

§ 105

Dnr KS/2017:257

**Utvärdering av Mjölby kommuns ledningssystem****Bakgrund**

Styrdokumentet Mjölby kommuns ledningssystem (2015:68) fastställdes av kommunfullmäktige 2015-12-15. I beslutet gällde en att-sats att en utvärdering av ledningssystemet ska ske våren 2017. Så har skett med en slutrapport i augusti 2017. Utvärderingen genomförs inom ramen för effektiviseringsuppdraget. Genom utvärderingen framkommer förbättringsförslag kring hur styrning och ledning kan utvecklas i Mjölby kommun.

**Sammanfattning**

Utvärderare Per-Anders Svensson, konsult har genomfört djupintervjuer med tre förtroendevalda, tre förvaltningschefer och tre avdelningschefer. Intervjuerna har inbegripit synpunkter på såväl dokumentet som tillämpning av innehållet i styrdokumentet.

Genom utvärderingen framkommer förbättringsförslag kring hur styrning och ledning kan utvecklas i Mjölby kommun. Dessa matchar till stora delar mot andra pågående processer inom effektiviseringsuppdraget. Förbättringsförslag kommer att sammanställas i en analys där kommunens ledningsgrupp prioriterar. Förbättringsförslagen kopplat till dokumentets struktur och disposition noteras inför nästa revidering av styrdokumentet.

Förslag på hantering:

- Rapporten presenteras för KS
- En analys görs inom ramen för effektiviseringsuppdraget innehållande förbättringsförslag och åtgärder
- Kommunens ledningsgrupp ger förslag till förbättringar och åtgärder
- Kommunchef återrapporterar och föreslår förbättringar och åtgärder till KS

**Beslutsunderlag**

Rapport utvärdering ledningssystem

Verksamhetscontrollern redogör för ärendet.

**Arbetsutskottets förslag till kommunstyrelsen**

1. Kommunstyrelsen ger uppdrag till kommundirektören att en processkartlägg av mål- och budgetprocess samt uppföljningsprocess ska genomföras. Kartläggningen ska ligga till grund för ställningstaganden kring fler utvecklingsområden.

§ 105 fortsättning

2. Kommunstyrelsen ger uppdrag till kommundirektören att ta fram förslag till revidering av dokumentet Mjölby kommuns ledningssystem inför ny mandatperiod samt ta fram en populärversion och stödmaterial till ledningssystemet.
3. Kommunstyrelsen ger uppdrag till kommundirektören att förtydliga de strategiska nätverkens ansvar för planering, uppföljning och analys av kommunmålen.

—

Beslutet skickas till:  
Kommunstyrelsen  
Kommunchef  
Akten

## Förslag till åtgärder utifrån utvärdering av ledningssystemet

### Sammanfattning

En utvärdering av Mjölby kommuns ledningssystem har genomförts. Intervjuer med 3 förtroendevalda, 3 förvaltningschefer och 3 avdelningschefer har genomförts. Intervjuerna har inbegripit synpunkter på såväl dokumentet som tillämpning av innehållet i styrdokumentet. Materialet har sedan analyserats och sammanställts. Genom utvärderingen framkommer förbättringsförslag kring hur styrning och ledning kan utvecklas i Mjölby kommun. Kommunens ledningsgrupp har prioriterat förbättringsområden;

Processkartläggning av mål- och budgetprocess samt uppföljningsprocess.

Revidering av dokumentet Mjölby kommuns ledningssystem samt förtydliga styrdokumentets status inför ny mandatperiod.

### Bakgrund

Utvärderare Per-Anders Svensson, konsult har genomfört djupintervjuer med 3 förtroendevalda, 3 förvaltningschefer och 3 avdelningschefer. Intervjuerna har inbegripit synpunkter på såväl dokumentet som tillämpning av innehållet i styrdokumentet. Genom utvärderingen framkommer förbättringsförslag kring hur styrning och ledning kan utvecklas i Mjölby kommun. Dessa matchar till stora delar mot andra pågående processer inom effektiviseringsuppdraget.

I denna rapport sammanfattas utredarens synpunkter, kommunstyrelsens förvaltnings bedömning samt förslag till åtgärder. Dessa förslag är framarbetade av KS förvaltning och förankrade i kommunens ledningsgrupp.

### Utredarens synpunkter, pågående arbete och förslag till åtgärder

#### 1.1 Mål- och resultatkedjan, 1.2 Årshjulet

#### Sammanfattning utredarens synpunkt:

Utredaren bedömer att avsnitten är väsentliga och det krävs inga större förändringar. Mindre justeringar som kan beaktas vid revidering av dokumentet är minskad detaljnivå och en bättre beskrivning av omvärldsperspektivet. Utredaren upplever att kommunens årshjul för mål- och budgetprocessen är tydligt och är inarbetat i styrningen.

Datum  
2018-06-04

Diarienummer

Utredarens synpunkter är att intervjupersonerna efterfrågar en tydligare styrning och vägledning. Det kan ske genom att målstyrningsarbetet förtydligas och att dialogen kring målstyrningen utvecklas.

#### Kommunstyrelsens förvaltnings bedömning

Kommunstyrelsens förvaltning har uppdraget att utveckla styrning och ledning på en övergripande nivå. Det uttrycks bl a i åtagandet ”Kommunstyrelsen ska utveckla sin styrande och samordnande funktion”. För att uppfylla åtagandet har centrala resurser förstärks, bl a med ekonomistrateg och verksamhetsutvecklare och flera aktiviteter pågår bl a inom ramen för effektiviseringsuppdraget.

Det finns idag 12 kommunmål varav 9 är verksamhetsmål och 3 är finansiella mål. Nämnderna formulerar åtaganden som ska beskriva hur de ska bidra till att kommunmålen uppfylls. Kommunmål och åtaganden upplevs generellt inte ha den styrande effekt som de ska ha utifrån ledningssystemet. De strategiska nätverkens roll bör utvecklas avseende målstyrningen.

Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om finansiella mål och verksamhetsmål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. I Mål och budgetdokumentet och i årsredovisningen bör kopplingen mellan verksamhetsmål och god ekonomisk hushållning förtydligas.

Årshjulet upplevs fungera väl. Vissa signaler från förvaltningsledningarna påtalar dock ytterligare behov av tydlighet. Förvaltningen ser därför behov av att processkartlägga mål- och budgetprocessen för att öka pedagogiken och att effektivisera arbetet.

#### Kommunstyrelsens förvaltnings förslag till åtgärder:

- Revidera dokumentet Mjölby kommuns ledningssystem samt skapa en populärversion av dokumentet enligt ny grafisk profil. Syftet är att ge en gemensam, strukturerad och pedagogisk kommunikation av vårt ledningssystem.
- Öka kunskapen om ledningssystemet genom utbildning för förtroendevalda dels i samband med mandat-skiftet men även löpande när nya förtroendevalda utses under mandatperioden.
- Förtydliga Mjölby kommuns definition av god ekonomisk hushållning ur ett verksamhetsperspektiv.
- Förtydliga de strategiska nätverkens ansvar för planering, uppföljning och analys av kommunmålen.

Ovanstående punkter kommer att belysas i en processkartläggning av mål- och budgetprocess samt uppföljningsprocess. Syftet är att skapa ett effektivare och bättre samordnat flöde, samt ge verksamheterna förutsättningar att arbeta fram bra underlag för de politiska besluten.

Postadress	Besöksadress	Telefon	Internetadress	Bankgironummer
Mjölby kommun Kommunstyrelsens förvaltning 595 80 MJÖLBY	Burensköldsvägen 11-13	0142 - 850 00 Telefax 0142-851 20	www.mjolby.se e-postadress kommunstyrelsen@mjolby.se	791-9848

Datum  
2018-06-04

Diarienummer

### 1.3 Analys och dialog

#### Sammanfattning utredarens synpunkt:

Utredaren menar att avsnittet behöver utvecklas. Idag beskriver avsnittet svårigheterna med analys och avsnittet pekar egentligen på det som fungerar mindre bra. Därför föreslår utredaren en större omarbetning av dessa delar.

Utredaren pekar på att analyser är fokuserad på ekonomi och inte så mycket på verksamhet. Dessutom är det fokus på uppföljning och rapportering och mindre på analysen.

#### Kommunstyrelsens förvaltnings bedömning

Svårighet att skapa utrymme för och hitta arbetsformer för en systematisk analys är uppenbar. Kommunen deltog i ett analysnätverk 2016, men det projektarbetet strandade av tids- och resursskäl. Genom den förstärkning av centrala resurser som beskrivits ovan är avsikten att utveckla analysarbetet. Exempel på pågående aktiviteter analysverkstad, paketering av brukarundersökningar på hemsidan för att synka det programmet för privata utförare samt utveckling av synpunktshanteringen.

Kommunstyrelsens förvaltning kommer att fortsätta utveckla i ordinarie verksamhetsplan i att höja kunskapen om olika analysverktyg, datakällor till information och statistik som ger möjligheter till jämförelser med andra kommuner och enheter av framför allt verksamhetsresultat. Kommunstyrelsens förvaltning ska samordna och utforma stöd, utbildningar, metoder i analysarbete i syfte att utveckla förvaltningarna analysarbete.

### 1.4 Gemensamma arbetssätt för verksamhetsutveckling, 1.5 Intern kontroll

#### Sammanfattning utredarens synpunkt:

En sammanfattande synpunkt från utredaren är att avsnitten i dokumentet är oklara. Avsnitten bör utvecklas. I övrigt ger utredningen inte särskilt mycket vägledning för det fortsatta arbetet.

#### Kommunstyrelsens förvaltnings bedömning

Avsnittet kring gemensamma arbetssätt för verksamhetsutveckling spretar. Arbetssätten behöver utvecklas och presenteras på ett tydligare sätt. Intentionen från kommunstyrelsens förvaltning är att kunna erbjuda stöd i verksamheternas utveckling men också att tillse att arbetssätten efterlevs. Detta sker genom chefsintroduktion, utbildningar och ett övergripande stöd.

Ett pilotprojekt kring processororienterat arbetssätt har drivits under 2017 och en implementering inleds i flera verksamheter under 2018. Ett nytt avsnitt om processororienterat arbetssätt kommer att infogas under rubrik gemensamma arbetssätt.

Intern kontrollarbetet har haft en översyn och rutinerna har reviderats för ökad tydlighet. De kommungemensamma intern kontrollmomenten har förtydligats. I samband med beslut om nytt huvudreglemente lyfts reglemente för intern kontroll och kontroll av verifikationer in i huvudreglementet.

Postadress	Besöksadress	Telefon	Internetadress	Bankgironummer
Mjölby kommun Kommunstyrelsens förvaltning 595 80 MJÖLBY	Burensköldsvägen 11-13	0142 - 850 00 Telefax 0142-851 20	www.mjolby.se e-postadress kommunstyrelsen@mjolby.se	791-9848

Datum  
2018-06-04

Diarienummer

På sikt ser kommunstyrelsens förvaltning behov av ett gemensamt forum som rör verksamhetsutveckling. Att jämföra med de forum för ekonomifrågor som finns idag. Målet är att på lite längre sikt förbättra samverkan och se kopplingarna mellan verksamhet och ekonomi vid planering och uppföljning.

I övrigt pågår olika utvecklingsarbeten för att utveckla gemensamma arbetssätt. Verksamheterna ska systematiskt ta reda på kundernas behov om verksamheten. Några exempel är tillämpning av kvalitetsdeklarationer, synpunktshantering, systematiskt arbetssätt för idéverksamhet, utbildning i ständiga förbättringar samt regelbundna brukarundersökningar.

## 1.6 Ekonomistyrningsprinciper

### Sammanfattning utredarens synpunkt:

Utredarens synpunkt är att det brister i informationen kring hur resursfördelningsmodellerna är uppbyggda. Även vilka kriterier modellerna bygger på ifrågasätts. Utredaren menar generellt att kommunstyrelsens förvaltnings roll som styrande och samordnande kan stärkas ytterligare.

### Kommunstyrelsens förvaltnings bedömning

Revidering av resursfördelningsmodellerna pågår under 2017 och kommer att leda till revideringar inför 2019 års budgetfördelning. Ett förslag presenterades i början av 2018.

Kommunstyrelsens förvaltnings roll som styrande och samordnande är detta en pågående diskussion. Kommunallagens förändring öppnar för att kommunstyrelsen kan få en mer framträdande roll i styrning och ledning. Inom vissa områden har arbetssätten standardiserats, men det varierar mellan förvaltningarna. En ökad grad av tydlighet i ekonomistyrningen kan ske, men kräver en balansgång mellan stöd och styrning.

## 2.1 Kommunens olika roller, 2.2 Samspel med medborgare och kunder, 2.3 Samspel i kommunens organisation,

### Sammanfattning utredarens synpunkt:

Utredaren menar i en del av rapporten att dessa avsnitt bör tonas ned, förkortas och vissa fall utgå. Samtidigt framhålls i sammanfattningen som förslag till åtgärder att avsnitten är viktiga och att de behöver förtydligas.

### Kommunstyrelsens förvaltnings bedömning

Kommunstyrelsens förvaltning delar utredarens synpunkt att avsnitten som berör kulturfrågor, värderingar och samspel – sådant som inte finns uttryckt i andra dokument bör förtydligas. Hanteringen av roller på olika nivåer; kommunens olika roller, roller mellan förtroendevald och tjänstepersoner, samt roller mellan chef och medarbetare är en framgångsfaktor för en effektiv organisation. Därför har det en självklar del i ett ledningssystem.

Däremot kan avsnitten bli mer stringenta och knytas ihop mer. Eventuellt kan också avsnitten utgöra inledning av dokumentet.

Postadress	Besöksadress	Telefon	Internetadress	Bankgironummer
Mjölby kommun Kommunstyrelsens förvaltning 595 80 MJÖLBY	Burensköldsvägen 11-13	0142 - 850 00 Telefax 0142-851 20	www.mjolby.se e-postadress kommunstyrelsen@mjolby.se	791-9848

Datum  
2018-06-04

Diarienummer

## 2.4 Kommunens organisation

### Sammanfattning utredarens synpunkt:

Utredaren saknar beskrivning av bolag och samverkan med andra kommuner.

### Kommunstyrelsens förvaltnings bedömning

Avsnittet om ledningsgruppen behöver förtydligas med att kommundirektör är beslutsfattare. Ledningsgruppen utvidgas också från hösten 2017 med strategisk it-chef. Om de strategiska nätverkens roll ska formaliseras bör nätverkens ansvar noteras i dokumentet.

Alla politiska organ såsom utskott, råd etc ska beskrivas i dokumentet.

En kort beskrivning om bolagen och samverkansorgan med andra organisationer behöver ingå.

### Utredarens allmänna synpunkter

Utredaren poängterar att kommunen har många styrdokument men att de saknar koppling i en dokumenthierarki.

I övrigt bedömer utredaren dokumentet generellt som lättläst och överskådligt.

### Kommunstyrelsens förvaltnings bedömning

Det pågår ett omfattande arbete att förtydliga dokumenthantering, placering och sökbarhet av styrdokument. Under 2018 kommer ett nytt intranät, ett processverktyg samt ett regelverk för styrdokumentens hantering att införas.

Kommunstyrelsens förvaltning

Thomas Gustafsson  
Ekonomistrateg

Handläggare

Thomas Gustafsson  
Tfn 0142-857 79

Kommunstyrelsen

## Utvärdering av ledningssystem

### Bakgrund

Utvärderare Per-Anders Svensson, konsult har genomfört djupintervjuer med tre förtroendevalda, tre förvaltningschefer och tre avdelningschefer. Intervjuerna har inbegripit synpunkter på såväl dokumentet som tillämpning av innehållet i styrdokumentet. Genom utvärderingen framkommer förbättringsförslag kring hur styrning och ledning kan utvecklas i Mjölby kommun. Dessa matchar till stora delar mot andra pågående processer inom effektiviseringsuppdraget.

### Sammanfattning

Utvärderarens synpunkter har sammanställts, bedömts och kopplats till redan pågående utvecklingsarbete. Därutöver ges förslag till åtgärder som föreslås bedrivas i projektför, att processkartlägga hela mål- och budgetprocessen samt uppföljningsprocessen. Kartläggningen ska ligga till grund för flera delprojekt. En revidering av dokumentet Mjölby kommuns ledningssystem samt framtagande av populärversion ska också genomföras innan nästa mandatperiod.

### Beslutsunderlag

Förslag till åtgärder utifrån utvärdering av ledningssystemet 2018-06-04  
Utvärdering av ledningssystemet, missiv 2018-06-04

### Förslag till beslut om åtgärder:

1. Processkartlägg mål- och budgetprocess samt uppföljningsprocess. Kartläggningen ska ligga till grund för ställningstaganden kring fler utvecklingsområden.
2. Revidera dokumentet Mjölby kommuns ledningssystem inför ny mandatperiod samt ta fram en populärversion och stödmaterial till ledningssystemet.
3. Förtydliga de strategiska nätverkens ansvar för planering, uppföljning och analys av kommunmålen.

Kommunstyrelsens förvaltning

Dag Segrell