

Fælles retning og styring i én Helsingør Kommune

Helsingør Kommunes styringsmodel

Vedtaget af Byrådet den 17. december 2012

INDHOLD

1. Indledning.....	4
1.1 Ambitionen med styringsmodellen.....	4
1.2 Dokumentets opbygning	5
2. Styringsfilosofi	5
2.1 En styringsmodel, der bruges og virker.....	6
3. Styringskæden	7
3.1 Ansvar og fastsættelse af mål	7
3.2 Fra tanke til handling	9
4. Styringsdokumenter	10
4.1 Vision 2020.....	10
4.2 Politikker	10
4.3 Strategikort	10
4.4 Decentral aftale.....	13
4.5 Profildokument	14
4.6 Opfølgning	14
5. Årets gang	15
5.1 Formelle fora og netværk.....	16

1. Indledning

Helsingør Kommunes styringsmodel skal medvirke til at virkeliggøre kommunens vision og ambitioner for kommunens virke, både når det gælder målsætninger for borgere og brugere, og når det gælder sammenhængskraft og udviklingskraft internt i kommunen.

Styringsmodellen omfatter alle centre og decentrale enheder i Helsingør Kommune og fastlægger:

- Den formelle dialog og rollefordeling mellem det politiske og administrative niveau og dialogen i organisationen
- Hierarkiet og opbygningen i kommunens styringsdokumenter
- De formelle tværgående fora og netværk i organisationen.

Kommunens budgetmodel er beskrevet særskilt, men styringsmodellen og budgetmodellen er tæt koblet og understøtter hinanden.

Den primære målgruppe for styringsmodellen er politikerne, lederne og MED-systemet i Helsingør Kommune.

Det administrative ansvar for at opdatere styringsmodellen er forankret i Center for Erhverv, Politik og Organisation, Udvikling, Kommunikation og Erhverv.

1.1 Ambitionen med styringsmodellen

Styringsmodellen skal være med til at styrke Helsingør Kommune som én kommune med en fælles årsrytme, fælles retning og fælles forståelse af ansvar og roller på de organisatoriske niveauer i kommunen. Det er helt specifikt ambitionen, at styringsmodellen skal medføre:

- *Helhed*: Størst mulig sammenhængskraft i kommunen. Det kræver enheder, der trækker i fælles retning, og at medarbejdere og MED-systemet fungerer som aktive medspillere i udviklingen af kommunen.
- *Enkelhed*: Enkelhed i roller, ansvar og dokumenter.
- *Tillid*: En organisation baseret på tillid.

1.2 Dokumentets opbygning

I dette dokumentets følgende afsnit beskrives rammerne for, hvordan vi fremmer fælles retning og styring i én Helsingør Kommune. Afsnit 2, Styringsfilosofi, introducerer til de overordnede principper for og tanker bag styringsmodellen. Afsnit 3, Styringskæden, beskriver de formelle ansvar for beslutninger på kommunens forskellige organisatoriske niveauer, og hovedelementer i dialogen mellem og på tværs af niveauerne. Afsnit 4, Styringsdokumenter, beskriver, hvilke formelle dokumenter vi styrer efter og kommunikerer igennem i kommunen. Afsnit 5, Årets gang, beskriver hvornår og i hvilke fora, der sættes mål for det kommende år, samt de fora og netværk, der skal være med til at binde kommunen sammen i forhold til drift, udvikling og videndeling.

2. Styringsfilosofi

Helsingør Kommune er én kommune.

Som én kommune kan vi skabe helhed og sammenhæng for borgere, brugere og virksomheder, og som én kommune får vi mest ud af vore ressourcer, hvis vi holder samme mål for øje.

At vi skal fungere og agere som en samlet kommune er inspireret af tanken om kommunen som koncern med fælles vision og mål, som alle bidrager til at nå. Koncernen sætter retning og prioriterer indsatser på tværs, så det sikres, at ressourcerne anvendes bedst muligt i et samlet perspektiv.

Styringsmodellen tager samtidig afsæt i en forståelse af, at de fælles mål kun kan nås, hvis man lokalt sættes fri til at finde løsninger, der virker tæt på hverdagen. Styringsmodellen skal således balancere hensynet til på den ene side den fælles retning og behovet for, at alle tager ansvar for at nå de fælles mål – og på den anden side hensynet til at finde lokale løsninger og tage lokalt ansvar.

I Helsingør Kommune er det oversat til: **koncernstyring med decentral løsning.**

Kommunen som koncern

I Helsingør Kommune ønsker vi at tænke kommunen som koncern, dvs. som en samlet organisation, der har en fælles vision og tænker ydelser, service og udvikling ud fra denne.

Det betyder, at vi sætter fælles mål, og at alle tager ansvar for helheden. Og det betyder, at vi har tillid og tiltro til, at de rigtige løsninger findes blandt ledere og medarbejdere lokalt med afsæt i de fælles mål.

I praksis bliver det afgørende, at vi som kommune evner:

- At tænke i fælles mål, der understøtter visionen, og holde målene i fokus på tværs af vores arbejdsområder
- At alle niveauer i organisationen påtager sig ansvar for at forklare relevansen af mål for næste niveau
- At alle i kommunen påtager sig ansvar for at spørge, hvis de ikke forstår relevansen af et mål for arbejdet på egen arbejdsplads.

2.1 En styringsmodel, der bruges og virker

De næste afsnit beskriver de formelle rammer for, hvordan koncernstyring med decentral løsning bliver udfoldet i Helsingør Kommune. De formelle rammer er i sig selv ikke nok til at sikre, at det, vi vil med styringsmodellen, virkeliggøres. For at det kan blive tilfældet, er det nødvendigt, at ledere på alle niveauer går forrest og påtager sig ansvaret for at tænke lokale løsninger med udgangspunkt i de fælles mål, og at ledere alle steder involverer medarbejdere, når der skal tænkes nyt.

3. Styringskæden

Styringskæden beskriver to ting:

- Den overordnede mål-, strategi- og opfølgningsproces i kommunen, dvs. hvordan vi kommer fra vision og mål til konkretisering og handling og til opfølgning og læring.
- Kommunikationsansvaret, dvs. hvordan vi sikrer, at de mål, der formuleres, er nærværende og forståelige for alle.

Ambitionen med styringskæden i Helsingør Kommune er, at den skal tydeliggøre, hvordan vi helt overordnet opstiller mål i Helsingør Kommune – hvem der beslutter hvad, og hvilket ansvar der er fra niveau til niveau. Basalt set tror vi på, at:

- Kommunen bliver mere effektiv, hvis der centralt opstilles tydelige mål og samtidig uddelegeres mest muligt ansvar for at finde konkrete løsninger for udmøntningen til de decentrale enheder
- Kommunen bliver mere smidig og effektiv, hvis beslutninger træffes så tæt på borgere og brugere som muligt.

3.1 Ansvar og fastsættelse af mål

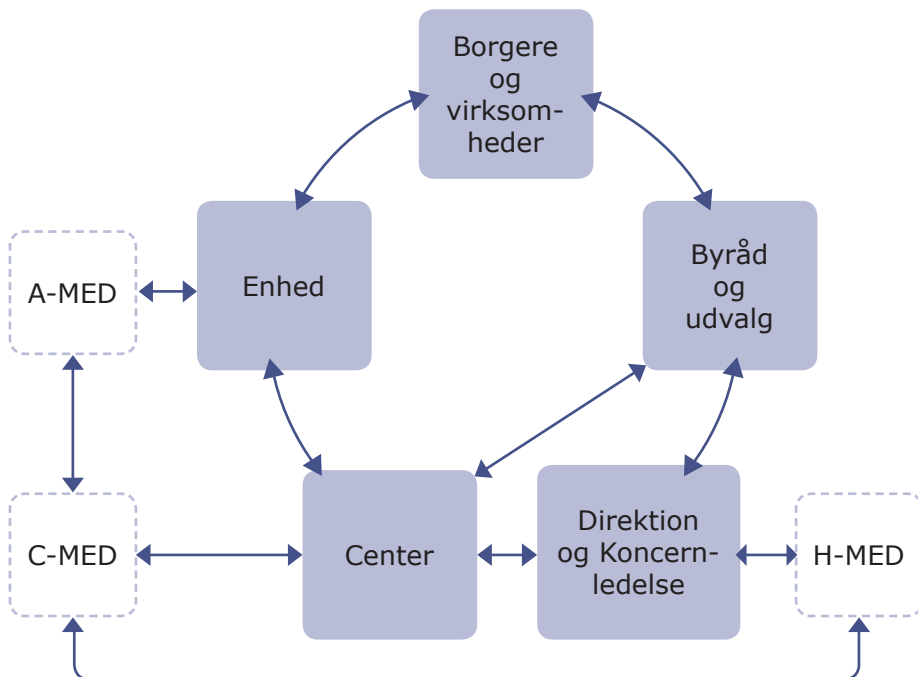
Det er *Byrådets* ansvar at sætte den overordnede vision for kommunens retning og udvikling. Byrådet beslutter, hvilken retning kommunen som helhed skal bevæge sig i, og hvad kommunen skal være kendt for.

Byrådet opstiller, beslutter og kommunikerer vision og de langsigtede mål, der relaterer sig til visionen – eksempelvis gennem politikker med tydelig angivelse af sammenhæng til andre politikker.

Det er *direktionens* ansvar at omsætte vision og politiske mål til konkrete handlinger i kommunen samt at involvere Koncernledelsen i dette. Det er desuden direktionens ansvar at sikre den overordnede koordinering mellem det politiske og det administrative niveau i kommunen og at sørge for et vedvarende fokus på udviklingen af den samlede kommune. Direktionen er endelig ansvarlig for den

overordnede tværgående portefølje af udviklingsprojekter, hvis mål er at udvikle organisationen eller dens evne til at producere velfærdssydelser. Direktionen involverer H-MED i overensstemmelse med MED-aftalen.

Det er *Koncernledelsen*s ansvar at skabe størst mulig kraft bag kommunens vedtagne vision og mål. Det gøres gennem koordinering af indsatser på tværs af kommunens centre og ved at prioritere ressourcerne i forhold til den udvikling, der er enighed om. Det er således Koncernledelsen, der er ansvarlig for gennemførelsen af den overordnede portefølje af udviklingsprojekter i kommunen og koordinerer retning og indsatser i projekterne. Det er ligeledes Koncernledelsen, der er ansvarlig for koordineringen mellem kommunens centre og afklarar eventuelle snitfladeproblemer mellem disse.



Det er *centerledelsernes* ansvar at træffe beslutning om udmøntningen af de mål af relevans for centeret. Centerledelsen har desuden udviklings- og driftsansvaret for området, herunder ansvaret for løbende driftsoptimering af centerområdet. Centerledelsen er ansvarlig for involvering af de decentrale ledere og C-MED i centerets udviklingsarbejde.

Det er *ledelserne i de decentrale enheder*, der træffer beslutning om den enkelte enheds udvikling og optimering. Ledelsen er på den måde ansvarlig for at sikre kvalitet, effektivitet og løbende udvikling i enheden. Ledelsen er ligeledes ansvarlig for at involvere A-MED og medarbejdere generelt i enhedens udviklingsarbejde.

Ledere af decentrale enheder beslutter lokale mål og finder løsninger lokalt. Som en naturlig del af dette arbejde indgår enhedernes A-MED og medarbejdere generelt.

Koncernstyring med decentral løsning betyder også, at den enkelte *medarbejder* i Helsingør Kommune påtager sig en del af løsningsansvaret for kommunens løbende udvikling. Både i forbindelse med processer, hvor medarbejdere inviteres med ind i arbejdet med udvikling af arbejdspladsen, men også i det daglige arbejde. Når medarbejdere ser nye muligheder, forventes det derfor, at de tager initiativ og byder ind.

3.2 Fra tanke til handling – en fælles oversættelsesopgave

For at bringe målene fra tanke til handling er det nødvendigt at gøre målene levende og forståelige blandt kommunens ledere og medarbejdere. Alle ansatte i kommunen har derfor en opgave som oversættere af mål til praktisk mening. For alle organisationens ledere gælder det derfor, at den enkelte er ansvarlig for at kunne kommunikere mål på eget niveau, så:

- Det for medarbejdere giver mening i forhold til hverdagen
- Det er tydeligt, hvordan målene hænger sammen med den overordnede vision for kommunen.

For alle ledere og medarbejdere gælder det på samme vis, at man har et ansvar for at spørge, hvis der er mål, man ikke forstår relevansen af for eget område. Det vil sige, at alle ansatte i kommunen må påtage sig ansvaret for, at de mål, der meldes ud, kan oversættes til meningsfuld handling i hverdagen.

4. Styringsdokumenter - styringsmodellens niveauer

Formålet med dette afsnit er at skabe et bedre overblik over det samlede dokumentunivers, som beskriver styringen i Helsingør Kommune, samt at give en bedre sammenhæng mellem politikker og strategier i kommunen.

4.1 Vision 2020

Vision 2020 er pejlemærket for politiske mål. Visionen er besluttet af Byrådet og peger i den retning, som man politisk ønsker, at Helsingør Kommune skal bevæge sig. Der opstilles ikke visioner på underliggende niveauer.

4.2 Politikker

Med baggrund i visionen fastlægger Byrådet efter indstilling fra de enkelte fagudvalg langsigtede mål og politikker for de enkelte serviceområder.

For at skabe sammenhæng på tværs af serviceområder er Helsingør Kommunes politikker samlet i ét politikdokument, der er betegnet "Vores vej – Samlede politikker for Helsingør Kommune". Se bilag 1.

4.3 Strategikort

For at sikre den røde tråd fra vision til mål beskrives det i strategikortene, hvordan kommunen bevæger sig fra vision til virkelighed.

Strateginiveauet består af et overordnet tværgående strategikort samt et strategikort for hvert center. Det tværgående strategikort er forankret i Koncernledelsen, mens strategikort for centrene er forankret i de enkelte centre. Der bliver fulgt op på de enkelte centres strategikort ved den årlige lederudviklingssamtale (LUS) mellem den ansvarlige direktør og centerchef.

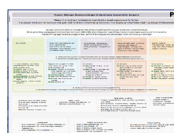
Vision 2020



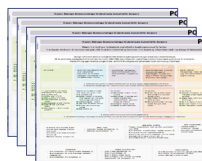
Visionsmål



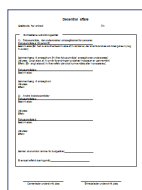
Koncerledelsens strategikort



Centrenes strategikort



Decentral aftale



Profildokument

(Ikke obligatorisk)



Det er Koncernledelsen, der koordinerer strategikortene og beslutter tværgående indsatser, der skal sikre helhed og sammenhæng i udmøntningen af målene på 1-2 års sigt.

Tidshorizonten for strategikortene er to år. Strategikortene fastlægger, hvor der særligt skal sættes ind i perioden og sikrer, at der er sammenhæng i indsatserne på tværs af centre, således at handlingerne understøtter hinanden. Strategikortene bliver koordineret årligt i 4. kvartal ved et koncernledelsesseminar, hvor de bliver tilpasset på tværs af centre, og hvor der afsættes ressourcer til de indsatser, der prioriteres højest.

Strategikortene udgør sammen med Planstrategien strateginiveauet. Det indebærer, at der ikke bliver udarbejdet yderligere strategier på delområder, men alene centeraftaler.

På centerniveau udmøntes strategikortene i en centeraftale, der beskriver de konkrete projekter og særlige indsatser, der skal sættes i gang i de kommende år på baggrund af centerets strategikort. Oprettelse af centeraftaler sker på Kilden på siden 'Vision og styring', hvor også Koncernledelsens og de enkelte centres strategikort ligger. Centrenes centeraftaler godkendes årligt i Koncernledelsen.

Koncernledelsen fungerer som porteføljestyringsorgan, dvs. at Koncernledelsen har ansvaret for at sikre fremdrift i de prioriterede udviklingsindsatser i strategikortene samt efter behov koordinere ressourcer på tværs af indsatser.

4.4 Decentral aftale

Det er centercheferne, der i samarbejde med de decentrale enheder skal sikre, at der går en linje fra Vision 2020 til det arbejde, der udføres i de decentrale enheder og dermed skabe en rød tråd fra vision til handling.

Der indgås årligt en ét-årig aftale mellem centerchefen og lederen af den decentrale enhed. Aftalen er omdrejningspunktet for dialogen mellem centrene og de decentrale enheder. I forbindelse med

LUS bliver der fulgt op på aftalen. Se bilag 2: Skabelon til decentral aftale

Udarbejdelsen af aftalen sker i dialog mellem aftaleparterne samt i dialog med andre interessenter, eksempelvis medarbejdere, MED-udvalg og brugerbestyrelser for derved at sikre en bred forankring. Det er den decentrale leders ansvar at involvere i denne dialog.

Ansvar for at omsætte aftalen til handling påhviler lederen. Der er dog en gensidig pligt til at orientere om forhold, der ændrer de forudsætninger, der ligger til grund for aftalen. Centerchef og decentral leder følger op på fremdrift.

De decentrale aftalers indhold og fastsættelse af mål

Centrenes strategikort er udgangspunktet for indholdet i aftalerne for det kommende år.

Aftalerne skal indeholde følgende elementer:

- Enhedens samlede økonomiske ramme for kommende år
- 1-3 udviklingsmål for den decentrale aftale, der understøtter centerområdets strategikort for virkeliggørelse af Vision 2020
- Mål for andre meget vigtige indsatsområder, f.eks. udmøntning af lovgivning eller lokale faglige udviklingsmål.

Målene er omdrejningspunktet i aftalen. De fastlægges for et år ad gangen, men de kan i princippet være flerårige, således at de gentages i kommende år. Målene relaterer sig til udviklingen af driften, eksempelvis i form af mål for serviceniveauet eller mål for kommunens servicetilbud.

For at sikre, at aftalerne bliver brugbare og aktive styringsredskaber, er det vigtigt, at de kun indeholder de vigtigste mål og ikke er en udtømmende beskrivelse af alle aktiviteter for enheden.

For at målene skal kunne anvendes i en styringsmæssig sammenhæng, skal det tilstræbes, at målene er **SMARTE**:

- **Specifikke**, så det er tydeligt, hvad målene går ud på
- **Målbare**, så det kan vurderes, om målene indfries
- **Accepterede** og forventningsafstemt mellem parterne
- **Realistiske**, i både tid og afsatte ressourcer
- **Tidsafgrænsede**, så det fremgår, hvor lang tid der arbejdes på det specifikke mål.
- **Evaluerbare**

4.5 Profildokument

Alle kommunens enheder har desuden mulighed for at gøre brug af et profildokument til profilering af enheden eksternt. Der er ikke noget krav om, at alle enheder udarbejder et sådant profildokument, men enheder der ønsker at kommunikere deres tilbud til borgere og brugere har nu mulighed for at gøre det i en skabelon, der kan skabe genkendelighed på tværs af kommunen. Se bilag 3: Skabelon til profildokument.

4.6 Opfølgning

Der bliver løbende fulgt op på fremdriften i de initiativer, der er igangsat, ud fra strategikort, centeraftaler og enhedernes decentrale aftaler.

Koncernledelsen følger op på de prioriterede tværgående initiativer fra strategikortene gennem porteføljestyring. Direktør og centerchef følger op på strategikort og initiativer for centerområdet. Enheder og centerchef følger i fællesskab op på de decentrale aftaler.

I første kvartal gennemføres en egentlig evaluering af resultaterne af årets indsatser på centerniveau og på enhedsniveau. Begge evalueringer foregår i forbindelse med LUS. En sammenfatning af evalueringerne præsenteres for Byrådet, og evalueringerne udgør desuden afsættet for arbejdet med at revidere strategikortene for centre og Koncernledelse (se også tidslinje i afsnit 5).

5. Årets gang

For at skabe den ønskede sammenhæng mellem økonomi og mål skal processerne for den politiske målstyring og den administrative aftalestyring sammentænkes med budgetprocessen. Dette udmøntes i "årets gang", der i overordnede punkter fremgår nedenfor.

Strategi	Direktører og centerchefer evaluerer det foregående år og drøfter fremadrettede perspektiver (LUS). Centerchefer og decentrale ledere evaluerer det foregående år og indgår aftaler for det kommende år (LUS). Fagudvalgene og Byrådet drøfter arbejdet med visionsmålene og de borgerrettede politikker.	Centre og enheder foretager opfølgning på centeraftaler og decentrale aftaler. Koncernledelsen følger op på gevinstrealiseringen samt styrer og tilpasser porteføljen af udviklingsindsatser.	Centre og enheder foretager opfølgning på handlingsplaner og aftaler. Centerrådet følger op på gevinstrealiseringen samt styrer og tilpasser porteføljen af udviklingsindsatser.	Centre og Koncernledelsen udarbejder nyt strategikort (lige år) eller foretager review af strategikort (ulige år). Koncernledelsen koordinerer strategikort og prioriterer indsatser og udviklingsinvesteringer. Centre og Koncernledelse udarbejder centeraftaler for det kommende år.
	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
Budget	Godkendelse af budgetprocessen (februar).	Budgetmøde med føste skøn på budget og aftaler om prioritering 1. og 2. budgetmøde i fagudvalgene.	Førstebehandling af budget.	Andenbehandling af budget. Orientering i fagudvalgene om konsekvenser af budgetter.

Ambitionen om at finde løsninger på kommunens udfordringer og fremme udvikling decentralt betyder, at MED-systemet, og særligt det nære MED-system tæt på driften (A-MED), er en central medspiller i kommunens udvikling. Derfor er også planlægningen og

koordineringen af MED-møder på tværs af kommunen vigtig for at kunne skabe fremdrift.

Jævnfør Helsingør Kommunes MED-aftale, paragraf 4, stk. 7, afholdes der møder i:

- A-MED, når formand og næstformand finder det nødvendigt.
- C-MED seks gange om året.
- H-MED otte gange om året.

For at lette koordinering, involvering og høring på tværs af A-, C- og H-MED planlægges det sådan, at C-MED afholder møde i de samme uger på tværs af hele kommunen – og i praksis sådan, at der afholdes møder i C-MED cirka to uger før et H-MED. Der udmeldes desuden inden årets start, hvilke uger det på baggrund heraf foreslås at afholde A-MED.

5.1 Formelle fora og netværk

Helhedstænkning og sammenhængskraft bliver skabt og udviklet gennem relationer på tværs af kompetence-, fag- og ansvarsområder, hvor der er et fælles opgavesæt og /eller behov for videndeling.

Der er overordnet tre formål med tværgående fora og netværk og mødestrukturer:

- 1) *Drift*: At understøtte stabil drift, effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen såvel internt som eksternt i forhold til borgere, brugere og virksomheder.
- 2) *Udvikling*: At understøtte fortsat udvikling af og i organisationen, så der også i fremtiden er stabil drift, effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen såvel internt som eksternt i forhold til borgere, brugere og virksomheder.
- 3) *Videndeling*: At understøtte udbredelse af viden og erfaringer som forudsætning for drift og udvikling samt for at styrke helhedstænkning og sammenhængskraft i organisationen.

Fora og netværk skal være med til at understøtte kommunens evne til at sikre stabil og effektiv drift nu og i fremtiden. Derfor vil vi i de formelle fora på tværs af kommunen sørge for at skabe rum for både driftsdagsordenen og udviklingsdagsordenen. Det er desuden ambitionen, at vi for at fremme enkelhed i kommunen vil forsøge at gøre brug af eksisterende fora i stedet for at nedsætte nye samt løbende afvikle de fora, der ikke længere er relevante.

Både lederside og medarbejderside indgår på forskellig vis i de tværgående fora og netværk, der understøtter de tre formål.

Samarbejde og videndeling sker også uden for de formelle tværgående fora og netværk. Det er både lederes og medarbejderes ansvar at tage initiativ til tværgående samarbejde og videndeling, som understøtter drift og udvikling.

Se bilag 4: Faste fora og netværk i Helsingør Kommune.

Bilagsoversigt

- 1) Vores vej - Samlede politikker for Helsingør Kommune
- 2) Skabelon til decentral aftale
- 3) Skabelon til profildokument
- 4) Faste fora og netværk

Styringsmodel og bilag kan findes på Kilden, på siden 'Vision og styring'.



**HELSINGØR
KOMMUNE**