

# Verksamhetsplan

2024



Kommunförbundet  
Västernorrland

## Verksamhetsplan 2024



Charlotte Sandelius, förbundsdirektör

**Inget kan väl vara viktigare än att bygga ett blomstrande samhälle och sällan har utmaningarna varit så många och så komplexa.**

*Gemensamma krafter och vilja kommer att vara avgörande för hur vi lyckas. Tillsammans kan vi göra insatser som på riktigt gör skillnad.*

*2024 börjar i lågkonjunktur, med ansträngt ekonomiskt läge och stora kompetensförsörjningsbehov. Men samtidigt med en viss framtidstro med nya etableringar i länet som ger möjligheter till arbetstillfällen och grön omställning.*

*Kommunförbundet Västernorrland är länets kommuners plattform för samarbete och samverkan. Här kan kommunerna samlas kring gemensamma prioriteringar och ambitioner. Ta vara på varandras kunskaper, få stöd i omvärldsbevakning, påverkansarbete och verksamhetsutveckling. Här kan man också stötta varandra i nya och gamla utmaningar men framför allt skapa en likvärdig välfärd för invånarna i länet. Vi är viktiga för varandra!*

*Kommunförbundets verksamhetsplan 2024 fokuserar på tre utmaningar; kärnutmaningen, fokusutmaningen kompetensförsörjning och den interna*



Kommunförbundets kontor på järnvägsgatan i Härnösand

*utmaningen. Våra uppdrag sträcker sig från strategiskt långsiktiga förändringsprocesser till konkret operativ verksamhet. För att leverera våra uppdrag har vi många utmaningar som vi beskriver vi i vår verksamhetsplan.*

*Det genomgående temat är hur vi som stöd- och uppdragsorganisation på bästa sätt kan skapa värde för vårt läns kommuner och stödja de utvecklingsbehov som de själva har prioriterat. En viktig balans att hantera är den mellan krav på flexibilitet utifrån nya behov och prioriteringar och uthålligheten i att hålla i långsiktiga ambitioner så att effekter av genomförda insatser kan nås.*

*Kommunförbundet går mot ett spännande men också mycket utmanande 2024. Som organisation vill vi bidra till en konstruktiv dialog kring välfärdsfrågor och vara en samlande och kapacitetstärkande kraft för kommunerna.*

### **Charlotte Sandelius**

förbundsdirektör  
Kommunförbundet Västernorrland

*Kommunerna i Västernorrland vet att ensam inte är stark och har en lång tradition av samarbete. Kommunförbundet Västernorrland är en intresseorganisation för Västernorrlands sju kommuner; Kramfors, Härnösand, Sollefteå, Sundsvall, Timrå, Ånge och Örnsköldsvik.*

I Kommunförbundets verksamhetsplan förenar vi vår vision med vårt syfte och de övergripande målen som vår styrelse beslutat. I planen tar vi också in den omvärld som kommunerna verkar i. Utifrån detta lyfter vi prioriterade kommunala utmaningar som vi fokuserar vårt arbete på.

De uppdrag kommunerna gett oss är allt från att stödja utvecklingen i strategiskt långsiktiga processer till att driva konkret operativ verksamhet.

Kommunförbundet är en flexibel organisation med hög kompetens hos medarbetarna och lyhördhet för att möta uppdragsgivarnas behov. Genom att följa upp våra prestationer, vara flexibla och omvärldsbevakade strävar vi efter att effektivt använda våra resurser och leverera maximalt resultat och kvalitet till våra ägare.

## Vår vision

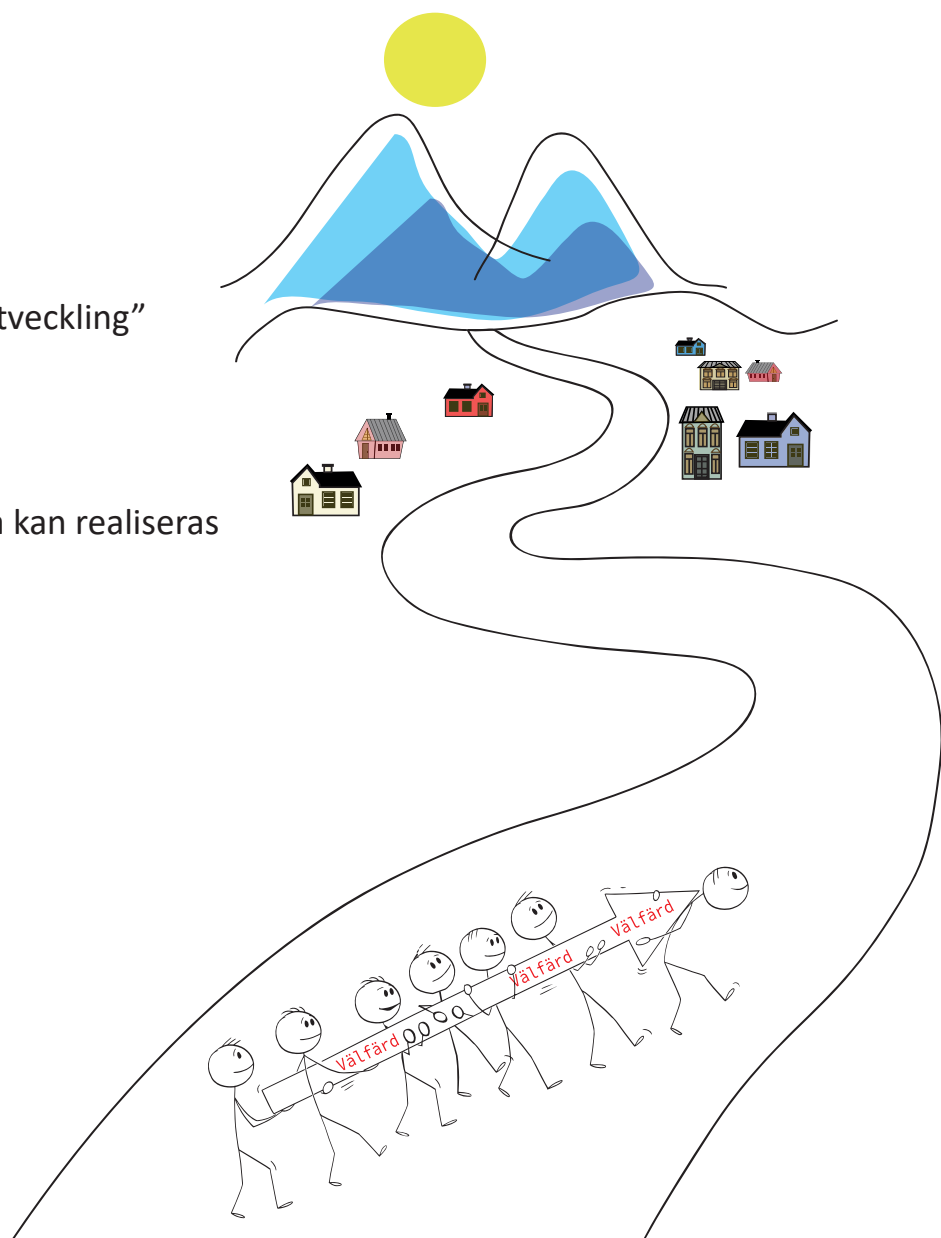
”Tillsammans för välfärd och utveckling”

## Vårt syfte

Att nytta till kommuninvånarna kan realiseras genom samverkan.

## Vårt uppdrag

Att stödja kommunerna i det primärkommunala uppdraget; att leverera välfärdstjänster av god och likställd kvalitet till sina invånare.



## Vår verksamhet

### En plattform

Vår verksamhets kärna är de 40-tal nätverk som vi samordnar och som fungerar som en plattform för kommunernas samverkan. I dessa nätverk främjas utbyte av erfarenheter, kunskapsutveckling, omvärldsbevakning och verksamhetsutveckling. Genom en strukturerad och resurssatt samverkansstruktur skapas samhandling över tid som är både långsiktig och hållbar.

### En utvecklingskraft

Vi driver och stödjer kunskapsbaserat utvecklingsarbete och agerar som en aktiv regional aktör. Vi kan genomföra utvecklingsinsatser på kommunernas uppdrag som gynnar samhällsutvecklingen på lokal nivå. Genom att identifiera utmaningar i god tid och främja samarbete och innovation strävar vi efter att skapa en hållbar och framgångsrik utveckling i länets kommuner.

### En röst

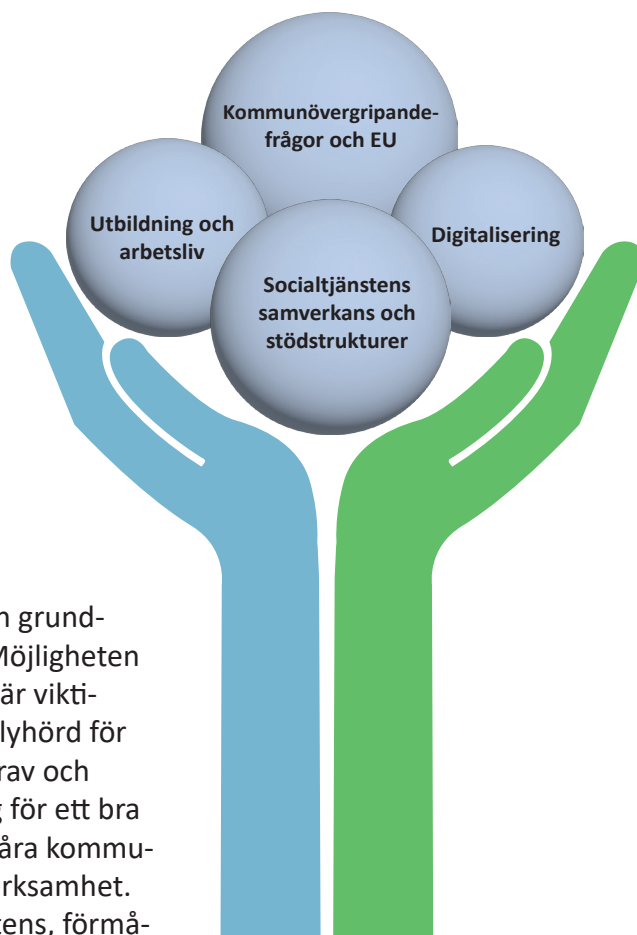
På kommunernas uppdrag lyfter vi det kommunala perspektivet inom välfärdsfrågor och kan agera som representanter i lokala, regionala, nationella och internationella sammanhang. Vi stärker deras röst genom att bland annat samordna remissvar och utredningar samt fokusera på gemensamma prioriteringar. Genom att vara en stark talesperson för det kommunala perspektivet bidrar vi med att säkerställa att kommunernas intressen och behov blir representerade och beaktade. Målsättningen är att skapa ett konstruktivt samtal och påverka kring välfärdsfrågor på olika nivåer.

## Samverkansområden

Kommunförbundet stödjer kommunernas samverkan inom:

- Kommunövergripande frågor och EU
- Socialtjänstens samverkans- och stödstrukturer
- Utbildning och arbetsmarknad
- Digitalisering

Över åren har vissa samordningsområden kommit och gått. En grundstruktur har dock alltid funnits i de stora välfärdsområdena. Möjligheten för kommunerna att ändra prioritering av vilka områden som är viktigast att få stöd i ska alltid finnas. Kommunförbundet ska vara lyhörd för förändrade behov och anpassa insatserna efter de specifika krav och förutsättningar som varje kommun har. En grundförutsättning för ett bra resultat är en hög grad av delaktighet och engagemang från våra kommuner då utvecklingen ägs och genomförs i kommunens egen verksamhet. I vårt medarbetarskap betonar vi professionalism och kompetens, förmågan att skapa goda hållbara relationer och hög grad av självledarskap som



innefattar att ta stort ansvar för sitt uppdrag. Vi strävar efter att bidra till helheten genom att kombinera individuella styrkor och kompetenser för att uppnå uppsatta mål.

## Styrning och uppföljning

Kommunförbundets styrelse utgörs av kommunernas kommunalråd och oppositionsråd. Styrelsen har fastställt Kommunförbundets fyra övergripande mål, att länets kommuner:

- har möjlighet att utveckla likställd kvalitet på ett effektivt sätt genom att nyttja styrkan att arbeta tillsammans och växeldra.
- har underlag för strategiska beslut och kan ta höjd för framtida utmaningar.
- får möjlighet till omvärldsbevakning, påverkansarbete och input från nationell och regional nivå.
- får möjlighet att påverka genom en tydlig gemensam röst i viktiga frågor.

Styrelsen kontrollerar och beslutar om organisationens övergripande inriktning och målsättningar, mottagande- och avlämnande av verksamhet samt följer upp verksamhetens resultat och prestationer. Styrelsen har också lärande och reflekterande styrelsemöten för att dela kunskaper, skapa samsyn och gemensamt fokus.

Förbundsdirektör är operativt ansvarig för verksamheten och ska leda och driva verksamheten samt implementera beslut och riktlinjer som fattas av styrelsen.

Det högsta beslutande organet är det årliga förbundsmötet. Här samlas kommunerna genom sina politiska ombud för att fatta beslut om verksamhetens styrande dokument, godkänna verksamhetens resultat och besluta om kommunernas medlemsavgift.

Verksamheten följs löpande upp genom tertialvisa ekonomiska och verksamhetsmässiga redovisningar till styrelsen som ger överblick över organisationens prestationer och ekonomiska hälsa.

En kompletterande del av verksamhetsuppföljningen är den årliga uppföljningen från nätverken där nätverksdeltagarna bland annat bedömer stödets värde för den egna verksamheten. Denna återkoppling ger värdefull kunskap om hur verksamheten uppfattas och används i kommunerna samt vilka områden som prioriteras framåt.



### *Vilken nytta har ni haft av nätverksarbetet under året?*

*" - För små kommuner är det skönt att höra andras resonemang. "Här ska vi börja, vi måste börja med de här delarna", blir bättre kvalitet i det vi ska göra."*

*"Stor nytta av att kunna diskutera frågeställningar som även berör min verksamhet. Erfarenhetsutbyte, glo-och sno, goda exempel."*

*"Vi uppskattar verkligen dessa träffar, det är ett av de viktigaste forumen vi har. Vi lyfter aktuella utmaningar, dilemman, nationella förändringar och hjälps åt med dem. Nätverket blir ett lärande och man kan söka stöd från övriga"*

Vår verksamhet består till stor del av ett antal utökade uppdrag. Dessa uppdrag varierar utifrån kommunernas behov och önskemål och styrs av beställaren av uppdraget. Uppdragen har olika finansieringskällor och för varje uppdrag skrivs ett avtal med uppdragsgivaren och i vissa fall tas en egen verksamhetsplan fram, som lämnas till styrelsen för kännedom.

Verksamheten och den ekonomiska redovisningen granskas av tre politiska revisorer och en auktoriserad revisor som tillsammans skriver en årlig revisionsberättelse.

## Kärnuppdragets utmaning

**Vår målsättning:** Länets kommuner upplever att de får stöd för sin verksamhetsutveckling, som bidrar till goda och likställda välfärdstjänster till länets innevånare.

En stor utmaning för länets kommuner är den ansträngda ekonomiska situation som merparten av kommunal verksamhet lever under. Ökade kostnader och behov går inte jämt upp med tillgängliga resurser oavsett om det är ekonomiska eller personella. Mer krav på tillgängliga och förebyggande insatser riskerar att skapa ojämlikheter mellan vad olika kommuner kan erbjuda sina invånare för insatser eller service.

För Kommunförbundet blir det än mer viktigt att stödja verksamhetsutvecklingen över hela länet så att kommunerna kan stärka varandra och skapa en effektivare resursanvändning genom sin samverkan.

### Lika och olika

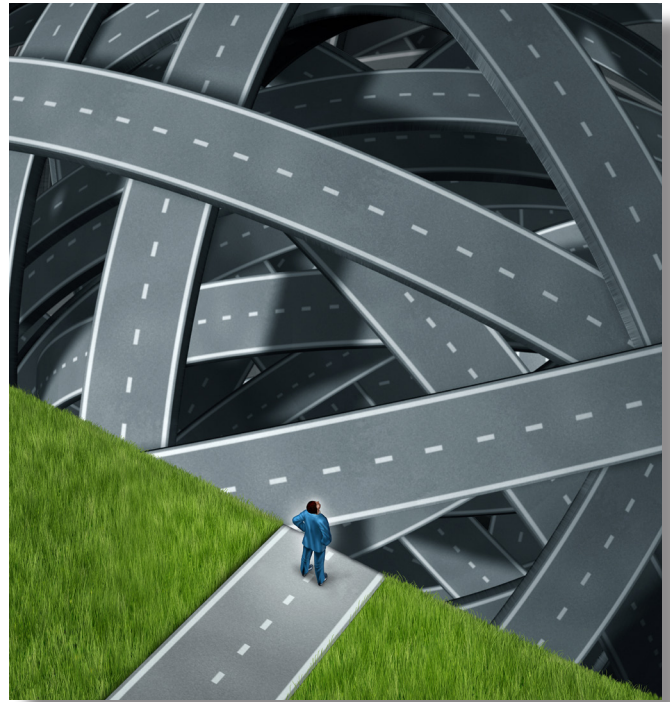
Varje kommun har många gemensamma behov och utmaningar men väldigt olika förutsättningar att ta sig an dem. Att anpassa stödet för att möta varierande förutsättningar men med i grunden samma utmaningar är inte alltid så enkelt. En gemensam metod kanske inte fungerar tillräcklig för varje kommuns specifika situation. Det är viktigt att vi alltid har en förståelse för de lokala förutsättningarna så att vi säkrar stödets värde för varje enskild kommun.

### Kommunikation och dialog

Att upprätthålla en effektiv kommunikation och ömsesidig förståelse mellan stödorganisationen och varje kommun är avgörande. Utmaningen ligger i att skapa en öppen dialog och förtroendegivande relationer så att kommunerna känner sig hörda och förstådda. Hög chefsomsättning i de kommunala verksamheterna är en stor kommunikativ utmaning och innebär ofta "omtag" eller "hack" i utvecklingsprocesser som vanligtvis pågår under en lång tid. En strukturerad och kvalitetssäkrad introduktion för nya nätverksdeltagare är viktig för att inte tappa för mycket tid i samarbetet.

### Nya områden läggs på redan befintliga

Begränsade resurser och kompetens är alltid en faktor. Nya prioriteringar skapar också nya områden där stöd önskas. Statliga utredningar, lagändringar, politiskt fokus och händelser i omvärlden



### Har fokus under året legat på frågor som är relevanta för er?

*"Både och. Digitalisering har vi pratat om hela tiden och den frågan är viktig. Ibland blir det lite mycket frågor om olika projekt och EU-fonder som jag inte arbetar med alls, men jag har respekt för att det kan se annorlunda ut för kollegorna."*

*"JA. Vi lyfter fram aktuella frågor och tankar som vi sitter med. Vi har fått till bättre samtal i år och delat med oss ännu mer frikostigt vilket verkligen har gjort stor nytta."*

*"Ja, vi har ju bestämt det själva."*

påverkar vad som behöver prioriteras och nya områden som exempelvis säkerhetsarbete, civilförsvaret, upphandling, ungdomsbrottslighet, EU:s påverkan och så vidare gör att balansen kan bli svår mellan att fortsätta utvecklingen inom befintliga områden eller ta in fler områden. För Kommunförbundets styrelse blir det viktigt att skapa en balans mellan att nyttja de resurser och kompetenser som finns och nya prioriteringar för kommunerna, så att så mycket värde som möjligt kan uppnås.

### Helhetsbild över regionala samverkansforum

De 40-tal nätverk som vi idag samordnar utgör grundplattan för vår verksamhet. Det finns flera

andra regionala aktörer som också har samordningsuppdrag. För att försäkra sig om en viss grad av effektivitet behövs en tydlig bild av de samordningsforum som finns regionalt och hur de kan samverka mellan varandra. Att tydliggöra helhetsbilden av vilka regionala samverkansforum som idag finns skulle ge möjlighet till ett effektivare nyttjande av de resurser och kompetenser som finns tillgängliga.

### Långsiktigt Engagemang

Riktig förändring och utveckling kräver ofta processer över lång tid. För Kommunförbundet är kommunerna engagemang en grundförutsättning för att kunna ge ett bra stöd. Att vidmakthålla långsiktigt engagemang kan vara svårt och påverkas ibland av yttre faktorer som gör att prioriteringar ändras men också av inre faktorer som chefs- och personalförändringar. En kontinuerlig närvaro och pågående dialog med kommunernas representanter är viktig för att vidmakthålla en gemensam förståelse för förändrade behov och utmaningar över tid. En del i utmaningen är att inte tappa uthållighet i de utvecklingsinitiativ och långsiktiga ambitioner som man har samlats kring så att nyttan kan hämtas hem. Samtidigt krävs lyhördhet för de operativa frågor som diskuteras och lyfts i nätverken.

## Kompetensförsörjningsutmaningen

- vårt största fokus

**Vår målsättning:** Länets kommuner upplever att de får stöd i att tillvarata befintlig kompetens och utveckla nödvändig kunskap.

### Västvärldens kompetensförsörjningsbehov

Utmaningen i denna målsättning ligger i att hela västvärlden har ett kompetensförsörjningsbehov, inte bara Sverige och Västernorrland. Kompetensbehovet löses inte av en enskild kommun eller län. Höjd pensionsålder och heltid som grund kommer att till viss del bidra med resurstillskott men det krävs betydligt större insatser då vi i andra skålen har stora pensionsavgångar och effekterna av demografin med en åldrande befolkning som ökar behoven. Här krävs fokuserat samarbete på alla nivåer och över branscher men också att säkerställa att kommunerna har förutsättningar att arbeta med till exempel befintliga medarbetares kompetens, nyttja teknikens möjligheter och skapa en positiv innovationskraft för verksamhetens utveckling.



### *Hur märker ni att era verksamheter har fått nytta av ert nätverksarbete?*

*"Att arbetsgrupperna i samverkan känner stöd och vägledning från gemensam ledning betyder mycket."*

*"För små kommuner är vår samverkan, det kollegiala, ovärderligt eftersom vi har relativt få resurser och inte sakkompetens inom alla områden."*

*"Samverkan hjälper oss att räcka till, till mer."*



### Attraktion för vård och omsorgsyркиn

Att arbeta för att behålla den personal som redan finns i kommunal verksamhet är ett av de viktigaste och effektivaste sätten för att inte försämra kompetensförsörjningsbehovet. Att få en strukturerad kompetensutveckling i sitt yrke bidrar starkt till att man vill vara kvar och känner stolthet för sitt arbete och stannar i yrket. Kommunförbundets uppdrag kring de nationella yrkesresorna bidrar till en kvalitetssäkrad yrkesuppbyggnad över tid för befintliga medarbetare. För att höja attraktionen till kommunala yrken kommer mer konkret samarbete krävas mellan kommuner och mellan professioner. Här kan Kommunförbundet vara ett stöd

med såväl överföring av goda exempel som hjälp i samarbetet.

### Matchning av kompetensbehov och utbildningsanordnare

Utbildning och arbetsgivarnas behov behöver i högre grad matcha varandra, så att de som utbildas går till faktiska arbeten. Högre krav på matchningen mellan näringslivets kompetensbehov och utbildningsanordnare gör det än mer viktigt att vi arbetar vidare med det regionala utvecklingsnätverket som drivs av Mittuniversitetet. Vi fortsätter även att samordna verksamhetsförlagd utbildning för socionomer och deltar i utvecklingen av verksamhetsförlagd utbildning för sjuksköterskor. Vi driver Vård och Omsorgscollege för att höja attraktiviteten i vård- och omsorgsyrken och utveckla dialogen av utbildningsbehoven. Avsiktsförklaringen inom vuxenutbildningen, där fyra fokusområden nu utreds, kommer att ytterligare bidra till snabb anpassning och utveckling av vuxenutbildning. Vi fortsätter att stödja kommunerna i utvecklingen av lärcentrum och andra utvecklingsåtgärder som kan underlätta i kompetensförsörjningsutmaningen.



Den verkligheten som välfärdsverksamheterna har med stor omsättning av personal och vakanta tjänster, bidrar också till att kvalitén i tjänsterna blir lidande. Kompetenser som kräver erfarenhetsbaserad kunskap är svåra att utveckla och upprätthålla i viktiga insatser, som har avgörande betydelse för individer. Kommunförbundet kan bidra genom att utveckla specialistkompetens som är tillgänglig för kommunernas verksamheter. Exempel på sådana är Gemensam familjehemsorganisation, utveckling av Resurscentrum mot våld samt den utvecklingen som drivs för sammanhållna insatser för människor med beroende eller skadligt bruk.

De kommande åren innebär intensiv utveckling inom till exempel socialtjänstens område med en ny lagstiftning som ställer högre krav på kommunernas verksamhet. Samtidigt har cirka 70 reformförslag initierats inom verksamhetsområdet. Kommunförbundets kompetens och omvärldsbevakning inom sakområden underlättar för kommunerna, särskilt när de tåmpas med kompetensförsörjningen.

Kommunförbundets satsningar på individbaserat systematisk uppföljning och forskningsprojekten ger verksamheterna indikationer och verktyg för resultat kvalitet, som är centralt när resurserna är begränsade. Den samverkan och utveckling som Kommunförbundet samordnar, syftar till sammanhållna och lättillgängliga insatser för individer i behov av insatser från flera huvudmän. Effektivare samordning av välfärdstjänster ska bidra till att

### *Vilken stöd upplever ni att ni fått i nätverksarbetet?*

*"Det stöd vi behöver. Utan Kfvn skulle vi inte få till samtalen med varandra. Själva vill vi dock få till mer "verkstad" i framtiden och det behöver vi ta eget ansvar för."*

*"Vår samordnare är fantastiskt på att strukturera upp oss och gör att gruppen fungerar så bra. Hon fångar upp frågor, skalar ner de till något konkret, lyfter det vidare och tar tillbaka till gruppen på ett bra sätt. Det är kanon!"*

*"100%. Här får man också "kräkas" utan att det förs vidare. Stor nytta av exemplen på hur man arbetat med friskfaktorerna. Generellt fått stor hjälp. Känner sig påfylld med både kunskap och energi. Omvärldsanalys som tex. från digitaliseringsamordnare är mycket bra input."*





resurserna ska räcka till i framtiden, då fler behöver välfärd och färre kommer att arbeta där.

## Den interna utmaningen

**Vår målsättning:** Länets kommuner upplever att de får stöd av medarbetare som har bred och relevant kompetens för de behov kommunerna har i sin verksamhetsutveckling.

### Organisationsform

Vår uppdragsverksamhet har framgångsrikt vuxit över åren framför allt inom socialtjänstens område och utgår helt från kommunernas beställning. Kommunerna lyfter allt oftare behov av att göra mer tillsammans, gärna via en neutral part, som vårt Kommunförbund är. Associationsformen förening har sina fördelar men även sina begränsningar främst när det gäller att bedriva offentlig verksamhet. För att långsiktigt kunna tillgodose kommunernas behov att även bedriva gemensam verksamhet kan en utveckling av Kommunförbundets organisation behöva göras.

Organisationen har också vuxit med fler uppdrag vilket ställer högre krav på stödfunktioner som ekonomi, intern service och kommunikation. Kraven innefattar såväl att hantera en bredare och mer diversifierad verksamhet som tidsmässigt hinna stödja en växande organisation med fler medarbetare.

### Ledarskap och medarbetarskap

Den uppdragsverksamhet som Kommunförbundet har kräver ett ledarskap som, utifrån komplexiteten på alla nivåer, kan forma och leda verksamhet. Hög kompetens för att orientera sig, kunna arbeta i komplexa sammanhang och processer krävs i medarbetarnas vardag. Ledningsarbetet blir också betydligt mer utmanande med många olika uppdrag som styrs av olika avtal, forum och finansieringssätt. Därutöver utförs arbetet ofta såväl på distans som hos uppdragsgivaren vilket ledningsmässigt är utmanande i sig.

### Ekonomiska förutsättningar

Kommunernas medlemsavgift, förbundsavgiften, finansierar ett grundläggande minimi Kommunförbund på 6,75 årsarbetare samt fasta kostnader för att driva verksamheten. Kommunerna är också medlemmar i andra organisationer som till exempel North Sweden European Office genom Kommunförbundet. Därutöver har vi avtal om utökade uppdrag och projekt som finansierar ytterligare 33 årsarbetare vilket är 70 % av verksamheten.

Inflation och nytt pensionsavtal har även för vår verksamhet inneburit hårda ekonomiska prioriteringar. Samma målsättning, kvalitet och leverans gäller dock för verksamheten. För att nya uppdrag ska kunna tas emot under året krävs omprioriteringar av verksamheten eftersom en utökning inte rymms i befintlig budget.



### Utvärdering av stödets effektivitet

Mätning och utvärdering av hur väl stödet bidrar till verksamhetsutveckling är ännu viktigare när de ekonomiska resurserna inte räcker till. Men det kan vara svårt att identifiera och kvantifiera positiva effekter på ett enhetligt och rättvist sätt när det gäller stödverksamhet som ska bidra till utveckling men där själva utvecklingen inte syftar på den egna verksamheten. Det är också viktigt att beakta balansen mellan hur mycket tid som ska läggas på uppföljning i förhållande till hur mycket tid man ska lägga på själva uppdraget. I den ekvationen är det inte alltid så självklart hur man på bästa sätt kan mäta stödets effektivitet.

### *Finns det något ni skulle önska mer stöd av?*

*”Vi skulle kanske kunna hjälpas åt att dra nytta av samordnares gränsgångar-roll bättre? Digitalisering finns på agendan i många av de nätverk som kommunförbundet samordnar.”*

*”Mer input när det gäller t.ex. ny lagstiftning och nya rön. Sammanställning av underlag och omvärldsspaning.”*

*”fler föreläsare som kan ge tips, råd, verktyg och metoder om hur vi arbetar bäst med de ungdomar som riskerar att hamna i kriminella miljöer.”*

# Kommunförbundet Västernorrland

## Vad vet du om Kommunförbundet Västernorrland?

I Västernorrland vet kommunerna att ensam inte är stark och att samarbete är viktigt. Kommunförbundet är en ideell förening som länets sju kommuner är medlemmar i. Vi fungerar som en plattform där kommunerna kan samarbeta och utbyta kunskap.

## Funderar du på att jobba eller bo i Västernorrland?

I Västernorrland finns något för alla; kust och inland, stad och landsbygd. Besök gärna en eller flera av våra medlemskommuner genom att använda dig av QR-koderna på kartan.

