



# VÄLKOMNA



# Seminarium i Götene den 21 februari 2011.

08.30-10.30 Inledning och juridiska frågor Genomgång av aktuella delar av kommunallag och förvaltningslag, tryckfrihetsförordningens bestämmelser om offentliga handlingar och meddelarfrihet, samt brottsbalkens bestämmelser om tjänstefel och mutbrott. Möten med massmedia och medborgare.

Paus ca 09:30 för kaffe

10.30-12.00 Den kommunala ekonomin

12:00-13:00 LUNCH (På egen bekostnad)

13.00-14.00 Grundläggande ledarskap och rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

14.00-15.00 Grupparbeten kring olika exempel. (kaffe under grupparbetet)

15.00-16.00 Redovisningar och diskussion i storgrupp

16.00-16.30 Frågor från deltagarna (Reservmaterial finns om politisk styrning och ledning samt samverkansfrågor)

16.30-16.35 Avslutning/avrundning



## Kommunfullmäktige för mandatperioden 2011-2014 ordinarie ledamöter

- M

Ann-Marie Widegren (personvald)

Owe Rosenberg

Niina Räihä

Jan Fahlgren

Gunnar Gustafson

Peter Wirtberg

- C

Susanne Andersson (personvald)

Johnny Johansson, Vice ordförande

Anna Dalström

Håkan Gustafsson

Marita Larsson

- Fp

Andreas Wändahl (personvald)

Monica Holm

Per Wennerberg

- GÖF

Anders Månsson (personvald)

Clemens Nordentoft (personvald)

Johan Månsson

Ulf Svensson

Gunilla Sundbeck

- Kd

Bo Bergsten (personvald)

Isabella Carlén (personvald)

Marcus Brohede

- S

Kenth Selmosson (personvald)

Margareta Herbertsson

Åke Fransson, ordförande

Åsa Karlsson

Lars-Inge Bly

Maritha Hellqvist

Gustaf Hamilton

Ulrika Durk

Robert Lundqvist

Gun Gustafsson

Peter Legendi

Fredrik Larsson

Tobias Davidsson

Ulrika Karlsson

- V

Evalena Öman (personvald)

Lena Morin

- Mp

Anders Johansson

Kerstin Wiklund



## Kommunfullmäktige för mandatperioden 2011-2014 ordinarie ledamöter

- M

Ann-Marie Widegren (personvald)

Owe Rosenberg

Niina Räihä

Jan Fahlgren

Gunnar Gustafson

Peter Wirtberg

- C

Susanne Andersson (personvald)

Johnny Johansson, Vice ordförande

Anna Dalström

Håkan Gustafsson

Marita Larsson

- Fp

Andreas Wändahl (personvald)

Monica Holm

Per Wennerberg

- GÖF

Anders Månsson (personvald)

Clemens Nordentoft (personvald)

Johan Månsson

Ulf Svensson

Gunilla Sundbeck

- Kd

Bo Bergsten (personvald)

Isabella Carlén (personvald)

Marcus Brohede

- S

Kenth Selmosson (personvald)

Margareta Herbertsson

Åke Fransson, ordförande

Åsa Karlsson

Lars-Inge Bly

Maritha Hellqvist

Gustaf Hamilton

Ulrika Durk

Robert Lundqvist

Gun Gustafsson

Peter Legendi

Fredrik Larsson

Tobias Davidsson

Ulrika Karlsson

- V

Evalena Öman (personvald)

Lena Morin

- Mp

Anders Johansson

Kerstin Wiklund

# Kommunpolitikerns omvärld

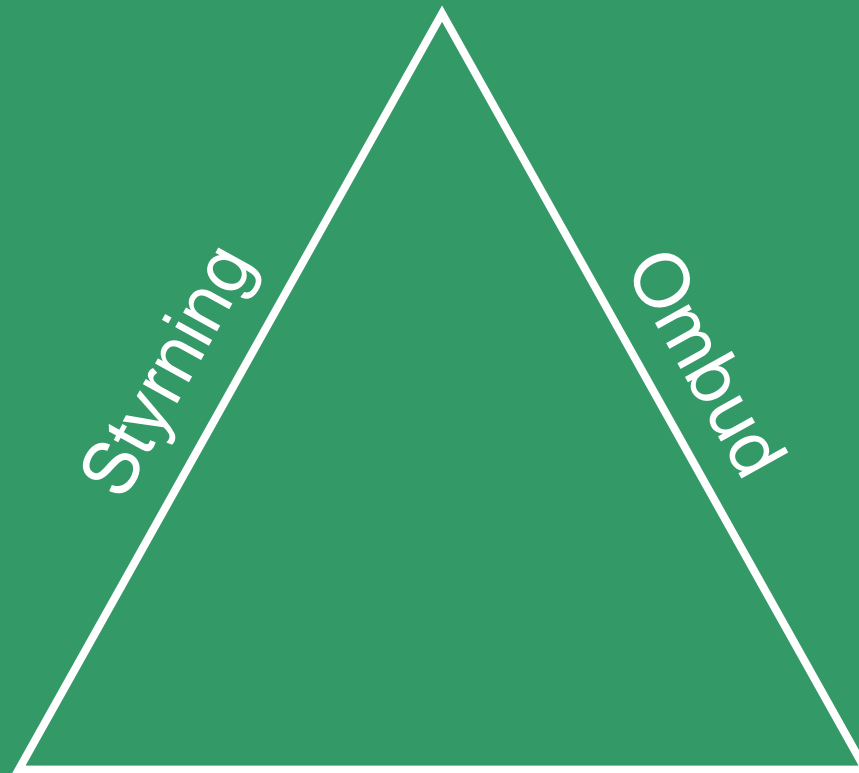


# Tjänstemannens omvärld





Förtroendevald



Förvaltning/verksamhet

Medborgarna

# Kommunallag

- 1 kap. Indelning, medlemskap
- 2 kap. Kommunernas och landstingens befogenheter
- 3 kap. Organisation och verksamhetsformer
- 4 kap. De förtroendevalda
- 5 kap. Fullmäktige
- 6 kap. Styrelsen och övriga nämnder
- 7 kap. Medbestämmandeformer
- 8 kap. Ekonomisk förvaltning
- 9 kap. Revision
- 10 kap. Laglighetsprövning



# Förvaltningslag

- Lagens tillämpningsområde
- Myndigheternas serviceskyldighet
- Samverkan mellan myndigheter
- Allmänna krav på handläggningen av ärenden
- Tolk
- Ombud och biträde
- Inkommande handlingar
- Jäv
- Remiss
- Muntlig handläggning
- Anteckning av uppgifter
- Parters rätt att få del av uppgifter

# Förvaltningslag

- Omröstning
- Avvikande mening
- Motivering av beslut
- Underrättelse om beslut
- Överklagande
- Hur beslut överklagas
- Rättelse av skrivfel och liknande
- Omprövning av beslut
- Inhibition
- Överklagande av avvisningsbeslut
- Vissa begränsningar i lagens tillämpning

# Kommunpolitikerns omvärld



# Kommunal ekonomi

1. Kort historik
2. Balansproblemet inom den kommunala ekonomin
3. Intäktsposterna i den kommunala ekonomin
4. Mer om skatteutjämningsystemet
5. Samspelet och kampen mellan kommunledningen och nämnderna/ styrelserna – olika roller och olika ansvar
6. Anslagsbindningsnivån och rambudgettänkande
7. Nämndernas budgetuppföljning och möjliga åtgärder för att skapa balans
8. ”Ska en köpe de en kan göra själv?”
9. Litet om låne- och likviditetspolicy
10. Avrundning med reflektioner om vad som kännetecknar en effektiv hushållning



# Ledarskap!

- Allt ledarskap handlar om människor!
- Det är klokt att utgå ifrån att alla i grunden vill lyckas med det som de tycker är viktigt.
- Människor är olika!
- Allt ledarskap startar i uppgiften.

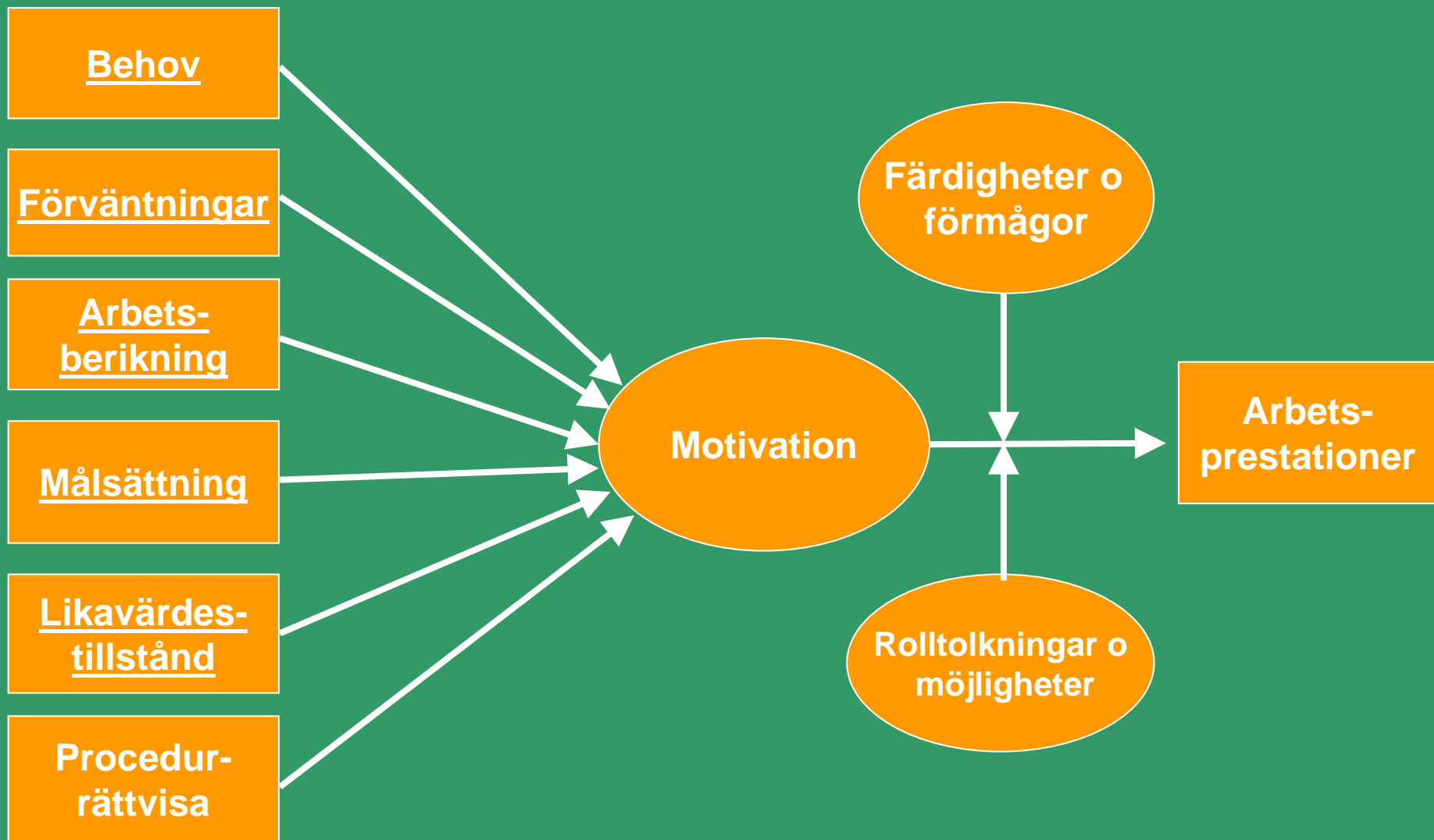


# Viktiga principer

- Att de man leder känner sig sedda.
- Att de man leder känner att man lyssnar på dem.
- Att de man leder känner sig berörda.

# Politiska ledarskapet

- Som i allt ledarskap handlar det om att bygga relationer mellan människor.
- Det viktigaste verktyget är du själv!
- Det politiska ledarskapet är mer otydligt än annat ledarskap.
- Som politisk ledare skaffar man sig legitimitet genom sitt parti och sina väljare.







# Att styra och leda

- STYRA - bestämma över andra
- LEDA - ge råd och uppmuntra till egna beslut



- Man måste alltid **både** styra och leda
- Timing i styrning och ledning är en ädel konst – Svår
- Vi är styrda och ledda och måste styra och leda
- Politiska beslutsförsamlingar underskattar ofta ledandets ädla konst
- Enhetschefer underskattar ibland styrandets ädla konst

## Inslag i utvecklingen av det politiska ledarskapet.

- Producentperspektivet ersätts av medborgarperspektivet
- Avvägning mellan:
  - kvantitet och kvalitet
  - ”primär och sekundär” verksamhet
- ”Expansionssyndromet” lever kvar, men insikten om behovet av ”gemensamma” tag ökar



- Arbetsformerna förändras
  - Inom partierna
  - Inom nämnder och styrelser
- Demokratiutveckling och utveckling av brukarinflytande/ brukarmedverkan



# Möjligheter att påverka

- Motion
- Interpellation
- Fråga
- Yrkande inför beslut
- Informella påstötningar



# Krav på förändringsledaren

- Ifrågasätter
- Förnyar
- Har processsyn
- Ser möjligheter
- Tillåter variation
- Avläär ”gamla värderingar och beteenden
- Skapar kommunikation och kontakt

# Nio punkter för ett kreativt arbetsklimat

1. Frihet att påverka sitt arbete
2. Tolerant debattklimat, mångfald
3. Idétid (tid att utveckla sina idéer)
4. Idéstöd (stöd att utveckla sina idéer)
5. Tillit, öppenhet
6. Livfullhet
7. Nära till humor
8. Omgivning som vågar ta risker
9. Utmaning i arbetet, tillräcklig stimulans



# En idealstyrelse

- Ordförande är dirigent, ej domptör
- Allas åsikter kommer fram
- Ledamöterna
  - är självständiga och kunniga
  - har tid och intresse för arbetet
  - förbereder sig för mötena



# Ordförande skall

- Organisera och leda styrelsens/nämndens arbete, samt uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion
- Ansvara för att styrelsen/nämnden fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om verksamheten samt får den utbildning som krävs
- Upprätthålla kontakt och dialog med kommunens ledning i syfte att styrelsen/nämnden skall känna till deras synpunkter om mål och strategier

# Ordförande skall

- Ha fortlöpande kontakt med och fungera som diskussionspartner och stöd för förvaltningschefen samt även se till att styrelsen/nämnden utvärderar chefens arbete
- Ansvara för att styrelsen/nämnden erhåller tillfredsställande information och bra beslutsunderlag
- Kontrollera att alla beslut verkställs
- Se till att styrelsen/nämnden årligen utvärderar sitt interna arbete

# Mötets genomförande

- Ordförande

- Styr diskussionen

- Stimulera diskussionen, ställ frågor*

- Hjälp tystlåtna – ”tysta” pratsamma*

- Återinför diskussionen till ämnet*

- Håll tiden – sätt ”streck”*

# Mötets genomförande

- **Ordförande**
  - **Styr beslutsärenden genom stegen i beslutsprocessen**

*Problemställning/ bakgrund*

*Mål*

*Tillgängliga beslutsalternativ*

*Utvärdering av alternativen – föreslå beslut*

*Fatta beslut – dokumentera, tidplanera, fördela ansvar*

# Mötets genomförande

## *Beslutsvarianter:*

- 1. Beslut om åtgärd*
- 2. Bordläggning*
- 3. Komplettera underlaget*
- 4. Tillsätt en utredningsgrupp*

# Egenskaper och förhållningssätt för kommunala chefer

- Chefen bör vara visionär och kunna levandegöra visioner om framtiden
- Chefen bör vara full av entusiasm och kunna sprida entusiasm till andra
- Chefen bör ha en hög grundtrygghet och kunna bygga upp andras självförtroende
- Chefen bör vara en positiv förebild som alltid föregår med gott exempel
- Chefen bör vara bra på kommunikation både vad gäller att sända och att ta emot
- Chefen bör kunna se gömda möjligheter och hitta sätt att tillvara dem
- Chefen bör ha ett personligt engagemang och ta ansvar för mål och löften
- Chefen bör vara kreativ vad gäller att utveckla kontakter med brukarna



- Chefen bör vara duktig på att driva samverkansfrågorna i sin organisation
- Chefen bör ha en öppen hållning till bättre samarbete inom förvaltningen
- Chefen bör ha god förmåga att utveckla verksamheten inom given budgetram

# Min egen grundbult



- Okända
- Orealistiska
- Ej accepterade
- Motsägelsefulla
- ”Allmänna fraser”



MÅL/PLANER

- Kända
- Realistiska
- Accepterade
- Peka åt samma håll
- Möjliga att följa upp



# Min egen grundbult



- Oklara
- Identitetsproblem
- Kompetens saknas
- Formade i förhållande till gamla MÅL/PLANER

ROLLER/  
FUNKTIONER

- Tydliga
- Accepterade
- Kompetens finns
- Strukturerade i förhållande till aktuella MÅL/PLANER

# Min egen grundbult



- "Så har vi alltid gjort"
- "Så gör man på andra ställen"
- Ses sällan över

"REDSKAP"  
-resurser  
-regler  
-rutiner

- Relaterade till aktuella MÅL/PLANER
- Motiverade
- Ständigt granskade

# Min egen grundbult



- Stor personalomsättning/Dålig stämning
- "Vi och dom"
- Agressivitet/försvar
- Sopa problem under mattan
- Personkonflikter



"KLIMAT"

- Trygghet/ stolthet
- "Vi-anda inom hela organisationen
- Förmåga att tåla kritik
- Förmåga att hantera interna problem
- Respekt och tolerans

# Diskussionsexempel

1. En kommuninvånare ringer till *sin* politiker eftersom han är missnöjd med snöröjningen. Hur agerar du som politiker?
2. Slalomklubben vill ha ett möte med KS-ordförande eftersom de är missnöjda med att den ansvariga nämnden vill minska deras driftsbidrag. Hur bör KS ordförande agera?
3. Personal inom skolan är missnöjd med sin chefs beslut och går till politiker i nämnden. Hur skall de agera? Gör det någon skillnad om de vidtalade politikerna tillhör majoriteten eller oppositionen? Blir det någon skillnad om det rör sig om ett förslag som skall beslutas av nämnden?

# Diskussionsexempel

4. Om jag är politiskt aktiv inom oppositionen och anställd av kommunen, hur bör jag då agera om majoriteten tar beslut som går emot min ideologi? Hur kan jag arbeta politiskt och hur får det påverka min roll som anställd? Blir det någon skillnad om jag är politiskt aktiv i en annan kommun och beslutet tas i kommunen där jag är anställd?
5. I samband med millennieskiftet uppstod frågan om extra ersättning till personal som jobbade nyårsnatten. Politiker och chefstjänstemän var överens om att ingen extra ersättning skulle utgå. När det sedan stod klart att övriga kommuner och landsting skulle betala ut en extra ersättning, hur bör politiker och tjänstemän agera då?

# Diskussionsexempel

6. Två klasser skulle slås ihop till en, kommande läsår. Läraren som hade skäl att tro att det var hans tjänst som skulle försvinna engagerade elever och föräldrar i kampen för att få behålla två klasser. Eleverna fick rita och skriva av sig sin frustration i "brev" till nämndpolitikerna. Breven, som i stort sett beskrev politiker som idioter, lästes upp av läraren inför föräldrar och politiker. En av nämndens politiker tog så illa vid sig att hon slutade med all politik. Hur borde läraren ha hanterat frågan? Vad kan politiker göra i en sådan situation?
7. Efter kostnadsminskningar i skolan, försvarade sig rektor med att han trodde att det skulle bli katastrof men att det var politikerna som hade beslutat om minskningarna. Följden blev en elevstrejk i skolan. Hur borde han ha agerat?
8. Skall ett eventuellt sparförslag tas fram av tjänstemän och hur skall detta i så fall hanteras? ("Det är bara ett tjänstemannaförslag").

# Diskussionsexempel

9. Som tjänsteman har jag fått uppdraget att ta fram ett förslag, t.ex. i en organisationsförändring. I utredningen kommer jag fram till ett förslag som jag vet att majoriteten inte är beredd att ta. Hur skall jag agera? Skall jag lägga fram förslaget?
10. Måste jag som tjänsteman hjälpa oppositionen med underlag, trots att jag vet att det som de arbetar med kommer att ställa till problem i min organisation?
11. Skall jag som enskild nämndledamot ge direktiv i förvaltningsorganisationen? Om jag är ordförande?



# Ledarskap!

- Allt ledarskap handlar om människor!
- Det är klokt att utgå ifrån att alla i grunden vill lyckas med det som de tycker är viktigt.
- Människor är olika!
- Allt ledarskap startar i uppgiften.





# Det delade ledarskapet.

- Förtroende!
- Öppenhet!
- Respekt!