



Styringskæden i Lemvig Kommune

Dialog, aftaler og værdibaseret ledelse

Indledning	3
Mål vi sigter efter og værdier vi handler efter.....	3
Dialogens rolle	3
Styringskæden.....	4
Styringsdokumenter.....	5
Politisk vision.....	5
Politikker	5
Strategier	5
Budget.....	6
Direktionens strategi.....	6
Aftaledokument	6
Sammenhængen mellem styringskæde og styringsdokumenter	6
Feedbackmekanismer	7
Tidsramme for udarbejdelse og gyldighedsperiode for Lemvig Kommunes styringsdokumenter.....	7
Bilag 1: Styringsbegreber anvendt i Lemvig Kommune	8

Indledning

Formålet med dette dokument er at give et overblik over samt en fælles forståelse for styringsmekanismerne i Lemvig Kommune. Dokumentet beskriver styringskæden, de forskellige styringsdokumenter, hvordan de skal ses i forhold til hinanden og de forskellige aktører og deres roller.

Styringskæden er, sammen med styringsdokumenterne, med til at sikre en sammenhæng mellem politikernes vision og den daglige drift i afdelinger og aftaleenheder.

Kommunens styringskæde er en model for, hvordan det sikres, at de overordnede målsætninger i kommunen bliver omsat til konkrete handlinger, og en model for, hvordan der sker tilbagemelding på målopfyldelsen.

I dette dokument er der fokus på interne forhold i Lemvig Kommune, med bevidsthed om, at Kommunens styringskæde ikke fungerer uafhængigt af omgivelserne og beslutninger, som tages af for eksempel Regering, EU mv.

Mål vi sigter efter, og værdier vi handler efter

I Lemvig Kommune er ledelse baseret på værdierne *udvikling, professionalisme* og *samspil*. Formålet med den værdibaserede ledelse er at sikre kommunens afdelinger og aftaleenheder en høj grad af frihed inden for et fælles styrings- og ledelsesgrundlag.

De decentrale enheder – aftaleenhederne - har høj grad af selvstyre og frihed til selv at prioritere, handle og sikre at værdierne konkret kommer til udtryk gennem *kvalitet, udsyn, engagement, troværdighed* og *begejstring*.

Lemvig Kommune er, trods sin geografiske udstrækning og mange decentrale enheder, én organisation. Der er behov for en fælles retning og en tydelighed i forhold til den retning, der fra politisk side bliver udstukket for Lemvig Kommune.

Der er i Lemvig Kommune defineret mål, der skal indfries, og værdier der skal handles efter. Det er op til ledere og medarbejdere at vælge den vej, der i et lokalt perspektiv udlever værdierne og fører til opfyldelse af de definerede mål. Aftaleenhederne har med andre ord stort handlerum og frihed, så de kan være selvorganiserede i opfyldelsen af målene.

Fokus på mål og værdier er styrende i samarbejdet mellem enhederne i Lemvig Kommune, men også internt i de enkelte enheder. Det betyder, at politikernes vision er styrende for direktionens arbejde, og at direktionen arbejder for at implementere politikernes vision i hele organisationen. Det betyder også, at lederne på de enkelte enheder skal skabe fokus på mål, værdier og vision hos medarbejderne.

Dialogens rolle

Med dialogbaseret styringstænkning forstås, at dialogen både har en generel rolle i styringskæden og en konkret rolle i udformning af aftaleenhedernes aftaledokumenter.

Dialogen har en bærende rolle i formuleringen af vision og mål. Der skal etableres formaliseret dialog, i form af dialogmøder, ledelsesinformation mv., som skal fungere som en feedback-mekanisme til politikerne.

Samtidig er dialogen omkring udarbejdelse af det enkelte aftaledokument afgørende. Dialogen sikrer bredt ejerskab og frugtbare, meningsfulde og opnåelige mål.

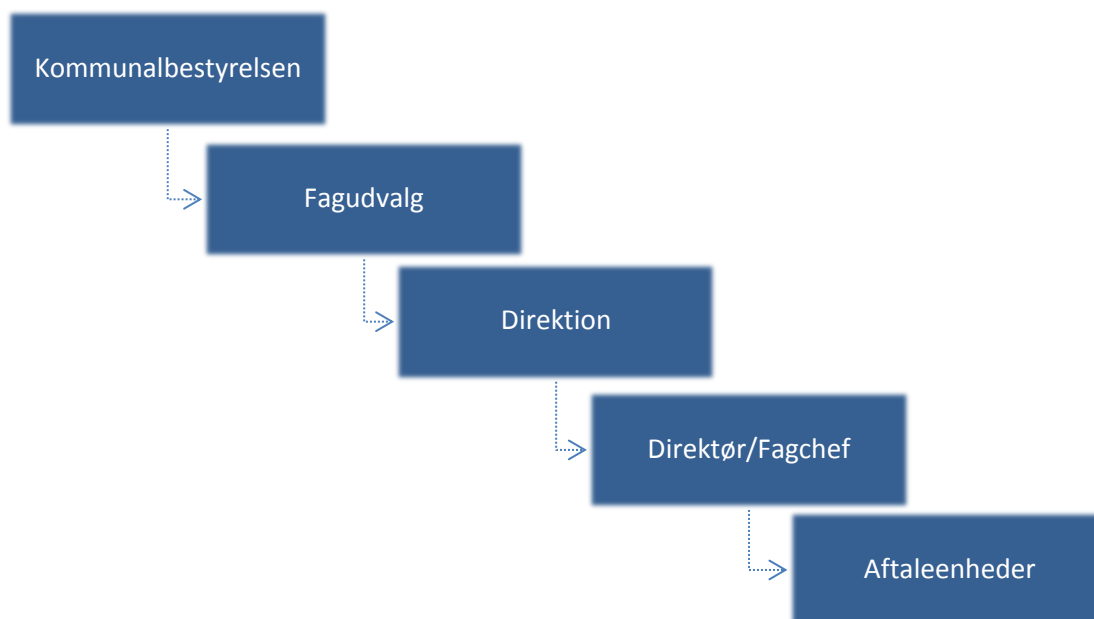
Styrkerne ved den dialogbaserede styringsmodel er:

- At der fokuseres på den direkte styringskæde mellem politikere og aftaleenheder gennem direktionen.
- At udformningen af aftalerne bygger på enkelthed og overskuelighed.
- At aftaleenhederne får en øget frihed til kvalitetsudvikling

Styringskæden

Lemvig Kommunes styringskæde viser sammenhængen mellem de enkelte niveauer i organisationen. Formålet med en klar sammenhæng i styringskæden er at sikre, at de beslutninger der bliver truffet af kommunalbestyrelsen, får gyldighed og effekt ud i hele organisationen. Dette gøres generelt gennem dialog og indgåelse af aftaler.

Lemvig Kommunes styringskæde

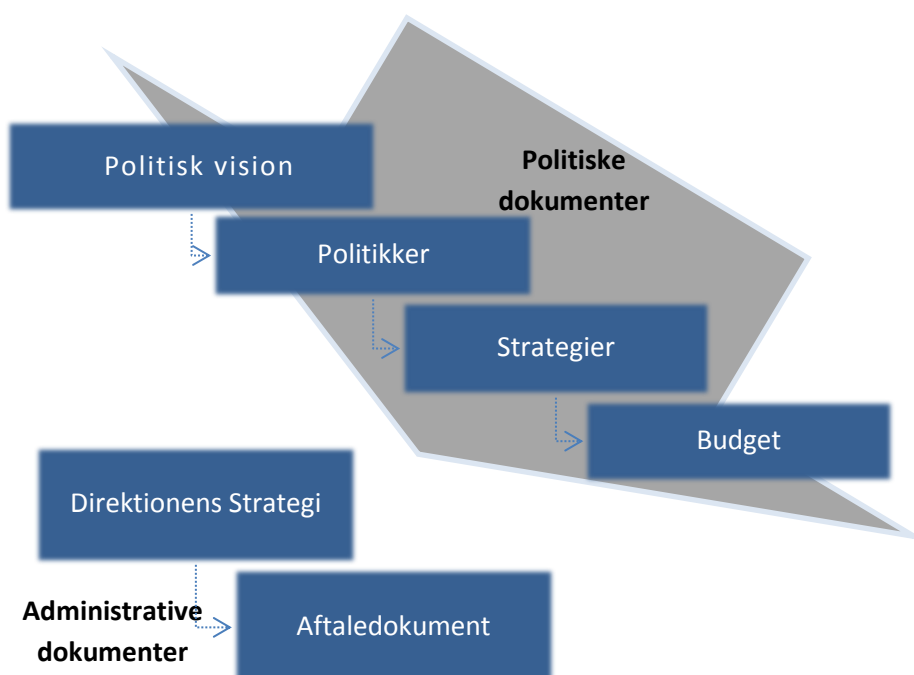


Dialogen og aftalerne i styringskæden skal fungere inden for de økonomiske og lovgivningsmæssige rammer og inden for de rammer politikerne formulerer i form af visioner, politikker og strategier. Operationalisering af dette sker gennem Lemvig Kommunes administrative styringsdokumenter.

Styringsdokumenter

Styringsdokumenterne i Lemvig Kommune sikrer en tydelighed omkring den politiske vision, prioritering og retning. Styringsdokumenterne indgår i et internt hierarkisk system. Den politiske dagsorden og de intentioner, der bliver givet udtryk for i den politiske vision, skal afspejles i de efterfølgende politiske styringsdokumenter, samt de underliggende administrative styringsdokumenter.

Modellen herunder viser sammenhængen mellem Lemvig Kommunes styringsdokumenter.



Politisk vision

Den politiske vision er det øverste politiske styringsdokument, der angiver den overordnede retning, politikerne ønsker kommunen skal bevæge sig i de kommende 4 år. Den politiske vision omsættes via styringskædens øvrige styringsdokumenter.

Politikker

Politikker angiver målsætninger og dermed retning for kommunens aktiviteter inden for veldefinerede politikområder.

Politikkerne er udtryk for, hvad vi vil (eller ikke vil) med baggrund i værdier og holdninger til udvalgte emner inden for den overordnede vision. Politikker i Lemvig Kommune går på tværs af fagområder og vedtages af Kommunalbestyrelsen.

Strategier

Strategier angiver, hvordan der i de kommende fire år skal arbejdes for at udleve visionen gennem opfyldelse af målsætningerne i politikkerne. Strategierne vedtages af Kommunalbestyrelsen.

Med henblik på kvalificering og sikring af et bredt ejerskab kan bestyrelser, brugerråd m.fl. inddrages i udarbejdelsen af fagpolitikker. Det er op til den enkelte direktør og udvalgsformand at vurdere behovet og tilrettelægge processen. Strategier er 4 årige.

Budget

Budgettet angiver, hvorledes politikerne prioriterer kommunens resurser, i indfrielsen af de politiske mål og visioner.

Direktionens strategi

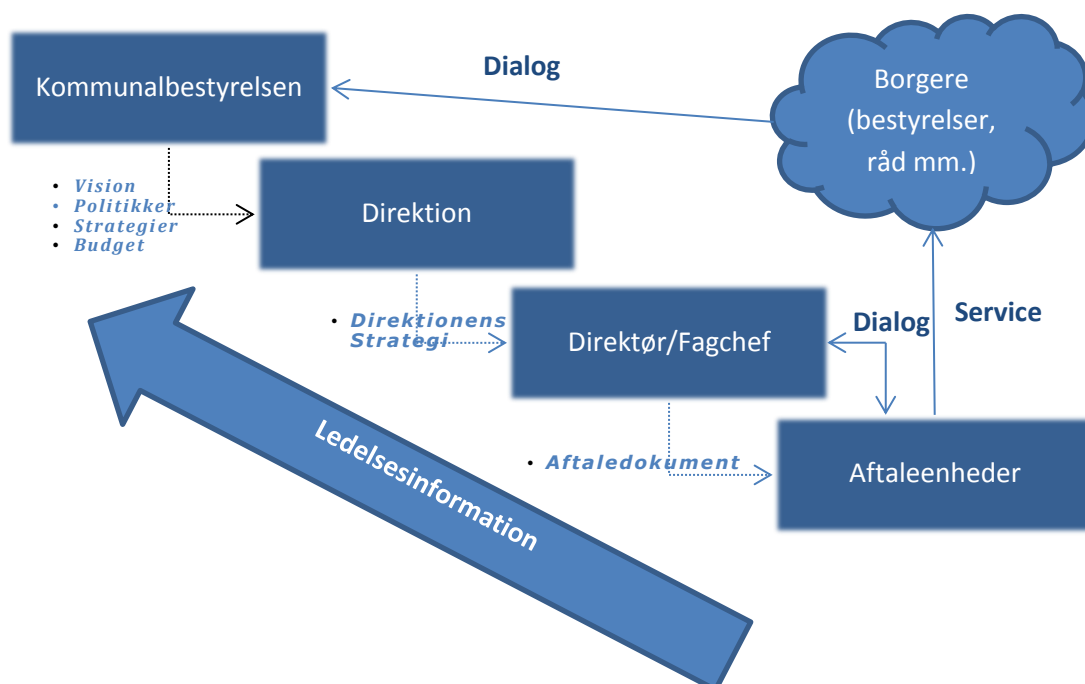
Direktionens strategi har til formål at beskrive, hvordan organisationen skal arbejde for at indfri de politiske visioner. Direktionens strategi indeholder konkrete indsatser, der skal implementeres med henblik på opfyldelse af de politiske målsætninger. Direktionens strategi angiver overordnede retningslinjer for den kommunale drift og administrationens arbejde. Direktionens strategi er gældende i en firårig periode. Strategien skal evalueres og revideres midt i perioden.

Aftaledokument

Aftaledokumentet er den enkelte aftaleenheds styringsdokument, hvori det beskrives, hvorledes den enkelte aftaleenhed vil understøtte indfrielsen af de politiske mål, og hvilke mål der prioriteres. Aftalen indgås mellem lederen af aftaleenheden og den respektive direktør/fagchef, på baggrund af en dialog omkring de politiske målsætninger og målsætninger fra direktionens strategi.

Sammenhængen mellem styringskæde og styringsdokumenter

Styringskæden og den interne relation mellem styringsdokumenterne er gengivet herunder. Styringsdokumenter er de primære styringsværktøjer ned igennem styringskæden. Her igennem bliver de overordnede mål nedbrudt og gjort relevante på de enkelte niveauer i styringskæden.



Feedbackmekanismer

Kommunalbestyrelsen er ansvarlig for styringen af Lemvig Kommune. For at give politikerne mulighed for at leve op til dette ansvar, er det nødvendigt med effektive feedbackmekanismer, der sikrer, at politikerne får information, som giver dem mulighed for at følge udviklingen.

Ledelsesinformation fra aftaleenhederne til direktørerne/fagcheferne, videre til direktionen og i sidste ende til Kommunalbestyrelsen er én form for feedbackmekanisme i styringskæden.

En anden form for feedbackmekanisme er dialog med borgerne fx via borgermøder, dialogmøder med bestyrelser, råd og nævn mv.

Feedback-mekanismerne skal medvirke til en kvalificering af drøftelser og beslutninger i Kommunalbestyrelse, fagudvalg og direktion.

Tidsramme for udarbejdelse og gyldighedsperiode for Lemvig Kommunes styringsdokumenter

Den interne relation mellem styringsdokumenterne har konsekvens for hvornår de enkelte dokumenter skal udarbejdes. Nedenfor vises tidsplanen for udarbejdelse og gyldighedsperiode for Lemvig Kommunes styringsdokumenter. Planen tager udgangspunkt i en 4-årig periode svarende til en kommunalbestyrelses valgperiode.

		År 1				År 2				År 3				År 4			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Politisk	Politisk vision	[Udarbejdelse]				[Gyldighedsperiode]											
	Politikker	[Udarbejdelse]				[Gyldighedsperiode]											
	Strategier	[Udarbejdelse]				[Gyldighedsperiode]											
	Budget	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]	[Udarbejdelse]
Administrativt	Direktionens strategi	[Udarbejdelse]				[Gyldighedsperiode]											
	Aftale-dokumenter	[Udarbejdelse]				[Udarbejdelse]				[Udarbejdelse]				[Udarbejdelse]			

Udarbejdelse

Gyldighedsperiode

Bilag 1: Styringsbegreber anvendt i Lemvig Kommune

Vision:

En vision er udtryk for en tilstand, som vi stræber efter at opnå i fremtiden. Visionen beskriver de langsigtede og overordnede mål.

Politik:

En politik angiver mål, og dermed retningen for kommunens aktiviteter.

Politikkerne er udtryk for noget vi vil (eller ikke vil) med baggrund i værdier og holdninger til udvalgte emner inde for den overordnede vision. Politikker i Lemvig Kommune går på tværs af fagområder og vedtages af Kommunalbestyrelsen.

Strategi:

En strategi udtrykker hvordan vi bevæger os i retning af den tilstand, vi stræber efter at opnå i fremtiden som beskrevet i vision og politikker.

Retningslinjer:

Retningslinjer er konkrete og handlingsanvisende. Retningslinjer fastlægger rammer, vilkår mv. på et givent område.

Feedbackmekanisme:

Feedbackmekanisme er en metode eller et system til sikring af et tilbageløb af informationer gennem styringskæden. Feedbackmekanismerne skal sikre information om resultat og effekt af visioner, strategier mv.

Evaluering:

Evaluering er en systematisk bagud skuende bedømmelse af ide, gennemførelse, præstationer og udfald set i forhold til de opstillede mål.

Evalueringen skal først og fremmest bibringe de involverede erfaringer således, at fremtiden indsats kan forbedres.

Aftaler:

Aftaledokumentet er den enkelte kommunale enheds styringsdokument, hvori det beskrives hvorledes den enkelte afdeling vil understøtte indfrielsen af de politiske mål, og hvilke mål der prioriteres.