

2022-09-26

Ekonomi och styrning
Lena Lindgren

Stöd - för att styra och leda bättre tillsammans

Kommuner och regioner står inför strategiska framtidsval. För att skapa genomslag och resultat av politikens vägval kommer ett bra samarbete mellan ledande förtroendevalda och chefer ha betydelse. Att utveckla hur man styr tillsammans ger möjlighet till att uppnå målen för en effektiv verksamhet och en vital demokrati.

Utifrån många års erfarenheter tillsammans med ledande förtroendevalda och direktörer i nationella workshops, som processledare i kommunledning, med regionstyrelsens ordförande och direktör samt på Toppolitikerprogrammet har stödmaterialet vuxit fram. Det bygger på den erfarenhetskunskapen och på forskningen som SKR har initierat. Vår förhoppning är den ska inspirera till samtal och vara ett stöd i ert arbete.

Tillsammans för att öka genomslag och resultat av politiken

Framgångsfaktorer som ofta framställs som viktiga i arbetet med att skapa ett väl fungerande samarbete för att styra och leda tillsammans;

- Utgå och arbeta för att förtroendevalda och tjänstepersoner styr och leder tillsammans – ett gemensamt ansvar för helheten.
- Ett gemensamt fokus och en gemensam berättelse om mål och beslut.
- Tydliggör uppdragen - prata om vem som ska göra vad.
- Prata om samarbetet – vad ska det byggas på. Regelbundna möten för att lyssna och lära av varandra bygger bra samarbete.
- Tydliga strukturer, regler och rutiner skapar en spelplan som det är enkelt att kommunicera i och förhålla sig till. Behöver dock omprövas regelbundet.

Att leda och utveckla en region eller en kommun för medborgarnas bästa är ett gemensamt uppdrag för förtroendevalda och för verksamheten. Det underlättas av ett hållbart och långsiktigt arbete med en tydlig och gemensam bild av vad uppdraget består i. När ledande förtroendevalda och chefer kommunicera samma budskap och berättar samma berättelse ökar

genomslag och resultat av besluten. Man arbetar med en vision, med mål och med aktiviteter vilket tillsammans bildar en gemensam berättelse. Till detta behövs beslutsunderlag som underbyggs med uppföljningar och analyser och där kunskap och fakta utforskas genom en dialog med olika berörda aktörer. Underlättas av en kultur som bygger på tillit, medskapande och förnyelse underlättar.

Genom ett respektfullt samarbete skapas även möjligheten att agera klokt och hjälpa varandra att lyckas i respektive uppdrag och med det gemensamma uppdraget för medborgarnas bästa.

Figur 1. Ansvarsfördelningen mellan politiken och verksamheten



Ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner baseras på deras olika uppdrag. Ur ett övergripande perspektiv är förtroendevalda ansvariga för vad som ska genomföras och när det ska ske och verksamheten är ansvarig för hur besluten ska genomföras och av vem. I gränslandet mellan det politiska ansvaret och chefernas ansvar finns vad som ofta kallas den ”gyllene zonen”. Där pratar man om de frågor där det inte är självklart eller tydligt vem som har ansvaret eller om frågor som har betydelse för det gemensamma uppdraget. Erfarenheterna visar att det är en hel del frågor och områden. Den gyllene zonen bygger på att det finns ett gott samarbete och en god dialog med respekt och förståelse för varandras uppdrag. Det är en betydelsefull mötesplats för att lyckas med det gemensamma uppdraget och genomföra beslut för medborgarnas bästa. Forskningen visar att det behövs en struktur eller en strategi även för hur samarbetet ska fungera. Samspeletsrelationen är viktig för organisationens förmåga att realisera politiken och för politiken att fatta bra beslut.

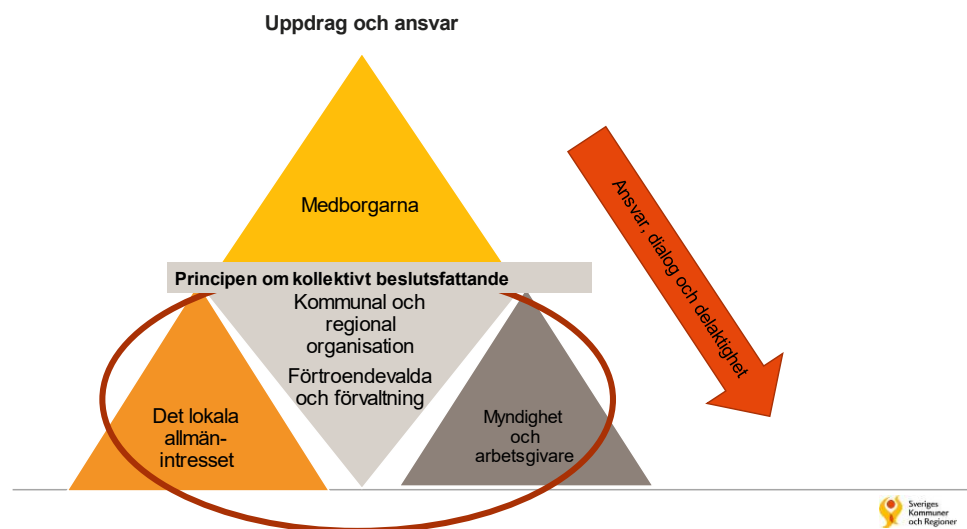
Det är långt mellan att ett beslut fattas till att medborgarna värderar beslutet i mötet i verksamheten. Det kan vara i skolan, på äldreboendet, i

kollektivtrafiken eller i vården. För att underlätta genomförandet är det bra om både den politiska ledningen och cheferna är överens om vad som ska genomföras, hur det ska göras och varför och därmed berätta samma historia. För att komma fram till det kan erfarenheter och kompetens behöva delas. Ordförande har dock alltid sista ordet.

Uppdrag och ansvar

Styrelsen har ett gemensamt ansvar för kommunen och regionen. Det gemensamma ansvaret med att ta tillvara det allmänna intresset samt att vara en ansvarsfull myndighet och arbetsgivare underlättas av en god miljö för ansvar, dialog och delaktighet samt en samspelad relation mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

Kommunikationen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner är inte reglerad. Generellt kan sägas att både kommunikationen och relationerna i detta avseende får förutsättas bygga på tillit och ömsesidig respekt för varandras uppdrag och kunskaper.



Centralt för att styra och leda bättre tillsammans

- Etablera en fast mötesstruktur – utifrån vardagens prioritering.
- Ärendehantering – tydliggör med en struktur.
- Delegationsordningen.
- Dialog om uppgiftsfördelning.
- Säkerställ en struktur för en nödvändig improvisation

Forskningen lyfter att alla har en uppfattning om hur arbetsfördelningen och samarbetet ska fungera. Rådet är att vi ska prata om hur vi ser på det

tillsammans, annars kommer det att vara styrande i vårt handlande och kan leda till missuppfattningar.

Kommunlagen reglerar om uppdragen

4 kap 2§ - Den som har ett förtroendeuppdrag på heltid eller betydande del av heltid ska ha benämningen kommunalråd, borgarråd, regionråd, oppositionsråd eller en annan benämning som fullmäktige bestämmer.

6 kap – ”Styrelsen och övriga nämnder”; övergripande roll, uppgifter, brådskande ordförande beslut.

7 kap 1§- Styrelsen ska utse en direktör. Direktören ska ha den ledande ställningen bland de anställda och vara chef för den förvaltning som finns under styrelsen.

7 kap 2§ - En instruktion för direktören - Styrelsen ska i en instruktion fastställa hur direktören ska leda förvaltningen under styrelsen. Instruktionen ska också fastställa direktörens övriga uppgifter.

7 kap 5§ - Delegering till anställd - En nämnd får uppdra åt en anställd att besluta på nämndens vägnar i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden.

Skapa en struktur om samarbetet

Samarbete och förtroende är ett givande och tagande som bygger på respekt och förståelse för varandras uppdrag. Ett råd är att prata om samarbetet och komma överens om hur det ska se ut och vad som är viktigt för samarbetet.

Förhållningssätt som bygger samarbete och förtroende

- **Transparens** - att snabbt informera varandra om sådant som kan förväntas vara relevant för den andre.
- **Lyssnande** - att anstränga sig för att förstå hur den andre ser på viktiga frågor.
- **Tydlighet** - att vara ärliga mot varandra om hur, vad man tycker och tänker.
- **Tillförlitlighet** - att hålla vad man lovat eller berätta om man inte kan hålla det.
- **Positiv återkoppling** - att visa uppskattning för den andres kvaliteter och prestationer.

Förtroendebaserad samspelsrelation bäst i komplexa verksamheter

Enligt forskningen är förtroendebaserad och informell samspelsrelation den modell för styrning som anses mest lämplig att använda i komplexa och eller föränderliga verksamheter där många frågor måste behandlas parallellt. Samspelsrelationen mellan ledande förtroendevalda och

tjänstepersoner kan också förstås som en slags tvåmannaorganisation som ibland behöver klara hårda prövningar. Ett sätt att beskriva och förstå den organisatoriska förmågan är begreppet ”resilience” som ungefär betyder; förmågan att återta sin ursprungliga form efter att yttre krafter har förändrat den. Den teorin lyfter fyra faktorer som var och en, men även tillsammans kan hjälpa berörda i en pressad situation eller relation;

- Improvisation
- Rolltydlighet
- Lyssnade
- Respekt.

Ärendehantering

Politikens genomförande är beroende av fungerande rutiner och stöd. Tydliga strukturer har betydelse. Ärendehanteringsprocessen är central i en politiskt styrd organisation, men kan i sin utformning skilja sig åt mellan kommuner och regioner. Den politiska nivån förfogar över beslutsfattandet. Ansvarssystemet utgår från ett kollektivt synsätt, vilket innebär att det är styrelsen/nämnden som helhet, både majoritet och opposition, som svarar för beslutsfattandet. Det ställer krav på att tjänstepersoner tar fram sakliga och korrekta beslutsunderlag, som kan innehålla flera förslag/alternativ. De tjänstepersoner som handhar olika ärenden har till uppgift att ställa sin kunskap till förfogande men också acceptera och respektera den politiska viljans genomslag. Den sakliga beredning görs ibland med stöd av speciallagstiftning och den politiska beredningen utgår från Kommunlagen.

Förslag på områden att tillsammans prata om;

- Förtroendevaldas ansvar och uppdrag – hur ser det ut och vad ingår?
- Chefers ansvar och uppdrag – hur ser det ut och vad ingår?
- Vad är svårt?
- Vad behöver förtroendevalda av cheferna för att samarbetet ska fungera bra?
- Vad behöver cheferna av förtroendevalda för att samarbetet ska fungera bra?
- Vad behöver förbättras?
- Hur ska vårt samarbete se ut?

Gemensam överenskommelse

För att förtydliga och formalisera ansvar och samarbete kan en överenskommelse mellan ordförande och ledande chef underlätta. Den bidrar till att skapa en gemensam strategi för att uppnå det gemensamma

uppdraget och öka genomslag och resultat av politiken. Förslag på vad som kan ingå och formaliseras;

- Vilka mål som är viktigast att fokusera på, under året och på längre sikt.
- Hur ni ska styra och leda tillsammans.
- Hur arbetsfördelning ska vara mellan er.
- Hur ni ska samarbeta.

Den bör omprövas kontinuerligt.

Det finns ett förslag på upplägg på webbsidan.

Ett levande dokument

Att styra och leda kommunen och regionen är ett gemensamt uppdrag som är fantastiskt meningsfullt och roligt, tycker dom flesta toppolitiker och chefer som har bidragit under åren. Stödmaterialet är ett levande dokument som ständigt kommer att uppdateras när ny kunskap skapas genom erfarenheter eller forskningen.