Ödeshögs kommun

Styrnings- och ledningssystem för Ödeshögs kommun

Antagen av:	Kommunfullmäktige
Datum:	2019-06-17 § 49
Börjar gälla från och med:	2025-11-25
Diarienummer:	2024/330
Dokumentansvarig:	Kommundirektör
Tidpunkt för senaste revidering:	2024-11-25, § 88

Innehåll

1 Inledning och syfte 4

2 Grundläggande tankar kring styrmodellen 4

3 Övergripande beskrivning av styrmodellen 5

3.1 Vision och grunduppdrag 5
3.2 Ekonomistyrning 6
3.3 Kvalitetssäkring av grunduppdraget 7
3.4 Utveckling av verksamheten 7
3.5 Planerings- och uppföljningsprocessen 8
3.5.1 Planeringsförutsättningar 9
3.5.2 Planering 9
3.5.3 Uppföljning ekonomi 9
3.6 Organisationskultur 9

4 Vald struktur 10

4.1 Kommunfullmäktige 10
4.2 Kommunstyrelsens roll 11
4.3 Nämnder 12

5 Internkontroll och revision 12

5.1 Ständiga förbättringar 12
5.2 Kontroll 13
5.3 Organisation 13

6 Roller och samspel mellan politiker och tjänstepersoner 13

6.1 Framgångsfaktorer 14
6.1.1 Politisk styrning genom visioner, mål och uppföljning 14
6.1.2 Struktur i styrning och uppdrag 14
6.1.3 Dialog 14
6.1.4 Förtroende 15
6.1.5 Kultur för medskapande och förnyelse 15
6.2 Politik och myndighetsutövning 15

1 Inledning och syfte

Kommunal offentlig verksamhet, oavsett om den bedrivs i traditionell förvaltningsform eller bolagsform, levererar verksamhet som är viktig för väldigt många människor. Det mesta kommunen gör för sina invånare, besökare, organisationer och företag bekostas av våra gemensamma skattemedel. Det är därför viktigt att det som levereras är av hög kvalitet och att det levereras så effektivt som möjligt.

En viktig del i att leverera hög kvalité effektivt är att styrningen och ledningen, den så kallade styrmodellen, stödjer medarbetare, chefers och politikers möjligheter att leverera den kommunala servicen.

Detta dokument beskriver Ödeshögs kommuns styrmodell.

2 Grundläggande tankar kring styrmodellen

Ödeshögs kommuns styrmodell bygger på grundtanken att styrning innehåller två huvudbeståndsdelar:

Struktur – Hur kommunen organiserar sig, vem fattar vilka beslut, hur planeringen går till, vilka uppföljningsmodeller som används, vem rapporterar till vem och vad ska rapporteras etc. Allt som hanterar styrningens ”hårdvara” ryms inom begreppet struktur.

Kultur – Hur alla anställda samverkar med varandra, vilken värden vi vägleds av i verksamheterna, vårt förhållningssätt till varandra och till de vi levererar tjänster till, chefskap, medarbetarskap, vad vi signalerar och hur vi signalerar det. Allt som hanterar styrningens mjukvara alltså vi själva ryms inom begreppet (organisations)kultur.

De två delarna utgör lika viktiga beståndsdelar i den helhet som utgör den kommunala organisationen. Styrmodellen måste därför hantera bägge delarna.

Ödeshögs kommuns styrmodell kan beskrivas som en kvalitets- och målstyrningsmodell som hanteras inom ramen för en tillitsbaserad styrning. Detta innebär att styrmodellen bygger på följande grundläggande tankar:

Kvalitetsstyrning innebär att organisationen ska fokusera på vilket grunduppdrag som ska lösas och med vilken kvalité det grunduppdraget ska levereras. Vilket grunduppdrag som ska lösas utgår från statlig styrning och/eller kommunalpolitisk styrning. Vilken kvalité som ska uppnås avgöras av vilka resurser, såväl personella, materiella som ekonomiska, som ”tilldelas” uppdraget. Hela organisationens struktur och kultur ska genomsyras av att styra mot den kvalité i grunduppdraget som bestämts.

Målstyrning innebär de ambitionshöjningar alternativt ambitionssänkningar i grunduppdraget som beslutats politiskt. Det kan också vara det politiska målet att göra något helt annorlunda eller helt nytt som tidigare inte ingått i grunduppdraget.

Tillitsbaserad styrning innebär att ledningen av den kommunala organisationen utgår ifrån grundtanken att bästa kvalitét och effektivitet i grunduppdraget uppnås om medarbetarna som finns närmast de som nyttjar våra tjänster i möjligaste mån får ta ansvar för att lösa uppdraget. Det är därför ledningens, såväl den politiska som tjänstepersonlednings, främsta uppgift att ge medarbetarna förutsättningar för att lösa grunduppdraget på bästa sätt.

3 Övergripande beskrivning av styrmodellen

Ödeshögs kommuns styrmodell utgår ifrån kommunens vision samt den statliga och kommunala styrning som ligger till grund för verksamheternas grunduppdrag (3.1).

Dessa övergripande utgångspunkter ger organisationens strukturella huvuddelar: Ekonomistyrning (3.2), Kvalitetssäkring av grunduppdraget (3.3), Utveckling av verksamheten (3.4) samt Planerings- och uppföljningsprocessen (3.5).

3.1 Vision och grunduppdrag

Kommunens vision ger en bild av hur den politiska ledningen ser kommunen i framtiden. Tidshorisonten för visionen bör vara åtminstone två mandatperioder.

Visionen utgör tillsammans med den statliga styrningen och den kommunala styrningen grunden för vilken verksamhet som kommunen ska bedriva, det vill säga grunduppdraget.

För den kommunala styrningen ska den politiska majoriteten lägga fast en kommunplan. Kommunplanen utgör den politiska majoritetens viljeinriktning för den utveckling majoriteten önskar för en mandatperiod. Viljeinriktningen är den överenskommelse som majoriteten ingår och bör utgå från det valprogram eller motsvarande som de politiska partierna förde fram i valet. Detta är viktigt ur ett

demokratiskt perspektiv för att väljarna i samband med val ska kunna utkräva ansvar.

Beskrivningen av grunduppdraget ska omfatta:

- Beskrivning av grunduppdraget i form av en verksamhetsidé.
- Beskrivning av vilka kommunala och statliga styrdokument som är av särskild betydelse.
- För vem eller vilka (målgrupp) ska vi lösa vilka situationer (behov) genom att göra vad (utbud) i samverkan med vem?

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Vision	En tydlig bild av en önskad framtid, minst 2 mandatperioder fram, för kommunen som geografiskt område. Visionen ska ge en vägledning om inriktning och ge energi för utvecklingsarbetet.
Statlig styrning	Styrdokument som beslutats av staten t.ex. lagstiftning, planer, riktlinjer etc.
Kommunal styrning	Styrdokument som beslutats av kommunen t.ex. lagstiftning, planer, riktlinjer etc.
Kommunplan	Den politiska majoritetens styrning av kommunens utveckling under en mandatperiod.
Grunduppdrag	Verksamhetens grundläggande uppdrag utifrån statliga och kommunala styrdokument. Grunduppdraget ska beskriva varför verksamheten finns till, vad den ska göra och för vem det ska göras. Det ska svara på följande fråga: ”För vem eller vilka (målgrupp) ska vi lösa vilka situationer (behov) genom att göra vad (utbud) i samverkan med vem?”

3.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning handlar om att utifrån tillgängliga resurser och god ekonomisk hushållning sätta finansiella mål och fördela resurser mellan kommunens olika verksamheter.

Ekonomistyrningen omfattar finansiella mål och nyckeltal som syftar till att styra och stödja verksamheterna med utgångspunkt ifrån god ekonomisk hushållning. En viktig del i ekonomistyrningen utgörs av resursfördelningsmodellen. Modellen beskriver vilka faktorer som påverkar resursfördelningen till och inom nämnderna. Ekonomistyrningsprinciper hanterar interna mellanhavanden, internprissättning med mera. Ekonomistyrningen hanterar också planeringsprocessen vad avser planeringsdirektiv.

Ekonomistyrningen ska regleras i ett särskilt styrdokument beslutat av Kommunfullmäktige.

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Resursfördelningsmodell	Beskriver vilka kriterier som ligger till grund för fördelningen av resurser mellan olika delar i organisationen.
Ekonomistyrning	Styrning av verksamheten genom finansiella mål och ekonomiska nyckeltal.
Ekonomistyrningsprinciper	Principer för hur ekonomin ska styras och hanteras. Det är ett regelverk för olika ekonomiska frågor t.ex. hur kapitaltjänstkostnader, lokalkostnader, internprissättning och över-/underskott ska hanteras.

3.3 Kvalitetssäkring av grunduppdraget

Att kvalitetssäkra grunduppdraget är verksamheterna främsta uppgift. En samlad god kvalitet innebär ansvarstagande för resultaten mot medborgarna, en god ekonomi och att medarbetarna som utför arbetet har goda förutsättningar. I begreppet kvalitetssäkra innefattas också att ständigt arbeta med att effektivisera grunduppdraget. Grunduppdraget till styrelsen och nämnderna formuleras av fullmäktige i reglemente eller andra styrdokument.

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Reglemente	Styrdokument som fastställer vilka uppgifter kommunfullmäktige gett en specifik nämnd. Reglementet bör ge en övergripande beskrivning av grunduppdraget men kan i vissa fall behöva ge mer detaljerad information kring uppdrag som KF ser som särskilt angelägna att upprätthålla.
Plan	KF har möjlighet att fastställa styrdokument, planer, som ger mer utförliga anvisningar kring en nämnds grunduppdrag t.ex. skolplan, äldreomsorgsplan etc..

3.4 Utveckling av verksamheten

Utifrån en kommunövergripande nuläges- och omvärldsanalys, här kallad utblick, tar den politiska ledningen i början av en mandatperiod fram en kommunplan. Kommunplanen anger hur den politiska ledningen ser på grunduppdraget samt vilken utvecklig den politiska ledningen vill se för såväl det geografiska området som organisationen Ödeshögs kommun under mandatperioden.

Kommunplanen ger anvisningar för hur de prioriterade målområdena ska formuleras som kommunfullmäktige har att besluta om i planeringsdirektiven. De prioriterade målområdena gäller hela mandatperioden och ger anvisningar för alla underliggande nivåer kring vilka frågor den politiska ledningen har prioriterat.

Kommunstyrelsen har en central roll i att hantera de prioriterade målområdena på uppdrag från kommunfullmäktige. För att nå målen disponerar kommunstyrelsen hela den kommunala organisationen via kommunens ledningsgrupp. Planering, resurssättning, genomförande och uppföljning av målen görs av kommunstyrelsen och rapporteras till kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen såsom verksamhetsutövare och nämndernas främsta uppgift är att kvalitetssäkra grunduppdraget. Detta kräver ständiga förbättringar men det kan också vara en mer systematisk långsiktig utveckling av verksamheten. Denna mer långsiktiga utveckling ska formuleras som utvecklingsuppdrag till förvaltningen, detta görs i planeringsdirektiven. Utvecklingsuppdrag kan också formuleras om det under uppföljningsprocessen har upptäckts kvalitetsbrister i verksamheten som inte enkelt kan åtgärdas.

Utvecklingsuppdrag som ryms inom den tilldelade budgeten beslutar styrelsen/nämnden själv om. Utvecklingsuppdrag som kräver resurser utöver budget ska framställas som äskanden i den årliga planeringsprocessen.

Kommunfullmäktige kan på eget initiativ eller på initiativ av styrelsen/nämnden fatta beslut om att i en plan fastställa utvecklingsuppdrag.

Några viktiga begrepp:

Begrepp	Definition
Målområden	De politikområden som den politiska ledningen vill fokusera på och där mål formuleras för att få en önskad utveckling av kommunen som geografiskt område eller för den kommunala organisationen.
Mål	Ett mål är ett önskvärt resultat. Resultatet kan definieras som effekt eller prestation. Målen ska fokusera på de resultat som behöver uppnås för att det övergripande målområdet ska förverkligas.
(utvecklings)Uppdrag	Uppdrag formuleras av verksamhetens uppdragsgivare och ges till specifik mottagare. T.ex. KF till nämnd, nämnd till förvaltning, förvaltning till enhet o.s.v.. Ska vara väl avgränsat, resurssatt och tidsatt. Mottagaren ska rapportera till uppdragsgivaren. Uppdraget ska syfta till att utveckla verksamheten.

3.5 Planerings- och uppföljningsprocessen

Planeringen och uppföljningen av den verksamhet som beskrivits ovan följer fyra delprocessteg:

- Analys av nuläge och omvärld som ger planeringsförutsättningar
- Planering av resurser, grund- och utvecklingsuppdrag och målområden med mål.

- Säkerställa genomförandet av planerad verksamhet
- Uppföljning med analys av resultat och kvalité.

3.5.1 Planeringsförutsättningar

Start och mål i processen är planeringsförutsättningarna som presenteras i den så kallade utblicken. Utblicken innehåller en omvärldsbevakning med analys som tillsammans med en nulägesanalys (utifrån sista delprocessen uppföljning) ger en bild av vilka utmaningar vi står inför i framtiden. I utblicken presenteras också de ekonomiska förutsättningarna utifrån bl.a. Sveriges kommuner och regioners prognoser. Utblicken görs årligen i god tid innan den politiska planeringsprocessen tar sin början. Inför en ny mandatperiod görs en mer omfattande utblick för att fånga in de mer långsiktiga utvecklingsområdena för att identifiera kommunfullmäktiges prioriterade målområden.

3.5.2 Planering

Med stöd av utblicken beskriver styrelsen och nämnderna förutsättningarna för att kvalitetssäkra det fastställda grunduppdraget. Styrelsen och nämnderna lämnar också förslag på utvecklingsuppdrag inom ram och äskanden utöver ram. Kommunstyrelsen ska också beskriva förutsättningarna att nå de av KF utpekade prioriterade målområdena.

3.5.3 Uppföljning ekonomi

Kommunkoncernen följer upp ekonomin tre gånger per år. Detta sker i en delårsrapport, i delårsbokslutet och i årsredovisningen. I delårsbokslutet samt årsredovisningsdokumentet ska även ingå en uppföljning av verksamheterna. Dessa uppföljningar ska rapporteras till kommunfullmäktige.

3.6 Organisationskultur

Hur väl strukturen än fungerar är det vi förtroendevalda och anställda i kommunkoncernen som möter invånarna. Vår inställning och vårt beteende är avgörande för hur våra invånare kommer uppleva den kommunala verksamheten. Det är också i det enskilda mötet med brukare, elever, kunder med flera som kvalitén avgörs, alltså att jag som invånare får hjälp med det jag upplever jag behöver hjälp med på ett sätt som jag upplever som positivt (även vid negativa beslut).

Vårt gemensamma förhållningssätt som utvecklas i ledarskap, medarbetarskap, kommunikation, samarbete, attityder och symboler utgör vår organisationskultur, vår ”vi-känsla”.

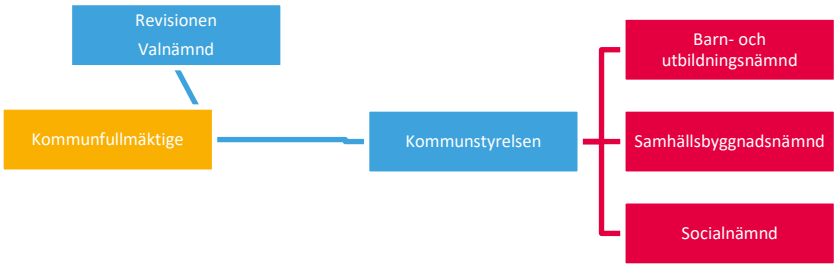
Vi utgår ifrån att mötet mellan den som använder en kommunal verksamhet och den medarbetare som utför den verksamheten avgör upplevelsen av kvalité i verksamheten. Detta kräver att vi använder oss av tillitsbaserad styrning som bas för vårt styr- och ledningssystem.

I Ödeshögs kommun utgår vi ifrån att:

- Den medarbetare som är närmast brukaren, kunden, eleven med flera, i de allra flesta fallen, bäst avgör vad som behöver göras. Förtroendevalda och chefers uppdrag är att ge förutsättningar till alla anställda att kunna ta det ansvar detta innebär.
- Alla medarbetare har en positiv inställning till att samverka med andra, även utanför det egna arbetsstället för att lösa sitt uppdrag.
- Organisationen genomsyras av ett helhetstänk som innebär att varje anställd är medveten om vilket uppdrag man har som individ och hur det ”passar in” i hela den kommunala verksamheten.
- Instruktioner, riktlinjer och fasta rutiner används bara när det underlättar den enskilde medarbetarens möte med brukaren, eleven, kunden.
- Uppföljning av verksamheten görs för att kunna förbättra verksamheten eller för att överordnad nivå ska kunna göra rätt prioriteringar av våra gemensamma resurser.

4 Vald struktur

Ödeshögs kommun har valt att organisera den politiska styrningen i en traditionell nämndsorganisation.



4.1 Kommunfullmäktige

I den kommunala organisationen har kommunfullmäktige en särställning. Det är det enda organ som är direktvalt av kommunens invånare och är därmed det organ varifrån alla maktbefogenheter utgår.

Fullmäktige beslutar om vilken struktur kommunen ska ha för att lösa uppdraget. Det är styrelse och nämnder för det uppdrag som sköts av kommunala förvaltningar. Det är bolagsstrukturen för det uppdrag som lagts på kommunala bolag.

Kommunfullmäktige styr verksamheten genom att fatta beslut om följande styrdokument:

Reglemente – I styrelsens och nämndernas reglemente beskrivs övergripande vilket grunduppdrag som överlämnats från fullmäktige. Reglementena bör vara gällande över längre perioder, helst intill dess att organisationen av någon anledning ändras.

Program och planer – För att specificera uppdraget inom olika verksamheter bör kommunfullmäktige besluta om program och planer. De utgör en mer detaljerad beskrivning över vad grunduppdraget innebär och vilken kvalité som ska uppnås. Program och planer bör lämpligen utgöra en långsiktig styrning av verksamheterna och ska därför avse en tidsperiod som är minst en mandatperiod.

Kommunplan – Kommunplanen ska fastställas av kommunfullmäktige. I kommunplanen har majoriteten möjlighet att ge anvisningar till hela den kommunala organisationen för vad majoriteten vill uppnå med ”sin” mandatperiod. Kommunplanens innehåll överförs till planeringsdirektivens (se nedan) prioriterade målområden och blir därmed styrande för den kommunala organisationen under mandatperioden.

Planeringsdirektiv – I planeringsdirektiven fastställer fullmäktige årligen de prioriterade målområdena samt de ekonomiska förutsättningarna för styrelsen och nämndernas uppdrag. Kommunfullmäktige har också möjlighet att justera givna utvecklingsuppdrag eller lämna ut nya utvecklingsuppdrag.

4.2 Kommunstyrelsens roll

Kommunstyrelsen har en central roll i kommunens styrning som kan beskrivas i tre huvuddelar:

Kvalitetsstyrning/Eget grunduppdrag– Kommunfullmäktige ger i reglementet styrelsen ett direkt ansvar för viss kommunal verksamhet, t.ex. den tekniska verksamheten, näringslivsutveckling eller gemensam administration. Styrelsen ska precis som övriga nämnder styra och följa upp grunduppdraget, stödja genomförandet samt utveckla arbetsformer så att kommunen håller hög kvalitet i den dagliga verksamheten över tid. Denna verksamhet organiseras normalt i en traditionell förvaltningsform.

Uppsiktsplikt – Kommunstyrelsen är kommunfullmäktiges förlängda arm när det gäller att följa all kommunal verksamhet oavsett om den bedrivs i förvaltningsform eller bolagsform. Detta innebär att hålla sig informerad om verksamheten som bedrivs av nämnder och bolag men också att lämna anvisningar som kompletterar kommunfullmäktiges styrdokument. Inom uppsiktsplikten ryms också den särställning kommunstyrelsen har i kommunens ekonomiska förvaltning som beskrivs i särskilt styrdokument.

Målstyrning – Kommunstyrelsen har också uppdraget att genomföra det arbete som krävs för att nå de mål kommunfullmäktige fastställer för en mandatperiod i kommunplanen eller i planeringsdirektiven för ett enskilt år. I det arbetet har styrelsen också en särställning då styrelsen disponerar de resurser som finns inom såväl olika förvaltningar som i bolagen. Detta är således ett arbete som skär på tvärs genom den normala linjeorganisationen och kommunens ledningsgrupp ges i uppdrag att tillse att lämpliga resurser avsätts för att nå målen.

4.3 Nämnder

Nämnderna har två huvuduppgifter i styrsystemet:

Kvalitetsstyrning/Eget grunduppdrag – Kommunfullmäktige fastställer i reglemente vilken verksamhet/grunduppdrag en viss nämnd ska bedriva. I särskilda styrdokument kan fullmäktige precisera grunduppdraget och med vilken kvalité grunduppdraget ska levereras. Nämnden har att arbeta för att på effektivaste sätt nå den kvalité som beslutats.

Utvecklingsuppdrag – Nämnden har att inom sitt område bevaka utvecklingen. Nämnden ger förslag till fullmäktige genom att antingen utarbeta förslag till planer och program eller genom förslag till utvecklingsuppdrag i planeringsdirektiven för hur det egna grunduppdraget kan utvecklas. Kommunfullmäktige har att besluta om förslagen och om det beviljas blir det nämndens uppdrag att arbeta mot den nya nivån på grunduppdraget eller det helt nya grunduppdrag som föreslagits.

Nämnderna är fullt ut ansvariga för sitt eget grunduppdrag. Den ekonomiska ram som beslutats i planeringsdirektiven disponerar nämnden för att lösa uppdraget.

Det finns två inskränkningarna i nämndernas bestämmanderätt över sitt eget ansvarsområde. Det ena är kommunstyrelsens särskilda roll när det gäller arbetet med kommunfullmäktiges mål. De resurser som krävs för detta arbete disponeras av kommunstyrelsen. Den andra inskränkningen är att investeringsbudgeten beslutas i särskild ordning enligt riktlinjerna ekonomiska styrprinciper.

5 Internkontroll och revision

5.1 Ständiga förbättringar

All uppföljning som beskrivits i kapitel 3 samt internkontroll och revison syftar i första hand till att vi ska kunna förbättra den kommunala servicen. Det kan antingen vara att vi höjer kvalitén i vårt grunduppdrag eller att vi på ett mer effektivt sätt säkrar kvalitén i grunduppdraget. För att lyckas att ständigt förbättra verksamheten är det därför viktigt att välkomna granskning, ta synpunkter och kritik på allvar och att vara öppen för att förändra sitt eget arbetssätt.

Både den internkontroll som organisationen själv utför och de granskningar som kommunens revisorer gör är viktiga delar för att identifiera förbättringsområden

på en systemnivå. För att dessa granskningar ska kunna hitta dessa förbättringsområden är det viktigt att organisationen är öppen och ärlig med hur vi utför vårt arbete. Vi måste vara öppna med att dela information med varandra.

5.2 Kontroll

Även om vi är en liten kommun är kommunkoncernen den överlägset största arbetsgivaren i kommunen. Vi förvaltar gemensamt våra invånares skattemedel och har stor makt i förhållande till våra invånare och företag och organisationer som verkar i vår kommun. Att så långt som möjligt förhindra och försvåra missförhållande i verksamheten, fusk, oegentligheter och korruption är viktigt för ett demokratiskt samhälle. Här har både internkontrollen och revisonen en viktig roll.

Kontrollsystemen ska garantera att vi gör vad vi kan för att förtroendevalda och anställda ska kunna göra rätt men också att kunna upptäcka om någon gör fel.

5.3 Organisation

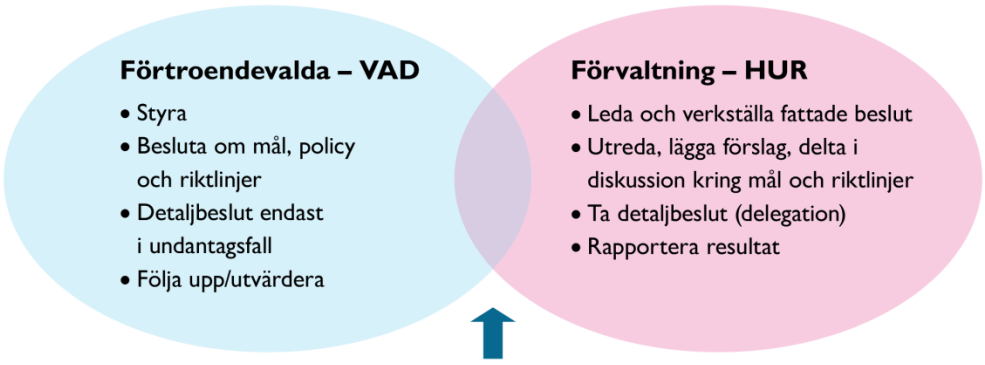
Kommunen ska ha riktlinjer för hur arbetet med intern kontroll ska utföras. Internkontrollen ska baseras på en riskanalys och resultatet av kontrollen ska analyseras och rapporteras till kommunfullmäktige.

Kommunens revisorer ska på uppdrag av kommunfullmäktige granska såväl ekonomin som verksamhet. Utifrån en riskanalys ska revisonen utföra särskilda granskningar av valda delar av verksamheten.

6 Roller och samspel mellan politiker och tjänstepersoner

Politikerna är demokratiskt tillsatta och ska återspegla invånarnas önskemål om hur kommunen ska styras och ledas. En demokrati fungerar inte utan förtroendevalda. För att bereda och genomföra politikens beslut behövs offentligt anställda, tjänstepersoner, vilkas uppgift är att hjälpa politikerna att bereda och verkställa deras olika beslut.

Gränsdragningen och rollfördelningen mellan förtroendevalda och anställd ledning är oftast inte helt tydlig. För att styrning, uppföljning och kvalitetsarbetet i verksamheten ska fungera är det viktigt med en medvetenhet om rollerna och behovet av att aktivt arbeta med att tydliggöra rollfördelningen. Det vill säga vem ansvarar för VAD och vem ansvarar för HUR.



Gyllene zon att förhålla sig till

Gränsen mellan VAD och HUR frågor är mellanrummet som vi måste förhålla oss till där politiker och förvaltningsföreträdare bör mötas i öppna och prestigelösa samtal. Detta för att få en gemensam bild av möjliga vägval för de frågor där det inte är kristallklart vem som skall göra vad eller hur. Det kan handla om utvecklingsfrågor, om att bygga strategier eller mer vardagliga frågor. För att samspelet mellan politik och förvaltning ska bli bra behöver respekt för varandras uppgifter och roller samt ett öppet klimat som bygger på tillit och förtroende finnas.

6.1 Framgångsfaktorer

I Ödeshögs kommun ansluter vi oss till vad Sveriges kommuner och regioner (SKR) anser vara viktiga framgångsfaktorer för att nå ett så produktivt samarbete som möjligt. Dessa beskrivs nedan.

6.1.1 Politisk styrning genom visioner, mål och uppföljning

För att politiken ska få genomslag och leda till resultat krävs strukturerade styrsystem. Det är politikerna som har ansvar för vision, mål och uppföljning – det som brukar kallas vad-frågor. Tydliga mål påverkar resultat och uppdragens tydlighet. För att involvera både politikers och tjänstepersoners perspektiv bör visionen och framförallt målen bygga på en gemensam omvärldsspaning.

6.1.2 Struktur i styrning och uppdrag

En enkel gränsdragning om hur uppdragen ska fördelas på en övergripande nivå är att politiken företräder medborgarna och tjänstepersonerna i förvaltningarna är den operativa organisationen. Politiken tolkar medborgarnas behov och värderingar i mål och beslut. Tjänstepersonerna huvuduppgift är att verkställa politiska beslut utifrån sin professionella kompetens.

6.1.3 Dialog

Dialogen är en förutsättning för att tydliggöra uppdragen och bygga ett bra samarbete. Dialogen handlar enkelt uttryckt om att lyssna och tänka tillsammans för att fatta bättre beslut.

I dialogen behöver styrelsens/nämndens ordförande och förvaltningschef stämma av uppdraget och ha samsyn om målen. I en professionaliserad och komplex verksamhet är det avgörande att ha en styrning som ger utrymme för medarbetare att verka utifrån sin profession och kunskap, att ha mandat i samverkan med andra aktörer och hitta lösningar i förbättrings- och utvecklingsarbetet. För de förtroendevalda är det avgörande att kunna visa resultat, att följa upp och veta att de beslut som tagits också blir verklighet.

6.1.4 Förtroende

Förtroende är den starkaste framgångsfaktorn för ett bra samarbete och tydliga uppdrag. Ett stort förtroende för varandras kompetens och att känna varandra väl ökar möjligheterna att genomföra det gemensamma uppdraget. Förtroende bygger på respekt och förståelse för varandras uppdrag och ett öppet och ärligt arbetsklimat.

6.1.5 Kultur för medskapande och förnyelse

För både politiker och tjänstepersoner är en kultur för medskapande och förnyelse en viktig framgångsfaktor. En kultur där man lyssnar på varandra och där man vågar ta risken att misslyckas är en förutsättning för förnyelse och effektivitet. Ett sådant arbetsklimat kräver en tydlig och trygg organisation, där ansvar och befogenheter är väl kända och där samarbetet fungerar.

Vi skapar tillsammans goda förutsättningar för ett gott samarbete mellan politiken och anställd ledning genom att aktivt arbeta med de ovan beskrivna framgångsfaktorerna.

6.2 Politik och myndighetsutövning

Kommunen har flera roller och ansvarsområden. En del av nämndernas arbete består av myndighetsutövning vilket innebär att kommunen har och utövar maktbefogenheter genom beslut eller genom att vidta andra åtgärder som rör enskilda, till exempel medborgare, företag eller föreningar. Myndighetsutövning kan innebära både beslut som är gynnande för den enskilde (såsom beslut att bevilja ett bidrag) eller beslut som är betungande (såsom beslut att ta ut en avgift).

Exempel på myndighetsutövning är ärenden enligt plan- och bygglagen, ansökan om ekonomiskt bistånd enligt socialtjänstlagen eller betygssättning enligt skollagen. Dessa beslut ska kommunen fatta utifrån gällande lagstiftningar och kommunen får inte fatta beslut på annan grund. I vissa fall kan en nämnd behöva fatta beslut som är en belastning för annan nämnd eller styrelse. Vid dessa tillfällen kan det sättas stor press på både tjänstepersoner och förtroendevalda och det är då extra viktigt att det finns en förståelse för olika nämnders roller samt ett gott samarbete och en tillit mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

Då en nämnd agerar myndighet och fattar beslut som beskrivs ovan agerar den såsom en självständig oberoende myndighet. Detta oberoende är viktigt att

upprätthålla då den som berörs av beslutet ska garanteras den rättssäkerhet som utgör grunden i ett demokratiskt samhälle.