



Slutrapport från
organisationskommittéen
för det social- och
hälsopolitiska området

Slutrapport från organisationskommittén för det social-och hälsopolitiska området

ANP 2008:731

© Nordiska ministerrådet, Köpenhamn 2008

ISBN 978-92-893-1727-6

Tryck: Expressen Tryk & Kopicenter

Omslag: Publikationsafdelingen, NMR

Omslagsfoto:

Upplaga: 100

Tryckt på miljövänligt papper som uppfyller kraven i den nordiska miljösvanemärkningen.

Publikationen kan beställas på www.norden.org/order. Fler publikationer på www.norden.org/publikationer

Printed in Denmark

Nordiska ministerrådet

Store Strandstræde 18

DK-1255 Köpenhamn K

Telefon (+45) 3396 0200

Fax (+45) 3396 0202

Nordiska rådet

Store Strandstræde 18

DK-1255 Köpenhamn K

Telefon (+45) 3396 0400

Fax (+45) 3311 1870

www.norden.org

Det nordiska samarbetet

Det nordiska samarbetet är ett av världens mest omfattande regionala samarbeten. Det omfattar Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige samt de självstyrande områdena Färöarna, Grönland och Åland.

Det nordiska samarbetet är politiskt, ekonomiskt och kulturellt förankrat och är en viktig partner i europeiskt och internationellt samarbete. Den nordiska gemenskapen arbetar för ett starkt Norden i ett starkt Europa.

Det nordiska samarbetet vill styrka nordiska och regionala intressen och värderingar i en global omvärld. Gemensamma värderingar länderna emellan bidrar till att stärka Nordens ställning som en av världens mest innovativa och konkurrenskraftiga regioner.

Content

Forord	7
Inledning.....	9
1. Beslut om ny institutionsstruktur inom det social- och hälsopolitiska området.....	13
1.1 Bakgrund.....	13
1.2 Uppdraget.....	14
1.3 Organisationskommitténs hittillsvarande arbete.....	15
2. Organisation, ledning och samverkan.....	17
2.1 Förslag till institutionsmodell för den sociala sektorn.....	17
2.2 Ny organisation och ledningsstruktur på det sociala området	18
2.3 Reglering av ansvarsförhållanden mellan moder- och dotterinstitutionerna.....	24
3. Styrelsens arbetsformer och kompetens.....	25
3.1 Vissa föreskrifter för styrelsearbetet.....	25
3.2 Kompetensbehov för styrelseledamöter i de permanenta styrelserna i NVC.....	26
3.3 Antalet deltagare vid styrelsemötena	28
3.4 Gemensam styrelserepresentation i NVC och NHV.....	29
3.5 Vissa frågor om arbetsformer m.m.	29
3.6 Användning av expertgrupper och vetenskapliga råd.....	31
3.7 Kompetensbehov för ledamöter i interimsstyrelsen.....	32
4. Utformning av stadgar till den nya institutionsmodellen	33
4.1 Gällande regler	33
4.2 Principer för utformning av stadgar till den nya institutionsmodellen.....	34
4.3 Ändamålsbeskrivning för NVC, NVC Danmark och NVC Finland.....	34
5. Principer för utformning av nya kontrakt	37
5.1 Institutionernas kontraktsstyrning	37
5.2 Förslag till utformning av nytt kontrakt.....	38
6. En kommunikationsstrategi för det socialpolitiska området	41
7. Praktiska konsekvenser av reformen	43
7.1 Bakgrund.....	43
7.2 Arbetsrättsliga konsekvenser m.m.	44
7.3 Ekonomiska konsekvenser	47
8. Fortsatt effektivisering av verksamheten	49
Kommitténs bedömning:	49

Forord

Överlämnande av slutrapport från Organisationskommittén för det social- och hälsopolitiska området

Organisationskommittén för det social- och hälsopolitiska området (Organisationskommittén), överlämnar slutrapport inför möte i Nordiska ministerrådet för social- och hälsopolitik (MR-S) den 2–3 juni 2008.

Medlemmar i Organisationskommittén är generaldirektör Carl Älfvåg (ordförande) Sverige, ämnesråd Karin Bergh Sverige, kontorschef Jesper Brask-Fischer Danmark, direktör Liisa Ollila Finland, avdelningssjef Thor Thorarinsson Island, underdirektör Gunnar Tveiten Norge.

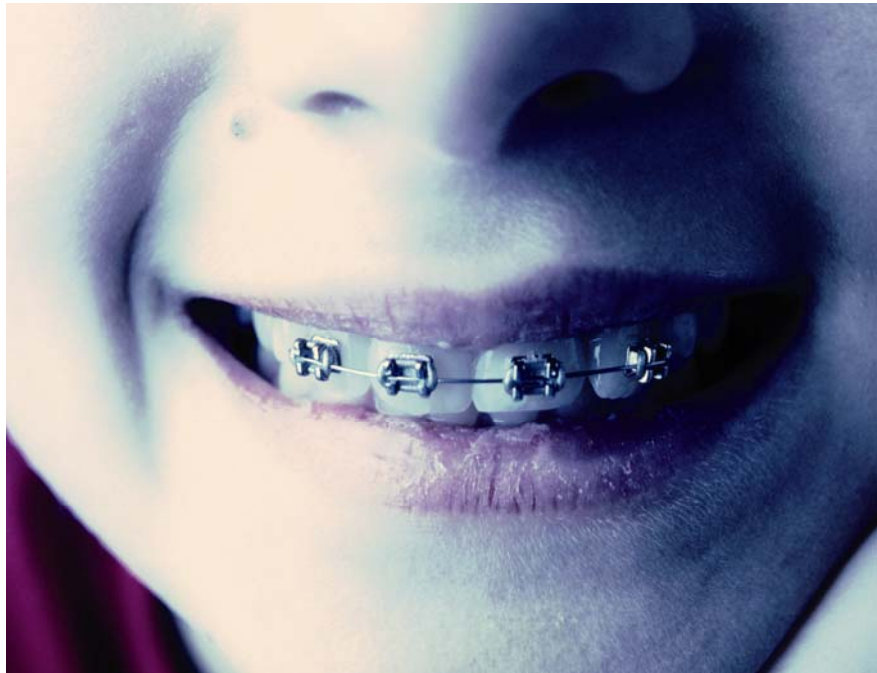
Organisationskommittén påbörjade sitt arbete i januari 2008 och har sedan dess haft sammanlagt fem möten. Nordiska ministerrådets sekretariat har bistått Organisationskommittén i dess arbete.

Stockholm den 13 maj 2008

Carl Älfvåg
Ordförande

/Lars Nilsson
Sekreterare

Inledning



Sammanfattning och slutsatser

– Våra utgångspunkter

De åtgärder som föreslås i denna rapport syftar till att förbereda verkställandet av den framtida institutionsstrukturen på det social- och hälsopolitiska området inom Nordiska ministerrådet.

Grundtanken med arbetet är att effektivisera verksamheten och göra den mer målinriktad samt att förbättra institutionernas roll som redskap för att uppnå politiskt uppsatta mål inom ramen för nordisk nytta.

Organisationskommittén har gjort bedömningen att uppdraget innebär att genomföra ministerrådets beslut om institutionsstruktur och arbeta vidare med det praktiska genomförandet av reformen.

Mandatet innebär också – enligt vår tolkning – att kommittén inte ska lämna förslag som innebär geografisk omlokalisering av institutionerna. Vidare föreskriver mandatet att styrelsen i den nya institutionen på det sociala området ska ha sitt säte i Stockholm.

Organisationskommittén har haft ambitionen att genomföra sitt uppdrag i en så öppen process som möjligt. Besök har genomförts hos de institutioner som är mest berörda av reformen och informationsmöten har genomförts med institutionsledare. Omfattning och inriktning av kom-

munikationen med institutionerna har anpassats till den tid och de resurser som har stått till kommitténs förfogande.

Organisationskommittén sammanfattar i detta avsnitt sina förslag och bedömningar.

– Våra förslag

Nordiskt välfärdscenter (NVC) – en ny organisationsstruktur på det sociala området

Organisationskommittén anser att den organisationsmodell med moder- och dotterinstitutioner som godkändes av samarbetsministrarna i december år 2007, bör användas för att genomföra den nya institutionsstrukturen på det sociala området. Modellen innebär att alla institutioner i modellen är egna juridiska personer och att de har egna styrelser. Det är samma personer som är styrelsemedlemmar i moderinstitutionen som i dotterinstitutionerna.

Organisationskommittén anser, att det med utgångspunkt i den valda modellen med moder- och dotterinstitutioner, bör bildas en ny institution på det sociala området som ska utgöra moderinstitution. Institutionen får sitt säte i Stockholm.

De nuvarande institutionerna NSH och NOPUS upphör som egna institutioner och deras ansvar och uppgifter överförs till denna nya moderinstitutionen. Institutionerna NUD och NAD ombildas till att bli dotterinstitutioner och blir organisatoriskt underställda moderinstitutionen. Vidare överförs den verksamhet som idag bedrivs inom NUH till den nya moderinstitutionen. Institutionerna får nya namn. Moderinstitutionen föreslås få namnet Nordiskt välfärdscenter och namnet på de två dotterinstitutionerna föreslås bli Nordisk Velfærdscenter Danmark och Nordiskt välfärdscenter Finland. Förkortningar av institutionsnamnen föreslås bli NVC för moderinstitutionen och NVC Danmark och NVC Finland för dotterinstitutionerna.

NVC som är moderinstitution, bör ha till uppgift att på övergripande nivå leda verksamheten vid NVC Danmark och NVC Finland. Ledaren för NVC bör anställas av Nordiska ministerrådet och ledarna för NVC Danmark och NVC Finland bör anställas av styrelsen i NVC. Ledaren för NVC föreslås få ett tydligt uppdrag att driva frågor om utveckling av verksamhet och organisation i hela den nya organisationsstrukturen.

Det behövs konkreta åtgärder för att förstärka samverkan både inom institutionerna men också med andra aktörer inom NMR och i omvärlden. En åtgärd som föreslås är att en ledningsgrupp bildas med bl.a. ledarna för NVC, NVC Danmark och NVC Finland.

Styrelsens arbetsformer och kompetens

En central utgångspunkt för Organisationskommitténs förslag är att det är medlemsländernas regeringar som har till uppgift att nominera ledamöter till institutionernas styrelser.

Kommittén har gjort en bedömning av kompetensbehov för ledamöter i styrelserna i de aktuella institutionerna och funnit att det behövs god politisk förankring och goda kunskaper om ledningsfrågor och administrativa frågor samt om sakinnehållet inom det social- och hälsopolitiska området.

Kompetensbehoven för ledamöterna i interimsstyrelsen sammanfaller i stort med kompetensbehoven för ledamöterna i de permanenta styrelserna. Behoven av kompetens i ledningsfrågor och administrativa frågor är dock särskilt uttalade i interimsstyrelsen.

Den nya institutionsstrukturen spänner över ett stort fält och många kompetensområden. För att stödja de nya styrelserna föreslås att särskilda expertnätverk och vetenskapliga råd ska kunna bildas. För att bredda basen för kompetens i styrelserna anser kommittén att det bör övervägas om det på sikt är lämpligt att utöka antalet deltagare på styrelsemötena till att omfatta även de personliga suppleanterna.

En viktig fråga är hur samverkan med NHV ska kunna utvecklas. Förslag lämnas om att institutionsledaren i NVC bör vara representerad i styrelsen i NHV och att styrelserna i NVC och dess dotterinstitutioner bör organiseras på motsvarande sätt. Institutionsledaren bör ha yttrande och förslagsrätt men inte beslutanderätt.

Överväganden redovisas om behovet av att genomföra en analys av hur väl danska och norska fungerar som arbetsspråk i det nordiska samarbetet samt att ta fram underlag för bedömning av de självstyrande områdenas ställning i styrelserna i NVC, NVC Danmark och NVC Finland.

Utformning av stadgar och ny ändamålsbeskrivning

Kommitténs förslag till nya stadgar för NVC, NVC Danmark och NVC Finland utgår från normalstadgar men viss anpassning måste göras för att passa modellen med moder- och dotterinstitutioner. Beslut om stadgar för institutionerna bör fattas av MR-SAM innan den 1 januari 2009.

I stadgar till NVC och dess dotterinstitutioner bör ingå en s.k. ändamålsbeskrivning. Organisationskommittén har tagit fram följande förslag:

NVC är tillsammans med sina dotterinstitutioner Nordiska ministerrådets huvudorgan för att främja utvecklingen inom det socialpolitiska området i Norden och dess närområde. Institutionerna ska genom utbildning, information, främjande av forskningssamarbete och spridning av forskningsresultat, utvecklingsarbete, nätverksbyggande och internationellt arbete m.m. höja kvaliteten inom det socialpolitiska området i Norden och dess närområde och genom dessa insatser bidra till att utveckla den nordiska välfärdsmodellen.

Utformning av nya kontrakt

I kommitténs utkast till nytt kontrakt föreslås att styrelse och institutionsledning under år 2009 ska prioritera arbetet med att etablera verksamhet, organisation och administration. För de påföljande åren i kontraktsperioden 2010–2011 ges NVC i uppdrag att till NMRS redovisa förslag till långsiktiga kvalitativa mål, produktionsmål och eventuellt nya verksamhetsområden. Uppdraget ska vara slutfört senast den 30 juni år 2009.

En kommunikationsstrategi för det socialpolitiska området

Effektiv kommunikation är viktig för att leda och samordna verksamheten i en organisation. Organisationskommittén föreslår därför att en kommunikationsstrategi bör tas fram för NVC och dess dotterinstitutioner. Interimsstyrelsen får ansvar för att den del av kommunikationsstrategin som avser intern kommunikation är framtagen och beslutad senast den 1 januari år 2009.

Arbetsrätt och ekonomi – praktiska konsekvenser av reformen

Organisationskommittén har också haft i uppdrag att bedöma vilka arbetsrättsliga konsekvenser som blir följden av den nya organisationen. De ändringar i institutionsstrukturen som föreslås får dock inte några närmare arbetsrättsliga konsekvenser för institutionerna och deras personal. Det är inte aktuellt att tillämpa de nationella bestämmelserna om s.k. verksamhetsövergång förutom när det gäller NOPUS där de anställda formellt får en ny arbetsgivare. För övriga institutioner – NAD, NUD och NSH – medför inte den nya organisationsstrukturen och namnbytet att dessa ska betraktas som nya juridiska personer och arbetsgivare.

Organisationskommittén har haft ambitionen att inhämta underlag som visar vilka ekonomiska effektiviseringar som kan bli resultatet av den nya organisationsstrukturen. Effektiviseringar torde vara möjliga att uppnå genom utveckling av gemensamma administrativa funktioner och en samlad strategi inom kommunikationsverksamheten. I etableringsfasen kan det också uppstå behov av ökade resurser, t.ex. till nya funktioner, utbildning och konferenser samt till investeringar.

1. Beslut om ny institutionsstruktur inom det social- och hälsopolitiska området



1.1 Bakgrund

Som ett led i moderniseringen av strukturen i Nordiska ministerrådet beslutade Ministerrådet för social- och hälsopolitik (MR-S) på ministermötet den 11–12 juni 2006 att anmoda Nordiska ämbetsmannakommittén för social- och hälsopolitik (ÄK-S) att sätta igång en genomgång och värdering av de sex institutioner och två samarbetsorgan som finns på området.

Detta initiativ har sin utgångspunkt i samarbetsministrarnas (MR-SAM) tidigare beslut angående vidareföringen av processen med modernisering av Nordiska ministerrådet.

Grundtanken med genomgången av institutionerna och samarbetsorganen var att säkra en större effektivisering på området och en mer målinriktad insats på de prioriteringsområden som finns inom samarbetsområdet för social- och hälsofrågor. En ytterligare målsättning var att förbättra institutionernas roll att fungera som redskap för ÄK-S för att uppnå politiskt uppsatta mål inom ramen för nordisk nytta.

För att genomföra utredningen anlitas en extern expert, Brit Denstad. Utredare Brit Denstad gav sitt förslag den 15 april 2007, i vilket hon föreslår att institutionerna minskar i antal från 6 till 5. Samarbetsorganen Nososko och Nomesko samt tidsskriften Social- och välfärdsnytt i Norden föreslås fortsätta som förut. ÄK-S diskuterade på ett extra möte den 29 maj Brit Denstads modell inför ministermötet i juni.

Diskussionen om institutionsanalys fortsatte under mötet med de nordiska social- och hälsovårdsministrarna i Finland den 11–12 juni 2007, där även önskan om en tillsättning av en organisationskommitté lyftes fram. Beslut om godkännande av den framtida institutionsstrukturen med två huvudsakliga institutioner, den ena på det sociala området och den andra på folkhälsoområdet, samt upprättande av en organisationskommitté som ska arbeta vidare med det praktiska genomförandet av institutionsreformen, träffades av de nordiska social- och hälsoministrarna via skriftlig procedur.

Beslutet om två huvudsakliga institutioner på det social- och hälsopolitiska området innebär att på folkhälsoområdet kommer Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap (NHV) kvarstå som en institution med verksamheten fortsatt placerad i Göteborg. På det sociala området bör de sociala institutionerna Nordiska samarbetsorganet för handikappfrågor (NSH) (inkl. Nordiska utvecklingscentret för handikapphjälpmedel, NUH), Nordiska utbildningsprogrammet för utveckling av social service (NOPUS), Nordisk uddannelsescenter for dövblindepersonale (NUD) och Nordiskt center för alkohol- och drogforskning (NAD), sammanslås till en institution och få ett nytt namn och en ny styrelse med huvudsäte i Stockholm. Av beslutet framgår vidare att fram tills det efter förslag från en ny styrelse eventuellt beslutas något annat, kommer NUD:s verksamhet även fortsättningsvis bedrivas i Dronninglund, NOPUS verksamhet bedrivas i Malmö samt NAD:s och NUH:s verksamheter i Helsingfors.

1.2 Uppdraget

Som ett led i den moderniseringsprocess av Nordiska ministerrådet som MR-SAM har tagit initiativ till, har MR-S den 20 november år 2007 beslutat att en organisationskommitté tillkallas för att förbereda verkställandet av den framtida institutionsstrukturen på det social- och hälsopolitiska området. Organisationskommittén ska genom ÄK-S se till att det tillsätts en interimsstyrelse som övertar ansvaret för implementeringen av institutionsändringarna så snart det är möjligt under processens gång, vilket bör ske under det tredje kvartalet 2008. Efter det att MR-S har godkänt den nya strukturen ska slutligt beslut i ärendet fattas av MR-SAM.

Organisationskommittén ska huvudsakligen definiera hur den framtida institutionsstrukturen ska utformas utifrån de beslut som har fattats av de

nordiska social- och hälsoministrarna. Uppdraget gäller framförallt utformningen av den nya institutionen på det sociala området.

Organisationskommittén ska:

- Utforma en tidsplan över implementeringsarbetet
- Utredda de juridiska (inklusive arbetsrättsliga), organisatoriska, ledningsmässiga och ekonomiska problemställningar som berör institutionsreformen
- Utforma förslag till separata stadgar för de nya institutionerna
- Utarbeta ett utkast till kontrakt för den nya institutionen på det sociala området samt
- Utifrån den gjorda utredningen, behandla övriga formella och praktiska frågeställningar som blir aktuella.
- En statusrapport ska levereras till ÄK-S under mötet i kommittén under mars månad år 2008. Organisationskommittén ska därefter rapportera om resultatet av sitt arbete till MR-S under mötet i juni 2008.
- Organisationskommitténs arbete avslutas senast vid utgången av 2008.
- Den nya institutionsstrukturen ska träda i kraft den 1 januari år 2009.

1.3 Organisationskommitténs hittillsvarande arbete

Organisationskommittén för det social och hälsopolitiska området (Organisationskommittén) genomförde den 9 januari år 2008 sitt konstituerande möte hos Nordiska ministerrådets sekretariat (NMRS) i Köpenhamn. Syftet med detta möte var att bl.a. behandla och förtydliga det mandat som givits åt kommittén samt att diskutera arbetsformer och arbetets uppläggning.

Den 8 februari träffade företrädare för Organisationskommittén ledarna för respektive institution inom det social- och hälsopolitiska området i Köpenhamn. Vid detta möte informerade Organisationskommitténs ordförande om det planerade arbetet. Vidare ställde institutionsledarna frågor om och lämnade synpunkter på det kommande arbetet. Dessa synpunkter har noterats och utgör en viktig del i kommitténs överväganden. Vid detta möte diskuterades även besök på institutionerna samt hur kommunikation mellan Organisationskommittén och institutionerna bäst ska kunna ske.

Organisationskommittén har i enlighet med sitt uppdrag levererat en statusrapport till ÄK-S som behandlades den 27 mars 2008. ÄK-S beslutade att ta statusrapporten från Organisationskommittén till orientering och gav vissa riktlinjer för kommitténs fortsatta arbete.

Organisationskommitténs ordförande och sekreterare har som underlag för kommitténs arbete genomfört besök hos de institutioner som främst berörs av förändringsarbetet. Besök genomfördes hos NSH den 16 februari, hos NOPUS den 4 mars, hos NUD den 24 mars och hos NAD den 14 april. Vid besöken har Organisationskommittén träffat institutionsledare och företrädare för de anställda. Informationen som inhämtats vid dessa besök har utgjort ytterligare ett viktigt underlag för kommitténs bedömningar och förslag.

Enligt kommitténs mandat ska information ges till institutionsledningar och fackliga företrädare beträffande arbetsrättsliga frågor. Vidare ska överläggningar ske om hur de anställdas kompetens kan tillvaratas. Organisationskommittén gör bedömningen att den, genom sina möten med institutionsledarna samt genom de besök som har genomförts vid institutionerna, därmed har fullgjort de informationsåtgärder som är föreskrivna.

2. Organisation, ledning och samverkan

2.1 Förslag till institutionsmodell för den sociala sektorn

Kommitténs bedömning:

Institutionsmodellen med moder- och dotterinstitutioner bör användas för att i praktiken genomföra den nya institutionsstrukturen på det sociala området.

Skälen för kommitténs bedömning

NMRS har i promemorian förtydligande av förslaget till institutionsmodell för den sociala sektorn (07-01200-4) gjort en bedömning av vilken juridisk institutionsmodell som är bäst lämpad att användas för att genomföra förslaget om en ny institution på det sociala området.

Av NMRS bedömning framgår att en institutionsmodell med moder- och dotterinstitutioner bör användas. Detta innebär att det bildas en ny social institution med säte på en ort (Stockholm). Till denna institution knyts det nordiska dotterinstitutioner.

Samtliga institutioner är i dessa fall formellt juridiska personer och självständiga rättssubjekt. I och med att såväl moderorganet som dotterorganen är institutioner gäller det nordiska regelverket för samtliga organ (juridiska personer). Därmed gäller bl.a. de i rättsställningsavtalet föreskrivna anställnings- och pensionsvillkoren för personalen. Vidare gäller normalstadgarna och reglerna för institutionsstyrelserna och deras ansvar. Varje institution har formellt sina egna stadgar som är grundade på normalstadgarna.

Det nordiska regelverket är uppbyggt så att respektive institution har sin egen styrelse. Formellt måste därför institutionerna i denna modell ha sin egen styrelse. Detta kan enligt NMRS bedömning lösas på så sätt att de personer som utgör styrelse för den nya moderinstitutionen även utgör styrelse för dotterinstitutionerna. Denna reglering skrivs in i respektive institutions stadgar. På detta sätt kommer således samma personer att utgöra styrelse för såväl moderinstitution som dotterinstitutioner. Vid styrelsesammanträden kan styrelsen behandla frågor som gäller samtliga institutioner och har också kompetens att fatta beslut i ärenden som gäller var och en av dessa institutioner.

Organisationskommittén kan konstatera att det finns ett väl genomarbetat underlag som grund för att bedöma hur beslutet om den nya institutionsstrukturen på det sociala området ska kunna genomföras i praktiken.

Kommittén noterar vidare att MR-SAM, den 13 december år 2007, beslutat att godkänna principerna för den föreslagna institutionsmodellen på det sociala området. Vi gör mot denna bakgrund bedömningen att denna modell bör kunna tillämpas i det fortsatta arbetet.

2.2 Ny organisation och ledningsstruktur på det sociala området

Ombildning av institutioner inom det sociala området

Kommitténs förslag: Det bildas en ny institution på det sociala området med säte i Stockholm (moderinstitution). Samtidigt som den nya moderinstitutionen påbörjar sin verksamhet, upphör NSH och NOPUS som egna institutioner och dessa institutioners ansvar och uppgifter överförs till den nya moderinstitutionen. Institutionerna NUD och NAD ombildas till att bli dotterinstitutioner. Namnet på den nya moderinstitutionen föreslås bli Nordiskt välfärdscenter (NVC) och namnet på de två dotterinstitutionerna föreslås bli Nordisk Velfaerdscenter Danmark och Nordiskt välfärdscenter Finland.

Skälen för kommitténs förslag

Organisationskommittén kan konstatera att det är fastlagt dels att det ska finnas en väl sammanhållen institution på det sociala området, dels att det behövs en särskild juridisk konstruktion för att lösa organisationsfrågan i praktiken bl.a. mot bakgrund av att verksamheten ska bedrivas i institutioner lokaliserade i olika länder.

Organisationskommittén anser att en väsentlig åtgärd för att nå målen med förändringsarbetet bör vara, att i de fall det finns möjligheter till det, reducera antalet institutioner. Under arbetets gång har vi kunnat konstatera att det föreligger vissa svårigheter med att genomföra en sådan begränsning. Det gäller exempelvis juridiska svårigheter som uppkommer när nordiska institutioner som är lokaliserade i olika länder ska slås samman utan att verksamheten flyttas. När det gäller institutioner som ligger i samma land så finns det dock inga sådana hinder mot att dessa läggs samman i en institution trots att verksamheten bedrivs på olika platser i landet.

Organisationskommittén föreslår att en ny moderinstitution bildas och att de nuvarande nordiska institutionerna NSH och NOPUS upphör som egna institutioner. NSH:s och NOPUS ansvar och uppgifter överförs till den nya moderinstitutionen. NUD och NAD ombildas till dotterinstitutioner. Namnet på den nya moderinstitutionen föreslås bli NVC och namnet på dotterinstitutionerna föreslås bli NVC Danmark och NVC Finland.

Väsentliga argument för att verksamheterna från NSH och NOPUS ska organiseras i samma institution är – förutom behovet av ökad sam-

verkan – dels strävan att minska antalet institutioner på området, dels att institutionerna ligger i samma land och att detta gör en sammanläggning juridiskt möjlig. Organisationskommittén är dock medveten om att det finns andra beröringspunkter och verksamhetsbehov som skulle kunna tala för alternativa organisatoriska lösningar. Som nämns tidigare finns det vissa hinder för sådana lösningar.

Inom NOPUS finns en medarbetare som tjänstgör i Finland och har kontrakt med Vasa stad i Finland. Organisationskommittén vill uppmärksamma interimsstyrelsen på detta förhållande och uppmana styrelsen att bedöma hur denna organisering ska hanteras i den nya institutionsstrukturen.

Styrelsen i NSH har i en skrivelse daterad 2008-02-13 hemställt om att NUH ska avvecklas som dotterinstitution och att verksamhetsområdet ska införas i NSH under år 2008. Ett väsentligt skäl till detta är, enligt skrivelsen, att hjälpmedelsområdet bäst kan tillvaratas genom att området kopplas tätare till NSH:s övriga verksamheter.

Organisationskommittén kan konstatera att det finns väsentliga skäl för att den verksamhet som i dag bedrivs inom NUH ska knytas närmre NSH och den verksamhet som kommer att bedrivas inom NVC. Vi gör också bedömningen att det nu är ett lämpligt tillfälle att göra denna förändring eftersom den person som är anställd inom NUH slutar under hösten år 2008 som en följd av 8 års regeln. Organisationskommittén noterar att ÄK-S på sitt möte den 27 mars har beslutat i enlighet med förslaget från NSH.

Inom NUH finns ett antal pågående och planerade aktiviteter för år 2008. Vi anser att det är viktigt att dessa aktiviteter kan genomföras enligt gällande planering. Interimsstyrelsen bör i sitt arbete under hösten 2008 säkerställa att dessa aktiviteter tas tillvara på lämpligt sätt.

Organisationskommittén föreslår att lokaliseringsort för NVC (moderinstitutionen) blir Stockholm. Vi anser att det är naturligt att föreslå Stockholm som huvudort för denna institution bl.a. för att styrelsen kommer att ha sitt säte på denna ort samt att den verksamhet som redan bedrivs av NMR inom det sociala området i Stockholm är jämförelsevis omfattande. Fram tills det efter förslag från en ny styrelse eventuellt beslutas något annat kommer vissa delar av verksamheten i moderinstitutionen att bedrivas även i Malmö.

Det är Organisationskommitténs mening att fysisk samlokalisering och beslut om ännu närmre organisatoriska samband skulle kunna gynna den samlade verksamheten inom det social- och hälsopolitiska området. Vi anser att det skulle vara önskvärt att kunna knyta även de verksamheter som fortsättningsvis ska bedrivas i de två dotterinstitutionerna närmre moderinstitutionen. Exempelvis finns det inom handikappområdet samordnings- och samverkansbehov mellan NUD och NSH. Vidare är utbildning och kompetensutveckling, nätverksbyggande, forsknings- och utvecklingsfrågor samt informationsförmedling centrala områden inom

flera av institutionerna som skulle kunna innebära möjligheter till effektivitetsvinster vid ytterligare samordning av verksamheten. Den verksamhet som bedrivs inom NAD skulle också gynnas av en ännu tätare organisatorisk koppling till övriga verksamheter inom det sociala området men också av en tydlig och nära koppling till folkhälsoområdet. Bl.a. juridiska skäl hindrar dock detta och MR-S beslut utesluter i dagsläget fysisk samlokalisering av flertalet institutioner.

Organisationskommitténs samlade bedömning är dock att de verksamheter som i dag finns inom NAD och NUD bör kunna ledas och bedrivas effektivt i form av dotterinstitutioner. Detta ställer dock omfattande krav på att ledningen för moderinstitutionen har god överblick och att den är väl förtrogen med det dagliga arbetet hos dotterinstitutionerna. Organisationskommittén vill betona vikten av att det i moderinstitutionens ledningsarbete tillskapas rutiner och åtgärder för att tillgodose dessa krav.

Vi vill återigen understryka behovet av att samverka med NHV och med företrädare för universitet och högskolor och andra relevanta aktörer på området fungerar effektivt. Vidare är det betydelsefullt att organiseringen av den nya institutionsstrukturen medger fortsatt utveckling av internationellt samarbete. Dessa samverkansbehov har beskrivits bl.a. i Denstads rapport samt vid kontakter med institutionsledare. Ytterligare överväganden och åtgärder avseende förbättrad samverkan redovisas i avsnitt 2.2 och 3.4 i denna rapport.

Effektiv ledning av verksamheten

Kommitténs förslag:

NVC ska utöver sitt verksamhetsansvar också ha till uppgift att utgöra ledningsfunktion för NVC Danmark och NVC Finland och få en övergripande funktion i förhållande till dessa dotterinstitutioner. Ledaren för NVC ska anställas av Nordiska ministerrådet (NMR). Tillsättning och uppsägning av ledare för NVC Danmark och NVC Finland blir en uppgift för moderinstitutionens styrelse, eller för moderinstitutionsledaren efter delegering från styrelsen. I uppdraget till ledaren för moderinstitutionen ska ingå tydliga krav på ansvar för att utveckla verksamhet och organisation. Dessa krav ska framgå i villkor för anställning.

Skälen för kommitténs förslag

Organisationskommittén anser att ökad samverkan inom det sociala området samt förbättrad planering och effektivisering också ställer krav på en förstärkt ledningsfunktion inom den nya institutionsstruktur som bildas på det sociala området. En viktig utgångspunkt för detta arbete är att styrdialogen mellan institutionens ledare, styrelser och ÄK-S kan förbättras.

I avsnitt 8 framhåller vi att det kan behöva övervägas vissa förändringar i det nordiska regelverket för att i större utsträckning kunna utveckla dialogen mellan olika nivåer inom NMR.

Vi anser att förutsättningarna för att nå målen med institutionsreformen kan förbättras ytterligare genom att den nya sociala institutionsstrukturen organiseras så att moderinstitutionen får ett tydligt uppdrag att leda och samordna dotterinstitutionernas verksamhet. Viktiga uppgifter för moderinstitutionens ledning blir att leda och samordna arbete med kontraktsstyrning och budget liksom att fortlöpande följa verksamheten på övergripande nivå.

Moderinstitutionen föreslås att gentemot MR-S/ÅK-S föra dotterinstitutionernas talan när det gäller kontraktsstyrning och budget. Moderinstitutionens ledning får till uppgift att fördela anvisade medel mellan dotterinstitutionerna och följa upp kostnaderna och se till att budgeten hålls. För att denna process ska fungera effektivt krävs att moderinstitutionen har en nära dialog med dotterinstitutionerna samt att ledarna för dotterinstitutionerna ställer ett bra underlag till moderinstitutionens förfogande.

Dotterinstitutionsledarna får ansvaret för att under moderinstitutionsledaren leda verksamheten vid sina institutioner samt att till moderinstitutionsledaren rapportera om verksamhetens resultat och ekonomi. Som nämns tidigare kommer verksamhet inom NVC (moderinstitutionen) att bedrivas även i Malmö. Vid denna arbetsplats inom NVC kommer det att finnas en medarbetare som är ansvarig för den verksamhet som bedrivs på denna plats. Den föreslagna institutionsstrukturen framgår av bilaga 4.

Moderinstitutionens ledare bör anställas av NMR (MR/ÅK-S) enligt gällande föreskrifter för institutioner. I enlighet med dessa regler är det också styrelsens ansvar att organisera tillsättningsprocessen. Vi anser vidare att i uppdraget till ledaren för moderinstitutionen bör ingå tydliga krav på att utveckla verksamheten vid institutionerna. Detta krav bör framgå i villkoren för anställning.

Enligt kommitténs bedömning bör tillsättning och uppsägning av dotterinstitutionsledare, vara en uppgift för moderinstitutionens styrelse eller av moderinstitutionsledaren efter delegering från styrelsen.

En ytterligare viktig uppgift för ledningen i NVC blir att se till att det finns en allsidig representation hos personalen från de nordiska länderna. Även detta bör vara ett ansvar för kommande styrelser.

Åtgärder för förstärkt samverkan

Kommitténs bedömning och förslag: Samverkan bör utvecklas dels mellan NVC och dess dotterinstitutioner, dels mellan NVC inkl. dotterinstitutioner och NHV. Samverkan bör också utvecklas mellan NVC inkl. dotterinstitutioner och relevanta aktörer i omvärlden t.ex. företrädare för universitet och högskolor, internationella organ, ideella organisationer m.fl. I institutionernas stadgar införs en reglering som innebär att en led-

ningsgrupp ska bildas bestående av bl.a. moderinstitutionsledare och dotterinstitutionsledare

Skälen för kommitténs bedömning och förslag

Under arbetets gång har det förts fram synpunkter på dels att den samverkan mellan institutioner som har etablerats inte får hindras av nya organisatoriska gränser, dels att det föreligger ett behov av att vidareutveckla nuvarande samverkan mellan aktörerna på det social- och hälsopolitiska området.

Vi har erfarit att det finns ett behov av samverkansåtgärder som gäller bl.a:

- ÄK-S, NMRS och institutionerna
- NHV och NVC inkl. dotterinstitutioner
- NVC och dess dotterinstitutioner
- NVC inkl. dotterinstitutioner och relevanta aktörer i omvärlden

För att öka flexibiliteten och möjligheten att fånga upp nya politiska prioriteringar är det enligt vår bedömning viktigt att samarbetet mellan NMRS och institutionerna utvecklas. I Denstads rapport samt vid intervjuer, har det framkommit att det finns behov av tätare och mer planlagda kontakter mellan institutionerna och NMRS. Det är vår bedömning att det är viktigt att en sådan dialog kan vidareutvecklas.

Vi anser dock att de grundläggande förutsättningarna för samarbete och dialog mellan NMRS och institutionerna bör ses i ett större och mer principiellt sammanhang. Organisationskommittén anser därför att en mycket central utvecklingsfråga är att se över och klarlägga ansvars- och rollfördelning mellan ÄK-S, NMRS och institutionsledningarna. Vi anser att det på sikt vore önskvärt att ett systematiskt utvecklingsarbete kunde påbörjas för att klarlägga ansvar och uppgiftsfördelning mellan olika nivåer och funktioner.

Organisationskommittén kan också konstatera att en mycket central utvecklingsfråga är att kunna skapa effektiva samverkansformer mellan NHV och institutionerna inom det sociala området. I underlagsmaterial till institutionsöversynen samt vid möten med institutionsledarna har behovet av fungerande samverkan poängterats. Vi har i avsnitt 3 i denna rapport, föreslagit att institutionsledaren i NHV ska vara representerad i styrelsen i NVC (moderinstitutionen) samt att styrelsen i NHV ska vara organiserad på motsvarande sätt. Vi är av uppfattningen att ett sådant arbetssätt skulle kunna stärka förutsättningarna för samverkan. Organisationskommittén är väl medveten om att gällande nordiska regler tydligt föreskriver att det är medlemsländernas regeringar som nominerar styrelseledamöter. Vi anser att det trots detta kan vara väsentligt att uppmärk-

samma vilken kompetens som behövs i styrelserna inom NVC och dess dotterinstitutioner.

Organisationskommittén anser att gemensamma projekt mellan olika verksamheter och institutioner är ett effektivt medel för att utveckla framtida samarbete. Resultat av redan genomförda samarbetsprojekt har enligt de uppgifter vi har fått ta del av, ökat möjligheterna till fortsatt samarbete. Vi anser att det bör vara en strävan att finna denna typ av projekt. Projekten bör gälla såväl verksamheter inom det sociala området men även gälla folkhälsoområdet. Vi anser att denna projektverksamhet inte bara ska vara ett resultat av frivilliga initiativ, utan också av beslut av t.ex. NVC (moderinstitutionen).

En viktig målsättning är att den nya organisationen med moder- dotterinstitutioner i praktiken ska kunna fungera så likt en enhetlig institution som möjligt. Vi har – som ett led i denna strävan – tidigare föreslagit att NVC ska ges i uppgift att ha en ledande funktion i förhållande till NVC Danmark och NVC Finland. Organisationskommittén anser dock att ytterligare åtgärder behöver vidtas för att skapa mer samordnad ledning samt öka möjligheterna till samverkan. Vi anser att en ledningsgrupp ska bildas med bl.a. ledaren för NVC (moderinstitutionen) samt ledarna för NVC Danmark och NVC Finland (dotterinstitutionerna). På detta sätt skapas förutsättningar för att samtliga verksamheters behov ska kunna uppmärksammas och att beslut av strategisk betydelse ska kunna fattas i ett sammanhang. Vi anser att det är ledaren för NVC som ska sammankalla denna grupp och även leda dess arbete. Samma person bör också avgöra gruppens sammansättning. Bildandet av ledningsgrupp föreslås regleras i stadgar för NVC.

Den nya institutionsstrukturen med en moderinstitution med ledningsfunktion innebär också att det skapas möjligheter för samarbete inom andra områden än dem som har med de enskilda sakområdena att göra. Ett ökat samarbete mellan moder och dotterinstitutioner bör kunna medföra vinster för samtliga parter. Det gäller bl.a. praktiskt samarbete i vardagen, gemensamma administrativa funktioner, gemensamma resurser inom strategisk informationsverksamhet samt IT-verksamhet. Organisationskommittén anser att det blir en viktig uppgift för ledningen för NVC att ytterst svara för att möjligheterna till vinster genom sådant samarbete tas till vara.

Organisationskommittén anser att interimsstyrelsen som ska tillsättas bör göra en översyn av vilka ytterligare konkreta åtgärder till samverkan som är lämpliga och se till att dessa uppmärksammas när den nya institutionsstrukturen börjar gälla.

2.3 Reglering av ansvarsförhållanden mellan moder- och dotterinstitutionerna

Kommitténs bedömning:

Ansvarsförhållandena mellan moder- och dotterinstitutioner bör regleras genom dels stadgar, dels interna föreskrifter som t.ex. arbetsordning. I stadgarna meddelas föreskrifter om styrelsernas ansvar, tillsättning av ledare, gränssnitt mellan moder- och dotterinstitutioner samt rapporteringsskyldighet.

Skälen till kommitténs bedömning

Som framgår av avsnitt 2.2.3 bör moderinstitutionen NVC utöver sitt verksamhetsansvar också ha till uppgift att utgöra ledningsfunktion för NVC Danmark och NVC Finland och få en övergripande funktion i förhållande till dessa dotterinstitutioner. Detta förhållande bör enligt Organisationskommitténs mening regleras dels i institutionernas stadgar, dels mer utförligt i institutionernas interna föreskrifter som t.ex. arbetsordning.

Vi anser dock att ansvarsförhållandena mellan moder- och dotterinstitutioner i stadgarna bör regleras i begränsad omfattning och på en övergripande nivå. Vi har därför tagit fram föreskrifter som gäller styrelsernas ansvar, tillsättning av ledare samt rapporteringsskyldighet. Vidare finns det föreskrifter som anger ledningsförhållanden mellan moder- och dotterinstitutionerna.

Organisationskommittén anser vidare att interimsstyrelsen, med stöd av de intentioner beträffande ledning av verksamheten som anges i avsnitt 2.2.3 samt de regelverk som i övrigt finns, bör ha ett tillräckligt underlag för att kunna utveckla interna styrdokument och riktlinjer för hur samspelet mellan moder- och dotterinstitutionerna ska ske. Uppdrag till NVC angående ytterligare klarläggande av ansvarsfördelning redovisas i utkast till kontrakt avsnitt 6.2 (bilaga 2).

3. Styrelsens arbetsformer och kompetens



3.1 Vissa föreskrifter för styrelsearbetet

Tillsättning av personer som ska ingå i en institutionsstyrelse regleras i normalstadgar för nordiska institutioner. Styrelseledamöterna nomineras av berörda medlemsländers regeringar (fackämbetsmannakommittéer). Styrelsen tillsätts av och är ansvarig inför NMR. Som huvudregel ska styrelsen bestå av en ordinarie ledamot från varje nordiskt land, dvs. fem personer samt en personlig suppleant. En strävan ska vara att det ska vara jämställdhet mellan könen och att jävssituationer inte får uppkomma. Varje ledamot har en röst. I de fall ett eller flera av de självstyrande områdena har ett särskilt påvisbart intresse för institutionens verksamhet kan representanterna för dessa områden bli fullvärdiga ledamöter med rösträtt i styrelsen. Frågan om de självstyrande områdenas rösträtt i styrelsen

avgörs av MR-fack. För varje ordinarie ledamot ska det utses en personlig representant.

Styrelseledamöter och suppleanter utses för en tid på högst fyra år och kan sitta två mandatperioder i följd. En styrelseledamot kan således inte vara med i samma styrelse mer än högst 8 år utan uppehåll.

Av styrelsens fem ledamöter utses en till ordförande och en till vice ordförande. En ordförandeperiod kan uppgå till högst två år och en styrelseledamot kan vara ordförande högst två perioder i följd. Ordförandeskapet ska rotera mellan länderna men behöver inte ske enligt de principer som gäller för ordförandeskapet inom NMR. En nytillträdd ordförande ska om det är möjligt ha varit styrelseledamot under en period innan han eller hon tillträder, alternativt ha erfarenhet av styrelsearbete.

Institutionsledaren är normalt styrelsens föredragande och sekreterare. Institutionsledaren har också ansvaret för beredning av ärenden som föreläggs styrelsen och för verkställandet av styrelsens beslut.

Det föreskrivs att en viktig utgångspunkt för den enskilde styrelseledamoten är att han/hon ska företräda NMR och inte ett enskilt land eller andra särintressen. Vidare föreskrivs att en institutionsstyrelse ska vara sammansatt av personer med skilda kunskaper och erfarenheter. Varje ledamot förutsätts bidra med sin kompetens till ett aktivt och effektivt styrelsearbete och känna ansvar för uppgiften. Styrelseledamotens främsta uppgift är att med utgångspunkt i det kontrakt som finns mellan NMR och institutionen se till att målen uppfylls effektivt. I uppdraget att vara styrelseledamot ligger en skyldighet att fortlöpande hålla sig väl informerad om institutionens verksamhet, liksom de krav och förväntningar som ställs på institutionen av NMR.

En styrelseledamot i en institutionsstyrelse ingår i en ledning för en organisation som finansieras av allmänna medel, dvs. ytterst de nordiska skattebetalarnas medel, och som har till uppgift att under god hushållning med dessa medel utföra ett offentligt uppdrag. Lojalitet med uppdragsgivaren, personlig integritet, opartiskhet, noggrannhet och öppenhet hör till de grundläggande värderingar som särskilt bör prägla dem som fullgör uppdrag i nordiska institutioners styrelser.

3.2 Kompetensbehov för styrelseledamöter i de permanenta styrelserna i NVC

Kommitténs bedömning:

Grundläggande utgångspunkt för nominering av styrelseledamöter är att det är medlemsländernas regeringar som har denna uppgift. Arbetet i styrelserna i institutionerna inom NVC, ställer krav på god politisk förankring, goda kunskaper om ledningsfrågor samt om sakinnehållet inom det social- och hälsopolitiska området. Nomineringen av ledamöter till de

permanenta styrelserna i NVC och dess dotterinstitutioner bör ske i god tid så att dessa styrelser kan påbörja sitt arbete den 1 januari år 2009.

Skälen för kommitténs bedömning

Organisationskommittén kan konstatera att de ramar som finns för ländernas nominering av personer till styrelsearbetet är viktiga i urvalsprocessen men att de är jämförelsevis vida. Det är Organisationskommitténs bedömning att det behöver förtydligas vilka kompetenskrav som är särskilt väsentliga vid tillsättandet av ledamöter i styrelserna i NVC, NVC Danmark och NVC Finland. Som framgår av avsnitt 2.2.3 är Organisationskommittén väl medveten om att gällande nordiska regler tydligt föreskriver att det är medlemsländernas regeringar som nominerar styrelseledamöterna.

NVC, NVC Danmark och NVC Finland kommer sammantaget att ha verksamhet som spänner över ett vidare fält än det som varit fallet tidigare. Den verksamhet som ska styras omfattar samtliga sakområden som hittills har täckts av nuvarande institutioners ansvar.

NVC (moderinstitutionen) kommer inom sitt ansvarsområde att svara, inte bara för sina sakområden, utan även för att leda och samordna verksamheterna hos NVC Danmark och NVC Finland. Detta innebär att frågor som gäller mål- och resultatstyrning, ledning av verksamhet, organisering av verksamhet samt ekonomiadministration kommer att vara viktiga för ledningen av institutionen.

Ett annat område som är centralt är styrelseledamöternas politiska förankring. Denna förankring och kunskap torde vara en viktig förutsättning för att kunna uppfylla NMR:s mål med reformen nämligen att institutionerna ska kunna utföra en mer målinriktad insats på de prioriteringsområden som finns inom samarbetsområdet för social- och hälsofrågor samt att förbättra institutionernas roll att fungera som redskap för ÅK-S för att uppnå politiskt uppsatta mål.

Vid den institutionsgenomgång som genomförts av Brit Denstad redovisas ett antal effektivitetsproblem som gäller samverkan mellan institutioner men även mellan institutioner och andra samhällsaktörer. Det gäller vidare bättre långsiktig planering, större flexibilitet samt effektivare resursanvändning. För att uppnå förbättringar inom dessa problemområden krävs inte bara en mer anpassad organisationsstruktur utan även ett effektivt och målinriktat styrelsearbete.

Vår samlade bedömning är att ledamöterna i styrelserna i NVC och dess dotterinstitutioner bör ha god politisk förankring samt god och allmän kunskap om sakinnehållet inom det social- och hälsopolitiska området. Vi anser dock inte att det är nödvändigt att styrelsen är sammansatt på ett sådant vis att ledamöterna tillsammans täcker in samtliga institutioners speciella sakområden m.m. Denna kompetensförsörjning bör enligt vår mening kunna ske på annat sätt. För att tillgodose krav på vetenskap-

lig kompetens och fackspecifik kunskap inom de områden som dagens institutioner arbetar inom, föreslår Organisationskommittén att vetenskapliga råd och expertnätverk kan utnyttjas. Detta förslag utvecklas i avsnitt 3.6.

Genom att styrelsearbetet framdeles kommer att innebära styrning av ett större verksamhetsområde, är det enligt Organisationskommitténs mening angeläget att ledamöterna i den nya styrelsen har kompetens och erfarenhet av ledningsfrågor. En viktig del i den nya styrelsens arbetsuppgifter blir att se till att ledning och samordning fungerar effektivt. Arbetet med mål- och resultatstyrning och värdering av verksamhetsrapporter måste ges hög prioritet. Vi ser därför denna erfarenhet och kompetens som central för ett effektivt styrelsearbete. Vi vill i detta sammanhang också framhålla behovet av att samverka mellan institutioner och ÄK-S förstärks när det gäller styrning och verksamhetsrapportering.

Det är väsentligt att det i styrelserna finns personer med erfarenhet från beslutsfattande på strategisk nivå samt att dessa har en befattning som innebär nära och regelbunden kontakt med högsta ledningen för exempelvis ett departement eller ministerium.

Vi vill också erinra om att nomineringsförfarandet av ledamöter till de permanenta styrelserna i NVC, NVC Danmark och NVC Finland bör ske i god tid så att dessa styrelser kan påbörja sitt arbete den 1 januari år 2009.

3.3 Antalet deltagare vid styrelsemötena

Kommitténs bedömning:

Det bör övervägas om det på sikt är lämpligt att utöka antalet personer som deltar vid styrelsemötena till att omfatta även de personliga suppleanterna. På detta sätt skulle kompetensförsörjningen i styrelsearbetet kunna vidgas

Skälen för kommitténs bedömning

Organisationskommittén vill också peka på möjligheten att utöka antalet personer som deltar i styrelsemötena till att även omfatta de personliga suppleanterna. På detta sätt skulle kompetensförsörjningen i styrelsearbetet kunna vidgas. Som vi tidigare har konstaterat är det svårt att helt täcka in samtliga kompetensområden som den nya institutionsstrukturen spänner över med endast fem ledamöter i styrelsen. Vi anser att det bör övervägas om det på sikt vore lämpligt att även ersättarna i styrelsen deltar vid mötena för att på så sätt öka tillgången till kompetens. Genom att fler personer deltar vid mötena kan också specialiseringen i styrelsen öka.

Organisationskommittén noterar att stadgarna för Nordforsk föreskriver att denna institution ska ha ett större antal medlemmar än vad som

gäller enligt normalstadgarna. Kommittén vill mot denna bakgrund framhålla att även verksamheten i NVC och dess dotterinstitutioner ställer sådana krav på särskild kompetens att avsteg från riktlinjerna i normalstadgarna skulle kunna vara motiverade.

3.4 Gemensam styrelserepresentation i NVC och NHV

Kommitténs förslag:

Institutionsledaren i NVC föreslås vara representerad i styrelsen hos NHV och styrelserna i NVC, NVC Danmark och NVC Finland organiseras på motsvarande sätt. Institutionsledaren ges yttrande- och förslagsrätt men inte beslutanderätt. Regler för detta införs i stadgar för NVC, NVC Danmark och NVC Finland och genom ändring av stadgar i NHV.

Skälen för kommitténs förslag

Bl.a. i Brit Denstads genomgång av institutionerna framkommer det att det behövs förstärkt samverkan mellan institutionerna på det sociala området och NHV. Det föreslås i denna rapport att gemensam styrelse och gemensamma verksamhetsformer med NHV borde tillämpas i vissa fall.

Organisationskommittén har konstaterat att samverkan mellan NVC inkl. dotterinstitutioner och NHV är mycket central för att nå målen med reformarbetet. Detta bör beaktas vid sammansättning av styrelserna. Vi anser därför att institutionsledaren i NVC ska vara representerad i styrelsen hos NHV och att styrelserna i NVC inkl. dotterinstitutioner organiseras på motsvarande sätt. Institutionsledaren ges yttrande- och förslagsrätt men inte beslutanderätt. Detta torde enligt vår mening öka möjligheterna till samverkan institutionerna emellan.

Regler för detta införs i stadgar för NVC och genom ändring i stadgar för NHV.

3.5 Vissa frågor om arbetsformer m.m.

Kommitténs bedömning:

NMRS bör ta initiativ till en analys av hur väl danska och norska fungerar som arbetsspråk i styrelsearbetet i det nordiska samarbetet. NMRS bör också ta fram ett underlag för vidare bedömning av de självstyrande områdenas ställning i styrelserna i NVC, NVC Danmark och NVC Finland.

Skälen för kommitténs bedömning

Arbetspråk i styrelsearbetet

I NMRS promemoria om Arbetspråket i det nordiska samarbetet, daterad den 15 februari 2007, anges grunderna för användning av arbetspråk i det nordiska samarbetet.

En genomgång av det grundläggande regelverket för det nordiska samarbetet visar att det i dessa bestämmelser inte finns reglerat vilket eller vilka språk som är arbetspråk i det nordiska samarbetet.

I olika dokument som behandlats politiskt finns dock angivet att de skandinaviska språken, dvs. danska, norska och svenska är arbetspråk i det nordiska samarbetet.

Vid överläggningar i Organisationskommittén har det framkommit synpunkter på att nuvarande ordning med danska och norska som arbetspråk i vissa fall kan utgöra ett hinder i styrelsearbetet i de nordiska institutionerna. Exempelvis finns det erfarenheter från Finland som pekar på att det kan innebära svårigheter för en del av landets företrädare att delta i samarbetet. För att arbetet i styrelserna i institutionerna ska kunna bedrivas effektivt är det självklart att kommunikationen mellan ledamöterna måste fungera väl.

Organisationskommittén vill mot denna bakgrund lyfta fram denna frågeställning och förslå att åtgärder vidtas om det skulle visa sig att det föreligger ett väsentligt hinder. Vi förordar att ett arbete påbörjas inom NMRS som syftar till att kartlägga eventuella problem och i förekommande fall föreslå lämpliga åtgärder för att begränsa dessa. Exempelvis kan ökad användning av tolkning till svenska vara en åtgärd som prövas för att öka tillgängligheten.

De självstyrande områdenas ställning i styrelsearbetet

Organisationskommittén vill också uppmärksamma de självstyrande områdenas ställning och roll i de nya styrelserna i NVC och dess dotterinstitutioner.

Som huvudregel ska styrelsen enligt normalstadgar för nordiska institutioner bestå av en ordinarie ledamot från varje nordiskt land, dvs. fem personer. Av normalstadgarna framgår vidare att i de fall ett eller flera av de självstyrande områdena har ett särskilt och påvisbart intresse för institutionens verksamhet kan representanterna för dessa områden bli fullvärdiga ledamöter med rösträtt i styrelsen. Frågan om de självstyrande områdenas rösträtt avgörs av MR-fack.

Organisationskommittén anser att de självstyrande områdenas ställning och roll i de nya styrelserna bör analyseras i särskild ordning. NVC, NVC Danmark och NVC Finland kommer att utgöra en jämförelsevis stor organisation med ett omfattande och viktigt verksamhetsområde. Det kan mot denna bakgrund vara väsentligt att noggrant analysera även de

självstyrande områdenas intresse för verksamheten hos dessa institutioner och bedöma vilken roll som kan vara lämplig för dessa.

3.6 Användning av expertgrupper och vetenskapliga råd

Kommitténs förslag:

Vetenskapliga råd/expertnätverk ska utnyttjas för att bistå de nya styrelserna i deras arbete med aktuella nordiska välfärds- politiska frågor.

Skälen för kommitténs bedömning och förslag

Organisationskommittén har gjort bedömningen att de nya styrelserna i NVC och dess dotterinstitutioner bör ha en god och allmän kunskap om sakinnehållet inom det social- och hälsopolitiska området. Vi har också framhållit att vi inte anser att det är nödvändigt att styrelserna är sammansatta på ett sådant vis att ledamöterna tillsammans täcker in samtliga institutioners speciella sakområden m.m.

För att tillgodose krav på kompetensförsörjning hos styrelserna i de nya institutionerna på det sociala området, föreslår vi att det inrättas särskilda vetenskapliga råd eller expertnätverk av permanent eller tillfällig karaktär. Dessa råd ska enligt vår mening fungera som konsultationsorgan för de nya styrelsernas arbete med nordiska välfärdspolitiska frågor.

Målet med dessa råd och nätverk ska – förutom att kunna bidra med svar på frågor som uppkommer i det löpande styrelsearbetet – vara att bidra till idéutveckling och kvalitetssäkring av nya strategier och projekt samt att utvärdera och följa upp strategier som redan finns på området. Vidare ska uppdraget bestå i att identifiera problem och lämpliga områden för kunskapsutveckling m.m.

Råden ska, som namnet visar, vara rådgivande till sin karaktär och vara underställda institutionsstyrelserna. Medlemmarna i råden utnämns av styrelserna som också utformar riktlinjer för deras arbete. Det blir styrelsernas uppgift att själva bedöma omfattning och inriktning av dessa råd och nätverk. Varje råd ska dock ha en särskild ledare som utnämns av institutionernas styrelser. Deltagare i råden avgörs efter områdets karaktär och kan utgöras av företrädare för relevanta nordiska institutioner samt forsknings- och utvecklingsmiljöer. Vidare kan s.k. allmänrepresentanter utses, dvs. företrädare för berörda samhällssektorer (näringsliv, offentlig sektor, intresseorganisationer och ideella organisationer).

Vi anser vidare att det ska ske en regelbunden avrapportering till styrelserna om de principiellt viktiga frågor som har behandlats inom råden. Det är enligt vår mening viktigt att dessa råd och nätverk kan bildas när behov uppstår och anpassas till aktuell problemställning. För att medge flexibilitet väljer vi därför att inte föreslå någon särskild reglering på

detta område. Vidare är det enligt vår mening NVC:s ansvar att bedöma eventuell finansiering av deltagarnas kostnader för att delta i dessa nätverk.

3.7 Kompetensbehov för ledamöter i interimsstyrelsen

Kommitténs bedömning: Utöver de kompetensbehov som finns för de permanenta styrelserna är – för ledamöterna i interimsstyrelsen – behoven av kompetens i ledningsfrågor samt administrativa frågor särskilt uttalade.

Skälen för kommitténs bedömning

I mandat för Organisationskommittén föreskrivs att kommittén, genom ÄK-S, ska överlåta ansvaret för upprättandet av en ny social institution till en interimsstyrelse när det är praktiskt möjligt i processen, vilket bör ske under det tredje kvartalet av 2008.

Organisationskommittén uppfattar att interimsstyrelsens främsta uppdrag är att svara för etableringen av den nya institutionsstrukturen. Detta uppdrag ställer enligt vår uppfattning särskilda krav på kompetens i ledningsfrågor samt administrativa frågor. Det är också viktigt att interimsstyrelsens ledamöter också kan motsvara övriga kompetensbehov som vi har redogjort för avseende ledamöterna i de permanenta styrelserna. Det gäller således även krav på goda kunskaper inom det social- och hälsopolitiska området samt god politisk förankring.

Under hösten år 2008 kommer interimsstyrelsen att arbeta parallellt med styrelserna i de institutioner som ska ombildas (NUD, NAD) respektive avvecklas (NSH, NOPUS). Organisationskommittén anser att det är betydelsefullt att det finns god samverkan mellan dessa styrelser så att viktiga erfarenheter kan delges interimsstyrelsen i dess arbete med att etablera den nya strukturen.

4. Utformning av stadgar till den nya institutionsmodellen



4.1 Gällande regler

NMR kan på initiativ av samarbetsministrarna besluta om att bilda en institution. En nordisk institution kännetecknas av följande:

Institutionen är ett eget rättssubjekt enligt det nordiska rättsställningsavtalet för institutioner.

Institutionens stadgar ska vara fastställda av ministerrådet och överensstämma med normalstadgarna för nordiska institutioner. Vidare ska styrelsen förordnas av ministerrådet och institutionen ska ha egen administrativ ledning.

Efter det att samarbetsministrarna i Ministerrådet fattat beslut om att inrätta en institution ska en styrelse utses. Enligt normalstadgarna är det Ministerrådet eller ÅK, om det har delegerats, som tillsätter styrelsen. Styrelsen ska formulera en strategi av långsiktig karaktär för institutionen.

De styrande regelverken för institutioner är rättsställningsavtalet (institutionernas rättsliga ställning och personalens rättigheter och skyldigheter), normalstadgar för nordiska institutioner (styrelsens roll, ansvar och sammansättning), reglerna för kontraktsstyrning (mål- och resultatkrav m.m.), ekonomireglementet (budgetprocess, revision) samt räkenskapsinstruktionen (redovisning m.m.).

Som framgår så utgör normalstadgar för nordiska institutioner ett regelverk som anger bl.a. syfte och målsättning med institutionen men också de överordnade förhållandena som t.ex. styrelsens organisation. Stadgarna som beslutas av ministerrådet reglerar även ansvarsförhållandena mellan styrelsen och institutionsledaren.

4.2 Principer för utformning av stadgar till den nya institutionsmodellen

Kommitténs bedömning:

Förslag till stadgar för den nya institutionsstrukturen bör utgå från normalstadgar men viss anpassning bör göras för att passa modellen med moder- och dotterinstitutioner. Beslut om stadgar för NVC, NVC Danmark och NVC Finland bör fattas av MR-SAM innan den 1 januari 2009.

Skälen för kommitténs bedömning

Organisationskommittén anser att förslag till stadgar för den nya institutionsstrukturen bör utgå från normalstadgarna men viss anpassning bör göras för att passa den nya strukturen. Exempelvis måste ansvarsförhållanden mellan moder- och dotterinstitutioner regleras. Vidare bör moderinstitutionens styrande roll framgå av de nya föreskrifterna samt att institutionsledaren för NVC ska ingå i styrelsen för NHV och att styrelsen i NHV ska organiseras på motsvarande sätt.

På grund av att stadgar för NVC och dess dotterinstitutioner inte helt kommer att följa riktlinjerna i normalstadgarna bör beslut om stadgar fattas av MR-SAM innan verksamheten påbörjas den 1 januari år 2009.

Förslag till stadgar för NVC, NVC Danmark och NVC Finland redovisas i bilaga 1.1–1.3.

4.3 Ändamålsbeskrivning för NVC, NVC Danmark och NVC Finland

Kommitténs förslag:

NVC och dess dotterinstitutioner är Nordiska ministerrådets huvudorgan för att främja utvecklingen inom det socialpolitiska området i Norden och dess närområde. Institutionerna ska genom utbildning, information, främjande av forskningssamarbete och spridning av forskningsresultat, utvecklingsarbete, nätverksbyggande och internationellt arbete m.m. höja kvaliteten inom det socialpolitiska området i Norden och dess närområde och genom dessa insatser bidra till att utveckla den nordiska välfärdsmodellen.

Skälen för kommitténs förslag

Gällande regler

I första paragrafen i stadgar för en nordisk institution ska det framgå syfte och målsättning med institutionen. Institutionens styrelse ska i en dialog med MR/ÅK formulera en fyllig och klar ändamålsbeskrivning. Vid utformandet av ändamålsbeskrivningen är det viktigt att beskriva hur institutionen ska bidra till att främja kriterier som finns uppställda för nordiska institutioner.

Förslag till ändamålsbeskrivning:

Organisationskommittén har i sitt arbete funnit att det inte bara är det socialpolitiska området som förenar de institutioner som ska ingå i den nya institutionsstrukturen, utan också att institutionerna ofta utför sina uppdrag genom liknande aktiviteter. Vi kan konstatera att viktiga sådana aktiviteter är bl.a. utbildning och kompetensutveckling, främjande av forskningssamarbete och spridning av forskningsresultat, utvecklingsarbete, nätverksbyggande, information och internationellt arbete. Vi anser att det är samarbete inom bl.a. dessa områden som kan innebära att positiva effekter uppstår och att den nya institutionsstrukturen kan förverkligas i praktiken.

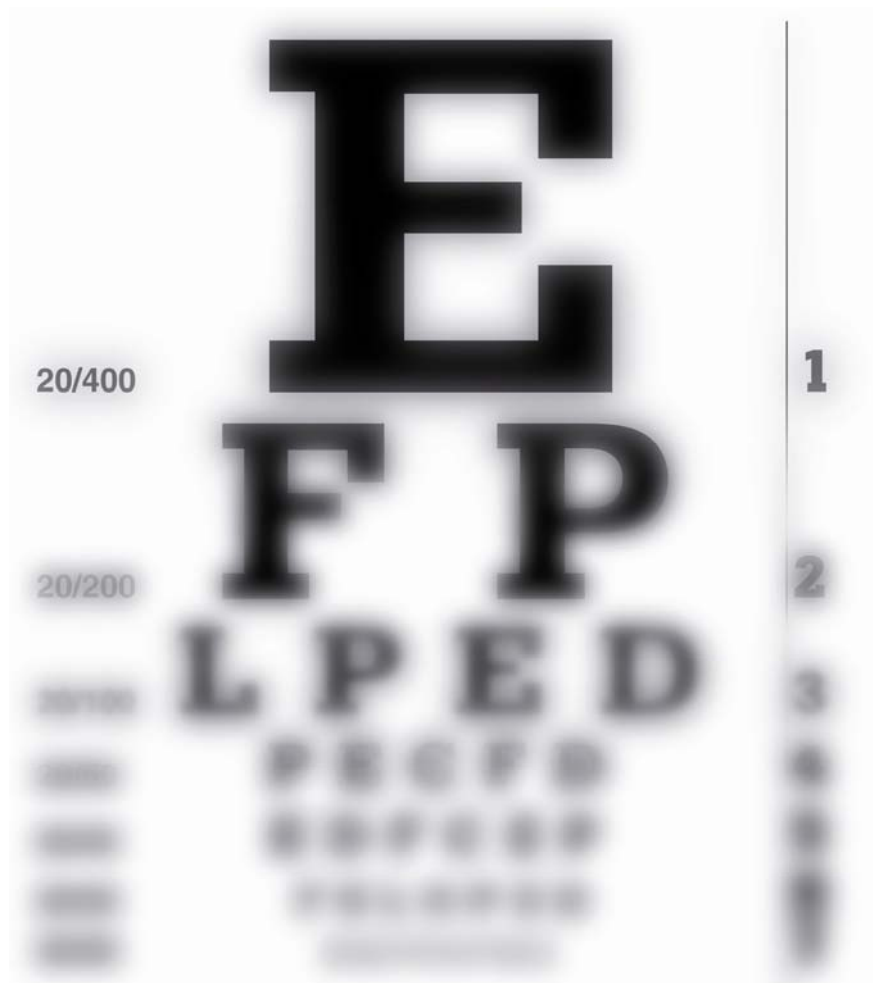
Organisationskommittén vill i sitt förslag till ändamålsbeskrivning tydligt lyfta fram välfärdsperspektivet för att dels öppna ev. gränser mot folkhälsoområdet, dels understryka att det är den nordiska välfärdsmodellen som är en viktig ideologisk bas för ländernas samarbete.

Organisationskommittén vill också i ändamålsbeskrivningen ta fasta på det internationella samarbetet och samarbetet i Norden och dess närområde. Vårt förslag till ändamålsbeskrivning lyder:

Enligt institutionernas stadgar (§ 1) är NVC och dess dotterinstitutioner Nordiska ministerrådets huvudorgan för att främja utvecklingen inom det socialpolitiska området i Norden och dess närområde. Institutionerna ska genom utbildning, information, främjande av forskningssamarbete och spridning av forskningsresultat, utvecklingsarbete, nätverksbyggande och internationellt arbete m.m. höja kvaliteten inom det socialpolitiska området i Norden och dess närområde och genom dessa insatser bidra till att utveckla den nordiska välfärdsmodellen

Organisationskommittén vill med detta förslag ge bl.a. interimsstyrelsen ett underlag som ska kunna användas i dialogen med ÅK-S i det fortsatta arbetet med att diskutera ändamålet med den nya institutionsstrukturen.

5. Principer för utformning av nya kontrakt



5.1 Institutionernas kontraktsstyrning

De nordiska institutionerna styrs med hjälp av bl.a. 3-åriga mål- och resultatkontrakt. Kontrakten är inte juridiskt bindande men är en förpliktigande planläggningsram mellan institutionen och Nordiska ministerrådet. Institutionen är inte direkt involverad i ministerrådets årliga budgetarbete utan kontrakten fastställer ramarna för tilldelning av resurser från ministerrådets budget till institutionen under den 3-åriga kontraktperioden.

Kontrakten är det viktigaste strategiska dokumentet i förhållande till ministerrådets styrning. Kontrakten ska därför ha en central ställning i all

planläggning vid institutionen och är institutionsledarens viktigaste långsiktiga styrinstrument.

Utarbetande av nytt kontrakt börjar med att NMRS lägger fram ett förslag om ramar till den berörda ämbetsmannakommittén. Behov av ändringar i verksamhetsinriktning ska framkomma av detta dokument. På detta sätt ges institutionen politiska styrsignaler inför det kommande arbetet med att ta fram kontrakt. Kontrakten utarbetas i en muntlig och skriftlig dialog mellan institutionsledaren och NMRS.

I kontrakten definierar institutionen sina verksamhetsområden för de kommande tre åren. Bl.a ska det fastställas mål inom verksamhetsområdena. Utformningen och uppföljningen av de kvalitativa målen i kontraktet är den mest centrala delen.

När institutionsledaren i samråd med sin styrelse har förhandlat fram ett utkast till kontrakt, godkänner formellt styrelsen kontraktsförslaget. Det är den berörda ämbetsmannakommittén som fattar det slutliga beslutet om att godkänna kontraktet. Kontraktet skrivs under av institutionsledaren och NMRS generalsekreterare. Det ska årligen ske en återsrapportering av kontraktet till MR vad gäller bl.a. mål, resursutnyttjande och årsräkenskaper.

5.2 Förslag till utformning av nytt kontrakt

Kommitténs förslag:

Under år 2009 ska styrelse och institutionsledning prioritera arbetet med att etablera verksamhet, organisation och administration. NVC får i uppdrag att till den 30 juni 2009 till NMRS redovisa förslag till långsiktiga kvalitativa mål, produktionsmål och eventuellt nya verksamhetsområden för åren 2010–2011.

Skälen för kommitténs förslag

I mandat till Organisationskommittén föreskrivs att kommittén ska bl.a. utarbeta ett utkast till kontrakt för den nya institutionen på det sociala området.

Det är Organisationskommitténs uppfattning att kontraktsstyrningen är central för att de nya styrelserna och institutionsledaren ska kunna sätta sin prägel på verksamheten och långsiktigt kunna ange inriktning av denna inför institutionens första 3-åriga planeringsperiod. Av institutionshandboken framgår också att kontraktet är institutionsledarens viktigaste långsiktiga styrinstrument. Framtagningen av kontrakt görs i samråd med styrelsen.

Vid kontakter med NMRS har vi erfarit att institutionens första verksamhetsår bör inriktas mot att etablera verksamhet, organisation och ad-

ministration. Kommittén har blivit rekommenderad att för detta år (2009) utgå från de mål som finns i nuvarande kontrakt.

Organisationskommittén har också diskuterat hur långt det är lämpligt att gå när det gäller att ange nya verksamhetsområden samt kvalitets- och produktionsmål för åren 2010–2011. Kommittén har gjort bedömningen att det för dessa år inte är lämpligt att ge alltför långtgående förslag eftersom det skulle kunna begränsa kommande institutionsledningars möjligheter att forma verksamheten.

Organisationskommittén utgår från att kommande institutionsledningar – i sitt arbete med att precisera kontrakt för åren 2010–2011 – gör en grundlig analys av hur verksamhetsområden, kvalitets- och produktionsmål kan utformas med hänsyn tagen till bl.a. NMR:s övergripande mål på det socialpolitiska området.

Vi vill som en väsentlig utgångspunkt för arbetet med kommande kontrakt, ta fasta på övergripande riktlinjer inom det socialpolitiska området som har tagits fram inom NMR, bl.a. inom ramen för arbetet med strategin Hållbar utveckling – En ny kurs för Norden. I denna beskrivs vissa utmaningar som globaliseringen kan komma att föra med sig inom välfärdsområdet. Det gäller bl.a. demografiska förändringar och skillnader i hälsa samt frågor om inkomstklyftor och utslagning. Andra viktiga rikt

linjer redovisas i Handlingsplan för barn och unga samt Handlingsplan angående Design för alla.

En annan viktig utgångspunkt för arbetet med kontrakt för åren 2010–2011, blir att tydligt beskriva målsättningar för hur den nya institutionsstrukturen ska vidareutvecklas framöver. Detta mål är av särskild betydelse mot bakgrund av det beslut MR-SAM ursprungligen fattade om modernisering av institutionsstrukturen.

Sammanfattningsvis föreslår vi att styrelse och institutionsledare i NVC under år 2009 ska ta fram nya verksamhetsmål m.m. för perioden 2010–2011 som är väl förankrade. I detta arbete ska också framtida verksamhetsområden diskuteras och preciseras.

Organisationskommittén har utarbetat det kontraktsförslag som redovisas i bilaga 2 med målsättningen att det ska ge tillräckligt utrymme för styrelserna i institutionerna att sätta sin prägel på verksamheten under perioden 2010–2011. Kontraktsförslaget har därför inte utformats detaljerat utan har inriktats mer mot ramar och principer för den kommande verksamheten. I delar som gäller ledning och administration, personal- och organisationsutveckling samt ekonomistyrning m.m. har förslag till uppdrag lämnats som gäller åtgärder m.m. som är nödvändiga för bildandet av de nya institutionerna.

Vi har mot denna bakgrund i utkast till kontrakt angett att avsnitten 5 – 7 gäller i huvudsak verksamhetsåret 2009 då institutionerna och dess verksamheter etableras. I förslaget till kontrakt föreskrivs att NVC får i uppdrag att till den 30 juni 2009 till NMRS redovisa förslag till långsiktiga kvalitativa mål, produktionsmål och eventuellt nya verksamhetsområ-

den för åren 2010–2011. Detta uppdrag vidareutvecklas i bilaga 2, avsnitt 4 om förslag till resultatstyrningskontrakt.

6. En kommunikationsstrategi för det socialpolitiska området

Kommitténs förslag:

En kommunikationsstrategi för NVC, NVC Danmark och NVC Finland ska tas fram. Arbetet ska genomföras i samarbete med NHV och samråd ska ske med NMRS. I strategin ska anges mål för arbetet med kommunikationsfrågor och på vilket sätt och med vilka åtgärder som dessa mål effektivast kan nås. Interimsstyrelsen har ansvar för att den del av kommunikationsstrategin som gäller intern kommunikation ska vara färdigställd och beslutad senast den 1 januari år 2009. Den del av strategin som gäller extern information ska vara beslutad av de permanenta styrelserna senast den 1 januari 2010.

Skälen för kommitténs förslag

Organisationskommittén kan konstatera att det inom det social- och hälso-politiska området finns flera informationskällor och flera avsändare av information. NMRS har en hemsida och institutionerna har sina egna hemsidor, nyhetsbrev och tidningar m.m. som speglar frågor med relevans såväl för den egna verksamheten men även för välfärdsområdet i stort. Tidskriften Social och hälsovårdnytt i Norden ges ut. Dessutom har den gemensamma välfärdsportalen Nordically etablerats. I denna finns nyheter om hälsa, sociala förhållanden, utbildning och sysselsättning i de nordiska länderna. Nordically är ett samarbete mellan NSH, NHV, NOPUS, NIVA och NMR.

Vi kan också konstatera att det inom andra samarbetsområden inom NMR finns initiativ som gäller information som är relevant för välfärdsområdet. Exempelvis finns det nyhetsbrev o.dyl. från NICE (Innovate), NIKK (NIKK magasin) och NIVA (NIVA Education Newsletter).

ÄK-S har behandlat frågan om informationsverksamhet. Vid mötet den 27 mars beslutades att NMRS ska göra en samlad kartläggning av sektorns och institutionernas informationsverksamhet och dess utvecklingsmöjligheter (inkl. Social- och hälsovårdnytt, Nordically och nordden.org).

Organisationskommittén anser att det inom NMR har tagits viktiga initiativ för att öka samordningen av informationsverksamheten inom välfärdsområdet. Nordically är ett exempel på detta. Vi anser dock att det behöver tas ett mer samlat grepp över kommunikationsverksamheten för att informationsspridningen ska bli mer strategisk och sammanhållen. Vi anser att den förändring av institutionsstrukturen som föreslås i denna

rapport skapar goda förutsättningar för att informationsverksamheten ska kunna effektiviseras.

En viktig uppgift för ledningen för NVC blir att utnyttja sin övergripande roll till bedömning av och beslut om strategiska insatser på kommunikationsområdet. Organisationskommittén anser att interimsstyrelsen har ansvar för att en kommunikationsstrategi tas fram för att klarlägga dels vilka mål som ska anges för bl.a. informationsarbetet, dels på vilket sätt och med vilka åtgärder som dessa mål effektivast kan nås. I detta arbete bör också ingå en analys av hur resurserna för arbete med kommunikation och information bäst kan utnyttjas för att nå målen med arbetet.

Vi anser att den del av kommunikationsstrategin som gäller intern kommunikation ska vara färdigställd och beslutad av interimsstyrelsen senast den 1 januari 2009. Den del av strategin som gäller extern kommunikation ska vara beslutad av de permanenta styrelserna senast den 1 januari 2010. Arbetet bör ske i samarbete med NHV och i samråd med NMRS.

Vi anser vidare att det från och med den 1 januari 2009 bör finnas en person inom NVC som har ett uttalat ansvar för bl.a. institutionernas externa information.

Organisationskommittén anser att behovet av väl fungerande intern kommunikation behöver uppmärksammas särskilt. En viktig uppgift för den nya institutionsledningen i NVC blir att sammanföra flera enskilda institutioner till att bli en mer enhetlig organisation. De instrument som finns inom kommunikationsområdet blir viktiga medel i denna process.

Vi anser att arbete med den interna kommunikationen är av central betydelse. Det kan gälla utveckling av intranät och användning av modern teknik för mötesaktiviteter men också andra aktiviteter som väl utvecklade lednings- och kommunikationsstrategier.

Organisationskommittén vill också uppmärksamma att en modern kommunikationsstrategi även bör innehålla riktlinjer och utgångspunkter för marknadsföring och varumärkesutveckling. Vi anser att de ny- och ombildade institutionerna med sina nya namn behöver kommunicera sina budskap med omvärlden på ett genomtänkt sätt. Det blir en viktig uppgift för styrelser och institutionsledning att klargöra på vilket sätt detta effektivast kan ske.

7. Praktiska konsekvenser av reformen



7.1 Bakgrund

I uppdraget till Organisationskommittén anges att kommittén ska utreda bl.a. de juridiska (inkl. arbetsrättsliga) och ekonomiska problemställningar som berör institutionsreformen.

Vidare anges att Organisationskommittén ska ingå en process med ledningen för institutionerna samt representanter för personalen för att säkerställa de anställdas rättigheter samt diskutera ärendet med berörda

fackföreningar. I denna process ska särskilt beaktas de nationella arbetsrättsliga bestämmelserna om s.k. verksamhetsövergång och det ska övervägas i vilken mån dessa är tillämpliga.

Organisationskommittén ska lämna förslag på hur anställningsförhållandena kan komma att se ut efter det att institutionsstrukturen har genomförts.

7.2 Arbetsrättsliga konsekvenser m.m.

Kommitténs bedömning:

Den förändrade institutionsstrukturen får inte några närmare arbetsrättsliga konsekvenser för institutionerna och deras personal. Det är inte aktuellt att tillämpa de nationella bestämmelserna om s.k. verksamhetsövergång, förutom för NOPUS där de anställda formellt får en ny arbetsgivare. För övriga institutioner – NAD, NUD och NSH – medför inte den nya organisationsstrukturen och namnbytet att dessa ska betraktas som nya juridiska personer och arbetsgivare.

Skälen för kommitténs bedömning

Bestämmelser om verksamhetsövergång

De arbetsrättsliga regler som det finns anledning att överväga tillämpningen av är bestämmelser om dels s.k. verksamhetsövergång, dels medbestämmande för arbetstagarna. Det är bestämmelserna i respektive institutions domicilland som ska tillämpas, vilket innebär att det är fråga om att tillämpa dansk-, finsk och svensk arbetsrätt.

Bestämmelserna om verksamhetsövergång baseras på ett EG-direktiv (2001/23/EG), vilket betyder att de nationella bestämmelserna i de berörda länderna är likartade. EG-direktivet och de nationella bestämmelserna innebär att vid övergång av verksamhet eller del av verksamhet från en arbetsgivare (juridisk person) till en annan, övergår också de rättigheter och skyldigheter som gäller enligt anställningsavtalet och övriga anställningsförhållanden till den nya arbetsgivaren. I praktiken innebär regelverket att den anställda har rätt att fortsätta sin anställning även i det fall verksamheten övergår till en ny arbetsgivare/juridisk person. Bestämmelsens ändamål är således att skydda arbetstagaren i en övertagandesituation.

Tillämpning av gällande regler

Organisationskommittén har med stöd av NMRS behandlat frågan om det kan sägas vara fråga om ny arbetsgivare i den nu aktuella förändringen.

När det gäller NOPUS föreslås att denna institution ska införlivas i moderinstitutionen, vilket får till följd att NOPUS läggs ned och upphör

som juridisk person. Verksamheten vid NOPUS övergår således till en annan juridisk person och en ny arbetsgivare övertar verksamheten. För NOPUS och dess anställda aktualiseras därmed bestämmelserna om verksamhetsövergång och svensk lagstiftning är här tillämplig, nämligen lagen om anställningsskydd (1982:80, LAS). Kommittén återkommer till detta nedan.

När det gäller övriga institutioner – NAD, NUD och NSH – gör kommittén bedömningen att det, efter de föreslagna förändringarna har genomförts, inte formellt sett är fråga om nya juridiska personer och därmed inte heller nya arbetsgivare för de anställda. Institutionerna kommer visserligen att byta namn och de kommer också att erhålla nya stadgar som innebär att det skapas ett nytt organisatoriskt förhållande mellan institutionerna. Det sistnämnda är dock att betrakta som en rent intern organisationsreglering som inte påverkar respektive institutions juridiska status; varje institution kommer även fortsättningsvis formellt att vara en nordisk institution enligt det gällande rättsställningsavtalet för dessa, även om en institution kommer att vara överordnad de andra. Inte heller namnbytet medför att det är fråga om en ny juridisk person. Ett namnbyte innebär t.ex. inte att institutionen behöver byta organisationsnummer eller liknande hos den myndighet där institutionen finns registrerad. Med andra ord är namnbytet i detta sammanhang att betrakta som en teknikalitet. Enligt inhämtade uppgifter är villkoren på denna punkt likartade i de tre länderna.

När det gäller NSH och NOPUS har kommittén visserligen föreslagit att verksamhet och ansvar hos dessa institutioner ska föras samman och ingå i den nya moderinstitutionen. Det torde dock inte finnas något hinder mot att institutionen – moderinstitutionen – efter ett namnbyte behåller NSH:s organisationsnummer och att det därmed formellt/tekniskt sett fortfarande är samma juridiska person och arbetsgivare för de anställda vid NSH. Eftersom sätet för moderinstitutionen kommer att vara detsamma som för NSH, är det också lämpligt att göra på detta sätt. Detta är dock som framgått att betrakta som en teknikalitet.

Sammantaget är det enligt kommitténs bedömning inte aktuellt att tillämpa de nationella bestämmelserna om verksamhetsövergång i förhållande till de anställda vid NAD, NUD och NSH. Detta beroende på att institutionerna i den nya organisationsstrukturen formellt ses som samma arbetsgivare som tidigare, dvs. ingen ny arbetsgivare/juridisk person har övertagit verksamheten. De formella anställningsförhållandena för personalen vid dessa institutioner skulle därmed vara oförändrade, även om institutionsstrukturen ser annorlunda ut och att institutionerna har getts nya namn. Det bör här särskilt framhållas att de anställda vid institutionerna inte kommer i en sämre situation, jämfört med om bestämmelserna om verksamhetsövergång hade tillämpats. De anställningskontrakt och anställningsvillkor som gäller nu, kommer även att gälla i den nya institutionsstrukturen.

Särskilda förhållanden gäller dock för cheferna vid institutionerna. Organisationskommittén återkommer om denna fråga nedan.

Särskilt om NOPUS

Som vi har angett tidigare aktualiseras bestämmelserna om verksamhetsövergång i NOPUS fall. De närmare reglerna för verksamhetsövergång i detta fall framgår av lagen om anställningsskydd (LAS, 6 b §). Dessa bestämmelser innebär att den anställda har en principiell rätt att övergå i anställning hos den nya arbetsgivaren (under förutsättning att den nya organisationen även fortsättningsvis kan anses bedriva den verksamhet som den anställda arbetar inom).

Enligt kommitténs bedömning bör det här vara fråga om verksamhetsövergång eftersom den verksamhet som NOPUS har bedrivit kommer att övergå till och bedrivs inom den nya moderinstitutionen, vilken är en ny arbetsgivare för de anställda vid NOPUS. Som nämnts tidigare kommer det dock inte att ske någon geografisk förändring av var verksamheten bedrivs.

De anställda vid NOPUS har därmed rätt att övergå i anställning hos den nya moderinstitutionen. Den anställda har dock en formell rätt att motsätta sig en övergång och personalen måste ges en skälig tid att överväga om han eller hon vill följa med till den nya arbetsgivaren. I och med att det inte sker någon fysisk förändring av var verksamhetens bedrivs, torde betänketiden kunna vara cirka 3–4 veckor.

Om den anställda tackar nej till att övergå i anställning hos den nya arbetsgivaren, stannar denne kvar i anställning hos den tidigare institutionen/arbetsgivaren. Den anställda kan i detta fall sägas upp på grund av förväntad arbetsbrist i den tidigare institutionen som kommer att upphöra. Uppsägningstiden för anställda med nordiska villkor är sex månader och övriga anställda omfattas av uppsägningstiderna i de nationella bestämmelserna (inklusive kollektivavtal).

Det är i övrigt institutionsstyrelsen i egenskap av arbetsgivare som formellt lämnar den aktuella informationen till de anställda. Sekretariatet bistår dock styrelsen i detta arbete.

Cheferna för institutionerna

Organisationskommittén har i avsnitt 2.2.2 föreslagit att cheferna för dotterinstitutionerna ska anställas och sägas upp av moderinstitutionen, antingen av dess styrelse eller, efter delegering, av chefen för moderinstitutionen. Detta förslag innebär att en ny arbetsgivare inträder i förhållande till vad som nu gäller för de berörda cheferna; enligt de gällande reglerna är det Nordiska ministerrådet som är arbetsgivare och som anställer och säger upp dessa chefer. Efter den föreslagna förändringen kommer vidare ledarrollen vid dotterinstitutionerna att bli förändrad i förhållande till vad som nu gäller. Även arbetsuppgifterna kommer delvis att förändras.

Enligt kommitténs bedömning finns det mot denna bakgrund anledning att överväga att göra justeringar i de berörda chefernas anställningsavtal. Denna fråga bör beaktas i den fortsatta beredningsprocessen.

Regler om medbestämmande för personalen

Utöver bestämmelserna om verksamhetsövergång, aktualiseras även de nationella bestämmelserna om facklig medbestämmanderätt. Dessa bestämmelser skiljer sig dock åt mellan länderna, bl.a. på vilket sätt facket ska få information samt om, hur och inom vilken tid ärenden ska förhandlas med de fackliga organisationerna.

Eftersom det handlar om ett omfattande och detaljerat regelverk i respektive land, har Organisationskommittén inte funnit det möjligt att här redovisa dessa bestämmelser. Det är dock av stor vikt att institutionerna och NMRS beaktar detta regelverk i det fortsatta arbetet. Institutionerna och NMRS bör här ta hjälp av nationellt sakkunniga – t.ex. statliga arbetsgivarorgan – på detta område. Det bör framhållas att det är respektive institution – ytterst dess styrelse – i egenskap av arbetsgivare som har ansvaret för att reglerna om medbestämmande beaktas och tillämpas på ett korrekt sätt. NMRS bistår dock institutionen i detta arbete.

7.3 Ekonomiska konsekvenser

Kommitténs bedömning:

Ekonomiska effektiviseringar torde vara möjliga att finna genom utveckling av gemensamma administrativa funktioner samt gemensamt och effektivare utnyttjande av resurser inom strategisk informationsverksamhet samt IT-verksamhet. I etableringsfasen kan det också uppstå behov av ökade resurser, t.ex. för etablering av nya funktioner, utbildning och konferenser m.m. samt till investeringar.

Skälen för kommitténs bedömning

Organisationskommittén har haft ambitionen att inhämta underlag som visar vilka ekonomiska effektiviseringar som kan bli resultatet när den nya organisationsstrukturen har implementerats. Intervjuer har genomförts med företrädare för NMRS och med berörda institutioner. Vi har därvid erfarit att det är förknippat med stor osäkerhet att bedöma dessa effekter.

Mot bakgrund av bl.a. genomförda diskussioner gör vi bedömningen att det torde vara möjligt att på sikt finna en effektiviseringspotential genom utveckling av gemensamma administrativa funktioner samt gemensamt och effektivare utnyttjande av resurser inom strategisk informationsverksamhet samt IT-verksamhet. Det är dock inte möjligt att ut-

ifrån de underlag som f.n. finns tillhands precisera omfattningen av dessa effektiviseringsmöjligheter.

Organisationskommittén kan också se att det i ett etableringsskede kan uppkomma behov av ökade resurser, t.ex. för etablering av nya funktioner, utbildning samt medel till sammankomster för att skapa ökad samhörighet mellan NVC, NVC Danmark och NVC Finland. Nyetableringen kan också ge upphov till att vissa investeringar som kan behöva genomföras. T.ex. kan modern teknik som IT och videokonferensutrustning behöva utnyttjas i högre grad än tidigare för att förstärka kommunikationen mellan NVC, NVC Danmark och NVC Finland.

Vår bedömning är således att det torde finnas potential för effektiviseringar, främst inom det administrativa området men att det är svårt att i nuläget bedöma omfattningen. Det är vidare Organisationskommitténs bedömning att ev. effektiviseringar på området sannolikt inte hinner att få någon effekt under det första verksamhetsåret för NVC. Det är också viktigt att vara medveten om att etableringen av nya institutioner kan vara förknippad med vissa kostnader och att detta också kan komma att påverka det samlade resursbehovet för institutionerna.

8. Fortsatt effektivisering av verksamheten



Kommitténs bedömning:

Det är kommande styrelserns uppgift att – inom ramen för NMR:s regler och beslut och MR-SAM:s beslut om modernisering av institutionsstrukturen – ta ställning till hur institutionerna inom det sociala området ska kunna utvecklas fortsättningsvis. NMRS bör göra en lägesrapportering av resultatet av utvecklingsarbetet inom den nya institutionsstrukturen. Denna rapportering bör lämnas till MR-S innan utgången av år 2010 med vidare rapportering till MR-SAM på det sätt som NMRS bedömer lämpligt.

Skälen för kommitténs bedömning

Organisationskommittén anser att den genom de förslag och bedömningar som redovisas i avsnitten 2–7 fullgjort det uppdrag som föreskrivs i mandatet och därmed också medverkat till att skapa ett antal viktiga förutsättningar för att nå de mål som MR-S har satt upp i sitt mandat.

Organisationskommittén har inom ramen för detta arbete också fört ett resonemang om fortsatt effektivisering av den verksamhet som bedrivs vid institutionerna. Utifrån denna diskussion lämnas inga åtgärdsförslag men kommittén vill i detta avsnitt föra fram sina överväganden.

Under de kommande verksamhetsåren är det särskilt betydelsefullt att följa etablering och utveckling av den nya organisationen och analysera hur institutionsstrukturen fungerar i praktiken. Det är kommande styrelser som har till uppgift att, inom de ramar som NMR har beslutat, vidareutveckla verksamhet och organisation och eventuellt ge förslag på framtida lokalisering av verksamheterna.

Det är också väsentligt att beakta vision och mål för NVC, NVC Danmark och NVC Finland. Vid val av åtgärder för att effektivisera verksamheten är det betydelsefullt att dessa åtgärder tar sin utgångspunkt i gällande vision och mål för institutionerna.

Organisationskommittén har också fört diskussioner om det nordiska regelverkets betydelse vid val av åtgärder för att förändra institutionernas funktionssätt. Kommittén har funnit att det kan behöva övervägas vissa förändringar i dessa föreskrifter för att i större utsträckning kunna utveckla dialogen mellan olika nivåer inom NMR, påverka styrelsens arbetsformer samt garantera ett jämlikt deltagande på språkliga grunder.

Resurser för att stimulera projekt inom det social- och hälsopolitiska området är ett viktigt styrmedel. Organisationskommittén har diskuterat utnyttjande, administration och effekter av dessa resurser och anser att det vore fördelaktigt om även denna frågeställning kunde fortsätta att behandlas av kommande styrelser.

Organisationskommittén gör bedömningen att kommande styrelserns arbete med att vidareutveckla verksamhet och organisation inom den nya institutionsstrukturen inom det sociala området bör följas upp av NMRS och återrapporteras till MR-S. Vi gör bedömningen att en sådan lägesrapport bör lämnas till MR-S innan utgången av år 2010 med vidare rapportering till MR-SAM på det sätt som NMRS bedömer lämpligt.