



Samverkansavtal
Värmland

Utvärdering
våren 2021

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	4
Sammanfattning – rekommendationer	5
Metod.....	7
Avgränsning.....	7
Intervjuerna.....	9
... om övergripande synpunkter på samarbetsklimatet.....	9
... om vilka som är de mest relevanta frågor som tagits upp.....	9
... om man saknat några frågor	9
... om hur man ser på avvägningen mellan information respektive dialog/diskussion som leder till att rådet aktivt gör ställningstaganden.....	10
... om hur man ser på Värmlandsrådets storlek.....	10
... om hur högt eget deltagande i Värmlandsrådet ligger på prioriteringslistan	10
... om hur Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott förhåller sig till varandra och vilka olika roller ska dessa två forum ha	11
... om synen på olika forum.....	12
... om sakområdesråd.....	13
... om beredningsprocessen	14
... om vilka andra samverkansfora/arenor, som finns idag, man ser som parallella /"konkurrerande" med Värmlandsrådet	14
... om hur dagens situation relateras till "gamla" Region Värmland (kommunalförbundet)	15
... om hur de ställningstaganden som görs i Värmlandsrådet kopplas till den kommunala processen i kommunen	15
... om Värmlandsrådet som arena för mellankommunala frågor	16
Analys, förslag och rekommendationer	17
Vad är "Värmlandsrådet"?	17
Ny spelplan – nytt regelverk	18
Viktig arena	18
Uppstartsår och pandemiår	19
17 likvärdiga parter – men olika	19
Region Värmland har formella uppdrag kopplade till kommunerna.....	19
Sakområdesråd kan underlätta och fördjupa dialogen	20
Nya Perspektiv har starka kopplingar till Värmlandsrådet.	20
Kommunerna deltar av "fri vilja"	22
Top down eller bottom up-perspektiv på samverkan?.....	22
Olika forum bör ha olika roller.....	24

Bred information hör hemma i Värmlandsrådet	24
Värmlandsrådet tillför perspektiv och gör inspel – Arbetsutskottet tar ställning	25
Processlogik eller ärendelogik? Båda!	26
Värmlandsrådets arbetsutskotts status behöver höjas	28
Rollen för Värmlandsrådets arbetsgrupp behöver tydliggöras	29
Ordning och reda	29
Introduktion för nya deltagare.....	29
Ny hemsida och utvecklat årshjul är viktiga verktyg.....	30
Beredningsprocessen bör bli tydligare	31
Mötesrutiner och dokumentation bör ses över.....	32
Avvakta med mellankommunala frågor.....	32
Figurer, bilder och tabeller	34
Referenslitteratur och rapporter	34
Bilagor	35
Bilaga 1: Samverkansavtal – Värmland (Region Värmland 2018-04-19; Dnr 2018–277)	35
Bilaga 2: Uppdragsbeskrivning för utvärdering av samverkansavtal mellan Region Värmland och samtliga kommuner i Värmland.....	44
Bilaga 3: Förteckning över intervjuade personer.....	46

INLEDNING

Den 1 januari 2019 bildades Region Värmland och tog samtidigt över det regionala utvecklingsansvaret enligt lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar. Vid samma tidpunkt upphörde Landstinget i Värmland och Region Värmland kommunalförbund (kommunalt samverkansorgan).

Dåvarande kommunalförbundet hade Värmlands 16 kommuner samt Landstinget Värmland som medlemmar. Genom kommunalförbundet fanns ett institutionaliserat, intensivt samarbete mellan landstinget och kommunerna. Även Landstinget i Värmland hade en upparbetad samverkan med länets kommuner inom relevanta områden.

I den nya situationen såg man behov av att även fortsättningsvis formalisera samspelet mellan Region Värmland och de 16 kommunerna. Samverkansavtal – Värmland utarbetades och beslutades av de 17 fullmäktigeförsamlingarna.

I samverkansavtalet formulerades det övergripande syftet med samverkan som *”att upprätthålla en långsiktig och strategisk planering för Värmland, som bidrar till att gemensamma resurser används på ett effektivt sätt.”* Av avtalet framgår också att en gemensam samverkansarena – Värmlandsrådet – ska bildas. Samverkansarenan består av förtroendevalda representanter från samtliga 17 parter. Värmlandsrådet har att hantera gemensamma utvecklingsfrågor som påverkar relationen mellan regionen och kommunerna, till exempel när det gäller ansvarsfördelning eller finansiering. Samtal och dialog ska föras i så tidiga skeden som möjligt för att skapa goda förutsättningar för samverkan.

I avtalet skrevs in att det skulle utvärderas våren 2021. Värmlandsrådet har genom Region Värmland gett Grecken AB, med Magnus Persson som konsult, i uppdrag att under våren 2021 genomföra en utvärdering av Samverkansavtal – Värmland.

Efter två på många sätt speciella år har utvärderingen nu genomförts. Ett uppstartsår som till stor del gått åt för att hitta nya roller och relationer följt av ett ”Corona-år” gör att intentionerna i samverkansavtalet, trots höga ambitioner, inte fullt ut kunnat utvecklas enligt ursprungliga intentioner.

Denna rapport är den skriftliga redovisningen av utvärderingen. Analys och rekommendationer i rapporten är författarens.

Många konstruktiva förslag och kloka reflektioner har lyfts i de intervjuer och arbetsmöten som genomförts inom ramen för utvärderingen. Det är dessa som ligger till grund för utvärderingens slutsatser och förslag.

Ansvar för att värdera rekommendationerna och vidareutveckla samarbetet i Värmlandsrådet mellan Region Värmland och kommunerna ligger på de 17 parterna gemensamt. Jag är övertygad om att Region Värmland och Värmlands kommuner har goda förutsättningar för att framgångsrikt utveckla sitt samarbete.

Örebro den 28 juni 2021

Magnus Persson

Konsult

SAMMANFATTNING – REKOMMENDATIONER

- **Säkerställ att tid för dialog om samverkansstrukturens utveckling finns på agendan minst en gång varje år.**
- **Region Värmland bör på ett tydligt sätt klargöra att Samverkan – Värmland är den plattform man önskar använda för samverkan med Värmlands kommuner övergripande och i de uppdrag som finns i de olika nämnderna.**
- **Region Värmland bör ta initiativ till etablering av sakområdesråd (dialogforum för förtroendevalda) kopplade till de processer som regleras i lag och/eller reglemente.**
- **Region Värmland bör initiera en dialog om vilka av de kommunala yrkesnätverken som också bör fungera som stöd till kommande sakområdesråd. En tydlig formalisering gör kopplingen mellan region och kommuner starkare.**
- **Samverkansstrukturen används för dialog och samspel med Nya Perspektiv.**
- **Etablera den politiska referensgruppen för God och Nära vård som ett sakområdesråd.**
- **Kommunerna (och Region Värmland) bör etablera rutiner som gör att processer och frågor som lyfts i samverkansstrukturen också får en plattform för dialog i den egna organisationen.**
- **Kommunerna behöver mobilisera resurser för att kunna delta och bidra i de processer som etableras inom ramen för samverkansstrukturen.**
- **Använd Värmlandsrådet för bred information som behöver nå ut till förtroendevalda i hela Värmland. Strukturera upp informationspunkterna tydligt.**
- **Värmlandsrådet med sin bredd bör stå för inspel och kreativitet. Vid möten med denna karaktär kan man också tänka sig adjungering av t ex. länsstyrelse, universitet m fl. En tydlig processledning och tid avsatt för dialog och samtal är en bra grund.**
- **Tydliggör var i en process en fråga befinner sig och därmed när det bör vara lämpligt att använda Värmlandsrådet respektive Värmlandsrådets arbetsutskott som forum.**
- **Värmlandsrådets arbetsutskott bör vara det forum som gör ställningstagande i slutskedet av processer eller i frågor som ska tas vidare för beslut i respektive organisation.**
- **Tydliga underlag med förslag till ställningstaganden, som kan förankras ”på hemmaplan” där så behövs ger goda förutsättningar.**
- **För att bredda Region Värmlands representation och för att hålla kontakt med de föreslagna sakområdesråden bör ordförandena i Region Värmlands berörda nämnder ingå i/adjungeras till Värmlandsrådets arbetsutskott.**
- **Värmlandsrådets arbetsutskott bör få en ny benämning – t ex Värmlandsrådets ordföranderåd.**
- **Arbetsutskottet bör ta rollen som uppdragsgivare till Värmlandsrådets arbetsgrupp.**
- **Värmlandsrådets arbetsgrupp bör ges ett tydligt mandat att samordna/organisera de processer som krävs för att genomföra de gemensamma utvecklingsinsatserna.**

- *Värmlandsrådets arbetsgrupp bör få tydliga uppdrag och mandat att ta fram beslutsunderlag för frågor som, efter ställningstaganden i samverkansstrukturen, ska beslutas av respektive medlem.*
- *Inför arbetsgruppens möte bör Regiondirektör och kommundirektörsnätverkets ordförande kommunicera och fastställa förslag till dagordningspunkter.*
- *Värmlandsrådets arbetsgrupp bör förlänga sin mötestid.*

- *Värmlandsrådets arbetsutskott bör varje år ge arbetsgruppen i uppdrag att presentera ett årshjul för kommande verksamhetsår.*
- *Nya deltagare i samverkansstrukturen bör erbjudas en orientering om hur denna är uppbyggd, hur man lyfter frågor och hur processarbetet genomförs.*
- *Digitala möten bör användas som ett komplement till de fysiska träffarna även framöver.*
- *Hemsidan bör utvecklas kontinuerligt och vara föremål för systematisk dialog i Värmlandsrådets arbetsgrupp minst en gång per år.*
- *De grundläggande formella delarna i mötesrutinerna i alla tre fora bör utvecklas. För sammanträdesanteckningar, inklusive logg, över utestående frågor. Justera anteckningarna och distribuera dessa skyndsamt.*
- *Med tydliga minnesanteckningar från Värmlandsrådets arbetsgrupp får de tjänstepersoner som nu ingår i beredningsgruppen tydligt mandat att föra fram av arbetsgruppen beredda frågor i beredningsmötet. En sådan ordning bör underlätta för ordförande och vice ordförande att fastställa en agenda.*

- *Strikt mellankommunala frågor bör i nuläget inte hanteras i samverkansstrukturen. Samspelet mellan regional och kommunal nivå bör stå i centrum för det fortsatta utvecklingsarbetet.*

METOD

Utvärderingen av Samverkansavtal – Värmland¹ har genomförts under våren 2021. En grupp tjänstepersoner, utsedd av Värmlandsrådets Arbetsgrupp, formulerade uppdraget² och har också fungerat som avstämninggrupp. Avstämning av intervjuresultaten genomfördes den 16 april och avstämning av analys och rekommendationer den 6 maj. Ett arbetsmöte med Värmlandsrådets arbetsgrupp genomfördes den 20 maj. Intervjuresultat, analys och rekommendationer diskuterades också vid Värmlandsrådets möte den 17 juni 2021.

Protokoll och underlag från möten med Värmlandsrådet och Värmlandsrådets Arbetsutskott under perioden den 1 januari 2019 till den 12 februari 2021 har studerats.

Det bör understrykas att uppdraget har ett framåtsyftande utvecklingsperspektiv. Det betyder att fokus i redovisning, analys och rekommendationer ligger på delar i samverkansprocessen som kan utvecklas för att den ska fungera än bättre än i dag. Saker som redan i dag fungerar väl kommer därmed i bakgrunden.

Samtliga ledamöter och berörda tjänstepersoner i Värmlandsrådet har getts möjlighet att lämna synpunkter i intervjuform. 45 personer³ har intervjuats via Teams under perioden den 22 februari till den 18 mars. Intervjuerna har pågått mellan 30 och 70 minuter. Samtalen har utgått från de centrala frågeställningar som finns i uppdragsbeskrivningen. Jag har fördjupat dialogen med de intervjuade genom att fånga upp även andra perspektiv, synpunkter och idéer som samtalen genererat.

Resultaten av intervjuerna återger, i så hög grad som jag förmått, den samlade bilden av intervjuvaren. Naturligtvis blir sammanställningen genom urval och formuleringar ändå min egen värdering av vad som sagts.

Åsikterna i intervjuvaren presenteras med vissa kvantitativa formuleringar. Det gäller t ex. ”många menar”, ”ett stort antal anser”, ”någon lyfter fram” eller ”enstaka framhåller”. Dessa är medvetet inte exakt relaterade till ett specifikt antal svar. Om det hade varit önskvärt att erhålla klara kvantitativa svar hade utvärderingen behövts göras i form av t ex en hårdare styrd enkät. I ett utvecklingsperspektiv är det min uppfattning att enstaka synpunkter kan vara väl så värdefulla som de som uttalas av flera.

AVGRÄNSNING

Utvärderingen gäller Samverkansavtal – Värmland. Fokus är följaktligen på de tre organ som formellt finns i samverkansavtalet – Värmlandsrådet, Värmlandsrådets arbetsutskott och Värmlandsrådets arbetsgrupp.

I intervjuerna har ett antal andra samarbetsfora nämnts, t ex Nya Perspektiv och Landshövdingemöten med kommunstyrelsernas och regionstyrelsens ordförande. Dessa fora finns i rapporten med endast i relation till de fora som ingår i Samverkansavtal – Värmland, men utvärderas inte i sin egen kapacitet.

¹ Bilaga 1: Samverkansavtal – Värmland (Region Värmland 2018-04-19; Dnr 2018–277).

² Bilaga 2: Uppdragsbeskrivning för utvärdering av samverkansavtal mellan Region Värmland och samtliga kommuner i Värmland.

³ Bilaga 3: Förteckning över intervjuade personer.

Dock, ordförandenätverket mellan kommunstyrelsernas ordförande och regionstyrelsens ordförande, liksom kommundirektörsnätverket får anses som mer eller mindre integrerade delar av samverkansstrukturen och kommenteras därför i rapporten.

I intervjuerna lyfter några respondenter Region Värmlands inre organisering som en viktig förklaring till vissa förhållanden i samverkansstrukturen. Region Värmlands inre organisering är i detta sammanhang en given parameter och inget som utvärderas av mig.

Uppdraget är inte utformat så att det explicit förutsätts att ett förslag till nytt avtal ska utarbetas. Jag har inte funnit att det är min roll att värdera om den process som ett nytt avtal kräver – 17 separata, likalydande fullmäktigebeslut – är den insats som krävs för att utveckla och förbättra samverkan. Något fullständigt förslag till nytt avtal finns därför inte med i rapporten. Om rekommendationerna enligt huvudmännen inte skulle rymmas inom nuvarande avtal blir det dessa som får ta ställning till hur en process för att ta fram ett nytt avtal ska organiseras.

INTERVJUERNA...

I detta avsnitt redovisas intervjuresultaten kopplade till de centrala frågeställningar som finns i uppdragsformuleringen. Ytterligare inspel och dimensioner har också synliggjorts i samtalen, vilket gör att fler perspektiv finns redovisade nedan.

... OM ÖVERGRIPANDE SYNPUNKTER PÅ SAMARBETSKLIMATET

Flertalet menar att det är viktigt att försöka hålla ihop Värmland, och att Samverkansavtal – Värmland är en viktig plattform för att åstadkomma detta.

Helt spontant och självklart kommenterar många att året präglats av Coronapandemin. Denna anses dock i vissa avseenden ha fört processen framåt. Frågan har varit så viktig att man slutit upp runt gemensamma utmaningar. En bieffekt av detta är också att de digitala mötena underlättat för många extra möten under framför allt hösten.

Det finns enligt svaren ett i grunden bra samarbetsklimat, men man ser värdet av en tydligare samordning. Under de två första åren har man gemensamt gjort ett seriöst försök att hitta bra former i det nya och börjar hitta nya strukturer.

Samtidigt lyfter några att det tar tid att hitta rätt arbetsformer. Det blir alltid en läroperiod när något nytt ska utvecklas.

Bland de som ser att man inte nått så långt som önskvärt, lyfter flera att man kanske har haft för stora förväntningar och att man också haft olika förväntningar. Några menar att man måste böttna diskussionen om vad förväntansbilden är.

En dimension som nämns av ett antal respondenter är att det är svårt att riktigt veta vad som fungerar när organiseringen i Värmlandsrådet saknar beslutsmandat. Vilken status har de "ställningstaganden" som görs och vilka frågor borde "tas hem" för formella beslut i respektive fullmäktige?

... OM VILKA SOM ÄR DE MEST RELEVANTA FRÅGOR SOM TAGITS UPP

Ett stort antal nämner inga frågor som "mest relevanta". Man verkar ha respekt för att Coronapandemin fått ett stort utrymme.

Några nämner Värmlandsstrategin som en fråga som man haft uppe, någon lyfter att "smart specialisering" fungerat bra. Spontant nämns också kopplingen till Nya perspektiv av många, liksom frågan om hur man bör använda de s k "gemensamma medel" som finns kvar efter Region Värmland kommunalförbund m fl.

Några enstaka nämner andra frågor som t ex Business Värmland (etableringsarbete), drift- och servicenämndens utveckling, trafikförsörjningsprogrammet, strukturfonderna (ERUF, ESF), bredband och de olika vårdfrågor som diskuterats t ex God och nära vård, ungdomsmottagningen, missbruk/beroendevård och stimulansmedel från staten/SKR för suicidprevention.

... OM MAN SAKNAT NÅGRA FRÅGOR

En kommundirektör formulerade det som att "*lösningar löser man inte genom att inte tala om dem*" – dvs att de svåra frågorna inte tagits upp. Något konkret exempel gavs dock inte.

I övrigt gjorde respondenterna endast enstaka inspel. Det gällde t ex att kompetensfrågan lyftes, men sedan försvann. Även flygplatsfrågan skulle kunnat varit uppe för att ”bottna diskussionen” om man ska ha tre flygplatser i Värmland. Ytterligare en fråga som nämndes var att diskutera hur man borde samverka om etableringsfrågor. Hur skall det man jobbat med i Karlstadsregionen förhålla sig till insatser för hela regionen?⁴

... OM HUR MAN SER PÅ AVVÄGNINGEN MELLAN INFORMATION RESPEKTIVE DIALOG/DISKUSSION SOM LEDER TILL ATT RÅDET AKTIVT GÖR STÄLLNINGSTAGANDEN

Ett stort antal lyfter att det är väldigt mycket information på Värmlandsrådet. Träffarna ses som informationsmöten där det lämnas rapporter om vad som hänt och vad som händer. Ett skäl som lyfts är att ”där träffas alla”, så man vill komma från universitetet, länsstyrelsen, polisen m fl. och lämna information.

Samtidigt visar många stor förståelse för att Coronapandemin under året gjort att tid måste läggas på kortsiktig information om läge och åtgärder.

Någon tycker att det kanske inte är fel med gemensamma informationsmöten som når många berörda.

De som är kritiska, vilket många är, menar att mängden information tar utrymme från mer strukturerade dialoger om viktiga frågor. Dialog – inte information – är det önskvärda.

En respondent säger att *”vi får ju Power Point-bilderna i efterhand så både KSO och KD behöver inte vara där”*.

... OM HUR MAN SER PÅ VÄRMLANDSRÅDETS STORLEK

Flertalet är överens om att Värmlandsrådet är stort. Det blir enligt flera respondenter mer envägsinformation än råd. Mycket skulle kunnat skickats ut för egen inläsning, för att frigöra tid för dialogen. En effekt av storleken som nämns är att det blir få som yttrar sig.

Många lyfter att Värmlandsrådet på grund av sin storlek inte kan fungera som arena för att föra dialog och hitta samsyn i svåra frågor. Någon lyfter att detta skulle kunna lösas genom mer strukturerad processledning vid mötena.

En respondent noterar att det med nuvarande ordning oftast inte ett problem att många är med och får information.

... OM HUR HÖGT EGET DELTAGANDE I VÄRMLANDSRÅDET LIGGER PÅ PRIORITERINGSLISTAN

Det stora flertalet intervjuade är tydliga med att de prioriterar deltagande i Värmlandsrådet och i förekommande fall Värmlandsrådets arbetsutskott. *”Det är viktigt med de här sammanhangen för oss som är små”*, för att citera en kommundirektör.

Flertalet säkerställer deltagande från minst kommunstyrelsens ordförande eller kommundirektör från ”sin” kommun. Ingen nämner däremot att man har samma förhållningssätt när det gäller att samordna med oppositionsföreträdaren/motsvarande.

⁴ Etableringsfrågan återkom på dagordningen i maj 2021

Någon enstaka kommundirektör är starkt kritisk. *”Är det mest information, tar jag ibland en promenad med lurar i öronen”* och *”något vi ska genomlida en gång i månaden”* är två citat.

Många menar att digitala ”Coronamöten” har underlättat, särskilt eftersom flera Värmlandsråd under år 2020 genomförts med kort varsel.

Dock framhåller flera att fysiska möten är viktiga för att bygga upp nätverket och för att skapa en ”vi-känsla”, som inte infinner sig på samma sätt vid digitala sammankomster.

... OM HUR VÄRMLANDSRÅDET OCH VÄRMLANDSRÅDETS ARBETSUTSKOTT FÖRHÅLLER SIG TILL VARANDRA OCH VILKA OLIKA ROLLER SKA DESSA TVÅ FORUM HA

Några tycker sig inte se så stor skillnad – mer än i antalet deltagare. Vissa anser att Värmlandsrådet var menat att vara ett gemensamt organ, men att det mer blivit att Region Värmland informerar. I samma anda menar några att rådet enbart fungerat som forum för bred information från regionen.

Värmlandsrådet ses av många som för mycket informationsforum. Man menar att det saknas ”nära” strategiska diskussioner.

Även om Värmlandsrådet är stort och domineras av information, framhålls vikten av att oppositionen är med. På så sätt kommer informationen direkt till alla och filtreras inte genom kommunstyrelsens ordförande. Det anses bra med samma information till alla vid samma tillfälle. Andra forum än Värmlandsrådet bör användas för att prata strategier och dra upp riktlinjer, menar en del.

Värmlandsrådet har under 2020 blivit snabbinkallat för information och dialog om hur man på lämpligt sätt hanterar Coronapandemin. I den rollen anses rådet ha fyllt en viktig funktion.

Fokus bör enligt flera vara på Värmlandsrådets arbetsutskott. Där finns högsta ansvariga och därmed kan viktiga frågor diskuteras och föras tillbaka till kommuner och regionen.

Dock lyfter flera att det behövs mer styrning i Värmlandsrådets arbetsutskott – bättre dagordning och tydligare uppdrag till Värmlandsrådets arbetsgrupp. Några nämner att fler operativa frågor skulle kunna klarats ut på tjänstepersonnivå.

Någon menar att det blir fel att fokusera på Värmlandsrådets arbetsutskott, då det ju innebär att oppositionen ställs utanför.

Sammanträden i samverkansstrukturen 2019-2021						
	2019		2020		2021	
	Värmlandsråd	Arbetsutskott	Värmlandsråd	Arbetsutskott	Värmlandsråd	Arbetsutskott
	0125		0124		0108	
		0201		0207	0122	
	0308		0313	0313	0212	
		0412		0403	0312	
	0509			0424		0416
		0605	0507		0507	
	0830		0605	0605	0617-18	
		1004	0828			0827
		1115		0918	0924	
		1213		1023		1029
			1108		1126	
			1111			1217
			1120			
				1211		
Antal	4	6	8	8	8	4

Källa: Värmlandsrådets interna sida för dokumentation

... OM SYNEN PÅ OLIKA FORUM

I denna fråga har svaren delats upp på dels kommunstyrelsens ordförande, dels företrädare för Region Värmland, dels kommundirektörer då man redovisar olika syn på de olika forumen. Det gäller i första hand de "egna" forum, som etablerats vid sidan av de formella som finns i samverkansavtalet, liksom relationen till nämnderna i Region Värmland.

En kommunstyrelseordförande är tydlig och säger att *"ordförandenätverket är bäst!"*.

Många ordföranden instämmer i att ordförandenätverket är den arena där man kan föra samtal mer öppet och törs diskutera och lyfta problem. Flera säger att det är bra med en arena utan direktörer. En ordförande uttrycker det som *"jag har en relation till min egen kommundirektör, men jag har ingen relation till övriga direktörer. Men det kan jag ha till andra KSO/RSO, de har ju samma roll."*

Företrädare för Region Värmland redovisar en oklar hållning till Värmlandsrådet. Några ser det som en arena för "sina" frågor, några ser det mer som en allmän informationsplats. Värmlandsrådets arbetsutskott har i vissa fall bjudit in en representant för Region Värmlands nämnder när relevanta sakfrågor funnits på dagordningen, vilket har uppskattats av nämndföreträdare. Någon av dessa har uttryckt att det är viktigt att få en direkt dialog med förtroendevalda i kommunerna, via kommunstyrelseordförandena, för att kunna diskutera "sin" nämnds frågor.

För kommundirektörerna står kommundirektörsnätverket i centrum. Många lyfter betydelsen av att arbeta ihop och få möjlighet att diskutera gemensamma frågor med kollegor. Kopplingen till yrkesnätverken⁵ ses också som värdefull för gruppen. Via dessa får man bred kunskap om utvecklingen inom olika delar av den kommunala verksamheten.

Värmlandsrådets arbetsgrupp, som är en formell gruppering i samverkansavtalet, noteras av ett antal kommunchefer som en grupp där regionen "deltar". Det råder också viss oklarhet hos flera om

⁵ Tio prioriterade nätverk med företrädesvis kommunala förvaltningschefer som medlemmar

hur Värmlandsrådets arbetsgrupp leds och styrs. För några verkar arbetsgruppen vara en del av kommundirektörsnätverket till vilken regionens tjänstepersoner ansluter.

Det framgår inte heller entydigt om arbetsgruppen, under namnet KDRD-nätverket, ser att man har uppdrag utöver att vara just arbetsgrupp till Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott.

... OM SAKOMRÅDESRÅD

Samverkansavtal - Värmland:

"Samverkan kan ske även i s.k. sakområdesråd. Dessa inrättas av Värmlandsrådet och kan exempelvis etableras inom följande sakområden;

- *Hälso- och sjukvård*
- *Regional utveckling*
- *Kollektivtrafik*
- *Kultur och bildning*

Samtliga kommuner ska erbjudas representation i sakområdesråd. Regionen representeras av tre eller flera förtroendevalda.

Rådens uppdrag och mötesfrekvens fastställs av Värmlandsrådet.

Till sakområdesråden knyts de tjänstemannanätverk som etableras inom respektive sakområde."

Frågan om inrättande av sakområdesråd är en av de som har störst spännvidd i de perspektiv som de intervjuade redovisar.

Flera menar att det finns ett uppdämt behov från regionens nämnder att diskutera och förankra sina processer och sakfrågor med förtroendevalda i kommunerna. Det bör kunna finnas politiska forum för dessa, t ex Folkhälsoplanen, som kan fungera som dialoggrupp kopplat till nämndens uppdrag.

Några anser, som samverkansstrukturen nu fungerar, att sedan Region Värmland tog över ansvaret för regional utveckling finns det inte plats för de djupa samtalen om t ex. infrastruktur och kollektivtrafik som fanns tidigare.

Från förtroendevalda i Region Värmland lyfts av några att det i dag är oklara roller för nämnderna i regionen i relation till kommunernas förtroendevalda inom sakområdet.

Några menar att det borde vara dags att testa genom att tillsätta något sakområdesråd; testa, utvärdera och ändra om det blir fel.

Andra framhåller att de inte är klara över om sakområdesråden behövs. Några menar att det kanske vore bättre att ordförandena för regionens nämnder fick platser i Värmlandsrådets arbetsutskott.

Några förtroendevalda menar att det är tydligt att kommundirektörsnätverket är en kraft som bromsat etableringen av sakområdesråden.

Ett antal kommundirektörer framför att det inte behövs fler grupper, det finns nog med nätverk. Man ska inte bilda för bildandets egen skull. Det tar tid att driva ett sakområdesråd och man måste hushålla med tiden, speciellt i mindre kommuner med få heltidsarvoderade förtroendevalda.

... OM BEREDNINGSPROCESSEN

Nuvarande ordning för beredning:

Möten i Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott förbereds vid ett möte mellan

- *Ordförande (Regionstyrelsens ordförande)*
 - *Vice ordförande (Kommunstyrelsens ordförande Arvika)*
 - *Enhetschef Region Värmland*
 - *Koordinator kommundirektörsnätverket*
-

Långt ifrån alla intervjuade har en åsikt om beredningsprocessen. Synpunkterna kommer främst från tjänstepersoner, men också några förtroendevalda.

Helt naturligt lyfts att många möten det senaste året har ägt rum med kort varsel kopplat till utvecklingen av Coronapandemin.

Någon menar att Region Värmland har "total kontroll" genom att förtroendevalda (rådets ordförande), chefer och andra tjänstepersoner deltar, medan kommunerna representeras av vice ordförande/KSO och koordinator i kommundirektörsnätverket. Som framgår ovan deltar inte cheftjänstepersoner från Region Värmland i det förberedande arbetet.

Kommunernas mandat till vice ordföranden anses oklart; några intervjuade anser att denne inte har fullt mandat att representera alla de 16 kommunerna.

Många lyfter fram att ledande tjänstepersoner inte finns med i beredningsarbetet inför Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott.

Flera kommundirektörer menar att eftersom koordinatören finns med så finns alla möjligheter att spela in frågor. Men att man kanske inte varit så bra på att plocka fram relevanta ämnen.

Vissa frågor återkommer för ofta. Man menar att detta kunde undvikits med tydligare uppdrag till Värmlandsrådets arbetsgrupp. Gruppens roll i beredningen lyfts också som oklar.

Några lyfter att det fanns en bra framförhållning runt Värmlandsstrategin. Detta innebar att man kunde göra en bra kommunal process. Andra tar upp att frågor inte hunnit processas i kommunen, t ex. infrastrukturplaneringen.

Ett antal pekar på den goda ambitionen att utarbeta ett "årshjul" som gör att det finns planeringshorisont för de större processer som kommer att landa i Värmlandsrådet under kommande år. Med ett sådant på plats kan frågor/processer också hanteras enligt logiken "lyfta frågan – bereda underlag – diskutera – ta ställning".

... OM VILKA ANDRA SAMVERKANSFORA/ARENOR, SOM FINNS IDAG, MAN SER SOM PARALLELLA /"KONKURRERANDE" MED VÄRMLANDSRÅDET

Många nämner spontant och med stolthet "Nya perspektiv" som är en samverkansplattform på högsta nivå mellan kommunerna och regionen; ett forum för dialog med befolkningsperspektiv mellan förtroendevalda och tjänstepersonledning.⁶

Någon nämner att man är glad att Nya perspektiv lämnats utanför samverkansstrukturen, andra anser att Nya perspektiv är en del av denna, vilket visar på en oklarhet om samspelet mellan de två.

⁶ ["Nya perspektiv" hemsida](#)

Många nämner de möten som under 2020 etablerats av landshövdingen i anslutning till Coronapandemin.

Någon nämner Drift- och servicenämnden, andra lyfter fram delregionala samarbeten mellan kommuner inom och utom länet.

Ingen nämner spontant de dialogmöten om t ex. kollektivtrafik och kulturplan, som nämnderna i Region Värmland anordnar, som konkurrerande arenor.

Ordförandenätverket och kommundirektörsnätverket ses, som tidigare konstaterats, som de factodelar av Värmlandsrådsstrukturen och lyfts inte fram av någon intervjuad i detta sammanhang.

... OM HUR DAGENS SITUATION RELATERAS TILL "GAMLA" REGION VÄRMLAND (KOMMUNALFÖRBUNDET)

I flera av intervjuerna relaterar man dagens situation till hur det förhåller sig mellan kommunerna och "gamla" Region Värmland (kommunalförbundet).

Några lyfter fram att Region Värmland (kommunalförbundet) var lite närmare och att kommunpolitiken i dag inte är med som tidigare. Någon menar att man ibland ser att det inte görs skillnad på Region Värmland (kommunalförbundet) och dagens Region Värmland. Det verkar som om man förväntar sig att Region Värmland ska ta den roll som kommunalförbundet hade.

Tidigare i "gamla" Region Värmland var det, menar någon, kommunerna som ägde frågorna. Kommunerna har tappat kontakten med regionala frågor relativt den tidigare situationen.

Samtidigt lyfter någon fram att i Region Värmland (kommunalförbundet) var det enbart kommunstyrelseordförandena med i vissa sammanhang. Nu har man en bredd med oppositionen som gör att man slipper vara ensam informationsbärare på hemmaplan.

En annan aspekt som förs fram är att man från kommunerna i dag hamnar allt för långt från en direkt relation med regionens tjänstepersoner, exemplifierat med kollektivtrafiken.

... OM HUR DE STÄLLNINGSTAGANDEN SOM GÖRS I VÄRMLANDSRÅDET KOPPLAS TILL DEN KOMMUNALA PROCESSEN I KOMMUNEN

En kommunstyrelseordförande säger: *"Vi pratar framtid i kommunen – kollar vad som förändras och vad vi kan påverka – de stora frågorna"*.

Några kommuner har systematiska processer för förberedelser och återkoppling. Värmlandsrådets agenda finns regelbundet på dagordningen i något forum – kommunstyrelse, arbetsutskott, ledningsgrupp.

Flera har ett informellt samråd mellan kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören inför mötet. Ingen nämner att motsvarande dialog sker med oppositionsföreträdare/motsvarande.

Flertalet kommuner saknar dock en systematisk intern process kopplad till Värmlandsrådets agenda. Kopplingen synliggörs då det finns tydliga sakfrågor, t ex remisser, som förs in som "ärenden" i den kommunala beslutsprocessen.

... OM VÄRMLANDSRÅDET SOM ARENA FÖR MELLANKOMMUNALA FRÅGOR

Samverkansavtal – Värmland:

”Samverkanstrukturen kan, med eller utan deltagande av regionen representanter, även användas som mötesplats för kommunerna för hantering av mellankommunala frågor.”

Ingen av de intervjuade har spontant lyft möjligheten som finns i samverkansavtalet – och ingen ”fångar” heller den i samtalet. Det är andra spår för mellankommunal samverkan i Värmland som nämns.

De kommunföreträdare som reflekterar över detta anser att kommunerna behöver separata möten. Separata träffar med såväl kommunstyrelsernas ordförande som kommundirektörer lyfts som viktiga.

Någon nämner också att det är viktigt att ha möjlighet till separata möten för kommunerna för att kunna ha ”försnack och positionering”.

Kommundirektörerna ser sitt nätverk som en viktig plattform för den mellankommunala samverkan. Kopplingen mellan nätverket och de 10 prioriterade yrkesnätverken är viktig för det kommunala utvecklingsarbetet.

ANALYS, FÖRSLAG OCH REKOMMENDATIONER

Som framgår av intervju svaren skiljer sig perspektiven åt mellan de olika respondenterna. Regionföreträdare, kommunföreträdare, förtroendevald, tjänsteperson visar att olika roller ger olika perspektiv på hur *”samtliga parter ska verka för Värmlands bästa”*⁷ och därmed hur samverkan bör utformas och genomföras.

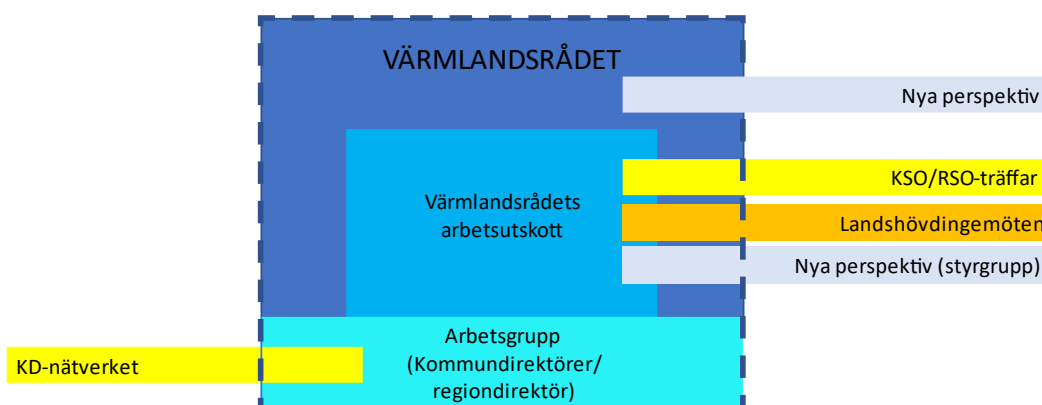
Det tål att upprepas att grundtonen i intervjuerna är positiv – samverkansstrukturen utvecklas och det övervägande antalet av de intervjuade anser att nuvarande samverkan utgör en bra plattform för vidare utvecklingsinsatser. Det gäller både formerna för samarbetet och vilka frågor som bör finnas på agendan.

Här synliggör jag några perspektiv på och tankar om vad som behöver utvecklas. Jag lämnar förslag och rekommendationer som kan ligga till grund för det kommande arbetet med att gemensamt stärka samverkansstrukturen i Värmland.

VAD ÄR ”VÄRMLANDSRÅDET”?

Figur 1: Värmlandsrådet och andra centrala fora för samverkan i Värmland.

Samverkansavtal – Värmland



Källa: Egen illustration

I intervjuerna har det framkommit att bilden av organen i samverkansavtalet inte är helt samstämmig. En orsak kan vara att skillnaden mellan de olika forumen inte blivit tydlig under Coronaåret, då planerade Värmlandsrådets arbetsutskott gjorts om till Värmlandsråd med kort varsel.

I samverkansavtalet definieras tre organ – Värmlandsrådet, Värmlandsrådets arbetsutskott och Värmlandsrådets arbetsgrupp.

⁷ Samverkansavtal – Värmland, s 3.

Värmlandsrådet består av kommunstyrelseordförande samt ytterligare en förtroendevald representant (förslagsvis från oppositionen), som utse av respektive kommun. I Värmlandsrådet ingår också presidierna i regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden, kultur- och bildningsnämnden samt kollektivtrafiknämnden. Värmlandsrådet sammanträder 2–4 gånger per år eller vid behov.

Värmlandsrådets arbetsutskott som består av regionstyrelsens ordförande samt kommunstyrelsens ordförande i respektive kommun. Arbetsutskottet sammanträder cirka 10 gånger per år eller vid behov.

Regiondirektör och kommundirektörer utgör Värmlandsrådets arbetsgrupp. Arbetsgruppen medverkar vid möten med Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott.

Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott är organ för politiskt förtroendevalda på högsta nivå i Värmlands 16 kommuner och Region Värmland. Värmlandsrådets arbetsgrupp utgörs av regiondirektör och kommundirektörer och några adjungerade tjänstepersoner. Arbetsgruppen är adjungerad till de förtroendevaldas grupperingar.

Oklarheter uttrycks i flera dimensioner. Dels mellan Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott, dels rollen för Värmlandsrådets arbetsgrupp. Men tydligast blir den kanske när man från såväl förtroendevalda som tjänstepersoner framhåller två "informella" organ som extra viktiga för samverkan. Det ena organet är ordförandenätverket mellan kommunstyrelseordförandena och regionstyrelsens ordförande, det andra är kommundirektörsnätverket.

NY SPELPLAN – NYTT REGELVERK

Region Värmland fick den 1 januari 2019 enligt lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar överta det regionala utvecklingsuppdraget från det tidigare kommunalförbundet, som samtidigt avvecklades.

En viktig fråga att lösa i det nya uppdraget var att hitta formerna för systematisk dialog och samverkan med länets 16 kommuner. Kommunerna å sin sida behövde också förhålla sig till den nya situationen. De var inte längre ansvariga i lagens mening för det regionala utvecklingsuppdraget, vilket de varit som medlemmar i kommunalförbundet.

Men kommunernas roll i utarbetande och genomförande av strategier och processer är fortsatt central för utvecklingen av Värmland. Resultatet blev Samverkansavtal – Värmland.

I detta sammanhang är det en styrka att samverkansavtalet formellt inte är en del av Region Värmland, utan är beslutat i alla 17 fullmäktigeförsamlingarna. Därmed har alla parter tydliggjort sin grundläggande vilja att utveckla en arena där utvecklingsfrågorna kan diskuteras gemensamt.

Viktig arena

På ett övergripande plan är det tydligt att förtroendevalda och tjänstepersoner anser att en gemensam arena för samverkan är betydelsefull för utvecklingsarbetet. Det finns ett ömsesidigt erkännande av att utvecklingen i Värmland kräver ett nära och tillitsfullt samarbetet mellan Region Värmland och länets 16 kommuner. Det finns också en insikt/förståelse för att Karlstad kommun ofta har en annan roll att spela i den regionala utvecklingen än övriga 15 kommuner.

Värmlandsrådet, Värmlandsrådets arbetsutskott och Värmlandsrådets arbetsgrupp är organ som håller på att finna sin roll. De två första åren är egentligen allt för otypiska för att man ska kunna se att samverkansstrukturen har etablerats och fått sin form. Men man är på väg och det finns en god vilja att ta sig an de kommande utvecklingssteg som krävs.

Uppstartsår och pandemiår

Under de drygt två år som förflutit har samverkan enligt avtalet av naturliga skäl inte fullt ut kunnat utvecklas. Ett uppstartsår med nya roller och en ny organisering kräver att många ställer om sitt perspektiv. När en ny organisering etableras krävs utrymme för en omfattande dialog och process för att synliggöra en förväntansbild som är något så när enhetlig. Ett år är inte nog för att de nya rollerna ska "sätta sig". En erfaren förtroendevald i Region Skåne menade i ett samtal för några år sedan att "det tar minst två mandatperioder".

Utöver dessa "normala" effekter av en ny organisering har Coronapandemin med full kraft påverkat förutsättningarna, både för Region Värmland och de 16 kommunerna. En krisorganisering utan motstycke har satts i främsta rummet och krävt tid och engagemang, vilket naturligtvis inneburit att annat fått lägre prioritet.

Coronapandemin har dock en uppsida – under året har avsevärt fler Värmlandsråd och Värmlandsrådets arbetsutskott än planerat genomförts, vilket lett till tätare dialog och mer samverkan i en svår tid. Pandemin har också lett till att mötena hållits digitalt. Detta har underlättat deltagande för de som haft längst resor till den traditionella möteslokalen i Karlstad.

Rekommendation

- **Säkerställ att tid för dialog om samverkansstrukturens utveckling finns på agendan minst en gång varje år. Genom att tydligt föra dialog om förväntningar, vad som hänt under året och blicka ut på andra regioners samverkansprocesser kan utvecklingen styras i önskad riktning.**
- **Använd digitala möten som ett komplement till de fysiska träffarna även framöver. Det kan speciellt gälla i de fall det är fokus på information, som inte förväntas leda till efterföljande dialog och ställningstaganden.**

17 LIKVÄRDIGA PARTER – MEN OLIKA

Värmlandsrådet är etablerat mellan 17 självständiga organisationer. De 16 kommunerna och Region Värmland är likvärdiga parter. Men de uppdrag och de roller man har i Värmland, i det regionala utvecklingsuppdraget och därmed i samverkansstrukturen skiljer sig åt, inte bara mellan region och kommuner, utan också mellan kommunerna.

Region Värmland har formella uppdrag kopplade till kommunerna

Både staten och Region Värmland själv har på olika sätt synliggjort att samverkan och samspel med länets 16 kommuner står i centrum för både regionala utvecklingsuppdrag och utveckling av andra verksamheter som berör både region och kommuner.

Regionala utvecklingsnämnden

- "Ansvara för det löpande samrådet och samverkan med Värmlands kommuner och andra berörda utvecklings- och tillväxtaktörer inom nämndens ansvarsområde." *Reglemente Regional utvecklingsnämnd*
- Lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar: 8 § En region ska samverka med 1. länets kommuner (...)

Kultur- och bildningsnämnden

- "Upprätta förslag till den regionala kulturplanen inom ramen för kultursamverkansmodellen." *Reglemente kultur- och bildningsnämnden.*
- "Inför fördelningen av medel ska regionen ta fram en kulturplan som beskriver inriktningen på den regionala kulturverksamheten. Denna kulturplan arbetas fram i dialog med kommuner, civilsamhälle och kulturskapare i länet." (<https://www.kulturradet.se/i-fokus/kultursamverkansmodellen/om-kultursamverkansmodellen/>)

Kollektivtrafiknämnden

- **"I samråd med länets kommuner (...) utarbeta förslag till regionalt trafikförsörjningsprogram (RTFP), som ska beskriva behov av regional kollektivtrafik samt mål och riktlinjer för kollektivtrafikförsörjningen." *Reglemente kollektivtrafiknämnden.***

Hälso- och sjukvårdsnämnden

- **"Planera hälso- och sjukvården samt tandvården ur ett övergripande befolkningsperspektiv och därvid samverka med samhällsorgan, organisationer och vårdgivare." *Reviderat reglemente för hälso- och sjukvårdsnämnden 2021.***
-

Källa: regionvarmland.se

I dag råder oklarhet om vilka av dessa processer som Region Värmland avser att driva inom ramen för Samverkansavtal – Värmland och vilka som genomförs i andra sammanhang. Det senare gäller i stor utsträckning för t ex. kollektivtrafiken, folkhälsoplanen och kulturplanen.

Jag menar att det behöver skapas tydliga strukturer genom vilka Region Värmland kan fullfölja denna samverkan. Genom beslut i de 17 fullmäktigeförsamlingarna om Samverkansavtal – Värmland har Region Värmland en plattform för sina regionala uppdrag kopplade till samverkan med kommunerna.

Rekommendation

- ***Region Värmland bör på ett tydligt sätt klargöra att Samverkan – Värmland är den plattform man önskar använda för samverkan med Värmlands kommuner övergripande och i de uppdrag som finns i de olika nämnderna.***
 - ***Om man väljer att lägga processer utanför, bör man tydliggöra motiven för detta.***
 - ***Värmlandsrådets uppgift blir att i vissa fall vara arena för processen, medan man i andra sammanhang ger klartecken till föreslagen processmodell.***

Sakområdesråd kan underlätta och fördjupa dialogen

En av de frågor som varit föremål för dialog under Värmlandsrådets första år är bildandet, eller inte, av så kallade sakområdesråd.

I samverkansavtalet sägs att "samverkan kan ske även i s k sakområdesråd". De exempel som nämns kopplar till den nämndstruktur som finns i Region Värmland. Som ovan nämnts har Region Värmland i sitt uppdrag att samverka med kommunerna.

Samverkansstrukturen är en plattform för sådan samverkan. Om man aktivt väljer att inte etablera sakområdesråd kopplade till en eller flera av de utvecklingsprocesser som Region Värmland leder innebär det två saker. För det första måste Region Värmland finna en lämplig organisering för de processer som ska genomföras utanför samverkansstrukturen. För det andra så kommer kommunernas inflytande på organiseringen av dessa processer att bli mindre, än om de beslutas inom ramen för Samverkansavtal – Värmland.

Rekommendation

- ***Region Värmland tar initiativ till etablering av sakområdesråd (dialogforum för förtroendevalda) kopplade till de processer som regleras i lag och/eller reglemente. Sakområdesråden inrättas av Värmlandsrådet.***

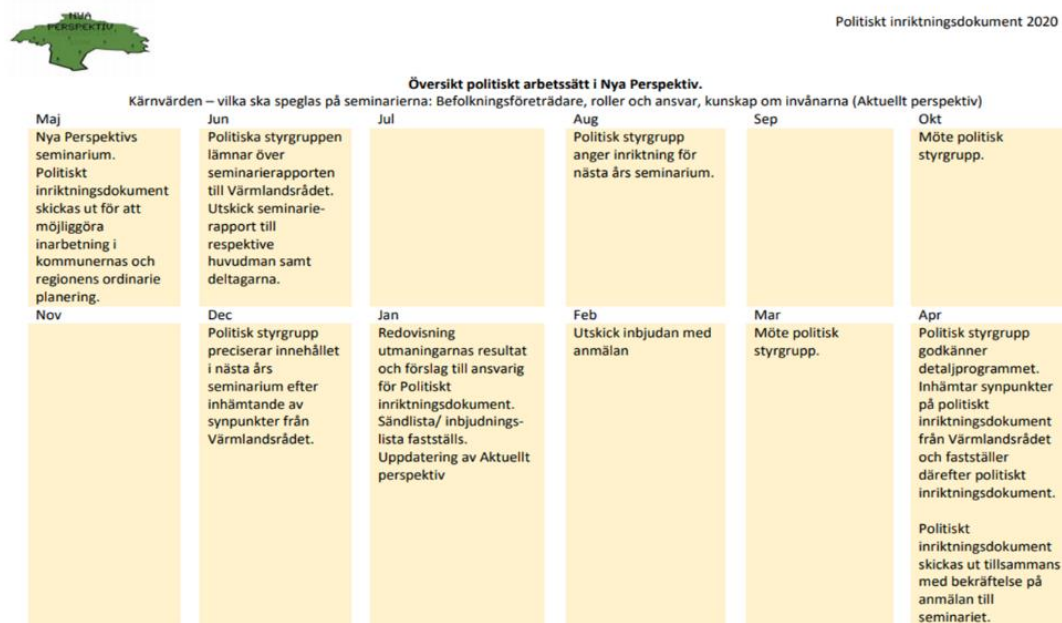
Nya Perspektiv har starka kopplingar till Värmlandsrådet.

I intervjuerna nämner många Nya Perspektiv med stolthet. Verksamheten/processen ses som en bra förebild för hur region och kommuner kan samverka och åstadkomma resultat. Någon enstaka är

kritisk och anser att man inte längre kan tala om ”nya” och att verksamheten inte längre är tillräckligt nyskapande.

Region Värmland ansvarar enligt samverkansavtalet för Nya Perspektiv. Styrgruppen för Nya Perspektiv utses av Värmlandsrådet och utgörs av regionstyrelsens ordförande och fyra kommunstyrelseordföranden.

Bild 2: Värmlandsrådet och Nya Perspektiv



Källa: Nya Perspektiv hemsida, politiskt inriktningsdokument 2020.

Enligt Nya Perspektivs eget ”årshjul” bör man finnas på Värmlandsrådets agenda vid tre tillfällen under året:

- December
Politisk styrgrupp preciserar innehållet i nästa års seminarium efter inhämtande av synpunkter från Värmlandsrådet.
- April
Inhämtar synpunkter på politiskt inriktningsdokument från Värmlandsrådet och fastställer därefter politiskt inriktningsdokument.
- Juni
Politiska styrgruppen lämnar över seminarierapporten till Värmlandsrådet.

Den politiska referensgrupp för God och Nära Vård som nu etablerats i Nya Perspektiv organisation bör kunna axla rollen som sakområdesråd för Hälso- och sjukvård. En effektiv organisering behöver etableras för att undvika dubbelarbete.

Rekommendation

- **Samverkansstrukturen används för dialog och samspel med Nya Perspektiv enligt årsplanen.**
- **Etablera den politiska referensgruppen för God och Nära vård som ett sakområdesråd.**

Kommunerna deltar av "fri vilja"

För kommunerna finns inga styrande dokument i form av lag eller reglemente som binder dem vid att delta i det regionala arbetet. Det är frivilligt och ytterst är det en bedömning från kommunens ledning vilka resurser man vill lägga in i den regionala samverkansstrukturen.

Genom Samverkansavtal – Värmland, som beslutats i kommunernas fullmäktigeförsamlingar, har man klargjort att man vill delta och också ställt sig bakom de former för samverkan som finns beskrivna i avtalet.

Några kommuner har etablerat tydliga rutiner för hur frågor från samverkansstrukturen (och också andra regionala fora) ges utrymme i kommunens interna rutiner. Det kan t ex. ske genom att ha stående punkter på agendan för kommunstyrelsen, kommunstyrelsens arbetsutskott, majoritetsberedning eller i kommundirektörens ledningsgrupp. Finns inget att säga blir det "intet" i protokollet. Men finns frågor kommer de upp eftersom dagordningen påminner.

Rekommendation

- ***Kommunerna (och Region Värmland) bör etablera rutiner som gör att processer och frågor som lyfts i samverkansstrukturen också får en plattform för dialog i den egna organisationen. Kommundirektörerna/regiondirektören bör ta ansvar för att så sker.***
- ***Kommunerna behöver mobilisera resurser för att kunna delta och bidra i de processer som etableras inom ramen för samverkansstrukturen.***

Top down eller bottom up-perspektiv på samverkan?

Det är inte självklart med vilket perspektiv man som kommunal företrädare deltar i Samverkansavtal - Värmland. Hur man ser på sin egen och kommunens roll kommer att styra hur man agerar.

Kortfattat kan roller och relationer mellan kommunal och regional nivå, från ett kommunperspektiv beskrivas enligt nedan, baserat på Wänström (2021) och relaterat till figurerna 3 och 4.

Figur 3: Bottom-up eller top-down perspektiv på regional utveckling

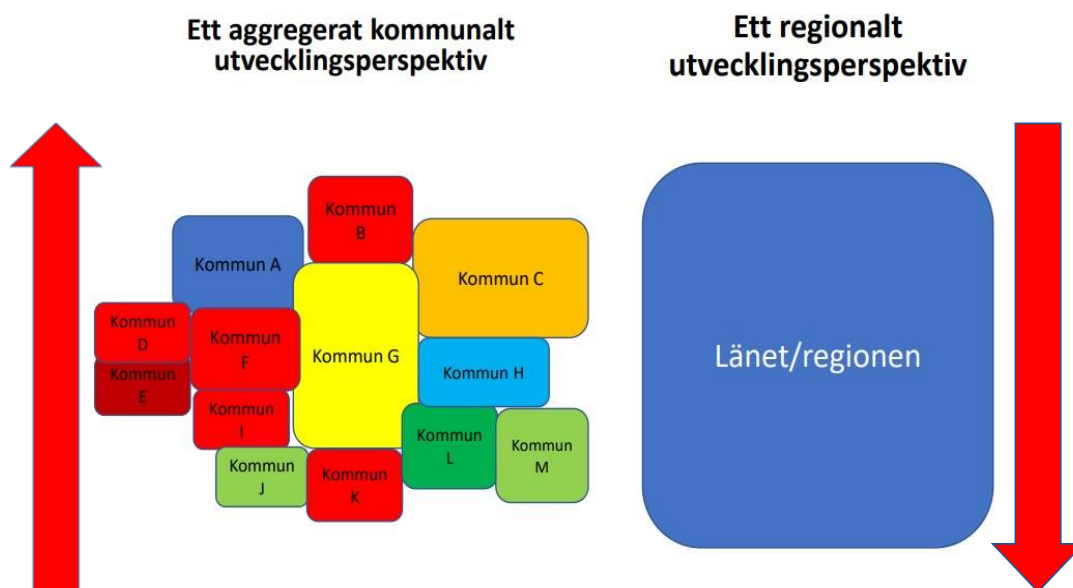




Bild: Johan Wänström, CKS Linköpings Universitet

Man kan se den regionala utvecklingen som att om det bara går bra för alla kommunerna, var och en, så går det också bra för regionen. Den samlade kommunala utvecklingen är också den regionala utvecklingen; ett bottom-up perspektiv. Men man kan också ta ett mer top-down perspektiv. Då ser man helheten som större än hur det går för kommunerna tillsammans. (Figur 3)

Figur 4 Kommunföreträdares agerande på olika arenor

	Kommunal arena	Regional arena (t.ex. strategiska råd)
Kommunal utveckling med kommunal agenda 	1. Kommunal utveckling på en kommunal arena	2. Primärt bidra till utvecklingen i den egna kommunen
Regional utveckling med regional agenda 	4. Regionala strategier implementeras i kommunala planer	3. Perspektiv vad som är bäst för länet och tillför kunskap

1 Kommunal utveckling på en kommunal arena (blå ruta)

Utgår från det kommunala självstyret, agerar utifrån en kommunal utvecklingsagenda samtidigt som man gör det inom ramen för den egna kommunala organisationen. Dessa frågor äger man själv och de har liten relation till den regionala nivån.

2 Kommunal utveckling på en regional arena (till exempel Värmlandsrådet) (gul ruta)

Man utgår ifrån utvecklingen i sin egen kommun och de specifika behov som finns där. Kommunerna tillsammans betraktar regionen som ett instrument för att implementera kommunernas egna utvecklingsplaner. Man agerar i Värmlandsrådet med detta perspektiv som utgångspunkt i samverkansarbetet.

Om alla kommunala företrädare har detta perspektiv, och de regionala företrädarna inte motarbetar det, blir det regionala utvecklingsarbetet en aggregering av de enskilda kommunernas kommunala utvecklingsarbete och intressen i länet. Det utgör således ett bottom-up perspektiv.

3. Regional utveckling på regional arena (till exempel Värmlandsrådet) (grön ruta)

Här utgår kommunföreträdaren ifrån vad som är bäst för länet som helhet och gör det dessutom på en regional arena. Hen betraktar sig själv som en företrädare för sin egen kommun, men agerar ändå utifrån ett regionalt utvecklingsperspektiv. Som en representant för en enskild kommun agerar den utifrån vad som är bäst för länet som helhet.

Men hen kan också avstå att betrakta sig som företrädare för en specifik kommun. I stället kan hen se sig själv som en person som har kunskaper och information som är viktiga i det regionala utvecklingsarbetet och blir därmed en "teknokratisk" expert.

4. Regional utveckling på kommunal arena (rosa ruta)

I en fas av det regionala utvecklingsarbetet ska saker genomföras via den kommunala organisationen.

Kommunföreträdaren behöver då på "hemmaplan" aktivt verka för att regionala strategier får praktiskt genomslag i den kommunala planeringen genom att avsätta kommunala resurser för att understödja regionala utvecklingsmål.

De perspektiv som Wänström beskriver i figur 4 är alla legitima. Och de kan också variera beroende på frågeställning.

Det kan dock som deltagare i samverkansstrukturen vara klokt att reflektera över vilket perspektiv som dominerar i dels det egna deltagandet, dels i gruppens. Och för Region Värmlands representanter i Samverkansavtal – Värmland kan det underlätta förståelsen för de kommunala företrädarnas agerande om man kan relatera till denna modell. Beroende på fråga och hur aktivt den behöver implementeras genom den kommunala organisationen kan också behovet av kommunernas engagemang värderas.

Vissa frågor som har en regional "top-down" logik kan kanske hanteras i stort sett enbart av Region Värmland, medan andra, som kräver ett stort kommunalt engagemang, behöver processas tillsammans i betydligt större omfattning.

OLIKA FORUM BÖR HA OLIKA ROLLER

En synpunkt som framförts av många är att Värmlandsrådet är stort. Visst, men det borde ju inte vara någon överraskning! Med 17 avtalsparter blir minsta forumet, med adjungerade tjänstepersoner minst 34. Och med en ytterligare en ledamot per kommun och presidierna i regionens nämnder landar det på minst 61 – 44 förtroendevalda och 17 tjänstepersoner.

En annan synpunkt som framförts är att det är önskvärt med mer dialog och mindre information i Värmlandsrådet.

Det är en stor utmaning för samverkansstrukturen att åstadkomma detta. Ytterst få församlingar med så många deltagare lyckas få till en bra dialog med brett deltagande som kan leda fram till ett beslut/ställningstagande.

Bred information hör hemma i Värmlandsrådet

Värmlandsrådet är en bred och representativ arena för den information som behöver nå förtroendevalda i hela Värmland. Som informationsarena anses Värmlandsrådet fungera väl. Flera personer från varje kommun, liksom presidierna i nämnderna i Region Värmland, tar del av samma kunskap.

Dock kan informationen vässas och struktureras än bättre i dag (det kan den alltid!). Så kan t ex underlag och bakgrundkunskap delges inför rådets möten så att alla har möjlighet att skapa viss förförståelse för den information som kommer att ges muntligt.

Rekommendation

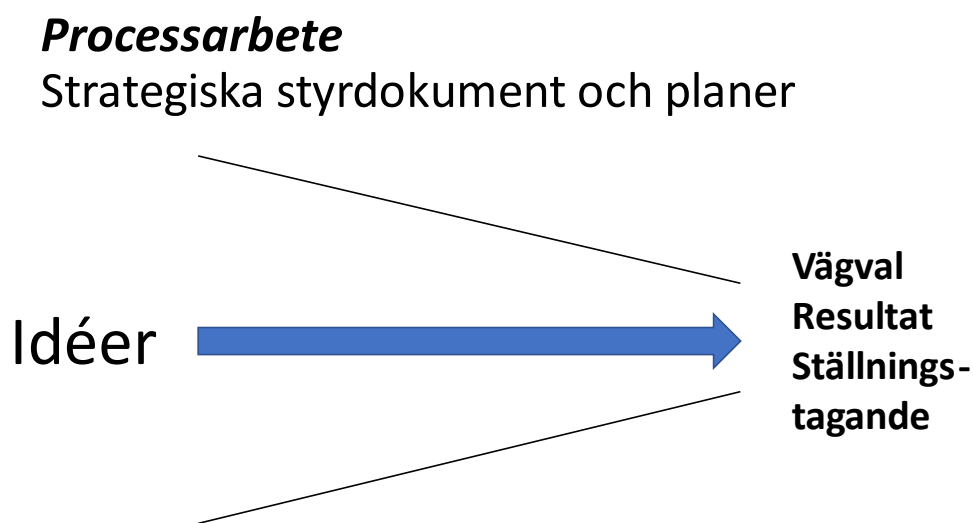
- **Använd Värmlandsrådet för bred information som behöver nå ut till förtroendevalda i hela Värmland.**
- **Strukturera upp informationspunkterna tydligt. Markera i dagordningen att det är just en informationspunkt och att det inte förväntas att ledamöterna ska tillföra kunskap eller starta en dialog.**
- **Skicka ut underlag som gör att ledamöterna kan läsa in bakgrund och därmed få förförståelse för frågan.**
- **Avsätt "rätt" tid och tillse att föredragande förstår vilken tid som står till förfogande.**

Värmlandsrådet tillför perspektiv och gör inspel – Arbetsutskottet tar ställning

Ett förhållande som bör hanteras är att frågor som behandlas i samverkansstrukturen ofta befinner sig i olika faser i en längre, kanske flerårig, process. Detta gäller i särskilt hög grad de strategiska styrdokument som berör olika utvecklingsområden i hela Värmland.

Ska man i samverkansstrukturen göra inspel, vara kreativ och tillföra många perspektiv, vilket ofta är fallet när man startar upp en process? Eller ska man i samverkan ta ställning och välja väg, vilket ofta är fallet sent i en process?

Figur 5



2021-04-21

Grecken AB Magnus Persson

36

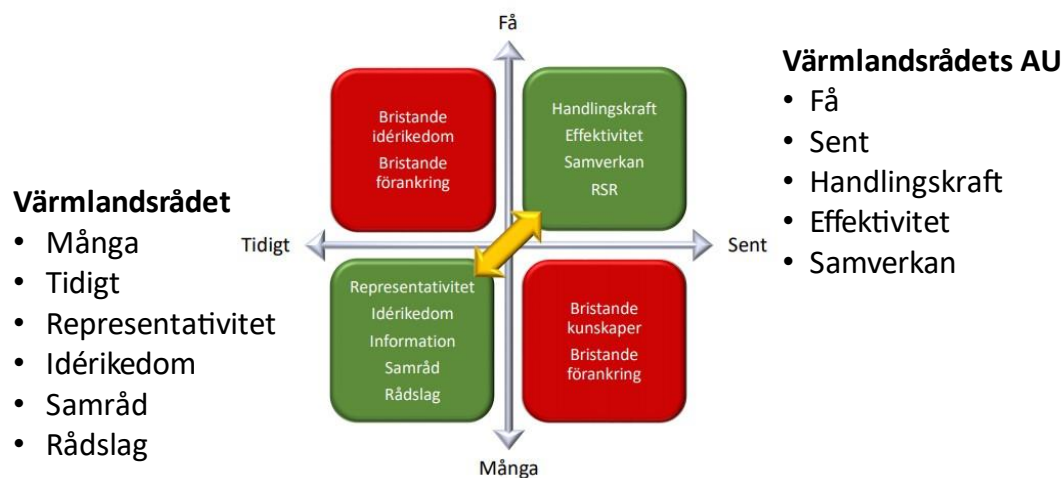
Källa: Egen bild

I det första fallet är det hjälpsamt om man kan säkerställa en bred representativitet och se dialogen som ett rådslag och samla in idéer. Då är det bra att vara många. Men för att deltagarna ska få utrymme krävs också en tydlig processledning och metod. Värmlandsrådet är ett lämpligt forum i denna fas.

I det andra fallet gäller det att visa handlingskraft och landa i tydliga ställningstaganden inom ramen för samverkan. Här är det en fördel att vara färre personer, men också personer som har tydliga mandat att ta ställning. Värmlandsrådets arbetsutskott bör axla denna roll.

Figur 6: Rådslag respektive ställningstaganden – olika roller

Olika roller i processen



2021-04-21

Figur 1: Rådslag respektive Regionalt samverkansråd – olika värden
Grecken AB Magnus Persson

Bild/källa: Utvärdering av Regionala samverkansrådet och dess specifika samverkansråd Slutrapport från Apel AB Augusti 2017 Erik Jakobsson 37

Rekommendation

- **Tydliggör var i en process en fråga befinner sig och därmed när det är lämpligt att använda Värmlandsrådet respektive Värmlandsrådets arbetsutskott som forum.**
- **Värmlandsrådet med sin bredd bör stå för inspel och kreativitet. Vid möten med denna karaktär kan man också tänka sig adjungering av t ex. länsstyrelse, universitet m fl. En tydlig processledning och tid avsatt för dialog och samtal är en bra grund.**
- **Värmlandsrådets arbetsutskott, som utgörs av ytterst ansvariga hos de 17 parterna, behandlar frågor som kräver tydliga vägval och ställningstaganden. Tydliga underlag med förslag till ställningstaganden, som kan förankras "på hemmaplan" där så behövs ger goda förutsättningar.**

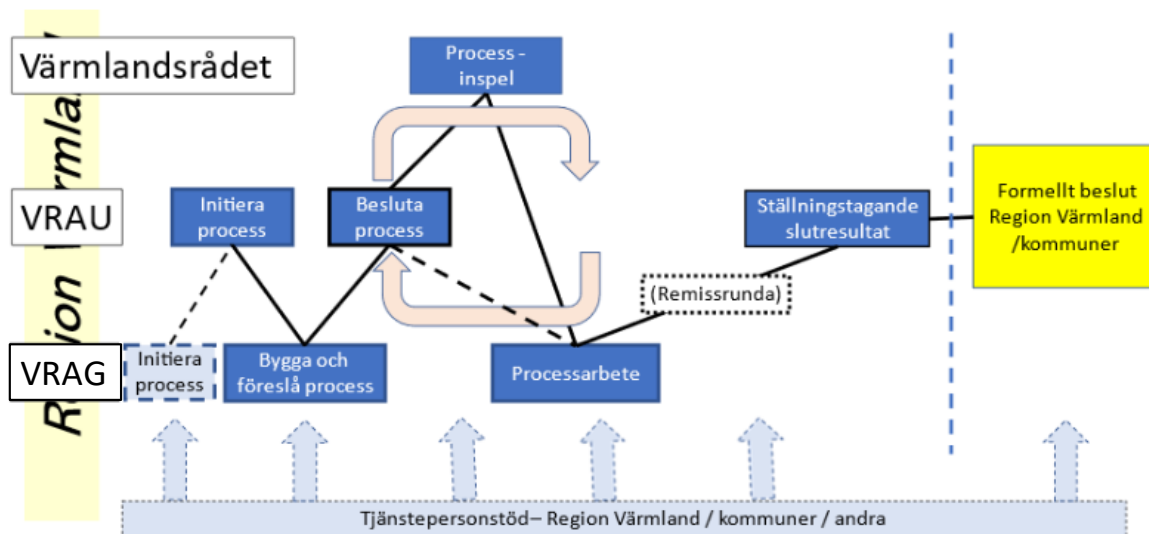
Processlogik eller ärendelogik? Båda!

I intervjuerna framförde flera av de intervjuade att man såg svårigheter med att Värmlandsrådet inte var ett beslutande organ. Det framgick att det fanns en osäkerhet om vad som "egentligen" bestämdes vid de ställningstaganden som rådet gjorde. Skulle man fatta beslut i kommunen? Hur starkt vägledande eller styrande var ställningstagandet för den nämnd i Region Värmland som ledde processen och som skulle ta formellt beslut?

Processlogik för strategiska styrdokument

Regionalt utvecklingsarbete är till stora delar processbaserat. Den organisation, i detta fall Region Värmland, som har ansvar för att leda och samordna det regionala utvecklingsarbetet saknar många gånger de verktyg som behövs för att genomföra de planer man formellt beslutar om. I stället krävs en process före beslut, som gör att de som har kapacitet och mandat att operativt genomföra insatser deltar i utformningen och gör direkta eller indirekta åtaganden att agera i den anda och riktning som styrdokumentet anger.

Bild 7: Processlogik och ärendelogik



Källa: Egen figur

Många av Region Värmlands frågor är av denna karaktär – regional utvecklingsstrategi (RUS), infrastrukturplanering, kulturplan, folkhälsoplan, kollektivtrafikplan, god och nära vård etc.

Med detta perspektiv kan kommunerna i Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott i ett tidigt skede aktivt göra inspel, delta och lämna vägledning till Region Värmland genom att tydliggöra de kommunala perspektiven på frågor.

Och här är det inte säkert att det i alla frågor finns ett kommunalt perspektiv – de kan skilja sig åt mellan stora och mindre kommuner, mellan nordliga och sydliga, ostliga och västliga, industridominerade eller besöksnäringdominerade etc.

Det betyder att man inte alltid behöver komma till ett "beslut" för att det kommunala engagemang som läggs i samverkanstrukturen ska vara fruktsamt. Ofta är det av värde att man i samma rum kan bygga och använda en gemensam kapacitet för att synliggöra olika perspektiv och därmed visa på möjligheter som kanske alla inte ser i första skedet. Dessa resonemang blir då vägledande för nästa steg i processen.

Först i slutskedet av en process, innan formellt beslut i Region Värmlands nämnder etc. blir det med processlogiken aktuellt med en formell remiss. Denna bör i de flesta fall mer vara en formsak, som "binder" kommunen och andra intressenter att engagera sig enligt det styrdokument som processats fram.

Ärendelogik gäller i andra fall

Vissa frågor är av tydlig beslutskaraktär. Logik och regelverk säger att det krävs formella ställningstaganden i respektive medlems beslutande organ. Eftersom samverkanstrukturens ställningstaganden tolkats som enbart vägledande ska de behandlas också av respektive medlemsorganisation.

Då behöver dessa frågor ha en ordentlig "beredning" på samma sätt som andra frågor som är föremål för behandling i kommunernas och Region Värmlands beslutsprocess. Det är därför lämpligt att Värmlandsrådets arbetsgrupp i dessa fall får ett tydligt uppdrag att ta fram ett beslutsunderlag.

Värmlandsrådets arbetsutskotts ställningstagande blir i dessa fall en tydlig vägledning och stöd för den fortsatta processen på hemmaplan. Ställningstagandet bör betyda att de 17 parternas ledande förtroendevalda gemensamt ställt sig bakom formuleringarna i beslutsunderlaget och därmed också förpliktigt sig att lotsa fram ett beslut i den egna organisationen.

Rekommendation

- ***Tydliggör i kallelsen på dagordningen när en fråga styrs av processlogik respektive ärende- (besluts-)logik.***
- ***Låt frågor med processlogik få tid på dagordningen för idégenerering, inspel och dialog. Bjud gärna in en processledning som också agerar i andra fora i samma fråga.***
- ***Värmlandsrådets arbetsgrupp ges ett tydligt mandat att organisera de processer som krävs för att genomföra de gemensamma utvecklingsinsatserna.***
- ***Värmlandsrådets arbetsgrupp får tydliga uppdrag och mandat att ta fram beslutsunderlag för frågor som, efter ställningstaganden i samverkansstrukturen, ska beslutas av respektive medlem.***

Värmlandsrådets arbetsutskotts status behöver höjas

Det är viktigt att ordförandenätverket och kommundirektörsnätverket inte tar över den roll som Värmlandsrådets arbetsutskott bör ha.

I Värmlandsrådets arbetsutskott får man, genom närvaro av de högsta politiskt förtroendevalda och med de högsta tjänstepersonen i varje organisation adjungerade, en tydligare koppling till de organisationer som ingår i samverkansstrukturen.

För att Region Värmland ska få en bättre möjlighet att relatera sina processer i de olika nämnderna till ledningen i kommunerna bör regionens representation utökas från en ledamot till fem. Lämpligt är att det är ordförandena i de olika berörda nämnderna som ingår i/adjungeras till arbetsutskottet. På så sätt skapas också tydliga personunioner mellan de föreslagna sakområdesråden och arbetsutskottet.

Värmlandsrådets arbetsutskott bör också ansvara för uppdragen till Värmlandsrådets arbetsgrupp så att det blir en tät dialog om vad dessa innebär i innehåll och tidplan och hur en förväntad leverans ser ut.

Kommundirektörerna och regiondirektören får också möjlighet att kanalisera in frågor som avhandlas till rätt organ på hemmaplan.

Rekommendation

- ***Värmlandsrådets arbetsutskott bör vara det forum som gör ställningstagande i slutskedet av processer eller i frågor som ska tas vidare för beslut i respektive organisation.***
- ***Arbetsutskottet bör ta rollen som uppdragsgivare till Arbetsgruppen.***
- ***För att bredda Region Värmlands representation och för att hålla kontakt med de föreslagna sakområdesråden bör ordförandena i Region Värmlands berörda nämnder ingå i/adjungeras till Värmlandsrådets arbetsutskott.***
- ***Värmlandsrådets arbetsutskott bör få en ny benämning – t ex Värmlandsrådets ordföranderåd.***
- ***Värmlandsrådets arbetsutskott bör utöka sin sammanträdestid – längre vid varje tillfälle alternativt några längre (heldags-) övningar.***

Rollen för Värmlandsrådets arbetsgrupp behöver tydliggöras

Som framgått ovan är rollen för Värmlandsrådets arbetsgrupp inte helt klar. Bland de förtroendevalda är bilden av arbetsgruppens roll diffus. Endast några få uttalar att arbetsgruppen bör ges en klarare roll. Frågor om beredningsarbete, utredningsarbete etc. är inte centrala och i många fall okända.

Bland tjänstepersonerna lyfts frågan främst som att rollen bör bli tydligare och att uppdrag bör konkretiseras. Min tolkning är att arbetsgruppen inte har stabiliserats och klivit fram som den kraft man skulle kunna vara för att säkerställa underlag och stöd för de förtroendevaldas diskussioner och ställningstaganden.

I dag träffas arbetsgruppen en timme, klockan 11–12, samma dag som råd eller arbetsutskott träffas. Mötet föregås av en träff mellan kommuncheferna tidigare under förmiddagen. Arbetsgruppens agenda sätts samman av kommunchefsnätverkets samordnare och enhetschef inom Region Värmland. I regel sker ingen överläggning om dagordningen mellan kommunchefsnätverkets ordförande och Region Värmlands ordförande innan mötet.

Minnesanteckningar förs i två olika spår – en som integreras i kommunchefsnätverkets anteckningar från resten av förmiddagen, och en som förs för Region Värmlands räkning. Anteckningarna justeras inte.

Rekommendation

- ***Värmlandsrådets arbetsutskotts uppdrag till Värmlandsrådets arbetsgrupp bör bli tydligare. Uppdragen bör preciseras i sak och i tid. Det är via sina gemensamma tjänstepersonresurser man kan få fram underlag för dialog och ställningstaganden.***
- ***Värmlandsrådets arbetsgrupp bör förlänga sin mötestid.***
- ***Inför arbetsgruppens möte bör Regiondirektör och kommunchefsnätverkets ordförande kommunicera och fastställa förslag till dagordningspunkter.***
- ***Gemensamma minnesanteckningar, inklusive loggning av utestående uppdrag, bör föras.***
- ***Arbetsgruppen bör, när Coronasituationen tillåter, genomföra ett planeringsinternat där man bl. a utarbetar förslag till årshjul för kommande verksamhets år.***

ORDNING OCH REDA

Introduktion för nya deltagare

För den som är ny i sin roll på "hemmaplan" och kommer in i samverkansstrukturen är det inte alltid lätt att orientera sig. För påskynda möjligheten att på ett aktivt sätt bidra i arbete och dialoger bör en introduktion med nya deltagare genomföras.

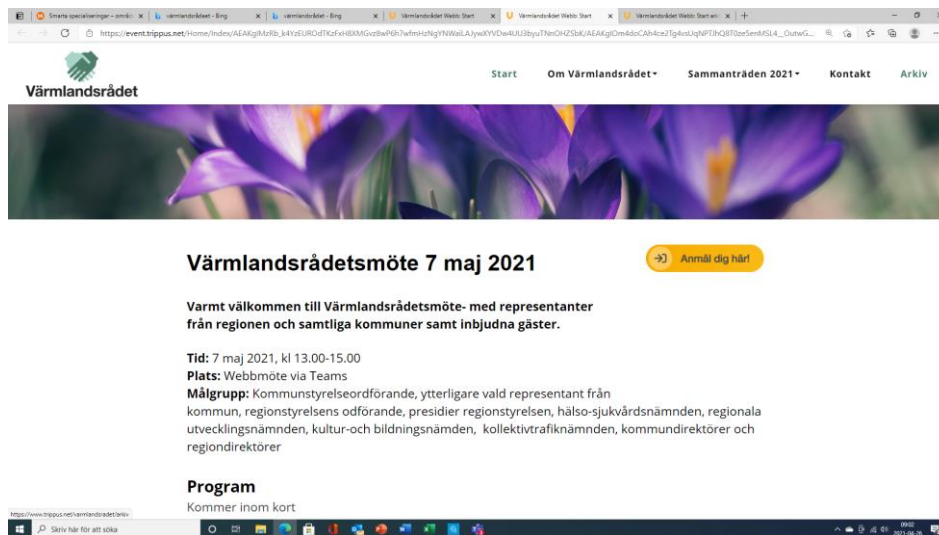
Rekommendation

- ***Vid behov – kanske en gång i halvåret – bör nya deltagare erbjudas en orientering om hur samverkansstrukturen är uppbyggd, hur man lyfter frågor och hur processarbetet genomförs. På hemsidan kan också ett digitalt lärverktyg med fördel finnas.***

Ny hemsida och utvecklat årshjul är viktiga verktyg

Hemsida

Bild 8: Värmlandsrådets hemsida



Under utvärderingen har Värmlandsrådets hemsida lanserats. Etablering av en egen öppen hemsida har välkomnats av flera av de intervjuade. Möjligheten att finna handlingar, presentationer etc. synliggör Värmlandsrådets verksamhet på ett bra sätt.

Hemsidan är ny och kommer att utvecklas. Det är viktigt att kommunicera de insatser och ambitioner som Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott arbetar med. Även Värmlandsrådets arbetsgrupp bör ha en del av sidan där man samlar underlag, minnesanteckningar etc. från sina möten.

Årshjul ger struktur och rytm

Enligt samverkansavtalet ska Värmlandsrådet med utgångspunkt från regionplanen⁸ göra en årlig prioritering av de frågor som kräver en särskild hantering och fördjupad samverkan.

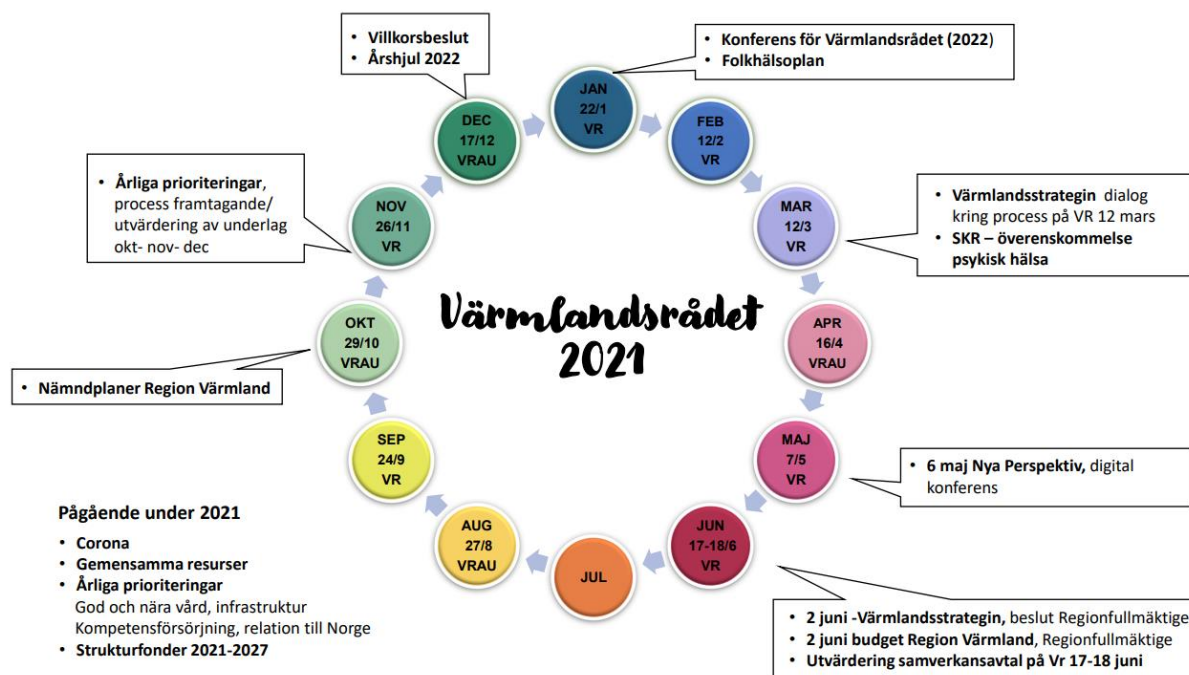
Flera intervjuade lyfte fram det önskvärda i att utveckla det "årshjul" som håller på att tas fram.

Vissa frågor återkommer årligen, andra är processer som löper över ett antal år. Till den första kategorin hör t ex Nya Perspektivs förankringsprocess, till den senare de program och strategier som Region Värmland leder och driver. Andra frågor som är förutsägbara i ett årshjul är t ex nationella utredningar och remisser på dessa. Även de egna interna processerna i rådet bör kunna finnas med.

En ökad förutsägbarhet och därmed möjlighet att planera länkade insatser i form av avstämning och dialog på hemmaplan i kommunen är en tydlig fördel med ett bra årshjul.

⁸ Region Värmlands verksamhetsplan

Bild 9: Förslag till Årshjul för Värmlandsrådet (presenterat vid rådet möte i mars 2021)



Rekommendation

- **Hemsidan bör utvecklas kontinuerligt, men vara föremål för systematisk dialog i Värmlandsrådets arbetsgrupp minst en gång per år.**
- **Värmlandsrådets arbetsutskott bör varje år ge arbetsgruppen i uppdrag att presentera ett årshjul för kommande verksamhetsår. Årshjulet presenteras på novembermötet och fastställs på decembermötet.**
- **Arbetsgruppen lämnar förslag till ev. revidering av årshjulet vid mötet i juni.**

Beredningsprocessen bör bli tydligare

Från framför allt tjänstepersoner framförs i intervjuerna att beredningsprocessen inför Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott inte är optimal. Flera anser att frågor hamnar på dagordningen mer av en slump än kopplat till en systematisk arbetsprocess.

Ett antal intervjuade kommunrepresentanter är också av uppfattningen att det finns en "förprocess" i Region Värmland som styr dagordningen, utifrån regionens agenda. Någon sådan har inte synliggjorts från regionföreträdare, tvärtom anser flera att man inte är delaktig.

En viktig länk i en stärkt beredningsprocess är sannolikt tydligare minnesanteckningar från Värmlandsrådets arbetsgrupp. I dessa bör det då klart framgå att man har arbetat fram efterfrågade underlag, har frågeställningar till de förtroendevalda på plats och vilken tid och ambition man föreslår för frågan på Värmlandsrådets eller Värmlandsrådets arbetsutskotts möte.

Rekommendation

- **Värmlandsrådets arbetsgrupps minnesanteckningar, liksom utestående logg från tidigare möten, bör utgöra underlag för hur man förbereder Värmlandsrådet resp. Värmlandsrådets arbetsutskotts möten.**
- **Med tydliga minnesanteckningar från Värmlandsrådets arbetsgrupp får de tjänstepersoner som nu ingår i beredningsgruppen tydligt mandat att föra fram av arbetsgruppen beredda frågor i beredningsmötet.**

- **En sådan ordning bör underlätta för ordförande och vice ordförande att fastställa en agenda.**

Mötesrutiner och dokumentation bör ses över

Värmlandsrådet, Värmlandsrådets arbetsutskott och Värmlandsrådets arbetsgrupp är informella organ, i kommunallagens mening. Det är rimligt att man som hittills lägger stor vikt vid de öppna samtalen och den informella tonen. Det stärker samhörighet och tillit.

Dock, för nytillkommande ledamöter eller den som vill följa vad som uträttas bör dokumentationen ske på en mer stringent nivå. Nu är det t ex. oklart vem som närvarat och de olika ställningstagandena är inte bekräftade genom justering av sammanträdesanteckningarna.

Värmlandsrådets arbetsgrupp har valt att inte alls formalisera sina möten. Min bedömning är att det med 17 parter och än fler personer närvarande är hjälpsamt med en gemensam bild av vad som ska diskuteras och vad som hänt på mötet i form av åtaganden, tidplaner och utseende av olika grupperingar.

Rekommendation

- **Utveckla de grundläggande formella delarna i mötesrutinerna i alla tre fora**
 - *Synliggör vem som funnits i "rummet" under dialog och ställningstaganden*
 - *För närvarolista, som biläggs sammanträdesanteckningarna.*
- **Underlätta processen på "hemmaplan"**
 - *För sammanträdesanteckningar, inklusive logg över utestående frågor.*
 - *Justera anteckningarna – förslagsvis av ordförande och vice ordförande i respektive forum.*
 - *Distribuera anteckningarna skyndsamt.*

ÄVVAKTA MED MELLANKOMMUNALA FRÅGOR

Samverkansavtal – Värmland:

"Samverkansstrukturen kan, med eller utan deltagande av kommunens representanter, även användas som mötesplats för kommunerna för hantering av mellankommunala frågor."

Kommunerna i Värmland har, liksom på andra håll i landet, ett behov av att diskutera frågor som berör kommunerna, men saknar direkt relevans för Region Värmland. I samverkansavtalet finns en "ventil" för att använda samverkansstrukturen för sådana samtal.

Ett argument som förs fram för möten enbart mellan kommunerna är att "kommunerna behöver prata sig samman", underförstått i relation till Region Värmland. I andra sammanhang framhålls dock att kommunerna sinsemellan kan vara väldigt olika när det gäller t ex storlek och kopplingar till varandra, inom och utom länet.

Den ordning för beredning och processer som finns etablerad i samverkansstrukturen i dag stödjer inte att så sker. I anslutning till rådet har i stället två organ etablerats – ordförandenätverket och kommundirektörsnätverket.

Ordförandenätverket träffas utan närvarande tjänstepersoner och utan att minnesanteckningar förs. I denna informella kontext kan de närvarande testa idéer och föra dialog om frågor som också finns i de mer formella fora som Värmlandsrådet etc. Ett stort antal av kommunstyrelseordförandena framhåller ordförandenätverket som "det bästa forumet".

Min bild är att detta forum inte i första hand är ett ”mellankommunalt” forum utan ett forum för förtroendevalda på högsta nivå, som där kan föra dialog och fritt utbyta tankar utan att de förs vidare.

Kommundirektörsnätverket är mer formaliserat, inte minst genom att man gemensamt finansierar en kansliresurs för att samordna sin verksamhet. Kommundirektörsnätverket har också etablerat tio prioriterade yrkesnätverk som består av förvaltningschefer/motsvarande i kommunerna. Två av kommundirektörerna är kontaktpersoner med respektive yrkesnätverk och återkopplar dessas verksamhet till kollegorna.

Tabell 10: Prioriterade kommunala yrkesnätverk och Region Värmlands medverkan.

Prioriterade nätverken och Region Värmlands medverkan

	Deltar	Deltar delvis	Deltar ej	Kommentar
IT-chefer	X			
Socialchefer		X		
Skolchefer			X	
Räddningschefer		X		
Miljöchefer			X	
Näringslivsansvariga		X		
Ekonomichefer			(X)	Kommer att bjudas in
Personalchefer/HR	X			
Tekniska chefer			X	
Kultur- och fritidschefer	X			

2021-04-26

Grecken AB Magnus Persson

29

Källa: Informell enkät genomförd av Kommundirektörnätverkets samordnare, egen sammanställning

I praktiken ligger kommundirektörsnätverket med yrkesnätverken väldigt nära ett traditionellt kommunförbund i sitt sätt att verka på tjänstepersonnivå. Kopplingen till den förtroendevalda nivån är dock inte formaliserad på samma sätt, utan går via de enskilda kommunerna. Dock genomförs två gånger per år överläggningar mellan kommunstyrelsernas ordförande och kommuncheferna.

I de processer som Region Värmland leder och driver krävs att det finns stöd och resurser på tjänstepersonnivå. I och med bildandet av Region Värmland etablerades inte några egna nätverk för dessa processer. Man förlitar sig på de kommunala nätverken, i första hand genom att lyfta frågorna i kommundirektörskretsen. Så gäller t ex för hälso- och sjukvårdsfrågor och frågor kopplade till regional utveckling. Kollektivtrafikfrågor hanteras i första hand bilateralt mellan Region Värmland och varje kommun. Framtagandet av kulturplanen är, vad jag sett, den enda strukturerade process som använder ett av yrkesnätverken – kultur- och fritidscheferns nätverk.

Rekommendation

- **Strikt mellankommunala frågor bör i nuläget inte hanteras i samverkansstrukturen. Samspelet mellan regional och kommunal nivå bör stå i centrum för det fortsatta utvecklingsarbetet.**
- **Region Värmland bör initiera en dialog om vilka av yrkesnätverken som också bör fungera som stöd för Region Värmlands processer och/eller som stöd för ev. kommande sakområdesråd. En tydlig formalisering av dessa roller gör kopplingen mellan region och kommuner starkare.**

FIGURER, BILDER OCH TABELLER

Figur 1:	Värmlandsrådet och andra centrala fora för samverkan i Värmland
Bild 2:	Värmlandsrådet och Nya Perspektiv
Figur 3:	Bottom-up eller top-down perspektiv på regional utveckling
Figur 4:	Kommunföreträdares agerande på olika arenor
Figur 5:	Processarbete strategiska styrdokument och planer
Figur 6:	Rådslag respektive ställningstaganden – olika roller
Bild 7:	Processlogik och ärendelogik
Bild 8:	Värmlandsrådets hemsida
Bild 9:	Förslag till Årshjul för Värmlandsrådet
Tabell 10:	Prioriterade kommunala yrkesnätverk och Region Värmlands medverkan

REFERENSLITTERATUR OCH RAPPORTER

Jakobsson Erik (2017) "Utvärdering av Regionala samverkansrådet och dess specifika samverkansråd". Örebro: Apel AB.

Wänström Johan (2021) "Ledande kommunala och regionala företrädares upplevelser av arbetet på strategiska råd om regional utveckling" Linköping. Rapport 2021:1, Centrum för kommunstrategiska studier.

Region Värmland. [Nya perspektiv](#) (hemsida)

Region Värmland. [Så styrs vår region](#) (hemsida)

SKR (2014) "Regionens röst - Politiskt ledarskap för regional utveckling" Stockholm: Sveriges kommuner och regioner.

SKR (2019) "Regionens röst. 14 framgångsfaktorer i det regionala utvecklingsuppdraget" Stockholm: Sveriges kommuner och regioner. Webbpublikation [Regionens röst](#)

SKR (2020) "Att hantera komplexa samhällsutmaningar. Organisera, styra och leda i samverkan." Stockholm: Sveriges kommuner och regioner.

Regeringen [Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar Ds 2017: 61.pdf](#)

Regeringen [Förordning 2017:583 om regionalt tillväxtarbete](#)

BILAGOR

BILAGA 1: SAMVERKANSAVTAL – VÄRMLAND (REGION VÄRMLAND 2018-04-19; DNR 2018–277)

Samverkansavtal - Värmland

INNEHÅLL

1. Avtalets parter	37
2. Inledning	37
3. Principer för samverkan	37
4. Syfte med samverkan.....	38
5. Ansvarsfördelning	38
5.1 Regionens ansvar och uppdrag	38
5.1.1 Hälsa- och sjukvård samt tandvård.....	38
5.1.2 Regionalt utvecklingsuppdrag.....	39
5.1.3 Kollektivtrafik	40
5.1.4 Karlstad Flygplats	40
5.1.5 Övriga uppgifter	40
5.2 Kommunernas ansvar och uppdrag	41
6. Samverkansstruktur	41
6.1 Värmlandsrådet.....	41
6.2 Värmlandsrådets arbetsutskott	42
6.3 Sakområdesråd	42
7. Administrativt stöd	43
8. Ekonomi	43
9. Utvärdering och ändringar av avtalet	43

1. AVTALETS PARTER

Värmlands läns landsting (benämns regionen) och länets kommuner enligt nedan, har träffat följande samverkansavtal att gälla tills vidare från och med den 2019-01-01.

Arvika kommun, Eda Kommun, Filipstads kommun, Forshaga kommun, Grums kommun, Hagfors kommun, Hammarö kommun, Karlstads kommun, Kils kommun, Kristinehamns kommun, Munkfors kommun, Storfors kommun, Sunne kommun, Säffle kommun, Torsby kommun och Årjängs kommun

2. INLEDNING

En väl fungerande samverkan mellan kommunerna och regionen är en förutsättning för ett framgångsrikt strategiskt utvecklingsarbete. Parterna utför uppgifter som är ömsesidigt beroende av varandra. När samtliga parter förstår varandra, underlättar för varandra och har en gemensam målbild, kan uppgifterna utföras effektivt och säkert. En aktiv samverkan ska prägla de offentliga verksamheterna i Värmland, där en öppen dialog mellan parterna möjliggör en tillitsfull, stabil gemensam utveckling och ett effektivt förbättringsarbete.

Samtliga parter ska verka för Värmlands bästa. Regionens verksamheter bör finnas fysiskt närvarande i olika delar av regionen.

Utgångspunkten för det regionala utvecklingsarbetet är den regionala utvecklingsstrategin - Värmlandsstrategin. Parterna är överens om att tillsammans samverka kring och bidra till att förverkliga målen i Värmlandsstrategin.

Avtalet beskriver syfte, principer och ansvarsfördelning mellan parterna. Det reglerar också formerna för samverkan inom ramen för den samverkansstruktur som beskrivs närmare under kapitel 6.

3. PRINCIPER FÖR SAMVERKAN

Principer för samverkan:

- Regionens utvecklingsarbete tar utgångspunkt i de regionala utmaningarna och möjligheterna formulerade i den regionala utvecklingsstrategin.
- Samtal och dialog ska föras i så tidiga skeden som möjligt mellan regionen och kommunerna. Det är viktigt att alla parter ges möjlighet till inflytande och att få föra fram sina synpunkter. Detta förutsätter öppenhet och transparens.
- Samtliga parter äger rätt att initiera ärenden inom ramen för de överenskomna samverkansstrukturerna.

- Regionen ska vara öppen för att kontinuerligt föra samtal om dess uppdrag och hur de avser att tolka uppdragen.
- Operativa insatser, som genomförs, ska ha en tydlig koppling till den gemensamma strategiska planeringen och vara förankrade med kommunerna.
- Regionens utvecklingsarbete för länet ska (kan) inte begränsa det primärkommunala ansvaret.
- Ansvar och befogenheter ska följas åt, vilket kräver att samtliga parter har god kännedom och insikt om respektive parts uppdrag, befogenhet och mandat.
- Det finns en ömsesidig respekt att hantering av nya eller tillkommande frågor och ansvarsområden diskuteras.
- Överlappande operativa insatser på regional och lokal nivå ska undvikas.

4. SYFTE MED SAMVERKAN

Det övergripande syftet med samverkan är att upprätthålla en långsiktig och strategisk planering för Värmland, som bidrar till att gemensamma resurser används på ett effektivt sätt.

Samverkan sker i frågor som är av strategisk betydelse för Värmlands långsiktiga utveckling. Dessutom hanteras gemensamma utvecklingsfrågor som påverkar relationen mellan regionen och kommunerna, till exempel när det gäller ansvarsfördelning eller finansiering.

5. ANSVARFÖRDELNING

Parternas grunduppdrag och ansvar som huvudmän är utgångspunkten för samverkan kring frågor av betydelse för länets fortsatta utveckling.

Parterna är överens om att hanteringen av nya eller tillkommande frågor och ansvarsområden ska diskuteras i samverkansstrukturen.

Det finns frågor där kommuner och regionen har ett delat ansvar. Det handlar till exempel om infrastruktur, kollektivtrafik, kompetensförsörjning, kultur, miljö- och klimat, näringslivsutveckling, hälso- och sjukvård samt folkhälsofrågor. Parterna är överens om att samverka kring sådana gemensamma frågor.

5.1 REGIONENS ANSVAR OCH UPPDRAG

5.1.1 Hälso- och sjukvård samt tandvård

Regionen har det samlade ansvaret för hälso- och sjukvård samt tandvård enligt gällande lagstiftning.

- Åtgärder för att förebygga, utreda och behandla sjukdomar och skador. Svara för sjuktransporter och omhändertagande av avlidna enligt Hälso- och sjukvårdslagen (2017:30)
- Åtgärder för att förebygga, utreda och behandla sjukdomar och skador i munhålan enligt Tandvårdslagen (1985:125)
- Patientlagen (2014:821)
- Patientsäkerhetslagen (2010:659)

5.1.2 Regionalt utvecklingsuppdrag

Det regionala utvecklingsuppdraget regleras i Lag om regionalt utvecklingsansvar i vissa län 2010:630. Den innebär att regionen ansvarar för att:

- Utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin (Värmlandsstrategin)
- Besluta om användningen av statliga medel till projekt och företagsstöd
- Utföra uppgifter inom EU:s strukturfondsprogram (sammanhållningspolitiken)
- Följa upp, låta utvärdera och årligen till regeringen redovisa resultaten av det regionala tillväxtarbetet
- Särskilda uppdrag i enlighet med det årliga Villkorsbeslutet (t ex inom jämställdhet, kompetensförsörjning, översiktsplanering, miljöarbete etc.)
- Upprätta och fastställa länsplanen för regional transportinfrastruktur
- Samverka med länets kommuner, länsstyrelsen och övriga berörda statliga myndigheter samt med företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet

Regionen har även uppdrag enligt följande lagrum eller förordningar:

- Upprätta och följa upp kulturplan inom ramen för kultursamverkansmodellen, Lag om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet (2010:1919)
- Regional biblioteksverksamhet, Bibliotekslag (2013:801)
- Förordning om statsbidrag till folkbildningen (2015:218)
- Förordning om Värmlandsarkivs uppgifter som landsarkiv (1995:183)
- Lag om kollektivtrafik (2010:1065)
- Ansvar för vissa frågor som övertas från Länsstyrelsen.

Regionen ska också hantera kontakter med nationella aktörer inom ramen för sitt ansvarsområde, upprätthålla arenor för samråd och samverkan med relevanta aktörer samt företräda regionen i nationella och internationella sammanhang.

5.1.3 Kollektivtrafik

Regionen är, enligt överenskommelse mellan regionen och kommunerna, ensam ansvarig för kollektivtrafiken och därmed regional kollektivtrafikmyndighet i Värmland.

En förutsättning för utveckling av en attraktiv och effektiv kollektivtrafik är en fungerande samverkan mellan regionen och kommunerna. Viktigt är att utveckla formerna för samverkan med de kommuner som har tätortstrafik.

Parterna är överens om att de kommuner som har tätortstrafik ges inflytande i tätortstrafikens utveckling. Målsättningen är att stärka samordningen mellan kollektivtrafiken och respektive kommuns stads- och samhällsplanering, genom inrättande av ett utskott med huvudinriktning mot planering av tätortstrafiken.

Samverkan kring frågor rörande kollektivtrafiken i övrigt, sker genom sakområdesråd beskrivet under 6.3.

5.1.4 Karlstad Flygplats

Parterna är överens om att Karlstad Flygplats är av stort intresse för den regionala utvecklingen. Ansvarsfördelning och finansiering mellan regionen och berörda kommuner regleras i särskilt avtal.

5.1.5 Övriga uppgifter

Parterna är överens om att regionen ansvarar för Nya perspektiv, Region Värmland European Office, Kurs- och konferensverksamhet samt Mediecenter.

Parterna är överens om att betydande förändringar av ovanstående verksamheter ska föregås av gemensam dialog och samverkan mellan parterna.

Vad gäller kurs-och konferensverksamheten är parterna överens om att denna kan nyttjas av primärkommunerna

Regionen ansvarar för att upprätthålla de nätverk som behövs för att fullgöra sitt lagreglerade ansvar.

Parterna är överens om att regionen kan, om kommunerna så önskar, administrera nätverk som behövs för att fullgöra kommunalt ansvar. Med administrera avses att skicka ut kallelser och boka lokaler. Kommunerna ansvarar, i dessa fall, för att säkerställa att respektive nätverk har en värdkommun som ansvarar för dagordning och eventuellt förberedande arbete inför nätverksträffar.

5.2 KOMMUNERNAS ANSVAR OCH UPPDRAG

Kommunerna har, idag, ansvar för frågor som har regional betydelse till exempelvis samhällsplanering, miljöfrågor, bostadsförsörjning och grundskola - och gymnasieutbildning.

De kommunala representanterna ansvarar för att återföra och förankra frågor och ställningstaganden från de olika samverkansgrupperna, i den egna kommunen.

Kommunrepresentanterna ska verka för lokalt genomförande av de insatser som man enas om i de olika samråden.

Kommunerna ansvarar för att bemanna de regionala nätverk parterna enas om.

6. SAMVERKANSSTRUKTUR

En förutsättning för en god samverkan är att den sker både på politisk- och tjänstemannanivå. Samverkan bör ske såväl på en övergripande strategisk nivå som inom olika sakområden.

Arbetsordning;

- Vid sammanträde inom samverkansstrukturen ska sammanträdesanteckningar föras. Det som i nämnd eller styrelse benämns som beslut ska benämnas som ställningstaganden. Anteckningarna ska skyndsamt expedieras till respektive part.
- Samtal och dialog ska föras i så tidiga skeden som möjligt. Det är viktigt att alla parter ges förutsättningar att bedriva påverkan och föra fram sina synpunkter. Detta förutsätter öppenhet och transparens hos samtliga parter.
- Samtliga parter äger rätt att initiera ärenden inom ramen för samverkansstrukturen.

Samverkansstrukturen kan, med eller utan deltagande av regionen representanter, även användas som mötesplats för kommunerna för hantering av mellankommunala frågor.

6.1 Värmlandsrådet

Till regionstyrelsen knyts ett forum för samverkan – Värmlandsrådet – med representanter från regionen och samtliga kommuner.

Värmlandsrådet är inte ett kommunalt organ eller egen juridisk person.

Med utgångspunkt från regionplanen gör Värmlandsrådet en årlig prioritering av de frågor som kräver en särskild hantering och fördjupad samverkan.

Värmlandsrådet består av kommunstyrelseordförande samt ytterligare en förtroendevald representant (förslagsvis från oppositionen), som utses av respektive kommun. I Värmlandsrådet ingår också presidierna i regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden, kultur- och bildningsnämnden samt kollektivtrafiknämnden.

Värmlandsrådet leds av regionstyrelsens ordförande. Kommunernas representanter utser vice ordförande.

Värmlandsrådet sammanträder 2–4 gånger per år eller efter behov. Ett av tillfällena kan genomföras som regionkonferens, eventuellt tillsammans med inbjudna representanter från andra regionala aktörer, exempelvis länsstyrelse, universitet och näringslivsrepresentanter.

Regiondirektören och kommundirektörerna utgör arbetsgrupp till Värmlandsrådet och medverkar vid mötena.

6.2 Värmlandsrådets arbetsutskott

Till Värmlandsrådet hör ett arbetsutskott som består av regionstyrelsens ordförande samt kommunstyrelsens ordförande i respektive kommun.

Arbetsutskottet är inte ett utskott i kommunallagens mening.

I arbetsutskottet diskuteras frågor som uppstår under pågående verksamhetsår och som påverkar både kommunens och regionens verksamheter.

Arbetsutskottet leds av regionstyrelsens ordförande. Kommunernas representanter utser vice ordförande.

Arbetsutskottet sammanträder cirka tio gånger per år eller efter behov.

Regiondirektören och kommundirektörerna utgör arbetsgrupp även till arbetsutskottet och medverkar vid mötena.

6.3 Sakområdesråd

Samverkan kan ske även i s.k. sakområdesråd. Dessa inrättas av Värmlandsrådet och kan exempelvis etableras inom följande sakområden;

- Hälso- och sjukvård
- Regional utveckling
- Kollektivtrafik
- Kultur och bildning

Samtliga kommuner ska erbjudas representation i sakområdesråd. Regionen representeras av tre eller flera förtroendevalda.

Rådens uppdrag och mötesfrekvens fastställs av Värmlandsrådet.

Till sakområdesråden knyts de tjänstemannanätverk som etableras inom respektive sakområde.

7. ADMINISTRATIVT STÖD

Regionen svarar, via regiondirektören, för att tillhandahålla erforderligt administrativt stöd till samverkansstrukturen. I stödet ingår bland annat samordning/processledning av möten, utskick av kallelser, sammanträdesanteckningar, tillhandahållande av lokaler samt sakkunniga.

8. EKONOMI

Regionen svarar för kostnaderna för det administrativa stödet. Arvodering till förtroendevalda i de olika samverkansgrupperna svarar respektive huvudman för.

För de verksamheter eller uppdrag där regionen och kommunerna har ett delat ekonomiskt ansvar, upprättas särskilda avtal.

9. UTVÄRDERING OCH ÄNDRINGAR AV AVTALET

Avtalet ska utvärderas regelbundet med en första utvärdering under våren 2021. Under andra halvåret 2019 görs en översyn för att säkerställa att alla samverkansområden är optimalt hanterade.

Ändringar i avtalet förutsätter förnyade beslut hos regionen och länets kommuner. Vid önskemål om förändringar ska förslag till nytt avtal lämnas.

BILAGA 2: UPPDRAGSBESKRIVNING FÖR UTVÄRDERING AV SAMVERKANSAVTAL MELLAN REGION VÄRMLAND OCH SAMTLIGA KOMMUNER I VÄRMLAND

Uppdragsbeskrivning för utvärdering av samverkansavtal mellan Region Värmland och samtliga kommuner i Värmland

Syftet med samverkansavtalet är att upprätthålla en långsiktig och strategisk planering för Värmland i syfte att säkerställa att gemensamma resurser används på ett effektivt sätt. Samverkan ska ske i frågor som är av strategisk betydelse för Värmlands långsiktiga utveckling. Värmlandsrådet har att hantera gemensamma utvecklingsfrågor som påverkar relationen mellan regionen och kommunerna, till exempel när det gäller ansvarsfördelning eller finansiering. Samtal och dialog ska föras i så tidiga skeden som möjligt för att skapa goda förutsättningar för samverkan.

Syfte med utvärderingen

I samverkansavtalet mellan Region Värmland och länets 16 kommuner anges att samverkan ska utvärderas regelbundet med en första utvärdering under våren 2021. Hur utvärderingen ska genomföras anges inte. Syftet med utvärderingen är att se om det finns anledning att ändra samverkansavtalet och de arbetsformer Värmlandsrådet har. Utvärderingen ska bidra till att uppnå högre kvalitet, funktionalitet och en effektivare planering och beredning av strategiskt viktiga regionala samverkansfrågor och processer mellan Region Värmland och länets kommuner.

Centrala frågeställningar för utvärderingen

Samverkansavtalet till dess innehåll av utvärderas i förhållande till det arbetssätt i vilket samverkan genomförts. Utvärderingen ska ha en fokus på framdrift och inte vara av revisionskaraktär. Utvärderingen ska svara på centrala frågeställningar som:

- Hur har det faktiska samverkansarbetet genomförts?

Bakgrund

Den 1 januari 2019 slogs Landstinget i Värmland och Region Värmland Kommunalförbund samman och bildade Region Värmland. Med anledning av regionbildningen antog Region Värmland och länets 16 kommuner i sina respektive fullmäktigeförsamlingar ”Samverkansavtal- Värmland”. Av avtalet framgår att gemensam samverkansarena - Värmlandsrådet – ska bildas. Samverkansarenan består av politiska representanter från samtliga parter. Värmlandsrådet är en arena för samverkan och inte ett kommunalt organ eller juridisk person. Värmlandsrådet hade sitt första möte i januari 2019. Utmaningen med att Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott är rådgivande forum, hur tas den rådgivande funktionen tillvara?

- Hur förhåller sig Värmlandsrådet och Värmlandsrådets arbetsutskott till varandra och vilka olika roller ska dessa två forum ha?
- Vilka konkurrerande samverkansforum/arenor finns idag, både formaliserade och icke formaliserade samverkansmöten mellan samtliga parter.

- Tar samverkansavtalet hänsyn till regionens och kommunernas självstyre och parternas respektive demokratiska processer.
- Beredningsprocessen, varför ser den ut som den gör i form utifrån deltagande och process? Hur upplever kommunerna och regionen att det fungerar?
- Enligt samverkansavtalet kan Värmlandsrådet tillsätta sakområdesråd, något som inte införts. Hur påverkar det Värmlandrådets syfte, arbetssätt och effektivitet?

Metod för utvärderingen

Värmlandsrådet har gett sin arbetsgrupp, bestående av regiondirektör och kommundirektörerna (RD/KD) i uppdrag att ta fram en beskrivning av uppdraget med att utvärdera samverkansavtalet. RD/KD-gruppen tillsatte en arbetsgrupp bestående av regiondirektören, biträdande regiondirektör samt kommundirektörerna från Karlstads, Kristinehamns, Torsby och Årjängs kommuner. Arbetsgruppen har till uppdrag att ta fram en beskrivning och en tidsplan för utvärderingen.

Utvärderingen ska genomföras av en extern konsult som ska:

- Genomföra individuella intervjuer med samtliga ordinarie deltagare i Värmlandsrådet samt adjungerade tjänstepersoner bestående av samtliga kommundirektörer, regiondirektören, biträdande regiondirektör, regionens administrativa stöd samt kommundirektörernas koordinator.
- Samla in och analyserar material, summerar slutsatser och föreslå eventuella förbättringsåtgärder.
- Rapportera arbetet löpande till arbetsgruppen samt slutrapportera till arbetsgruppen.

Tidsplan

Resultatet bör senast kunna redovisas i samband med den planerade konferensen med Värmlandsrådet den 17–18 juni 2021.

BILAGA 3: FÖRTECKNING ÖVER INTERVJUADE PERSONER

Förtroendevalda

Kommunstyrelsens/regionstyrelsens ordförande (tillika Värmlandsrådets arbetsutskott)

Fredrik Larsson*	Region Värmland, ordförande
Peter Söderström*	Arvika kommun, vice ordförande
Johanna Söderberg	Eda kommun
Åsa Hååkman Felth	Filipstads kommun
Per Lawén	Forshaga kommun
Malin Hagström	Grums kommun
Jens Fischer	Hagfors kommun
Solweig Gard	Hammarö kommun
Per-Samuel Nisser	Karlstads kommun
Anders Johansson	Kils kommun
Marie Oudin	Kristinehamns kommun
Mathias Lindquist	Munkfors kommun
Hans Jildesten	Storfors kommun
Kristina Lundberg	Sunne kommun
Dag Rogne	Säffle kommun
Peter Jonsson	Torsby kommun
Daniel Schützer	Årjängs kommun

Regionråd i majoritet

Marianne Utterdal	Region Värmland
Stina Höök	Region Värmland
Elisabeth Kihlström	Region Värmland
Jesper Johansson	Region Värmland

Regionråd i opposition

Ulric Andersson	Region Värmland
Mats Sandström	Region Värmland

Kommunrepresentanter (vid sidan av KSO)

Linda Larsson	Karlstads kommun
Bjarne Olsson	Kristinehamns kommun
Anna-Lena Carlsson	Torsby kommun

Tjänstepersoner (Värmlandsrådets arbetsgrupp och adjungerade till Värmlandsrådet och Värmlandsrådets Arbetsutskott,)

Anders Andersson	Eda kommun
Claes Hultgren	Filipstads kommun
Annika Lomarker	Grums kommun
Richard Björn	Hagfors kommun
Caroline Depui	Hammarö kommun
Ulf Nyqvist	Karlstads kommun
Mikael Jareke	Karlstads kommun

Jan-Olov Ragnarsson	Kils kommun
Frida Poulsen*	Kommundirektörsnätverket, koordinator
Martin Willén	Kristinehamns kommun
Jan-Olof Appel	Munkfors kommun
Peter Bäckstrand	Region Värmland, regiondirektör
Lars Christensen	Region Värmland
Ingrid Strengsdal*	Region Värmland, enhetschef, samordnare
Mats Öhman	Storfors kommun
Ingemar Rosén	Säffle kommun
Anders Björck	Torsby kommun
Thomas Stjernerhoff	Torsby kommun
Birgitta Evensson	Årjängs kommun, ordförande Kommundirektörsnätverket

** Ingår i beredningsgruppen*