

Parlamentariska nämnden §§ 20-23

Tid: 2023-08-30 kl. 12:00-15:45

Plats: Kulturhuset Spira, caféscenen

Innehållsförteckning

Diarienumr **Sida**

§ 20	Upprop och val av protokollsjusterare	3
§ 21	Fastställande av dagordning	4
§ 22	Trender och tankar kring politisk styrning och organisering	5
§ 23	Övrigt	6
	Bilaga, bildpresentation	7-48

Parlamentariska nämnden §§ 20-23

Tid: 2023-08-30 kl. 12:00-15:45

Plats: Kulturhuset Spira, caféscenen

Närvarande

Beslutande Henrik Tvarnö (S) Ordf.
 Mats Antonsson (KD) vice ordf.
 Bertil Nilsson (M)
 Martin Nedergaard-Hansen (BA)
 Jonna Andreassen-Fälth (SD)
 Per Högberg (KD) ersätter Bengt Petersson (C)
 Anders Gustafson (M) ersätter Magnus Thelin (L)
 Elisabeth Töre (V)

Ersättare och Cristina Nichta (S)
övriga Desiré Törnqvist (S) regionfullmäktiges ordf.
ledamöter Robert Andersson (SD) regionfullmäktiges 2:e vice ordf.
 Sam Kharazmi (M) ordf. demokratiberedningen

Övriga Siw Kullberg, kanslidirektör
 Madelene Lindh Granander, regionjurist
 Linda Byman, nämndsekreterare

Justering

Sekreterare Linda Byman

Ordförande Henrik Tvarnö (S)

Justerare Martin Nedergaard-Hansen (BA)

Bertil Nilsson (M)

Protokollet justeras digitalt och tillkännages på Region Jönköpings läns anslagstavla senast 14 dagar efter sammanträdet.

Parlamentariska nämnden §§ 20-23

Tid: 2023-08-30 kl. 12:00

Plats: Kulturhuset Spira, café scenen

§ 20

Upprop och val av protokollsjusterare

Ordföranden hälsar samtliga välkomna till dagens sammanträde. En presentationsrunda av samtliga närvarande genomförs.

Nämnden utser Martin Nedergaard-Hansen (BA) och Bertil Nilsson (M) att justera protokollet tillsammans med ordföranden.

Beslutets antal sidor

1

Parlamentariska nämnden §§ 20-23

Tid: 2023-08-30 kl. 12:00

Plats: Kulturhuset Spira, café scenen

§ 21

Fastställande av dagordning

Dagordningen fastställs enligt utskickat förslag.

Beslutets antal sidor

1

Parlamentariska nämnden §§ 20-23

Tid: 2023-08-30 kl. 12:00

Plats: Kulturhuset Spira, café scenen

§ 22

Trender och tankar kring politisk styrning och organisering

Christine Feuk, från Sveriges kommuner och regioner SKR, presenterar trender och tankar kring politisk styrning och organisering. Vad vi kan lära av historien, och hur vi bäst styr och leder för att leverera en effektiv välfärd utifrån dagens förutsättningar.

Gruppdiskussioner förs, bland annat diskuteras och lyfts frågan kring, politisk styrning, verksamhetsstyrning samt tillitsbaserad styrning och ledning.

Se bildpresentation.

Beslutets antal sidor

1

Parlamentariska nämnden §§ 20-23

Tid: 2023-08-30 kl. 12:00

Plats: Kulturhuset Spira, café scenen

§ 23

Övrigt

Inga övriga frågor finns att behandla vid dagens sammanträde.

Ordföranden förklarar sammanträdet för avslutat kl. 15.45.

Beslutets antal sidor

1

Trender och tankar kring politisk styrning och organisering

Vad kan vi lära av historien?

Hur styr och leder vi bäst för att leverera en effektiv

Region Jönköping

2023-08-30

Christine Feuk, Demokratisektionen, SKR

Christine.feuk@skr.se



Uppdrag - leverera välfärd

**Hur skulle du beskriva
uppdraget att leverera
välfärd?**

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.

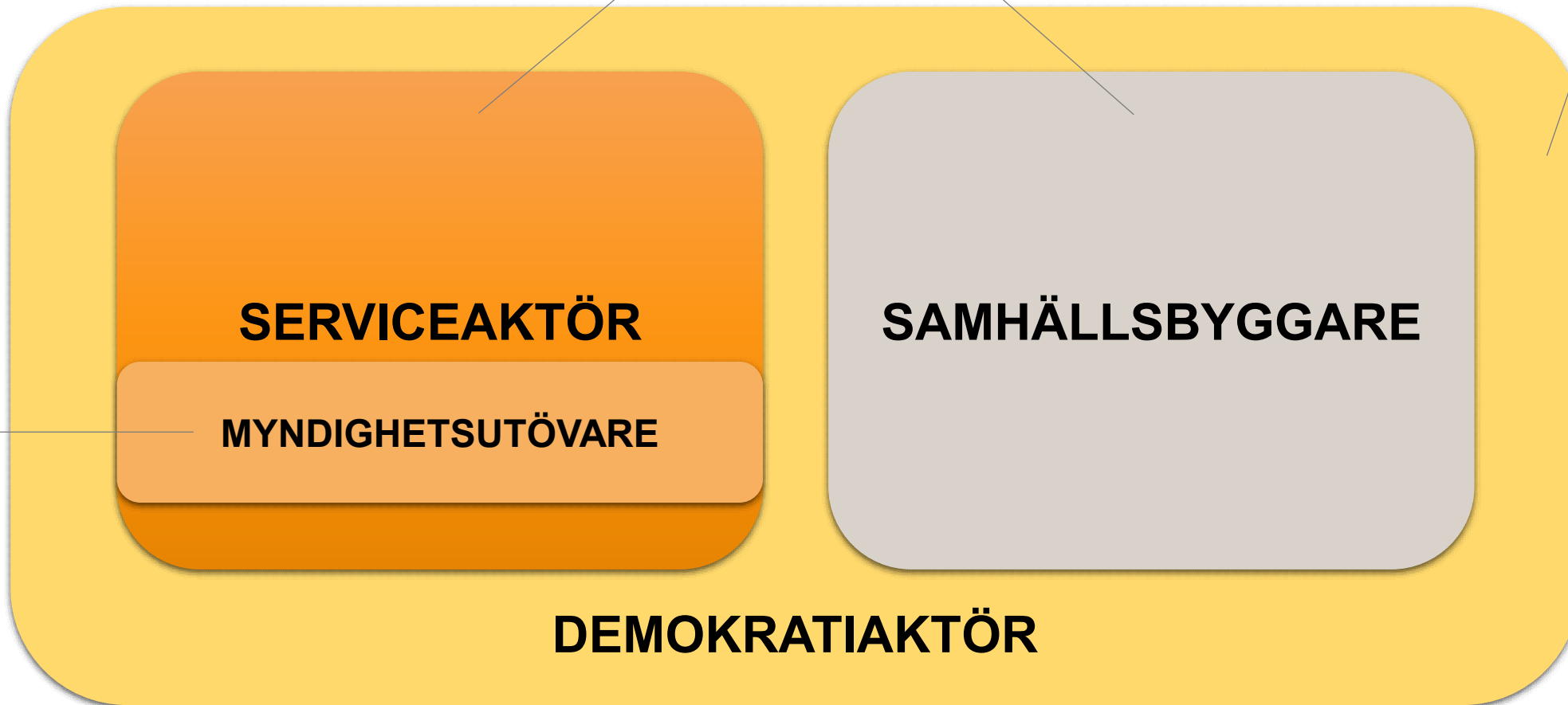
Det allmänna ska verka för att alla människor ska kunna uppnå delaktighet och jämlikhet i samhället och för att barns rätt tas till vara.

Uppdraget – att leverera välfärd

Kvalitet, effektivitet och
samverkan

Transparens och
delaktighet

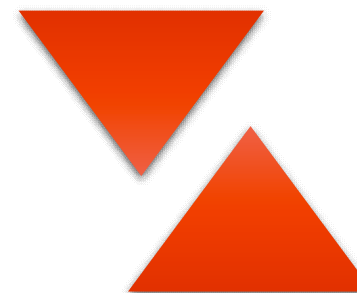
Legalitet



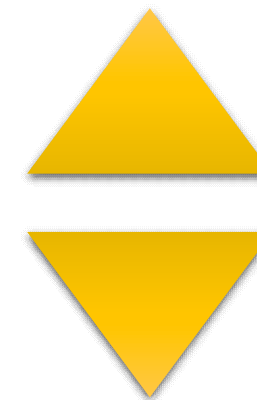
Politisk styrning - Verksamhetsstyrning



Ideal



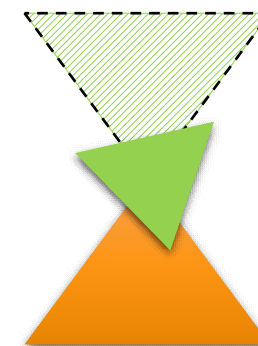
Särkoppling



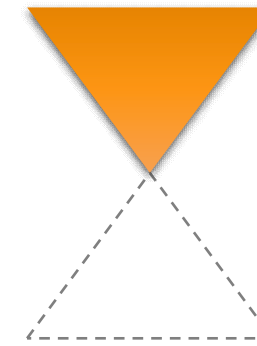
”Rundpingis”



Tjänsteperson-
överrock”



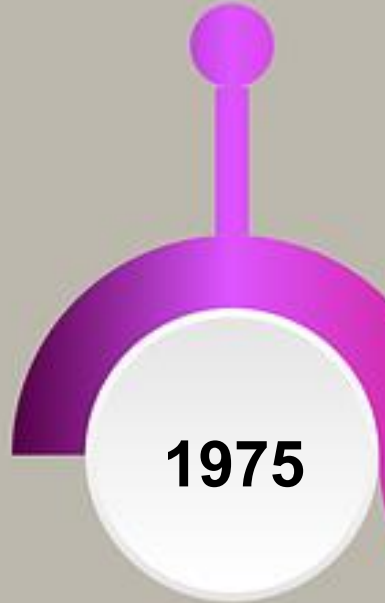
Några få –
kollar allt



Icke - resonans

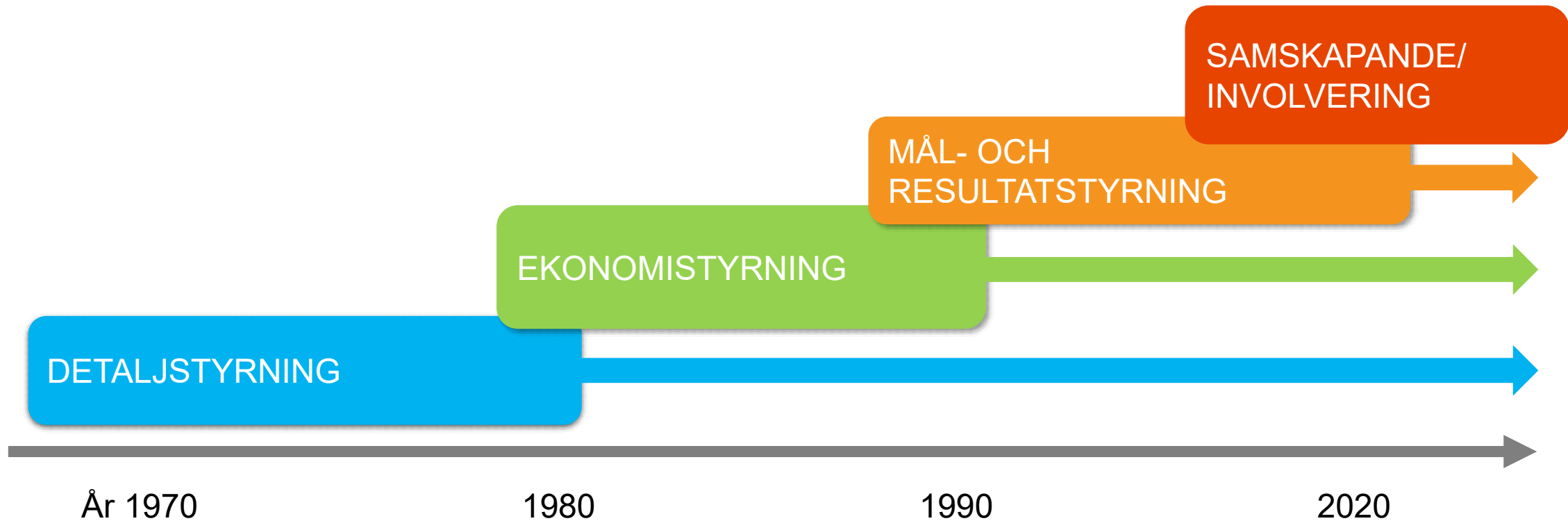
**Dagens lösning är svaret på
gårdagens problem**

Stordrift, planering, rutiner, enhetlighet



1975

Styra och leda verksamhetens inriktning – exempel styrlogiker



**Känner ni igen er? Tankar?
Reflektioner?**

Tillitsdelegationen



Vad är TILLIT?

”Tillit är ett förhållningssätt som vi har till en annan person eller en institution som innebär att vi tror att den kommer att utföra en viss handling även om vi inte kan kontrollera det.”

Gambetta: ”Trust: making and breaking cooperative relations”

Vad är TILLIT?

”Tillit är viljan att göra sig sårbar för en annan parts handlingar, baserat på förväntan om att den andra parten ska utföra en särskild handling som är viktig för den som visar tilliten och oberoende av om det finns möjlighet till övervakning och kontroll”

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Shoorman, FD "An integrative model of organizational trust"

Vad är TILLIT?

”Tillit är en ledningsfilosofi som innebär att vi väljer att lita på att människor i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt utan detaljstyrning och att organisationens viktigaste uppdrag är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och medborgare.”

Citat från boken ”Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor” Louise Bringselius

Definition av tillitsbaserad styrning och ledning

Styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att

- stimulera samverkan och helhetsperspektiv,
- bygga tillitsfulla relationer samt
- säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren.

Relationer för tillit

- Tillit mellan den politiska huvudmannen och utförarna
- Tillit mellan beslutsnivåer inom verksamheten
- Tillit mellan relaterade verksamheter
- Tillit mellan granskande och granskad verksamhet
- Tillit mellan medarbetare och medborgare
- **Tillit till det demokratiska systemet**

Kännetecken tillitsbaserad styrning och ledning

TILLIT

MEDBORGAR-
FOKUS

HELHETSSYN

HANDLINGS-
UTRYMME

STÖD

KUNSKAP

ÖPPENHET

LÅNGSIKTIGHET

En förändrad syn på uppföljning

Tendens att följa upp på enkla mått och regelefterlevnad



Uppföljning med större utrymme för förståelse kring komplex praktik

Tendens att betona oberoende och ansvarsutkrävande



Uppföljning med större utrymme för närhet, dialog och utveckling

Tendens att uppföljning görs alltför detaljerad och omfattande



Mer selektiv uppföljning, med större fokus på systemeffekter

Tendens att uppföljning endast noterar brister och görs ex post



Löpande uppföljning för att bidra till lärande kring både brister och styrkor

Tendens att betona främst huvudmannens perspektiv



Uppföljning ur flera intressentperspektiv, särskilt medborgarens



Vad är skillnaderna på en kontrollkultur och tillitskultur?

Grundläggande skillnader mellan en kontrollkultur och en tillitskultur

	Kontrollkultur	Tillitskultur
Styrningens huvudsakliga riktning	Uppifrån	Nedifrån
Styrningens huvudsakliga attityd	Kontrollera och bestraffa	Främja och hjälpa
Fokus	Överordnad beslutsfattare (uppåt)	Kärnverksamheten (nedåt)
Viktigaste instrument	Kontroll, avgränsat ansvar, formalisering	Lärande, helhetsansvar, relationsbyggande
Utvärdering av prestationer	Central, distanserad, kvantitativ (siffor)	Kollegial, förståelseinriktad

Grundläggande skillnader mellan en kontrollkultur och en tillitskultur – och dess ledarskap

	Kontrollkultur	Tillitskultur
Vem är ledare?	Chefen	Alla – medledarskap
Nyckelinslag i kulturen	Styrsystem, följsamhet, beslutslinje, formalisering	Öppenhet, respekt, psykologisk trygghet, helhetsansvar, medmännisklighet
Ansvarsutkrävande	Ansvarsutkrävande vid såväl små som stora problem	Lärande vid mindre fel, ansvarsutkrävande vid större problem
Chefens roll	Styra, kontrollera, ställa krav, kanalisera styrsignaler nedåt, detaljerade instruktioner	Motivera, inspirera, skapa förutsättningar, skydda från onödig styrning, ge tydliga ramar och visioner
Medarbetarens roll	Följa direktiv och riktlinjer	Medledare som förväntas ta en aktiv roll för att utveckla verksamheten och slå larm vid problem

Utmaningar med dagens styrning

- Styrningen **begränsar olika aktörers handlingsutrymme**, leder till att de inte kan anpassa sitt arbete till den specifika situationen
- Styrningen **motverkar innovationer och verksamhetsutveckling**
- Styrningen **används i för stor utsträckning för att bedöma prestationer** och för lite för att förbättra verksamheten
- Styrningen **försvårar samverkan** eftersom aktörer tvingas inrikta sig på sina egna uppdrag
- Styrningen **signalerar att aktörer saknar vilja och kompetens**
- Styrningen **ökar den administrativa belastningen** och den tar tid från kärnverksamheten

Vad vi vet om tillitsbaserad styrning och ledning?

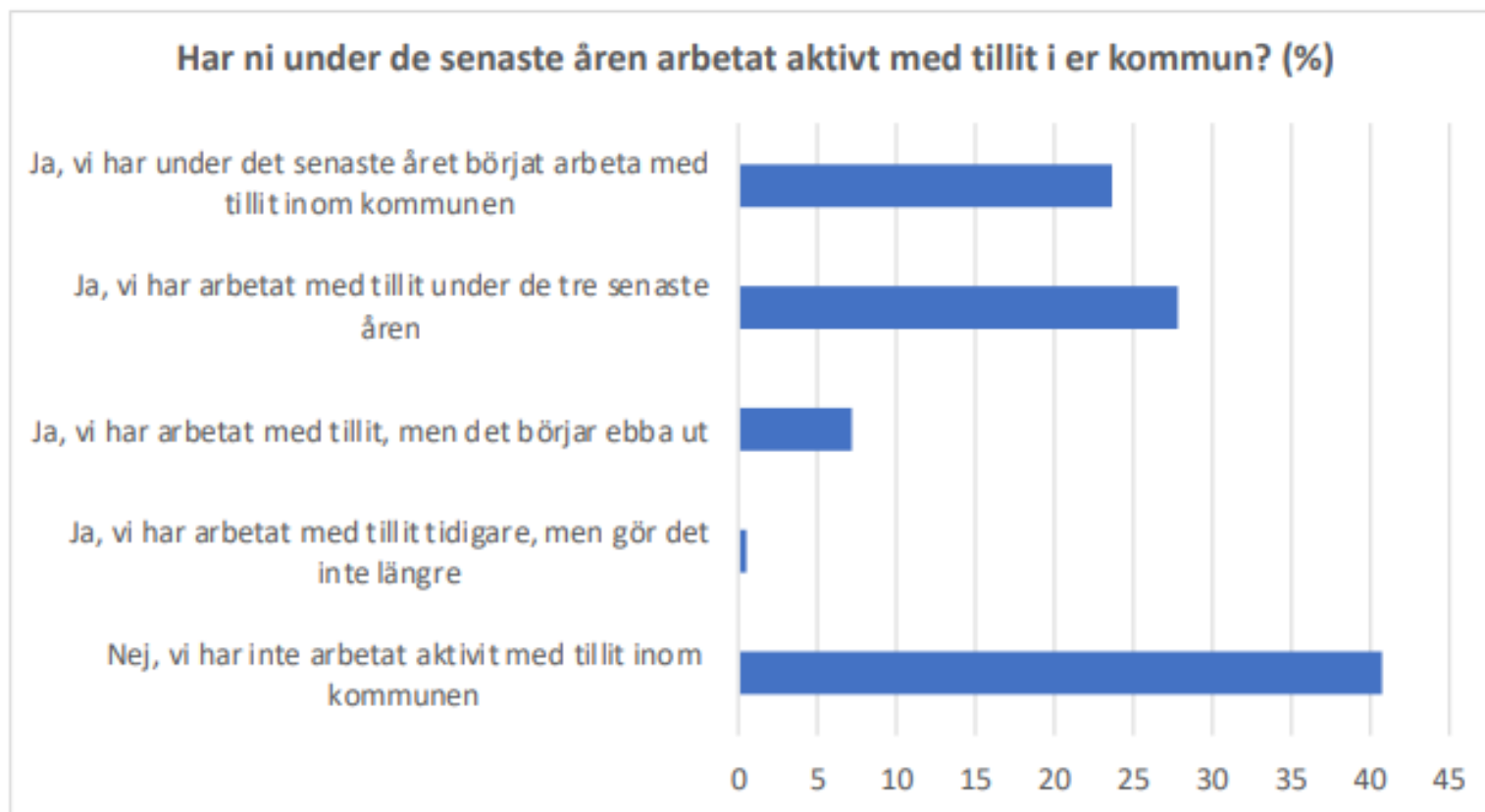


Diagram 1. Spridning av TBSL.

KFi-rapport nr 178
Sven Siverbo

- **För närvarande är TBSL ett vagt fenomen** men det förknippas med positivt värdeladdade ord som tillit, handlingsutrymme, medborgar-/brukarorientering, samverkan, långsiktighet, öppenhet etc.
- Dessutom kopplas det samman med **en vilja att ta bort detaljstyrning och onödig administration**, vilket också vanligtvis är populärt.
- Det som utmärker vaga koncept som sprids snabbt är att de vanligtvis **inte blir så långlivade**.
- Vad som händer i verksamheterna när TBSL ska införas och användas och vagheten och **bristen på konkretion i begreppet på allvar uppdagas?**
- Kommer **förmågan att finnas lokalt att materialisera TBSL** i tydliga styr- och ledningspraktiker?
- Vad som händer när **misstag och försummelser eller olikformig service uppkommer** i verksamheten och detta kopplas samman med avsaknad av styrning och för stora frihetsgrader för operativ personal?

- Enkätundersökningen visar att **en tredjedel** av kommunerna som arbetar med TBSL **redan upplevt att mer styrning blir lösningen när enskilda problem uppkommer** och uppmärksammas i verksamheten.

Frågan är om de ytterst ansvariga politikerna och högre tjänstepersonerna långsiktigt kommer att avstå från att återinföra styrning och kontroll om problem uppdagas, inte minst i politiskt känsliga verksamheter.

Politikers roll i tillitsbaserad styrning

- GISLAVED
- BORÅS
- BORLÄNGE
- REGION KALMAR
- VÄSTRA GÖTALANDS REGIONEN

1. Vem och när togs initiativ till tillitsbaserad styrning (TBS)?
2. Varför togs den fram?
3. Vad menas med TBS hos er?
4. Effekter på det politiska uppdraget?
5. Effekter på dialogen mellan politik och verksamhet?
6. Har TBS påverkat organiseringen?
7. Effekter utifrån ett verksamhetsperspektiv?

1. Den representativa funktionen
2. Prioriteringsuppgiften
3. Ansvarsmarkeringen
4. Kommunikation

Politikers roll i tillitsbaserad styrning

Slutsatsen av studien är att politikerrollen inte påverkas nämnvärt av tillitsbaserad styrning:

- Politiker rollen är i måna avseende robust.
- Politik handlar till stor del om konflikt, vilket är en av motsatserna till tillit.
- Slutligen är det ingen stor diskussion i de redovisade exemplen om hur tillitsbaserad styrning ska påverka politikerrollen. När något inte diskuteras blir det heller inte något gjort

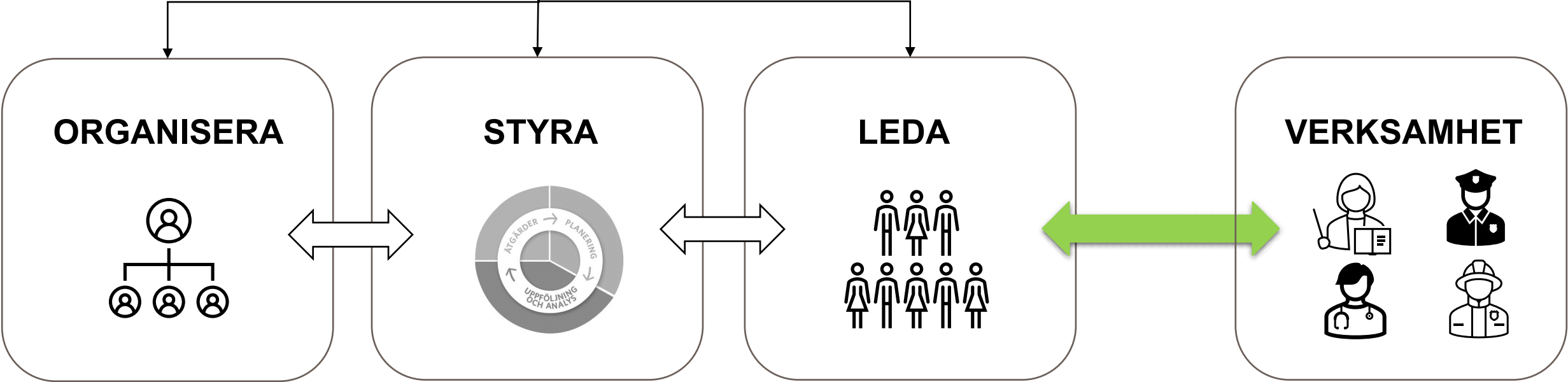
Reflektioner?

GLOBALA MÅL

NATIONELLA MÅL

LAGAR OCH REGLER

VISION, STRATEGI, INRIKTNING, MÅL



Signature reference: 8d92e5fd-df32-44b6-8ab9-9c592bb3b042

Regionernas politiska organisering

- Samtliga regioner har minst en **icke-obligatorisk nämnd**.
 - Antalet varierar beroende på storlek, förekomsten av särskilda drifts- och utförarnämnder inom i första hand hälso- & sjukvårdsområdet.
- Kalmar, Halland, Västmanland och Norrbotten
 - **"Nämndlösa"** – styrelsen har en särskilt framträdande roll.
- Flertalet regioner (16) har en **hälso- och sjukvårdsnämnd**
- Flertalet regioner (16) har en **regional utvecklingsnämnd**

Regionernas politiska organisering

- I sex regioner finns **särskilda fullmäktigeberedningar**
 - Fokus på demokrati och medborgardialog
- **Samtliga regioner ingår i olika typer av samverkan**

3

Att styra och leda för hållbarhet

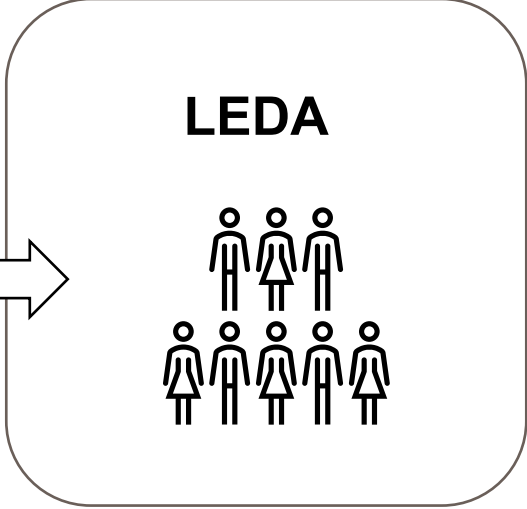
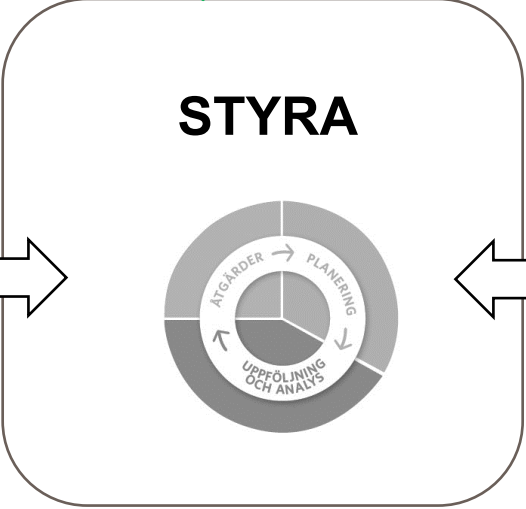
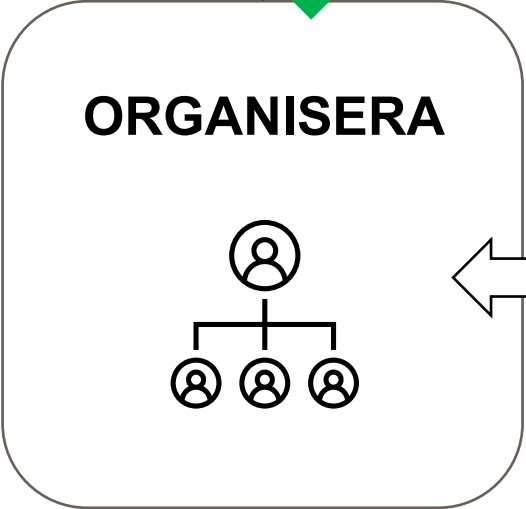
GLOBALA MÅL

NATIONELLA MÅL

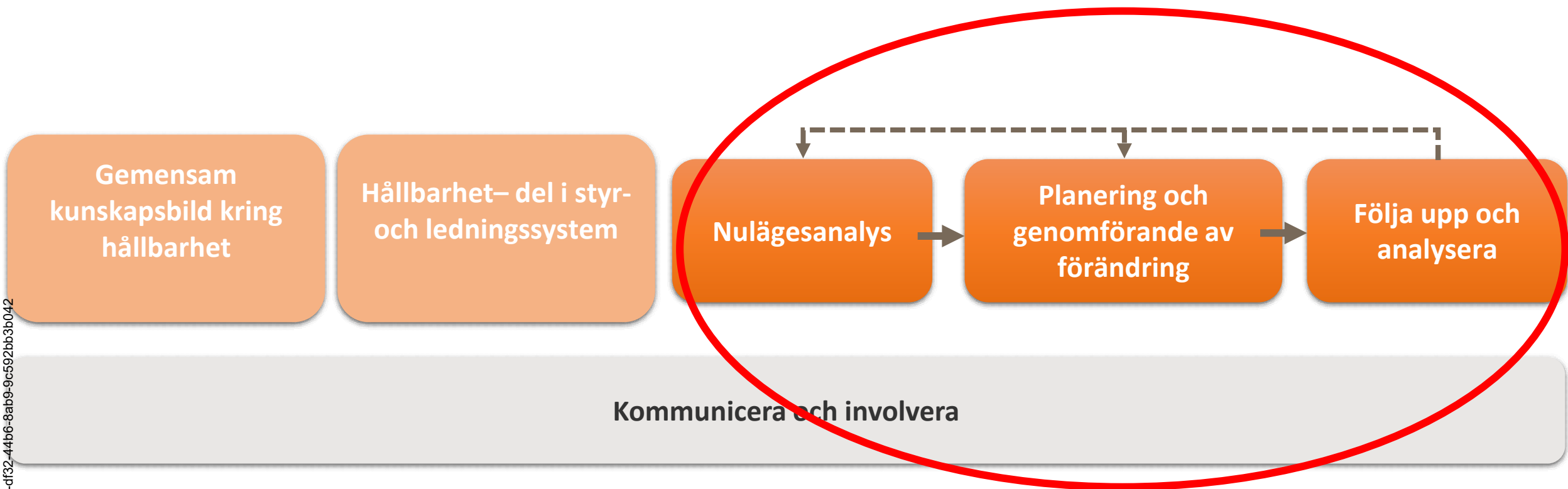
LAGAR OCH REGLER

**HÅLLBAR
OMSTÄLLNING**

VISION, STRATEGI, INRIKTNING,



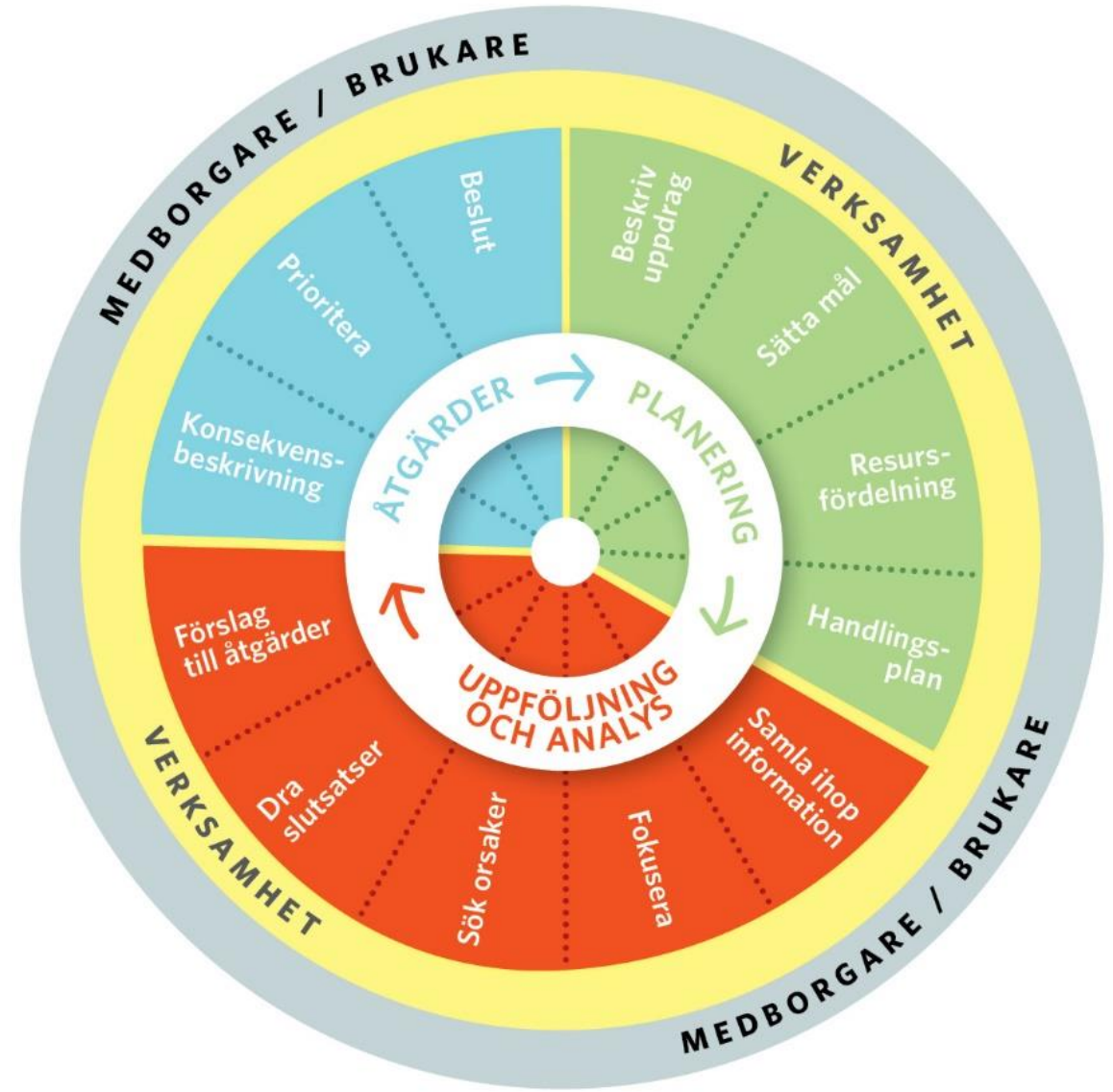
Steg för att styra och leda för hållbarhet



Signature reference: 8d92e5fd-df32-44b6-8ab9-9c592bb3b042

Styrsnurran

Samspelet mellan planering, uppföljning och analys samt åtgärder – en förutsättning för effektiv produktion av tjänster och utveckling av lokalsamhället



Styrsnurran måste hela tiden rulla!



Det handlar om beteenden och förhållningssätt



Struktur

Var befinner vi oss idag? → Hur ska vi ta oss dit? → Vilka resultat ska vi uppnå?

Kultur

Vilka är mina beteenden idag? → Behöver jag ändra mina beteenden för att bidra till att målen uppnås? → Hur gör jag det?

Att skapa en styrning och ledning som sporrar till effektiv och hållbar välfärd

Det handlar om:

Att uppnå större högre värde för medborgarna

- mer nytta/kvalitet genom att göra annorlunda/ med samma eller mindre resurser
- ta bort det som inte behöver göras
- få bort slöseri/kostnader som inte står i proportion till nyttan

Uppföljning, lärande och förbättringar

- Att kontinuerligt följa och analysera
- Förståelse för orsakssamband
- Våga åtgärda och förändra

Det handlar inte om:

- att springa fortare
- att göra mer
- att styra på produktivitet



Exempel Region Västernorrland

STYRLOGIK/STYRMODELL

- Grundprinciper avseende planering, styrning och uppföljning regleras i en policy för en **samlad ledningsprocess** (kvalitet och intern kontroll integrerad)
- Styrmodellen reglerar arbetet med att leda, utföra och följa upp verksamheterna
 - Styrande principer: **Tillit** och **kunskap**. **Delaktighet**, **dialog** och **samverkan** grundläggande inslag.
 - Bygger på **regler** och **mål**
 - **Målstyrning** – vision, långsiktig inriktning, mål och övriga prioriteringar för utvecklingsarbete samt uppföljning av resultat och effekt.

Service-/tjänste-
uppdraget



Samhällsbyggar-
uppdraget

	BYRÅKRATI	NPM	NPG
Organisering	Monopol	Marknad	Nätverk
	Hierarki	Delegering genom avtal, kontrakt, m.m.	Samverkan byggt på förtroende
Styrning	Regler och rutiner	Mål- och resultatstyrning	Utvärdering och analys
	Liten mätbarhet	Stor mätbarhet	Anpassad mätbarhet med fokus på helhet och samband
	Fokus på resurser	Fokus på prestationer	Fokus på effekter
Ledning	Förtroende för ämbetsmannen	Ledning genom styr- och redovisningssystem	Tillit
	Säkerställa rättssäkerhet	Formulera mål	Genomföra dialog

Den politiska styrningen sett utifrån olika styrformer



	BYRÅKRATI	NPM	NPG
AGERANDE	<ul style="list-style-type: none"> Fokuserar på beslut i enskilda frågor Beslut kring detaljer Kontroll 	<ul style="list-style-type: none"> Fokuserar på att sätt mål och ekonomiska ramar i dialog med professionen och brukarna 	<ul style="list-style-type: none"> Samskapande dialog med verksamheten Stimulera aktiviteter i lokalsamhället
SYNEN PÅ BRUKARE/ MEDBORGARE	<ul style="list-style-type: none"> Mottagare av service Medborgarinvolvering i enstaka fall 	<ul style="list-style-type: none"> Medborgardialog genom råd och involvering i planprocesser 	<ul style="list-style-type: none"> Medborgarna har en aktiv roll och involveras i verksamhetsutvecklingen
FRAMGÅNGSFAKTOR	<ul style="list-style-type: none"> Rättssäkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> Resultat, effektivitet, kundtillfredsställelse 	<ul style="list-style-type: none"> Ett attraktivt och innovativt lokalsamhälle där alla bidrar

**Hur ser er styrning ut idag utifrån
de olika styrlogikerna?
Vilken förflyttning vill ni göra?**

Detta dokument är elektroniskt signerat och juridiskt bindande.

Signed by: HENRIK TVARNÖ

Date: 2023-09-04 09:03:20

BankID refno: d097c84c-bc0f-4095-ade5-332f42603b86



Ordförande: Henrik Tvarnö

Signed by: MARTIN NEDERGAARD-HANSEN

Date: 2023-09-05 22:07:36

BankID refno: a534ddc5-f949-496c-904f-7fe612be720f



Ledamot: Martin Nedergaard-Hansen

Signed by: BERTIL CARL-GUSTAF NILSSON

Date: 2023-09-06 07:31:57

BankID refno: 7c4005bb-9bfe-4e39-9679-28022dc73e9f



Ledamot: Bertil Nilsson

Signed by: LINDA BYMAN

Date: 2023-09-06 08:37:05

BankID refno: bc06837f-8727-4dc6-bf98-37fdd50be13d



Nämndsekreterare: Linda Byman