



Handbok om förplanering

BYGG EN GEMENSAM BILD INFÖR
BUDGETPROCESSEN



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Handbok om förplanering

BYGG EN GEMENSAM BILD INFÖR
BUDGETPROCESSEN



Upplysningar om innehållet:
Märit Melbi, marit.melbi@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2019
ISBN: 978-91-7585-781-7
Text: Märit Melbi
Illustration: Kristine Widlert
Produktion: Advant Produktionsbyrå
Tryck: LTAB, 2019

Förord

Behöver politiker och tjänstepersoner i din kommun mer energi i budgetprocessen? Finns det nya sätt att i god tid – innan budgetarbetet i en kommuns ”årshjul” drar igång – skaffa sig en gemensam bild av nuläget och vad som kommer att påverka utvecklingen under de närmaste åren?

Att orientera sig när förändringar hela tiden sker ställer stora krav på både politiker och tjänstepersoner. Det finns behov av att stanna upp, betrakta och analysera omvärlden för att förstå hur den påverkar förutsättningarna att styra och prioritera. Vi hoppas att den här handboken kan vara ett stöd i det arbetet. Det kan handla om att ännu bättre se trender i omvärlden, om utmaningar hos medborgarna och i lokalsamhället. Men det handlar också om kommunens förmåga att möta utmaningarna.

Tillsammans med fjorton kommuner har vi diskuterat och prövat ett sätt att förbereda budgetarbetet som vi kallat *förplanering*. Projektets erfarenheter har vi nu samlat i denna handbok, där vi presenterar konkreta tips och förslag på hur förarbetet till budgetprocessen kan utvecklas och förbättras. Deltagarna har diskuterat utmaningar och fakta, processens innehåll och upplägg. Likaså har deltagarna gjort tester i liten skala för att kunna utvärdera olika upplägg. Deras engagemang och erfarenheter har bidragit till den här handboken.

Stort tack till kommunerna Malå, Söderköping, Ånge, Smedjebacken, Lysekil, Simrishamn, Sjöbo, Borgholm, Gagnef, Uppvidinge, Markaryd, Flen, Götene och Tibro.

Vi hoppas att andra kommuner ska känna sig inspirerade av detta arbetsätt och ha användning av den här handboken.

Stockholm i maj 2019

Mattias Jansson
Sektionschef

Niclas Johansson
Sektionschef

Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

- 6 Kapitel 1. Inledning
- 9 Kapitel 2. Börja med omsorgsfulla förberedelser
- 15 Ta fram fakta om utmaningarna
- 24 Kapitel 3. Skapa dialog och reflektion under förplaneringsmötet

Inledning

Har din kommun behov av att öka kunskapen och engagemanget inför budgetarbetet? Då kan den här handboken ge inspiration och goda råd.

Även om de flesta kommuner har tillfällen för att diskutera utmaningar i omvärlden och i kommunen har inte alla en genomtänkt idé för hur man säkrar att alla berörda får en balanserad och objektiv utgångspunkt inför budgetarbetet där intresset riktas mot *”hur det är”* i stället för *”vad vi tror”* eller *”vad vi vill”*.

Handboken kompletteras med konkreta exempel, checklistor och tips som finns tillgängliga på SKL:s webb: <https://skl.se/395.html>

Kort om förplanering som idé

Att förbereda budgetprocessen genom att satsa på en *”förplanering”* behöver inte vara komplicerat eller kräva mycket extra sammanträdestid. Det handlar om att samtala på ett nytt sätt och utifrån delvis nya fakta.

Innan budgetprocessen startar bjuds högsta ledningen, både politiker och tjänstepersoner, till ett möte¹ där de får kunskap om kommunens utmaningar nu och för de närmaste åren.

Not. 1. Ett *”möte”* kan handla om några timmar, en dag eller kanske ett par dagar.

Genom att systematiskt välja ut, analysera och presentera fakta och ge möjlighet till reflektion och dialoger skapas förutsättning för ökad kunskap, samsyn och nya perspektiv på organisationens utmaningar. Strävan är att man under detta möte ska presentera en rimligt objektiv överblick av nuläge och den troliga utvecklingen under de närmaste åren. Kalla fakta alltså! Det blir ett stöd för att kunna göra prioriteringar i en kommande budgetprocess.

För de flesta handlar det sannolikt inte om att öka mötesfloran utan om att utveckla och förbättra de forum som redan existerar. Detta inledande möte är väl förberett. Utmaningar och fakta är framtagna och presenteras på ett sätt som inspirerar till reflektion och ny kunskap, kanske genom att tydligt ställa ”myter” om verksamheten mot fakta om hur det faktiskt ser ut. Fokus ska vara på vad vi vet om utmaningarna, inte vad vi tror. Det vi vill och förslag till lösningar är en annan diskussion och kommer i ett senare skede.



Olika perspektiv behöver balanseras.

Fokus på fakta balanserar olika intressen

Processen förplanering har ett tydligt fokus på fakta. Det ger utrymme för dialog på en neutral arena vilket gör att både politikers och verksamhetsföreträdarens olika perspektiv kan balanseras. Syftet med förplaneringsmötet är inte att fatta beslut eller fördela resurser utan att få ökad kunskap om och en balanserad bild av utmaningarna som väntar under de kommande åren. Förplanering har också andra fördelar. De tjänstepersoner som ansvarar för att förbereda och genomföra förplaneringsmötet bidrar till att stärka tilliten mellan förvaltning och politik och skapa en förståelse för varandras olika uppdrag och roller.

Varför behöver budgetprocessen utvecklas?

Det finns många skäl att utveckla förplaneringen i budgetprocessen. Det handlar bland annat om att "tänka till före" så att smartare prioriteringar kan göras i budgeten. Att tänka till före har man t ex gjort om man kunnat visa när preventiva hälsoinsatser är mer kostnadseffektivt än behandlande eller rehabiliterande.

Utvecklingsarbetet i projektet som har lett fram till den här handboken har utgått från demografiska utmaningar, där allt färre ska försörja allt fler – tillsammans med ökade krav och förväntningar som sätter press på sektorns företrädare. Politiker ska styra och prioritera samtidigt som de vill ha förnyat förtroende. Förvaltningen ska verkställa beslut och bedriva verksamhet så effektivt som möjligt. Allt detta ska ske med befintliga resurser och med medborgarnas och brukarnas bästa för ögonen. Vad som är bäst eller mest effektivt råder det inte alltid enighet om, men kanske kan en utvecklad förplanering som vi beskriver här bidra till en tydligare plattform för kommunens budgetarbete.

Börja med omsorgsfulla förberedelser

Utvecklad förplanering handlar både om omsorgsfulla förberedelser och om att genomföra ett möte för lärande och reflektion. Betydelsen av omsorgsfulla förberedelser kan inte nog betonas. I förberedelserna ingår att identifiera utmaningar, ta fram och analysera fakta och planera för presentationer som skapar engagemang.

Det ska vara tydligt vem eller vilka som är ansvariga för såväl förberedelser som genomförande av själva förplaneringsmötet. En processledare behövs som håller samman arbetet och eftersom flera personer måste engageras behöver mandatet vara förankrat i högsta ledningen. Kanske behöver resurser avsättas?

”Kommunchefen initierade projektet vilket ledde till tydligt mandat för genomförande. Hade inte han tagit initiativet alternativt ställt sig positiv till det så hade kanske inte projektet blivit så bra som det blev.”

Deltagare

Bilda en arbetsgrupp

Börja med att bilda en arbetsgrupp. Gruppen behöver inte vara stor men det är värdefullt med bred kompetens och erfarenhet. Det kan vara någon med kompetens att ta fram statistik, någon med ekonomisk kompetens eller en person med erfarenhet av processarbete. Gruppen har en central roll när utmaningar ska identifieras och fakta ska tas fram.

”Jag hade förmånen att få med mig både en statistikkunnig person och en som har lång erfarenhet av att rigga inspirerande projekt. Vi var väldigt kreativa tillsammans.”

Deltagare



”Eftersom vi är en liten kommun med en central ekonomiavdelning har vi helhetssyn över organisationen på avdelningen. Därför blev det naturligt att hela avdelningen blev involverad i arbetsgruppen. Ledningsgruppen var till viss del involverade i vad som skulle presenteras.”

Deltagare

Enas om syftet och budskapet

I förberedelsearbetet ingår att förmedla vad kommunledningen vill med förplanering. Det är ett budskap som behöver framgå under såväl förberedelser som i samband med själva förplaneringsmötet. Budskapet påverkar förväntningarna. Det underlättar om arbetsgruppen formulerar några rader som stöd i kommunikationen.

”Vår ledningsgrupp hade en rubrik för hela arbetet. ”Delad kunskap – gemensamt ansvar”.

Deltagare

”I vår kommun missade vi detta med budskap vilket ledde till lite förvirring om vad som var syftet och vad som var det ”nya” med detta. Personligen tycker jag att hela arbetet handlade mycket om min roll som ”ämbetsman”, dvs att skapa bästa förutsättning för politiken att styra och prioritera. Det skulle jag gärna se som ett budskap nästa gång.”

Deltagare

Gör en tidplan

Tidigt i arbetet behöver man göra en realistisk tidplan och gör den gärna baklänges. När ska förplaneringsmötet genomföras, finns det en lämplig lokal vid tillfället, fungerar datumet för alla berörda, när ska inbjudan skickas ut, hinner underlagen och presentationerna bli klara? När ska berörda personer informeras om budskapet och vad som förväntas av dem? Har teamet hunnit förankra arbetet med ledningsgruppen? Har ledningsgruppen hunnit förankra med ansvariga politiker?

Många i förvaltningen behöver vara involverade i att ta fram och analysera fakta, inte minst verksamhetsansvariga. Stäm av med dessa i god tid. Det kan vara en skolchef som behöver involveras när fakta om skolresultat ska tas fram och analyseras eller en socialchef när fakta om ungas hälsa ska sammanställas. Det kan också vara en strateg som ska ta fram befolkningsstatistik.

”Vi började i god tid – tre månader innan själva mötet – det var alldeles för kort tid.”

Deltagare

”Tänk på att ju fler som är involverade desto tidigare behöver arbetet påbörjas.”

Deltagare

Välj lokal med omsorg

Lokalens utformning ska passa syftet, presentationerna och reflektioner. Det ska vara möjligt att diskutera i mindre grupper. Alla ska kunna se och höra de presentationer som görs så kontrollera att ljud och ljus fungerar. Har man inte tillgång till traditionella konferenslokaler så kanske en skolmatsal eller ett klassrum kan användas?

” Vi satt runt bordet i vårt styrelserum och det ska vi aldrig göra igen. Det blev för mycket styrelsemöte. Det blev omöjligt att diskutera i mindre grupper.”

Deltagare

Personligt deltagande

Vilka ska då bjudas in till ”mötet”? Om mötet ska få betydelse och upplevas angeläget är en personlig inbjudan viktig. Självskrivna personer i det här sammanhanget är ledande politiker och chefer. Lokala förutsättningar får avgöra hur stort mötet ska vara och vilket antal som ska bjudas in. Är det hela kommunstyrelsen inklusive ersättare och samtliga förvaltningschefer och verksamhetschefer eller är det en mindre grupp? En ledstjärna bör vara att både majoritet och opposition är representerade och chefer från samtliga verksamhetsområden. Experter inom olika sakområden har en viktig roll när det gäller att ta fram och presentera fakta.

”Tänk på att skicka inbjudan i tid och stäm av att alla är med. Hos oss var kommunstyrelsen, partier som inte är representerade i kommunstyrelsen, fackliga, ledningsgrupp och vissa stödfunktioner inbjudna.”

Deltagare



Identifiera utmaningar

I förberedelserna ingår att identifiera utmaningar och ta reda på fakta som kan belägga och beskriva utmaningarna. Fakta kan också avfärda vissa vedertagna utmaningar genom att visa att de är myter.

Ofta har kommunen redan gjort en omvärldsanalys och identifierat ett antal utmaningar. Om inte behöver det momentet göras. Glöm då inte att också titta utanför "lampans sken" för att se utmaningar som kanske inte för dagen är så påtagliga. Till ert stöd presenterar vi här tre olika checklistor.

Utmaningar som påverkas av trender i den större omvärlden

Vilka av dessa utmaningar kan vi påverka på kort eller lång sikt? Vilka utmaningar kan vi inte påverka men behöver förhålla oss till?

- Utmaningar kopplade till livsstilsförändringar. Har t ex ökad individualisering påverkat medborgares förväntningar och krav?
- Utmaningar kopplade till ekonomi och marknadsförändringar. Hur påverkar t ex ökade tullar på varor från EU sysselsättningen?
- Utmaningar kopplade till förändrad lagstiftning. Hur påverkar t ex rätt till heltid verksamheterna?
- Utmaningar kopplade till klimat och miljöförändringar. Hur stor är t ex risken för översvämningar eller bränder?
- Utmaningar kopplade till politik. Hur påverkar t ex ökad populism, hot och hat möjligheten att vara politiker?
- Utmaningar kopplade till nya tekniska förändringar. Tar vi t ex vara på digitalisering för att effektivisera verksamheterna?
- Utmaningar kopplade till institutionella förändringar. Vad händer t ex om EU överprövar och begränsar våra ambitioner vad gäller miljöförbättrande åtgärder?
- Utmaningar kopplat till förändrat medielandskap. Vem ska t ex granska makten när tidningen läggs ner? Hur ska vi nå ut med information?
- Egna exempel

Utmaningar som påverkas av förändringar i den närmare världen som kommunen, regionen eller nationen

Vilka av dessa utmaningar kan vi påverka på kort eller lång sikt? Vilka utmaningar kan vi inte påverka men behöver förhålla oss till?

- Utmaningar kopplade till demografiska förändringar som kommer sig av levnadsålder, födda, döda, ut-och inflyttning, migration och pendling
- Utmaningar kopplade till medborgarnas hälsa, livsvillkor och livsstil
- Utmaningar kopplade till förmågan att samverka regionalt eller nationellt, t ex infrastruktur eller vårdsamverkan
- Utmaningar kopplade till förändringar i civila samhället kan t ex handla om människors vilja till engagemang
- Utmaningar kopplade till statens styrning kan t ex handla om förändrade förutsättningar eller att olika myndigheter skickar olika budskap
- Egna exempel

Utmaningar som påverkas av situationen i den egna organisationen

Vilka av dessa utmaningar kan vi påverka på kort eller lång sikt? Vilka utmaningar kan vi inte påverka men behöver förhålla oss till?

- Utmaningar kopplade till möjligheten att rekrytera och behålla kompetens påverkar kommunens möjlighet att utföra sitt uppdrag
- Utmaningar i kommunens finansiella förmåga kan t ex påverkas av investeringar eller pensionsskuld.
- Utmaningar kopplade till kommunens förmåga att bedriva effektiva verksamheter. Har t ex verksamheterna bra resultat? Förekommer missbruk av allmänna medel?
- Egna exempel

Ta fram fakta om utmaningarna

När utmaningarna är identifierade är det dags att ta fram fakta som ger information om styrkan och riktningen i utmaningen. I de flesta organisationer finns mer eller mindre spridda föreställningar om hur saker och ting förhåller sig. Med stöd av fakta kan vedertagna ”sanningar” om utmaningar avfärdas, bekräftas eller balanseras.

Använd Kolada och systematisera egna data

I den öppna och kostnadsfria databasen Kolada, går det att följa kommunernas och regionernas verksamheter från år till år. Med ca 5 000 nyckeltal finns det underlag för analyser och jämförelser. I Kolada ges en samlad ingång till nyckeltal om resurser, volymer och kvalitet i kommuners och regioners alla verksamheter. Nyckeltalen bygger ofta på nationell statistik från de statistikansvariga myndigheterna, men också på uppgifter från andra källor. Många tjänstepersoner har redan i dag rutin på att söka, hitta och analysera data.

Kommunen har ofta själv god tillgång till fakta. För att lokal kunskap ska bli intressant behöver den ofta systematiseras, dvs ordnas i tidsserier och även jämföras med andra. Tänk på att ta tillvara intressanta fakta som tas fram i de nätverk som många kommuner har tillsammans med andra.

Oavsett om fakta hittas i Kolada eller lokalt ska strävan alltid vara att hitta tidsserier.



Samla fakta i en matris

FIGUR 1. Exempel på matris som ger överblick

Identifierade utmaningar	Fakta som säger något om utmaningen		
Försörjningsgapet ökar	Demografisk försörjningskvot	Demografisk försörjningskvot 5 års prognos	Förvärvsarbetande invånare 20–64 år
Kompetensbrist inom skola och omsorg	Åldersstruktur per yrkesgrupp	Sjukfrånvaro	Utbildningsnivå
Hög sjukfrånvaro inom omsorgen	Verksamhetsresultat	HME*	Chefstäthet
Låg rörlighet på arbetsmarknaden	Pendlingsmöjligheter	Utbildningsnivå	Näringslivets sammansättning
Underskott i socialtjänsten	Kostnadsjämförelser med andra	Hushåll med ekonomiskt bistånd	Nettokostnadsavvikelse
Ökad otrygghet hos äldre	Invånare med avsaknad av tillit till andra	Självskattad hälsa	Anmälda våldsbrott

* HME, hållbart medarbetar engagemang.

När matrisen är klar ska man ställa sig några frågor

- › Har vi fångat de viktigaste utmaningarna?
- › Har vi prioriterat utmaningarna utifrån betydelse?
- › Har vi identifierat fakta som säger något om utmaningarna?
- › Kan vi påverka utmaningen eller behöver vi bara förhålla oss till den?
- › Har vi synliggjort några myter?

Tänk på att allt inte är lika viktigt. Genom att använda exempelvis SWOT metoden kan utmaningarna rangordnas utifrån betydelse.

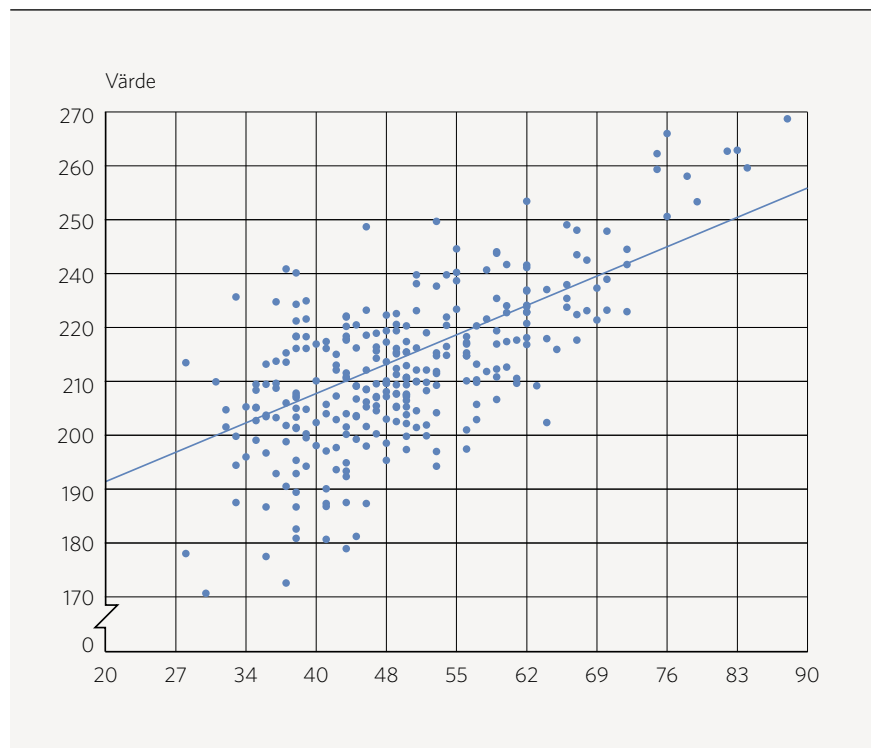
Analysera fakta - skilj tro från vetande och önskande

Att tro är inte att veta! Fakta om utmaningar ska bidra till att skilja tro och önskan från vetande. Fakta ska hjälpa oss att förstå vad vi kan påverka och vad vi bara behöver förhålla oss till, när förebyggande insatser är meningsfullt eller när mer resurser är svaret.

Kombinera fakta

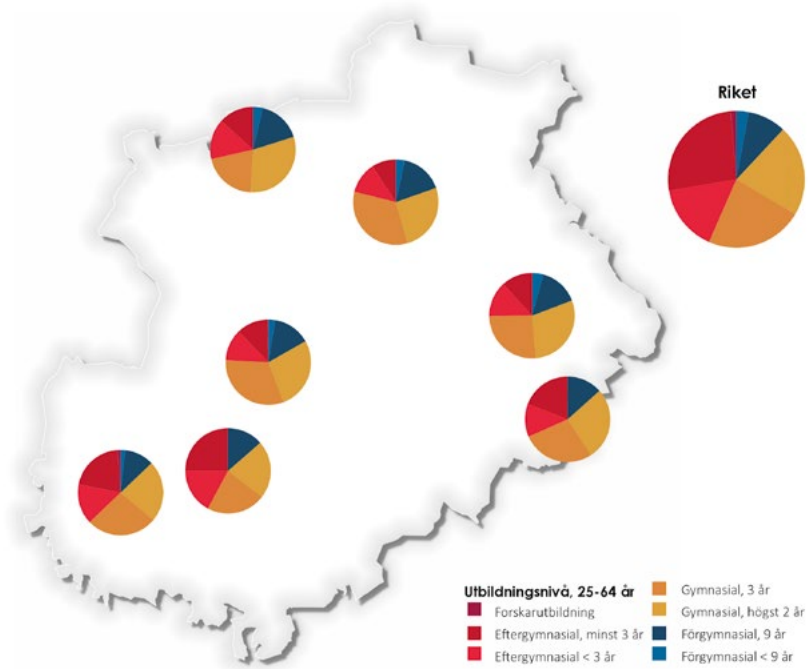
Genom att kombinera olika fakta kan vi se samband och man får en mer realistisk bild av verkligheten. Att exempelvis kombinera information om skolresultat med föräldrars utbildningsnivå ger en intressantare bild än om man ser skolresultat och föräldrars utbildning var för sig.

DIAGRAM 1. Sambandet mellan skolresultat och föräldrars utbildningsnivå



Fördela fakta geografiskt

Genom att fördela data på olika geografiska områden kan man få en helt annan bild av utmaningarna än om man bara visar en sammanfattande bild.



Utbildningsnivå fördelat på kommunelar. Genom att exempelvis använda en GIS-karta² kan man som här visa utbildningsnivå fördelat på olika kommunelar. Utbildningsnivå har betydelse för hälsa, livslängd, försörjningsmöjligheter med mera.

Källa: Jörgen Persson, Sjöbo kommun.

Not. 2. Ett **geografiskt informationssystem** (GIS) är ett datorbaserat system för att samla in, lagra, analysera och presentera geografiska data. Wikipedia

Var försiktig med trender

Vid analys av fakta söker vi ofta efter mönster eller trender. En trend är en långsiktig stabil utveckling av en företeelse. En trend är inte en enstaka händelse.

DIAGRAM 2. Invånare 65+ i särskilda boendeformer, andel (%) (Värde)

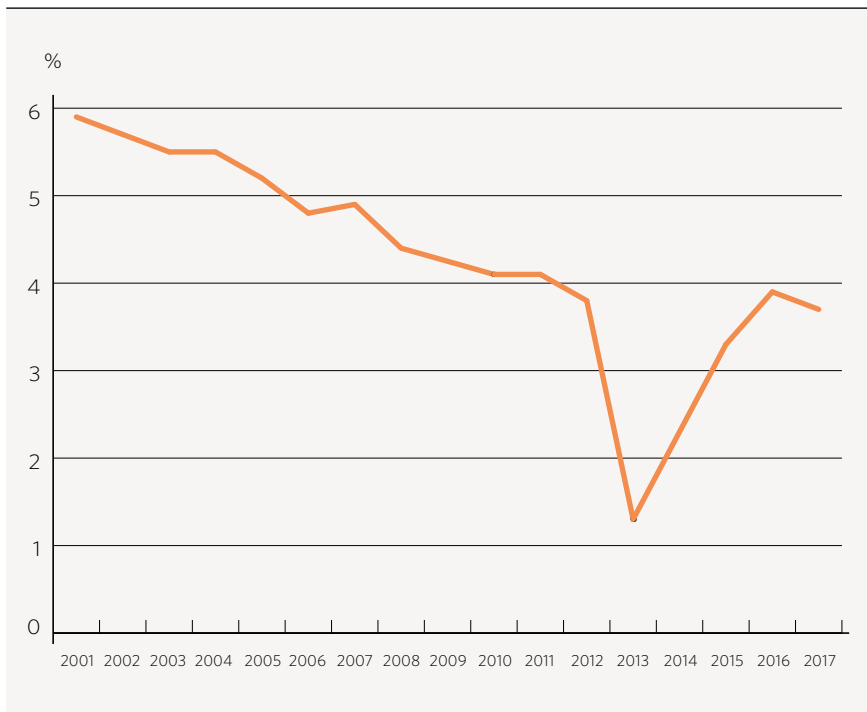
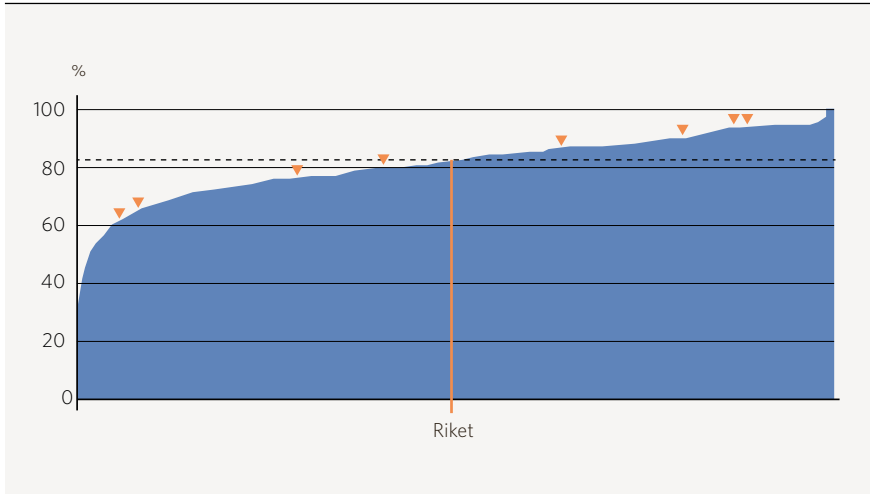


Diagram 2 visar en trend med en kraftig avvikelse ett år. Avvikelsen i detta diagram beror på en förändrad mätmetod ett specifikt år och är alltså inget trendbrott.

Se vid sidan av medelvärden

Vi använder ofta medelvärden, t ex att män blir i genomsnitt 80,6 eller att 21 % av elever i åk 9 inte är behöriga till yrkesprogram i gymnasieskolan i en viss kommun. I verkligheten är kanske spridningen så pass stor att man behöver vidga analysen. I flera sammanhang är det nödvändigt att studera spridningen och inte nöja sig med medelvärden.

DIAGRAM 3. Elever i åk. 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor, andel (%)

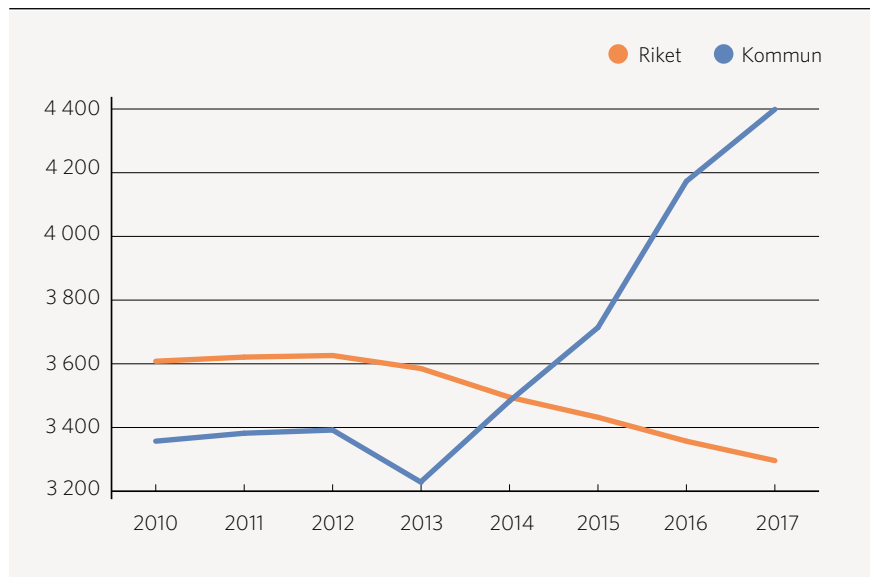


I ovanstående diagram visas resultatet för samtliga skolenheter i en kommun som gula trianglar. Kommunens medelvärde ligger strax under riksgenomsnittet, men enheternas resultat visar en mycket stor spridning. Vad är skillnaden mellan de som ligger lägst och de som ligger högst? Vad betyder det för eleverna som går i skolorna längst till vänster (ovan) att cirka 40 % inte blir behöriga till gymnasiet?

Lär av jämförelser

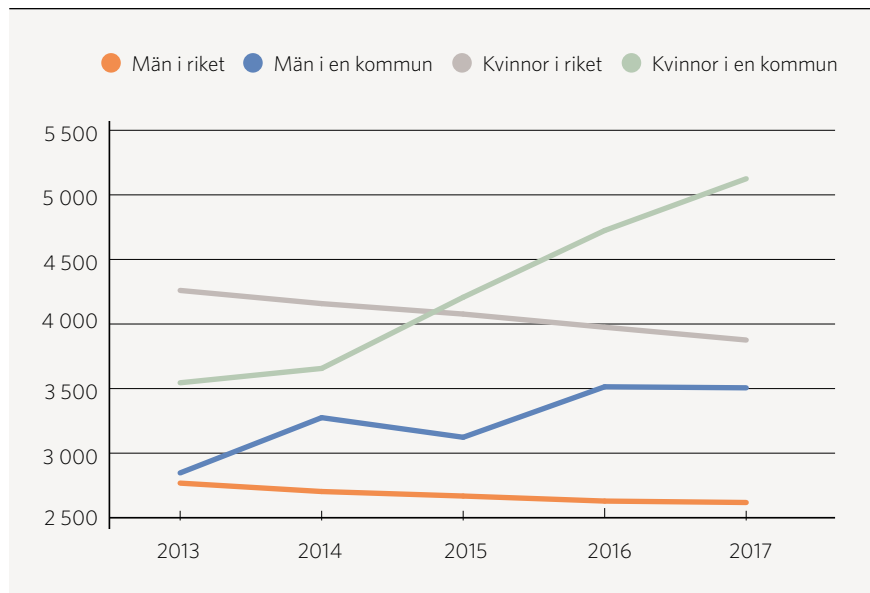
Jämförelser med andra och jämförelser över tid är värdefull hjälp för att förstå och kunna värdera en utveckling. Jämförelser hjälper oss att få en skala. Antag att utvecklingen av fallskador i riket har minskat”. Det är bra, men hur ser det ut i vår kommun? Det vet vi inte om vi inte jämför oss med andra.

DIAGRAM 4. Fallskador bland personer 65+, 3-årsm, antal/100 000 inv. (Värde)



Genom att jämföra över tid kan vi se en avvikelse som ovan. En kommun (blå) jämfört med Riket (orange) har haft en stor ökning av antal fallskador bland äldre de senaste åren. I Riket ses en svag minskning av antal fallolyckor.

DIAGRAM 5. Fallskador bland personer 65+, 3-årsm, antal/100 000 inv. (Värde)

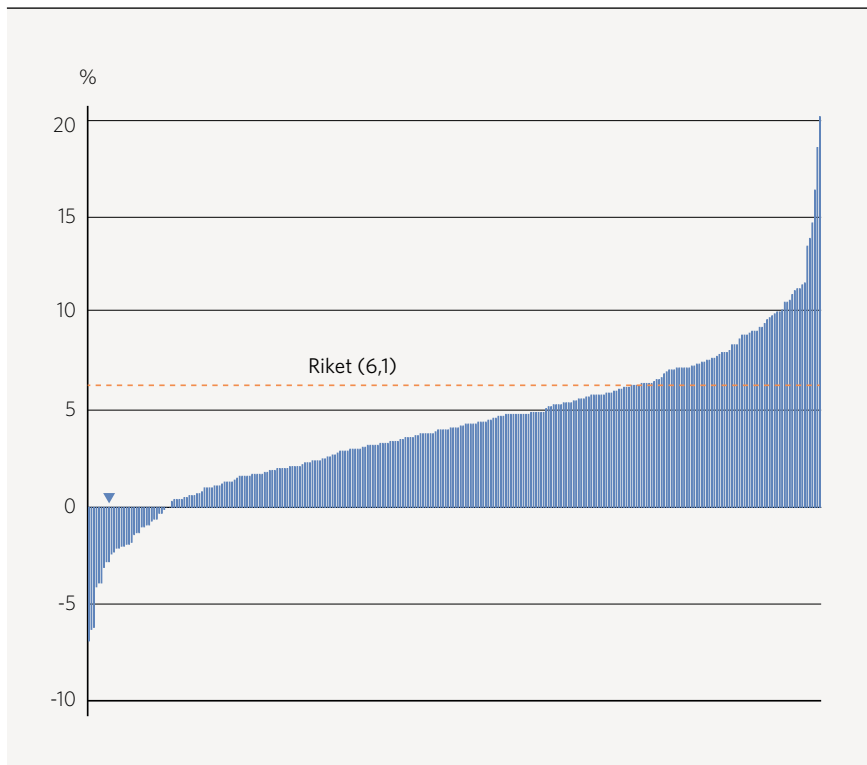


När vi könsuppdelar samma statistik för fallolyckor ser vi att det framförallt är bland kvinnor som ökningen skett i exempelkommunen.

Sök intressanta jämförelser

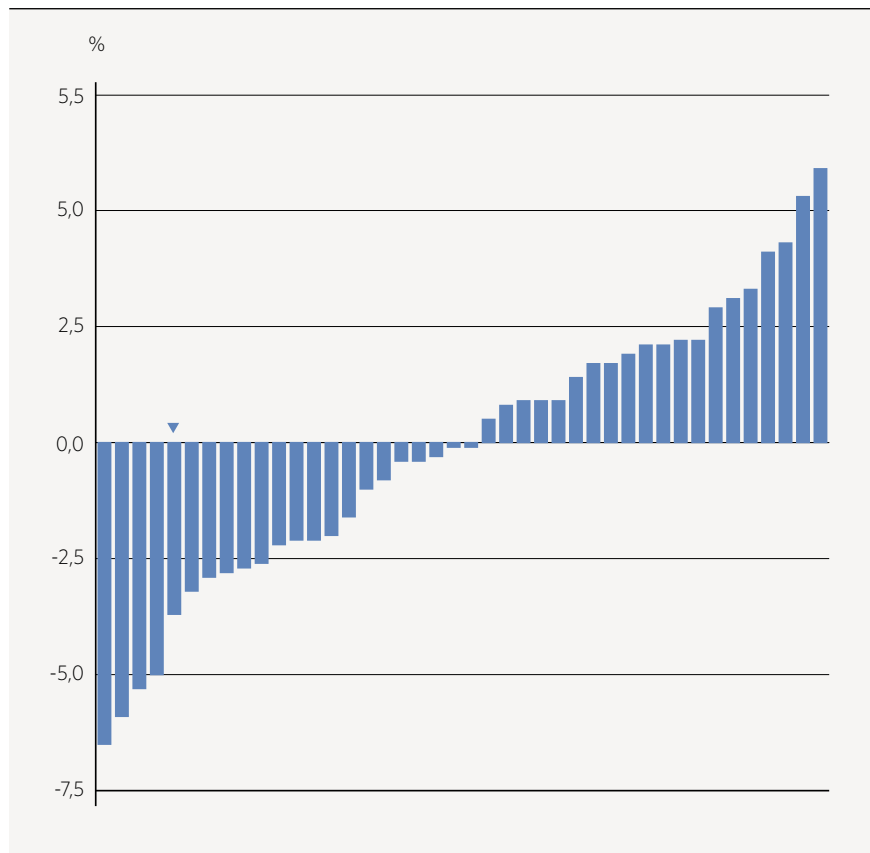
Det är inte alltid intressant att jämföra sig med alla andra. Byt då och jämför med län, kommungrupp eller kanske de kommuner som socioekonomiskt liknar din kommun.

DIAGRAM 6. Förändring i antal invånare under senaste femårsperioden, andel (%) (NO1958)



Här ser vi en kommuns jämförelse av antal invånare med alla andra kommuner i landet. Det ger en horisont eller referenspunkt till diskussioner om nuläge – och önskat läge.

DIAGRAM 7. Förändring i antal invånare under senaste femårsperioden, andel (%) (NO1958)



Här visas en jämförelse av befolkningsförändring (antal invånare) den senaste femårsperioden för en kommun i jämförelse med den egna kommungruppen. Att jämföra med kommuner som i något avseende liknar den egna ger ytterligare en referenspunkt.

Dra inga förhastade slutsatser

I en liten kommun kan ett fåtal enheter få stort genomslag i statistiken. Två elever som klarar godkänt i åk 9 kan ge stort procentuellt utslag i de minsta kommunernas statistik medan det inte syns överhuvudtaget i en stor kommun. Det kan låta oroväckande om en undersökning visar att 50 % av medborgarna är otrygga men då måste man veta vad som kan döljas bakom procenttalen. Kanske var urvalet som fick frågan 100 av 10 000 invånare, de som slutligen svarade på enkäten visade sig vara 21 personer. I det fallet säger 50 % nästan ingenting. En fingervisning är att alltid redovisa faktiskt antal när procentsatser används.

Skapa pedagogiska presentationer av fakta

Fakta är framtaget, analyserat och värderat. Nu ska presentationer skapas som är begripliga och intressanta. En pedagogisk utmaning. Det som är självklart för en person kan vara helt obegripligt för en annan. Diagram och tabeller är inte självklart lättbegripliga. Filmer, intervjuer eller symboler kan förstärka budskapet. Inlevelse och ödmjukhet är nödvändigt när fakta ska presenteras.

Skapa dialog och reflektion under förplaneringsmötet

När förberedelserna är klara är det dags för förplaneringsmötet. Tänk som om ni skulle planera en teaterföreställning. Vad är syftet, vad ska föreställningen handla om, vilka repliker, vilka aktörer, vilken rekvisita, vilka finns i publiken och vad vill vi att publiken ska ha fått med sig när de lämnar teatern?

Följande fem principer för en bra process är användbara i alla sammanhang.

Skapa relationer

Alla behöver känna att det har betydelse att just de är där. Presentation laget runt eller i mindre grupper kan vara ett sätt att bekräfta deltagarna. Är deltagarna väldigt många kan man i förväg skriva allas namn eller allas organisation på en bild som exponeras på väggen synligt för alla. Vilken form man väljer styrs bland annat av hur många personer som finns i rummet. Här kan det också vara värdefullt att deltagarna får uttrycka sina förväntningar på mötet. Presentera också särskilda nyckelpersoner, exempelvis om någon eller några fått uppdrag att dokumentera.

”Konferencieren ställde frågan om tillhörighet ”vilka är politiker”, ”vilka är tjänstepersoner”, ”vilka är här för första gången” så fick deltagarna räcka upp handen.”

Deltagare



Skapa sammanhang

Genom att presentera syfte, bakgrund och agendan för mötet förstår man vilket sammanhang man befinner sig i. Att exempelvis betona att dagen ska ge en rimlig överblick av utmaningarna och inte handla om lösningar bidrar till att samtalen handlar om "rätt saker". Tala också om vad som blir resultatet, ska dagen dokumenteras, hur ska man betrakta det dokumentet? I vilken relation till budgetarbetet står dokumentet?

"Vi använde oss av ett socialt kontrakt där kommunchefen satte "förhållningsregler" för dagen exempelvis att hålla en god ton och inga mobiltelefoner."

Deltagare

Presentationer och reflektioner

Presentationerna ska göras av någon eller några personer som känner sig bekväma i den situationen. Det behöver inte vara ansvarig projektledare eller högsta chefen. Det ska vara den eller de som är bäst lämpade för uppgiften. Kanske finns den personen i kommunens kulturverksamheter eller på fritidsgården? Däremot kan det ha symbolisk betydelse vem som hälsar välkomna.

”Vi ser det som positivt att vi hade en konferencier som har en helt annan funktion till vardags, nämligen näringslivsutvecklare.”

Deltagare

Debatt, diskussion eller dialog. Tre olika sätt att kommunicera. Här är dialogen eftersträvaransvärd då det handlar om ökad kunskap och förståelse för varandras förutsättningar. Ge gärna tips om hur dialog i grupper går till så att alla har möjlighet att vara delaktiga. Här är ”en lathund” för bättre dialog:

- Alla funderar tyst kring frågeställningen någon minut och noterar sina synpunkter
- Kort presentation av synpunkterna laget runt
- Fri reflektion, lyssnande, utforskande frågor
- Gemensam sammanfattning av vad som sagts
- Notera sammanfattningen på anteckningsmaterial

Grupsammansättning

För att kunna genomföra dialoger behöver mindre grupper skapas. Sammansättningen kan vara viktig så organisera gärna grupperna i förväg, helst inte större än 5–8 personer. Ibland kan det finnas skäl att låta politiker sitta för sig och tjänstepersoner för sig och ibland finns skäl att blanda. Man kan också tänka sig att växla grupper en gång under mötet.

Ögonöppnare

Saklighet är viktigt men fakta behöver också få genomslag. Det behövs en eller flera ”ögonöppnare”. Att exempelvis inleda en presentation med ett antal påståenden som deltagarna ska ta ställning till kan öka engagemanget och intresset för att avlösa myter.



”Vi startade dagen med tre påståenden som deltagarna fick ta ställning till med hjälp av mentimeter. Tex att det behövs mer resurser i förskolan. Nästan alla röstade ja. Intressant eftersom fakta visar att vi ligger i topp i landets kommuner när det gäller resurser till förskolan.”

Deltagare

Skapa energi genom variation

Presentationerna behöver varieras. Låt flera presentatörer medverka. Gör korta presentationer, det är överblick och inte djupa sakkunskaper vi är ute efter. Presentation bör helst inte vara längre än 3-5 minuter och växlingarna ska gå snabbt. Om ppt-presentationer och filmer ska användas ska de vara förberedda så att inte växlingarna tar tid i form av letande efter bilder eller efter att ljud ska fungera. Ett bra sätt kan vara att sätta samman alla presentationer i ett enda bildspel i förväg. Genrep är ett bra sätt att få koll på om tiden räcker till, att bilder syns och ljud hörs.

Skapa tillit i presentationerna

Presentationer är oftast en kombination av muntlig redogörelse och bilder. Undvik fakta som inte kan beläggas. Exempelvis ”de här uppgifterna är jag osäker på”, det skapar bara förvirring och ifrågasättande. Tänk på att belysa en utmaning från flera perspektiv. En till synes negativ utveckling kan också innehålla positiva aspekter.

Både förnuft och känsla

Tänk på pedagogiken och hur man bäst når deltagarna! Budskap behöver skickas till såväl förnuftet som till känslan. Presentationerna ska beröra åhörarna och gärna referera till något som de känner till eller känner igen. Många gånger kan det vara bra använda sig av bilder som förstärker budskapet. Bilder på ungdomar för att beskriva något som rör denna målgrupp eller kanske bilder på några kända bostadsområden där vi vill lyfta geografiskt uppdelade data.

Använd olika sätt att presentera. Utnyttja bilder, kartor, filmer, berättelser, anekdoter och andra sätt som stärker budskapet i presentationerna och som ökar energin. Ett intressant sätt kan vara att presentera befolkningsdata med hjälp av en GIS-karta.³

Avgränsa

Alla behöver inte veta allt – avgränsa! Allt en socialchef vet om orsaker till missbruk behöver inte alla andra veta. Allt en rektor vet om pedagogik behöver inte alla andra veta. Det är det allra viktigaste och en rimlig överblick vi är ute efter.

Varva presentationerna med reflektion i grupp. Återkoppla i plenum så att alla får ta del av allt. Det kan göras på många sätt, muntligt i plenum eller kanske genom att grupperna tar ställning till några påståenden. Det är värdefullt att presentationsunderlagen finns tillgängliga under gruppdiskussionerna. Pappersform eller digitalt väljer man efter lämplighet. Likaså behöver diskussionsfrågor formuleras och presenteras på plats.

Not. 3. GIS, geografiskt informations system



Parkera frågor

Det är inte ovanligt att frågor som ligger utanför syftet med mötet dyker upp. Exempelvis kan förslag till lösningar eller en gammal ”surdeg” dyka upp. För att hålla kvar fokus på fakta om utmaningarna utan att behöva avspisa någon kan man erbjuda en ”parkeringsplats” för den typen av frågor. Enkelt beskrivet kan det vara ett blädderblock där sådana frågor antecknas och där projektledningen eller kommunledningen åtar sig att hantera dessa i ett annat forum.

Sammanfatta

Varje gruppdiskussion behöver sammanfattas men det är också viktigt att deltagarna får möjlighet att sammanfatta dagen i helhet. Frågor som stöd kan vara, ”viktigaste intryck, förvånade mest, bekräftade det jag redan visste, mest intressant”. Man kan också i förväg be ett par personer att förbereda sig för att avsluta dagen med att presentera sina personliga reflektioner.

Nästa steg

Alla som varit med måste få veta vad som händer i nästa steg. Blir det en dokumentation, när får vi den i så fall? När startar själva budgetarbetet och hur kan vi använda dagens kunskaper i detta? Vad händer nästa år, kommer processen se ungefär likadan ut?

Handbok om förplanering

BYGG EN GEMENSAM BILD INFÖR BUDGETPROCESSEN

I god tid innan budgetarbetet i en kommuns ”årshjul”, behöver nyckelpersoner, både politiker och tjänstepersoner dela bilder av nuläget och utmaningarna de närmaste åren. Det kan handla om trender i omvärlden, om utmaningar hos medborgarna och i lokalsamhället. Men det handlar också om kommunens förmåga att möta utmaningarna. Under nära ett år har fjorton kommuner prövat att öka kvaliteten på förplanering som ett sätt att underlätta själva budgetarbetet.

ISBN 978-91-7585-781-7

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | skl.se



Sveriges
Kommuner
och Landsting