

Verksamhetsplan och budget 2014

SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Förord

2014 års prioriterade frågor fokuserar på de välfärdstjänster som är särskilt viktiga i början och slutet av livet. En bra barndom med en god utbildning, och en ålderdom med värdig omvårdnad och hög medicinsk kompetens.

Nyanländas etablering och välfärdens långsiktiga finansiering är nyckel-frågor med flera beröringspunkter. Styrelsen har redan nu beslutat att de ska löpa över två år. Vi måste ge de nyanlända rätt förutsättningar för att bli en del av det svenska samhället.

För att klara och utveckla välfärdsuppdraget krävs tillväxt och att vi klarar att rekrytera ny personal. Det är viktigt att den lokala nivån stimulerar tillväxt, entreprenörskap och kreativitet.

Välfärden berör och angår alla. Det allmänna samtalet - debatten - är en vital del i en demokrati. Vi går in i ett år då den nationella nivån kommer att tala mycket om vård, skola och omsorg - våra områden. Åtta av tio välfärdstjänster utförs av kommuner, regioner och landsting.

Ett år då alla kommer att tala om oss är det viktigt att komma ihåg att merparten av brukarna är nöjda med den service de får.

Allt kan göras bättre, det är därför vi jobbar med de prioriterade frågorna.

Stockholm i januari, 2014



Anders Knape
Ordförande

Sveriges Kommuner och Landsting



Innehåll

3	Förbundets styrmodell
4	Verksamhetsidé
5	Förbundets verksamhet
8	Verksamhetens inriktning 2014
34	Budget 2014
38	Uppföljning och utvärdering
40	Politisk organisation
43	Kansliorganisation
45	Koncernen - förbundets företag
48	Definitioner

Förbundets styrmodell

Förbundets styrning av sin verksamhet beskrivs schematiskt i följande figur. Se också definitioner på sidan 48.



Verksamhetsidé

En fråga om demokrati.

SKL är en medlemsorganisation för kommuner, landsting och regioner. Som arbetsgivar- och intresseorganisation driver vi deras frågor och erbjuder stöd och service.

Vi väcker frågor, agerar kraftfullt och bildar opinion.

Vårt uppdrag är att ge kommuner, landsting och regioner bättre förutsättningar för lokalt och regionalt självstyre. Målet är att utveckla välfärden.

Det är en fråga om demokrati.



Förbundets verksamhet

SKL företräder medlemmarnas intressen och ska med utgångspunkt i den lokala och regionala demokratin stödja dem i utvecklingen av välfärdstjänster. Förbundet har till huvuduppgift att utveckla den kommunala självstyrelsen med stort handlingsutrymme och stark medborgerlig förankring. Insatser för att stödja medlemmarna sker framför allt genom intressebevakning, verksamhetsutveckling samt rådgivning och service.

Intressebevakning

Med intressebevakning agerar vi för att påverka beslutsfattande hos externa aktörer, t.ex. EU, riksdag, regering, myndigheter, fackliga och andra organisationer, i en riktning som gynnar våra medlemmar. Det kan handla om krav på förändrad lagstiftning eller frågor som rör finansieringen av medlemmarnas verksamhet. Intressebevakningen sker genom opinionsbildning, påverkansarbete och uppvaktningar, ofta baserat på färskta faktarapporter om läget hos medlemmarna. Förutom våra egna initiativ till förändringar inkommer dessutom varje år runt 500 remisser från främst regeringskansliet och statliga myndigheter.

En stor och viktig del av intressebevakaruppdraget utför vi i vår roll som *arbetsgivarorganisation* där vi bland annat tecknar avtal om lön och allmänna anställningsvillkor som berör en miljon anställda i kommuner, landsting och regioner. Genom den nära kopplingen till verksamhetsutvecklingen bidrar avtalen även till att främja effektivitet och produktivitet i verksamheterna. I arbetsgivaruppdraget ingår också att stärka medlemmarna i rollen som arbetsgivare för att bland annat värna om befintlig kompetens i sektorn och för att kunna rekrytera nya kompetenta medarbetare.



Verksamhetsutveckling

Bland SKL:s medlemmar pågår en omfattande verksamhetsutveckling inom flertalet av de områden som medlemmarna ansvarar för. Utvecklingsarbetena har ofta fokus på effektivitet och produktivitet men rör också förbättringsarbete i själva innehållet i välfärdstjänsterna. I dessa utvecklingsarbeten har SKL ofta en viktig roll som drivkraft och inspiratör men också som samordnare av projekt och genom att erbjuda medlemmarna en nationell mötesplats för erfarenhetsutbyte. Under senare år har en stor del av utvecklingsarbetet genomförts med finansiering från externa aktörer, bland annat regeringen, statliga myndigheter och EU. 2013 var SKL involverad i ett fyrtiotal sådana utvecklingsarbeten.

Rådgivning och service

Dagligen erbjuder vi våra medlemmar rådgivning och service. Varje år inkommer cirka 2,5 miljoner e-postmeddelanden till SKL med såväl juridiska och ekonomiska frågor som frågor inom medlemmarnas olika sakområden. Utöver den stora mängd telefonsamtal som dagligen går direkt till enskilda anställda inom SKL inkommer också mer än 175 000 telefonsamtal till vår växel varje år. Dessutom diarieförs cirka 8 000 inkommande ärenden av varierande slag som fördelas ut i organisationen. Genom nyhetsbrev och cirkulär och på vår hemsida informeras medlemmarna regelbundet om händelser och utveckling som påverkar dem. Vi erbjuder också kurser och konferenser inom de flesta områden som medlemmarna ansvarar för.

För att det ska vara tydligt för kommuner, landsting och regioner vad de kan förvänta sig av SKL införde förbundet under våren 2011 ett servicelöfte. Vid en förfrågan via telefon eller e-post ska svar eller besked ges inom två arbetsdagar om hur ärendet kommer att hanteras. I servicelöftet ingår också att vi gärna håller telefon- eller webbsända möten.

Sedan år 2005 genomförs återkommande mätningar av hur medlemmarna uppfattar förbundets verksamhet. Mätningarna visar bland annat att förbundets service och rådgivning generellt sett är mycket uppskattad.

Intressebevakning, verksamhetsutveckling och råd och service sker sällan isolerat från varandra. Den regelbundna kontakt med medlemmar som sker inom råd och service ger oss ofta värdefull kunskap som bildar underlag för ny intressebevakning. Ett intressebevakaruppdrag kan i sin tur generera idéer om ett nytt utvecklingsarbete som ger oss ny kunskap för framtida insatser. De olika angreppssätten vävs därigenom samman och ger tyngd och styrka till SKL:s samlade uppdrag.

Våra kännetecken

Initiativ, trovärdighet, öppenhet och arbetsglädje ska känneteckna förbundets verksamhet. Det handlar om framtidsorientering, att ligga steget före och belysa viktiga omvärldsförändringar. Det gäller också att visa handlingskraft och att vara saklig, pålitlig och långsiktig. Förbundet ska dessutom ha ett förhållningssätt som präglas av öppenhet och tillgänglighet. I detta ligger bland annat att ge förutsättningar för medlemmarnas delaktighet. Inom förbundet ska utrymme ges för engagemang och motivation.

Perspektiv som genomsyrar verksamheten

Tre perspektiv ska genomsyra SKL:s verksamhet – både externt och internt. Dessa är *EU, Jämställdhet* och *Mångfald*. EU-perspektivet handlar om att ta tillvara de möjligheter som det internationella samarbetet erbjuder men också att noga följa och påverka skeenden inom till exempel EU:s institutioner. Att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv innebär att främja jämställdheten mellan kvinnor och män med målet att kvinnor och män ska ha samma makt och möjlighet att forma samhället och sina egna liv. Mångfaldsperspektivet innebär att se, förstå, värdesätta och tillvarata individers olikheter när det gäller könsidentitet, ålder, etnisk tillhörighet, trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning. Perspektiven har ett särskilt intresse för SKL utifrån rollen som nationell arbetsgivarorganisation.



Årets prioriteringar

För att fullgöra sin uppgift att bidra till medborgarnas trygghet och välfärd behöver kommuner, landsting och regioner ständigt förnya och anpassa verksamheten till nya förutsättningar. Samtidigt ställs krav på stabilitet, långsiktighet och trovärdighet.

De närmaste åren står SKL:s medlemmar inför en rad utmaningar som ställer särskilda krav på förbundet.

Utifrån dessa utmaningar har förbundets kongress i november 2011 angett att förbundets aktiviteter under mandatperioden 2012-2016 ska ha sin utgångspunkt i följande tre inriktningar:

- Demokrati och självstyre
- Välfärdens utveckling och finansiering
- Attraktiva arbetsgivare och attraktiva jobb.

För varje inriktning har kongressen dessutom valt att ange ett antal inriktningsmål, totalt 81 sådana mål. Som en fortsatt fördjupning och konkretisering till den av kongressen valda inriktningen för verksamheten under perioden 2012-2016 har styrelsen pekat ut följande 12 frågor som särskilt viktiga att följa under år 2014.

Årets prioriteringar

- › Framgångsrik skola
- › Unga till arbete
- › Bättre liv för sjuka äldre
- › Jämlik vård och hälsa
- › Kultur och fritid tillgänglig för alla
- › Digitala välfärdstjänster för alla
- › Brukare och patienter som aktiva medskapare
- › Sveriges Viktigaste Jobb
- › Kvalitetssäkrad välfärd
- › Stärkt lokal tillväxt och utveckling
- › Nyanländas etablering – en investering för framtiden
- › Välfärdens långsiktiga finansiering.

De 12 frågorna beskrivs i det följande med målsättningar i form av indikatorer. Till beskrivningen har också fogats de av kongressen formulerade inriktningsmål som tydligast har bäring på respektive fråga. De två frågorna *Nyanländas etablering – en investering för framtiden* och *Välfärdens långsiktiga finansiering* kommer att löpa över två år till och med 2015.

Framgångsrik skola

Förskolan har en viktig roll för fortsatt lärande, och skolan har en central roll för individernas möjligheter till god etablering på arbetsmarknaden.

För att utveckla skolan krävs att skolans ledarskap på olika nivåer stärks. Lärarna behöver bättre karriärmöjligheter och löner samt ökad lönespridning. Arbetsmiljön måste förbättras med minskad stress och ett utvecklat samarbete lärarna emellan.

Samarbetet med universitet och högskolor behöver förbättras, både för att utveckla lärarutbildningen och för att stärka skolforskningen.

Skolans självbild och förtroendet för den svenska skolan måste bli bättre och därför behöver goda exempel på det utvecklingsarbete som pågår runt om i landet lyftas fram.

Skolutvecklingsarbetet ska anknyta till SKL:s generella arbete för barn och unga. Det innebär att en rad olika sektorer behöver samverka. En helhetsyn på individen och dess inflytande är nödvändig. För både individen och samhället är det viktigt att relevant stöd sätts in så tidigt som möjligt. De som arbetar med barn och unga måste ha goda kunskaper om barns utveckling. Förskolan har en viktig roll för fortsatt lärande och skolan har en central roll för individernas möjligheter till god etablering på arbetsmarknaden.

Förskolan har en viktig roll för fortsatt lärande och skolan har en central roll för individernas möjligheter till god etablering på arbetsmarknaden.

Kongressens inriktningsmål 2012-2016

- SKL ska verka för att alla elever ska uppnå skolans kunskapsmål.
- SKL ska verka för att kompetens och skicklighet hos befintliga lärare och annan pedagogisk personal utvecklas.
- SKL ska stödja medlemmarna i att utveckla attraktiva villkor och organisatoriska förutsättningar som möjliggör ett gott ledarskap.
- SKL ska stödja utvecklingen i riktning mot att huvudmännen arbetar utifrån ett helhetsperspektiv på barns behov i enlighet med Barnkonventionen.

Indikatorer 2014

- Förslag finns på kvalitetskriterier för förskola och fritidshem och indikatorer för de kvantitativt jämförbara aspekterna av dessa kriterier.
- Medlemmarna har tagit del av en utvecklingsmodell byggd på erfarenheter om styrning och ledning från SKL:s olika projekt.
- Det ramverk för utvärdering och utveckling av skolors digitalisering som är en del av SKL:s och regeringens överenskommelse för att främja digitalisering av offentlig sektor har använts i en tredjedel av kommunerna under 2014.
- Kommunpolitiker som efter valet 2014 berörs av skolfrågorna har tillgång till ett material som samlar SKL:s stöd för såväl arbetsgivar- som verksamhetsfrågorna inom skolområdet.



Unga till arbete

SKL verkar för att fler elever ska slutföra sin gymnasieutbildning. Ungas övergångar från utbildning till arbete behöver underlättas.

I första hand handlar det om att ge alla unga en god utbildning, men även insatser inom exempelvis kultur- och fritidsområdet kan ge viktiga erfarenheter inför arbetslivet.

En hög sysselsättning är också av stor betydelse för kommunerna, både för att säkerställa skatteintäkter och för att begränsa kostnaderna för ekonomiskt bistånd. Kommunala insatser spelar även en avgörande roll för ungas möjligheter att etablera sig på arbetsmarknaden. I första hand handlar det om att ge alla unga en god utbildning, men även insatser inom exempelvis kultur- och fritidsområdet kan ge viktiga erfarenheter inför arbetslivet. Aktiviteter inom socialtjänsten och på arbetsmarknadsområdet kan också ha stor betydelse för unga som har behov av stöd på vägen till egen försörjning.

Frågan har varit prioriterad sedan 2012 och som tidigare ligger fokus på tidiga insatser, motverka studieavbrott, kommunernas informationsansvar och samverkan mellan skola och arbetsliv.

Inriktningen är fortsatt att stödja styrnings- och ledningsfunktioner i kommunerna, men viktigt är också intressebevakningen mot andra aktörer. Ny kunskap kommer att tas fram och spridas om ungas arbetsmarknadsetablering, samtidigt som möjligheter för kommuner och andra aktörer att utbyta erfarenheter och dela goda exempel skapas. Statistik som tas fram ska vara könsuppdelad och de insatser som görs ska genomsyras av ett jämställdhetsperspektiv. Kommuner och landsting som arbetsgivare och de satsningar som görs på arbetsgivarsidan kommer att uppmärksammas särskilt. Samverkansformer mellan kommunala verksamheter, samt mellan statliga och kommunala organ kommer att även att utforskas.

Kongressens inriktningsmål 2012-2016

- ✧ SKL ska verka för en bättre organisation av myndighetssamverkan med ökad samordning av resurser för arbetslösa med särskilt fokus på ungdomarna.
- ✧ SKL ska verka för att alla elever ska uppnå skolans kunskapsmål.
- ✧ SKL ska stödja utvecklingen i riktning mot att huvudmännen arbetar utifrån ett helhetsperspektiv på barns behov i enlighet med Barnkonventionen.

Indikatorer 2014

- ✧ En webbutbildning i arbetsmodellen Skolfam, en satsning inom familjehemsvården, finns tillgänglig med syftet att förbättra skolresultaten för familjehemsplacerade elever.
- ✧ En plan är beslutad för hur SKL fortsatt ska vara en central nationell aktör i frågan om att motverka studieavbrott, efter att projektiden för EU-projektet Plug In har löpt ut.
- ✧ Medlemmarna har tillgång till ett IT-stöd för att identifiera och följa de elever som avbryter sina gymnasiestudier.
- ✧ En metodbank, med utgångspunkt i de pilotprojekt för utvecklad samverkan mellan skola och arbetsliv som inleddes 2013, finns tillgänglig på SKL:s webbplats.

FAKTA

- ✧ År 2012 var arbetslösheten bland ungdomar 23,7 procent, jämfört med 8,0 procent för befolkningen i stort. För att förbättra övergången från skola till arbetsmarknad krävs en starkare koppling dem emellan under studietiden.
- ✧ Dessutom måste fler elever avsluta en gymnasieutbildning, något som även understryks i EU:s tillväxtstrategi EU2020. I dag avslutar bara omkring 75 procent av alla svenska elever sina gymnasiestudier inom fyra år.



Bättre liv för sjuka äldre

Bättre liv för sjuka äldre syftar till att äldre kvinnor och män ska kunna leva ett självständigt liv trots sjukdom och funktionshinder och att ingen ska behöva vara hjälplös.

Nya arbetssätt har inneburit att 25 000 personer varje månad får en riskbedömning för fall, undernäring och trycksår. Förebyggande åtgärder sätts in när risk konstateras. I de kommuner som infört detta arbetssätt är förekomsten av trycksår i genomsnitt fem procent till skillnad från 12 procent med det gamla arbetssättet. Systematiska, standardiserade arbetssätt gör skillnad.

God omvårdnad vid demenssjukdom minskar plågsamma symtom och behov av antipsykotisk läkemedelbehandling. Över 8 000 personer med demenssjukdom har fått del av det nya arbetssättet med stöd av BPSD-registret¹. Att ringa upp den sjuka äldre efter utskrivning från sjukhus och följa upp hur det går därhemma håller på att bli en ny rutin för sjukhusen. Över 4 000 personer har fått ett sådant samtal under 2013.

Styrning och ledning över huvudmannaskapsgränser börjar finna sina former. I alla län finns en struktur och årliga gemensamma handlingsplaner.

Vi är på rätt väg men det är mycket kvar att göra. Ännu ser vi inga förbättringar när det gäller undvikbar slutenvård och återinskrivningar inom 30 dagar. Arbetet med att analysera och testa i liten skala behöver fortsätta. Vårdens personal behöver öka sin kompetens kring psykisk ohälsa bland äldre. Kunskap om kostnader för vård och omsorg i ett helhetsperspektiv behöver öka.

Läkemedel till äldre behöver omprövas regelbundet. Nya arbetssätt kring munhälsa är nu mogna att spridas i hela landet.

Vårdens personal
behöver öka sin kom-
petens kring psykisk
ohälsa bland äldre.
Kunskap om kostnader
för vård och omsorg i
ett helhetsperspektiv
behöver öka.

Kongressens inriktningsmål 2012-2016

- SKL ska verka för att vården och omsorgen om de mest sjuka äldre blir mer effektiv.

Indikatorer 2014

- Återinskrivningar från sjukhus inom 30 dagar har minskat med minst fem procent i 15 län.
- 250 kommuner och alla landsting arbetar systematiskt med munhalsbedömningar.
- 2014 kommer minst 1000 personer som möter äldre i sitt arbete att ha utbildats i Första hjälpen till psykisk hälsa.
- Kostnadsjämförelser finns på individnivå över tid där nya och gamla arbetssätt kan jämföras.



Not. 1. BPSD – beteendemässiga och psykiska symtom vid demens.

Jämlik vård och hälsa

Trots en generellt god utveckling av hälsan kan vi se att skillnaderna i hälsa mellan olika socioekonomiska grupper ökat och att vårdens utformning och resultat skiljer sig åt mellan olika grupper i befolkningen. För att uppnå en mer jämlik hälsa och vård behöver välfärdstjänsterna, bland annat inom vården, ha ett hälsofrämjande perspektiv och anpassas så att de bättre än idag motsvarar olika människors skilda behov och förutsättningar.

Alla människor ska uppleva att de bemöts och behandlas på ett likvärdigt sätt och får likvärdig tillgång till vården och våra välfärdstjänster.

Alla människor – oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, utbildningslängd, inkomst, bostadsort, funktionshinder et cetera – ska uppleva att de bemöts och behandlas på ett likvärdigt sätt och får likvärdig tillgång till vården och våra välfärdstjänster. Men "lika till alla" leder inte till jämlikhet. Det behövs generella insatser till alla, anpassade på ett sådant sätt att de motsvarar befolkningens olika behov och förutsättningar.

Flera av sektorns välfärdstjänster påverkar människors hälsa. SKL har därför under de senaste åren prioriterat arbetet med jämlika välfärdstjänster och i synnerhet en mer jämlik och hälsofrämjande hälso- och sjukvård. Kunskapsunderlag har tagits fram och utvecklingsprojekt har påbörjats. Att utveckla välfungerande samverkan mellan kommun och landsting är en förutsättning för att det hälsofrämjande och förebyggande arbetet ska fungera och för att hälsoskillnaderna i samhället ska kunna utjämnas.

Kongressens inriktningsmål 2012-2016

- › SKL ska stödja medlemmarna i deras hälsofrämjande och förebyggande arbete för att utjämna hälsoskillnader och långsiktigt säkerställa en effektiv resursanvändning i den offentligt finansierade verksamheten.
- › SKL ska verka för att kommuner och landsting får det stöd de behöver för att aktivt främja lika rättigheter och möjligheter och att motverka diskriminering i skolan, hälso- och sjukvården, i arbetslivet och i samhällslivet i övrigt.

Indikatorer 2014

- › Medlemmarna har tillgång till exempel på åtgärder och testade metoder för en mer jämlik vård. En redovisning av olika verktyg och metoder för ekonomiska analyser inom folkhälsoområdet finns tillgänglig på SKL:s webbplats.
- › En mötesplats för medlemmarna om social hållbarhet och god och jämlik hälsa är etablerad.



FAKTA

- › För kvinnor med enbart grundskoleutbildning har den återstående medellivslängden vid 30 års ålder enbart ökat med ett år under tidsperioden 1986-2010, jämfört med fyra år för kvinnor med eftergymnasial utbildning (Socialstyrelsen 2011)
- › Personer med enbart grundskoleutbildning har 30-40 procent högre risk att avlida i bröstcancer än de med eftergymnasial utbildning. (Socialstyrelsen, 2011)
- › Ensamstående med barn avstår från sjukvårdsbesök på grund av att de inte anser sig ha råd fem gånger oftare än befolkningen i stort. (Socialstyrelsen 2011)
- › Homo- och bisexuella uppger sämre psykisk hälsa än heterosexuella, och transpersoner har ännu sämre psykisk hälsa. (Socialstyrelsen 2011)

Kultur och fritid tillgänglig för alla

Fler vill låna e-böcker, och biblioteken behöver bättre avtal för att möta efterfrågan. Det behövs idrottspolitiska program som anger inriktningen av kommunernas idrottspolitik.

Den nya bibliotekslagen reglerar att biblioteken ska tillhandahålla litteratur gratis till alla oavsett teknikform. Samtidigt försvåras bibliotekens möjlighet att tillhandahålla e-böcker för utlåning av de avtal som reglerar bibliotekens kostnader för inköp och utlåning av e-böcker.

Idrottande har en mängd positiva effekter och värden. För att kunna möta framtidens utmaningar och utveckla idrotten i den egna kommunen kan en väg vara att formulera idrottspolitiska dokument. Sådana saknas hos en stor andel av våra medlemmar eller så behöver de uppdateras. Behoven av idrottspolitiska dokument har aktualiserats dels genom att idrottsrörelsen formulerar krav på anläggningar, dels för att det lokalt finns behov av att tydliggöra syftet med stödet till idrotten. SKL kommer att genom nätverk och konferenser verka för att fler kommuner skriver idrottspolitiska program.

SKL kommer att genom nätverk och konferenser verka för att fler kommuner skriver idrottspolitiska program.

Kongressens inriktningsmål 2012-2016

- SKL ska tillsammans med medlemmarna verka för att fler medborgare får tillgång till bra e-tjänster och möjligheter att enkelt och säkert kunna sköta sina offentliga ärenden.
- SKL ska stödja medlemmarna i arbetet med att utveckla dialogen med medborgarna och att integrera resultat i styrprocesser och verksamhetsutveckling.
- SKL ska stödja medlemmarnas samspel med det civila samhällets organisationer i syfte att understödja dessas demokratiska roll, gemenskapsbyggande ambitioner och bildningsuppdrag.

Indikatorer 2014

- Statistik visar att antalet kommuner med idrottspolitiska program har ökat och att flera medlemmar inlett arbete med att ta fram eller revidera program.
- SKL koordinerar ett arbete syftande till att erbjuda medlemmarna nya och bättre avtal när det gäller utlåning av e-böcker.



Digitala välfärds- tjänster för alla

För att möta välfärdstjänsternas behov av digitalisering krävs att kommuner, landsting och regioner tillsammans med staten gör en flerårig satsning. Skolans digitalisering behöver utvärderas och utvecklas.



Från det att man föds till den dagen man dör har man kontinuerlig kontakt med offentlig förvaltning. Inte sällan upplever privatpersoner och företag att de i sin kontakt med det offentliga gång på gång får uppge samma information och själva agera koordinator mellan olika offentliga samt privata aktörer.

En av förklaringarna till att det ser ut så här är bristande samspel och bristande digital samverkan inom offentlig sektor. Möjligheterna att med digitaliseringens hjälp förenkla för patienter, elever, föräldrar, företagare, arbetssökande, boende och trafikanter är enorma, men det krävs en nationell samling. En enskild myndighet, kommun eller ett landsting kan ofta inte på ett effektivt sätt erbjuda de tjänster och den service som människor förväntar sig i dagens e-samhälle. Enligt internationella jämförelser släpar Sverige efter i utvecklingen. Det är hög tid att det offentliga Sverige enas om en gemensam satsning.

Det är angeläget att skapa mötesplatser för politiker och ledande tjänstemän i kommuner och landsting där de kan förkovra sig, diskutera, dela erfarenheter och enas om gemensamma mål kring utvecklingen av e-samhället.

En modern skola har idag tillgång till och kan använda moderna verktyg och digitala resurser för lärandet. Det räcker inte. Det behövs många andra viktiga förutsättningar som exempelvis ledarskap och tidsenlig pedagogisk kompetens hos lärare. För att stödja skolors fortsatta digitalisering behöver det tas fram ett ramverk för utvärdering av hur väl man drar nytta av digitaliseringens möjligheter. Ramverket ska fungera som ett hjälpmedel för framtagande av lokala handlingsplaner.

För att stödja skolors fortsatta digitalisering behöver det tas fram ett ramverk för utvärdering av hur väl man drar nytta av digitaliseringens möjligheter.

Kongressens inriktningsmål 2012–2016

- ✦ SKL ska, tillsammans med medlemmarna, verka för att fler medborgare får tillgång till bra e-tjänster och möjligheter att enkelt och säkert kunna sköta sina offentliga ärenden.
- ✦ SKL ska driva en aktiv intressebevakning på regelförenklingsområdet samt stödja medlemmarna i arbetet med att utveckla arbetsformer för kommunal myndighetsutövning som leder till förbättrad service till företag och invånare.
- ✦ SKL ska verka för att skolan moderniseras, organisatoriskt och verksamhetsmässigt samt som arbetsplats för elever och lärare.

Indikatorer 2014

- ✦ SKL och regeringen har nått en överenskommelse om ett gemensamt och flerårigt program för satsning på digitala välfärdstjänster.
- ✦ Genom deltagande i fyra regionala seminarier på temat Digitala vägar till morgondagens välfärd har kunskapen om de digitala välfärdstjänsterna ökat i kommuner och landsting.
- ✦ Ett webbaserat ramverk för självvärdering av skolors digitalisering är spritt till samtliga kommuner och deras rektorer.

Brukare och patienter som aktiva medskapare

Brukares och patienters egna erfarenheter och deras vilja och förmåga till eget ansvarstagande utgör en potential för ökad kvalitet och effektivitet inom vård och omsorg. Hos brukar- och patientorganisationer finns en samlad kunskap som kan tas tillvara betydligt bättre för att utveckla träffsäkerheten i olika verksamheter.

För att brukar- och patientmedverkan ska bli ett vedertaget sätt att arbeta krävs också att förhållningssättet sätter prägel på system för ledning och styrning på alla nivåer.

Ett flertal exempel på systematiskt arbete för att öka brukares och patienters medskapande har identifierats. Metoder för att regelmässigt läsa av resultatet av det nya sättet att arbeta saknas normalt. En del av arbetet inriktas därför på att finna metoder för att kunna påvisa effekter av brukar- och patientinflytande. Inom hälso- och sjukvården finns en vana att registrera effekter av behandlingar som utgör en bra bas för arbetet och inom socialtjänsten startas ett utvecklingsarbete tillsammans med en grupp medlemmar och några FoU-enheter.

För att brukar- och patientmedverkan ska bli ett vedertaget sätt att arbeta krävs också att förhållningssättet sätter prägel på system för ledning och styrning på alla nivåer.

Information om nya exempel på hur brukare och patienter som individer eller genom företrädare får en mer aktivt medskapande roll sprids fortlöpande genom olika kanaler.

Kongressens inriktningsmål 2012-2016

- SKL ska stödja medlemmarnas arbete med att förbättra verksamhetens effektivitet, bland annat genom att utveckla resultatstyrning ur såväl ett brukar- som medborgarperspektiv.
- SKL ska stödja medlemmarnas arbete med att utveckla innehåll i och former för att stärka brukarnas roll i produktionen av välfärdstjänster.

Indikatorer 2014

- Metoder för att mäta effekten av systematisk brukar- och patientmedverkan har kommit medlemmarna till del.
- Ett idématerial som testats av bland annat förtroendevalda kring hur krav på brukar- och patientmedverkan kan inkluderas i lednings- och styrsystem finns tillgängligt för medlemmarna.



Sveriges Viktigaste Jobb

Strategisk kompetensförsörjning är avgörande för att välfärdssektorn ska kunna fortsätta att erbjuda tjänster av bästa kvalitet. Välfärdssektorn ska rekrytera över 420 000 nya medarbetare mellan 2010 och 2020.

Samtidigt måste arbetsgivarna få kompetenta medarbetare att trivas och vilja stanna kvar.

SKL driver sedan hösten 2011 den fyraåriga satsningen Sveriges Viktigaste Jobb som syftar till att öka kunskapen om och intresset för jobben i välfärdssektorn samt för kommuner, landsting och regioner som arbetsgivare. SKL ska också ge medlemmarna relevant stöd i arbetet med att vara attraktiva arbetsgivare.

SKL ska arbeta med kommunikation och opinionsbildning och delta aktivt i den arbetsgivarpolitiska debatten utifrån egna fakta. Vi ska också förse medlemmarna med stöd i arbetet med att bygga sina arbetsgivarvarumärken.

Under de senaste decennierna har många branscher genomgått förändringar till följd av den tekniska utvecklingen. Även i välfärdssektorn kommer utvecklingen att innebära utveckling av nya yrken och roller. Här behövs ökad kunskap.

Möjligheter till karriärutveckling är en viktig fråga för en arbetsgivares attraktivitet. Kommuner, landsting och regioner behöver rekrytera 16 000 chefer inom en tioårsperiod. Det är viktigt att sektorn kan erbjuda antingen möjligheter att få en ledarroll för den som önskar och har förutsättning, eller andra utvecklings- och karriärvägar.

En viktig faktor både för god kvalitet i välfärdsverksamheterna och för en arbetsgivares attraktionskraft är att medarbetarna får möjlighet att

Möjligheter till karriärutveckling är en viktig fråga för en arbetsgivares attraktivitet. Kommuner, landsting och regioner behöver rekrytera 16 000 chefer inom en tioårsperiod.

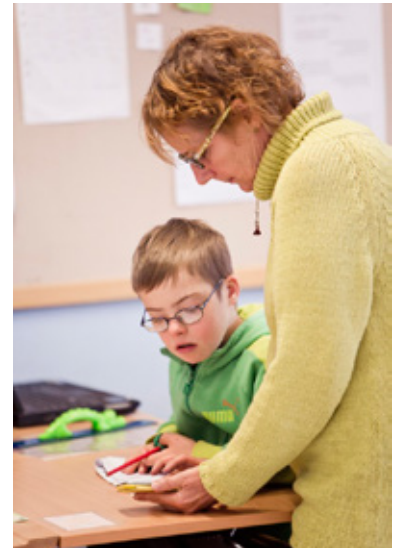
lära nytt och utvecklas. Kommuner och landsting satsar årligen både stora pengar och tid på kompetensutveckling för sina medarbetare.

Kongressens inriktningsmål 2012–2016

- SKL ska verka för att kommuner, landsting och regioner är, och uppfattas som, attraktiva arbetsgivare för både kvinnor och män.

Indikatorer 2014

- Minst 75 procent av våra medlemmar har använt sig av vårt material och varit bärare av SVJ:s budskap.
- Facebook är en väl fungerande kanal för diskussion bland våra medlemmar och en använd plattform för att föra ut vårt budskap.
- Politiska företrädare för medlemmarna har underlag för att föra budskapet och diskussionen vidare.
- Medlemmarna har verktyg för att underlätta mottagandet av feriejobb i syfte att öka intresset för sektorn.



Kvalitetssäkrad välfärd

Frågan kring privata utförare, vinster i välfärden, kvalitetsbrister och ekonomiska oegentligheter har under de senaste åren satt fokus på kommuners, landstings och regioners ansvar för välfärdsutbudet. Allt tydligare krav ställs från olika håll på att välfärdstjänsterna kvalitetssäkras.

Utgångspunkten för en kvalitetssäkrad välfärd är de kvalitetskrav som ställs. Samtidigt visar flera olika analyser att få krav som ställs i förfrågningsunderlag inom äldreomsorgen är uppföljningsbara. Inom projektet Kvalitetssäkrad välfärd, som är en del av satsningen Mest sjuka äldre, pågår ett intensivt arbete med att utveckla kvalitetsledningssystem, systematisk uppföljning och inom primärvården en gemensam uppföljningsplattform.

Många efterfrågar stöd i arbetet kring att analysera de resultat och uppgifter som kommer ur uppföljningsarbetet. I utredningen om en ny kommunallag föreslås ett förtydligande av vilket ansvar kommuner, landsting och regioner har för den verksamhet de finansierar och uppdrar åt privata aktörer. Att kvalitetssäkra välfärden innebär såväl att ha ordning och reda som att bygga förtroendefulla relationer mellan beställare och utförare. Inom vård, omsorg och skola finns idag relativt lite erfarenhet av detta. Ett material tas fram som beskriver goda relationer mellan beställare och utförare.

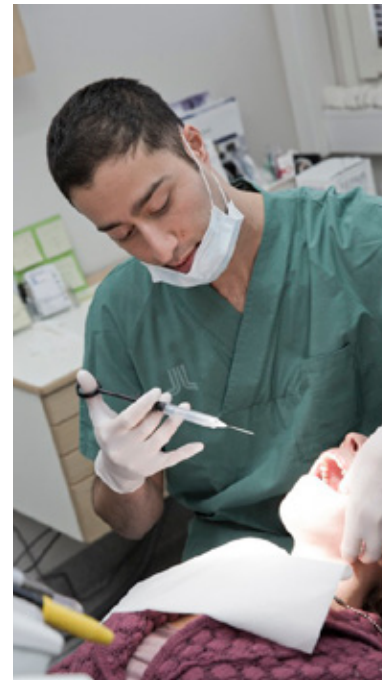
Att kvalitetssäkra välfärden innebär såväl att ha ordning och reda som att bygga förtroendefulla relationer mellan beställare och utförare.

Kongressens inriktningsmål 2012-2016

- SKL ska stödja medlemmarnas anpassning och metodutveckling av styrning, uppföljning, kontroll och revision när uppdrag och driftformer förändras.
- SKL ska verka för att utveckla politikens möjlighet att styra och kontrollera kommunens välfärdstjänster samt verka för likvärdiga förutsättningar oavsett om verksamheten drivs av offentlig eller privat aktör.

Indikatorer 2014

- Förslag på generella kvalitetsindikatorer för välfärdstjänsterna är framtagna.
- Ett analysstöd för att ta tillvara och värdera de uppgifter och resultat som hämtas in i uppföljningsarbetet är tillgängligt.
- Medlemmarna har tillgång till stöd för arbetet med att ta fram strategiska uppföljningsplaner.



Stärkt lokal tillväxt och utveckling

Ett starkt entreprenörskap, ett ökat bostadsbyggande och en bättre infrastruktur skapar förutsättningar för attraktionskraft och tillväxt i kommuner och regioner.

Kommunerna har ett centralt ansvar i planläggning av bebyggelsen men ansvaret omges av lagar och statliga myndigheters reglering och hantering av sektorsintressen.

För att främja tillkomsten av nya företag är det viktigt att dels sprida kunskap om entreprenörskap i skolan och att erbjuda stöd och rådgivning till personer som vill förverkliga en företagsidé.

Kommunernas ansvarstagande för bostadsbyggandet granskas av flera statliga utredningar. Kommunerna har ett centralt ansvar i planläggning av bebyggelsen men ansvaret omges av lagar och statliga myndigheters reglering och hantering av sektorsintressen. Kommunerna behöver större rådgivning för att kunna bygga hållbara städer. Myndigheternas vägledning måste ge stöd och inte hindra bostadsbyggande samtidigt som processerna inom PBL behöver utvecklas och effektiviseras.

Det ställs stora krav på små kommuner och kommuner med en krympande befolkning att klara det kommunala uppdraget och uppnå en ekonomi i balans. Tillräckligt god kompetens i verksamheten behöver säkras för att kvaliteten ska gå att behålla. SKL verkar för att främja samverkan mellan kommuner och kommer att ta fram ett kunskapsunderlag som belyser deras förutsättningar ur olika perspektiv.

Staten flyttar över mer och mer av kostnaderna för den statliga infrastrukturen på kommuner, landsting och regioner. Detta sker såväl för vägar och järnvägar som för flygplatser. Det pågår även en diskussion om överflyttning av väghållaransvar från staten till kommunerna. För SKL:s

medlemmar är det problematiskt att staten successivt abdikerar från sitt ansvar att finansiera den statliga infrastrukturen. Någon analys av utvecklingens olika samhällseffekter har inte genomförts.

Kongressens inriktningsmål 2012–2016

- SKL ska driva en aktiv intressebevakning på regelförenklingsområdet samt stödja medlemmarnas arbete med att utveckla arbetsformer för kommunal myndighetsutövning som leder till förbättrad service till företag och invånare.
- SKL ska verka för att kunskap och erfarenhet om entreprenörskap integreras i undervisningen på alla stadier.
- SKL ska verka för att stärka medlemmarnas möjligheter att planera och genomföra en lokal bostadspolitik som möter framtida utmaningar.
- SKL ska verka för att transportsystemet utvecklas så att både gods- och persontransporter i framtiden sker på bästa möjliga hållbara och effektiva sätt.
- SKL ska även fortsättningsvis följa frågan vad den ökade medfinansieringen har för ekonomisk betydelse för kommunsektorn. (Motion nr 23)

Indikatorer 2014

- Medlemmarna har tillgång till en mötesplats för dialog och ett kunskapsunderlag om hur medlemmarna arbetar med entreprenörskap i skolan och nyföretagsfrämjande insatser.
- Medlemmarna har tillgång till stöd i form av goda exempel för arbetet med att effektivisera kommunal planering.
- Ett nätverk med minst 15 små kommuner är etablerat med syfte att diskutera deras särskilda utmaningar.
- En analys av de senaste årens förändring av infrastrukturfinansieringen finns tillgänglig som underlag för diskussioner med regeringen.



Nyanländas etablering – en investering för framtiden

Att investera i nyanländas etablering, såväl barns som vuxnas, är viktigt ur ett humanitärt perspektiv och för att säkerställa utveckling, sysselsättning och tillväxt. Att skapa träffsäkra etableringsinsatser är angeläget för Sveriges kommuner, landsting och regioner både som arbetsgivare och producenter av välfärdstjänster.

För en framgångsrik etablering behöver också den lokala och regionala samverkan mellan och inom myndigheter, kommuner och olika sektorer utvecklas.

SKL har under våren 2013 tagit fram ett 35-punktsprogram för ett hållbart asyl- och flyktingmottagande. Det innehåller förslag till åtgärder som behöver vidtas nationellt för att ge medlemmarna bättre förutsättningar i arbetet med nyanländas etablering. För en framgångsrik etablering behöver också den lokala och regionala samverkan mellan och inom myndigheter, kommuner och olika sektorer utvecklas. Flyktingmottagandet behöver också få en jämnare spridning och bättre matchas mot lokala och regionala möjligheter till etablering i samhälls- och arbetslivet.

SKL kommer att ta fram och sprida analysunderlag, vägledningar, framgångsfaktorer och goda exempel som belyser integrationsfrågorna ur många perspektiv. Det handlar om frågor om t ex utbildning, arbete, boende, hälsa, arbetsgivarrollen, samverkan, demografi, demokrati, jämställdhet och kommunikation. En viktig del är också att fortsatt bidra till

dialogen mellan kommuner och myndigheter liksom intressebevakningen gentemot myndigheter och andra aktörer.

Kongressens inriktningsmål 2012–2016

- SKL ska verka för att nyanländas kompetens tas tillvara i arbets- och samhällslivet.
- SKL ska verka för att staten tar det fulla kostnadsansvaret för introduktionen av nyanlända flyktingar och invandrare liksom deras anhöriga.
- SKL ska verka för att samhällets samlade utbildningar överensstämmer med medlemmarnas framtida kompetenskrav.
- SKL ska verka för att kommuner, landsting och regioner vid rekrytering uppfattas som attraktiva arbetsgivare när det gäller att beakta mångfald i personalgrupper.
- SKL ska stödja medlemmarna i deras hälsofrämjande och förebyggande arbete för att utjämna hälsoskillnader och långsiktigt säkerställa en effektiv resursanvändning i den offentliga sektorn.

Indikatorer 2014–2015

- Insatserna som syftar till att få gehör för SKL:s åtgärdsförslag i 35-punktsprogrammet har genomförts.
- Ett statistiskt analysstöd för integrationsarbetet på lokal, regional och nationell nivå har kommit medlemmarna till del och används.
- En metodbank för utveckling av lokala verksamhetsövergripande strategier och insatser för att främja nyanländas etablering är kommunicerad till politiker och ledande tjänstemän och uppfattas av medlemmarna som användbar i utvecklingen av det lokala integrationsarbetet.
- En aktiv dialog pågår med medlemmar och andra berörda aktörer om hur identifierade åtgärder ska implementeras så att kommuner och landsting i sin arbetsgivarroll bättre kan ta tillvara nyanländas kompetens.

FAKTA

- Asyl- och flyktingmottagandet i Sverige förväntas vara fortsatt högt de kommande åren.
- Prognosen för år 2014 är 60 000 asylsökande och behov av kommunplatser för över 63 000 personer med uppehållstillstånd i flyktingmottagandet.

(Migrationsverkets verksamhets- och kostnadsprognos 2013-10-24)



Välfärdens långsiktiga finansiering

Säkrare ekonomiska prognoser för kommun- och landstingssektorn ger förutsättningar att klara välfärdens långsiktiga behov.

Budgetarbetet och den ekonomiska planeringen i kommuner och landsting är i hög grad beroende av de prognoser för skatteunderlag, priser med mera som SKL levererar under första halvåret före ett verksamhetsår.

Budgetarbetet och den ekonomiska planeringen i kommuner och landsting är i hög grad beroende av de prognoser för skatteunderlag, priser med mera som SKL levererar under första halvåret före ett verksamhetsår. Ett problem är att de ekonomiska förutsättningarna ofta revideras sent i budgetprocessen eller under löpande verksamhetsår. Som regel underskattas sektorns intäkter i prognoserna. Detta har bidragit till att minska trovärdigheten i de förutsättningar som budgetarbetet bygger på.

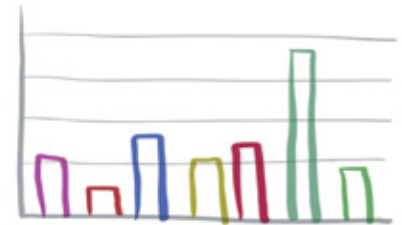
De långsiktiga problemen beror i grunden på att kostnaderna trendmässigt tenderar att stiga mer än de underliggande intäkterna. Balans i ekonomin skapas som regel genom höjda skattesatser och ökade statsbidrag, men ibland också med hjälp av tillfälliga faktorer som till exempel utdelningar från AFA försäkring² och konjunkturstöd. Tidigare kalkyler från SKL har indikerat ett betydande gap mellan kommunsektorns tillgängliga resurser vid oförändrat skatteuttag och vad som krävs för att den ska klara sina åtaganden. Senare kalkyler tyder på att detta gap har reducerats. En anledning är bättre statsfinanser och därmed ökade möjligheter för staten att bistå kommunsektorn. Mot denna bakgrund finns det anledning att uppdatera långsiktskalkylerna och även att analysera och tydligare förklara förutsättningarna för dessa.

Kongressens inriktningsmål 2012-2016

- SKL ska fortsätta samtalet om välfärdens långsiktiga finansiering och verka för att kommunsektorn får stabila och förutsägbara villkor och bidrag från staten som ger förutsättningar att sköta ekonomin på ett ansvarsfullt sätt.

Indikatorer 2014-2015

- Konsekvenserna av en ny långtidsberäkning för framtidens välfärd fram till 2030 är kommunicerad och känd.
- En tydlig bild av sektorns förutsättningar är förmedlad till beslutsfattare och allmänhet.



Not 2. År 2009 återbetalade AFA försäkring den årliga premien i slutet av året, vilket motsvarade en resultatförbättring med 5 miljarder. År 2010 fick kommunsektorn ett extra konjunkturstöd på 17 miljarder och år 2012 respektive 2013 fick kommuner och landsting återbetalning motsvarande drygt 11 miljarder per år, för AFA-premier inbetalda under åren 2008, 2007, 2006 och 2005.

Budget 2014

Tabellen nedan beskriver förbundets budgeterade intäkter och kostnader för år 2014.

INTÄKTER (mkr)	Budget 2014	Budget 2013	Differens 2014/2013
Förbundsavgifter	448	425	23
Sålda tjänster ³	120	95	25
Externfinansierade projekt ⁴	535	865	-330
Finansförvaltning (inkl. utdelningar)	37	36	1
Pensionsstiftelsen - gottgörelse	36	41	-5
Summa intäkter	1176	1462	-286
KOSTNADER (mkr)			
Politisk organisation	35	36	-1
Kansliet (avdelningar och projekt)	462	426	36
Externfinansierade projekt	535	865	-330
Lokaler och internservice	71	71	0
Bidrag	11	11	0
Pensioner	47	40	7
Oförutsedda frågor och övrigt	15	13	2
Summa kostnader	1176	1462	-286
RESULTAT efter finansiella poster	0	0	0

Not 3. Består av intäkter från kurs- och konferensverksamhet och skrifter samt koncerninterna intäkter.

Not 4. Från och med 2012 redovisas här endast medel som SKL förfogar över.

Intäkter

Intäkterna från förbundsavgiften höjs för första gången sedan det gemensamma förbundet bildades och uppgår år 2014 till 448 mkr. Förbundsavgiften finansierar cirka 70 procent av förbundets kostnader exklusive externfinansierade projekt.

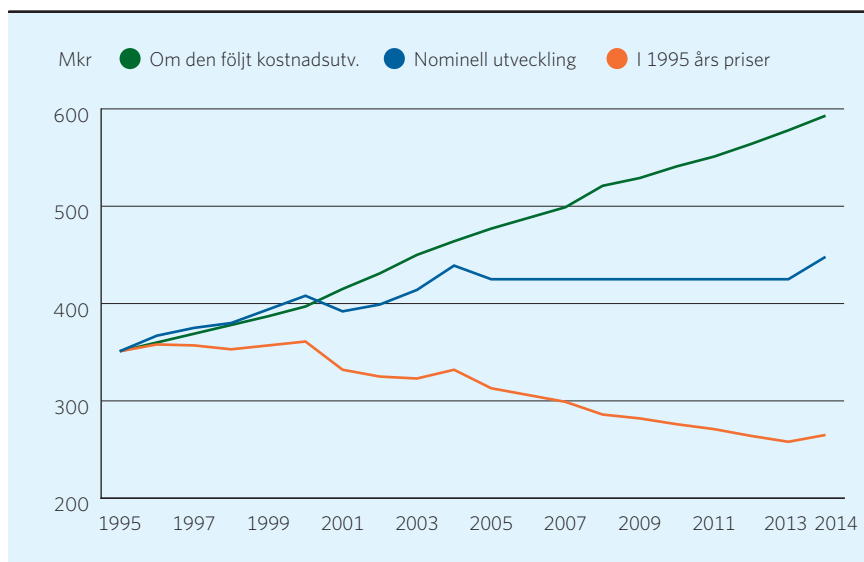
Intäkter från sålda tjänster, dvs. kurser, konferenser och konsultuppdrag bedöms öka jämfört med budget 2013, men minska jämfört med utfallet. Detta beror delvis på att flera av SKL:s större konferenser bara genomförs vartannat år. Konferenserna är självfinansierade vilket innebär att motsvarande ökning finns på kostnadssidan. Detta syns under Kansliet och står för 25 mkr (70 procent) av kostnadsökningen på totalt 36 mkr.

Förbundsavgiftens utveckling 1995–2014

Som framgår av diagrammet nedan har förbundsavgiften legat still sedan bildandet av det gemensamma förbundskansliet år 2005. Förbundet har hanterat de minskade intäkterna genom sin starka ekonomiska ställning, genom effektiviseringar i samband med sammanläggningen av de två tidigare förbunden och genom besparingsprogram. Från 2014 kommer förbundsavgiften för första gången att höjas och blir då 448 mkr.

Intäkterna från förbundsavgiften har alltså reellt sjunkit under de senaste åren. Om förbundsavgiften istället hade vuxit i takt med kostnadsutvecklingen från år 2004 och framåt, skulle den år 2014 vara ca 528 mkr, dvs. ca 80 mkr högre. I praktiken har alltså förbundsavgiften sjunkit med ca 18 procent sedan 2005.

FIGUR 1. Förbundsavgiftens utveckling för SKL (inkl. SK och Lf) åren 1995–2014, mkr framgår av nedanstående diagram.



Intäkter – externfinansierade projekt

Från 2012 ändrade vi redovisningsprincip så att endast de medel SKL förfogar över redovisas i budgeten. För 2014 beräknas medel för externfinansierade projekt uppgå till 535 mkr. Detta är en väsentlig sänkning vilket i huvudsak är kopplat till att CeHis inte längre kommer att vara en del av SKL. Våra största projekt i förhållande till totala medel under 2014 är Sjuk-skrivningsmiljarden (95 mkr), Nationella kvalitetsregistret (81 mkr) och Psykisk hälsa (62,5 mkr). Utöver detta kommer uppskattningsvis knapp 2 mdkr fördelas via SKL till medlemmarna. Dessa 2 mdkr ingår inte i ovanstående budget utan hanteras i vår balansräkning.

Av de 535 mkr som SKL förfogar över – och som alltså ingår i budgeten – så går ungefär 75 procent, dvs. ca 400 mkr, direkt till köp av konsult-tjänster.

Intäkter – finansförvaltning

2014 års finansiella intäkter i förbundet består dels av ränteintäkter och dels av avkastningen på de dryga 300 mkr som är placerade i räntefonder. Utdelningen från SKL Kapitalförvaltning AB förväntas öka till följd av att förbundet förde över 300 mkr till bolaget under 2013 i kombination med att tidigare avsättning till periodiseringsfond under 2014 kommer att återföras till beskattning.

SKL Pensionsstiftelse kommer även under 2014 att vara överkonsoliderad vilket möjliggör fortsatt gottgörelse, dock till ett lägre belopp än under 2013.

Utdelningen från SKL Företag kommer att ligga på samma nivå 2014 som 2013, 15 mkr.

Kostnader

På kostnadssidan märks några förändringar. Kansliorganisationen gör specifika satsningar på två avdelningar (avd. för lärande och arbetsmarknad och avd. för digitalisering inklusive intern IT) samt att det tillskapas ökade projektmedel. Samtidigt påbörjas det tidigare beslutade treåriga besparingsprogrammet. Av kansliets ökade kostnader på 36 mkr kommer 25 mkr (70 procent) av ökningen från ett ökat antal kurser och konferenser då dessa är självfinansierande.

Kostnaderna för externfinansierade projekt minskar jämfört med budget 2013, vilket i huvudsak är kopplat till att CeHis inte längre kommer vara en del av SKL. De externfinansierade projekten är fullt ut finansierade via intäkter och belastar alltså inte förbundsavgiften.

Uppföljning och utvärdering

Kongressens uppdrag till styrelsen i form av de fyraåriga inriktningsmålen samt övriga uppdrag följs upp i halvtid. En slutlig avrapportering av samtliga inriktningsmål och övriga uppdrag görs till 2015 års ordinarie kongress.

Styrelsens och VD:s löpande uppföljning i övrigt sker varje tertial. Särskilda tertialrapporter tas fram som ger en samlad bild av förbundets alla verksamheter utifrån verksamhetsplan, ekonomi, personal, finansförvaltning, pensionsstiftelse samt företagsverksamhet.

Förbundets ekonomi följs dessutom löpande genom månadsrapporter till VD, ledningsgrupp och samtliga chefer.

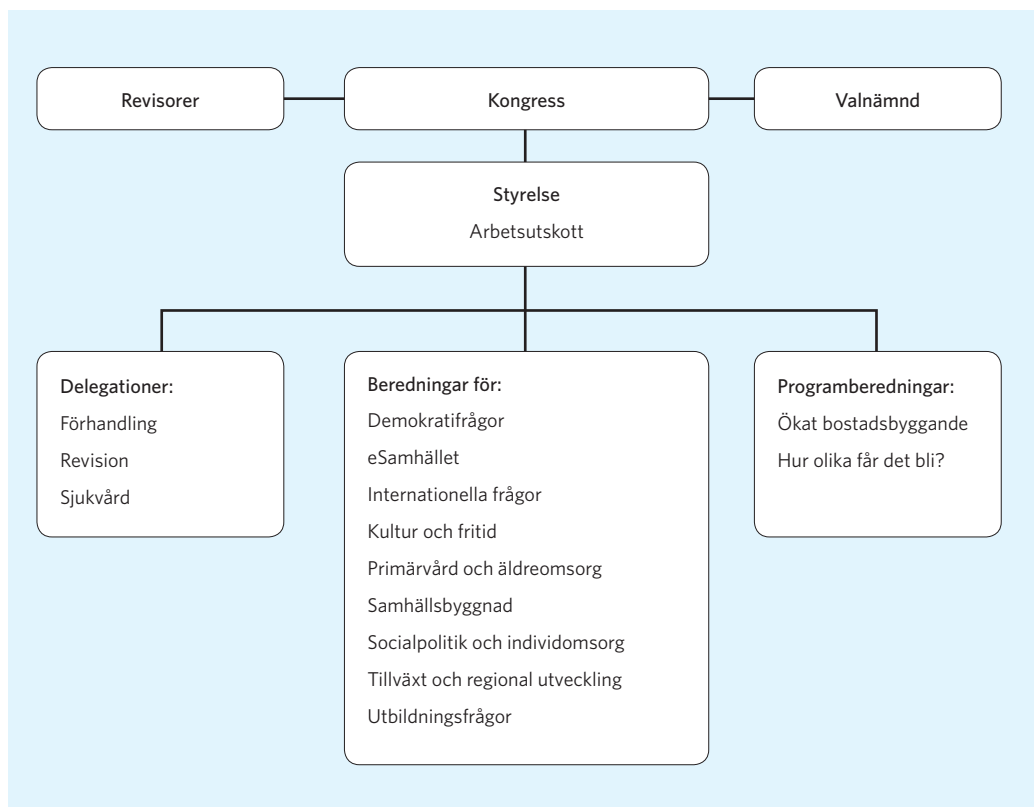
Övrig verksamhet som bedrivs inom kansliet planeras och följs upp inom respektive avdelning. Ovan nämnda uppföljning, tillsammans med ytterligare kontrollmoment för uppföljning av verksamheten, framgår av en särskild internkontrollplan beslutad av styrelsen.

Därtill kan nämnas att förbundet återkommande gör undersökningar riktade mot medlemmarna för att stämma av deras uppfattningar kring förbundets prioriteringar, arbetssätt och resultat. Dessutom genomförs återkommande medarbetarundersökningar liksom externt riktade känne-
domsundersökningar.



Politisk organisation

Förbundet är en politiskt styrd organisation. Nedan framgår den politiska organisationen för mandatperioden 2012–2016.



Kongressen är förbundets högsta beslutande organ. Medlemmarna utövar sin beslutanderätt vid kongressen. Till kongressen finns knutet revisorer och en valnämnd.

Styrelsen leder förbundets verksamhet samt svarar för förbundets organisation och förvaltningen av förbundets angelägenheter. Till sitt stöd har den arbetsutskott, delegationer och beredningar.

Arbetsutskottet har viss delegerad beslutsrätt från styrelsen och bereder frågor om t.ex. självstyrelse, ekonomi och styrning, upphandling och konkurrens samt allmänjuridiska frågor. Utskottet har också en strategisk roll i det internationella arbetet.

Förhandlingsdelegationen bereder övergripande arbetsgivarpolitiska frågor, kollektivavtalsfrågor och frågor om arbetsmiljö. Delegationen har viss delegerad beslutsrätt från styrelsen.

Revisionsdelegationen beslutar om god revisionsred i kommunal verksamhet. Delegationen är därtill samrådsorgan i intressebevakning samt utveckling och service på revisionsområdet.

Sjukvårdsdelegationen bereder övergripande hälso- och sjukvårdsfrågor inklusive läkemedelsfrågor, högspecialiserad vård samt tandvårdsfrågor och har viss delegerad beslutsrätt från styrelsen.

Beredningen för demokratifrågor bereder frågor som rör relationen mellan medborgare och förtroendevalda. I detta ingår demokratiutvecklingsfrågorna och att arbeta med att motverka utanförskap och öka människors delaktighet.

Beredningen för eSamhället bereder e-samhällesfrågor av strategisk natur och ska fortlöpande följa och bevaka utvecklingen av e-förvaltning och e-tjänster inom sektorn. I uppdraget ingår bland annat frågor om e-legitimation, Digitala agendan, e-styrning, integritet, säkerhet, e-inkludering, grön IT samt frågeställningar rörande juridiska och tekniska förutsättningar för utveckling av e-samhället.

Beredningen för internationella frågor ska vid sidan av arbetsutskottet bereda sektorsövergripande internationella och EU-relaterade frågor. I detta ingår bland annat att stödja medlemmarnas internationella engagemang samt att stödja övriga beredningar.

Beredningen för kultur och fritid bereder frågor om kultur och idrott, folkbildning, kulturmiljö, fritid och föreningsliv samt vissa barn- och ungdomsfrågor.

Beredningen för primärvård och äldreomsorg bereder vård- och omsorgsfrågor med särskilt fokus på hela vårdkedjan och samverkan mellan olika aktörer. I uppdraget ligger också handikappfrågor och psykisk ohälsa. Beredningen ska särskilt uppmärksamma samverkan mellan kommuner och landsting samt förebyggande insatser.

Beredningen för samhällsbyggnad bereder frågor om hållbar utveckling. I uppdraget ingår bland annat klimat och energi, planering och byggande, miljö och hälsa, bostadsförsörjning, kommunal infrastruktur och kommunalteknik, trygghet och säkerhet samt fastigheter och lokalförsörjning.

Beredningen för socialpolitik och individomsorg bereder frågor som rör socialpolitik och individomsorg samt andra närliggande frågor som exempelvis missbrukarvård och psykiatrifrågor.

Beredningen för tillväxt och regional utveckling bereder frågor om tillväxt och regional utveckling. I uppdraget ingår arbetsmarknad och integration. Frågor om komvux, högskola samt besöksnäring och turism ingår också, liksom infrastruktur och transportpolitik.

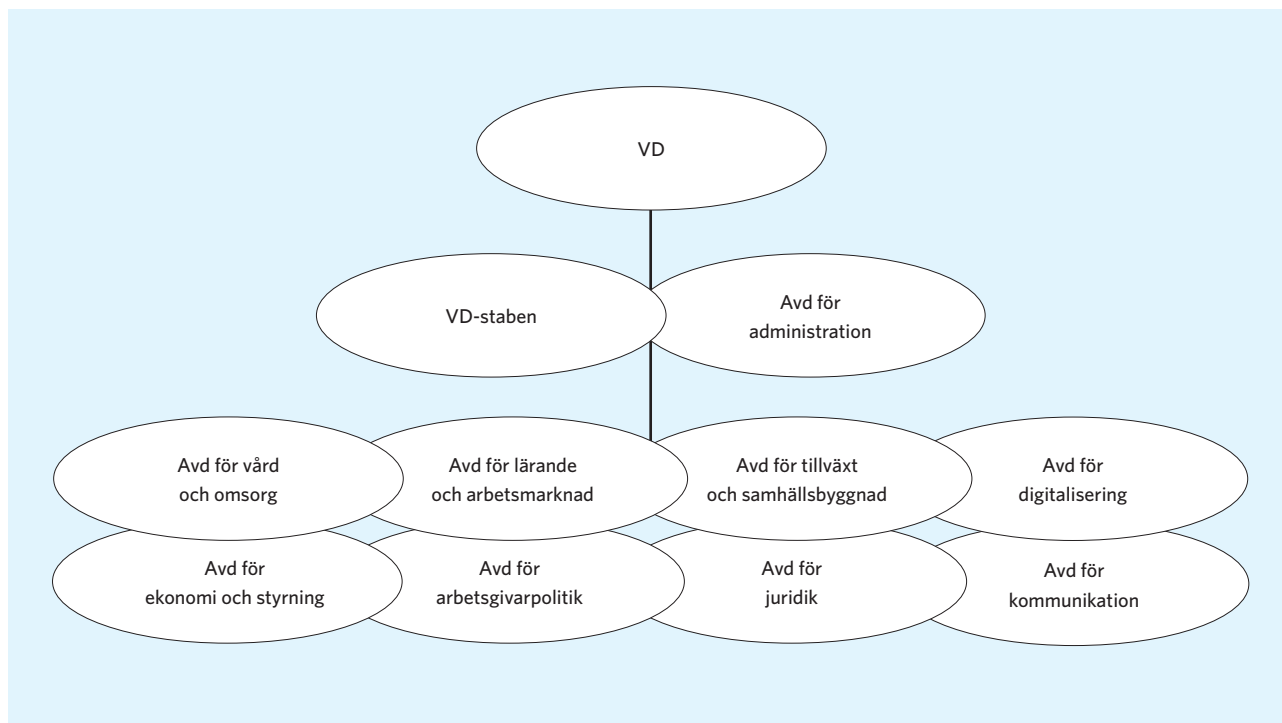
Beredningen för utbildningsfrågor bereder frågor med anknytning till förskolan, grundskolan och gymnasieskolan.

Programberedningen "Hur olika får det bli?" har i uppdrag att bland annat redovisa skillnader i kvalitet och service i de tjänster som kommuner och landsting erbjuder, analysera drivkrafter bakom kraven på likvärdighet samt arbeta fram alternativa strategier för att möta utvecklingen.

Programberedningen "Ökat bostadsbyggande" har i uppdrag att bland annat analysera och diskutera hur samverkan kan utvecklas mellan kommunsektorn och staten för att kunna ta det delade ansvaret för bostadsförsörjningen, hur samspelet med marknaden ska fungera för att bidra till kvalitet, innovation och en rimlig kostnadsutveckling.

Kansliorganisation

Förbundets kansli leds av VD. Kansliorganisationen består av nio avdelningar och en stabsenhet.



Avdelningen för vård och omsorg arbetar med frågor om hälso- och sjukvård, individ- och familjeomsorg samt äldreomsorg. Uppgifterna inkluderar också folkhälsa samt jämställdhetsfrågor.

Avdelningen för lärande och arbetsmarknad arbetar med frågor om arbetsmarknad och sysselsättning, försörjningsstöd, integration samt förskola och skola.

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad arbetar med frågor om tillväxt, lokal och regional utveckling, infrastruktur, trafik, fastigheter, bredband, miljö och energi, trygghet och säkerhet, planering och bygande samt kultur och fritid.

Avdelningen för digitalisering arbetar med innovation och verksamhetsutveckling som tar stöd av IT. Avdelningen svarar också för internt IT-stöd.

Avdelningen för ekonomi och styrning arbetar med frågor om demokrati och självstyrelse, ekonomi och analys, styrning inklusive revision samt statistik och nyckeltal.

Avdelningen för arbetsgivarpolitik arbetar med frågor om kollektivavtal, löner, pensioner och försäkringar, arbetsrätt, arbetsmiljö och hälsa samt ledarskap, personal- och kompetensförsörjning.

Avdelningen för juridik arbetar med kommunalrätt, civilrätt och skatterättsliga frågor och bistår medlemmarna och andra enheter inom förbundet med juridisk kompetens.

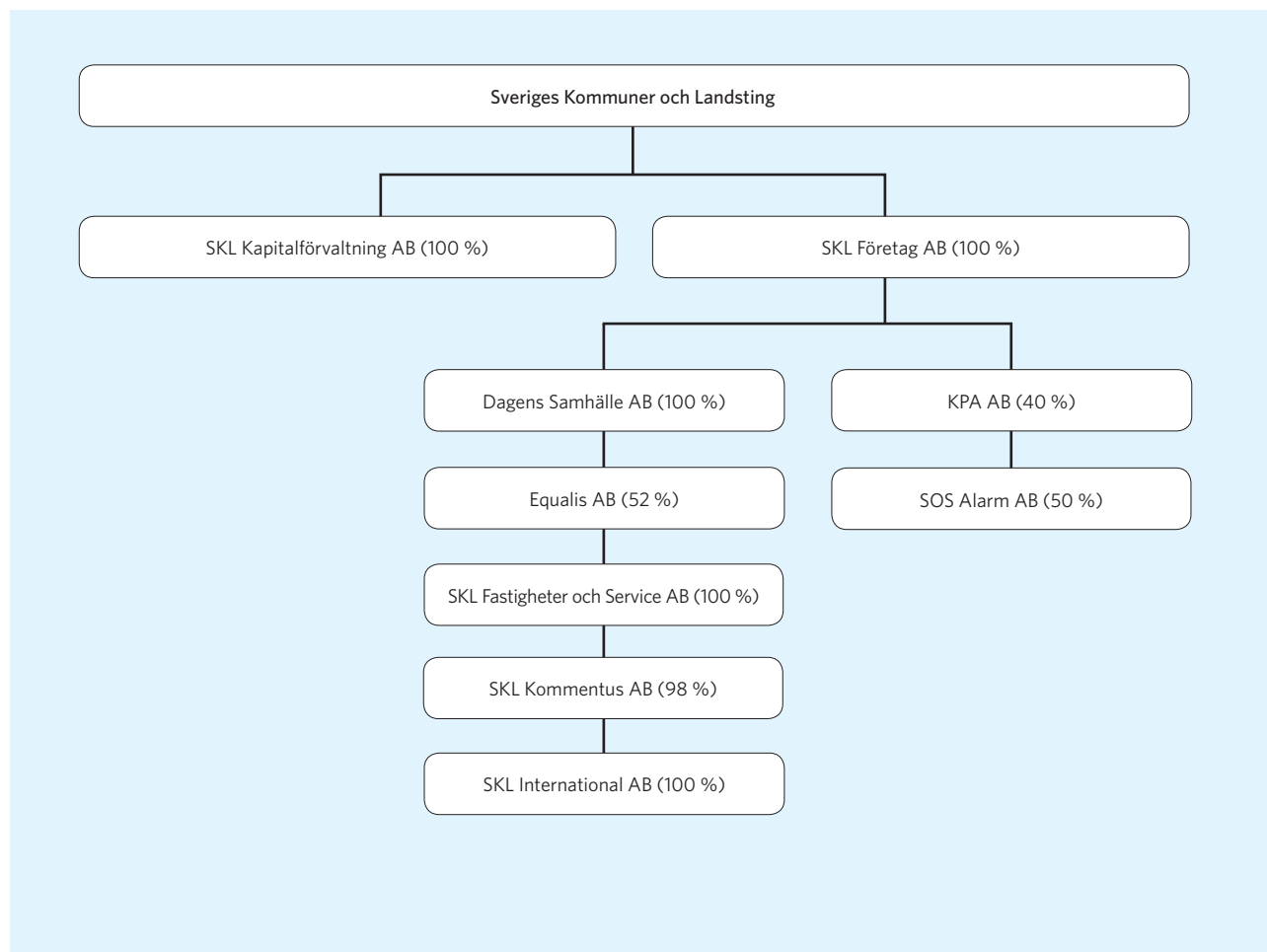
Avdelningen för kommunikation arbetar med information, kommunikation, opinionsbildning, media, förbundet som mötesplats och arena, medlemsdialog och omvärldsbevakning.

Avdelningen för administration arbetar med intern styrning, uppföljning och utvärdering, ekonomi, finans, personal, diarium och arkiv samt stöd till förbundets förtroendevalda. Avdelningen samordnar också EU- och internationella frågor samt internationellt utvecklingsarbete.

VD-staben arbetar med stöd till VD och ledningsgruppen.

Koncernen

– förbundets företag



Ägare och styrelse

Sveriges Kommuner och Landsting äger samtliga aktier i SKL Företag AB. SKL Företag AB är moderbolag för ett antal dotter- och intresseföretag i SKL Företag-koncernen. I figuren ovan anges ägarandelar inom parentes.

SKL Företag-koncernens budgeterade omsättning år 2014 uppgår till 745 mkr. Koncernens budgeterade resultat efter finansiella poster för 2014 uppgår till 63,9 mkr.

Bolagen inom koncernen ska verka för uppfyllelse av de mål som anges i uppdrag från kongressen samt i verksamhetsplanen för SKL. Styrelse i SKL Företag AB är arbetsutskottets ledamöter i SKL. VD för SKL är också VD i SKL Företag AB.

SKL Företag AB

Moderbolaget ska äga företag med uppgift att på affärsmässiga grunder bidra till att tillgodose kommunernas, landstingens, regionernas och deras bolags behov av varor och tjänster samt stödja och samordna dessa företags verksamheter.

Koncernen – en kort beskrivning av bolagen

Dagens Samhälle AB ger ut tidningen och webbtidningen Dagens Samhälle samt driver en debattwebb.

Equalis AB arbetar med att öka patientsäkerheten genom kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling inom laboriemedicin.

SKL Fastigheter och Service AB med dotterbolag bedriver serviceverksamhet samt äger och förvaltar fyra fastigheter, främst för SKL:s behov.

SKL Kommentus AB är moderbolag för verksamhet inom områdena Upphandling respektive Verksamhetsstöd. Kunderna finns inom den kommunala och landstingskommunala sektorn. Samordnad upphandling görs bland annat inom områdena energi, fordon, finansiering, varor och tjänster samt IT. Den samordnade upphandlingsverksamheten bedrivs i en egen juridisk person i form av Inköpscentral, SKL Kommentus Inköpscentral AB. Upphandlingsrådgivning och utbildning bedrivs i dotterbo-

laget AffärsConcept AB. Verksamhetsstöd inklusive förlagsverksamhet omfattar produkter som t.ex. blanketter, böcker och avtal.

SKL International AB bedriver å förbundets vägnar internationella utvecklingsprojekt. Sida är den huvudsakliga uppdragsgivaren och finansören.

KPA AB med dotterbolag arbetar med försäkringar, kapitalförvaltning och pensionsadministration åt kommuner, landsting och regioner samt åt bolag inom kommunsektorn.

SOS Alarm Sverige AB med dotterbolag svarar bland annat för SOS-tjänsten i Sverige genom att ta emot och förmedla larm på nödnumret 112.

SKL Kapitalförvaltning AB

Bolaget förvaltar vid ingången av 2014 ett kapital med ett marknadsvärde på omkring 1,2 mdkr, varav 300 mkr tillskjutits av förbundet under 2013. I dagsläget är ungefär 30 % av kapitalet placerat i aktiefonder och resterande 70 procent i räntepapper.

Bolaget har sedan 2012 genomfört en omstrukturering med avseende på innehavens inriktning, varmed samtliga direktägda aktier avyttrats till förmån för fondinnehav. Inriktningen är nu att förenkla administrationen och minska antalet kontaktytor gentemot de externa förvaltarna. Nya placeringsriktlinjer för bolaget utarbetades och antogs av bolagets styrelse i slutet av 2013.

Till följd av ett något lägre risktagande och låga ränteprognoiser framöver har nya ägardirektiv antagits enligt vilka bolagets långsiktiga avkastningsmål minskar från 4,5 till 3,0 procent.

Definitioner

Verksamhetsidé

Verksamhetsidén är grunden för vårt uppdrag och svarar på frågan *Varför finns vi?*

Kännetecken

Med kännetecken anger vi hur vi vill att förbundet ska uppfattas i några viktiga avseenden. De anger egenskaper, förhållningssätt eller kvaliteter hos förbundet och dess verksamhet. Kännetecknen svarar på frågan *Hur vill vi uppfattas av medlemmarna och omvärlden?*

Verksamhetens inriktning

Verksamhetens inriktning anges i kongressens inriktningsdokument för perioden 2012-2016. Verksamhetens inriktning beskriver frågor som är av stor betydelse för våra medlemmar och där SKL kan spela en roll i att stödja medlemmarna. Verksamhetens inriktning svarar på frågan *Vad ska SKL arbeta med under mandatperioden?*

Inriktningsmål

Inriktningsmål är mål på flera års sikt. Dessa är beslutade av kongressen i det inriktningsdokument som anger vad förbundet ska uppnå under kongressperioden. Det ska vara möjligt att bedöma när inriktningsmålen är uppnådda, men dessa behöver inte vara mätbara. Inriktningsmål anger normalt ett önskvärt tillstånd hos medlemmarna och svarar på frågan *Vad vill vi uppnå på sikt?*

Perspektiv

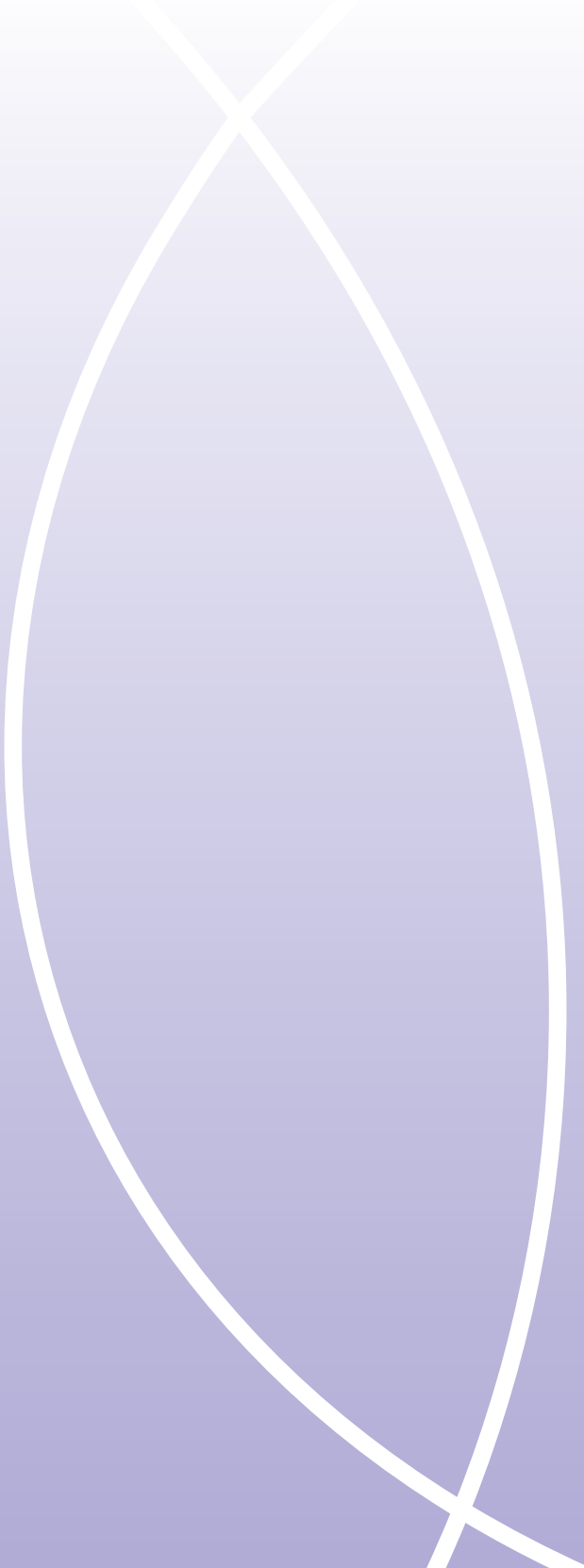
Med perspektiv anger vi viktiga aspekter som ska genomsyra vår verksamhet såväl för de prioriterade frågorna som för annan verksamhet inom vår organisation och ska svara på frågan *Vilka perspektiv ska genomsyra vår verksamhet?*

Årets prioriteringar

Som en fördjupning och konkretisering till det av kongressen beslutade inriktningsdokumentet pekar styrelsen ut frågor som är särskilt viktiga att följa under året. Dessa beskrivs med hjälp av årliga målsättningar i form av indikatorer. Årets prioriteringar svarar på frågan *Vad ska styrelse och VD särskilt följa under året?*

Indikatorer

Indikatorer är ettåriga mål och ska vara eftersträvansvärda, realistiska och mätbara samt normalt beskriva ett tillstånd som förbundet vill uppnå. Indikatorerna ska spegla det som är centralt för styrelsen att följa i den prioriterade frågan. En indikator kan spegla ett tillstånd och svarar därmed på frågan *Vad vill vi uppnå under året?*



Upplysningar om innehållet:
torbjorn.conon@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014

ISBN: 978-91-7585-038-2

Text: Torbjörn Conon

Foto omslag: Bildarkivet

Foto inlaga: Bildarkivet, Ida Brogren, Thomas Carlgren,
Rickard L Eriksson, Thomas Henrikson, Johner, Maskot,
Anna Molander, Maria Rosenlöf, Patrik Svedberg

Produktion: Kombinera AB

Tryck: LTAB, 2014

SKL är en medlemsorganisation för kommuner, landsting och regioner. Som arbetsgivar- och intresseorganisation driver vi deras frågor och erbjuder stöd och service.

Vi väcker frågor, agerar kraftfullt och bildar opinion.

Vårt uppdrag är att ge kommuner, landsting och regioner bättre förutsättningar för lokalt och regionalt självstyre. Målet är att utveckla välfärden.

Det är en fråga om demokrati.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

ISBN 978-91-7585-038-2