



2009-01-14

Utbildningsnämnden
Vård- och omsorgsnämnden
Socialnämnden

För kännedom:
Kommunfullmäktige

Granskning av politiker och tjänstemäns syn på styrning och ledning av verksamheten

På uppdrag av Lunds kommuns revisorer har Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers genomfört en granskning av politiker och tjänstemäns syn på styrning och ledning av verksamheten, se bifogad bilaga.

Granskningen har skett genom en webbenkät till 60 personer, med uppföljande intervjuer, svarsfrekvensen på enkäten var 72 procent. Granskningen visar att det totalt finns ett visst missnöje med själva processen vid framtagande av målen. Över 40 procent av de svarande anser att denna inte alls, eller bara delvis är tillfredsställande. Ett liknande missnöje finns då det gäller rapporteringen, fast då begränsat till politikerna. I sammanhanget framstår vård- och omsorgsnämnden som den mest välfungerande nämnden med nöjda politiker och tjänstemän.

Revisionen önskar framhålla följande bedömningar:

- Utbildningsnämnden bör genomföra åtgärder i syfte att få till en förbättrad dialog mellan politiker och tjänstemän.
- Socialnämnden bör vidta åtgärder för att stärka nämnden i sin roll
- Kompetensbehovet för socialnämndens ledamöter bör uppmärksammas och inventeras och tillgodoses där behov föreligger.
- Vård och omsorgsnämnden och socialnämnden rekommenderas att se över områdena uppföljning, rapportering och kontroll.

Svar över vidtagna åtgärder önskas före mars månads utgång 2009.

FÖR LUNDS KOMMUNS REVISORER

Lars Larsson, ordförande

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

Politikers och tjänstemäns syn på styrningen i tre nämnder

Lunds kommun

2008-12-01

Janos Dios

*connectedthinking

Sammanfattning

Denna granskning omfattar utbildningsnämnden, socialnämnden samt vård- och omsorgsnämnden. Fokus har varit på tjänstemäns och politikernas syn på styrningen av verksamheten.

Granskningen har skett genom en webenkät, med uppföljande intervjuer. Vi skickade ut 60 enkäter och fick 43 svar vilket ger en svarsfrekvens på 72%. Vi intervjuade förvaltningscheferna i de tre förvaltningarna samt ordförandena i utbildnings- samt socialnämnderna. I vård- och omsorgsnämnden intervjuades vice ordförande.

Totalt finns ett visst missnöje med själva processen vid framtagande av målen. Över 40% av de svarande anser att denna inte alls, eller bara delvis är tillfredsställande. Ett liknande missnöje finns då det gäller rapporteringen, fast då begränsat till politikerna.

I sammanhanget framstår vård- och omsorgsnämnden som den välfungerande nämnden med nöjda politiker och tjänstemän. Det missnöje som finns bland politikerna handlar om verksamhetsrapporteringen och möjligheten att se verksamhetens ändamålsenlighet och effektivitet.

Socialnämndens politiker är missnöjda med såväl processen kring målen som rapporteringen. Man ser pessimistiskt på sin möjlighet att styra verksamheten och bekymrar sig för möjligheten att balansera ekonomiska krav med verksamhetsmål.

Inom utbildningsnämnden är man också missnöjda med processen kring målen, fast i lägre omfattning. Det som karaktäriserar utbildningsnämnden är klyftorna i svaren mellan politiker och tjänstemän.

Vi rekommenderar att:

- Utbildningsnämnden genomför åtgärder i syfte att få till en förbättrad dialog mellan politiker och tjänstemän.
- Socialnämnden vidtar åtgärder för att stärka nämnden i dess roll
- Kompetensbehovet för socialnämndens ledamöter inventeras och tillgodoses

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Bakgrund	2
3	Resultat.....	2
3.1	Vård och omsorgsnämnden	3
3.2	Utbildningsnämnden.....	4
3.3	Socialnämnden	5
3.4	Detaljerad jämförelse mellan nämnderna.....	6
3.4.1	Arbetsätt och arbetsformer	6
3.4.2	Mål	9
3.4.3	Processen med målen.....	10
3.4.4	Beslutsunderlag.....	12
3.4.5	Rapportering	13
3.4.6	Uppföljning och kontroll	16
3.4.7	Styrning.....	17
4	Analys/Reflektion	18
4.1	Arbetsätt och arbetsformer.....	18
4.2	Mål och riktlinjer	18
4.3	Uppföljning, rapportering och kontroll	18
4.4	Reflektioner	19
5	Slutsatser - Rekommendation	19

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

1 Inledning

Revisorerna i Lunds kommun har av Öhrlings PricewaterhouseCoopers beställt en granskning avseende tjänstemäns och förtroendevaldas syn på styrningen av verksamheten.

De frågeområden som skulle kartläggas var:

- Arbetssätt och arbetsformer, dvs hur anser tjänstemän och politiker att styrningen i det löpande arbetet fungerar och, mer konkret, samarbetet mellan tjänstemän och politiker? Anledningen till att vi undersöker denna aspekt är att ett förtroendefullt samarbete tenderar att generera bättre resultat.
- Mål- och riktlinjer, dvs i vilken mån menar tjänstemän och politiker att arbetet med nämndens mål och riktlinjer fungerar väl?
- Uppföljning, rapportering och kontroll innehåller ett antal frågeställningar vilkas syfte är att visa om politiker och tjänstemän är tillfredsställda med de rapporter man får, respektive ombes att lämna. Begripliga rapporter är nödvändiga för att kunna styra.

De nämnder som revisorerna ville granska i denna omgång var utbildnings-, vård och omsorg-, samt socialnämnderna.

Synpunkter från nämndsledamöter och tjänstemän samlades in via en webenkät. Vi begränsade oss till nämndernas ordinarie ledamöter samt de ledande tjänstemännen i respektive förvaltning. Uppgifter om ledande tjänstemän erhöll vi från förvaltningscheferna.

Granskningen inleddes med en kontakt med förvaltningscheferna den 8:e oktober och samtidigt bokades intervjuer med dessa under slutet av oktober och början av november. Enkäten till politiker och tjänstemän gick ut den 15:e oktober, en påminnelse till politikerna gick ut den 3:e november och slutligen ringde vi alla politiker den 6:e november för att uppmuntra till besvarande av enkäten.

Vi skickade ut 60 enkäter och fick in 43 svar, vilket ger en svarsfrekvens om 72%. Svarsfrekvensen bland politiker blev 77% och bland tjänstemännen 64%. Svarsfrekvenserna för de olika nämnderna anges nedan. I totalen ingår 4 politikersvar där nämndtillhörigheten inte framgår.

Nämnd	Politiker	Tjänstemän	Totalt
Utbildningsnämnden	77%	67%	72%
Socialnämnden	72%	60%	69%
Vård- och omsorgsnämnden	45%	62%	55%
Total	77%	64%	72%

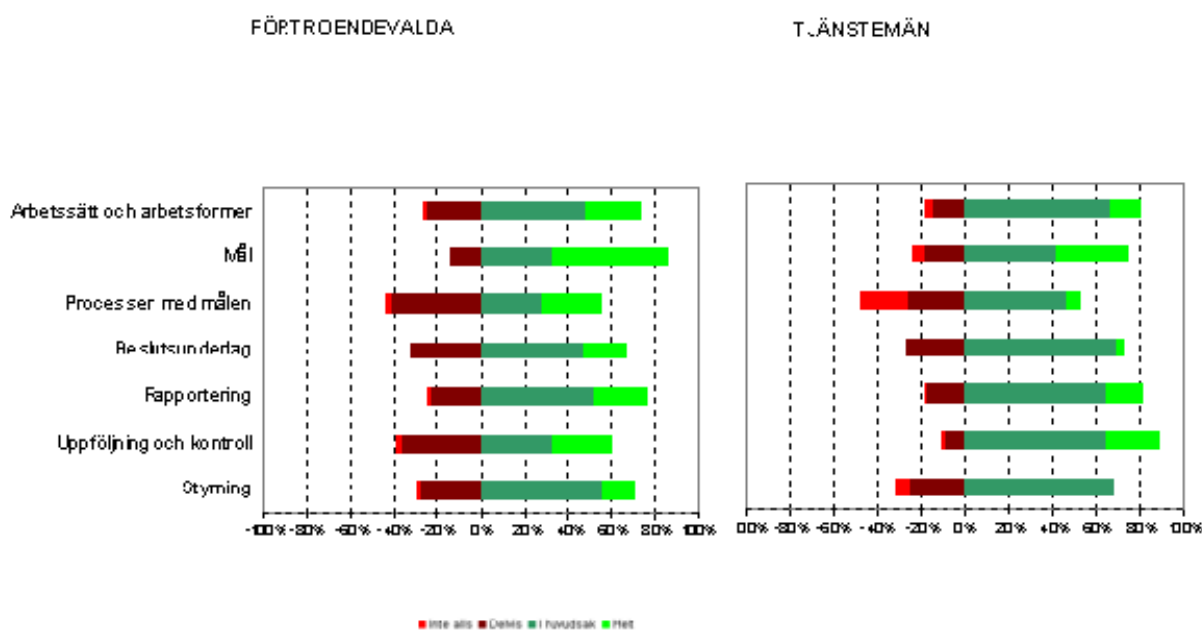
Som en komplettering till enkäten, i syfte att förstå bakgrunden till svaren intervjuades ordförandena i utbildnings- och socialnämnderna samt vice ordförande i vård- och omsorgsnämnden. Intervjuer genomfördes även med förvaltningscheferna och beträffande socialförvaltningen deltog också ledningsgruppen vid intervjutillfället. Sammanlagt intervjuades 9 personer. Undertecknad som genomfört undersökningen har ingen egen erfarenhet som politiker däremot som ledande tjänsteman i en kommun under 4 år, dessutom 15 års erfarenhet som konsult/rådgivare. Studien har dessutom kvalitetsgranskats av projektansvarig Stefan Tengberg med 18 års erfarenhet från ledande positioner i kommuner.

2 Bakgrund

Lund är en av Sveriges större städer och väl känd av alla, kanske främst som universitetsstad. I vår undersökning är det av intresse att kommunen har växlat majoritet vid en följd av val. Detta medför möjligen bekymmer ur styr- och ledningssynpunkt. Om inte annat blir det ju nya relationer att hantera för tjänstemännen, som i stor utsträckning får stå för kontinuiteten. Lunds kommun har gått ifrån den tidigare kommundelsnämndsorganisationen. Inom skolans område har man nu tre nämnder inom utbildningsområdet, en utbildningsnämnd och två skolnämnder. Lund fick under tiden vårt arbete pågick Lärarförbundets pris som Sveriges bästa skolkommun.

3 Resultat

I detta avsnitt redovisas i diagramform de resultat som samlats in. Under varje diagram skriver vi korta synpunkter eller förklaringar som kommit in via enkäten och via intervjuer. Vi börjar på en övergripande nivå per nämnd och redovisar därefter fråga för fråga. Våra egna tankar och reflektioner redovisar vi i kapitel 4; Analys och reflektion.



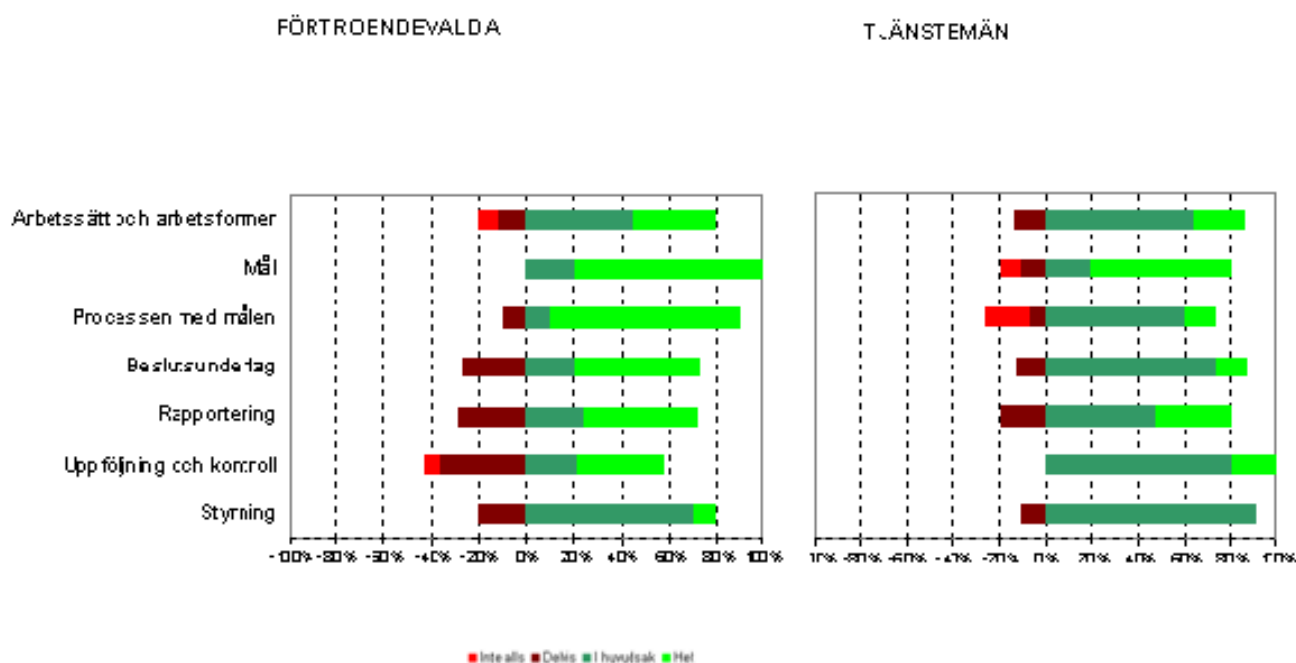
Röd stapel visar andelen som inte anser att påståendena stämmer vilket ger en signal om var åtgärder bör sättas in för att åtgärda den negativa bilden.

De frågor som handlar om processen vid framtagande av målen visar en hög andel röda siffror; det handlar dels om tjänstemännens delaktighet i processen, dels om möjligheter att balansera ekonomi och mål. De nämnder som är minst nöjda inom detta avsnitt är socialnämnden samt utbildningsnämnden. Inom socialnämnden är den fråga som pekar mest åt det negativa hållet möjligheterna att balansera ekonomi och verksamhetsfrågor. Inom utbildningsnämnden handlar det för de förtroendevalda om delaktighet. Utbildningsnämndens tjänstemän är missnöjda med alla frågor inom detta område.

Uppföljning och kontroll är nästa område med ett relativt stort missnöje, här skiljer det sig kraftigt mellan förtroendevalda och tjänstemän, där de senare är betydligt mer nöjda. Vård- och omsorgsnämndens politiker är missnöjda med verksamhetsrapporteringen, är verksamheten tex ändamålsenlig, man är inte heller som politiker lika säker på att verksamheten håller en god standard jämfört med andra kommuner som de övriga nämnderna är. Inom socialnämnden är man som förtroendevald inte heller säker på om verksamheten är kostnadseffektiv, man är något mer böjd att tro att den egna verksamheten är lika effektiv som i andra kommuner.

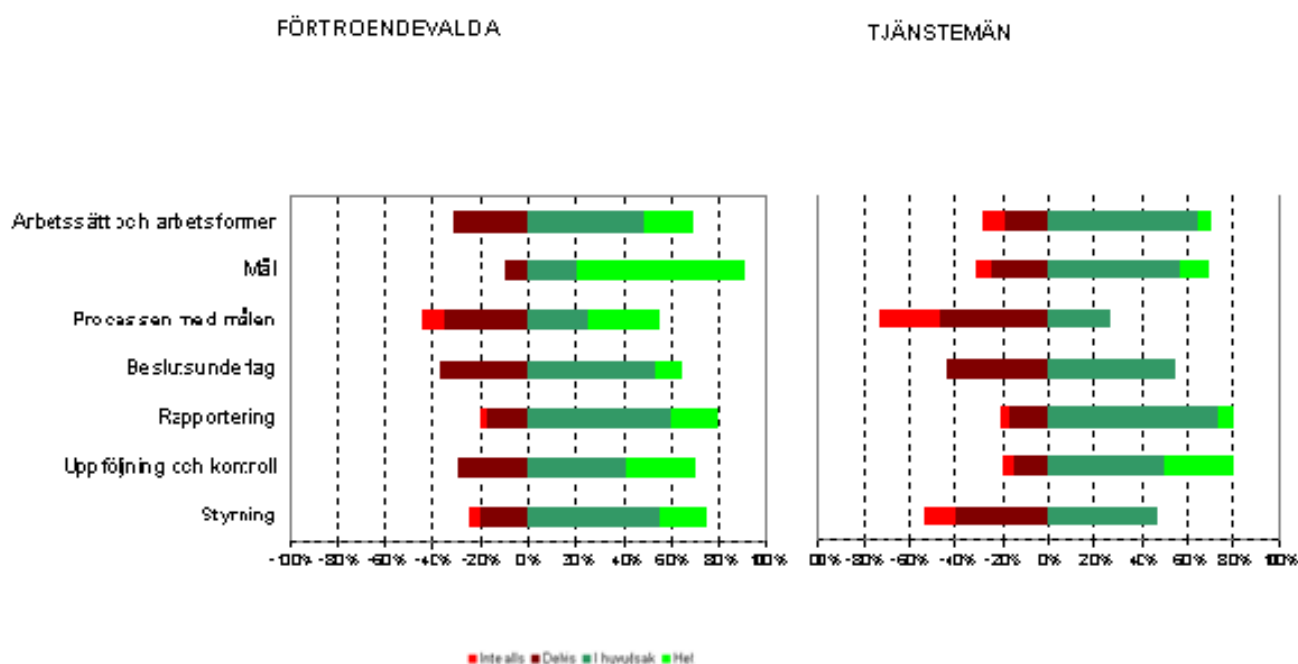
Beslutsunderlagen är man något mer missnöjd med från politiker- än tjänstemannahåll. Styrning innefattar två frågor; dels om nämnden om nämnden styr verksamheten på lång sikt, dels om nämnden styr på kort sikt.

3.1 Vård och omsorgsnämnden



I vård- och omsorgsnämnden finns bland de förtroendevalda ett missnöje avseende uppföljning och kontroll. Tjänstemännen är betydligt mer nöjda. Politikernas missnöje som är relativt stort handlar dels om verksamhetens ändamålsenlighet, dels om verksamhetens kostnadseffektivitet. Man har också beslutat att tillsätta en kvalitetssamordnare, centralt direkt under förvaltningschefen, åtminstone delvis till följd av sin önskan att få klarhet i dessa frågor.

3.2 Utbildningsnämnden



Inom utbildningsnämnden är det mycket röda siffror. Jämfört med vård- och omsorgsnämndens politiker är utbildningsnämndens politiker mindre nöjda med arbetssätt och arbetsformer, mål, processen med målen, beslutsunderlagen, rapportering och styrning. Man är mer nöjd med uppföljning och kontroll.

Tjänstemännen inom utbildningsförvaltningen är i större utsträckning missnöjda än inom vård- och omsorgsförvaltningen.

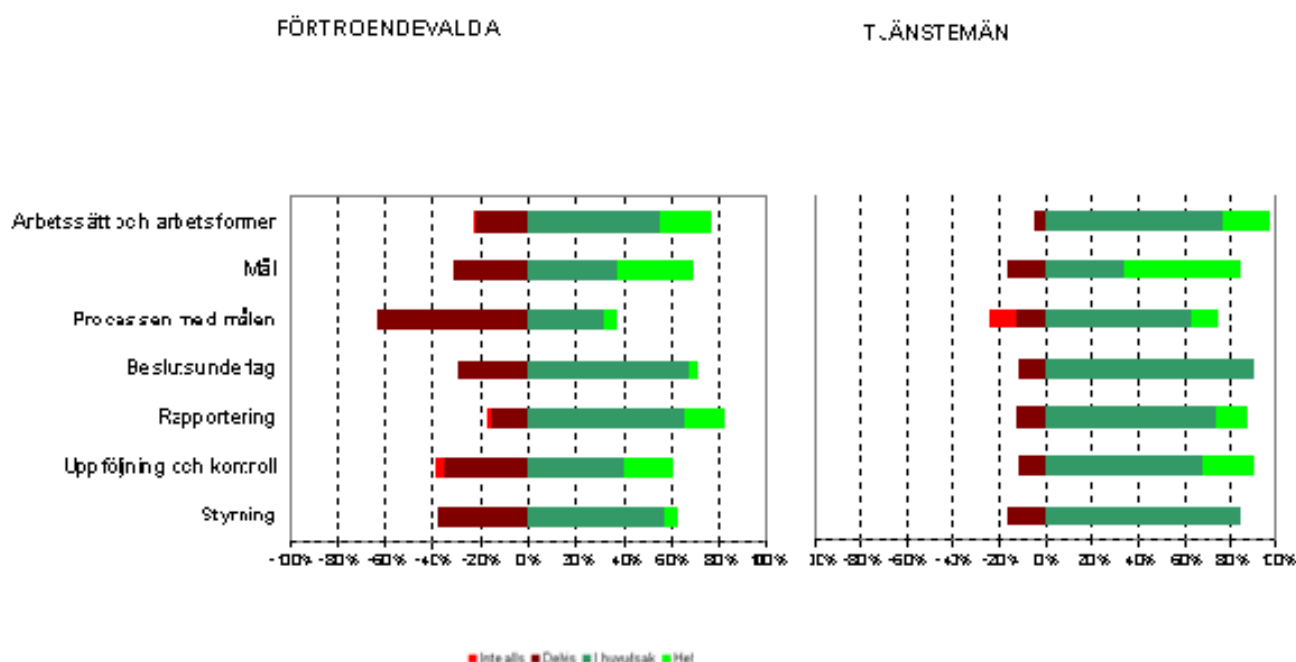
Då det gäller ”processen med målen” är nämndens politiker missnöjda med sin egen delaktighet. Inte heller tjänstemännen anser att nämnden deltar i den processen i tillräcklig omfattning. Då det gäller tjänstemännen är missnöjet närmast massivt med det egna deltagandet. Nämnden är delad i frågan om processen ger möjlighet till att skapa balans mellan ekonomi och verksamhetsmålen. Tjänstemännen tycks vara klara på att processen inte ger en sådan möjlighet.

Beslutsunderlagen är såväl tjänstemän som politiker missnöjda med. Frågan är uppmärksamrad och man har genomfört ändringar i beredningsgången i syfte att nämnden skall få bättre beslutsunderlag.

Tjänstemännen anser i stor utsträckning att nämnden inte styr verksamheten, vare sig på lång eller kort sikt. Nämndens ledamöter har dock större förtroende för sin styrning.

När det gäller arbetssätt och arbetsformer tycks frågorna omkring rollfördelningen mellan tjänstemän och politiker vara störst inom utbildningsnämndens område.

3.3 Socialnämnden



Socialnämnden har de minst nöjda politikerna och de mest nöjda tjänstemännen. Då det gäller processen med målen, målen och nämndens styrning är socialnämndens politiker minst nöjda.

Då det gäller processen med målen, finns en dominerande fråga nämligen möjligheten att skapa balans mellan ekonomin och verksamhetsmålen. Även tjänstemännen upplever att frihetsgraderna för nämnden är mycket små. Nämndens politiker tycks uppleva sig som maktlösa med små möjligheter att påverka, politikerna är också kritiska till möjligheterna till kompetensutveckling.

Inom området uppföljning och kontroll är man mycket tveksam till om verksamheten är kostnads-effektiv eller ändamålsenlig. Tjänstemännen tycks vara övertygade om åtminstone kostnads-effektiviteten. Inom detta område pågår en ganska kraftfull utveckling av ett verksamhetsrapporteringssystem och på lite längre sikt ett kvalitetsledningssystem.

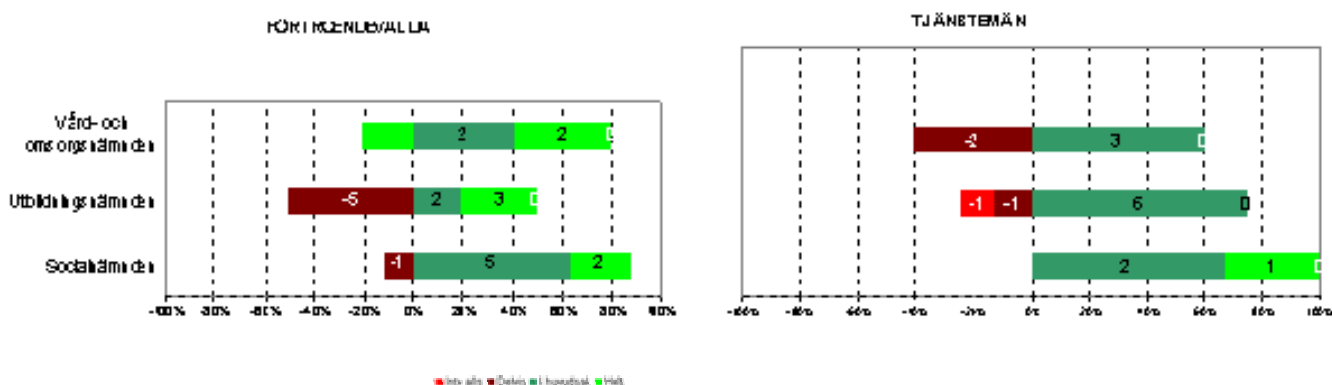
Också när det gäller styrningen återkommer tveksamheten till nämndens egen förmåga att styra utvecklingen på kort och lång sikt. Delvis handlar det om nämndens myndighetskaraktär. Man fattar många beslut på detaljnivå och riskerar att hamna i en situation där man "inte ser skogen för alla trån". Ett försök att hantera detta är den föreslagna förändringen i delegationsordningen. Man vill uppnå en möjlighet att kunna styra på en mer övergripande nivå.

3.4 Detaljerad jämförelse mellan nämnderna

Nedan redovisas, per avsnitt, svaren på varje påstående som vi ställt.

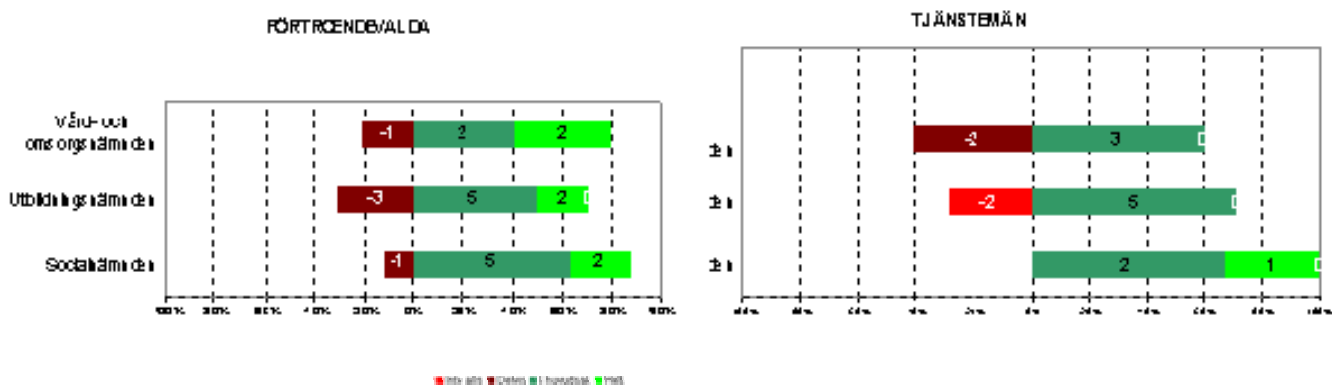
3.4.1 Arbetssätt och arbetsformer

Rollfördelningen mellan nämnden och förvaltningens tjänstemän är tydlig.



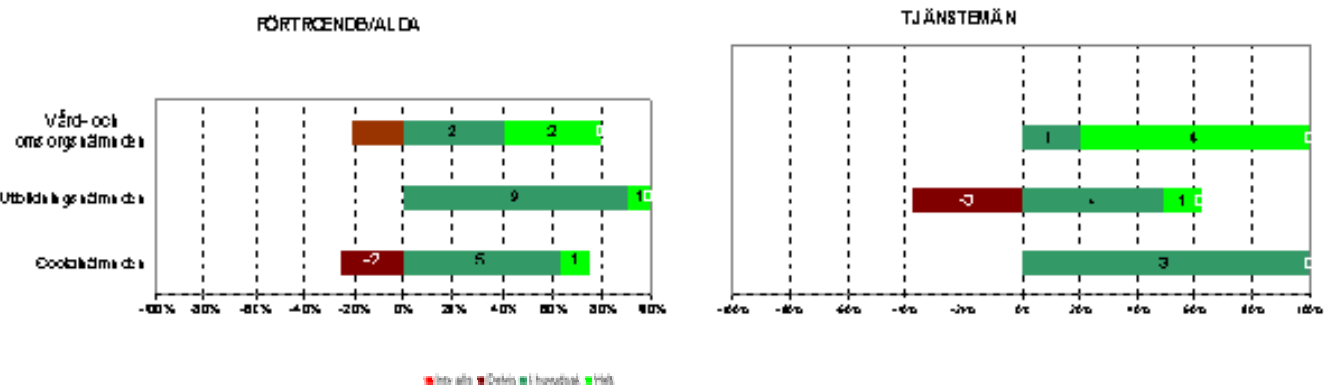
Utbildningsnämndens ledamöter anser att rollfördelningen mellan tjänstemän och förtroendevalda behöver förtydligas. Flera politiker beskriver situationen som att nämnden är tjänstemannastyrd, tjänstemännen upplever nog att de förtroendevalda lägger sig i detaljfrågor. Inom vård- och omsorg finns en stor andel tjänstemän som anser att rollfördelningen inte är tillräckligt tydlig.

Rollfördelningen mellan nämnden och förvaltningens tjänstemän fungerar bra i praktiken.



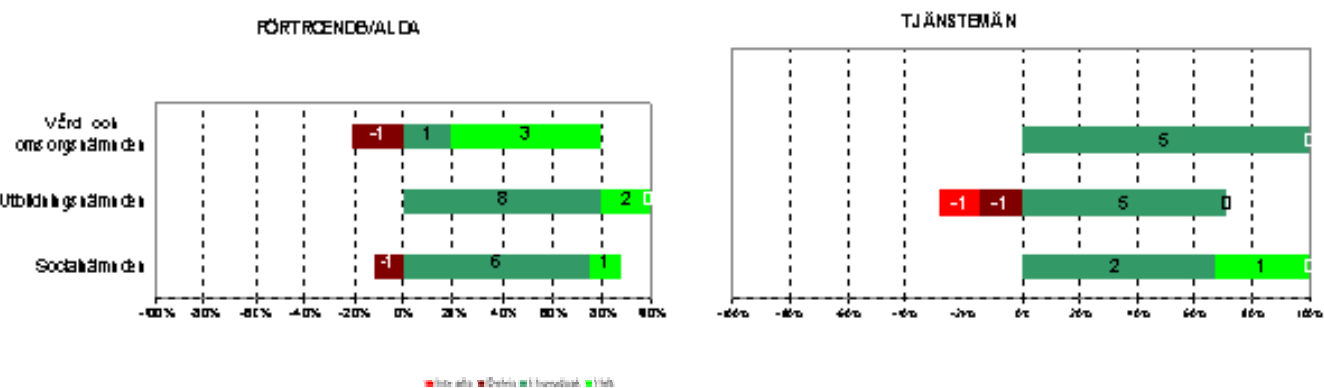
Utbildningsnämndens ledamöter anser att rollfördelningen fungerar bättre i praktiken än i teorin. Inom vård- och omsorgsförvaltningen finns ett visst missnöje bland tjänstemännen.

Den nuvarande delegationsordningen ger bra balans när det gäller beslut som ska fattas av nämnden och respektive tjänsteman.



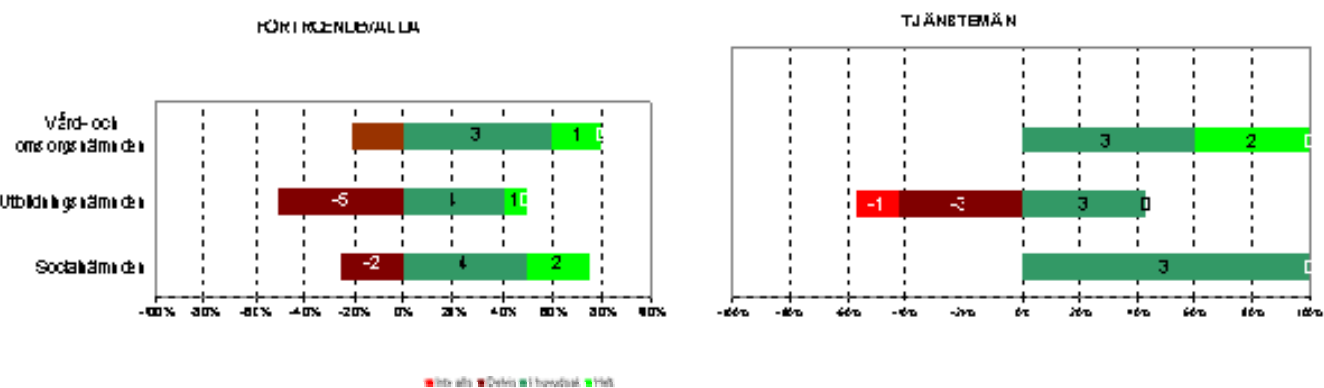
Med undantag av tjänstemännen inom utbildningsförvaltningen är man mycket nöjd med delegationsordningen.

Samarbetet mellan nämnden och tjänstemännen fungerar bra.



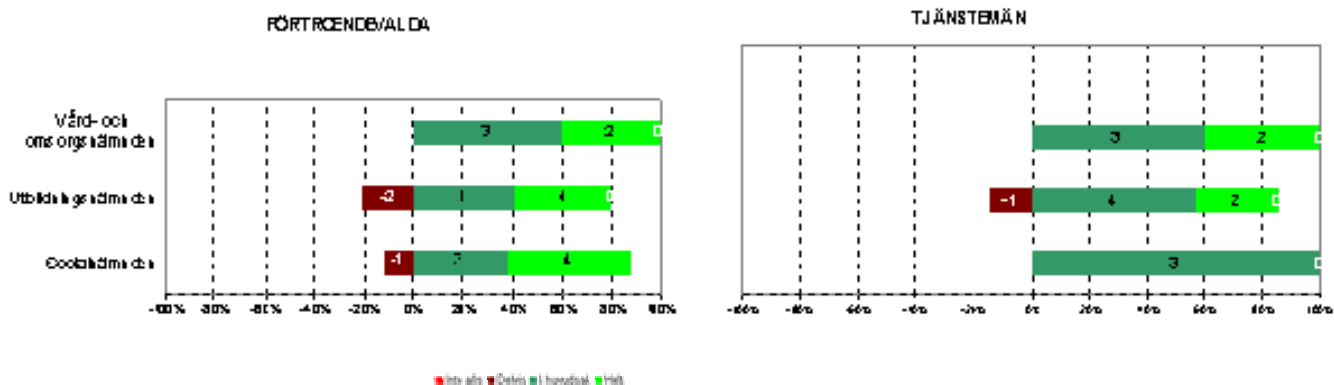
Samarbetet fungerar bra på de flesta håll, en minoritet inom utbildningsförvaltningen markerar dock ett missnöje.

Arbetsättet i nämnden ger goda möjligheter att styra och ha kontroll på verksamhet och ekonomi.

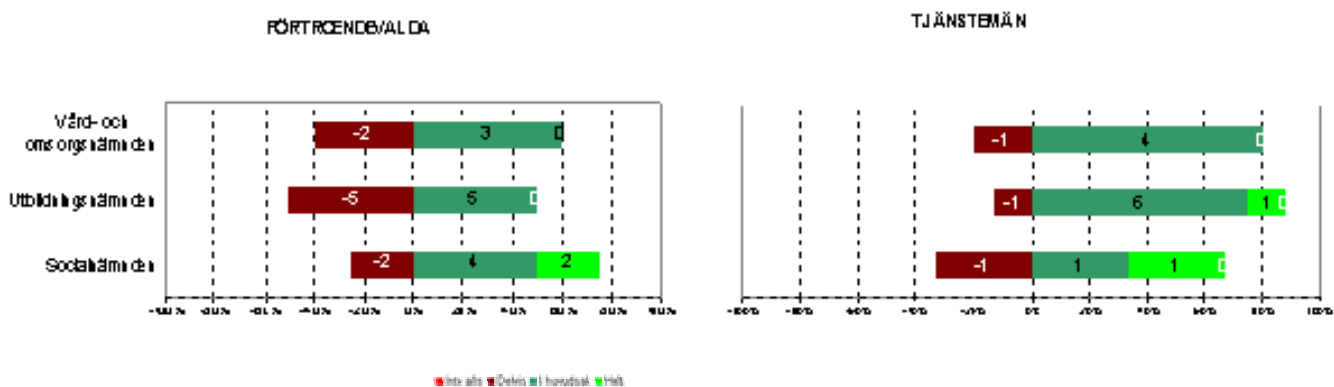


Såväl nämndledamöter som tjänstemän inom utbildningsnämnden markerar tveksamhet till detta påstående.

Vid behov erhåller nämnden ett tillräckligt och kompetent stöd i de frågor man behöver hjälp med.

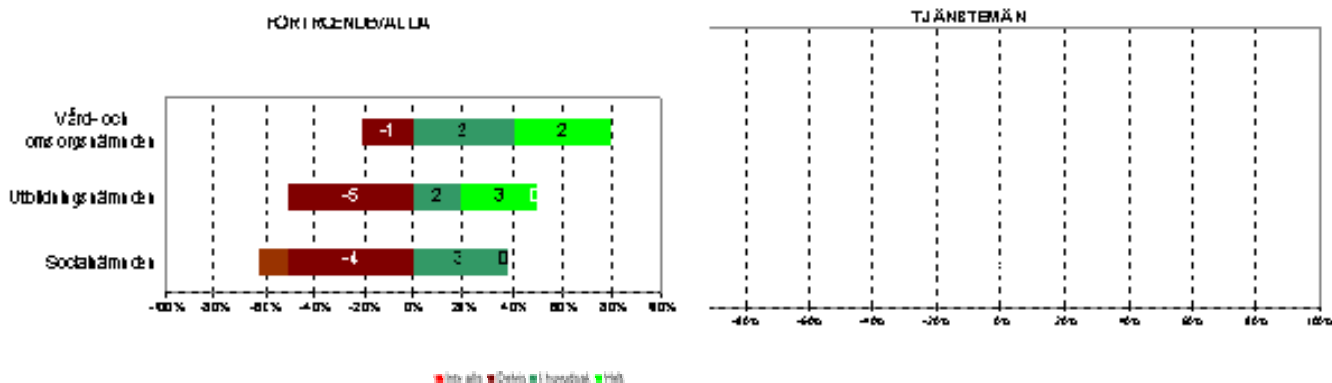


Den information jag erhåller från tjänstemännen är lättförståelig och enkel att erhålla.



Inom utbildningsnämnden finns ett stort missnöje med informationen från tjänstemännen. Det kan vara sammankopplat med beslutsunderlagen, där man har haft och delvis fortfarande har ett komplicerat system.

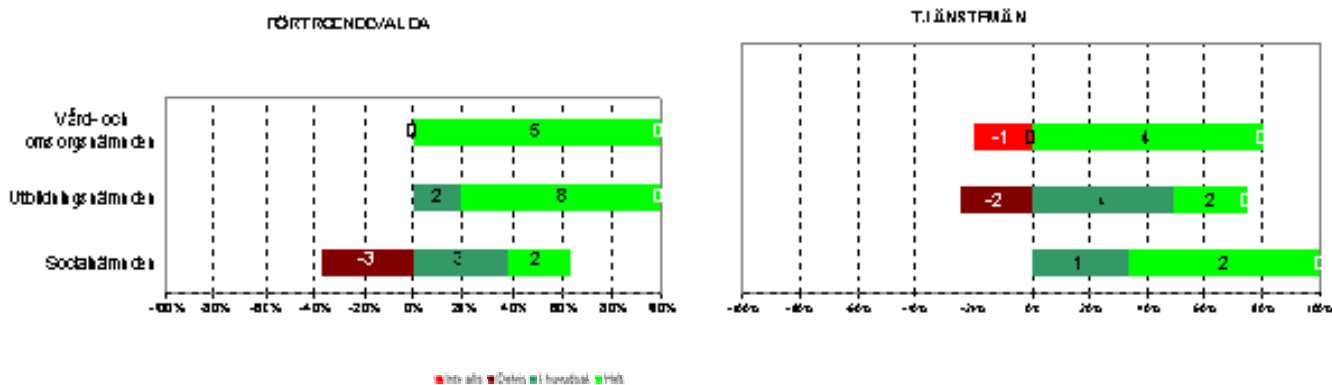
Om jag ser ett behov av att höja min kompetens i olika frågor är det enkelt för mig att få detta tillgodosett. (Påståendet har bara ställts till förtroendevalda)



Inom socialnämnden finns ett stort missnöje med utbildningsmöjligheterna. Nämndens område är komplicerat och med många nya ledamöter är behovet naturligtvis stort.

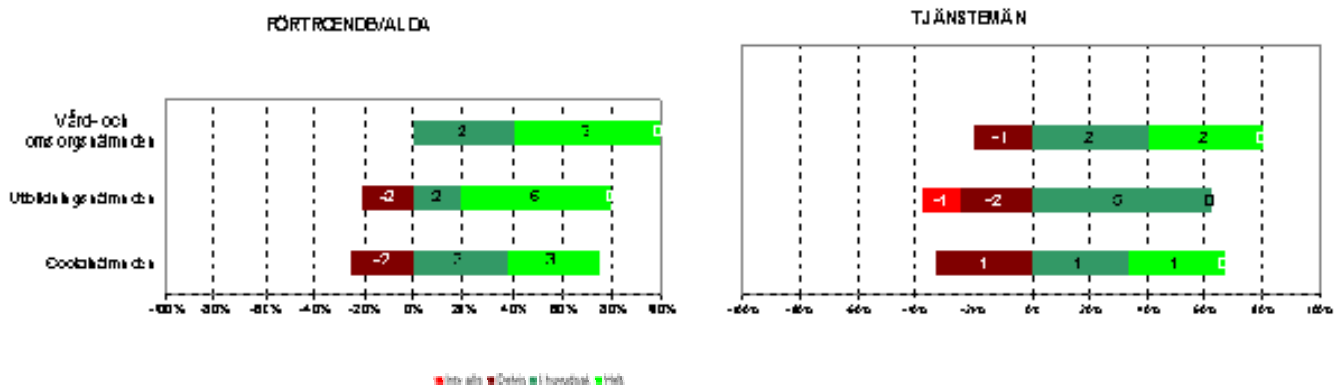
3.4.2 Mål

Det finns politiskt fastställda mål som Kommunfullmäktige har fastställt för nämnden.



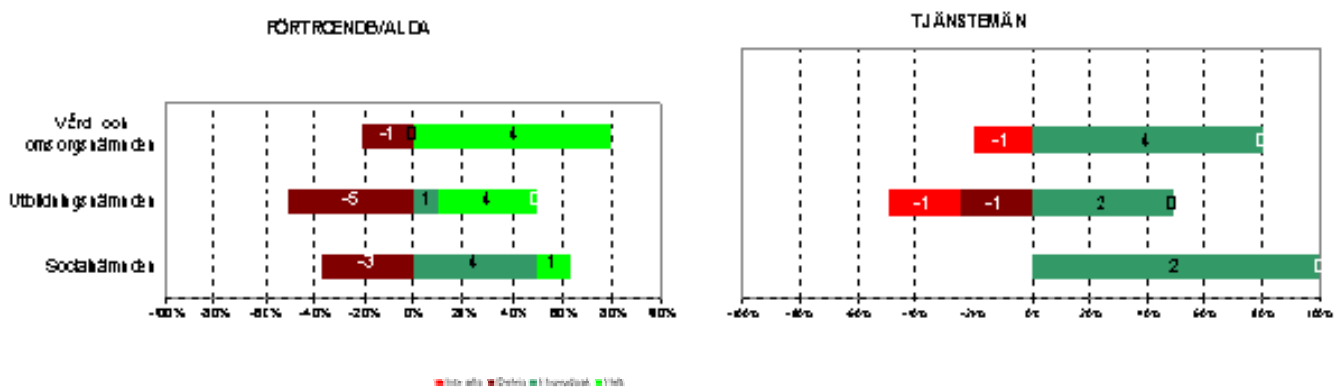
Politiskt fastställda mål finns för alla nämnder. De tjänstemän som svarat att det inte finns har sannolikt tänkt på de planer som beslutas/bereds av kommunstyrelsen.

Det finns politiskt fastställda mål för nämndens olika verksamhetsområden.

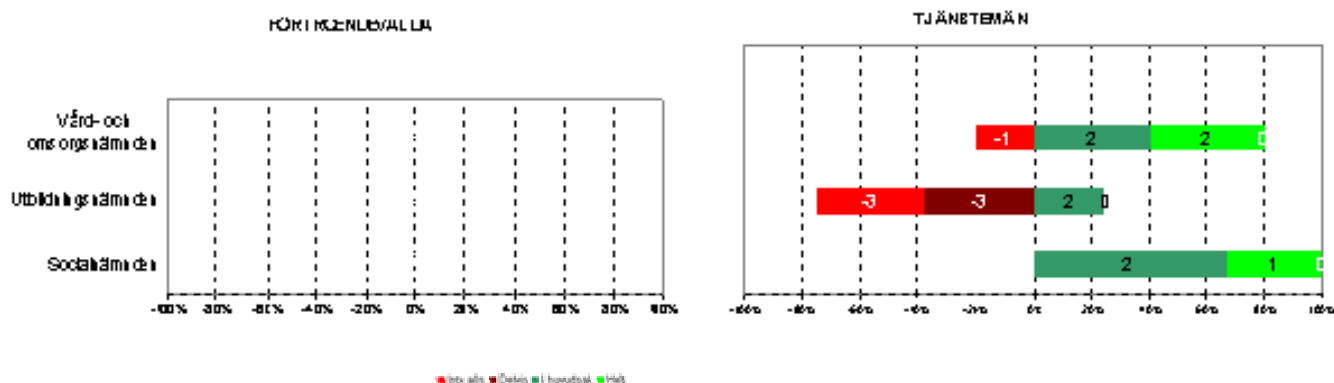


3.4.3 Processen med målen

Processen att ta fram de kortsiktiga målen (1-års) och verksamhetsplanen ger möjligheter till tillfredsställande delaktighet för nämnden.

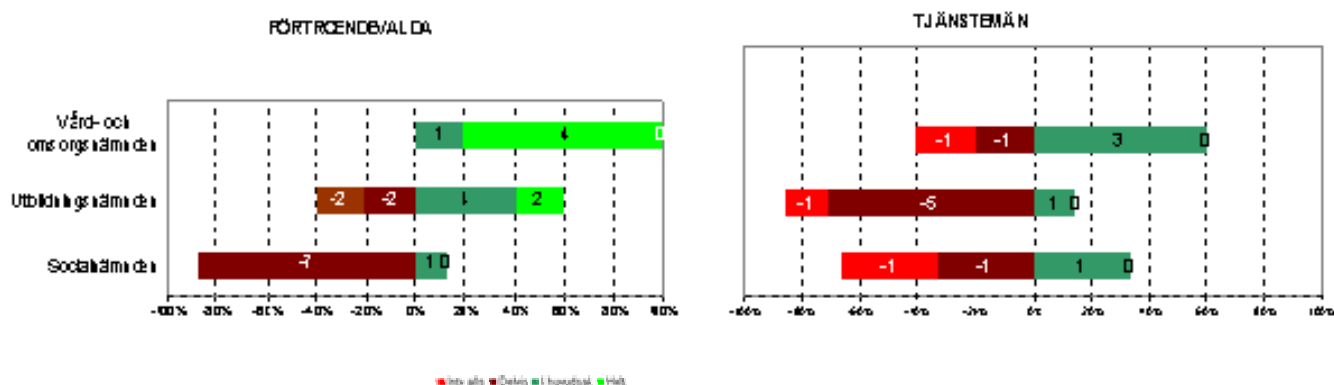


Processen att ta fram de kortsiktiga målen (1-års) och verksamhetsplanen ger möjligheter till tillfredsställande delaktighet för tjänstemännen. (Frågan bara ställd till tjänstemän)



Utbildningsnämndens ledamöter och tjänstemän är missnöjda med delaktigheten i processen då man tar fram de kortsiktiga målen.

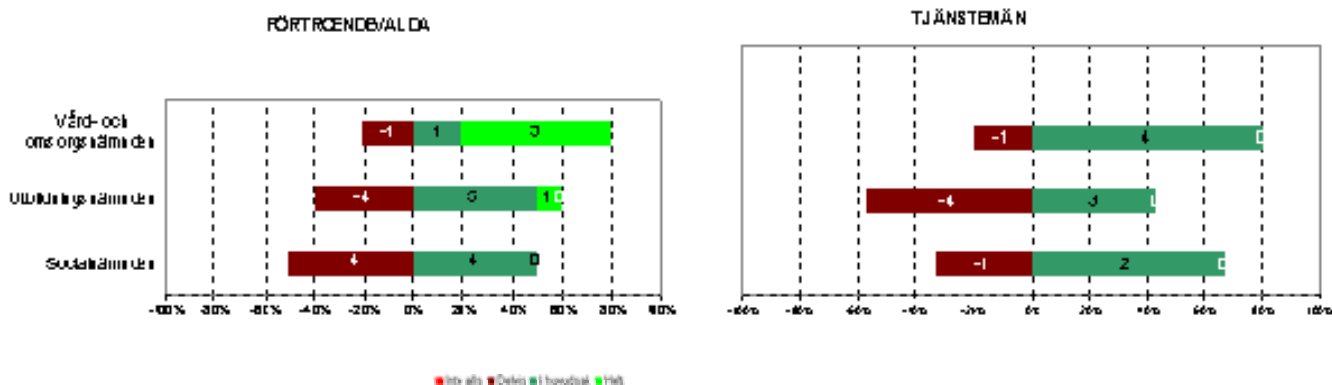
Processen att ta fram de kortsiktiga målen (1-års) och verksamhetsplanen ger möjligheter till att skapa balans mellan tillgänglig ekonomi och verksamhetsmålen.



Inom socialnämnden upplever man att nämnden har liten frihet att ändra i verksamheten, den sägs vara regelstyrd i mycket hög utsträckning. Tjänstemän och nämnd svarar ungefär likadant. Den mest nöjda nämnden är vård- och omsorgsnämnden, där alla ledamöter och en majoritet av tjänstemännen upplever sig kunna skapa balans mellan ekonomi och verksamhetsmål under processen. Utbildningsnämnden intar i denna fråga ett mellanläge, man har dock de minst nöjda tjänstemännen.

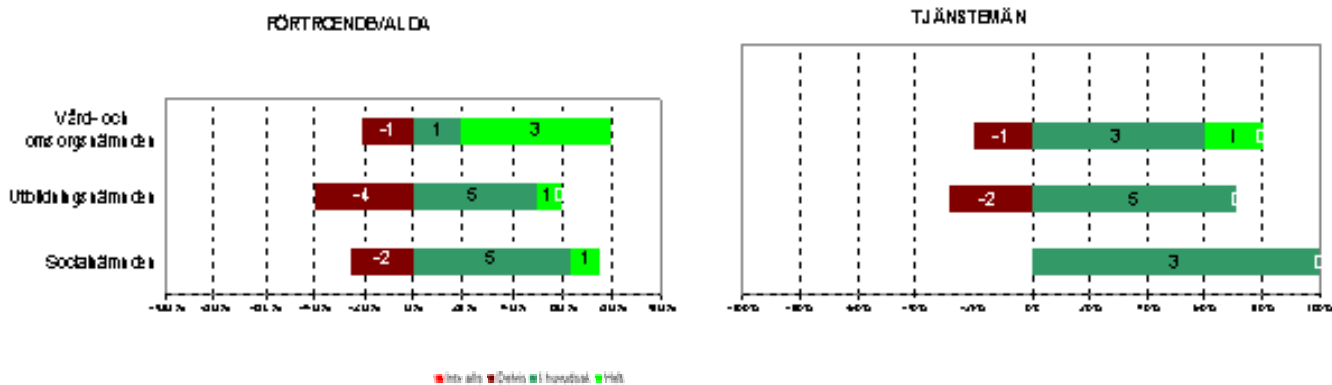
3.4.4 Beslutsunderlag

Beslutsunderlagen är tillfredsställande/tillräckliga för att ta beslut om nämndens långsiktiga verksamhetsutveckling.

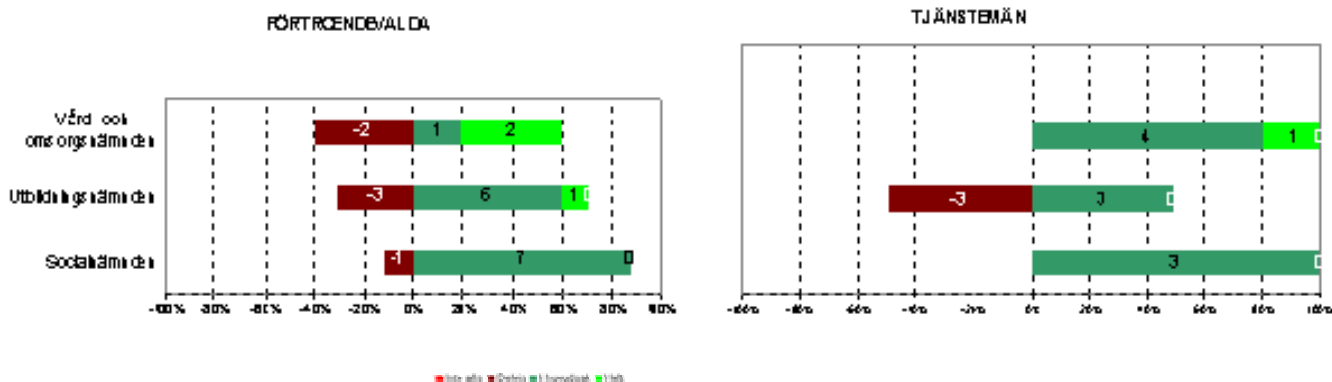


Inom socialnämnden anser man att arbetsflödet i för stor utsträckning styrs av den dagliga ärendeingången. För lite tid ägnas åt de långsiktiga frågorna. Inom utbildningsnämnden riktar sig missnöjet framförallt mot kvalitén på underlagen.

Beslutsunderlagen är tillfredsställande/tillräckliga för att ta beslut om nämndens kortsiktiga (1-års) verksamhet!

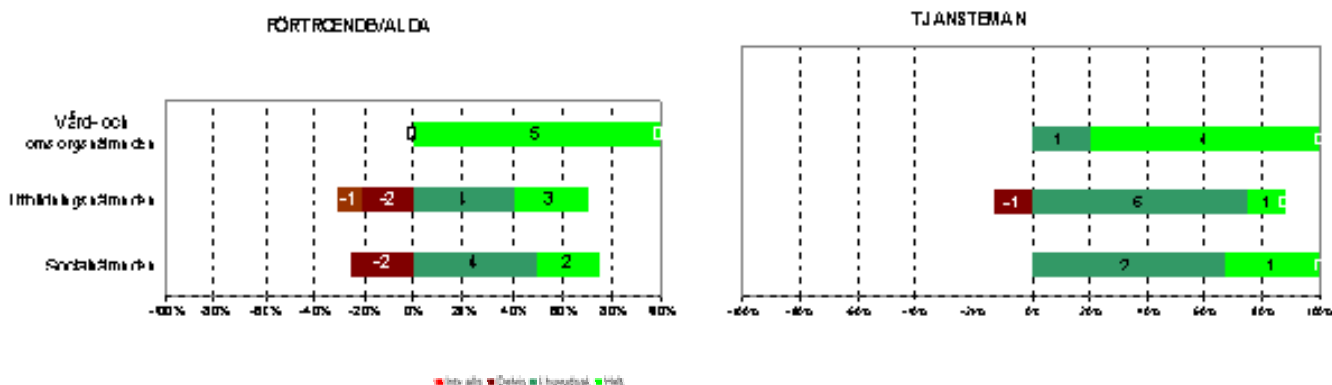


Beslutsunderlagen är tillfredsställande/tillräckliga för att ta beslut om nämndens omprövningar, beslut och direktiv under året.

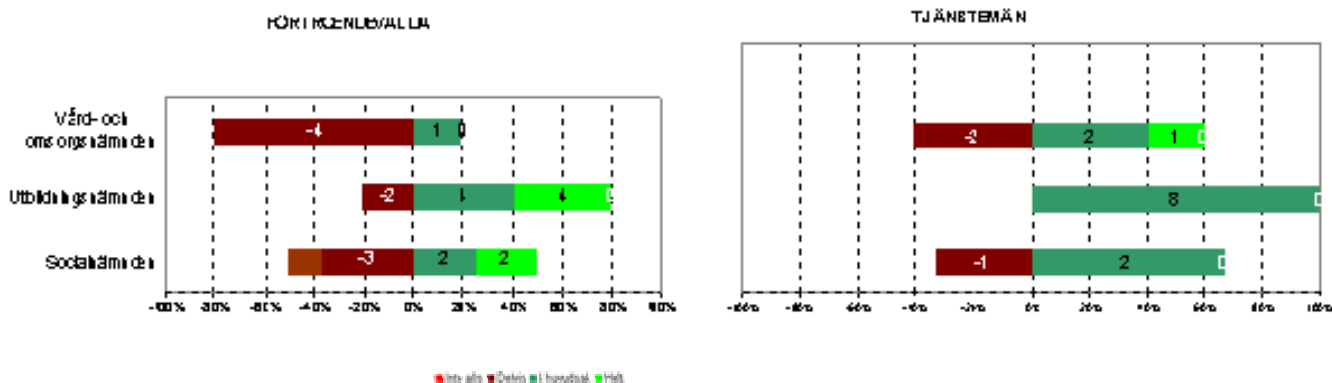


3.4.5 Rapportering

Påstående: Nämnden ges tillfredsställande/tillräcklig rapportering under året om ekonomin!



Nämnden får tillfredsställande/tillräcklig rapportering under året om måluppfyllelsen avseende verksamhetsmålen.

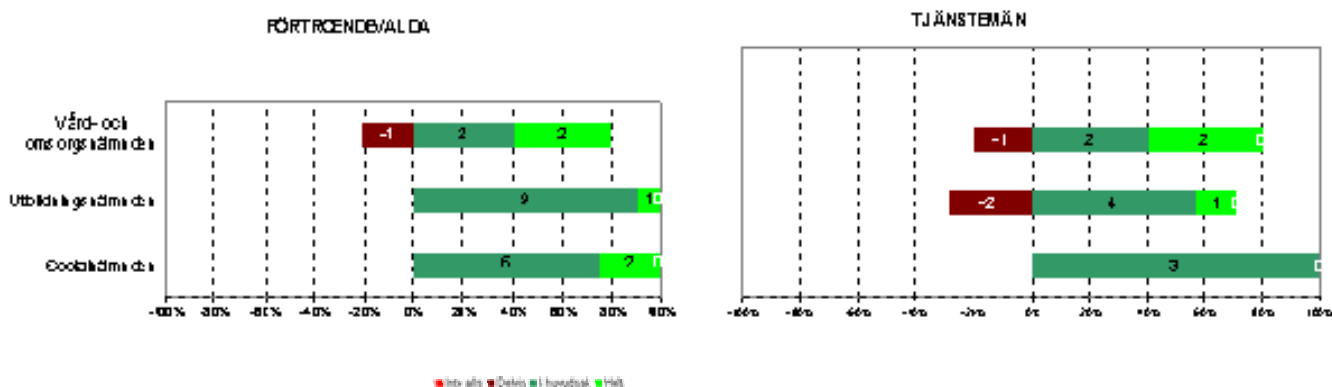


Inom vård- och omsorg har fokus en längre tid legat på ekonomin. Man har nu inrättat en tjänst som kvalitetsledare centralt, man föreslår också en minskning av antalet ekonomirapporteringsstillfällen nästa år.

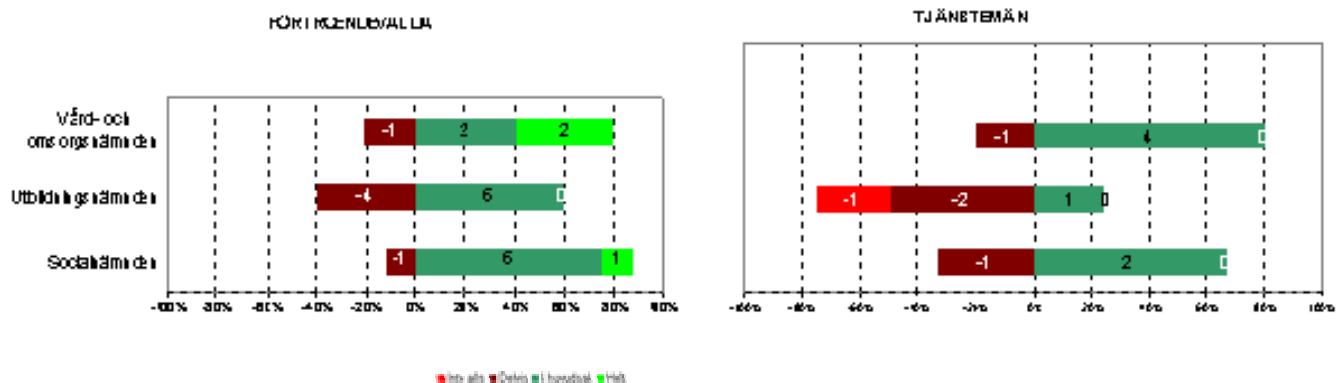
Inom socialnämndens område utvecklar man ett verksamhetsrapporteringsystem. Även här har fokus mycket varit på ekonomin.

Utbildningsnämnden har till skillnad från de andra nämnderna inte månadsrapportering om ekonomin.

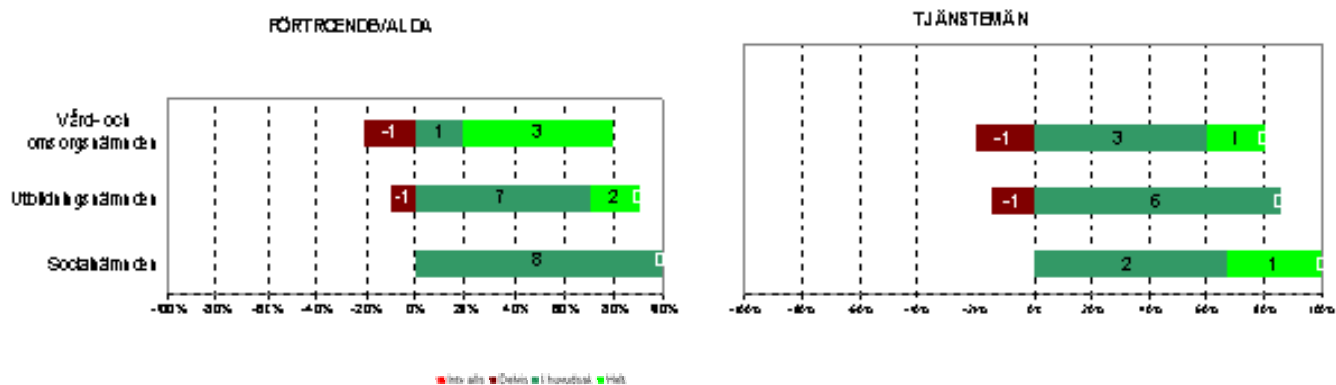
Påstående: Nämnden ges tillfredsställande/tillräcklig rapportering under året om verkställandet av beslut och direktiv!



Rapporteringen diskuteras på ett tillfredsställande sätt i nämnden.

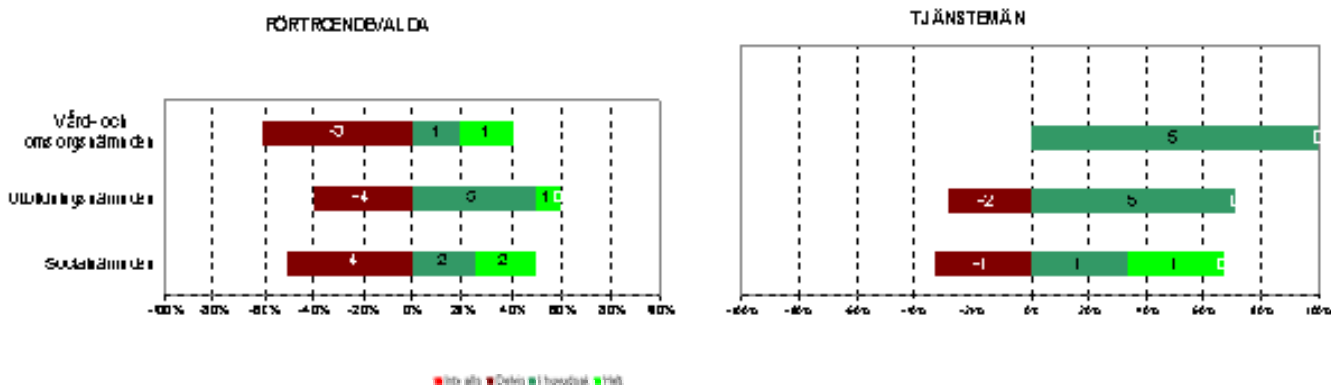


Återrapporteringen till nämnden av fattade beslut enligt delegation fungerar tillfredsställande.

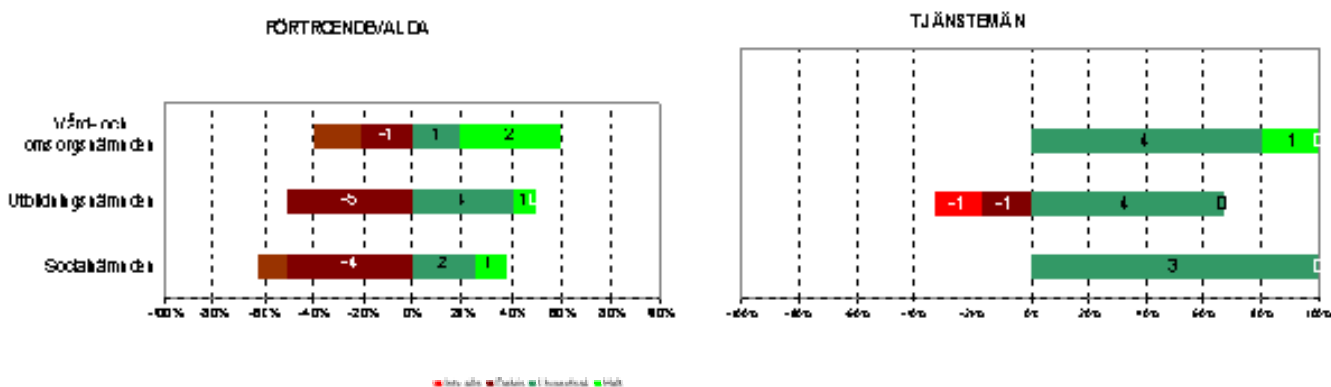


3.4.6 Uppföljning och kontroll

Nämnden kan på ett tillfredsställande sätt följa om verksamheten är ändamålsenlig (följsamhet mot nationella mål och lagar, fullmäktiges mål och föreskrifter etc)

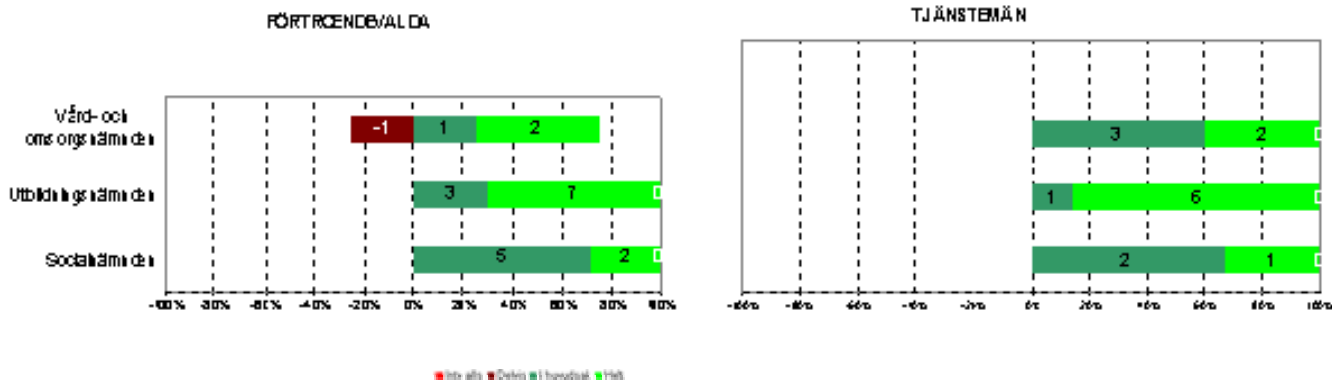


Nämnden ges information så att de på ett tillfredsställande sätt kan följa om verksamheten är kostnadseffektiv.



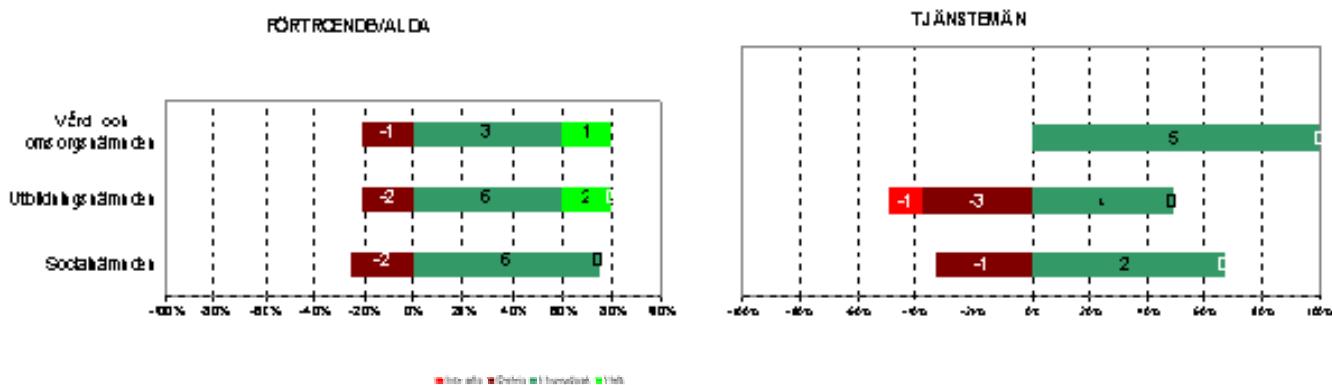
Tjänstemännen är mycket nöjda, däremot inte politikerna.

Påstående: Invånarna i vår kommun får en kvalitet och omfattning av verksamheten som är av samma nivå som invånarna får i liknande kommuner i landet (avseende nämndens ansvarsområde).

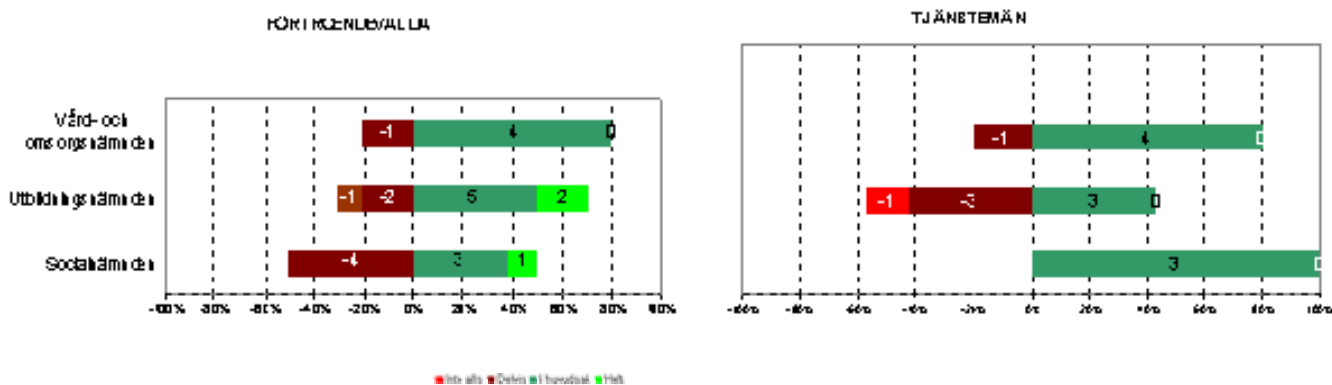


3.4.7 Styrning

Påstående: Nämnden styr på ett tillfredsställande sätt den långsiktiga verksamhetsutvecklingen!



Påstående: Nämnden styr på ett tillfredsställande sätt den kortsiktiga (1-års) verksamheten!



4 Analys/Reflektion

4.1 Arbetssätt och arbetsformer

Hur anser politiker och tjänstemän att den löpande styrningen och samarbetet mellan politiker och tjänstemän fungerar?

Svaren indikerar att det finns bekymmer framförallt inom utbildningsnämnden, hälften av politiker-
na anser att rollfördelningen inte är tydlig, nästan 40% av tjänstemännen anser att delegationsord-
ningen inte är välbalanserad. En majoritet av såväl tjänstemän som politiker anser att nämndens
arbetssätt inte ger goda möjligheter att styra verksamhet och ekonomi. Hälften av politikerna i
nämnden tycker inte att informationen från tjänstemännen är lättförståelig och enkel att erhålla. En
lika stor andel anser att det inte är lätt att få sitt kompetensbehov tillgodosett.

Över 60% av de förtroendevalda inom socialnämnden anser inte att det är lätt att få sitt behov av
kompetenshöjning tillgodosett.

Inom vård- och omsorgsnämnden finns anledning att fundera över varför 40% av tjänstemännen
inte anser att rollfördelningen är tydlig eller att den fungerar väl-

4.2 Mål och riktlinjer

Hur fungerar det viktiga arbetet med mål och riktlinjer för de olika nämnderna?

Även här finns anledning till oro beträffande utbildningsnämnden. En stor del, 50%, av nämndleda-
möterna anser inte att processen med de kortfristiga målen ger tillräcklig möjlighet till delaktighet.

En överväldigande majoritet av tjänstemännen anser inte att deras delaktighet i processen är
tillfredsställande. Det finns också en stor andel av politikerna som är missnöjda med besluts-
underlagen. En av de mest utslagsgivande frågorna i hela enkäten är att 80% tjänstemännen inom
utbildningsnämnden inte anser att processen ger möjlighet till tillfredsställande balans mellan
ekonomi och verksamhetsmål.

Av socialnämndens ledamöter är det över 80% som inte anser att processen ger möjlighet till att
skapa balans mellan ekonomi och verksamhetsmål.

4.3 Uppföljning, rapportering och kontroll

På detta område är det vård- och omsorgsnämnden samt socialnämnden som har mest negativa svar.
De förtroendevalda inom nämnderna är inte nöjda med verksamhetsrapporteringen. Eftersom de
inte får tillfredsställande rapporter inom detta område kan de inte heller veta om verksamheten är
ändamålsenlig eller kostnadseffektiv.

Inom socialnämnden finns också ett missnöje bland politikerna avseende nämndens möjlighet att styra den kortsiktiga verksamheten.

Tjänstemännen inom utbildningsförvaltningen är i stor utsträckning negativa i sin syn på hur nämnden styr verksamheten, såväl på lång som kort sikt.

4.4 Reflektioner

Man kan ibland höra uttryck som att kommun x är politikerstyrd och att kommun y är tjänstemannastyrd. Det är ett uttryck för att relationen och gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän inte är självklar och enkel, den kan se olika ut i olika kommuner. I Lund ser det dessutom, enligt vår uppfattning, olika ut i olika nämnder.

Utbildningsnämnden har på sin lott fått en förvaltning som värnar de stolta traditionerna i lärdomsstaden Lund, ingen ifrågasätter att verksamheten fungerar utomordentligt väl. Den blir också uppmärksam på riksplanet genom priset som främsta skolkommun. I enkät och intervjuer framgår att politiker och tjänstemän har olika syn på varandras respektive roller där ordet tjänstemannastyre förekommer.

Socialnämndens verksamhet är komplex och detaljreglerad, nämndens ledamöter ger i enkäten tydligt uttryck för att man känner sig maktlös och att man vill ha mer utbildning. Det kan inte vara en bra situation att tjänstemännen så att säga sköter verksamheten och politikerna fattar detaljbesluten. Vår bedömning är att nämnden ur ledningssynpunkt är på rätt väg såväl med förbättrad verksamhetsrapportering, som i sin vilja att lyfta sig från detaljbeslutsnivån.

Inom vård- och omsorgsnämnden finns en fungerande balans i rollerna.

5 Slutsatser - Rekommendation

Relationen mellan politiker och tjänstemän är en viktig ingrediens i ledningen och styrningen av en kommun och därmed viktig för att den kommunala servicen skall fungera väl.

Relationen och rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän behöver kraftfullt förbättras inom utbildningsnämnden. Vår rekommendation är att man planerar och vidtar åtgärder i syfte att få till en förbättrad dialog.

Inom socialnämnden är vår bedömning att nämnden behöver stärkas i sin roll. Även de enskilda ledamöternas kompetensbehov behöver inventeras och tillgodoses.

Vård- och omsorgsnämnden framstår i sammanhanget som en välfungerande nämnd. De frågor som finns i enkäten arbetar man redan i stor utsträckning med.