



Dokumenttyp
Riktlinje
Beslutsdatum
2023-03-13
Beslutad av
Kommunfullmäktige

Giltigt från
2023-03-13
Aktualiserad
2025-03-05
Gäller för
Kommunkoncernen

Giltigt till
2027-03-13
Diarienummer
KS 2022/508
Dokumentansvarig
Josephine Härdin

Riktlinje för samspel mellan förtroendevalda politiker och tjänstepersoner

Innehåll

Riktlinje för samspel mellan förtroendevalda politiker och tjänstepersoner.....	1
Syfte	2
Hur vi ska styra och leda tillsammans.....	2
Fördelning av ansvar och roller.....	3
Förtroendevaldas roll är	4
Tjänsteorganisationen ska	4
Allas ansvar tillsammans är att.....	5
Kommunikationsvägar	6
Förtroendevalda.....	6
Medborgare	7
Ledare.....	7
Medarbetare.....	8
Kommunikation i akuta frågor	8
Kommunikation med media	8
Samspel - knutpunkten Kommunstyrelsens ordförande (KSO) och kommundirektör (KD)	8
Uppföljning	9
Exempel på frågeställningar för att utvärdera riktlinjen	9

Syfte

Syftet med denna riktlinje är att tydliggöra gemensamma spelregler för kommun-koncernens alla anställda och förtroendevalda.

Hur vi ska styra och leda tillsammans

För att styrningen av verksamheterna i kommunen ska fungera krävs ett gott samspel mellan de förtroendevalda och tjänstepersoner. Fördelning av ansvar och roller mellan dessa två skikt behöver vara tydligt. Rollerna behöver förstås av båda parter. Detta åstadkommer vi genom att

- ✓ Ha skriftliga tydliga fördelning av ansvar och roller
- ✓ Skapa förståelse för varandras ansvar och roller

Denna riktlinje är resultatet av ett arbete med ambitionen att skapa denna förståelse genom att ha arbetat tillsammans mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

Målet är att skapa ett gemensamt driv för att föra utvecklingen i Kungsör framåt. Riktlinjen och framför allt dess ambition, ska därför stämmas av årligen. Det kan förslagsvis ske under ett gemensamt dygn där överenskommelsen utvärderas och utvecklas. Stödfrågor för detta finns sist i dokumentet.

Riktlinjen ska ses som gemensamma spelregler för kommunkoncernens alla anställda och förtroendevalda. Den ger även en transparens för medborgarna hur kommunen arbetar och vem som ansvarar för vad. Utan allas engagemang och förståelse för att vi levererar kommunens tjänster tillsammans, kan vi inte driva och utveckla Kungsör som ort och organisation. Därför behöver vi alla medverka i att varje dag skapa en kultur där vi vill göra varandra bra och lyfter varandra i de sammanhang det går. Tillsammans hanterar vi de svårigheter som uppstår och tillsammans firar vi de framgångar som uppnås. Ingen kan åstadkomma något på egen hand.

Dokumentet är uppbyggt utifrån tre parametrar: fördelning av ansvar och roller, kommunikationsvägar samt samspel.

Underlag till överenskommelsen arbetades fram 2022 under en workshop som inkluderade kommunens alla presidier och centrala ledningsfunktioner, cirka 25 personer. Material har också hämtats från tidigare överenskommelser i form av reglementen och gällande rollbeskrivning för kommundirektör samt stödmaterial från SKR och inspiration från andra kommuner.

Fördelning av ansvar och roller

De förtroendevalda som är invalda som ledamöter eller ersättare i kommunfullmäktige, nämnder, styrelser och beredningar (KL 4kap1§) är ytterst ansvariga för kommunens verksamheter och är högst beslutande. Uppdragen för dessa organ finns beskrivna i reglementen antagna i fullmäktige. Hur de förtroendevalda har möjlighet att väcka frågor och hur mötena ska gå till regleras i respektive arbetsordning. Politiken är även arbetsgivare och uppdragsgivare för organisationens tjänstemän. Politikerna har därför ansvaret för vad som ska åstadkommas på övergripande nivå i kommunen.

Principiella frågor som exempelvis kommunens övergripande mål och riktlinjer, budget inklusive investeringar, skattesats, nämndsorganisation och årsredovisning beslutas i fullmäktige (KL 5 kap1§). Detta ansvar får inte delegeras. Tillsammans med en vision som berättar var kommunen förväntas vara på längre sikt, och en uttryckt värdegrund som bas för sitt handlande, ger de förtroendevalda en riktning och möjlighet för sin organisation att agera på önskvärt sätt för att driva kommunen enligt den politiska viljan. För att den politiska styrningen ska fungera behövs också kontinuerlig måluppföljning och återrapportering till de förtroendevalda. Här är huvudregeln att det som politikerna givit i uppdrag följs upp av samma instans. Politikerna följer även upp det som ligger under deras ansvar i reglemente och kommunallag (exempelvis mål, uppdrag, resursförbrukning, kvalitet).

Genom att presentera beslutsunderlag för de förtroendevalda som är genomarbetade och tydliga, förslag som är förankrade med de förtroendevalda men opartiskt professionella, där det tas hänsyn till övriga intressenter och anställda, skapas en effektiv beredningsprocess. På så sätt läggs också grunden för den tillit som är nödvändig för att fungera som organisation. Ju tidigare i en beredningsprocess missförstånd reds ut, desto effektivare blir den. Förståelsen för varandras roller ligger till grund för en respektfull dialog.

Den ledande tjänstemannen är viktig för ordföranden för att skapa genomslag och resultat av politiska beslut. Kommunens högsta tjänsteperson är kommundirektören, som även är förvaltningschef över kommunstyrelsens förvaltning (KL 7kap§1). Hur kommundirektören ska leda förvaltningen finns beskrivet i en instruktion beslutad i kommunfullmäktige. Där beskrivs bland annat att kommundirektören anställer, förutom direkt underställda vid kommunstyrelsens förvaltning, även förvaltningschefer. Förvaltningschefer rekryteras dock alltid i samråd med de förtroendevalda. Kommundirektören är också koncernens verkställande direktör (VD) och bereder respektive styrelses rekrytering av VD.

Kommunstyrelsen är i praktiken det organ som enligt kommunallagen leder och samordnar (bereder) ärenden till kommunfullmäktige. Därför har kommunstyrelsen uppdraget att ha uppsikt över hela koncernens arbete, och även den verksamhet som kommunen driver i andra organisatoriska former. Samarbetet mellan kommundirektören och kommunstyrelsens ordförande är därför helt avgörande för att organisationen ska kunna fungera effektivt. Kommundirektören ska också ha en överenskommelse med oppositionens ledare, då dialogen mellan dessa funktioner också behöver vara strukturerad.

På motsvarande sätt behöver samarbetet mellan övriga nämnders och styrelser högsta tjänstemän och respektive ordföranden fungera för att verksamheterna ska ges optimala förutsättningar att leverera utifrån lagkrav och politiska ambitioner.

Styrelsen/ nämnden har det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har beslutat om samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Styrelsen/Nämnden ska också se till att den interna kontrollen är tillgänglig samt att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt.

Förvaltningschefen har gentemot styrelsen/nämnden det övergripande ansvaret för ledning av verksamheten och ansvarar för att förberedande och verkställande åtgärder fungerar tillfredsställande. Om förvaltningens verksamhet inte utvecklas i enlighet med tagna beslut ska förvaltningschefen ta fram förslag till åtgärdsplaner med konsekvensanalyser

För alla anställda i koncernen är det viktigt att veta vem som förväntas göra vad i alla led för att kunna arbeta så effektivt som möjligt. Det är varje chefs och medarbetares ansvar att tillsammans tydliggöra sina egna uppdrag i förhållande till den politiskt uttryckta viljeinriktningen för sin verksamhet, och kommunicera detta med varandra för att undvika missförstånd.

Det skall finnas en gyllene zon för överlappande kommunikation mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Syftet är att förverkliga det demokratiska uppdraget gentemot medborgarna. Utan zonen kan inte uppdrag ges, och inte heller förstås. Den behöver dock förvaltas med respekt för varandras roller.

Förtroendevaldas roll är

- ✓ Att företräda och tjäna medborgarna och sitt parti
- ✓ Att lyssna in invånarna, ha hög närvaro och vara tillgänglig
- ✓ Att se alla ärenden som lika viktiga och agera utan personliga intressen
- ✓ Se till att delegationen följs
- ✓ Ansvara för ”vad och när-frågorna”, dvs vad som ska göras och när det ska vara klart.
- ✓ Vara visionära och ta det strategiska ansvaret att tänka långsiktigt
- ✓ Förstå och tänka på helheten istället för detaljer
- ✓ Besluta om prioriteringar när resurserna inte räcker till alla önskemål och stå upp för detta i dialog med medborgare och andra intressenter.
- ✓ Ange riktning för arbetet genom att formulera vision, mål, policies, ge uppdrag, följa upp, begära förbättringar och fördela resurser
- ✓ Ansvara för kommunens Årsplan (som innehåller ovanstående planering på övergripande nivå)
- ✓ Respektera beslutade arbetsordningar och lyfta ärenden korrekt väg
- ✓ Stötta organisationen i sitt utförandeuppdrag

Tjänsteorganisationen ska

- ✓ Ansvara för ”hur och vem-frågorna”, dvs hur något ska göras och vem som ska genomföra det.
- ✓ Verkställa politiskt fattade beslut. Respektera den demokratiska processen och inte försöka förändra det som beslutats politiskt (såvida inte ny information uppkommit som förändrar utgångspunkten för beslutet. I detta fall ska ärendet lyftas på nytt till förtroendevalda för nytt ställningstagande).
- ✓ Ge opartiska fakta som underlag till förtroendevalda. Med fakta menas information baserad på vetenskap eller evidens, alternativt kvalitetssäkrad statistik och siffror. Underlagen ska vara pedagogiska och innehålla information som behövs för att ta

välinformerade beslut. Till exempel är det välkommet att motivera förslag till beslut med koppling till redan beslutade politiska mål. Tolkningsutrymmet ska minimeras.

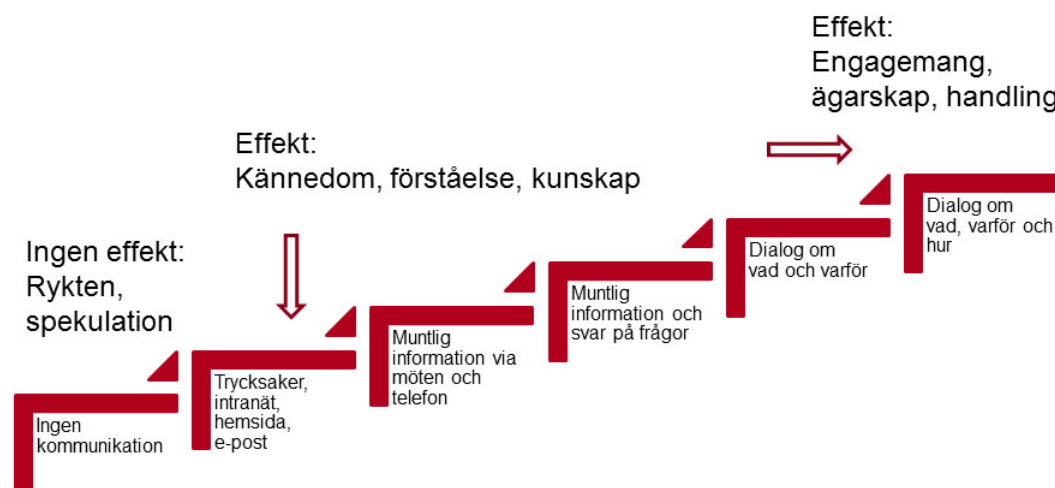
- ✓ Driva och utveckla kommunen utifrån ett helhetsperspektiv
- ✓ Leverera uppföljningar, utföra uppdrag och arbeta för de politiskt satta kommunmålen
- ✓ Utveckla verksamheten
- ✓ Stötta förtroendevalda i deras uppdrag
- ✓ Skapa en struktur för och kultur i organisationen där idéer kan komma fram, lyftas och utvecklas med hänsyn till beslutsordningen i hierarkin
- ✓ Planera för att den gyllene zonen av dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner skapas i vardagen i strukturerad form med syfte att tydliggöra den långsiktiga ambitionen och undvika ad hoc – beslutsfattande baserat på obefintliga eller dåligt beredda underlag.
- ✓ Uppmärksamma politiken på förslag som kan få konsekvenser som inte belysts utan att lägga in personliga värderingar

Allas ansvar tillsammans är att

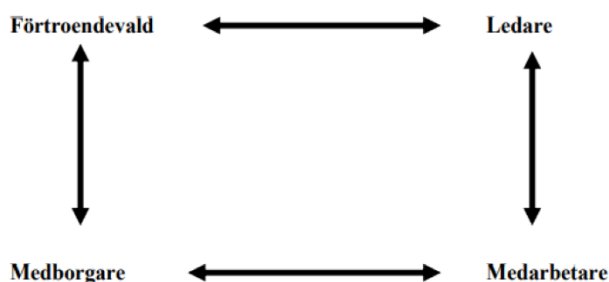
- ✓ Respektera fattade beslut
- ✓ Respektera beslutsordningen
- ✓ Se sin roll i helheten och hjälpa till att kommunicera beslut till kollegor så att vi inkluderar varandra och äger utvecklingen tillsammans.
- ✓ Vara inlästa på de styrande dokument och sprida kunskap om dess efterlevnad
- ✓ Kunna organisationen och se till att beslut fattas i rätt forum så att inte högre eller fel instanser belastas med ärenden som hör hemma någon annanstans, vilket leder till ineffektivitet.
- ✓ Lyfta behov av kunskapshöjande åtgärder i syfte att kunna arbeta effektivare.
- ✓ Respektera våra olika uppdrag och hierarkin men ha förståelse för att det kan uppkomma akuta situationer som kräver snabba beslut. Då ska berörd ansvarig informeras utan dröjsmål.
- ✓ Dämpa behovet av informellt ledarskap genom att axla våra individuella roller och uppdrag och våga ta beslut eller lägga beslutsfattande där mandat finns.

Kommunikationsvägar

Det är viktigt att gränsen mellan förtroendevalda och förvaltning är tydlig och att alla aktörer håller sig inom den spelhalva som tillhör respektive roll. Det innebär att kontakter och uppdrag ska gå via rätt kanaler.



Öppenhet är nyckelordet i ansvar och samspel. Öppenhet byggs genom ärliga dialoger och samarbete. Det skapar trygghet, som ytterligaste bygger förtroende och tillit. Det kan ta lång tid att bygga upp ett skadat förtroende, och när förtroendet finns ska vi sträva efter att skapa en kultur som bevarar det och bygger på tillit. Tillit är än djupare än förtroende och tar också längre tid att uppnå.



Bilden ovan visar de vägar kommunikationen ska ta inom Kungsör kommun.

Förtroendevalda

Den förtroendevalde har i sitt uppdrag ansvar att lyssna in medborgarna. Det är deras röster den förtroendevalde ska förvalta. Den förtroendevalde har också möjlighet att ha kontakt med förvaltningen. Regeln är att alltid först ha kontakt med förvaltningschefen på den aktuella förvaltningen om den förtroendevalda önskar en dialog med chefer, medarbetare eller brukare. Det är förvaltningschefen som sedan ordnar en dialog med ansvarig chef. Förvaltningschefen ska alltid vara ingången till förvaltningens chefer och medarbetare samt verksamhet.

I det dagliga livet i en kommun kommer förtroendevalda möta medarbetare som arbetar i våra förvaltningar på stan och/eller i privata sammanhang. Kontakt utanför verksamheterna och utanför arbetstiden anses som möten mellan förtroendevalda och medborgare/invånare. Parterna är fria att utifrån detta ha en dialog med varandra, men komma ihåg sina roller och dra en gräns för samtalet utifrån denna riktlinje när det behövs. Om samtalet gäller kommunens verksamheter ska den förtroendevalde lyssna in, men inte agera, eller utlova en viss (inte formellt beslutad) hantering, utan föregående kontakt med förvaltningschef. Denna hantering skall gå den formella vägen genom förtroendevalda och/eller förvaltningschef. Förtroendevalda kan dock informera medborgaren/invånaren om sådana åtgärder som redan är beslutade och pågår.

Förtroendevalda ska inte agera på detaljer i verksamheten (hur-frågor) efter dialog med brukare och medarbetare. All sådan kommunikation och förändring ska gå via förvaltningschef som annars tappar sitt mandat och påverkas i sin roll på ett negativt sätt.

Förtroendevalda får heller inte påverka tjänstepersoner att handla på ett särskilt sätt i sin yrkesutövning, exempelvis detaljstyra/ställa krav på inriktning i ett enskilt ärende/handläggning.

Medborgare

Medborgare och invånare är helt fria att kontakta vem helst de önskar; förtroendevalda, chefer eller medarbetare. Formella kommunikationsvägar medverkar till en god hantering, minska arbetsbelastning samt hålla rätt person informerad.

Medborgarna/invånarnas/brukarnas kommunikering ska i första hand gå via den medarbetare som sköter utförandet. Alla har ett gemensamt ansvar att hänvisa till rätt kommunikationsväg.

Ledare

Enligt kommunikationsvägen på bilden ska ledare i första hand ha kontakt med medarbetare och förtroendevalda. Rollen som ledare finns dock inom många olika skikt. Nedan beskrivs vad som gäller för olika professioner.

Kommundirektör: KD:s kommunikationsvägar löper i första hand mellan KSO och KD samt mellan förvaltningschef och KD. KD har också kontakt med andra förtroendevalda.

KD leder genom sina förvaltningschefer som i sin tur kommunicerar med sina egna medarbetare och första linjens chefer. Eftersom kommundirektören själv också är förvaltningschef för kommunledningsförvaltningen gäller även det som gäller för förvaltningschefer.

Förvaltningschef: Förvaltningschefers kommunikationsvägar går uppåt till ordförande samt kommundirektör och ut via denne till dennes chefer. Har förvaltningschefen inga chefer under sig går kommunikationen direkt till medarbetarna på förvaltningen. Förvaltningschefen styr oftast genom sina chefer som i sin tur kommunicerar och leder chefer under dem och /eller medarbetare beroende på hur organisationen ser ut.

Frågor ska i högsta möjliga mån lösas så nära berörda medarbetare som möjligt.

Medarbetare

Medarbetare har en direkt dialog med användare av kommunens tjänster (brukare/invånare/företag etcetera) samt med sin närmaste chef. Medarbetaren ska i första hand tala med närmaste chef vid eventuella problem. Kan frågan inte lösas på denna nivå är det närmaste chefens ansvar att ta upp frågan med sin överordnade chef. Frågor som inte är lämpliga att ta upp med sin närmaste chef kan medarbetaren föra en dialog med den närmaste chefens chef om. Kommunen har också en visselblåsarfunktion som används för anmälan vid misstanke om brott mot lag.

Kommunikation i akuta frågor

Kommunikationen ska i akuta frågor i största möjliga mån följa den ordinarie vägen, det vill säga kontakt sker i en kedja till närmaste chef. Medarbetare kontaktar enhetschef som kontaktar förvaltningschef som kontaktar kommundirektör och tvärtom om detta är nödvändigt och man inte lyckas lösa frågor direkt. Detta skall ske i dialog med politiken genom KSO/ordföranden vid strategiska frågor.

Kommunikation med media

- ✓ Förtroendevalda ska ta konsekvenserna för sina fattade beslut inför media (tjänstepersoner ska inte behöva ta konsekvenserna av politiskt fattade beslut i media, det vill säga ”vad-frågor”).
- ✓ Ansvarig chef hanterar media när det gäller frågor på den nivå som denne ansvarar för, dvs. rena ”hur”-frågor.

Kommunikatörerna finns som expertstöd vid behov och vid känsliga beslut görs på ansvarig chefs initiativ en kommunikationsplan i god tid.

Samspel - knutpunkten Kommunstyrelsens ordförande (KSO) och kommundirektör (KD)

Det finns en gråzon mellan vad- och hurfrågor, som karakteriseras av att alla frågor inte är möjliga att reglera med generella regler utan måste hanteras löpande. Det är frågor där det inte finns några givna svar eller frågor som är situationsberoende. De finns i gränslandet där det inte är kristallklart vem som ska göra vad eller hur. I denna gråzon behövs samspelet mellan kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören för att skapa en tydlighet.

Det kan underlätta om man ser sig som ett team med ett gemensamt uppdrag, där man delar utmaningar och framgångar. I den gyllene zonen finns ett förtroende för varandra som bygger på öppenhet och respekt för varandra, en tät dialog och att man litar på varandra.

Verktygen är samarbete, att informera varandra, lyssna på varandra och bygga förståelse. Resultatet ska bli en gemensam uppfattning och en gemensam berättelse till medborgarna och medarbetarna. Samverkan påverkar resultatet till medborgarna genom bättre styrning, ledning och demokrati. Samverkan och tydlighet ger styrka.

KSO och KD ansvarar båda för att öka förståelsen för vad de olika uppdragen innebär både för förtroendevalda och för chefer. I det ingår att stärka helhetssynen för kommunen och öka förståelsen för att de två styrskikten ska samverka, det politiska och det professionella. Kommunstyrelsens ordförande ska aktivt verka för att förtroendevalda ska få en ökad förståelse för ledning och styrning. Kommundirektören ansvarar för att tjänstepersonerna får fördjupad förståelse av uppdraget och att de arbetar i en politiskt styrd organisation.

Att ha ett förtroende för varandras kompetens och att känna varandra väl ökar möjligheterna att genomföra det gemensamma uppdraget.

Dialogen är ett verktyg och en förutsättning för att tydliggöra ansvaret och bygga ett bra samspel. Det behövs kontinuerliga möten för att styra och leda tillsammans, både formella och informella. Det är en fördel om det finns en struktur för samarbetet.

Uppföljning

Kommundirektör och kommunstyrelsens ordförande ansvarar tillsammans för att denna riktlinje aktualiseras minst en gång årligen och att intentionen med innehållet kommuniceras i hela den kommunala organisationen.

Exempel på frågeställningar för att utvärdera riktlinjen

- ✓ Är det något som är oklart i riktlinjen, där riks finns att tolka budskapet olika? Vad i så fall? Förslag på att förbättra?
- ✓ Hur kan vi arbeta ytterligare i kommunen för att riktlinjen ska vara känd och förstås av alla anställda?
- ✓ Vad kan du göra för att bli bättre utifrån beskrivning av ansvar av din egna roll i organisationen?
- ✓ Har du förtroende för de med andra roller än du själv i organisationen. Om inte – vad är det som inte fungerar och som vi kan bli bättre på. Exempel?