



Översyn nämndsorganisation

Värmdö kommun den 7 mars 2018

Roland Lexén & Anna Drevenstam

Innehållsförteckning

1	Uppdrag	4
	1.1 Nämndorganisation.....	4
	1.2 Arvodesregler och ersättningsnivåer för förtroendevalda.....	4
2	Avgränsning	4
3	Metod.....	4
4	Iakttagelser nämndsorganisationen	5
	4.1 Utvecklingssituation	5
	4.2 Aktörer	7
	4.3 Struktur	7
	4.4 Samlade iakttagelser	8
5	Strukturfrågor från intervjuerna	8
6	Hur gör andra kommuner?.....	9
	6.1 Kungälv	9
	6.1.1 Näringslivsfrågor, vuxenutbildning, SFI, LSS och försörjningsstöd ...	10
	6.2 Täby.....	10
	6.2.1 Näringslivsfrågor, vuxenutbildning, SFI, LSS och försörjningsstöd ...	11
	6.3 Härryda	11
	6.3.1 Näringslivsfrågor, vuxenutbildning, SFI, LSS och försörjningsstöd ...	12
7	Organisationsgrundande principer.....	12
8	Förslag till organisatoriska förändringar	13
9	Iakttagelser arvodesregler och ersättningsnivåer.....	14
10	Arvoden och ersättningsregler hos andra kommuner.....	15
11	Eventuella förändringar avseende arvodesregler och ersättningsnivåer.....	16
12	Förändringsagenda.....	16
	12.1 Behåll i stort nuvarande nämndsorganisation	17
	12.1.1 LSS	17
	12.1.2 Komvux och svenska för invandrare (SFI)	17
	12.1.3 Försörjningsstöd	17
	12.2 Ordning och reda i den koncernövergripande styrning	18

12.3	En utvecklad mål- och budgetprocess.....	18
12.4	Stärk Värmdös förmåga att hantera sina strategiskt viktiga utvecklingsprojekt	18
12.5	Låt förändringarna av nämnds- och förvaltningsorganisation gå i takt.....	18
12.6	Arbeta med kultur och samspel i syfte att höja effektivitet och kvalitet	19
13	Bilagor	19

1 Uppdrag

Uppdraget avser en genomlysning och översyn av Värmdö kommuns befintliga nämnds- och förvaltningsorganisation samt förslag till förändringar i organisationsstruktur för att uppnå bästa möjliga service för Värmdös medborgare. Uppdraget är uppdelat i två delar, rapporten kring den politiska organisationen ska levereras först med tanke på beslutsprocessen inför kommande mandatperiod.

Den andra delen, rapporten avseende förvaltningsorganisationen, levereras därefter. Uppdraget omfattar en omvärldsanalys av organisationsstrukturer inom andra kommunala organisationer samt en analys av arvodesregler och ersättningsnivåer för förtroendevalda. Den politiska hanteringen och nämndtillhörigheten för fastighetsinvesteringar, integration och försörjningsstöd är frågor som särskilt ska belysas.

Denna rapport behandlar enbart den politiska organisationen samt arvodesregler och ersättningsnivåer.

1.1 Nämndorganisation

Befintlig organisationsstruktur ska utvärderas ur följande perspektiv:

- Omvärldsanalys avseende nämndorganisation inom andra, jämförbara kommunala organisationer
- Rollfördelning mellan politisk organisation och förvaltningsorganisation på övergripande plan.

Förslag till förändringar i organisationsstrukturen ska lämnas. Förslaget ska särskilt beakta ansvar och tillhörighet avseende integrations- och arbetsmarknadsfrågor, såväl som investeringar i kommunens fastighetsbestånd.

1.2 Arvodesregler och ersättningsnivåer för förtroendevalda

Arvodesregler och ersättningsnivåer för förtroendevalda ska utvärderas ur minst följande perspektiv:

- Omvärldsanalys avseende arvodesregler och ersättningsnivåer inom andra, jämförbara kommunala organisationer

Förslag till förändringar i arvodesregler och ersättningsnivåer ska lämnas.

2 Avgränsning

Vårt uppdrag har inte omfattat de kommunala hel- och delägda bolagen.

3 Metod

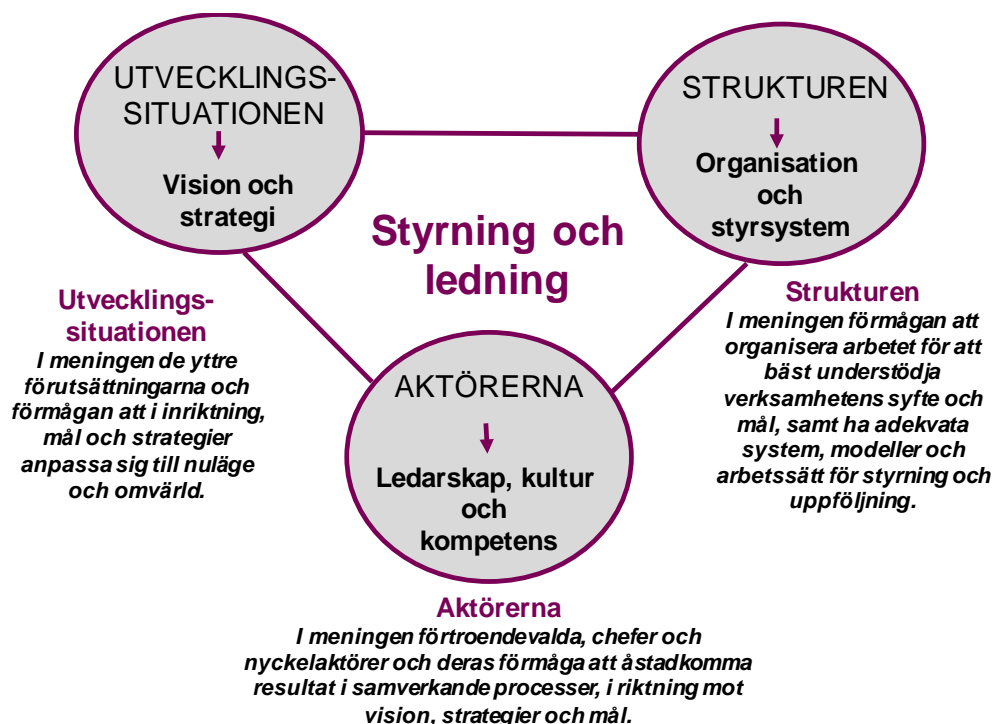
I vår informationsinhämtning har vi intervjuat kommunstyrelsens och samtliga nämnders presidier (exklusive överförmyndarnämnden) i syfte att få en bild av nuvarande nämndsorganisation och de tankar som finns framåt kring strukturen i förhållande till

kommunens utvecklingssituation. Vi har genomfört två workshops med fullmäktigeberedningen som har i uppdrag att se över nämndsorganisation och politiska arvoden inför nästa mandatperiod. En workshop har handlat om nämndorganisation en annan om arvoden och ersättningsnivåer. Inför dessa workshops har vi varit i kontakt med tre jämförbara kommuner i landet (Täby, Härryda och Kungälv) för att få en bild av deras nämndorganisation och av deras arvodesregler/ersättningsnivåer Vi har också varit i kontakt med fem Stockholmskommuner för att göra jämförelser kring arvoden/ersättningsnivåer.

I vår rapport använder vi oss av något citat. Det är en intervjuperson som citeras men citaten är valda för att de beskriver åsikter som vi uppfattar att merparten av de intervjuade delar.

Informationsinhämtning och analys har skett med följande struktur som grund:

Vår helhetssyn på uppdraget – inte bara organisation



4 Iakttagelser nämndsorganisationen

Nedan redovisas de iakttagelser som framkommit i intervjuerna med presidierna.

4.1 Utvecklingssituation

Värmdö är en kommun i stark tillväxt. Ett ökat byggande sedan 2013 och en pågående permanentning av sommarhus bidrar till befolkningsökningen. Befolkningen uppgick till

nästan 37 000 invånare 2007 och nu är siffran över 43 000 invånare. En genomsnittlig ökning på 600 invånare per år motsvarande 1,5 procent i årlig befolkningsökning.

I takt med en ökande befolkning och stor pendling blir belastningen på vägnätet stort. Värmdös geografi innebär en sårbarhet som flera pekar på i intervjuerna. Pendlingsstatistik (SCB, 2016) visar att inpendlingen uppgår till 4 186 personer och utpendlingen till 13 721 personer. Den höga utpendlingen visar på behovet av att Värmdö behöver fler arbetsgivare inom kommunens egna gränser.

Ett område som framkommer i intervjuerna är de stora integrationsutmaningar som Värmdö står inför. Många nyanlända behöver bostad, arbete och integration i samhället. Behovet av nya bostäder, skolor, äldreboenden med mera har ökat drastiskt de senaste tre åren. Det finns en investeringsplan fram till 2020 men en prioritering av de ingående projekten saknas. Investeringsbudgeten har inte varit kopplad till en driftsbudget.

Tidigare hyrde kommunen sina verksamhetslokaler av det kommunala fastighetsbolaget (Värmdö Kommunfastigheter AB). Numera ligger ansvaret för att bygga och förvalta i förvaltningsorganisationen. När nu flera byggprojekt genomförs visar det sig att kommunen är ovan vid att hantera stora byggprojekt. Projekten ställer stora krav på samverkan över organisatoriska gränser och förutsättningar aktivt deltagande från flera sektorer och nämnder. Det finns en ovana att agera över de organisatoriska gränserna och samverkan fungerar inte sömlöst.

Den utveckling med kraftig tillväxt som Värmdö befunnit sig i under en period innebär att utvecklingssituationen på relativt kort tid har förändrats och kräver andra och nya strategier. Den kraftiga befolkningsökningen innebär t ex en ökad miljöbelastning som bl a visar sig genom svårigheter av att hänga med i utbyggnaden av vatten och avlopp.

Rådande uppfattning är att det inte finns anledning att genomföra organisatoriska förändringar om det inte behövs. Organisationen har stabiliserats efter att man lämnade beställarutförarmodellen och man är i stort nöjd med strukturen. Det som däremot lyfts är behovet av en utvecklad övergripande koncernstyrning.

Samtidigt menar flera av de intervjuade att det saknas strategier för att klara den situation som Värmdö står inför. *"Vi är bra på att göra det vi alltid gjort men ser inte vad som kommer runt hörnet"*. Målstyrningen upplevs som otydlig och olika nämnder gör på olika sätt, t ex hur de ser på och formulerar sina effektmål.

Den sammantagna bild som framkommer är att kommunen har ett behov av att utveckla sin förmåga att formulera bilder av ett framtida Värmdö och vilka visioner, mål och strategier som är ändamålsenliga i den utvecklingssituation kommunen befinner sig i. Bedömningen är också att den kommunala organisationen inte i tillräcklig utsträckning är rustad för de utmaningar som utvecklingssituationen innebär. Kommunens strategiska förmåga behöver höjas och en strategisk funktion behöver tillskapas. Den organisatoriska förändringen av ansvaret för plan- och exploateringsfrågor och bildandet av ett tillväxtteam är steg i den riktningen.

4.2 Aktörer

Vi får en bild av att organisationen, såväl på politisk som på förvaltningsnivå, brister i samverkan. Det tar sig uttryck i att var och en vaktar och värnar om sitt område vilket riskerar att leda till suboptimering. Det pratas mycket om "stuprör" och om "vattentäta skott" och det är ännu mer framträdande i förvaltningsorganisationen än i nämndorganisationen

Vi hör om en bristande tillit, i första hand mellan politiker och tjänstemän, men också politiker och tjänstemän sinsemellan. Genomgående upplever de förtroendevalda att tjänstemännen har en för stark roll i förhållande till sin politiska ledning. Man benämner fenomenet "tjänstemannapartiet".

Som en del i budgetprocessen arbetar de ledande i förvaltningen fram ett underlag. Detta underlag bearbetas av politiken som formar ett slutgiltigt beslutsförslag. Processen uppfattas som bra av såväl förtroendevalda som av tjänstemän. Det kan finnas en risk att den så viktiga dialogen går förlorad när budgetprocessen så tydligt markerar ansvarsfördelningen mellan förvaltningen och politikerna. Samtidigt brukar förmågan att i tjänstemannaorganisationen komma överens om ett samlat budgetförslag, vara av stort värde när väl den av kommunfullmäktige antagna budgeten skall verkställas.

Den sammantagna bilden är att de politiker vi intervjuat genomgående har stort förtroende för och stora förhoppningar på den utveckling som man nu ser inom förvaltningen. Man ser att något positivt håller på att hända i relationen och i organisationen framförallt kring kommunens strategiska frågor: *"vi har fått upp tåget på räls, nu måste vi köra också!"*.

4.3 Struktur

Den befintliga nämndstrukturen upplevs som ändamålsenlig. Den möter de förtroendevaldas behov av en logisk, enkel och lättbegriplig struktur. Det uttrycks en nöjdhet med nämndstrukturen som den är idag i förhållande till den tidigare beställarutförarorganisationen som man upplevde vara otydlig och ledde till dubbelkommando. Samarbete nämnderna emellan och i förhållande till kommunstyrelsen behöver utvecklas.

På några punkter finns oklarheter, exempelvis när det gäller näringslivsnämnden som till den minsta delen ägnar sig åt näringslivsfrågor. Det är istället frågor om arbetsmarknad, integration, SFI och Komvux som dominerar agendan. Detta har förmodligen medverkat till en stor omsättning på ledamöter i nämnden. Ledamöterna har gått in i nämndarbetet med ett särskilt intresse för näringslivsfrågor och har på den punkten blivit besvikna. *"Näringslivsnämnden är komplex – den fungerar inte – näringslivsfrågorna kommer i bakvattnet"*.

Andra funderingar som finns är om inte LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade) bättre skulle höra hemma inom sociala sektorn (idag inom vård- och omsorgsnämnden) samt om Komvux och SFI (svenska för invandrare) kanske borde flyttas från näringslivsnämnden till utbildningsnämnden. Det finns dock en önskan om att hålla ihop arbetsmarknad och integration och kanske också låta försörjningsstödet (idag socialnämnden) ingå.

Som vi nämnt ovan är gjordes en tydlig strukturförändring inför innevarande mandatperiod. Då flyttades ansvaret för plan- och exploateringsfrågor från tekniska nämnden till kommunstyrelsen. 2017 genomfördes motsvarande förändring i förvaltningsorganisationen

då plan- och exploatering flyttades från samhällsbyggnads och tillväxtsektorn till kommundirektören.

Styrningen av stora investeringar och byggprojekt sker inte på ett tydligt och effektivt sätt. Det finns en ovana att hantera stora projekt och det saknas helhetsperspektiv i planering. Exempel på detta är när tillkommande arbeten i form av vägar och parkeringsplatser inte finns med i budget utan måste hanteras i särskild ordning. Bristande rutiner leder till långa ledtider och till frustration i organisationen.

Ett annat exempel på otydlig styrning är när budget för ett projekt riskerar att överskridas. Då vänder sig tekniska nämnden till beställande nämnd för att få klartecken att gå vidare. Det kan då inträffa att beställande nämnd ger klartecken utan att säkra med kommunstyrelsen/kommunfullmäktige att erforderliga resurser finns avsatta.

Behovet av att förtydliga roll och mandat för kommunstyrelsens utskott har framkommit. Det saknas en tydlig koppling mellan kommunstyrelsen och koncernbolagsstyrelsen.

4.4 Samlade iakttagelser

Våra samlade iakttagelser kan sammanfattas i följande fyra punkter:

- Värmdö är en kommun i stark tillväxt som står inför stora utmaningar inom integrations-, infrastruktur- och VA-området. Det handlar om att kunna erbjuda nyanlända arbete och bostäder samt att hinna med i utbyggnaden av infrastruktur, verksamhetslokaler och VA. Det finns behov av att utveckla visioner, mål och strategier som på ett bättre sätt anpassas till den utvecklingssituation kommunen befinner sig i.
- Det brister i tillit och samspel mellan politiker och tjänstemän, men också politiker och tjänstemän sinsemellan. Dessa brister korrigeras inte genom organisatoriska förändringar utan kräver andra insatser för att ändra attityder och förhållningssätt.
- Den nuvarande organisationen uppfattas som ändamålsenlig men den skulle tjäna på några organisatoriska förändringar och på att stärka sin strategiska förmåga.
- Nämnds- och förvaltningsorganisationens förmåga att samverka över gränserna behöver utvecklas så att frågor som berör flera delar i organisationen kan beredas, beslutas och genomföras i ett helhetsperspektiv

5 Strukturfrågor från intervjuerna

Under intervjuerna framkommer synpunkter på framförallt följande strukturfrågor:

- **Inrätta en arbetslivs- och etableringsnämnd**
Det uttrycks önskemål om att stärka arbetsmarknadsfrågorna genom att inrätta en arbetslivs- och etableringsnämnd med ansvar för hela kedjan från försörjningsstöd till arbetsmarknadsinsatser.

- **Näringslivsfrågorna till kommunstyrelsen**
Kommunen hamnar på plats 201 i Svenskt Näringslivsranking av lokalt företagsklimat. Näringslivsfrågorna behöver stärkas och kommunstyrelsen behöver ta det samlade ansvaret.
- **LSS till socialnämnden**
Det finns önskemål om att flytta LSS-frågorna från Vård- och omsorgsnämnden till Socialnämnden för att få ett helhetsansvar för frågorna.
- **Plan- och exploateringsfrågorna till kommunstyrelsen**
Plan- och exploateringsfrågorna är av särskild betydelse för kommunens strategiska utveckling och ska ligga under kommunstyrelsens ansvarområde.
- **Komvux och SFI till utbildningsnämnden**
Ansvaret för vuxenutbildning och svenska för invandrare behöver flyttas från näringslivsnämnden till utbildningsnämnden. Där har dessa frågor en naturligare hemvist tillsammans med övriga utbildningsfrågor.
- **Försörjningsstödet var hör det bästa hemma?**
Det framkommer olika synpunkter på var ansvaret för försörjningsstöd lämpligen hör hemma.

6 Hur gör andra kommuner?

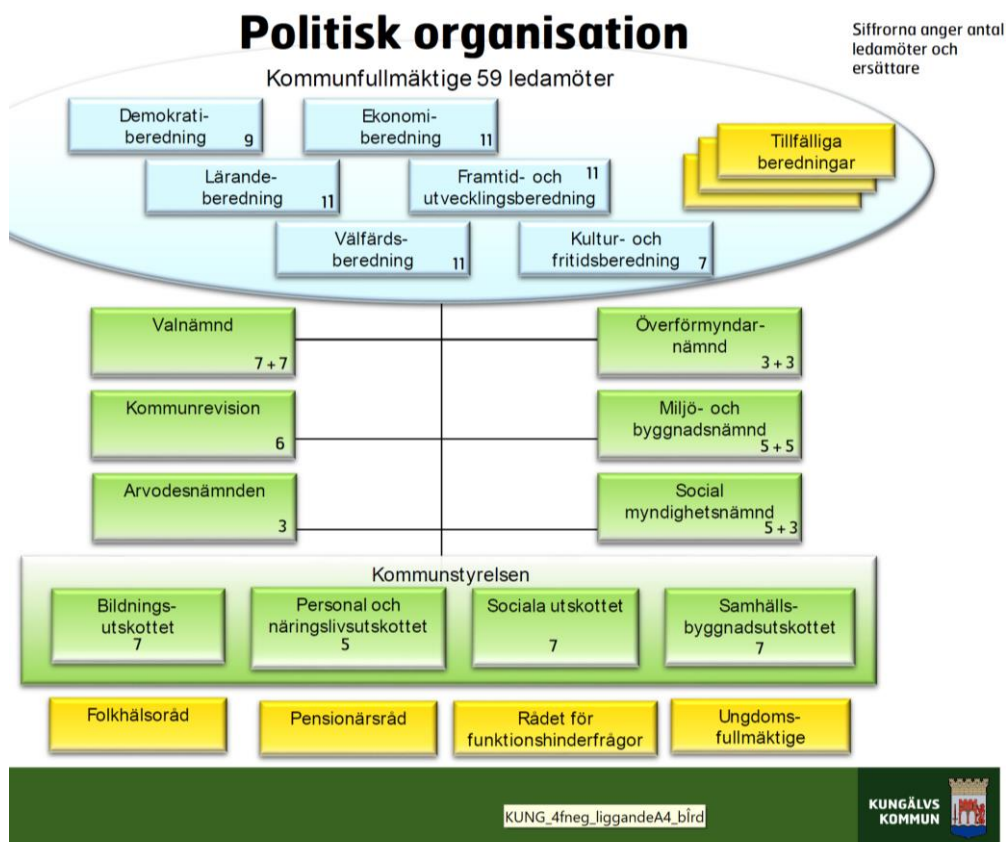
Vi har tillsammans med vår uppdragsgivare valt ut tre kommuner (Kungälv, Täby och Härryda) vars nämndorganisationer är intressanta att ta del av. Kommunerna har valts ut därför att de har lång erfarenhet av att vara en förvaltning och de har en liknande utvecklingssituation som Värmdö. De har alla tre storstadsnära lägen med en kraftig tillväxt och stor utpendling. Vi har särskilt sett på organiseringen av LSS, Komvux, SFI, näringslivsfrågor och försörjningsstöd.

6.1 Kungälv

Kommunens landareal är 365 kvadratkilometer, har totalt drygt 43 000 invånare varav ca 26 000 bor i centralorten Kungälv/Ytterby/Kareby. I kommunen finns fyra så kallade serviceorter; Kode, Marstrand, Kärna och Diseröd.

Under perioden 2017 - 2021 beräknas befolkningen öka med drygt 7 300 personer, från runt nuvarande 43 000 invånare i slutet av 2016 till cirka 50 600 i slutet av 2021. Det innebär en genomsnittlig folkökning med cirka 1 460 personer per år. En fortsatt ökning till drygt 54 900 personer 2026 prognosticeras.

Kommunen leds av en koalition bestående av Socialdemokraterna, Utvecklingspartiet, Vänsterpartiet, Liberalerna och Miljöpartiet. I Kungälv finns inga verksamhetsnämnder. Det finns fyra utskott under KS och fyra råd med bred förankring.



Kungälv har drygt 2 300 aktiva företag inklusive offentlig förvaltning, utbildning, hälso- och sjukvårdsföretag. Majoriteten av kommunens företag är små och verkar inom många olika branscher. Det goda kommunikationsläget samt närheten till Göteborgs hamn och Landvetter flygplats har medfört att transportintensiva företag inom såväl livsmedels- som bilindustrin valt att etablera sig här. Pendlingsstatistik (SCB, 2016) visar att inpendlingen uppgår till 8 211 personer och utpendlingen till 12 260 personer.

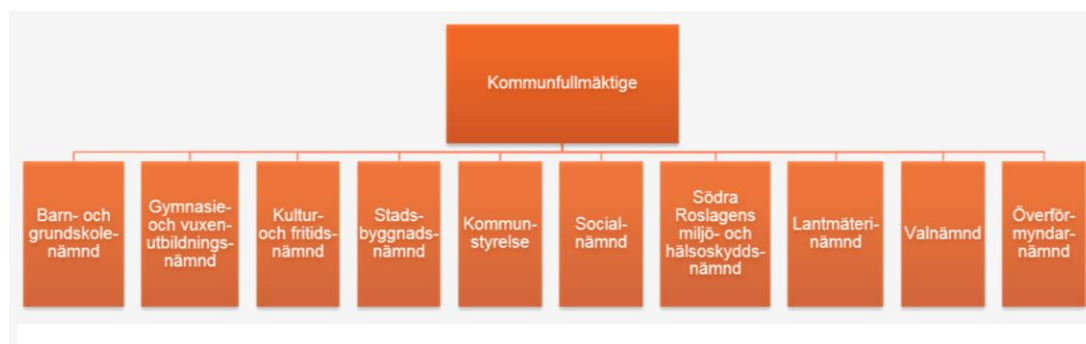
6.1.1 Näringslivsfrågor, vuxenutbildning, SFI, LSS och försörjningsstöd

I Kungälv kommun finns, utöver myndighetsnämnder, endast en nämnd, kommunstyrelsen. Under personal- och näringslivsutskottet och Sektor samhälle och utveckling organiseras servicen till näringslivet. Bildningsutskottet och Sektor utbildning och lärande ansvarar för Vuxenutbildning och SFI. Sociala utskottet och Sektor trygghet och stöd ansvarar för LSS och försörjningsstöd.

6.2 Täby

Kommunens landareal inklusive öar omfattar 60,59 kvadratkilometer. Invånarantalet ökar år från år och har sedan 1948 mer än femdubblats och är nu drygt 70 000. En ökning till drygt 81 000 år 2026 prognosticeras. Kommunen styrs av en allians bestående av Moderaterna, Liberalerna, Centerpartiet och Kristdemokraterna.

Täbys kommuns nämndsorganisation består av kommunstyrelse och nio nämnder.



I Täby verkar 8 000 företag, de flesta mindre företag med verksamhet inom tjänstesektorn, Pendlingsstatistik (SCB, 2016) visar att inpendlingen uppgår till 16 007 personer och utpendlingen till 24 619 personer.

6.2.1 *Näringslivsfrågor, vuxenutbildning, SFI, LSS och försörjningsstöd*

Näringslivsfrågorna sorterar under kommunstyrelsen och organiseras i en planeringsavdelning på kommunledningskontoret. Vuxenutbildning och SFI sorterar under gymnasium och vuxenutbildningsnämnden och organiseras inom utbildning. LSS och försörjningsstöd sorterar under socialnämnden och organiseras inom social omsorg.

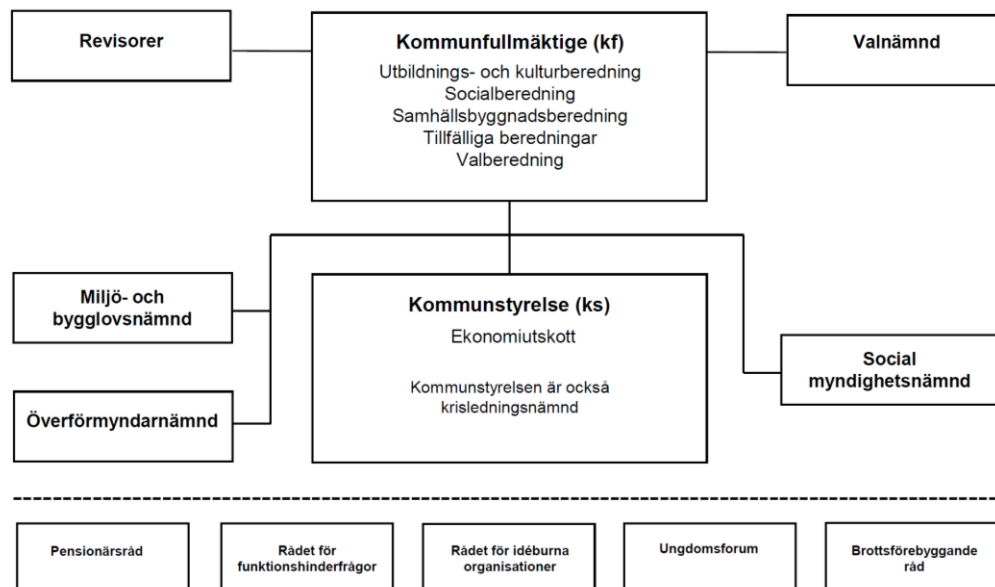
6.3 Härryda

Härryda kommun ligger mellan Göteborg och Borås i Göteborgsregionen och har 37 400 invånare med en befolkning som stadigt ökar. Härryda kommun är 290 kvadratkilometer stor. Mölnlycke är största orten. Närmast flygplatsen ligger tätorterna Landvetter och Härryda. I öster finns Hindås, Rävlanda och Hällingsjö. Den sista december 2016 hade kommunen 37 108 invånare. Enligt prognoser beräknas befolkningen ha ökat till 41 400 invånare år 2025.

Kommunen styrs av Alliansen i samverkan med Sportpartiet. Man har sedan 1999 en samlad förvaltning med fem sektorer:

- utbildning och kultur
- socialtjänst
- samhällsbyggnad
- teknik och förvaltningsstöd
- administrativt stöd

Politisk organisation



2017-01-01

I Härryda finns cirka 3 600 aktiva företag. Av de drygt 430 branscher som är representerade i kommunen omfattar de största konsulter inom juridik, ekonomi och teknik samt byggverksamhet, handel, jordbruk, skogsbruk och fiske. På grund av det stora antalet branscher rankas Härryda kommun som den 22:e minst sårbara kommunen i Sverige. Pendlingsstatistik (SCB, 2016) visar att inpendlingen uppgår till 9 935 personer och utpendlingen till 13 144 personer.

6.3.1 Näringslivsfrågor, vuxenutbildning, SFI, LSS och försörjningsstöd

I Härryda finns, förutom valnämnd och myndighetsnämnder, bara en nämnd, kommunstyrelsen. Näringslivsenhet finns i en utvecklingsstab direkt under kommundirektören. Försörjningsstöd, arbetsmarknad, integration och LSS organiseras i sektorn för socialtjänst. Vuxenutbildning och SFI hör till sektorn för utbildning och kultur.

7 Organisationsgrundande principer

En viktig del i uppdraget har varit att ringa in de utmaningar som organisationen står inför. Dokumentstudier och intervjuer har legat till grund för ett antal iakttagelser rörande dagens politiska organisation och dess förmåga att svara upp emot framtidens utmaningar.

Genom att studera andra kommuner har ett antal slutsatser hämtats hem från deras sätt att organisera sig.

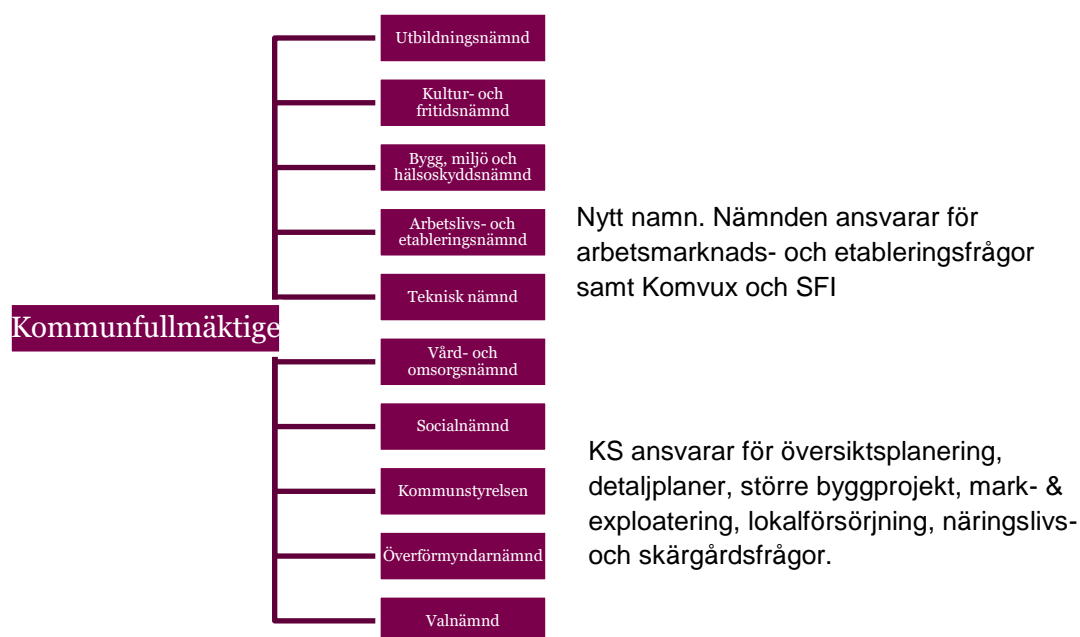
Med dessa olika steg som grund så har ett antal principer jobbat fram för kommunens framtida organisering. Syftet är att organisatoriska förslag sedan ska ligga i linje med principerna och också att det ska finnas möjlighet att värdera dessa mot principerna.

- **Skapa en organisation som är tydlig, logisk och enkel att förstå utan risk för dubbelkommando**
Organisationen behöver förändras så att ansvarområden och gränssnitt uppfattas som logiska och begripliga. Ett exempel på otydlighet är ansvarsfördelningen vid stora byggprojekt där kommunstyrelse och nämnder agerar utan att respektive aktörs roll är tydliggjord. Ett annat exempel är namnet på näringslivsnämnden som till största delen ansvarar för arbetsmarknadsfrågor.
- **Skapa en organisation som stärker Värmdös strategiska förmåga**
I den utvecklingssituation som Värmdö sedan en tid befinner sig med ett antal större utmaningar inom framförallt bostads-, arbetsmarknads-, integrations-, tillväxt-, infrastruktur- och miljöområdet så blir det tydligt att den strategiska förmågan behöver höjas. Det kan t ex vara att inrätta ett samhällsbyggnadsutskott direkt under kommunstyrelsen med ansvar för strategiska näringslivsfrågor och mark- och exploatering.
- **Skapa en organisation som befrämjar samspel i förtroendemannaorganisationen och mellan förtroendevalda och tjänstemän**
Det revir- och stuprörtänkande som idag finns i organisationen behöver förändras. Det finns stark efterfrågan på att förbättra samspelet och arbeta för ett gemensamt Värmdö. Det är inte primärt en organisationsfråga. Organisationens roll är att skapa tydlighet kring roller, ansvar och befogenheter. För att förändra få organisationen att öka sitt samspel och agera som ett gemensamt Värmdö behöver förhållningssätt och attityder förändras. Vi rekommenderar att ett sådant arbete synkroniseras med de organisatoriska förändringarna och tar sin utgångspunkt i frågor om den långsiktiga målbilden för ett Värmdö i tillväxt.
- **Skapa förutsättningar för politiskt engagemang**
Det finns synpunkter från de förtroendevalda om ett bristande engagemanget bland de som innehar politiska uppdrag. I likhet med punkten ovan behöver frågan lyftas och diskuteras i kommunen högsta politiska organ men det bör också initieras en diskussion i partigrupperna om vad det innebär att inneha politiska uppdrag.
- **”Laga inte det som inte är trasigt”**
Den organisationen som gäller sedan 1 januari 2015 är de förtroendevalda i stort sett nöjda med. Förändra därför inte kommunens organisatoriska huvudstruktur (nämndindelningen) utan koncentrera organisationsutvecklingen till att inom ramen för den huvudstrukturen göra de anpassningar som krävs.

8 Förslag till organisatoriska förändringar

Utifrån de iakttagelser som framkommit i intervjuer och workshops, jämförelser med andra kommuner och de organisationsgrundande principerna ovan så föreslår vi följande organisatoriska förändringar:

- Flytta ansvaret för näringslivsfrågor från nuvarande näringslivsnämnd till kommunstyrelsen
- Byt namn på näringslivsnämnden till arbetslivs- och etableringsnämnden.
- Inrätta ett samhällsbyggnadsutskott under kommunstyrelsen med ansvar för strategiska samhällsbyggnadsfrågor. Utskottet ska bereda ärenden till kommunstyrelsen inom utskottets verksamhetsområde och ska besluta i sådana ärenden som delegerats till utskottet. Detta skulle kunna vara:
 - översiktsplanering
 - detaljplaner
 - större byggprojekt
 - mark- och exploateringsfrågor
 - lokalförsörjning
 - näringslivsfrågor
 - skärgårdsfrågor



9 lakttagelser arvodesregler och ersättningsnivåer

Vårt uppdrag har varit att jämföra Värmdö kommuns arvodesregler och ersättningsnivåer med några andra jämförbara kommuner i landet och i Stockholmsregionen. Ett par områden har varit särskilt utpekade att jämföra nämligen inläsningsarvodet, där ledamöterna i Värmdö får 1 000 kr för första timmen, samt hur gruppleddare ersätts.

När vi tar del av övriga kommuners arvoden och ersättningsnivåer för förtroendevalda kan vi se att Värmdö kommun inte avviker i någon riktning. Antalet ledamöter i nämnder är heller uppseendeväckande, från 51 i fullmäktige, 13 i kommunstyrelsen och de stora nämnderna för utbildning och vård- och omsorg, till 9 i övriga nämnder med undantag av överförmyndarnämnden (gemensam med Vaxholm stad) som har 3.

Det finns önskemål om att öka arvodet för 1:e och 2:e vice ordförande i socialnämnden med tanke på deras uppdrag att vara tillhands dygnet runt. Det finns också tankar om att inrätta ett arvode för gruppledarna. Om sådana förändringar skulle genomföras skulle det inte medföra att Värmdö i förhållande till andra kommuner på något sätt skulle avvika.

En fråga som dykt upp är ledamöter som trots inläsningsarvode kommer till sammanträden oförberedda och oengagerade. Den frågan kan inte lösas genom förändringar i arvodesreglerna utan här måste en dialog föras inom partierna om synen på förtroendeuppdraget och vad det innebär.

10 Arvoden och ersättningsregler hos andra kommuner

Vi har undersökt ett antal variabler hos några kommuner i Stockholmsområdet, utvalda av fullmäktigeberedningen. De är utvalda på grund av att invånarantalet är i paritet med Värmdö kommun och att den politiska ledningen representerar olika block. Vi har jämfört arvoderingen av kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges ordförande, eventuell arvodering av gruppleddare samt nämndsordförandes arvodering i kommunen (högst och lägst). Information har vi hämtat ut berörda kommuners arvodesreglementen alternativt i direktkontakt med ansvarig tjänsteman.

Jämförelser arvoden i några Stockholmskommuner						
	Lidingö (M)	Norrtälje (S)	Sigtuna (S)	Sundby- berg (M)	Tyresö (M)	Värmdö (M)
Invånare (2016)	46 853	59 420	46 274	47 750	47 103	42 000
KSO (kr/mån)	86 450	79 800	79 800	71 940	78 429	78 021
KFO (kr/år)	111 720	95 760	87 504	76 988	78 429	126 240
Nämndsordf. (kr/år)	111 720	287 280 - 95 760	347 500 - 25 000	784 800 - 156 960	313 717- 156 858	301 560- 126 240
Gruppledare (kr/år)		287 280 - 95 760	-	-	78 429	
Sammanträdes- -arvode (timarvode, kr)	622 kr Heldag 1 245 kr	1:a 233 kr Därefter 117 kr	1:a 500 kr Därefter 166 kr	1:a o 2:a 600 kr därefter 300 kr	1:a 650 kr Därefter 190 kr	1:a 1 000 kr Därefter 120 kr



Vad gäller inläsnings- och gruppleddararvoden har vi gjort jämförelser med tre kommuner; Kungälv, Täby och Härryda (presenterade ovan). I Kungälvs kommun får ledamöterna tre timmars arvode för första timmen och i Härryda har man inställelsearvode med 250 kr extra första timmen. I Täby utgår ingen särskild ersättning den första timmen. Samma kommuner har blivit tillfrågade om eventuella gruppleddararvoden. I Kungälvs kommun diskuterar man gruppleddararvoden inför nästa mandatperiod. I Täby kommun är kommunalråden tillika gruppleddare, för partier utanför alliansen utgår inga hel- eller deltidsarvoden till gruppleddare. Härryda kommun väljer att inte särskilt arvoda sina gruppleddare.

11 Eventuella förändringar avseende arvodesregler och ersättningsnivåer

Utifrån jämförelserna ovan är vår slutsats att arvodesreglerna och ersättningsnivåerna i Värmdö inte avviker från de jämförda kommunerna. De förändringar som fullmäktigeberedningen har i åtanke gällande ersättning till gruppleddarna och höjt arvode till socialnämndens 1:e och 2:e vice ordförande skulle inte ändra den situationen.

12 Förändringsagenda

Vi vill avsluta med att lyfta fram några punkter som våra huvudsakliga rekommendationer:

12.1 Behåll i stort nuvarande nämndsorganisation

Det finns behov av stabilitet inför en ny mandatperiod. Vi ser inte tillräckligt stora mervärden med flytt av ansvar för LSS, SFI, Komvux och försörjningsstöd från den ena nämnden till den andra. Den justering som behöver göras, utöver bildandet av ett samhällsbyggnadsutskott, är att flytta näringslivsfrågorna från näringslivsnämnden till kommunstyrelsen. I samband med detta föreslår vi att namnet på näringslivsnämnden ändras till "arbetslivs- och etableringsnämnd".

12.1.1 LSS

Inom LSS finns två olika målgrupper, den ena målgruppen består av de som tillhör personkretsen enligt lagstiftningen. För den andra målgruppen gäller Socialtjänstlagen (socialpsykiatri, gruppboenden, boendestöd) och där finns starka beröringspunkter med socialnämndens ansvarsområde. I de kommuner som har två nämnder, social och vård/omsorg, är det vanligast att LSS tillhör vård/omsorg. När det som i Värmdö kommun finns två olika nämnder, socialnämnd och vård- och omsorgsnämnd, är det viktigt med ett nära samarbete nämnderna emellan så att en likabehandling av målgruppen säkras. Att flytta hela LSS till socialnämnden skulle vara ovanligt ur ett omvärldsperspektiv. Om starka skäl finns skulle man kunna tänka sig att bryta ut målgruppen socialpsykiatri och lägga under socialnämnden. Vi har inte funnit de starka skälen varför vi förordar att hela LSS även i fortsättningen tillhör vård- och omsorg.

12.1.2 Komvux och svenska för invandrare (SFI)

En fråga som lyfts upp under utredningen är om Komvux och SFI ska flyttas från nuvarande näringslivsnämnden till utbildningsnämnden. Uppdraget för Komvux och SFI handlar i stor utsträckning om etablering/återetablering på arbetsmarknaden. Detta innebär att undanröja hinder och att stärka individer på deras väg mot självförsörjning. Målgruppen som är aktuell för vuxenutbildningens arbete är ofta individer som är i stort behov av flexibla lösningar som inte sällan hänger samman med de insatser som arbetsmarknadsverksamheten erbjuder.

Utifrån det perspektivet ser vi det som mest naturligt att frågorna samordnas med arbetsmarknad och integration. Det som talar för en samorganisering inom utbildningsnämnden är dels en gemensam logik i att bedriva utbildning, dels att kunna skapa samordningsvinster med gymnasieskolan (runt exempelvis antagning). Här kan finnas en farhåga om att den förhållandevis lilla verksamheten med låg grad av obligatorium drunknar i det övriga utbildningslandskapet. Vår uppfattning är att skälen till att låta komvux och SFI fortsatt tillhöra den nuvarande näringslivsnämnden väger tungt. Vår bedömning är även att de potentiella samordningsvinster som finns att hämta ändå går att vinna genom nämndövergripande överenskommelser.

12.1.3 Försörjningsstöd

Fördelen med att koppla försörjningsstöd framförallt till arbetsmarknadsfrågor men också till vuxenutbildning är att det blir en självklar del i kommunens "erbjudande" om att skapa förutsättningar att få individer till egen försörjning. Ska en sådan förändring leda till ett gott resultat krävs en tydlig och en uttalad politisk viljeinriktning och en omfattande förändringsprocess, främst inom förvaltningsorganisationen. Vi har inte uppfattat att det i Värmdö finns en så stark politisk vilja till förändring i frågan. En nackdel med att flytta

försörjningsstödet är att etablering och försörjning skulle finnas i samma nämnd. En sådan koppling där etablering av nyanlända kopplas samman med försörjningsstöd brukar inte vara önskvärd.

12.2 Ordning och reda i den koncernövergripande styrning

Skapa ordning och reda i den koncernövergripande styrningen. Ge kommunstyrelsen möjlighet att hålla samman den övergripande styrningen genom att skapa personunion mellan kommunstyrelse (eller dess arbetsutskott) och koncernbolagsstyrelse. Ju mer av den strategiska utvecklingen av kommunen som samordnas, desto bättre. Förstärk den koncernövergripande styrningen genom att initiera ett arbete med den långsiktiga målbilden för Värmdö kommun.

12.3 En utvecklad mål- och budgetprocess

Utveckla formerna för tillämpning av kommunens styrmodell så att politiska prioriteringar och styrsignaler blir tydliga. Mål och budget behöver kopplas samman i ett dokument där de politiska målen och inriktningen ställs i relation till de ekonomiska resurserna. Nämnderna behöver arbeta med de effektmål som styr mot kommunfullmäktiges inriktningsmål.

De kommuner som arbetar med att utveckla sin mål- och budgetprocess har fokuserat på att höja kvaliteten på beslutsunderlag och på samspelet mellan politiker och tjänstemän under själva budgetprocessen. Det kan vara lämpligt att inleda mål- och budgetprocessen med ett omvärldsseminarium för såväl förtroendevalda som förvaltningen. Där presenterar förvaltningen föregående års resultat vad gäller mål och budget liksom förutsättningarna framåt. Utifrån det utarbetar förvaltningsledningen ett underlag som lämnas över till de politiska partierna för vidare bearbetning vilket presenteras vid ytterligare ett gemensamt seminarium. Förvaltningen finns tillgänglig för partierna i deras interna diskussioner för att kunna bistå med risk och konsekvensanalyser av förändringar/prioriteringar som de olika partierna önskar göra i sina egna förslag.

12.4 Stärk Värmdös-förmåga att driva sina strategiskt viktiga utvecklingsprojekt

Bilda ett samhällsbyggnadsutskott under kommunstyrelsen. Ge samhällsbyggnadsutskottet ansvar för alla strategiska samhällsbyggnadsfrågor som idag ingår i tekniska nämndens ansvarsområde.

12.5 Låt förändringarna av nämnds- och förvaltningsorganisation gå i takt

Nämndsorganisationen och förvaltningsorganisationen hör ihop. I arbetet med förvaltningsorganisationen kan nya aspekter på nämndsorganisationen aktualiseras. Därför rekommenderar vi att ett beslut om nämndsorganisationen formuleras som ett principbeslut om huvudstrukturen, med möjlighet att göra korrigeringar avseende ansvarsfördelningen mm mellan nämnderna i anslutning till beslutet om ny förvaltningsorganisation.

12.6 Arbeta med kultur och samspel i syfte att höja effektivitet och kvalitet

För att få genomslag i de organisatoriska förändringarna behöver det både inom nämnds- och förvaltningsorganisationen påbörjas ett förändringsarbete för att stärka tillit och förbättra samspelet. Även tillit och samspel mellan nämndsorganisationen och förvaltningsorganisationen behöver förbättras. Syftet bör vara att höja effektivitet och kvalitet så att beredning, beslut och genomförande kan ske sömlöst över nämndgränser, sektorsgränser och mellan nämnder och sektorer.

Tillskapandet av fler mötesplatser mellan den politiska ledningen och förvaltningsledningen är en nyckelfråga i sammanhanget. De mötesplatser vi i första hand tänker på är de som behövs för att mål- och budgetprocessen ska engagera såväl ledande förtroendevalda i nämnder och styrelser, som kommunens tjänstemannaledning. Mötesplatser där nämndsordföranden, och förvaltnings-/sektorchefer möter kommunstyrelse/kommunstyrelsens arbetsutskott i anslutning till kvartals- eller tertialuppföljningar, är andra exempel på mötesplatser i syfte att hålla ihop helheten.

Vår bild är också att man på flera håll i landet gör försök att i samma konstellationer som ovan arbeta med frågor av kammungemensam betydelse, t ex frågor om samspelet mellan politik och profession eller i samband med att kommunen ska ta fram en ny vision. Det kan också handla om verksamhetsövergripande frågor om integration, varumärke eller kompetensförsörjning, för att ta ytterligare tre exempel. Mötesplatser av detta slag har inte sällan ett egenvärde genom att de underlättar att man i ledningen får gemensamma upplevelser och genom att man som ledande aktör i politik eller verksamhet involveras i styrning och ledning av hela kommunen, till nytta när väl genomförandet av beslut i kommunfullmäktige och kommunstyrelse ska fattas.

13 Bilagor

1. Förberedande intervjufrågor

Inför intervjuer med konsulter från Public Partner

Vi på Public Partner (www.publicpartner.se) har fått i uppdrag av kommundirektören att genomföra en översyn av nämnds- och förvaltningsorganisationen i Värmdö kommun. Uppdraget omfattar även en analys avseende arvodesregler och ersättningsnivåer för förtroendevalda.

Den 24 - 25 januari kommer vi att träffa kommunens samtliga presidier för en intervju. Du är en av de som ska intervjuas kring den politiska delen av utredningen. Här kommer några övergripande frågor att fundera över innan intervjun.

Ambitionen med översynen är att stärka Värmdö kommuns förutsättningar att möta framtidens utmaningar utifrån effektivitet och medborgarnytta.

- Vad är det som du tycker fungerar särskilt bra med den nuvarande nämndsorganisationen som är viktigt att bevara?
- Vad är det som fungerar mindre bra och som blir viktigt att åtgärda (roll- och ansvarsfördelning, effektivitet mm)?
- Synpunkter på tillhörighet för integrations- och arbetsmarknadsfrågor?
- Vilka särskilda framtida utmaningar finns för Värmdö kommun som helhet?
- Vilka särskilda framtida utmaningar finns för din nämnds ansvarsområde?

Hälsningar

Roland Lexén & Anna Drevenstam, Public Partner