



# Utredning VMKF

Kunskap- och erfarenhetsutbyte med andra  
förbund och bolag

© Köpings kommun

Rapporten skriven av

Sara Schelin, Malin Alsing Bränn och Johanna Åberg Burén, 2021-

Antagen av:

## Innehåll

Inledning .....	3
Uppdrag.....	3
Arbetsmetod .....	4
Organisation .....	4
Metod.....	4
Insamlad data .....	5
Nulägesbeskrivning .....	7
Analys och diskussion .....	12
Organisation, styrning och ledning .....	12
Tjänster/tjänsteutbud och behov.....	15
Mål, utvecklingsområden och utmaningar.....	17
Slutsats - förslag till utvecklingsområden .....	20
Organisation, styrning och ledning .....	20
Tjänster/tjänsteutbud och behov.....	20
Mål, utvecklingsområden och utmaningar.....	20

## Inledning

Västra Mälardalens kommunalförbund- VMKF startade 2004 i syfte att möjliggöra effektiv samverkan mellan kommunerna Kungsör, Arboga, Surahammar och Köping. 2020 gavs KPMG i uppdrag att se över om Kommunalförbundet på bästa sätt möjliggör effektiv samverkan.

Utifrån utredningen gavs följande rekommendationer att arbeta vidare med i utvecklingen av förbundet:

- Ge förbundet i uppdrag att arbeta med utveckling och samordning av gemensamma processer.
- Genomför insatser för att underlätta kommunikation och förståelse för varandras verksamheter.
- Se över beställning till förbundet och säkerställ att den överensstämmer med de behov som finns i medlemskommunerna.
- Medlemskommunerna tar ansvar för förbundet på lika villkor
- Direktionen agerar på de behov som finns i förbundets verksamheter
- Se över möjligheten att hantera förbundets ekonomi- och HR-funktioner inom medlemskommunernas organisationer.
- Se över möjligheten att ge upphandlingsenheten uppdraget att projektleda upphandlingar över direktupphandlingsgränsen.
- Ta fram/tydliggör rutiner för kommunikation och information mellan förbundet och medlemskommunerna.

Utifrån slutrapporten har ett antal uppdrag tagits fram som ett nästa steg i utvecklingsarbetet. Uppdraget som denna rapport redovisar specificeras nedan.

## Uppdrag

Syftet med uppdraget är att genom jämförelser, underlag och samtal söka erfarenheter och kunskaper från andra förbund och bolag för att hitta input till vår fortsatta utveckling.

”Att lära av andra och varandra är en framgångsfaktor. Det finns många bra exempel i Sverige och vore lite synd att inte dra nytta av dessa och att då samtidigt få dela med oss av det som andra tycker vi gör bra är också mycket stärkande.”

## Arbetsmetod

### Organisation

Arbetet har genomförts av tjänstemän inom Köpings kommun samt inom Västra Mälardalens kommunalförbund.

Sara Schelin, kommunchef

Malin Alsing Bränn, Tf förbundschef/ekonomi och kvalitetschef VMKF

Johanna Åberg Burén, utvecklingsstrateg

### Metod

Utredningen är baserad på flera olika metoder för insamling av underlag för analys:

- ❖ Analys av jämförbara förbunds och bolags styrande och redovisande dokument.
- ❖ Insamling av information från jämförbara förbund och bolag genom frågeformulär.

### Jämförbara förbund och bolag

Gruppen har identifierat följande förbund och bolag som representanter för jämförelsen. Urvalet har skett baserat på typ av verksamhet för att kunna jämföra både de förbund och bolag med liknande tjänsteutbud samt andra typer av förbund. Valet har även gjorts baserat på de förbund och bolag som legat i framkant i sitt utvecklingsarbete.

Följande kommunalförbund och bolag granskas i jämförelsen:

- Skaraborgs kommunalförbund
- Sjuhärads kommunalförbund
- Göliska IT
- Soltak AB

### Frågeställningar

Med bakgrund av den tidigare utredningen av VMKF där förbundets utvecklingsområden har belysts har följande områden identifierats som viktiga att jämföra för att hämta kunskaper/erfarenheter från andra.

- Mål och indikatorer – Hur mäter ni er framgång?
- Utvecklingsområden och utmaningar
- Behov – Hur ser ni till att serviceutbudet uppfyller behoven?
- Kommunikation
- Framgångsfaktorer
- Organisation, ledning och styrning

## Insamlad data

Utifrån utvecklingsområdena har ett antal frågor samlats ihop till ett frågebatteri som respektive förbund/bolag har svarat på skriftligen. Tre av fyra tillfrågade förbund/bolag har valt att svara på frågeställningarna i utskicket.

### Mål och indikatorer

- ❖ Vilka mål har förbundet/bolaget och hur följs dessa upp?
- ❖ Hur säkerställs måluppfyllelsen?

### Utvecklingsområden och utmaningar

- ❖ Vilket/vilka har varit förbundet/bolagets främsta utvecklingsområden under de senaste åren?
- ❖ Vilka utvecklingsområden ser ni för de kommande åren?
- ❖ Vilka är de största utmaningarna för er just nu och inom de kommande åren?

### Behov

- ❖ Hur säkerställer ni att beställningen till förbundet/bolaget och utbudet av er service och tjänster överensstämmer med medlemskommunernas behov?
- ❖ Hur fångas behoven upp och hur föränderlig är verksamheten när nya behov uppstår?
- ❖ Kan medlemskommunerna själva välja vilka tjänster man vill ha från ert samlade utbud eller betalar samtliga för alla tjänster? Tillämpar ni differentierad prissättning i de fall där man inte väljer samtliga tjänster?

### Kommunikation

- ❖ Hur fungerar kommunikationen mellan förbundet/bolaget och medlemskommunerna?
- ❖ Finns rutiner och kommunikationsplaner för att säkerställa att kommunikationen fungerar i alla led?

### Framgångsfaktorer

- ❖ Vad är de främsta framgångsfaktorerna för er verksamhet?

### Organisation, ledning och styrning

- ❖ Hur ser er organisation ut?
- ❖ Har ni tydliga roller, ansvar o mandat för tjänstemannaledning o Direktion/styrelse? Isåfall, Kan ni beskriva? Framgår det i en förbundsordning eller motsvarande?

## Nulägesbeskrivning

Som underlag för analys och slutsats ligger en nulägesbeskrivning för VMKF. Denna utgår ifrån samma frågeställningar som ställts till jämförbara förbund och bolag.

### Mål och indikatorer

#### Vilka mål har förbundet/bolaget och hur följs dessa upp?

Vi har tre övergripande mål beslutade av direktionen som följs upp tre gånger årligen (tertial, delår och år) dessa framgår i ”Budget och verksamhetsplan”. Varje avdelningschef följer upp sina mål och aktiviteter (3 ggr/år) och rapporterar till kvalitetschef både skriftligt och muntligt. Kvalitetschef sammanställer och analyserar utfall och resultat i tertialrapport, delårsrapport och årsredovisning. Kvalitetschef (jag) leder förbundets kvalitetsarbete både strategiskt och operativt.

Förbundschef och ekonomi-och kvalitetschef kommunicerar målen gentemot medlemskommunerna på ”storgruppsmöten” och redovisar resultat av måluppfyllelse på dels ”storgruppsmöten” och blir också inbjudna till kommunerna i samband med delår- och årsbokslut.

Nytt inför 2022 är att presidiet bjuder in storgrupp till budgetdialog under våren. Syftet är för att involvera presidiet tidigare i budgetdialog samt att bli mer delaktiga i budget o mål (inte enbart få en budget och verksamhetsplan att fatta beslut om).

#### Hur säkerställs måluppfyllelsen?

Dels genom dem tre årliga uppföljningarna. Målen har indikatorer knutna till sig som följs upp. Om målen befaras att inte uppnås så vidtas åtgärder på avdelningarna som i samband med uppföljningarna rapporteras till Direktionen.

VMKF har inför 2022 beslutat om införande av strukturerad uppföljning av BAS-överenskommelse mellan VMKF o medlemskommunerna. Detta för att få fatt i kundnöjdhet som inte fångas upp i NKI-enkät. Detta är kopplat till målet om kvalitet och service gentemot medlemskommunerna.

En synpunkts- och klagomålshantering är under uppbyggnad.

### Utvecklingsområden och utmaningar

#### Vilket/vilka har varit förbundet/bolagets främsta utvecklingsområden under de senaste åren?

- Gränsdragning vem gör vad mynnat ut i flera processkartläggningar för att tydliggöra uppdrag
- Förväntningar utanför uppdraget som förbundet inte kan/ska leva upp till
- Flexibilitet och möta upp medlemskommunernas behov
- Utveckling av kommunikation om förbundets uppdrag

- Styrgrupper/mötesforum/nätverk som saknats mellan VMKF och medlemskommuner
- Ekonomi i ur balans (räddningstjänsten)
- För låga värden i medarbetarundersökningen
- Högt tryck och hög arbetsbelastning för flera avdelningar pga digitalisering/projekt, vakanser, övertagande/utökning av tjänster
- Behov av att digitalisera och modernisera tjänster
- Svårighet i rekrytering av tjänster
- Otydlighet i långsiktiga strategiska mål
- Otydlighet vid utträde av verksamhet (antal år och hur det ska ske)

#### **Vilka utvecklingsområden ser ni för de kommande åren?**

- Öka kvalitet/ständig förbättring av tjänster/verksamheter och därmed öka kvalitet och service (kundnöjdhet)
- Tydliggöra uppdraget och inom det möta kunder/medlemskommunernas behov och därmed öka kundnöjdheten och samtidigt värna om stordriftsfördelar
- Förbättra Kommunikation/mötesforum mellan VMKF och medlemskommuner och inom medlemskommuner
- Höja värdet i medarbetarundersökningen
- Fortsatt förbättra arbetsmiljön (arbetsbelastning)
- Kompetensförsörjning och jobba för att vara en attraktiv arbetsgivare
- Fortsätta digitalisera och automatisera VMKF och tjänsterna/verksamheterna
- Eventuellt ingå fler samarbeten med medlemskommunerna

#### **Vilka är de största utmaningarna för er just nu och inom de kommande åren?**

- Tydliggöra uppdraget och inom det möta kunder/medlemskommunernas behov och därmed öka kundnöjdheten och samtidigt värna om stordriftsfördelar
- Kompetensförsörjning och jobba för att vara en attraktiv arbetsgivare (kompetensutveckling av befintlig personal, strategiskt)

## **Behov**

#### **Hur säkerställer ni att beställningen till förbundet/bolaget och utbudet av er service och tjänster överensstämmer med medlemskommunernas behov?**

- Vi har en BAS-överenskommelse som vi utgår ifrån.
- I dag via mötesforum och olika styrgrupper tillsammans med kommunerna.
- Bas-överenskommelsen följs årligen upp ett par gånger.



- Vid exempelvis förändrad lagstiftning eller förändring av förutsättningar inom en verksamhet så finns det en viss tröghet (avsaknad av utvecklingsmedel, resurser).
- Framförhållning är av vikt vid nya behov/efterfrågan av snabbt uppkomna behov, för att kunna leverera till en god kvalitet

#### **Hur fångas behoven upp och hur föränderlig är verksamheten när nya behov uppstår?**

Genom dialoger samt god framförhållning mellan VMKF och medlemskommunerna/verksamheterna men också kommunikationen internt i och mellan medlemskommunerna

#### **Kan medlemskommunerna själva välja vilka tjänster man vill ha från ert samlade utbud eller betalar samtliga för alla tjänster? Tillämpar ni differentierad prissättning i de fall där man inte väljer samtliga tjänster?**

Vissa kommuner är mer på fler tjänster än andra. Det skulle behöva tydliggöras vad som är VMKF's grunduppdrag och inte är valbart och vad som kan väljas utöver (kommer att förtydligas under våren under ledning av Arboga kommun, ett annat prioriterat område).

Dock är det differentierad prissättning och medlemskommunerna betalar enbart för det som dem tillämpar, fränsett från löneadministrationen där förändring pågår (grund och tillägg).

## **Kommunikation**

#### **Hur fungerar kommunikationen mellan förbundet/bolaget och medlemskommunerna? Finns rutiner och kommunikationsplaner för att säkerställa att kommunikationen fungerar i alla led?**

Det finns en rad mötesforum men kommunikationen mellan vissa grupper/områden skulle behöva förbättras

Kommunikationsplan: Inga uttalade eller skrivna rutiner, och ingen kommunikationsplan på plats idag. Det vi ser väldigt ofta är att informationen inte når ut till samtliga berörda

(Vi behöver även se över vår egna kommunikation internt)

## **Framgångsfaktorer**

#### **Vad är de främsta framgångsfaktorerna för er verksamhet?**

- Kostnadseffektivare än om samma verksamhet bedrivits i respektive kommun

- Löpande utveckling och ständig förbättring inom alla områden
- Digitaliserar och effektiviserar processer -viktig och aktuell fråga som alla avdelningar jobbar med, dock en bit kvar för att kunna räknas som att vi är i ”framkant”
- Hög gemenskap inom VMKF (högt resultat på det i medarbetarenkät).
- Höga resultat på ledarskap inom HME-enkät
- Låg sjukfrånvaro
- Ekonomi i balans
- Vilja och engagemang
- Medarbetare med rätt kompetens för uppdraget
- Hög trivsel och många som stannar kvar på VMKF (lång anställningstid)

## Organisation, ledning och styrning

### Hur ser er organisation ut?

- Direktion
- Presidieberedning
- Förbundschef
- 4 avdelningar

VMKF är uppdelad i 4 avdelningar: IT-avdelning, Specialistavdelning, Löneavdelning och ekonomiavdelning. Två av dem fyra avdelningarna är dessutom uppdelade i olika enheter under (IT-avdelning plus Specialistavdelning).

Ordförandeskapet och ordförandekommunen roterar med 2 år. Finns fördelar i att förlänga ordförandeskap och ordförandekommun det så det motsvarar en mandatperiod för att sedan rotera. För stabilitet, tillhörighet mm

### Har ni tydliga roller, ansvar o mandat för tjänstemannaledning o Direktion/styrelse?

- Isåfall, Kan ni beskriva?
- Framgår det i en förbundsordning eller motsvarande?

I förbundsordningen framgår att det ska finnas en ledningsgrupp som är bestående av kommundirektörer/kommunchefen från respektive kommun:

”Ledningsgrupp

11.§ Medlemskommunerna ska inrätta en ledningsgrupp bestående av kommundirektörer/kommunchefen från respektive kommun. Uppdraget innebär att samordna budgetprocess, bereda ärenden samt vara den sammanhållande instansen för att samordna dialog och kommunikation mellan medlemskommunerna och förbundet. Kommundirektören/kommunchefen i ordförandekommunen har ett särskilt ansvar att förbereda ärenden till direktionen tillsammans med förbundschefen inom förbundet.”

**Utöver förbundsordning finns ett reglemente som beskriver direktionens roll:**

Allmänna bestämmelser

1§ Förbundsdirektionen (direktionen) är Västra Mälardalens Kommunalförbunds beslutande, förvaltande och verkställande organ.

Direktionen fullgör de uppgifter som ankommer på både kommunfullmäktige och sådana nämnder som föreskrivs i de lagar och författningar som reglerar förbundets verksamhet.

2§ För direktionen gäller förbundsordningen och detta reglemente.

3§ Direktionen ska uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på förbundets utveckling och ekonomiska ställning samt hos förbundsmedlemmarna och statliga myndigheter göra de framställningar som direktionen anser påkallade.

#### **Det åligger vidare direktionen att**

1. Fastställa mål och planer för förbundets verksamhet, personalbehov och ekonomi, samt redovisa detta för förbundsmedlemmarna / kommunstyrelserna.

2. Övervaka att de fastställda målen och planerna efterlevs.

3. Informera förbundsmedlemmarna/kommunstyrelserna om den allmänna planläggningen av förbundets verksamhet samt om frågor av större ekonomisk eller organisatorisk betydelse.

4. Till förbundsmedlemmarnas kommunstyrelser lämna redovisningar och prognoser om verksamheten och ekonomin.

5. Se till att förbundets organisation är ändamålsenlig och att verksamheten bedrivs effektivt.

6. Planera för förbundets verksamhet under höjd beredskap eller liknande förhållanden, samt samordna förbundets planering med den planering som sker hos förbundsmedlemmarna vad gäller det civila försvaret.

7. Verka för sådana förenklingar i verksamheten som kan underlätta enskildas kontakter med förbundet.

8. Informera allmänheten och förbundets anställda om den egna verksamheten.

## Analys och diskussion

Analysen utgår från studie av jämförbara förbunds och bolags styrande och redovisande dokument, svaren på utskickade frågeformulär samt en fördjupad dialog kring de frågor som bedömts aktuella för arbetet.

Detta har jämförts med nulägesbeskrivningen av VMKF där förbundet gjort en bedömning av det egna arbetet utifrån samma frågeställningar som ställts till bolag och förbund. Analysen hänvisar också till den tidigare utredningen *Översyn Västra Mälardalens Kommunalförbund* som genomfördes av KPMG.

Analysen är uppdelad i tre områden; *Organisation, styrning och ledning, Tjänster/tjänsteutbud och behov* samt *Mål, utvecklingsområden och utmaningar*

## Organisation, styrning och ledning

Förbundets styrning och ledning är ett intressant perspektiv som även lyfts i KPMG:s utredning. I utredningen lyfts och diskuteras medlemskommunernas gemensamma ansvar och direktionens styrning. Man menar att Direktionen bör agera på de behov och utmaningar som finns i förbundets verksamheter.

Utifrån området har följande frågeställningar ställts till förbunden och bolagen:

- Hur ser er organisation ut?
- Har ni tydliga roller, ansvar o mandat för tjänstemannaledning o Direktion/styrelse? I så fall, Kan ni beskriva? Framgår det i en förbundsordning eller motsvarande?

### Sjuhärads kommunalförbund styrs med styrdokument och tillit

I jämförelsen med Sjuhärads kommunalförbund ser vi en skillnad i styrningen på flera sätt. VMKF upplever idag, enligt nulägesbeskrivningen, att det ibland är för många styrsignaler som kommer från de olika kommunerna och att många viljor ska mötas. Enligt nulägesanalyser ser man också att det finns behov som man inte kan/ska leva upp till då det inte ingår uppdraget.

Enligt KPMG:s utredning går uppdragen till förbundet många gånger inte genom direktionen utan kommer direkt från medlemskommunerna.

I Sjuhärad har man löst detta genom att arbeta med tydliga styrdokument där man i förväg sätter förbundets uppdrag och mål.

I förbundsordningen anges förbundets uppdrag tydligt.

Arbetet utgår sedan från en strategi som för Sjuhärads del är den regionala utvecklingsstrategin. Strategin beskriver de områden som särskilt prioriteras under en period.

Medlemskommunerna har lyft fram tre prioriterade områden de anser lämpar sig väl för samverkan och utifrån det tas fokusområden fram tillsammans.

Man sätter sedan mål och måtetal tillsammans. Målen uttrycks till viss del som uppdrag för förbundet ” Förbundet ska representera och bevaka kommunernas intressen i länsövergripande utredningar, förhandlingar och arbetsgrupper”, ”Förbundet ska...”.

Även förbundschefen har ett tydligt uppdrag specificerad i en instruktion som baseras på förbundsordningen och grunduppdraget.

## **Göliska arbetar med det strategiska partnerskapet som gör bolaget till en självklar partner och främjar utveckling**

Göliska IT har som mål att de ska ses som en strategisk partner av sina medlemskommuner. Ett strategiskt partnerskap innebär att man har gemensamma målsättningar för både medlemskommuner och förbund som ligger i linje med båda parter långsiktiga strategier. Genom ett strategiskt partnerskap knyter man förbundet närmare kommunerna och deras målsättningar.

I KMPG:s utredning lyfts att det finns en vilja inom förbundet att arbeta mer med och driva utveckling men det upplevs inte finnas rätt förutsättningar för detta. Förbundet saknar resurser och ett tydligt mandat att driva utvecklingsfrågor.

Ett uttalat strategiskt partnerskap skulle kunna ge ett mervärde för den gemensamma utvecklingen för förbundet och dess medlemmar och ge VMKF ett uttalat mandat att bedriva utveckling utifrån gemensamt uppsatta mål.

I VMKF:s förbundsordning anges ledningsgruppen som en viktig funktion för samordning av budgetprocess, beredning av ärenden samt som den sammanhållande instansen för att samordna dialog och kommunikation mellan medlemskommunerna och förbundet.

## **Drivkrafter till förändring inom organisation, styrning och ledning**

Utifrån jämförelsen med andra bolag och förbund kopplat till utveckling av styrning och ledning i VMKF med målet att minska styrsignalerna, tydliggöra förbundets roll och jobba mer fokuserat på utveckling har gruppen identifierat drivkrafter till förändring.

Gruppen ser två möjliga spår i denna utveckling:

### **Minska styrsignalerna genom utvecklade styrdokument och tillit**

För att tydliggöra VMKF:s uppdrag, mandat och handlingsutrymme och för att minska styrsignalerna till förbundet bör styrdokumentet som styr verksamheten ses över och förtydligas.

Att gemensamt ta fram och besluta om VAD-frågorna ger förbundet en handlingsfrihet att själva bestämma om HUR-frågorna utifrån sin unika kompetens

kring verksamheternas behov och möjligheter. Detta går också i linje med den tillitsbaserade styrningen.

Bland annat bör en instruktion till förbundschef tas fram kopplat till grunduppdraget och förbundsordningen. Detta styrdokument saknas i förbundet idag.

#### **Ordförandekommun tar ett större ansvar under en mandatperiod**

Att förlänga kommunernas ordförandeskap till en mandatperiod och att under den perioden knyta an förbundet närmare kommunens ledning och styrning är ett annat sätt att utveckla styrningen. Här finns inspiration att hämta från Göliska och deras arbete med det strategiska partnerskapet.

Detta skulle innebära att förbundet under mandatperioden kan ingå i ordförandekommunens ledningsgrupp och följa kommunens styrmodell vilket skulle ge förbundschef en kommunledningsgrupp att bolla frågor med samt att det skulle frigöra tid för förbundet till andra frågor när man inte behöver utveckla styrning- och ledningsfrågor individuellt. Detta kan ge förbundet en stabilitet och systematik.

VMMF (Västra Mälardalens Myndighetsförbund) som är ett kommunalförbund som arbetar med bygg- och miljöfrågor i Arboga och Kungsörs kommuner har samma ordförandeskap under en mandatperiod för att sedan rotera.

Uppdraget för ledningsgruppen som anges i VMKF:s förbundsordning kan med fördel formaliseras på ett tydligare sätt för att bli den sammanhållande funktionen mellan kommunerna och förbundet. Konstellationen skulle bli en central ledningsgrupp som hanterar frågor på en mer övergripande nivå och som har ett tydligt upplägg och mötesstruktur samt möjlighet att bjuda in specialkompetenser vid behov. Förbundschefens roll i ledningsgruppen kan också behöva förtydligas.

## Tjänster/tjänsteutbud och behov

Frågan om att vara med i VMKF's samlade tjänsteutbud eller i delar av tjänsteutbudet har undersökts och ett ställningstagande presenteras i följande avsnitt.

Undersökningen baseras dels på hur dem förbund och bolag som vi fördjupat oss inom hanterat frågan, den baseras även på den bedömning som en jurist på SKR gjort avseende associationsform och som kompletterats med en omvärldsbevakning.

*Utredningens frågeställning: Kan medlemskommunerna själva välja vilka tjänster man vill ha från förbundets samlade utbud?*

Frågan innefattar om VMKF bör tillåta en flexibilitet och valmöjlighet i att låta medlemskommuner välja vilka tjänster som medlemskommunen går in i. Dock inte en flexibilitet från år till år, utan som handlar om att respektive medlemskommun tar ställning vid inträde av ny verksamhet/tjänst.

### Soltak AB och Göliska IT erbjuder en flexibilitet i tjänsteutbudet

Frågeställning till förbunden och bolaget: Kan medlemskommunerna själva välja vilka tjänster man vill ha från ert samlade utbud.

Soltak AB svarar att Inom ramen för respektive samarbetsområde kan kundkommunerna välja vilka tjänster de vill nyttja, helt eller delvis. Basutbud kontra tilläggstjänster.

Göliska IT:s kunder kan avropa vilka tjänster och volymer de önskar för allt utom det kallas "Grundavgift" som delas på en nyckel som baserar sig på invånarantal.

För att säkerställa att man ska kunna ställa om organisationen om kundkommunerna ändrar sina avrop på tjänster finns det inskrivet i avtalet mellan kommunerna och Göliska att om man väljer att gå ur helt inom större tjänster så måste då lösas i samförstånd mellan kommunerna och att Göliska kan behöva tid för omställning om man sitter kvar med avtal till 3:e part som måste lösas.

Sjuhärads kommunalförbund har inte ett tjänsteutbud som avropas. Utbudet styrs i huvudsak av politiska beslut och inriktningar i samråd mellan kommunerna och Västra Götalandsregionen. Styrdokumenten reglerar i huvudsak utbudet. Finns det specifika önskemål från kommunerna så finns en bestämmelse i förbundsordningen att minst två kommuner skall samverka för att förbundet skall engagera sig. I huvudsak önskar man ett engagemang och deltagande från samtliga medlemskommuner.

### Kommunalförbund som associationsform innebär en flexibilitet i samverkan

I september tog VMKF kontakt med SKR:s jurister för att få en juridisk bedömning över vad som är möjligt och som på bästa sätt kan möta det behov som medlemskommunerna har. Utredningen påvisar att förbund är den lämpligaste formen att vara kvar i. Se ärende FD 2021-89.



Eftersom VMKF är ett kommunalförbund, och föreslås vara kvar i den associationsformen bör man kunna tillåta olika behov. Ett kommunalförbund tillåts att vara en organisation som bygger på att olika parter kan lämna över olika verksamheter och uppgifter, alltså att alla parter inte behöver samverka om allt. Att gå över till en mer begränsade form såsom gemensam nämnd där samtliga går in exakt lika i alla tjänster är inte aktuellt, därför att flexibiliteten är viktig för medlemskommunerna.

## **Demografins påverkan på samarbetsbehovet**

Den förändrade demografin blir en viktig faktor att beakta i denna fråga.

Kommuner i Sverige står inför flertalet utmaningar. En utmaning handlar om demografin, där befolkningen i landet ökar i åldrarna över 65 år. Ökningen i denna grupp är dessutom större än för dem i yrkesverksam ålder. Detta innebär att färre personer ska försörja allt fler vilket kommer att ställa krav på finansiering såväl som kompetensförsörjning. Detta är ingen skillnad för våra medlemskommuners demografi. För att medlemskommunerna ska kunna bedriva verksamhet med bibehållen kvalitet kommer det därför bli nödvändigt att ompröva arbetssätt och se över hur resurser nyttjas. Efterfrågan av gemensamma samarbeten kommuner sinsemellan förväntas att öka vilket gör att VMKF behöver vara flexibla i sitt tjänsteutbud.

## **Drivkrafter till förändring inom tjänster/tjänsteutbud och behov**

Frågan om tjänster/tjänsteutbud och behov angränsar till utredningsuppdrag kring grunduppdraget som utförs som en delutredning. Vid undersökningen om huruvida andra förbund och bolag hanterar frågan kan utläsas att det finns en flexibilitet och valmöjlighet från deras medlemskommuner, men att det finns ett grundutbud som samtliga är med på och att det finns tjänster som går att välja till.

Ett kommunalförbund bygger på att medlemskommunerna kan lämna över olika verksamheter och uppgifter. Med anledning av att vi föreslår (Delrapport ”prioriterade områden” FD 2021-89) att vara kvar i associationsformen kommunalförbund för VMKF så gör vi redan där ett ställningstagande om att kunna välja tjänster. Hade valet gjorts av en mer begränsade form såsom gemensam nämnd där samtliga går in exakt lika i alla tjänster, så kan inte flexibilitet råda.

VMKF behöver möta kommunerna på ett sätt som matchar olika ambitionsnivåer och olika möjligheter till resurser men samtidigt värna samarbete och stordriftsfördelar.



## Mål, utvecklingsområden och utmaningar

I KMPG:s utredning beskrivs att när man jämfört medlemskommunernas kostnader med strukturellt liknande kommuner indikerar jämförelsen att förbundets medlemskommuner har lägre kostnader inom majoriteten av de områden som förbundet ansvarar för.

Låga kostnader, eller lägre kostnader än andra, innebär dock inte att per automatik att verksamheten är effektiv eller att kvalitén i leveransen inte behöver förbättras.

I utredningen lyfts återkommande glappet mellan medlemskommunerna förväntningar och på förbundet och vad förbundet har förmåga att leverera.

Vår frågeställning till förbundet och bolagen inom detta område var:

- Vilka mål har förbundet/bolaget och hur följs dessa upp?
- Hur säkerställs måluppfyllelsen?
- Vilket/vilka har varit förbundet/bolagets främsta utvecklingsområden under de senaste åren?
- Vilka utvecklingsområden ser ni för de kommande åren?
- Vilka är de största utmaningarna för er just nu och inom de kommande åren?
- Hur fungerar kommunikationen mellan förbundet/bolaget och medlemskommunerna?
- Finns rutiner och kommunikationsplaner för att säkerställa att kommunikationen fungerar i alla led?
- Vad är de främsta framgångsfaktorerna för er verksamhet?

När det gäller mål, indikatorer och måluppfyllelse har VMKF en del inspiration och lärdomar att hämta från både Göliska IT och Soltak:

### **Soltak lovar att vara lite bättre på den service som erbjuds än om kommunerna skulle ha gjort det själva**

Soltak AB har som mål att skapa ett mervärde d.v.s. att vara lite bättre på den service som erbjuds än om kommunerna hade gjort det själva. Det är ett mål som de arbetat aktivt med och följer upp för att hela tiden se till att de ligger på en hög servicenivå.

Detta kan jämföras med VMKF:s vision ” VMKF är det självklara valet!

Genom hög servicekänsla, effektiva arbetssätt och ständigt tillgängliga digitala tjänster skapar vi värde som överträffar våra kunders förväntningar!”.

### **Göliska sätter gemensamma mål inom det strategiska partnerskapet**

Göliska arbetar med det strategiska partnerskapet, något som beskrivits närmare under ”organisation, styrning och ledning”. Detta innebär bland annat att man sätter mål

tillsammans med medlemskommunerna och därmed får en samsyn i mål och krav på leverans.

### **Kommunikation en framgångsfaktor för samarbete**

Relationer och kommunikation är en aktuell fråga för Göliska IT precis som för VMKF. Utmaning enligt Göliska ligger i att hitta optimala mötesplatser där man träffar slutkunder och chefer i större utsträckning än nu. Även dialogen med politiken är viktig för att skapa engagemanget för verksamheten.

I jämförelsen lyfts flera exempel på dialoger fram. Samtliga tillfrågade är överens om att kommunikation och dialog är en av de främsta framgångsfaktorerna för att identifiera behov, skapa gemensamma processer och bedriva ett framgångsrikt samarbete.

VMKF har inför 2022 börjat med att presidiet bjuder in storgrupp till budgetdialog under våren. Syftet är att involvera presidiet tidigare i budgetdialogen samt att bli mer delaktiga i budget- och målprocessen. Man inför också en strukturerad uppföljning av BAS-överenskommelsen mellan VMKF och kommunerna för att se till att man har en bra service och kvalitet mot medlemskommunerna.

Dock saknas ett helhetstänk kring kommunikationen mellan olika led i organisationerna. I nulägesbeskrivningen anger man att informationen väldigt ofta inte når ut till samtliga berörda.

### **Utvecklingsområden och utmaningar**

I jämförelsen ser vi att både Göliska och Soltak har liknande utmaningar som VMKF gällande servicenivå, kompetens, att kunna tillgodose förväntningar, förändringar och utveckling av nya samarbetsområden. Trots olika associationsformer, tjänsteutbud och inriktningar möter man samma svårigheter kopplade till medlemskommunernas ständigt föränderliga behov och en omvärld i snabb förändring.

### **Drivkrafter till förändring inom mål, utvecklingsområden och utmaningar**

VMKF har sedan KMPG:s utredning utvecklat målstyrningen och kommunikationen genom att på regelbunden basis följa upp Basöverenskommelsen mellan förbundet och medlemskommunerna samt att bjuda in presidiet till dialog och budget och mål. Kommunikationen behöver dock utvecklas ytterligare med en strukturerad kommunikationsplan kring dialoger på olika nivåer. Kommunikation är en viktig framgångsfaktor för att lösa frågeställningar kring behovsglapp, orealistiska förväntningar och förbundets roll bland medlemskommunerna.

Liksom Soltak har målet att skapa ett mervärde d.v.s att vara lite bättre på den service som erbjuds än om kommunerna hade gjort det själva, har VMKF en vision som lyder ”VMKF är det självklara valet!

Genom hög servicekänsla, effektiva arbetssätt och ständigt tillgängliga digitala tjänster skapar vi värde som överträffar våra kunders förväntningar!”

Soltak har gjort ett stort arbete med sitt mål för att leva upp till målet inom alla områden. Man har även en uppföljning kring det som visar att man ”lever som man lär”. VMKF skulle med fördel kunna knyta sina mål och sin kvalitet närmare visionen och på så vis leva sin vision om det självklara valet och överträffa medlemskommunernas förväntningar.

Eftersom utvecklingsområden och utmaningar är likartade för samtliga jämförda bolag och förbund är ett fortsatt kunskaps- och erfarenhetsutbyte med Göliska IT och Soltak en bra väg framåt. Detta skulle kunna göras genom fortsatt nätverkande och studiebesök för att kontinuerligt inhämta inspiration och idéer till det fortsatta utvecklingsarbetet.

## Slutsats - förslag till utvecklingsområden

Utifrån den analysen och de drivkrafter till förändring som arbetet har identifierat har gruppen följande förslag på utvecklingsområden och åtgärder.

### Organisation, styrning och ledning

Gruppen föreslår att ledningen och styrningen för VMKF utvecklas med en kombination av de två alternativ som diskuteras i analysen.

- Genom ett strategiskt partnerskap knyter man förbundet närmare kommunerna och deras målsättningar. En översyn av förbundets styrdokument bör genomföras för att identifiera VAD-frågor som i dagsläget inte finns förtydligade i styrdokument. Detta för att ge VMKF mandat och tillit att hantera HUR-frågorna i större utsträckning. En instruktion för förbundschef kopplat till grunduppdrag och förbundsordning tas fram i detta arbete.
- Tydliggöra och verkställa den ”centrala ledningsgruppen”
- Vidare bör möjligheten att förlänga och fördjupa ansvaret för en ordförandekommun utredas.

### Tjänster/tjänsteutbud och behov

Gruppens slutsats är att det i ett kommunalförbund bör finnas en möjlighet för flexibilitet i tjänsteutbudet som matchar olika ambitionsnivåer och olika möjligheter till resurser men samtidigt värnar samarbete och stordriftsfördelar.

Alla medlemskommuner är välkomna att samarbeta inom ramen för förbundets uppdrag men hur flexibiliteten ska skapas behöver utredas vidare.

- En utredning kring differentierad taxa där grundpaket och tilläggsuppdrag är möjliga och som reglerar valbarheten för respektive kommun bör genomföras.

### Mål, utvecklingsområden och utmaningar

Inom detta område finns många utmaningar som man har gemensamt med jämförda förbund och bolag. Detta arbete har redan inletts kring målstyrning och dialog.

Gruppens slutsats är följande:

- VMKF har idag en vision som inte går igen med mål och uppföljning. VMKF skulle med fördel kunna knyta sina mål och sin kvalitet närmare visionen och på så vis leva sin vision om det självklara valet och att överträffa

medlemskommunernas förväntningar. Visionen bör levas, kommuniceras och användas för att göra förbundet mer synligt.

- Dialogen/kommunikationen behöver fortsatt utvecklas för att skapa en regelbunden fördjupad dialog i tjänstemannaorganisationen kopplat till den tillitsbaserade styrningen samt en dialog och delaktighet med politiken.
- VMKF bör fortsätta samverka med Soltak AB och Göliska IT kopplat till gemensamma utvecklingsområden och utmaningar.