

Ekonomi och styrning
Lena Lindgren

Stöd - för att styra och leda bättre tillsammans

Utifrån många års erfarenheter tillsammans med ledande förtroendevalda och direktörer i nationella workshops, som processledare i kommunledning, med regionstyrelsens ordförande och direktör samt på Ledarprogrammet för toppolitiker har ett stödmaterial växt fram. Det bygger på den erfarenhetskunskapen och på forskningen inom området som SKR har initierat. Syftet är att det ska inspirera och vara ett stöd i ert arbete.

Styra och leda tillsammans för att öka genomslag och resultat av politiken

- Genom ett gemensamt fokus
- Tydligare uppdrag
- Ett bra samarbete
- Ett gemensamt ansvar för helheten i regionen eller i kommunen.

Att leda och utveckla en region eller en kommun är ett gemensamt uppdrag för förtroendevalda och för verksamheten. Uppdraget är komplext och kräver ett hållbart och långsiktigt arbete. Det påverkar om uppdraget är tydligt och uppfattas på samma sätt. När ledande förtroendevalda och chefer kommunicera samma budskap och berättar samma berättelse, då ökar genomslag och resultat. Genom ett respektfullt samarbete skapas möjligheter för att agera klokt och hjälpa varandra att lyckas i respektive uppdrag och med det gemensamma uppdraget för medborgarna och brukarnas bästa.

För att kunna ta ett helhetsansvar för att leda samhällsutvecklingen inom en kommun eller en region behövs en vision. Den konkretiseras genom mål och aktiviteter som förverkligas under en begränsad period. Tillsammans bildar vision, mål och aktiviteter den gemensamma berättelsen. Till detta behövs beslutsunderlag som underbyggs med uppföljningar och analyser och där kunskap och fakta utforskas genom dialog med olika berörda parter. En kultur som bygger på tillit, medskapande och förnyelse underlättar.

Ansvarsfördelning mellan politiken och verksamheten



Ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda och verksamheten baseras på deras respektive olika uppdrag. Ur ett övergripande perspektiv är de 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 den så kallade ”gylle zone”. Den bygger på ett gott samarbete och en god dialog mellan ledande förtroendevalda och chefer, för att prata om frågor som inte tydliggör ansvaret eller frågor som har betydelse för det gemensamma uppdraget. En viktig mötesplats för att lyckas med det gemensamma uppdraget och genomföra de beslut som blir bäst för medborgarna. Forskningen visar att det behövs en lokal struktur för hur samarbetet ska fungera. Samspeletsrelationen är viktig för organisationens förmåga att realisera politiken och för politiken att fatta bra beslut.

Det är långt från 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 svåra genomföranden 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 berättas samma historia. För att komma fram till det kan erfarenheter och kompetens delas. Ordförande har dock alltid sista ordet.

Uppdrag och ansvar

Kommunikationen mellan politiker 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.



För att hålla ihop det gemensamma ansvaret för att ta tillvara det allmänna intresset och samtidigt vara en ansvarsfull myndighet och arbetsgivare behövs en god miljö för ansvar, dialog och delaktighet och en samspelad relation mellan förtroendevalda och förvaltningen.

Centralt för att styra och leda bättre tillsammans

- Etablera fast mötesstrukturer – utifrån vardagens prioritering.
- Ärendehantering – måste fungera bra.
- Delegationsordningen – måste fungera bra.
- Dialog om uppgiftsfördelning behövs.
- 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 pratar om hur vi ser på det annars kommer det att vara styrande i vårt handlande och kan leda till missuppfattningar samt även problem.

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..

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. Det är viktigt och kan vara avgörande att prata igenom och bestämma vad som ska genomföras och hur samarbetet ska se ut för att uppnå den politiska plattformen eller besluten. En öppen dialog underlättar.

Förhållningssätt som bygger 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 litteraturen 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 chefer kan också förstås som en slags tvåmanna-organisation 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. Det är: improvisation, rolltydlighet, lyssnade och respekt.

Ärendehantering

Politikens realisering är beroende av fungerande rutiner och stöd. Tydliga strukturer och rutiner är viktiga. Ärendehanteringsprocessen är central i en politiskt styrd organisation. Det är den politiska nivån som förfogar över beslutsfattandet. Ansvarssystemet utgår från ett kollektivt synsätt - vilket innebär det är styrelsen/nämnden som helhet - alltså både majoritet och opposition - som svarar för beslutsfattandet. Det ställer krav på sakliga och korrekta beslutsunderlag, som bör innehålla flera förslag/alternativ. Som handläggare får man 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.

Att 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?
- Vad ska samarbetet byggas på?

Gemensam samarbetsstrategi/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. Det är bra för tydligheten och minnet att komma överens om och formalisera vilka mål som är viktigast att fokusera på, hur ni ska styra och leda tillsammans, hur arbetsfördelning ska vara mellan er och hur ni ska samspela. Den måste omprövas kontinuerligt.

Det finns ett förslag på upplägg på webbsidan.

Sammanfattning

Det behövs två strukturer - en för er spelplan och en för ert samspel.



Politikens realisering påverkas av

Strukturen/Er spelplan

- Organisationens samlade resurser och förmågor avgör
- Tydliga strukturer och rutiner viktiga
 - Ärendehaneringen väloljad
 - Era mötesrutiner fasta
 - Trogen instruktionens andemening
 - Vem gör vad fastställt
 - Passform och överensstämmelse ledord

Processen/Ert samspel

- Tillämpa och ompröva er överenskommelse
- Prövningar kommer alltid
 - Möjligt att improvisera
 - Tydlighet i uppdragen underlättar krishantering
 - Lyssna på varandra vid vägval
 - Skyldighet och rätt att ärligt lyfta svåra frågor.

*Skapandet av en professionell samspelsrelation mellan ordförande och direktör okt 2017

Ett levande dokument

Att leda och utveckla 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.