

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**Information om sammanträdet**

Tid                    Onsdag 31.5.2017 kl. 14.08–17.30  
                          Torsdag 1.6.2017 kl. 9.03–13.11

Plats                Kommunernas hus, stora föreläsningssalen och konferensrummen  
                          Andra linjen 14, Helsingfors

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**Ärenden**

- 1 Sammanträdet öppnas
- 2 Sammanträdet laglighet och beslutförhet konstateras
- 3 Val av protokolljusterare
- 4 Sekreterare för sammanträdet
- 5 Godkännande av föredragningslistan
- 6 Föredragning av sammanträdesärendena
- 7 Gruppanföranden
- 8 Finlands Kommunförbunds och förbundskoncernens årsberättelse och bokslut för 2016
- 9 Delegationernas verksamhetsberättelser för 2016
- 10 Tillsättande av valnämnd
- 11 Mellanrapport om förhandsutredningarna om ett gemensamt förbund för kommunerna och de nya landskapen ("KL rf")
- 12 Förslag till ny medlem i Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation
- 13 Nästa sammanträde
- 14 Sammanträdesarvoden och ersättningar till ledamöterna i fullmäktiges valnämnd
- 15 Övriga ärenden
- 16 Sammanträdet avslutas

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**1**  
**Sammanträdet öppnas**

Ordföranden öppnar fullmäktiges sammanträde.

Förslag                      Konstateras.

Beslut                        Ordföranden öppnade fullmäktiges sammanträde 31.5.2017 kl. 14.08.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

## 2

### Sammanträdets laglighet och beslutförhet konstateras

#### Bilaga 1, § 2 Undertecknad deltagarförteckning

Enligt § 18 i Kommunförbundets stadgar håller fullmäktige ordinarie sammanträde två gånger om året: ett vårsammanträde i mars–juli och ett höstsammanträde i september–december vid en tidpunkt och på en plats som styrelsen bestämmer.

Kommunförbundets styrelse beslutade i samband med att styrelsen slog fast tidsplanen för sammanträdena år 2017 att sammankalla fullmäktige till vårsammanträde 31.5–1.6.2017.

Kommunförbundets styrelse har vid sitt sammanträde 27.4.2017 med stöd av ovanstående sammankallat fullmäktige till ett sammanträde vid nämnda tidpunkt. Sammanträdet hålls i Kommunernas hus, Andra linjen 14, Helsingfors.

Kallelse till fullmäktiges sammanträde ska skickas till varje ledamot minst tio dagar före sammanträdet per brev till den adress ledamoten uppgett eller elektroniskt. Till kallelsen ska det i mån av möjlighet fogas en föredragningslista.

Kallelsen skickas ut 17.5.2017.

Med stöd av den nämnda paragrafen är fullmäktige beslutfört när över hälften av ledamöterna är närvarande.

#### Förslag

Konstateras att i detta fullmäktigesammanträde deltar fullmäktigeledamöter och personliga ersättare för de ordinarie ledamöter som har förhinder samt övriga närvarande i enlighet med den undertecknade deltagarförteckningen.

Samtidigt konstateras att sammanträdet är lagenligt sammankallat och beslutfört.

#### Beslut

Konstaterades att i detta fullmäktigesammanträde deltog fullmäktigeledamöter och personliga ersättare för de ordinarie ledamöter som hade förhinder samt övriga närvarande i enlighet med den undertecknade deltagarförteckningen (bilaga 1, § 2).

Samtidigt konstaterades att sammanträdet var lagenligt sammankallat och beslutfört.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**3**

**Val av protokolljusterare**

Fullmäktige beslutade vid sammanträdet 5.6.2013 att fullmäktigeprotokollet undertecknas av ordföranden och sekreteraren. Protokollet justeras i enlighet med föreningslagen av två personer som utses vid respektive sammanträde.

**Förslag** Fullmäktige beslutar välja fullmäktigeledamöterna Seija Kuikka och Juha Kuisma till protokolljusterare.

**Beslut** Heikki Autto föreslog att i stället för Juha Kuisma skulle Antero Nenonen väljas till den ena protokolljusteraren.

Fullmäktige beslutade välja fullmäktigeledamöterna Seija Kuikka och Antero Nenonen till protokolljusterare.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**4**

**Sekreterare för sammanträdet**

Förslag                      Konstateras att ledande juristen Riitta Myllymäki är sekreterare för detta sammanträde.

Beslut                        Konstaterades att ledande juristen Riitta Myllymäki är sekreterare för detta sammanträde.

Antecknades att efter detta började seminariet med följande teman:

1. Ett fönster mot den nya fullmäktigeperioden
2. Tankar om den finländska kommun- och regionförvaltningens framtid
3. Gemensamt förbund för kommuner och landskap KL? – mellanrapport om förhandsutredningarna
4. Paneldiskussion om ett gemensamt förbund för kommunerna och landskapen

När seminariet hade avslutats avbröts sammanträdet kl. 17.30.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**5**  
**Godkännande av föredragningslistan**

Förslag Fullmäktige godkänner föredragningslistan för sammanträdet.

Beslut Ordföranden öppnade sammanträdet 1.6.2017 kl. 9.03 och konstaterade att det var beslutfört.

Föredragningslistan godkändes med den ändringen att som ärende 14 upptas ärendet på tilläggslistan: Sammanträdesarvoden och ersättningar till ledamöterna i fullmäktiges valnämnd.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**6**  
**Föredragning av sammanträdesärendena**

Verkställande direktör Jari Koskinen föredrar ärendena på föredragningslistan för fullmäktiges sammanträde.

Förslag                      Antecknas till protokollet.

Beslut                        Antecknades till protokollet. Sammanträdet avbröts kl. 10.00 för fullmäktigegruppernas möten.



Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

## 7 Gruppenföranden

### Bilaga 1, § 7 gruppanföranden

Enligt § 6 moment 1 i fullmäktiges arbetsordning kan ordföranden i början av sammanträdet ge ordet till en företrädare för varje fullmäktigegrupp i gruppernas storleksordning (gruppenförande).

I § 6 moment 4 i fullmäktiges arbetsordning konstateras att ett gruppanförande får vara högst sju minuter, om inte ordföranden beslutar något annat.

Gruppenföranden som skickats till sekreteraren bifogas protokollet som bilaga 1, § 7.

Förslag Gruppenförandena antecknas till protokollet.

Beslut Sammanträdet fortsatte kl. 12.11.

Gruppenföranden hölls enligt följande: Annika Kokko (Saml), Kaarin Taipale (SDP), Seija Kuikka (C), Vaili Jämsä-Uusitalo (Sannf), Krista Mikkonen (Gröna), Minna Minkkinen (VF), Charlotte Granberg-Haakana (SFP) och Sven Grankulla (KD).

Gruppenförandena antecknades till protokollet. Gruppenföranden som skickats till sekreteraren bifogas protokollet som bilaga 1, § 7.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

**8**

**Finlands Kommunförbunds och förbundskoncernens årsberättelse och bokslut för 2016**

Bilaga 1, § 8 bokslut 2016 och revisionsberättelse

Bilaga 2, § 8 årsberättelse 2016

Enligt Kommunförbundets stadgar avslutas föreningens räkenskaper kalenderårsvis. Dessa ska, liksom övriga handlingar som gäller föreningens förvaltning och ekonomi, vara färdiga för granskning av revisorn senast den 20 april.

Enligt stadgarna ska fullmäktige vid vårsammanträdet godkänna styrelsens berättelse över föreningens verksamhet under det föregående året, liksom även fastställa föreningens bokslut efter att revisorn gett sitt utlåtande. Kommunala arbetsmarknadsverkets redovisning av inkomster och utgifter ingår i förbundets bokslut.

Förbundskoncernens underskott för 2016 är 53 616 263,04 euro och Kommunförbundets (moderföreningens) underskott är 37 212 264,08 euro. Koncernens balansomslutning uppgår till 118 126 688,57 euro och Kommunförbundets (moderföreningens) balansomslutning till 101 339 150,54 euro.

Viktiga siffror i det bifogade bokslutet för Finlands Kommunförbund (moderföreningen) år 2016:

1 000 euro	Bok- slut 2016	Bud- get 2016	Bok- slut 2015
Underskott i den ordinarie verksamheten	-175 598	-21 934	-21 817
Tillförda medel	18 943	18 928	18 928
Placerings- och finans. verks.	119 442	2 557	6 528
Räkenskapsperiodens resultat	-37 212	-449	3 640

Siffrorna har varit föremål för revision.

Bilagor till föredragningslistan är förslaget till Finlands Kommunförbunds och förbundskoncernens årsberättelse för 2016 samt förslaget till Finlands Kommunförbunds och förbundskoncernens bokslut och verksamhetsberättelse för 2016 som fogas till årsberättelsen.

Förslag

Fullmäktige beslutar

1. anteckna revisionsberättelsen till protokollet.
2. godkänna Finlands Kommunförbunds och förbundskoncernens årsberättelse för 2016 samt bokslutet och verksamhetsberättelsen för 2016 enligt bilagorna till föredragningslistan.
3. att Finlands Kommunförbunds underskott på 37 212 264,08 euro för räkenskapsperioden 2016 dras av från förbundets eget kapital.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

4. bevilja ansvarsfrihet för förbundets styrelseledamöter och verkställande direktör för 2016.

Beslut

Fullmäktige beslutade

1. anteckna revisionsberättelsen till protokollet.
2. godkänna Finlands Kommunförbunds och förbundskoncernens årsberättelse för 2016 samt bokslutet och verksamhetsberättelsen för 2016 enligt bilagorna till föredragningslistan.
3. att Finlands Kommunförbunds underskott på 37 212 264,08 euro för räkenskapsperioden 2016 dras av från förbundets eget kapital.
4. bevilja ansvarsfrihet för förbundets styrelseledamöter och verkställande direktör för 2016.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**9**

**Delegationernas verksamhetsberättelser för 2016**

Bilaga 1, § 9 Delegationen för små kommuner

Bilaga 2, § 9 Svenska delegationen

Enligt delegationernas verksamhetsstadga som antagits av fullmäktige ska varje delegation årligen göra upp en verksamhetsberättelse.

Fullmäktige har tillsatt följande delegationer:

- Delegationen för små kommuner
- Svenska delegationen

Delegationernas verksamhetsberättelser för 2016 bifogas denna föredragningslista.

Förslag

Fullmäktige beslutar anteckna delegationernas verksamhetsberättelser för 2016 enligt bilagorna till föredragningslistan.

Beslut

Antecknades till protokollet.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

## 10

### Tillsättande av valnämnd

Enligt § 13 i Kommunförbundets stadgar tillsätter fullmäktige en valnämnd som har i uppgift att inför förbundsdelegationsvalet fastställa kandidatlistorna för respektive valkrets, ge valanvisningar, besluta om utjämningsplatser i förbundsdelegationen och fastställa valresultatet.

Kommunförbundets högsta organ förbundsdelegationen består av 76 ledamöter, av vilka 66 väljs vid ett val som förrättas 15.11–31.12.2017. Valet förrättas per valkrets. Valkretsarna är desamma som i riksdagsvalet. Röstberättigade är medlemskommunerna i Kommunförbundet. Till förbundsdelegationen väljs nio ledamöter från utjämningsplatserna och en ledamot från landskapet Åland. För ledamöterna väljs lika många ersättare.

Kommunförbundets medlemskommuner väljer ombud till valkretsstämmorna, som hålls 5.9–12.10.2017. Valkretsstämmorna utser kandidatlistor till förbundsdelegationsvalet.

Enligt § 13 i valordningen för val av förbundsdelegation

- tillsätter fullmäktige en valnämnd senast i början av valåret,
- varje fullmäktigegrupp kan föreslå en ledamot med personlig ersättare till valnämnden,
- fullmäktige utser ordförande och två vice ordförande för valnämnden,
- en ledamot eller ersättare i valnämnden som ställts upp som kandidat i förbundsdelegationsvalet kan inte delta i valnämndens arbete i det aktuella valet och
- valnämnden anställer en sekreterare och annan nödvändig personal.

Valnämnden har till uppgift att, utöver vad som bestäms på andra ställen i valordningen:

1. bereda valet av förbundsdelegation,
2. sammankalla valkretsstämmor,
3. utarbeta anvisningar för förbundsdelegationsvalet,
4. fastställa kandidatlistor för valkretsarna inför förbundsdelegationsvalet,
5. besluta om utjämningsplatserna i förbundsdelegationen,
6. fastställa resultatet av förbundsdelegationsvalet och
7. sköta övriga uppgifter som gäller förrättandet av valet.

Förslag

Fullmäktige beslutar tillsätta en valnämnd och till den utse de 8 ledamöter och personliga ersättare för dem som fullmäktigegrupperna föreslår.

**Ordinarie ledamot**

**Personlig ersättare**

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

Samtidigt beslutar fullmäktige utse ordförande och förste och andre vice ordförande bland valnämndens ledamöter.

Beslut

Ordföranden föredrog fullmäktigegruppernas förslag till ledamöter och ersättare i valnämnden samt ett gemensamt förslag till presidium för valnämnden.

Fullmäktige beslutade tillsätta en valnämnd och utse följande ledamöter och ersättare i den:

<b>Ordinarie ledamot</b>	<b>Personlig ersättare</b>
Annika Kokko	Sanna Kalinen
Arto Heinonen	Pekka Salmi
Helena Pakarinen	Ilkka Miettinen
Tiina Elo	Risto Kankaanpää
Ossi Sandvik	Heimo Konttinen
Mikko Koikkalainen	Joonas Leppänen
Minna Österholm	Christoffer Hällfors
Mikko Rekimies	Ismo Portin

Till ordförande för valnämnden valdes Annika Kokko, till förste vice ordförande Arto Heinonen och till andre vice ordförande Helena Pakarinen.

Fullmäktige fastställde antalet förbundsdelegationsledamöter från respektive valkrets. 66 platser fördelas mellan valkretsarna i proportion till invånarantalet i valkretsen (30.11.2016).

<b>Valkrets</b>	<b>Platser Antal</b>
Helsingfors	8
Nyland	12
Egentliga Finland	6
Satakunta	3
Tavastland	5
Birkaland	6
Sydöstra Finland	5
Savolax-Karelen	5
Vasa	5
Mellersta Finland	3
Uleåborg	6
Lappland	2

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

## 11

### Mellanrapport om förhandsutredningarna om ett gemensamt förbund för kommunerna och de nya landskapen ("KL rf")

Bilaga 1, § 11 KL rf mellanrapport

Bilaga 2, § 11 KL rf mellanrapport bakgrundsfakta

Utgående från Kommunförbundets strategi, som fullmäktige godkände i november 2016, utreds och bereds i interaktion med olika aktörer en eventuell gemensam organisation för kommunerna och de nya landskapen. Organisationens arbetsnamn är Finlands kommuner och landskap KL rf. För beredningen av ärendet har det tillsatts ett tvåårigt KL-förändringsprogram med olika faser och kapitel.

I mellanrapporten som ges fullmäktige för kännedom presenteras läget våren 2017 inom beredningen av en eventuell gemensam organisation för kommunerna och de nya landskapen. År 2017 görs förhandsutredningarna. År 2018 fattas besluten om inrättande av en eventuell gemensam organisation. Beredningen utgår från att den gemensamma organisationen bygger på det nuvarande Kommunförbundet och att stadgarna, verksamheten och strukturerna ändras så att de motsvarar den nya situationen. Om det fattas ett beslut att en gemensam organisation inrättas, inleds också den praktiska omorganiseringen av Kommunförbundet år 2018 med sikte på att den nya organisationen ska kunna inleda sin verksamhet år 2019.

Mellanrapporten syftar till att ge redskap för riktlinjer och val som behöver göras under den fortsatta beredningen. I rapporten ingår inte noggrannare riktlinjer för organisationens tjänster, förvaltning, ekonomi, kompetens eller verksamhetsformer och ledning. Däremot är rapportens syfte att öppna olika slags alternativ och synpunkter som hör till beredningen av en gemensam organisation. Rapporten beaktar det fristående utredningsarbetet "Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund" av den externa utredningsgruppen Andersson, Jern och Sandberg, 2016. Mellanrapporten kompletteras hösten 2017 och blir slutrapport för förhandsutredningarna. Slutrapporten innehåller mer detaljerade förslag om och ramar till den eventuella gemensamma organisationens verksamhet och organisation.

Förslag	Fullmäktige antecknar mellanrapporten till protokollet. /JK
Beslut	Antecknades till protokollet.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

## 12

### Förslag till ny medlem i Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation

#### Bilaga 1, § 12 Keijo Ylinens anhållan om befrielse från uppdraget

Keijo Ylinen, medlem i Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation, anhåller i sitt brev 11.4.2017 om befrielse från uppdraget som medlem i delegationen från 1.6.2017. Ylinens hemkommun är Kauhava och han representerar Samlingspartiet rp.

Enligt 2 § i lagen om kommunala arbetsmarknadsverket består delegationen av 11 medlemmar och lika många personliga suppleanter, vilka förordnas av Finansministeriet för en fyraårsperiod som börjar den 1 oktober året efter ett kommunalval. Medlemmarna och suppleanterna i delegationen förordnas på förslag av kommunernas centralorganisation bland personer som representerar den kommunala arbetsgivaren i ett centralt förtroendeuppdrags- eller anställningsförhållande till en kommun, en samkommun eller till kommunernas centralorganisation. När medlemmar förordnas ska de rådande politiska styrkeförhållandena i kommunerna beaktas och också i övrigt ska opartiskhet iakttas.

Bestämmelser om valbarheten till delegationen finns i 3 § i lagen. Till delegationen kan utses personer som enligt 17 § 1 mom. i gamla kommunallagen (71 § 1 mom. i kommunallagen 410/2015) är valbara till kommunala förtroendeuppdrag och som samtyckt till att ta emot uppdraget. Valbara till delegationen är inte personer som innehar ett förtroendeuppdrag hos eller står i ett anställningsförhållande av bestående natur till en organisation som undertecknat ett tjänste- eller arbetskollektivavtal eller till en medlemsorganisation i en sådan.

Enligt § 17 i Kommunförbundets stadgar ska fullmäktige ge Finansministeriet ett förslag om medlemmar och suppleanter till Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation.

För mandatperioden 1.10.2013–30.9.2017 har Finansministeriet förordnat medlemmarna och suppleanterna i Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation så att av medlemmarna är 5 kvinnor och 6 män och av suppleanterna 6 kvinnor och 5 män.

Finansministeriet beviljar befrielse från uppdrag som medlem i Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation och utser en ny medlem i stället för den som befriats från sitt uppdrag.

Förslag

Fullmäktige beslutar föreslå att Finansministeriet utser Markku Lumio till ny medlem i stället för Keijo Ylinen i Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation för den mandattid som återstår. Markku Lumio är stadsdirektör i Kauhava stad och han representerar Samlingspartiet rp.

Beslut

Förslaget godkändes.



Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**13**

**Nästa sammanträde**

Enligt § 18 i Kommunförbundets stadgar håller fullmäktige ordinarie sammanträde två gånger om året: ett vårsammanträde i mars–juli och ett höstsammanträde i september–december vid en tidpunkt och på en plats som styrelsen bestämmer.

Kommunförbundets styrelse beslutade i samband med att styrelsen slog fast tidsplanen för sammanträdena 2017 att fullmäktige håller höstsammanträde 22–23.11.2017.

Förslag	Antecknas till protokollet.
Beslut	Antecknades till protokollet.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**14**

**Sammanträdesarvoden och ersättningar till ledamöterna i fullmäktiges valnämnd**

Sammanträdesarvodena till ledamöterna i Kommunförbundets fullmäktige fastslogs vid förbundskongressen 14–15.5.2013. Fullmäktige fastslog 28.11.2012 sammanträdesarvodena till ledamöterna i styrelsen och övriga organ och principerna enligt vilka förbundets förtroendevalda betalas ersättning för inkomstbortfall och för övriga kostnader för deltagande i förtroendeuppdrag.

Fullmäktiges valnämnd är ett nytt organ och därför finns det inget fullmäktigebeslut om sammanträdesarvoden till ledamöterna i valnämnden.

Förslag

Fullmäktige fattar beslut om arvoden och ersättningar till ledamöterna i fullmäktiges valnämnd enligt följande:

- För valnämndens sammanträde betalas till ordföranden 300 euro per sammanträde och till ledamöterna 200 euro. För e-postsammanträden betalas inga sammanträdesarvoden.
- Till ledamöterna i valnämnden betalas ersättning för inkomstbortfall och för övriga kostnader då de deltagit i valnämndens sammanträde. Grunderna är desamma som för ersättningar till Kommunförbundets förtroendevalda.

Beslut

Förslaget godkändes.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

**15**  
**Övriga ärenden**

Konstaterades att inga övriga ärenden fanns.

**16**  
**Sammanträdet avslutas**

Ordföranden avslutade fullmäktiges sammanträde kl. 13.11.

Fullmäktige 31.5–1.6.2017

---

Underskrifter

Ordförande



Mauri Pekkarinen

Sekreterare



Riitta Myllymäki

---

Behandlade ärenden

§ 1–16

---

Protokollet justerat

Tid och plats

Underskrift



Seija Kuikka



Antero Nenonen

Bästa ordförande, bästa fullmäktigeledamöter och tjänstemän

Under den här fullmäktigeperioden har vi fått följa och vara engagerade i beredningen av eller förberedelserna inför stora förändringar. Landskaps- och vårdreformen har varit ett projekt som säkert sysselsatt både kommunerna och Kommunförbundet. Det som speciellt försvårat saken har varit ovissheten. Det har rått ovisshet om tidsplanen och om hur beredningen framskrider. Kommunerna har gett utlåtanden om lagen. Dessa utlåtanden lyfte i huvudsak fram faktorer som är kritiska för kommunerna. Kommunförbundet var på ett förtjänstfullt sätt till hjälp genom att utarbeta utlåtandemallar till kommunernas förfogande.

Samlingspartiet anser att de tänkta reformerna bör göras enligt den fastställda tidsplanen. Fastän man ska sträva efter att lösa de utmaningar som kommunernas utlåtanden lyft fram, är det ändå klart att det i en såhär omfattande reform kommer att finnas kvar saker att korrigera ännu efter att verksamheterna inletts. Det måste finnas förändringsberedskap även efter det att landskapen inrättats. De kommande landskapens fullmäktige står alltså inför en stor utvecklings- och verkställighetsuppgift.

Samlingspartiets fullmäktige-grupp betonar att i samband med landskapsreformen ska kommunernas egna befogenheter, och den beskattningsrätt som där ingår, kvarstå hos kommunerna och att landskapens finansiering också i fortsättningen ska komma från staten. Det har inte fattats beslut om att beskattningsrätt och allmän behörighet skulle ingå i landskapens självstyrelse. Det här ska man hålla fast vid.

Den kommande reformen utmanar också Kommunförbundets verksamhet och strukturer. Det är uppenbart att det i framtiden kommer att behövas representation såväl från kommunerna som från landskapen. Ännu viktigare än förvaltningen och strukturen är samarbetet mellan kommunerna och landskapen, vilket Kommunförbundet i fortsättningen behöver betona.

För tillfället pågår ett flertal regionala social- och hälsovårdsprojekt. Det vore viktigt att samordna den goda praxis som man fått från dem för att gagna den kommande riksomfattande omstruktureringen.

Landskapsvalet kommer att innebära utmaningar. Folk har inte tillräckligt kännedom om landskapslösningen och social- och hälsovårdsreformen. Problemet är att röstningsintresset är lågt

trots att det handlar om stora, historiska reformer. Det är viktigt att klargöra reformerna för väljarna och här kunde Kommunförbundet bistå kommunerna.

Samlingspartiet har betonat kundperspektivet och här är det också viktigt att informera tillräckligt under de kommande reformprocessernas gång så att kunderna hittar till rätt tjänster.

Det finns en risk för att centralorternas framgång och centrala ställning som motor för den regionala livskraften lämnas obeaktade i landskapsreformen. Centralorternas centrala ställning i landskapen bör bevaras också framöver.

De nya kommunfullmäktige inleder sitt arbete under sommaren. Kommunernas verksamhet, ekonomi och struktur ändras betydligt då nya uppgifter tillkommer och andra slopas. Utvecklingen av den nya kommunens funktioner är ännu på hälft och förs nu vidare av de nya fullmäktigeledamöterna. Även om arbetsfördelningen mellan landskapet och kommunerna vore uppenbar får den inte bli ett hinder för samarbete. Redan nu efterlyser man sektorsövergripande samarbete i kommunernas verksamhet. På samma sätt behöver också landskapet och kommunerna bygga upp ett smidigt samarbetspartnerskap. Det finns flera överlappande verksamheter och tjänster mellan landskapet och kommunerna.

Valkretsstämmorna som inleds på hösten är ett nytt sätt att arbeta och valproceduren för den nya förbundsdelegationen är helt ny. För att jämlikheten ska bli verklighet i den kommande förbundsdelegationen såväl med tanke på könsfördelningen som representationen av kommuner av olika storlek, måste partierna ställa upp en jämn representation av kvinnor och män samt representanter för städer av olika storlek som kandidater.

Med tanke på Kommunförbundets kommande verksamhet är det viktigt att kommunerna fortsättningsvis upplever att förbundet är både sakkunniginstans och bevakare av kommunernas intressen.

Samlingspartiets fullmäktigegrupp

Annika Kokko, ordförande

Bästa ordförande, bästa fullmäktigekollegor och Kommunförbundets flitiga folk

Helsingfors kommande borgmästare Jan Vapaavuori höll nyligen tal vid lunchen för de nordiska statsöverhuvudena som firade Finlands 100-årsjubileum. Låt mig citera några avsnitt ur talet.

”Det här är en alldeles speciell dag i Helsingfors historia. (...)

För Helsingfors är tidpunkten också unik för att vi idag inleder en ny fullmäktigeperiod och tar i bruk en helt ny organisation och ledningsmodell. Målet med reformen är att stärka det demokratiska beslutsfattandet och invånarnas delaktighet. Den nya organisationen gör det möjligt för staden att fungera effektivare och som en genomskådligare helhet. (...)

Den nordiska modellen har utan tvivel varit framgångsrik och städernas roll som förverkligare av den har varit - och fortsätter att vara - central. Allt behöver dock ständig uppdatering och förbättring för att behålla livskraften. För att vi även i framtiden ska kunna hänvisa till föregångarskap förutsätts att de nordiska länderna och deras huvudstäder klarar av att fortsättningsvis vara bäst i världen på att lösa globala utmaningar.”

Nu lämnar jag de kungliga stämningarna i Helsingfors stadshus och kommer till vardagens social- och hälsovårdsfrågor.

Enligt utredningar är cirka 90 procent av kommuninvånarna nöjda med de nuvarande offentliga social- och hälsovårdstjänsterna och trenden pekar uppåt. Vår social- och hälsovård är den förmånligaste i Norden och nyligen fick vi höra i nyheterna att vårdkostnaderna i stora och medelstora städer går nedåt. Särskilt vår specialiserade sjukvård uppvisar en kvalitet och effektivitet som kan konkurrera också internationellt.

Visserligen finns det sådant som bör rättas till, men regeringens vård- och landskapsreform är ett hopp ut i det okända. Otaliga experter har varnat för riskerna med en modell dikterad av marknaden och för ett hotande kaos, men varningarna har klingat för döva öron. – Därför är det synnerligen underligt att experternas ord har vägt tungt vid revideringen av alkohollagen och att många riksdagsledamot inom regeringspartierna har gjort en helomvändning av folkhälsoskäl. Men när det gäller en angelägenhet som berör finländarnas liv och hälsa i en avsevärt större omfattning än några alkoholprocent har man nonchalerat landets bästa experters varningar.

Socialdemokraternas vårdalternativ utgår inte från att övernationella vårdföretag ska kunna maximera sina vinster och tillåtas plocka russinen ur bullen. Vår princip är att offentliga medel bekostar huvudsakligen offentligt producerade tjänster. Den valfrihet som är verklighet redan i dag kan utvecklas exempelvis genom att man utnyttjar beprövade köpta tjänster och servicesedlar.

Socialdemokraternas främsta mål inom vårdreformen är integration av tjänsterna och jämlik tillgång till dem. Socialvården och hälsovården bör kopplas ihop och vårdkedjorna vara obrutna från basnivå till specialiserad nivå. Det kommer inte att ske.

Den planerade massiva tvångsbolagiseringen av de offentliga tjänsterna är dels den största överlåtelsen av rörelse under Finlands hundra år som självständig stat, dels en blåsing för den offentliga fastighetsegendomen och en tvångsöverföring av mer än 200 000 anställda till nya arbetsgivare och nya arbetsvillkor. Ett kapitel för sig är att det saknas datasystem för personalförvaltningen, för att inte tala om patientdatasystem.

Utöver den kritik som framförts i offentligheten anser cirka 80 procent av de officiella remissinstanserna att den presenterade modellen inte medför bättre vård, integrerar social- och hälsovårdstjänsterna eller leder till att kostnadsstegringen skärs ned med tre miljarder euro. Dessutom kommer reformen inte att genomföras inom utsatt tid. Men detta till trots förs förslaget tjurskalligt vidare.

Det tycks vara svårt att hitta pengar till landskapen och de temporära förvaltningarna för beredningsprocessen. Men att hitta 133 miljoner för pilotprojektet med bolagisering var inget problem. Det är obegripligt att kommunerna lockas att bolagisera sina egna vårdtjänster i förväg, trots att inga lagar ännu finns. Dessutom kommer det att vara så gott som omöjligt att upplösa bolagen senare, eftersom de kommer att omfattas av EU:s konkurrensbestämmelser. – Stor förvirring har också uppstått av lagförslaget om förvaltningsregister som regeringen nyligen trumfadede igenom och av de luckor som uppstår i lagen och som experterna uppskattar att tillåter företag att gömma vinsterna i skatteparadis.

Det var därför högst intressant att Kommunförbundets fullmäktigeordförande Mauri Pekkarinen i sitt inledningsanförande i går påminde oss om rättsreportrarna som framhåller att offentlighetslagen alltid bör tillämpas när ett företag producerar offentliga tjänster.

Regeringens modell gör att också fungerande stödtjänster måste avvecklas, till exempel kostservice, tvätteritjänster, fastighetsskötsel och personalförvaltning. Beslut om stödtjänster bör kunna fattas lokalt och i samarbete med kommunerna.

Kommunernas möjlighet att verka inom livskrafts- och näringspolitiken, som kommunerna fortfarande ska ansvara för, hänger på deras möjligheter att investera. När kommunernas budgetar skärs ned med över hälften och kommunerna står där med gamla skulder och tomma vårdfastigheter, frågar man sig till vilket pris kommunerna kommer att få lån i framtiden? Att få finansiering blir allt dyrare, eftersom staten inte tycks ha intresse av att medverka i en gemensam borgensverksamhet, detta trots att den delvis statligt finansierade ARA-bostadsproduktionen redan länge har fungerat med kommunal borgen.

Kommunerna satsar ungefär 800 miljoner på främjande av sysselsättningen. I den föreslagna lagen om tillväxttjänster överförs sysselsättningsanslag på nästan en miljard från arbets- och näringsförvaltningen till landskapen i form av icke öronmärkt finansiering. Om verksamheten samtidigt läggs ut på marknaden, blir kommunen endast en bolagiserad producent, om landskapet anser att kommunen är konkurrenskraftig. Kommunfältet vore endast en utomstående betraktare när marknadskrafterna, den statliga centralförvaltningen och landskapen agerar. – Också i den här saken uttryckte fullmäktiges ordförande sin befogade oro över privatiseringen av arbetskraftstjänsterna och konstaterade att saken än så länge är öppen. Förhoppningsvis lyssnar regeringen på expertisen!



Kommunerna, och särskilt stadsregionerna vill ha en allt större roll i lösandet av de allra svåraste problemen inom sysselsättningen, det må vara långtidsarbetslösa, unga, lågutbildade eller personer som på olika sätt har nedsatt arbetsförmåga.

Vi som är kommunalt engagerade ser med oro på de kommande landskapens finansiering, som enligt preliminära uppgifter förefaller helt otillräcklig med tanke på landskapens uppgifter. Det är redan känt att det behövs tilläggsresurser för ICT-system, indirekta kostnader och vård av krävande social- och hälsovårdsklienter som också framöver hör till den offentliga sektorn.

Och vad gör landskapsfullmäktige när landskapets pengar tar slut i oktober? Först knappas det in på servicenätet och klientavgifterna höjs. Sedan ber man om pengar från staten. Till slut är det kommunerna som betalar, de vars statsandelar staten skär ner. Det här är ingen ond dröm, utan ett sannolikt framtidsscenario. Kommunen och kommuninvånarna får alltid stå för fiolerna.

Modellen för det nordiska kommunbaserade välfärdssamhället anses världen över som den mest effektiva också i fråga om social- och hälsovårdstjänster. Det lönar sig inte att skrota den nordiska modellen genom ett marknadsförsök som berör 5,4 miljoner människor. Man ska inte förlora målet ur sikte och glömma att infria löftena till kommuninvånarna om allt bättre och mer jämlika social- och hälsovårdstjänster.

Vad gäller Kommunförbundets framtid anser socialdemokraterna att kommuner och landskap bör sitta vid samma bord och ha samma tak över huvudet. I en gemensam organisation kan man tala om svåra frågor först på tu man hand.

Till sist vill jag tacka Kommunförbundets personal på det varmaste för sakkunnig intressebevakning under den gångna perioden och önskar alla en trevlig sommar!

Finlands Kommunförbund rf  
Fullmäktiges sammanträde 31.5–1.6.2017  
Centerns gruppanförande  
Fullmäktigegruppens ordförande Seija Kuikka

Bästa ordförande, fullmäktigeledamöter och övriga närvarande

Gårdagens seminarium gav en bra bild av var Kommunförbundet och dess medlemskommuner står. Vård- och landskapsreformen förändrar rollen för både förbundet och medlemmarna.

Av årsberättelsen för 2016 framgår den väldiga förändringsprocess som kommunerna har genomgått och har framför sig under de närmaste åren. Det är ett nöje att konstatera att kommunernas intresseorganisation har skött sina kärnuppgifter – intressebevakning, utveckling och service – allt igenom professionellt.

Kommunförbundet har aktivt medverkat i beredningen av vård- och landskapsreformen som sakkunnig i olika arbetsgrupper och beredningsorgan. Det är avgörande för hela kommunfältet att påverkansarbetet är smidigt och flexibelt, alert och framåtblickande.

Utom att bevaka intressena har förbundets kompetenta anställda utvecklat kommunfältet. De har funderat på rollerna för framtidens kommun och uppmuntrat kommunerna att modigt söka sina starka sidor och särdrag och bygga vidare på dem. Fullmäktiges ordförande lyfte fram saken i sitt inledningsanförande i går när han behandlade vilket existensberättigande framtidens kommun har och hur den ska överleva.

Kommunförbundet ska också kunna erbjuda sina medlemmar sakkunniga och högklassiga tjänster. I går aktualiserades de små och medelstora kommunernas behov av juridisk hjälp. Av allt att döma bör förbundet stärka serviceutbudet till kommunsektorn ytterligare, för att kommunerna inte onödigt mycket ska vara tvungna att vända sig till privata advokatbyråer. Under de närmaste åren kommer det att behövas hög kompetens i kommunal juridik och avtalsfrågor.

Bästa åhörare

I fjol godkände vi Kommunförbundets strategi. Enligt den är honnörsorden prognostisering, steget före, samarbete över gränserna och nyskapande kultur i kommunerna, regionerna och Kommunförbundet. Centerns fullmäktigegrupp stöder varmt dessa verksamhetsformer också framöver.

Förberedelserna inför de omfattande förändringarna och genomdrivandet av dem kräver starkt ledarskap och förändringsstöd. Det ska ske i rätt tid – helst proaktivt – och vara praktiskt och konkret.

Förändringsledning överlag, byggande av den nya kommunen och verksamhetsformer för den, egendomsarrangemang, personalpolitik, juridiska frågor, tillväxttjänster – detta är exempel på områden där Kommunförbundet kan och ska visa vad förbundet förmår som kommunernas partner och stödorganisation.

Centerns fullmäktigegrupp anser att vård- och landskapsreformen ska föras beslutsamt i mål. Reformen ska genomföras så att kommunernas verksamhetsförutsättningar tryggas. Det är nödvändigt att påbörja statsandelsreformen under den pågående valperioden. För Centerns fullmäktigegrupp är de viktigaste målen i reformen att stärka självstyrelsen för landskapen och säkerställa att kontaktytorna mellan kommunen och landskapen fungerar.

Bästa åhörare

Vid gårdagens seminarium behandlades den kommande bevakningen av kommunernas och de nya landskapens intressen mycket mångsidigt. Ska man gå vidare med två separata eller ett gemensamt förbund eller ska man slå in på någon annan väg? Centern har tydligt lyft fram att kommunerna och de kommande landskapen varken är eller får vara varandras konkurrenter, utan de är samarbetspartner.

Det finns gott om potentiella synergieffekter: stärkt livskraft, högre välfärd för invånarna, flexiblare normer, frågor om självstyrelse och demokrati, gemensamma invånare. Men som det framkom i diskussionen, det kan också uppstå intressekonflikter.

Centerns fullmäktige-grupp understöder ett gemensamt förbund för kommuner och landskap. Det behövs ett likadant uppbyggande av förtroende som när förbunden inom kommunsektorn slogs ihop till en enda kommunal intressebevakare. På samma sätt som det i dagens Kommunförbund finns olika synsätt mellan stora städer, kranskommuner och små kommuner, kan det i fortsättningen finnas olika synsätt mellan kommuner och landskap. Därför behövs det en stark gemensam vilja, medlings- och förhandlingsförmåga, så att allas röst blir hörd.

Bästa fullmäktigeledamöter och övriga närvarande

Också efter landskapsreformen är kommunerna i Finland starka lokala självstyrande aktörer i europeisk jämförelse. Kommunerna differentieras och profilerar sig enligt sina särdrag. Delaktighet och samhällsanda får allt större tyngd i framtidens framgångsrika kommuner.

Kommunförbundet och vi alla kommunala beslutsfattare bör ta initiativ när det gäller att utnyttja varje kommuns materiella och immateriella resurser för det gemensamma bästa. Låt oss engagera kommunerna och deras beslutsfattare. Särskilt ska vi ta oss an de unga och deras delaktighet. Vi har helt enkelt inte råd med att ungdomar blir utslagna.

Centerns fullmäktige-grupp tackar förbundets personal och ledning för ett väl utfört, mångsidigt och högklassigt arbete under 2016. Vi fortsätter med samma tag och bygger en gemensam framtid.

Finlands framgång skapas lokalt. I det arbetet får vi alla vara med och ge vår insats.

Centerns fullmäktige-grupp önskar alla en god fortsättning på Finlands 100-årsjubileumsår!

Sannfinländarnas fullmäktige

Finlands Kommunförbunds fullmäktige

Sammanträde 1.6.2017

Gruppanförande

Vaili Jämsä-Uusitalo, gruppordförande

Bästa ordförande

Den nya fullmäktigeperioden inleds i en intressant situation. Det hundraåriga Finland befinner sig i omvandling. Världen omkring oss förändras. Värderingarna förändras. Arbetet förändras. Kommunerna förändras. Många andra invanda modeller och strukturer håller på att rasa samman. Nu behövs det mod till förnyelse både i kommunerna och inom Kommunförbundet. Vi får inte låta förändringarna bli okontrollerbara. Vi måste ha grepp om dem. Det här är en stor utmaning för den nya kommunalvalsperioden.

Finlands ekonomi har efter en lång och dyster recession igen börjat öka. Under 2012–14 sjönk BNP. Nu stiger den enligt vissa prognoser med över två procent per år. Tillväxten är resultatet av en följdriktig politik. Pensionsreformen och konkurrenskraftsavtalet skapade ett förtroende som utgör grunden för konsumtion, investeringar och sysselsättning. Under förra valperioden förlorade vi 100 000 arbetstillfällen. Nu har det uppstått nästan 40 000 nya arbetstillfällen på två år. För den kommunala ekonomin var långtidsarbetslösheten med böter särskilt tung, men nu börjar arbetslösheten sjunka.

Skuldsättningen inom den offentliga ekonomin har dämpats genom smärtsamma anpassningsåtgärder. De har å andra sidan lagt grunden för en ekonomisk tillväxt. Kommunernas skuldsättning har blivit långsammare.

Efter tio år av misslyckanden har riksdagen börjat behandla vårdreformen som en del av landskapsreformen. Normuppluckringen går vidare. Yrkesutbildningsreformen ligger hos riksdagen.

Finland är enligt alla mått på väg uppåt. Genom en vis och ansvarsfull reformpolitik håller trenden i sig. Det innebär dels att kommunernas skatteinkomster ökar, dels att socialutgifterna och andra utgifter minskar. Vi håller på att komma in i en positiv spiral. De kommande arbetsmarknadsuppgörelserna är viktiga också för kommunsektorn.

Bästa ordförande

Regeringen Sipiläs program omfattar viktiga riktlinjer som gäller kommunerna. En utgiftsbegränsning för den kommunala ekonomin har införts. Några nya nedskärningar i kommunernas statsandelar görs inte. Kommunerna ersätts fullt ut för det som de förlorar till följd av förändringarna i beskattningen. Om det föreskrivs nya uppgifter för kommunerna ges de full statsandel för dem.

Motsvarande riktlinjer har tidigare regeringar inte kommit med. Regeringen Sipilä har rätt väl hållit sitt löfte.

Utgiftsbegränsningen för den kommunala ekonomin innebär att de åtgärder som regeringen beslutat om gör det möjligt att kommunernas verksamhetsutgifter ligger 450 miljoner under den nuvarande nivån år 2019. Kommunerna bestämmer själva om de åtgärder som de behöver.

År 2016 var ett starkt tecken på en svängning i den kommunala ekonomin. Tack vare statens åtgärder stärktes den med omkring 230 miljoner euro. Kommunernas egna åtgärder höjde siffran med ungefär det dubbla. Prognoserna ger vid handen att den kommunala ekonomin utvecklas positivt också under de närmaste åren.

När den kommunala ekonomin stärks, förmår kommunerna ordna bl.a. äldreomsorgen, skoltjänsterna och småbarnspedagogiken så att nivån inom äldreomsorgen bibehålls, gruppstorlekarna är rimliga och de anställdas antal och arbetsförmåga beaktas.

Sannfinländarnas fullmäktige-grupp vill framföra sin oro över att skillnaderna mellan enskilda kommuner är stora och de kommer rentav att öka. Vår befolkning blir äldre, nativiteten är låg, kommunernas eftersatta underhåll är stort och det finns en fara för att ojämlikheten ökar. Vi måste finna lösningar på dessa hot.

Sannfinländarna anser det nödvändigt att Kommunförbundet bidrar till att statsandelsreformen bereds och verkställs så snart som möjligt. Samtidigt ska systemet för utjämning av skatteinkomsterna ses över. Reformerna ska se till en stark stadspolitik utan att glömma bort landet i övrigt.

Också landskaps- och vårdreformen förutsätter att det skapas ett bestående system för statsandelar och beskattning. Angående vårdreformen vill vi framhålla att särskilt valfrihetssystemet bör bedömas omsorgsfullt. Reformens innehåll och hur reformen fungerar med tanke på klienternas behov är viktigare än tidsplanen.

Bästa ordförande

Det är befogat att förlägga sakkunnigtjänsterna och intressebevakningen vid de kommande landskapen under samma tak som kommunerna. Landskapen med självstyrelse verkar utgående från samma typ av lagstiftning som kommunerna. De är stora offentliga arbetsgivare. Kommunförbundet arbetar varje dag med exempelvis avtalsrätt, finansiering och uppgifter som överförs från kommunerna till landskapen. Det finns ingen anledning att skapa konflikter mellan kommuner och landskap. I stora drag har de samma intressen trots att några skavande gränsytor kan bli kvar. Exempelvis när det gäller uppbyggnaden och underhållet av datanätverk behövs det ett intensivt samarbete för att kommunerna och landskapet inte ska utföra överlappande arbete.

Sannfinländarnas fullmäktige-grupp konstaterar med tillfredsställelse att Kommunförbundet har fungerat väl och att dess ekonomi vilar på stabil grund. Vi ser fram emot att få höra om den ettåriga Kommunstiftelsens verksamhet. Vi godkänner förbundets verksamhetsberättelse och bokslut för 2016.

På gruppens vägnar ber jag att få tacka förbundets ledning, hela personal och förvaltning. Jag önskar alla en varm och snöfri sommar!

DE GRÖNAS FULLMÄKTIGEGRUPP, gruppanförande 1.6.2017  
Krista Mikkonen, gruppens ordförande

Bästa fullmäktigeledamöter, bästa Kommunförbundet

Då jag började skriva detta gruppanförande fick jag en déjà-vu-känsla. Vård- och landskapsreformen är något vi varje gång talat om här på fullmäktigemötena, och temat kan inte undvikas denna gång heller.

Likaså har vikten av att bekämpa klimatförändringen påpekats många gånger i de Grönas gruppanförande. Också detta tål att upprepas. Vi hörde igår att Trump vill att USA drar sig ur klimatavtalet i Paris. Det är sorgligt och synnerligen kortsiktigt.

Lyckligtvis skulle det ändå inte omintetgöra det arbete som utförs på alla nivåer för att bekämpa klimatförändringen. Medborgare, organisationer, kommuner, regionalförvaltningar och företag överallt i världen, också i USA, är aktiva i detta arbete. Och arbetet måste fortskrida, såväl i våra egna kommuner som i de kommande landskapen.

Bästa åhörare

Trots alla de anföranden som hållits under processens gång är de länge bearbetade vård- och landskapsreformerna inte mer finlipade än att de fortfarande snarare ger upphov till bekymmer än erbjuder lösningar, och detta trots att de slutliga lagförslagen redan behandlas i riksdagen.

Det finns skäl att än en gång upprepa att de Gröna anser att det är bra att överföra social- och hälsovårdstjänsterna till större aktörer. Vi håller helt med om de mål som satts upp för reformen: att minska hälsoklyftor, skapa smidigare vårdkedjor och stävja kostnadsökningen. Vi understöder också den tågordning som skrivits in i regeringsprogrammet: först ska tjänsterna integreras, sedan ska finansieringen förenklas och till sist ska valfriheten utvidgas stegvis.

Tyvärr följer regeringen själv inte denna tågordning. Genom att med en gång införa en bred marknadsmodell baserad på tvångsbolagisering förkastar den alla reformens mål. Framför oss har vi ett stort språng ut i det okända som med all sannolikhet blir mycket dyrt, lämnar utrymme för deloptimering och vidgar gränsen mellan primärvården och den specialiserade sjukvården ytterligare och när ansvaret delas upp blir det svårare att skapa vårdkedjor.

Utöver detta utgör ICT-systemen en stor källa till oro. Hur kan man med denna tidtabell färdigställa de nödvändiga system som valfrihetsmodellen förutsätter för att fungera ens behjälpligt? Det äventyrar patientsäkerheten, omöjliggör kunskapsledning och ökar oundvikligen kostnaderna. Regeringen har också i sina egna beräkningar konstaterat att systemen kommer att vara i skick först i mitten av 2020-talet, fastän den nya social- och hälsovården vid det laget redan borde ha varit verklighet för länge sedan. Om inte förr, så borde FPA-överföringen senast ha väckt oss till insikt om att innan man gör stora förändringar ska datasystemen vara i skick. Nu gäller det människors hälsa, ja till och med liv.

Bästa fullmäktige

Landskapsreformen har väckt mindre debatt, fastän den också är förknippad med stora frågetecken. Landskapens varierande storlek innebär problem. Särskilt då de saknar självstyrelse med stöd av vilken varje landskap genuint kunde fatta beslut om hur det ska organisera sin egen verksamhet. Den statliga styrningen är stark och i samma schablon försöker man tvinga in såväl Nyland med sina 1,6 miljoner invånare som Mellersta Österbotten med sina knappt 70 000 invånare.

Speciellt då det gäller tillväxttjänster har man inte alls uppfattat de stora stadsregionernas betydelse som motorer för tillväxt och livskraft. Det är avgörande för varje landskaps framgång hur centralorten klarar sig. Ur hela Finlands synvinkel har de största stadsregionernas framgång en avgörande betydelse. De stora städerna gör betydande satsningar såväl på tjänster inom livskraft, näringar och företagsverksamhet som på sysselsättning. Att överföra dem till landskapen skapar överlappningar och tjänar inte helheten på bästa sätt. Tillväxttjänsterna borde kunna ordnas även med centralorterna som drivande kraft.

Att överföra samkommunernas social- och hälsovårdsfastigheter till landskapen utan ersättning skapar problem. Kommunernas egendom minskar i omfattning och därmed minskar möjligheterna betydligt att få fördelaktig finansiering. Överföringen är problematisk också ur grundlagssynvinkel.

Med hänvisning till de ärenden som finns på föredragningslistan vill jag påpeka att med tanke på landskapens intressebevakning är de Gröna färdiga att understöda ett gemensamt förbund för kommunerna och landskapen, under förutsättning att landskapens självstyrelse är tillräckligt stark.

Bästa fullmäktigeledamöter

Det är meningen att landskapsvalet ska hållas om drygt ett halvt år, men den lagstiftning som gäller valet finns ännu inte. Hur ska partierna eller eventuella kandidater kunna förbereda sig för valet? Och hur ska medborgarna överhuvudtaget bli på det klara med vad valet egentligen går ut på, när endast få beslutsfattare har uppfattat det? Med tanke på en välfungerande demokrati är det låga valdeltagandet ett stort bekymmer redan nu. Hur ska vi locka folk till valurnorna i landskapsvalet och hur påverkar valet demokratins status? Demokratin är alltför dyrbar för att leka med.

Avslutningsvis vill de Grönas fullmäktige grupp tacka för den gångna våren, tacka Kommunförbundets personal för ett gott arbete och tillönska oss alla en avkopplande sommar!

## Kommunförbundets fullmäktigemöte 31.5 – 1.6.2017

### SFP:s gruppanförande

Bästa fullmäktige, bästa ordförande,

Svenska folkpartiet delar grundlagsutskottet kritik mot landskaps- och vårdreformen, om att det inte finns en helhetsbedömning av den. Reformen har beretts i delar och regeringen borde vara ärlig med att säga varför man gör reformen och vilka målsättningarna är.

Om det är så att man vill spara pengar så ska man säga det, det finns ingen som tror att reformen medför några inbesparingar.

Om målet är valfriheten som i sig själv har ett egenvärde, och kanske det viktigaste egenvärdet, då ska man säga det. Även om man är av olika åsikt om hur valfriheten ska förverkligas.

Om det är så att målet är tillgången till läkare och förkortande av köerna, så då ska man säga det.

Om det är så att det är jämlikheten som är det viktigaste, så ska man säga det.

Men alla de här sakerna kan man inte förverkliga med en och samma reform. Oron är stor att resultatet är att ingen av de här delarna förverkligas.

En reform sparar inte pengar.

Som det är upplagt nu så kan det hända att man har lättare att komma till en läkare. Det finns ingen klar bild av hur kostnaderna ska kunna stävjas och vad händer när du blir vidarebefordrad från vårdcentralen? Blir resultatet att vi får en massa sjukdomar diagnostiserade, men sen vet man inte vem som fattar beslut om vilken vård som ska ges?

### ***Och så har vi problemet med demokratiunderskottet***

Många siffror pekar på att det kan bli en maktkoncentration i de nya landskapen där olika delar av landskapen inte är representerade. Man kan fråga sig om det inte är ett större problem om landskapsfullmäktiges roll blir mera formell än om fullmäktige saknar ett verkligt inflytande och makt. Medan de som styr förverkligande i praktiken blir tjänsteinnehavarna. Sådan maktförskjutning från de demokratiskt valda från kommunerna till landskapen kan man svårligen se hur det är förenligt med den kommunala självstyrelsen. Alla som har varit aktiva i sjukvårdsdistriktets förvaltning vet att det inte är sjukvårdsdistriktets fullmäktige som deltagit i det operativa beslutsfattandet. Får vi en bättre förvaltning genom att också göra landskapens förvaltning till liknande som sjukvårdsdistrikten varit tidigare. Är det i den riktningen vi vill gå?

Skulle det inte nu vara dags att se sig i spegeln och medge att man tog sig an en alltför stor tugga?

RKP tukee väliraportin tekijöiden ehdotusta valmistelujen aloittamiseksi yhden liiton -mallin mukaan. Yhden liiton – malli on looginen, kaksi eri liittoa vain lisäisi byrokratiaa. Kahden liiton -malli luultavasti merkitsisi Kuntaliiton resurssien vähenemistä, sillä ei ole uskottavaa,



että kahdelle eri liitolle riittäisi lisäresursseja. Ei ole myöskään järkevää pilkkoa alan tietotaitoa kahteen eri organisaatioon.

Kaikissa uudistuksissa ja organisaatiomuutoksissa on huomioitava ruotsinkielisen väestön tarpeet sekä kielellisten vaikutusten arvioinnit. Uudelleenorganisoinnissa ei tule unohtaa vähemmistöjä ja heidän asemaa. On tärkeää, että uudessa tulevassa kuntien ja maakuntien liitossa on organisaatio, joka turvaa ruotsinkielisen toiminnan mahdollisuudet.

Det finländska samhället går mot en verklig kulturell mångfald.

Utvecklingen i världen och framför allt i Europa påverkar den kommunala verksamheten allt mera direkt. För att kommunerna ska kunna dra nytta av möjligheterna i och med globaliseringen ska de inta en ny position och hitta sin egen roll i förändringsprocessen.

Kommunen ska identifiera sina globala styrkor och göra till och med djärva utvecklingsval – och samtidigt ge akt på sina egna resurser.

Ett mera följdriktigt nordiskt samarbete när det gäller den nordiska välfärdsmodellen, som bygger på kommunerna, bör eftersträvas även inom Kommunförbundets verksamhet.

Tulevaisuudessa verkostuminen on yhä tärkeämpää ja on syytä arvioida toimintatapoja ja muokata niitä tarvittaessa. Pohjoismaisissa kunnissa sekä kuntien rakenne että poliittinen rakenne vaihtelevat mutta Euroopan kuntiin verrattuna pohjoismaiset kunnat muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Samankaltainen suhde valtioon, samantyyppiset tehtävät ja vilkas hyvien ideoiden kierrätys ja mukautumiskyky yhdistävät meitä. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että Kuntaliitto tulevaisuudessakin ylläpitää ja tiivistää yhteistyötä muihin Pohjoismaihin.

Svenska folkpartiet önskar att Finlands kommunförbund samarbetar tätt med de nordiska kommunförbunden. Vi vinner på att vara lyhörda på hur de övriga kommunförbunden är organiserade och hur de fungerar. Allra minst i en tid av omvälvningar inom vårt eget kommunfält.

Vi måste prioritera de nordiska frågorna. Vi behöver inte uppfinna hjulet på nytt utan ta lärdom av det som gjorts i de nordiska länderna.

Vidare förordar Svenska folkpartiet ansvarsfrihet till styrelsen och vill slutligen tacka kommunförbundets personal för välutfört arbete och önskar både personalen och de förtroendevalda en trevlig sommar!

*Bästa ordförande, fullmäktigeledamöter och övriga närvarande*

Tack för den intressanta seminariedagen i går. Vi står mitt uppe i omfattande förändringar när kommun- och regionalförvaltningen håller på att läggas om, vårdreformen är på väg och landskapsvalet kanske förrättas redan i januari. Och ett eventuellt gemensamt förbund för kommuner och landskap kan bli aktuellt.

Fullmäktiges ordförande berättade i går att tidsplanerna i riksdagen är helt öppna i fråga om vårdreformen och landskapsreformen. Detta trots att det gäller den största administrativa reformen i hela Finland, en reform som borde beredas särskilt omsorgsfullt. Kristdemokraterna önskar därför att riksdagen ska få arbeta med lagberedningen i lugn och ro och att det första landskapsvalet skjuts fram och förrättas samtidigt med riksdagsvalet våren 2019.

Den tillträdande landskapsförvaltningen kunde fram till dess sköta övergångsförvaltningen. Europarådet rekommenderar att ärendena kring ett val bör vara klara ett år före valet. Med den nuvarande tidsplanen kan rekommendationen inte tillmötesgå.

Till en början kommer det att förekomma intressekonflikter mellan kommuner och landskap, vilket måste beaktas. Vart kommer exempelvis social- och hälsovårdens offentliga serviceställen att förläggas? Frågan om de fastigheter som kommunerna äger och landskapen kan ta över för eget bruk, om de vill, bör lösas.

När vi nu är på väg mot ett förbund för den nya generationens kommuner och landskap, bör man på grund av de ovannämnda intressekonflikterna inte alltför snabbt gå in för ett enda förbund. Processen bör framskrida försiktigt, eftersom tvistefrågor kommer att uppstå. Alltså bör Kommunförbundet först samarbeta genom avtal, även om det slutgiltiga målet enligt Kristdemokraterna bör vara ett gemensamt kommun- och landskapsförbund.

Som ett tvåspråkigt parti anser vi det viktigt att det kommande KL-förbundet planeras omsorgsfullt och att den svenskspråkiga verksamheten får en egen profil utöver tvåspråkigheten. Det vill säga tvåspråkigheten ska vara närvarande i all verksamhet. Samtidigt är det en fråga som gäller hela

landet och kommunerna och landskapen, tjänster ska tillhandahållas på de båda inhemska språken.

Landskapen ska på inga villkor få en större andel av den kommunala interna planläggningen. Kommunerna måste få fatta planlägningsbesluten självständigt för att kunna främja sin egen livskraft och konkurrenskraft.

**Finlands framgång skapas lokalt** är ett av Kommunförbundets teman som vi alla bör komma ihåg. **Yhdessä – Tillsammans** är temat för vårt 100-åriga självständiga fosterland.

På varje nivå där beslut fattas ska man utgå från att kunden eller den enskilda kommuninvånaren är det viktigaste. Servicen till kommuninvånarna måste tryggas. För oss kristdemokrater är det viktigt att kommuninvånarna ska ha tillgång till offentlig service i närheten. När reformerna genomförs får kunderna inte förlora nuvarande tjänster, utan tjänsterna ska vara bättre och mera jämlikt tillgängliga.

Vi välkomnar digitalisering och nya mobiltjänster men de får aldrig köra över behovet av personlig service. Särskilt äldre personer kommer också framöver att behöva personlig hjälp, vilket ska tillmötesgå.

Hur en reform utfaller beror alltid på förmågan att betjäna den enskilda kommuninvånaren. Vår slogan lyder **Mänskligare tag i besluten!**

Kristdemokraternas fullmäktige grupp understöder godkännandet av Kommunförbundets årsberättelse och bokslut samt de övriga ärendena på föredragningslistan.

Vi tillönskar alla en solig och välsignad sommartid och en god fortsättning på Finlands 100-årsjubileumsår!

# **FINLANDS KOMMUNFÖRBUND RF**

## **BOKSLUT**

**1.1–31.12.2016**

Detta bokslut ska förvaras till 31.12.2026.

Adress Andra linjen 14  
00530 HELSINGFORS

FO-nummer 0926151-4  
Hemort Helsingfors

## **FINLANDS KOMMUNFÖRBUND**

### **BOKSLUT FÖR RÄKENSKAPSPERIODEN 1.1-31.12.2016**

#### Innehåll

	sidnr
Verksamhetsberättelse	1-2
Resultaträkning	3
Balansräkning	4-5
Resultaträkning för koncernen	6
Balansräkning för koncernen	7-8
Noter till bokslutet	9-18
Förteckning över bokföringsböckerna, verifikationstyper och numme	19
Datering och underskrift av bokslutet och verksamhetsberättelsen	20

Bilagor: budgetjämförelse

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

### Bokslut och verksamhetsberättelse för koncernen Finlands Kommunförbund 2016

Finlands Kommunförbund rf:s (FO-nummer 0926151-4) koncernbokslut omfattar förutom Kommunförbundets eget och KT Kommunarbetsgivarnas bokslut också boksluten för KL-Kuntahankinnat Oy och koncernen Kommunförbundet Holding Ab, som ägs av Kommunförbundet. I Kommunförbundets årsberättelse redogörs för förbundets verksamhet och därutöver har en särskild rapport om verksamheten getts till förbundets fullmäktige. KT Kommunarbetsgivarnas totala intäkter och kostnader ingår i Kommunförbundets bokslut.

### Finlands Kommunförbund rf:s bokslut (moderföreningen)

Kommunförbundets bokslut visar ett underskott på -37 212 264,08 euro.

### De viktigaste uppgifterna i koncernens och moderföreningens bokslut är följande:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
	(1000 euro)	(1000 euro)
<b>Resultat</b>		
Räkenskapsperiodens under-/överskott (koncernen)	-53 616	3 003
Finlands Kommunförbund rf:s under-/överskott (moderförening)	-37 212	3 640
Dotterbolagens vinstutdelning sammanlagt	1 550	1 500
<b>Omsättning</b>		
Ordinarie verksamhet (koncernen)	12 849	13 832
Finlands Kommunförbund rf (moderföreningen)	5 098	5 219
Tillförda medel (moderföreningen)	18 943	18 928
<b>Balansräkningar</b>		
Balansomslutning (koncernen)	118 127	173 671
Finlands Kommunförbund rf (moderföreningen)	101 339	134 901
<b>Personal (i genomsnitt)</b>		
Personal (koncernen)	982	980
Personal (Kommunförbundet)	165	181
Personal (KT Kommunarbetsgivarna)	54	48
Personal (dotterbolagen)	763	751

Förbundets placerings- och finansieringsverksamhet visar ett överskott på 119 442 273 euro. Förbundets tillförda medel bygger på den stadgeenliga och av fullmäktige godkända medlemsavgiften som inbringade 17 070 973 euro. Samkommunerna betalade dessutom en särskild serviceavgift för tjänster som motsvarar de tjänster som finansieras med medlemsavgifter. Serviceavgifterna inbringade 1 871 995 euro.

Räkenskapsperiodens underskott före placerings- och finansieringsverksamhet är -156 654 537 euro. KT Kommunarbetsgivarnas inkomster och utgifter uppgår enligt redovisningen till 8 220 886 euro.

### Förändringar i koncernstrukturen

Enligt beslut av Kommunförbundets fullmäktige bildades Finlands kommunstiftelse sr. Stiftelsens ändamål är att främja kommunernas livskraft och demokrati samt andra ambitioner och att stärka kommunernas självstyrelse. Till kommunstiftelsen donerades grundkapitalet och som annat eget kapital hela aktiestocken i det ömsesidiga fastighetsaktiebolaget Kommunernas hus Ab samt köpesumman från försäljningen av Kommunförbundets aktier i Ekokem Abp.

### Risker för verksamheten och ekonomin

Omstruktureringarna och lagreformerna inom kommun- och landskapssektorn fortsätter. Det innebär utmaningar för hela kommunfältet och förutsätter att förbundet intar en central roll som samhällsaktör.

I förbundets placeringsplan har valen av placeringsprodukter och områdesvalen i placeringsportföljen fastställts. Målet har varit att hitta en så god avkastningsnivå som möjligt i en normal situation enligt allmänna risk-avkastningsprinciper.

**Verksamheten och ekonomin år 2017**

I budgeten för år 2017 har Kommunförbundets verksamhetsresultat beräknats uppvisa ett överskott på cirka 331 200 euro efter intäkterna från placerings- och finansieringsverksamheten.

De ändringar som gjorts i förbundets stadgar har registrerats hos Patent- och registerstyrelsen 16.3.2016.

**Personalen**

I slutet av räkenskapsåret 2016 hade Kommunförbundet 224 anställda. Av dem arbetade 54 för KT Kommunarbetsgivarna. Lönerna och de direkta lönebikostnaderna uppgick till sammanlagt 16 129 927 euro. KT Kommunarbetsgivarnas andel av detta belopp är 4 281 802 euro. Personalberättelsen publiceras separat.

**Miljövård**

Kommunförbundet arbetar för miljömål genom sin intressebevakning. Ambitionen är att miljöfrågor som är viktiga för kommunerna ska identifieras och beaktas och att de ska ingå i förbundets rådgivningstjänster.

För egen del har Kommunförbundet gått in för att minska bland annat energi- och vattenförbrukningen i Kommunernas hus och förbättra avfallshanteringen. Miljövänliga lösningar söks nu bland annat i den pågående renoveringen.

Styrelsen föreslår att Finlands Kommunförbund rf:s underskott för räkenskapsperioden 2016, dvs. - 37 212 264,08 euro, tas från förbundets eget kapital.

Helsingfors 27.4.2017

Paatero Sirpa  
ordförande

Andersson Markku  
Tölli Tapani  
Feldt-Ranta Maarit  
Hautala Lasse  
Kankaanniemi Toimi  
Korhonen Martti  
Krohn Minerva  
Mäkinen Tapani  
Raatikainen Kaisa  
Rautio Sari  
Räsänen Joonas  
Salmi Pekka  
Snellman Anne  
Tujunen Taru

## RESULTATRÄKNING

	2016		2015	
Ordinarie verksamhet				
Kommunal intressebevakning				
Intäkter		5 097 532,94		5 219 221,36
Kostnader				
Personalkostnader	-11 848 124,35		-13 437 634,53	
Avskrivningar	-31 421,61		-28 058,27	
Övriga kostnader	-168 815 491,98	-180 695 037,94	-13 570 340,67	-27 036 033,47
		<u>-175 597 505,00</u>		<u>-21 816 812,11</u>
KT Kommunarbetsgivarna				
Intäkter		8 220 886,27		6 136 828,71
Kostnader				
Personalkostnader	-4 281 802,40		-3 911 002,17	
Avskrivningar	-248 385,14		-11 028,56	
Övriga kostnader	-3 690 698,73	-8 220 886,27	-2 214 797,98	-6 136 828,71
		<u>0,00</u>		<u>0,00</u>
Underskott		-175 597 505,00		-21 816 812,11
Tillförda medel				
Intäkter		18 942 967,62		18 928 157,98
Underskott		-156 654 537,38		-2 888 654,13
Placerings- och finansieringsverksamhet				
Intäkter	121 106 027,62		9 928 167,63	
Kostnader	<u>-1 663 754,32</u>	119 442 273,30	<u>-3 399 687,81</u>	6 528 479,82
Överskott/underskott		-37 212 264,08		3 639 825,69
Räkenskapsperiodens över-/underskott		<u><u>-37 212 264,08</u></u>		<u><u>3 639 825,69</u></u>



**FINLANDS KOMMUNFÖRBUND**

	31.12.2016	31.12.2015
<b>A k t i v a</b>		
<b>BESTÄENDE AKTIVA</b>		
Immateriella tillgångar	7 439,96	0,00
Materiella tillgångar		
Mark- och vattenområden	115 237,17	115 237,17
Maskiner och inventarier	198 531,28	138 945,63
Övriga materiella tillgångar	<u>346 691,80</u>	<u>346 691,80</u>
	660 460,25	600 874,60
Placeringar		
Andelar i företag inom koncernen	35 343 366,67	44 489 018,65
Fordringar hos företag inom koncernen	3 583 386,90	22 683 910,37
Andelar i ägarintresseföretag	0,00	8 572 846,95
Övriga aktier och andelar	972 848,83	972 848,83
Övriga fordringar	<u>535 718,58</u>	<u>535 718,58</u>
	40 435 320,98	77 254 343,38
Bestående aktiva sammanlagt	41 103 221,19	77 855 217,98
<b>RÖRLIGA AKTIVA</b>		
Omsättningstillgångar		
Färdiga produkter/varor	71 247,52	101 589,41
Kortfristiga fordringar		
Kundfordringar	1 029 746,41	897 539,16
Fordringar hos företag inom koncernen	206 346,53	976 083,25
Övriga kortfristiga fordringar	1 822 037,66	70 787,67
Resultatregleringar	<u>736 340,54</u>	<u>333 479,55</u>
	3 794 471,14	2 277 889,63
Finansiella värdepapper		
Övriga värdepapper	56 247 981,30	54 634 866,67
Kassa och bank	<u>122 229,39</u>	<u>31 526,71</u>
Rörliga aktiva sammanlagt	60 235 929,35	57 045 872,42
<b>Aktiva sammanlagt</b>	<u>101 339 150,54</u>	<u>134 901 090,40</u>

	31.12.2016	31.12.2015
<b>Passiva</b>		
Grundkapital	16 818 792,65	16 818 792,65
Övrigt eget kapital	92 406 001,97	88 766 176,28
Räkenskapsperiodens över-/underskott	-37 212 264,08	3 639 825,69
<b>EGET KAPITAL</b>	<u>72 012 530,54</u>	<u>109 224 794,62</u>
<b>AVSÄTTNINGAR</b>		
Övriga avsättningar	9 386 000,00	11 443 700,00
<b>FRÄMMANDE KAPITAL</b>		
Kortfristigt främmande kapital		
Lån från finansiella institut	0,00	8 394 145,54
Erhållna förskott	515 382,82	416 349,20
Leverantörsskulder	635 538,41	512 453,78
Skulder till företag inom koncernen	14 738 863,70	1 200 287,89
Övriga skulder	432 983,13	417 855,17
Resultatregleringar	3 617 851,94	3 291 504,20
	<u>19 940 620,00</u>	<u>14 232 595,78</u>
Främmande kapital sammanlagt	19 940 620,00	14 232 595,78
<b>Passiva sammanlagt</b>	<u>101 339 150,54</u>	<u>134 901 090,40</u>

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

## KONCERNEN (1 000 euro)

## RESULTATRÄKNING

	Not nr 1-3	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
Ordinarie verksamhet					
Kommunal intressebevakning					
Intäkter		12 849		13 832	
Kostnader					
Personalkostnader		-16 438		-18 937	
Avskrivningar		-684		-1 185	
Övriga kostnader		-168 593	-185 715	-11 329	-31 451
			<u>-172 866</u>	<u>-17 619</u>	
KT Kommunarbetsgivarna					
Intäkter		8 221		6 137	
Kostnader					
Personalkostnader		-4 282		-3 911	
Avskrivningar		-248		-11	
Övriga kostnader		-3 691	-8 221	-2 215	-6 137
			<u>0</u>	<u>0</u>	
Underskott			-172 866		-17 619
Tillförda medel					
Intäkter			<u>18 943</u>		<u>18 928</u>
Underskott			-153 923		1 309
Placerings- och finans.verks.	4				
Intäkter		181 131		78 847	
Kostnader		-80 825	100 306	-77 153	1 694
			<u>100 306</u>	<u>-77 153</u>	<u>1 694</u>
Räkenskapsperiodens under-/överskott			<u><u>-53 616</u></u>		<u><u>3 003</u></u>

**FINLANDS KOMMUNFÖRBUND****KONCERNEN (1 000 euro)****BALANSRÄKNING 31.12.2016**

<b>AKTIVA</b>	Not	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
<b>BESTÄENDE AKTIVA</b>					
Immateriella tillgångar	6				
Immateriella rättigheter		93		236	
Övriga utgifter med lång verkningstid		399		443	
Koncerngoodwill		<u>6 712</u>	7 205	<u>7 759</u>	8 438
Materiella tillgångar	7				
Mark- och vattenområden		227		1 264	
Byggnader och konstruktioner		10		15 193	
Maskiner och inventarier		3 021		3 383	
Övriga materiella tillgångar		<u>372</u>	3 630	<u>367</u>	20 207
Placeringar	8				
Andelar i företag inom koncernen					
Lånefordringar		536		536	
Andelar i ägarintresseföretag		531		35 905	
Aktier och andelar		<u>1 735</u>	2 802	<u>1 653</u>	38 094
Bestående aktiva sammanlagt			13 636		66 738
<b>RÖRLIGA AKTIVA</b>					
Omsättningstillgångar					
Material och förnödenheter		27		50	
Färdiga produkter/varor		<u>71</u>	98	<u>102</u>	151
Kortfristiga fordringar	10				
Kundfordringar		16 264		13 853	
Lånefordringar		137		24	
Resultatregleringar		10 412		8 662	
Övriga fordringar		<u>2 415</u>	29 228	<u>772</u>	23 310
Finansiella värdepapper	11				
Övriga värdepapper		<u>61 425</u>	61 425	<u>56 044</u>	56 044
Kassa och bank			13 739		27 427
Rörliga aktiva sammanlagt			<u>104 491</u>		106 933
<b>Aktiva sammanlagt</b>			<u><u>118 127</u></u>		<u><u>173 671</u></u>

## KONCERNEN (1 000 euro)

<b>PASSIVA</b>		<b>2016</b>		<b>2015</b>	
<b>EGET KAPITAL</b>	12				
Grundkapital		16 819		16 819	
Överskott från tid. räkenskapsperioder		107 275		101 146	
Räkenskapsperiodens under-/överskott		<u>-53 616</u>	70 478	<u>3 003</u>	120 967
<b>MINORITETSANDEL</b>			53		97
<b>AVSÄTTNINGAR</b>	13		9 653		11 738
<b>FRÄMMANDE KAPITAL</b>	14				
Långfristigt					
Lån från finansiella institut		4 037		5 028	
Latenta skatteskulder		<u>283</u>	4 320	<u>248</u>	5 276
<b>Kortfristigt främmande kapital</b>					
Erhållna förskott		5 617		5 246	
Leverantörsskulder		4 287		3 771	
Lån från finansiella institut		7 369		9 786	
Resultatregleringar		12 428		12 769	
Övriga kortfristiga skulder		<u>3 923</u>	33 623	<u>4 021</u>	35 593
<b>Främmande kapital sammanlagt</b>			37 943		40 869
<b>Passiva sammanlagt</b>			<u>118 127</u>		<u>173 671</u>

## KONCERNEN FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

### NOTER TILL BOKSLUTET

31.12.2016

#### BOKSLUTSPRINCIPER

Finlands Kommunförbunds bokslut och koncernbokslut har upprättats i enlighet med bokföringslagen och övriga bestämmelser som gäller bokslut.

#### Värdering av materiella och immateriella tillgångar

Byggnader	20–30 år	
Maskiner i byggnaderna	20–30 år	
Forskningsfartyg	15 år	
Laboratorieutrustning	7 år	
Kontorsmöbler	7 år	
Fordon	4 år	
IT-utrustning	3 år	
Programvaror	5 år	
Goodwill	5 år	
Koncerngoodwill	5–10 år	*
Övriga utgifter med lång verkningstid	5 år	

\* Koncerngoodwillen har ansetts ha en verkningstid på 10 år i stället för 5 år.

KT Kommunarbetsgivarnas anläggningstillgångar avskrivs i sin helhet under anskaffningsåret på grund av att de kommunvisa betalningsandelarna utjämnas varje räkenskapsår.

#### Värdering av omsättningstillgångar

Omsättningstillgångarna har enligt försiktighetsprincipen aktiverats till sin direkta anskaffningsutgift eller till ett lägre sannolikt försäljningspris.

#### Intäktsföring av projekt som kräver lång framställningstid

FCG-koncernen: Projekt med en fast budget bokförs försiktigt som intäkter enligt det utförda arbetet tills budgeten är tillgänglig. Arbeta och kostnader som överstiger budgeten bokförs som kostnader för projektet. Motsvarande intäkter periodiseras inte. Övriga projekt inkomstförs löpande enligt faktureringen.

#### Utgifter för forskning och produktutveckling

Utgifterna för forskning och produktutveckling har bokförts som årliga kostnader det år de uppstått.

#### Värdering av placerings- och finansieringstillgångarna

Värdepappren bland placerings- och finansieringstillgångar har värderats till anskaffningsutgiften eller till ett lägre marknadspris.

#### Koncernbokslutets omfattning

Finlands Kommunförbunds koncernbokslut omfattar förutom Kommunförbundets eget och KT Kommunarbetsgivarnas bokslut också boksluten för förbundets dotterbolag KL-Kuntahankinnat Oy och koncernen Kommunförbundet Holding Ab, vilka båda ägs i sin helhet av Kommunförbundet. Bolaget SIPU AB, som ägs av Kommunförbundet till 60 %, har inte sammanställts med koncernbokslutet. Utelämningen baserar sig på 6 kap. 3 § 1 punkten i bokföringslagen.

Aktierna i Ekokem Abp såldes till Fortum Abp och köpesumman donerades till Finlands kommunstiftelse, som bildades år 2016. Till kommunstiftelsen donerades under räkenskapsperioden också stiftelsens grundkapital och hela aktiestocken i Kommunernas hus Ab. Kommunernas hus hör därmed inte längre till koncernen.

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

### Redovisningsprinciper för koncernbokslutet

Koncerninterna innehav har eliminerats genom förvärvsmetoden. Koncernens interna fordringar och skulder samt interna vinstutdelning har eliminerats.

Intressebolagen har sammanställts enligt kapitalandelsmetoden. Den andel av intressebolagens resultat som motsvarar ägarandelen har presenterats i finansierings- och placeringsposterna.

I resultaträkningen har dotterbolagen sammanställts med den verksamhet dit de hör enligt sin natur: KL-Kuntahankinnat Oy, KL-Kustannus Oy, KL-Tarkastuspalvelut Oy, Kommunförbundet Holding Ab och Kommunförbundet Service Ab har sammanställts med förbundets ordinarie verksamhet, medan koncernen FCG Finnish Consulting Group och dess dotterbolag samt Kunta-Efeko Oy har sammanställts med placeringsverksamheten.

Dotterbolagens intäkter och kostnader sammanställs med de enligt verksamhet angivna posterna: intäkterna med intäkter och kostnaderna med kostnader. Till verksamhetsområdena har hänförs specifika kostnader för verksamheten. Dotterbolagens finansiella intäkter och kostnader samt resultatet för dotterbolag som betjänar placeringsverksamheten sammanställs som intäkter och kostnader för placerings- och finansieringsverksamhet.

### Inkomstskatt

Skatterna har upptagits som kostnader för placeringsverksamheten.

### Latenta skatteskulder och skattefordringar

En latent skatteskuld har beräknats på ackumulerade avskrivningsdifferenser.

### Poster i utländsk valuta

Fordringar och skulder i utländsk valuta har omräknats till euro enligt kursen på bokslutsdagen. För icke noterade valutor har affärsbankernas normativa kurser använts. Resultaträkningarna för utländska koncernbolag har omräknats till euro enligt den genomsnittliga kursen under räkenskapsperioden och balansräkningarna har omräknats enligt kursen på bokslutsdagen. Kursdifferensen ingår i räkenskapsperiodens vinst. Omräkningsdifferensen till följd av elimineringen av koncerninterna innehav har upptagits bland vinstmedel från tidigare år.

### Pensionsansvar

Pensionsförsäkringarna för de anställda vid Kommunförbundet och dess dotterbolag sköts av Keva, förutom i fråga om FCG Finnish Consulting Group Ab, vars pensionsförsäkringar sköts av arbetspensionsförsäkringsbolag.

Kevas delegation fastställer årligen den pensionsutgiftsbaserade avgiftens totala belopp. Det totala beloppet fördelas mellan Kevas medlemsamfund enligt hur stor del av de löpande pensionerna som har intjänats i anställning före 2005 hos respektive medlemsamfund. Det totala beloppet av den pensionsutgiftsbaserade avgiften år 2016 är 880 miljoner euro (år 2015 sammanlagt 946 miljoner euro). (källa: Keva.fi)

Kommunförbundets och KL-Kustannus Oy:s pensionsansvar har uppskattats genom en beräkning enligt Finansinspektionens bestämmelser och har bokförts som avsättning.

Det totala beloppet av Kommunförbundets ansvar har uppskattats till 9,4 miljoner euro. Från avsättningen har avdragits KT Kommunarbetsgivarnas andel på 1,4 miljoner euro som kommunerna ansvarar för enligt lagstiftningen.

Den pensionsutgiftsbaserade avsättningen för hela koncernen uppgår på bokslutsdagen till 8,1 miljoner euro. Pensionsansvaret för förtidspensioner som står utanför KomPL har upptagits som avsättning. Förbundet har inga andra pensionsansvar som behöver täckas.

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

## Noter till resultaträkningen (1000 €)

## 1 Noter angående personalen

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016 personer	2015 personer	2016 personer	2015 personer
<b>1.1 Antal anställda i genomsnitt</b>	982	980	219	229
KT Kommunarbetsgivarnas andel	48	48	54	48

## 1.2 Specifikation av personalkostnaderna

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
Löner och arvoden	-47 962	-45 830	-14 080	-13 674
Pensionskostnader	-6 521	-8 122	-1 249	-3 090
Övriga lönebikostnader	-2 967	-2 308	-801	-584
<b>Personalkostnader</b>	<b>-57 450</b>	<b>-56 259</b>	<b>-16 130</b>	<b>-17 349</b>

Personalkostnaderna ingår i resultaträkningen enligt följande:

Kommunal intressebevakning	-16 438	-18 937	-11 848	-13 438
KT Kommunarbetsgivarna	-4 282	-3 911	-4 282	-3 911
Placeringsverksamhet	-36 731	-33 412	0	0
	<b>-57 450</b>	<b>-56 259</b>	<b>-16 130</b>	<b>-17 349</b>

## 1.3 Löner och arvoden till ledningen

Löner till ledningen och arvoden till styrelse-, arbetsutskotts- och fullmäktigeledamöter	2 599	2 248	869	884
---	-------	-------	-----	-----

## 2 Avskrivningar

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
<b>Avskrivningar sammanlagt</b>				
Immateriella tillgångar	-3 010	-1 903	2	0
Byggnader och konstruktioner	-7	-3 258	0	0
Maskiner och inventarier	-1 144	-903	277	-39
	<b>-4 161</b>	<b>-6 064</b>	<b>280</b>	<b>-39</b>

Avskrivningarna ingår i resultaträkningsposterna enligt följande:

Kommunal intressebevakning	-684	-1 185	31	-28
KT Kommunarbetsgivarna	-248	-11	248	-11
Placeringsverksamhet	-3 228	-4 869	0	0
	<b>-4 161</b>	<b>-6 064</b>	<b>280</b>	<b>-39</b>

## 3 Totala intäkter och kostnader

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
Intäkter av den ordinarie verksamheten	21 070	19 969	13 318	11 356
Tillförda medel	18 943	18 928	18 943	18 928
Intäkter av placerings- och finans.verksamhet	181 131	78 847	121 106	9 928
<b>Intäkter sammanlagt</b>	<b>221 144</b>	<b>117 744</b>	<b>153 367</b>	<b>40 212</b>
Kostnader för den ordinarie verksamheten	-193 936	-37 588	-188 916	-33 173
Kostnader för placerings- och finans.verksamhet	-80 825	-77 153	-1 664	-3 400
<b>Kostnader sammanlagt</b>	<b>-274 760</b>	<b>-114 741</b>	<b>-190 580</b>	<b>-36 573</b>
Räkenskapsperiodens resultat	<b>-53 616</b>	<b>3 003</b>	<b>-37 212</b>	<b>3 640</b>



**3.1 Arvoden till revisor**

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
Revisionsarvoden	148	166	40	39
Skatterådgivning	241	293	193	76
Övriga arvoden	5	13	5	13
	<u>394</u>	<u>472</u>	<u>238</u>	<u>129</u>

**4 Placerings- och finansieringsverksamhet**

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
Intäkter				
Utdelningsintäkter	1 607	112	1 607	2 525
Ränteintäkter	124	151	127	222
Försäljningsvinst	1 205	2 563	1 205	2 563
Återuppskrivning av finansiella värdepapper	1 417	907	1 363	907
Övriga finansiella intäkter	99 495	1 015	116 804	3 712
Intäkter sammanlagt	<u>103 848</u>	<u>4 747</u>	<u>121 106</u>	<u>9 928</u>
Kostnader				
Nedskr. av placeringar bland best. aktiva	0	-839	0	0
Räntekostnader	-45	-43	-33	-46
Övriga finansiella kostnader	-894	-1 642	-690	-1 962
Försäljningsförluster, värdepapper	-64	-680	-64	-100
Nedskrivningar av finansiella värdepapper	-722	-1 327	-876	-1 291
Kostnader sammanlagt	<u>-1 725</u>	<u>-4 532</u>	<u>-1 664</u>	<u>-3 400</u>
Affärsverksamhetens resultat	-1 779	-780		
Andel av resultatet i intressebolag	-37	2 259		
Sammanlagt	<u>-1 816</u>	<u>1 478</u>		
Placerings- och finansieringsverksamhet sammanlagt	100 306	1 694	119 442	6 528

**4.1 Specifikation av affärsverksamheten**

	Koncernen	
	2016	2015
Omsättning	76 602	71 561
Övriga rörelseintäkter	591	207
Material och tjänster	-16 156	-14 604
Personal- och andra lönebikostnader	-36 731	-33 412
Avskrivningar och nedskrivningar	-3 228	-4 869
Övriga rörelsekostnader	-21 141	-21 800
Rörelsevinst	<u>-63</u>	<u>-2 917</u>
Finansiella intäkter och kostnader	-417	2 766
Skatter	-1 347	-678
Minoritetsandel	47	48
Räkenskapsperiodens vinst	<u>-1 779</u>	<u>-780</u>

**5 Bokslutsdispositioner**

	Koncernen	
	2016	2015
Inkomstskatt	-1393	-1137
Förändring av latent skattefordran	-5	-11
Avskrivningsdifferens	-29	
Reservering, Sverige	55	-14
	<u>-1373</u>	<u>-1162</u>

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

## Noter till balansräkningens aktiva (1000 €)

## BESTÅENDE AKTIVA

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
<b>6 Immateriella tillgångar</b>				
<u>Immateriella rättigheter</u>				
Anskaffningsutgift 1.1	2 366	2 393	0	0
Ökningar	19	65	10	0
Minskningar	-352	-92	0	0
Anskaffningsutgift 31.12	2 033	2 366	10	0
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar	-2 199	-2 057	0	0
Ackumulerade avskrivningar på överlåtelser	328	17	0	0
Avskrivning för räkenskapsperioden	-97	-159	-2	0
Ackumulerade avskrivningar 31.12	-1 968	-2 199	-2	0
Bokföringsvärde 31.12	65	167	7	0
<u>Goodwill</u>				
Anskaffningsutgift 1.1	1 116	1 110		
Ökningar	0	0		
Minskningar	-10	6		
Anskaffningsutgift 31.12	1 106	1 116		
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar	-1 047	-1 004		
Ackumulerade avskrivningar på överlåtelser	8	-4		
Avskrivning för räkenskapsperioden	-38	-39		
Ackumulerade avskrivningar 31.12	-1 077	-1 047		
Bokföringsvärde 31.12	29	69		
<u>Koncerngoodwill</u>				
Anskaffningsutgift 1.1	16 442	10 779		
Minskning	0	-1 826		
Ökning, nya dotterbolag	0	1 698		
Ökningar	1 691	5 792		
Anskaffningsutgift 31.12	18 133	16 442		
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar	-8 684	-7 158		
Avskrivning för räkenskapsperioden	-2 738	-1 525		
Ackumulerade avskrivningar 31.12	-11 422	-8 684		
Bokföringsvärde 31.12	6 712	7 759		
<u>Övriga utgifter med lång verkningstid</u>				
Anskaffningsutgift 1.1	4 353	4 002		
Ökningar	92	366		
Minskningar	-71	-16		
Anskaffningsutgift 31.12	4 374	4 353		
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar	-3 909	-3 733		
Ackumulerade avskrivningar på överlåtelser	71	3		
Avskrivning för räkenskapsperioden	-137	-180		
Ackumulerade avskrivningar 31.12	-3 975	-3 909		
Bokföringsvärde 31.12	399	443		

## 7 Materiella tillgångar

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
<u>Mark- och vattenområden, anslutningsavgifter</u>				
Anskaffningsutgift 1.1	1 264	1 378	115	170
Överlåtelse	-1 037	-114	0	-55
Anskaffningsutgift 31.12	227	1 264	115	115
Bokföringsvärde 31.12	227	1 264	115	115
<u>Byggnader och konstruktioner</u>				
Anskaffningsutgift 1.1	21 708	24 973	0	0
Ökningar	0	4 887	0	0
Överlåtelse	-21 621	-8 153	0	0
Anskaffningsutgift 31.12	87	21 708	0	0
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar 1.1	-6 514	-9 521	0	0
Ackumulerade avskrivningar på minskningar/överlåtelse	6 445	3 725	0	0
Avskrivning för räkenskapsperioden	-7	-719	0	0
Ackumulerade avskrivningar 31.12	-76	-6 514	0	0
Bokföringsvärde 31.12	10	15 193	0	0
<u>Maskiner och inventarier</u>				
Anskaffningsutgift 1.1	11 091	11 830	261	262
Ökningar	1 421	1 381	369	107
Ökning, nya dotterbolag	206	117	0	0
Minskning, företagsintern överföring	0	-21	0	0
Minskningar	-1 674	-2 216	-109	-108
Anskaffningsutgift 31.12	11 044	11 091	521	261
Ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar	-7 708	-8 424	-122	-138
Ackumulerade avskrivningar, nya dotterbolag	-206	-22	0	0
Avskrivning för räkenskapsperioden	-1 144	-903	-277	-39
Ackumulerade avskrivningar på överlåtelse	1 036	1 640	77	55
Ackumulerade avskrivningar 31.12	-8 023	-7 708	-323	-122
Bokföringsvärde 31.12	3 021	3 383	199	139
<u>Övriga materiella tillgångar</u>				
Anskaffningsutgift 1.1	367	367	347	347
Ökningar/minskningar	5			
Anskaffningsutgift 31.12	372	367	347	347

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

<b>8 Placeringar</b>	<b>Koncernen</b>		<b>Moderföreningen</b>	
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Anskaffningsutgift 1.1	38 094	37 402	77 254	73 536
Ökningar	82	2 261	23 541	6 050
Minskningar	-35 373	-1 570	-60 360	-2 332
Anskaffningsutgift 31.12	<u>2 802</u>	<u>38 094</u>	<u>40 435</u>	<u>77 254</u>

### 8.1 Kommunförbundets aktier i dotterbolag

	<b>Koncernens</b>	
	<b>Antal</b>	<b>ägar- andel %</b>
KL-Kuntahankinnat Oy, Helsingfors	2 500	100 %
Kommunförbundet Holding Ab, Helsingfors	338 280	100 %

### 8.2 Innehav i koncernföretag

	<b>Antal</b>	<b>Ägar- andel, %</b>
Kommunförbundet Holding Ab:s dotterbolag:		
Kommunförbundet Service Ab, Helsingfors	2500	100 %
KL-Tarkastuspalvelut Oy, Helsingfors	4	100 %
Kunta-Efeko Oy, Helsingfors	1 000	100 %
KL-Kustannus Oy, Helsingfors	100	100 %
FCG Finnish Consulting Group Ab, Helsingfors	18 480 538	100 %
FCG Finnish Consulting Group Ab:s dotterbolag:		
FCG Utbildning Ab		100 %
FCG Design och planering Ab		100 %
FCG Konsultering Ab		100 %
FCG International Oy		100 %
FCG International Danismanlik Hizmetleri Limited Sirketi, Turkiet		100 %
FCG City Portal Oy		80 %
FCG-Datawell Oy		100 %
Datawell AB, Sverige		100 %
Nirvaco AS, Norge		100 %
FCG-Kuntarekry Oy, Helsingfors		100 %
DRG Medical Systems Oy		100 %
FCG SIPU International AB, Sverige		100 %
SIPU AB, Sverige		60 %
Eget kapital 31.8.2016	24 324	
Resultat 1.9.2015-31.8.2016	-27,11	
FCG Anzdec Ltd, Nya Zeeland		100 %
FCG Oü Invicta, Estland		100 %
Finnish Consulting Group SRL, Rumänien		100 %
POVVIK AD		100 %
LLC Finnish Consulting Group, Ukraina		100 %
FCG Swedish Consulting AB, Sverige		100 %
Orgut Consulting AB, Sverige		100 %
Orgut Finland Oy		100 %
Orgut UK Ltd, Storbritannien		100 %
Orgut Consulting Ltd, Kenya		98 %
Finnish Consulting Group Asia Pte. Ltd, Singapore		100 %

### 8.3 Andelar i ägarintresseföretag

	<b>Koncernens</b>	Enligt det senaste bokslutet	
		<b>ägar- andel %</b>	eget kapital vinst/förlust
Oü Projektkeksus, Estland	27,3 %	2914	-1658
Fastighets Ab Södra Bergbacka	21,7 %	1442	-2
Gustavelund Oy	20,0 %	112	-184

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

## RÖRLIGA AKTIVA

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
<b>9 Omsättningstillgångar</b>				
Material och förnödenheter				
Anskaffningsutgift 1.1	151	333	102	96
Ökning	5	6	0	6
Minskning	-58	-188	-30	0
Anskaffningsutgift 31.12	<u>98</u>	<u>151</u>	<u>71</u>	<u>102</u>
<b>10 Kortfristiga fordringar</b>				
<b>10.1 Kundfordringar</b>	16 264	13 853	1 030	898
<b>10.2 Fordringar hos företag inom koncernen</b>				
Kundfordringar	0	0	85	74
Övriga fordringar	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>121</u>	<u>902</u>
			206	976
<b>10.3 Resultatregleringar och övriga kortfristiga fordringar</b>				
Övriga kortfristiga fordringar				
Kommunernas betalningsandelar	1 787	35	1787	35
Övriga	<u>628</u>	<u>772</u>	<u>16</u>	<u>16</u>
	2 415	807	1802	51
Väsentliga poster som hör till kortfristiga resultatregleringar				
Projektfinansiering	8 331	7 134	526	159
Hyror	230	225	0	0
Återbetalningar av arvoden	32	32	32	32
Skattefordringar	284	237	0	0
Latent skattefordran	53	59	0	0
Återbäring av arbetslöshetsförsäkringar	37	51	37	51
Fordringar med anknytning till personalen	448	443	66	55
Övriga	<u>996</u>	<u>447</u>	<u>94</u>	<u>57</u>
	10 412	8 627	756	354
<b>11 Finansiella värdepapper</b>				
Övriga värdepapper				
Bokföringsvärde 31.12	61 425	56 044	56 248	54 635
Marknadsvärde	<u>70 873</u>	<u>63 345</u>	<u>65 538</u>	<u>61 936</u>
	9 449	7 301	9 290	7 301

Till finansiella värdepapper hör huvudsakligen fondplaceringar som är föremål för offentlig handel.  
 Finansiella värdepapper värderas till den ursprungliga anskaffningsutgiften eller ett lägre marknadsvärde.

## Noter till balansräkningens passiva (1000 €)

	Koncernen		Moderföreningen	
	2016	2015	2016	2015
<b>12 Förändringar i eget kapital och fonder</b>				
Förändringar i eget kapital				
Grundkapital 31.12.2015	16 819	16 819	16 819	16 819
Vinst från tidigare räkenskapsperioder 1.1	104 148	101 023	92 406	88 664
Rättelser av tidigare års resultat	199	103	0	103
Förändring i omräkningsdifferens	-143	20		
Vinst från tidigare räkenskapsperioder 31.12	104 204	101 146	92 406	88 766
Räkenskapsperiodens vinst (förlust)	-53 616	3 003	-37 212	3 640
Eget kapital sammanlagt	67 407	120 967	72 013	109 225
<b>13 Avsättningar</b>				
Pensionsavsättning	9 624	11 709	9 386	11 444
Övriga avsättningar	29	29		
Pensionsavsättningarna är avsedda för extra pensioner som betalas av arbetsgivaren och som avsättning för den pensionsutgiftsbaserade avgiften.	9 653	11 738		
<b>14 FRÄMMANDE KAPITAL</b>				
<b>Väsentliga poster som hör till främmande kapital</b>				
<b>Kortfristigt främmande kapital</b>				
Förskott inom projektverksamhet	5 617	5 246	515	416
<b>Skulder till företag inom koncernen</b>				
Leverantörsskulder	0	0	517	1200
Övriga skulder			14 222	0
			14 739	
<b>Väsentliga poster som hör till resultatregleringarna</b>				
Semesterlöneskuld inkl. soc. kostnader	8 422	8 518	3 103	2 962
Skulder inom projektverksamhet	2 219	2 830	30	0
Skatter	585	276	0	0
Övriga passiva resultatregleringar	1 202	1 145	485	329
	12 428	12 769	3 618	3 292

**15 KT Kommunarbetsgivarnas fordringar och skulder som ingår i Kommunförbundets balansräkning**

	<b>Moderföreningen</b>	
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Kortfristiga fordringar		
Kundfordringar	361	309
Övriga fordringar	0	833
Betalningsandelar	1 787	35
Resultatregleringar	165	140
	<hr/>	<hr/>
	2 314	1 317
Avsättningar, pensionsansvar	467	476
Kortfristiga skulder		
Leverantörsskulder	86	41
Övriga skulder	970	84
Semesterlöneskuld inkl. soc. kostnader	723	650
Övriga passiva resultatregleringar	67	67
	<hr/>	<hr/>
	2 314	1 317

<b>16 Säkerheter och ansvarsförbindelser</b>	<b>Koncernen</b>		<b>Moderföreningen</b>	
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Säkerheter för bolag inom koncernen				
Företagsinteckningar *	15001	15 001	0	0
*) som säkerhet för finansieringslimit och bankgaranti				

**Leasingansvar**

	<b>Koncernen</b>	
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Obetalda leasingansvar		
Förfaller följande år	695	588
Betalas senare	874	553
Sammanlagt	<hr/>	<hr/>
	1 570	1 141

**Hyresansvar för lokaler**

Förfaller följande år	2 979	2 840
Betalas senare	17 123	16 803
Sammanlagt	<hr/>	<hr/>
	20 103	19 643

**Ränteswapavtal**

Verkligt värde	-37	-24
Nominellt värde	3525	2850

**Långfristiga lån som förfaller efter 5 år**

Skulder till sammanslutningar inom koncernen	2 389	20 425
Övriga skulder	0	0

**Ersättningsansvar**

Ombyggnadskostnaderna för konferenshotellet Gustavelund högst 500 000 euro och 70 % av reparationskostnaderna.

Kommunförbundets andel 52,94 %	265
Kommunförbundet Service Ab:s andel 47,06 %	235
	<hr/>
	500

**Noter angående närstående parter**

Förbundskoncernens moderförening är Finlands Kommunförbund rf, till vars närstående parter hör sammanslutningar och stiftelser, där Finlands Kommunförbund rf har direkt eller indirekt bestämmande eller betydande inflytande, ledamöter och ersättare i förbundets och bolagens styrelser, ordförandena för förbundets fullmäktige, förbundets och bolagens verkställande och vice verkställande direktörer, förbundets förvaltningsdirektör och dessas familjemedlemmar samt sådana bolag, föreningar eller stiftelser där någon av de nämnda närstående parterna använder bestämmande eller betydande inflytande. Alla transaktioner med närstående parter har skett på marknadsvillkor.

Kunta-Efeko Oy har tillsammans med FCG Finnish Consulting Group Ab ett avtal där FCG förbinder sig att köpa arbetsinsatsen av Kunta-Efeko Oy:s personal och i gengäld stå för dessa personers lönekostnader och kostnader för verksamhetslokaler och arbetsredskap.

**Noter angående bokföringsskyldiga som hör till koncernen**

Finlands Kommunförbund rf:s koncernbokslut förvaras på adressen Andra linjen 14, 00530 Helsingfors

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

## RESULTATRÄKNING 1000 €

	Budget 2016		2016		2015	
Ordinarie verksamhet						
Kommunal intressebevakning						
Intäkter		4 556		5 098		5 219
Kostnader						
Personalkostnader	-12 837		-11 848		-13 438	
Avskrivningar	-28		-31		-28	
Övriga kostnader	-13 625	-26 490	-168 815	-180 695	-13 570	-27 036
		<u>-21 934</u>		<u>-175 598</u>		<u>-21 817</u>
Intäkter		7 520		8 221		6 137
Kostnader						
Personalkostnader	-4 150		-4 282		-3 911	
Avskrivningar	0		-248		-11	
Övriga kostnader	-3 370	-7 520	-3 691	-8 221	-2 215	-6 137
		<u>0</u>		<u>0</u>		<u>0</u>
Underskott		-21 934		-175 598		-21 817
Tillförda medel						
Intäkter		<u>18 928</u>		<u>18 943</u>		<u>18 928</u>
Underskott		-3 006		-156 655		-2 889
Placerings- och finansieringsverksamhet						
Intäkter	3 461		121 106		9 928	
Kostnader	-904	2 557	-1 664	119 442	-3 400	6 528
Räkenskapsperiodens under-/överskott		<u>-449</u>		<u>-37 212</u>		<u>3 640</u>



**FINLANDS KOMMUNFÖRBUND****VERIFIKATIONSTYPER OCH NUMMER 2016**

## VERIFIKATIONSTYP

2 LEVERANTÖRSFAKTUROR	molntjänsten Aditron
3 FÖRSÄLJNINGSAKTUROR	molntjänsten Aditron
4 LÖNER	pappersverifikat
5 ARVODEN	pappersverifikat
6 BANKVERIFIKAT	pappersverifikat
8 MEMORIALVERIFIKAT, GIRERINGAR	pappersverifikat
9 INTERNA MEMORIALER	pappersverifikat
12 INKÖPSVERIFIKAT	pappersverifikat
13 FÖRSÄLJNINGSPRESTATIONER	pappersverifikat
14 KORTBETALNINGSVARIFIKAT	pappersverifikat
15 TRAVEL	molntjänsten Aditron
20 BRYSSELKONTORET	pappersverifikat

**FÖRTECKNING ÖVER BOKFÖRINGSBÖCKERNA**

DAGBOK	molntjänsten Aditron
HUVUDBOK	molntjänsten Aditron
BOKSLUT FÖR RÄKENSKAPSPERIODEN	elektronisk fil
KUNDRESKONTRA SOM DATORUTSKRIFT	molntjänsten Aditron
LEVERANTÖRSRESKONTRA SOM DATORUTSKRIFT	molntjänsten Aditron
LÖNEBOKFÖRING	pappersutskrift
BOKFÖRING AV ARVODEN	pappersutskrift
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	molntjänsten Aditron

## FINLANDS KOMMUNFÖRBUND

### UNDERSKRIFT AV BOKSLUTET OCH VERKSAMHETSBERÄTTELSEN

FINLANDS KOMMUNFÖRBUND RF:S STYRELSE

Helsingfors den 27 april 2017

-----  
Sirpa Paatero  
styrelseordförande

-----  
Markku Andersson  
1:e vice styrelseordförande

-----  
Tapani Tölli  
2:e vice styrelseordförande

-----  
Maarit Feldt-Ranta

-----  
Lasse Hautala

-----  
Toimi Kankaanniemi

-----  
Martti Korhonen

-----  
Minerva Krohn

-----  
Tapani Mäkinen

-----  
Kaisa Raatikainen

-----  
Sari Rautio

-----  
Joonas Räsänen

-----  
Pekka Salmi

-----  
Anne Snellman

-----  
Taru Tujunen

-----  
Jari Koskinen  
Verkställande direktör

### REVISIONSANTECKNING

En revisionsberättelse har avgetts idag.

Helsingfors den            april 2017

KPMG Oy Ab  
Revisionsammanslutning

-----  
Heidi Vierros  
CGR



KPMG Oy Ab  
Tölviksgatan 3 A  
PB 1037  
00101 Helsingfors, FINLAND

Telefon +358 20 760 3000  
www.kpmg.fi

## ÖVERSÄTTNING

# Revisionsberättelse

Till medlemmarna i Suomen Kuntaliitto ry

## Revision av bokslutet

### Uttalande

Vi har utfört en revision av bokslutet för Suomen Kuntaliitto ry (fo-nummer 0926151-4) för räkenskapsperioden 1.1–31.12.2016. Bokslutet omfattar koncernens samt föreningens balansräkning, resultaträkning, och noter till bokslutet.

Enligt vår uppfattning ger bokslutet en rättvisande bild av koncernens samt föreningens ekonomiska ställning samt av resultatet av dess verksamhet i enlighet med i Finland ikraftvarande stadganden gällande upprättande av bokslut och det uppfyller de lagstadgade kraven.

### Grund för uttalandet

Vi har utfört vår revision i enlighet med god revisions sed i Finland. Våra skyldigheter enligt god revisions sed beskrivs närmare i avsnittet *Revisorns skyldigheter vid revision av bokslutet*. Vi är oberoende i förhållande till föreningen och koncernföretagen enligt de etiska kraven i Finland som gäller den av oss utförda revisionen och vi har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Styrelsens ansvar för bokslutet

Styrelsen ansvarar för upprättandet av bokslutet och för att bokslutet ger en rättvisande bild i enlighet med i Finland ikraftvarande stadganden gällande upprättande av bokslut samt uppfyller de lagstadgade kraven. Styrelsen ansvarar även för den interna kontroll som den bedömer är nödvändig för att upprätta ett bokslut som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av bokslutet ansvarar styrelsen för bedömningen av föreningens och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Den upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om man avser att likvidera föreningen, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

### Revisorns skyldigheter vid revision av bokslutet

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida bokslutet som helhet innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisions sed alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i bokslutet.

Som del av en revision enligt god revisions sed använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- Identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i bokslutet, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

- Skaffar vi oss en förståelse av den del av föreningens eller koncernens interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- Utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- Drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av bokslutet. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om föreningens eller koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i bokslutet om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om bokslutet. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att en förening eller en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- Utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i bokslutet, däribland upplysningarna, och om bokslutet återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- Inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernbokslutet. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för vårt uttalande.

Vi kommunicerar med dem som har ansvar för föreningens styrning avseende, bland annat, revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den, samt betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat under revisionen.

### **Övriga rapporteringsskyldigheter**

#### **Övrig information**

Styrelsen ansvarar för den övriga informationen. Övrig information omfattar informationen i verksamhetsberättelsen. Vårt uttalande om bokslutet täcker inte övrig information.

Vår skyldighet är att läsa informationen i verksamhetsberättelsen i samband med revisionen av bokslutet och i samband med detta göra en bedömning av om det finns väsentliga motstridigheter mellan informationen i verksamhetsberättelsen och bokslutet eller den uppfattning vi har inhämtat under revisionen eller om informationen i verksamhetsberättelsen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter. Det är ytterligare vår skyldighet att bedöma om verksamhetsberättelsen har upprättats enligt gällande bestämmelser.

Enligt vår uppfattning är uppgifterna i verksamhetsberättelsen och bokslutet enhetliga och verksamhetsberättelsen har upprättats i enlighet med bestämmelserna om upprättande av verksamhetsberättelse.

Om vi utgående från vårt arbete drar slutsatsen att det förekommer en väsentlig felaktighet i informationen i verksamhetsberättelsen bör vi rapportera detta. Vi har ingenting att rapportera gällande detta.

#### **Andra uttalande**

Vi förordar fastställande av bokslutet och beviljandet av ansvarsfrihet för styrelseledamöterna för den av oss granskade räkenskapsperioden.

Helsingfors den 27 april 2017

KPMG OY AB

Heidi Vierros  
CGR

# Finlands Kommunförbund

## Årsberättelse 2016

1. TILLSAMMANS MED KOMMUNERNA OCH LANDSKAPEN BYGGER VI EN HÅLLBAR FRAMTID .....	2
2. KOMMUNFÖRBUNDET I KORTHET .....	2
3. VD:S ÖVERSIKT ÖVER 2016 .....	3
4. FÖRÄNDRINGEN I VERKSAMHETSMILJÖN OCH UTVECKLINGSTRENDEN I VERKSAMHETEN OCH EKONOMIN 2016 .....	5
5. RESULTAT I DEN STRATEGISKA KUNDUNDERSÖKNINGEN ÅR 2016 .....	8
6. KOMMUNFÖRBUNDETS STRATEGI 2017–2021 .....	10
7. KOMMUNFÖRBUNDETS VERKSAMHET OCH RESULTAT ÅR 2016, ENLIGT TEMA.....	13
8. KOMMUNFÖRBUNDETS ORGANISATION .....	25
9. KOMMUNFÖRBUNDETS KONCERN .....	26
10. BESLUTFATTANDET I KOMMUNFÖRBUNDET .....	29

## 1. TILLSAMMANS MED KOMMUNERNA OCH LANDSKAPEN BYGGER VI EN HÅLLBAR FRAMTID

### Intressebevakning

Utgångspunkten för vår intressebevakning är att säkerställa att kommunerna har tillräckliga verksamhetsförutsättningar och resurser för att producera högklassiga tjänster för sina invånare och för att stärka livskraften inom sitt område. Vi är en aktiv samhällspåverkare som ligger steget före när det gäller att utöva inflytande på det nationella och internationella beslutsfattandet i ministerierna, riksdagen och Europeiska unionen.

### Utveckling

Syftet med Kommunförbundets forsknings- och utvecklingsverksamhet är att stödja kommunerna och hela kommunsektorn i reformarbetet. Vi vill vara med och skapa förutsättningar för en hållbar och produktiv omläggning av kommunerna samt stärka livskraften och invånarnas välfärd och delaktighet.

### Service

Vi erbjuder sakkunnig- och informationstjänster som bygger på kompetens på många områden och möjligheter till möten för kommuner och kommunalt anknutna sammanslutningar.

## 2. KOMMUNFÖRBUNDET I KORTHET

Finlands Kommunförbund är en intressebevakare och utvecklingspartner för sitt verksamhetsområde som erbjuder högklassiga sakkunnig- och informationstjänster. Finlands kommuner och städer är medlemmar i Kommunförbundet. Också landskapsförbunden, sjukvårdsdistrikten, de övriga samkommunerna samt kommunalt anknutna aktiebolag omfattas av vår verksamhet. Vår primära uppgift är att bygga en hållbar framtid tillsammans med kommunerna och landskapen.

Vår styrka är kompetens på många områden och en helhetssyn på kommunernas och regionernas verksamhet. Utgångspunkten för Kommunförbundets verksamhet är att stärka självstyrelsen och livskraften samt invånarnas välfärd och demokratin.

Vår vision, **Finlands framgång skapas lokalt**, anger att hållbara lösningar som främjar välfärden och livskraften skapas bäst genom beslut och handlingar som genomförs nerifrån uppåt i lokalsamhällena, kommunerna, städerna, stadsregionerna och landskapen – ur de egna utgångspunkterna och särdragen i verksamhetsmiljön.

Vårt mål är att kommunerna, regionerna och Kommunförbundet ska vara framsynta och på så sätt ligga **steget före** i utvecklingen, bygga ett **gränsöverskridande samarbete** och främja en **nyskapande kultur**.

### 3. VD:S ÖVERSIKT ÖVER 2016

#### Beredning under osäkra förhållanden

Inom kommunsektorn och den offentliga sektorn i Finland kommer man att minnas år 2016 som året då beredningen präglades av stor osäkerhet. Under året satte beredningen av vård- och landskapsreformen med sina olika faser prägel på temana och arbetet inom Kommunförbundet och naturligtvis inom hela den offentliga sektorn och kommunsektorn. Kommunförbundets personal har varit fullt upptagen med intressebevakningen inför reformen och med planeringen och genomförandet av det förändringsstöd som förbundet erbjuder kommunerna och landskapen samt med utvecklingsprojekt och nätverk.

År 2016 gavs över 700 utlåtanden om det viktigaste lagpaketet om vård- och landskapsreformen. De som gett utlåtanden framför allt från kommunsektorn har använt mycket tid och sakkunskap för att bedöma lagutkastet. Kommunförbundet utarbetade sitt eget utlåtande i växelverkan med kommunfältet. Man kan med fog säga att Kommunförbundets och kommunfältets gemensamma budskap om vård- och landskapsreformen var mycket tydligt: målen för reformen understöds i stor utsträckning men i fråga om metoderna för måluppfyllelsen finns det fortfarande en del att göra.

Reformen, dess genomförande och tidsplan, innehåller fortfarande flera stora frågor och detaljer som måste lösas. Man bör minnas att reformen handlar om en långsiktig utveckling, där det ännu är möjligt och nödvändigt att påverka många frågor. Arbetet fortsätter.

#### Kommunförbundets nya strategi bereddes, Kommunstiftelsen bildades

I och med vård- och landskapsreformen förändras också Kommunförbundets roll på ett eller annat sätt. Kommunförbundets nya strategi, som har bearbetats tillsammans med personalen och våra medlemmar, godkändes i vårt fullmäktige den 24 november 2016. Strategin ger Kommunförbundet en gemensam framtidsriktning mitt i förändringarna.

Vår ambition sammanfattas i visionen "Finlands framgång skapas lokalt". Visionens budskap är att Finland är framgångsrikt endast om utvecklingen sker nerifrån uppåt. Särskilt nu när omvärlden är komplex och osäker borde vi våga göra hierarkier, normer och regler smidigare.

I vår vision för ett framgångsrikt Finland ger statens styrning på makronivå utrymme för prövning, utveckling och innovationer som utgår från lokala förhållanden.

Som en del av vårt strategiarbete år 2016 inledde vi också tillsammans med kommunerna, landskapsförbunden, sjukvårdsdistrikten och andra aktörer en utredning om att bilda en eventuell gemensam organisation för kommunerna och landskapen. Det här utrednings- och beredningsarbetet fortsätter i olika faser under år 2017 och 2018.

År 2016 bildades också genom beslut av Kommunförbundets fullmäktige Finlands kommunstiftelse som har ett nära samarbete med Kommunförbundet. Till stiftelsen överfördes som kapital Kommunförbundets placeringstillgångar och aktiestocken i Kommunernas hus Ab. Stiftelsens kapital uppgår till något över 150 miljoner euro.

Stiftelsen genomför sin uppgift med avkastningen på det placerade kapitalet. Dess primära uppgift är att främja kommunernas livskraft, demokrati och övriga strävanden och att stärka den kommunala självstyrelsen. Stiftelsen stöder Kommunförbundet bland annat genom att erbjuda förbundet verksamhetslokaler i Kommunernas hus utan betalning.

#### Helheten avgör

Framtidens kommuner och landskap kommer att vara starkt beroende av varandra. Tillsammans bildar de helheter som delvis konkurrerar med varandra på nationell nivå men också över nationalstatsgränserna med andra motsvarande områden. De områden som lyckas bilda helheter som förutser förändringarna och

som har samma mål håller nycklarna till framgång i sina händer. Inget område har sannolikt råd att koncentrera sig på en konkurrens mellan kommuner och landskap.

Låt oss inom kommunsektorn se till att Finland är framgångsrikt medan förändringsvindarna blåser, för budskapet i vår vision är ju: Finlands framgång skapas lokalt.

Jari Koskinen  
Verkställande direktör  
Finlands Kommunförbund



## **4. FÖRÄNDRINGEN I VERKSAMHETSMILJÖN OCH UTVECKLINGSTRENDEN I VERKSAMHETEN OCH EKONOMIN 2016**

Världen, Finland och de finländska kommunerna genomgår stora förändringar. Omvärlden ter sig osäkrare, kontinuitetslösare och diffusare än kanske någonsin under vår livstid. Sannolikt lever vi i en brytningstid inför en ny era som framtidsforskarna ofta kallar den intelligenta teknologins tidevarv. Den förra tidsperioden, den så kallade informationsteknologiska tidsperioden, har nått vägs ände. Finanskrisen och recessionen har satt punkt för den perioden. Samtidigt fortsätter den strukturomvandling i det finländska samhället som pågått redan länge och som syns i förändrade näringsstrukturer, urbanisering, demografisk utveckling och låg nativitet.

Förutom osäkerhet erbjuder brytningstiden också otaliga möjligheter om man bara har förmåga att gripa tag i dem. Möjligheter för kommunsektorn nu och i framtiden är bland annat smart välfärds- och hälsoteknologi och lärmiljöer, kretsloppsekonomi, utveckling av en försöksorienterad kultur, distanstjänster, förändringar i levnadssätt och livsstil, nya delaktighets- och demokratiformer med mera.

### ***Vård- och landskapsreformen – vårt mål en fungerande helhet och en behärskad förändring***

Kommunernas verksamhetsmiljö förändras kraftigt genom vård- och landskapsreformen som är den största förvaltningsreformen i Finlands historia. Reformen gäller tjänster som alla invånare använder och hundratusentals människors arbete. Den har stor betydelse för kommunens framtida roll och uppgifter och givetvis för finansieringen, styrningen och beskattningen inom social- och hälsovården.

Kommunförbundets mål är att utöva inflytande på att vård- och landskapsreformen ska utmynna i ett fungerande och enhetligt kommun- och landskapsfält som arbetar för de gemensamma kommuninvånarnas, företagens och de övriga sammanslutningarnas bästa samt enligt principerna för lokal och regional självstyrelse.

Kommunförbundet har i samband med strukturreformen, kommunreformen och den nu aktuella vård- och landskapsreformen framhållit att eftersom förhållandena varierar kraftigt i olika delar av landet, bör lagstiftningen vara flexibel och tillåta regionala särlösningar, exempelvis i stora stadsregioner och glest befolkade områden. Det är en viktig aspekt också i den aktuella reformen.

Vår uppfattning är att landskapen ska ha en verklig självstyrelse. Statens styrning av landskapen bör koncentreras till politiskt strategiska frågor på makronivå och ge landskapen tillräckliga verksamhetsförutsättningar när det gäller beslutande- och prövningsrätt.

I vård- och landskapsreformen bör man också skapa strukturer som tryggar den finsk- och svenskspråkiga befolkningens faktiska möjligheter att få service på sitt eget språk på lika grunder.

### ***Det gäller att bygga framtidens kommun***

Kommunen skapar själv sin framtid: genom sina verksamheter, handlingar och val formar och utvecklar den sin verksamhetsmiljö. Kommunernas framtid är på många sätt öppen och deras roller och verksamhetssätt håller på att förändras. Varje kommun har sådana styrkor och egenskaper som krävs för att man ska vara framgångsrik i framtiden. Det centrala är att man prioriterar rätt och hittar lämpliga verksamhetsformer. Framgång förutsätter att kommunen hittar sina egna starka sidor och fattar strategiska och långsiktiga beslut.

År 2016 skisserade Kommunförbundet upp sju olika verksamhetsområden för kommunerna:

1. Bildning
2. Vårld
- 3 Delaktighet och gemenskap
- 4 Näringer och sysselsättning
5. Livsmiljö
6. Självstyrelse
7. Utveckling och partnerskap

I samband med vård- och landskapsreformen och förändringen av kommunernas verksamhetsfält förändras också kommunernas verksamhet, ledningspraxis och ledningsstrukturer, delaktighetsmodeller och delaktighetsmetoder, partnerskapsformer och verksamhetsformer.

Reformen innebär att det uppstår en kontaktyta mellan kommunen och landskapet. Kommunen och landskapet har också i framtiden samma kunder, dvs. kommuninvånarna. De genomgripande processerna – livskraft, delaktighet och välfärd och hälsa – är också gemensamma. Behovet av samarbete mellan kommunerna och landskapet är uppenbart. Det finns skäl att redan från början skapa goda förutsättningar och förfaranden för förhandlingar och samarbete i kontaktytorna mellan kommunerna och landskapen.

Kommunförbundet deltog aktivt i arbetet i spetsprojektet framtidens kommun, i både projektets parlamentariska grupp och sakkunnigrupp år 2016. Under året fortsatte utvecklingsprogrammet Kommunerna 2021 och arbetet med förändringsstöd inför vård- och landskapsreformen. Båda ger upphov till många slags stödstrukturer och stödprojekt i kommunerna och regionerna.

### ***Den kommunala ekonomin närmade sig balanseringsmålet för regeringsperioden***

Kommunernas och samkommunernas bokslutsprognoser för 2016 visar att den kommunala ekonomin utvecklas i rätt riktning. Förändringarna i inkomstunderlaget under de närmaste åren kräver ändå ekonomisk disciplin.

Utgifterna inom kommunsektorn ökade måttligt i hela landet, i snitt med 1,3 procentenheter. Räkenskapsperiodens resultat år 2016 förbättrades enligt förhandsuppskattningen med närmare en halv miljard euro, men 111 kommuner hade ändå ett negativt resultat, totalt 0,2 miljarder euro. Verksamhetens och investeringarnas kassaflöde, som beskriver den finansiella balansen i den kommunala ekonomin, förbättrades med en halv miljard euro. Lånestocken ökade till 18 miljarder euro och skuldökningen minskade till 3,6 procent. Kommunerna har tagit mycket lite lån för löpande utgifter. År 2000–2016 berodde bara omkring fem procent av förändringen i kommunernas lånestock på negativa årsbidrag.

Kommunernas och samkommunernas åtgärder för att balansera ekonomin har gett resultat. Den kommunala ekonomin närmar sig nu balanseringsmålet för den nuvarande regeringsperioden. För ett par år sedan uppskattade regeringen att skuldsättningen i kommunsektorn skulle bli tre miljarder större än vad som nu är fallet. Dessutom uppskattades verksamhetens och investeringarnas kassaflöde vara rejält på minus. Prognosen uppfylldes inte, men kommunerna står ändå inför en sämre ekonomisk situation på grund av att statsandelarna och skatteinkomsterna minskar.

### **Återhållsam utgiftsutveckling och förbättrade inkomster bakom den ekonomiska balansen**

En orsak till att den kommunala ekonomin förbättrats är den återhållsamma utgiftsutvecklingen, som bland annat beror på att kommunerna och samkommunerna har anpassat sina personalkostnader och att kostnaderna för de kommunala tjänsterna endast ökat lite.

Kommunernas och samkommunernas inkomster ökade framför allt till följd av större statsandelar. I statsandelarna för 2016 fick kommunerna en kompensation på 260 miljoner euro för de skatteinkomster de

förlorat på grund av ändringarna i skattegrunderna. Dessutom fick kommunerna 270 miljoner euro mer i statsandelar till följd av justeringen av kostnadsfördelningen mellan kommunerna och staten. Kommunernas skatteinkomster ökade måttligt på riksnivå. Ökningen blev sammanlagt 1,4 procent, dvs. 300 miljoner euro. En orsak till den svaga utvecklingen är att den tidigare förhöjningen av kommunernas samfundsskatteandel har slopats.

Det är nu av största vikt att den positiva utvecklingen inte bryts utan att kommunernas ekonomi får utvecklas i enlighet med regeringsprogrammet mot en framtida tillväxt och utmaningarna till följd av bland annat det eftersatta underhållet i infrastrukturen.

### **Fakta: Kommunförbundet som nätverkande organisation**

Det är nödvändigt att nätverka med omvärlden idag. Ju mer komplex omvärlden är, desto mer behöver vi varandra för att klara av utmaningarna i vardagen. Kommunförbundet har satsat på att stärka nätverksarbetet genom att utveckla och ta i bruk Kommunförbundets nätverksmodell. Kommunförbundets strategiska kundundersökningar visar att den nätverksbaserade verksamheten redan anses höra till de mest lyckade delområdena i Kommunförbundets verksamhet.

Med nätverken vill vi uppnå allt bättre:

- dialog med våra medlemmar,
- effekter i intressentgruppsarbetet och i kärnfrågorna inom kommunsektorn samt
- effektivitet i våra kärnprocesser: intressebevakning, utveckling och service.

Nätverksarbetet är ett sätt att förbättra kundorienteringen i vår verksamhet och att skapa ett nytt konstruktivt samarbete med olika kommuner, branscher och aktörer. I nätverken lyfts också olika frågor och fenomen fram. Frågorna kan vi utnyttja i bland annat intressebevakningen och utvecklingen samt allmänt i den nationella debatten.

Kommunförbundet har över 90 nätverk i sin nätverksportfölj. Nätverken har 6 000 medlemmar. Kommunförbundets nätverksmodell innebär att av nätverken prioriteras de strategiska nätverken på årsnivå. De strategiska nätverken år 2016 var:

- **Grupp44 för kommundirektörer, Nätverket för beredarna av vårdreformen och Svenska reformgruppen.** Dessa nätverk har utnyttjats systematiskt i intressebevakningen inför vård- och landskapsreformen och i inriktningen av förbundets verksamhet.
- **Kommunförbundets nätverk för kommunal demokrati,** inom vilket perspektivet regional demokrati och delaktighet utvecklades som en del av vård- och landskapsreformen. I nätverkets verksamhet utvecklades också temat kulturell mångfald.
- Förbundet deltog aktivt i **Nationella nätverket för prognostisering.** De möjligheter nätverket erbjöd utnyttjades i Kommunförbundets interna och externa prognosarbete.

## 5. RESULTAT I DEN STRATEGISKA KUNDUNDERSÖKNINGEN ÅR 2016

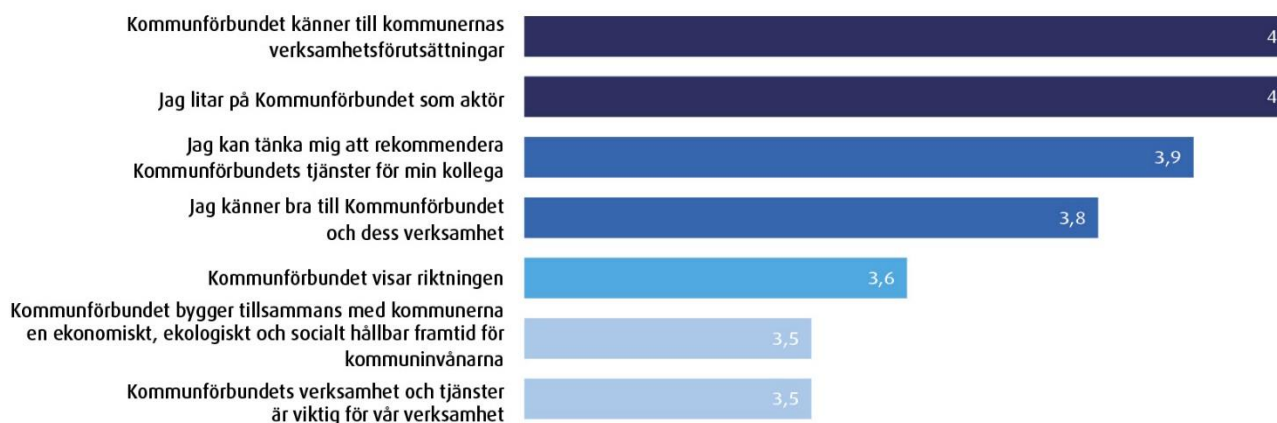
I november 2016 genomfördes Kommunförbundets årliga kundundersökning. För det praktiska utförandet svarade Innolink Research Oy. Undersökningen genomfördes i samma format för tredje gången.

Avsikten med undersökningen är att med mått som baserar sig på strategin mäta hur nöjda Kommunförbundets kunder är med förbundets verksamhet och tjänster. Undersökningen genomfördes genom telefonintervjuer och en webbenkät. Den bygger på sammanlagt 456 svar.

Kommunförbundet vill vara en pålitlig aktör och väl insatt i kommunernas verksamhetsförutsättningar. De mått som beskriver detta är enligt undersökningen på utmärkt nivå. Kommunförbundets satsningar på nätverksarbete har också varit lyckade. Kommunerna har synnerligen höga förväntningar på Kommunförbundets intressebevakning. Det syns i bedömningarna av hur lyckad intressebevakningen ansetts vara.

### Av svarandena bedömer 80 procent att Kommunförbundet känner väl till förutsättningarna för kommunernas verksamhet

Enligt undersökningsresultaten bedömer något över 80 procent av de svarande (medeltalet för påståendet 4,0) att Kommunförbundet känner väl till förutsättningarna för kommunernas verksamhet. Kommunförbundets verksamhet är också i högsta grad tillförlitlig.

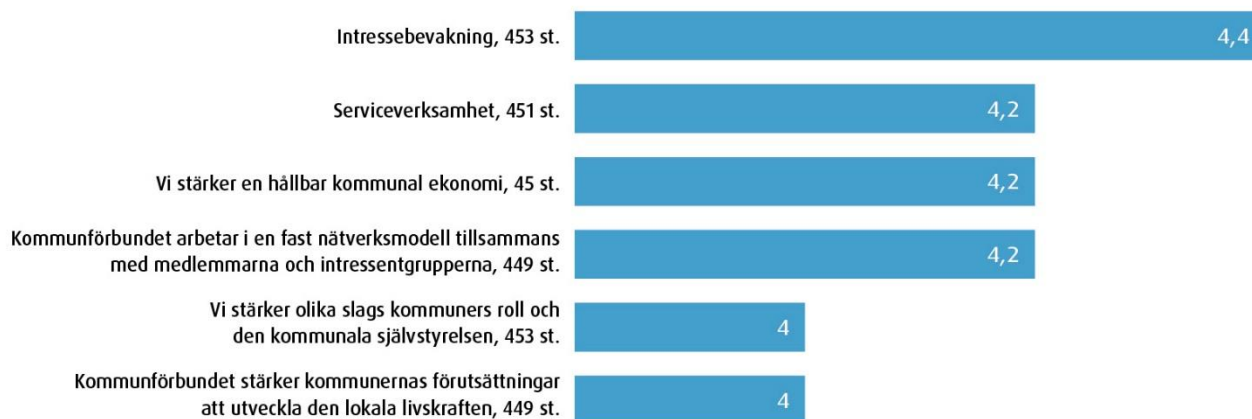


Figur 1: Bedöm följande påståenden (på skalan: 1=instämmer inte alls ... 5= instämmer helt)

Nästan allt det ovan nämnda har utvecklats positivt eller åtminstone varit oförändrat jämfört med den tidigare mätningen. Framför allt har Kommunförbundet blivit mer känt; nu bedömer 68 procent att de känner rätt bra eller mycket bra till Kommunförbundets verksamhet, medan motsvarande siffra i föregående undersökning var 51 procent.

## Förbundets tjänster och nätverksmodell lyckades bäst – största förväntningarna ställdes på intressebevakningen

Kommunförbundets medlemmar och kunder tillfrågades hur betydelsefulla de anser Kommunförbundets olika serviceområden vara. De områden som svarandena anser vara viktigast anges nedan i figuren. Medeltalet för intressebevakningen är 4,4 (på skalan 1–5), näst viktigast är serviceverksamheten, hållbar ekonomi och nätverksarbetet.



Figur 2: Viktigast i förbundets verksamhet (på skalan: 1= inte alls viktigt ... 5 = mycket viktigt)

De svarande upplever att Kommunförbundet lyckats bäst med serviceverksamheten, nätverksmodellen, utvecklings- och projektarbetet, intressebevakningen och stärkandet av hållbarheten i kommunernas ekonomi.



Figur 3: Mest lyckat i förbundets verksamhet (på skalan: 1= lyckats mycket dåligt ... 5 = lyckats mycket bra)

Helhetsvitsordet för Kommunförbundet är 3,7 (på skalan 1–5). Av svarandena gav 66 procent Kommunförbundet de bästa vitsorden 4 och 5. Helhetsvitsordet har förbättrats från föregående mätning, då det var 3,6.

## 6. KOMMUNFÖRBUNDETS STRATEGI 2017–2021

Kommunförbundets strategi "Finlands framgång skapas lokalt" godkändes i Kommunförbundets fullmäktige i november 2016. Strategin ger Kommunförbundets verksamhet och beslutsfattande en gemensam framtidsinriktning mitt i förändringarna. Strategin gäller fullmäktiges mandattid 2017–2021. I strategin gestaltas drivkrafterna för omvärldsförändringarna, betydelsen av Kommunförbundets vara idag och imorgon och målet med förbundets verksamhet. Kommunförbundet utreder och bereder också utgående från sin nya strategi möjligheten att bilda en gemensam organisation för kommunerna och landskapen genom att ändra sin verksamhet och organisation.

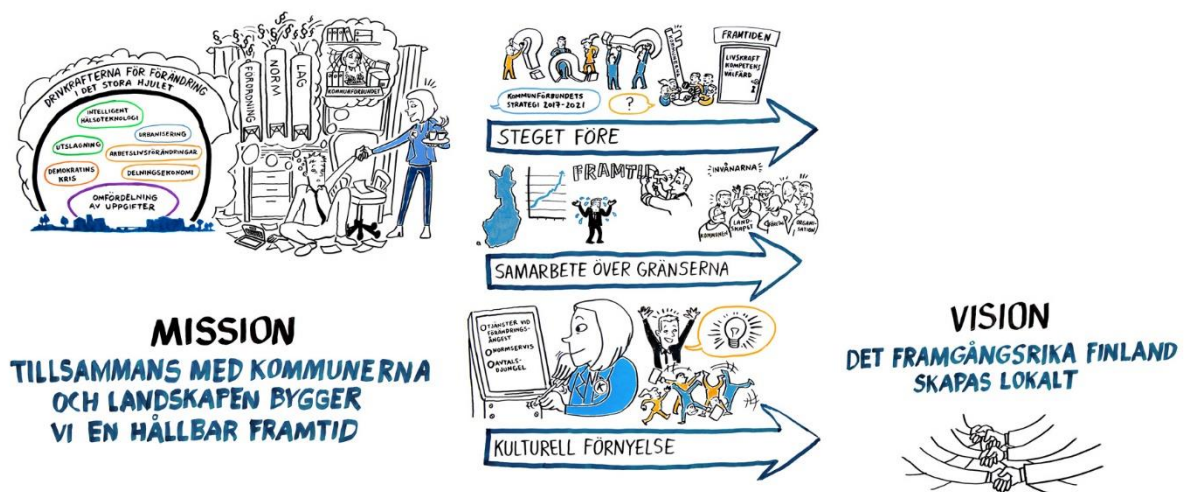


Bild 4: Kommunförbundets strategi

### Kommunförbundet bygger en hållbar framtid tillsammans med kommunerna och landskapen

Budskapet i Kommunförbundets mission "Tillsammans med kommunerna och landskapen bygger vi en hållbar framtid" är att kommunerna och landskapen ska bilda en funktionell helhet som så smidigt som möjligt ger service till de gemensamma invånarna och sammanslutningarna i framtiden.

Formuleringen "bygga en hållbar framtid" avser att vår centrala uppgift är att samordna socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbara lösningar för de olika kommunernas och landskapens behov. Med hållbarhet avser vi också rättvisa mellan generationerna, jämställdhet mellan könen och likabehandling av invånarna. Förbundets verksamhet bygger på starka partnerskap och nätverksbaserat samarbete.

### Vision: Finlands framgång skapas lokalt

"Finlands framgång skapas lokalt" hänvisar till att hållbara lösningar för att främja välfärden och livskraften skapas bäst nerifrån uppåt enligt närhetsprincipen i lokalsamhällena, kommunerna, städerna, stadsregionerna och landskapen – ur de egna utgångspunkterna och särdragen i verksamhetsmiljön.

Kommunerna och landskapen bör ha tillräckliga ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningar och frihet att genomföra sina uppgifter. I visionen för ett framgångsrikt Finland ger statens styrning på makronivå utrymme för prövning, utveckling och innovationer som utgår från lokala förhållanden.

Invånarnas möjligheter att delta och påverka frågor i närmiljön är grunden för Finlands framgång. Vi alla har nycklar till utveckling av ett framgångsrikt Finland: både små och stora lokala gärningar har betydelse.

Det framgångsrika Finland är ett lokalt och nätverkande välfärdssamhälle som ständigt förnyas och som stöder sig på intelligent teknologi. Den intelligenta teknologin och datanäten stärker samverkan mellan det lokala och det globala.

### **Prioriteringar: Steget före – Samarbete över gränserna – Nyskapande kultur**

Prioriteringarna är val och genom att agera enligt dem kan vi skapa förändringar som leder mot vår vision om ett framgångsrikt Finland.

#### *Steget före*

Framsynt intressebevakning, utveckling och service ger Kommunförbundets medlemmar det bästa mervärdet. Därför har Kommunförbundet som mål att stärka sin prognosförmåga i all verksamhet. Förbundet stöder kommunerna och landskapen att hantera och förutse förändringarna. Det centrala målet för vår intressebevakning är att proaktivt sörja för att framtidens kommuner har en nyckelroll i främjandet av livskraft, kompetens och välfärd.

#### *Samarbete över gränserna*

Kommunförbundets mål är att kommunerna och landskapen ska bilda en helhet som arbetar för invånarnas och sammanslutningarnas bästa. Kommunförbundet vill främja samarbetet mellan de regionala och nationella aktörerna. Också inom Kommunförbundet stärker vi det sektorövergripande samarbetet mellan kommunerna och de nya landskapen. Vår verksamhet bygger på partnerskap och nätverk med kommunerna och landskapen.

#### *Nyskapande kultur*

De kommande åren förutsätter att kommunerna och landskapen hanterar förändringarna kraftfullt. Samtidigt vill Kommunförbundet stödja uppkomsten av en verksamhetskultur som är inriktad på försök och förnyelse och som gagnar ekonomin och verksamheten. Vi vill främja en verksamhetskultur inriktad på fortsatt förnyelse och ständiga försök också inom Kommunförbundet.

## Fakta: År 2016 bidrog Kommunförbundets intressebevakning till:

I de åtgärder som har skrivits in i **kommunekonomiprogrammet** beaktades inverkan på kommunernas ekonomi, vilket har bidragit till att trygga kommunernas ekonomiska verksamhetsförutsättningar.

Effekterna av **konkurrenskraftsavtalet** på den kommunala ekonomin beaktades delvis. Kommunerna kompensades för ändringarna i skattegrunderna, men inte för de förlorade skatteinkomsterna på grund av de höjda löntagaravgifterna.

Skattetaket för **kommunalskatten** slopades för 2020 och 2021.

Totalrevideringen av **upphandlingslagstiftningen** innebar att direktiven kunde tas in i den nationella lagstiftningen.

**Nedskärningarna i statsandelarna** för den kommunala specialiserade sjukvården återtog till ett värde av ca 25,5 miljoner euro år 2017.

I **den nya bibliotekslagen** slopades de detaljerade kraven på personalens behörighet och utbildning.

**Ungdomslagen**, som trädde i kraft vid ingången av år 2017, stärker kommunens självständiga ansvar och befogenhet att utföra ungdomsarbete och bedriva ungdomspolitik på ett sätt som tillgodoser de lokala förhållandena och de ungas behov.

Finansieringen av förberedande undervisning före **grundläggande utbildning** justerades år 2016 och 2017 så att utbildningsanordnarna ges en finansiering som motsvarar kostnaderna för ordnandet av undervisningen.

Den okontrollerade flyttningen av **asylsökande** med uppehållstillstånd från flyktingförläggningarna till kommunerna har minskat i och med att inflyttningsprocesserna har förbättrats.

Egendomsarrangemangen kring **verksamhetslokalerna inom social- och hälsovården** har blivit flexibla.

**Kommunallagen** ändrades så att den sjukvård som hör till företagshälsovården inte behöver bolagiseras.

**EU:s dataskyddsförordning** ger kommunerna större rörelsefrihet.

Trots förhandsuppgifterna ändrar **EU:s momsstrategi** inte den offentliga sektorns ställning.

I den arbetsgrupp som ska revidera **avfallslagen** har man lyckats ta upp frågor till diskussion som är viktiga för avfallshanteringen i sin helhet och bland annat förhindrat att vissa av upphandlingslagens bestämmelser tillämpas direkt på avfallshanteringen.

I det parlamentariska arbetet i spetsprojektet **Framtidens kommun** lyckades man i hög grad lyfta fram kommunernas synpunkter tack vare ett aktivt nätverkssamarbete. Rapporten från projektets sakkunniggrupp innehåller en förhandsbedömning som gjorts tillsammans med kommunerna i nätverksprojektet USO. I bedömningen behandlas effekterna av landskapsreformen på kommunernas uppgifter och verksamhets sätt.

**Frågorna om kontaktytor** mellan kommunerna och landskapen som tagits upp i kommunerna var i fokus vid beredningen av reformerna.

I beredningen av **den regionala välfärdsberättelsen** beaktades behovet av kommunens eget välfärdsarbete och det framtida behovet av samarbete mellan kommunerna och landskapen.

I handlingsprogrammet för **öppen förvaltning** har kommunernas behov beaktats väl och kommunerna har varit aktiva i utarbetandet av nästa handlingsplan.

Kommuninvånarnas **språkliga rättigheter** beaktas i vård- och landskapsreformen.

Intressebevakning och information för de svensk- och tvåspråkiga kommunerna har sammanställts på den nya **webbplattformen Kommuntorget.fi**.

En tvist mellan banker och kommuner om rätten att höja **räntemarginalen på kommunala lån** avgjordes till kommunernas fördel (ekonomiskt intresse på 12 mn euro).

De regionala försöken inom **arbetskrafts- och företags servicen** resulterade i ett lagförslag om försök, enligt vilket kommunerna inom försöksområdena ska ansvara för tillhandahållandet av den statsfinansierade offentliga arbetskrafts- och företags servicen för försökets målgrupp.

Regleringen av **konkurrensrättsligt skadestånd** som funnits i direktivform infördes i den nationella lagstiftningen, vilket tryggar kommunernas möjligheter att få skadestånd till exempel vid karteller.

Lagstiftningen om överföring av **utkomststödet till FPA** verkställdes i tillräcklig omfattning och en del av nedskärningarna i statsandelarna (4 mn euro) uppsköts för att genomföras senare.

Den höjningsprocent som föreslogs för **upphovsrättsersättningar för fotokopiering** som kommunerna betalar 2017–2019 kunde sänkas med ca 66 procent jämfört med vad resultaten av Kopiostos kopieringsundersökning hade förutsatt och höjningen kunde också delas upp på flera år.

I genomförandet av **den nationella servicearkitekturen** beaktas kommunernas verksamhetsmiljö bättre.

Nedskärningarna av **kommunernas statsandelar** för kommunernas och statens gemensamma IT-projekt slopades år 2017.

Överföringen av handläggningen av **reparationsunderstöden** från kommunerna till ARA minskar kommunernas uppgifter och ger därmed besparingar i personalkostnaderna (uppskattningsvis 3–5 mn euro).

**Trafikbalken** preciserades så att ensamrätt fortfarande kan beviljas för rutter i kollektivtrafik (skydd med stöd av trafikavtalsförordningen), och då tillåts kollektivtrafik på marknadsvillkor inte konkurrera om samma kunder med trafik som myndigheterna redan en gång konkurrerats ut och betalat för.



Till ordförande för beredningsgrupperna för reformen av **räddningsväsendet** lyckades vi till skillnad från Inrikesministeriets ursprungliga förslag få ett stort antal representanter från räddningsverken.

**Byggnadstillsynen** och **miljövården** som stöder utvecklingen av **markanvändningen, hållbara samhällen** och hela kommunen, finns kvar i framtidens kommun också efter landskapsreformen.

Förhandlingarna om **energieffektivitetsavtal** för perioden 2017–2025 slutfördes med Energimyndigheten, som representerade Arbets- och näringsministeriet. Också kommunernas representanter deltog i avtalsförhandlingarna ända från början. I oktober då avtalet under-tecknades anslöt sig så många som 16 kommuner och samkommuner till det.

## 7. KOMMUNFÖRBUNDETS VERKSAMHET OCH RESULTAT ÅR 2016, ENLIGT TEMA

I det här kapitlet sammanfattas prioriteringarna och de konkreta resultaten i vår verksamhet år 2016. Läs mer om förbundets verksamhet på adressen [www.kommunforbundet.fi/kommunforbundet/verksamhetsportfolj](http://www.kommunforbundet.fi/kommunforbundet/verksamhetsportfolj).

Sammanfattningen är indelad i följande teman som anger kommunsektorns och Kommunförbundets verksamhet.

### Genomgripande teman

- Förändringsstöd inför vård- och landskapsreformen
- Forskningsprogrammet ARTTU2
- Intressebevakning vid beredningen av upphandlingslagen

### Demokrati, organisationer och ledarskap

- Intressebevakning inför framtidens kommun
- Framtidens kommun; utvecklingsprogrammet Kommunerna 2021
- Nätverksprojektet Nya generationens organisation och ledarskap (USO3)
- Intressebevakning vid beredningen av landskapslagen

### Näringar, konkurrenskraft och sysselsättning

- Intressebevakning i samband med helheten tillväxttjänster
- Sysselsättningspolitiskt kommunförsök och utvärdering
- Intressebevakning vid integration och fastställande av ansvarsfördelning

### Välfärd och kompetens

- Intressebevakning vid beredningen av vårdreformen
- Projektet Kraft i vardagen
- Intressebevakning i samband med reformen av yrkesutbildningen på andra stadiet
- Projekt om ägarstyrning inom yrkesutbildningen (OMA)

### Serviceutveckling, försöksverksamhet och digitalisering

- Samarbetsforumet för kommunernas och regionernas informationsförvaltning, AKUSTI
- Nationella servicearkitekturen, KuntaKaPA
- Utvecklingsprogrammet Våga försöka

### Ekonomi

- Kommunekonomiprogrammet
- Intressebevakning i samband med konkurrenskraftsavtalet
- Övrig ekonomisk intressebevakning

### Samhälle och miljö

- Intressebevakning vid avfallslagen
- Lagändringar som syftar till att öka tomtproduktionen och bostadsbyggandet

## 7.1 Genomgripande teman

### Förändringsstöd inför vård- och landskapsreformen

Kommunförbundet stöder kommunerna och regionerna i planeringen och genomförandet av vård- och landskapsreformen, bland annat genom att erbjuda gratis lågtröskelrådgivning av sakkunniga. Syftet med förändringsstödet är att i olika skeden av reformen stödja kommunerna, samkommunerna, regionerna och de projektorganisationer som planerar reformen och förbättra dialogen mellan kommunerna, regionerna och staten.

Förändringsstödet syftar också till att lyfta fram och söka svar på hur samarbetsprocesserna och landskapens tillkomst framskrider och hurdana problem som uppstår när organisationer inrättas och startas upp.

Förändringsstödet år 2016 indelades i följande delområden:

- Vi skapade ett servicesystem för rådgivning (begäran om stöd och frågor via den centrala serviceadressen: [reformfragor@kommunforbundet.fi](mailto:reformfragor@kommunforbundet.fi))
- Handböcker: "Rajapinnoilta yhdyspintoihin" (Från gränssytor till kontaktytor), ett utvecklingsinitiativ om kommunernas och landskapens samarbete. "Visst hör du mig", ett utvecklingsinitiativ om in-vånardelaktighet i vård- och landskapsreformen, handböcker om förändringsstöd i form av webbsidor
- Reformkliniker: Kommunförbundets sakkunniga och representanter från ministerierna besvarar frågor om landskapsreformen, framtidens kommuner och social- och hälsovårdstjänsterna på webbmottagningen Reformkliniken. Reformklinikerna sänds direkt på Kunta.tv vid särskilt meddelad tidpunkt. År 2016 ordnades tre reformkliniker. De kliniker som redan visats på Kunta.tv kan fortfarande ses där.
- Andra former av förändringsstöd: Kommunförbundet främjar nätverk mellan de personer som bereder vårdreformen. Avsikten med nätverken är att förbättra dialogen mellan kommunerna, regionerna och staten. Kommunförbundet ordnar också regionala och nationella seminarier för beredarna. På egna webbplatser anges läget i den regionala beredningen inför genomförandet av vård- och landskapsreformen. På sidorna finns också de regionala beredarnas kontaktuppgifter.

### Forskningsprogrammet ARTTU2

I forskningsprogrammet ARTTU2 utvärderas, förutom de reformer som genomförs i kommunerna och som gäller kommunerna, också de mer långvariga effekterna på kommunerna av de reformer som planerades och genomfördes under strukturreformen. Forskningsprogrammet och dess olika delprojekt synliggör också de åtgärder kommunerna har vidtagit på eget initiativ för att anpassa sig till de många slags omvärldsförändringarna.

Med hjälp av forskningsprogrammet produceras för beslutsfattandet och ledningen på lokal och nationell nivå långsiktiga och systematiska jämförelseuppgifter. Forskningsrönen om hur reformerna påverkar kommunerna gagnar också utvecklingsarbetet för den kommunala självstyrelsen. Forskningen har genomförts av de centrala universitet som bedriver kommunforskning. Också Kommunförbundets sakkunniga från olika enheter har deltagit i forskning och utredningar.

Inom ramen för forskningsprogrammet ARTTU2 ordnades två kommunseminarier (25.5 och 16.12) och två sammankomster för kommunernas kontaktpersoner (4.2 och 8.11). Inom ARTTU2 färdigställdes år 2016 totalt 12 rapporter, vilka publicerades i serien Nytt från programmet ARTTU2.

Publikationerna har behandlat kommuninvånarnas deltagande och påverkan, servicenätverk, kommunal ekonomi, de förtroendevaldas arbete och politisk ledning. Vidare har man behandlat flerkärniga kommuner, begreppet välfärdsfrämjande, kommunanställdas välbefinnande och ledarskapspraxis samt bedömning av reformerna i realtid.

## **Intressebevakning vid beredningen av upphandlingslagen**

EU:s nya upphandlingsdirektiv utfärdades år 2014 och implementeringstiden för dem var två år. Den nationella lagen var dock inte i kraft den 18 april 2016, och därför måste direktivets direkta rättsverkan beaktas i upphandlingar som översteg EU:s tröskelvärden. Rådgivningsenheten för offentlig upphandling vid Kommunförbundet informerade de upphandlande aktörerna om saken.

Upphandlingslagen togs äntligen upp till behandling i riksdagen i juni 2016. Regeringens proposition avvek ändå betydligt från det betänkande som Arbets- och näringsministeriets arbetsgrupp hade berett under förra regeringsperioden. De paragrafer som var centrala för kommunerna hade ändrats väsentligt. Propositionen innehöll också punkter som arbetsgruppen inte hade berett.

Kommunförbundet hördes i olika utskott sammanlagt sju gånger. Dessutom gav förbundet 11 skriftliga utlåtanden, uttalanden och tilläggsmaterial. Under riksdagsbehandlingen betonades särskilt synpunkter på upphandling hos så kallade anknutna enheter. Eftersom det inte fanns en tillräcklig konsekvensbedömning av den skärpta regleringen i det förslag som behandlades, lyfte Kommunförbundet fram ett brett spektrum av konsekvenser. En annan viktig intressebevakningsprioritet var den föreslagna övervakningen av upphandlingar. Trots förbundets intensiva arbete fick man inte med alla de önskade ändringarna i regleringen. Vad gäller regleringen av anknutna enheter kan man vara nöjd med den särskilda övergångsprocenten (15 %) inom avfallshanteringen för 2017 och preciseringen av mekanismen för öppenhetsannonsern i ekonomiutskottets betänkande.

Dessutom var Kommunförbundet en av få organisationer, vars material det uttryckligen hänvisades till i de olika behandlingsfaserna i riksdagen.

## **7.2 Demokrati, organisationer och ledarskap**

### **Intressebevakning inför framtidens kommun**

I projektet Framtidens kommun fastslogs utgående från en parlamentarisk beredning visionen för framtidens kommun år 2030. De scenarier och visioner som den parlamentariska arbetsgruppen utarbetade behandlades vid totalt 12 intressentgruppsmöten där Kommunförbundets nätverk hade en central roll. I arbetsgruppens rapport granskades också särskilda scenarier för stora städer, kranskommuner, ekonomiska regioner, landsbygdskommuner och små kommuner.

Sakkunniggruppen för spetsprojektet Framtidens kommun gjorde år 2016 en sammanställning av olika konsekvenser av landskapsreformen på kommunens uppgifter, roller, genomförande av uppgifterna, finansiering, personal, kompetens, ledarskap och på den kommunala demokratin. Arbetet omfattar en förhandsbedömning av hur landskapsreformen påverkar kommunernas uppgifter och verksamhetsformer. Bedömningen gjordes tillsammans med kommunerna i projektet Nya generationens organisation och ledarskap. Synpunkterna från kommunerna som verkar i olika verksamhetsmiljöer har förmedlats till sakkunniggruppen.

### **Framtidens kommun; utvecklingsprogrammet Kommunerna 2021**

Via utvecklingsprogrammet får kommunerna stöd att utveckla sin roll och sin verksamhet under följande fullmäktigeperiod. Utgående från sina styrkor belyser kommunerna den framtida kommunens olika roller och uppgifter. Kommunerna utvecklar tillsammans nya lednings-, partnerskaps-, interaktions- och nätverksmodeller och utbyter god praxis med varandra. De får sparringhjälp och ny information av Kommunförbundet för sitt prognos-, strategi- och framtidsarbete och för introduktionen av de nya förtroendevalda. Debatten om framtidens kommun och kommunens olika roller har blivit livligare. Också på de sociala medierna förs en livlig debatt. Programmet har resulterat i:

- Brainstorming på webben om framtidens kommun, över 1 500 svar. Materialet har utnyttjats i sakkunnigas anföranden, i material och publikationer.
- Publikationen Kom och bygg framtidens kommun.
- Inledning av arbetet på boken Framtidens kommun tillsammans med Finansministeriet och olika forskare.
- Partnerskap med kommunerna: exempelvis workshoppar och anföranden av sakkunniga vid kommunernas fullmäktigeseminarier och vid andra evenemang, exempelvis Kommunförbundets landskapsbesök, Kommunmarknaden, Demokratidagen med mera.
- Planerat och färdigt material om framtidens kommuner för Kommunförbundets landskapsbesök.
- Kommunikations- och marknadsföringsmaterial: Vloggserien Kom och bygg framtidens kommun inleddes. Rollerna i Framtidens kommun åskådliggjordes genom en bild och kort och affischer trycktes upp av den. Utvecklingsvägen för Framtidens kommun visualiserades. Vad som motiverar kommunpolitikern, och beslutsfrågorna visualiserades. Webbsidor om Framtidens kommun utarbetades. Allt det här marknadsföringsmaterialet sändes till partierna inför kommunalvalet. Materialet finns gratis tillgängligt på Kommunförbundets webbsidor. Material har också delats ut vid olika evenemang. Ett stort antal lokala och regionala tidningar har också använt materialet.

### **Nya generationens organisation och ledarskap (USO3) 2015–2016**

Det tvååriga nätverksprojektet USO3 löpte ut vid utgången av 2016. I projektet deltog den politiska och professionella ledningen från 32 kommuner. Totalt genomfördes 15 gemensamma eller kommungrupps-specifika seminarier eller workshoppar för kommunerna. Under dessa evenemang utvecklade man verksamhetsmodeller för prognostisering och för kommunernas strategiska ledarskap, tog fram nya uppgifter, jämförde praxis i de andra kommunerna och deltog i Kommunförbundets intressebevakningsarbete.

Inom projektet ordnades totalt omkring 200 workshoppar i enskilda kommuner. FCG:s ledning genomförde och faciliterade workshopparna med hjälp av konsulttjänster. Via workshopparna stakade kommunerna ut riktlinjer för sina kommunstrategier och utvecklingsprogram, stödde genomförandet av sina strategier och utvecklingsprogram, reviderade sina ledningssystem och sitt styrelse- och fullmäktigearbete och så vidare.

Tillsammans med projektkommunerna utarbetades en förhandsbedömning av vård- och landskapsreformens konsekvenser för kommunens verksamhet och ledning. Förhandsbedömningarna finns med i sakkunnigrapporten om spetsprojektet Framtidens kommun. Bedömningarna har också använts i intressebevakningen i samband med landskapsreformen och i åtgärderna och sakkunniginläggen inom programmet Kommunerna 2021.

I projektet producerades tillsammans med deltagarkommunerna prognospublikationen Framtidsbilder av kommunerna och animerade videor. Framtidsbilderna beskriver möjliga framtider för tre olika kommungrupper, dvs. små kommuner, medelstora kommuner och städer med tanke på kommunen och ledningen samt invånarnas förändrade roller.

Som en del av projektet fick deltagarkommunerna resa på studiebesök till Sverige, där man bekantade sig särskilt med de svenska kommunernas ledningssystem och ledningspraxis och med kommunernas och landskapens samarbete.

### **Intressebevakning vid beredningen av landskapslagen**

Landskapslagen kommer i likhet med kommunallagen att vara en allmän lag som skapar förutsättningar för landskapens självstyrelse. I landskapslagen finns det bestämmelser om landskapens uppgifter, förhållandet mellan landskapen och staten, förverkligandet av demokrati och invånarnas rätt till inflytande, ledningen och organiseringen av förvaltningen, de förtroendevaldas behörighet, ekonomin och verksamheten på marknaden.

Samtidigt med landskapslagen bereddes också lagen om ordnandet av social- och hälsovården och andra lagar om landskapets uppgiftsområde samt lagen om landskapets finansiering och ändringar i lagen om

statsandel för kommunal basservice. I den fortsatta beredningen av speciallagstiftningen bör särskild vikt läggas vid att lagarna inte ska innehålla bestämmelser som begränsar landskapsfullmäktiges beslutanderätt.

Landskapsreformen är en unik etappvis framskridande förvaltningsomorganisering där en betydande del av kommunernas uppgifter överförs till landskapen. I intressebevakningen inför landskapslagen har förhållandet mellan kommunen och landskapet uppmärksamats särskilt. Landskapens uppgifter får inte överlappa kommunernas och det bör finnas flexibla möjligheter till samarbete mellan kommunerna och landskapen. I lagstiftningen ska kommunernas och landskapens arbetsfördelning vara tydlig, men samtidigt bör landskapslagen innehålla bestämmelser om möjlighet att ingå avtal som beaktar kommunernas och landskapens regionala förhållanden när tjänsterna organiseras och produceras. Kommunernas och landskapens samarbete bör vara möjligt på samma sätt som det enligt kommunallagen är möjligt mellan kommunerna.

### **7.3 Näringar, konkurrenskraft och sysselsättning**

#### **Intressebevakning i samband med tillväxttjänster**

Reformen av tillväxttjänster innebär att de sysselsättnings- och företagstjänster som är underställda Arbets- och näringsministeriets förvaltningsområde ska ändras och läggas samman till en helhet av tillväxttjänster. Reformen är en del av regeringens vård- och landskapsreform. Arbetet inleddes den 11 juli då Arbets- och näringsministeriet tillsatte en lagberedningsgrupp för att se över regionutvecklingsystemet och tillväxttjänsterna. Kommunförbundet fick en egen representation i styrgruppen för uppföljning av reformberedningen. I samma styrgrupp har också de stora städerna och landskapsförbunden egna representanter som förbundet haft ett nära samarbete med.

I intressebevakningens första skede utarbetade Kommunförbundet en promemoria, där man bedömde reformens inverkan på kommunfältet utgående från tillgängliga riktlinjer. Med promemorian som underlag fördes diskussioner med representanter för såväl landskapsförbunden som kommunfältet. Ämnet behandlades i olika kommungrupper, i Sekes ry:s styrelse (utvecklingsbolag) och vid möten med ansvarspersonerna för kommunernas sysselsättningstjänster och med sysselsättningsförsöksområdena.

Kommunförbundet framförde sin ståndpunkt, som fördjupats tack vare promemorian, vid mötena i styrgruppen för uppföljning av beredningen och förmedlade kommunernas perspektiv skriftligt till lagberedarna. Förbundets representanter träffade flera gånger beredningsansvariga tjänstemän från Arbets- och näringsministeriet. Kommunförbundet stöttade såväl landskapsförbunden som olika kommungrupper när de utarbetade sina egna ståndpunkter (stora kommuner, ekonomiska regioner). I takt med att förslaget preciserats har Kommunförbundets sakkunniga presenterat det vid regionala evenemang (t.ex. i Nyland, Norra Österbotten, Birkaland, Södra Österbotten) och samtidigt fått synpunkter på reformen från olika aktörer.

Under beredningens gång lyckades Kommunförbundet både fördjupa kommunernas kunskaper om reformens innehåll och förmedla deras synpunkter till lagberedarna. Förståelsen för kommunernas perspektiv i flera centrala frågor syns tyvärr endast i lagmotiveringen, men förbundet fick igenom ett stort antal ändringar också i paragrafutkastet. Arbetet fortsätter år 2017.

#### **Sysselsättningspolitiskt kommunförsök och utvärdering**

En målsättning i regeringsprogrammet gällde utredning av överföringen av arbetskraftsservicen inklusive resurserna för de svårast sysselsatta till kommunerna enligt dansk modell. Utgående från erfarenheterna av det sysselsättningspolitiska kommunförsöket, som avslutades år 2015, och kommunernas önskemål började Kommunförbundet arbeta för ett nytt försök. Ministeriets arbetsgrupp, där Kommunförbundet var

representerat, föreslog i sin utredning som färdigställdes i januari 2016 att en överföring av organiseringssansvaret för arbetskraftsservicen till kommunerna först borde prövas endast på en del områden. På grund av de tidigare utredningarna, Kommunförbundets målmedvetna intressebevakning och en gynnsam inställning till experiment införlivades försöken i Handlingsplanen för genomförande av spetsprojekten och reformerna i det strategiska regeringsprogrammet 2015–2019. Handlingsplanen uppdaterades i april 2016.

I en arbetsgrupp under ledning av Arbets- och näringsministeriet, som förbundets representanter aktivt deltog i, inleddes beredningen av de regionala försök som hade införts i handlingsplanen för regeringsprogrammet. Ansökan om att få delta i försöken inleddes i början av maj 2016. Intresset var stort och det kom in sammanlagt 41 ansökningar. I juni 2016 valdes nio områden ut, av vilka tre är landskaps- och sex är kommunförsök. De utvalda kommunerna och landskapen fick delta i försöksberedningen. Försöket, dess genomförande och betydelse, har behandlats under flera nätverksträffar som Kommunförbundet har ordnat samt vid olika seminarier och synpunkterna från dessa har utnyttjats i beredningsarbetet inför försöket.

I reformen av tillväxttjänsterna har varken kommunernas kompetens eller sysselsättningsfrämjande satsningar tagits i beaktande. Försöket ger kommunerna möjlighet att lyfta fram dessa sidor bättre.

### **Intressebevakning vid integration och fastställande av ansvarsfördelning**

År 2015 anlände 32 476 asylsökande till Finland. Året innan var antalet 3 651 och år 2016 cirka 5 500. Omkring en tredjedel av de asylsökande uppskattas få ett positivt beslut om uppehållstillstånd. År 2016 beviljade Migrationsverket uppehållstillstånd för omkring 7 800 personer som sökte internationellt skydd. Kommunerna ansvarar tillsammans med lokala aktörer för integrationen av dessa personer. De samhälleliga konsekvenserna av hur man lyckas integrera dem som stannar kvar i Finland är betydande.

Kommunförbundet poängterade i sina ställningstaganden att när asylsökande som fått uppehållstillstånd flyttar från flyktingförläggningarna till kommunerna bör det ske i nära samarbete "ledsagning" mellan förläggningen, kommunen och närings-, trafik- och miljöcentralen. Kommunförbundet betonade att asylsökande som fått uppehållstillstånd borde hänvisas till orter där de snabbt kan inleda sin integrationsutbildning och där de kan hitta jobb och få bostad.

Under år 2016 har kommunernas och flyktingförläggningarnas samarbete förbättrats när det gäller hänvisningen av personer som fått uppehållstillstånd till kommunen. Trots att en stor del av de asylsökande som fått uppehållstillstånd flyttar till kommunerna med stöd av flyktingförläggningen utan en på förhand avtalad kommunplats, har kommunernas och flyktingförläggningarnas goda samarbete minskat den okontrollerade inflyttningen.

Migrationsverket har gett flyktingförläggningarna anvisningar om flyttningen till kommunen och samarbetet med kommunen. Kommunerna och flyktingförläggningarna har lyckats komma överens om vilka uppgifter som kommunen ska få i god tid före en inflyttning äger rum. Också statens integrationsutbildning har riktats till områden där det finns kommunplatser och bostäder för inflyttarna. En lyckad inflyttning i kommunen ger en god grund för att inleda integrationen.

## **7.4 Välfärd och kompetens**

### **Intressebevakning vid beredningen av vårdreformen**

I intressebevakningen inför vårdreformen har Kommunförbundet varit representerat i nästan alla de arbetsgrupper som har berett lagen om ordnandet av social- och hälsovård och valfrihetslagen och i de officiella och inofficiella undergrupperna. Kommunförbundets representanter har företrätt kommunsektorn i arbetsgruppernas arbete och förmedlat fältets synpunkter till beredningen. Förbundets representanter har utövat inflytande på beredningen framför allt för att stärka landskapens självstyrelse och få till stånd en

lagstiftning som kan verkställas så smidigt som möjligt. Vid sidan av lagberedningen har Kommunförbundet via utskottshöranden utövat inflytande och påverkat direkt.

Förutom utarbetandet av det egna utlåtandet har förbundet stöttat kommunerna i beredningen av sina utlåtanden om lagen om ordnandet av social- och hälsovård, landskapslagen och verkställighetslagen. Efter att styrelsens arbetsutskott hade godkänt förbundets utkast till utlåtande skickades det till kommunerna och samkommunerna för kännedom och för eventuella kommentarer. Kommunerna använde utkastet i stor utsträckning och förbundet fick mycket positiv respons på verksamhetsmodellen. Förbundet beslutade ta i bruk modellen också i annan intressebevakning.

Nätverket för de ansvariga beredarna av vård- och landskapsreformen som arbetar för de kommande landskapen har samlats regelbundet i Kommunernas hus. Nätverket bildades i ett tidigare skede av vårdreformen och i takt med att reformen framskridit har det utformats till ett samarbetsforum för Kommunförbundet, Social- och hälsovårdsministeriet och Finansministeriet, där man behandlar aktuella reformfrågor och förmedlar information mellan aktörerna.

### **Projektet Kraft i vardagen – välfärd och hälsa genom samarbete**

Kraft i vardagen är en modell för grupparbete som baseras på internationella rön. Modellen är avsedd för personer som har svårigheter att klara sig i vardagen på grund av sin eller en anhörigs kroniska sjukdom eller av andra orsaker. Syftet med verksamheten är att stärka deltagarnas förmåga till egenvård och därigenom förbättra deras vardagsliv.

Målet för det fortsatta projektet Kraft i vardagen är att vidareutveckla verksamheten i Finland, men också att göra den till en del av hälsofrämjandet i överensstämmelse med den nya rollen i Framtidens kommun och till en del av serviceutbudet i det blivande landskapet. År 2016 skapade man webbsidor för modellen Kraft i vardagen: <http://www.arkeenvoimaa.fi/> och uppdaterade boken Arkeen voimaa. Tillsammans med kommunerna i projektet Kraft i vardagen har vi utarbetat en nyttokarta med ett tillhörande partnerskapsavtal mellan Kommunförbundet och projektkommunen/regionen. I projektet Kraft i vardagen håller ett samarbete på att inledas mellan kommunerna och sjukvårdsdistrikten (de kommande landskapen) för att sprida verksamheten och främja välfärden i kommunen och det kommande landskapet.

### **Intressebevakning i samband med reformen av yrkesutbildningen på andra stadiet**

Reformen av yrkesutbildningen på andra stadiet är ett av regeringens spetsprojekt. Målet är att ändra finansieringen och strukturerna inom utbildningen så att möjligheten till fortsatta studier kvarstår. I reformen avlägsnas gränserna mellan yrkesutbildningen för unga och vuxna och utbildningsutbudet samt finansieringen och styrningen samlas till en sammanhållen helhet under Undervisnings- och kulturministeriet. Vidare är målet att öka lärandet på arbetsplatser. Enligt regeringsprogrammet ska 190 miljoner euro sparas in genom reformen.

Yrkesutbildningen är viktig i framtidens kommun särskilt inom bildningen, näringarna och sysselsättningen. Kommunförbundets mål är att kommunerna också i fortsättningen i huvudsak ska ordna och finansiera yrkesutbildningen. Målet är också att garantera en studieplats för alla unga som slutför den grundläggande utbildningen. Genom den yrkesinriktade vuxenutbildningen förbättras i synnerhet långtidsarbetslösas sysselsättningsmöjligheter.

Yrkesutbildningsreformen har behandlats i flera av Kommunförbundets nätverk. Arenan för yrkesutbildning och dess arbetsutskott har behandlat reformen regelbundet och gett Kommunförbundet råd inför intressebevakningsarbetet.

Kommunförbundet ingår i Undervisnings- och kulturministeriets uppföljningsgrupp för reformen. Förbundets sakkunniga har regelbundet träffat de beredande tjänstemännen och den politiska ledningen. Diskussioner om förbundets centrala synpunkter har förts med representanter för alla riksdagspartier. Yrkesutbildningen var det centrala temat vid ett möte med kulturutskottet.

Enligt utkastet till regeringsproposition kommer yrkesutbildningen fortsättningsvis att vara kommunbaserad. Kommunerna kan också i fortsättningen ordna yrkesutbildningen antingen själva eller tillsammans med andra kommuner och kommunernas finansieringsandel kvarstår antagligen. Enligt Kommunförbundets uppfattning säkerställer den nya verksamhets- och finansieringslagstiftningen inte i tillräcklig omfattning möjligheten till fortsatta studier inom yrkesutbildningen på andra stadiet för dem som går ut grundskolan.

### **Projekt om ägarstyrning inom yrkesutbildningen (OMA)**

Syftet med projektet är att utveckla och stödja den i konkurrenskraftsavtalet inskrivna ägarstyrningen av den kommunala yrkesutbildningen i samarbete med kommunerna och de kommunägda utbildningsorganisationerna samt utöva inflytande på lagstiftningen om verksamheten inom yrkesutbildningen på andra stadiet. Lagstiftningen revideras år 2017–2018.

De medverkande organisationerna har berättat att projektet i enskilda kommuner och på lokala områden har skapat ett nytt tänkande som lett till att man organiserat funktioner gemensamt istället för att hålla fast vid det traditionella sektoriella mönstret. Man har exempelvis börjat tänka på de unga i kommunen som en grupp och representanterna för den yrkesinriktade och allmänbildande utbildningen har börjat ha gemensamma sammankomster.

Med tanke på Kommunförbundets verksamhet har vi kartlagt projektdeltagarnas synpunkter på huruvida förbundet borde föreslå för Undervisnings- och kulturministeriet att den omfattande och halvfärdiga yrkesutbildningsreformen ska skjutas upp med ett år så att det finns tid för en omsorgsfull beredning av lagstiftningen.

## **7.5 Serviceutveckling, försöksverksamhet och digitalisering**

### **Samarbetsforumet för kommunernas och regionernas informationsförvaltning, AKUSTI**

I projektet AKUSTI har man skapat en samarbetsmodell för nationella arbetsformer på webben. Man identifierar utvecklingsobjekt i informationsförvaltningen inom social- och hälsovården och driver i samarbete på utvecklingen av dem. Med stöd av samarbetsforumet har betydelsefulla nationella projekt för utveckling av de elektroniska tjänsterna och klient- och patientdatasystemen (ODA, Una, Virtuella sjukhuset) inletts. Forumet deltar också i koordineringen av den nationella utvecklingen i samarbete med Social- och hälsovårdsministeriet, Finansministeriet och andra nationella aktörer genom att bland annat vara med och koordinera arbetet i arbetsgruppen för digitalisering inom social- och hälsovården.

### **Projektbyrån för den nationella servicearkitekturen (del av enheten för informationssamhället)**

Projektbyrån har till uppgift att stödja och bidra till att målen för den nationella servicearkitekturen (KaPa) genomförs inom kommunsektorn.

Uppgiften har genomförts

- genom kundkontakter, i samverkan med kommunala aktörer (nätverk för kontaktpersoner för information om aktuella frågor), genom seminarier på nationell nivå och regionala evenemang för kommunerna



- genom att hjälpa de kommunala aktörerna att skapa gemensamma branschspecifika fallbeskrivningar av användningen av nationell servicearkitektur samt genom att ordna förhandlingar med systemleverantörer om praktiska fall
- som en del av arbetet med den övergripande arkitekturen inom kommunsektorn

Projektbyrån har informerat och gett anvisningar till de kommunala aktörerna om hur Finansministeriets finansiering kan användas för att påskynda införandet av den nationella servicearkitekturen. I takt med att kunskaperna om den nationella servicearkitekturen har ökat har kommunerna också via lösningarna inom social- och hälsovårdssektorn börjat beakta och utnyttja den nationella servicearkitekturen allt mer.

### **Programmet Våga försöka**

Kommunförbundets program Våga försöka syftar till att synliggöra kommunernas och regionernas försöksverksamhet samt främja försök och nätverk som utgår från kommunerna. Programmets fokus ligger på att stärka en försöksorienterad kultur, och då betonas verksamhetssätten, arbetsklimatet och modet att våga försöka. Försöken är också en metod när det gäller att bygga av framtidens kommun. Programmet förväntas resultera i att:

- försöken stärker kommunernas och hela kommunsektorns roll när det gäller att utveckla och förbättra resultaten
- kommunernas rykte som förnyare av det finländska samhället stärks
- försök som kännetecknas av gränsöverskridande verksamhet på områden som är större än kommunen ökar regionernas och områdenas välfärd och livskraft.

År 2016 beskrevs och synliggjordes totalt 47 kommunala försök på flera olika sätt. Exempelvis programmet webbsidor, ViVågar-mottot, anföranden på olika forum och nyheter om dem, nyhetsbrev ViVågar, case-kort, en försökstävling, bloggar och en vlogg, InnoDuels IdeaAreena, förfrågningar om berättelser, Uskalla kokeilla Sanomat, publikationen Uutta Artusta och försöksorienterat utvecklingsarbete, Kommunmarknaden och KuntaTV.

Den försöksorienterade kulturen har fått fäste i kommunerna via nätverket ViVågar som har 244 medlemmar. Antalet försöksambassadörer uppgår till 26. Elva evenemang har bidragit till förändringar i kulturen, bland annat Framtidsforumet, en berättarbod, forumet Våga försöka och olika arenor för nya idéer. I evenemangen deltog under året 440 personer samt distansdeltagare genom KuntaTV. I ett delprojekt för bedömning av försöken och den försöksorienterade kulturen utvecklades de första modellerna år 2016.

## **7.6 Ekonomi**

Tryggandet av en hållbar kommunal ekonomi på längre sikt är framför allt ett intressebevakningsarbete som syftar till att med iakttagande av finansieringsprincipen dimensionera inkomsterna och utgifterna i ekonomin så att det är möjligt att göra nödvändiga investeringar. I den förestående landskapsreformen bör finansieringen av både kommunernas och de kommande landskapens uppgifter säkerställas på så lika villkor som möjligt.

Den kommunala ekonomin stärktes i sin helhet år 2016 i första hand beroende på kommunernas egna sparåtgärder. I slutet av året sänkte många kommuner sin skatteprocent för 2017. Kommunförbundet utövade på bred basis inflytande på att de ekonomiska konsekvenserna för kommunerna skulle beaktas i de åtgärder som skrevs in i Kommunekonomiprogrammet.

### **Kommunekonomiprogrammet**

I beredningen av Kommunekonomiprogrammet och i uppsättningen av balanseringsmålet för den kommunala ekonomin uppnåddes en samsyn med staten, vilket för sin del har tryggt kommunernas ekonomiska förutsättningar. Målet understryker behovet av en kontrollerad skuldsättning som en del av den hållbara

kommunala ekonomin och behovet av nödvändiga investeringar. Riktlinjerna för den kommunala ekonomin har följts, och kommunerna har till exempel inte getts nya uppgifter.

### **Intressebevakning i samband med konkurrenskraftsavtalet**

Regeringen, arbetsgivarna och de anställda förband sig i juni 2016 till konkurrenskraftsavtalet. Åtgärderna i avtalet bestod av bland annat förlängning av den årliga arbetstiden, nedskärningar i semesterpenningen inom den offentliga sektorn, sänkning av arbetsgivarens socialskyddsavgifter och en partiell överföring av avgifterna till löntagarna. Konkurrenskraftsavtalet innehöll också omfattande inkomstskattelindringar för såväl löntagarna som pensionärerna.

Kommunförbundet utarbetade konsekvensbedömningar av konkurrenskraftsavtalet och föreslog åtgärder i förhandlingsförfarandet mellan staten och kommunerna i samband med beredningen av Kommunekonomi-programmet. Konkurrenskraftsavtalet innebär utgiftsbesparingar för kommunerna, men i statsandelarna till kommunerna minskas besparingarna. Kommunerna kompenseras för ändringarna i skattegrunderna, men inte för de förlorade skatteinkomsterna på grund av de höjda löntagaravgifterna. De sammantagna effekterna av konkurrenskraftsavtalet försämrar den kommunala ekonomin med cirka 90 miljoner euro år 2017. Konkurrenskraftsavtalet ökade statens budgetunderskott med över 900 miljoner euro år 2017.

### **Övriga åtgärder i anknytning till ekonomin**

Kommunförbundet förberedde sig inför vård- och landskapsreformen genom att ta fram beräkningsmetoder för kommunerna och utövade aktivt inflytande på beredningen av de regionala sysselsättningsförsöken. Förbundet deltog aktivt i beredningen av Kommuninformationsprogrammet, utarbetandet av skatteprognoser, beräkningen av statsandelarna och i arbetet i bokföringsnämndens kommunsektion.

## **7.7 Samhälle och miljö**

Samhällsstrukturerna och miljövärden är basservice inom basservicen, och samhället fungerar inte utan dem. Kommunförbundets projekt och välfungerande sakkunnignätverk ger upphov till praktiska kunskaper och utvecklingssteg som omfattar många centrala frågor inom teknik och miljö. Intressebevakningen inriktar sig på lagstiftning och EU-direktiv som kräver djupgående kunskaper.

### **Intressebevakning vid beredningen av avfallslagen**

I början av år 2016 lät Miljöministeriet utifrån en skrivning i regeringsprogrammet och den strategiska handlingsplanen göra en konsekvensbedömning av minskningen av kommunernas ansvar för den kommunala avfallshanteringen. Konsekvensbedömningen är avsedd att utgöra underlag för nödvändiga lagändringar. Konsekvensbedömningen publicerades i början av sommaren.

Samtidigt var en ny upphandlingslag under beredning i Finland och bestämmelserna i den om anknutna enheter har en väsentlig inverkan på särskilt avfallshanteringen. Lagförslagen om upphandling hann inte bli färdiga medan begränsningen av det kommunala ansvaret utreddes, och därför tillsatte Miljöministeriet i augusti 2016 en arbetsgrupp med representanter från olika ministerier och intressentgrupper för att revidera avfallslagen. Arbetsgruppen hade i uppgift att samordna bestämmelserna i avfallslagen och upphandlingslagen och att utgående från det utarbeta ett förslag om ändringsbehoven i avfallslagen.

Kommunförbundet medverkade i konsekvensbedömningen genom att ta fram grundläggande fakta för konsulter och Miljöministeriet. Kommunförbundet deltog aktivt i reformgruppens arbete och bidrog till att arbetet gick framåt genom att tillsammans med Avfallsverksföreningen producera ett omfattande bakgrundsmaterial för ministeriet. I Kommunförbundets ställningstaganden poängterades dels att en eventuell ändring av ansvaret kunde skada den fungerande avfallshanteringen, dels behovet av att för de anknutna enheter som är verksamma inom avfallshanteringen i lag fastställa en gräns för inriktningen av den egna

verksamheten. Kommunförbundet föreslår att den fasta gränsen för försäljning till utomstående bör vara minst 15 procent utan gräns för beloppet.

### **Lagändringar för att öka tomtproduktionen och bostadsbyggandet**

Ett av regeringens spetsprojekt är att öka bostadsbyggandet. Avsikten är att bostadsproduktionen utökas genom en utveckling av systemet för produktionsstöd (ARA) och genom avsiktsförklaringar för markanvändning, boende och trafik mellan staten och de fyra största stadsregionerna. Dessutom försöker man hitta lösningar på problemet med tomma bostäder som beror på avfolkning.

ARA-finansieringssystemet utvecklades genom att ett nytt kortvarigt räntestöd för byggherreverksamhet skapades och att en totalrevidering av bostadsrättssystemet inleddes. I sina ställningstaganden har Kommunförbundet sett det kortvariga räntestödet som ett välkommet tillskott till ARA-produktfamiljen, särskilt för hyresmarknaden inom metropolområdet.

Produktionen av bostadsrättsbostäder utökades och en revidering av lagstiftningen om bostadsrättsbostäder inleddes. Kommunförbundet har följt beredningen och aktivt nätverkat och träffat beredare och aktörer i takt med att beredningen framskridit.

Avsiktsförklaringarna för markanvändning, boende och trafik (MBT) för stora stadsregioner löpte ut 2015. I sina ställningstaganden betonade Kommunförbundet avsiktsförklaringarnas grundläggande betydelse för de stora stadsregionernas utveckling. I samband med vårens ramförhandlingar kom man överens om trafikinvesteringarna och nivån på ARA-produktionsstöden, och nya avtal ingicks i början av sommaren.

Kommunförbundet har hållit igång diskussionen om det svåra problemet med överutbud av ARA-hyresbostäder i kommunerna utanför tillväxtcentrumen. I slutet av året tillsatte Miljöministeriet en arbetsgrupp för att utreda hur problemet med användningsgraden ska lösas. Kommunförbundet är representerat i arbetsgruppen.

Ökad tomtproduktion och sänkta byggkostnader samt normuppluckring har varit aktuella också när ändringarna i markanvändnings- och bygglagen har beretts. Kommunförbundet var med och beredde ändringsförslagen. Kommunförbundets mål var att säkerställa ett fungerande planläggningssystem, att kommunerna ska få större rätt att besluta om markanvändningen och att processerna i kommunerna blir smidigare.

Huvudparten av de föreslagna ändringarna är positiva för kommunerna. Närings-, trafik- och miljöcentralernas uppgift ändras, från att ha utövat laglighetstillsyn får centralerna en konsultativ roll och tillsynen gäller i fortsättningen endast frågor som är riksomfattande och betydande på landskapsnivå. Genom flera ändringar i bestämmelserna minskas kommunernas administrativa arbete och skapas förutsättningar för snabbare planlägningsprocesser. Dessutom ger nya planeringsredskap de olika kommunerna mångsidigare metoder för olika planeringssituationer. Bestämmelserna om placeringen av stora detaljhandelsenheter blev flexiblare. Trots Kommunförbundets motstånd ströks i lagen möjligheten att meddela detaljplanelbestämmelser om en detaljenhets kvalitet och storlek.

Vid ändringen av de riksomfattande målen för områdesanvändningen var Kommunförbundets primära mål att målen klart och tydligt ska gälla områdesanvändningen, vara betydande och nödvändiga på riksnivå och inte överlappa speciallagstiftningen.

## Fakta: Centrala indikatorer i Kommunförbundets verksamhet 2016

### Intressebevakning, utvecklingsprojekt, nätverk och sakkunnigtjänster

- 192 intressebevakningsåtgärder i vår portfölj (2015: 182, 2014: 170)
- 128 höranden i riksdagen och olika ministerier (2015: 92)
- 291 skriftliga utlåtanden i intressebevakningsarbetet (2015: 227)
- 138 kallelser till arbetsgrupper (2015: 114)
- 85 utvecklingsprojekt i vår portfölj (2015: 66, 2014: 66)
- 92 nätverk i vår portfölj (2015: 75)
- 235 kommuner med i projekt i vår portfölj (2015: 256, 2014: 135)
- 118 kommuner med i nätverken (2015: 138, 2014: 100)
- ca 6 000 personmedlemmar i nätverken
- 87 600 inkomna samtal = ca 400 samtal varje vardag (2015)
- 7 000 fall av krävande sakkunnigrådgivning = 32 mer krävande konsultationer varje vardag (2015)

### Medierna:

Medieuppföljning:

- Kommunförbundet i webbnyheter 3 339 gånger (2015: 3 160, 2014: 3 577)
- Kommunförbundet i tryckta tidningar 3 723 gånger (2015: 3 216, 2014: 3 010)
- Pressmeddelanden: Kommunförbundet 92, KT 18 (2015: 94, 2014: 114, KT 2015: 26, 2014: 29)

### Tryckta tidningar och webbtidningar

- Kuntalehti.fi sidvisningar i snitt: 96 826/mån., besökare i snitt 21 489/mån. (2015: 91 000/mån., besökare i snitt 25 000/mån.)
- Kommuntorget (tidigare Fikt, genomsnittlig upplaga: 2 000 (2015: 2 000, 2014: 2 600)
- Tidskriften Kuntatyöntajaja, genomsnittlig upplaga: 7 080 (2015: 7 000, 2014: 7 200)
- Tidskriften Kuntatekniikka, genomsnittlig upplaga: 3 325 (2015: 3 100, 2014: 3 600)
- Kuntalehti, genomsnittlig upplaga: 10 900 (2015: 11 400, 2014: 12 000)
- Kuntalehtis nyhetsbrev, antal prenumerationer: 27 500 (2015: 22 000)

### Publikationer och nyhetsbrev

- Antal nerladdade webbpublikationer: 321 262 (2015: 280 000)
- Antal sålda tryckta publikationer: Kommunförbundet 3 303 (2015: 3 293, 2014: 5 065)
- Antal sålda tryckta publikationer: KT 5926 (2015: 7 319, 2014: 74 575)
- Elektroniska nyhetsbrev, antal prenumerationer: 17 655 (2015: 17 500, 2014: 17 000)

### Kommunförbundets största evenemang

- Antal besökare på Kommunmarknaden 7 600 (2015: 7 500, 2014: 7 200)
- Antal deltagare på landskapsbesöken 1 202 (2015: 1 241, 2014: 991)

### Separata besök på webbtjänsterna, i snitt/mån.

- Kunnat.net 96 952 (2015: 93 454, 2014: 92 405)
- Kommunerna.net 7 410 (2015: 7 510)
- Localfinland.fi 1 766 (2015: 1 374)
- Kuntalehti.fi 44 193 (2015: 35 777)
- Kommuntorget.fi 6 070 (2015: 3 255)
- Kt.fi 67 398 (2015: 64 081)
- KT.fi (sv) 4 255 (2015: 4 537)
- Hankinnat.fi 14 248 (2015: 11 302)
- Upphandling.fi 1 248 (2015: 1 478)
- Verkkokauppa 4 954 (2015: 4 229, 2014: 4 022)
- Virtuaalikunta 2 899 (2015: 3 435, 2014: 3 030)

## 8. KOMMUNFÖRBUNDETS ORGANISATION

Jari Koskinen är Kommunförbundets verkställande direktör. Timo Reina och Hanna Tainio är vice verkställande direktörer. Kristina Wikberg är direktör för den svenskspråkiga verksamheten.

Förbundets sektoriella kompetensområden är social- och hälsovård, undervisning och kultur samt regioner och samhällen. Våra övriga kompetensområden är juridik, kommunutveckling, demokrati och ledarskap, kommunal ekonomi, svensk och internationell verksamhet, informationssamhället samt kommunikation. KT Kommunarbetsgivarna, som sköter kommunala arbetsgivarfrågor, är en del av förbundet. Kommunförbundet har ett Brysselkontor som följer beredningen av för kommunerna viktiga EU-lagstiftningsprojekt och informerar kommunerna och andra intressentgrupper om projekten samt utövar inflytande på EU:s beslutsfattande och i internationella nätverk. Kommunförbundet (inkl. KT Kommunarbetsgivarna) har cirka 220 anställda som i huvudsak arbetar i sakkunniguppgifter.

<b>Vice verkställande direktör</b> Hanna Tainio	<b>Juridiska ärenden</b> Arto Sulonen	<b>Koncernbolag</b>  <b>Kommunförbundet Holding Ab</b> • FCG Finnish Consulting Group Ab • KL-Kustannus Oy • Kommunförbundet Service Ab  <b>KL-Kuntahankinnat Oy</b>
	<b>Informationssamhället</b> Tommi Karttaavi	
	<b>Social- och hälsovård</b> Tarja Myllärinen	
	<b>Undervisning och kultur</b> Terhi Päivärinta	
<b>Verkställande direktör</b> Jari Koskinen	<b>Svenska och internationella ärenden</b> Kristina Wikberg	
	<b>Information</b> Jari Seppälä	
	<b>Kommunutveckling, demokrati och ledarskap</b> Kaija Majoinen	
	<b>Personalfrågor</b> Hannele Lindfors	
	<b>Administrativa tjänster</b> Timo Leivo	
<b>Vice verkställande direktör</b> Timo Reina	<b>KT Kommunarbetsgivarna</b> Markku Jalonen	
	<b>Kommunalekonomi</b> Ilari Soosalu	
	<b>Regioner och samhällen</b> Jarkko Huovinen	

Figur 5. Kommunförbundets organisation 31.12.2016

## 9. KOMMUNFÖRBUNDETS KONCERN

Till förbundskoncernen hör tre dotterbolag som bedriver affärsverksamhet och som ägs till 100 procent av förbundet: FCG Finnish Consulting Group Ab, KL-Kuntahankinnat Oy och KL-Kustannus Oy. Förbundskoncernens tjänster bildar följande helhet:



Figur 6. Förbundskoncernens tjänster

I samband med omläggningen av koncernstrukturen år 2013 bildades Kommunförbundet Holding Ab, Kommunförbundet Service Ab och Kommunernas hus Ab, vilka i huvudsak erbjuder tjänster för förbundskoncernen. Under år 2016 ändrades koncernstrukturen så att hela aktiestocken i Kommunernas hus Ab överläts till Finlands kommunstiftelse sr som bildades av Kommunförbundet.

Bolag som ägs till 100 % av Finlands Kommunförbund rf	Verkställande direktör	Styrelseordförande
<b>Kommunförbundet Holding Ab</b>	Timo Leivo (tf)	Sirpa Paatero
<b>KL-Kuntahankinnat Oy</b>	Raili Hilakari	Timo Leivo
Bolag som ägs till 100 % av Kommunförbundet Holding Ab	Verkställande direktör	Styrelseordförande
<b>FCG Finnish Consulting Group Ab</b>	Ari Kolehmainen	Jari Koskinen
<b>KL-Kustannus Oy</b>	Marja Honkakorpi	Jari Koskinen
<b>Kommunförbundet Service Ab</b>		Timo Leivo

Situationen 31.12.2016

## FCG-koncernen (FCG Finnish Consulting Group Ab)

FCG Finnish Consulting Group Ab erbjuder i både Finland och utomlands tjänster för den offentliga servicen, konsulttjänster för ledning, multiprofessionell utbildning, programaffärsverksamhet och programutveckling, samhällsplanering, vatten och avlopp samt husbyggnad och sanering. FCG:s kunder består av ett brett spektrum av organisationer från både den privata och den offentliga sektorn. FCG-koncernens moderbolag ägs av Kommunförbundet Holding Ab. FCG:s koncerndirektör och moderbolagets verkställande direktör är förv.mag. Ari Kolehmainen.

FCG-koncernens måttliga och positiva inkomstutveckling fortsatte år 2016. Koncernens servicestruktur har utvecklats systematiskt för att tillgodose de föränderliga behoven i verksamhetsmiljön och hos kunderna i hemlandet och utomlands. Koncernens verksamhet har drivits framåt enligt strategin genom företagsarrangemang och under de senaste åren har man satsat särskilt på kompetens i programaffärsverksamhet och stöttat tillväxten i den internationella affärsverksamheten.

FCG-koncernens omsättning ökade med 11 % och rörelsevinsten med 15 % jämfört med föregående år. Hela räkenskapsperiodens vinst blev något sämre än år 2015. Koncernens omsättning år 2016 var sammanlagt 79,0 miljoner euro (71,1 mn euro 2015) och rörelsevinsten var 2,5 miljoner euro (2,2 mn euro år 2015). Räkenskapsperiodens vinst år 2016 uppgick till 1,3 miljoner euro (1,8 mn euro år 2015).

I januari köpte FCG aktiestocken i det svenska utvecklingskonsultbolaget ORGUT Holding AB. Bolaget har dotterbolag förutom i Sverige också i Kenya, Storbritannien och Finland, vilka FCG genom köpet också blev ägare till. ORGUT och FCG:s andra utvecklingskonsultbolag i Sverige, FCG SIPU International fusionerades efter räkenskapsperioden i början av år 2017 till FCG Swedish Development AB. Företagsköpet stärkte FCG:s ställning som ledande utvecklingskonsultkoncern i både Norden och utvecklingskonsultprojekten i Afrika.

I februari 2016 köpte FCG hela aktiestocken i DRG Medical Systems Oy (DMS). DMS är en del av FCG:s affärsverksamhet kring konsulttjänster. I november gjorde FCG upp ett köpebrev om upphandling av hela Elbit Oy:s aktiestock. Detta köp stärkte FCG:s rekryteringsportalkompetens och särskilt tjänsterna för utveckling av personalförvaltningsprogram. Elbit Oy levererar programlösningar för rekrytering, hantering av personaluppgifter, personalutveckling och arbetsledning vid rehabiliteringsanstalter. FCG Elbit Oy har varit en del av FCG från januari 2017.

Verksamheten inleddes såsom väntat i FCG:s dotterbolag som bildades år 2015: FCG City Portal Oy som fokuserar på försäljning av program, produkter och tjänster om stadsinformation och Finnish Consulting Group Asia Pte Ltd som fokuserar på affärsverksamhet i Asien. FCG Aasia fungerar som en självständig försäljnings- och marknadsföringsenhet och en länk mellan FCG-bolagen och den livskraftiga asiatiska marknaden.

FCG har ett nära samarbete med sina kundorganisationer och vill utveckla sin egen serviceproduktion så att den svarar mot förändringen av både kundmönstren och verksamhetsmiljön. År 2016 var de centrala temana i hemlandet framför allt utveckling av en mångsidig programaffärsverksamhet, förändringsledning och den strukturella reformen inom social- och hälsovården. I affärsverksamheten planering och teknik avstod man under året från husbyggande, projektledning och tillsynstjänster samt marklaboratorie-, markutrednings- och terrängmätningstjänster.

<b>Koncernen FCG Finnish Consulting Group Ab (mn €)</b>						
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Omsättning	79,0	71,1	72,3	70,3	66,5	67
Balansomslutning	46,8	48,3	40,9	44,1	44,4	41,2
Resultat	1,3	1,8	2,1	0,7	0,4	0,7
Eget kapital	22,3	22,4	21,9	21,4	20,7	21,1
Antal anställda i medeltal	670	675	686	725	692	744

## KL-Kuntahankinnat Oy

KL-Kuntahankinnat Oy är en nationell inköpscentral för kommunala organisationer som konkurrensutsätter och ingår ramavtal samt sköter avtalshanteringen på sina kunders vägnar. I slutet av år 2016 hade bolaget 1 500 kunder som använde ramavtal i olika omfattning. Kunder var alla kommuner i Fastlandsfinland, nästan alla sjukvårdsdistrikt, en del samkommuner för utbildning, affärsverk, kommunala bolag, Finlands evangelisk-lutherska kyrka och den ortodoxa kyrkan samt Keva.

Kunderna hade till sitt förfogande 70 färdiga ramavtal med 200 företag, av vilka 31 procent var stora och 65 procent små och medelstora. De största ramavtalen gällde volymprodukter i enlighet med bolagets strategi, till exempel bränslen, Microsoft-licenser, IT-utrustning, elektricitet, livsmedel, teleoperatörstjänster, multifunktionsmaskiner, rengöringsmedel, hälso- och sjukvårdsartiklar, kontorsmaterial och inventarier.

De centrala avtalen gav kunderna prisbesparingar på i medeltal 15 % och olika slags processfördelar. Värdet på avtalen mätt i kundköp uppgick i slutet av året till cirka 400 miljoner euro.

Bolagets avtalsutbud och konkurrensutsättning omfattade 16 ramavtal för enbart social- och hälsovårdssektorn och ett välfungerande samarbete med social- och hälsovården. Nya öppningar var konkurrensutsättning av effektinvesteringar, solkraftverk och system som möjliggör egenvård.

Bolaget hade en god ekonomisk situation och riskhanteringsförmåga, till exempel ansvar för kundernas räkning för riskerna i besvärprocesser. Serviceavgifterna genom vilka bolaget täcker sina utgifter var i snitt 1 %. Kundtillfredsställelsen mättes en gång under året och resultatet 3,98 på skalan 1-5 var bra.

<b>KL-Kuntahankinnat Oy (mn €) 2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	
Omsättning	3,83	3,47	3,65	3,28	2,34	1,46
Balansomslutning	7,40	5,80	4,44	3,06	2,19	1,51
Resultat	1,83	1,31	2,21	1,98	1,38	0,57
Eget kapital	2 500 €	0,0025	0,0025	0,0025	0,7	-0,4
Antal anställda	14	12	10	8	6	5

## KL-Kustannus Oy

Kuntalehtis utlokaliserade produktionsmodell som varit i användning fem år är etablerad. Den innehållsiga utvecklingen har fortsatt bland annat genom att man intensifierat samarbetet med Kommunförbundets sakkunniga och satsat på webbnyheter. Tidningens upplaga höll nästan samma nivå som föregående år och avkastningen från annonsförsäljningen var på god nivå i motsats till den allmänna utvecklingen inom branschen. Antalet besökare på Kuntalehtis webbsidor ökade med cirka 20 % och på de sociala mediekanalerna blev tidningen betydligt kändare.

Kommunmarknaden gav som verksamhet helt i egen regi igen upphov till ett mycket gott resultat. När programmen planerades tillämpades Kommunförbundets nya strategi. Kommunmarknaden var fortfarande årets största evenemang inom kommunsektorn och samlade i september 2016 cirka 7 600 besökare på Kommunernas hus.

För tillväxten i Kommun tv:s affärsverksamhet skapades bättre förutsättningar då man förnyade den tekniska plattformen så att den motsvarar kundernas behov och de allmänna utvecklingsutsikterna inom branschen.

Bolagets omsättning ökade något och resultatet kvarstod på samma nivå som föregående år. Resultatet av affärsverksamheten var 545 615 euro före skatt. Från detta resultat har det redan dragits av 34 407 euro som betalats till förbundet som ersättning för rätten att ordna Kommunmarknaden.



<b>KL-Kustannus Oy, (mn €) 2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Omsättning	2,85	2,52	2,69	3,01	2,83
Balansomslutning	1,79	1,44	1,17	1,27	1,25
Resultat	0,43	0,36	0,18	0,20	-0,17
<b>Antal anställda</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

## 10. BESLUTFATTANDET I KOMMUNFÖRBUNDET

Kommunförbundets fullmäktige fattade vid sitt sammanträde 12.11.2015 beslut om ändringar i förbundets stadgar och godkände vid sitt sammanträde 27.5.2016 en kompletterande val- och arbetsordning för förbundsdelegationen. Kommunförbundets högsta organ (fullmäktige) bytte namn till förbundsdelegation. Namnet tas i bruk vid ingången av den nya mandattiden år 2018. Genom en stadgeändring slopades föreningens ordinarie sammanträde, dvs. förbunds-kongressen. Förbundsfullmäktige väljer styrelsen. Styrelsen har ett arbetsutskott som har i uppgift att bereda frågor som behandlas i styrelsen och sköta övriga uppgifter som styrelsen ålagt utskottet. Enligt stadgarna har Kommunförbundet två delegationer, Delegationen för små kommuner och Svenska delegationen, vilka tillsätts av förbundsfullmäktige.

### Fullmäktige

År 2016 sammanträdde fullmäktige två gånger i enlighet med stadgarna. Fullmäktige godkände vid sitt vårsammanträde Finlands Kommunförbunds och Förbundskoncernens årsberättelse och bokslut för 2015 och beslutade om att bilda Finlands kommunstiftelse sr. Stiftelsens ändamål är att främja kommunernas livskraft och demokrati samt andra ambitioner och att stärka kommunernas självstyrelse. Ändamålet med stiftelsens verksamhet är allmännyttigt. Stiftelsen har planerats fullgöra sitt ändamål genom att stödja Kommunförbundet och andra kommunala aktörer.

Vid sitt höstsammanträde godkände fullmäktige Finlands Kommunförbunds strategi för 2017–2021 och Finlands kommunförbunds rf:s och KT Kommunarbetsgivarnas budgetar för 2017. Fullmäktige beslutade om medlemsavgiften till Finlands Kommunförbund och betalningsandelarna till KT Kommunarbetsgivarna år 2017. Dessutom godkände fullmäktige förbundets ställningstagande till social- och hälsovårdsreformen.

Ordförande för fullmäktige är riksdagsledamot Mauri Pekkarinen (C) från Jyväskylä. Förste vice ordförande är riksdagsledamot Mika Kari (SDP) från Lahtis och andre vice ordförande riksdagsledamot Sampsa Kataja (Saml) från Björneborg.

### Styrelsen

Styrelsen representerar förbundet och ansvarar för förbundets förvaltning och ekonomi. Styrelsen består av 15 ledamöter och 15 ersättare, som också deltar i styrelsens arbete.

Riksdagsledamot Sirpa Paatero (SDP) från Kotka är ordförande för styrelsen. Förste vice ordförande är stadsdirektör Markku Andersson (Saml) från Jyväskylä och andre vice ordförande är riksdagsledamot Tapani Tölli (C) från Tyrnävä.

Styrelsens arbetsutskott består av sex ledamöter. Arbetsutskottets uppgift är att bereda de ärenden som styrelsen behandlar.

År 2016 sammanträdde styrelsen totalt 9 gånger och styrelsens arbetsutskott 20 gånger.

Vice verkställande direktör Timo Kietäväinen avgick från vice vd-posten efter att han hade blivit vald till verkställande direktör för Keva. Kommunförbundets styrelse valde vid sitt sammanträde 25 maj 2016 häradshövding, jur.mag. Timo Reina till ny vice verkställande direktör för Finlands Kommunförbund.

### **Delegationerna**

Särskilt i sakkunniguppgifter får styrelsen hjälp av delegationen för små kommuner och svenska delegationen. Delegationerna avger egna verksamhetsberättelser till styrelsen och fullmäktige.

### **KT Kommunarbetsgivarnas delegation**

I arbetsmarknadsfrågor utövas den högsta beslutanderätten av KT Kommunarbetsgivarnas delegation som utnämns av Finansministeriet. Den nuvarande delegationens mandattid är 1.10.2013–30.9.2017. Delegationen består av 11 medlemmar och en personlig suppleant för var och en av medlemmarna. Ordförande för delegationen är biträdande stadsdirektör Ritva Viljanen och vice ordförande är läkaren Jaana Ylä-Mononen och servicedirektör är Jorma Haapanen.

## Presidiet för Kommunförbundets styrelse och fullmäktige

### Styrelseledamöter

#### Ordinarie medlemmar

Paatero Sirpa, Kotka, ordf.	SDP
Andersson Markku, Jyväskylä, 1:e vice ordf.	Saml
Tölli Tapani, Tyrnävä, 2:e vice ordf.	C
Feldt-Ranta Maarit, Raseborg	SDP
Hautala Lasse, Kauhajoki	C
Kankaanniemi Toimi, Uurainen	Sannf
Korhonen Martti, Uleåborg	VF
Krohn Minerva, Helsingfors	Gröna
Mäkinen Tapani, Vanda	Saml
Raatikainen Kaisa, Keitele	C
Rautio Sari, Tavastehus	Saml
Räsänen Joonas, Lojo	SDP
Salmi Pekka, Tammerfors	SDP
Snellman Anne, Uleåborg	Sannf
Tujunen Taru, Borgå	Saml

#### Ersättare

Heikkinen Ari, Uleåborg	Gröna
Korhonen Ari, Reso	SDP
Lankinen Sari, Kouvola	C
Lehtonen Harri, Eura	SDP
Manninen Anneli, Seinäjoki	Sannf
Nousiainen Pekka, Nyslott	C
Parkkinen Sanna, Liperi	SDP
Pohjola Tuija, Uleåborg	SDP
Puhakka Sirpa, Helsingfors	VF
Randell Aleks, Åbo	Saml
Riihelä Jouni, S:t Michel	Saml
Rissanen Laura, Helsingfors	Saml
Talvitie Mari-Leena, Uleåborg	Saml
Taponen Merja, Janakkala	C
Ylhäinen Taito, Masku	Sannf

### Ledamöter i styrelsens arbetsutskott

#### Ordinarie ledamöter

Paatero Sirpa, Kotka, ordf.	SDP
Andersson Markku, Jyväskylä, 1:e vice ordf.	Saml
Tölli Tapani, Tyrnävä, 2:e vice ordf.	C
Kankaanniemi Toimi, Uurainen	Sannf
Korhonen Martti, Uleåborg	VF
Krohn Minerva, Helsingfors	Gröna

#### Personliga ersättare

Feldt-Ranta Maarit, Raseborg	SDP
Rautio Sari, Tavastehus	Saml
Hautala Lasse, Kauhajoki	C
Snellman Anne, Uleåborg	Sannf
Puhakka Sirpa, Helsingfors	VF
Heikkinen Ari, Uleåborg	Gröna

### Fullmäktigeledamöter

#### Ordinarie ledamöter

Pekkarinen Mauri, Jyväskylä, ordf.
Kari Mika, Lahtis 1:e vice ordf.
Kataja Sampsa, Björneborg, 2:e vice ordf.
Ammond Jukka, Jyväskylä
Arve Minna, Åbo
Autto Heikki, Rovaniemi
Avaskari Anu, Enare
Granberg-Haakana Charlotte, Helsingfors
Grankulla Sven, Larsmo
Halonen Hilka, Kemi
Happonen Aarno, Heinävesi
Harjumaaskola Jarkko, Fredrikshamn
Heinonen Kimmo, Seinäjoki

#### Personliga ersättare

Lahtinen Merja, Jämsä	C
Jalovaara Ville, Helsingfors	SDP
Vepsä Kimmo, Ulvsby	Saml
Mäkinen Tuija, Jyväskylä	Gröna
Virolainen Anne-Mari, Lundo	Saml
Aikio-Tallgren Paula, Torneå	Saml
Kaisanlahti Janne, Kemijärvi	C
Rantala Marcus, Helsingfors	SFP
Rentola Hanne, Sulkava	KD
Lappalainen Mauri, Torneå	SDP
Virtanen Hilka, Sulkava	SDP
Eloranta Maria, Kouvola	SDP
Koski Susanna, Vasa	Saml

Hellén Ulla, Jakobstad	Kuusikko Erkki, Storkyro	SDP
Hentunen Mika, Esbo	Haverinen Timo, Idensalmi	SDP
Herlevi Reino, Karleby	Mikkola Silja, Kannus	C
Hertell Sirpa, Esbo	Kokko Hannu, Vanda	Gröna
Honkanen Hannah, Fredrikshamn	Jussila Jorma, Kangasala	KD
Ittonen Jarmo, Jakobstad	Träskelin Jerry, Lovisa	VF
Jalonen Vesa, Euraåminne	Juhantalo Kauko, Kankaanpää	C
Jämsä-Uusitalo Vaili, Uleåborg	Turkia Juha, Villmanstrand	Sannf
Järvenpää Heikki, Villmanstrand	Telkkä Tuomas, Villmanstrand	Saml
Karjalainen Minna, Kuhmo	Seppänen Juhani, Suomussalmi	Saml
Kauppinen Markku, Joensuu	Kankkunen Jukka, Kitee	C
Keränen Pertti, Tervola	Minkkinen Mirja, Konnevesi	VF
Kirjavainen Marika, Kotka	Sipiläinen Kirke, Kouvola	Saml
Koivisto Anna-Liisa, Lundo	Huittinen Ulla, Salo	C
Kokko Annika, Hyvinge	Untamo Lauri, Tusby	Saml
Konttas Ari, Esbo	Noro Tiina, Vichtis	Saml
Korpela Simo, Björneborg	Loponen Marjo, Lahtis	KD
Kotioja-Partanen Marjo, Forssa	Takala Riitta, Riihimäki	Saml
Kuikka Seija, S:t Michel	Partio Ismo, Mäntyharju	C
Kuisma Juha, Lempäälä	Kärkelä Pilvi, Kihniö	C
Laaninen Timo, Helsingfors	Kolbe Laura, Helsingfors	C
Lehtosalo-Lönnberg Eevakaisa, Sysmä	Suhonen Kaarina, Lahtis	C
Malmgren Varpu-Leena, Vichtis	Lehtimäki Jukka, Pukkila	C
Marjeta Ari, Lieksa	Muukkonen Birgitta, Kitee	SDP
Markkanen Sallamaarit, Siilinjärvi	Sistonen Eero, Rantasalmi	C
Merikoski Riku, Vanda	Pursiainen Terho, Träskända	Gröna
Mikkonen Krista, Joensuu	Pöntinen Minna, S:t Michel	Gröna
Minkkinen Minna, Tammerfors	Yrttiaho Johannes, Åbo	VF
Mulari Keijo, Suomussalmi	Törmänen Anni-Inkeri, Sotkamo	C
Myllykangas Sari, Tavastehus	Hildén Sirkku, Lahtis	SDP
Männistö Lasse, Helsingfors	Andersson Hennariikka, Helsingfors	Saml
Nenonen Antero, Tohmajärvi	Törmälä Anssi, Joensuu	Saml
Niinistö Jaakko, Vanda	Niemelä Arja, Vanda	Sannf
Nurmo Mikko, Valkeakoski	Hanweg Harri, Kangasala	Sannf
Ojanen Petri, Janakkala	Holopainen Hanna, Villmanstrand	Gröna
Parhankangas Kirsi, Tavastkyro	Inkeroinen Elina, Fredrikshamn	Saml
Peltomaa Iris, Pyhäranta	Hannula Juhani, Mynämäki	Sannf
Pitko Eeva-Riitta, Kotka	Lindell Harri, Helsingfors	Sannf
Puurunen Kirsti, Idensalmi	Kyllönen Sari, Kajana	VF
Rissanen Helena, Birkala	Ahonen Jussi, Ylöjärvi	SDP
Rundgren Mikko, Kolari	Sonntag Ritva, Kemi	C
Ruotsalainen Pauli, Kuopio	Kulin Sirpa, Kuopio	Sannf
Saarinen Pauli, Honkajoki	Järvenpää Susanna, Siikainen	Sannf
Saarinen Sari, Keuruu	Partanen Pauli, Jyväskylä	Saml
Sahala Eila, Jämsä	Ronkainen Jari, Hollola	Sannf
Sankilampi Jaana, Rovaniemi	Forsblom Tuula, Forssa	Sannf
Sarlund Katri, Åbo	Ingervo Sirkku, Helsingfors	Gröna
Sillanpää Minttu, Vanda	Järvinen Pekka, Lahtis	VF
Simonen Pekka, Uleåborg	Laasonen Mira, Pieksämäki	Saml
Sinisalo Pekka M., Kyrkslätt	Slunga-Poutsalo Riikka, Lojo	Sannf
	Kemetter Sara, Mariehamn	Åland
Stenman Ulf, Larsmo	Björklund Mikaela, Närpes	SFP
Suomi Kimmo, Jyväskylä	Kalmari Leena, Laukaa	SDP

Taipale Kaarin, Helsingfors	Ranne Matti, S:t Karins	SDP
Toppinen Taisto, Kuopio	Berg-Väänänen Nelli, Kuopio	Saml
Tuomela Pirjo-Riitta, Harjavalta	Lepola Kaisa, Forssa	SDP
Törmi Paavo, Brahestad	Lievetmursu Helena, Kempele	SDP
Usvasuo Tea, Ruokolahti	Arola Tapio, Villmanstrand	C
Vihavainen Kristiina, Lundo	Lahtinen Seppo, Siikainen	SDP
Viljanen Ilkka, Lahtis	Vekka Tapio, Tavastehus	Saml
Walls Anders, Raseborg	Liljestrand Tom, Lovisa	SFP
Wilén-Jäppinen Tiina, Imatra	Salenius Pentti, Luumäki	SDP
Yksjärvi Kari, Jyväskylä	Lehto Taina, Vasa	VF

## **DELEGATIONEN FÖR SMÅ KOMMUNER VERKSAMHETSBERÄTTELSE 2016**

Delegationen för små kommuner prioriterade år 2016 sin roll som förmedlare av de små kommunernas ståndpunkter i synnerhet i fråga om revideringen av lagen om enskilda vägar, vård- och landskapsreformen samt bland annat reformen av avbytarservicen och förvaltningen av jordbruksstöden. I diskussionen lyfte man bland annat fram organiseringen av tjänster på landsbygden och behovet av flexibla lokala lösningar.

Delegationen för små kommuner består av 15 ledamöter, och varje ledamot har en personlig ersättare. Ordförande är Esko Ahonen, kommundirektör i Lestijärvi. Vice ordförande är Hannu Oikarinen, 1:e vice ordförande för kommunfullmäktige i Pelkosenniemi. För delegationens verksamhet och de praktiska arrangemangen svarade sakkunniga Taina Väre och vice verkställande direktörerna Timo Kietäväinen (1–2/2017) och Timo Reina (3–4/2017) vid Kommunförbundet.

### **Delegationens sammanträden**

En av delegationens huvuduppgifter är att förmedla information om de små kommunernas särskilda problem som underlag för förbundets intressebevakning och utvecklingsarbete. Vid sammanträdena behandlades utöver löpande ärenden också aktuella ärenden, bland annat hur kommun- och vårdreformen framskrider, kommunekonomin och pågående utvecklingsprojekt. I sammanträdena deltog sakkunniga bland annat från projekt och Kommunförbundet. Delegationen för små kommuner sammanträdde fyra gånger under år 2016.

#### **1/2016 05.02.2016**

Timo Kietäväinen: Aktuellt från Kommunförbundet

Tytti Määttä: Effekter och kostnadsstatistik och deras betydelse i vårdreformen

Kaija Majoinen: Kommunförbundets program Kommunerna 2021

Kommunförbundets landsbygdsprogram

Landsbygdsutveckling: reformen av avbytarservicen för gårdsbruksenheter, reformen av förvaltningen av jordbruksstöd, utbildningsdag för bedömning av konsekvenserna för landsbygden 31.3.2016, start för Landsbygdspolitiska rådet

#### **2/2016 19.04.2016**

Landsbygdsseminariet "Kommunen på landsbygden – landsbygden i staden" (19.4.2016), Timo Kietäväinens översikt (vård- och landskapsreformen).

Kommunförbundets landsbygdsprogram

Landsbygdsutveckling: reformen av avbytarservicen för gårdsbruksenheter, reformen av förvaltningen av jordbruksstöd, bedömning av konsekvenserna för landsbygden, totalrevideringen av lagen om enskilda vägar, presentation av projektet Virva

#### **3/2016 15.9.2016**

Vice verkställande direktör Timo Reina presenterade sig. Aktuellt från Kommunförbundet

Kommunförbundets landsbygdsprogram och Kommunförbundets landsbygdsnätverk sammanställdes: Utarbetandet av Kommunförbundets landsbygdsprogram senarelades på grund av revideringen av Kommunförbundets strategi, beredningen av vård- och landskapsreformen och programmet Framtidens kommun 2021. Under 2016 bereddess dessutom verksamheten inom Kommunförbundets landsbygdsnätverk (bl.a. en enkät om teman och behov i nätverkets verksamhet)

Landsbygdsutveckling: reformen av avbytarservicen för gårdsbruksenheter, reformen av förvaltningen av jordbruksstöd, bedömning av konsekvenserna för landsbygden, totalrevideringen av lagen om enskilda vägar, revideringen av postlagen

#### **4/2016 10.11.2016**

Konferensen för små kommuner (Vaala 9–10.11.2016), Timo Reina om aktuellt från Kommunförbundet vid det anslutna seminariet

Landsbygdsutveckling: reformen av avbytarservicen för gårdsbruksenheter, reformen av förvaltningen av jordbruksstöd, bedömning av konsekvenserna för landsbygden, totalrevideringen av lagen om enskilda vägar, revideringen av postlagen

#### **Seminarier för små kommuner 2016**

Delegationen arrangerade två seminarier. Det riksomfattande landsbygdsseminariet "Kommunen på landsbygden – landsbygden i staden" hölls i Kommunernas hus 19.4.2016. Teman och anföranden vid seminariet:

- Framtidens kommuner och landskap – kommunens roll och uppgifter samt gränsyterna kommun–landskap, vice verkställande direktör Timo Kietäväinen
- Mångfald på landsbygden och framtidens kommuner i Kommunförbundets landsbygdsprogram, sakkunniga Taina Väre
- Landsbygdspolitiska rådet och aktuellt om landsbygdspolitiken, generalsekreterare Christell Åström, Landsbygdspolitiska rådet, JSM
- Regeringens riktlinjer för kommunerna och projektet Framtidens kommun, kommun- och reformminister Anu Vehviläinen
- En livskraftig landsbygd och livskraftiga kommuner 2021:
  - Framtidens kommuner på 2020-talet – framtidsforskares tankar, sakkunnige Arto Koski
  - Framtidens kommun – partnerskapskommun, sakkunniga Ritva Pihlaja, Landsbygdspolitiska rådet, partnerskapsarbete
  - Landsbygden i staden, stadsdirektör Timo Halonen, S:t Michels stad
  - Främjandet av välfärd och livskraft i framtidens kommun och gränsytan för social- och hälsovården, kommundirektör Tytti Määttä, Vaala kommun

Höstens kongress för små kommuner hölls i Vaala 9–10.11.2016. Teman och anföranden vid seminariet:

- Aktuellt om kommunpolitiken, vice verkställande direktör Timo Reina
- Framtidsbilden för unga och landsbygden ur kompetenssynvinkel, forskningsdirektör Tuomas Kuhmonen, Centret för framtidsforskning vid Åbo universitet
- Kommunerna differentieras efter landskapsreformen, forsknings- och utvecklingsdirektör Kaija Majoinen
- Regional livskraft genom kommunalt samarbete och turism, Pokua Geopark, verkställande direktör Ritva Okkonen, Humanpolis Oy
- Hur ska man organisera det kommunala beslutsfattandet och sätten för kommuninvånarna att delta i framtidens kommun?
  - Case Paltamo, förvaltningsmodell, kommundirektör Arto Laurikainen
  - Case Utajärvi, livscykelmodell, välfärdsansvariga Hannele Karhu, Utajärvi kommun
  - Case Kempele, utskottsmodell, kommundirektör Tuomas Lohi
- Besök i Säräisniemi träkyrka, ett av objekten i Rokua Geopark
- I anslutning till delegationens sammanträde hölls en workshop om projektet Virva, stadsforskningschef Kauko Aronen och projektforskare Jarno Parviainen, Finlands Kommunförbund
- Lunch i Vaala skolcenter och info om närproducerad mat inom det offentliga kosthålllet, besök hos företag (Pänikkä ja Piironki/webbutik, bageri)

Delegationen deltog som tidigare i Kommunmarknaden 14–15.9.2017. Taina Väre från Kommunförbundet deltog i ett stort antal riksomfattande styr- och arbetsgrupper. De viktigaste arbetsgrupperna har varit Landsbygdspolitiska rådet och dess sekretariat, Skärgårdsdelegationen, uppföljningskommittén för fasta

Finlands landsbygdsprogram, styrgruppen för nätverket för tjänster på landsbygden, Landsbygdsverkets arbetsgrupp för god förvaltning av företags- och projektstöd , samt arbetsgruppen för förvaltning av jordbruksstöd (JSM). Väre höll ett anförande med anledning av reformen av förvaltningen av jordbruksstöd vid höstkonferensen för samarbetsområdenas direktörer 7.9.2016. Den arbetsgrupp som ska se över lantbrukets avbytarsystem inledde sitt arbete hösten 2016. I fråga om revideringen av lagen om avbytarservice har samarbete idkats med de lokala enheterna och Lantbruksföretagarnas pensionsanstalt LPA. Bland annat arbetet på reformen av avbytarservicen och reformen av förvaltningen av jordbruksstöd (i anslutning till vård- och landskapsreformen) krävde mera tid än planerat under året.

Helsingfors den 24 mars 2017

Taina Väre



## **SVENSKA DELEGATIONEN**

### **VERKSAMHETSBERÄTTELSE 2016**

Svenska delegationen består av en ordförande och 14 ledamöter. För varje ledamot väljs en personlig ersättare. Minst en ledamot och dennes ersättare skall representera Ålands kommuner.

Ordförande för svenska delegationen var Mats Nylund och sekreterare under tiden 1.1-31.5.2016 var Linda Grönqvist och under tiden 1.6-31.12.2016 Sandra Bergqvist från Finlands Kommunförbund.

Under år 2016 höll delegationen fyra möten.

### **Svenska delegationens uppgifter**

Svenska delegationens uppgift är att medverka till att de svenskspråkiga och tvåspråkiga kommunerna får den service de behöver. Detta gäller framför allt inom bildningens och undervisningens område. På begäran kan delegationen också avge utlåtanden till Kommunförbundets beslutande organ i frågor som gäller de svenskspråkiga kommunerna. Utöver detta ska delegationen även följa den svenska verksamheten i Kommunförbundet.

### **Verksamhet 2016**

Under 2016 har en stor del av delegationens verksamhet omfattat de olika reformerna med speciell fokus på vård- och landskapsreformen och vad den innebär för de svensk- och tvåspråkiga kommunerna. Delegationen har uppmärksammat de svenskspråkiga styrelsemedlemmarna i Finlands Kommunförbund med ett brev, där man poängterat riskerna med den föreslagna vård- och landskapsreformen ur en språklig synvinkel. Svenska delegationen har också aktivt följt med arbetet i Svenska reformgruppen och dess utvärdering gällande vård- och landskapsreformen.

Delegationen har också bidragit i att fortsätta utvecklingsarbetet kring Kommuntorget.

Andra ärenden som diskuterats är den pågående kommunreformen på Åland, andra stadiets utbildningsreform, integration på svenska i Finland samt Kommunförbundets uppdatering av stadgarna, kommande organisation och grundande av en stiftelse.

Svenska delegationen har samarbetat tätt med såväl svenska gruppen som med svenska teamet. I samband med delegationens möten har det också ordnats en Svensk träff, d.v.s. möjlighet för svenskspråkiga ledamöter i Kommunförbundets fullmäktige och styrelse att sammanstråla med delegationen och gemensamt diskutera aktuella frågor.

## **Finlands kommuner och landskap KL rf**

### ***En samlade kraft för gemensamma lösningar på kommun- och landskapsfältet?***

Delrapport om förhandsutredningarna om ett gemensamt förbund för kommunerna  
och de nya landskapen

<b>Sammanfattning</b> .....	3
<b>1 Bakgrund</b> .....	4
<b>1.1 Kommunförbundets historia</b> .....	4
<b>1.2 Vård- och landskapsreformen drivkraft för förändring – ekosystemtänkande som lösningsmodell</b> .	4
<b>1.3 KL-förändringsprogram för utredning och beredning av kommunernas och landskapens kommande organisationsfält</b> .....	5
<b>1.4 Extern utredning: Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund</b> .....	9
1.4.1 KT:s och Kevas roller förändras.....	9
1.4.2 Internationella exempel på kommun- och landskapsförbund .....	10
<b>2. Nytt- och riskanalys</b> .....	12
<b>2.1 Gemensam organisation</b> .....	12
<b>2.2 Separata organisationer</b> .....	13
<b>3. Kunder och tjänster</b> .....	15
<b>3.1 Kommunernas och samkommunernas verksamhetsidé, mål och uppgifter</b> .....	15
<b>3.2 KL-förbundets kunder och Kommunförbundets kundarbete</b> .....	16
<b>3.3 Kundrespons på Kommunförbundets tjänster</b> .....	17
<b>3.4 Kritiska punkter i de nya landskapens verksamhet</b> .....	19
<b>3.5 Kommunernas och samkommunernas åsikter om ett KL-förbund</b> .....	19
<b>3.6 Iakttagelser och slutledningar</b> .....	21
<b>4 Förvaltning och ekonomi</b> .....	24
<b>4.1 Organisationsstrukturen</b> .....	24
<b>4.2 Medlemmar som har rösträtt</b> .....	25
<b>4.3 Medlemsavgifter</b> .....	25
<b>4.4 Medlemmarnas beslutanderätt</b> .....	26
<b>4.5 Förbundsdelegationens sammansättning och beslutsfattande</b> .....	27
<b>4.6 Styrelsen och arbetsutskottet</b> .....	28
<b>4.7 Styrelsens sektioner</b> .....	29
<b>4.8 Sammandrag av det som bör beaktas i beredningen av KL</b> .....	30
<b>5 Personalen och kompetensen</b> .....	32
<b>5.1 Nuläget</b> .....	32
<b>5.2 Framtiden</b> .....	33
<b>5.3 Processen</b> .....	33
<b>5.4 Programmet Ny verksamhetskultur</b> .....	33
<b>6 Ledarskap, processer och strukturer</b> .....	35
<b>6.1 Omvärldsförändringarna och utgångspunkterna för ledningen av en gemensam organisation</b> .....	35
<b>6.2 Utgångspunkten för beredningen av den gemensamma organisationens struktur</b> .....	36
<b>6.3 Kärnprocesserna i den gemensamma organisationen och utgångspunkterna för utveckling av dem</b> .....	37
6.3.1 Intressebevakningen .....	37
6.3.2 Utvecklingsverksamhet.....	38
6.3.3 Rådgivnings- och informationstjänster.....	39
<b>7. Tvåspråkighet i KL:s verksamhet</b> .....	40
<b>7.1 Beskrivning av tvåspråkigheten i nuläget</b> .....	40
<b>7.2 Tvåspråkighetens framtid i KL-organisationen</b> .....	41

## Sammanfattning

I den här rapporten presenteras läget våren 2017 i beredningen av en eventuell gemensam organisation för kommunerna och de nya landskapen. För beredningen har Kommunförbundet inlett ett tvåårigt förändringsprogram. Förhandsutredningarna görs år 2017 och besluten om att bilda en eventuell gemensam organisation fattas år 2018. Beredningen utgår från att den gemensamma organisationen bygger på det nuvarande Kommunförbundet och att stadgarna, verksamheten och strukturerna ändras så att de motsvarar den nya situationen. Om man beslutar att bilda en gemensam organisation kommer den praktiska omorganiseringen av Kommunförbundet att påbörjas år 2018 med sikte på att den nya organisationen ska inleda sin verksamhet år 2019.

Avsikten med rapporten är att ge redskap för riktlinjer och val som behöver göras under den fortsatta beredningen. Rapporten innehåller inte närmare riktlinjer för organisationens tjänster, förvaltning, ekonomi, kompetens eller verksamhetsformer och ledning. Syftet är i stället att öppna olika alternativ och synvinklar som hör till beredningen av en gemensam organisation. Rapporten beaktar den fristående utredningen "Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund" som gjorts av den externa utredningsgruppen Andersson, Jern och Sandberg år 2016. Delrapporten kompletteras under hösten 2017 och blir slutrapport för förhandsutredningarna. Slutrapporten kommer att innehålla mer detaljerade förslag om och ramar för den eventuella gemensamma organisationens verksamhet och organisation.

Kommunförbundets nuvarande medlems- och kundkrets är mycket heterogen till sin struktur och sitt servicebehov. Därför varierar också medlemmarnas servicebehov. Med de nya landskapen skulle medlemskretsen i den nya organisationen bli ännu mer heterogen. Den grundläggande frågan är hur den nya organisationen ska lyckas samordna dels de intressekonflikter som ofrånkomligen kommer att uppstå mellan kommunerna och landskapen, dels de olika behoven i kommunerna som till storlek, utvecklingspotential och styrkor är olika. I beredningen av en gemensam organisation för kommuner och landskap är det viktigt att dessutom betona att organisationens verksamhet får sin legitimitet av hur väl den ger service till sina betalande medlemmar och mervärde till både dem och det omgivande samhället. En central dimension i medlemskapet är att det finns möjlighet att påverka organisationens verksamhet och utvecklingen av den.

Det finns flera möjliga modeller för en gemensam organisations förvaltningsstruktur. I rapporten beskrivs de mest centrala: en helt gemensam organisation, en gemensam organisation med olika sektioner, en centralorganisation och en avtalssamarbetsmodell. Rapporten behandlar också huvuddragen i alternativet två skilda förbund. Ett gemensamt förbund med olika sektioner kunde vara en högst gångbar modell som kunde säkerställa att de olika medlemsgruppernas synpunkter och behov når organisationens beslutsfattande utan att det resulterar i en alltför decentraliserad struktur.

Det finns omfattande potentiella synergifördelar på de områden som förenar kommuner och landskap. Gemensamma stora nämnare är framför allt invånarnas självstyrelse och demokrati, finansieringsprincipen och uppluckring av normer samt främjande av livskraften och invånarnas välfärd.

En gemensam organisation för kommunerna och de nya landskapen skulle stödja uppbyggnaden och utvecklingen av ett självstyrande och enhetligt kommun- och landskapsfält för de gemensamma invånarna. Organisationen skulle bygga upp samarbete och växelverkan: I en gemensam organisation kunde gemensamma frågor och också intressekonflikter behandlas och lösas på ett kontrollerat, förutseende och strukturerat sätt och på egna villkor. En gemensam organisation skulle vara en stark aktör och en tung partner i diskussionerna med staten. Den skulle samla kommunernas och landskapens sakkunskap och resurser på ett och samma ställe. Därmed skulle också överlappande verksamhet undvikas på organisationsfältet. Det är ytterst viktig att hitta en gemensam vision och verksamhet för kommuner och landskap, uttryckligen med tanke på invånarna och kunderna. Om ett gemensamt förbund för kommuner och landskap ser dagens ljus kunde det erbjuda ett betydande mervärde jämfört med en organisationsstruktur där kommunerna och landskapen skiljs åt.

# 1 Bakgrund

## 1.1 Kommunförbundets historia

För att främja samarbetet mellan kommunerna och bevaka kommunernas riksomfattande intressen inrättades det centralorganisationer i början av 1900-talet. Den första var Kommunala centralbyrån som inrättades år 1912 för att bevaka städernas och köpingarnas intressen. När verksamheten år 1917 hade blivit permanent fick den namnet Finlands Stadsförbund.

Landskommunerna hade emellertid inte någon motsvarande centralorganisation och kommunernas företrädare frågade Sällskapet Pellervo om råd i många juridiska och ekonomiska frågor. På initiativ av Pellervo bildades år 1921 Maalaiskuntien Liitto för att bevaka de finska landskommunernas intressen och år 1926 bildades motsvarande svenskspråkiga Finlands Svenska Landskommuners Förbund. De tvåspråkiga landskommunerna tillhörde någondera av dessa förbund.

Bägge förbunden bytte namn när näringsstrukturen förändrades i flera landskommuner och benämningen landskommun inte längre motsvarade kommunens karaktär. De finskspråkiga kommunernas förbund bytte namn till Suomen Kunnallisliitto år 1969 och de svenskspråkiga kommunernas förbund till Finlands Svenska Kommunförbund 1970.

För att effektivisera kommunernas intressebevakning, tjänster och utvecklingsverksamhet beslutade de nämnda centralorganisationerna och Kommunala arbetsmarknadsverket, Sjukhusförbundet, Förbundet för Finlands yrkesläroanstalter och Landskapens förbund i Finland att gå samman till Finlands Kommunförbund. Den nya kommunala centralorganisationen inledde sin verksamhet i juni år 1993. Också landskapsförbunden, sjukvårdsdistrikten och de övriga samkommunerna omfattas av Kommunförbundets verksamhet. Förbundet arbetar för att främja kommunernas och samkommunernas verksamhetsförutsättningar, samarbete och livskraft och i likhet med sina föregångare bevakar förbundet kommunernas intressen.

Den gemensamma organisationen för kommuner och organisationer med kommunal anknytning har med många mått varit en framgångssaga när det gäller intressebevakning, utvecklingsverksamhet och rådgivnings- och informationstjänster. Under årens gång har verksamhetens innehåll och prioriteringar diskuterats, men organisationen har lyckats samordna medlemmarnas ibland också motstridiga intressen i sin intressebevakning.

## 1.2 Vård- och landskapsreformen drivkraft för förändring – ekosystemtänkande som lösningsmodell

I vård- och landskapsreformen är det meningen att kommunala och statliga uppgifter ska överföras till den kommande landskapsförvaltningens organiseringsansvar. Social- och hälsovårdsuppgifterna, som nu sköts av kommunerna, landskapsförbundets uppgifter, brand- och räddningsväsendet samt merparten av närings-, trafik- och miljöcentralernas uppgifter och arbets- och näringsbyråernas uppgifter, som nu sköts av staten, ska överföras till de nya landskapen. Den nya landskapsförvaltningens geografiska struktur baserar sig på nuvarande landskapsindelning, som utgör grund för landskapsförbunden (nu samkommuner), och största delen av sjukvårdsdistrikten som läggs ner vid reformen. Det innebär att cirka 215 000 personer byter arbetsgivare och att ungefär 50 procent i snitt av kommunernas budget övergår till de nya landskapen.

Vård- och landskapsreformen förändrar alltså såväl kommunernas, samkommunernas som statsförvaltningens verksamhet och inbördes roller. Också Kommunförbundets roll förändras. I reformen måste invånarnas inflytande på de offentliga lokala och regionala tjänsterna tryggas. De organisationer som producerar tjänsterna för invånarna borde göra det tillsammans och ha de gemensamma invånarnas intresse i åtanke.

Framtidens kommuner och landskap kommer att vara kraftigt beroende av varandra. Tillsammans utgör de så kallade regionala ekosystem<sup>1</sup> som delvis konkurrerar sinsemellan på nationell nivå men också

---

<sup>1</sup> Det regionala ekosystemet omfattar alla aktörer inom ett visst geografiskt område (invånare, föreningar, företag, universitet, myndigheter osv.). Regionalt ekosystem är som begrepp analogt med begreppet biologiskt ekosystem. Ett regionalt ekosystem garnaterar ändå inte samarbete, utveckling eller delade mål. (Rapporten "Ecosystem Dynamics in Industry Transformation", Aalto-universitets publikationsserie CROSSOVER 5/2016).

över nationalstatsgränserna med andra motsvarande områden. Inom ett ekosystem "påverkar allt allting". Med andra ord om kommunerna eller landskapet fattar beslut endast från organisationernas egna utgångspunkter drabbar det hela ekosystemet – i sista hand invånare, företag och sammanslutningar.

I ledningen och organiseringen av en eventuell gemensam organisation för kommunerna och landskapen borde särskild vikt läggas vid ekosystemiskt tänkande. Via det kunde organisationen försvara sin plats som en stark intressebevakare som behärskar sakområdena och fenomenen i kommunerna och landskapen och som därmed kan erbjuda intressebevakning, utvecklingsverksamhet och rådgivnings- och informationstjänster i den nya situationen.

Kommunförbundets strategi (2017–2021), som trädde i kraft år 2017, "Finlands framgång skapas lokalt" baserar sig på ekosystemiskt tänkande och på ambitionen att det framtida kommun- och landskapsfältet ska vara så enhetligt som möjligt och smidigt kunna ge service till de gemensamma invånarna och sammanslutningarna. Prioriteringen i strategin "Samarbete över gränserna" beskriver uttryckligen Kommunförbundets ambitioner i detta sammanhang.

Kommunförbundets mission lyder "Tillsammans med kommunerna och landskapen bygger vi en hållbar framtid". Missionen pekar på att Kommunförbundet redan nu via kommunernas nuvarande verksamhetsområden och uppgifter är en intressebevaknings-, utvecklings- och serviceorganisation för de nya landskapen som håller på att beredas.

Med utgångspunkt i sin strategi och i växelverkan med olika aktörer förbereder Kommunförbundet inrättandet av en eventuell gemensam organisation för kommunerna och de nya landskapen genom att lägga om sin nuvarande verksamhet och organisation.

En gemensam organisation för kommunerna och de nya landskapen skulle stödja uppbyggnaden och utvecklingen av ett självstyrande och enhetligt kommun- och landskapsfält som arbetar för de gemensamma invånarnas bästa. En gemensam organisation skulle bygga upp samarbete och växelverkan: gemensamma frågor och också intressekonflikter kunde behandlas och lösas på ett kontrollerat, förutseende och strukturerat sätt och på egna villkor inom organisationen.

En gemensam organisation skulle vara en stark aktör och en tung partner i diskussionerna med staten. Den skulle samla kommunernas och landskapens sakkunskap och resurser på ett och samma ställe. Därmed skulle också överlappande verksamhet undvikas på organisationsfältet.

### ***1.3 KL-förändringsprogram för utredning och beredning av kommunernas och landskapens kommande organisationsfält***

Kommunförbundet har inlett ett förändringsprogram för kommunerna och landskapen för att styra utredningen och beredningen av den nämnda omläggningen på organisationsfältet. I programmet behandlas fördelar, risker, ekonomi, förvaltning, kundrelationer, tjänster, personal, ledning, processer och strukturer i en organisation som är gemensam för kommunerna och landskapen. Programmet stöder också förändringsprocessen i det skede då den gemensamma organisationen eventuellt inrättas. Arbetets namn på den eventuella gemensamma organisationen är "Finlands kommuner och landskap KL rf."

KL-programmet är Kommunförbundets strategiska förändringsprogram. Det baserar sig på Kommunförbundets nya strategi som godkändes i november 2016. Huvudpunkterna i strategin och i förändringsprogrammen som utgår från strategin anges i följande figur.



**Mission: Tillsammans med kommunerna och landskapen bygger vi en hållbar framtid.**

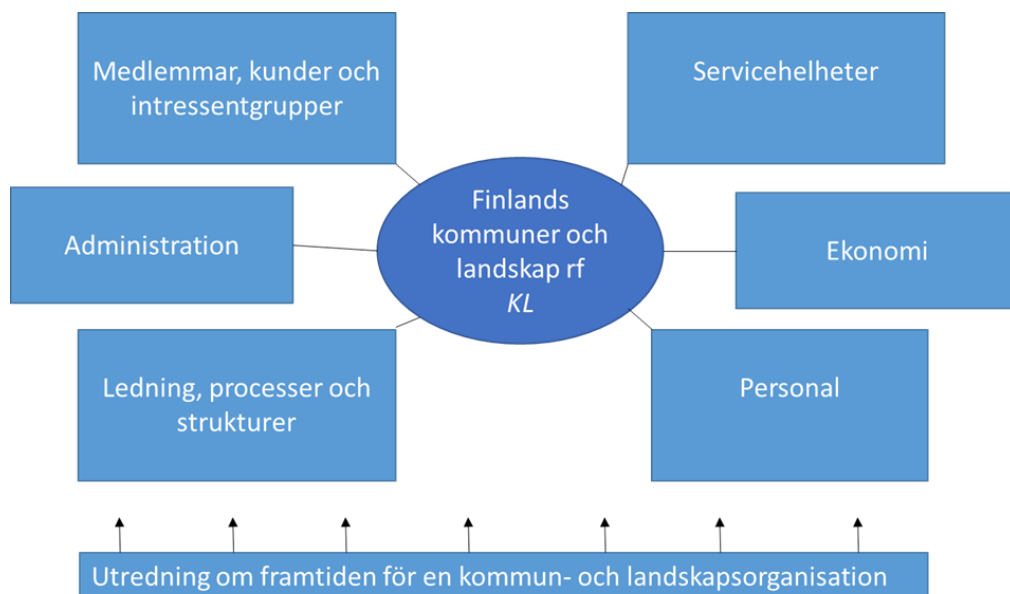
Figur 1: Kommunförbundets strategi 2017–2021 och förändringsprogram

KL-förändringsprogrammet har följande mål:

1. Konsekvent och systematiskt utreda, dra upp riktlinjer för och besluta vilka grundpelare verksamheten och förvaltningen i en eventuell gemensam organisation ska stå på. Arbetet framskrider programenligt så att verksamheten i den eventuella gemensamma organisationen för kommunerna och landskapen kan inledas i sin nya form år 2019, om så beslutas.
2. Organisera växelverkan med olika aktörer under beredningen och omläggningen.
3. Ta fram uppgifter och redskap som Kommunförbundets beslutsfattare (fullmäktige/förbundsdelegationen och styrelsen) behöver för att kunna besluta om de nya landskapen kan bli medlemmar i eller på något sätt ansluta sig till verksamheten i en organisation som bildas utgående från Kommunförbundet.
4. Ta fram uppgifter och redskap som de nya landskapens förvaltning behöver för att bedöma situationen och eventuellt besluta att bli medlemmar i en gemensam organisation som bildas utgående från Kommunförbundet, om föregående punkt möjliggör det.
5. Bereda information, sammanfattningar och analyser som Kommunförbundets operativa ledning behöver för att nödvändiga utvecklingsåtgärder och förändringar ska kunna genomföras i processerna, strukturerna och kompetensen med m.m. inom den nuvarande organisationen.
6. Stödja Kommunförbundets operativa ledning att tillsammans med personalen genomföra eventuella omorganiseringar.

Förändringsprogrammet leds av en styrgrupp som består av Kommunförbundets ledning: Jari Koskinen (ordf.), Timo Reina, Hanna Tainio och Timo Leivo. Markus Pauni är programchef och har det övergripande ansvaret för beredningen. Till beredningsgruppen hör relationsdirektör Lauri Lamminmäki, ekonomi- och förvaltningsdirektör Timo Leivo, personalchef Hannele Lindfors, strategichef Markus Pauni och utvecklingschef Johanna Viita. När den temporära förvaltningen senare år 2017 inleder sin verksamhet kommer den så kallade KL-rådgivningsgruppen, som består av företrädare för den gemensamma organisationen, att delta i styrningen av programmet.

I KL-förändringsprogrammet granskas en gemensam organisation för kommunerna och landskap ur olika perspektiv. Perspektiven anges i följande figur.



Figur 2: KL-programmets perspektiv

I KL-programmet tar man till vara den fristående utredningen "Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund" som gjorts av tre externa utredare (stadsrådet Markku Andersson, landskapsrådet Olav Jern och forskaren Siv Sandberg).

I programmet har de ovanstående perspektiven delats upp på fyra av varandra beroende projekt.

1. **Kunder och service**
2. **Förvaltning och ekonomi**
3. **Personal och kompetens**
4. **Ledning, processer och strukturer**

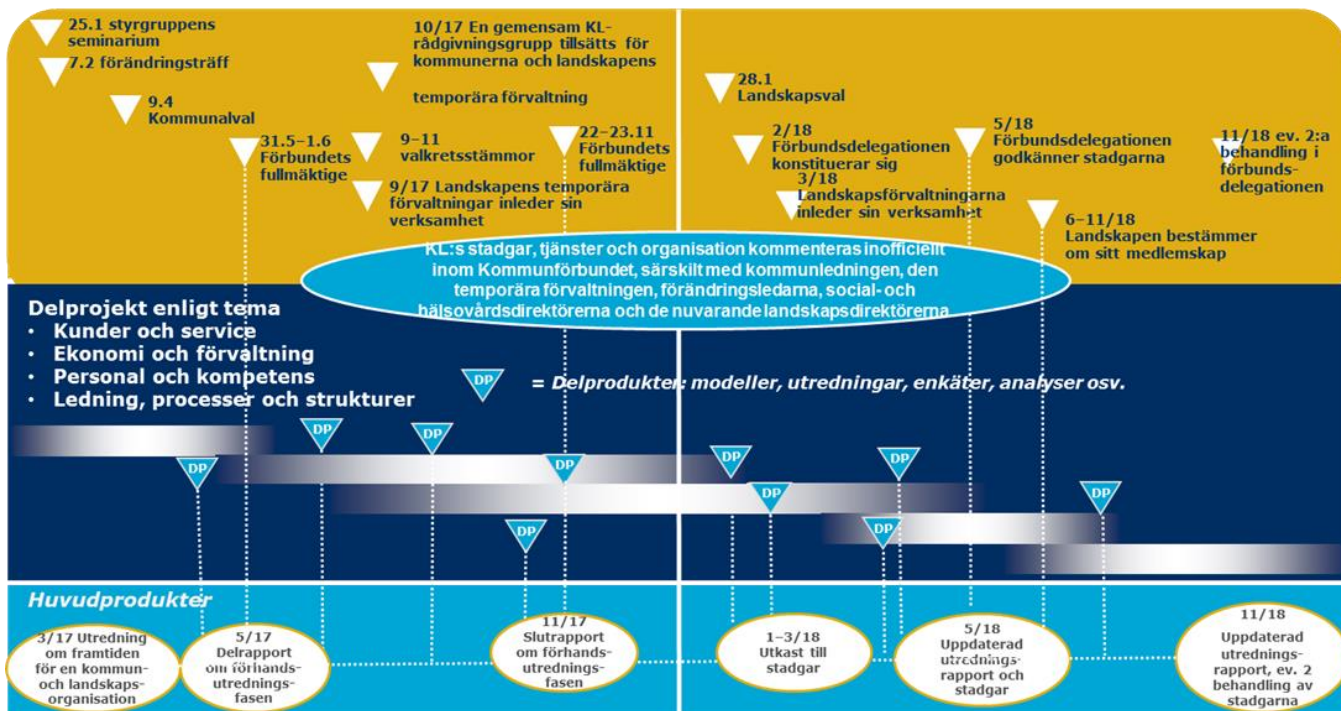
Programmet genomförs i olika faser år 2017–2019 (se figur 3). Under år 2017 som kallas för förhandsutredningsfasen kartläggs olika aktörers synpunkter och erfarenheter, analyseras fördelar och risker samt genomförs enkäter och utredningar ur olika perspektiv. I denna delrapport beskrivs mellanfasen i förhandsutredningarna våren 2017. Processen genomförs i växelverkan med medlemmarna, kunderna och intressentgrupperna.

År 2018 är det dags för berednings- och beslutsfasen i KL-förändringsprogrammet. I praktiken gäller det att fatta beslut om att bereda stadgar och en bifogad utredningsrapport för den gemensamma organisationen. Avsikten är att Kommunförbundets förbundsdelegation ska godkänna stadgarna vid sitt vårsammanträde 2018 och att de nya landskapen ska besluta om sitt eventuella medlemskap i organisationen sommaren eller hösten 2018. Den tredje fasen i KL-förändringsprogrammet, dvs. inledningen av verksamheten och genomförandet börjar i slutet av år 2018 efter beslutsfattandet och fortsätter år 2019. Inlednings- och genomförandefasen finns ännu inte med i följande figur.



2017 Förhandsutredningsfas

2018 Berednings- och beslutsfas



Figur 3: Centrala händelser, faser och produkter inom KL-programmet år 2017-2018.

En central del av programarbetet gäller organiseringen av den växelverkan med olika aktörer som beredningen och den eventuella omläggningen omfattar. I följande figur anges de aktörer och intressentgrupper som dialoger förs med.



Figur 4: Aktörerna och intressentgrupperna i KL-programmets kommunikationsplan.

I KL-programmets kommunikationsplan anges kommunikationsåtgärder, redskap/kanaler och ansvar efter intressentgrupp.

#### **1.4 Extern utredning: Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund**

Som en del av KL-förändringsprogrammet tillsatte Kommunförbundet 4.11.2016 en utredningsgrupp för att utreda åsikterna bland Kommunförbundets medlemmar, samarbetspartner och centrala intressentgrupper om hur intressebevakningen, utvecklingen och sakkunnigtjänsterna för kommunerna och landskapen borde organiseras när landskapsreformen genomförs.

Utredningsgruppen bestod av stadsrådet Markku Andersson (ordf.), landskapsrådet Olav Jern och forskaren Siv Sandberg. I utredningen görs också en bred kartläggning av internationella organisationer för kommuner och landskap.

Mellan november 2016 och februari 2017 hörde utredningsgruppen Kommunförbundets ledning, representanter för Kommunförbundets nuvarande medlemmar, representanter för landskapsförbunden, närings-, trafik- och miljöcentralerna och sjukvårdsdistrikten och representanter för andra nationella aktörer inom kommunsektorn, bland andra Keva, Kommunfinans, Kommunernas garanticentral, representanter för FPA och Finansministeriet samt representanter för samtliga riksdagspartier och inom förbundskoncernen KT Kommunarbetsgivarna och FCG.

Enligt utredningsgruppen lönar det sig att bereda intressebevakningen, utvecklingen och sakkunnigtjänsterna för kommunerna och de nya landskapen utgående från modellen med ett enda förbund som både kommunerna och landskapen i fortsättningen skulle vara medlemmar i. Enligt utredningsgruppen är det en allmän uppfattning att ett enda förbund skulle vara en stark motpart och intressebevakare gentemot staten. En fördel med ett enda förbund är bred sakkunskap och kontroll över stora helheter. Kommunerna och landskapen har ett mycket nära samarbete när de sköter sina uppgifter. Redan därför skulle det vara naturligt med en gemensam nationell organisation konstateras det i utredningen. Det är viktigt att det gemensamma förbundet verkligen skulle ha en ny verksamhet och ny organisation.

Enligt utredningsgruppen har också många förbehåll framförts. Det faktum att vård- och landskapsreformen inte är klar påverkar bedömningarna. Framför allt påverkas olika aktörers uppfattning om vilken modell som är bäst av huruvida landskapens beroendeställning gentemot staten, som skrivits in i lagutkastet, kommer att bli permanent eller om landskapen kommer att utvecklas och bli mer självstyrande.

I utredningen betonas att det i beredningen av nya generationens kommun- och landskapsförbund krävs en öppen, transparent, noggrann och välplanerad process.

##### **1.4.1 KT:s och Kevas roller förändras**

KT Kommunarbetsgivarnas ställning kommer att förändras på ett betydande sätt den 1 juli 2017 på grund av kommun- och landskapsreformen. Av personalen hos de arbetsgivare som KT nu representerar (ca 420 000) övergår ungefär 210 00 personer till anställningar i nya arbetsgivarenheter. Nedan följer ett referat från utredningen "Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund" (Andersson, Jern och Sandberg år 2017).

Det föreslås att intressebevakningen för de nya arbetsgivarenheterna (utöver kommunerna och samkommunerna) ska regleras i lagen om anordnande av intressebevakning för arbetsgivare i kommuner och landskap som överlämnas till riksdagen i samband med lagarna om vård- och landskapsreformen. Kommunala arbetsmarknadsverket ska enligt denna lag heta Kommun- och landskapsarbetsgivarna KT.

Lagen om anordnande av intressebevakning för arbetsgivare i kommuner och landskap ska utöver kommunerna och samkommunerna gälla de landskapsarbetsgivare som avses i landskapslagen. Enligt förslaget ska kommunerna, samkommunerna och landskapen vara medlemmar i KT direkt med stöd av lagen. För kommunerna och samkommunerna skulle ingenting förändras i anordnandet av intressebevakningen jämfört med nuläget.

Observeras bör att efter lagändringen är KT inte längre en del av Finlands Kommunförbund rf utan en självständig offentligrättslig sammanslutning. KT kan också i fortsättningen samarbeta med bland annat Finlands Kommunförbund rf via normala avtalsarrangemang.

Enligt lagen om anordnande av intressebevakning för arbetsgivare i kommuner och landskap representerar KT i egenskap av arbetsgivarorganisation även privaträttsliga sammanslutningar som hör till en kommun- eller landskapskoncern. Till medlemssamfund i KT kunde ansluta sig samfund som enligt pensionslagen för den offentliga sektorn kan vara medlemssamfund i Keva. Det skulle vara frivilligt att vara medlemssamfund i KT.

Organiseringen av KT:s beslutsfattande förändras på ett betydande sätt för beslutsorganen. Beslutsfattandet indelas i två nivåer, där styrelsen är det högsta organet. För att säkerställa självständiga beslut i

de olika medlemssamfundsgrupperna ska det inom KT finnas en sektion som företräder varje medlems- samfundsgrupp: en kommunsektion, en landskapssektion och en företagssektion.

Kommun- och landskapsarbetsgivarna KT inleder sin verksamhet i början av juli 2017, alltså vid samma tidpunkt som landskapens temporära förvaltning. KT kan således bevaka landskapssektorns intressen på ett föregripande sätt. Kommun- och landskapsarbetsgivarna blir genast efter att förbundet bildats intressebevakare för arbetsgivarna inom kommunsektorn.

När vård- och landskapsreformen genomförs kommer också Kevas kundstruktur, finansieringsgrund och förvaltning att förändras på ett betydande sätt. Keva kommer att i högre grad ansvara för planeringen av de offentliga pensionernas finansiering och verkställa dem. Enligt motiveringen till lagen om Keva kommer Keva i fortsättningen inte längre att vara en fast del av den kommunala ekonomin och politiken utan stå allt närmare de andra aktörerna på arbetspensionsområdet.

Kommunerna kommer inte längre att besluta självständigt om finansieringen av pensionerna utan styrelsen föreslår pensionsavgiftsnivån och FM fastställer den och Kevas delegation blir mer en instans som övervakar styrelsens verksamhet. Hit hör också verkställandet av paritetsprincipen, vilket innebär att det självständiga KT får en representation i Kevas förvaltning. Därigenom får arbetsmarknadsparterna inflytande i pensionsfrågor även i Keva.

När en stor mängd kommunanställda och försäkringstagare i Keva övergår till anställningar i landskapens bolag då valfriheten införs, kommer en redan nu aktuell fråga att få större tyngd, nämligen varför de kommunala bolagen får välja Kevas pensionsförsäkring utan konkurrensutsättning? I fortsättningen kommer frågan att ha en betydligt större relevans. Trycket på att utreda Kevas ställning har ökat, och därför börjar en arbetsgrupp sannolikt redan under våren att utreda Kevas ställning och möjligheten att slå samman arbetspensionssystemen (ArPL och KomPL). (Andersson, Jern, Sandberg 2017.)

#### 1.4.2 Internationella exempel på kommun- och landskapsförbund

I utredningen "Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund" (Andersson, Jern, Sandberg år 2017) kartlades internationella exempel på organiseringen av organisationer för kommuner och landskap. Här presenteras i korthet exempel på nordiska organisationer, vilka är de mest centrala på grund av likheterna i kommun- och regionförvaltningssystemen.

Sverige och Norge har ett gemensamt förbund för kommuner och landskap medan Danmark har två separata förbund.

	<b>Norge</b>		<b>Sverige</b>		<b>Danmark</b>	
	<i>Kommuner</i>	<i>Landskap</i>	<i>Kommuner</i>	<i>Landskap</i>	<i>Kommuner</i>	<i>Landskap</i>
<i>Antal:</i>	428	19	290	20	98	5
<i>Genom val utsett fullmäktige</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Beskattningsrätt</i>	Formell	Formell	Ja	Ja	Ja	Nej
<i>Allmänt kompetensområde</i>	Negativt definierat	Negativt definierat	Ja	Ja	Ja	Nej
<i>Andel av personalen inom kommunsektorn</i>	91	9	70	30	78	22
<i>Lagstiftningsgrund</i>	Kommunallagen gäller både kommunerna och landskapen		Kommunallagen gäller både kommunerna och landskapen		Separata lagar för kommunerna och för landskapen	
<i>Anordnande av intressebevakning</i>	Gemensam intresseorganisation KS (Kommunenes Sentralforbund)		Gemensam intresseorganisation Sveriges Kommuner och Landsting SKL		Två separata intresseorganisationer Kommunernes Landsforening KL Danske Regioner	

Tabell: Huvuddragen i kommun- och regionförvaltningen i Norge, Sverige och Danmark

### Norge

Intressebevakningen för de självstyrande landskapen (fylkeskommuner) som bildades år 1976 i Norge har från första början ordnats inom norska KS (Kommunesektorens organisasjon). Organisationen har i enlighet med sin strategi tre centrala roller: intressebevakare, arbetsgivare och utvecklare. Som kommunarbetsgivare representerar KS alla norska kommuner och landskap (förutom Oslo) i förhandlingarna med arbetstagarorganisationerna. I rollen som intressebevakare förhandlar KS allt sedan 2001 regelbundet med regeringen om ekonomin och verksamheten inom kommunsektorn. Till utvecklingsrollen hör att stödja kommunerna och landskapen i deras utvecklingsarbete och den riksomfattande lagberedningen, bland annat genom forsknings- och utvecklingsprojekt. (Andersson, Jern, Sandberg, 2017)

### Sverige

I Sverige har kommunerna och landstingen sedan 2007 en gemensam intresseorganisation, Sveriges Kommuner och Landsting SKL. Den officiella sammanslagningen föregicks av en övergångsperiod på ungefär tio år då samarbetet mellan de två separata förbunden, Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet gradvis ökade. Förbunden hade redan tidigare haft ett nära samarbete, bland annat i arbetsgivarpolitiken och i det utvecklingsarbete som gällde val och demokrati. En central förutsättning för ett gemensamt förbund var att Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet i slutet av 1990-talet hittade en samsyn på en fråga som tidigare hade delat dem, dvs. behovet av en demokratiskt vald landstingsnivå. Efter det har försvaret av självstyrelsen och demokratin i både kommuner och landskap varit en central del av SKL:s agenda. SKL beskriver sig som en arbetsgivar- och intressebevakningsorganisation. SKL är en central medlarpart i arbetsmarknadsförhandlingarna. I intressebevakningen fokuserar SKL på fakta, bland annat med hjälp av öppna jämförelsedata (*Öppna jämförelser*) och genom att vara proaktiv i samhällsfrågor. SKL har en markerat stark roll i debatten om kommunsektorn i Sverige. (Andersson, Jern, Sandberg, 2017.)

### Danmark

I Danmark har man separata intressebevakningsorganisationer för kommunerna (Kommunernes Landsforening KL) och för landskapen (Danske Regioner DR). Modellen med två intresseorganisationer härstammar från tiden före 2007 då det fanns två jämstarka självstyrelsenivåer i Danmark. Efter strukturreformen år 2007 lades Amstrådsforeningen ner och i dess ställe bildades Danske Regioner för att ansvara för den nya landskapsnivåns intressebevakning. År 2015 var en sammanslagning av Kommunernes Landsforening och Danske Regioner aktuell men stupade på grund av motståndet från majoriteten av medlemmarna i Kommunernes Landsforening.

Medlemmarna i Danmarks kommunförbund omfattar 98 danska kommuner. Medlemsavgiften bestäms enligt invånarantal (3 459 DKK för varje påbörjat hundratal invånare). KL:s personalstyrka är cirka 400. Sina värderingar formulerar KL på följande sätt: 1) vi arbetar proaktivt för att sätta den samhälleliga dagordningen, 2) vi arbetar målmedvetet för att uppnå trovärdiga resultat och 3) vi företräder och samlar kommunerna. KL representerar de kommunala arbetsgivarna i förhandlingarna med arbetsmarknadsparterna.

Danske Regioner är en intresseorganisation för de fem landskapen. Danske Regioner företräder landskapsarbetsgivaren i arbetsmarknadsförhandlingarna och landskapen i förhandlingarna om budgetramarna med staten. Dessutom administrerar Danske Regioner det utvecklingsanslag som gagnar medlemmarnas forsknings- och utvecklingsverksamhet. Förbundets personalstyrka uppgår till cirka 160.

Resultaten i den externa utredningsgruppen utgör bakgrundsmaterial till den här rapporten.

## 2. Nytto- och riskanalys

I detta kapitel beskrivs utgående från olika källor, diskussioner och enkäter de fördelar, risker och utmaningar som ett gemensamt förbund för kommunerna och de nya landskapen kan innebära. Dessutom analyseras potentiella fördelar och risker om det inte bildas en gemensam organisation utan två separata organisationer för kommunerna och landskapen.

### 2.1 Gemensam organisation

#### Fördelar

1. Kommunerna och landskapen verkar tillsammans med staten inom samma, allt snävare ram för de offentliga finanserna. Kommunerna och landskapen tillhandahåller tjänster för samma invånare och sammanslutningar, som i sin tur finansierar kommunerna och landskapen via skattesystemet. En gemensam organisation skulle i det här läget skapa bättre förutsättningar för intressebevakningen gentemot staten och andra aktörer.
2. En gemensam organisation för kommunerna och de nya landskapen skulle omfatta hela den offentliga förvaltning vars verksamhet utgår från lokal och regional demokrati. Gemensamma nämndare är framför allt invånarnas självstyrelse och demokrati, finansieringsprincipen och uppluckring av normer samt främjande av livskraften och invånarnas välfärd.
3. I en gemensam organisation skulle gemensamma frågor för kommunerna och landskapen och även intressekonflikter kunna behandlas och lösas på ett kontrollerat, förutseende och strukturerat sätt och på egna villkor.
4. Samarbete och växelverkan kan byggas upp och utvecklas, motsättningar kan undvikas. Strukturer skapas för samarbete i praktiken. Kommunernas och landskapets gemensamma invånare och sammanslutningar står i fokus.
5. En gemensam organisation skulle ha ännu större samhälleligt inflytande än det nuvarande Kommunförbundet i de frågor som organisationen bevakar. Den skulle ha fler ben att stå på och vara en stark förhandlingspart gentemot staten.
6. Ett gemensamt förbund skulle vara en betydande och stark gemensam utvecklingspartner och tillhandahållare av sakkunnigtjänster för kommunerna och landskapen.
7. Sakkunskapen och resurserna inom kommun- och landskapssektorn koncentreras och överlappande verksamhet på organisationsfältet undviks. Det finns stora möjligheter till synergifördelar. Synergifördelarna omfattar också hela den nuvarande Kommunförbundskoncernen.
8. En gemensam organisation kunde förhindra att landskapsförvaltningen avskiljs till en aktör som i oändamålsenlig utsträckning styrs av staten. En sådan utveckling skulle göra det svårare att få till stånd fungerande lokala och regionala lösningar.
9. Genom en gemensam organisation kan man på ett positivt sätt uppmuntra till konkurrens mellan regionerna, i stället för att det i första hand uppstår konkurrens mellan kommunerna och landskapen.
10. Det skulle bli en motsvarande organisation som för arbetsgivarverksamheten (nya KT) och pensionsfrågor (Keva).
11. Fungerande processer för intressebevakningen och rådgivnings- och informationstjänsterna för kommun- och landskapssektorn och möjligheter att utveckla dem utan avbrott och tunga omorganiseringar.
12. En gemensam organisation har bredare kunskande och mer tyngd på den internationella arenan.

I det följande beskrivs risker som ett gemensamt förbund skulle innebära. Risk 1 och 2 har att göra med vård- och landskapsreformens natur och hur den inverkar på intressebevakningen i skrivande stund. Dessa frågor ligger naturligtvis inte enbart i kommunsektorns egna händer. Ett av intressebevakningsmålen för den gemensamma organisationen skulle sannolikt vara att stärka landskapens självstyrande karaktär under de kommande åren (se risk 1).

Riskerna 3–10 har att göra med ledningen och organiseringen av den gemensamma organisationens verksamhet: huruvida dessa risker avvärsjs eller realiserats beror i stor utsträckning på den gemensamma organisationen och dess medlemmar.

**Risker:**

1. Landskapen får en karaktär som ligger långt från en självstyrande organisation och deras verksamhet blir i praktiken underställd statsförvaltningen. Då faller det sig inte naturligt att de hör till samma organisation som kommunerna.
2. Resursfördelningen: förändringar i ramen för de offentliga finanserna får inte bli en renodlad vinst för den ena parten och enbart förlust för den andra.
3. Om man inte lyckas skapa fungerande intressebevakningsstrukturer inom den gemensamma organisationen kan det uppstå inofficiella strukturer som splittrar intressebevakningen och samtidigt gör den mindre verkningsfull.
4. Förlust av anställda med nyckelkompetens på grund av den osäkra situationen.
5. Kommunerna och samkommunerna skulle ha en bristande tilltro till den gemensamma organisationen och till fördelningen av organisationens tjänster.
6. Kommunfältet och landskapen får intressekonflikter som inte kan hanteras och ledas konstruktivt inom den gemensamma organisationen.
7. Den nya organisationen har ett allt bredare verksamhetsfält och omfattar en allt större helhet där också de nya landskapens bolagiserade servicestruktur ingår. Via landskapen skulle organisationens verksamhet också omfatta vissa statliga organisationer som inte tidigare varit medlemmar i en liknande organisation som Kommunförbundet eller omfattats av dess tjänster.
8. Organisationens ekonomi- och personalresurser fördelas på ett oändamålsenligt sätt mellan de verksamheter eller teman som gäller kommunerna och landskapen.
9. Fördelningen av finansieringen och beslutsmakten i den nya organisationen.
10. Om intressebevakningen splittras och blir "tandlös", kan betydelsefulla medlemmar lämna förbundet (jfr Finlands näringsliv EK och Finansbranschens centralförbund)

## 2.2 Separata organisationer

Om Kommunförbundets verksamhet i framtiden fokuserar enbart på de framtida kommunernas uppgiftsområden, kommer de nya landskapen sannolikt att bilda en egen samarbetsorganisation. I detta scenario borde de separata organisationernas verksamhet bygga på så väl fungerande partnerskap som möjligt, så att organisationerna kan få synergifördelar. Det är ändå ett faktum att det är svårare att hitta synergifördelar mellan två separata organisationer än inom en gemensam. I det följande beskrivs potentiella fördelar och risker med separata organisationer.

**Fördelar:**

1. Beslutsfattandet skulle vara enklare.
2. Det skulle vara lättare att följa upp och konstatera nyttan av organisationens verksamhet för just kommunerna eller landskapen.
3. Separata organisationer skulle kunna koncentrera sig på frågor, synvinklar och verksamhetsområden för ett mer begränsat medlemssegment, vilket i princip skulle underlätta organiseringen och ledningen av verksamheten.
4. I vissa frågor skulle intressebevakningen för de enskilda organisationerna vara enklare och kraftfullare.

**Risker:**

1. Styrningsförhållandet mellan staten och landskapen skulle sannolikt bli ännu starkare än tidigare. Landskapen skulle inte nödvändigtvis bli en del av den självstyrande kommun- och regionförvaltningen.
2. Det kunde uppstå onödiga gränser mellan kommunerna och landskapen, vilket vore en direkt nackdel för de gemensamma invånarna och sammanslutningarna.
3. Det skulle vara svårt att senare slå ihop de separata organisationerna.
4. I förändringsskedet och senare skulle det inte nödvändigtvis finnas optimala förutsättningar att bygga upp ett samarbete mellan kommunerna och landskapen och deras centralorganisationer.
5. Separata intresseorganisationer skulle också leda till en mer utpräglad sektorisering av tjänsterna och förvaltningen mellan kommunerna och landskapen.
6. De separata organisationerna skulle ha mycket överlappande verksamhet, vilket skulle innebära ineffektiv användning av resurser (t.ex. juridik, ekonomi, demokrati, förvaltning, livskraft och välfärd).
7. De enskilda organisationerna skulle ha en betydligt mindre personalstyrka och budget att röra sig med och synergifördelarna av gemensamma temaområden och gemensam resursanvändning skulle utebli.
8. Intressebevakningen i de allra viktigaste frågorna kring ekonomi och verksamhet skulle inte bli lika verkningsfull som den vore om kommunerna och landskapen verkar tillsammans.

I de följande kapitlen behandlas bildandet av en gemensam organisation för kommunerna och de nya landskapen ur följande synvinklar:

- Kunder och tjänster (Vilka tjänster och för vem?)
- Förvaltning och ekonomi (beslutsfattarestruktur, regler, ekonomiska resurser)
- Personal och kunnande (personalresurser, kompetens och utveckling av dem)
- Ledning, processer och strukturer (ledarskap, verksamhetsprinciper och organisationsstruktur)

### 3. Kunder och tjänster

#### 3.1 Kommunernas och samkommunernas verksamhetsidé, mål och uppgifter

Kommunernas syfte, dvs. deras verksamhetsidé, utgår från kommuninvånarna. Enligt 1 § i kommunalagen är lagens syfte att skapa förutsättningar för att förverkliga *kommuninvånarnas självstyrelse och möjligheter att delta i och påverka kommunens verksamhet*. Syftet med lagen är också att främja den kommunala verksamhetens planmässighet och ekonomiska hållbarhet. Kommunen ska främja *sina invånares välfärd och sitt områdes livskraft* samt ordna tjänsterna för sina invånare på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart sätt.

De framtida kommunernas uppgifter kan delas in enligt följande tabell. Kommunerna kan sköta sina uppgifter på det sätt de önskar inom ramen för sin allmänna kompetens.

Främjande av kommuninvånarnas välfärd och områdets livskraft			
Främjande av kompetens och kultur	Utveckling av livsmiljön	Främjande av kommunens livskraft	Främjande av lokal identitet och demokrati
<ul style="list-style-type: none"> <li>- småbarnspedagogik</li> <li>- förskola och grundläggande utbildning</li> <li>- gymnasieutbildning</li> <li>- yrkesutbildning</li> <li>- fritt bildningsarbete</li> <li>- konst- och kulturtjänster</li> <li>- bibliotekstjänster</li> <li>- ungdomstjänster</li> <li>- idrottstjänster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- markpolitik</li> <li>- planläggning och planering av markanvändning</li> <li>- trafik, kollektivtrafik</li> <li>- byggande och underhåll av vägnät</li> <li>- vattentjänster</li> <li>- avfallshantering</li> <li>- produktion och distribution av energi</li> <li>- byggnadstillsyn</li> <li>- bostadsväsendet</li> <li>- miljövard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ortens attraktionskraft</li> <li>- stöd till svårsysselsatta: uppsökande ungdomsarbete, verkstäder, förebyggande av långtidsarbetslöshet, stadsdelsarbete, integration</li> <li>- näringspolitik: företagsrådgivning, utvecklingsprojekt, företagstomter, marknadsföring av regionen, öppna data</li> <li>- resurssmarta verksamhetsformer</li> <li>- internationella frågor och kontakter (också EU) utgående från den allmänna kompetensen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mångsidiga möjligheter till delaktighet</li> <li>- lokal samhörighet</li> <li>- kommunikation och interaktion</li> <li>- val och representativ demokrati</li> <li>- medborgarorganisationernas verksamhetsförutsättningar</li> <li>- invånarnas frivilliga verksamhet</li> </ul>

Källa: Programmet Framtidens kommun, Kommunförbundet

Landskapens syfte, dvs. deras verksamhetsidé, utgår från landskapens invånare. Enligt regeringens proposition 2.3.2017 är syftet med landskapslagen att *skapa förutsättningar för självstyrelse på större förvaltningsområden (landskap) än en kommun samt för invånarnas möjligheter att delta i och påverka landskapets verksamhet*. Lagen syftar också till att främja landskapens utveckling och bidra till planmässighet och ekonomisk hållbarhet i landskapens verksamhet samt att ge landskapen förutsättningar att *stödja sina invånares välfärd och en balanserad utveckling av sitt område*.

Landskapens uppgifter enligt landskapslagen kan indelas till exempel enligt förteckningen nedan. Landskapen har ingen allmän kompetens, utan deras uppgifter bestäms i lag. Också sätten att sköta uppgifterna regleras i stor utsträckning genom lagstiftning.



Främjande av invånarnas välfärd och en balanserad utveckling av området			
Social- och hälsovård samt säkerhet	Utveckling av livsmiljön	Regionutveckling	Främjande av regional identitet och demokrati
<ul style="list-style-type: none"> <li>- social- och hälsovård</li> <li>- sakkunnigstöd till kommunerna inom främjande av välfärd, hälsa och säkerhet och förebyggande missbrukarbete</li> <li>- regional alkoholförvaltning</li> <li>- räddningsväsendet</li> <li>- hälsoskydd, tobakstillsyn m.m.</li> <li>- landskapets beredskap och samordning av den regionala beredskapen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planering av landskapet och landskapsplanläggning</li> <li>- främjande av planeringen av kommunernas områdesanvändning och av ordnandet av byggnadsväsendet</li> <li>- främjande av skyddet för den biologiska mångfalden och skötsel av kulturmiljön</li> <li>- trafiksystemets funktion, trafiksäkerhet, regional väghållning m.m.</li> <li>- statsunderstöds- och tillsynsuppgifter</li> <li>- främjande och planering av vattentjänsterna m.m.</li> <li>- vatten- och havsskydd</li> <li>- produktion av miljöinformation</li> <li>- <i>kollektivtrafik</i></li> <li>- <i>skärgårdstrafik</i></li> <li>- <i>byggnadstillsyn och miljöväsendet</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jordbruk och landsbygdsutveckling</li> <li>- marknadsordningen för jordbruksprodukter etc.</li> <li>- fiskerihushållning och vattenhushållning</li> <li>- uppgifter som regionutvecklingsmyndighet</li> <li>- prognostisering av utbildningsbehoven</li> <li>- avbytar-service för lantbruksavbytare och pålsdjursuppfödare</li> <li>- regional organisation av samservice</li> <li>- internationella frågor och kontakter (också EU) inom ramen för landskapets kompetens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tillsättande av ett regionalt idrottsråd etc.</li> <li>- främjande av landskapets identitet</li> <li>- kultur som en del av landskapsstrategin</li> <li>- regionala uppgifter med anknytning till romska ärenden och delegationerna för romska ärenden</li> </ul>

De uppgifter som landskapet kan sköta till exempel genom avtal med alla kommuner i landskapet har kursiverats.

### 3.2 KL-förbundets kunder och Kommunförbundets kundarbete

Alla landets kommuner är för närvarande medlemmar i Kommunförbundet. De nuvarande landskapsförbunden, sjukvårdsdistrikten, specialomsorgsdistrikten, räddningsverken och kommunalt anknutna organisationer som ordnar yrkesutbildning köper tjänster av förbundet på avtalsbasis.

Kommunförbundets nuvarande medlems- och kundkrets är mycket heterogen till sin struktur och sitt servicebehov. Därför varierar också servicebehovet. Kommunerna är av väldigt olika storlek både till invånarantalet och till ytan. Den minsta fastlandskommunen Luhanka har färre än 1 000 invånare, medan

Helsingfors har ett invånarantal på omkring 635 000. Det finns sammanlagt 295 kommuner på fastlandet. Antalet kommer inte ändras inom den närmaste framtiden.

Också landskapen skiljer sig från varandra. Till exempel Mellersta Österbotten har färre än 70 000 invånare, medan Nylands invånarantal är 1,6 miljoner. Landskapet Mellersta Österbotten och dess affärsverk och bolag skulle ha cirka 4 300 anställda, medan motsvarande antal för Nyland i början skulle vara 55 000–60 000. Tusentals experter på olika områden skulle arbeta med lednings- och sakkunniguppgifter inom förvaltningen. För att få en uppfattning av organisationens omfattning kan man göra en jämförelse med Europeiska unionen: EU:s institutioner (kommissionen, parlamentet, rådet) har tillsammans omkring 45 000 anställda. De nya landskapen kommer att vara 18 till antalet, och som 19:e landskap har vi Åland.

Redan nu har Kommunförbundet en såpass heterogen kundkrets och genomgår så stora förändringar att förbundet behöver se över sin verksamhet. Kommunförbundets fullmäktige godkände en ny strategi hösten 2016. Kundrelationsmodellen och utvecklingen av strategiska kundrelationer är en viktig åtgärd som stöder genomförandet av strategin. Utgångspunkten för en kundorienterad verksamhet är att strukturera och segmentera medlemskretsen till målgrupper med olika servicebehov.

Kommunförbundet eftersträvar tätare kontakter med medlemmarna. Särskild fokus läggs på de kundorganisationer där verksamhetsmiljön ändras mest. Målet är en tätare och mer systematisk dialog. Genom tätare kontakter kommer Kommunförbundet i framtiden att få mer konkret och aktuell information om kundernas förhållanden och servicebehov. Det gör det möjligt att effektivisera intressebevakningen och skraddarsy tjänster så att de bättre motsvarar olika kommuners, och i framtiden också landskapens, behov. Arbetet med att förankra kundrelationsmodellen inleddes i början av 2017 bland de stora städer som klassificerats som strategiska medlemmar och för landskapens del i slutet av 2016.

### **3.3 Kundrespons på Kommunförbundets tjänster**

Kommunförbundet har varje år genomfört en s.k. strategisk kundundersökning som syftar till att mäta medlemmarnas och kundernas tillfredsställelse med Kommunförbundets verksamhet och tjänster. De mått som används i undersökningen baserar sig på förbundets strategi. Målgruppen för undersökningen består av Kommunförbundets kunder; kommunfullmäktiges och kommunstyrelsernas presidium, kommundirektörerna, direktörerna för utbildningssamkommunerna, direktörerna för landskapsförbunden och sjukvårdsdistrikten, Kommunförbundets förtroendevalda samt kommunernas strategi-, utvecklings- och sektordirektörer.

Den senaste kundundersökningen genomfördes i form av en elektronisk enkät och telefonintervjuer under perioden 11/2016–1/2017. Resultaten baserar sig på 456 svar och uppföljningsmaterial från tidigare år. Av svaren att döma är medlemmarna på det hela taget nöjda med tjänsterna och utvecklingen har huvudsakligen varit positiv. Kunderna känner till verksamheten betydligt bättre än tidigare. Utmaningar i verksamheten är intressebevakningen och den kritik mot Kommunförbundets verksamhet som framförts av kunder som ingått serviceavtal med förbundet.

FAKTORER I VERKSAMHETEN	Medeltal, N=456	Kommungrupp 1: Stora städer och landskapscentrum N=101	Kommungrupp 2: Kranskommuner N=93	Kommungrupp 3: Regionstäder N=80	Kommungrupp 4: Landsbygdskommuner N=111	Kommungrupp 5: Kommuner med särdrag N=45	Annat kommunorganisation (N=9)	Serviceavtal N=13
<b>Kommunförbundets verksamhet</b>								
Intressebevakning	-1,1	-1,1	-1,1	-1,0	-1,0	-1,0	-0,8	-1,5
Serviceverksamhet	-0,5	-0,4	-0,5	-0,5	-0,6	-0,8	-0,2	-1,3
Utvecklings- och projektverksamhet	-0,4	-0,3	-0,4	-0,1	-0,4	-0,6	-0,6	-1,5
<b>Genomsnitt</b>	<b>-0,66</b>	<b>-0,60</b>	<b>-0,66</b>	<b>-0,54</b>	<b>-0,66</b>	<b>-0,78</b>	<b>-0,52</b>	<b>-1,46</b>
<b>Strategiskt val: Livskraftiga samhällen och välmående kommuninvånare</b>								
Vi stärker olika slags kommuners roll och den kommunala självstyrelsen	-0,8	-0,7	-0,7	-0,5	-0,9	-0,9	0,3	-1,3
Vi stärker en hållbar kommunal ekonomi	-0,9	-0,7	-0,9	-0,7	-1,0	-0,9	-0,6	-1,1
Kommunförbundet klarlägger kommunernas roll när det gäller att skapa förutsättningar för kommuninvånarnas välfärd	-0,7	-0,6	-0,6	-0,6	-0,8	-0,9	-0,3	-1,3
Kommunförbundet stärker kommunernas förutsättningar att utveckla den lokala livskraften	-1,0	-0,9	-1,0	-0,8	-1,1	-1,3	-1,4	-1,6
<b>Genomsnitt</b>	<b>-0,83</b>	<b>-0,73</b>	<b>-0,80</b>	<b>-0,66</b>	<b>-0,96</b>	<b>-1,02</b>	<b>-0,50</b>	<b>-1,32</b>
<b>Strategiskt val: Fungerande kommunkoncerner</b>								
Kommunförbundet skapar förutsättningar för tillgången till kompetent personal i kommunerna	-0,6	-0,6	-0,7	-0,3	-0,7	-1,0	-0,9	-1,3
Kommunförbundet skapar genuint mervärde och verkningfulla lösningar för kommunkoncernernas krävande behov	-0,6	-0,6	-0,5	-0,5	-0,8	-0,8	-0,3	-1,2
<b>Genomsnitt</b>	<b>-0,64</b>	<b>-0,57</b>	<b>-0,59</b>	<b>-0,41</b>	<b>-0,72</b>	<b>-0,92</b>	<b>-0,55</b>	<b>-1,26</b>
<b>Strategiskt val: Kommunförbundet som nätverkande organisation</b>								
Kommunförbundet verkar i en nätverksmodell med fasta ramar tillsammans med medlemmarna och intressentgrupperna.	-0,6	-0,5	-0,6	-0,6	-0,7	-0,6	-0,5	-0,7
<b>Genomsnitt</b>	<b>-0,62</b>	<b>-0,52</b>	<b>-0,59</b>	<b>-0,61</b>	<b>-0,72</b>	<b>-0,63</b>	<b>-0,50</b>	<b>-0,69</b>
<b>Genomsnitt för alla kriterier</b>	<b>-0,72</b>	<b>-0,64</b>	<b>-0,69</b>	<b>-0,57</b>	<b>-0,80</b>	<b>-0,89</b>	<b>-0,52</b>	<b>-1,29</b>

Figur 5: Kundgruppernas tillfredsställelse med olika faktorer i Kommunförbundets verksamhet. Källa Innolink Oy. Ju större negativt värde en faktor har, desto sämre har Kommunförbundet lyckats. När förbundet har lyckats med verksamheten är det negativa värdet mindre än -0,6 enheter eller positivt. Om verksamheten behöver förbättras ligger det negativa värdet mellan -0,6 och -0,9. Verksamhet som fått mycket kritik har ett negativt värde på minst -1,0.

I samband med införandet av kundrelationsmodellen och i syfte att kartlägga de framtida servicebehoven har förbundet intervjuat stadsdirektörer, landskapsdirektörer, överdirektörer vid NTM-centralerna, direktörer för sjukvårdsdistrikten samt förändringsledare för vård- och landskapsreformen. Intervjuerna fortsätter efter att denna rapport skrivits.

Responserna vid de diskussioner som förts med städernas ledning stöder iakttagelserna i den strategiska kundundersökningen. Kommunförbundets sakkunnig- och utvecklingstjänster får på det hela taget bra betyg. Städerna deltar till och med förvånansvärt aktivt i olika utvecklingsprojekt och samarbetsnätverk. Förbundets sakkunniga anses ha hög kompetens. Trots att städerna har egna sakkunnigresurser använder de aktivt förbundets direkta rådgivningstjänster. Det finns ändå behov av att utveckla tjänsterna och det behövs det en betydligt tätare dialog med vissa städer.

Responserna från städernas ledning visar att Kommunförbundets intressebevakning behöver förbättras. Intressebevakning i framför allt beredningen av lagstiftning anses vara förbundets viktigaste uppgift. Kommunförbundet ses som en aktör som representerar medlemmarnas synpunkter som motkraft till staten. Kunderna efterlyser ändå skärpa, smidighet och målinriktning i intressebevakningen. Särskilt i samband med vård- och landskapsreformen har städernas betydelse och roll som motorer för regionens utveckling fått alltför lite uppmärksamhet.

Vård- och landskapsreformen kommer att medföra stora förändringar i arbetsfördelningen mellan städerna och landskapen. Lagstiftningen som är under beredning skapar oklarhet i ansvarsfördelningen mellan aktörerna, särskilt i fråga om de uppgifter som gäller utveckling av den regionala livskraften. I diskussionerna med städernas ledning har det framkommit utmaningar som gäller samordningen av städernas och landskapens intressen, bland annat resursfördelningen inom de offentliga finanserna, de s.k. tillväxttjänsterna och på ett bredare plan frågor i anknytning till utvecklingen av regionernas livskraft. Detta har behandlats mer utförligt i en extern utredning (Andersson, Jern, Sandberg).

Responserna vid intervjuerna med direktörerna för landskapen och sjukvårdsdistrikten gick i linje med resultatet från Kommunförbundets ovan beskrivna kundundersökning: responserna var till största delen neutral eller negativ. Man bör ändå observera att de intervjuade inte nödvändigtvis kände till alla tjänster som deras organisation använde eller som stod till buds för organisationen.

Mest nöjda har direktörerna för landskapen och sjukvårdsdistrikten varit med Kommunförbundets nätverk och juridiska tjänster samt KT Kommunarbetsgivarnas service. De övriga tjänster som de intervjuade använde gällde planläggning, upphandling (KL Kuntahankinnat Oy), svenska termer, ledarskap, prognostisering, ekonomiska uppgifter och utbildningsrådgivning.

Vikten av nätverksarbete och tillfredsställelsen med den framkom också i grupparbeten och enkäter i samband med Kommunförbundets strategiarbete. Dessutom anser till exempel vård- och omsorgsdirektörerna i de stora städerna att Kommunförbundet också producerar och analyserar tillförlitligt nationellt jämförelsematerial till stöd för ledarskapet och står till tjänst med sakkunnigservice, forskningsrön, kunskande och ställningstaganden i den föränderliga situationen.

Enligt direktörerna för landskapen och sjukvårdsdistrikten har Kommunförbundet inte i tillräcklig utsträckning haft samkommunernas synvinkel eller helhetsperspektivet i åtanke. Detta vändes också till en möjlighet: KL-förbundet kunde tänka på invånarna och hur man kan bygga upp välfärden för dem tillsammans med kommunerna och landskapen. Också avsaknaden av en debattkultur vid beredningen av ärenden fick kritik.

### **3.4 Kritiska punkter i de nya landskapens verksamhet**

De intervjuade (direktörerna för landskapen, NTM-centralerna och sjukvårdsdistrikten samt förändringsledarna) fick uppge vad det kommande landskapet måste lyckas med för att kunna sköta sin grundläggande uppgift med framgång. Så kallade kritiska punkter var enligt nästan alla intervjuades åsikt ledningen av landskapskoncernen, kundorienterade verksamhetsprinciper, IT-systemen och digitaliserade tjänster samt landskapens självstyrelse, framför allt i fråga om finansiering och beskattningsrätt.

Den nya landskapskoncernen leds inte hierarkiskt utan styrs: verksamheten går inte bara ut på att producera, utan det gäller också att ha kontroll över strategin, avtal och nätverk och leda koncernen med karisma. Avgörande är förmåga att ha kontroll över helheten och tillhandahållarkompetens (bl.a. affärsverksamhets- och upphandlingskompetens). Det viktigaste i ledningen av landskapskoncernen är överlag att kunna bromsa kostnadsökningen inom social- och hälsovården.

Kärnan i modellen med valfrihet inom social- och hälsovården är effektivare och mer innovativa processer, bättre tillgång till service, mindre behov av tyngre tjänster samt rimliga transaktionskostnader. Utmaningen är att kunna ingå avtal: hur kan man till exempel definiera att avtalsparterna ska ta hand om medborgarna och inte bara slussa dem vidare eller hur avtalsparterna ska betalas så att "dörren inte står på vid gavel". När det gäller personer som har stort behov av service är den kritiska punkten att ge landskapet organiseringsansvaret, vilket förhindrar deloptimering av tjänsterna och tvingar till helhetsplanering av invecklade och svåra serviceprocesser.

Verksamhetsprinciper som utgår från kunderna och deras behov samt krav på verkningfulla tjänster påverkar alla anställda i landskapet. Behovet av förändringar i verksamhetskulturen är uppenbart: om kunderna inte använder tjänsterna kan verksamheten läggas ner. Till kundorienteringen hör också att kommunerna och landskapen borde utforma en gemensam kundhistoria för sina gemensamma kunder.

I de nya landskapen måste man kunna fatta faktabaserade beslut. Det behövs till exempel geografisk information om servicebehoven samt uppgifter om hälsotillstånd och servicenätverk samt nationella mått som kan användas för att jämföra serviceproducenter.

Landskapens självstyrelse och därmed också finansieringen är en av de viktigaste kritiska punkterna. De planerade finansieringsförhandlingarna med staten anses vara viktiga, men en del av de intervjuade betvivlade starkt att de skulle bli verklighet. Syftet med finansieringsförhandlingarna bör vara strategisk målsättning för till exempel landskapsstrategin, arbetsfördelningen mellan samarbetsområdena, investeringar etc. De intervjuade ansåg att förhandlingarna inte får gälla den operativa ledningen eller metoder. I fråga om social- och hälsovården anses grunderna för finansieringen vara rätt så korrekta. På längre sikt bör landskapen få beskattningsrätt.

Andra kritiska punkter som framkom vid intervjuerna är bland annat tidsplanen för genomförandet, samarbetet mellan landskapen, tillgången till likvärdiga tjänster, prognostisering, främjande av livskraften och delaktighet.

### **3.5 Kommunernas och samkommunernas åsikter om ett KL-förbund**

Enligt intervjuerna i början av 2017 förhåller sig städerna avvaktande till ett gemensamt förbund för kommunerna och landskapen. I grunden är de positivt inställda, dvs. en gemensam organisation ses som den framtida målbilden, men på grund av att lagstiftningen inte är klar och framför allt på grund av oklarheterna kring landskapens självstyrande ställning tar de inte direkt ställning till frågan.

Om landskapen blir organisationer som placerar sig vertikalt mellan staten och kommunerna, förverkligar statens vilja med statliga resurser och statlig styrning och har styrmakt också över kommunernas verksamhet, ökar kritiken mot en gemensam organisation också ur kommunernas synvinkel. Å andra sidan, om landskapen får verklig självstyrelse och uppgiftsfördelningen mellan landskapen och kommunerna blir klart horisontell, finns det bättre förutsättningar för samarbete (se figur 6).



Figur 6: Samarbets- och avtalsmekanismer i offentliga sektorn.

Städernas förhållningssätt beror på hur det nya KL-förbundets förvaltnings- och beslutssystem byggs upp. En central fråga är om den nya organisationen företräder sina betalande medlemmar eller de politiska maktstrukturerna. I fråga om organisationens självstyrelse anses det vara viktigt att organisationen är oberoende av regeringen och riksdagen. De stora städerna betalar en betydande del (i nuläget cirka 50 %) av förbundets medlemsavgifter. Detta, liksom också olikheterna mellan kommunerna, borde beaktas i organisationens berednings- och beslutsstruktur.

De intervjuades åsikt om ett gemensamt KL-förbund kan sammanfattas som ett försiktigt, om än inte helt enhälligt ja. Samarbetet mellan kommunerna och landskapen och kontaktytorna mellan dem borde enligt de intervjuade utgå från de gemensamma kundernas intressen, som ska bevakas gentemot staten och internationellt. Gemensamma kontaktytor är bland annat skolhälsovården, främjandet av hälsa och välfärd, datalager, regionutvecklings- och livskraftsfrågor, närdemokrati och delaktighet samt förhindrande av segregation. En annan gemensam utgångspunkt för kommunerna och landskapen är enligt de intervjuade självstyrelsemålet. De intervjuade efterlyste riktlinjer för de gemensamma utgångspunkterna redan i det skede då KL-förbundet bereds.

De intervjuade ansåg att finns risk för konflikter mellan kommunerna och landskapen i fråga om fördelningen av befogenheter och resurser, särskilt i början av social- och hälsovårdsreformen. Till exempel fastigheterna och servicenätverket inom social- och hälsovården, avtalen, personalen, sanktionsavgifterna och landskapsplanläggningens roll ansågs kunna ge upphov till problem. Enligt de intervjuade skulle ett stort KL-förbund representera olika intressen, vilket ofrånkomligen skulle ge upphov till konflikter. Det är viktigt att kommunerna och landskapen har aktiv och regelbunden växelverkan och gemensamt överenskomna metoder för konflikthantering. De intervjuade framförde också önskemål om delvis separat beslutsfattande, delvis åtskilda tjänster och egna kontaktpersoner för olika kundgrupper.

De intervjuade ville att de nya landskapen skulle få följande tjänster av KL-förbundet:

- 1. Intressebevakning för invånarna gentemot staten och internationellt**
  - växelverkan mellan medlemmarna och sammanställning av ståndpunkter
  - kännedom om medlemmarnas verksamhet
  - aktivt synliggörande av åsikter
- 2. Utveckling av tjänster, servicekedjor och nya arbetsformer**
  - synliggörande av landskapens utvecklingsarbete, projekt och kunskande
  - benchmarking av landskapens praxis
  - t.ex. utveckling av avtalsstyrningen och koncernförvaltningen
  - t.ex. hälsofrämjande tjänster och hur de ska produceras/köpas för att generera nytta för invånarna, kommunerna och landskapet
  - t.ex. bedömningar av kunderna och invånarna och delaktighet för dem i utvecklingen av servicesystemet
- 3. Gemensamma nationella jämförelseuppgifter**
  - t.ex. nationell jämförelse av serviceproducenterna i fråga om kvalitet och kostnads-effektivitet: hur produceras mervärde inom hälso- och sjukvården, vilka kostnader är förknippade med olika produktionssätt, kostnadsjämförelser mellan olika serviceproducenter samt incitament och sanktioner som utgår från på insamlade uppgifter
- 4. Tjänster för organisering av vardagen**
  - stöd-, styrnings- och sakkunnigtjänster
  - t.ex. lagtolkning, upphandling, avtalsjuridik
- 5. Segmentering av landskapen och tjänster för olika kunder utgående från deras behov**
  - t.ex. specialkunskande för små landskap
- 6. Utnyttjande av nätverk i tillhandahållandet av ovan nämnda tjänster samt kollegialt stöd**

De intervjuade utmanar Kommunförbundet att utveckla sin organisation enligt den kompetens som framtidens kommuner och landskap behöver och enligt de strategiska prioriteringsområdena.

### 3.6 Iakttagelser och slutledningar

Landskapens självstyrelse är i skrivande stund ännu ett osäkerhetsmoment. Huruvida landskapen får sitt mandat och sin ställning av medborgarna (val, beskattningsrätt) eller staten (statlig styrning och finansiering) påverkar väsentligt förhållandena mellan kommunerna och landskapen och förutsättningarna för att bilda en gemensam organisation. Den respons som Kommunförbundet fått visar ändå att förbundet behöver förnya sig oberoende av vård- och landskapsreformen.

Det finns stora skillnader mellan de olika kommunerna och landskapen i fråga om storlek, regional ställning, läge, näringsstruktur och utvecklingspotential. Dessa faktorer påverkar behovet av service och intressebevakning. De stora kommunerna och landskapen har mycket eget kunskande och egna utvecklingsresurser till exempel som stöd för intressebevakningen. Små kommuner och landskap är mer beroende av samarbete och utomstående expertstöd.

För varken kommunerna, städerna eller landskapen är det i fortsättningen självklart att vara medlem av KL-förbundet. Medlemskapet beror på om förbundet kan ge tillräcklig valuta för medlemsavgiften, dvs. tjänster som ger medlemmarna mervärde och möjlighet att delta i beslutsfattandet. En central dimension i medlemskapet är att det finns möjlighet att påverka organisationens verksamhet och utvecklingen av den. Verksamheten får sin legitimitet utgående från hur väl organisationen betjänar sina betalande medlemmar. Organisationens uppgift är inte att uppfylla riksdagens eller regeringens vilja. Samtidigt som organisationen måste tillgodose fältets behov och fungera som motpart till regeringen, måste den också axla rollen som en pålitlig och kunnig samarbetspartner i uppbyggnaden av det finländska samhället. Fungerande samarbetsrelationer till det nationella beslutsfattandet är också i fortsättningen en grundförutsättning för en trovärdig verksamhet.

Med tanke på bildandet av det nya KL-förbundet och dess fortsatta existens är den avgörande frågan med hurdana beredningsmekanismer och strukturer den nya organisationen lyckas samordna dels de intressekonflikter som ofrånkomligen kommer att uppstå mellan kommunerna och landskapen, dels de varierande behoven bland medlemmarna som har olika storlek, utvecklingspotential och styrkor i det samhälleliga maktspelet.

Utmaningen för det nya KL-förbundet är att ha kontroll över förändringarna i uppgiftsfördelningen mellan kommunerna och landskapen. I huvudsak borde det lyckas, för Kommunförbundet står redan nu för de tillbudsstående sakkunnig-, utvecklings- och intressebevakningstjänsterna för kommunerna och samkommunerna. Vid intervjuerna med sjukvårdsdistriktens ledning framkom önskemål om att sjukvårdsdistriktens synpunkter skulle få mer uppmärksamhet i förbundets verksamhet. I fråga om de uppgifter som överförs från närings-, trafik- och miljöcentralerna är situationen ny, eftersom staten hittills skött sakkunnigstödet för uppgifterna. När uppgifterna överförs till landskapen sker det så stora förändringar i produktionssättet att också kraven på KL-förbundets tjänster och kunnande ändras.

Kommunförbundets nuvarande sektoriella organisationsstruktur svarar inte till alla delar mot omvärlds- förändringarna och de utmaningar som har lyfts fram i kundresponserna. KL-förbundet förväntas ompröva sin intressebevakning, förnya sina utvecklingstjänster så att de ännu bättre än tidigare svarar mot kundernas verksamhet och behov samt organisera produktionen av nationella jämförelseuppgifter, som det finns ett betydligt större behov av än tidigare. (Se kapitel 6 "Ledning, processer och strukturer").

KL-förbundets organisationsstrukturer och verksamhetsformer bör bygga på en holistisk hantering av kundrelationerna. Utgångspunkten för utvecklingen av tjänsterna bör vara att bättre kunna identifiera kundernas behov och verksamhet och att i högre grad kunna skraddarsy tjänster för enskilda kunder och kundsegment. Tjänsterna måste hålla hög kvalitet och tillhandahållas på ett kostnadseffektivt sätt. Det ställer nya krav på personalens kompetens och utvecklingen av organisationens verksamhetskultur. All kompetens behöver ändå inte finnas hos KL-förbundet. Det ställs också förväntningar på bättre utnyttjande av till exempel medlemmarnas kunnande och deras egen utvecklingsverksamhet. Också utomstående sakkunniga kunde anlitas i större utsträckning än tidigare.

Oberoende av hur entydigt en uppgift har definierats i lagar och förordningar kommer det ändå att uppstå betydande kontaktytor mellan kommunernas och landskapens uppgifter och serviceprocesser. Kommunernas och landskapens verksamheter har också många rentav överraskande beröringspunkter som kommer fram först när processerna ses som helheter med kunden i fokus. Konkreta exempel beskrivs i Kommunförbundets utvecklingsinitiativ "Rajapinnoilta yhdyspintoihin" (Från gränssytor till kontaktytor) (Kommunförbundet, 2016).

Eftersom det är fråga om stora kontaktytor är det förnuftigt att beskriva kommunernas och landskapens verksamhet som en helhet. Helheten framgår av figuren nedan. Figuren är avsedd att utgöra ett allmänt verktyg, när KL-förbundets behov, syfte och konkreta servicehelheter planeras mer ingående tillsammans med kommunerna och de nya landskapen.



Figur 7: Kommunernas och landskapens verksamhet

De gröna verksamheterna består av uppgifter som i princip tydligt tilldelats kommunerna respektive landskapen. Gränsytor i anknytning till dem kan sannolikt identifieras rätt entydigt och är eventuellt också helt möjliga att hantera. Med blått anges faktorer som förenar kommunerna och landskapen och där kommunerna och landskapen sannolikt har stora synergifördelar. De kan också vara rätt enkla att hantera, om man vill satsa på samarbete. Med rött anges verksamheter där det sannolikt finns mest att definiera och fundera på i fråga om kommunernas och landskapens roller och gränssytor, och eventuellt också potentiella konflikter både regionalt och nationellt. Detta återspeglar sig naturligtvis på KL-förbundets roll och uppgifter.



## 4 Förvaltning och ekonomi

Hur förvaltningen och ekonomin byggs upp i ett gemensamt förbund för framtidens kommuner och landskap (KL-förbundet) bestäms av vilken slags organisationsstruktur förbundet kommer att ha efter landskapsreformen.

I det här kapitlet presenteras först de olika alternativen för en ny organisationsstruktur. Därefter presenteras centrala faktorer där förändringsbehoven kräver bedömning och beredning ur den valda organisationsstrukturens perspektiv. Fokus i kapitlet ligger på frågor som måste lösas åtminstone angående medlemskap, medlemsavgifter, utövande av rösträtt samt utformningen av förbundsdelegationen och styrelsen och fördelningen av beslutanderätten. Om beredningen av ärenden indelas i sektioner bör också de grundläggande principerna för hur sektionerna bildas samt deras beslutanderätt och verksamhet slås fast.

**Förbundsdelegationen beslutar om ändringar i Kommunförbundets stadgar. En stadgeändring förutsätter minst tre fjärdedelars majoritet av de avgivna rösterna.**

### 4.1 Organisationsstrukturen

I fråga om organisationsstrukturen finns det åtminstone följande alternativ:

- A. ett KL-förbund
- B. ett KL-förbund med sektioner
- C. ett KL-centralförbund
- D. separata förbund
- E. avtalsamarbete.

**A. Ett KL-förbund.** Kommunerna och landskapen har ett gemensamt KL-förbund som sköter intressebevakningen, utvecklingsverksamheten och rådgivnings- och informationstjänsterna, vilka är underställda en enda förvaltning och ett beredningsmaskineri. Detta alternativ möjliggör ett fungerande samarbete mellan kommunerna och landskapen så att de kan uppnå gemensamma mål. Ett enda förbund betyder att inflytandet stärks i bevakningen av medlemmarnas intressen gentemot staten samt både i förändringssituationer och på längre sikt. Risken finns att olika intressen ger upphov till en maktkamp och missnöje med beslutsfattandet och verksamheten, om den egna medlemsgruppen inte får sin röst hörd i beredningen och beslutsfattandet.

Alternativet ett enda förbund torde förutsätta att kommunerna och landskapen har som mål att stärka självstyrelsen gentemot statsförvaltningen (inkl. beskattningsrätt för landskapen och begränsning av statens styrning) och att KL-förbundet erbjuder sina kunder sådan nytta och service att medlemskapet gagnar både kommunerna och landskapen.

**B. Ett KL-förbund med sektioner.** Kommunerna och landskapen har ett gemensamt KL-förbund enligt alternativ A, men med en förvaltningsstruktur indelad i sektioner som stöder intressebevakningen, utvecklingsverksamheten och rådgivnings- och informationstjänsterna. En indelning i sektioner ger möjlighet att mer djupgående beakta olika medlemsgruppers behov i beredningen av ärenden och vid behov också i beslutsfattandet. Sektionsstrukturen möjliggör mötes-, nätverks- och diskussionsmiljöer för den egna medlemsgruppen eller för aktörerna inom sektorn. Risken är att sektionsstrukturen leder till konkurrens och maktkamp mellan sektionerna och i värsta fall till splittringar inom förbundet.

Sektionsstrukturen ger åtminstone upphov till följande frågor: är sektionerna bara beslutsberedare för styrelsen eller har de självständig beslutanderätt eller egen operativ verksamhet, till exempel egen serviceproduktion eller intressebevakning, och har de egen budgetmakt och hurdan är deras förvaltningsstruktur?

**C. Ett KL-centralförbund.** Kommunerna och landskapen har egna förbund som i egenskap av självständiga föreningar sköter intressebevaknings-, utvecklings- och serviceverksamheten inom sina egna områden. Förbundens gemensamma intressebevaknings-, utvecklings- och serviceverksamhet sköts av KL-centralförbundet, som kommunernas och landskapens förbund är medlemmar i. De självständiga förbunden kan bedriva sin verksamhet utgående från sina egna utgångspunkter. De organisationer som

är underställda centralförbundet måste ändå följa KL-centralförbundets gemensamma strategi. I modellen med ett centralförbund är den gemensamma intressebevakningen (gentemot staten) svagare än i modellerna med ett enda förbund enligt punkt A och B, och de separata föreningarnas förvaltning och verksamhet ger upphov till mycket överlappande arbete.

Bestämmelserna i föreningslagen kräver att KL-centralförbundet ska ha minst tre medlemmar. Innan KL-centralförbundet inrättas måste det avgöras vem/vilka utöver Kommunförbundet och Landskapsförbundet som ska vara konstituerande medlemmar i centralförbundet för att minimikravet i lagen ska uppfyllas.

**D. Separata förbund.** Kommunerna och landskapen har egna förbund som i form av självständiga aktörer sköter intressebevaknings-, utvecklings- och serviceverksamheten. Det finns ingen gemensam paraplyorganisation. Förbunden har ett avtalsbaserat samarbete på de områden där samarbete anses vara möjligt och nödvändigt. Alternativet med två separata förbund ger bägge förbunden mest frihet att organisera sin intressebevaknings-, utvecklings- och serviceverksamhet, men eftersom resurserna splittas blir verksamhetens kvalitet och volym sämre jämfört med de övriga alternativa strukturerna. I det här alternativet måste man bedöma vilka intressebevaknings-, utvecklings- och servicefunktioner kommunerna behöver av Kommunförbundet efter att en del av deras uppgifter har överförts till landskapen.

Detta alternativ kan bli aktuellt i en situation där statsförvaltningen kraftigt styr landskapens verksamhet och kommer att göra det också i fortsättningen, om denna omständighet anses vara avgörande.

**E. Avtals-samarbete med landskapen.** I det strukturalternativ som baserar sig på avtals-samarbete finns det en enda organisation, Kommunförbundet, och landskapen köper de tjänster de behöver av förbundet. Landskapen har då ingen egen intressebevakningsorganisation. Detta alternativ passar sannolikt i en övergångsperiod, i det fallet att samförstånd inte nås snabbt om den slutliga strukturen och om landskapen fortfarande överväger vilken slags stödstruktur respektive landskap behöver. Risken finns att det här arrangemanget blir en bestående struktur som inte ger möjlighet till långsiktig intressebevakning, utveckling och serviceverksamhet samt resurser för verksamheten. En omfattande försäljning av tjänster till andra än medlemmar kunde också äventyra förbundets allmännyttiga ställning.

## 4.2 Medlemmar som har rösträtt

Rösträtt vid Kommunförbundet har kommunerna i egenskap av ordinarie medlemmar. Om ett KL-förbund bildas måste för de medlemmar som har rösträtt måste man åtminstone besluta

- vilka som har rösträtt i KL-förbundet och
- om de medlemmar som har rösträtt ska indelas i olika medlemsgrupper.
- 

**Rösträtt i KL-förbundet.** I strukturalternativ A, B och C måste det fattas beslut om vem som har rösträtt i KL-förbundet. Ska endast kommunerna och landskapen ha rösträtt eller ska också andra eventuella medlemmar, till exempel samkommunerna eller de sammanslutningar och stiftelser där kommunerna, samkommunerna och landskapen själva eller tillsammans har bestämmande inflytande, ha rösträtt eller ska de över huvud taget ha rätt att vara medlemmar i KL-förbundet?

Målet bör vara att kommunerna och landskapen har rösträtt i KL-förbundet. Man måste också överväga om KL-förbundet borde ha medlemmar utan rösträtt och i så fall varför, och vem som kan vara medlem utan rösträtt och vilka rättigheter och skyldigheter medlemmar utan rösträtt skulle ha.

**Medlemsgrupper.** I de olika alternativen måste man också överväga om medlemmar med rösträtt ska indelas i olika medlemsgrupper och i så fall på vilka grunder (t.ex. kommunmedlemmar och landskapsmedlemmar). En indelning i medlemsgrupper gör det möjligt att fastställa olika rättigheter och skyldigheter (bl.a. olika medlemskriterier, utslutningsgrunder, grunder för medlemsavgiften och gradering av antalet röster) för olika medlemsgrupper.

## 4.3 Medlemsavgifter

För närvarande uppgår kommunernas och samarbetspartnerns medlemsavgifter till sammanlagt cirka 19 miljoner euro. Kommunernas medlemsavgift bestäms utgående från invånarantalet (3/4), de beskattningsbara inkomsterna (1/4) och grunder för sänkning av avgiften.

För medlemsavgifternas del ska åtminstone följande avgöras:

- målnivån för de totala medlemsavgifterna
- på vilken grund medlemsavgifterna delas upp mellan kommunerna och landskapen
- på vilken grund medlemsavgifterna delas upp i olika medlemsgrupper
- om det finns grunder för att sänka medlemsavgiften eller bevilja befrielse från den

**Målnivån för de totala medlemsavgifterna.** Målet är att intressebevakningen, utvecklingen, serviceproduktionen och nätverken ska vara verkningsfulla och effektiva. I alla strukturalternativ måste det bedömas om målet kan nås med lika stora medlemsavgifter som för närvarande eller om det finns behov av att bredda verksamheten och höja medlemsavgifterna eller om målet ska vara att krympa verksamheten och sänka avgifterna. Det är viktigt att de totala medlemsavgifterna kvarstår på åtminstone nuvarande nivå för att verksamheten ska vara verkningsfull effektiv.

I strukturalternativ D och E måste man bedöma i vilken mån överföringen av kommunernas uppgifter till landskapen minskar kommunernas behov av Kommunförbundets tjänster, och hur det påverkar behovet av medlemsavgifter.

**Kommunernas och landskapens medlemsavgifter.** I strukturalternativ A och B (och C på centralförbunds nivå) måste man överväga på vilka grunder det totala medlemsavgiftsbeloppet fördelas mellan kommunerna och landskapen (och eventuellt de övriga medlemsgrupperna). Ska totalbeloppet till exempel fördelas enligt en på förhand avtalad fast grund (en bestämd del av KL-förbundets budget), i förhållande till utbudet eller användningen av tjänster, i förhållande till kommunernas och landskapens sammanräknade budgetar eller utgående från de lönesummor som kommunerna och landskapen betalar.

I landskapsreformen överförs uppgifter från kommunerna och staten till landskapen, vilket förändrar behovet av service. Landskapen har sakkunniga i sin tjänst, vilket kan minska behovet att använda KL-förbundets sakkunnigtjänster. Å andra sidan kan det i både landskapens och kommunernas verksamhet finnas nya områden där KL-förbundet kan erbjuda tjänster för sina medlemmar. Medlemsavgifterna påverkas också av om något landskap låter bli att ansluta sig till KL-förbundet.

Grunden för fördelningen av medlemsavgifterna mellan kommunerna och landskapen ska vara hållbar på lång sikt och också vid förändringar i verksamheten (t.ex. efter att personal och verksamhet har bolagiserats).

**Fördelningsgrund för medlemsavgifterna i olika medlemsgrupper (i kommunerna och landskapen).** I de olika strukturalternativen måste man också överväga på vilken grund medlemsavgifterna bestäms mellan olika kommuner och olika landskap (och eventuella medlemmar i andra medlemsgrupper) och om kommunernas och landskapens avgift ska bestämmas på samma grund.

Målet är så enkla, tydliga och hållbara avgiftsgrunder som möjligt för hela fullmäktigeperioden. Att kunna förutse ekonomin på lång sikt är en förutsättning för en verkningsfull verksamhet.

I en enkel och tydlig modell bestäms medlemsavgiften enligt en enda grund, till exempel invånarantalet. En avgiftsgrund som bygger på invånarantalet innebär i praktiken att kommunernas medlemsavgifter blir ungefär lika stora som de som fastställts enligt nuvarande beräkningsmodell.

#### **Grunder för sänkning av och befrielse från medlemsavgift.**

I fråga om medlemsavgifterna måste man också avgöra om det i stadgarna ska fastställas grunder för sänkning av och befrielse från medlemsavgift och i så fall vilka grunderna ska vara.

#### **4.4 Medlemmarnas beslutanderätt**

Kommunförbundets ordinarie medlemmar använder sin rösträtt vid valkretsstämmorna där kandidatlistorna utses inför förbundsdelegationsvalet. Dessutom använder de ordinarie medlemmarna sin rösträtt vid valet av ledamöter till förbundsdelegationen genom medlemsröstning per post, genom telekommunikationsförbindelse eller med något annat tekniskt hjälpmedel som valnämnden bestämt. I andra ärenden utövas medlemmarnas beslutanderätt av förbundsdelegationens ledamöter vid delegationens sammanträde.

De ordinarie medlemmarnas röster vid valkretsstämorna har graderats så att antalet ombud bestäms utgående från invånarantalet enligt graderingen i stadgarna. I valet av ledamöter till förbundsdelegationen bestäms de ordinarie medlemmarnas röster enligt kommunens invånarantal.

När det gäller de ordinarie medlemmarnas beslutanderätt måste man åtminstone avgöra

- i vilka ärenden medlemmarna har beslutanderätt
- på vilket sätt medlemmarna utövar sin beslutanderätt och
- hur rösterna graderas mellan de olika medlemmarna.

**Ärenden där medlemmarna utövar sin beslutanderätt.** Om det finns många medlemmar (alternativ A, B, D och E), bör beslutanderätten överföras till förbundsdelegationens ledamöter, med undantag av valet av ledamöter till förbundsdelegationen. Medlemmar har direkt beslutanderätt endast när det gäller att välja ledamöterna till förbundsdelegationen, i andra ärenden är medlemmarnas beslutanderätt indirekt.

I alternativ C bör man för KL-centralförbundets del överväga om medlemmarna ska ha kvar mera direkt beslutanderätt eller om det ens är nödvändigt att välja delegationsledamöter på centralförbunds nivå.

**Hur medlemmarna utövar sin beslutsrätt** Medlemmarna utövar sin beslutanderätt vid föreningens möte. I stadgarna kan det bestämmas att medlemmarna i frågor som särskilt nämns i stadgarna utövar sin beslutanderätt vid särskilda röstningstillfällen, per post, genom datakommunikation eller med något annat tekniskt hjälpmedel utan att komma samman till möte.

I alla strukturalternativ måste man bestämma om medlemmarna ska utöva sin beslutanderätt vid ett medlemmöte (t.ex. vid en nationell KL-kongress) eller vid särskilda röstningstillfällen och om kandidatuppställningen ska ske vid valkretsstämmor eller på något annat sätt. Det kunde vara ändamålsenligt att ledamöterna i fortsättningen väljs direkt vid en riksomfattande KL-kongress.

**Gradering av antalet röster.** En gradering av medlemmarnas antal röster kräver bestämmelser i stadgarna. Graderingsgrunderna kan vara olika för olika medlemsgrupper. Medlemmarna kan också i viss mån ha olika antal röster i olika frågor.

I de olika strukturalternativen måste man avgöra hur många röster en medlem har, på vilka grunder antalet röster graderas, om graderingsskalan ska vara den samma för kommunerna och landskapen (och eventuella andra parter med rösträtt) och om det ska finnas ett tak för antalet röster.

I graderingen kan man utgå från till exempel invånarantalet. Graderingsskalan för kommunerna och landskapen bör övervägas separat. Om kommunerna och landskapen har samma graderingsskala, kan ett enskilt landskap ha en rösträtt som väger betydligt tyngre än en enskild kommuns. Om man vill kan detta åtgärdas genom en begränsning av antalet röster.

I strukturalternativ A och B har en gradering av antalet röster betydelse åtminstone för resultatet i valet av ledamöter till förbundsdelegationen. I strukturalternativ C bör en gradering av antalet röster övervägas separat beroende på i vilken mån medlemmarna själva använder beslutanderätt i KL-centralförbundet.

Också i fråga om en gradering av antalet röster bör målet vara så enkla och tydliga grunder som möjligt.

#### **4.5 Förbundsdelegationens sammansättning och beslutsfattande**

Kommunförbundets förbundsdelegation har 76 ledamöter (och ersättare), som ska vara fullmäktigeledamöter enligt kommunallagen. Av ledamöterna väljs 66 vid ett val som förrättas efter kommunalvalet under samma år som kommunalvalet hållits och nio från utjämningsplatser. Ledamöterna i förbundsdelegationen väljs per valkrets i proportion till invånarantalet i valkretsen.

I fråga om förbundsdelegationen och dess beslutsfattande måste åtminstone följande frågor avgöras:

- förbundsdelegationens sammansättning och maktfördelningen mellan olika medlemsgrupper
- en eventuell kvotering av platser för olika medlemsgrupper
- behörighetsvillkoren för ledamöterna och

– tillämpningen av bestämmelser om kvalificerad majoritet.

**Förbundsdelegationens sammansättning och maktfördelningen mellan olika medlemsgrupper.** I de olika strukturalternativen måste förbundsdelegationens sammansättning och maktfördelningen mellan olika medlemsgrupper övervägas. Innebär till exempel kommunernas och landskapens olika intressen i KL-förbundet att delegationsledamöternas platser bör delas upp i kommunplatser och landskapsplatser, och om så är fallet, på vilka grunder bestäms respektive antal platser? Man måste bedöma om ledamöterna de facto verkar samtidigt på både kommun- och landskapsfältet och om de sålunda kan delas upp i kommun- och landskapsledamöter.

**Kvotering av delegationsplatser för olika medlemsgrupper.** I förbundets stadgar kan det bestämmas grunder för en fördelning av platserna i förbundsdelegationen mellan förbundets medlemmar eller grupper som de bildat. Av grunderna ska det åtminstone framgå vilka medlemmar eller medlemsgrupper som har rätt att få ett visst antal platser i förbundsdelegationen, hur platserna fördelas sig mellan kvoterna (hur många platser respektive kvot får eller hur antalet platser bestäms enligt fördelningsgrunden, t.ex. utgående från invånarantalet) och om kvoteringen gäller alla platser i förbundsdelegationen eller bara en del av dem.

**Behörighetsvillkor.** I fråga om fördelningen av antalet platser i förbundsdelegationen måste det också avgöras vem som är valbar, hur förbundsdelegationens ledamöter väljs ut, i vilken mån partipolitiska eller regionala frågor eller jämställdhetsfrågor inverkar på valet, om urvalskriterierna är de samma för eventuella kommun- och landskapsplatser och i vilken mån dessa frågor kan bestämmas i stadgarna och om det överhuvudtaget är ändamålsenligt att ha stadgarestämmelser om dem.

**Bestämmelser om kvalificerad majoritet.** Särskilt om platserna fördelats mellan olika intressegrupper måste man överväga i vilka frågor det krävs kvalificerad majoritet för beslut (t.ex. 2/3). När bestämmelser om kvalificerad majoritet utformas måste man bedöma vilka frågor som kräver uppgörelse i godo med ett större antal medlemmar, vilka som utgör mer bestående riktlinjer för organisationens verksamhet och vilka som är så betydande att en större kvalificerad majoritet behöver ställa sig bakom beslutet. När bestämmelser om kvalificerad majoritet utformas gäller det ändå att se till att KL-förbundets möjligheter att utveckla sin verksamhet enligt föränderliga förhållanden och behov inte kan förhindras i onödan.

#### 4.6 Styrelsen och arbetsutskottet

Kommunförbundets styrelse har 15 ledamöter (och ersättare). Styrelsen ska väljas så att de olika politiska partierna och övriga grupper företräds i enlighet med proportionalitetsprincipen för kommunalvalet, i proportion till de röstetal som partierna och de övriga grupperna fått i föreningens medlemskommuner i föregående kommunalval. Vid valet av ledamöter ska dessutom regionala synpunkter och olika stora kommuners representation beaktas.

I fråga om arbetsutskottet är Kommunförbundets praxis att utskottet har en ledamot med personlig ersättare från varje parti som är företrätt i styrelsen.

**Hur styrelsen bildas.** I fråga om valet av styrelse måste man i de olika strukturalternativen överväga samma saker som vad som ovan sagts om förbundsdelegationens sammansättning, men fördelningen av styrelseplatser (kvotering) mellan olika medlemsgrupper kan inte bestämmas i stadgarna på samma sätt som för ledamöterna i förbundsdelegationen. Med tanke på styrelsens funktionsförmåga och gruppdynamik kunde det vara motiverat att hålla antalet styrelseledamöter oförändrat.

Man måste också överväga om det borde finnas behörighetsvillkor för styrelseledamöterna i stadgarna. Minst en ledamot och en ersättare i styrelsen ska företräda den svenskspråkiga befolkningsgruppen. Vad gäller styrelsens beslutsfattande måste man bedöma om det finns behov av bestämmelser om kvalificerad majoritet i vissa frågor.

**Styrelsens interna praxis.** I fråga om styrelsens egen verksamhet måste man överväga om praxisen behöver ses över till vissa delar. Till exempel i fråga om ersättarnas närvaro måste man bedöma om det är nödvändigt att kalla in ersättarna till alla sammanträden eller om en ersättare ska kallas in bara då den ordinarie ledamoten har förhinder.

**Arbetsutskottet.** I fråga om arbetsutskottet måste man överväga hur stort arbetsutskott styrelsen ska ha, vem som hör till arbetsutskottet, om en eventuell sektionsindelning påverkar arbetsutskottets sammansättning och om en representationsfördelning mellan kommunerna och landskapen ska synas i arbetsutskottet.

#### 4.7 Styrelsens sektioner

KL-förbundets verksamhet kommer att omfatta frågor som uttryckligen gäller dels kommunerna, dels landskapen. Strukturalternativet med indelning i sektioner gör det möjligt att koncentrera sakkunskapen och kompetensen för kommunerna respektive landskapen till olika sektioner som sköter intressebevakning, utveckling och serviceverksamhet och som ger utlåtanden och bereder ärenden. Sektionsstrukturen möjliggör en djupare beredning av ärendena från kommunernas och landskapens egna utgångspunkter.

Vad gäller stadgarna för KL-förbundet måste man överväga i vilken mån de registrerade stadgarna ska ha bestämmelser om bildandet av sektioner, om sektionerna hör till KL-förbundets förvaltning. Genom bestämmelser i stadgarna kan man till exempel bygga upp permanenta sektioner och parallellt kan styrelsen också ges allmännare befogenheter att bilda sektioner för olika behov.

I fråga om sektionerna bör åtminstone följande avgöras:

- grunden för bildandet av sektioner
- om sektionerna har beslutanderätt
- om sektionerna har rätt att använda medel och
- hur sektionernas förvaltningsstruktur ska se ut.
- 

**Grunden för bildandet av sektioner.** Sektioner kan byggas upp på olika sätt. De kan bildas till exempel för olika medlemsgruppers behov (t.ex. en kommunsektion, landskapssektion, stadssektion) eller för behov enligt service- eller kompetensområde (t.ex. välfärd, livskraft, bildning, markanvändning och teknik) eller utifrån befintliga arbetsgrupper (t.ex. stadspolitiska arbetsgruppen, delegationen för små kommuner och svenska delegationen). Till exempel i Sverige och Danmark är de organ som bereder styrelsens beslut indelade enligt service-/kompetensområde.

Sektionerna kan vara beredningsorgan, beslutande organ eller operativa sektioner som erbjuder olika slags tjänster. KL-förbundets mål bör vara att förbundets operativa verksamhet är organiserad under en gemensam ledning och övervakning och att sektionerna är biträdande och beredande organ för KL-förbundets politiska ledning.

**Beslutanderätten i sektionerna.** Styrelsen kan delegera operativ beslutanderätt till sektionerna. Om sektionerna har beslutanderätt, finns det en risk att idén med ett gemensamt förbund går förlorad. En modell med alltför självständiga sektioner kan leda till att behovet av en gemensam organisation ifrågasätts. Också risken för intressekonflikter är större om kommunsektionen och landskapssektionen sköter intressebevakningen var för sig.

Om sektionerna har självständig beslutanderätt, bör beslutanderättens område och omfattning (styrelsens respektive sektionernas befogenheter) tydligt slås fast och övervakningen av sektionernas verksamhet bör ordnas så att det inte uppstår oklarheter kring ansvarsfrågor.

Målet bör vara att sektionerna är beredningsorgan för KL-förbundets styrelse och att de inte har självständig beslutanderätt.

**Rätten att använda medel.** Sektionerna kan ha rätt att använda egna medel och rätt till egen medelsanskaffning, eller så kan sektionerna byggas upp utan egen verksamhetsbudget. Om sektionerna inte har rätt att använda medel, bör det reserveras behövliga medel för deras sammanträden och liknande förvaltning.

I sektionsverksamheten bör man se upp med onödiga överlappande administrativa kostnader. Att rikta extern finansiering (t.ex. finansiering från Kommunstiftelsen) till kommunverksamhet och landskapsverksamhet kan vara lättare i en sektionsstruktur.

**Sektionernas förvaltningsstruktur.** När det gäller bildandet av sektioner måste man också överväga hurdan förvaltningsstruktur de ska ha. Ska de ha en sektionsstämma och hur väljs i så fall ledamöterna till stämman och vem är valbar till sektionen? Ska det utöver förtroendevalda från kommunerna och

landskapen också finnas tjänsteinnehavare i sektionerna? Målet är att beredningen av sektionernas ärenden sköts med hjälp av anställda vid KL-förbundet.

När sektionerna byggs upp bör målet i vilket fall som helst vara en intern organisering av det gemensamma KL-förbundets verksamhet, där förbundets operativa verksamhet är organiserad under en gemensam ledning och styrning.

#### **4.8 Sammandrag av det som bör beaktas i beredningen av KL**

Ur administrativ och ekonomisk synvinkel bör åtminstone följande beaktas vid bildandet av en gemensam organisation för kommunerna och landskapen:

##### **Organisationsstruktur**

1. Ett förbund för framtidens kommuner och landskap kan byggas upp på många olika sätt. Kommunerna och landskapen kan exempelvis ha ett gemensamt förbund, en gemensam centralorganisation eller från varandra fristående intressebevakningsorganisationer.
2. Ett gemensamt KL-förbund är en starkare och effektivare intressebevakare gentemot staten än fristående förbund.
3. KL-förbundets mål på lång sikt bör slås fast när organisationen bereds.
4. KL-förbundet möjliggör ett fungerande samarbete mellan kommunerna och landskapen så att de kan uppnå gemensamma mål. Om de långsiktiga målen och det gemensamma förbundets intressen inte har slagits fast, påverkas KL-förbundets funktionsförmåga.
5. Ett KL-förbund har större resurser som kan användas och riktas effektivare i syfte att uppnå de gemensamma målen. Om alla kommuner och landskap inte går med i KL-förbundet försvagas förbundets genomslagskraft.
6. Olika medlemsgrupper kan vara missnöjda med beredningen och besluten, om den egna gruppen inte får sin röst hörd i KL-förbundets verksamhet. Olika medlemsgruppers ställning i beredningen kan förbättras genom sektionsmodellen.

##### **Medlemmar som har rösträtt**

1. När det nya förbundet bildas måste man besluta vem som har rösträtt inom KL-förbundet.
2. Om medlemmar med rösträtt indelas i olika slags medlemsgrupper blir det möjligt att ge dem olika rättigheter och skyldigheter.
3. Om landskapen kvarstår under stark statlig styrning, kan staten indirekt påverka KL-förbundets verksamhet via landskapen.

##### **Medlemsavgifter**

1. KL-förbundets ekonomi blir starkare än ekonomin för fristående förbund tack vare större medlemsantal. Medlemsavgiften för de enskilda kommunerna minskar när medlemsantalet stiger.
2. Det är viktigt att de totala medlemsavgifterna kvarstår på åtminstone nuvarande nivå för att verksamheten ska vara verkningsfull och effektiv. En starkare ekonomi möjliggör en verkningsfullare och effektivare intressebevakning, utveckling och serviceproduktion.
3. Grunden för fördelningen av medlemsavgifterna mellan kommunerna och landskapen bör vara hållbar på lång sikt.
4. Grunderna för fördelningen av medlemsavgifterna inom olika medlemsgrupper (mellan olika kommuner och olika landskap) bör vara enkla och klara, de kan t.ex. utgå från invånarantalet. Enklare avgiftsgrunder minskar det administrativa arbetet.

##### **Medlemmarnas beslutanderätt**

1. Beslutsfattandet blir klarare och smidigare om direkt beslutanderätt överförs till förbundsdelegationens ledamöter. Om medlemmarna har direkt beslutanderätt blir KL-förbundets beslutsfattande och verksamhetsutveckling långsammare, vilket orsakar avsevärda kostnader för KL-förbundets verksamhet.
2. Antalet röster kan graderas på olika sätt och i graderingen kan man beakta eftersträvarade och rättvisa maktförhållanden i förbundets verksamhet. Principerna för graderingen bör vara enkla och klara.

### **Förbundsdelegationens sammansättning och beslutsfattande**

1. När en eller flera nya medlemsgrupper ansluter sig måste förbundsdelegationens sammansättning, maktfördelningen mellan medlemsgrupperna och valbarheten omvärderas.
2. Platserna i förbundsdelegationen kan kvoteras för olika medlemsgrupper eller medlemmar. Genom kvotering av platserna för delegationsledamöterna kan maktfördelningen mellan olika medlemsgrupper balanseras.
3. Bestämmelser om kvalificerad majoritet kan trygga understöd från en större majoritet i viktiga frågor.

### **Styrelsen och arbetsutskottet**

1. När en eller flera nya medlemsgrupper ansluter sig måste styrelsens sammansättning, maktfördelningen mellan medlemsgrupperna och valbarheten omvärderas.
2. När styrelsen och arbetsutskottet tillsätts kan olika slags intressegrupperingar beaktas.
3. När förbundet förnyas bör också ny intern praxis för styrelsearbetet utarbetas.

### **Styrelsens sektioner**

1. Sektioner är ett smidigt sätt att beakta olika medlems- och intressegrupper i KL-förbundets verksamhet. Sektioner gör det möjligt att effektivare ta med olika medlemsgrupper och hålla grundligare samråd när ärendena bereds. Om sektionerna är alltför självständiga går idén med ett enda förbund förlorad.
2. Genom sektionsverksamhet kan man trygga att parterna är nöjda med beredningen av ärendena. Om sektionerna bedriver en alltför självständig intressebevakning kan det leda till intressekonflikter.
3. Sektionerna kan ha rätt att bereda ärenden, beslutanderätt, egen verksamhet och rätt att använda egna medel.



## 5 Personalen och kompetensen

Sakkunnigarbetet och sakkunskapen håller på att förändras. Det behövs allt mer nätverksbaserade arbetsformer, eftersom ingen besitter all kunskap. Kunskapen uppstår och sprids genom olika nätverk. Förändringen förutsätter att det i framtiden finns fler mångkunniga personer som kan hantera stora sakhelheter och som kan utnyttja nätverk för att skaffa och skapa information och verka i kundgränssnittet enligt kundernas behov.

### 5.1 Nuläget

Personalen är den mest strategiska resursen för en sakkunnigorganisation som Kommunförbundet. Det är viktigt att personalen har hög kompetens av rätt slag. Samtidigt utgör personalkostnaderna förbundets största utgiftspost.

Kommunförbundet har skurit ner sin personal under de senaste åren. Hösten 2013 satte Kommunförbundet som mål att anpassa personalstyrkan så att antalet anställda minskar med 17 personer före utgången av 2014 och därefter med 10 personer såväl år 2015 som 2016.

Personalminskningen har inneburit förändringar i arbetsarrangemangen och ansvarsområdenas omfattning: Kommunförbundets sakkunniga ansvarar i snitt för allt större sakområden.

Genom nya arrangemang och verksamhetsmodeller har förbundet kunnat hålla fast vid sin kärnverksamhet och verksamhetens effekt. Förbundets flexibla och mycket engagerade personal har möjliggjort detta. Som arbetsgivare har Kommunförbundet också aktivt främjat de anställdas arbetsförmåga, kunskande och utveckling av arbetsplatsen.

Grundpelaren i Kommunförbundets personalplan är att stärka kompetensen. För att Kommunförbundets huvudsakliga uppgifter, dvs. intressebevakning, utveckling samt rådgivnings- och informationstjänster ska hålla hög standard och tillgodose kommunernas behov är personalplaneringen nära kopplad till förbundets strategi.

Kommunförbundet har följande kärnkompetens: 1) sakkunskap om det politisk-administrativa systemet, den kommunala självstyrelsen och lagstiftningen, 2) koncernkompetens, 3) ekonomisk kompetens, 4) sektorkompetens och 5) utvecklings-, utvärderings- och nätverkskompetens. Då kärnkompetensen identifieras kan den befintliga kompetensen kopplas ihop för att bättre uppfylla de strategiska målen. Samtidigt stöds utnyttjande av sektorsöverskridande kompetens inom förbundet och nätverksbildning.



Figur 8: Nuläget inom Kommunförbundets kärnkompetens

## 5.2 Framtiden

Den nya organisationen har ett allt bredare verksamhetsfält och utgör en allt större helhet. Merparten av de nya landskapens uppgifter sköts för närvarande av kommunerna och samkommunerna. Det nuvarande Kommunförbundet har en stark och bred kompetens inom dessa uppgifter. Det vore därför ändamålsenligt att samla sakkunskapen och resurserna i en enda organisation, vilket också skulle ge synergifördelar.

När uppgifterna överförs till de nya landskapen är det möjligt att förväntningarna och behoven ändras, eftersom uppgifterna sköts i större organisationer. Helt nya kompetensområden är de uppgifter som staten för tillfället ansvarar för (NTM-centralernas samt arbets- och näringsbyråernas uppgifter).

Vid de intervjuer som gjordes i samband med utredningen "Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund" framkom det tydligt att fördelen med ett enda förbund skulle vara betydande sakkunskap och kontroll över stora helheter. Den nya organisationen borde också i fortsättningen ha starka sakkunnesresurser. Viktigt är också att göra saker tillsammans och arbeta i nätverk.

För att en gemensam organisation för kommunerna och landskapen ska vara framgångsrik måste organisationen ha rätt sorts kompetens. Det gäller därför att fastställa den kärnkompetens som behövs för att förverkliga visionen och strategin. När kärnkompetensen fastställts gäller det att skapa sig en uppfattning om hur förbundets nuvarande kompetens förhåller sig till den som behövs i en gemensam organisation för kommunerna och landskapen. Verksamheten och personalresurserna bör riktas så att kärnkompetensen stärks på alla strategiskt viktiga delområden.

## 5.3 Processen

I det följande beskrivs hur personalen och kompetensen kommer att beaktas i den fortsatta beredningen av KM-programmet.

- Definition av kärnkompetensen; vi bildar oss en uppfattning om den nödvändiga kärnkompetensen i den gemensamma organisationen (kompetens som är kritisk för organisationens framgång)
- Vi bedömer den befintliga kompetensen och jämför den med framtida behov. Vi bildar oss en uppfattning om den nuvarande kompetensen i förhållande till den kompetens som behövs i en gemensam organisation för kommunerna och landskapen.
- Vi gör upp en plan för hur bedömningen av den nuvarande kompetensen och jämförelsen med de framtida behoven ska genomföras.
- Vi fastställer roller som bygger på kärnkompetensen.
- Vi gör upp en plan för utveckling av resurserna och kompetensen (inkl. rekrytering och nätverksbildning).
- Vi definierar kärnkompetensen i förhållande till kärnprocesserna.
- Då kärnkompetensen identifieras kan den befintliga kompetensen användas för att bättre uppfylla de strategiska målen. Samtidigt stöds utnyttjande av sektorsöverskridande kompetens och nätverksbildning.
- Kärnkompetensen görs till en del av personalplanen och genomförandet av den.

## 5.4 Programmet Ny verksamhetskultur

Utgående från sin nya strategi har Kommunförbundet inlett ett program för att skapa en ny verksamhetskultur. Programmet är en naturlig fortsättning på den utveckling av organisationen och kompetensen som genomfördes under den förra strategiperioden. Då satsade förbundet på att utveckla nätverksmodellen och nätverkskompetensen samt processer och verktyg för intressebevaknings-, utvecklings-, rådgivnings- och informationstjänster. Vård- och landskapsreformen är en viktig drivkraft för omläggningen av förbundets verksamhet, men förbundet skulle fortsätta att se över sin verksamhet och utan reformen.

Programmet Ny verksamhetskultur ska stödja och uppmuntra personalen att införa och pröva på nya arbetsformer i ledningen av hela förbundet, enheterna och teamen och i intressebevakningen, utvecklingsarbetet och servicen. KL-programmet och programmet Ny verksamhetskultur är nära kopplade till varandra. Genom programmet Ny verksamhetskultur förbättrar Kommunförbundet som arbetsplats sin förändringsberedskap och genomför själv förändringar. Det är fråga om förändringar som behövs för den eventuella KL-organisationen, men också förändringar som behövs oberoende av den.

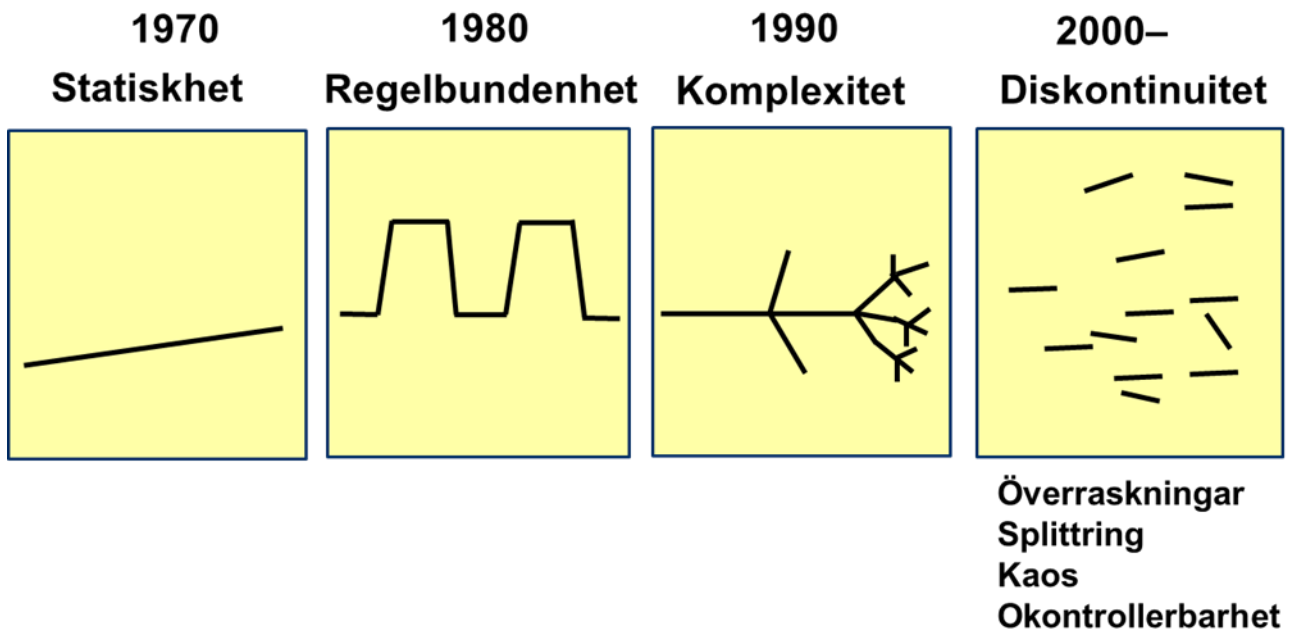
Bara genom att göra saker på ett annorlunda sätt kan man åstadkomma en genuin förändring i verksamhetskulturen. Det förutsätter ett möjliggörande ledarskap. Som ett led i programmet Ny verksamhetskultur planeras och genomförs coachningsprocesser för olika aktörer och säkerställs att nyttan förverkligas och sprids i förbundet i form av förändringar i verksamhetskulturen.

Programmet är indelat i fyra huvudsakliga områden: Coachning för ledningsgruppen, EKJ-coachning, verksamhet som fokuserar på förändringsfaktorer samt stödåtgärder för utveckling av en prognostiseringskultur. I samband med programmet ordnas också bland annat projekt- och intressebevakningsutbildning.

## 6 Ledarskap, processer och strukturer

### 6.1 Omvärldsförändringarna och utgångspunkterna för ledningen av en gemensam organisation

Världen förändras i snabb takt och det är en utmaning för ledningen. Det här gäller också i en eventuell gemensam organisation för kommunerna och landskapen. Den eventuella gemensamma organisationen planeras i en tid av diskontinuitet, präglad av överraskningar, splittring, kaos och okontrollerbarhet. Vi har hamnat långt ifrån den statiska och förutsebara omvärlden. Tidigare kunde vi utnyttja rationella och linjära synvinklar, varvid organiseringen och ledarskapet baserade sig på formell makt, hierarkiska makt- och ansvarsrelationer, organisationens regler, övervakning och ett produktionsfokuserat tänkande.



**Källa: Pentti Sydänmaanlakka (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020.**

Figur 9: Omvärldsförändringarna ur ledningsperspektiv

I en omvärld som präglas av diskontinuitet kräver organisationens framgång däremot prognostiseringsförmåga och förmåga att reagera snabbt på förändringar, flexibla regler och flexibelt beslutsfattande, verksamhet nerifrån uppåt samt kontinuerlig utveckling som baserar sig på kundupplevelser och produktion av mervärde.

Omvärldsförändringarna ställer också nya krav på framför allt sakkunnigarbetet och sakkunskapen. I den statiska, regelbundna och delvis komplexa omvärlden kunde man lita på att förutsättningar för organisationens framgång kunde skapas genom intern kompetens via sakkunniga, informationssystem, effektiva processer etc. Sedermera har kunskapen splittrats och ingen besitter längre all kunskap. Kunskap uppstår och utvecklas i platta organisationer, nätverk och samarbetsrelationer.

Genom aktiv växelverkan med olika aktörer kan man tillsammans få fram, dela och tolka relevant information. Särskilt de erfarenheter och den kunskap som föds på gränssytorna mellan olika sakkunnigområden ger ofta det största mervärdet.

De sakkunnigorganisationer som klarar sig i en tid av diskontinuitet är bra på att utnyttja nätverk och filtrera fram relevant information och erfarenhet som producerar mervärde. Därför har Kommunförbundet redan under några år utvecklat en nätverksbaserat koncept, "Kommunförbundet som nätverkande organisation". I praktiken behövs både eget substanskunnande och synpunkter och kunskap som nätverken kan erbjuda samt en lyckad kombination av dessa.

Att möta omvärldsförändringar går i hög grad ut på att övergå från organisationsfokuserad verksamhet till att göra saker tillsammans. Det innebär att verksamheten struktureras via mångformiga nätverk och

ekosystem. Tabellen nedan beskriver denna förändring i tänkesättet, som de framtida kommunerna och landskapen och deras gemensamma organisation borde utgå från i sin verksamhet.

<b>Organisationsfokuserad verksamhet</b> Effektiv arbetsfördelning	<b>Ekosystemisk affärsverksamhet</b> Behov av att göra saker tillsammans
Lägsta pris på en produkt och/eller tjänst	Bästa infriande av kundlöfte
Styrning och kontroll	Visionering och skapande av möjligheter
Kassaflöde	Framtidens affärsverksamhetspotential
Organisationspecifik (del)optimering	Optimering på (eko)systemnivå
Organisationsstyrning	Systemstyrning
Skarpa gränssytor mellan kunder och leverantörer	Lägre gränser mellan företag
Värdeskapande i den interna värdekedjan	Värdeskapande i värdesystemet
De anställdas identifikation med företaget	De anställdas identifikation med både företaget och nätverk
Organisationen äger information	Öppna data och data på systemnivå
Avtal som skyddar företagen	Avtal som skyddar systemet

Källa: Vakkari & al. 2014

Figur 10: Organisationsfokuserad vs ekosystemisk verksamhet

För att en gemensam organisation för kommunerna och landskapen ska kunna producera mervärde för sina medlemmar och samhället, borde den iakttä följande principer i ledningen, processerna och strukturerna:

1. **Fokus på medlemmar och kunder** → allt mer varierande förhållanden och behov bland medlemsgrupperna → sinsemellan olika kommuner och landskap
2. **Framförhållning och målmedvetenhet** i all verksamhet, särskilt i intressebevakningen, eftersom nya medlemmar gör verksamheten mer komplicerad.
3. **Samarbete och samlad kompetens** över sektor- och teamgränserna inom den gemensamma organisationen.
4. **Nätverkssamarbete** med andra organisationer (särskilt kommunerna och landskapen, statsförvaltningen samt forsknings- och utvecklingsorganisationerna, nationellt och internationellt)

## 6.2 Utgångspunkten för beredningen av den gemensamma organisationens struktur

Av de orsaker som anges i denna rapport vore det klokt att undvika separata sektororganisationer för kommunerna och landskapen i den eventuella gemensamma organisationen. Risken finns att det då skulle uppstå onödiga gränser och sektorisering inom organisationen, vilket skulle göra det svårare att producera mervärde och uppnå synergifördelar.

Utgångspunkten är sålunda att organisationen ska ha kompetenskluster, enheter och/eller team som står till både kommunernas och landskapens förfogade. I vissa fall skulle det givetvis förekomma olika fokuseringar. Till exempel skulle den gemensamma organisationens verksamheter i anknytning till social- och hälsovården inte finnas till bara för landskapens social- och hälsovårdsuppgifter, utan skulle samtidigt fungera som kompetenskluster där också kommunernas välfärdsuppgifter beaktas. På så sätt skulle det uppstå en övergripande bild av den helhet som kommunernas och landskapens främjande av välfärd och hälsa utgör. I detta exempel finns det många kontaktytor med kommunernas undervisnings-, kultur-, ungdoms- samt idrotts- och motionstjänster. Å andra sidan kunde det till exempel inom temat främjande av livskraft uppstå ett kompetenskluster där man har både en övergripande bild av den helhet som kommunerna och landskapen bildar och specifikt kunnande om främjandet av livskraften i kommunernas respektive landskapens verksamhet. I till exempel frågor som gäller juridik, ekonomi, koncerner, demokrati etc. kunde samma sakkunskap användas ur både kommunernas och landskapens synvinkel.

För kommuner och landskap med olika verksamhetsmiljöer kunde det medlemsgruppsspecifika perspektivet ledas genom det så kallade Key Account Management-konceptet (KAM). I KAM-verksamhet utses

ansvariga personer för att utveckla medlemsgruppernas perspektiv. De som ansvarar för specifika medlemmar och kunder skulle ha i uppgift att organisera en kontinuerlig växelverkan för att upprätthålla medlems- och kundrelationen och för att kartlägga behoven och förmedla åsikter och erfarenheter till förbundets intressebevakning, utvecklingsverksamhet samt rådgivnings- och informationstjänster (se kap. 3 "Kunder och tjänster").

De olika medlemsgruppernas beslutanderätt och ansvar i organisationen kan stärkas inom organisationens förtroendeförvaltning, till exempel genom sektioner. (se kap. 4 "Förvaltning och ekonomi").

Organiseringsalternativen för den gemensamma organisationen kommer i fortsättningen att kartläggas genom olika alternativ. Möjliga element är till exempel sektorsmodellen (fenomenbaserad organisering), teamorganisation (kompetenskluster) och projektorganisation (ändras flexibelt enligt situationen). Dessa är sannolikt inte alternativa strukturer som utesluter varandra, utan drag av dem kan på ett eller annat sätt ingå i organisationsmodellen.

### **6.3 Kärnprocesserna i den gemensamma organisationen och utgångspunkterna för utveckling av dem**

I denna delrapport är utgångspunkten att kärnprocesserna för kommunerna och landskapen utformas på samma grund som det nuvarande Kommunförbundet (intressebevakning, utvecklingsverksamhet, rådgivnings- och informationstjänster). Processerna och prioriteringarna i utvecklingen skulle i vilket fall som helst ändras i en gemensam organisation. Utveckling av processerna utifrån kundernas behov står i fokus.

#### **6.3.1 Intressebevakningen**

##### **Nuläget**

Utgångspunkten för det nuvarande Kommunförbundets intressebevakning är att säkerställa att kommunerna, och i framtiden också landskapen, har tillräckliga verksamhetsförutsättningar och resurser för att producera högklassiga tjänster för sina invånare och för att stärka livskraften inom sitt område. Kommunförbundet är i nuläget en aktiv samhällspåverkare som strävar efter att på ett föregripande sätt utöva inflytande på det nationella och internationella beslutsfattandet vid ministerierna, i riksdagen och i Europeiska unionen.

År 2016 hade förbundet 192 pågående intressebevakningsåtgärder i sin intressebevakningsportfölj, allt från omfattande reformer (såsom vård- och landskapsreformen, reformen inom utbildningen på andra stadiet, upphandlingslagstiftningen) till mindre och sektorspecifika lagprojekt. Under 2016 hördes Kommunförbundet 128 gånger i riksdagen och ministerierna, gav 291 skriftliga utlåtanden i anslutning till intressebevakningen och fick 138 kallelser till arbetsgrupper.

##### **Förändringen i huvuddrag**

Eftersom en gemensam organisation för kommunerna och landskapen skulle ha mer mångfasetterade intressen att bevaka än det nuvarande Kommunförbundet, skulle betydelsen av så kallad föregripande intressebevakning accentueras. Föregripande intressebevakning bygger på en kontinuerlig strävan efter att vara föregångare i förhållande till omvärlden och utgår från intressebevakningsteman. De nya sätten att skapa en gemensam ståndpunkt särskilt genom utnyttjande av nätverk kommer att bli ännu viktigare än tidigare.

I bästa fall går föregripande intressebevakning ut på att genom nya öppningar som beaktar den sociala och politiska situationen forma och utveckla verksamhetsmiljön så att kommunernas och landskapens intressen beaktas. Traditionell intressebevakning till exempel i anslutning till ett lagstiftningsprojekt behövs inte i vissa fall, om lagförslagen redan när de skrivs är förenliga med organisationens linje. Föregripande intressebevakning är att skapa en spelplan, verka i bakgrunden och förutse möjligheter till utveckling.

En gemensam organisation för kommunerna och landskapen skulle i sin föregripande intressebevakning på förhand beakta medlemsgruppernas olika perspektiv och behov. Utgående från medlemsgruppernas

behov utformas ståndpunkter i intressebevakningen, identifieras frågor där det inte går att hitta en gemensam linje och ingås överenskommelser om hur man ska gå tillväga i sådana fall. Sannolikt har kommunerna och de självstyrande landskapen överensstämmande intressen i de flesta frågor, och då är gemensam intressebevakning det bästa sättet att nå önskat slutresultat.

I de traditionella lagstiftningsprojekten kan man å andra sidan använda element från föregripande intressebevakning, till exempel gå igenom frågor interaktivt i olika nätverk, genomföra enkäter eller be medlemsgrupperna kommentera utkast till utlåtanden. Som ett konkret verktyg för föregripande intressebevakning fungerar också utvecklingsprojekt för kommun- och landskapssektorn, där man på förhand tillsammans med kommunerna och landskapen kan behandla och utveckla något stort intressebevakningstema. Också forskningsprojektens betydelse som verktyg för den föregripande intressebevakningen accentueras.

I utvecklingen av organisationens intressebevakning är det allmänt taget viktigt att godkänna intressekonflikter som en del av verksamheten. Om detta görs på ett förutseende sätt kan man på förhand komma överens om hur olika åsikter ska beaktas eller föras fram till exempel via sektioner inom organisationen.

Kommunförbundet har på ett långsiktigt sätt utvecklat sin intressebevakning inom ramen för sin nuvarande verksamhet. Det är möjligt att smidigt överföra detta utvecklingsarbete till utveckling av intressebevakningen för den gemensamma organisationen. Som praktiskt redskap har förbundet bland annat utvecklat en intressebevakningsportfölj.

### 6.3.2 Utvecklingsverksamhet

#### Nuläget

Syftet med Kommunförbundets nuvarande forsknings- och utvecklingsverksamhet är att stödja kommunerna och hela kommunsektorn i reformarbetet. Kommunförbundet är med och skapar förutsättningar för en hållbar och produktiv omläggning av kommunerna samt stärker livskraften och invånarnas välfärd och delaktighet. De här principerna kunde också tillämpas på KL-förbundets verksamhet med beaktande av förändringarna i medlemskretsen och verksamhetsmiljön.

Målet för Kommunförbundets nuvarande utvecklingsverksamhet är att producera stor nytta för både förbundets egen intressebevaknings-, utvecklings- och serviceverksamhet och för de kommuner som är med i våra projekt. Utgångspunkten är att utvecklingsarbetets resultat ska utnyttjas i stor utsträckning på hela kommunfältet, bland annat med hjälp av information, utbildning och konsult hjälp. Resultaten utnyttjas i hög grad också i förbundets intressebevakning, till exempel vid beredning av olika lagar och författningar.

Kommunförbundet genomför utvecklingsverksamheten i nätverk och i brett samarbete med olika slags kommuner, kommunala aktörer och forskare. Stråvan är att genom det nätverksbaserade utvecklingsarbetet bereda plats för olika synsätt och för samarbete och dialog, där kunskap och erfarenhet värdesätts.

Det breda samarbetet med olika kommuner möjliggör en utvecklingsverksamhet som verkligen utgår från kommunerna och tillfälle att främja utvecklingsmöjligheterna för kommuner i olika verksamhetsmiljöer. År 2016 var ungefär 235 olika typer av kommuner eller andra kommunala organisationer på olika håll i Finland med i Kommunförbundets forsknings- och utvecklingsprojekt. År 2016 genomfördes projekt på sammanlagt 85 verksamhetsområden.

Utöver de egna forsknings- och utvecklingsprojekten deltar Kommunförbundet i stor utsträckning i många projekt som genomförs av organisationer som utvecklar kommunsektorn. Samarbetet med högskolor och andra forskningsinstitut är grunden för en hållbar, tillförlitlig och framsynt utvecklingsverksamhet.

#### Förändringen i huvuddrag

Stora förändringar är på gång i KL-medlemmarnas verksamhet. Därför håller också behoven av utvecklingsverksamheten på att förändras jämfört med förbundets nuvarande utvecklingsverksamhet. Eftersom i snitt allt större organisationer skulle vara medlemmar i den gemensamma organisationen kan det antas att en genomsnittlig medlemsorganisation i någon mån skulle ha större personella och ekonomiska resurser för utvecklingsarbete i KL-förbundet.

Sannolikt skulle en annan slags webbaserad samutveckling, benchmarking osv. stå högt på en lista med utvecklingsbehov. På så sätt kunde den gemensamma organisationen ytterligare stärka sin roll som utvecklingsplattform och utvecklingspartner för kommunerna och landskapen genom att samla medlemmarnas befintliga utvecklingsarbete och tillsammans ta fram nya öppningar.

Eftersom allt fler av de stora medlemmarnas jämförelseobjekt finns utanför Finlands gränser kan stöd till internationellt utvecklings- och benchmarkingarbete och partnerskap relativt sett få större betydelse.

Utvecklingen av kärnprocessen inom utvecklingsverksamheten i en gemensam organisation för kommunerna och landskapen är ett centralt framtida utvecklingsobjekt ur hela den nuvarande förbundskoncernens perspektiv (särskilt FCG:s)

Kommunförbundet har utvecklat processerna i sin utvecklingsverksamhet på lång sikt och bland annat tagit i bruk projektmodellen PORTTI med tillhörande utvecklingsportfölj och en verksamhetsmodell för portföljledning. Det här utvecklingsarbetet borde också det nya KL-förbundet utnyttja fullt ut i fortsättningen.

### 6.3.3 Rådgivnings- och informationstjänster

Liksom ovan, sker det också förändringar i rådgivnings- och informationstjänsterna eftersom medlemmarna i förbundet i snitt skulle bestå av större organisationer som i någon mån kan antas ha mer egna sakkunnigresurser än för närvarande. De nya landskapen har mer jurister eller andra sakkunniga i sin tjänst än till exempel de samarbetsområden för social- och hälsovård som bildats av de nuvarande små kommunerna. Därmed förändras i någon mån de informationsbehov som KL-förbundets rådgivnings- och informationstjänst behöver tillgodose.

Kommunerna och landskapen förutsätter sannolikt att KL-förbundet ska stå till tjänst med allt mer information och material och analyser som är skräddarsydda och jämförbara. Kommunförbundet avser inleda ett utvecklingsprogram för informationshantering för att utveckla sina många nationella informationsprodukter.

Kommunförbundet håller för närvarande på att se över sin rådgivnings- och informationsprocess (telefon- och e-postrådgivningen och webbinnehållen). Som ett naturligt led i den här processen kommer processerna i KL-organisationens rådgivnings- och informationstjänster att ses över utgående från medlemsgruppernas förändrade behov. Ett centralt verktyg för utveckling av processen är Kommunförbundets kundrelationssystem (CRM) som förnyas för närvarande.



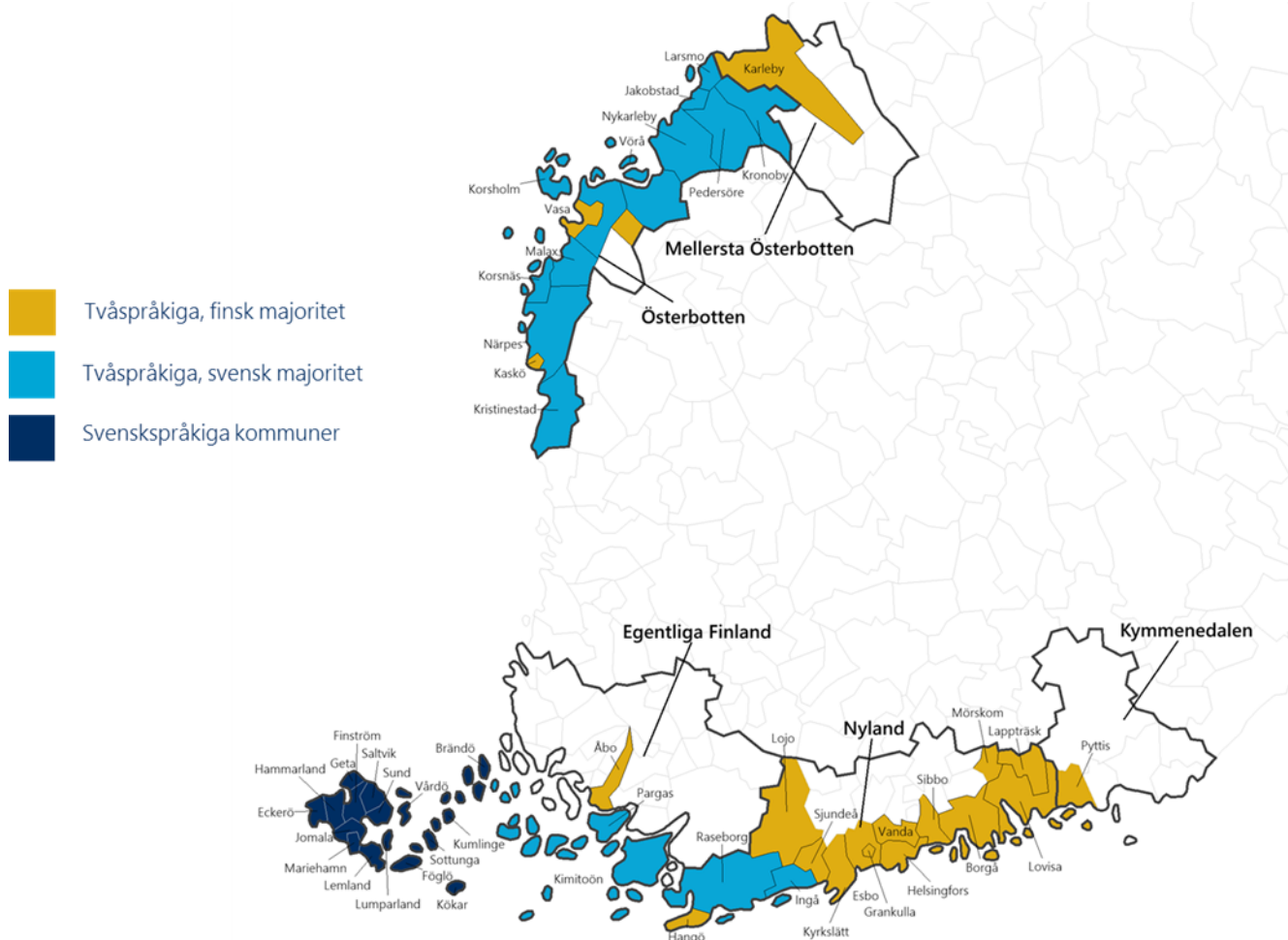
## 7. Tvåspråkighet i KL:s verksamhet

### 7.1 Beskrivning av tvåspråkigheten i nuläget

Finlands Kommunförbund är en tvåspråkig organisation. I de gällande stadgarna för Kommunförbundet bestäms i fråga om de förtroendevalda att fullmäktiges språk är finska och svenska. Föredragningslistorna och protokollen med bilagor översätts till svenska. En fullmäktigeplats är reserverad för Åland. En ledamot och en ersättare i styrelsen representerar den svenskspråkiga befolkningen (MF-R SDP; MK Gröna). Ledamöterna i svenska delegationen utses på grundval av de svenskspråkiga rösterna i kommunalvalet. Delegationen sammanträder 4–5 gånger per år. Enligt stadgarna ska det utses en direktör för den svenska verksamheten. Direktören har rätt att närvara och yttra sig vid fullmäktiges, styrelsens och arbetsutskottets sammanträden.

Direktören för den svenska verksamheten leder i praktiken enheten för svenska och internationella ärenden. Enheten har tre team: svenska teamet, internationella teamet och översättarteamet. Svenska gruppen, som tillsätts av ledningsgruppen, består av en sakkunnig ansvarsperson från varje enhet. Sakkunnigruppen ansvarar för de svenskspråkiga ärendena. Svenska teamet samordnar den svenska verksamheten (Kommuntorget, utbildning och konferenser, språk- och reformsakkunniga). Svenska delegationen bevakar de svensk- och tvåspråkiga kommunernas intressen. Rådgivningsgruppen bevakar aktivt sina medlemmars intressen.

Följande figur är en karta över de tvåspråkiga kommunerna och landskapen.



Figur 11: Tvåspråkiga kommuner och landskap 2017

## 7.2 Tvåspråkighetens framtid i KL-organisationen

För att den nya föreningen ska vara tvåspråkig i praktiken och inte enbart till namnet, kan man säga att följande tre villkor bör uppfyllas:

- Tvåspråkigheten bör synas i stadgarna för organisationens förtroendevalda
- Tvåspråkigheten bör synas i stadgarna för organisationens anställda
- Tvåspråkigheten bör synas i organisationens verksamhet, dvs. organisationen bör ha sakkunniga som kan svenska

I stadgarna skrivs det in att KL är en tvåspråkig registrerad förening med två jämlika språk. KL har ett fullmäktige eller en delegation där ledamöterna får tala svenska, där föredragningslistor och protokoll upprättas också på svenska och där också Åland har en plats. Organisationen har en svensk arbetsgrupp eller delegation, men den kan vara exempelvis mindre än den nuvarande och indelas i t.ex. separata utskott för kommunerna och landskapen.

KL har en svensk direktör med rätt att närvara och yttra sig vid de viktigaste organens sammanträden. Organisationen har också ett svenskt team som arbetar med både kommunerna och landskapen. Den nya organisationen har tillräckligt med svenskspråkiga sakkunniga inom alla viktiga sektorer. De svenskspråkiga medlemmarnas frågor sköts enligt kundrelationsmodellen, på samma sätt som de övriga medlemsgruppernas frågor.

Det viktiga är att den svenska verksamheten inte är "samma på svenska". Då är det inte fråga om översättning av det som sägs på finska, utan verksamheten har en egen profil. Den svenska verksamheten bör beredas förutsättningar till eget arbete på svenska. Tjänsterna, intressebevakningen och utvecklingsarbetet i fråga om de svensk- och tvåspråkiga kommunerna bör tryggas så att stadgarna tryggar en framtid för landets andra språk, dvs. svenskan, i Finlands kommuner och landskap.

## **Mot nya generationens kommun- och landskapsförbund**

KL-utredning 2017

Andersson Markku, Jern Olav, Sandberg Siv  
1.3.2017

## Innehåll

Inledning .....	3
KAPITEL 1 Tillsättande av utredningsgrupp och uppdrag per 4.11.2016.....	3
KAPITEL 2 Finland står inför den största omfördelningen av uppgifter och ansvar inom den offentliga sektorn .....	3
2.1 Framtidens landskap och centrala uppgifter .....	4
2.2 Framtidens kommun och centrala uppgifter .....	4
2.3 Kommunernas och landskapens ekonomiska och finansiella förutsättningar efter reformen.....	5
2.4 Skötseln av livskraften-näringspolitiken-sysselsättningen i fokus – stora städer/centralstäder .....	5
2.5 Anordnande av tillväxttjänster .....	6
2.6 Betydande förändring av KT Kommunarbetsgivarna .....	7
2.7 Också Keva står inför stora förändringar .....	8
2.8 Medelanskaffning .....	8
KAPITEL 3 Kommunförbundet .....	9
3.1 Bakgrund och historia .....	9
3.2 Finlands Kommunförbund idag.....	9
3.3 Kommunförbundets interna förändringsarbete .....	11
3.4 Landskapsaktörernas ställning i det nuvarande Kommunförbundet .....	12
KAPITEL 4. Anordnandet av intressebevakningen för kommuner och regioner och utvecklingen i andra länder .....	13
4.1 Norge .....	14
4.2 Sverige.....	16
4.3 Danmark.....	17
KAPITEL 5. Ett förbund eller två? .....	19
5.1 Åsikter som framkommit vid intervjuer .....	19
5.2 Ett enda förbund: Vad innebär modellen? .....	20
5.3 Två förbund: Vad innebär modellen?.....	23
KAPITEL 6. Preliminär färdplan: "Nya generationens kommun- och landskapsförbund" .....	26
KAPTEL 7. Sammanfattning och åtgärdsförslag.....	28

## Inledning

Statsminister Juha Sipiläs "regeringens riktlinjer för uppgifterna som överförs till landskapen" börjar med följande målsättning:

*"Regeringen har beslutat om de uppgifter som ska överföras till de självstyrande områden – landskapen - som avses i 121 § 4 mom. i grundlagen (s.k. beslutet om samordningen av landskapsförvaltningen och statens regionförvaltning, regeringsprogrammet s. 30). Lösningen förverkligar de riktlinjer som regeringen gav den 7 november 2015 om den fortsatta beredningen av social- och hälsovårdsreformen och grundandet av självstyrande områden samt om landskapens områdesindelning.*

*Från och med den 1 januari 2019 grundar sig landskapens uppgifter på en tydlig arbetsfördelning mellan kommunen, landskapet och staten´.*

*Den framtida arbetsfördelningen:*

- *Kommunerna är samfund för lokal delaktighet, demokrati, bildning och livskraft.*
- *Landskapen ansvarar för social- och hälsovården, räddningsväsendet, miljö- och hälsoskyddet, de regionala utvecklingsuppgifterna och uppgifter som relaterar till att främja näringarna, styrningen och planeringen av områdesanvändningen samt främjandet av landskapets identitet och kultur samt övriga regionala tjänster som övergår till landskapet på basis av landskapslagen.*
- *Staten ansvarar för att upprätthålla och utveckla rättsstaten, trygga och utvärdera de grundläggande rättigheterna, för säkerhetsuppgifter, internationella och nationella uppgifter samt för tillsynen över jämställdheten och allmänna intressen."*

## KAPITEL 1 Tillsättande av utredningsgrupp och uppdrag 4.11.2016

Finlands Kommunförbund tillsatte den 4 november 2016 en utredningsgrupp (stadsrådet Markku Andersson, ordförande, landskapsrådet Olav Jern och forskaren Siv Sandberg) för att kartlägga kommunernas och landskapens framtid ur organisationsperspektiv.

Gruppen kartlägger Kommunförbundets medlemmars, partners och centrala intressentgruppers syn på hur intressebevakningen, utvecklingen och sakkunnigtjänsterna för kommuner och landskap borde organiseras efter det att landskapsreformen genomförts. Målet är att gå igenom internationella - särskilt nordiska - kommunala och självstyrande regionala aktörers riksomfattande organisationsmodeller för intressebevakning och andra frågor.

Utgående från utredningen framställs en preliminär färdplan för beredningen av en framtida organisation för kommunerna och landskapen i Finland. Utredningsarbetet bottnar i Kommunförbundets strategi för 2017–2021 som godkändes av Kommunförbundets fullmäktige den 24 november 2016. Utredningen är färdig före utgången av februari 2017.

## KAPITEL 2 Finland står inför den största omfördelningen av uppgifter och ansvar inom den offentliga sektorn

Förenklat kan reformen sammanfattas på följande sätt: social- och hälsovårdsreformen och landskapsreformen är en omläggning av både social- och hälsovårdstjänsterna och regionförvaltningen.

## 2.1 Framtidens landskap och centrala uppgifter

De landskap som kommer att bildas är självstyrande aktörer där beslutsfattandet baserar sig på egna direkta val. Kommunerna har således inget inflytande i landskapen, men landskapen är inte heller en del av statsförvaltningen. Landskapens avsaknad av beskattningsrätt betyder att självstyrelsen kanske är en av landskapsreformens största problempunkter.

Enligt regeringens riktlinjer den 5 april 2016 ansvarar landskapen (18) för

- social- och hälsovården
- räddningsväsendet
- miljö- och hälsoskyddet
- regionutvecklingsuppgifter och näringsfrämjande uppgifter
- styrningen och planeringen av områdesanvändningen
- främjandet av landskapets identitet och kultur

Landskapen ska också ansvara för övriga regionala tjänster som åläggs landskapen i lag. Landskapsreformen innebär alltså stora förändringar av både förvaltning och verksamhetsformer. I och med det överförs landskapsförbundens uppgifter, största delen av närings-, trafik- och miljöcentralernas uppgifter och arbets- och näringsbyråerna uppgifter till de nya landskapens organisationsansvar från början av 2019.

Landskapens uppgifter baserar sig på en tydlig arbetsfördelning mellan kommunen, landskapet och staten.

## 2.2 Framtidens kommun och centrala uppgifter

Den primära uppgiften för framtidens kommun (295 i Fastlandsfinland och 16 på Åland) är att främja kommuninvånarnas välfärd och gemenskap och livskraften i området.

Kommunerna ansvarar i framtiden för skötseln och främjandet av sysselsättning, för främjandet av kompetens, bildning, hälsa och välfärd samt för motions-, kultur- och andra fritidstjänster. Vidare ansvarar kommunerna för ungdomsverksamhet, lokal näringspolitik, markanvändning, byggverksamhet och stadsplanering. Landskapen ansvarar i framtiden för social- och hälsovårdstjänsterna.

Framtidens kommun har åtminstone sju olika slags roller:

1. Bildningsrollen
2. Välfärdsrollen
3. Delaktighets- och gemenskapsrollen
4. Närings-, livskrafts- och sysselsättningsrollen
5. Livsmiljörollen
6. Självstyrelserollen
7. Utvecklings- och partnerskapsrollen

Kommunerna som utgår från sina egna styrkor klarlägger de olika rollerna och verksamheterna i framtidens kommun. Kommunerna utvecklar tillsammans nya modeller för ledning, partnerskap, interaktion och nätverk och delar med sig av god praxis till varandra. I den förändringen behöver kommunerna sparring och ny information för sitt prognostiserings-, strategi- och framtidsarbete samt för introduktionen av de nya förtroendevalda.

I sin nya strategi bedömer Kommunförbundet att "urbaniseringen som megatrend fortgår. Redan nu bor över hälften av världens befolkning i städer och enligt uppskattningar kommer över 70 procent att göra det år 2030.

I Finland är urbaniseringstrenden också kraftig. För närvarande bor redan mer än sju av tio (72 %) finländare på 30 minuters avstånd från landskapens centralorter (Aro 2016). De stora strukturförändringarna i näringarna med åtföljande turbulens på arbetsmarknaden leder till att urbaniseringen ökar och styr människor att etablera sig i områden med sysselsättningsmöjligheter. Den växande invandringen bidrar också till att urbaniseringen ökar i Finland (Aro 2016)".

Av detta kan man dra den sannolika slutsatsen att stadsregionerna i framtiden kommer att konkurrera ännu hårdare sinsemellan om sakkunniga, invånare och företag.

### **2.3 Kommunernas och landskapens ekonomiska och finansiella förutsättningar efter reformen**

Kommunernas och landskapens ekonomiska och finansiella förutsättningar efter reformen är fortfarande i hög grad osäkra och oförutsägbara. Utgångspunkten är att finansieringen av de tjänster som blir kvar på kommunernas ansvar kalkylmässigt är oförändrad. Reformen beräknas ändå ha olika inverkan på en liten respektive stor kommun och en kommun som investerat med inkomster respektive med skulder. Dessa är dock bara några exempel på kommande ekonomiska och funktionella utmaningar och osäkerhetsfaktorer.

För kommunernas och landskapens inkomstfinansiering innebär reformen betydande förändringar i förhållande till de föreliggande uppgifterna. Enligt Kommunförbundets sakkunniga riskerar enskilda kommuner att stå inför stora ekonomiska problem på grund av sin försvagade inkomstfinansiering.

Nämnas kan exempelvis att statsandelssystemet kommer att bli ytterst svårt för kommunerna att överblicka och förutse. Kommunerna har ännu inte ens några exakta uppgifter om det nya statsandelssystemet som ska utgöra grunden för deras planering.

De kommande egendomsarrangemangen är fortfarande oklara. Egendomsarrangemangen får inte äventyra kommunernas möjligheter att ansvara för ordnandet och finansieringen av de tjänster som blir kvar hos dem. Många osäkerhetsfaktorer hänger samman med överföringen till landskapen av kommunernas fastigheter och mark inklusive grunderna för hyrorna.

Landskapen kommer inte att ha beskattningsrätt. Det innebär att landskapens ställning och ekonomiska möjligheter är speciella. Landskapens stränga skyldighet att täcka underskott och kriterierna för landskapens utvärderingsförfarande skapar osäkerhet. Landskapen kommer bara att ha en begränsad möjlighet att ta lån. De är också mycket olika till sin storlek, ekonomiska aktivitet och sina framtidsvisioner och det underlättar knappast statens kommande strikta styrning.

### **2.4 Skötseln av livskraften-näringspolitiken-sysselsättningen i fokus – stora städer/centralstäder**

Finansieringen/skatteuppbördsrätten har stor betydelse ur självstyrelse- och intressebevakningsperspektiv. Efter det att landskapsreformen genomförts har kommunerna fortfarande beskattningsrätt (med de begränsningar som staten fastslagit), men landskapens finansiering kommer i huvudsak ur statens budgetmedel på ett sätt som fastställs separat. För landskapens självstyrelse kan det visa sig vara problematiskt att landskapen inte har

beskattningsrätt och under reformprocessens olika skeden kan frågan också dyka upp i den offentliga debatten, till och med som ett krav på att landskapen ska ha direkt beskattningsrätt.

Landskapet är framöver, i stället för landskapsförbundet, en lagstadgad offentlig regionutvecklingsmyndighet och ansvarar därmed för de regionutvecklingsuppgifter som har fastställts för regionutvecklingsmyndigheten, landskapsförbundet och närings-, trafik- och miljöcentralen i lagen om utveckling av regionerna och förvaltning av strukturfondsverksamheten.

Utgående från den offentliga diskussion som hittills förts och den respons som getts kan man förutse att det kommer att uppstå en diskussion om roll- och ansvarsfördelningen mellan kommunerna, särskilt de stora städerna/centralstäderna och landskapen när det gäller rollerna, finansieringen och ansvarsfördelningen i livskraftspolitiken, näringspolitiken och skötsel av sysselsättning.

Det är säkert på olika sätt motiverat och en fördel att den särskilda ställning och roll som de stora städerna/landskapens centralstäder har och som avviker från de övriga kommunernas och landskapens identifieras och beaktas i normgivning och lagstiftning. Det finns skäl att också förbereda sig på att de så kallade stora städerna/centralstäderna kan komma med förslag/krav på att också bli så kallade stads- eller regionkommuner. Då kunde de utöver sina nuvarande uppgifter (exklusive social- och hälsovårdstjänsterna) helt eller delvis ansvara för landskapsförvaltningens och statens regionförvaltningsuppgifter, såsom markanvändning, boende, trafik (MAL), innovations- och högscolepolitik, livskraftspolitik (i vid bemärkelse), främjande av sysselsättning, kollektivtrafik, social enhetlighet och allmän regionutveckling.

Det är viktigt och till gagn för helheten att alla landskap och kommuner/(central)städer samt de så kallade stora städerna är motiverade för den pågående reformprocessen. Försök och beviljande av mer frihet kunde leda till att man får fram information som gagnar också kommande reformer.

De nuvarande utvecklingsbolagen med sina mycket täckande nätverk i landskapen och städerna kunde mycket väl utgöra underlag för utveckling av näringspolitiken/livskraftspolitiken. Utvecklingsbolagens verksamhetsroll som kommunerna har bestämmande inflytande i kunde stärkas och förtydligas i förhållande till de övriga aktörerna genom att bolagen skulle få en ställning inom den nationella näringspolitiska helhet som finansieras med offentliga medel.

År 2015 var nästan alla finländska kommuner i egenskap av ägare med i något regionalt utvecklingsbolag. I dessa kommunägda utvecklingsbolag arbetade över 1 000 professionella personer med företagsutveckling. Bolagens storlek varierade mellan 5 och 50 anställda. Observeras bör utvecklingsbolagens breda verksamhet, cirka 35 000 bolag använde kundtjänster, och att kommunerna i egenskap av ägare finansierade dessa bolag med i medeltal 25 euro/invånare.

Landskapen kunde mycket väl ansluta sig till utvecklingsbolagens nätverk och till direkt ägande och därigenom till den praktiska utvecklingsverksamheten.

## 2.5 Anordnande av tillväxttjänster

I reformen av tillväxttjänsterna, som genomförs i samband med landskapsreformen, omorganiseras förvaltningen av företags- och sysselsättningstjänsterna som är underställd Arbets- och näringsministeriet. Reformens centrala mål är att skilja åt tillhandahållandet och produktionen av tjänster. Enligt lagförslaget anordnar landskapen tillväxttjänsterna på landskapsnivå, medan produktionen av tjänsterna i så stor omfattning som möjligt sköts av företag som verkar på marknaden.



Utgångspunkten i den föreslagna tillväxttjänstmodellen är att kunderna kan utnyttja tillväxttjänster i sina egna utvecklingsprojekt. Erfarenheterna har ändå visat att detta inte alltid är fallet. Det är vanligt att små och medelstora företag i sina utvecklingsprojekt söker sig till kommunernas och de kommunägda utvecklingsföretagens rådgivning, där de får stöd i beredningen av sitt projekt och i att använda sakkunnig- och finansieringstjänster. Den här rollen kommer framöver att accentueras i den nya tillväxttjänstmodellen som baserar sig på marknadsutbud. Då landskapen drar sig tillbaka från företagsgränsytan skulle det falla sig naturligt att kompensera de kommunägda utvecklingsföretagen genom att ge dem resurser för verksamhet som anknyter till uppgiften. Styruppgiften skulle passa bra för en aktör som inte deltar i produktionen av tjänster på marknaden och som sålunda är oberoende av producenterna.

Uppskattningsvis skulle det vara motiverat att landskapet skulle vara med och fördela resurserna för denna förmedlaruppgift till tillväxttjänsterna och de privata tjänsterna. Det kunde också ske utgående från inbördes avtal mellan landskapen och kommunerna. Landskapets eventuella ägande i utvecklingsföretaget skulle då avgöras från fall till fall. Det finns skäl att snabbt sätta i gång med beredningen av "Finländskt utvecklingsföretag 2020"

När kommunerna, regionerna och landskapen nu står inför utmaningar i näringspolitiken kunde det vara på sin plats att för att utveckla näringspolitiken inleda pilotprojekt utgående från resultaten, tankarna och principerna i Arbets- och näringsministeriets utredning (ANM-rapport 39/2015: Kehittämisyhtiö - toimiva innovaatio. Seudullisten kehittämisyhtiöiden rooli työ- ja elinkeinopolitiikan edistämisesssä). Finlands Närings- och Utvecklingsföretag rf, SEKES, som organisatoriskt står nära Finlands Kommunförbund kunde mycket väl fungera som en redan färdig organisation och bas.

Medlemsägare i SEKES är bland andra de flesta kommunägda utvecklingsbolag samt Kommunförbundet och Finlands Företagare.

## 2.6 Betydande förändring av KT Kommunarbetsgivarna

### Lagen om anordnande av intressebevakning för arbetsgivare i kommuner och landskap

Kommunala arbetsmarknadsverkets ställning kommer att förändras i hög grad den 1 juli 2017. Förändringen hänför sig till den aktuella vård- och landskapsreformen, där omkring 210 000 anställda (cirka 420 000 personer) som KT Kommunarbetsgivarna representerar övergår till anställningar i nya arbetsgivarenheter.

Det föreslås att intressebevakningen för arbetsgivarna inom de nya arbetsgivarenheterna (utöver kommuner och samkommuner) ska regleras i lagen om anordnande av intressebevakning för arbetsgivare i kommuner och landskap. Lagen överlämnas till riksdagen i samband med lagarna om vård- och landskapsreformen. Kommunala arbetsmarknadsverket ska enligt denna lag heta Kommun- och landskapsarbetsgivarna KT.

Lagen om anordnande av intressebevakning för kommuner och landskap ska utöver kommunerna och samkommunerna gälla anordnande av intressebevakning för de landskapsarbetsgivare som avses i landskapslagen. Enligt förslaget ska kommunerna, samkommunerna och landskapen vara medlemmar i KT direkt med stöd av lagen. För kommunerna och samkommunerna skulle ingenting förändras i intressebevakningen jämfört med nuläget.

Observeras bör att efter lagändringen är KT inte längre en del av Finlands Kommunförbund rf utan en självständig offentligrättslig sammanslutning.

Kommun- och landskapsarbetsgivarna KT har en ny tydlig organisation, i vilken betonas självständighet. Genom förändringen betonas således KT:s självständiga ställning som intressebevakare för sina medlemsamfund. KT kan också i fortsättningen samarbeta med bland annat Finlands Kommunförbund rf via normala avtalsarrangemang.

I enlighet med lagen om anordnande av intressebevakning för arbetsgivare i kommuner och landskap representerar KT i egenskap av arbetsgivarorganisation även privaträttsliga sammanslutningar som hör till kommun- och landskapskoncernen. Till medlemsamfund i KT kunde ansluta sig sådana samfund som enligt pensionslagen för den offentliga sektorn kan vara medlemsamfund i Keva. Det skulle vara frivilligt för samfunden att ansluta sig.

Organiseringen av KT:s beslutsfattande förändras märkbart för de beslutsfattande organens del. Beslutsfattandet indelas i två nivåer där styrelsen är det högsta organet. För att säkerställa de olika medlemsamfundsgruppernas självständighet finns det inom KT en sektion som företräder varje medlemsamfundsgrupp: en kommunsektion, en landskapssektion och en företagssektion. KT:s medlemsamfund omfattar alla kommuner och samkommuner samt landskapen och dessutom eventuellt privaträttsliga sammanslutningar.

Kommun- och landskapsarbetsgivarna KT inleder sin verksamhet från början av juli 2017, alltså vid samma tidpunkt som landskapens interimistiska förvaltning. KT kan således föregripande bevaka landskapssektorns intressen. Kommun- och landskapsarbetsgivarna blir genast efter att förbundet bildats intressebevakare för arbetsgivarna inom kommunsektorn.

## 2.7 Också Keva står inför stora förändringar

Landskapsreformen ändrar i stor utsträckning också kundstrukturen, finansieringsgrunden och förvaltningen inom Keva.

Keva lämnar sin historia bakom sig och verkställer och ansvarar i högre grad för planeringen av finansieringen av de offentliga pensionerna, och enligt motiveringen till lagen om Keva kommer Keva i fortsättningen inte längre att vara en fast del av den kommunala ekonomin och politiken utan stå allt närmare de andra aktörerna inom arbetspensionsområdet.

Kommunerna beslutar inte längre självständigt om finansieringen av pensionerna utan inbetalningsnivån föreslås av regeringen och fastställs av FM och Kevas delegation, i fortsättningen ledamöter, blir mer en instans som övervakar regeringens verksamhet. Hit hör också verkställandet av paritetsprincipen, vilket innebär att det självständiga KT får en representation i Kevas förvaltning. Därigenom får arbetsmarknadsparternas inflytande i pensionsfrågor även i Keva.

Överföringen av ett stort antal kommunanställda och försäkringstagare i Keva till anställningar i landskapsföretag när valfriheten införs stöder den redan nu aktuella frågan, nämligen varför får de kommunala företagen välja Kevas pensionsförsäkring utan konkurrensutsättning? I fortsättningen kommer frågan att ha en betydligt större relevans. Trycket på att utreda Kevas ställning har ökat, och därför börjar en arbetsgrupp sannolikt redan under våren att utreda Kevas ställning och möjligheten slå samman arbetspensionssystemen (ArPL och KomPL).

Alla lösningar borde beakta förmågan att trygga finansieringen av de offentliga pensionerna.

## 2.8 Medelanskaffning

Kommunernas och landskapens framtida medelanskaffning är en av reformens hörnstenar. Kommunfinans ståndpunkt i reformen är att kommunernas gemensamma

medelanskaffningssystem och intressebevakningsorganisationerna i huvuddrag borde bevaras i nuvarande form och att landskapen borde vara en del av den planerade lokala och regionala förvaltningen. Enligt Kommunfinans förutsätter det att aktörerna har en självstyrande ställning och sköter finanserna själva och att de har en gemensam intressebevakning med den övriga lokal- och regionförvaltningen.

## KAPITEL 3 Kommunförbundet

### 3.1 Bakgrund och historia

Underlag för utredningen utgör regeringens riktlinjer om ”uppgifterna som överförs till landskapen” under den nuvarande regeringsperioden. Därför är det av allra största vikt att Kommunförbundets organisation och verksamhetsmodeller ändras på ett sätt som beaktar de ändringar verksamhetsmiljön förutsätter och ser till att organisationen är så alert och vaken som den utmanande intressebevakningsuppgiften kräver.

Det är inte första gången som Kommunförbundets organisation förnyas. Det omgivande samhället och/eller lagändringarna som gäller kommunerna har under olika historiska skeden redan tidigare krävt många reaktioner på och förändringar av verksamheten.

För att främja samarbetet mellan kommunerna och bevaka kommunernas riksomfattande intressen inrättades centralorganisationer redan i början av 1900-talet. År 1912 inrättades Kommunala centralbyrån för att bevaka städernas och köpingarnas intressen. När verksamheten år 1917 hade blivit permanent ändrades centralbyråns namn till Finlands Stadsförbund.

Landskommunerna hade emellertid inte någon motsvarande centralorganisation och kommunernas företrädare frågade Sällskapet Pellervo om råd i många juridiska och ekonomiska frågor. På initiativ av Pellervo bildades år 1921 Maalaiskuntien Liitto för att bevaka de finska landskommunernas intressen och 1926 bildades motsvarande Finlands Svenska Landskommuners Förbund för de svenskspråkiga landskommunerna. De tvåspråkiga landskommunerna tillhörde någondera av dessa förbund.

Landskapsförbunden bytte namn när näringsstrukturen ändrades i många landskommuner och benämningen ”landskommun” inte längre motsvarade kommunens karaktär eller bild av framtiden. De finskspråkiga kommunernas förbund fick 1969 namnet Suomen Kunnallisliitto och de svenskspråkiga kommunernas förbund fick 1970 namnet Finlands Svenska Kommunförbund.

För att effektivisera kommunernas intressebevakning, tjänster och utvecklingsverksamhet beslutade de nämnda kommunala centralorganisationerna och Kommunala arbetsmarknadsverket, Sjukhusförbundet, Förbundet för Finlands yrkesläroanstalter och Landskapens förbund i Finland att gå samman till **Finlands Kommunförbund**.

### 3.2 Finlands Kommunförbund idag

Den nya kommunala centralorganisationen Finlands Kommunförbund inledde sin verksamhet i juni 1993. Också landskapsförbunden, sjukvårdsdistrikten och de övriga samkommunerna omfattas av Kommunförbundets verksamhet. Förbundet arbetar för att främja kommunernas och samkommunernas verksamhetsförutsättningar, samarbete och livskraft och liksom sina föregångare bevakar förbundet kommunernas intressen.

Finlands Kommunförbund är i enlighet med sin verksamhetsdefinition en tvåspråkig intresse-, service- och utvecklingsorganisation som arbetar för alla kommuner och städer i Finland. Till Kommunförbundets viktigaste uppgifter hör att bevaka kommunernas och hela kommunsektorns intressen, serviceverksamhet och utvecklingsarbete.

Förbundets verksamhet styrs av ett fullmäktige som har 76 ledamöter och av styrelsen som har 15 ledamöter. Fullmäktige väljs vart fjärde år efter kommunalvalet. Fullmäktige utser styrelsen. Dessutom har styrelsen ett arbetsutskott med 6 ledamöter som har till uppgift att bereda de frågor som behandlas i styrelsen.

De verksamhetsbaserade serviceområdena är social- och hälsovård, undervisning och kultur samt regioner och samhällen. De övriga serviceområdena är juridiska ärenden, kommunal ekonomi, kommunarbetsgivarverksamhet (Kommunala arbetsmarknadsverket, KT), svenska och internationella ärenden, informationssamhället, forsknings- och utvecklingsverksamhet, statistik och kommunikation.

Inom Kommunförbundet arbetar cirka 230 personer huvudsakligen i sakkunniguppgifter. Kommunförbundet utgör en koncern med bolag som bedriver affärsverksamhet. År 2016 var bolagen KL-Kuntahankinnat Oy, KL-Kustannus Oy, FCG Finnish Consulting Group Ab, Kommunförbundet Service Ab och Kommunförbundet Holding Ab.

Organen enligt Kommunförbundets stadgar har fastställts enligt följande:

*"Föreningens organ är:*

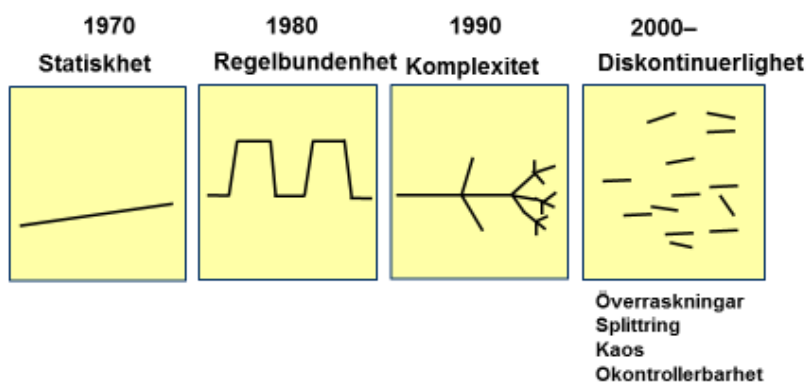
1. *förbundsdelegationen*
2. *styrelsen*
3. *valnämnden*
4. *valkretsstämmorna*
5. *Kommunala arbetsmarknadsverkets delegation, som det finns bestämmelser om i lagen om kommunala arbetsmarknadsverket (254/1993) och*
6. *svenska delegationen*
7. *delegationen för små kommuner"*

Den nuvarande modellen med ett förbund har allmänt ansetts och uppfattats som en samlande, bra och verkningsfull modell för att främja intressebevakningen och intressena. Under den gångna vintern har Kommunförbundet i externa utvärderingar till och med setts som den främsta påverkaren bland finländska sammanslutningar för intressebevakning.

Kommunförbundet har i sin färskaste strategi beskrivit den kommande omfördelningen av uppgifter och ansvar i framtidens kommuner, landskap och staten som en omfördelning av uppgifter och ansvar inom den offentliga sektorn i Finland i en turbulent omvärld. Enligt strategin ökar komplexiteten och övergången från en lineär värld mot en diskontinuerlig värld och kommer sannolikt att vara en realitet i framtiden. Karaktäristiskt för den framtida ledningsmodell som FD Pentti Sydänmaanlakka, konsult i personalledning, (2014) presenterar, är "oberäknelighet, splittring, kaos och okontrollerbarhet". – Denna framtidsvision är också realistisk när den nya intressebevakningssituationen och de framtida organisationsstrukturerna dryftas.

Så här har utvecklingen förutsetts i Kommunförbundets strategibild (nedan):

### Omvärldsförändringarna ur ledningsperspektiv



Källa: Pentti Sydänmaanlakka (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020.

Kommunförbundet har i sin nya strategi ingående utrett den kommande förändringen: *"Förändringar i förbundets organisationskultur, organisationsstruktur och verksamhetsprocesser (ur det nuvarande förbundets perspektiv, men särskilt då vi bereder Kommun- och landskapsförbundet)."*

Omvärlden har förändrats i hög grad sedan Kommunförbundet år 1993 organiserades och strukturerades. Uppbyggnaden av ett eventuellt nytt Kommunförbund förutsätter en kraftig förnyelse av organisationen, ett helt nytt organisatoriskt tänkesätt och identifiering av kännetecknen för diskontinuitet i verksamheten. Det mest väsentliga är inte endast hur den nya organisationen ser ut, utan hur den engagerar och övertygar den nya föreningens medlemmar och samtliga aktörer och samarbetsparter. Då man bygger nytt står man inför diskontinuitet.

### 3.3 Kommunförbundets interna förändringsarbete

I Kommunförbundets beredning har centrala frågor som lyfts fram varit bland annat:

- Fördelningen av makt och ansvar i ett eventuellt nytt Kommun- och landskapsförbund;
- Förvaltningsstrukturen (inklusive förtroendeförvaltningen)?
- Grunderna för medlemsavgiften
- Finns det någonting man kan avstå från, vad borde stärkas, vilket slags helt nytt kunnande behövs?
- Hur ser man på Kommunförbundets nuvarande kunnande i förhållande till det kunnande som behövs i en gemensam organisation för kommuner och landskap?
- Hurdant ledarskap förutsätter verksamheten i ett eventuellt Kommun- och landskapsförbund?
- Hurdan organisationsstruktur behövs det?
- Hur skiljer sig kärnprocesserna från de nuvarande (intressebevakning, utveckling, sakkunnigtjänster), vilka är de kritiska förändringsbehoven?
- Vilka andra viktiga frågor finns det skäl att ställa på förhand?
- Landskapens årliga finansieringsförhandlingar?
- Tänkesättet landskapet som partner (kontroll över avtal, kostnader och kundrelationer).
- Prognostisering och stärkt livskraft.
- Delaktighet och närdemokrati.

- Kontaktpersoner/key account managers för landskap och stora städer
- Kan det till exempel finnas regionala kundchefer?
- Måste alla anställda i Kommun- och landskapsförbundet arbeta i Helsingfors?
- Får man svar per telefon eller får man åtminstone tag på en kontaktperson i det eventuella Kommun- och landskapsförbundet?
- Hur förnyas förbundet på ett äkta, trovärdigt och övertygande sätt?
- Till vad behöver landskapen Kommunförbundet?
- Och Kommun- och landskapsförbundet då?

### 3.4 Landskapsaktörernas ställning i det nuvarande Kommunförbundet

Kommunförbundets ordinarie medlemmar är Finlands kommuner och städer. Allt sedan Finlands Kommunförbund bildades har även aktörer på landskapsnivå, det vill säga landskapsförbunden, sjukvårdsdistrikten, samkommunerna för utbildning och specialsjukvårdsdistrikten, deltagit i verksamheten.

Finlands Kommunförbund har betonat att förbundets primära uppgift är att arbeta för en hållbar framtid i kommunerna och landskapen. Landskapsaktörernas betydelse understryks i Kommunförbundets engelskspråkiga namn – the Association of Finnish Local and Regional Authorities.

Den formella förbindelsen med landskapsaktörerna baserar sig på det serviceavtal som ingåtts med respektive samkommun. Grunderna för "medlemsavgiften", dvs. den årliga serviceavgift som betalas för Kommunförbundets tjänster utgående från serviceavtalet varierar för de olika grupperna av samkommuner. För varje samkommunsgrupp har en grundavgift och en avgiftskoefficient fastställts som multipliceras med invånarantalet eller antalet studerande i respektive samkommun.

Summan av de serviceavgifter som aktörerna på landskapsnivå med serviceavtal betalat uppgick år 2016 till 1,9 miljoner €.

Enligt avtalet får till exempel landskapsförbunden följande tjänster av Kommunförbundet:

- beredning och koordinering av landskapens ärenden görs av en kontaktperson (landskapsombudsman) som hela tiden står till förbundens förfogande
- en direktör inom högsta ledningen har de regionala ärendena som sitt ansvarsområde
- intressebevakning som gäller landskapsförbunden, och då bör företrädare för landskapen höras i ärenden som väsentligt berör dem innan Kommunförbundet fattar beslut om sin ståndpunkt
- möten för landskapsförbundens ordförande
- internationella kontakter
- uppföljning av frågor som påverkar EU:s nationella lagberedning och kohesionspolitik på regional nivå och intressebevakning i dessa frågor
- telefonrådgivning, statistik, cirkulär och specifik information till förvaltningsområdet
- rådgivning och samarbete som Kommunförbundets övriga sakkunniga erbjuder enskilda sektorer

Kommunförbundet kartlade hösten 2016 mer ingående landskapens behov av tjänster. Utredarna har haft kartläggningen till sitt förfogande. För aktörerna på landskapsnivå kan följande faktorer anses som kritiska i Kommunförbundets nuvarande organisationsstruktur:

- Kommunförbundet är uppbyggt i enlighet med kommunernas förvaltning
- De frågor som ligger utanför kommunens grundstruktur är nu separata frågor
- Landskapens strategiska prioriteringar syns inte

## KAPITEL 4. Anordnandet av intressebevakningen för kommuner och regioner och utvecklingen i andra länder

Anordnandet av den nationella intressebevakningen för kommuner och regioner varierar mycket i de europeiska länderna, liksom även kommunernas och regionernas organisationsgrad och intresseorganisationernas ställning som en del av förhållandet mellan kommunen och staten. Grovt taget är kommunernas och regionernas organisationsgrad högst i de nordiska länderna och Nederländerna. I dessa länder har kommunernas och regionernas nationella intresseorganisationer en stark, ofta lagstadgad roll i dialogen mellan staten och kommunsektorn. I Syd- och Östeuropa är intresseorganisationsfältet mer splittrat och de nationella intresseorganisationerna har inte en lika stark officiell ställning som bevakare av kommunernas och regionernas intressen jämfört med Nordeuropa.

Tabell 1 innehåller en sammanställning av hur intressebevakningen för kommuner och regioner ordnats i de europeiska länder som har minst två självstyrelsenivåer som väljs genom val. Såsom framgår av tabellen har intressebevakningen för kommunerna och regionerna i de flesta av länderna splittrats på flera aktörer. I länder med decentraliserad intressebevakning är det vanligt att städerna och landskommunerna har sina egna intresseorganisationer. I förbundsstater är det dessutom vanligt att intressebevakningen för kommunala och regionala aktörer ordnas delstatsvis. En del länder med ett splittrat intressebevakningsfält (till exempel Spanien, Frankrike) har en nationell paraplyorganisation som företräder landets kommuner och regioner på internationella arenor.

En enhetlig intressebevakning är med europeiska mått mätt mer ovanligt. I Norge och Sverige finns det en nationell intresseorganisation för både kommunerna och landskapen. I Nederländerna, Grekland, Danmark och Tjeckien finns det två separata nationella intresseorganisationer: den ena för kommuner och den andra för regioner.

**Tabell 1:** Anordnandet av intressebevakning för kommuner och regioner i Europa. Länder med minst två kommun- och/eller regionnivåer som väljs genom val. Källor: Europarådet ([www.coe.int](http://www.coe.int)); CEMR ([www.ccre.org](http://www.ccre.org)), Handbook of Local and Regional Democracy in Europe (2011)

<b>EN INTRESSEORGANISATION</b> <b>En gemensam nationell intresseorganisation för kommuner och regioner</b>	<b>TVÅ INTRESSEORGANISATIONER</b> <b>Två separata nationella intresseorganisationer (kommunerna och regionerna har sina egna organisationer)</b>	<b>FLERA INTRESSEORGANISATIONER</b> <b>Flera intresseorganisationer (t. ex. separata organisationer för städer och landskommuner och/eller separata intresseorganisationer för olika landsdelar/delstater)</b>
Norge Sverige	Danmark Grekland Nederländerna Tjeckien	Albanien Belgien Bosnien-Hercegovina Frankrike Italien Kroatien Polen Rumänien Schweiz Serbien Spanien Storbritannien Tyskland Österrike

I den här utredningen är Norge, Danmark och Sverige de viktigaste jämförelseobjekten. Länderna är enhetsstater och i stort sett lika stora som Finland. Kommunsektorn har en stark roll som producent av offentlig service. Kommunernas och regionernas nationella organisationsgrad är hög (100 %). Organisationerna för bevakning av kommunernas och regionernas intressen har en etablerad ställning i förhandlingsystemet mellan kommunerna och staten.

Tabell 2: Huvuddragen i kommun- och regionförvaltningen i Norge, Sverige och Danmark

	Norge		Sverige		Danmark	
	<i>Kommuner</i>	<i>Landskap</i>	<i>Kommuner</i>	<i>Landskap</i>	<i>Kommuner</i>	<i>Landskap</i>
<i>Antal</i>	428	19	290	20	98	5
<i>Fullmäktige som valts genom val</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Beskattningsrätt</i>	Formell	Formell	Ja	Ja	Ja	Nej
<i>Allmänt kompetensområde</i>	Negativt definierat	Negativt definierat	Ja	Ja	Ja	Nej
<i>Andel av personalen inom kommunsektorn</i>	91	9	70	30	78	22
<i>Lagstiftningsgrund</i>	Kommunallagen gäller både kommunerna och landskapen		Kommunallagen gäller både kommunerna och landskapen		Specifika lagar för kommunerna och för landskapen	
<i>Anordnande av intressebevakning</i>	Gemensam intresseorganisation KS (Kommunenes Sentralforbund)		Gemensam intresseorganisation Sveriges Kommuner och Landsting SKL		Två separata intresseorganisationer Kommunernes Landsforening KL och Danske Regioner	

## 4.1 Norge

### *Gemensam organisation KS, Kommunesektorens organisasjon*

Den norska kommunsektorn omfattar 428 kommuner och 19 landskap<sup>1</sup> (fylkeskommuner).

Oslo ansvarar för uppgifter som hör till både kommuner och landskap. Kommunerna och landskapen har samma juridiska ställning. Kommunallagen gäller sedan början av 1990-talet både kommuner och landskap. Kommunernas och landskapens finansiering och verksamhetsfrihet har bestämts enligt samma principer. Kommunerna har formell beskattningsrätt, vilket innebär att riksdagen bestämmer kommunernas och landskapens skattesats. I princip – men inte i praktiken – kunde kommunen eller landskapet besluta om att ha en lägre skattesats. Kommunernas och landskapens allmänna kompetensområde är negativt definierat, vilket innebär att kommunerna och landskapen får åta sig att sköta uppgifter som inte i lag är bestämda för någon annan aktör (se tabell 2). I praktiken är kommunernas roll och politiska status i det norska samhället starkare än landskapens. Sedan år 2002 då ansvaret för den specialiserade sjukvården överfördes från landskapen till staten, är landskapens andel av arbetskraften inom kommunsektorn mindre än 10 procent. Landskapens viktigaste uppgifter är utbildning på andra stadiet, planläggning och regional utvecklingspolitik. I Norge har man sedan 1972 haft en gemensam intresseorganisation för kommunsektorn, KS (Kommunesektorens organisasjon, tidigare Kommunenes Sentralforbund). Intressebevakningen för de självstyrande

<sup>1</sup> I alla landsbeskrivningar använder vi termen ”landskap” för att beteckna den nordiska självstyrande regionnivån, det vill säga fylkeskommuner (Norge), landsting/regioner (Sverige) och regioner (Danmark)



landskap (fylkeskommuner) som bildades år 1976 har från första början ordnats inom KS. I dagens läge består medlemmarna i KS av kommunerna och regionerna och dessutom av cirka 500 kommun- och landskapsägda bolag (KS Bedrift). Medlemsavgiften bestäms efter invånarantal. Landskapens invånarbaserade medlemsavgift (24,22 NOK år 2017) är lägre än kommunernas (33,15 NOK år 2017). För medlemsavgifterna har det fastslagits ett avgiftstak. Oslos avgiftsandel bestäms separat. Oslo ansvarar för de uppgifter som hör till både kommunen och landskapet, men använder sig inte av KS arbetsgivarroll.

KS har i enlighet med sin strategi tre centrala roller: intressebevakarrollen, arbetsgivarrollen och utvecklingsrollen. Som kommunarbetsgivare representerar KS alla norska kommuner och landskap (förutom Oslo) i förhandlingarna med arbetstagarorganisationerna. I rollen som intressebevakare förhandlar KS sedan 2001 regelbundet med regeringen om ekonomin och verksamheten inom kommunsektorn. Förhandlingarna mellan staten och KS, som förs fyra gånger per år, binder ändå inte medlemmarna i KS på samma sätt som arbetsmarknadsförhandlingarna. KS kan till exempel förbinda sig att främja mottagandet av flyktingar men inte ålägga sina medlemskommuner att ta emot flera flyktingar. Till utvecklingsrollen hör att stödja kommuner och landskap i deras utvecklingsarbete och att stödja det riksomfattande lagberedningsarbetet bland annat genom forsknings- och utvecklingsprojekt.

Personalen inom KS består av cirka 240 personer, av vilka 160 arbetar på huvudkontoret i Oslo och 80 på sju regionkontor. KS-koncernen omfattar ett helägt holdingbolag KS Holding AS som har fem dotterbolag under sig.

KS högsta beslutande organ är förbundsstämman (*landstinget*). Organet har 252 ledamöter och det sammanträder vart fjärde år. Det högsta beslutande organet mellan förbundsstämmorna är fullmäktige (*landsstyret*) som har 52 ledamöter och sammanträder två gånger per år. Styrelsen (*hovedstyret*) har 15 ledamöter. Utöver dessa hör sju regionala direktorer (*fylkesstyrer*) till KS-organisationen.

Av styrelsens 15 ordinarie ledamöter representerar en bolagssektorn medan de övriga representerar kommunerna eller regionerna. I styrelsen som valdes för 2016–2020 representerar hälften av ledamöterna kommunerna och hälften regionerna. Två av styrelsens ledamöter har förtroendeuppdrag på både kommunal och regional nivå. Styrelseledamöterna är förtroendevalda (i huvudsyssa) i kommunerna eller regionerna. Med beaktande av att regionnivåns andel av kommunsektorns verksamhet numera bara är ungefär tio procent, kan det konstateras att regionnivån har en stark representation i de beslutande organen i KS.

År 2016 utkom en historik med titeln "Ständiga spänningar" (*Konstante spenninger*) som beskriver organisationens historia. I en enhetlig intresseorganisation uppstår det allt emellanåt situationer med konflikter mellan olika ledamöters intressen eller mellan organisationens olika roller. Spänningarna mellan den kommunala och regionala nivån gäller huvudsakligen debatten om den offentliga förvaltningens struktur. Under de senaste decennierna har man i debatten om kommun- och regionreformerna ofta ifrågasatt behovet av en självstyrande regional nivå efter reformen av sjukhusvården år 2002. I debatterna har KS försvarat de två självstyrande nivåerna och stärkandet av regionerna med uppgifter som nu hör till statsförvaltningen. På så sätt har man undgått att ta ställning till den delvis spänningsladdade frågan om arbetsfördelningen mellan kommunerna och regionerna.

#### **Karaktäristiska drag i den norska modellen**

- Gemensamt förbund för kommuner och landskap sedan 1970-talet (de självstyrande landskapen bildades 1976)
- Geografiskt decentraliserad funktionell och politisk organisation (riksomfattande organisation + 7 regionala organisationer)
- Landskapsnivån överrepresenterad i förbundets ledande organ

## 4.2 Sverige

### *Gemensam organisation sedan 2007: Sveriges Kommuner och Landsting SKL*

Kommunsektorn i Sverige omfattar 290 kommuner och 20 landskap (landsting/regioner). Kommunernas och landstingens juridiska ställning är identisk. I grundlagen finns det "kommuner på lokal och regional nivå". Både kommuner och landsting har beskattningsrätt och ett allmänt kompetensområde. Sedan början av 1990-talet finns det bestämmelser om kommunernas och landstingens organisation och styrning i en gemensam kommunallag. Landstingen ansvarar i huvudsak för den offentliga hälso- och sjukvården och i 13 län också för regionala utvecklingsuppdrag.

Kommunerna och landstingen har sedan 2007 en gemensam intresseorganisation, Sveriges Kommuner och Landsting. Den officiella sammanslagningen föregicks av en övergångsperiod på cirka tio år då samarbetet mellan de två separata förbunden, Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet stegvis ökade. Förbunden hade redan tidigare haft ett nära samarbete bland annat inom arbetsgivarpolitiken och i utveckling som gällde val och demokrati. En central förutsättning för ett gemensamt förbund var att Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet hittade en gemensam syn på den fråga som tidigare delat dem, alltså behovet av en demokratiskt vald landstingsnivå i slutet av 1990-talet. Efter det har försvaret av självstyrelsen och demokratin i både kommuner och landskap varit en central del av SKL:s agenda.

SKL beskriver sig som en arbetsgivar- och intressebevakningsorganisation. SKL är en central medlarpart i arbetsmarknadsförhandlingarna. I intressebevakningen fokuserar SKL på fakta, bland annat med hjälp av öppna jämförelsedata (*Öppna jämförelser*) och proaktivitet i samhällsfrågor. SKL har en accentuerad stark roll i den svenska diskussionen om kommunsektorn. I den förändrade serviceproduktionsmiljön har bland annat den offentliga bilden av de kommunala tjänsterna blivit en viktig del av SKL:s offentliga verksamhet. För år 2016–2019 har tre huvudmål satts upp: 1) Demokrati och självstyre, 2) Välfärdens utveckling och finansiering, 3) Attraktiva arbetsgivare och attraktiva jobb.

Förbundets medlemsavgift baserar sig på invånarantalet i kommunerna och landstingen och på den genomsnittliga betalningsförmågan. Medlemsavgifterna fördelas mellan kommuner och landsting ungefär jämt (50/50). Kommuner med över 200 000 invånare och landsting med över en miljon invånare beviljas 10 procents rabatt på medlemsavgiften. SKL har cirka 440 anställda. Till SKL:s koncern hör bland annat SKL Företag AB som administrerar SKL och dess medlemmars bolag. Kommunsektorns pensionsbolag KPA Pension är underställt SKL Företag AB.

Förbundets högsta beslutande makt utövas av kongressen som sammanträder vart fjärde år. Kongressen har 451 ombud som är utsedda per valkrets utgående från valresultatet. Kongressen utser styrelsen som har 21 ordinarie ledamöter och 21 ersättare som också deltar i styrelsearbetet. Till arbetsutskottet hör sju personer. Ledamöterna och ersättarna i styrelsen är förtroendevalda (ofta i huvudsyssla) i kommunerna och landskapen. Av styrelsens 21 ordinarie ledamöter representerar sju för närvarande landstingsnivån och i arbetsutskottet företräder två av sammanlagt sju ledamöter landskapsnivån. I förhållande till medlemsavgifterna är landstingen något underrepresenterade i förbundets centrala beslutande organ. I de beredningsgrupper som tillsatts för olika sakfrågor är den andel som företräder landstingen något större. SKL har sammanlagt cirka 250 förtroendeuppdrag i styrelsen och beredningsgrupperna.

Den gemensamma intresseorganisation för kommuner och landsting betonar i sin verksamhet stora teman såsom självstyrelse, demokrati, välfärdstjänster och arbetsgivarrollen som förenande länk mellan medlemmarna. Dessutom är fokusering på fakta en viktig

verksamhetsprincip i den samhälleliga intressebevakningen. Kommunernas och landstingens olika slags verksamhet – kommunerna har ett brett ansvarsområde medan landstingen i huvudsak ansvarar för hälso- och sjukvården – syns i en del frågor men i det stora hela finns de eventuella spänningarna inom förbundet någon annanstans än på axeln kommuner och landsting.

#### **Karaktäristiska drag i den svenska modellen**

- Den gemensamma intresseorganisation för kommuner och landsting betonar teman som samlar medlemmarna (självstyrelse, demokrati, välfärdstjänster, arbetsgivarrollen)
- Fakta som underlag för intressebevakningen (bland annat öppna jämförelser av serviceproduktionen)
- En bred organisation av förtroendevalda

### **4.3 Danmark**

#### *Två intressebevakningsorganisationer: Kommunernes Landsforening och Danske regioner*

Kommunsektorn i Danmark omfattar 98 kommuner och 5 landskap (*regioner*). De danska kommunerna har stark självstyrelse som omfattar beskattningsrätt, allmän kompetens och ett brett uppgiftsfält. Efter kommunreformen år 2007 är landskapens självstyrelse mycket mer begränsad än kommunernas självstyrelse (se tabell 2). De 5 landskapen har fullmäktige som valts genom folkval, men de inte beskattningsrätt eller ett allmänt kompetensområde. Finansieringen av landskapen består av statsandelar, kommunernas betalningsandelar och kundavgifter. Landskapen ansvarar i huvudsak för hälso- och sjukvårdstjänsterna, för vissa specialiserade socialvårdstjänster samt uppgifter som gäller regional utveckling och kollektivtrafik. En speciallag innehåller bestämmelser om landskapens verksamhet och ekonomi. Danmark har fått in ett förbehåll om landskapen i den europeiska stadgan om lokal självstyrelse.

I Danmark har man separata intressebevakningsorganisationer för kommunerna (Kommunernes Landsforening, KL) och för landskapen (Danske Regioner, DR). Modellen med två intresseorganisationer härstammar från tiden före 2007 då Danmark hade två jämstarka självstyrelsenivåer. Efter strukturreformen år 2007 lades Amstrådsforeningen ner och i dess ställe bildades Danske Regioner för att ansvara för intressebevakningen för den nya landskapsnivån. År 2015 var en sammanslagning av Kommunernes Landsforening och Danske Regioner aktuell, men projektet stupade på grund av motståndet från majoriteten av medlemmarna i Kommunernes Landsforening.

Förhållandet mellan kommunen och staten i Danmark präglas av den årliga förhandlingen om budgetramarna mellan intresseorganisationerna för kommunerna och Finansministeriet. Budgetförhandlingarna förs separat mellan KL och staten samt mellan DR och staten. De två intresseorganisationerna har således ett likadant förhållingsförhållande till staten, men med beaktande av att den statliga finansieringen utgör huvudparten av landskapens finansiering medan största delen av kommunernas inkomster är skattefinansierade. Budgetförhandlingarnas resultat binder KL:s och DR:s medlemmar i högre grad än i motsvarande förhandlingar exempelvis i Norge och Finland, och inbegriper också möjlighet till sanktion.

### *Kommunernes Landsforening, KL*

Medlemmarna i Danmarks kommunförbund omfattar 98 danska kommuner. Medlemsavgiften bestäms enligt invånarantal (3 459 DKK för varje påbörjat hundratal invånare). KL:s personal uppgår till cirka 400 personer.

KL formulerar sina värderingar på följande sätt: 1) vi arbetar proaktivt för att sätta den samhälleliga dagordningen, 2) vi arbetar målmedvetet för att uppnå trovärdiga resultat och 3) vi företräder och samlar kommunerna. KL representerar de kommunala arbetsgivarna i förhandlingarna med arbetsmarknadsparterna.

KL:s politiska organisation omfattar ett årligt toppmöte som samtidigt fungerar som KL:s representation. Styrelsen (*formandskab*) har 17 ledamöter som utses utgående från resultatet i kommunalvalet. Styrelseledamöterna är borgmästare i medlemskommunerna. Förutom styrelsen består den politiska organisationen av sex nämnder (*udvalg*) som ansvarar för olika sakhelheter.

### *Danske Regioner, DR*

Danske Regioner är en intresseorganisation för fem landskap. Danske Regioner företräder landskapsarbetsgivaren i arbetsmarknadsförhandlingarna och landskapen i förhandlingarna om budgetramarna med staten. Dessutom administrerar Danske Regioner det utvecklingsanslag som gynnar medlemmarnas forsknings- och utvecklingsverksamhet. Förbundet har en personal på cirka 160 personer.

Danske Regioners politiska organisation består av en generalförsamling (*generalforsamling*) som sammanträder årligen och som omfattar alla ledamöter (sammanlagt 205 personer) i de fem landskapen, en styrelse med 17 personer och fem rådgivande utskott. Styrelsens sammansättning återspeglar resultatet i landskapsvalet. Styrelseledamöterna är styrelseordförande eller ledamöter i landskapet.

### *Fördelar och nackdelar med två modeller*

Modellen med två intresseorganisationer bottnar i både tradition och kommunernas och landskapens olika juridiska ställning. KL som företräder de starka kommunerna har en stark och proaktiv roll när det gäller att sätta dagordningen för samhällsdebatten. DR:s rörelsefrihet är på grund av det smala kompetensområdet och den starka statliga styrningen av landskapen snävare. Försöket att slå samman förbunden 2015 stupade på att majoriteten av kommunerna motsatte sig det. Enligt en expertbedömning är det ändå inte ändamålsenligt att ha två separata förbund. Två förbund har gemensamma intressen bland annat som företrädare och arbetsmarknadsparter inom självstyrelsesektorn. Det uppstår intressekonflikter mellan KL och DR ibland, förutom vid de årliga budgetförhandlingarna med staten också i skötseln och finansieringen av vissa uppgifter i gränsytor (t. ex. ansvar för vissa patientgrupper. Landskapen ansvarar då för den medicinska vården och kommunerna för rehabiliteringen).

#### **Karaktäristiska drag i den danska modellen**

- Två separata intresseorganisationer
- Central ställning i budgetavtalet mellan kommunsektorn och staten och förhandlingsresultatets bindande verkan i förhållande till enskilda kommuner och landskap
- Lätt organisation: en generalförsamling som omfattar alla kommuner/landskap, en liten styrelse och nämnder som svarar för verksamhetsrelaterade frågor

## KAPITEL 5. Ett förbund eller två?

### 5.1 Åsikter som framkommit vid intervjuerna

Mellan november 2016 och februari 2017 hörde utredningsgruppen Kommunförbundets ledning, representanter för Kommunförbundets nuvarande medlemmar, representanter för landskapsförbunden, NTM-centralerna och sjukvårdsdistrikten, representanter för andra nationella aktörer i kommunsektorn (KEVA, Kommunfinans, Kommunernas garanticentral, KT Kommunarbetsgivarna, FCG), representanter för FPA och Finansministeriet samt representanter för samtliga riksdagspartier.

Den centrala frågan vid alla intervjuer var "Ett förbund eller två?", dvs. om intressebevakningen för kommunerna och landskapen ska ordnas i ett gemensamt eller i två skilda förbund.

Alla parter var *inte av samma åsikt*. Bland Kommunförbundets medlemmar och intressentgrupperna fanns både sådana aktörer som förespråkade ett förbund och sådana som förespråkade två. Det faktum att reformen inte är klar påverkar bedömningarna. Det råder stor osäkerhet om framtiden. I ett läge där många stora helheter ännu inte är avgjorda är organiseringen av intressebevakningen för kommunerna och landskapen inte nödvändigtvis den fråga som aktörerna i kommunsektorn prioriterar högst. Framför allt de olika aktörernas antaganden om landskapens ställning – kommer det föreslagna beroendet av staten att bli bestående eller utvecklas landskapen mot mer självstyrelse? – inverkar på ställningstagandena till hur intressebevakningen ska ordnas. De aktörer som förespråkar modellen med ett förbund (representanterna för de politiska partierna, de nationella aktörerna i kommunsektorn, majoriteten av landskapens och NTM-centralernas direktörer) betonade kommunernas och landskapens gemensamma intressen: självstyrelse, demokrati, tjänster för medborgarna och den regionala synvinkeln. De som förespråkade ett enda förbund påpekade också att en modell med två förbund i alltför hög grad skulle splittra de begränsade intressebevaknings- och sakkunnigresurserna. Kommunförbundets svenska delegation ansåg att det skulle vara ödesdigert för resursanvändningen om den svenska verksamheten splittrades på två förbund.

De som förespråkade modellen med två förbund (bl.a. direktörerna för sjukvårdsdistrikten, en del av direktörerna för de stora städerna) betonade skillnaderna mellan kommunernas och landskapens självstyrelse och deras delvis motstridiga intressen. De kommunala aktörerna befarade att kommunerna och landskapen kommer att ha såpass få gemensamma intressen att intressebevakningen blir tandlös om den baserar sig på principen om minsta gemensamma nämnare. Vid intervjuerna uttrycktes farhågor om att landskapens roll skulle betonas alltför mycket i ett gemensamt förbund och att kommunerna skulle hamna i skuggan av landskapen.

Vid flera intervjuer föreslogs också ett mellanting: ett gemensamt förbund där både kommunerna och landskapen garanteras en tillräcklig representation, tillräckliga resurser och ett tillräckligt självständigt spelrum.

Många olika åsikter framfördes om innehållet i intressebevakningen för kommunerna och landskapen samt intressebevakningens natur. Alla ansåg att intressebevakningen kommer att vara den nya organisationens eller de nya organisationernas viktigaste uppgift, men i fråga om intressebevakningens natur gick åsikterna isär. De kommunala aktörerna ansåg att Kommunförbundet också i fortsättningen bör bevaka sina medlemmars intressen i förhandlingar och lagstiftningsprocesser som gäller kommunernas ekonomi och verksamhet (förhandlingspart). Representanterna för Finansministeriet och kommunsektorn förväntade sig att intressebevakningen för kommunerna i högre grad än nu skulle vara långsiktig och faktabaserad, varvid dialogen mellan staten och kommunerna/landskapen snarare skulle gälla

kommunsektorns verksamhetsförutsättningar på lång sikt än reaktioner på enskilda lagstiftningsprojekt (think tank).

Åsikterna om förbundets/förbundens sakkunnigtjänster varierade. Å ena sidan påpekades det att ett förbund för kommunerna och landskapen bör ha tillräckligt starka sakkunnigresurser, eftersom det annars finns en risk för att sakkunnigtjänsterna för kommunerna och landskapen splittras på separata organisationer. Å andra sidan framfördes det åsikter om att de framtida starkare kommunerna och landskapen inte nödvändigtvis kommer att behöva Kommunförbundets tjänster i samma utsträckning som de nuvarande kommunerna.

I fråga om utvecklingsuppgifter betonades betydelsen av att göra saker tillsammans och arbeta i nätverk. På så sätt kan sakkunskap och erfarenheter i enskilda kommuner och landskap utnyttjas i nationellt utvecklingsarbete.

## 5.2 Ett enda förbund: Vad innebär modellen?

### Demokrati

Enligt europeisk förvaltningstradition baserar sig region- och lokalförvaltningen på demokratisk styrning och den får legitimitet enbart av medborgarna. Finland har här utgjort ett undantag i den europeiska familjen, trots de möjligheter som grundlagen ger: på lokalnivå väljs representanter till kommunernas fullmäktige genom direkta val, men inte på regionnivå. Vård- och landskapsreformen innebär en förändring på den punkten. Enligt förslaget ska landskapsfullmäktige väljas genom direkta val. Kommunerna och landskapen skulle då i framtiden höra till samma familj; valsystemen skulle vara likartade och valen skulle ordnas samtidigt. Kommunernas och landskapens demokrati kommer att tillgodoses enligt samma principer.

Om kommunerna och landskapen hör till samma förbund kan de tillsammans utveckla och stärka den demokratiska grunden för lokal- och regionalförvaltningen. Kommun- och landskapsdemokratin bygger alltså på samma grunder:

- Självstyrelse för invånarna
- Invånarnas rätt till organ de valt själva

### **Två aktörer med självstyrelse – en på lokal nivå och en på landskapsnivå**

Lokal demokrati är ett så vedertaget begrepp att det anses vara så gott som en självklarhet. Den lokala demokratin baserar sig på 121 § 1 mom. i Finlands grundlag: "Finland är indelat i kommuner, vilkas förvaltning skall grunda sig på självstyrelse för kommunens invånare." I samma paragraf finns det också en bestämmelse om självstyrelse på områden som är större än kommuner (GrundL 121 § 4 mom.): "Om självstyrelse på större förvaltningsområden än kommuner bestäms genom lag."

Självstyrelse på områden som är större än kommunerna införs först nu genom landskapsreformen.

Kommunerna och landskapen har likadana roller i fråga om:

- Den offentliga förvaltningen
- De offentliga finanserna
- Offentliga tjänster som uppgift för kommunerna och landskapen
- Reglerings- och tillsynsuppgifter
- Styrning av samhällsstrukturen och andra lagstadgade uppgifter
- Gemensam konstitutionell verksamhetsmiljö:
- Självstyrelse (GrundL 121 §)

- De grundläggande fri- och rättigheterna och kommunens skyldighet att tillgodose dem som en del av det allmänna (GrundL 22 §)
- Jämlikhet (GrundL 6 §)
- Rätt till eget språk och egen kultur (GrundL 17 §)
- Verksamhet som regleras i lag (GrundL 2 § 3 mom., 80 §, 121 §)
- Invånarnas påverkningsmöjligheter (GrundL 2 § 2 mom., 14 § och 20 § 2 mom.)
- Förutsättningarna för att överföra förvaltningsuppgifter på andra än myndigheter (GrundL 124 §)

På en punkt skiljer sig kommunernas och landskapens befogenheter väsentligt från varandra. Både kommunernas och landskapens uppgifter baserar sig på lagstiftning. Vissa lagstadgade uppgifter kan också tolkas väldigt brett, såsom regionutveckling, främjande av välfärd och främjande av landskapsidentiteten. Det finns ändå två väsentliga skillnader mellan kommunerna och landskapen: Kommunerna har allmän kompetens och beskattningsrätt enligt kommunallagen. Landskapens uppgifter baserar sig däremot på en uttömmande förteckning i landskapslagen och de har ingen beskattningsrätt.

Det är ändå uppenbart att kommunerna och landskapen i sina egna verksamhetsmiljöer och inom respektive landskaps område kommer att ha ett nära samarbete när de sköter sina uppgifter. Redan av den anledningen är det naturligt att kommunerna och landskapen har en gemensam nationell organisation.

### **Offentliga tjänster**

Kommunernas och landskapens uppgifter förutsätter bestämmelser i lag (GrundL 121 § 2 och 4 mom.). Landskapen, kommunerna och deras beslutsfattare har ett delat men delvis också överlappande ansvar både för invånarnas välfärd och för områdets miljö och ekonomiska hållbarhet.

I den förestående stora landskapsreformen övervägs de offentliga tjänsterna. Klarar vi av att reformera förvaltnings- och servicesystemet i enlighet med medborgarnas behov? I detta sammanhang talas det allt mer om kunder i stället för invånare. Utmaningen är gemensam för kommunerna och landskapen.

Kommunernas och landskapens sammanräknade personalstyrka är enorm, och personalens kompetens, som omfattar de flesta samhällssektorer, hör till den bästa i landet. Styrkan hos en gemensam organisation för kommunerna och landskapen ligger i medlemmarnas kunnande. Samtidigt borde den gemensamma organisationens uppgifter fokusera på ledarskap, ekonomiförvaltning och utveckling av förvaltnings- och servicesystemen, inte så mycket på utveckling av snäva kompetensområden.

### **Kommunerna och landskapen som ekonomiska aktörer**

I enlighet med grundlagen från år 2000 är finska staten externt och internt en odelbar helhet i den politiska styrningen. I den nationella ekonomistyrningen är staten tredelad. Kärnan utgörs av statskoncernen, dvs. de statliga myndigheterna. Den andra delen består av självstyrande aktörer, såsom kommunerna och samkommunerna, FPA, universitetet och Åland. Den tredje delen består av aktörer som fungerar på marknadsvillkor, såsom fonder, affärsverk och privaträttsliga aktiebolag. Var den nya landskapsförvaltningen placerar sig i denna tredelning är inte helt entydigt. Eftersom landskapen bestämmer hur deras pengar ska användas – i enlighet med villkoren för de lagstadgade uppgifterna – kan man ändå anse att landskapen som ekonomiska aktörer hör till gruppen självstyrande aktörer.

Kommunernas och landskapens ekonomiförvaltning har liknande fundament, så också i den bemärkelsen hör kommunerna och samkommunerna till samma intressesfär.

### **Sakkunnig- och stödtjänster som kommunerna och landskapen behöver**

Alla kommuner har samma lagstadgade uppgifter. Servicebehovet varierar mellan kommunerna, och kommunens storlek är inte den enda faktor som avgör behoven.

Landskapen kommer att ha samma situation. Alla landskap får oberoende av storlek samma lagstadgade uppgifter. Servicebehoven kommer säkert att variera.

Kommunerna och landskapen kan i framtiden samarbeta kring sakkunnigtjänster, men också anlita tjänster som tillhandahålls av den gemensamma organisationen.

Kommunerna och landskapen kan också tillsammans bygga upp stödtjänster, till exempel för offentligt upphandling.

### **Landskapens identitet**

Den nuvarande landskapsindelningen har ingen lång historia. Den har till största delen utgått från regionplaneområdena enligt den tidigare byggnadslagen. År 1990 trädde en ändring av byggnadslagen i kraft som innebar att regionplaner kunde göras upp också av andra kommunalförbund än sådana som bildats uttryckligen för regionplanering. Det ledde till omedelbara åtgärder i de flesta dåvarande regionplansförbunden och landskapsförbunden. År 1993 sköttes regionplaneringen i största delen av landet av förbunden på landskapsnivå, som bildats av regionplans- och landskapsförbunden.

Områdesindelningen påverkades också av statsrådets principbeslut 8.7.1992 om förenhetligande av statens områdesindelningar. Beslutet innehöll en karta och en förteckning över landskapen och de kommuner som hörde till dem. Landskapsindelningen baserade sig på en beredning där man utgått från många faktorer som gällde ekonomin och andra funktioner. Indelningen motsvarade med några smärre undantag indelningen i regionplansområden enligt byggnadslagen.

Lagen om utveckling av regionerna, som trädde i kraft vid ingången av 1994, skapade tillsammans med byggnadslagen och kommunallagen en grund för de nya landskapsförbundens verksamhet. Genom lagen fick landskapsförbunden ta över länsstyrelsernas ansvar för den allmänna utvecklingen av landskapet och den allmänna regionpolitiska planeringen. Tidigare hade förbunden ansvarat för bland annat regionplanering och intressebevakning för landskapet.

På så sätt skapades en kommunbaserad myndighet på landskapsnivå med ansvar för regionutveckling, områdesplanering och intressebevakning. Till landskapsförbundens verksamhet hörde att bevara och stärka landskapets identitet, ett arbete som redan hade pågått länge och målmedvetet inom ramen för de föreningsbaserade landskapsförbunden. Dessa landskapsförbund hade som gemensam ambition att få befolkningen att fästa sig vid och älska sin hembygd, att främja befolkningens vi-anda och att utveckla landskapets andliga och ekonomiska kapital.

När Finlands Kommunförbund bildades år 1993 upplöstes Landskapens förbund i Finland rf och verksamheten överfördes till den nya kommunala centralorganisationen,

Eftersom de nuvarande landskapsförbunden är kommunbaserade, vilket också deras föregångare var till största delen, har arbetet för landskapsidentiteten utförts i nära samarbete mellan kommunerna och landskapen. Det befäster uppfattningen att landskapen också efter



landskapsreformen skulle kunna sköta gemensamma uppgifter i anknytning till landskapsidentiteten i samma centralorganisation som kommunerna och städerna.

Alla 18 landskapsförbund är också medlemmar i Finlands Hembygdsförbund.

### **Nordiskt, europeiskt och bredare internationellt samarbete**

Den rapport om Kommunförbundets EU-verksamhet och internationella verksamhet som Jan-Erik Enestam och Marcus Henricson gjort för Kommunförbundet (23.12.2016) tar också ställning till vård- och landskapsreformens verkningar i ett scenario där landskapen blir medlemmar eller samarbetsmedlemmar i Kommunförbundet.

*” I praktiken torde de nya landskapen inte ha vare sig orsak eller resurser att bilda en ny gemensam intressebevaknings- och sakkunnigorganisation för landskapen vid sidan av Kommunförbundet. Denna rapport utgår från att de nya landskapen antingen blir medlemmar i Kommunförbundet eller, i likhet med de nuvarande landskapen, ingår ett samarbetsavtal med förbundet.*

*I detta scenario skulle kraven på Kommunförbundets sakkunskap, nätverk och intressebevakning kvarstå oförändrade eller öka. Det samma skulle gälla EU-verksamheten och den internationella verksamheten.*

### **5.3 Två förbund: Vad innebär modellen?**

#### **Skillnader i självstyrelsen**

Kommun- och landskapsdemokratien bygger på samma grunder:

- Självstyrelse för invånarna
- Invånarnas rätt till organ de valt själva

Landskapen saknar ändå en väsentlig rätt som ingår i självstyrelse, nämligen beskattningsrätt. I beredningen av landskapsreformen har man starkt betonat statens mål att bromsa kostnadsökningen inom social- och hälsovården, uppföljningen av landskapens ekonomi och en finansieringsmodell där landskapens verksamhet finansieras uteslutande med statliga medel. Därför kan man fråga sig om landskapen får verklig självstyrelse och om kommunerna och landskapen avviker alltför mycket från varandra ur självstyrelseperspektiv. Ett uttryck för detta är att finska staten vill få in ett förbehåll i ratificeringen av den europeiska stadgan om lokal självstyrelse.

#### **Intressekonflikter**

Den centrala frågan är om det finns faktiska intressekonflikter som är så stora att en gemensam intressebevakning inte är möjlig.

Smärtpunkterna är förknippade med följande faktorer:

- Landskapens beroende av statlig finansiering kan leda till omöjliga konkurrenssituationer mellan kommunerna och landskapen då de försöker påverka hur anslagen i statsbudgeten riktas.
- De statliga medlen för regionutveckling, särskilt medlen ur EU:s strukturfonder, styrs via landskapen, vilket innebär att kommunerna blir underställda landskapet.
- De statliga underhålls- och stödpengarna för trafikleder och kollektivtrafik kommer att administreras av landskapen. Eftersom anslagen är knappa leder det till motsättningar mellan kommunerna och landskapen.

- Kommer staten att styra landskapen så hårt att deras verksamhet ur kommunerna synvinkel utgör en del av statens verksamhet?
- Det uppstår ett konkurrensläge mellan kommunerna och landskapen på grund av oklara gränssytor och olikriktade strategier, vilket leder till ofruktbart samarbete inom den gemensamma organisationen.
- Är kommunerna och landskapen likvärdiga medlemmar i den gemensamma organisationen?
- Mellan de stora städerna och landskapen kan det uppstå djupa motsättningar i fråga om till exempel regionutvecklingen, främjandet av livskraften, investeringsobjekten, planläggningsfrågor och prioriteringarna i landskapsstrategierna.
- Det kan uppstå olösbara konflikter kring hur det politiska beslutsfattandet i den gemensamma organisationen ska organiseras.
- Hur ska finansieringen för den gemensamma organisationen ordnas?
- Hur kommer landskapsförvaltningen att se ut? Kommer den att vara en självstyrande och samordnande aktör för landskapen eller blir det fråga om en avlägsen myndighet som leds uppifrån?

## Potentiella fördelar och risker med ett gemensamt förbund

### 1. Kontroll över helheten

(+) Förbundet skulle omfatta hela den del av den finländska offentliga förvaltningen som verkar utifrån lokal och regional demokrati. Utgångspunkterna för intressebevakningen skulle finnas i grundlagen. Gemensamma nämndare är framför allt främjande av invånarnas välfärd, livskraft, invånarnas självstyrelse, demokrati, finansieringsprincipen och uppluckring av normer.

(+) Det skulle bli en motsvarande organisation som för arbetsgivarverksamheten (nya KT) och pensionsfrågor (Keva).

(+) Landskapsförvaltningen skulle inte avskiljas till en del av statens regionförvaltning.

(-) Då verksamheten gäller en omfattande helhet finns det risk för att intressekonflikterna ökar. Särskilt landskapens beslut om social- och hälsovårdsnätverken kommer att fattas under en hård ekonomisk press och frågorna kring markanvändning är potentiella faktorer som kan ge upphov till konflikter. En stark statlig styrning av landskapen kan också allmänt taget ge upphov till motstridiga mål och spänningar.

### 2. Samarbete, gemensam helhetsbild och gemensamma mål

(+) Uppbyggnad och utveckling av samarbete och växelverkan, motsättningar avvärjs. Strukturer skapas för samarbete i praktiken.

(+) En gemensam helhetsbild och gemensamma mål gör det lättare att förstå olika parter synpunkter och motverkar spänningar. Kommunernas och landskapets gemensamma invånare och sammanslutningar står i fokus.

(-) De gemensamma målen och vägvalen kan bli alltför allmänt hållna, eftersom de gäller stora helheter och två olika förvaltningsnivåer. Risken finns att verksamheten inte får ett tillräckligt djup.

### 3. Intressebevakningen

(+) Ännu större samhälleligt inflytande än tidigare i de frågor som förbundet bevakar. Fler ben att stå på och stark förhandlingspart gentemot staten.

(-) Målen för intressebevakningen kan fördunklas. I vissa motstridiga frågor måste förbundet helt avhålla sig från åtgärder. Dessa frågor borde förutses.

### 4. Resurser och organisering

**(+)** Sakkunskapen om och resurserna för kommun- och landskapssektorn samlas och överlappande verksamhet på organisationsfältet undviks; i ett litet land som Finland bör resurserna inte splittras alltför mycket. Kommunförbundet har under årens lopp samlat på sig en bred kompetens i de uppgifter som överförs till landskapen. Denna kompetens skulle kunna utnyttjas direkt utan de avbrott som en tungrodd omorganisering skulle innebära.

**(-)** Risken finns att landskapsfrågorna samt social- och hälsovården får en alltför stor tyngd i förbundets verksamhet. Det finns också risker kring finansieringen och fördelningen av beslutanderätten. De förtroendevaldas roll kan bli oklar om de sitter på två eller rentav tre stolar.

### **5. Kommunernas proportionella röst**

**(-)** Finlands Kommunförbund är för närvarande intresseorganisation för kommunerna och organisationer med kommunal anknytning. I ett gemensamt förbund för kommunerna och landskapen försvagas kommunernas proportionella röst. Risken finns att de anpassningsåtgärder som landskapsreformen förutsätter åtminstone i början kräver så mycket resurser att det inte finns utrymme för traditionell intressebevakning för kommunerna.

## KAPITEL 6. Preliminär färdplan: "Nya generationens kommun- och landskapsförbund"

I sin strategi för 2017–2021 har Finlands Kommunförbund satt som mål att

- kommunerna och landskapen ska bilda en funktionell helhet som så smidigt som möjligt ger service till de gemensamma invånarna och sammanslutningarna.

Antagandet är att en nationell organisation för kommunerna och landskapen kan byggas upp på en enhetlig grund som utgår från nuvarande Finlands Kommunförbund rf:s verksamhet. Det finns ingen konkurrerande organisation och i lagstiftningen finns det heller inga hinder för att grunda en ny organisation.

Finansministeriet och social- och hälsovårdsministeriet bad i ett brev 26.5.2016 landskapsförbunden att börja förbereda landskapsreformen. Också i beredningen av reformlagarna har landskapsförbunden förutsatts sörja för att ett temporärt organ tillsätts för landskapsförvaltningen och att organets verksamhet kommer igång.

Samtidigt har Kommunförbundet ett serviceavtal med alla landskapsförbund och det avtalet rentav förpliktar till samarbete i anslutning till landskapsreformen: "intressebevakning för landskapsförbunden, varvid landskapsförbundens representanter måste höras innan Kommunförbundet fattar beslut om sin ståndpunkt i ärenden som har väsentlig betydelse för förbunden". Slutsatsen är att Kommunförbundet har både mandat och skyldighet att bereda en ändring av organisationens verksamhet, förvaltning och strukturer så att de nya landskapen ska kunna bli medlemmar i förbundet från ingången av 2019: "Nya generationens kommun- och landskapsförbund"

Färdplan för beredningsarbetet

### Skede 1: Beredningsskedet (2017)

Kommunförbundet inrättar ett beredningsorgan på tillräckligt bred bas tillsammans med landskapsförbunden/de temporära organen. Beredningsorganet ska i nära samarbete med landskapens beredningsnätverk och kommunerna bygga upp en verksamhetsmodell för utarbetande av en vision, verksamhetsprinciper och en servicestruktur för Finlands kommuner och landskap KL rf.

Beredningsorganet ska ta ställning till åtminstone följande frågor:

- Den politiska ledningsorganisationens struktur och valförfarandet
- Organiseringen av sakkunniguppgifter:
  - Demokrati, ledning
  - Ekonomi, juridik
  - Social- och hälsovård
  - Näringar, regionutveckling, livskraft, konkurrenskraft
  - Samhällsplanering, infrastruktur
  - Bildning, skolor, kultur
  - Koncern- och förvaltningstjänster

- Horisontella och/eller vertikala funktioner som fungerar enligt integrationsprincipen, t.ex.:
  - Svenskspråkiga servicenätverk (inkl. Åland)
  - Kommunikation, forskning, informationstjänster

I det här skedet skapas också modeller för förhandlingar mellan staten, kommunerna och landskapen.

### Skede 2: Beslutsfattande (2018)

Efter landskapsvalet i januari 2018 bildar Kommunförbundet en förändringsledningsgrupp som består av politiker från kommunerna och landskapen. Ledningsgruppens uppgift är att fatta beslut om de riktlinjer som behövs för att skapa ett "nya generationens kommun- och landskapsförbund". Våren 2018 ska ledningsgruppen presentera alternativ för den fortsatta beredningen:

- En gemensam, helt integrerad organisation, Finlands kommuner och landskap KL rf, där kommunerna och landskapen är medlemmar. Samkommunerna skulle kunna ingå serviceavtal med organisationen.
- En lösare sammanslutning, Finlands kommuner och landskap KL rf, med delvis separata tjänster för landskapen och kommunerna. Beslutsfattandet skulle vara uppdelat på två nivåer med gemensamt fullmäktige och gemensam styrelse som högsta organ. I syfte att säkra ett självständigt beslutsfattande för de olika medlemsgrupperna skulle organisationen ha en sektion för vardera gruppen: en kommunsektion och en landskapssektion.

## KAPITEL 7. Sammanfattning och åtgärdsförslag

Finland står inför den största omorganiseringen av den offentliga förvaltningen, de offentliga tjänsterna och ansvarsfördelningen av uppgifter som genomförts i landets historia. Reformen baserar sig på regeringsprogrammet.

Den 1 januari 2019 inleder de nya landskapen sin verksamhet, och då ska hela berednings- och reformprocessen vara klar. Före det ska mycket ske på bred front inom både offentliga och privata sektorn.

Landskapens roll kommer att genomgå en genomgripande förändring. Landskapens framtida uppgifter bygger på en ”tydlig arbetsfördelning mellan kommunerna, landskapen och staten”.

Kommunförbundet har reagerat på de förestående förändringarna på många olika sätt. I november 2016 tillsatte Kommunförbundet en utredningsgrupp (stadsrådet Markku Andersson (ordf.), landskapsrådet Olav Jern och forskaren Siv Sandberg), som fick i uppdrag att kartlägga kommunernas och landskapens framtid ur organisationsperspektiv.

Gruppen har haft i uppgift att utreda åsikterna bland Kommunförbundets medlemmar, samarbetspartner och centrala intressentgrupper om hur kommunernas och landskapens intressebevakning, utveckling och sakkunnigtjänster borde organiseras när landskapsreformen genomförts.

De flesta sakkunniga och aktörer som hördes ansåg att man ska gå vidare med beredningen av ett gemensamt förbund för kommunerna och landskapen (KL-förbundet). Det bör ändå påpekas att det också framfördes många farhågor och förbehåll. Skeptikerna hade ofta som gemensam nämnare att de inte ville omforma sina dubier till förslag. För att reformen ska kunna gå vidare och slutföras krävs det en öppen, genomskinlig, noggrann och välplanerad demokratisk process.

En allmän uppfattning är att ett enda förbund skulle vara en stark motpart och intressebevakare gentemot staten. En fördel med ett enda förbund är bred sakkunskap och kontroll över stora helheter. Det anses vara viktigt att det nya förbundet verkligen får en ny verksamhet och ny organisation. Det sämsta alternativet är att ingenting görs och att man inte reagerar på förändringarna eller att de gamla verksamhetsformerna och rutinerna överförs som sådana till det nya förbundet och dess arbetsmetoder.

Kommunalvalet ordnas i april 2017 och det nya landskapsvalet i januari 2018. De nya landskapsförvaltningarna inleder då sin verksamhet redan i mars 2018.

I syfte att fördjupa vår utredning har vi också undersökt intressebevakningsmodeller och intressebevakningspraxis för kommuner och landskap i andra nordiska länder och Europa.

Tidsplanen för beredningen av den genom tiderna största reformen av den offentliga förvaltningen i Finland är synnerligen snäv, och det finns inget utrymme för kräftgång.

**Förslag:** Finlands Kommunstiftelse har inlett, organiserat och etablerat sin verksamhet under 2016–2017.

Enligt stadgarna är stiftelsens ändamål att *”främja kommunernas livskraft och demokrati samt andra ambitioner och att stärka kommunernas självstyrelse”*.

*"I syfte att fullgöra sitt ändamål kan stiftelsen*

- *– dela ut stipendier och bidrag samt bevilja ekonomiskt stöd*
- *– bedriva forsknings-, informations- och utbildningsverksamhet."*

Vi föreslår att det i enlighet med stiftelsens stadgar och med stiftelsens medel inleds ett forsknings- och utvecklingsprogram som stöder förändringsprocessen för kommunerna och landskapen och en långsiktig utveckling av det nya KL-förbundets verksamhet.

**Till sist**

***Med stöd av sitt uppdrag och sitt utredningsarbete föreslår arbetsgruppen att den fortsatta beredningen utgår från modellen med ett enda förbund för kommunerna och landskapen (KL-förbundet).***

## Källförteckning

- Blom Hansen, Jens (2002): *Den fjerde statsmagt? Kommunenes Landsforening i dansk politik*. Aarhus Universitetsforlag.
- Callanan Mark (2012): "Subnational Collective Action: The Varied Patterns of Mobilisation of Local Government Actors" *Local Government Studies* 38:6, 753–775.
- CEMR (2013): *Decentralisation at a crossroads: Territorial reforms in Europe in times of crisis*. Council of European Municipalities and Regions.
- Entwistle Tom & Laffin Martin (2003): "The multiple strategies of the Local Government Association: partner, player and think-tank?". *Policy and Politics* 31 (1), 37–50.
- Heinelt Hubert & Bertrana Xavier, eds. (2011): *The Second Tier of Local Government in Europe. Provinces, counties, départements and Landkreise in comparison*. Routledge Advances in European Politics.
- Hompland Andreas & Lesjø Jon Helge (2016): *Konstante spenninger. KS i den norske modell*. Kommuneforlaget.
- Hooghe Liesbeth, Marks Gary & Schakel Arjan (2010): *The Rise of Regional Authority. A Comparative Study of 42 Democracies*. Routledge.
- Hooghe et al (2016): *Measuring Regional Authority: A Postfunctionalist Theory of Governance Vol I*. Oxford University Press.
- LBK nr 770 af 09/06/2015 (Regionsloven)
- Sandkjer Hanssen Gro, Saglie Jo & Smith Eyvind (2012): "KS i det norske flernivådemokratiet", i boken Reitan Marit, Saglie Jo & Smith Eyvind (red.) *Det norske flernivådemokratiet*. Abstrakt forlag.
- Finlands Kommunförbund (2016). *Finlands framgång skapas lokalt*. Kommunförbundets strategi 2017–2021.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2008): *Ett sekel i självstyrelsens tjänst. Sveriges Kommuner och Landsting 100 år*.
- Sydänmaanlakka Pentti (2014): *Tulevaisuuden johtaminen 2020*.
- Sørensen Eva M, Hovik Sissel, Lorentzen Hilde, Nergaard Erik & Rieper Olaf (2007): *Konsultationer og aftaler mellem stat og kommuner – i Norge och Danmark*. Rapport fra AKF og NIBR. København: AKF Forlaget.



Keijo Ylinen  
Jokirantatie 14  
62300 Härmä

**Valtiovarainministeriö**  
**Kunta- ja aluehallinto-osasto**  
PL 28  
00023 VALTIONEUVOSTO

**Eroilmoitus Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan jäsenyydestä**

Minut on Valtiovarainministeriön päätöksellä 13.9.2013 määrätty Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan jäseneksi kaudeksi 1.10.2013-30.09.2017.

Pyydän eroa Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan jäsenyydestä 1.6.2017 lukien.

Kauhavalla 11.4.2017



Keijo Ylinen

Tiedoksi:

Kuntaliiton hallitus

Kokoomus