

Mjölby kommuns ledningssystem

Dokumentansvarig: Dag Segrell

Beslutat i kommunfullmäktige 2015-12-15

Innehåll

Inledning	3
1.1 Mål- och resultatkedjan	5
1.2 Årshjulet för mål- och budgetprocessen	8
1.2.1 Planeringsprocessen	8
1.2.2 Uppföljningsprocessen	9
1.3 Analys och dialog	10
1.4 Gemensamma arbetsätt för verksamhetsutveckling	10
1.5 Internkontroll	11
1.6 Ekonomistyrningsprinciper	11
1.6.1 Budgetering	12
2 Samspel och organisation	13
2.1 Kommunens olika roller	13
2.2 Samspel med medborgare och kunder	13
2.3 Samspel i kommunens organisation	14
2.4 Kommunens organisation	16
2.4.1 Kommunfullmäktige	16
2.4.2 Kommunstyrelse	16
2.4.3 Nämnder	16
2.4.4 Förvaltningsorganisation	17

Inledning

Mjölby kommuns ledningssystem är ramverket för styrningen av Mjölby kommun. I ledningssystemet fogas politik och verksamhet samman, på olika nivåer i organisationen. Genom ledningssystemet ska de politiska besluten få genomslag i arbetet.

Ledningssystemet fokuserar på olika delar i kommunens styrning och ledning. Det innehåller *styrmodellen – den röda tråden* med planering, styrning och uppföljning. Det innehåller också en beskrivning av *samspelet i organisationen* för att arbeta mot de gemensamma målen. Alla delarna behövs i ett ledningssystem.

Vårt ledningssystem har därför flera syften; att få en tydlighet, en hjälp att navigera, skapa ett gemensamt förhållningsätt och vara en ram för vårt arbete. Ledningssystemet är ett stöd för att leda, styra och förbättra Mjölby kommuns verksamheter.

Inom den ram som ledningssystemet sätter ska medarbetaren ha stort inflytande för att lösa uppgiften. Medarbetaren ska känna glädje i sin arbetsuppgift och en stolthet över att jobba åt Mjölby kommun.

Vi behöver nya sätt att tänka för att lösa problem som orsakats av gamla sätt att tänka.

Albert Einstein



Cecilia Vilhelmsson
Ordförande kommunstyrelsen

Dag Segrell
kommunchef

Sammanfattning

1. Styrmodellen – den röda tråden

Styrmodellen beskriver den röda tråden för hur kommunens verksamheter planeras, genomförs och följs upp. Styrmodellen innehåller mål- och resultatkedjan som skapar en röd tråd: Vision 2025 – kommunmål – åtaganden – aktiviteter. Genom indikatorer och mått följs mål- och resultat upp. Här är analys och dialog viktiga delar för att skapa underlag för förbättringar.

I årshjulet knyts den kommungemensamma mål- och budgetprocessen ihop. Årshjulet beskriver arbetssättet och de olika delarna i planerings- och uppföljningsprocesserna.

Andra delar i styrmodellen är gemensamma arbetssätt för att utveckla verksamheten. Kvalitetsdeklarationer, synpunktshantering och felanmälan samt projektmodellen är kommungemensamma arbetsätt som tillämpas för att bidra till en effektiv organisation. Även internkontroll är del av det systematiska kvalitetsarbetet.

Ekonomistyrningsprinciperna och budgetering är också delar i styrmodellen. Genom principerna skapas förutsättningar för nämnder och förvaltningar att bedriva verksamheten inom tilldelade budgetanslag. Budgeten är en planering vilket skapar ekonomiska förutsättningar för verksamheten.

2. Samspel och organisation

Samspel och organisation beskriver dels hur samspelet ska fungera dels kommunens formella organisation. En kommun har olika roller; kommunen som samhällsbyggare, tjänsteleverantör och myndighetsutövare. Gränserna mellan de olika rollerna är viktigt att hantera i samspelet med medborgare och kunder.

I ett fungerande samspel är det tydliga rollfördelningar mellan politik och förvaltning. Samspelet mellan de olika ansvarsnivåerna och mellan chefer och medarbetare är nycklar till en effektiv organisation.

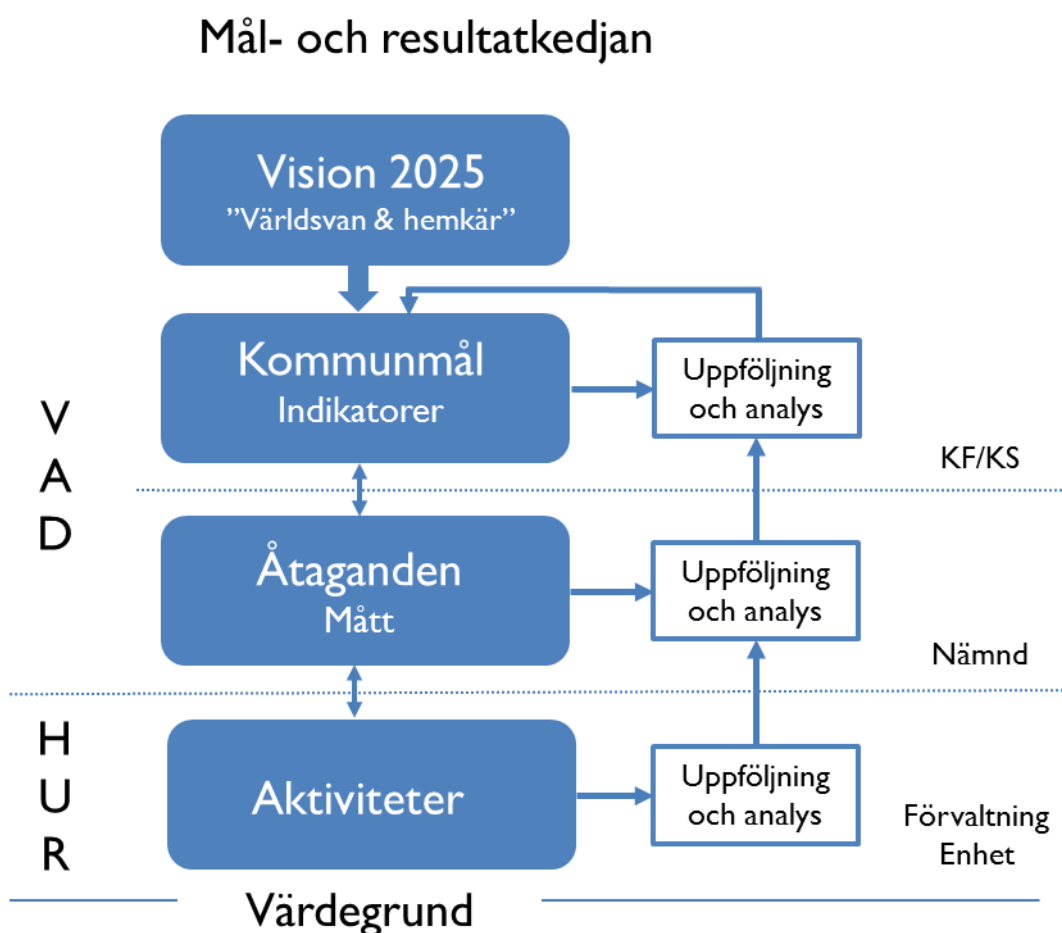
I ledningssystemet ges en sammanfattande beskrivning av kommunens politiska organisation och tjänstemannaorganisation. I avsnittet beskrivs också olika nätverk och andra forum som organiserats i syfte att skapa styrning och ledning kring kommunövergripande frågor.

I Styrmodellen – den röda tråden

Styrmodellen beskriver hur vi skapar förutsättningar för att politikens ambitioner ska ge avtryck i tjänster och service till medborgare och kunder. Styrmodellen innehåller ramarna och processerna för hur den röda tråden ska upprätthållas.

I.1 Mål- och resultatkedjan

Mål- och resultatstyrning i en politisk organisation sker genom att mål sätts, resurser fördelas, uppföljning sker och förbättringar beslutas. Kommunens mål- och resultatstyrning sammanfattas i nedanstående bild:



Vision 2025 – Världsvan & hemkär

Allt vi planerar och allt vi gör ska utgå från Vision 2025 och kommunmålen. Visionen beskriver hur vi vill att det ska vara i Mjölby kommun år 2025. Visionen ska vägleda chefer och medarbetare och inspirera medborgare, föreningar, näringsliv, organisationer och andra aktörer att verka för en positiv utveckling av kommunen. Förtroendevalda, chefer och medarbetare ska känna till visionen, som består av fem strategiska områden. Det finns också det interna perspektivet, kommunen som organisation, som är vägledande för arbetet med kommunmålen.

Vision 2025 "Världsvan & hemkär"

Hållbar utveckling

1 En kommun med livskraft	2 Invånarna är initiativrika och välutbildade	3 En hållbar tillväxt med ett näringsliv i världsklass	4 Utvecklande mötesplatser	5 En miljö som håller i längden	Kommunen som organisation
<ul style="list-style-type: none">- Positiv befolkningsutveckling i en växande region- God hälsa och levnadsstandard- Attraktiva boendemiljöer	<ul style="list-style-type: none">- Nyttänkande och innovationer- God utbildnings- och kunskapsnivå- Dra nytta av teknik	<ul style="list-style-type: none">- Näringsliv i världsklass- Dynamisk arbetsmarknad- Arbete för alla	<ul style="list-style-type: none">- Bra dialog och delaktighet- Rikt kultur- och friluftsliv- Tryggt, säkert och tillgängligt	<ul style="list-style-type: none">- Klimatanpassat och energieffektivt- Ett kretslopp i balans- Utmärkta kommunikationer	<ul style="list-style-type: none">- Personal- Ekonomi- Kvalitet

På Mjölnet finns stödmaterial för att arbeta med Vision 2025 på din arbetsplats.

Kommunmål och indikatorer

Kommunmålen formuleras med visionen som grund och anger den önskade inriktningen inom de strategiska områdena. Kommunmålen är effektmål och har en stor betydelse för kommunens framtida utveckling. Tidshorisonten är minst en mandatperiod.

Kommunmålen beskriver en önskad riktning för kommunens utveckling.

Kommunmålen bereds av kommunstyrelsen (KS) och föreslås till beslut till kommunfullmäktige (KF). Förankring i nämnderna sker genom nämndernas åtaganden vilka blir styrande för verksamheterna.

Uppföljning av kommunmålen sker via indikatorer som är fastställda i mål- och budget. Indikatorerna har ett målvärde, det vill säga den målnivå som fastställs för kommande år. Indikatorerna är strategiskt viktiga för kommunens utveckling, men kan aldrig ge en komplett bild av hela den kommunala verksamheten.

En indikator är inte slutet på en diskussion. Det är början!

Åtaganden och mått

Nämndernas åtaganden bygger på antaganden om vad som behöver göras för att bidra till uppfyllelse av kommunmål och vision. De sträcker sig över ett eller flera år och är vägledande för tjänstemannaorganisationen. Översyn av åtaganden sker årligen i syfte att aktualisera och koppla dem till omvärldsanalysen.

Åtaganden är nämndens bidrag till måluppfyllelse.

När nämnden beslutar om åtaganden ska också mått och målvärden för respektive åtagande fastställas för att kunna följa upp. Måtten har ett målvärde, det vill säga den målnivå som fastställs för kommande år. Målvärdet kan även sättas på lång sikt, exempelvis för kunskapsnivån i skolan. Rapportering av genomförda aktiviteter kan också tillämpas för att bedöma om åtagandet är uppnått.

Aktiviteter

Aktiviteter består av de insatser som ges till kunder, elever och brukare i vardagen. Det kan vara åtgärder ur en handlingsplan eller projekt, som syftar till att uppfylla åtaganden och därigenom nå kommunmål och vision. Det kan också vara utvecklingsinriktade insatser.

Aktiviteterna planeras och genomförs av förvaltningar och enheter och är därför inte politiskt beslutade. Aktiviteter återfinns i respektive förvaltnings och enhets verksamhetsplan.

Värdegrund

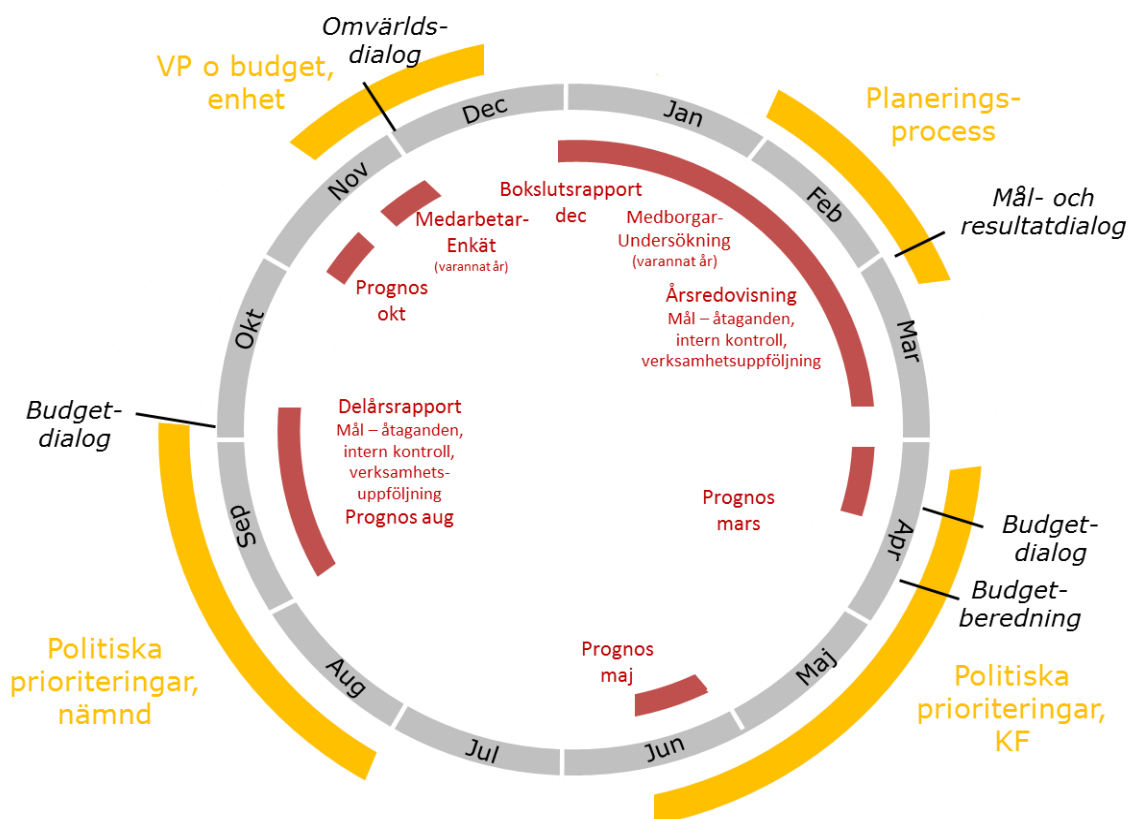
I arbetet i Mjölby kommun anger värdegrunden det förhållningssätt som ska vägleda chefer och medarbetare i bemötandet av medborgare och kunder och i samspelet med förtroendevalda.

- *Medborgare och kunder i fokus* - Vi utgår från medborgarens och kundens behov, önskemål och rätt till delaktighet.
- *Professionellt bemötande* - Vi bemöter medborgare och kunder på ett kompetent och respektfullt sätt.
- *Samverkan för förbättringar* - Vi ser samverkan som en förutsättning för värdeskapande förbättringar.
- *Kreativt förhållningssätt* - Vi är engagerade och modiga. Vi ser utmaningar som möjligheter och fokuserar på resultatet

På Mjölnet finns stödmaterial för att arbeta med värdegrunden på din arbetsplats.

1.2 Årshjulet för mål- och budgetprocessen

Årshjulet beskriver framtagandet och uppföljningen av mål- och budgetdokumentet. Årshjulet beskriver systematiken där dialog och analys är viktiga delar.



1.2.1 Planeringsprocessen

Planeringsprocessen startar i november/december med en omvärldsdialog för omvärldsorientering och analys inför kommande mål- och budgetarbete. De år det är mandatskifte hålls omvärldsdialogen i januari. KS, nämndernas presidier, förvaltningsledningar samt revisionen deltar i dialogen. Underlag till dialogen är gällande omvärldsanalys samt input från förvaltningarna.

I januari-mars pågår arbetet med kommunens årsredovisning och bokslut. I februari förs dialog mellan KS och nämnder om vilken omfattning av det gångna årets överskott eller underskott ska följa med i tilläggsbudget (TB).

I mars genomför KS, nämndernas presidier, förvaltningsledningar samt revisionen mål- och resultatdialog. Syftet är att gå igenom föregående års resultat av ekonomi och verksamhet. Resultatet är en viktig input till kommande prioriteringsarbete.

I april bereds mål- och budget av KS, dels genom dialog med nämnderna, dels på ett internat. Då behandlas även andra framtidsfrågor kopplade till mål- och budgetprocessen. KS prioriterar genom förändringar i kommunmål, i rambudget samt genom uppdrag.

I maj skickas anvisningar ut till nämnderna inför arbete med åtaganden, budget, kompetensförsörjning etc.

I juni beslutar KF om kommunmål, driftramar och investeringsbudget för kommande budgetår. Därmed har nämnderna till uppgift att arbeta med åtaganden och internbudget.

Mål- och budget: "Så här vill vi att det ska bli och så här mycket får det kosta!"

I september beslutar nämnderna om förslag till åtaganden och driftbudget, vilket lämnas till budgetberedningen. I oktober har KS dialog med nämnderna.

I november fattar KF beslut om kommunmål, skattesats och nämndernas driftbudget.

Verksamhetsplanen: "Vad vi ska uträtta under året utifrån den peng vi tilldelats!"

I december är alla nämnder klara med detaljbudget och verksamhetsplan. I samma skede inleds nästkommande års omvärldsdialog.

1.2.2 Uppföljningsprocessen

Under januari-mars pågår sammanställning av bokslut och årsredovisning. Årsredovisningen är en kommungemensam uppföljning och är en spegel av mål- och budgetdokumentet. I årsredovisningen rapporteras bokslut även för kommunens nämnder och bolag enligt formalia för redovisningen.

Årsredovisningen: "Så här blev det och så här mycket kostade det!"

I årsredovisningen ingår redovisning av kommunmål, nämndernas åtaganden, internkontroll, personal, kvalitet samt hållbar utveckling.

Ekonomisk prognos med rapportering till KF sker i den sista mars, maj, augusti, oktober och en rapport per 31 december.

Per 31 augusti sammanställs delårsrapport inklusive uppföljning av kommunmål, nämndernas åtaganden, personal-, kvalitets- och internkontrollredovisningar.

I samband med årsslutet färdigställer enheter och förvaltningar verksamhetsberättelser. Det bildar underlag till arbetet med årsredovisningen.

Medarbetarenkät och medborgarundersökning genomförs vartannat år. Resultatet sammanställs och förvaltningar och enheter upprättar handlingsplaner för förbättringsåtgärder.

1.3 Analys och dialog

Årshjulets systematik bidrar till en årlig process med fastlagda tidsramar. Det gör att tiden för fördjupande uppföljning och analys ofta är knapp. Kopplingen mellan övergripande styrprocesser i årshjulet och det som sker i vardagen på verksamhetsnivå är avgörande för att förbättra verksamheten. Det är viktigt att se sambandet i verksamhetens, enhetens och individens del i uppdraget.

Om inte chefer och medarbetare i tillräcklig utsträckning känner till målen eller uppföljningen, saknas kunskap om vilken nytta som skapas för medborgarna. Om inte målen omsätts i praktiskt arbete i vardagen gör det inte någon skillnad för dem som tjänsterna är till för. Det är här analysen och dialogen kommer in.

Analysen är ofta den svåraste och den mest tidskrävande delen i styrning och uppföljning. Analysarbetet behöver organiseras så att lärdomar och erfarenheter används för att genomföra förbättringar.

Analys: "Varför gjorde vi som vi gjorde och varför blev det som det blev?"



Analysen behöver kompletteras med en kontinuerlig dialog. Dialogen mellan verksamhet och förtroendevalda behövs för att skapa tydlighet, förtroende och för att reflektera över hur verksamheten kan utvecklas och kvaliteten förbättras. Även dialogen mellan chef och medarbetare behövs för att skapa helhetssyn. Analys och dialog är ett viktigt utvecklingsområde.

1.4 Gemensamma arbetssätt för verksamhetsutveckling

Förvaltningarna ansvarar löpande för en systematisk uppföljning och analys av verksamhetens kvalitet och kostnad inom sitt ansvarsområde. Förvaltningarna arbetar systematiskt med förbättringsarbete där chefers och medarbetares är engagemang och delaktighet är avgörande.

Uppföljning av verksamheten sker på en rad olika sätt, t ex utvärderingar, revisionsrapporter och genom uppföljning av olika handlingsplaner. I årsplanen för kundundersökningar beskriver hur verksamheterna systematiskt undersöker vad kunderna tycker om verksamheten, och vilka åtgärder som vidtagits när det gäller förbättringsarbetet. I kvalitetsredovisningen sker en uppföljning av nämndernas arbete med verksamhetsutveckling.

Gemensamma arbetssätt för verksamhetsutveckling är:

Kvalitetsdeklarationer

Kvalitetsdeklarationer används för att tydliggöra vad tjänster innehåller och vilka förväntningar kunderna kan ställa på kommunen som tjänsteleverantör. Kvalitetsdeklarationer ska formuleras för viktiga delar av verksamheten.

Synpunktshantering och felanmälan

Synpunkter ger information om hur medborgare uppfattar verksamheten och hjälper oss att åtgärda fel och brister. Alla medarbetare i kommunen är skyldiga att ta hand om synpunkter och felanmälan. Synpunkter och felanmälan sker på kommunens hemsida www.mjolby.se/synpunkt.

Projektmodell

Mjölby kommuns projektmodell klargör roller, ansvar och arbetsgång för projektarbete. Projektmodellen används för alla större projekt och vid investeringar.

På Mjölnet finns stödmaterial för de gemensamma arbetssätten.

1.5 Internkontroll

Internkontrollarbetet är en del av det systematiska uppföljningsarbetet. Nämnderna gör riskbedömningar som ligger till grund för beslut om internkontrollplaner. Besluten ska fattas senast i januari månad innevarande år. Förvaltningen rapporterar resultatet till nämnden, som i sin tur rapporterar till KS. KS utvärderar också kommunens samlade internkontroll och föreslår förbättringar. Det finns gemensamma kontrollpunkter för alla nämnder och förvaltningar.

I internkontrollsreglementet kan du läsa mer om kommunens arbetsätt med internkontroll.

1.6 Ekonomistyrningsprinciper

Enligt kommunallagen ska budget upprättas för nästkommande år och för därtill kommande tre år. Budgeten är de ekonomiska konsekvenserna av den beslutade verksamheten och utgör en planering som alla verksamheter har att rätta sig efter. Eftersom kommunmålen gäller såväl verksamhet som finanser uppstår en god ekonomisk hushållning vid måluppfyllelse av både verksamhet och ekonomi. Resursfördelning från KF till nämnder bygger på rambudgetering med anpassningar enligt nedan.

Resursfördelning	Kommentar
Politiska prioriteringar	Prioriteringar och verksamhetsförändringar. Kan innebära såväl tillskott som avdrag.
Demografiska förändringar	Fördelning med hänsyn till demografisk utveckling eller behov sker från KF till nämnder i syfte att skapa förutsättningar att planera för och agera efter förändringar i verksamheten.
Pris- och löneavtalsensliga förändringar	Kompensation för pris- och löneökningar så att verksamheternas anslag inte urholkas. Anslag för avtalsensliga löneökningar fördelas som tilläggsanslag efter avtalens faktiska utfall.
Hyses- och kapitalkostnadsförändringar	Internhyresanslagen justeras med hänsyn till beslutad investeringsbudget.

Utöver dessa fördelningsprinciper tillämpar kommunen även andra ekonomistyrningsprinciper:

Internhyressystem och anslag för lokalanpassning

Kommunen tillämpar internhyror med interna hyresavtal mellan service- och teknikförvaltningen och övriga förvaltningar. Syftet är att främja ett effektivt utnyttjande av kommunens egna lokaler. Ett särskilt investeringsanslag budgeteras årligen för lokalanpassning, det vill säga smärre investeringar för förändring och utveckling av lokaler eller utemiljö. Sådana förändringar får, inom ramen för anslaget, beställas direkt från nämnd/förvaltning till service- och teknikförvaltningen.

It-finansieringsmodell

Kommunens it-finansieringsmodell innebär att de delar av it-kostnaderna som relateras till it-infrastruktur rambudgeteras. Övriga kostnader såsom kostnader för system, hårdvara etc interndebiteras. It-avdelningen är ägare av all it-utrustning.

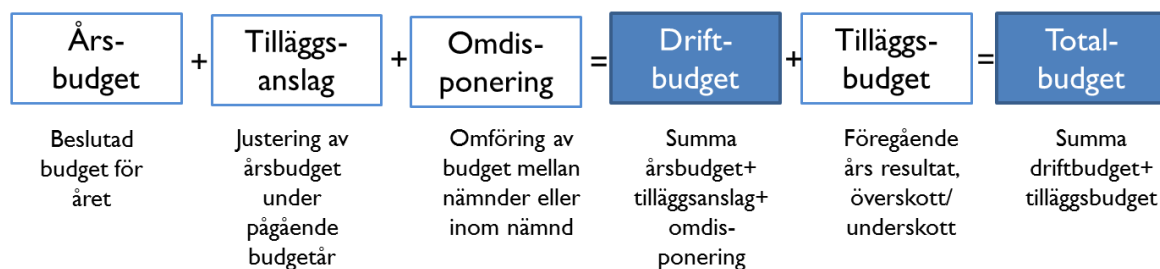
Social investeringsfond

Syftet med den sociala investeringsfonden är att genom ett främjande och förebyggande arbete för olika målgrupper bryta negativ utveckling i ett tidigt skede. Det innebär att minska risken för utsatta grupper att hamna i ett utanförskap. Syftet är också att stärka ett långsiktigt och hållbart arbete för förbättring av barn och ungas livsvillkor, liksom att främja utveckling och användning av nya metoder och arbetssätt.

Fonden är inte en investering i redovisningsmässig bemärkelse. Kostnaderna hamnar i driftsredovisningen och landar i resultaträkningen det år då insatsen genomförs. I balanskravsutredningen finns möjlighet att öronmärka en del av ett överskott i ett bokslut till sådana satsningar

1.6.1 Budgetering

Nedanstående tabell sammanfattar vilka budgettyper som tillämpas:



Årsbudgeten kan justeras genom tilläggsanslag och omdisponering mellan budgeterade verksamhetsblock inom nämnder eller mellan nämnder. Omdisponering får inte påverka KF:s intentioner med berörda verksamheters ram. Nämndens omdisponeringar under året ska rapporteras vid ordinarie prognostillfällen.

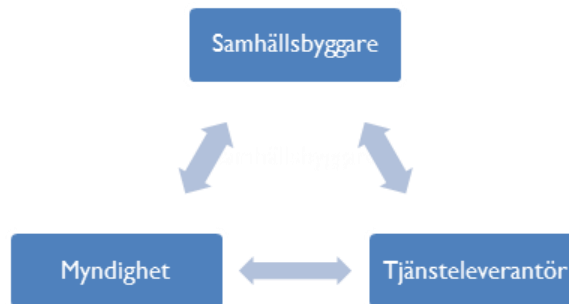
Huvudregeln är att nämndens överskott/underskott tilläggsbudgeteras följande år. Undantag från huvudregeln kan förekomma. Behov av nedskrivning av nämndens underskott eller överskott prövas i början på en ny mandatperiod.

2 Samspel och organisation

Avsnittet innehåller en beskrivning av kommunens ansvar och roller på olika nivåer och samspelet mellan medborgare – förtroendevalda – verksamhet. Avsnittet innehåller också en sammanfattning av kommunens organisation.

2.1 Kommunens olika roller

Kommunens roll kan beskrivas i tre delar; som samhällsbyggare, tjänsteleverantör och som myndighetsutövare.



Samhällsbyggarrollen innebär att kommunen ansvarar för att besluta om planer och program etc som medborgarna måste rätta sig efter. Som samhällsbyggare är kommunen t ex en aktör bland flera som bidrar till ett hållbart samhälle.

Som tjänsteleverantör levererar kommunen eller andra utförare på uppdrag av kommunen, tjänster och service till medborgare och kunder.

Som myndighetsutövare fattas beslut som berör enskilda medborgares rättigheter och skyldigheter inom en rad olika områden.

Att hantera gränserna mellan de olika rollerna är en utmaning för medborgare, förtroendevalda och anställda. Hur väl samspelet mellan de olika rollerna fungerar är starkt bidragande till kommunens långsiktiga utveckling.

Politisk styrning är en mix av fakta, ideologi och fingertoppskänsla! ” ”

Den externa kommunikationen förmedlar information om kommunen som helhet, om de olika verksamheterna, om medborgarnas rättigheter och skyldigheter, om beslut och om vilka möjligheter till inflytande och påverkan som finns. En viktig del av den externa kommunikationen är marknadskommunikation (marknadsföring, profilering), som är inriktad på att stärka attraktionskraften och anseendet.

2.2 Samspel med medborgare och kunder

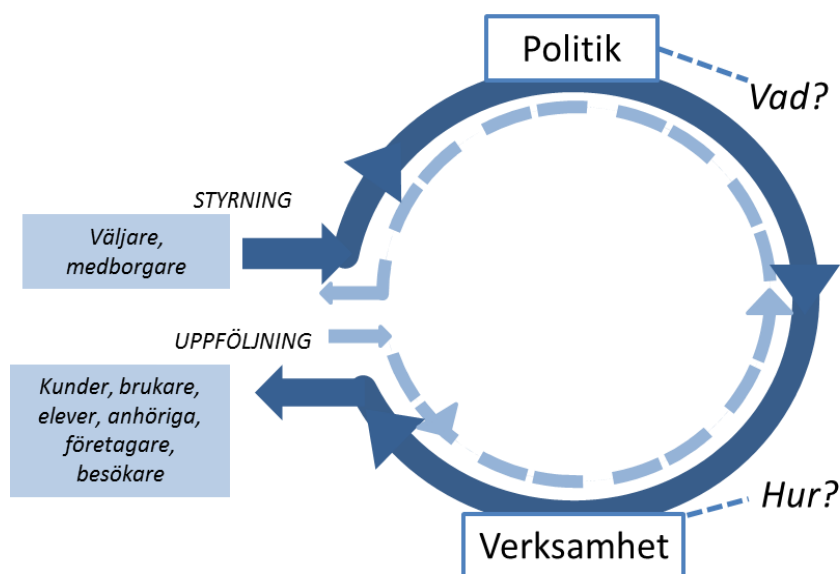
Enligt kommunallagen är medlemmarna i en kommun de som är folkbokförda i kommunen, äger fast egendom i kommunen eller ska betala kommunalskatt där. I praktiken vänder sig

kommunens service och tjänster till fler personer och aktörer än så. Kommunen som organisation och arbetsplats ska därför genomsyras av ett medborgar- och kundperspektiv.

Med medborgare menas alla invånare eller medlemmar i kommunen. Med kunder menas t ex brukare, elever, anhöriga, företagare och besökare, dvs de som använder kommunens tjänster. När vi kommunicerar med andra än våra egna medborgare och kunder så ser vi dem som kund eller tänkbara kommuninvånare.

I arbetet i Mjölby kommun anger värdegrunden det förhållningssätt som ska vägleda chefer och medarbetare i bemötandet av medborgare och kunder och i samspelet med förtroendevalda. Värdegrunden kan du ta del av under avsnitt 1.1 Mål- och resultatkedjan.

De förtroendevalda ska på väljarnas uppdrag prioritera vad som ska uppnås för medborgare och kunder. Verksamheten planerar och utför tjänster och service utifrån vad förtroendevalda beslutar, såsom beskrivits i styrmodellen – den röda tråden.



Källa: SKL, egen bearbetning

För att kunna utveckla kvaliteten på tjänsterna krävs uppföljning och återkoppling. Verksamheten gör undersökningar, inhämtar synpunkter och gör mätningar för att säkerställa leveransen av tjänsterna. Det återkopplas till förtroendevalda så att de kan se om målen uppfylls. De förtroendevalda kan sedan gå tillbaka till väljarna och informera om vilka resultat som åstadkommit.

2.3 Samspel i kommunens organisation

Allt vi gör i organisationen är en del av en process, en kedja av olika aktiviteter som leder till ett slutresultat. Processerna är organisationens kärna och vi går ut och in i olika processer under vår

arbetsdag. Kommunens organisation måste agera samordnat för att tillgodose kundens behov. Gemensamt för alla verksamheter är att det krävs en effektiv styrning av de viktigaste arbetsprocesserna. Det är viktigt att beskriva och synliggöra processerna för att vi ska kunna arbeta så effektivt som möjligt.

För att få ett fungerande samspel mellan förtroendevalda, chefer och medarbetare krävs tydlig rollfördelning. Formellt sker det i nämndernas reglemente och delegationsordning. Samspelet förutsätter också en ömsesidig respekt och ett öppet arbetsklimat i vardagen. Allt arbete ska genomföras utifrån kommunens gemensamma värdegrund. Med tydliga mål, ansvar och engagemang formaras en gemensam syn på uppdragen för att i förlängningen skapa välfärd och samhällsnytta för våra medborgare.

De förtroendevaldas roll är att fastställa mål och resurser för verksamheten och genom det ge verksamheten förtroende och handlingsutrymme med frihet inom givna ramar. I rollen som förtroendevald ingår också att fatta myndighetsbeslut.

Chefernas roll är att styra, leda, utveckla och följa upp verksamheten utifrån de mål och ramar som fastställts. Uppdraget innebär att ta ansvar för och ha mod att stå upp för kommunens arbetsgivarpolitik. Det förutsätter en förståelse för helheten och förmågan att balansera verksamhetens krav och resurser gentemot medarbetarnas förmågor och förutsättningar.

Cheferna ska leda genom ett närvarande och insiktsfullt ledarskap och genom dialog och samverkan engagera och möjliggöra för medarbetare att vara delaktiga, ta ansvar och ha handlingsutrymme att självständigt utföra sina arbetsuppgifter. Värdegrunden är ett stöd i vardagen.

Medarbetarnas roll är att utföra sitt uppdrag med god kvalitet utifrån verksamhetens mål och ramar och genom inflytande, delaktighet och samverkan bidra till verksamhetens utveckling och en god arbetsmiljö.

Chefer och medarbetare har ett ömsesidigt ansvar för att uppnå goda resultat för medborgare och kunder. Kvaliteten i våra tjänster blir synlig först i mötet med människorna som använder dem. Det är utifrån dessa dagliga möten som bilden av kommunen formaras. Kommunens medarbetare är på så sätt en företrädare för verksamheten och en viktig kommunikationskanal

I en målstyrd organisation måste verksamheten ha utrymme att situationsanpassa arbetet. Det är inte önskvärt att reglera roller och beslutsnivåer på detaljnivå. Frågor som är enkla och standardiserade ska så för bli. Andra komplicerade och komplexa frågor, kräver en väl fungerande samverkan. En grundläggande princip är att beslut ska tas så nära verksamheten som möjligt.

Enkla frågor	Komplicerade frågor	Komplexa frågor
Insatser som genomförs standardiserat av en och samma organisation/grupp	Flera insatser som kräver samverkan mellan olika aktörer med ett tydligt mål	Uppgifter som hanteras av många aktörer där ansvar och behov förändras över tid
<i>Tex fakturaattest</i>	<i>Tex ett projekt eller en nybyggnation</i>	<i>Tex att utveckla en bra lärmiljö i skolan</i>

Källa: Ekonomistyrningsverket

På Mjölnet finns stödmaterial för att arbeta med det personalpolitiska programmet på din arbetsplats. Det finns också stödmaterial för processkartläggningar.

2.4 Kommunens organisation

2.4.1 Kommunfullmäktige

KF är kommunens högsta beslutande organ. Ledamöterna i KF representerar medborgarna utifrån den fördelning som de politiska partierna fått i allmänna val. KF har det övergripande ansvaret för ekonomi och verksamhet. KF beslutar om viktiga principiella frågor och riktlinjer. Den formella ansvarsfördelningen regleras i reglemente och delegationsordning.

Kommunrevisionen är underställd KF. Revisionen är ett demokratiskt kontrollinstrument som kontrollerar och följer upp Mjölby kommun, de kommunalägda bolagen och den sammanställda redovisningen.

2.4.2 Kommunstyrelse

KS är kommunens verkställande politiska organ. KS har under KF ansvar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. KS leder och samordnar planering och uppföljning av kommunens nämnder, verksamhet och ekonomi. KS bereder eller yttrar sig i de ärenden som beslutas av KF. I KS:s roll ingår att ha uppsikt över nämndernas ekonomi och verksamhet. KS är också nämnd till verksamheterna under KS och är följaktligen ansvarig för att verksamheten bedrivs enligt lagar och riktlinjer, mål- och budget och intern kontroll. KS roll gentemot bolagen regleras genom ägardirektiv. KS är kommunens arbetsgivarpart och pensionsmyndighet.

KS inrättar efter behov utskott, styrgrupper eller beredningsgrupper i olika strategiska frågor. Nuvarande grupperingar är följande:

Personalutskottet ansvarar för övergripande arbetsgivarfrågor och bereder personalfrågor.

Budgetberedningen ansvarar för samordningen av kommunens mål- och budgetprocess.

KS framtidsgrupp arbetar med kommunstrategiska frågor.

Kommunens brottsförebyggande råd (Kombrå) samordnar trygghetsfrågor samt det brottsförebyggande arbetet.

2.4.3 Nämnder

Nämnderna har ansvar för att verksamheten som utförs i kommunen fungerar och utvecklas i enlighet med vad som följer av lagstiftning och den inriktning som bestämts av KF genom reglementen. Nämnderna är byggnads- och räddningsnämnd, kultur- och fritidsnämnd,

miljönämnd, omsorgs- och socialnämnd, teknisk nämnd, utbildningsnämnd, överförmyndarnämnd och valnämnd.

Överförmyndarnämnden är gemensam nämnd för Mjölby, Motala, Vadstena och Ödeshögs kommuner. Miljönämnden är gemensam nämnd för Mjölby och Boxholms kommuner.

Nämnderna har arbetsutskott/ärendebereidningar för beredning av ärenden till nämnd. Omsorgs- och socialnämnden har också ett socialutskott som har delegation att fatta myndighetsbeslut i individärenden.

Nämnden ska leda den egna verksamheten, prioritera och ta initiativ till de förändringar och förbättringar som behövs. Nämnderna fördelar den av KF tilldelade ekonomiska ramen och har ansvar för att mål- och budget följs. Det innebär även ansvar för att den interna kontrollen är tillräcklig. Nämnderna beslutar om strukturella organisationsförändringar.

2.4.4 Förvaltningsorganisation

Kommunens förvaltningar består av kommunstyrelsens förvaltning, byggnadskontoret, räddningstjänsten, kultur- och fritidsförvaltningen, miljökontoret, omsorgs- och socialförvaltningen, service- och teknikförvaltningen och utbildningsförvaltningen.

Miljökontoret i Mjölby kommun utgör även tjänstemannaorganisation för Boxholms kommun. Tjänstemannaorganisationen för överförmyndarnämnden återfinns i ett gemensamt kansli, lokaliserat i Motala.

Varje förvaltning/kontor leds av en förvaltningschef som också är högsta föredragande tjänsteman inför nämnden. Förvaltningscheferna är anställda av KS. Förvaltningschefen ansvarar för att ekonomi och verksamhet planeras, genomförs, följs upp och utvecklas enligt delegationsordning.

Kommunchefen är chef över förvaltningscheferna, avdelningscheferna på kommunstyrelsens förvaltning och VD i kommunens fastighetsbolag FAMI.

Kommunchefen leder kommunens ledningsgrupp där förvaltningschefer, biträdande kommunchef, ekonomichef och personalchef ingår. I ledningsgruppen hanteras kammungemensamma utvecklingsfrågor och principiella frågor för gemensamma ställningstaganden.

Ledningsgruppen har strategiska ledningsnätverk där ärenden bereds och samordnas. Kommunövergripande arbetsgrupper och projekt är kopplade till ledningsnätverken.

Utöver förvaltningschefer finns avdelningschefer och enhetschefer. Avdelningscheferna är mellanchefer och ansvarar för ett avgränsat verksamhetsområde och har enhetschefer som underställda. Vissa avdelningschefer har ett samordningsansvar inom strategiska områden i kommunen. Enhetschefer är förstelinjechef med ansvar för verksamhet, personal, arbetsmiljö och ekonomi.