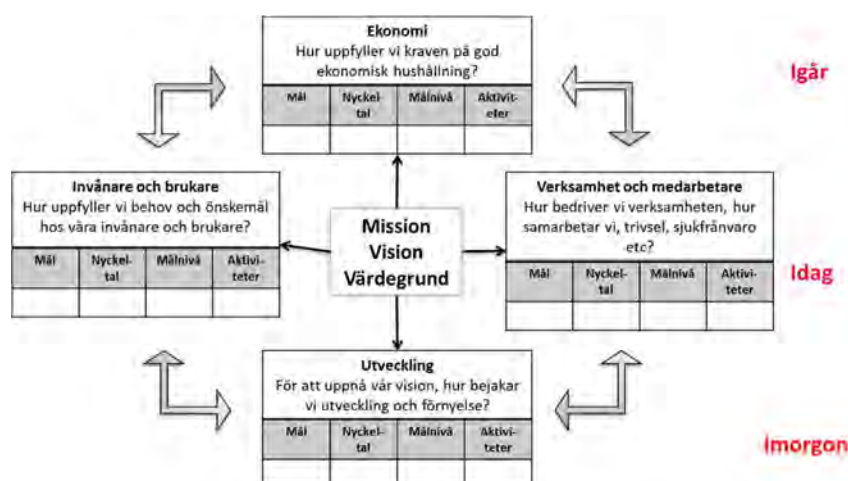


# Styrmodell



Antaget av Kommunfullmäktige, § 68/2011-06-27

Språklig redigering efter fullmäktiges ändringar i sin strategikarta 2014-06-23,

antagande av chefsbrev 2013-12-17 samt vissa justeringar av tidsplan

för budget enligt fattade beslut.

2011-06-03

## Innehållsförteckning

Styrmodell för Hultsfreds kommun .....	2
Sammanfattning .....	2
Grunden för styrning finns i kommunallagen och benämns god ekonomisk hushållning .....	4
Styrande principer .....	5
Rollfördelning mellan politik och förvaltning .....	5
Budgeten, mål, kvalitet, kvantitet och demografi .....	5
Så här ser strukturen ut för kommunfullmäktiges styrning .....	6
Mission, vision, värdegrund och strategiska mål .....	6
Mål och budget .....	6
Reglementen .....	7
Policys och riktlinjer .....	7
Planer och program .....	7
Direktiv och uppdrag i enskilda frågor .....	7
Verksamhetsplaner och enhetsplaner .....	7
Vi tillämpar balanserad styrning för att styra mot resultat .....	8
Beskrivning av perspektiven i målstyrningen .....	9
Årlig styrprocess .....	10
Så här bryts målen ner i hela verksamheten .....	14
Dialog måste genomsyra framtagandet och uppföljningen av styrdokument .....	15

### Relaterade dokument

1. *Konsulten Veritas skrift*  
”Nulägesanalys, april 2010 - Hultsfreds kommun”
2. *Kommunfullmäktiges strategikarta, innehållande kommunfullmäktiges övergripande **innehåll** i styrmodellen.*
3. *Powerpointmallar för att arbeta fram delar av en verksamhetsplan tillsammans*
4. *Fördjupning om balanserad styrning*
5. *Att definiera mål, nyckeltal och aktiviteter*
6. *Nyckeltalsbank*
7. *Riktlinjer för begrepp på styrande dokument i Hultsfreds kommun*
8. *Chefsbrevet*

2011-06-03

# Styrmodell för Hultsfreds kommun

## Sammanfattning

Grunden för styrning av kommunal verksamhet anges i kommunallagen i form av att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning.

Syftet med denna styrmodell är att styra kommunens resurser så effektivt som möjligt för att ge mesta möjliga nytta för brukare och invånare<sup>1</sup>. Alla kommunens verksamheter ska tillämpa denna styrmodell tillsammans med de nationella styrdokument, lagar och regler som gäller för verksamheten.

Resultatstyrning (en fördjupning av målstyrning) är ett styrsystem som innebär att mål anges för en verksamhet, att resultatinformation tas fram systematiskt och att resultatet analyseras och bedöms mot uppställda mål. Den bygger på ett delegerat ansvar och förtroende, kombinerat med regelbunden återkoppling och analys av resultatet. Resultatstyrning är ett sätt att ge varje verksamhet och enhet frihet att själva välja väg för att uppnå önskat resultat.

Resultatstyrning är **inte detaljstyrning**.

Resultatinformationen och bedömningen har två syften, dels kontroll av att verksamheten har levt upp till uppställda mål och fullgjort sitt uppdrag på ett effektivt sätt, dels som underlag för beslut om den fortsatta verksamheten. Genom uppföljning och utvärdering av verksamheten ska både kommunfullmäktige och verksamheterna få underlag för beslut om förbättringar och omprioriteringar i verksamheten. Samtidigt ska invånarna få den insyn i verksamheten som de har rätt att kräva.

Genom att formulera en vision där invånaren och brukaren sätts i fokus säger man vad man vill uppnå och överlåter sedan till varje hierarkiskt underställd del till att välja vägen dit i så stor utsträckning som möjligt. Ramarna anges i form av resurser och vad som kommer att mätas för måluppfyllelse.

Det gäller att se till att verksamheterna inte både detaljstyrs och resultatstyrs. Risken är att den administrativa bördan inte går att bära och att medarbetarna

---

<sup>1</sup> Vi använder båda begreppen "brukare" och "invånare" för att säkerställa att vi tar hänsyn till båda perspektiven även om de oftast är samma. I sällsynta fall kan man dock vara en folkbokförd invånare men inte en brukare av våra tjänster. Likaså förekommer det brukare som inte är folkbokförda invånare.

2011-06-03

inte förstår vad den överordnade enheten vill ha utfört eftersom det finns motsägelser i styrningen.

Styrprocessen ska präglas av ett helhetstänkande där Hultsfreds kommuns övergripande vision och strategiska mål är överordnad olika verksamheters sårbarheten. Viktigt är att styrprocessen sker i dialog och att det finns en stor delaktighet omkring vad som ska uppnås. Övergripande strategiska mål bryts ned till mål för respektive nämnd och sedan till verksamhets- och enhetsmål, vilket är en förutsättning för en aktiv styrning.

Målen som tas fram måste vara mätbara och ska kunna resultera i konkreta aktiviteter. I styrprocessen ingår styrning både av verksamhetsmässiga och ekonomiska resultat.

Kommunens styrmodell består av ett antal delar som följer i en logisk följd. Kommunfullmäktige har tagit fram en **mission** som beskriver varför verksamhetens finns till och en **vision** som beskriver ett önskat framtida tillstånd för vår kommun. Kommunfullmäktige har också tagit fram en **värdegrund** som anger vilket förhållningssätt vi förväntas ha när vi möter varandra och våra invånare och brukare. Baserat på detta har sedan kommunfullmäktige angett ett antal **strategiska mål i fyra olika perspektiv**. Dessa mål stödjer arbetet med att nå visionen. Detta sätt att styra kallas för balanserad styrning<sup>2</sup>.

De strategiska målen bryts sedan ned till mål för respektive nämnd och därefter till verksamhets- och enhetsmål. **Nyckeltal** tas sedan fram som visar på graden av måluppfyllelse. En **målnivå** sätts på nyckeltalen som är ett uttryck för hur långt man vill nå kommande år. I de **årliga verksamhets- och enhetsplaner**, som varje verksamhet och enhet gör, återfinns kommunfullmäktiges vision, värdegrund och strategiska mål. Där anger varje verksamhet och enhet sina mål, nyckeltal, vilken målnivå man vill uppnå samt vilka **aktiviteter** man tänkt genomföra för att nå sina mål. Mål följs upp i samband med de ekonomiska uppföljningarna helårsvis och varje tertial.

Genom en enhetlig styrning av hela verksamheten tydliggörs också kommunfullmäktiges förväntningar på verksamheten. Politiken anger **vad** vi ska nå för vision och verksamheterna anger **hur** vi ska göra det. Detta arbetssätt bidrar till att alla verksamheter arbetar för att nå politikens vision för Hultsfreds kommun.

---

<sup>2</sup> Balanserad styrning är en metod för styrning av verksamheter som togs fram av Robert Kaplan och David Norton. Metoden uppstod först som kritik mot att allt för stor vikt lades vid ekonomisk uppföljning. Syftet var därmed att skapa en mer balanserad styrning som även tar hänsyn till mer kvalitativa faktorer såsom brukarnöjdhet, kompetens etc.

2011-06-03

Från och med år 2012 tillämpar vi en anslagsfördelning till de olika verksamheterna efter den demografiska utvecklingen i kommunen. Initialt berör detta barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden. Ambitionen är att finna liknande resursfördelningssystem för flera av kommunens verksamheter.

Det är kommunstyrelsen som har kommunfullmäktiges uppdrag att säkerställa att styrmodellen får genomslag i hela organisationen.

## Grunden för styrning finns i kommunallagen och benämns god ekonomisk hushållning

I kommunallagen läggs fast att kommunerna ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet.

Syftet är att styra kommunens resurser så effektivt som möjligt för att ge mesta möjliga nytta för brukare och invånare.

Den kommunala verksamheten ska genomsyras av god ekonomisk hushållning i ett både kort- och långsiktigt perspektiv.

Kännetecknande för en god ekonomisk hushållning är bland annat

- att de löpande intäkterna täcker de löpande kostnaderna,
- att resultatet, sett över en längre period, är positivt.

Kommunen ska ange

- finansiella mål för ekonomin,
- mål och riktlinjer för verksamheten.

Målen ska vara av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Det är viktigt att mål och riktlinjer uttrycker **realism** och handlingsberedskap samt att de kontinuerligt utvärderas och omprövas.

Med utgångspunkt från kommunens ekonomiska situation, ska kommunen ange en tydlig ambitionsnivå för den egna finansiella utvecklingen och ställningen i form av mål.

För att skapa förutsättningar för en god ekonomisk hushållning måste det finnas ett **klart samband mellan mål, resursåtgång, prestationer, resultat och effekter**.

2011-06-03

## Styrande principer

Vi förväntar oss att alla som verkar i organisationen ser verksamheten utifrån och in, det vill säga ur invånarens och brukarens perspektiv. Därför ska mål och nyckeltal sätta fokus på att visa skillnader i **resultatet** av det vi producerar.

Styrningen ska kännetecknas av att alla i organisationen – politiker, ledare och medarbetare – tar ansvar för helheten i den kommunala verksamheten samt känner delaktighet och engagemang i styrprocessen.

Det är kommunstyrelsen som har kommunfullmäktiges uppdrag att säkerställa att styrmodellen får genomslag i hela organisationen.

Alla verksamheter ska redovisa sina mål och sin ekonomi på ett likvärdigt sätt enligt utarbetade rutiner från ekonomikontoret.

### Rollfördelning mellan politik och förvaltning

Politikernas främsta uppgift är att ange och besluta om mission, vision, värdegrund, mål och prioriteringar för verksamheten samt fördela resurser, medan förvaltningsorganisationen ska verkställa politikernas beslut samt följa upp och återrapportera till politiken.

Följande ansvarsfördelning ska därför gälla:

#### Politiken

- Mål och inriktning för verksamheten (vad)
- Resurser för genomförandet
- Granska och utvärdera

#### Förvaltningen

- Måluppfyllelse (hur)
- Följa upp och återrapportera

### Budgeten, mål, kvalitet, kvantitet och demografi

Dokumentet ”Mål och budget” är kommunens viktigaste styrinstrument för planering, uppföljning och granskning av verksamheterna. I ”Mål och budget” ska kommunfullmäktige redovisa vad de kommunala skattemedlen ska användas till. Dokumentet utgör en del av den balanserade styrningen där kvalitet och kvantitet fastslagits och vad det förväntas att kosta.

Från och med år 2012 tillämpar vi en anslagsfördelning till de olika verksamheterna efter den demografiska utvecklingen i kommunen. Initialt berör detta

2011-06-03

Barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden. Ambitionen är att finna liknande resursfördelningssystem för flera av kommunens verksamheter.

## Så här ser strukturen ut för kommunfullmäktiges styrning<sup>3</sup>

Kommunfullmäktige styr nämnderna genom:

- Mission, vision, värdegrund och strategiska mål
- Mål och budget
- Reglementen
- Policys och riktlinjer
- Planer och program
- Direktiv och uppdrag i enskilda frågor
- Verksamhetsplaner och enhetsplaner (dessa antas på nämndsnivå eller den nivå nämnden beslutar)

Utöver detta styrs olika verksamheter av nationella lagar, förordningar, föreskrifter med mera. Kommunens styrdokument ska samspela med dessa. Ett exempel på nationell förordning är läroplanen som ligger till grund för vår skolplan.

### Mission, vision, värdegrund och strategiska mål

Utgångspunkten i styrmodellen är att kommunfullmäktige ska ange mission, vision, värdegrund och strategiska mål. Dessa ska kunna omprövas vid varje ny mandatperiod. Värdegrunden är ett förhållningssätt som kommunfullmäktige förväntar sig att vi har mot varandra samt mot invånare och brukare. Den ska tas upp på lednings- och arbetsplatsmöten, vid anställningsintervjuer och introduktion av nyanställda.

Missionen beskriver varför verksamheten finns till på ett mycket övergripande plan. Visionen uttrycker ett önskat framtida tillstånd. De strategiska målen är uttryck för övergripande prioriteringar och strategiska ställningstaganden som ska stödja arbetet med att nå visionen.

### Mål och budget

Detta är kommunfullmäktiges årliga styrdokument, där mission, vision, värdegrund, strategiska mål, nyckeltal målnivåer och budget anges. Dokumentet innehåller även varje nämnds mål, nyckeltal, målnivåer och budget samt eventuella direktiv och uppdrag som kommunfullmäktige vill ge till nämnder och styrelsen i enskilda frågor.

---

<sup>3</sup> En fullständig lista över begrepp på styrdokument både externa och interna finns i dokumentet – ”Riktlinjer för begrepp på styrande dokument i Hultsfreds kommun”.

2011-06-03

## Reglementen

Reglementen är bestämmelser där kommunfullmäktige reglerar nämndstrukturen samt vilka ansvarsområden och arbetssätt, som styrelsen och nämnderna ska ha.

## Policys och riktlinjer

I syfte att verksamheten ska fungera enligt de intentioner som kommunfullmäktige har, kan kommunfullmäktige fastställa policys och riktlinjer.

Dessa gäller för alla i den kommunala verksamheten, oavsett uppdrag.

En policy beskriver ambitioner, värderingar och principer vi **bör** ha i en viss sakfråga. En riktlinje beskriver hur saker **bör** göras. Den ger råd och riktlinjer för olika tillvägagångssätt i sakfrågor.

Exempel: riktlinjer mot kränkande särbehandling, fordonspolicy och personalpolicy.

## Planer och program

Kommunfullmäktige kan för ett visst område fastställa en plan eller ett program, innehållande långsiktiga inriktningar och eventuella planerade aktiviteter. Det gäller till exempel översiktsplanen och tillväxt- och näringslivsprogrammet. Planer och program får inte strida mot kommunens vision, värdegrund och strategiska mål.

## Direktiv och uppdrag i enskilda frågor

Kommunfullmäktige kan också ge nämnderna direktiv och uppdrag i enskilda specifika frågor. De kan vara generella för samtliga nämnder eller nämndspecifika och har mera karaktären av något som ska utföras.

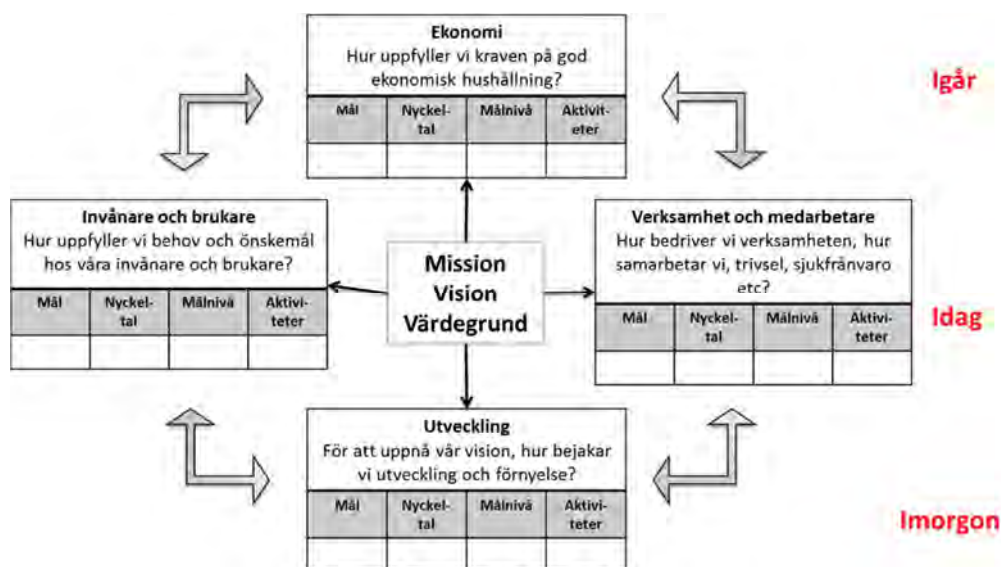
Ett exempel på ett nämndspecifikt uppdrag kan för kultur- och fritidskontoret vara att genomföra en översyn av taxor och avgifter eller för socialförvaltningen att utvärdera lagen om valfrihet (LOV).

## Verksamhetsplaner och enhetsplaner

Verksamhetsplanen och enhetsplanen är precis som orden säger en plan för verksamheten eller enheten. Denna görs oftast på verksamhets- och enhetsnivå och innehåller bl.a. en nedbrytning av kommunfullmäktiges vision och strategiska mål. Alla utgår från samma modell. Den uppdateras en gång per år. Den är också styrd av de nationella styrdokument som berör verksamheten. Det står nämnderna fritt att även göra en samlande verksamhetsplan för alla nämndens verksamheter som ett mellansteg till att även göra dem på verksamhets- och enhetsnivå. Dessa antas på nämndsnivå eller den nivå nämnden beslutar.



## Vi tillämpar balanserad styrning för att styra mot resultat<sup>4</sup>



Utifrån en mission, vision och värdegrund anger kommunfullmäktige strategiska mål som sedan bryts ned till mål för respektive nämnd och därefter till verksamhets- och enhetsmål.

Kommunen anger sina mål i fyra olika perspektiv:

- Ekonomi
- Invånare och brukare
- Verksamhet och medarbetare
- Utveckling

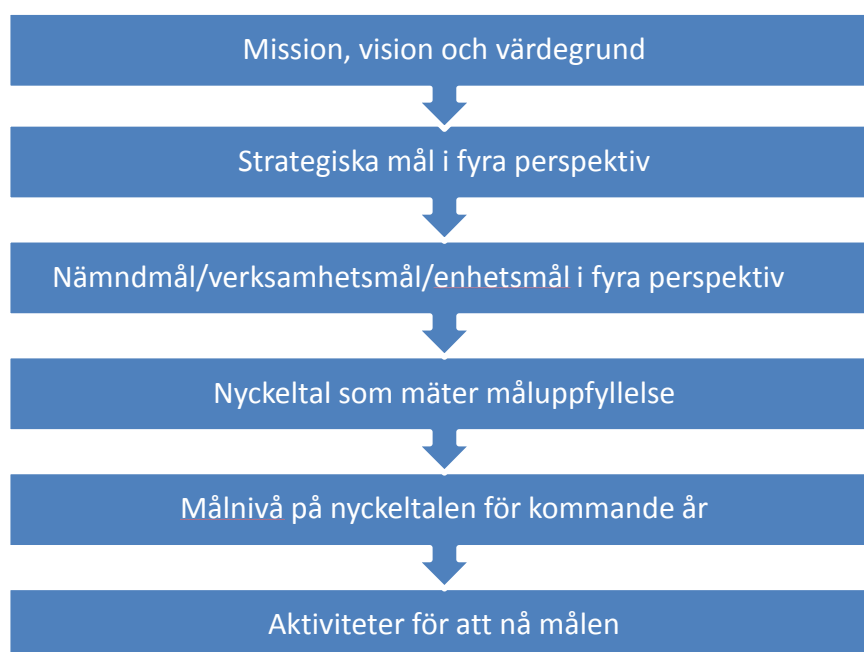
De fyra perspektiven genomsyrar alla nämnders sätt att arbeta med mål, mätning av måluppfyllelse och planerade aktiviteter för att nå målen. Avsikten med detta är att alla mål och aktiviteter ska sträva efter att nå kommunens vision – det nya tillstånd kommunfullmäktige vill uppnå för kommunen. För varje mål fastställs nyckeltal som sedan används för att mäta grad av måluppfyllelse. Genom att vikta nyckeltalen mot varandra kan man slutligen avgöra vilken nivå målet är på. Viktning är inget som vi initialt kommer att jobba med. Det kommer att utvecklas efterhand.

<sup>4</sup> För en noggrann beskrivning av balanserad styrning se även dokumentet "Fördjupning om balanserad styrning"

2011-06-03

I verksamhets- och enhetsplaner uttrycks vilken målnivå på nyckeltalen man vill nå kommande år samt vilka aktiviteter som man avser att genomföra för att nå satta mål. Kommunfullmäktige fastställer årligen dokumentet "Mål och budget" där ekonomi och mål återfinns.

Ett års resultat presenteras sedan i ett s.k. balanserat styrkort, vilket sedan kan användas i såväl planerings- som uppföljningssammanhang, både på kommunövergripande nivå, nämndnivå, verksamhetsnivå och enhetsnivå.



### Beskrivning av perspektiven i målstyrningen

- **Ekonomi** – hur uppfyller vi kraven på en god ekonomisk hushållning? Hur ger vi mycket verksamhet för de medel vi tilldelats? Ska synliggöra att verksamheten ska vara kostnadseffektiv och ändamålsenlig.
- **Invånare och brukare** – hur uppfyller vi behov och önskemål, hos våra brukare och invånare? Hur nöjda är de med den service ger? Vilken kvalitet har vi? Vilka de är de viktigaste målen som skapar värde för våra invånare och brukare? Detta är ett externt perspektiv.
- **Verksamhet och medarbetare** – hur bedriver vi verksamheten och dess aktiviteter, hur samarbetar vi, hur är trivsel, sjukfrånvaro, medarbetarskap etc? Perspektivet innefattar både verksamhetens processer och medarbetarna. Detta är ett internt perspektiv.
- **Utveckling** – För att uppnå vår vision, hur bejakar vi utveckling och förnyelse utifrån vad som sker i omvärlden. Vad är viktigt att utveckla för att bli bättre?

2011-06-03

## Årlig styrprocess

Planering och uppföljning utgör delar av samma process och för att den ska fungera måste de vara hoplänkade. Tiderna på året är ungefärliga.

### Två år innan budgetåret

**Okt** Detaljerad tidsplan för budgetprocessen tas fram av ekonomikontoret och beslutas av kommunstyrelsen.

**Dec** Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige fastställer direktiv för kommande budgetarbete.

### Ett år innan budgetåret

**Jan** Underlag för budgetarbetet redovisas i en så kallad budgetrapport innehållande kommunala jämförelsetal med omvärldsanalys, befolkningsprognos och ramberäkningen. Budgetrapporten ligger till grund för början på den politiska prioriteringen.

**Jan-Feb** Partierna diskuterar förutsättningarna för budget.

**Feb** Verksamheterna har följt upp sina mål och ekonomi.

Heldag för ledare och politiker där vi utvärderar året som gått (mål och utfall).

Budgetberedningen arbetar fram fördelning av ram för drift- och investeringsbudget.

**Mars** Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige fastställer fördelning av ram för drift- och investeringsbudget.

**Mars-Apr** Nämnderna arbetar fram förslag till driftbudget och konsekvensbeskrivningar på angivna direktiv från kommunstyrelsen, innehållande effekter på de mätbara verksamhetsmålen samt förslag till taxor och avgifter.

**Apr-Maj** Nämnderna träffar budgetberedningen för dialog. Förslag till driftbudget och konsekvensbeskrivningar innehållande effekter på de mätbara verksamhetsmålen samt förslag till taxor och avgifter.

2011-06-03

Budgetberedning fastställer förslag till ”Mål och budget”

MBL-förhandling

**Juni** Kommunstyrelsen beslutar om förslag till ”Mål och budget”

Kommunfullmäktige fastställer ”Mål och budget”.

**Juli-Dec** Arbete påbörjas med att verkställa kommunfullmäktiges fastställda budget för att försöka att uppnå helårseffekt under budgetåret.

#### **Budgetåret**

**Apr** Första budgetuppföljningen per sista april samt helårsprognos. Avvikelser ska kommenteras och förslag till åtgärder ska redovisas och hanteras av respektive nämnd och styrelse. Budgetuppföljningen redovisas i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i juni.

**Augusti** Delårsrapport per sista augusti samt helårsprognos. Avvikelser ska kommenteras och förslag till åtgärder ska redovisas och hanteras av respektive nämnd och styrelse. Delårsbokslutet redovisas i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i september, oktober eller senast i kommunfullmäktige i november.

#### **Året efter budgetåret**

**Mars** Kommunstyrelsen antar förslag till årsredovisning med uppföljning av mål och budget.

Kommunfullmäktige antar årsredovisningen med uppföljning av mål och budget.

2011-06-03

### Uppföljning av mål och budget

Uppföljningen till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen består, förutom av årsredovisningen, av en delårsrapport (delårsbokslut) och en budgetuppföljning.

Syftet är:

- att följa upp resultat och ställning för en given tidsperiod,
- att följa upp om verksamheten bedrivs enligt fastställda mål och inom fastställd budget,
- att vara ett beslutsunderlag för åtgärder och fortsatt planering.

Uppföljning av målen i styrkortet ska ske minst halvårsvis på alla nivåer - kommunfullmäktige, nämnder, verksamhet och enheter. Alla mål kommer inte att kunna följas upp halvårsvis eftersom mätning inte görs så frekvent. T.ex. görs kommunens medarbetarenkät högst en gång per år. Strävan är dock att, utan ökad administration, öka mätfrekvensen. Desto fler mål som kan mätas i realtid desto effektivare styrning. Ett kommunövergripande IT-system ska framöver på ett lättillgängligt och överskådligt sätt visa uppföljningen på alla nivåer i förhållande till budget och uppsatta mål.

Valda delar av detta ska också finnas tillgängligt på kommunens hemsida.

Visar uppföljningen på nämndnivå avvikelser mot budget och uppsatta mål ska förslag till åtgärder redovisas till kommunstyrelsen.

Det centrala i effektiv styrning mot resultat är dialog. Även om dokumenten i sig är viktiga är det samtalet mellan människor om visioner, mål och aktiviteter som skapar förståelse och överenskommelser om vägen till mål. Det är därför viktigt att alla i vår organisation blir delaktiga i processen någon gång under året.

### Prognos

I delårsrapporten ingår en prognos för hela året. Det är av stor betydelse att prognosen är så nära det verkliga resultatet som möjligt eftersom delårsrapporten också är underlag för kommunstyrelsen och kommunfullmäktige att vidta åtgärder om prognosen visar på ett stort befarat underskott.

### Signalsystem mellan rapporterna

Utöver delårsrapporten och budgetuppföljningen så ansvarar respektive förvaltningschef även för att till nämnd och ekonomichef skriftligt rapportera större förändringar av måluppfyllelse och ekonomi jämfört med budget eller föregående prognos. Ekonomichefen ansvarar för att till kommunstyrelsen rapportera om förändringar som har betydelse för kommunens totala ekonomi eller verksamhet.

2011-06-03

**Nämndernas uppföljningssystem**

Nämnderna ska utarbeta och besluta om egna uppföljningssystem, där nämnden beslutar om omfattning och innehåll.

Nämnderna ska alltid vid befarade negativa avvikelser besluta om åtgärder.

**Vid konflikt mellan ekonomi- och verksamhetsmål**

Om tilldelade medel för en nämnd visar sig vara otillräckliga ska nämnden i första hand undersöka förutsättningarna att omdisponera tillgängliga resurser inom nämndens budgetram. I andra hand med kommunstyrelsen aktualisera behovet av att ändra målen för verksamheten.

Inga tilläggsanslag beviljas under löpande budgetår.

**Stickprovskontroller**

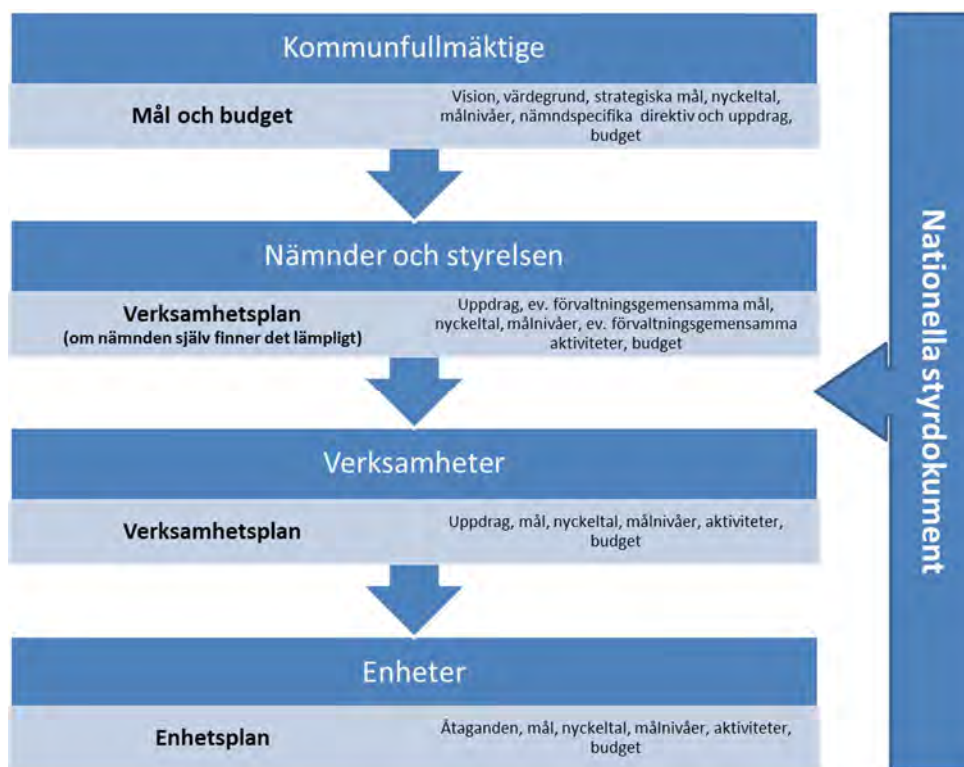
Varje nämnd och verksamhet ska varje år genomföra stickprovskontroller i sin ekonomiska redovisning. Dessa ska planeras och skrivas in i verksamhetsplanerna. Syftet med stickprovskontroller är att minimera felaktigheter samt eventuella oegentligheter.

2011-06-03

## Så här bryts målen ner i hela verksamheten

På nivåerna under kommunfullmäktigen konkretiseras ”Mål och budget” i verksamhets- och enhetsplaner. Dessa fastställs av respektive nämnd eller på den nivå som varje nämnd beslutar, med undantag för barn- och utbildningsnämndens plan som tillika utgör skolplan och som sådan fastställs av kommunfullmäktige.

Varje nämnd ska, om det passar, bryta ner sin verksamhetsplan till planer för verksamheter och enskilda enheter. Nämnder och styrelse kan välja att direkt från ”Mål och budget” bryta ner mål och verksamhetsplaner till sina verksamheter och enheter utan att först anta en samlad verksamhetsplan. Dessa utgör då tillsammans nämndens eller styrelsens verksamhetsplan. Då kommunstyrelsen har en diversifierad verksamhet kan detta vara ett lämpligt förfaringsätt för den.



2011-06-03

## Dialog måste genomsyra framtagandet och uppföljningen av styrdokument

Vad är styrning? Kan man styra en annan människa? Är det bara för chefen att säga hur det ska vara och sen blir det så? Det är tveksamt. Styrning är en komplex process som kräver samspel mellan alla inblandade.

Styrning handlar om att få all personal att känna till och arbeta mot samma mål. När mål sätts i en verksamhet eller enhet är det viktigt att de uttrycks i så verksamhetsnära termer som möjligt. Alla ska förstå vad verksamheten går ut på och hur de kan bidra till att uppnå kommunens vision.

En styrmodell beskriver hur verksamheten och dess organisation ska styras för att nå uppsatta mål, vilka styrmedel som används och hur dessa samverkar. Den inkluderar ofta ett tydliggörande av roller och ansvar samt utveckling av planerings- och uppföljningsprocessen.

Att en styrmodell finns på papper betyder inte alltid att det är så verksamheten faktiskt styrs. Det krävs kraft, engagemang och i många fall stor uthållighet att införa en styrmodell.

Styrning är *inte* i första hand:

- Att mäta resultat
- Att designa resultatindikatorer
- Att omge sig med mätspecialister

Styrning är i första hand:

- Förändring av beteenden och organisationskultur
- Att lära sig att lära
- Styra mot resultat inte att ro

Illustrationen nedan visar på skillnaden i effekt hos medarbetare som inte får någon information till de som involveras i dialog om verksamhetsmålen och hur de hänger ihop med helheten. Att skriva ett styrdokument är bra men befinner sig inte ensamt högt upp på effekt-trappan.



2011-06-03

## Effekttrappa – från information till kommunikation

