

Lägesbild Pajala kommun

Styrning och ledning

Christine Feuk

Petra Svedberg

Sektionen för demokrati och styrning

Vårt uppdrag

1. Samsyn kring kommunens nuläge (ekonomi och trender som påverkar kommun)
2. Tydliggörande kring den politiska styrningen
3. Tydliggörande av samspelet och ansvarsfördelningen mellan politik och verksamhet



Vår lägesbild

Bygger på:

1. Genomförd enkät
 - 31 politiker
 - 27 tjänstepersoner
2. Intervjuer med förtroendevalda och ledande tjänstepersoner



Ert uppdrag - att leverera **VÄLFÄRD**

VÄLFÄRD –
att få människor att färdas
väl genom livet

Mål för den offentliga verksamheten

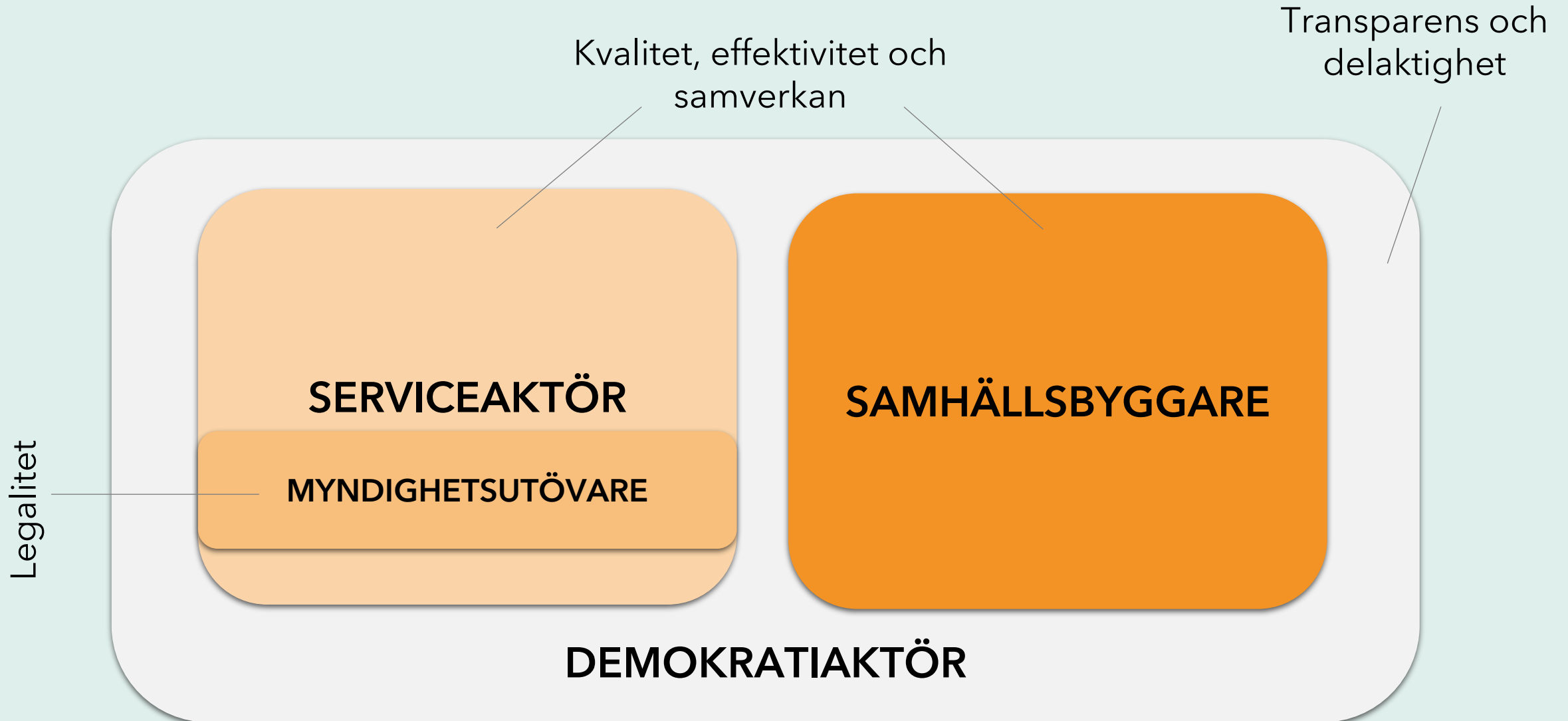
Den enskildes personliga, ekonomiska och kulturella välfärd ska vara grundläggande mål för den offentliga verksamheten. Särskilt ska det allmänna trygga rätten till arbete, bostad och utbildning samt verka för social omsorg och trygghet och för goda förutsättningar för hälsa.

Det allmänna ska främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer.

Det allmänna ska verka för att demokratins idéer blir vägledande inom samhällets alla områden samt värna den enskildes privatliv och familjeliv.

Det allmänna ska verka för att alla människor ska kunna uppnå delaktighet och jämlikhet i samhället och för att barns rätt tas till vara.

Uppdraget - att leverera välfärd





Sveriges
Kommuner
och Regioner



Du arbetar på medborgarnas uppdrag

- Vad innebär/omfattar uppdraget och rollen som förtroendevald?

Företräda och representera

- Kommunföreträdare
- Alla medborgares representant



Makt och ansvar

- Du behöver sätta dig in i många frågor, det innebär att du får ökad information, kunskap och därigenom ökad makt.
- Du behöver **LYSSNA** och vara **INTRESSERAD**. Du behöver också lyssna på tjänstepersoner, andra politiker och medborgare.
 - Förstå olika perspektiv och kunna väga samman
- Det ansvaret kommer att påverka ditt förhållningssätt till medborgare, tjänstepersoner och kollegor.

Styra och prioritera

Styrning handlar om att **prioritera** och **fattar beslut, följa upp** och kontrollerar att det som är beslutat också genomförs.



Hög etik och gott politiskt ledarskap

- Objektivitetskravet – verksamhet ska bedrivas sakligt och opartiskt
- Du får enligt jävsreglerna inte delta i ett ärende där det finns ett personligt intresse
- Valfärdsbrott utgör utmaningar
- Motverka korruption
- Samarbeta med andra folkvalda och partier
- Förebygga och motverka hot och hat mot förtroendevalda

FULLMÄKTIGE

STYRELSE

NÄMND

NÄMND

NÄMND

VERKSAMHET

VERKSAMHET

VERKSAMHET

Styrelsens uppdrag

- Leder, samordnar och har uppsiktsplikt.
- Bereder och verkställer.
- Rapporterar regelbundet till fullmäktige om hur verksamheten utvecklas och om kommunens ekonomiska ställning.
- Tar strategiska beslut på fullmäktiges uppdrag.
- Ansvarar för ekonomi och finanser, ekonomistyrning och redovisning.
- Företräder kommunen i mål och ärenden.

Fullmäktige kan ge styrelsen rätt att fatta beslut om särskilt angivna förhållanden mot andra nämnders verksamhet.



SAMSPEL MELLAN POLITIK OCH VERKSAMHET

- **TYDLIGA STRUKTURER, REGLER OCH RUTINER**
- **KOMMUNIKATION OCH TRANSPARENS**
- **PRATA OM SAMARBETET**
Regelbundna träffar för att diskutera hur styrningen och ledning fungerar. Finns det skav? Stödjer styrningen verksamheten i att leverera uppsatta mål?

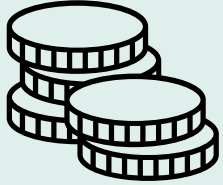
Samarbetet mellan politiker och tjänstepersoner är inte bara nyckel till framgångsrika beslut utan också en grundläggande del av et starkt och välfungerande samhälle



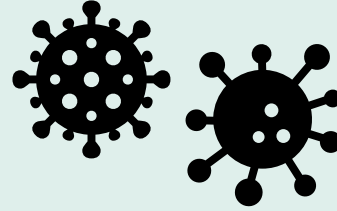
SAMSPEL MELLAN POLITIK OCH VERKSAMHET

- **GEMENSAMT ANSVAR FÖR HELHETEN**
- **GEMENSAMT MÅLFOKUS**
Tydlig riktning med gemensam fokus kring berättelse om mål och resultat
- **FÖRSTÅ VARANDRAS ROLLER OCH UPPDRAG**
Politiken behöver vara lyhörd för tjänstepersonernas kunskap och erfarenhet
Tjänstepersonerna behöver vara medvetna om de politiska målen och visioner som styr arbetet

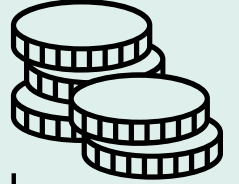




Ekonomiska
utmaningar



Pandemin



Ekonomiska
utmaningar

2009

2015

2020

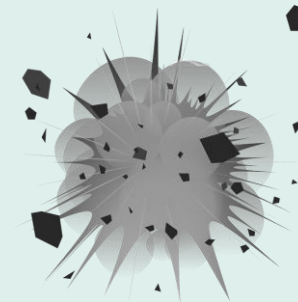
2022

2023

Flyktingkris



Ukraina



Samspelet mellan politik och verksamhet



- Vision
- Helhetssyn
- Värderingar
- Utfästelser
- Prioritera
- ...

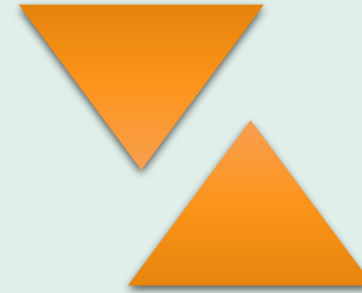


- Laglighet
- Fakta
- Expertis
- Utredning
- Erfarenhet
- ...

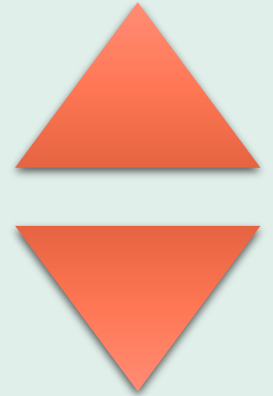
Samspelet mellan politik och verksamhet



Ideal



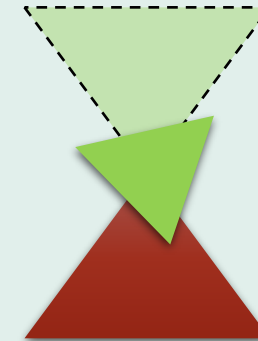
Särkoppling



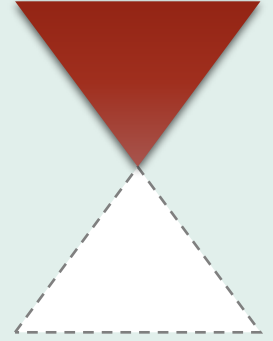
"Rundpingis"



Tjänsteperson-
överrock"

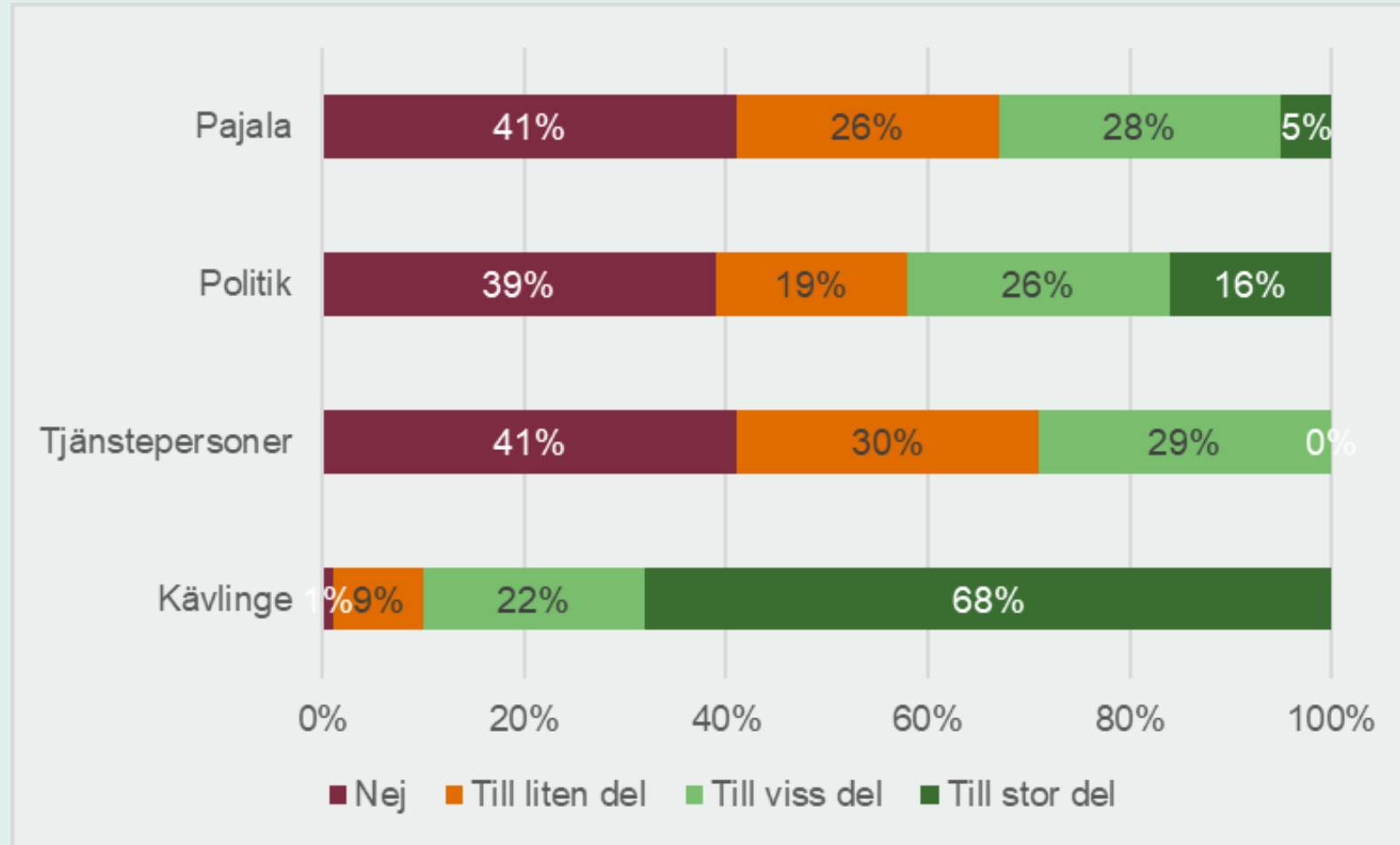


Några få –
kollar allt

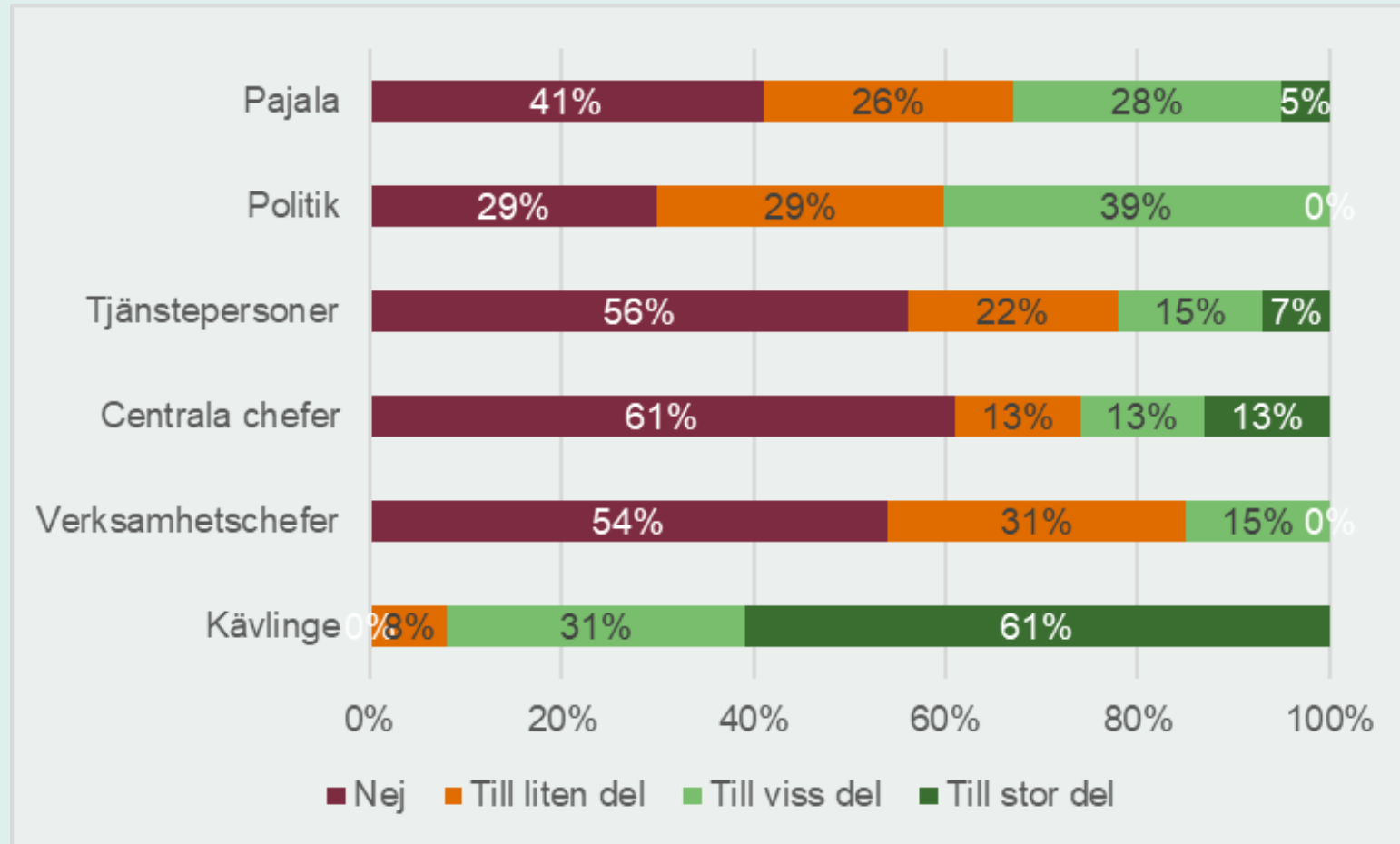


Icke - resonans

Anser du att det i kommunen finns en **tydlig roll- och ansvarsfördelning** mellan förtroendevalda och tjänstepersoner?



Anser du att det finns en **hög grad av tillit** mellan
förtroendevalda och tjänstepersoner i kommunen?



Skriftliga kommentarer, sammanfattning:

Tjänstepersoner

- **Det saknas samverkan och tillit mellan politiker och tjänstepersoner**, vilket leder till ineffektiv styrning och otillräckliga kvalitetsmätningar.
- **Politiker saknar utbildning och kompetens** för att fatta välgrundade beslut och agerar ofta utan att ta hänsyn till professionella analyser och behov.
- **Svagt ledarskap och bristande erfarenhet hos förtroendevalda** bidrar till kaos, misstro och försämrat förtroende inom kommunen.

Förtroendevalda

- **Förtroendet mellan politiker och tjänstepersoner är lågt**, och politiska beslut blir ofta inte verkställda som förväntat.
- **Bristande resurser och låga arvoden för fritidspolitiker** gör att de inte kan uppfylla sina ansvarsområden effektivt.
- **Det finns en otydlighet i roller och ansvar**, vilket leder till en oförutsägbar organisation och ibland tjänstemannastyre.

Sammanfattning - problembild

Politisk styrning

Brister i samspelet
mellan partierna



Leder till
brister i samspelet
mellan politik och
verksamhet



Tilliten mellan styrande
politik och verksamheten
obefintlig

Å ena sidan handlar politik om "konflikt",
men också om att ta ansvar kring
helheten, att följa lagar, beslutsprocesser
etc.

Vår lägesbild - avsaknad av:

- Ansvarstagande
- Tydlighet i ansvar och roller
- Helhetssyn
- Förståelse för allvaret i situationen nulägesbilden
- Initiativ till att lösa situation

LEDIGHET



Ledning
Förvaltning

Verksamhet
Enhet

Organisation
Ledarskap
Riktlinjer
Ambitionsnivå
Kultur

Ledarskap
Ambitionsnivå
Medarbetarengagemang
Effektivitet
Kompetens
Kultur

Reflektion

Samspelet mellan politiken och verksamheten måste förbättras.

Hur gör vi det?

Vad är vårt första steg?

Har vi arenor/forum för dialog?



Inspel från gruppdiskussioner

- Bjud in till dialog mellan politiker och tjänstepersoner
- Mindre partier – hur kan vi få möjlighet att träffa verksamheten
- Tönen i nämnd och KF/sociala medier – måste bli bättre. Visa respekt för varandra.
- Respekt mellan politiker och tjänstepersoner – inte okej med misstroende
- Undvik att detaljstyra
- Beslutsunderlag – ta hänsyn till, redovisa konsekvenser, undvik återremiss
- Utbildning kring rollfördelningen
- Gemensam mål och underlag
- Arenor för dialog saknas

Inspel från gruppdiskussioner

- Beredningsstrukturen
- Vi måste bygga upp vårt förtroendekapital
 - lära känna varandra
- Helhetsansvaret
- Återkoppling
- Ventilera åsikter
- Visionsdag
- Verkstad
- Delegationsordning/reglementen – följer vi dessa
- Gemensamt målarbete
- Komma ifrån kontorsbeslut
- Starta med ett "vitt papper" – skapa en gemensam utgångspunkt

Inspel från gruppdiskussioner

- Lita på professionen
- Involvera facken
- Framförhållning
- Bättre spelregler
- Känna till styrkedjan
- Positivt exempel - kvalitetsdialoger inom skolan

Varför behöver vi styrning?

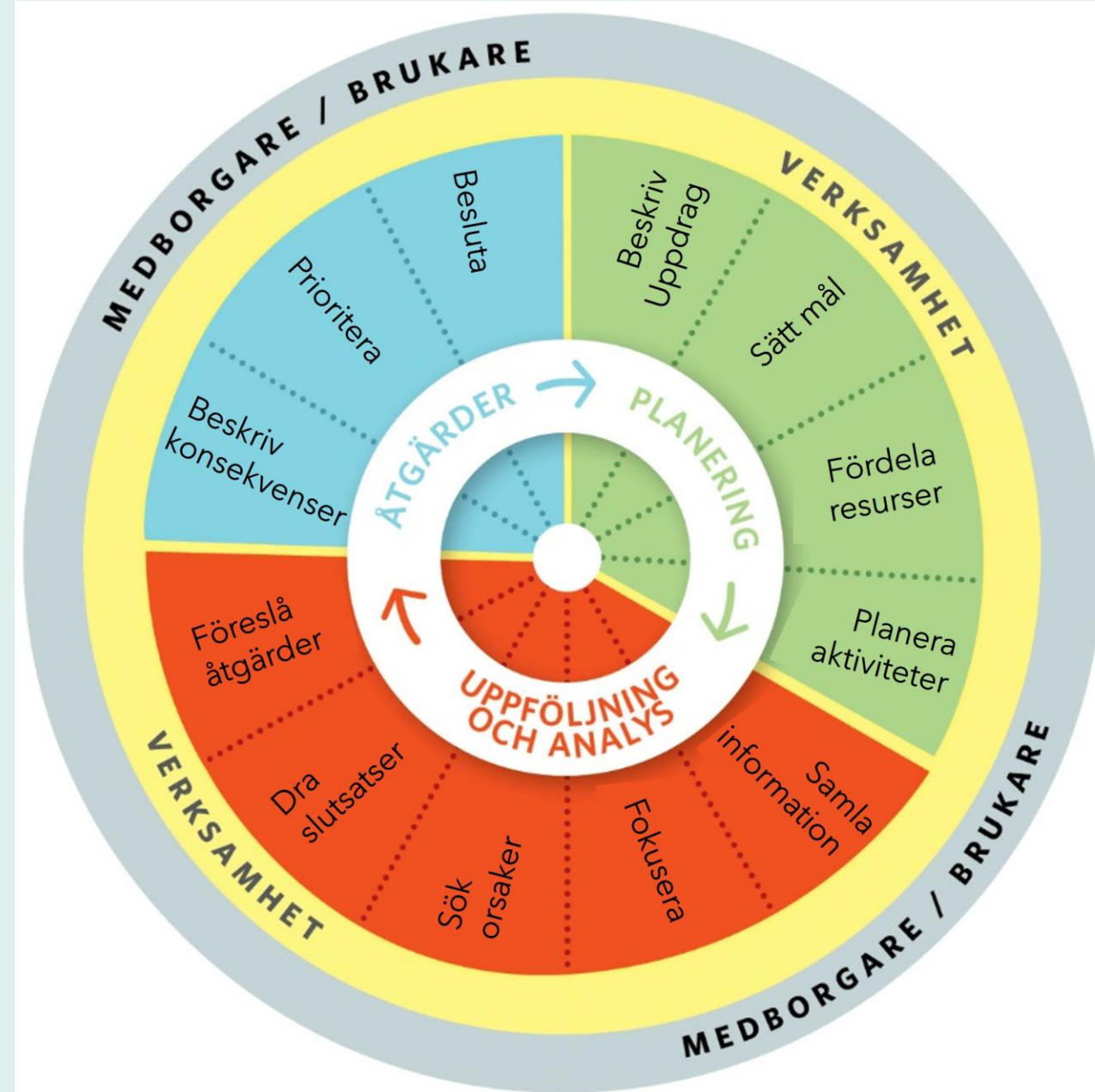
- Styrningen ska ange riktning
- Men styrningen ska också kunna identifiera problemen



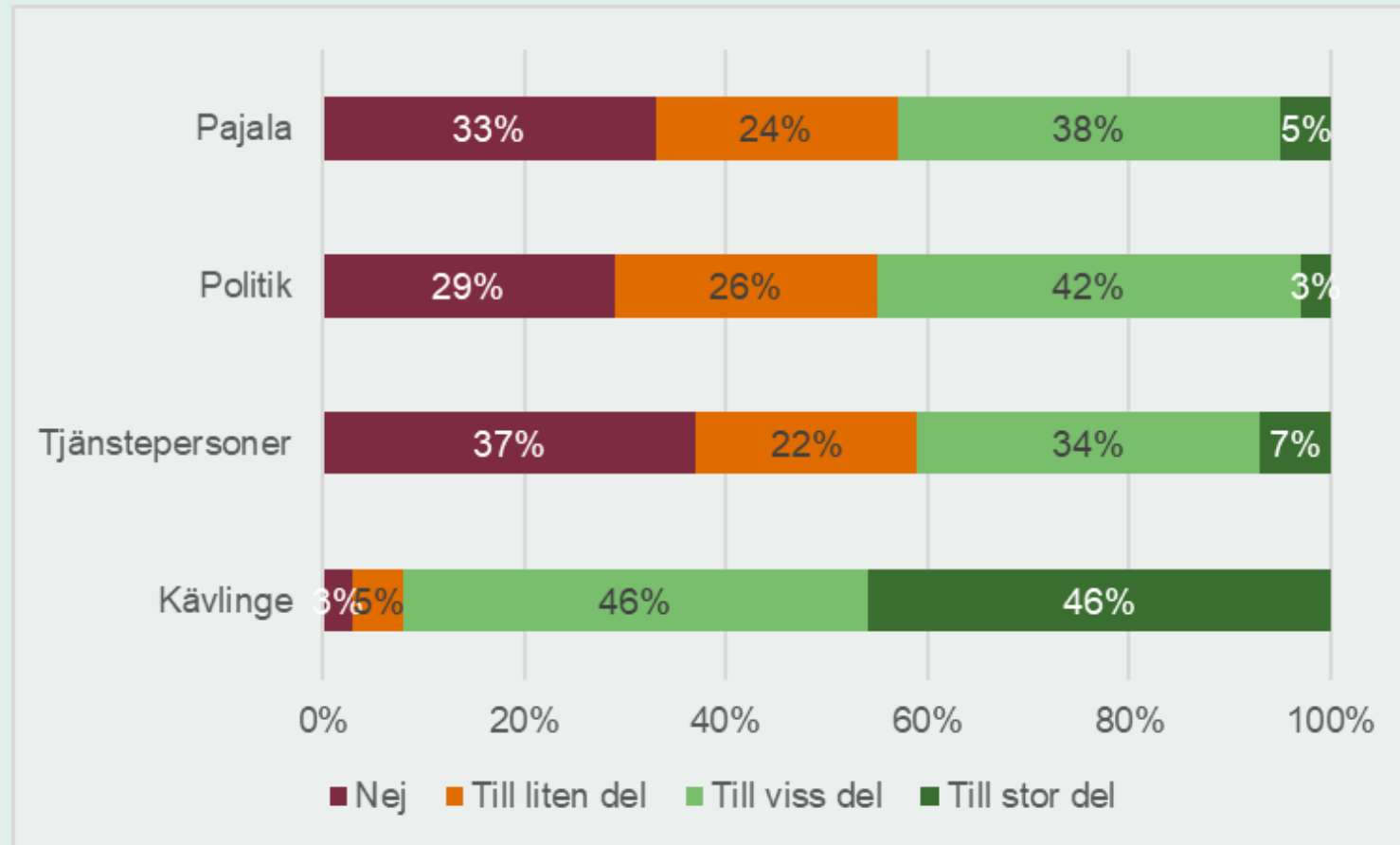
Samspelet mellan planering, uppföljning och analys samt åtgärder

En förutsättning för effektiv produktion av tjänster och utveckling av lokalsamhället

Syftet med ett styr-och ledningssystem är att utifrån ett helhetsperspektiv stödja verksamheterna att leverera tjänster som möter medborgarnas behov utifrån tillgängliga resurser



Anser du att de flesta, förtroendevalda och tjänstepersoner i din kommun har en **gemensam kultur och ett förhållningssätt som gynnar hög effektivitet**, det vill säga låg resursförbrukning och god kvalitet för brukarna?



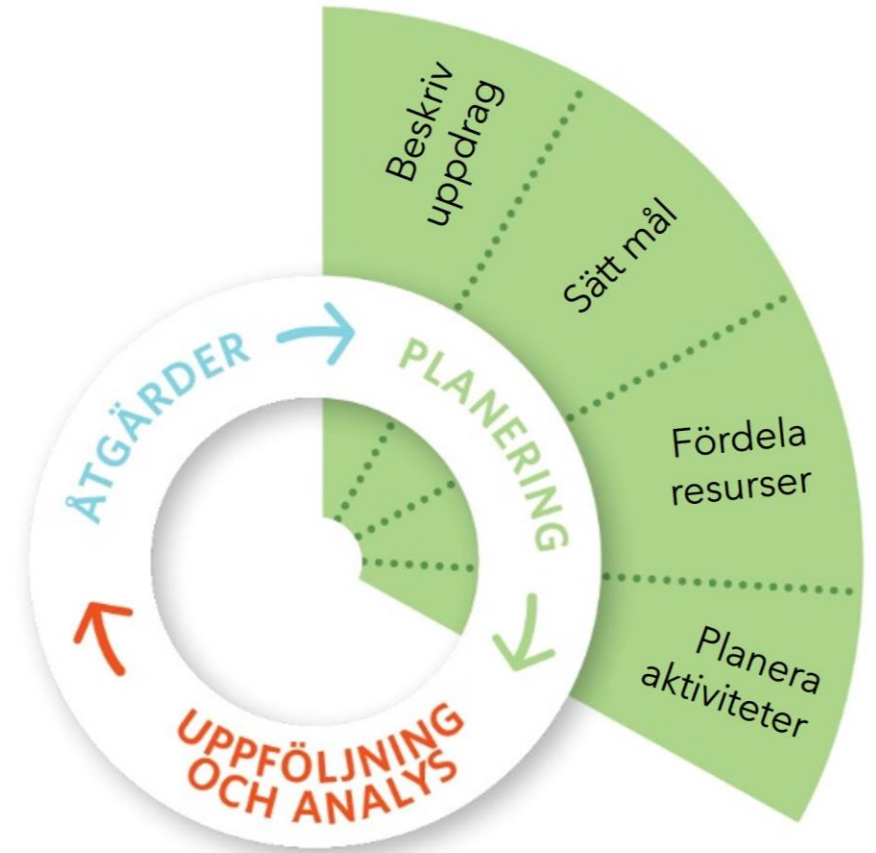
Planering

Hur beskriver uppdraget utifrån en nulägesanalys?

Vad ska vi åstadkomma under det kommande året?

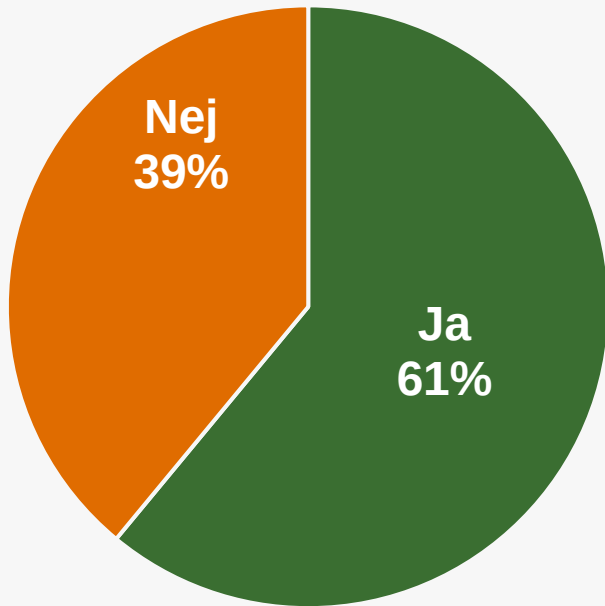
Hur fördelar vi resurser?

Vilka aktiviteter kan vi genomföra?

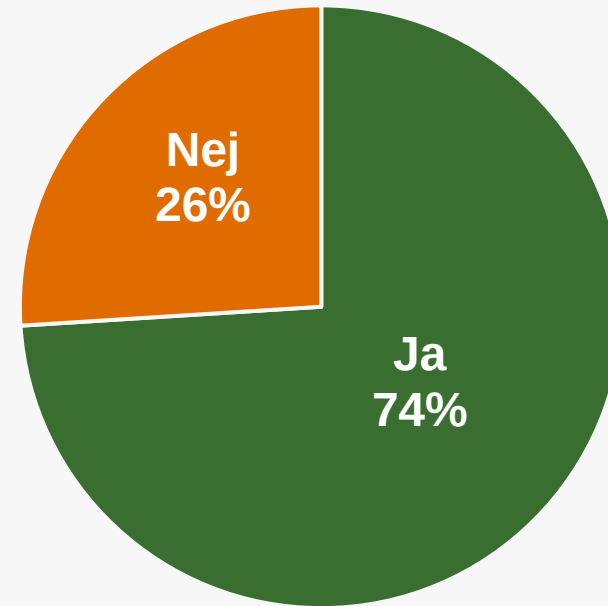


Finns det i kommunen **en tydlig beskriven övergripande vision, strategi** som anger riktningen som kommunen strävar mot?

FÖRTROENDEVALD

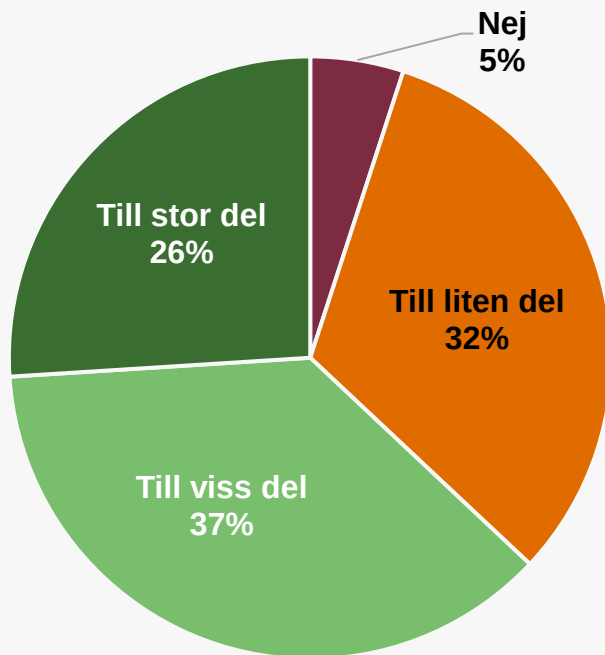


TJÄNSTEPERSON

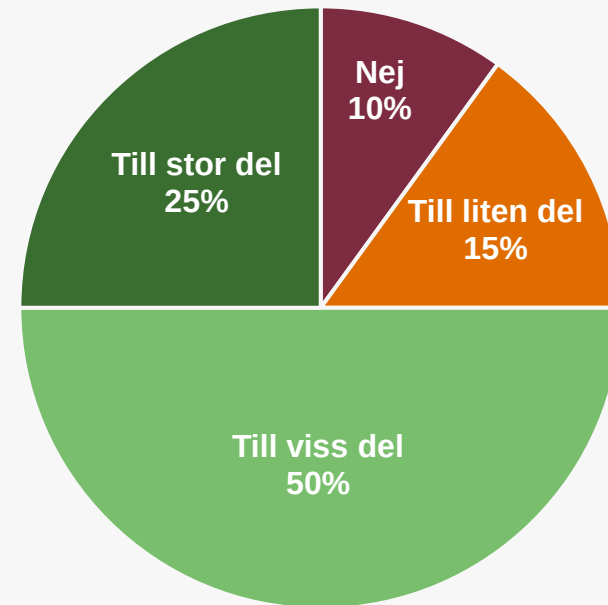


Om du svarade JA – kan du **redogöra för innehållet**?

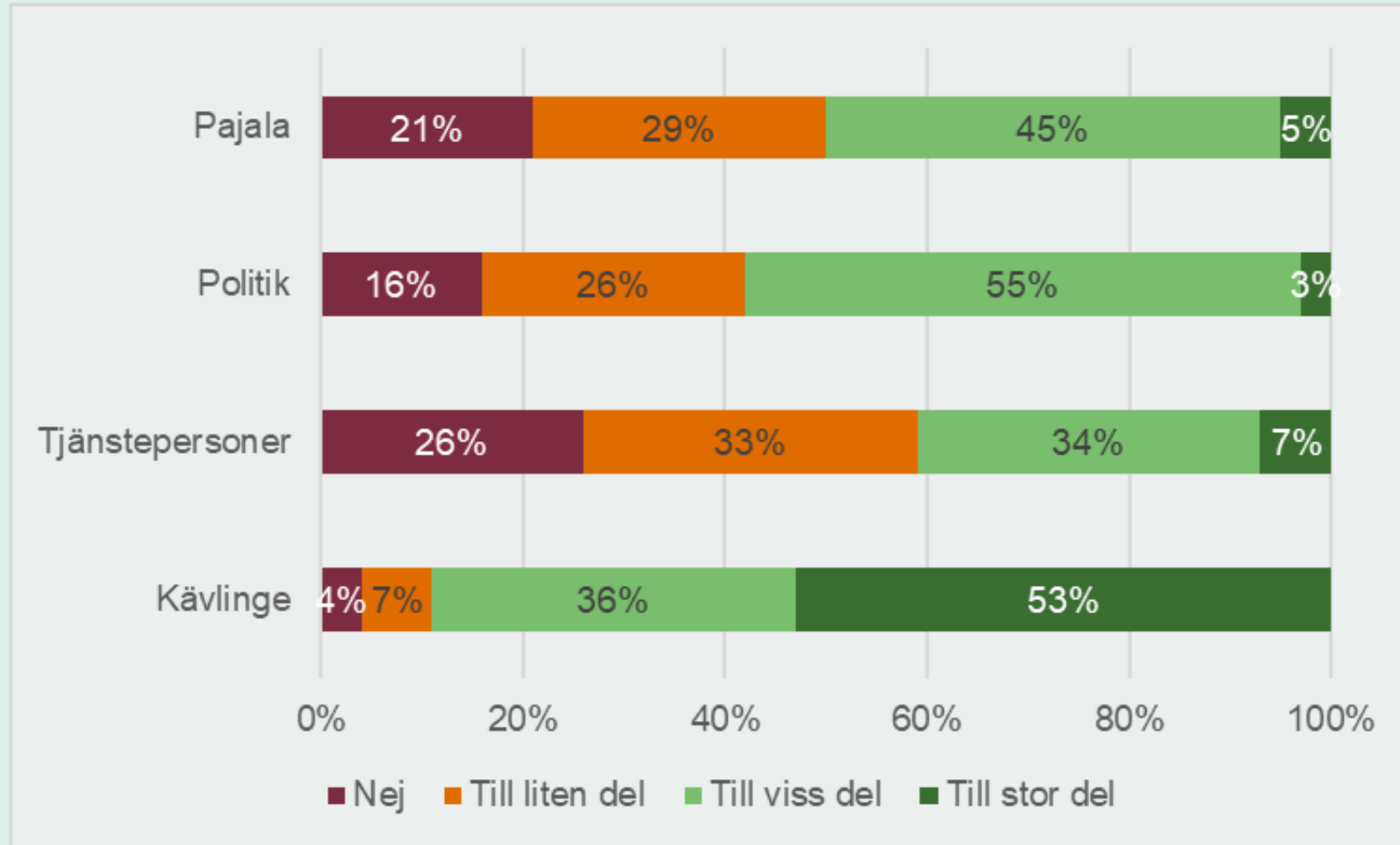
FÖRTROENDEVALD



TJÄNSTEPERSON



Anser du att kommunen har **en bra modell för målstyrning**, där målen tydligt anger riktning?

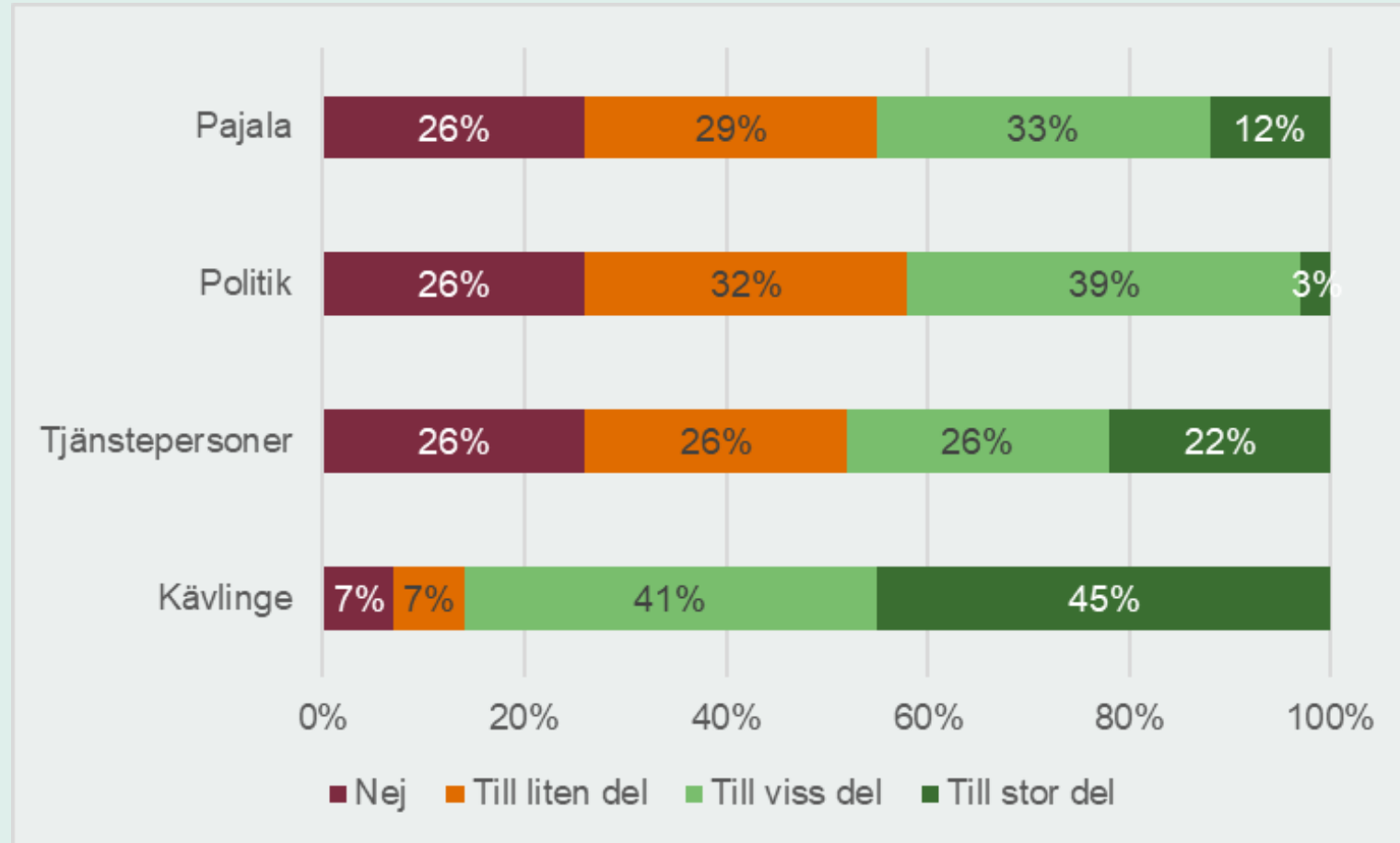


Uppföljning och analys

- Vilken information ska vi samla in?
- Vilka avvikelser behöver vi fokusera på?
- Vad är problemet som behöver åtgärdas?
- Vilka är de bakomliggande orsakerna?
- Vilka slutsatser kan vi dra?
- Vilka förslag på åtgärder är möjliga?



Anser du att din kommun har en **bra modell för uppföljning och analys av ekonomi** som grund för utveckling och förbättring?



Jämförelse med Kävlinge kommun - av de kommuner som genomfört motsvarande enkät och uppnått högst resultat

Skriftliga kommentarer, sammanfattning:

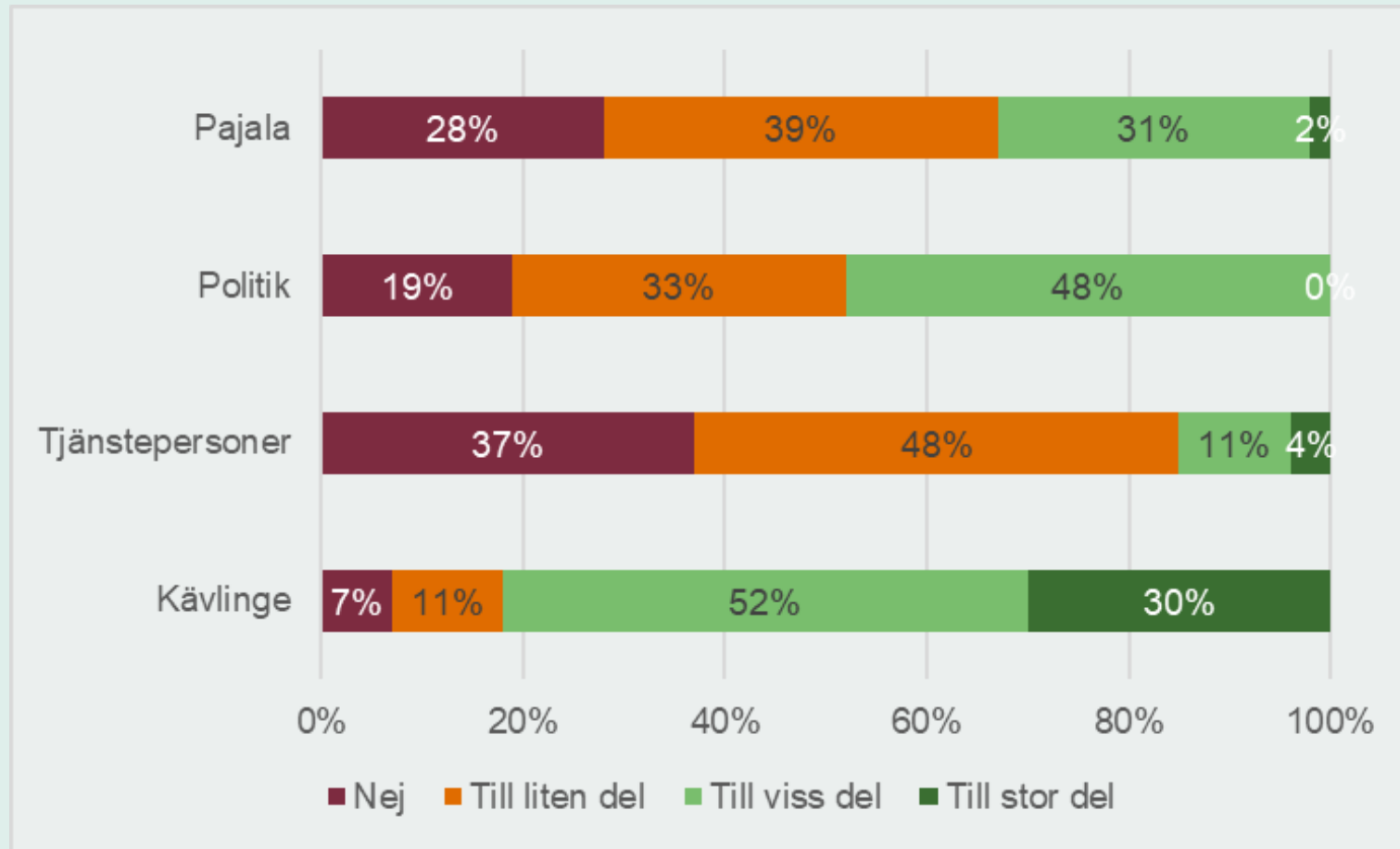
Tjänstepersoner

- **Det saknas ett enhetligt system och stödresurser för ekonomisk uppföljning och analys**, såsom controllers och ekonomer.
- **Budgetar läggs sent och är inte realistiska**, vilket leder till ineffektiv uppföljning och felaktiga förutsättningar från början.
- Det finns **styrdokument, men dessa är inte kända eller följs inte av politiker**, vilket medför bristande koppling till strategiska mål och långsamma åtgärder vid underskott.

Förtroendevalda

- **Brist på samsyn och samarbete mellan politiker och tjänstemän** påverkar uppföljningen negativt.
- Ekonomiska uppföljningar och rapporter sker, men **åtgärder vid prognostiserade underskott genomförs inte alltid**.
- **Följsamhet till den teoretiska modellen för ekonomisk uppföljning saknas**, vilket leder till felaktiga beslut och ineffektiva åtgärder.

Anser du att kommunen har en **bra modell för uppföljning och analys av kvalitet** som grund för utveckling och förbättring?



Skriftliga kommentarer, sammanfattning:

Tjänstepersoner

- **Brist på samverkan och samsyn mellan politiker och tjänstemän** leder till ineffektiv ekonomistyrning och felaktiga beslut.
- **Kvalitetsaspekter och måluppfyllelse prioriteras inte tillräckligt** och saknar förankring hos tjänstemän och förtroendevalda.
- **Verktyg och resurser för systematisk uppföljning och analys av kvalitetsmål är otillräckliga**, vilket påverkar verksamheternas effektivitet.

Förtroendevalda

- **Brist på samverkan mellan politiker och tjänstemän** leder till ineffektiv ekonomistyrning och otillräckliga kvalitetsmätningar i verksamheten.
- **Verksamhetsmålen är inte uppdaterade** och saknar systematisk uppföljning och analys, vilket påverkar måluppfyllelse och ekonomiska beslut.
- **Politiker saknar verktyg och resurser för att följa upp och analysera kvalitetsmål**, vilket hindrar dem från att agera på bristande kvaliteter och ekonomiläckage.

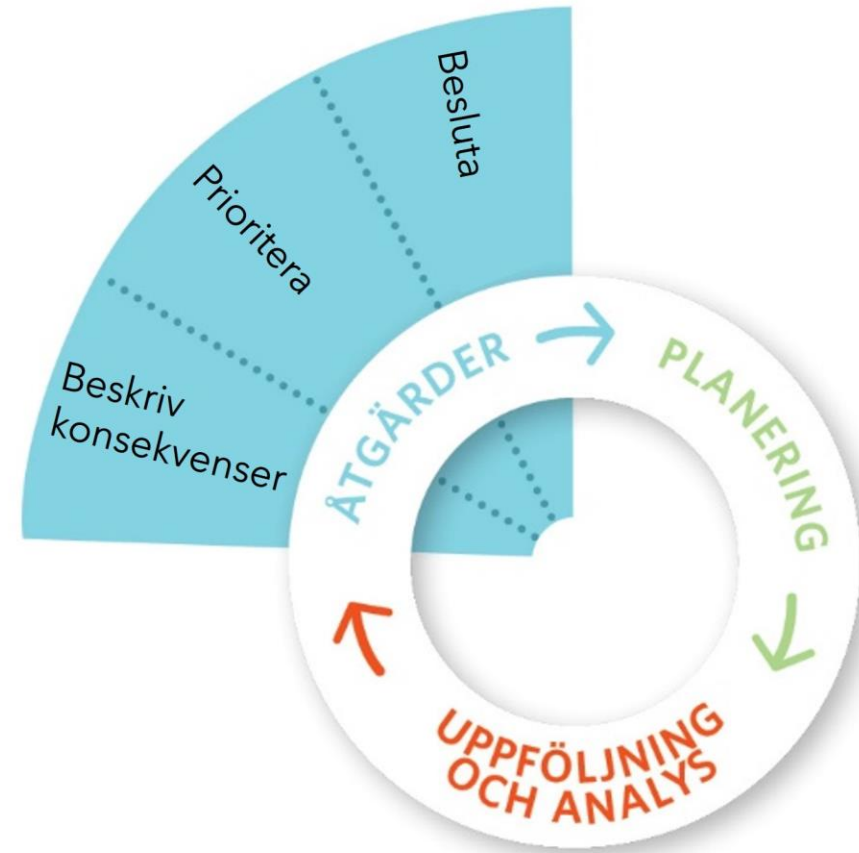
Åtgärder

Hur görs konsekvensbeskrivningen och av vem/vilka?

Hur görs prioritering av åtgärder och av vem/vilka?

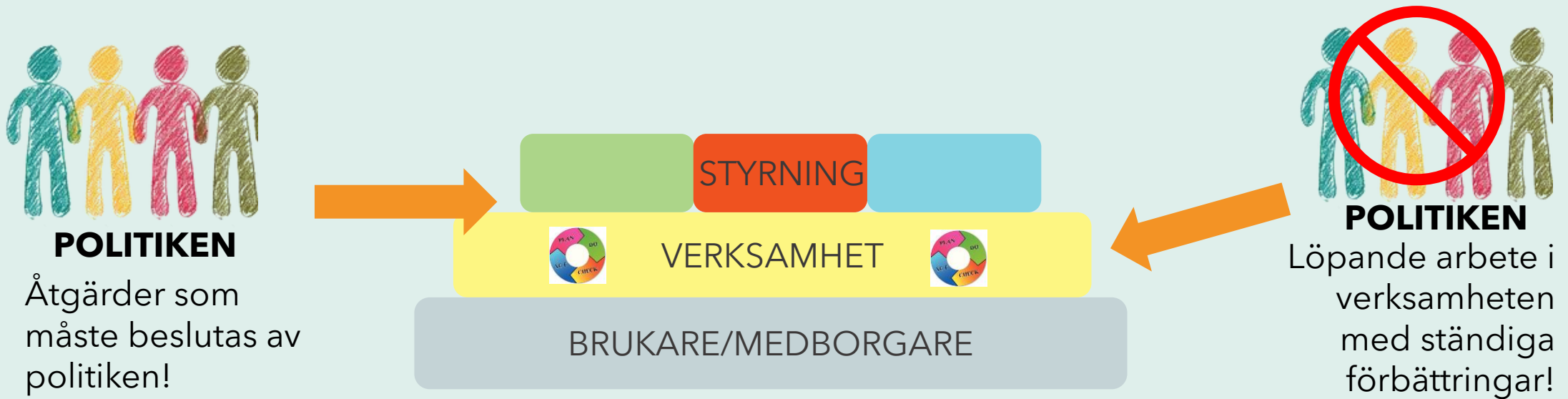
Vad ingår i beslutsunderlaget och vem/vilka utarbetar detta?

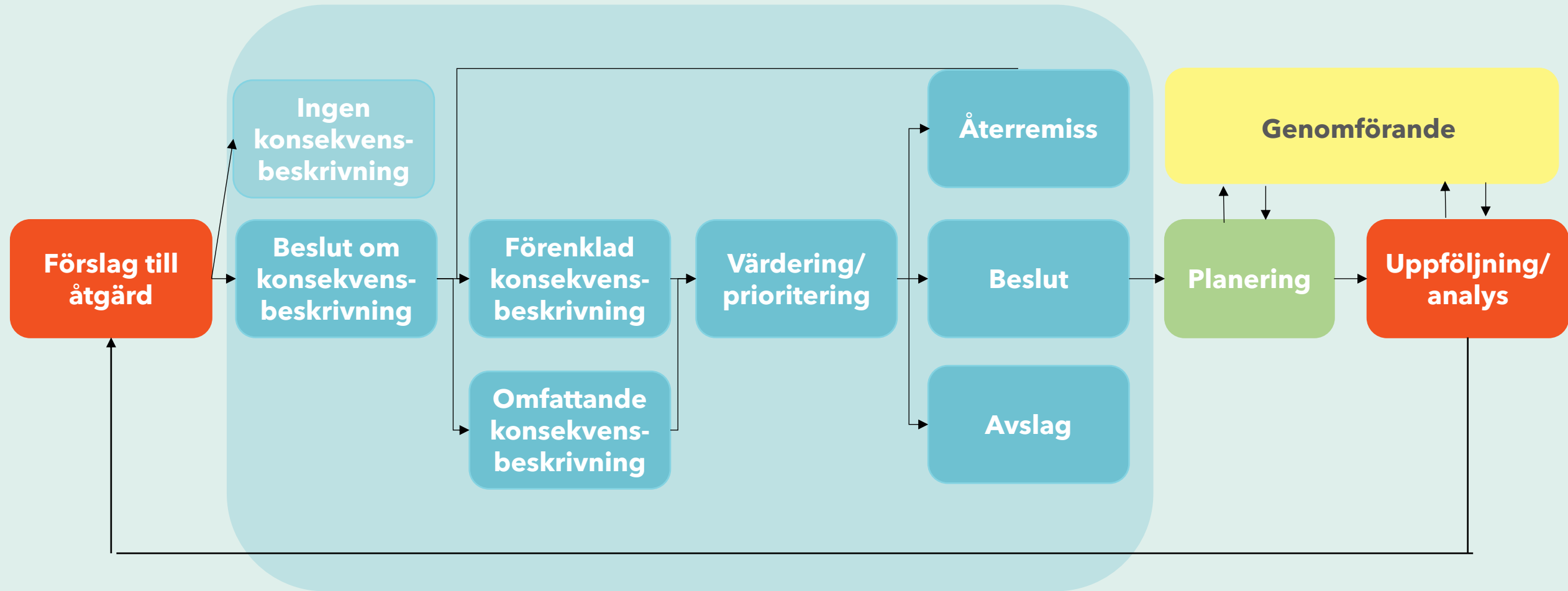
Vem/ vilka fattar beslut om åtgärd?



Hantering av förslag på åtgärder

- Åtgärder som måste hanteras av politiken
- Ständiga förbättringar i det dagliga arbetet i verksamheten





Konsekvensanalys

KONSEKVENSBESKRIVNING		SERVICEPERSPEKTIV			SAMHÄLLSPERSPEKTIV			PRIORITERING (1-3)
		EKONOMI	PERSONAL	RESULTAT/ NYTTA	MÅL 1 <i>Exempel Jämställdhet</i>	MÅL 2 <i>Exempel Hälsa, miljö</i>	MÅL 3 <i>Exempel Social hållbarhet, integration</i>	
ÅTGÄRDSFÖRSLAG	EFFEKT							
Förslag A	Kort sikt							
	Lång sikt							
Förslag B	Kort sikt							
	Lång sikt							
Förslag C	Kort sikt							
	Lång sikt							
RISKANALYS <i>Vad händer om vi inget gör?</i>	Kort sikt							
	Lång sikt							

Vilket
problem/utmaning
avses

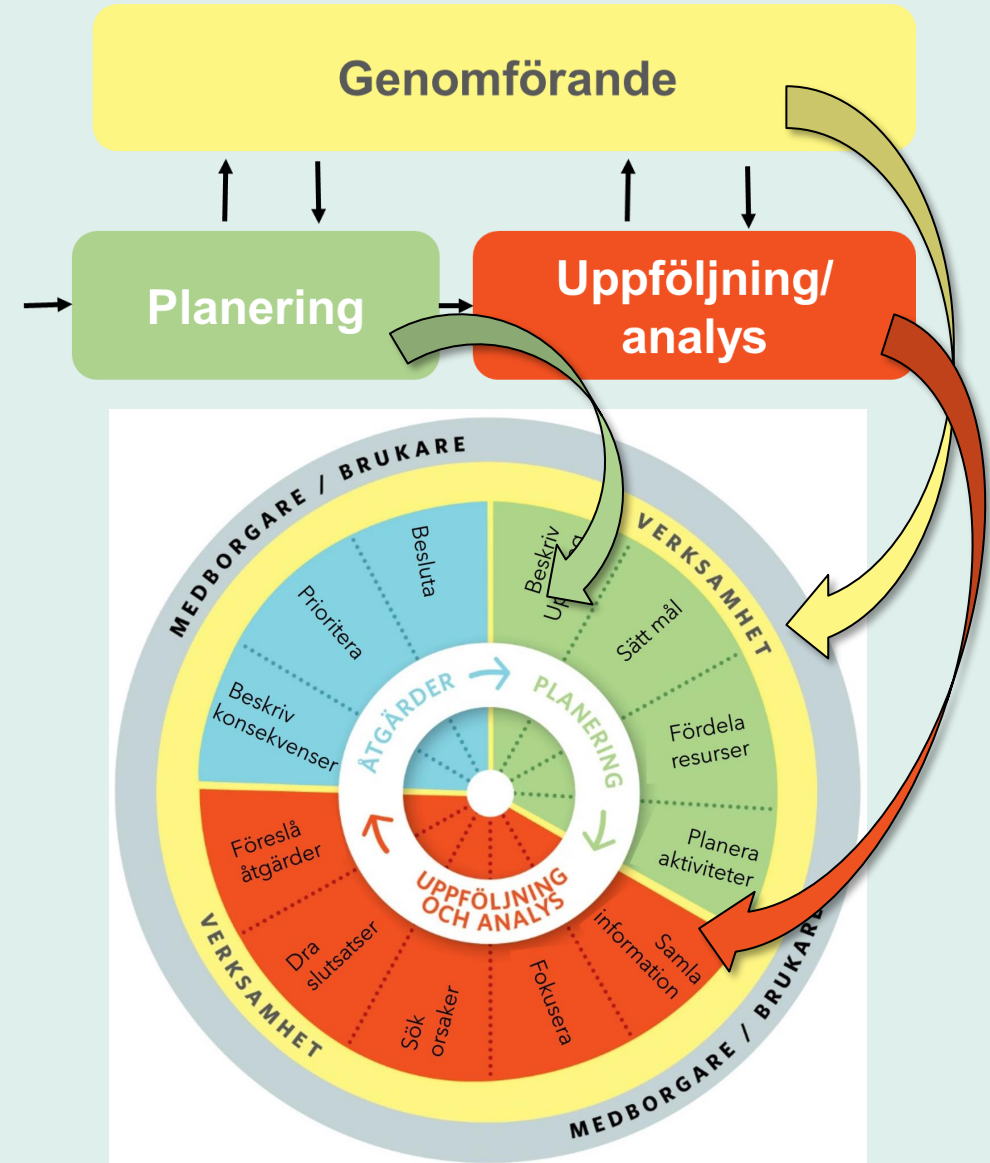
Vilka förslag på
åtgärder finns?

Vilket
tidsperspektiv?

Vilka perspektiv ska beaktas i
konsekvensbeskrivningen?

Vad händer om
ingenting görs?

Omsätta beslut till handling



Reflektion

Det finns brister i vårt sätt att styra och våra processer.

Vad behöver vi förbättra?

- Ökad kunskap och förståelse?
- Saknas det styrdokument/ behöver styrdokument revideras?
- Bättre modeller och verktyg?

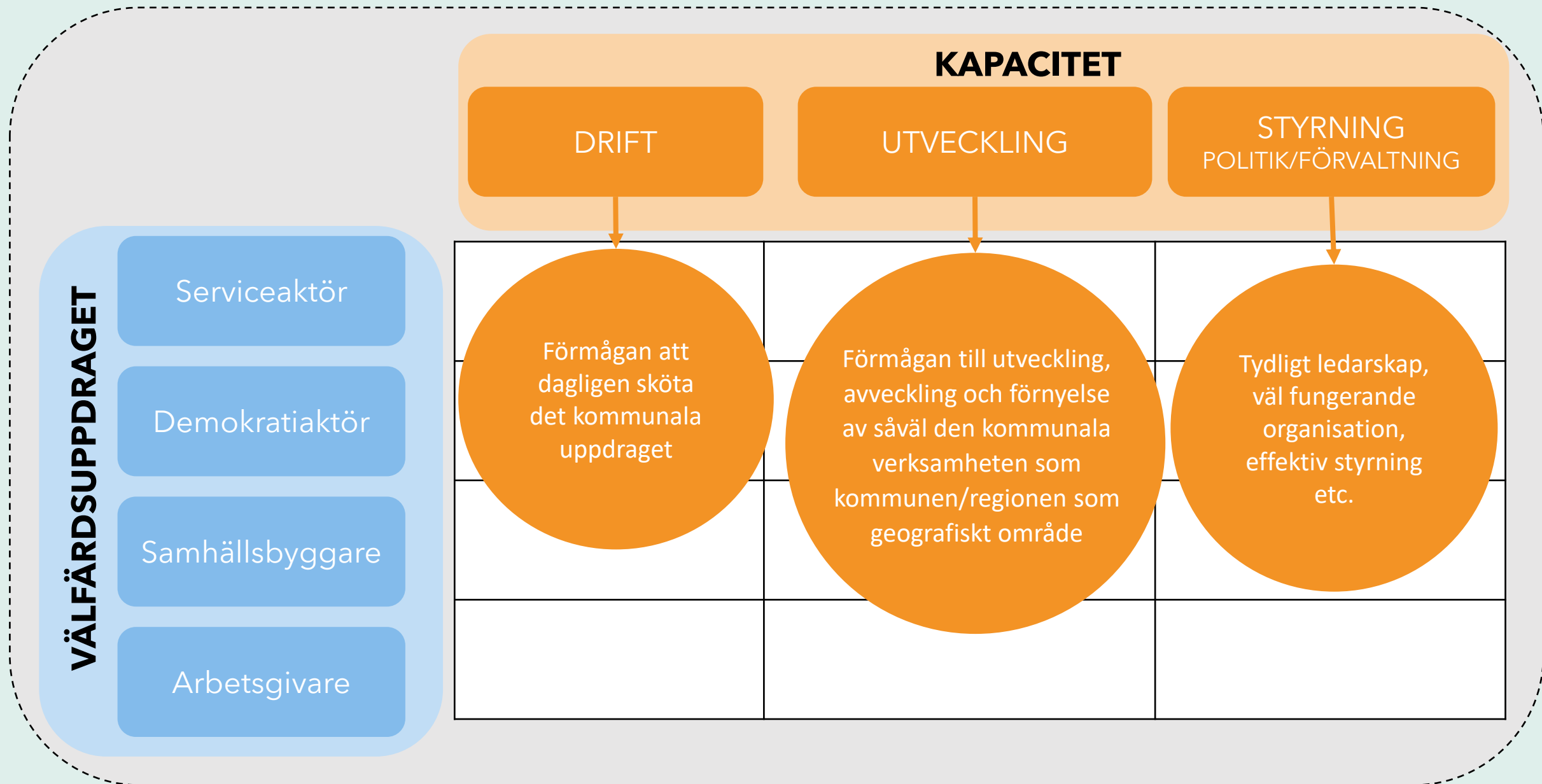


Inspel från gruppdiskussioner

- Utbildning för politiker (kontinuerligt) t.ex. KL
- Metoder och verktyg - använd de som redan finns
- Prislappsmodellen - vi är på väg in i den
- Justera de styrdokument där behov finns
- Håll ihop styrkedjan
- Tydliga protokoll (med relevanta bilagor)
- Handlingar till möten skickas ut tidigare, se över processen
- Beredningsprocessen - tid
- Mål/målarbete - involvera verksamheten
- Den politiska organisationen har förändrats - men den har inte satt sig

Sammanfattning

KOMMUNKONCERNEN



Lösningar som vi ser det

- Samlas över partigränserna, gemensamma prioriteringar och beslut -
- kommer att kräva kompromisser
- Beslut om en kortsiktig vision – med fokus på en ekonomi i balans som alla partier ställer sig bakom
- Blicka framåt – acceptera nuläget
- Ta ansvar för helheten
- För att lyckas krävs ett samspel mellan politik och verksamhet
 - Tydliggör ansvar och roller
 - Kommunikation och dialog