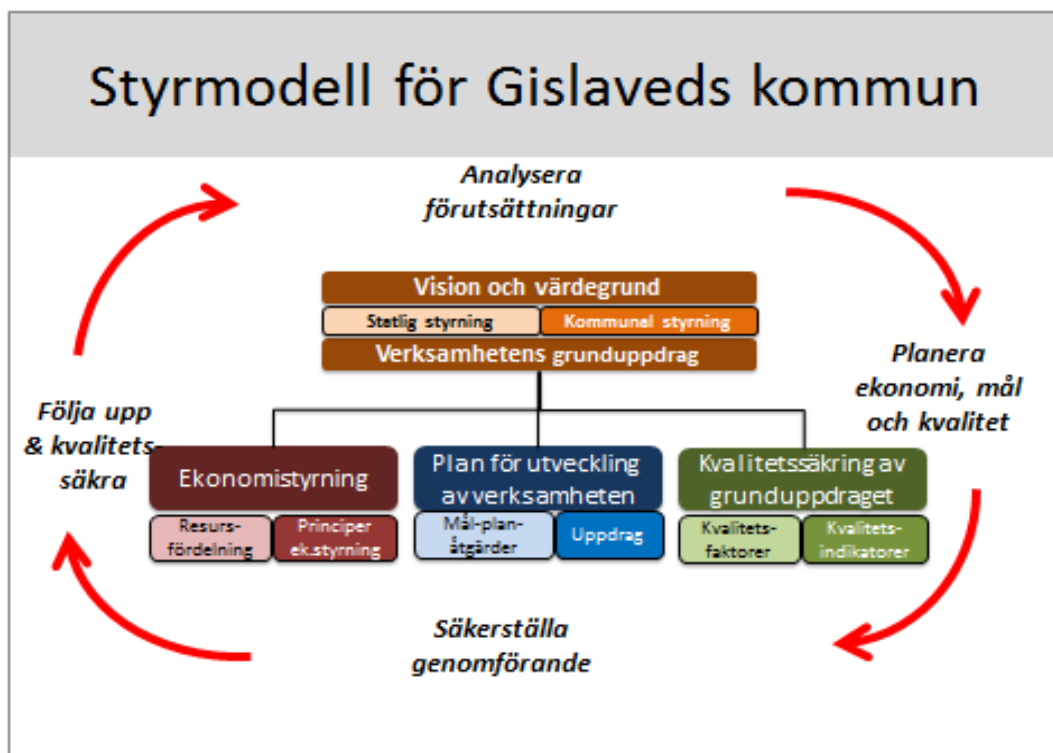


Styrdokument
Dokumenttyp: Riktlinjer
Beslutat av: Kommunfullmäktige
Fastställsedatum: 15 december 2016. §199 KF
Ansvarig: Ekonomichef
Revideras: Gäller t.o.m. 2019. Kommunstyrelsen har rätt att göra revideringar i riktlinjerna under löptiden.
Följas upp: Löpande

Gislaveds kommuns Styrmodell



Styrmodell Gislaveds kommun

Innehåll

Inledning och syfte.....	3
Grundläggande tankar kring styrmodellen.....	3
Övergripande beskrivning av styrmodellen	5
A Vision, värdegrund och grunduppdraget.....	5
B Resursfördelning och ekonomistyrning	6
C Plan för utveckling av verksamheten (mål och uppdrag)	7
D Kritiska kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer	8
E Planerings- och uppföljningsprocessen.....	9
Horisontell och vertikal styrning.....	11
Kommunstyrelsen roll.....	14
Kommunstyrelsens uppgift att leda och samordna.....	14
Kommunstyrelsens uppsiktsplikt.....	14
Organisation för styrmodellensarbete.....	16
Internkontroll	16
Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän	17
Kommunikation och dialog som styrmedel	18
Linjeorganisation, projekt och processer	20
Förändringsbollen.....	21

Inledning och syfte

Detta dokument som beskriver styrmodellen för Gislaveds kommun har sitt ursprung i ett utvecklingsarbete av kommunens arbete med styrning och ledning (styrmodell) som genomförts under 2016. Förändringen är också en del i ett utvecklingsarbete kring kommunstyrelseförvaltningens roll och uppdrag.

Styrmodellens övergripande syfte är att tydliggöra en gemensam struktur och gemensamma arbetsätt för styrning och ledning av kommunen och dess verksamheter. Styrmodellen omfattar därför hela kommunens organisation.

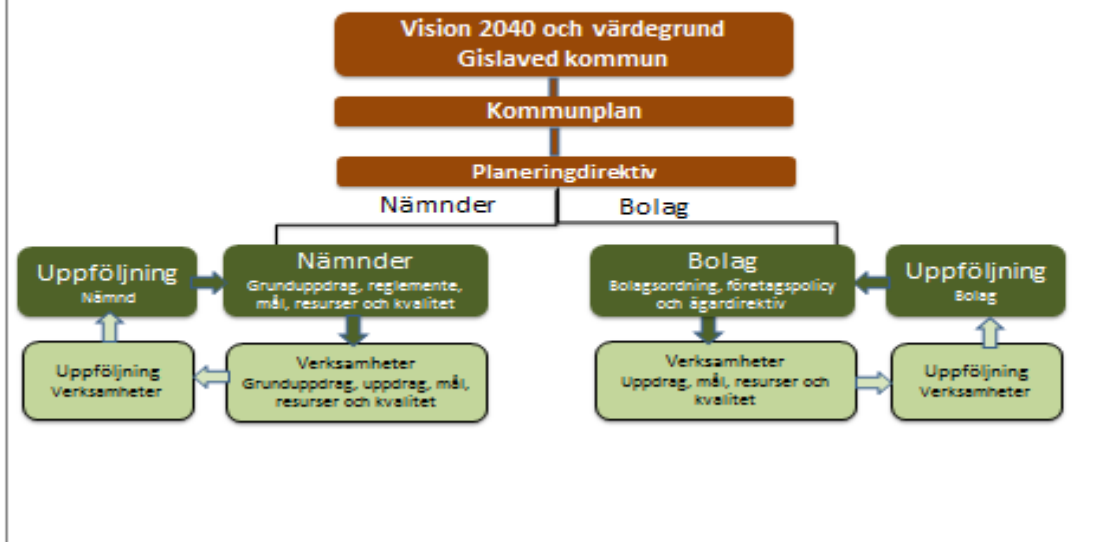
Grundläggande tankar kring styrmodellen

Styrmodellen för Gislaveds kommun bygger på mål- och resultatstyrning. Detta innebär att ansvaret för att planera och följa upp verksamhetens mål och resultat omfattar samtliga organisatoriska nivåer. Med utgångspunkt från kommunens övergripande vision och värdegrund samt verksamhetens grundläggande uppdrag ska ansvaret för att planera, utveckla och följa upp verksamheten ligga så nära medarbetare och medborgare som möjligt. Arbetet ska genomsyras av medskapande och ansvarstagande.

Styrmodellen bygger på ytterligare några grundläggande tankar:

- Styrmodellen beskriver dels en struktur och dels ett arbetssätt för planering och uppföljning.
- Styrmodellen ska utgå från kommunens och verksamheternas uppdrag som finns beskrivet i de styrdokument som är beslutade, såväl statliga som kommunala.
- Styrmodellen ska kunna hantera alla typer av styrning. Styrning kan ske med t ex lagstiftning, regler, riktlinjer, principer, policys, vision, värderingar, mål, uppdrag, mm.
- Styrmodellen ska omfatta samtliga delar av styrningen. Det ska inte finnas parallella modeller.
- Styrmodellen ska omfatta både planering och uppföljning av verksamheten utifrån styrdokumentet.
- En framgångsfaktor är dock att inte ställa krav på för detaljerad planering och uppföljning av mer operativ karaktär. Dessa ska kunna hanteras inom verksamheten utan krav på att dokumentera inom ramen för styrmodellen.

Kommunens kommunkoncern – säkerställer att de politiska målen uppfylls

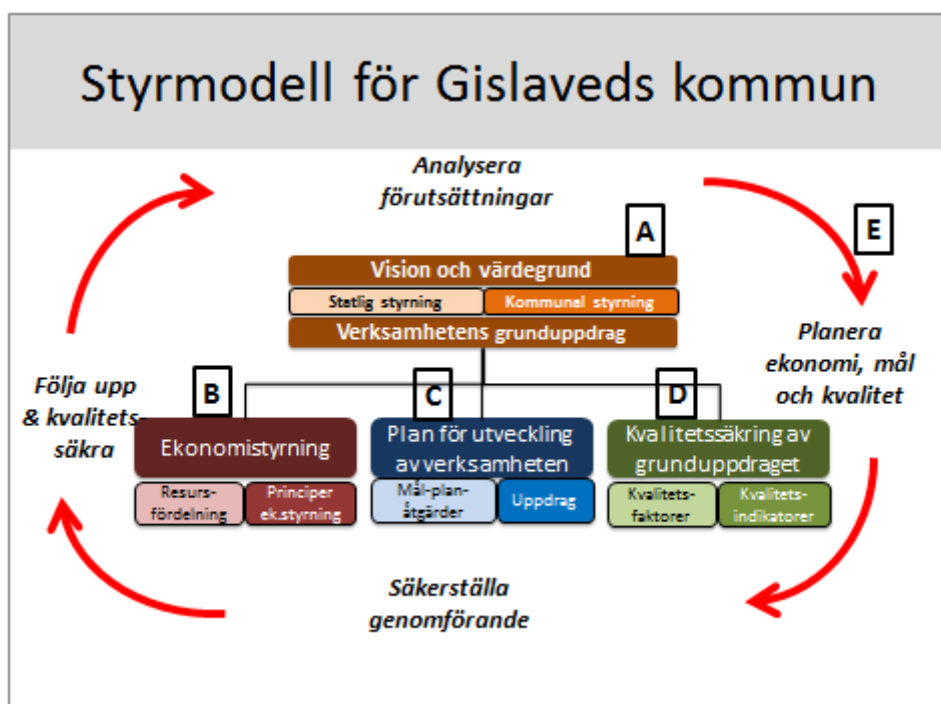


Bilden ovan beskriver kommunens flöden för planering och uppföljning.:

Kommunens kommunkoncern är grunden för att säkerställa att de politiska målen uppfylls. Styrningen sker utifrån de mål som politikerna sätter upp och de resultat som ska uppnås. Kommunkoncernen ska bedriva samma planerings- och uppföljningsprocess mot kommunfullmäktige, oavsett om det är en nämnd eller ett bolag.

Kommunfullmäktige fattar beslut om dokumentet "Gislaveds kommuns planeringsdirektiv för år XX-år XX" i maj månad. Respektive nämnd/styrelse fattar beslut om dokumentet "X-nämndens/styrelsens planeringsdirektiv för år XX-år XX" i juni månad. Dokumentet ska ha samma struktur och liknande innehåll som kommunfullmäktiges dokument men omfatta nämndens/styrelsens ansvarsområde.

Övergripande beskrivning av styrmodellen



Bilden ovan beskriver kommunens styrmodell. Styrmodellen består av två olika delar:

- Struktur för styrmodellen (A-D)
- Arbetsflödet i styrmodellen (E)

Styrmodellen tar sin utgångspunkt i Gislaveds övergripande vision och värdegrund samt kommunens och verksamheternas uppdrag som finns beskrivet i kommunala och statliga styrdokument. Som en del av arbetet med styrmodellen ska grunduppdraget definieras och dokumenteras på alla nivåer i kommunens organisation.

A Vision, värdegrund och grunduppdraget

Kommunens vision och värdegrund utgör tillsammans med kommunala och statliga styrdokument grunden för verksamheternas uppdrag (grunduppdraget). Dessa delar ska utgöra en utgångspunkt för arbetet med finansiella mål och resursfördelning, mål och uppdrag för utvecklingsarbetet samt kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer för att kvalitetssäkra verksamheten. Kommunens vision och värdegrund finns beskriven i ett särskilt dokument.

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Vision	En tydlig bild av en önskad framtid för kommunen som geografiskt område. Långsiktigt resultat (10 år eller mer). Ska ge inriktning och energi för utvecklingsarbetet och vara vägledande.
Värdegrund	Organisationens förhållningssätt och ageranden/beteenden som genomsyrar vår organisationskultur.
Statlig styrning	Styrdokument som beslutats av staten t ex lagstiftning, planer, riktlinjer.
Kommunal styrning	Styrdokument som beslutats av kommunen t ex planer, riktlinjer, policys.
Kommunplan	Tillsammans med Vision 2040 och översiktsplanen utgör kommunplanen den politiskt långsiktiga inriktningen för kommunens övergripande planering.
Verksamhetens grunduppdrag	Verksamhetens grundläggande uppdrag enligt både statliga och kommunala styrdokument. Grunduppdraget ska beskriva varför verksamheten finns till, vad den ska göra och för vem. Den ska kunna ge svar på följande frågeställning: ”För vem eller vilka (målgrupper) ska vi lösa vilka situationer (behov) genom att göra vad (utbud) i samverkan med vem?”

Beskrivningen av grunduppdraget ska omfatta

- Beskrivning av grunduppdraget i form av en verksamhetsidé
- Beskrivning av vilka kommunala och statliga styrdokument som är av särskild betydelse
- För vem eller vilka (målgrupper) ska vi lösa vilka situationer (behov) genom att göra vad (utbud) i samverkan med vem?
- Beskrivning av kommunens och verksamhetens övergripande vision och värdegrund.
- Verksamhetens organisation, ledningsstruktur och process struktur.
- Beskrivning av medarbetare och verksamhetens behov av kompetens.

Beskrivningen av verksamhetens grunduppdrag ska sammanfattas i för verksamheten kritiska kvalitetsfaktorer.

Med utgångspunkt från kommunens och verksamheternas grunduppdrag delas styrmodellen in i tre delar:

B Resursfördelning och ekonomistyrning

Resursfördelning och ekonomistyrning handlar om att utifrån tillgängliga resurser och god ekonomisk hushållning sätta finansiella mål och fördela resurser mellan kommunens olika verksamhetsområden.

Ekonomistyrningen innehåller finansiella mål och nyckeltal som syftar till att styra verksamheterna med utgångspunkt ifrån god ekonomisk hushållning. Resursfördelningsmodell beskriver vilka faktorer

som påverkar resursfördelningen till respektive nämnd och inom respektive nämnd. Ekonomistyrningsprinciper hanterar interna mellanhavanden, hantering av kapitaltjänstkostnader, hantering av över- och underskott, hantering av lokalkostnader, internprissättning mm. Utöver dessa består styrmodellen av en budgetprocess som beskriver processens aktiviteter, olika roller och tidsplan.

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Resursfördelningsmodell	En modell som beskriver vilka kriterier som ligger till grund för fördelning av resurser mellan olika delar av organisationen.
Ekonomistyrning	Styrning av verksamheten genom finansiella mål, incitament och nyckeltal.
Ekonomistyrningsprinciper	Principer för hur ekonomin ska styras och hanteras. Ett regelverk med avseende på hur olika ekonomiska frågor t ex interna mellanhavanden, kapitaltjänstkostnader, lokalkostnader, internprissättning, över- och underskott m.m. ska hanteras

C *Plan för utveckling av verksamheten (mål och uppdrag)*

Med utgångspunkt från kommunens och verksamheternas grunduppdrag genomförs nulägesanalys och omvärldsanalys som syftar till att identifiera prioriterade utvecklingsområden. Detta görs på varje organisatorisk nivå utifrån det uppdrag och de förutsättningar respektive verksamhet har.

På kommunövergripande nivå tar kommunstyrelsen fram en omvärldsanalys som ger den politiska ledningen en bild av hur framtiden kan komma att se ut. Analysen har som syfte att identifiera de trender som kan vara av stor vikt för Gislaveds kommun, som geografisk plats och som organisation. Den kommunövergripande omvärldsanalysen bygger delvis på de omvärldsanalyser som gjorts på lägre organisatoriska nivåer. Tillsammans med ovanstående bildar det planeringsförutsättningar.

Mål:

Ett mål är ett önskvärt resultat. Resultat definieras som effekt eller prestation. Målen ska fokusera på resultat som behöver prioriteras i utvecklingsarbetet. Målen ska vara relevanta för den organisatoriska nivå de formuleras för. Det vill säga kommunövergripande frågor för kommunfullmäktige och nämndspecifika för nämnden utifrån nämndens uppdrag/reglemente.

Uppdrag:

Uppdrag är formulerade av verksamhetens uppdragsgivare och ges till specifik mottagare. Med uppdrag avses de uppdrag som ansvarig nämnd har identifierat och formulerat med utgångspunkt från den egna nämndens verksamhet och dess nuläge/förutsättningar. Mottagaren besvarar med åtgärder/aktiviteter till uppdragsgivaren.

Mål och uppdrag kopplade till budgetprocessen lämnas en gång per år i samband med budgetarbetet.

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Planeringsförutsättningar	Kartläggning och analys av den omvärld och närvärld som påverkar kommunens ekonomiska och verksamhetsmässiga utveckling.
Planeringsdirektiv	Planeringsdirektivet utgör den plan som innehåller plan för verksamhet, budget och kvalitetsindikatorer.
Mål	Ett mål är ett önskvärt resultat. Resultat definieras som effekt eller prestation. Målen ska fokusera på resultat som behöver prioriteras i utvecklingsarbetet.
Uppdrag	Uppdrag är formulerade av verksamhetens uppdragsgivare och ges till specifik mottagare. Mottagaren besvarar med åtgärder/aktiviteter till uppdragsgivaren.
Plan	Beskriver en inriktning (vägval) på arbetet i syfte att öka måluppfyllelse eller kvalitet och kostnadsmedvetenhet. Beskriver HUR mål, uppdrag och kvalitet och kostnadsmedvetenhet ska uppnås (mer övergripande än åtgärder). Planen ska också beskriva vilka kvalitetsindikatorer med tillhörande mätmetoder som ska följas upp och analyseras för varje målområde.
Åtgärd	Åtgärd, aktivitet eller projekt som genomförs i syfte att öka måluppfyllelse eller kvalitet och kostnadsmedvetenhet. Beskriver HUR mål, uppdrag och kvalitet och kostnadsmedvetenhet ska uppnås (mer detaljerat än planer).
Kvalitetsindikator	<u>Måttet</u> på kvalitet och kostnadsmedvetenhet. Varje kvalitetsindikator ska utgå ifrån kvalitetsfaktorerna. Sorteras i fyra perspektiv. Varje kvalitetsindikator ska beskrivas vad gäller mätmetod och rutin för mätningens genomförande. En kvalitetsindikator ska mäta måluppfyllelse och/eller kvalitet och kostnadsmedvetenhet.

D **Kritiska kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer**

Med utgångspunkt från kommunens och verksamheternas grunduppdrag ska faktorer som är kritiska för kvaliteten identifieras och definieras. Faktorerna är kännetecken för god kvalitet och effektivitet. Dessa faktorer benämner vi kvalitetsfaktorer. Kvalitetsfaktorerna sorteras i fyra perspektiv för att bättre beskriva ur vilket perspektiv de visar kvalitet och effektivitet (målgrupp, ekonomi, medarbetare, verksamhet).

I syfte att kvalitetssäkra dessa faktorer ska en eller flera indikatorer utvecklas för varje kvalitetsfaktor. En indikator är ett mått på uppnådd kvalitet/effektivitet. Dessa indikatorer benämner vi kvalitetsindikatorer. Kvalitetsindikatorerna ska regelbundet mätas och följas upp och periodicitet styrs av kvalitetsfaktors vikt, relevans och möjlighet att mäta.

Kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer tas fram av tjänstemännen för respektive verksamhetsområde (där verksamhetsområde är en minsta gemensam nämnare där det är relevant att ha gemensamma faktorer och indikatorer). Kommunfullmäktige/nämnd/styrelse fattar beslut om kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer på fullmäktige/nämnds- respektive styrelsenivå i samband med det årliga mål- och budgetbeslutet.

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Kritisk	Med "kritisk" menas särskilt viktig/angelägen.
Kvalitetsfaktor	En faktor som är avgörande för att lyckas med grunduppdraget. Kännetecken för god kvalitet och effektivitet. Vad kännetecknar god kvalitet och effektivitet i verksamheten. Kvalitet och effektivitet i olika perspektiv (målgrupp, verksamhet, medarbetare och ekonomi).
Kvalitetsindikator	<u>Måttet</u> på kvalitet och kostnadsmedvetenhet. Varje kvalitetsindikator ska utgå ifrån kvalitetsfaktorerna. Sorteras i fyra perspektiv. Varje kvalitetsindikator ska beskrivas vad gäller mätmetod och rutin för mätningens genomförande. En kvalitetsindikator ska mäta målpåfyllelse och/eller kvalitet och kostnadsmedvetenhet.

E Planerings- och uppföljningsprocessen

Arbetet med styrning och ledning sker med utgångspunkt ifrån planerings- och uppföljningsprocessen. Processen omfattar delprocesserna:

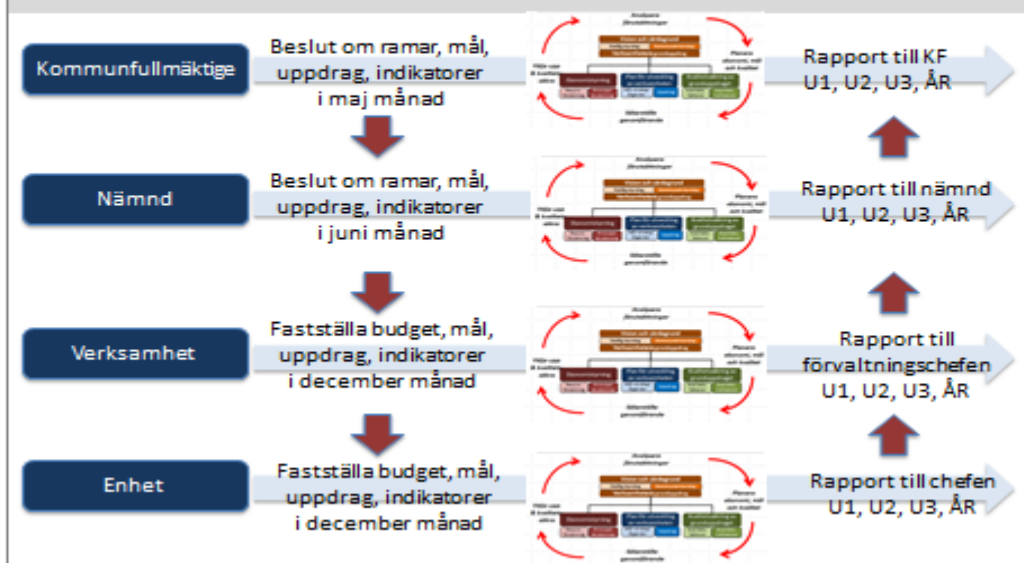
- Analysera förutsättningar samt nuläge och omvärld
- Planering av resurser, mål, uppdrag samt kvalitetssäkring.
- Säkerställa genomförandet utifrån planeringen
- Uppföljning, kvalitetssäkring och analys av resultat och kvalitet

Styrmodellen och organisatoriska nivåer

Samtliga delar i styrmodellen och samtliga steg i arbetsprocessen ska utföras av samtliga organisatoriska nivåer. Det innebär att varje politisk nivå och varje chefsnivå ska göra sin egen planering och uppföljning av styrmodellens olika delar, dvs.

- Beskrivning av grunduppdraget och analys av förutsättningar/nuläge
- Finansiella mål och resursfördelning
- Mål och uppdrag för utvecklingsarbetet
- Kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer för kvalitetssäkring av grunduppdraget
- Uppföljning och analys samt rapportering till överliggande organisatorisk nivå

Styrkedjan för planering och uppföljning



Bilden beskriver styrmodellen och dess organisatoriska nivåer samt planering och uppföljning

Arbetet med planering och uppföljning

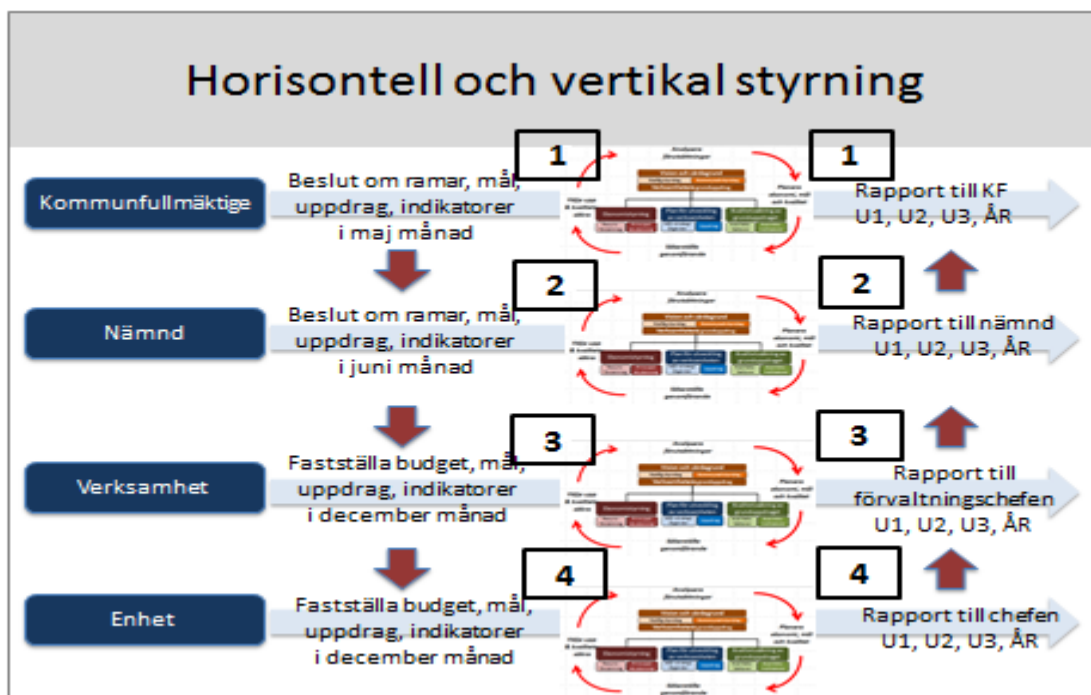


Bilden ovan beskriver arbetet med planering och uppföljning

Horisontell och vertikal styrning

Horisontell styrning innebär att varje organisatorisk nivå genomför hela planerings- och uppföljningsarbetet processorienterat baserat på varje nivåns mål, uppdrag och förutsättningar.

Vertikal styrning innebär att uppdrag bryts ner på underliggande organisatorisk nivå.



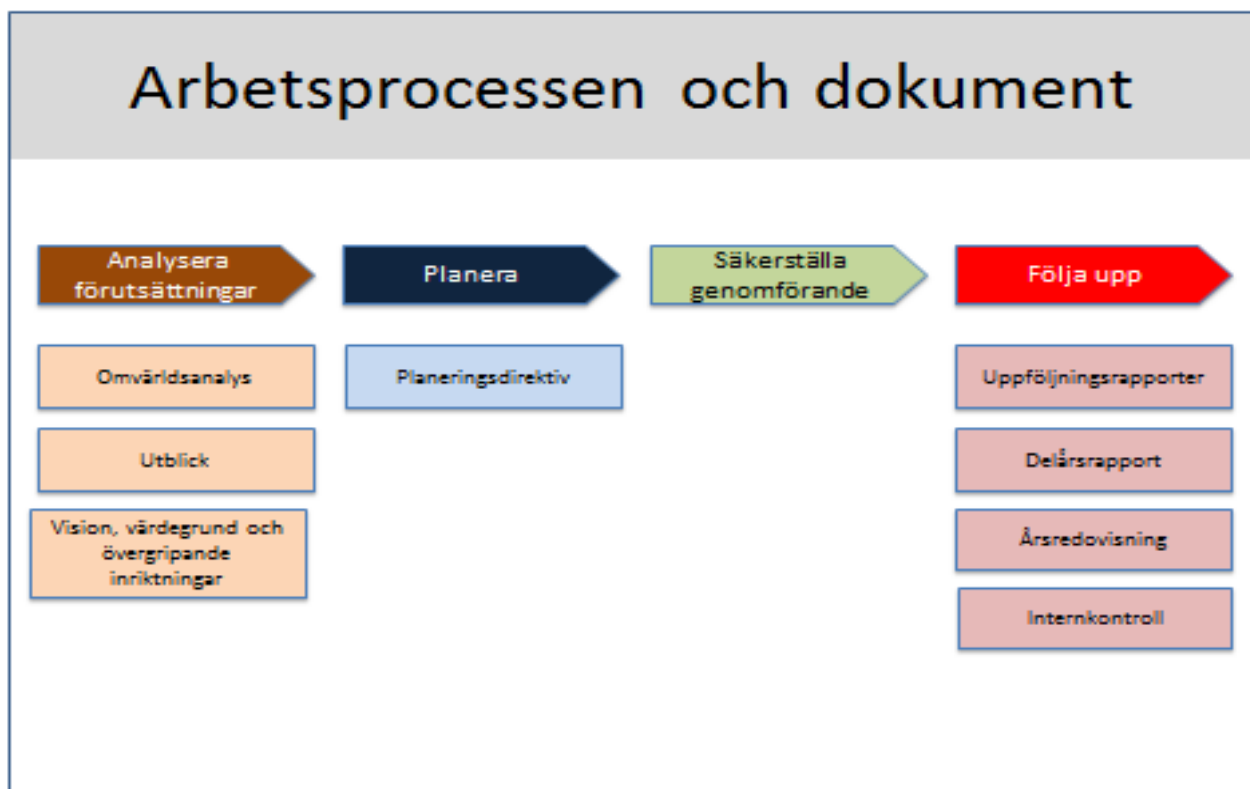
Bilden ovan visar horisontell och vertikal styrning.

1. Kommunfullmäktige överlämnar sina mål horisontellt. Målen följs upp horisontellt. Uppdrag kan ges till nämnd. Uppdrag rapporteras till kommunfullmäktige.
2. Nämnd överlämnar sina mål horisontellt. Målen följs upp horisontellt. Uppdrag kan ges till verksamhet. Uppdrag rapporteras till nämnd.
3. Verksamhet överlämnar sina mål horisontellt. Målen följs upp horisontellt. Uppdrag kan ges till enhet. Uppdrag rapporteras till verksamhet.
4. Enhet överlämnar sina mål horisontellt. Målen följs upp horisontellt.

Resultatet av kommunens planeringsprocess sammanfattas i Gislaveds kommuns planeringsdirektiv för år XX – år XX. Detta dokument innehåller följande rubriker:

- Verksamhetsbeskrivning med analys av nuläge och förutsättningar
- Ekonomiska förutsättningar och budget
- Mål och uppdrag
- Kritiska kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer

Uppföljningsprocessen dokumenteras i form av uppföljningsrapporter.



Bilden ovan visar arbetsprocess och dokument.

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Analys av förutsättningar	Som underlag inför planeringen ska en analys av verksamhetens förutsättningar göras. Analysen ska omfatta bland annat: <ul style="list-style-type: none"> • Verksamhetsbeskrivning – utifrån grunduppdraget • Omvärldsanalys – trender och faktorer som påverkar verksamheten • Nulägesanalys – av kvalitet, kostnadsmedvetenhet och måluppfyllelse • Riskanalys – utifrån god internkontroll • Befolkning, demografi och ekonomi – hur ser förutsättningarna ut? • Klagomål- och synpunktshantering • Medborgardialog/aktiviteter
Utblick	Är det dokument som nämnder/styrelse arbetar fram sin omvärldsanalys i. Dokumentet har samma struktur oavsett organisatorisk nivå, med anpassat innehåll. Detta dokument ligger sedan till grund för en långsiktig planering.
Planering	Utifrån ovanstående analys ska planering genomföras. Planeringen ska omfatta: <ul style="list-style-type: none"> • ekonomisk planering och prioritering – resursfördelning • planering och prioritering av mål och uppdrag – verksamhetsplan • planering av uppföljning av kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer
Planeringsdirektiv	Är det dokument som innehåller planperiodens förutsättningar och planering. Dokumentet har samma struktur oavsett organisatorisk nivå, med anpassat innehåll.

Säkerställa genomförande	Genomförandet av planer och åtgärder utifrån mål och uppdrag ska detaljplaneras, tidsättas och ansvarsfördelas. Planerna ska löpande stämmas av och rapporteras för att säkerställa att genomförandet.
Uppföljning	Uppföljning ska ske med avseende på verksamhetens kvalitet, kostnadsmedvetenhet samt måluppfyllelse. Uppföljning omfattar <ul style="list-style-type: none"> • mätning av kvalitetsindikatorer och mål samt insamling av data/information • Hälsotal • Ekonomisk prognos • Verksamhet • Analys av data och resultat • Rapportering till uppdragsgivaren med resultatdialog

Kommunstyrelsen roll

Kommunstyrelsens uppgifter beskrivs i kommunallagen, 6 kap.

- 1 § Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens eller landstingets angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.
- 2 § Styrelsen skall uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens eller landstingets utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunstyrelsens uppgift att leda och samordna

Med utgångspunkt från kommunfullmäktiges beslutade vision och värdegrund, inriktningar, mål och uppdrag har kommunstyrelsen i uppgift att leda och samordna kommunens arbete.

Uppgiften att operativt leda och samordna arbetet ligger hos kommundirektören på kommunstyrelsens uppdrag. Kommundirektörens ledningsgrupp blir ett viktigt forum för detta arbete för att säkerställa helhetssyn och delaktighet från kommunens verksamheter som helhet.

Leda och samordna uppdraget utövas genom:

- definiera och analysera nuläge och förutsättningar för samverkan utifrån fullmäktiges övergripande vision och värdegrund, inriktningar, mål och uppdrag.
- arbeta fram en plan som säkerställer kommunövergripande strategier och åtgärder att samverka utifrån (mellan förvaltningar och bolag).
- Säkerställa att planen genomförs.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt utförs inom ramen för styrmodellen och dess olika delar. Detta innebär att uppsiktsplikten inte är en sidoordnad eller separat uppgift utan en del av att arbeta enligt styrmodellen.

Uppgiften att operativt leda och samordna arbetet med uppsikt ligger hos kommundirektören på kommunstyrelsens uppdrag.

Uppsikten utövas genom :

- analys av förutsättningar (och omvärld)

- uppföljning av vision, värdegrund och målen
- uppföljning av finansiella mål och budget
- uppföljning av kvalitetsfaktorer/indikatorer
- uppföljning av intern kontroll och riskanalyser

Organisation för styrmodellarbete

Ansvar för allt arbete med planering och uppföljning enligt styrmodellen ligger hos varje organisatorisk nivå. Det innebär att kommunfullmäktige har sitt ansvar, nämnderna sitt och respektive chef sitt ansvar. Det övergripande ansvaret för att äga, driva och utveckla styrmodellen ligger hos kommundirektören. Ledningsstaben ansvarar för att förvalta, utveckla och driva styrmodellen.

Internkontroll

Internkontroll är generellt definierad som det arbete som utförs av en organisation i syfte att ge rimlig försäkran om att verksamheten uppfyller kvalitet och resultat inom följande kategorier:

- Kvalitet och kostnadsmedvetenhet i verksamheten.
- Tillförlitlig finansiell rapportering.
- Följsamhet av tillämpliga lagar och regler.

Internkontrollplan är en särskild plan för granskning/uppföljning av den interna kontrollen i syfte att följa upp att den interna kontrollen och det interna kontrollsystemet fungerar tillfredsställande inom kommunens verksamhet.

Den interna kontrollplanen ska minst innehålla:

- Genomförd risk och väsentlighetsbedömning.
- Rutiner/processer samt kontrollmoment som ska följas upp.
- Kontrollmoment – vad kontrollaktiviteten ska säkerställa
- Hur kontrollen ska göras
- Omfattning och frekvens av uppföljningen
- Vem som ansvarar för att utföra kontrollen
- När granskningen ska vara utförd
- Hur rapporteringen ska ske
- Till vem ska rapporteringen ske
- Redovisas i samband med bokslut med åtgärdsplan
- Ny plan upprättas i samband med att tidigare plan redovisas

Internkontroll kan delas in i två delar:

- Strategiska risker
- Operativa risker

Med strategiska risker avses att verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt som är kostnadsmedvetet och med hög kvalitet. Detta kan hanteras inom ramen för kritiska kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer i styrmodellen. Utifrån dessa bör riskanalys göras som en del av nulägesanalysen.

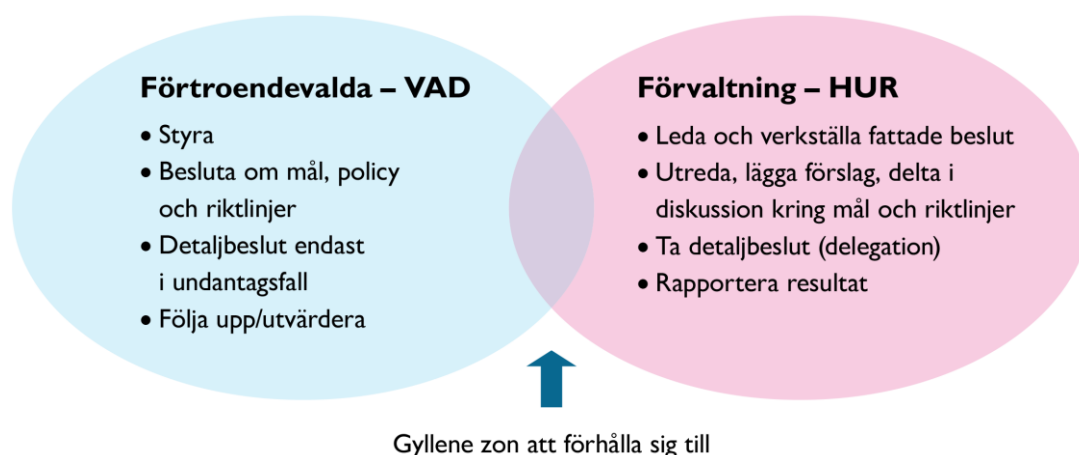
Med operativa risker avses att det finns rutiner och riktlinjer för att säkerställa god internkontroll. För detta arbete bör en internkontrollplan upprättas, men de strategiska riskerna hanteras inom ramen för styrmodellen.

Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän

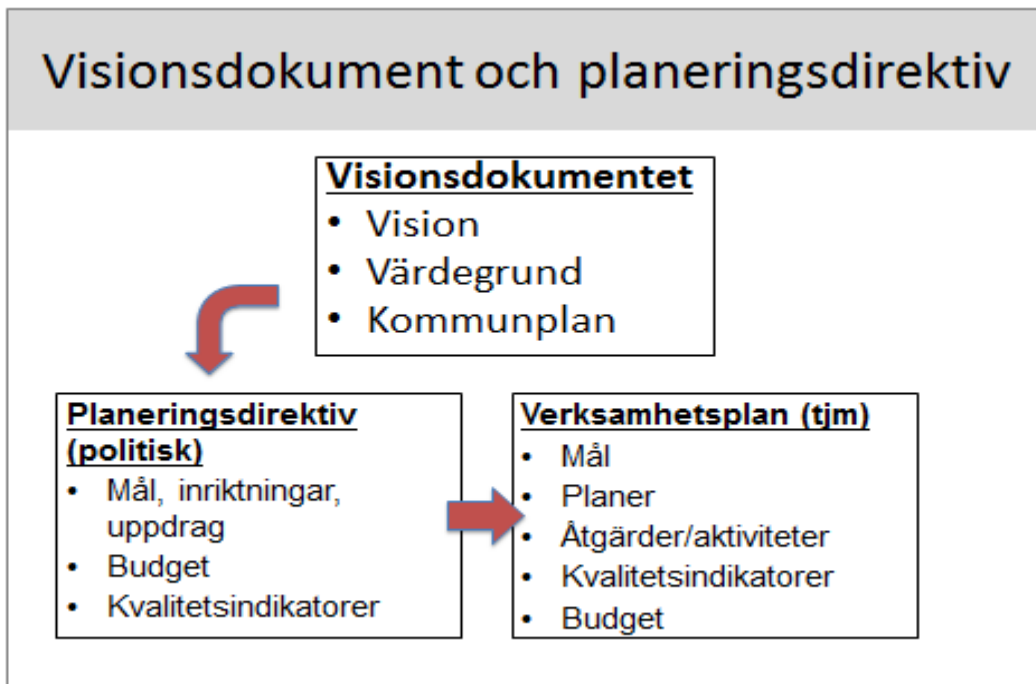
För att styrning, uppföljning och arbetet med kvalitet i verksamheten ska fungera på bästa sätt är det viktigt att det finns en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän (verksamhet), dvs. vem ansvarar för **VAD** och vem ansvarar för **HUR**.

Grundprincipen för samspelet mellan ledande politiker och tjänstemän är att politiker fokuserar på VAD och NÄR -frågor (det resultat som ska uppnås, uppdrag som ska utföras samt när och inom vilka ramar/riktlinjer) medan tjänstemän bör fokusera på HUR och VEM-frågor (hur arbetet ska bedrivas samt ledas och fördelas). Denna rollfördelning gäller dock på alla organisatoriska nivåer vilket innebär att samma förhållande gäller mellan t.ex. en förvaltningschef och en enhetschef (inte bara politiker och tjänstemän).

Mer formaliserade spelregler ger en grund för att utveckla förutsättningarna för det politiska ledarskapet, för tjänstemännens ledarskap och för samspelet däremellan. Klara och kända spelregler ger också bättre transparens - den som betraktar den kommunala organisationen utifrån får därmed en bättre insyn i ansvars- och uppgiftsfördelningen.



Gränsen mellan VAD och HUR frågor är dock inte alltid tydlig. Det är här beskrivet som en gyllene zon som vi måste förhålla oss till och där politiker och förvaltning bör mötas i ett öppet och prestigelöst samtal. Detta för att få en gemensam bild av vilken roll som gör vad i den aktuella frågan och i samtalet bidra med sin kompetens och erfarenhet utifrån sin roll.



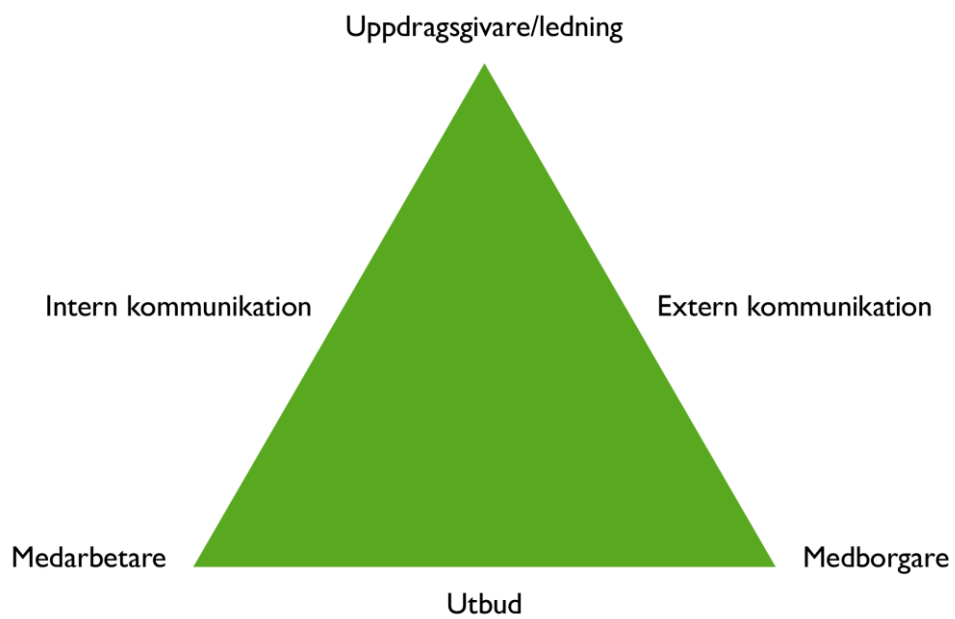
Bilden ovan visar flöde och dokument.

Kommunikation och dialog som styrmedel

En bra och fungerande intern och extern kommunikation är en grundpelare för att verksamheten ska kunna uppfylla och för att få en acceptans i verksamheten för vision, värderingar, mål, inriktningar, uppdrag, resultat och kvalitet som politiken fastställer.

”Information och kommunikation är inget självändamål utan har ett klart uttalat syfte. Den bidrar till att organisationens mål uppfylls. Information och kommunikation är ett medel att nå fastställda mål”

Det handlar om att ha en kommunikation och dialog som skapar förutsättning för medarbetaren att förstå den förväntan som uttrycks i politikernas beslut och utifrån det göra rätt saker. Det handlar också om att kommunikationen från medarbetaren till uppdragsgivaren (politiken) fungerar för att det ska bli en återkoppling på hur besluten har fungerat. Likaså är det viktigt med en bra kommunikation mellan politiken (som verkar på uppdrag av våra medborgare) och våra medborgare för att dels få en förståelse och transparens kring de prioriteringar som görs men också för att få synpunkter på kommunens service och därmed kunna arbeta med förbättringar. Kommunikation och dialog ska ses som en aktivitet som ska ingå i processbeskrivning och årsplanering för planerings- och uppföljningsarbetet. Kommunikationshandboken och handboken för medborgardialog är bra stöd i detta arbete.



I kvalitetsarbetet brukar man säga att kvalitet är att hantera relationerna i kvalitetstriangeln och få till ett lärande och ett förbättringsarbete. Därmed skapas det förutsättningar för att utbudet från verksamheterna stämmer överens med politikens vilja.

Linjeorganisation, projekt och processer

Som en del av styrmodellen ingår att styra och genomföra olika uppdrag och uppgifter på bästa sätt utifrån frågans art och komplexitet. Utöver att lägga en uppgift i linjeorganisationen kan starkare styrformer användas såsom projekt och process.

Genomförandet av olika uppdrag och uppgifter kan i en organisation fördelas och utföras på tre olika sätt:

- Uppgiften fördelas till och utförs av en **funktion i linjen**. Denna funktion får då ansvar för att lösa uppgiften på bästa sätt och ta det stöd samt skapa den delaktighet som behövs.
- Uppgiften läggs i ett **projekt** med en särskild organisation och tidplan. Projektet får då ansvar att lösa uppgiften enligt Gislaveds kommuns projektmodell.
- Uppgiften läggs i linjen men ska utföras enligt en fastställd **process**. En funktion får ansvaret att lösa uppgiften men ska följa den beskrivna process och de styr- samt stöddokument som är kopplade till denna. Särskilt utsedd processägare och processledare ansvarar för att det finns en process som kontinuerligt förbättras.

Förändringsbollen



Bilden ovan visar vår förändring som en helhet.

Styrmodellen utgör centrum i vår förändringsboll. För att politiken ska kunna serva tennisbollen åt rätt håll och bollen ska fångas upp av verksamheterna, som ska genomföra och göra det till rätt kvalitet, krävs det några delar till förutom de som ingår i styrmodellen. Det handlar om vårt ledarskap och medarbetarskap, vårt kvalitets- och värdegrundsarbete, vår interna och externa kommunikation och om vår dialog med invånare och brukare. Dessa delar ligger som ett kitt runt tennisbollen och håller ihop arbete samt får det i rullning. I tennisbollen har vi våra redskap.