

## *Utveckling av KSL inför mandatperioden 2015-2018*

### **KSLs beslut**

Styrelsen beslutade vid sammanträde 2014-06-12 att remittera arbetsgruppens förslag om *Utveckling av KSL inför mandatperioden 2015-2018* till medlemmarna.

### **Sammanfattning**

KSLs styrelse har inför mandatperioden 2015-2018 gett en politiskt sammansatt arbetsgrupp i uppdrag att föreslå inriktning, organisation och arbetsformer för KSL. Det framtagna förslaget till inriktning för KSL bygger på två huvudområden, *Regional utveckling* och *Välfärdsutveckling*. Istället för dagens fyra beredningar, föreslås *politiska styrgrupper* och *sakpolitiska nätverk* för förtroendevalda i länets kommuner i syfte att förstärka medlemsrepresentationen.

### **Beskrivning av ärendet**

Arbetet har bedrivits under perioden februari-maj 2014 och bestått av ett antal möten och arbetsseminarier där arbetsgruppen bland annat utarbetat och prövat olika scenarier om KSLs framtid, identifierat de viktigaste nyckelfrågorna, genomfört en enkätundersökning om prioriterade KSL-uppdrag samt anordnat ett seminarium med kommunstyrelseordföranden, beredningsledamöter och kommundirektörer.

I rapporten lyfter arbetsgruppen fram några särskilt viktiga frågor att prioritera och formulerar förslag till mål för de bägge huvudområdena.

Arbetsgruppen föreslår en *förstärkt medlemrepresentation* med en tydligare roll för KSO-gruppen. Detta i en KSL-organisation med ökade inslag av

projekt- och processorientering. Bland övriga förslag finns ett årligt konvent för Stockholmskommunerna och en tydligare roll för kommundirektörsgruppen i stödet till förbundsdirektören.

## Svarsperiod

Remissen adresseras till kommunstyrelserna enligt den rutin som gäller vid beslut i KSLs styrelse. Svar önskas senast **31 oktober 2014**

med e-post till [registrator@ksl.se](mailto:registrator@ksl.se)

## Frågor och information

Frågor med anledning av detta besvaras av:  
Madeleine Sjöstrand, [madeleine.sjostrand@ksl.se](mailto:madeleine.sjostrand@ksl.se), 08-615 94 01.

Med vänlig hälsning

KOMMUNFÖRBUNDET STOCKHOLMS LÄN



Elisabeth Gunnars  
1:e vice ordförande



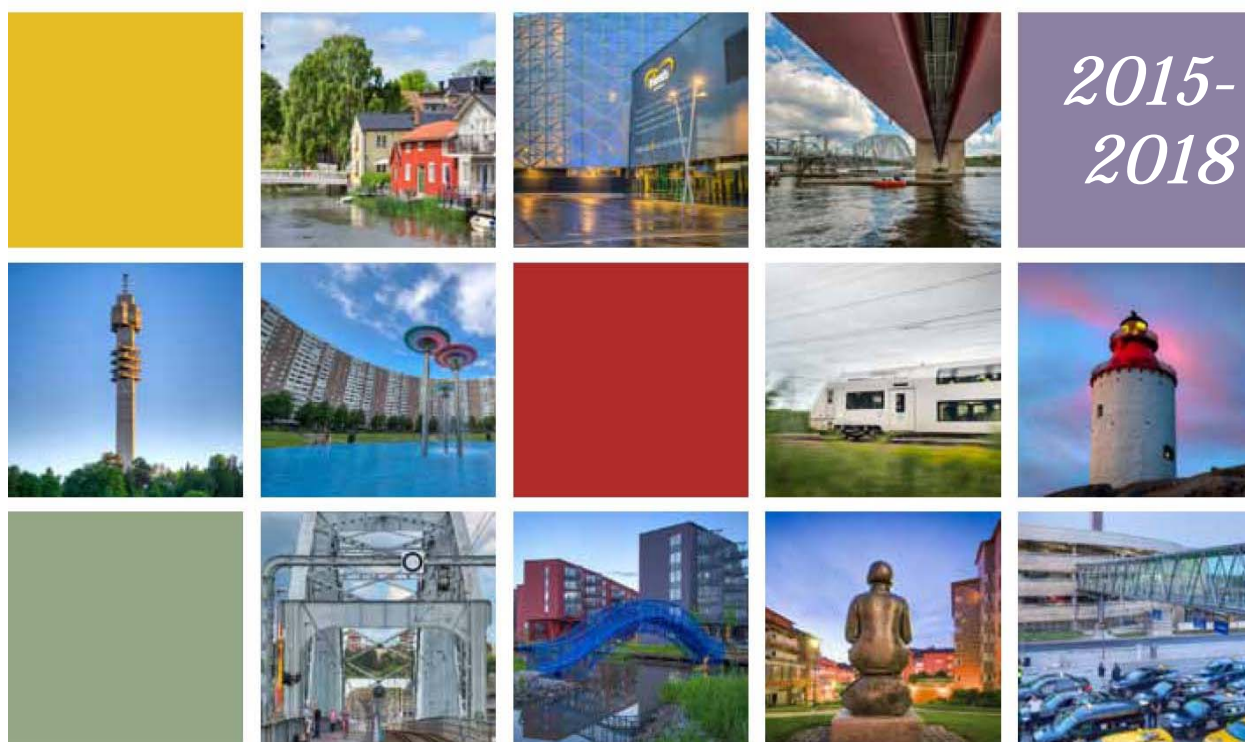
Madeleine Sjöstrand  
direktör

## Bilaga

Rapport, *Utveckling av KSL inför mandatperioden 2015-2018*

Maj 2014

# *KSL inför nästa mandatperiod*



# *Innehållsförteckning*

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Inför en ny mandatperiod.....</b>	<b>5</b>
2.1 Bakgrund .....	5
2.1.1 Kort om KSL .....	5
2.1.2 Nyckelfrågor .....	7
2.2 Arbetsgruppens uppdrag och arbete.....	8
2.2.1 Syfte och mål .....	9
2.2.2 Uppdragets genomförande.....	10
<b>3. Det här står vi inför .....</b>	<b>11</b>
3.1 Befolkningstillväxtens utmaningar inom samhällsbyggnad och fysisk planering.....	11
3.2 Kompetensförsörjningens utmaningar.....	12
3.3 Välfärdens utmaningar.....	12
<b>4. Det här är vår inriktning.....</b>	<b>14</b>
4.1 KSLs roll .....	14
4.2 KSLs två huvudområden .....	14
4.3 Inriktning Regional utveckling .....	16
4.4 Inriktning Välfärdsutveckling.....	17
4.5 Särskilda KSL-uppdrag .....	18
4.5.1 IT-forum.....	18
4.5.2 Gymnasieantagningen.....	19
4.5.3 Strukturfondspartnerskapets sekretariat .....	20
4.5.4 Övriga uppdrag.....	20
4.6 När ska en fråga bli ett uppdrag?.....	20

<b>5. Så här arbetar vi .....</b>	<b>22</b>
5.1 Arbetsformer och organisation.....	22
5.1.1 Projekt.....	22
5.1.2 Processer.....	23
5.2 Politisk organisation.....	23
5.2.1 Parti- respektive kommunrepresentation .....	23
5.2.2 Förbundsmöte.....	24
5.2.3 Styrelse.....	24
5.2.4 Politiska styrgrupper .....	25
5.2.5 Sakpolitiska nätverk för förtroendevalda .....	25
5.2.6 Konvent Stockholmskommunerna .....	26
5.3 Tjänstemannaorganisation.....	26
5.3.1 Förbundsdirektör och kansli .....	26
5.3.2 Kommundirektörsgrupp.....	27
5.3.3 Tjänstemannastöd från länets kommuner.....	27
5.4 Sammanfattande organisationsskiss .....	28
<b>6. Förslag till fortsatt process i medlems-</b>	
<b>kommunerna och KSL.....</b>	<b>29</b>
6.1 Om medlemmarnas KSL och behov av förankring och	
kommunikation .....	29
6.2 Partiernas betydelse i den fortsatta processen.....	30
6.3 Tidplan och beslutsgång.....	30
<b>Bilaga 1: Gällande överenskommelser .....</b>	<b>32</b>
<b>Bilaga 2: Enkätundersökning om prioriterade uppgifter .....</b>	<b>34</b>
<b>Bilaga 3: Regionala samarbeten i Sverige – några korta fakta .....</b>	<b>39</b>

# 1. Sammanfattning

KSLs styrelse har inför mandatperioden 2015-2018 gett en politiskt sammansatt arbetsgrupp i uppdrag att föreslå inriktning, organisation och arbetsformer för KSL.

Denna rapport från arbetsgruppen tar sin utgångspunkt i viktiga utmaningar och nyckelfrågor för de 26 medlemskommunerna.

En huvudstadsregion med sin befolkningstillväxt och sina utmaningar inom områden som samhällsbyggnad, kompetensförsörjning och välfärdstjänster, förändrar förutsättningarna för kommunernas uppdrag och kräver samverkan över kommungränserna för att möta medborgarnas behov. I rapporten belyser arbetsgruppen några av dessa utmaningar och nyckelfrågor inför nästa mandatperiod.

Arbetsgruppen bygger sitt förslag till inriktning för KSL på två huvudområden, Regional utveckling och Välfärdsutveckling.

Området Välfärdsutveckling rymmer frågor som har en tydlig koppling till kommunernas ordinarie kärnverksamheter och till hemkommunens organisation. Inte sällan är det inom detta område som kommunalpolitiken tar sin utgångspunkt med fokus på frågor om vård, skola och omsorg.

Området Regional utveckling rör som regel frågor där kommungränsen är av mindre betydelse. Här har den enskilda kommunen inte samma möjlighet att på egen hand styra utvecklingen, utan är i högre grad beroende av andra för att lyckas.

I rapporten lyfter arbetsgruppen fram några särskilt viktiga frågor att prioritera och formulerar förslag till mål för de bägge huvudområdena

Utgångspunkten är att arbetet inom KSL baseras på uppdrag från medlemskommunerna, som beslutas av styrelsen i verksamhetsplan och uppdragsdirektiv. För att ge stöd i avgränsning och koncentration av uppdragen föreslår arbetsgruppen kriterier för när en fråga blir en KSL-fråga samt för i vilka fall frågan bör väljas bort som fråga för just KSL att hantera.

Organisation och arbetsformer i morgondagens KSL har varit aktuella frågor vid de arbetsgruppsmöten och seminarieövningar som föregått denna rapport.

Arbetsgruppen föreslår en förstärkt medlemrepresentation med en tydligare roll för KSO-gruppen. Detta i en KSL-organisation med ökade inslag av projekt- och

processorientering. Istället för dagens fyra beredningar, föreslås politiska styrgrupper och sakpolitiska nätverk för förtroendevalda i länets kommuner. Bland övriga förslag finns ett årligt konvent för Stockholmskommunerna och en tydligare roll för kommundirektörsgruppen i stödet till förbundsdirektören.

Efter styrelsens behandling av arbetsgruppens rapport, går förslaget på remiss till medlemskommunernas kommunstyrelser. Arbetsgruppen rekommenderar kommunerna att i sina remissvar särskilt belysa förslagen om inriktning, organisation och arbetsformer för KSL inför nästa mandatperiod.

## *2. Inför en ny mandatperiod*

### **2.1 Bakgrund**

#### **2.1.1 Kort om KSL**

Kommunförbundet Stockholms Län är en ideell förening som bildades 1990 när Stockholms Länsavdelning inom dåvarande Svenska Kommunförbundet avvecklades. I stadgarnas första paragraf formuleras föreningens uppdrag.

***Kommunförbundet Stockholms Län är en sammanslutning av länets kommuner. Förbundets uppgifter är***

- ***att inom länet stödja och utveckla den kommunala självstyrelsen***
- ***att tillvarata kommunernas intressen***
- ***att främja samverkan mellan kommunerna***
- ***att bistå kommunerna i deras verksamhet***

#### **Verksamhetens karaktär**

Under de 25 år som föreningen har verkat har verksamheten utvecklats både till innehåll och till form. Inriktningen har de senaste mandatperioderna förändrats gradvis från självstyrelsefrågor och intressebevakning mot regionala utvecklingsfrågor och verksamhetssamverkan. Uppdragen har också blivit bredare med en starkare förväntan på alla medlemmars deltagande och en ökad samverkan med externa parter. Allt fler frågor är sakområdesöverskridande, det vill säga ingår i flera verksamhetsområden.

Kommunernas gränssnitt för samverkan är också allt mer olika då organisationerna ser olika ut, har olika styrsystem och förekomsten av fristående utförare varierar. Den statliga styrningen och påverkan på den regionala nivån, såväl genom lagstiftning som ekonomiska incitament har ökat de senaste åren.

Vidare har många av de överenskommelser som kommunerna ingått med varandra och med externa parter medfört följduppdrag av exekutiv karaktär såsom mer eller mindre permanenta grupperingar med kommunernas representanter för att följa och fortsatt utveckla sakfrågan. Över tid går dessa uppdrag över i driftskeden som kan jämföras med den verkställighet som hanteras i kommunernas tjänstemannaorganisation med det politiska uppdraget som utgångspunkt.

Vidare har KSL uppdrag där kommunernas samverkan styrs och finansieras genom särskilda avtal, till exempel IT-forum och Gymnasieantagningen Stockholms Län.

#### **Politisk styrning**

Den politiska styrningen sker genom beslut av förbundsmötet. För innevarande mandatperiod består den politiska organisationen av styrelsen och fyra



beredningar; *Utbildning, Arbetsmarknad, Social välfärd samt Miljö- och samhällsutveckling*. De förtroendevalda är utsedda av respektive parti vilket medför att medlemskommunernas representation i olika organ varierar.

Kommun	Uppdrag	Fördelning										
		Sty	Arb b	Miljö b	Utb b	Soc b	Val b	Rev	Bostads- forum	Op Kvinnofrid	Naturbr gymn	Stift Äldrecentr
<b>Botkyrka</b>	<b>6</b>	2	2					1	1			
<b>Danderyd</b>												
<b>Ekerö</b>	<b>4</b>	1	1				2					
<b>Haninge</b>	<b>5</b>		2		1				1	1		
<b>Huddinge</b>	<b>8</b>	2		2	3		1					
<b>Järfälla</b>	<b>1</b>		1									
<b>Lidingö</b>	<b>2</b>	1		1								
<b>Nacka</b>	<b>3</b>	1				2						
<b>Norrtälje</b>	<b>2</b>	1		1								
<b>Nykvarn</b>												
<b>Nynäshamn</b>	<b>4</b>	1		1	1	1						
<b>Salem</b>	<b>2</b>				1			1				
<b>Sigtuna</b>	<b>1</b>		1									
<b>Sollentuna</b>	<b>2</b>		1									1
<b>Solna</b>	<b>9</b>		1	2	2	2			1		1	
<b>Stockholm</b>	<b>36</b>	7	5	5	4	4	6	3	1			1
<b>Sundbyberg</b>	<b>2</b>	1		1								
<b>Södertälje</b>	<b>6</b>	1		1		3		1				
<b>Tyresö</b>												
<b>Täby</b>	<b>2</b>				1	1						
<b>Upplands-Bro</b>	<b>2</b>	2										
<b>Upplands Väsby</b>	<b>2</b>					1	1					
<b>Vallentuna</b>	<b>2</b>						2					
<b>Vaxholm</b>	<b>2</b>						2					
<b>Värmdö</b>	<b>2</b>	1			1							
<b>Österåker</b>	<b>1</b>	1										
	<b>106</b>	22	14	14	14	14	14	6	3	1	2	2

Tabell 1: Politiska uppdrag fördelat på kommunerna

Parti	Uppdrag	Fördelning										
		Sty	Arb b	Miljö b	Utb b	Soc b	Val b	Rev	Bostads- forum	Op Kvinnofrid	Naturbr gymn	Stift Äldrecentr
<b>M</b>	<b>35</b>	7	5	5	5	5	2	2	1	1	1	1
<b>KD</b>	<b>6</b>	1	1		1	1	2					
<b>C</b>	<b>7</b>	1	1	1	1	1	2					
<b>FP</b>	<b>13</b>	3	1	2	1	1	2	2	1			
<b>S</b>	<b>30</b>	7	4	4	4	4	2	2	1		1	1
<b>V</b>	<b>7</b>	1	1	1	1	1	2					
<b>MP</b>	<b>8</b>	2	1	1	1	1	2					
	<b>106</b>											

Tabell 2: Politiska uppdrag fördelat på partierna

## Ekonomi

KSL finansieras genom förbundsavgifter. Under nuvarande mandatperiod är taket för utdebitering av förbundsavgifter 0,5 promille av kommunernas samlade skatte- och bidragsintäkter året innan det aktuella budgetåret. Den aktuella utdebiteringen är 0,4 promille. 2013 var KSLs omsättning ca 76 mkr, varav förbundsavgifter 35,5 mkr (47 %) och avtalsfinansiering 40,5 mkr (53 %). Av kostnaderna motsvarar

löner och ersättningar knappt hälften av omsättningen. Kansliet hade under 2013 38 årsarbetare varav 12 inom gymnasieantagningen.

### **2.1.2 Nyckelfrågor**

Mot bakgrund av den mer komplexa bilden av KSLs uppdrag, arbetsformer och organisation har följande sex nyckelfrågor formulerats inför nästa mandatperiod.

#### **Balansen mellan lokalt självstyre och regional samordning**

KSL bygger på den lokala självstyrelsen, samtidigt som frågornas geografi förändras och blir alltmer regionala i sin logik. Utvecklingen i en tillväxtregion som Stockholms län talar sitt entydiga språk. Regionen växer och växer ihop mer och mer. Kollektivtrafik, bostadsförsörjning, arbetsmarknad och klimatfrågor blir alltmer regionala i en allt tätare storstadsregion. Medborgarnas rörlighet ökar i ett allt större geografiskt omland. Det innebär att medborgarnas efterfrågan på välfärdstjänster och rumsliga intressen går över kommungränserna. KSL är en förening utan formella mandat i det regionala utvecklingsarbetet. I många frågor möter man länsstyrelse och landsting och spelar en viktig roll i att samla kommunerna och att medverka i det regionala tillväxtarbetet. Hur KSL på bästa sätt kan stödja sina medlemskommuner i det regionala utvecklingsarbetet, är en av de viktigaste frågorna för morgondagens KSL.

Förväntningarna ökar också på att de offentligt finansierade välfärdstjänsterna ska agera "sömlöst", utan organisatoriska och administrativa gränser.

#### **Partier och medlemskommuner**

KSL har såväl parti- som medlemsrepresentation. Partierna är representerade i den formella organisationen med de fyra beredningarna. Medlemmarna, det vill säga kommunerna, representeras i den informella organisationen, framför allt genom kommunstyrelseordföranden (fortsättningsvis benämnd KSO-grupp) och kommundirektörerna (fortsättningsvis benämnd KD-grupp). Allt fler KSL-uppdrag leder fram till konkreta åtaganden där kommunerna ska ta ställning. I andra fall är det uppgifter eller uppdrag som på ett eller annat sätt påverkar kommunerna och deras verksamhet. Ju tydligare dessa direkta kopplingar är till medlemskommunernas verksamhet, ju svårare blir det för beredningarna att själva fatta beslut. Det blir alltmer en dubbel organisation; den formella med fyra beredningar och den informella med KSO-grupp och KD-grupp. Ibland med olika uppfattningar dessutom.

#### **Sakfrågor och sammanhang**

KSL är organiserat i sakområden under ledning av lika många beredningar. Allt fler KSL-frågor kännetecknas emellertid av att de berör flera av dessa sakområden och den nuvarande organisationen får hantera frågor vars logik inte helt överensstämmer med indelningen. Denna brytning mot beredningsstrukturen kommer till exempel till uttryck i frågor om asyl- och flyktingmottagning.

### **Att både företräda och förankra**

Det uppstår idag oklarheter om vem som företräder kommunen och vem som tar ansvar för förankringen hemmavid. Med partirepresentationen i beredningarna har ledamöterna uppgiften att företräda partiet regionalt men företräder i praktiken också sin egen kommun. Det är oklart hur ansvaret för förankringen med partiorganisationer och kommuner som inte har någon plats i beredningen, ska ske. I tjänstemannaorganisationen blir det allt vanligare att frågor hanteras i styrgrupper, arbetsgrupper eller referensgrupper. Frågorna om vem som företräder i olika frågor och sammanhang - och vem som ansvarar för förankringen i partier och medlemskommuner – hänger ibland i luften och KSL förlorar då i effektivitet.

### **Kontinuitet eller flexibilitet**

Organisation och arbetsätt prövas av ökad förändringshastighet i samhället. Den politiska organisationen, med sin indelning i beredningar över en mandatperiod, säkerställer kontinuiteten över tid. Den är skapad för att hantera alla de frågor av strategisk politisk vikt som verksamhetsplanen anger. Utvecklingen går dock snabbare och snabbare. Frågor uppstår och växer från dag till annan. Medlemmarna vill ofta kunna agera lika snabbt men KSLs organisation och dess arbetsformer hänger inte med i tempot. Förankringsarbetet är viktigt i en organisation med 26 medlemskommuner. Men, ska det alltid finnas tid för t ex remisser till kommuner och dessutom inom respektive kommun, klarar man inte att agera med den snabbhet som många frågor idag kräver. Enligt ordningen ska frågorna beredas i en process på KSL och sedan i kommunerna, och i några fall behövs ytterligare förankringsprocesser. Hur KSL kan utveckla en mer flexibel och snabbfotad organisation utan att äventyra vare sig kontinuitet eller förankring, är en allt viktigare fråga.

### **Spets eller bredd – eller både och**

Det finns krav på ett spetsigare KSL, samtidigt som följduppdragen av mer exekutiv karaktär blir fler. KSL förväntas vara i framkant av utvecklingen. Det kräver att man i såväl den politiska organisationen som i tjänstemannaorganisationen prioriterar de strategiskt viktigaste frågorna och har koncentration på dessa i arbetet. Uppdrag och överenskommelser avslutas inte alltid genom det politiska beslutet utan uppgifter av karaktären exekutiva följduppdrag återstår. Uppföljningen blir ett återkommande inslag i arbetet och KSL har att arbeta med dessa följduppdrag i olika permanenta samverkansgrupper. Tendensen är att denna verkställande del av KSL ökar när den konkreta samverkan mellan medlemmarna och med externa parter ökar. Denna KSL-roll är ofta efterfrågad i medlemskommunernas tjänstemannaorganisationer och ger därmed frågan om spets eller bredd ökad aktualitet.

## **2.2 Arbetsgruppens uppdrag och arbete**

Styrelsen beslutade i december 2013 att tillsätta en politisk arbetsgrupp för att se över inriktning, organisation och arbetsformer inför nästa mandatperiod.

Motiven för styrelsens uppdrag kan sammanfattas enligt följande.

- *Behovet av samordning ökar*  
Under senare år har det blivit uppenbart att behovet av att samverka och samordna sig inom regionen ökar. De beror inte minst på att de stora investeringarna i infrastruktur är komplexa och kräver en effektiv samordning. Rollen för kommunerna förändras över tid till att tydligare bli finansiär, strateg och garant för kvalitet i den offentliga servicen. Kommunen är inte längre enbart en producent av välfärdstjänsterna. Detta skapar behov av erfarenhetsutbyte och nya former för samverkan. Även när det gäller kommunernas direkta service till invånarna är det ineffektivt att varje kommun ska uppfinna det egna hjulet.
- *Arbetsformerna är både styrkan och svagheten*  
Alla länets kommuner måste vara delaktiga i framtagande av förslag men också i att ta ansvar för helheten. Den nuvarande strukturen och arbetssättet i KSL har ibland inte varit optimalt i detta avseende. Frågor drivs på olika nivåer, bland cheftjänstemän och bland förtroendevalda, vilket kan leda till att en kommun talar med olika röster. Olika grupper kan också ha helt skilda perspektiv på skalan lokalt – regionalt eller organisation – medborgare. Att förankra väl är den enskilt viktigaste faktorn för framgång i samverkan men bidrar också till mycket långa processer.
- *Andra regioner ser om sitt hus*  
Andra regioner, landsting och kommuner försöker också utveckla sina former för samverkan, bland annat i formen av så kallade regionkommuner. Samarbetet över kommungränserna är en möjlighet för kommunerna att ytterligare stärka länets konkurrenskraft.
- *Våra samarbetspartners är viktiga kuggar*  
KSL samverkar idag på den regionala arenan med många aktörer men i första hand med Stockholms läns landsting, Länsstyrelsen i Stockholms län och SKL. Med dessa tre aktörer sker samarbetet både på ledningsnivå och med flera olika delar inom respektive organisation. Hur dessa organisationer driver och utvecklar sina ansvarsområden spelar stor roll för KSL och kräver att även KSL utvecklar organisation och arbetssätt.

### **2.2.1 Syfte och mål**

Syftet är att ytterligare stärka KSL som en regional aktör på kommunernas uppdrag, genom att lägga en grund för förbundets inriktning, prioriteringar, organisation och arbetssätt nästa mandatperiod.

Målet är att till förbundsmötet våren 2015 lägga fram ett väl förankrat förslag till verksamhetsprogram som stärker länets regionala utveckling och därigenom kommunernas möjligheter att nå sina mål.

Huvudfokus ska vara den politiska organisationen och dess arbetsprocesser men även beskriva hur tjänstemannaledningarna i kommunerna ska medverka.

### **2.2.2 Uppdragets genomförande**

Mot bakgrund av styrelsebeslutet att se över inriktning, organisation och arbetsformer, inledde den politiska arbetsgruppen sitt arbete i februari 2014. Arbetet har bedrivits under perioden februari-maj 2014 och bestått av ett antal möten och arbetsseminarier där arbetsgruppen bland annat utarbetat och prövat olika scenarier om KSLs framtid, identifierat de viktigaste nyckelfrågorna, genomfört en enkätundersökning om prioriterade KSL-uppdrag samt anordnat ett större seminarium med kommunstyrelseordföranden, beredningsledamöter och kommundirektörer.

Arbetsgruppen har bestått av

Fredrik Saweståhl (M), ordförande, Tyresö  
Ulla Hamilton (M) - Stockholm  
Katarina Berggren (S) - Botkyrka  
Jan Valeskog (S) - Stockholm  
Elisabeth Gunnars (FP) - Österåker  
Berit Jansson (C) - Norrtälje  
Maria Fälth (KD) - Upplands Väsby  
Thomas Magnusson (V) - Solna  
Marica Lindblad (MP) - Huddinge,  
Madeleine Sjöstrand, förbundsdirektör

En referensgrupp med kommundirektörer har bistått i arbetet och bestått av

Irene Svenonius, Stockholm  
Per Nordenstam, Norrtälje  
Helene Eriksson Elf, Sundbyberg  
Martin Andreae, Södertälje  
Katarina Kämpe, Sollentuna  
Madeleine Sjöstrand, KSL

Public Partner och konsulterna Roger Johansson och Roland Lexén har haft roller som processledare och stöd till arbetsgrupp och förbundsdirektör.

## *3. Det här står vi inför*

Stockholm är en framgångsrik region med en växande befolkning. I internationella jämförelser framstår regionens näringsliv som robust, framgångsrikt och innovativt. Samtidigt är Stockholmsregionen en relativt sett liten region i den globala konkurrensen, där allt fler regioner deltar.

Stockholmsregionen svarar för en stor och växande andel av rikets nyföretagande, befolkning och förädlingsvärde. Näringslivet har en bred branschrepresentation med stark förmåga till förnyelse och utveckling, men regionen är också en plats för nytänkande och innovation inom välfärdsområdet. Olika former av lösningar prövas i kommunerna och det driver verksamhetsutvecklingen inom området.

Det är i många fall i mötet mellan offentligt finansierade verksamheter och kunder, brukare, företagare och det civila samhället som unika värden uppstår och bidrar till hela regionens attraktivitet. För regionens framgång är insikten om att kunna erbjuda goda förutsättningar både för tillväxt och välfärd avgörande, men minst lika viktigt är insikten om att medborgarnas geografi i många fall är större än den egna kommunens geografi. De 26 kommunernas förmåga till att samspela regionalt skapar förutsättningarna för regionens framgång i den globala konkurrensen.

### **3.1 Befolkningstillväxtens utmaningar inom samhällsbyggnad och fysisk planering**

Stockholmsregionens befolkning växer. Folkmängden väntas öka i alla länets 26 kommuner de närmaste tio åren. Tillsammans beräknas kommunerna i länet ha ca 3 miljoner invånare 2045. Den starka befolkningsökningen för med sig stora utmaningar för kommunerna. Det gäller inom många av kommunernas verksamhetsområden men framförallt inom bostadsförsörjning och infrastruktur.

Det är framförallt hög nativitet och hög invandring som står för länets befolkningstillväxt sedan millennieskiftet (utgör ca 90% av befolkningsökningen). Endast ca 10 procent av befolkningsökningen i länet beror på inrikes flyttnetto sedan år 2000. Under 2000-talet har barnafödandet ökat för varje år och mer än var fjärde nyfödd i Sverige har fötts i Stockholms län. Samtidigt sker förändringar i den andra delen av åldersspannet. Antalet och andelen äldre ökar och därmed förväntas behovet av äldreboende öka mer än inom andra segment av bostadsmarknaden.

Inflyttningen av utrikes födda till Stockholms läns kommuner gör att integrationsfrågorna står högt upp på kommunernas dagordning. Förutsättningarna för nyanländas mottagande och introduktion i samhället varierar mellan länets olika delar och ställer hela Stockholmsregionen på prov idag och framöver.

Kommunernas har genom den fysiska planeringen en central roll i arbetet för att skapa attraktiva livs- och boendemiljöer. Befolkningsökningen innebär en ökad efterfrågan på transporter, kollektivtrafik och bostäder för att nämna några områden. Dessa områden som behöver lösas utifrån ett delregionalt eller regionalt perspektiv. I den fysiska planeringen skapas också förutsättningar för näringslivets

utveckling, inte minst för att genom attraktiva livs- och boendemiljöer locka kompetent arbetskraft till regionen. Urbaniseringen och det ökande exploateringsstrycket behöver ske på ett miljömässigt hållbart sätt.

### **3.2 Kompetensförsörjningens utmaningar**

Regionen har en stark tillväxt som arbetsmarknadsregion. En stor del av jobben finns inom tjänstesektorn och i kunskapsintensiva branscher, som informations- och kommunikationsteknik och bioteknik. För att svenska företag ska klara global konkurrens och omvandlingen av näringslivet i framtiden är kompetensförsörjningen en nyckelfråga. Utan gymnasiekompetens är det svårt att få jobb i Stockholmsregionen och allt fler arbeten kräver dessutom högskolekompetens.

Det finns en stor potential i Stockholmsregionen att bättre tillvarata resurser och kompetenser bland personer i arbetskraften som av olika anledningar, helt eller delvis, står utanför arbetsmarknaden. Det gäller framförallt personer som kommit till Sverige och ungdomar.

Även om eleverna i Stockholmsregionens skolor presterar bättre än genomsnittet för riket så finns det stora utmaningar. Kommunerna har en central roll i att minska andelen elever som inte klarar av grund- och gymnasieskolan. Det är stor skillnad mellan kommunerna inom skolområdet. I Södertälje har 62 procent av gymnasisterna fullföljt gymnasieutbildningen inom fyra år. Motsvarande siffra för Danderyd är över 90 procent.

Liknande utmaningar finns på arbetsmarknaden där arbetslösheten är högst bland utrikes födda, i synnerhet utrikes födda kvinnor, med stora inomregionala skillnader.

Att stora grupper står utanför arbetsmarknaden eller att matchningen brister är en viktig utmaning i ett socialt hållbarhetsperspektiv, men påverkar också kommunernas skatteunderlag och den regionala tillväxten.

### **3.3 Välfärdens utmaningar**

I en region som kännetecknas av interkommunal rörlighet med arbete och boenden över kommungränserna är det angeläget att de kommunala välfärdstjänsterna erbjuder invånarna flexibilitet och följsamhet. Gymnasieregionen är ett exempel på ökad regional samordning med syfte att underlätta invånarnas vardag samt för utvecklad livskvalitet och levnadsförutsättningar.

För samhället och kommunsektorn utgör den åldrande befolkningen en avgörande utmaning. Att säkerställa hållbar finansiering av välfärdstjänsterna när fler blir äldre, är en av nyckelfrågorna. Kommunerna i Stockholmsregionen har att kombinera tillväxt och dess krav på investeringar med kostnadskontroll och effektivt resursutnyttjande. Det är utmaningar där förmågan till regional kraftsamling och samverkan har direkt påverkan för kommunernas förutsättningar att tillhandahålla hållbart finansierade välfärdstjänster med hög kvalitet och låga kostnader.

I den växande staden måste olika människors behov och välbefinnande tillgodoses. Människor med olika social och etnisk bakgrund ska kunna mötas i vardagen. En

socialt hållbar utveckling förutsätter en blandning av bostäder, företag, kultur och service. Investeringsbehoven i miljonprogramsområdena är på flera håll omfattande och det blir allt viktigare att sammanföra frågor om såväl bostadsbyggande som upprustning av lokala boendemiljöer, med frågor om regionala arbetsmöjligheter och kompetensförsörjning.

Sammantaget är alla dessa utmaningar för kommunerna, därmed också det KSL står inför kommande mandatperioder.



## 4. Det här är vår inriktning

### FÖRSLAG I KORTHET

- En tydlig indelning i **två huvudområden**; *Regional utveckling* och *Välfärdsutveckling*
- **Mål** för de bägge huvudområdena
- **Särskilda frågor** för de bägge huvudområdena
- **Kriterier** för avgränsning av KSLs uppgifter och för val av frågor för KSL

### 4.1 KSLs roll

KSL arbetar på mandat av och på uppdrag från sina medlemskommuner. Uppdraget innebär att bevaka och tillvarata kommunernas intressen och främja samverkan mellan kommunerna. Ledstjärnan är nytänkande och utveckling. En viktig uppgift är att vara en arena för kunskap om regionen och de speciella förutsättningar som råder i ett storstadsområde. KSL kan representera kommunerna i förhandlingar och överläggningar, omvärldsbevaka och samordna.

### 4.2 KSLs två huvudområden

Medlemskommunernas samverkan inom KSL kan spänna över ett brett område. Allt från att samordna insatser för personer med missbruksproblematik, till att representera medlemskommuner i förhandlingar i frågor om bostadsförsörjning eller infrastruktur.

I ett övergripande perspektiv är KSL verksamt inom två huvudområden, med sinsemellan delvis olika förutsättningar och logik.

Området **Välfärdsutveckling** rymmer frågor som har en tydlig koppling till *kommunernas ordinarie kärnverksamheter och till hemkommunens organisation och ansvars- och befogenhetsfördelning*. Här har kommunen i politik och tjänstemannaorganisation en rådighet över resurser och möjligheter, även om samverkan med andra aktörer krävs eller om delar av den offentligt finansierade verksamheten bedrivs i annan regi.

Inte sällan är det inom detta område som kommunalpolitiken tar sin utgångspunkt

varvid frågor om vård, skola och omsorg i den aktuella kommunen hamnar i fokus i den lokala politiken.

Området **Regional utveckling** rör som regel frågor där kommungränsen är av mindre betydelse. Inom detta område har den enskilda kommunen inte samma möjlighet att på egen hand styra utvecklingen utan är i högre grad än inom området Valfärdsutveckling beroende av andra för att lyckas. De regionala eller nationella perspektiven sätter ramarna och samverkan med andra kommuner och med olika offentliga aktörer i ett regionalt utvecklingsarbete, är av stor betydelse.

Inom huvudområdet **Regional utveckling** arbetar KSL med betingelserna för Stockholmsregionens utveckling i form av strategiskt viktiga frågor om bostadsförsörjning, infrastruktur, kommunikation, fysisk planering eller arbetsmarknad och kompetensförsörjning. När KSL på medlemskommunernas uppdrag arbetar med dessa frågor, sker det oftast i möten med länsstyrelse, högskolor och universitet, eller olika regionala aktörer. Stockholms läns landsting är i sin roll som regionplaneorgan en viktig part och Stockholm stad har inte sällan en avgörande betydelse för utvecklingen inom detta huvudområde. Inom detta huvudområde är frågorna som regel en kommungränsöverskridande karaktär. KSL är här en arena för diskussioner om regionala strategier för aktuella frågor. Samt stödjer och stärker samspelet mellan kommunerna och mellan kommunerna och andra aktörer i det regionala utvecklingsarbetet.

Det övergripande **målet** inom huvudområdet **Regional utveckling** är att bidra till fortsatt tillväxt och hållbar utveckling av Stockholms län för kommunerna och deras medborgare. KSL verkar för målet genom att vara en arena för kommunerna i regionala utvecklingsfrågor och på kommunernas uppdrag driva och medverka i prioriterade projekt och processer.

Inom huvudområdet **Valfärdsutveckling** arbetar KSL med utgångspunkt i medlemskommunernas kärnverksamheter inom vård, skola och omsorg. Detta välfärdsområde omfattar 80-85% av kommunernas budgetar och har stor betydelse för medborgarnas dagliga liv. Olika samverkans- och samordningslösningar mellan kommunerna tar sig en mängd olika former inom dessa välfärdstjänster. Samverkan mellan den kommunala vård och omsorgen i länet och landstingets hälso- och sjukvård har här en särskild vikt. KSL arbetar för att huvudmannaskapsgränserna ska minska i betydelse och utifrån ett medborgarperspektiv förenkla mötet med offentligt finansierade välfärdstjänster. Om kommunerna och landstinget kan utveckla sin samverkan kan både kvalitativa och ekonomiska fördelar skapas. Kommunernas samverkan omfattar eller berör också regionens många fristående utförare inom välfärdsområdet vilket också skapar förutsättningar KSLs uppdrag.

Det övergripande **målet** för KSL inom huvudområdet **Valfärdsutveckling** är att på kommunernas uppdrag stimulera samverkan och leda projekt som möter medborgarnas behov av effektiva, hållbart finansierade välfärdstjänster av hög kvalitet.

De bägge huvudområdena hänger intimt samman. En hållbar regional utveckling för tillväxt i hela regionen är beroende av att hög kvalitet i medlemskommunernas kärnverksamheter. På motsvarande sätt begränsas möjligheterna till en utveckling av välfärdstjänsterna i den enskilda kommunen, om inte också en positiv utveckling sker i riktning mot en alltmer attraktiv Stockholmsregion som helhet.

I många fall har KSL och dess politiska ledning en uppgift att agera konstruktivt i mellanrummen mellan olika offentliga aktörer. Detta för att möta medborgarnas behov av gränsöverskridande offentlig verksamhet.

Genom att både arbeta med frågor om regional utveckling och välfärdsutveckling, kan kommunerna underlätta medborgarnas livspussel, möjliggöra rörlighet och bidra till att attrahera kompetens och företag. Det är samspelet mellan bägge huvudområdena som en hållbar utveckling skapas – socialt, ekonomiskt och ekologiskt.

### **4.3 Inriktning Regional utveckling**

Stockholmsregionen har på många sätt en särställning när det handlar om att skapa tillväxt och utveckling i landet. Konkurrensen kommer framförallt från andra regioner utanför landets gränser. Stockholmsregionen hävdar sig på många sätt väl i denna konkurrens. För att även fortsättningsvis kunna attrahera kompetens, kapital, etableringar och besökare behöver samspelet mellan kommunerna och mellan kommunerna och andra regionala aktörer utvecklas ytterligare.

Medborgarnas rörlighet ökar i ett allt större geografiskt omland. Allt oftare över kommungränserna. Eftersom kommunernas uppdrag primärt utgår från det egna territoriet kan KSL erbjuda en arena där konstruktiva samtal kan föras om hur regionen kan utvecklas på ett konkurrenskraftigt och hållbart sätt.

Kommunernas regionala frågor kan kanaliseras genom KSL och därmed ge länets kommuner en mötesplats för att diskutera gränsöverskridande frågor som t ex infrastruktur och bostadsbyggande, en mötesplats till vilken även andra aktörer kan bjudas in för att diskutera relevanta frågor.

På kommunernas uppdrag kan KSL arbeta med länsgemensamma processer. KSL är "kommunernas regionala dialogforum" som tar ledarskapet i mellanrummen mellan aktörerna där komplicerade samtal kan föras i en fri och öppen anda utan konfliktsökande. Det politiska ledarskapet har stor betydelse i sammanhanget där framgångsfaktorerna handlar om förmåga att samla, inkludera och öppna upp för gemensamma lösningar.

Inom huvudområdet Regional utveckling finns sedan tidigare ett antal prioriterade områden för kommunerna och därmed för KSL.

För nästa mandatperiod föreslås KSL i sin verksamhetsplanering särskilt uppmärksamma nedanstående områden inom huvudområdet Regional utveckling, och därvid tydliggöra KSLs uppdrag:

- Infrastruktur och kollektivtrafik
- Bostadsbyggande och bostadsförsörjning
- Arbetsmarknad och kompetensförsörjning
- Digitalisering och e-samhället

- Miljö- och klimat

I en prioritering av dessa för länets kommuner viktiga frågor, bör innefattas hur ett KSL-engagemang i de länsgemensamma processer som berör dessa områden ska utformas.

## 4.4 Inriktning Velfärdsutveckling

I Stockholms län med medborgarnas rörlighet över kommungränserna är det angeläget att de kommunala välfärdstjänsterna inom vård, skola och omsorg erbjuder invånarna såväl hög kvalitet som flexibilitet och följsamhet.

Stockholmsregionens storlek och tillväxt erbjuder goda förutsättningar för kommunerna att tillhandahålla hållbart finansierad välfärdsverksamhet med hög kvalitet, tillgänglighet, valfrihet och låga kostnader. Samtidigt står regionen inför att antal avgörande utmaningar där förutsättningarna och potentialen för utveckling skiljer sig åt emellan de olika verksamhetsslagen. En nyckelfråga är hur en hållbar finansiering av välfärdstjänsterna kan ske när fler blir äldre. Kommunerna i Stockholmsregionen har att kombinera tillväxt och dess krav på investeringar med kostnadskontroll och effektivt resursutnyttjande.

Inom hälso- och sjukvård samt kommunal vård- och omsorg finns en betydande potential i samverkan mellan kommunerna och genom ett ökat utbyte mellan kommunerna och Stockholm läns landsting, SLL.

I ett antal välfärdsverksamheter krävs utbyte och samverkan med andra huvudmän. Det gäller främst för äldreomsorg, IFO och LSS där invånarna, eleverna, brukarna, kunderna, är betjänta av att de olika utförarna och huvudmännen samordnar sina insatser till förmån för såväl den enskilde som för skattebetalarnas bästa. Utmaningen finns i en region med tjugosex kommuner med olika utgångspunkter och förutsättningar, och ett landsting som har till uppgift att säkerställa tillgång till sjukvård i en åldrande och växande storstadsregion. KSL har soch landstinget.

En utgångspunkt för KSLs insatser inom detta huvudområde är att de offentligt finansierade välfärdstjänsterna i medlemskommunerna kan utföras av såväl kommunala och fristående utförare. Oaktat om verksamheten utförs av kommunal egenregi eller av enskilda utförare förutsätter hög effektivitet goda förutsättningar för länets kommuner att styra de välfärdstjänster man finansierar.

I Stockholms län är konkurrensen betydande mellan kommunala och fristående gymnasieskolor. Möjligheterna att välja gymnasieskola är stora men förutsätter att elever och föräldrar kan göra medvetna val och har tillgång till utbyggd vägledning och transparanta sökprocesser. Den gemensamma gymnasierregionens fortsatta utveckling, bland annat frågan om utbudet av gymnasieplatser, är ett exempel på en prioriterad fråga inom detta huvudområde.

För nästa mandatperiod föreslås KSL i sin verksamhetsplanering särskilt uppmärksamma nedanstående områden inom huvudområdet Vårdsutveckling, och därvid tydliggöra KSLs uppdrag:

- Samverkan mellan kommunernas äldreomsorg och landstingets hälso- och sjukvård
- Samverkan mellan socialtjänst, skola och landstingets öppenvård
- Digitalisering, e-förvaltning och e-hälsa
- Gymnasieutbildning och vuxenutbildning
- Asyl och flyktmottagning
- Utveckling av kvalitetskriterier och ersättningsmodeller samt uppföljning av konkurrensutsatt verksamhet

## **4.5 Särskilda KSL-uppdrag**

### **4.5.1 IT-forum**

IT-forum Stockholms län är ett regionalt samarbete med hemvist inom KSL. Juridiskt och ekonomiskt är IT-forum en sluten resultatenhets inom KSL. IT-forum består av Stockholms läns landsting (SLL), Gotlands kommun och kommunerna i Stockholms län. Samarbetet regleras genom ett särskilt avtal och har pågått sedan 1996.

IT-forum styrs av en styrgrupp som består av kommundirektörer och ledande tjänstemän från medverkande organisationer. IT-forum finansieras genom avgifter enligt avtal och statliga stimulansbidrag för regionalt arbete med e-hälsa.

Under avtalsperioden 2007 – 2011 prioriterades införandet av den Nationella e-Hälsostrategin för vård och omsorg. Under den nuvarande avtalsperioden 2012–2014 har uppdraget utvidgats till det regionala åtagandet vid genomförandet av Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) strategi för e-samhället. Arbetet sker i nära samverkan med SKL.

IT-forum är en arena och en nätverksorganisation för erfarenhetsutbyte och samverkan. Nätverk och projekt drivs inom flera områden t.ex. e-hälsa, skolan i e-samhället, förutsättningar för e-förvaltning och öppna data i syfte att främja e-utvecklingen i Stockholms län.

IT-forum finansieras med avgifter som regleras i de avtal som tecknas inför varje treårig samarbetsperiod. Avgiften har uppgått till 2,2 miljoner/år.

Avtalet om IT-forum avslutas den 31 december 2014. I enlighet med avtalet har styrgruppen för IT-forum nu genomfört en uppföljning av verksamheten och genomfört en omvärldsanalys. Med detta som grund har ett förslag till framtida inriktning för IT-forum utarbetats. Förslaget sammanfattas nedan.

Syftet är att öka ambitionsnivån i det regionala samarbetet för att effektivisera kommunernas och landstingets arbete med att ta tillvara digitaliseringens

möjligheter. Det regionala arbetet ska ske i nära samarbete med SKL, CeSam, och målsättningen är att skapa nytta för länets invånare.

Stockholms län ansluter sig till de nationella målsättningarna:

- Enklare vardag för privatpersoner och företag
- Smartare och öppnare förvaltning stödjer innovation och delaktighet
- Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten

IT-forum bör inriktas på samverkan kring gemensamma frågor och förutsättningar för e-förvaltning där livshändelseperspektivet är i fokus.

IT-forum ska:

- vara en länk mellan den nationella och den lokala nivån
- samverka med SKLs arbete inom digitalisering
- vara mottagare av nationella stimulansbidrag som utbetalas till regional nivå
- företräda stockholmsregionens perspektiv
- genomföra omvärldsbevakning
- arbeta med att skapa gemensamma förutsättningar
- ta fram gemensamma kravställningar
- ta fram gemensamma ramverk och principer
- stödja implementering och genomförande
- arbeta med uppföljning i syfte att följa e-utvecklingen

IT-forum föreslås bli en integrerad del av KSLs verksamhet från och med 2015. Fortsatt samverkan mellan landstinget och länets kommuner regleras även fortsättningsvis genom avtal.

Den föreslagna integrering i KSLs verksamhet är en anpassning till att digitaliseringen idag är en förutsättning för nästan all verksamhet och verksamhetsutveckling, och att frågor som berör e-utveckling finns inom alla KSLs verksamhetsområden.

Förslaget till ny inriktning kommer att läggas fram till KSLs styrelse den 12 juni 2014.

#### **4.5.2 Gymnasieantagningen**

Gymnasieantagningen Stockholms Län, GSL, är en operativ verksamhet som på uppdrag av kommunerna utför antagningstjänster för 25 kommuner i Stockholms län, Håbo och Gnesta kommuner samt administrerar och ansvarar för Ungdoms- och elevdatabasen, UEDB.

Gymnasieantagningen hanterar för närvarande ca 24 000 ansökningar per år till de 1 110 studievägar som just nu erbjuds vid 177 gymnasieskolor, 60 kommunala och 117 fristående.

Den regionala databasen, UEDB, innehåller fakta om samtliga ungdomar i regionen mellan 16-20 år vad gäller placeringar vid gymnasieskolorna och gymnasiesärskolorna, utbetalningar för dessa från hemkommunen, samt uppgifter om ungdomar som inte befinner sig i gymnasieskolan. UEDB ska underlätta för kommunerna att få en tydlig bild av sina ungdomar, både de som studerar och de som är föremål för informationsansvar. Nästa steg i utvecklingen av UEDB är att på regional nivå kunna kartlägga och följa upp de elever som byter utbildning, skola eller som hoppar av gymnasieskolan.

Antagningsverksamheten och UEDB regleras genom avtal med kommunerna.

### **4.5.3 Strukturfondspartnerskapets sekretariat**

I Strukturfondspartnerskapet Stockholms län sitter politiker från länet, representanter från arbetsmarknadens organisationer, myndigheter samt intresseorganisationer. KSL är värdorganisation för partnerskapets sekretariat som bereder ärenden inför partnerskapets prioriteringsbeslut och strategiska diskussioner.

Strukturfondspartnerskapet Stockholms län har som huvudsaklig uppgift att yttra sig över vilka ansökningar som ska prioriteras om medel från den Europiska Regionala utvecklingsfonden - respektive den Europiska Socialfonden. Detta efter att ansökningarna godkänts av de förvaltande myndigheterna (ESF-rådet och Tillväxtverket).

Vid årsskiftet 2013/2014 påbörjas en ny programperiod för strukturfonder som löper fram till år 2020.

### **4.5.4 Övriga uppdrag**

KSL är administrativ hemmahamn för ytterligare några organisationer

- Regionala energirådgivningen (finansieras med statliga medel)
- Stockholms och Uppsala läns Luftvårdsförbund som samordnar regionens miljöövervakning av luft.
- Svealands Kustvattenvårdsförbund som arbetar med miljöövervakning, miljöinformation och samordning av miljöövervakningsprogram för hela Svealandskusten.
- Föreningen Kommunala Fastighetsförvaltare

## **4.6 När ska en fråga bli ett uppdrag?**

En samverkansorganisation som KSL står ständigt inför ansvaret att såväl prioritera som att välja bort bland alla tänkbara och efterfrågade KSL-uppdrag.

**En grundregel i detta sammanhang är att KSL hanterar uppdrag som efterfrågas av medlemskommunerna och som beslutas av styrelsen i verksamhetsplan och uppdragsdirektiv.**

För att ge stöd i avgränsning och koncentration av uppdragen föreslås att samtliga initiativ och förslag väljs bort som KSL-fråga om den

- ligger inom ramen för Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) uppdrag (om inte frågan har ett särskilt Stockholms- eller storstadsperspektiv som inte beaktas)
- hanteras eller kan hanteras av andra aktörer lokalt, regionalt eller nationellt
- hanteras eller kan hanteras av enskild kommun eller grupper av kommuner i samverkan

Denna avgränsning föreslås kompletteras genom att samtliga initiativ och förslag på KSL-uppdrag prövas mot ett antal kriterier där *minst tre* behöver vara uppfyllda för att frågan ska ta formen av ett uppdrag i KSL-regi.

Kriterierna föreslås vara att ett uppdrag för KSL bör genomföras om det

- ökar Stockholmsregionens attraktivitet
- skapar förutsättningar för regionens tillväxt
- möter medborgarnas rörlighet och efterfrågan
- bidrar till kommunernas kostnadseffektivitet
- bidrar till högre kvalitet i kommunernas verksamheter
- minskar sårbarheten i kommunernas verksamheter
- löser gränsdragningsproblem mellan olika huvudmän

Kriterierna bör konkretiseras i målen för respektive uppdrag.

Dessa kriterier syftar också till att kontinuerligt säkerställa att KSL arbetar med för medlemskommunerna rätt frågor och kan också vara ett stöd för KSL att hantera förfrågningar om projektsamverkan m m från andra aktörer.



## 5. Så här arbetar vi

### FÖRSLAG I KORTHET

- Ökad **projekt- och processororientering**
- Förstärkt **medlemsrepresentation** med tydligare roll för KSO-gruppen
- **Politiska styrgrupper** och **sakpolitiska nätverk** för förtroendevalda, istället för fasta beredningar
- Årlig mötesplats i form av **Konvent Stockholmskommunerna**
- **Kommundirektörsgruppen** i tydligare roll som stöd till förbundsdirektören och i frågor om tjänstemannarepresentation

### 5.1 Arbetsformer och organisation

Under de seminarier och arbetsmöten som genomförts som inslag i arbetet med detta förslag, har frågor om KSLs organisation och arbetsformer kommit att få den största uppmärksamheten. En återkommande bedömning har varit att KSL i högre grad behöver utveckla sin organisation och sina arbetsformer så att kopplingarna till medlemskommunernas linjeorganisation blir tydligare. En förändring av organisation och arbetsformer har också efterlysts som ett naturligt sätt att anpassa KSL till den snabba förändringstakten i samhället och i det sammanhanget skapa former för att stärka den politiska styrningen av förbundets mångfacetterade verksamhet.

Slutsatsen är att KSL bör utveckla en tydligare projekt- och processororientering i organisation och arbetsformer.

#### 5.1.1 Projekt

Med projektorienterade arbetsformer skapas ökad tydlighet i KSLs olika uppdrag och uppgifter i ett antal väsentliga avseenden.

Ett projekt har ett bestämt mål och har till uppgift att åstadkomma ett på förväg definierat slutresultat. Projektet har en viss varaktighet med en start och ett slut och ställer specifika krav när det gäller avgränsningar, tider och ekonomi.

En projektorienterad organisation underlättar styrning och uppföljning av KSLs mångfacetterade uppdrag, bland annat genom att arbetet utgår från en tydlig projektmodell. Det ger ett "gemensamt språk" som underlättar samverkan inom KSL och i samverkan med medlemmarna samt underlättar kommunikation och beslutsfattande. Det ger förutsättningar för såväl styrelse, styrgrupp, projekt-deltagare och intressenter att överskådligt att följa projektets förlopp från start till avslämnande. Det ger stadga åt rollerna i projektorganisationen och ger en struktur för kontinuerlig dokumentation.

Uppföljning av *etableringsreformen* och arbetet med en gemensam *VUX-region* är exempel på projekt.

### **5.1.2 Processer**

Ett antal KSL-uppdrag har karaktären av en process, snarare än ett projekt. Förenklat kan en process beskrivas som en kedja av aktiviteter som har med varandra att göra. Aktiviteternas samhörighet är inte slumpartad, de hör samman eftersom de alla strävar mot samma mål. En process är den sammanlagda beskrivningen av ett antal länkade aktiviteter plus dess start- och slutpunkt. Ett annat av de utmärkande dragen hos en process är att den oftast kommer igen (t ex årligen eller varje mandatperiod), vilket skiljer en process från ett projekt, som per definition har en definierad start- respektive slutpunkt. Ytterligare ett kännetecken för en process är att den som regel är sektorsövergripande.

KSLs återkommande samverkan med landstinget och länsstyrelsen avseende *regionplanefrågor* (RUF/S/RUP) eller den kontinuerliga samverkan med landstingets *hälso- och sjukvård*, är exempel på processer.

## **5.2 Politisk organisation**

### **5.2.1 Parti- respektive kommunrepresentation**

I den nuvarande KSL-organisationen har den formella organisationen partirepresentation som bas för styrelsen och de fyra beredningarna. Medlemmarna, det vill säga kommunerna, representeras i den informella organisationen, framför allt genom KSO-grupp och KD-grupp.

Allt fler KSL-projekt leder fram till konkreta åtaganden där kommunerna ska ta ställning. I andra fall är det regionala processer eller motsvarande som på ett eller annat sätt påverkar kommunerna och deras förutsättningar. Ju fler och tydligare dessa direkta kopplingar är till medlemskommunerna och deras verksamhet, ju svårare blir det för beredningarna att avgöra inriktning och mål för olika uppdrag. Det blir en dubbel beredningsorganisation; den formella med fyra beredningar där medlemmarna företräds via partiföreträdare och den informella med en KSO-grupp där medlemmarna företräds av respektive majoritet kompletterad med kommunernas högsta tjänstemän genom kommundirektörsgruppen.

KSLs politiska ledning bör återspegla de politiska styrkeförhållandena i länets kommuner. Detta tillgodoses genom att styrelsen även fortsättningsvis utses på partipolitisk grund.

I den övriga KSL-organisationen föreslås att medlemsrepresentationen förstärks och tydliggörs, inte minst genom att KSO- gruppen ges en tydligare roll som stöd till styrelsen.

### **5.2.2 Förbundsmöte**

KSLs högsta beslutande organ är förbundsmötet. Förbundsmöte hålls året efter ett kommunalval och utser den styrelse som leder KSL kommande mandatperiod. Förbundsmötet lägger fast inriktning och ramar för verksamhet och ekonomi de närmaste fyra åren.

### **5.2.3 Styrelse**

Styrelsen samt dess ordförande utses av medlemmarnas ombud vid förbundsmötet. Styrelsen ska enligt stadgarna leda förbundets verksamhet och förvalta förbundets egendom. Styrelsen har rätt att utse delegationer, beredningar och andra organ för verkställighet och beredning.

Förbundsmötet utser även ett arbetsutskott inom styrelsen. Arbetsutskottets formella roll är att bereda styrelsens sammanträden men är, vid sidan av ordförande, också ett viktigt stöd för förbundsdirektören i det löpande arbetet. Arbetsutskottet deltar vidare i alla möten med KSO-gruppen och är därmed en viktig länk mellan medlemmarna och styrelsen.

Styrelsen är det forum där alla partier får insyn och inflytande över förbundets verksamhet. Här beslutas den årliga verksamhetsplanen och budgeten. Beslut om vilka projekt som ska genomföras sker i första hand genom den årliga verksamhetsplanen och, om särskilda skäl finns, under året.

I ett projektorienterat KSL har styrelsen att ange direktiv för de projekt som löpande aktualiseras i enlighet med verksamhetsplanen. Förhoppningen är att den politiska styrningen då ytterligare kan tydliggöras och kommuniceras genom projektdirektiv som i första hand beskriver vad som är syfte, mål, och förväntat slutresultat.

Beslutade projekt kan ledas genom att styrelsen utser en politisk styrgrupp alternativt delegeras frågan om projektets genomförande till förbundsdirektören som utser en tjänstemannastyrgrupp i samråd med KD-gruppen.

I ett KSL där samverkan mellan kommunerna rörande kommunens välfärds-tjänster i första hand utreds, utvecklas och implementeras genom projekt, har styrelsen ansvaret att besluta om vilka projekt som ska genomföras samt utse politiska styrgrupper.

Samverkan inom området regional utveckling styrs också inom ramen för verksamhetsplanen. Projekt mellan kommunerna men framförallt mellan KSL och olika regionala aktörer förekommer men ofta innebär det dagliga arbetet att analysera, intressebevaka och representera i processer som styrs av nationell lagstiftning eller nationella och regionala uppdrag. Det formella ansvaret finns då hos statliga eller landstingskommunala organ. Här blir styrelsens roll att vid behov tillsätta politiska styrgrupper eller att följa frågan genom löpande rapporter från förbundsdirektören.

För beredning och för förankring hos medlemmarna inför styrelsens beslut använder styrelsen KSO-gruppen som beredningsgrupp. Gruppens uppdrag är att ge synpunkter på föreslagna projekt och på inriktning för medverkan i processer och projekt inom regional utveckling. KSO-gruppen har ingen delegerad beslutsrätt utan verkar genom att bereda befintliga uppdrag eller föreslå nya. KSO-gruppens synpunkter och förslag lämnas till styrelsens arbetsutskott som har det formella beredningsansvaret inför styrelsen samt bereder de förbundsinterna frågorna.

Styrelsen följer också upp verksamhet och ekonomi genom tertialrapporter och kortare lägesrapporter vid behov.

Styrelsen kan lämpligen stödjas av en valberedning med ett särskilt ansvar att föreslå politiska styrgrupper för projekt och processer.

#### **5.2.4 Politiska styrgrupper**

I syfte att stärka delaktighet och engagemang i strategiskt viktiga projekt och processer bör politiskt sammansatta styrgrupper tillsättas. Sammansättningen av respektive styrgrupp bör övervägas noga och anpassas till respektive uppdrag. Styrgrupper bör sättas samman med utgångspunkt från representativitet i sakfrågan, utifrån engagemang och intresse. I vissa fall kan representation från samtliga partier övervägas.

Styrgruppernas uppdrag blir att – med styrelsens projektdirektiv som grund – följa projektet (alternativt processen), vid behov vidta erforderliga åtgärder vid avvikelser från de politiska direktiven samt att ansvara för återrapportering till styrelsen.

Ett särskilt viktigt område är samverkan med landstingets hälso- och sjukvård. Här kan en rad konkreta projekt i samverkan mellan kommuner och landsting drivas men erfarenheten pekar också på behovet av en mer kontinuerlig dialog. En starkare koppling till styrelse och KSO-grupp kan underlätta och stärka denna samverkan.

#### **5.2.5 Sakpolitiska nätverk för förtroendevalda**

För erfarenhetsutbyte mellan förtroendevalda i medlemskommunernas nämndsorganisationer föreslås att så kallade sakpolitiska nätverk inrättas. Dessa föreslås i första hand inriktas på områdena socialtjänst inklusive vård och omsorg, utbildning och samhällsbyggnad inklusive infrastruktur och miljö. De sakpolitiska

nätverken föreslås att utöver att vara arenor för erfarenhetsutbyte även ha rollen av rådgivare till styrelsen inom sina respektive verksamhetsområden. Nätverken kan också fungera som stöd och förankring för pågående projekt och processer. Möjligheter till medverkan i dessa sakpolitiska nätverk bör öppnas för förtroendevalda från samtliga partier.

De sakpolitiska nätverken kompletteras av nätverk för förvaltningschefer och ges stöd av förbundskansliet. Alla nätverk – för förtroendevalda och för tjänstemän – är en arbetsform, inte en organisation. Antalet nätverk och målgrupper för dessa kan därför variera över tid.

### **5.2.6 Konvent Stockholmskommunerna**

I samverkan mellan kommunerna i Stockholms län finns goda erfarenheter av mötesplatser över kommungränser och mellan politik och förvaltning. KSL har 26 medlemskommuner och bedömningen är att det finns en potential i en återkommande mötesplats - en politiska arena men också en mötesplats mellan politik och förvaltning - ett konvent för Stockholmskommunerna. Ett politiskt högnivåmöte för Stockholmskommunerna.

Medlemskommunerna skiljer sig åt i ett antal dimensioner men har också mycket gemensamt, inte minst genom att de alla ingår i en huvudstadsregion. De gemensamma intressena kanaliseras genom KSL och samhörigheten och förmågan till gemensamma ståndpunkter, avgör inte sällan framgången för kommunerna i det regionala utvecklingsarbetet.

Genom konventet skapas ett forum där det finns möjlighet att öka kunskapen om situationen i länet och lyfta upp och diskutera viktiga framtidsfrågor. Denna mötesplats kan dessutom skapa en grund för prioritering och inriktning i kommande verksamhetsplanering och föreslås därför genomföras årligen med start hösten 2015.

## **5.3 Tjänstemannaorganisation**

### **5.3.1 Förbundsdirektör och kansli**

Till styrelsens förfogande finns ett kansli under ledning av förbundsdirektören. Kansliets medarbetare har kompetens inom kommunala verksamhetsområden samt för projekt- och processledning. Strävan är att anpassa kansliets kompetens och organisation till gällande verksamhetsprogram. Kansliet kompletteras med konsulter och med projektanställda resurser. Om möjligt bör resurser hämtas från medlemmarnas organisationer, i samråd med berörd organisation. Att under en längre eller kortare period arbeta med ett regionalt uppdrag är utvecklande och stärker kompetensen hos individen men också i hemmaorganisationen. För kansliet är direkt samverkan med medlemmarnas personal ovärderlig och skapar en naturlig koppling till medlemskommunerna och deras verksamhet.

Kansliets omfattar även administrativa resurser till stöd för KSLs omfattande mötesverksamhet och för de interna processerna, som HR, ekonomi mm.

Inför kommande mandatperiod bör kommunikationen, med medlemmarna och med våra samarbetspartners, utvecklas ytterligare.

### **5.3.2 Kommundirektörsgrupp**

Kommundirektörsgruppen fungerar redan idag som ett viktigt forum för förbundsdirektören i beredning av ärenden till styrelsen och i andra frågor av betydelse för samverkan mellan kommunerna i länet.

Gruppen har en roll i att säkerställa kopplingarna mellan medlemskommunernas prioriteringar å ena sidan och utvecklingen av KSLs uppgifter och uppdrag å den andra sidan. I detta förslag ges kommundirektörsgruppen en roll i stödet till förbundsdirektören som motsvarar KSO-gruppens stöd till styrelsen i beredning av ärenden.

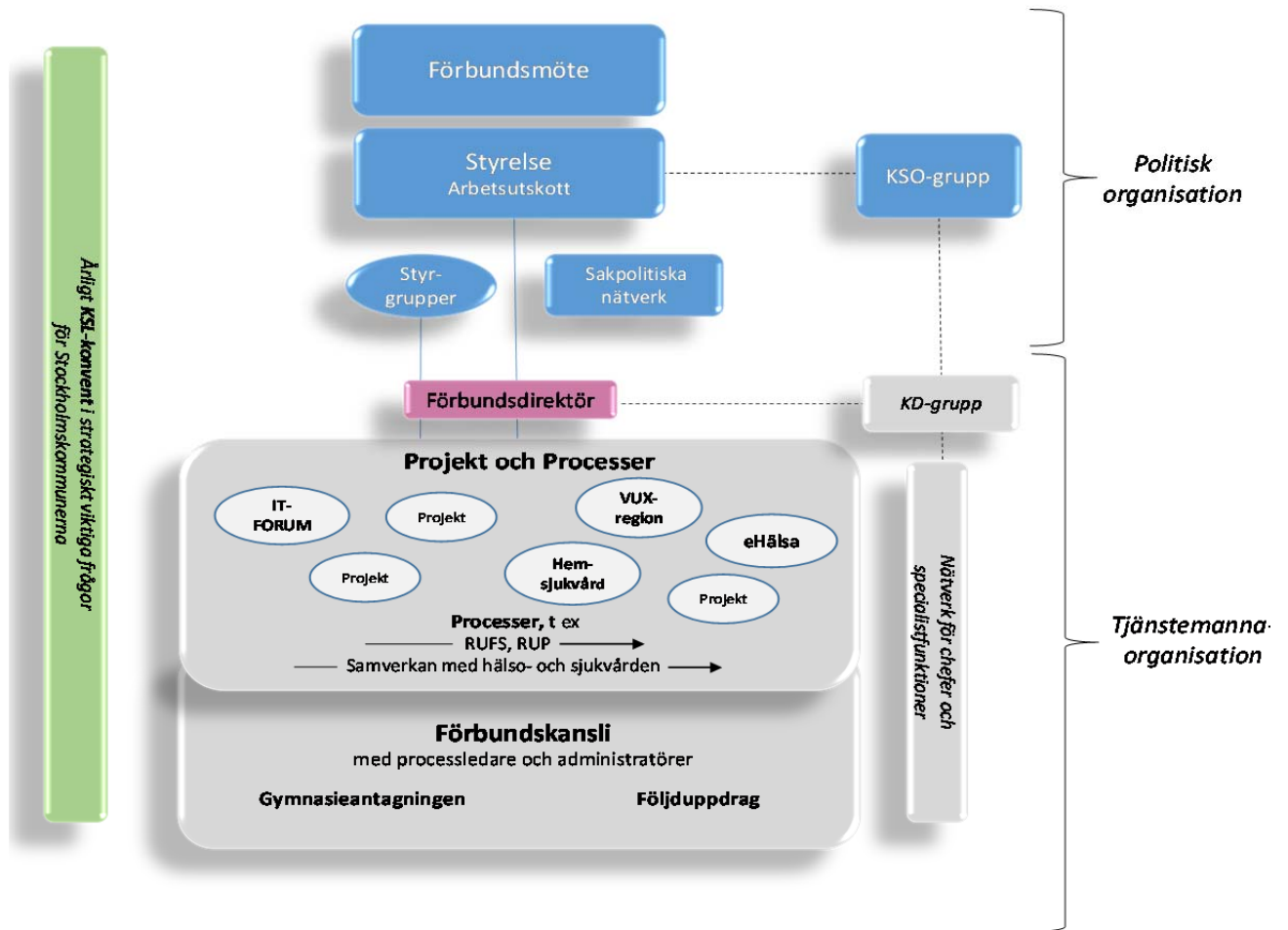
En ökad projektorientering av KSL innebär att även styrgrupper på tjänstemannanivå kommer att utses av förbundsdirektören på styrelsens uppdrag. Då är samråd med kommundirektörsgruppen en nödvändig förutsättning.

En del av de överenskommelser som har beslutats mellan kommunerna eller med andra aktörer behöver ofta följas upp och förvaltas vilket anges särskilt i respektive överenskommelse. Med stöd av kommundirektörsgruppen bör förbundsdirektören även fortsättningsvis få möjlighet att styra och leda de uppgifter och uppdrag som, efter att projekten avslutats, behöver tas om hand på detta sätt. Det kan t ex handla om samverkan rörande barn i behov av särskilt stöd (BUS) eller om stödet till de regionala programråden inom gymnasieskolans område.

### **5.3.3 Tjänstemannastöd från länets kommuner**

Ett projektorienterat KSL öppnar för ökad flexibilitet i tjänstemannarepresentationen. Förhoppningen är att kvalificerade chefer och medarbetare i medlemskommunerna i fortsatt hög grad ska medverka i arbetsgrupper och nätverk. Att få möjligheten att medverka i det regionala samarbetet är en form av kompetensutveckling och karriärutveckling. Kunskap, kompetens och nätverk från arbetsgrupperna är ett viktigt tillskott i medlemskommunernas verksamhetsutveckling. För att säkerställa att det gemensamma arbetet inom KSL följer de kommunala linjeorganisationerna utses kommunernas representanter av, och rapporterar till, kommundirektörerna.

## 5.4 Sammanfattande organisationsskiss



## *6. Förslag till fortsatt process i medlemskommunerna och KSL*

### FÖRSLAG I KORTHET

- Remiss till **kommunstyrelserna**, med särskilt fokus på nyckelfrågor, inriktning, prioriteringar, samt på organisation och arbetsformer

### **6.1 Om medlemmarnas KSL och behov av förankring och kommunikation**

KSL är ett verktyg för dialog och samverkan mellan medlemmarna. Varje uppdrag utgår från styrelsen och inget uppdrag kan genomföras utan medverkan från kommunerna. Det gäller också denna process om inriktning, organisation och arbetsformer inför nästa mandatperiod. Under detta arbete har det framstått som allt viktigare att dialogen om vårt gemensamma KSL förs också på hemmaplan, i varje kommun, såväl inom den politiska ledningen som i tjänstemannaledningen.

Denna rapport och de förslag som nu läggs fram, ger en övergripande bild såväl av KSLs inriktning som av de medlemsorienterade arbetsformer och den anpassade organisation vi vill sträva mot. Ska detta lyckas krävs att medlemmarna också ser vikten av KSL som verktyg för kommunernas ledningar att genom regional samverkan och dialog få draghjälp att utveckla den egna kommunen och bidra till en positiv utveckling för en växande och attraktiv storstadsregion. Förhoppningen är att varje kommun prövar och tydliggör sina motiv för det regionala arbetet och samarbetet mellan länets övriga kommuner.

Vi föreslår att styrelsen skickar ut denna rapport på remiss till kommunstyrelsen i varje kommun med förhoppningen att varje medlem samlat ger sina synpunkter, ändringsförslag och tillägg.

För att underlätta diskussionen i styrelsen och i respektive kommun och säkerställa att vissa perspektiv uppmärksammas önskas att medlemskommunerna särskilt svarar på följande frågor.



- I föreliggande förslag tecknas ett antal **nyckelfrågor** (kap 2) som särskilt viktiga att ta fasta på och lösa inför nästa mandatperiod. Överensstämmer dessa sex nyckelfrågor med den egna kommunens bild av vilka nyckelfrågorna är för KSL?
- Hur väl svarar den föreslagna **inriktningen** för KSL (kap 4) upp mot den egna kommunens behov och förväntningar?
- Inom de bägge föreslagna huvudområdena bör, i samband med slutförslag och verksamhetsplanering en prioritering av specifika uppdrag ske. Vilken är den egna kommunens bedömning av **vilka uppdrag som har högst prioritet** kommande mandatperiod?
- Förändringar i KSLs **organisation och arbetsformer** i såväl den politiska organisationen som i tjänstemannaorganisationen föreslås (kap 5). Hur överensstämmer dessa förslag med den egna kommunens syn på organisation och arbetsformer i KSL?

Vi föreslår slutligen att denna rapport tillsammans med inkomna remissvar ligger till grund för styrelsens förslag till arbetsformer, organisation och inriktning för mandatperioden, sammanfattade i förslag till verksamhetsprogram 2015-2018 inför förbundsmötet 2015.

## 6.2 Partiernas betydelse i den fortsatta processen

KSL är en politiskt styrd organisation där partier och medlemskommuner är representerade. Att KSL i sin inriktning, organisation och arbetsformer kan svara upp mot medlemskommunernas behov och ambitioner är av största betydelse. Remissvaren från de tjugosex kommunstyrelserna blir vägledande för utvecklingen de närmaste åren.

Partiernas engagemang i den fortsatta utvecklingen av stockholmskommunernas samverkan, har också stor betydelse för KSLs status och legitimitet. När förbundsmötet i april 2015 lägger fast inriktningen och utser styrelse för nästa mandatperiod, kommer de olika partiernas syn på saken att lägga grunden. Därför är det av stor vikt att partierna aktivt medverkar i den fortsatta processen och ges goda förutsättningar att under remissperioden förhålla sig till föreliggande förslag.

## 6.3 Tidplan och beslutsgång

Den av styrelsen utsedda och politiskt sammansatta arbetsgruppen, har bedrivit sitt arbete under perioden februari-maj månad 2014.

Arbetsgruppens förslag behandlas av KSLs styrelse den 12 juni, varvid kommunerna har möjlighet att under juni-oktober lämna sina remissvar.

Därefter vidtar arbetet med att under perioden november-december sammanställa och analysera remissvaren samt ta fram ett slutligt förslag. Förslaget behandlas i KSLs styrelse i januari och utgör grunden för förbundsmötets i april beslut om inriktning, organisation och arbetsformer för åren 2015-2018.

### **För arbetsgruppen**

*Fredrik Saweståhl*

*Ulla Hamilton*

*Katarina Berggren*

*Jan Valeskog*

*Elisabeth Gunnars*

*Berit Jansson*

*Maria Fälth*

*Thomas Magnusson*

*Marica Lindblad*

## **Bilagor**

### ***Bilaga 1: Gällande överenskommelser***

Syftet är att ge en bild av mångfalden av överenskommelser

### ***Bilaga 2: Enkätundersökning om prioriterade uppgifter***

Syftet är att redovisa enkätresultatet

### ***Bilaga 3: Regionala samarbeten i Sverige – några korta fakta***

## *Bilaga 1: Gällande överenskommelser*

Ett flertal av KSLs uppdrag leder fram till samverkansöverenskommelser med målet att åstadkomma medborgarnytta och utveckling i regionen. Gällande överenskommelser redovisas här. Överenskommelserna återfinns också på [www.ksl.se/svenska/overenskommelser](http://www.ksl.se/svenska/overenskommelser)

### *E-förvaltning*

- IT-forum Stockholms län
- 16 principer för samverkan, IT-forum Stockholms län

### **I VERKSAMHETSPLANEN 2014**

- Regional digital agenda

### *Utbildning och gymnasiesamverkan*

- Gemensam ersättningsmodell för programinriktat individuellt val – IMPRO
- Antagningskansli för gymnasieskolan och gymnasiesärskolan
- Gymnasieutbildning, Gemensam gymnasierregion
- Regional ungdoms- och elevdatabas
- Programinriktat individuellt val, Gemensam gymnasierregion
- Yrkesintroduktion, Gemensam gymnasierregion
- Naturbruksutbildning
- Skolrelevant forskning inom kommunen
- Jämför Service
- Barn i behov av särskilt stöd, BUS
- Gemensamma tilläggsbelopp för gymnasieskolan

### **I VERKSAMHETSPLANEN 2014**

- Verksamhetsförlagd del av lärarutbildningen
- Gemensam gymnasierregion 2.0
- Tilläggsbelopp för gymnasieskolan
- Introduktionsprogram för gymnasieskolan

### *Infrastruktur, samhällsplanering och miljö*

- Avsiktsförklaring Trygg, säker och störningsfri region
- Miljösamverkan Stockholms län
- Återvinningsstationer
- Rådet för vatten- och avloppssamverkan i Stockholms län, VAS-rådet
- Stockholmsregionens avfallsråd, STAR
- Färdtjänst
- Standard för busshållplatser
- Väg-, spår- med flera satsningar i Stockholmsregionen
- Trafiksatsning Stockholm

### **I VERKSAMHETSPLANEN 2014**

- Kommunal energi- och klimatrådgivning, revidering
- Geodata och GIS, revidering

### *Socialtjänst och hälso- och sjukvård*

- Kostnadsdelning för särskild undervisning vid sjukhus
- Barn i behov av särskilt stöd, BUS
- Ärendehantering avseende hemlösa mellan kommunerna
- Hemlösa
- WebCare
- Samordning av insatser för habilitering/rehabilitering
- Läkarmedverkan i särskilda boenden och daglig verksamhet
- In- och utskrivning i slutenvården
- Logopedinsatser och medicinsk fotvård samt apodos
- Andningshjälp i hemmet
- Uppsökande verksamhet för vissa äldre och funktionshindrade
- Individ som behöver praktisk hjälp med egenvård
- Vård och omsorg för personer med demenssjukdom eller kognitiv svikt och stöd till deras närstående
- Missbruk och beroende, förebygga och behandla
- Förlängning av missbrukspolicy samt komplettering dopning
- Personer med psykisk sjukdom/funktionsnedsättning
- Resurscentrum mot hedersrelaterat förtryck och våld
- Riktlinjer för handläggning av ärenden vid socialtjänsten avseende ensamkommande barn och ungdomar

#### **I VERKSAMHETSPLANEN 2014**

- Vård och omsorg om äldre
- Läkemedel
- In- och utskrivning i slutenvården, revidering
- Överenskommelse om tekniska hjälpmedel
- Riktlinjer för handläggning av ärenden vid socialtjänsten avseende ensamkommande barn och ungdomar, revidering

### *Arbetsmarknad, integration och vuxenutbildning*

- Sfx, avsiktsförklaring
- Samverkan kring Sfx
- Samverkan mellan kommuner i Stockholms län gällande nyanlända
- Introduktion av nyanlända
- Samverkan kring tjänster för samhällsorientering för nyanlända invandrare i Stockholms län
- Vuxenutbildningsregion i Stockholms län
- Regionala programråd för yrkesutbildningar
- Utvärdering av vuxenutbildningen i Stockholms län
- Kostnadsansvar följer den studerande inom vuxenutbildning

#### **I VERKSAMHETSPLANEN 2014**

- Gemensam stödfunktion inom vuxenutbildningen

### *Forskning och innovation*

- Innovationskraft Stockholm

## *Bilaga 2: Enkätundersökning om prioriterade uppgifter*

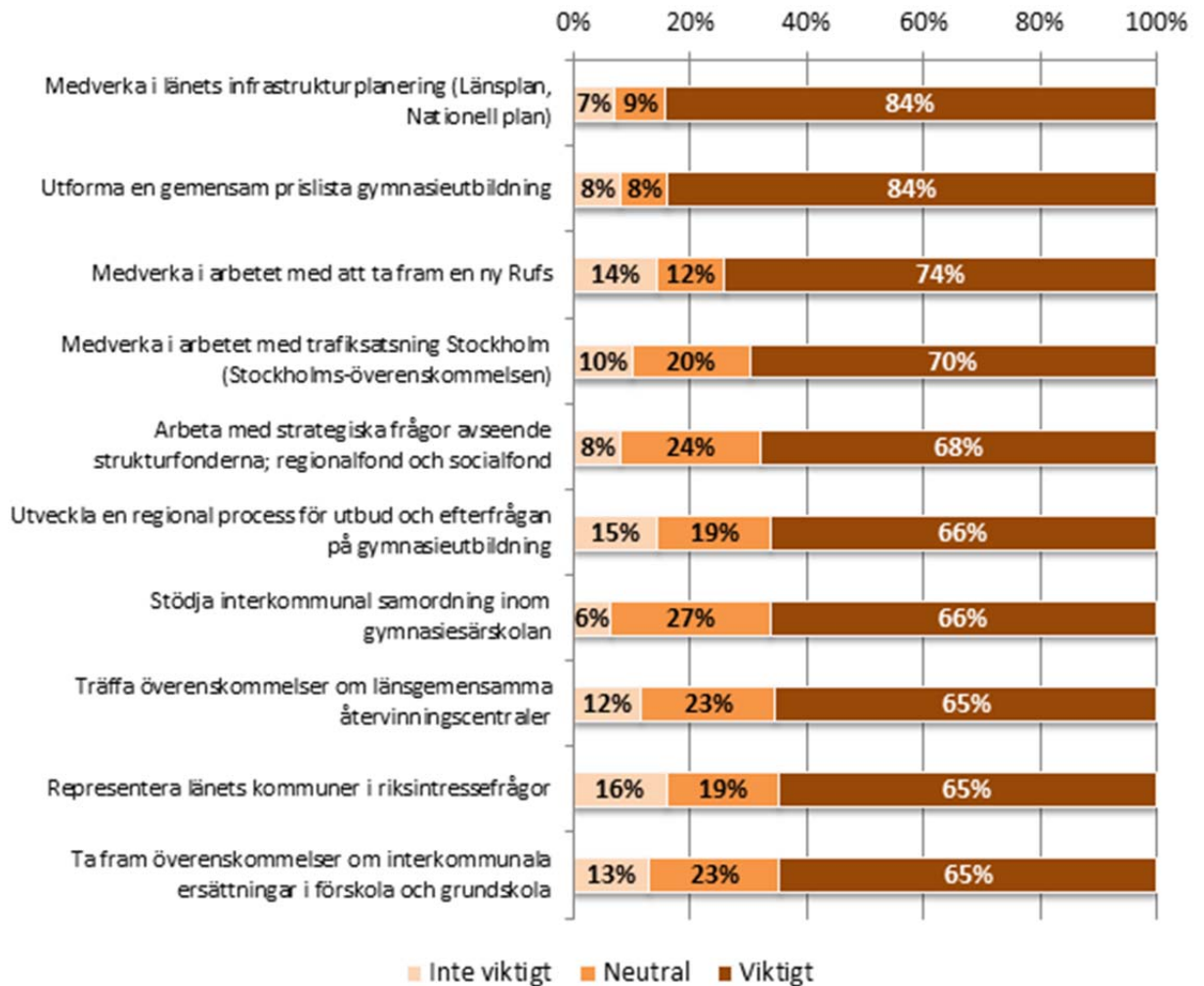
Som ett underlag för arbetet med KSL framtida inriktning och arbetsformer har en bruttolista av uppgifter tagits fram som på ett eller annat sätt kan bli aktuella för KSL att arbeta med 2015 och framåt. Bruttolistan har ställts samman efter genomgång av verksamhetsplaner och andra KSL-dokument och har därefter kompletterats av medarbetarna på KSLs kansli. Syftet med bruttolistan är att beskriva bredden av förbundets verksamhet, dels att få ett underlag för arbetsgruppens förslag till prioriteringar inför nästa mandatperiod.

För att få medlemskommunernas bedömning av hur viktiga uppgifterna eller uppdragen är för KSL har en enkät skickats ut till:

- kommunstyrelsens presidium
- ledamöterna i KSLs styrelse och fyra beredningar
- kommundirektör/kommunchef.

Enkätresultaten redovisar de uppgifter eller uppdrag som de svarande anser som viktiga (4 och 5 på den femgradiga skalan). Enkäten besvarades totalt av 72 personer.

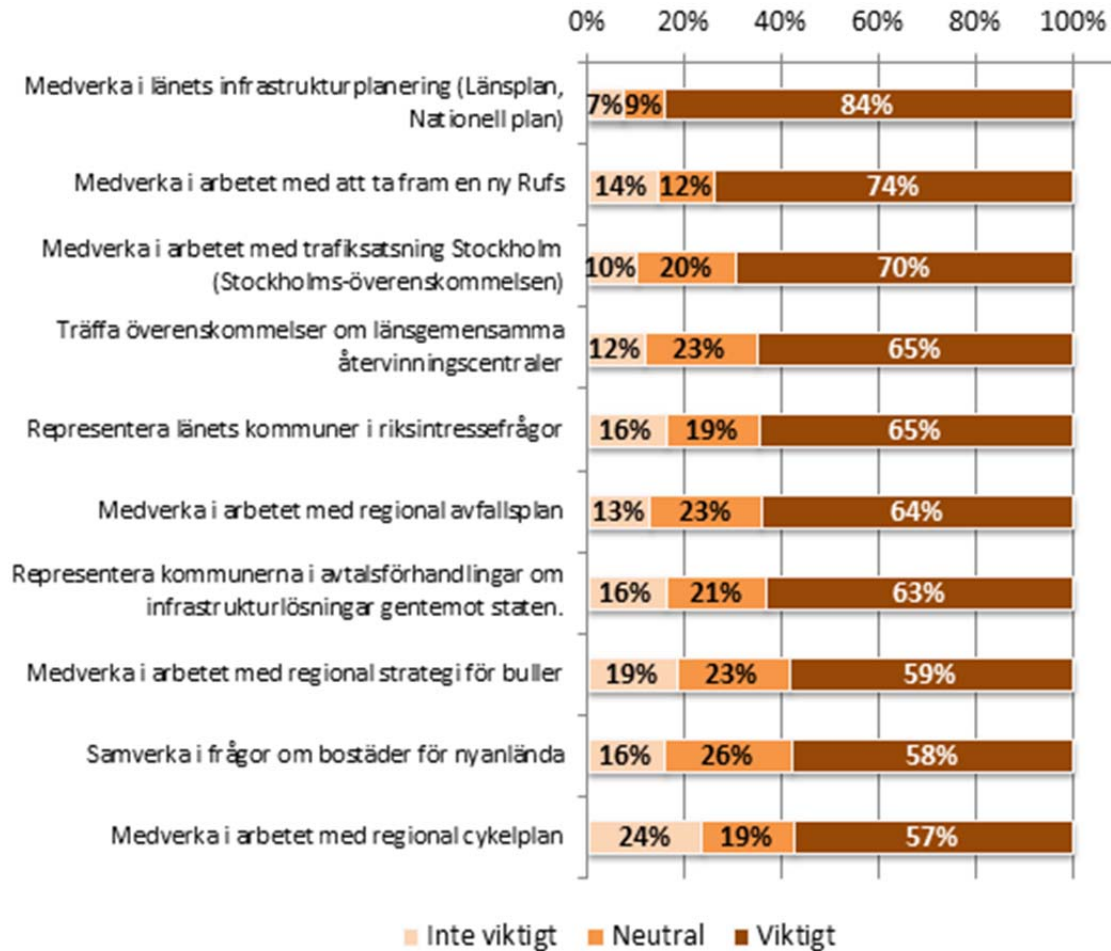
Redovisningen nedan visar de tio viktigaste uppgifterna och uppdragen för KSL, men det framgår också vilka de tio viktigaste uppdragen är inom regional utveckling, välfärdsutveckling och övergripande uppdrag.

*Samtliga kategorier*

Ovan redovisas de 10 uppgifter som flest anser är viktiga (4 eller 5 på skalan). De uppgifter som flest anser är viktiga är att medverka i länets infrastrukturplanering och utforma en gemensam prislista för gymnasieutbildningen. Det är 84 procent som anser att dessa frågor är viktiga för KSL. På tredje plats hamnar medverkan i arbetet med att ta fram en ny Rufs för Stockholmsregionen.

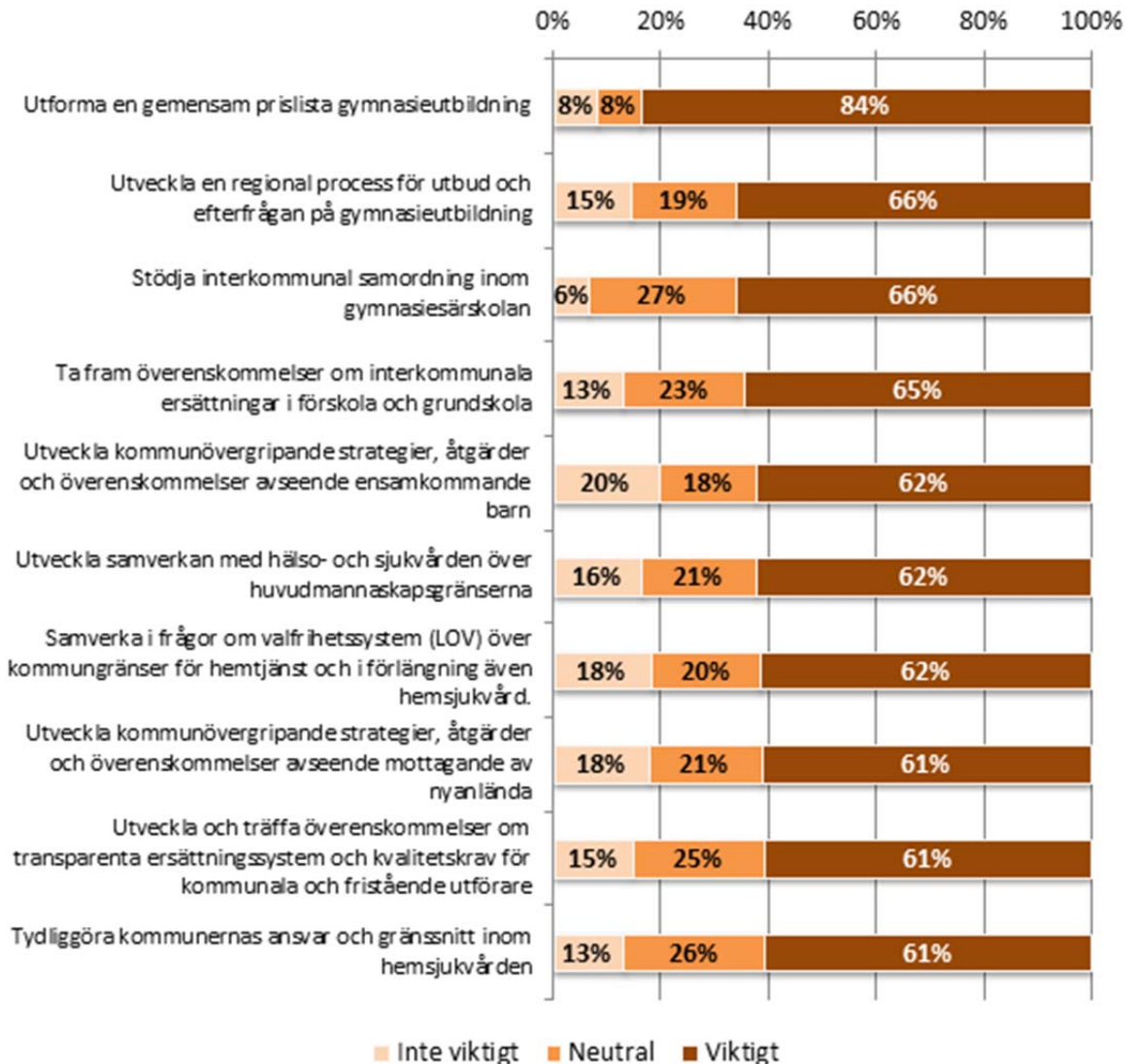
Överlag är det en blandning av uppgifter mellan regional utveckling, välfärd och övergripande frågor. Det är 5 av de 10 uppgifterna som ligger i kategorin regional utveckling och 4 av de 10 som kategoriseras som välfärdsfrågor. Att arbeta med strukturfonderna är den övergripande uppgift som kommit med i topp 10.

## Regional utveckling



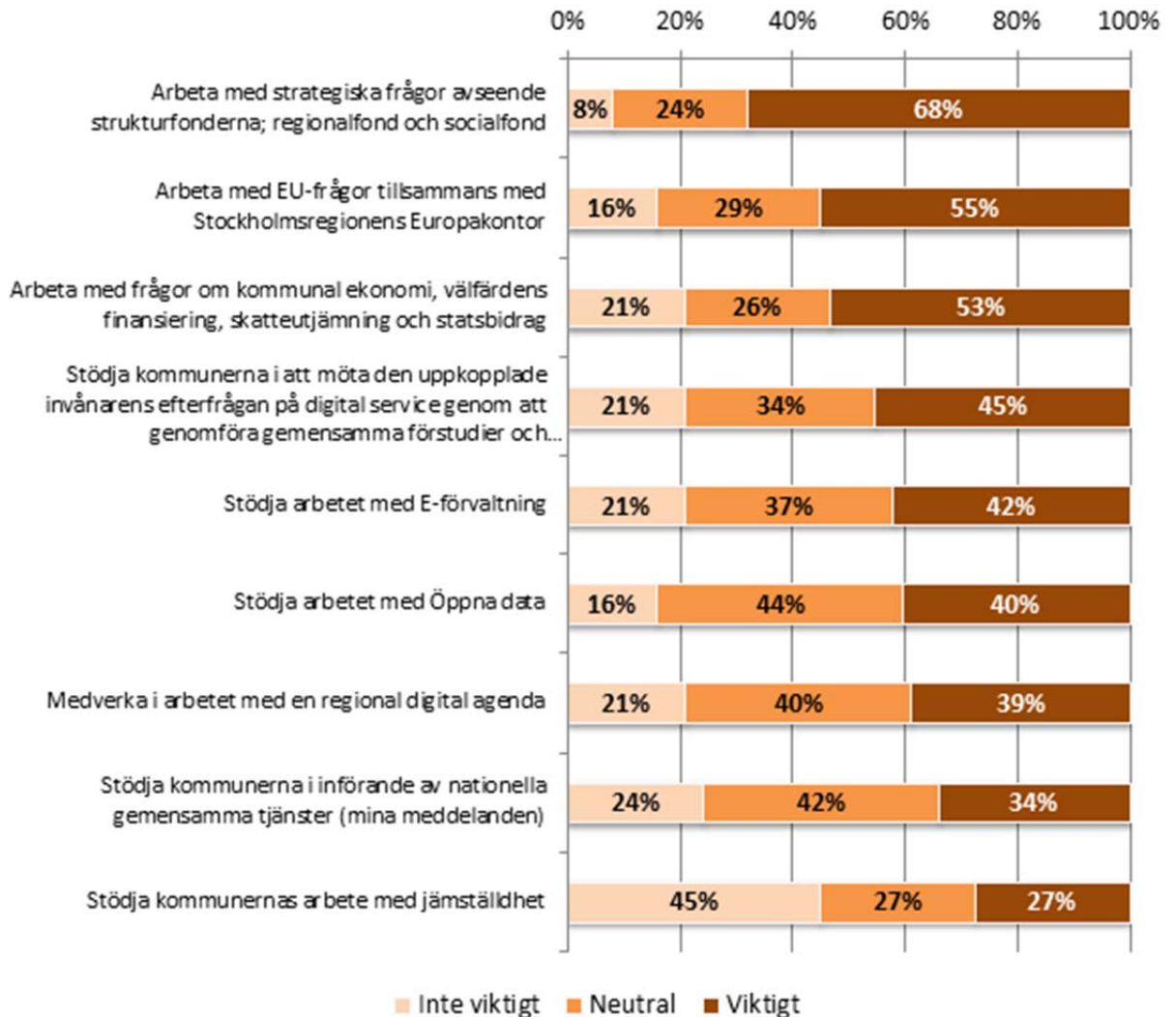
Inom den regionala utvecklingen varierar frågorna på topp tio. De tre högst rangordnade handlar om infrastrukturplanering, Rufs och trafiksatsning Stockholm. Därefter finns en del mer konkreta uppdrag som exempelvis överenskommelser om länsgemensamma återvinningscentraler, avfallsplaner och regionala strategier för buller.

## Välfärdsutveckling



När det gäller välfärdsfrågor är det den gemensamma prislistan som flest angett som viktig. Därefter är det relativt små skillnader mellan de olika frågorna, mellan andra och tionde placeringen skiljer det bara 5 procentenheter. Skolan och flyktingmottagning rankas högt, liksom samverkan och utveckling av ersättningssystem och LOV.



*Övergripande uppdrag*

I kategorin övergripande uppdrag fanns det totalt nio exempel på uppdrag att ta ställning till, därför är figuren ovan en topp niolista. Att arbeta med strategiska frågor avseende strukturfonderna rangordnas som den viktigaste frågan, 68 procent av de svarande ser denna som viktigt. Även på andra plats kommer EU-frågorna, tillsammans med Stockholmsregionens Europakontor. Att stödja kommunernas arbete med jämställdhet är den fråga som får lägst prioritering här. Det tycks också finnas en del frågor där osäkerheten är påtaglig. Det är många som svarat neutralt (3) på frågor om exempelvis arbetet med öppna data och den regionala digitala agendan.

### *Bilaga 3: Regionala samarbeten i Sverige – några korta fakta*

Sverige är indelat i 21 län och enligt kommunallagen omfattar varje landsting ett län. I Gotlands län finns inget landsting, utan den enda kommunen ansvarar även för hälso- och sjukvården.

Enligt särskild lagstiftning har landstingen i Skåne, Västra Götaland och Halland samt Gotlands kommun regionalt utvecklingsansvar med regionfullmäktige och regionstyrelse och betecknas därför som regioner.

Från 2015 kommer även landstingen i Jönköping, Örebro, Gävleborg, Östergötland, Kronoberg och Jämtland att omfattas av lagen. Liksom i fallen Skåne, Västra Götaland får dessa regioner – utöver att ha landstingens uppgifter – också ansvaret för regionala tillväxtfrågor och planering av infrastruktur.

Att inneha det regionala utvecklingsansvaret innebär att man har att fastställa en strategi för utvecklingen i länet och att ha en samordnande roll i genomförandet, allt i samråd och i samverkan med länets eller regionens kommuner. I rollen ingår också att besluta om hur medel för regionalt tillväxtarbete ska användas och att upprätta och fastställa länsplaner för transportinfrastruktur.

Det finns idag tre olika aktörer som utövar det regionala utvecklingsansvaret: direktvalda regioner, indirekt valda kommunala samverkansorgan och länsstyrelser.

Idag ligger det regionala utvecklingsansvaret hos fyra regioner, tretton kommunala samverkansorgan och fyra länsstyrelser.

I Uppsala, Södermanlands, Östergötlands, Jönköpings, Kronobergs, Kalmar, Blekinge, Värmlands, Örebro, Dalarnas, Gävleborgs, Jämtlands och Västerbottens län har samverkansorgan enligt lagen (2002:34) om samverkansorgan i länen det regionala utvecklingsansvaret. Ett samverkansorgan är en kommunal beslutande församling inom ett län som har till uppgift att svara för regionala utvecklingsfrågor i länet.

I Stockholms, Västmanlands, Västernorrlands och Norrbottens län har länsstyrelserna det regionala utvecklingsansvaret.



Botkyrka



Danderyd



Ekerö



Haninge



Huddinge



Järfälla



Lidingö



NACKA  
KOMMUN  
Nacka



Norrtälje



Nykvarn



Nynäshamn



Salem



Sigtuna



Sollentuna



Solna



Stockholm



Sundbyberg



Södertälje



Tyresö



Täby



Upplands-Bro



Upplands Väsby



Vallentuna



Vaxholm



Värmdö



Österåker



*Kommunförbundet  
Stockholms Län*

Kommunförbundet Stockholms Län  
Box 38145, 100 64 Stockholm  
[www.ksl.se](http://www.ksl.se)