

Förutsättningar för fördjupad samverkan

Samordningsförbundet Bengtsfors, Åmål, Dals-Ed, Säffle, Årjäng

Helena Öfverström

Förutsättningar för fördjupad samverkan

– Samordningsförbundet
Bengtsfors, Åmål, Dals-Ed,
Säffle, Årjäng

© KFi tillsammans med författaren 2013

KFi – Kommunforskning i Västsverige

Viktoriagatan 13

411 25 Göteborg

Tel 031-786 59 00

E-post kfi@kfi.se

www.kfi.se

Innehåll

Inledning	5
Uppdragets syfte och avgränsning	6
Uppdragets genomförande	6
Om samordningsförbundet Bengtsfors, Åmål, Dals-Ed, Säffle, Årjäng	8
Resultat	10
Intervjuer med företrädare på strategisk nivå	10
Åmåls kommun	10
Försäkringskassan	12
Arbetsförmedlingen	14
Vuxenpsykiatrisk öppenvård, Åmål, Västra Götalandsregionen	16
Intervjuer med handläggare – medlemmar i Finsam-gruppen, Åmål	17
Sammanfattning	20
Slutsatser och förslag	23
Referenser	27

Inledning

Ett samordningsförbund har som uppgift att samordna offentliga myndigheter för att göra livet bättre för människor som står i kontakt med två eller flera av dessa myndigheter. Samordningsförbunden ska också fördela förbundets resurser utifrån behov. Dessa insatser ska planeras utifrån de lokala behoven och inte utifrån de enskilda organisationernas mål. En av huvudpoängerna med samordningsförbunden är därför att agera utifrån de behövandes perspektiv, och inte utifrån organisationernas behov. För att dessa insatser ska nå full effekt krävs det att myndigheter samverkar på organisatorisk nivå med syfte att undanröja hinder för det samarbete som sedan ska ske i insatsen på lokal, operativ nivå. Dessa insatser ska i sin tur nå de individer som är i behov av ett samlat stöd från minst två myndigheter. SamverkanVG skriver i ett av sina dokument ”att ta gemensamt ansvar är ett av samordningsförbundets signum”.

Samordningsförbundet Bengtsfors, Åmål, Dals-Ed, Säffle och Årjäng har beslutat att utreda vilka förutsättningar som finns för att utveckla samverkan mellan de olika huvudmännen vilket i detta fall är Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Västra Götalandsregionen och Åmåls kommun. Åmål har utsetts till pilotkommun i utredningen och får på så vis företräda de andra kommunerna i förbundet.

När man tittar på litteraturen kring samverkan (se exempelvis Cropper et al 2008, Hall et al 2012, Huxham & Vangen 2003, 2005) finns det flera olika aspekter att inkludera vad gäller förutsättningar för samverkan; omgivningens syn, syfte, struktur, medlemmarna själva, kommunikation/process, resurser.

Omgivningen: Det är viktigt att aktörerna i samordningsförbundet ses som legitima av omgivningen.

Syfte: Att mål och syfte är tydliga och realistiska att uppnå, och att de inte ska kunna uppnås på eget håll. Att parterna ska ha gemensamma visioner om de uppdrag och mål som finns.

Struktur: Det bör finnas en samverkan på ledningsnivå för att kunna sprida engagemang, legitimitet och samverkansinitiativ. Det är också viktigt att det finns formella och informella kontakter i samverkansarbetet.

Medlemmarna: Att medlemmarna har ömsesidig respekt, kunskap, och förtroende för varandra och för varandras organisationer. Aktörer ska se samverkan ska utifrån egenintresse.

Kommunikation/process: Skapande av kommunikationslänkar som ger möjlighet att lätt kunna hitta rätt information, handläggare osv. Mötesplatser för att informera om förändringar och pågående arbeten, diskutera frågor.

Resurser: Det bör finnas material, personal och tid, samt ett ledarskap som ger stöd till medarbetarna.

Utredningen måste också ta hänsyn till en pågående förändring hos aktörerna som kan komma att påverka hur samarbete mellan organisationerna bedrivs. Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan knyts närmare varandra genom att de skapat en gemensam arbetsmodell, Gemensam Kartläggning, där de bl a förändrar sitt förhållningssätt till hur samtalet organiseras kring klienter/kunder.

Uppdragets syfte och avgränsning

Uppdraget utgår från samordningsförbundet Bengtsfors, Åmål, Dals-Ed, Säffle och Årjäng och har som syfte att **utreda förutsättningar för ett utvidgat och fördjupat samarbete mellan de olika huvudmännen** avseende de individer som behöver stöd från flera olika myndigheter. Syftet är också att utreda hur ett utvidgat samarbete skulle kunna organiseras. För utredningens genomförande har samordningsförbundet utsett Åmål som pilotkommun.

Uppdragets genomförande

Uppdragets inriktning diskuterades till en början med företrädare för samordningsförbundet, och det bestämdes att uppdraget skulle bygga på intervjuer med företrädare från de olika huvudmännen, och eftersom Åmål var utsedd pilotkommun fokuserades uppdraget till den kommunen. Uppdragets har utförts av Kommunforskning i Västsverige (KFi) som är en fristående forskningsorganisation med kopplingar till universitet och högskola. Underlagsmaterial för utredningen samlades huvudsakligen in under våren 2013 viss komplettering av information under sensommaren 2013.

Intervjuer genomfördes med företrädare för de olika ägareorganisationerna på strategisk nivå och operativ nivå, totalt 17 intervjuer borträknat

samtal med samordningsförbundets ansvariga tjänsteman. Varje intervju tog cirka en timme. Den strategiska nivån valdes eftersom det strategiska ledarskapet måste sanktionera genomförandet av samverkan, samtidigt som de tillför resurser och fattar besluten, men än viktigare kanske, de måste vara eniga om hur spelreglerna för samverkan ska se ut. Dessa intervjuer syftade bland annat till att undersöka förutsättningarna för utökad samverkan och vilka möjliga målgrupper det fanns för det arbetet.

Antalet intervjuer företrädare på strategisk nivå är nio stycken, och de genomfördes med följande personer och enheter/organisationer: *Åmåls kommun*; Jan-Erik Lundin, förvaltningschef för Arbete och Integration, Berith Sletten, chef för IFO, samt Roger Axén, chef för Enheten för Arbete och Bistånd. *Försäkringskassan*; Bertil Andersson, områdeschef, Jan Renhage, enhetschef och medlem i beredningsgruppen Renhage, Dženana Poljo, samverkansansvarig. *Arbetsförmedlingen*: Anders Paulsson, tidigare ansvarig för Dalsland, samt Göran Eriksson chef för Arbetsförmedlingens lokala kontor i Bengtsfors, Dals Ed, samt Åmål. *Västra Götalandsregionen*: Tommy Carlsson, enhetschef för öppen psykiatri för bl a Åmål.

Den operativa nivån involverades eftersom det blev viktigt för utredningen att inkludera data om hur samverkan sker i praktiken och vilka förutsättningar handläggarna har för att samarbeta. Finsam/Individ Samverkan är också en naturlig väg in i förbundet då det är ett gemensamt arbetssätt i alla kommuner i samordningsförbundet, men också därför att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingens förändringsarbete kring synen på hur man ska inkludera individen kan ha konsekvenser för arbetet i Finsam. Mer specifikt var urvalet coachen och handläggare i Finsam-gruppen i Åmål och syftet var att förstå hur samverkan genomförs och organiseras i Åmål mellan de olika organisationerna. Coachen har som uppgift, förutom att jobba direkt med individer upptagna i Finsam-arbetet och vara en stödperson i deras kontakter med olika myndigheter, att bland annat vara sammankallande i Finsam-gruppen.

De som intervjuades på den operativa nivån var: Finsams coach, handläggare på Försäkringskassan med inriktning unga med funktionsnedsättning, handläggare på Arbetsförmedlingen, kurator/VGR, kurator/VGR, LSS-handläggare/Åmåls kommun, socionom/Åmåls kommun, biståndshandläggare/Åmåls kommun.

Utöver detta har flera längre samtal också förts med förbundets ansvariga tjänsteman, Ulrica Sandzén.

Dessutom har uppdragstagen närvarat vid ett par beredningsgruppsmöten, samt ett lunch-till-lunch möte med styrelse, beredningsgruppen samt handläggare från olika myndigheter och Finsam-coacher.

Noteras bör att de olika organisationerna har olika benämningar på de personer de är till för, exempelvis klient, kund eller brukare. För att undvika begreppskomplexitet används benämningen ”individer” om dessa personer i rapportens alla avsnitt.

Om samordningsförbundet Bengtsfors, Åmål, Dals-Ed, Säffle, Årjäng

Samordningsförbundet är ett relativt litet förbund invånarantalmässigt med ca 51 000 invånare, men sträcker sig över ett stort geografiskt område där de fem kommunerna ingår, Bengtsfors, Åmål, Dals-Ed, Säffle och Årjäng. De tre förstnämnda kommunerna tillhör Västra Götalandsregionen, och de två sistnämnda tillhör Värmland. Det här skapar förutsättningar som kan ses vara till både nackdel och fördel för att utveckla samverkan i området. Infrastrukturen mellan de fem kommunerna är inte speciellt utvecklad, vilket försvårar för invånarna att röra sig mellan kommunerna för att ta del av olika rehabiliteringsinsatser. Det gör det svårare för invånarna att ha tillgång till ett fullgott utbud motsvarande det finns i större städer. Det är inte möjligt för av resursskäl för de mindre kommunerna att ha samma utbud.

Samordningsförbundet verkar i två landsting, Västra Götalandsregionen och landstinget i Värmland, vilket gör att komplexiteten mellan huvudmännen ökar. Samtidigt så underlättas det gränsöverskridande arbetet för förbundet då befolkningen alltid rör sig mellan dessa kommuner, samtidigt som kommunerna ligger geografiskt nära varandra och har liknande förutsättningar för att bedriva sina aktiviteter.

Samordningsförbundet har idag medvetet valt en bred målgrupp, och målgruppen definieras i verksamhetsberättelsen som *”Personer i yrkesverksam ålder som har möjlighet att nå ett yrkesliv och som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser från två eller flera myndigheter för att uppnå eller förbättra sin förmåga att utföra förvärvsarbete.”* Prioriterade inom gruppen är yngre personer, över 18 år, med psykisk ohälsa och/eller svårbedömd värbproblem, och som behöver utökad stöd för att komma in på arbetsmarknaden eller påbörja utbildning.

Gemensamt för alla kommuner i samordningsförbundet är Individ Samverkan, där coacher eller koordinatörer är kopplade till en handläggargrupp

där man arbetar med individer som ofta bedöms ha många och svårtolkade behov, och där handläggargruppen tillsammans med coach söker lösningar för dessa individer. Gruppen träffas i allt från en till fyra timmar per månad och på mötena går man igenom olika ärenden/individer tillsammans och diskuterar olika lösningar och möjligheter för individerna, utan att individerna medverkar. Coachens roll är att arbeta med dessa individer på deras villkor, stödja dem i kontakten med myndigheter, samt agera som sammankallande i Finsam-gruppen. Utöver Finsam finns olika insatser som är sprungna ur den lokala kommunens behov såsom exempelvis öppenspsykiatri för att nå unga med psykisk problematik, praktikplatser för unga bland de lokala företagen och skapande av sociala företag.

Förbundets litenhet i termer av resurser skulle kunna ses som en försvårande faktor då ett litet förbund också kräver samma tid och insatser av chefer och tjänstemän som ett större förbund som täcker in betydligt fler invånare. Men denna ”litenhet” kan också vändas till dess fördel då det underlättar för nätverk och informationsflöde handläggare emellan. Det är enklare för en handläggare att bygga relationer och nätverk sinsemellan då de är relativt få till antalet, och där deras lokala organisationer är överblickbara. Det är också enklare för handläggaren att hålla sig informerad med vad som sker i den lokala omgivningen och med individerna i behov av stöd eftersom nätverket handläggare emellan är hanterbart, jämfört med större städer.

Resultat

I dessa avsnitt kommer resultaten från de olika intervjuerna att redovisas. I den första delen redovisas intervjuer från de respektive huvudmännen, så kallad strategisk nivå. I den andra delen redovisas en sammanfattning av de intervjuer gjorda med coach och handläggare, så kallad operativ nivå, som är engagerade i Finsam/Individ Samverkan.

Intervjuer med företrädare på strategisk nivå

Åmåls kommun

Åmåls kommun har under många år lidit av en hög ungdomsarbetslöshet, och har en hög andel ungdomar med funktionsnedsättning. Deras LSS-verksamhet är också stor, under våren 2013 har efterfrågan på försörjningsstöd ökat, och där nyanlända svenskar, som ny grupp är framträdande.

Inom Åmåls kommun är man öppen för alla former av samverkan. När Åmåls kommun genomgick en organisationsförändring togs policy-dokument fram som underströk vikten av samverkan med andra aktörer, och båda enheterna IFO och Arbete och Bistånd samverkar med andra myndigheter för att utveckla stödet för individer i behov.

Även om samverkan är en prioriterad fråga finns det mycket kvar att önska enligt förvaltningschefen. På övergripande kommunal nivå uppfattar förvaltningschefen att det finns många problem med att hitta former för samverkan med de andra aktörerna, speciellt de statliga. Han menar att de statliga organisationernas centralisering och tydliga direktiv skapar hinder för samverkan. Exempelvis kan Arbetsförmedlingen inte längre upphandla utbildningar på mindre orter vilket gör att kommunen går miste om möjligheter att skapa utbildningstillfällen samt utbildningsanställningar. Det gör också att servicen för kommuninvånarna inskränks eftersom de får ta sig till bland annat Trollhättan för att få sin utbildning. Försäkringskassan har i sin tur övergett idén om att hålla lokala kontor.

Samtidigt menar förvaltningschefen är alla offentliga aktörer medvetna om att de inte klarar av sina uppdrag om de inte samverkar med varandra. Flera

utav de statliga uppdragen kräver att Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan samverkar med kommunerna för att kunna lösa sina uppdrag. Men då förvaltningschefen uppfattar speciellt de statliga myndigheterna som att vara bundna till sina direktiv är det upp till kommunen att vara så flexibel som möjligt för att underlätta samverkan, vilket också understryker han är i sin ordning då statliga och kommunala myndigheter är olika till sin natur. För några år sedan befarade kommunen att Skatteverket och Försäkringskassan skulle lämna sina kontor i Åmål. För att motverka denna flytt ordnade kommunen en lokal och startade i samråd med Skatteverket, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan projekt ”Kontakt Åmål” där myndigheterna skulle samordna sina verksamheter för Åmåls invånare. Projektet avslutades efter ett par år, men förvaltningschefen använder det som ett exempel på hur kommunen försökte skapa lösningar. Idag är Kontakt Åmål ett servicekontor för Försäkringskassan och Skatteverket. Arbetsförmedlingen har sitt lokala kontor där, och kommunens enheter som bedriver rådgivning i olika frågor finns fortfarande kvar, men idén om närmare samordning mellan myndigheterna finns inte kvar. Förvaltningschefen uppfattar att det som egentligen krävs för att aktörerna ska samverka fullt ut är att det kommer bindande, tvingande direktiv uppifrån som understryker samverkan. En av enhetschefen för Bistånd och Arbete gör samma anhållan, men syftar då istället på sanktioner från strategisk nivå om samverkan.

Hittills har det framkommit från främst förvaltningschefen att samverkan ses som något dubbelt, näst intill omöjligt att få till i praktiken men oumbärligt om individer ska få god offentlig service och hjälp till ett bättre liv. Enhetschefen för Bistånd och Arbete uppfattning om samverkan som den diskuteras idag som ”konstruerad” då samverkan främst läggs i projekt utanför ordinarie verksamhet. Samverkan, hävdar han, borde ske ”naturligt” i handläggarens ordinarie arbete, då det inte är något som ligger utanför handläggarnas egentliga arbetsuppgifter. Men så som myndigheterna pratar om samverkan, fortsätter han, kan man lätt uppfatta att det är en sidoverksamhet. Samtidigt ser han också att handläggarnas försök till samverkan ibland hindras av de olika organisationernas gränsdragningar. IFO-chefen menar också att det är oerhört tidskrävande att försöka få kontakt med andra handläggare, varför är dock oklart. Enhetschefen för Arbete och Bistånd gör därför samma anhållan som förvaltningschefen ovan, att det ska finnas sanktioner från strategisk nivå om samverkan. Som det är nu, menar han, är det upp till chefen själv att skapa relationer med chefer på andra myndigheter, vilket kan

fungera ibland, men bland annat chefsbyten stoppar upp sådan samverkan. Han vill därför se ett starkare engagemang på strategisk nivå för att bygga samverkansplattformar som resulterar i handling.

Vad efterfrågar då Åmåls kommun? För att kunna hitta bra samverkansformer med andra myndigheter efterfrågar framför allt förvaltningschefen ett gemensamt förhållningssätt gentemot individer som står längst från arbetsmarknaden som resulterar i handling. Han har uppfattningen att samverkan stannar ofta vid att man möts och samtalar om individer, och sen går var och en hem och gör vad de kan utifrån sin organisation. Riktig samverkan, menar han, skulle vara att handläggare företräder varandras organisationer och därmed också har beslutsrätt för alla involverade organisationer.

Försäkringskassan

Försäkringskassans utgångspunkt är att de nu i samverkan och i det interna arbetet befinner sig vid en brytningspunkt, som innefattar stora förändringar i deras syn på individen (kunden). I anslutning till detta har Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen byggt upp en gemensam arbetsmetod, Gemensam Kartläggning, som i korthet går ut på att man med de individer som är i behov av insatser från båda myndigheter träffar individen tillsammans för att tillsammans skapa möjliga lösningar för individen, och att samtal med andra aktörer ska ske i närvaro av individen så att individen är delaktig i största möjligaste mån. I Gemensam Kartläggning inkluderas samverkan i det operativa arbetet istället för att det läggs utanför i olika projekt. I dessa samtal kan man även bjuda in representanter från landsting/region, och just nu jobbar de för att hitta varaktiga lösningar på det. Den aktör som står utanför arbetet är kommunerna.

I samtal med samverkansansvarig på Försäkringskassan menar hon att synen på individen måste förändras och att organisationen håller på att tänka om i relation till vad man sätter främst i arbetet med individen. Samverkansansvarig menar att man på Försäkringskassan tidigare arbetat 'inifrån och ut', det vill säga att man i första hand prioriterat det administrativa tänkandet, med rättsäkerhetstänk osv, och i andra hand tittat på individens behov. Idag däremot utvecklas Försäkringskassan mot att istället arbeta 'utifrån och in', vilket betyder att det är individens behov som ställs i fokus. Prioriterat framför det egna administrativa arbetet är därför först och främst vad individen behöver, vilket innebär att Försäkringskassan kommer att differentiera sina tjänster beroende på hur stor arbetsinsats individen behöver.

Den här förändringen av synen på individen i arbetet kommer att ha konsekvenser för samordningsförbundets Finsam-grupper i framtiden, eftersom den förändrade synen medför att man alltid i samtal med andra aktörer inkluderar individen. Försäkringskassan kommer inte ”att tala ’om’ människor, utan ’med’ människor”, som företrädarna för Försäkringskassan uttrycker det. Alla handläggare på Försäkringskassan ska i sin yrkesroll veta hur och på vilka sätt han/hon kan samverka för att hjälpa individen komma vidare i sin process. Detta står i kontrast till Finsam, där några utvalda handläggare från varje myndighet träffas för att samverka kring en viss individ. Försäkringskassan menar att samtalet inte fyller sin funktion om inte individen själv kan vara med och påverka samtalet och följaktligen de insatser eller steg som behövs ta för att individen ska komma vidare. Deras utgångspunkt är att individen själv vet bäst vad hans/hennes förutsättningar är.

Försäkringskassan ser flera problem med arbetet kring Finsam. Dels att individen inte är delaktig i samtalet, som ovan beskriver. Ett annat problem är att om en individ ska in i Finsam-arbetet så måste ärendet drivas av en annan handläggare som inte alls kanske har den kunskapen och relationen med individen i fråga. Ett tredje problem handlar om etik och effektiv tidsanvändning då alla handläggare inte är engagerade i vissa individers ärenden över huvud taget, detta kan ses som ett problem ur etiskt perspektiv eftersom man diskuterar individer i ett forum där inte alla har en professionell anknytning till individen. Samtidigt också som det också kan uppfattas som att handläggaren då ”sitter av tid” och är ineffektivt för handläggaren i fråga.

Även om Försäkringskassan har invändningar mot Finsam-arbetet är utgångspunkten att man vill hitta former för att samverka. Försäkringskassan har ett stort behov av att kunna arbeta nära individerna. Problematiken för dem är att kunna hitta de personer som behöver ett tvärspektoriellt stöd. Det arbetet tar tid och går ofta fel. Men man kan se stora vinster i ett sådant arbetssätt eftersom man får tätare kontakter och närmre relationer med individerna eftersom det har förutsättningar för att inge ett förtroende i relationen myndighet och individ. De tätare kontakterna gör att till exempel missbruk, våld i nära relationer kommer upp till ytan. Dessa erfarenheter ska tas om hand, men där finns ofta inget som tar vid.

Ett sätt som Försäkringskassan försöker skapa närmare relationer med sina kunder är att arbeta mer proaktivt. I arbetet med målgruppen mellan 16–29 år med funktionsnedsättning har man börjat möta upp dem i särskolan, och där man sammankallar både med föräldrar, lärare och rektor, förutom in-

dividen själv. Här i finns en önskan hos Försäkringskassan att samordningsförbundet tog mer initiativ med att få fram målgrupper, istället uppfattar man att förbundet är passivt i det arbetet.

Det finns en viss tvekan från Försäkringskassans sida inför samordningsförbundet då det är en organisation som har många möjligheter men som ofta tenderar att resultera i prat utan handling. Samordningsförbundet, menar områdeschefen, är en udda konstruktion på så sätt att man för samman personer med helt olika bakgrund, tjänstemän, kommunalråd och politiker, och med vitt skilda ingångar och språk i ett fora som ska komma överens om olika samverkansformer.

Samtidigt som samordningsförbundet uppfattas som passivt ser man från Försäkringskassans håll att det finns möjligheter. En möjlighet är att underlätta för framtagningen av tvärsektoriella utbildningar, det skulle kunna föra samman olika professioner men också medarbetare från olika organisationer. Samordningsförbundet skulle även kunna arbeta på olika sätt med att öka förståelsen och informationsflödet mellan de olika huvudmännens organisationer. Styrkan med förbundet är att man faktiskt har möjlighet att ta initiativ till olika insatser, men det kräver att det finns en riktlinje och tydlighet från styrelsen att jobba efter.

Arbetsförmedlingen

Från Arbetsförmedlingens håll kan man förstå varför man från politiskt håll valde att skapa samordningsförbunden, en tvingande faktor var nödvändig för att få i gång samverkan. Idag är dock samverkan så mycket större än samordningsförbunden. Samverkan är något som sker på med olika fokus och med olika aktörer, men det gäller att välja rätt tillfälle säger en av företrädarna för Arbetsförmedlingen. Det är inte heller nödvändigt att alla samverkan sker i samordningsförbundets regi, men samtidigt har förbundet en viktig roll i att öppna upp olika kanaler för samverkan.

Även om samverkan sker uppfattar man det som komplicerat. Den samverkan Arbetsförmedlingen har med Försäkringskassan kan ses en relativt tät samverkan, som fungerar hyggligt, men ändå knaggligt. Då underlättas ändå dessa organisationers möjligheter till samverkan genom att styrningen av dessa organisationer har liknande egenskaper. Idag har samverkan stärkts ytterligare mellan dessa myndigheter av att de numera har en gemensam arbetsmodell ”Gemensam Kartläggning”.

Samverkan sker också med olika framgång med kommunerna i samordningsförbundet. Det underlättar att Arbetsförmedlingen har kvar sina lokala kontor och det är därför lätt för de båda organisationerna att hitta rätt personer att samarbeta med. Samtidigt upplever man från Arbetsförmedlingens sida att kommunerna kan ha problem med att organisera sig själva, vilket märks på strategisk nivå. På den operativa nivån har man märkt att det finns ett motstånd hos en del kommuner att sitta ner tillsammans med Arbetsförmedlingen och hitta lösningar eftersom man tror att det tar mer tid, en anledning till detta är att kommunens medarbetare ofta är hårt belastade.

Den samverkan som sker med vårdgivare är den aktör som är svårast att få med i planering med individen. Dels eftersom sjukvårdens personal jobbar efter ett tajt schema, med mycket uppbokningar, samtidigt som de också har blivit genom vårdalet så många fler aktörer att samverka med. Arbetsförmedlingen uttrycker en önskan om att samordningsförbundet kunde tillföra något i den samverkan som sker just mellan kommunerna och vårdgivarna.

Den före detta områdeschefen för Dalsland ser samlokaliseringen som en viktig faktor i att få till en god samverkan organisationer emellan. Så har de gjort i Trollhättan, och där är samordningsförbundet i Trollhättan med och sponsrar lokalen. Exakt varför man inte fullföljde satsningen i Åmål, genom "Kontakt Åmål" är ovisst, men säger att den satsningen har fungerat ganska så bra i Trollhättan.

Arbetsförmedlingen har som huvuduppgift att jobba med dem som står längst från arbetsmarknaden, och utifrån detta kan Arbetsförmedlingen ingå i olika samverkansstrukturer. Men det primära målet är att bygga fungerande strukturer för unga med funktionsnedsättning och att individen får den tid de behöver såsom också Försäkringskassan specificerat genom att ändra synen på individen och ge dem en differentierad service i förhållande till behov. Här skulle samordningsförbundet kunna stötta med pengar för att skapa tjänster hos de olika aktörerna för att skapa en sådan samverkan. Detta var ett arbete som påbörjades hos Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan men fick bortprioriteras då de inte fanns medel för sådana tjänster.

En uppfattning hos företrädarna och som kan ses som en utveckling av "Gemensam Kartläggning" är att samverkan bör ligga i det ordinarie arbete som bedrivs i organisationerna. Erfarenheten man haft av projekt är att de aldrig implementeras, utan avslutas efter en period. Istället bör samordningsförbundets pengar gå till långsiktiga insatser. Men en, säger en av

företrädarna, lyckad samverkan bygger på en frivillig samverkan, samtidigt som det måste finnas strukturer som tvingar fram samverkan. En väg att gå för att skapa långsiktiga satsningar är att skapa en förändring hos de involverade organisationerna vad gäller förhållningssätt till samverkan. Det finns ingen poäng med att spela ett ”Svarte Petter-spel” med andra myndigheter, eftersom alla gynnas i längden av att människor hamnar i rätt insats hos rätt myndighet.

Vuxenpsykiatrisk öppenvård, Åmål, Västra Götalandsregionen

Psykiatrisk öppenvård är precis som de andra organisationerna involverad i flera olika samverkansprojekt med olika antal aktörer beroende på syfte och målgrupp. Vissa specifika grupper har prioritering i psykiatrisk öppenvårds arbete och där är individer med neuropsykiatrisk problematik är en grupp som är prioriterad, tillsammans med individer med psykoser, manodepressivitet, och självskaðebeteenden tillhör andra prioriterade grupper. Den neuropsykiatriska gruppen är relativt stor och har en tendens att bli större framförallt vad gäller ungdomar. Flera av dem har gått igenom skola och BUP men utan att ha fått en ordentlig diagnos, bland annat för att det är svårt att diagnosticera barn. Men därför kommer de också till psykiatrisk öppenvård som vuxna för att bli diagnosticerade.

Den neuropsykiatriska gruppen är en relativt stor grupp i Åmål, och andra kommuner i samordningsförbundet. För dem måste man hitta bra samverkanformer då de har stora möjligheter att stå på egna ben, men behöver hjälp på vägen. De kan också vara en svår grupp att behandla då de kan ha stora motivationsproblem, svårigheter med att komma ihåg tider osv. Den här gruppen och de andra ovan är de som finns i myndigheternas system, de är s. k. kända och involverade i olika insatser. Men utanför dessa kända grupper, finns individer som inte finns i några system alls. De finns inte i utbildning, arbete, Försäkringskassa, eller Arbetsförmedling. Dessa, främst unga män, bor kvar hos sina föräldrar och mår ofta psykiskt dåligt men de har inte velat söka sig till vården, och inte heller vetat hur de ska bära sig åt. I Årjäng har man börjat fånga upp dessa individer genom att den psykiatriska öppenvården där har börjat organisera sig på ett annat sätt med andra tider och andra lokaler.

När det kommer till samverkan med Åmåls kommun upplever enhetschefen att det är relativt enkelt. Det finns dock vissa regelverk som ställer till det i samverkan som exempelvis de motivationsgrupper man haft tillsammans

med IFO i Åmål. De som är remitterade från kommunen får gå gratis medan de som är remitterade från VGR får betala, och ingen av deltagarna förstår skillnaden. Men menar enhetschefen att ”då får man exempelvis som i det fallet blunda för att ta betalt av regionens patienter. Ska man få till samverkan måste man kunna vara flexibel med vissa formalia, hävdar han. ”Man måste kunna gå utanför ramarna. Vi kanske gör något som kommunen egentligen ska göra och vice versa, men man måste vara flexibel för att komma framåt.”

Det som har underlättat med samverkan med Åmåls kommun exempelvis har varit att de enskilda cheferna måste vara intresserade, men det har också varit relativt stabilt med låg chefsomsättning i Åmåls kommun vilket underlättar för samverkan.

Intervjuer med handläggare – medlemmar i Finsam-gruppen, Åmål

Vad är det då som egentligen sker i Finsam-samverkan mellan handläggarna? Detta är en värdefull fråga då denna utredning handlar om att se vilka förutsättningar som krävs för samverkan. Det här avsnittet redovisar ett sammandrag från de åtta intervjuer med medlemmarna i Finsam/Individ Samverkan i Åmål.

Finsam i Åmål har genomgått en förändring från att tidigare fokuserat på individer som snabbt ska in i någon form av sysselsättning till att idag hantera ärenden med större komplexitet. Finsam har ett 30-tal ärenden inskrivna, vilket är ungefär vad gruppen och speciellt vad coachen kan hantera. Många av ärendena som remitteras till Finsam är mycket tidskrävande för handläggarna, men genom att de finns i Finsam-gruppen minskar arbetsbelastningen på de ordinarie handläggarna i de olika organisationerna.

En poäng med Finsam enligt handläggarna är att det nu bedrivs en process istället för en massa parallella processer. En av handläggarna liknade det vid en stafettpinne där en handläggare eller två jobbar samtidigt med ärendet för att sedan lämna vidare stafettpippen till en annan handläggare osv. Genom att handläggarna känner varandra relativt väl ur ett professionellt perspektiv har de fått förtroende för varandra, och att det därför finns ett förtroende till att processen rullar vidare. Skulle någon stöta på hinder vet de enkelt vem de ska kontakta. Det här menar handläggarna, underlättar mycket för individen som har kontakter och processer med flera olika myndigheter.

En andra poäng är att coachen och Finsam än så länge är unika. Det finns egentligen ingen annan som kan arbeta så nära individerna, med täta kontak-

ter utanför myndigheternas kontor. Många av individerna sitter i mycket ut-satta situationer, med olika funktionsnedsättningar och psykisk problematik och coachen har möjlighet att skapa en annan typ av relation med individerna än vad handläggarna kan. Coachen kan hjälpa dem att i lugn och ro diskutera vad det är som sker i kontakterna med de olika myndigheterna. Coachen kan också hjälpa dem komma fram till beslut om vad som är bra för dem utifrån deras förutsättningar. Coachen är, som en handläggare påpekade, steget innan arbetsrehabilitering. En del av individerna behöver hjälp med att få rutin i sina liv, börja vistas ute bland människor, vara del av en grupp osv. Coachens uppgift är att tillsammans med individen skapa en plan för att det vardagliga livet ska fungera och bygga upp individens självkänsla. När det sedan fungera kan de börja diskutera nästa steg som ex. vis arbetsrehabilitering.

När det gäller resurser, önskar deltagarna att de skulle få mer tid. För tillfället träffas Åmål-gruppen 4 timmar per månad. De har behov av att tiden utökas till 8 timmar per månad.

Finsam kan utvecklas. Det gäller speciellt förhållningssättet till hur man arbetar kring individer. Det upplevs av några handläggare att det finns en problematik kring sekretessen, där alla handläggare vare sig de är involverade i ärendet eller inte är med och lyssnar. Det har diskuterats om huruvida individerna skall vara med när Finsam träffas, och det har skett vid några en-staka tillfällen. Man ser att det skulle öka kvaliteten om individerna var med mer, och mellanhänderna skulle försvinna eftersom individen kan få svar på sina frågor direkt, samtidigt som handläggarna kan få individens perspektiv och åsikter direkt. Samtidigt finns det situationer när det måste finnas tid för hand-läggarna att diskutera igenom en gemensam plan innan de träffar individen eftersom de ärenden som kommer till Finsam ofta är mycket komplexa, och det kan finnas mycket ouppklarat i individens liv.

Det har uppmärksammats att Finsam ibland har problem med att nå ut i sina hemorganisationer. Detta gäller framför allt Försäkringskassan som är lokaliserad i Trollhättan med många medarbetare och det kan då vara svårt att nå ut till alla i organisationen om de möjligheter som finns med Finsam. Det finns också en problematik kring hur handläggarna ska göra om de får ett ärende från en kollega. Ska kollegan ta över det ärendet till sig, eller ska man företräda individens handläggare i Finsam. Detta har inte alla organisa-tioner utvecklat rutiner för.

Varje grupp är unik, och många är de teorier som förklarar vad det är som gör att vissa grupper fungerar och andra inte. Men gemensamt för många av

dessa teorier (se ex. vis Schutz,1994) är att det krävs vilja att dela med sig och förtroende för de andra gruppmedlemmarna och aktiviteterna de genomför tillsammans. Vad gäller Finsam i Åmål tycks medlemmarna i gruppen skapat ett förtroende för varandra, och byggt upp en syn på att arbetet de genomför i Finsam är ett gemensamt arbete, där alla tar sitt ansvar för sin organisation och sitt kunnande. På frågan om vilka ärenden som funkar inom ramen för Finsam ges svaret att ”de vet bara det”. Det finns på så vis ingen explicit mall, eller ”check-lista”, över vilka som fungerar i Finsam, utan medlemmarna har byggt upp en känsla eller erfarenhet kring vad de kan göra och för vilka, vilket bygger på att de har en kunskap om varandra och varandras organisationer, en slags samverkanskompetens.

En handläggare berättade att det fanns oro att en av myndigheterna skulle ta över med sina ärenden. Men istället visade det sig att dessa ärenden tvingade gruppen att ta ställning till en del frågor som i sin tur underlättade processen med andra ärenden. ”Lärdomen”, menade handläggaren, ”var att det är svårt att förutse vad man kan ha nytta av och inte. Det går inte alltid att följa en mall”.

Även om poängerna med Finsam är att underlätta för individer med behov av många myndighetskontakter, finns det också poänger att hämta hem för medlemmarna i gruppen, i den mån att arbetet i gruppen fungerar bra. Finsam tycks fungera som en form av kompetensutveckling för medlemmarna. De lär av varandra hur man kan förhålla sig till olika ärenden och hur man bygger upp samarbeten. Genom de relationer de har till olika handläggarna kan de också få kontakt med andra handläggare i andra organisationer. Det underlättar till ett så kallat ”spontan” samverkansarbete i det ordinarie arbetet. Även de handläggare som inte är direkt involverade upplevs som viktiga i att driva processen vidare genom att ställa frågor som de andra handläggarna måste ta ställning till, eller hänvisa till sin organisations regelverk.

På frågan om handläggarna skulle se en fördel av samlokalisering på en mer permanent basis blir svaret negativt. Några av dem kan se poänger med att samlokaliseras så som enkelhet till kontakt, men i det stora hela har de inget behov av det. De hade gärna sett att de får mer tid till att träffas kollektivt i Finsam, men närheten till sina kollegor upplever handläggarna som mycket viktig. Flera av handläggarna samverkar också i andra fora, vilket gör att samlokalisering inte passar dem.

Hur ser de då på samverkan kan man fråga? När Finsam och liknande fungerar bra, är det ett tillskott. Men det finns också ”kostnader” i form av

tid som de måste betala för att samverka. Som det är nu får de inget resurstillskott i sina enheter, och handläggarna upplever att de är maximalt belastade som det är i dag. Skulle de ta på sig mer samverkansarbete som kräver möten och träffar skulle de bli tvungna att lägga över mer arbete på sina kollegor, vilket inte heller fungerar i längden eftersom de lider lika mycket som de av hög arbetsbelastning. Förutom att antalet ärenden ökat per handläggare har också insatserna för handläggarna ökat. Många ärenden kräver att handläggarna engagerar sig mer och blir därför mer tidskrävande. Precis som på den strategiska nivån är därför synen på samverkan dubbel. En handläggare säger att samverkan skapar merarbete, men det är också värt det eftersom man ser att individer faktiskt kommer vidare i sina liv.

Sammanfattning

Om man först tittar på de olika huvudmännen skiljer de sig genom att de har olika förutsättningar och funktioner i samverkan. Kommunerna genom att de är en ganska splittrad grupp eftersom varje kommun är en egen organisation. De två statliga organisationerna har en tendens att dominera samverkan genom att de är stora och centraliserade. Försäkringskassan i de fall som gäller sjukskrivningar har en samordnande roll då de ska utreda rehabiliteringsbehovet och samordna de insatser från arbetsgivare, hälso- och sjukvården, Arbetsförmedlingen, socialtjänsten och andra myndigheter som behövs för att den sjukskrivne ska kunna återgå i arbete eller kunna söka arbete. Slutligen vårdgivarna som intar en slags konsultroll som medicinsk expert eftersom de inte har någon försörjningsplikt eller ekonomiskt ansvar till sina patienter till skillnad från de andra organisationerna.

Det som framträder i form av möjliga målgrupper i intervjuerna är unga arbetslösa och unga med funktionsnedsättning. Detta är grupper som huvudmännen ser som prioriterade grupper. Sedan tillkommer andra grupper som i Åmåls kommuns fall ett stort antal nyanlända svenskar som inte fått fötfa på arbetsmarknaden och nu är i behov av stöd från Biståndsenheten.

Genom intervjuer med huvudmännens företrädare står det klart att det politiska trycket har resulterat i att de olika myndigheterna samverkar med varandra i olika konstellationer och med olika syften och mål, men det tycks inte som att man alltid tycker att resultatet blir var det borde vara. För samtidigt som den samverkan sker är man också kluven till samverkan som ligger utanför det ordinarie operativa arbetet. Man söker långsiktighet i insatserna som bör vara förankrade i det arbete som bedrivs dagligen mellan handlägg-

gare och individ. Samverkan i samordningsförbundet är också ett huvudbry då man å ena sidan inte tror på samverkan som är inte är frivillig, eller samverkan mellan parter som kommer från olika ”ingångar” och talar olika ”språk”. Men å andra sidan menar man att det krävs tvingande sanktionering uppifrån för att samverkan faktiskt ska komma till stånd. Samverkan blir något som inte helt är ens eget ansvar, utan man söker lägga ansvaret uppåt i den egna organisationen, eller utåt på en annan organisation.

Vad gäller förutsättningarna för samverkan i Finsam ses Finsam i Åmål som en legitim aktör, av både huvudmän och individer. Det arbete handläggarna genomför tillsammans med coachen är uppskattat och anses göra en skillnad för både individ som organisation. Samtidigt skulle Finsams arbete med individen kunna utvecklas för att bättre möta den förändring som Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen genomgår. Inom en snar framtid kommer det inte vara acceptabelt enligt Försäkringskassan att tala ”om” individer med andra aktörer utan deras medverkan, istället ska individerna medverka i samtalet. Sålunda kommer man att tala ”med” individen tillsammans med andra aktörer. Finsam skulle kunna möta den här förändringen genom att jobba på förändringar i hur man bättre ska kunna inkludera individen i samtalen, samt möjligtvis jobba genom att diskutera avidentifierade fall.

Finsam-gruppen med coach i Åmål har skapat ett produktivt arbetssätt, som inte bara gynnar individerna utan också handläggarna själva genom att de får tillgång till lättillgänglig information från andra organisationer, ett större kontaktnätverk in i de andra myndigheterna, samt att de också lär sig av varandra i hur man kan hitta lösningar för olika individer. Resurser till arbetet finns så till vida att handläggarna får använda sin arbetstid till ärendena, men handläggarna efterfrågar mer tid till det gemensamma arbetet eftersom arbetsbelastningen för dem är hög. En studie av Andersson m fl (2012) visar att samordningsförbund kan i huvudsak agera på två olika sätt. Antingen är man en självständig aktör som tar egna initiativ vilket betyder att projekt kan startas utan att det går via medlemsorganisationerna. Det här skapar för en snabb process i att dra i gång aktiviteter, samtidigt som man kan fastna på vägen då idéerna behöver förankras i på vägen. Eller så är man en arena för dess medlemsorganisationer. Organisationen blir sålunda en mötesplats för medlemmarna, och organisationen blir vad medlemmarna vill att den ska vara eller göra. Organisationen tar inga egna initiativ på egen hand utan att man går via någon medlemsorganisation. Det här skapar för en långsam process, samtidigt som den också är mer hållbar.

I förhållande till studien av Andersson m.fl. (2012) faller samordningsförbundet in i den andra kategorin, en arena för dess medlemsorganisationer. Dock visar intervjuerna att man i sitt samverkansarbete tenderar att sätta den egna organisation främst, istället för att utgå från samordningsförbundet som helhet. Medlemsorganisationerna fastnar i vad man inte kan eller inte vill göra, och man har därmed tappat fokus på att samverkan borde utgå från de behövandes behov. Det är fortfarande organisationernas regelverk som styr samverkan, och det återstår att se huruvida och i vilken utsträckning Försäkringskassans och Arbetsförmedlingens Gemensamma Kartläggning nya regler kommer att påverka samverkan i förbundet.

Vad gäller samordningsförbundets roll önskar man att det fanns mer initiativ från förbundet, en mer samstämmighet och många önskar att det fanns ett gemensamt förhållningssätt till hur huvudmännen inom samordningsförbundet ska se på samverkan. Ett förhållningssätt som leder till handling och inte bara prat. Vilken syn har man på individen, och var ska man lägga samverkan? Samverkan i projekt tycks inte längre vara att föredra och istället efterfrågas långsiktiga lösningar där de lokala behoven framträder. Eftersom kommunerna är små, och grupperna som är i behov av stöd likaså bör det också finnas en viss flexibilitet vad gäller målgrupper i inriktningen av insatserna. För trots den skepsis som uttrycks av flera av huvudmännen mot samverkan inom samordningsförbunden ser man att samordningsförbundet sitter på många möjligheter och man vill hitta lösningar. Budskapet är tydligt – idéer välkomnas – men frågan är vem som ska ta initiativet till dem?

Slutsatser och förslag

Med de resultat som framkommit redovisas följande huvudpunkter:

- Samverkan i samordningsförbundet ses som komplicerat och svårt då samverkan involverar flera olika myndigheter med olika ingångar och språk. På så vis är samordningsförbundet som fenomen något ”utifrån” konstruerat. Det paradoxala är att man samtidigt önskar att det fanns ett ”tvång” för att få fram tydligare samverkan. Slutsatsen av detta blir då att samverkan ses vara någon annans ansvar, må så vara den strategiska nivån, chefen, andra organisationer. Samverkan tycks, lite tillspetsat, inte börja med en själv utan med andra.
- Samverkan idag leder ofta till temporära projekt som utgår från ordinarie verksamhets behov, men där man inte alltid lyckas integrera projektet och dess resultat i de ordinarie arbetet. Samverkan bör därför tydligare integreras i det ordinarie arbetet från start.
- Man efterfrågar ett gemensamt förhållningssätt till samverkan bland huvudmännens styrelserepresentanter som ska tydliggöra för samordningsförbundet vad man vill göra, vad man ska satsa på och hur det ska göras.
- Samordningsförbundet ses som en legitim aktör, med många möjligheter, men flera av företrädarna saknar riktning, tydlighet och initiativtagande från förbundets sida. Samtidigt kan samordningsförbundet inte prestera mer än vad huvudmännen sätter in i form av resurser, speciellt engagemang.
- Finsams arbete i Åmål fungerar bra och upplevs göra en insats för individen, men också för handläggarna själva. Handläggarna själva upplever dock att de har en hög arbetsbelastning vilket hindrar samverkan och önskar mer resurser för att kunna utveckla samverkan.
- Försäkringskassan och Arbetsförmedlingens regelförändring, ”Gemensam Kartläggning”, tillika förändring på individens behov, kommer med stor sannolikhet att få konsekvenser för hur Finsam-arbetet kommer att bedrivas i framtiden. Man är överens om att coachen och gruppen gör ett värdefullt

arbete. Frågan är hur Finsam ska utvecklas för att möta upp den förändringen, men också hur mycket Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen tillåter sig gå utanför sina egna ramar för att säkerställa att individens behov tillgodoses?

Samverkan ses idag som något som ligger utanför den egna organisationen. Det resulterar i att man ser samverkansprojekt något som några få i organisationen arbetar med. Detta upplevs som ett problem. Genom att samverkan ofta sker i temporära avgränsade projekt utblir budskapet om att samverkan är något som ska ske och ta plats i det vardagliga operativa arbetet. Detta kräver att det finns en beredskap i ett genomarbetat förhållningssätt och engagemang hos alla aktörer. I och med att samverkan är inarbetat i det operativa arbetet kommer det att kräva att man istället jobbar med ordinarie långsiktiga insatser, till skillnad från temporära projekt som sällan implementeras. Arbete bör fokusera på lärande och kompetens. Samordningsförbundets geografiska område har ett litet befolkningsunderlag spritt på en stor yta. Det beskrivs ofta som problematiskt för förbundet, men som det noterats ovan kan det också ses som en styrka. Styrkan ligger att det är lättare för handläggare att ha översikt över det geografiska området och de olika individerna som är i behov av myndigheternas insatser. Detta underlättar även för att ett lärande ska ske över gränserna. Kompetens och lärande handläggare emellan sker främst i det operativa arbetet över gränserna. För att nå dithän måste det finnas mötesplatser som understödjer informations-spridning och kontakttagande. Detta är en insats som samordningsförbundet kan ta initiativ till.

Med de förutsättningar som finns och den efterfrågan som uttalas ställs följande förslag fram.

- Utveckla ett gemensamt förhållningssätt till samverkan mellan de organisationerna som samverkar och låt samordningsförbundet vara den som leder det arbetet. Förhållningssättet ska inkludera vad man på strategisk nivå är beredd att satsa på och vilken målsättning man vill ha med samverkan. Vad är det som de facto behöver göras, och inte fokusera på vad myndigheterna kan eller behöver. Det handlar om att sätta tydliga mål med samverkan och skapa starka incitament för att genomföra samverkan på den operativa nivån. Det är centralt att den strategiska nivån ger förutsättningar för operativa samverkan. Att arbeta fram ett förhållningssätt kommer "tvinga" medlemsorganisationerna i förbundet att tänka igenom sitt förhållningssätt till såväl samverkan, samordningsförbundet som hur man ska samverka runt individerna.

- Samordningsförbundets huvudmän bör därför vara tydliga i sina formuleringar kring vilka behov de inte kan tillfredsställa hos de individer de möter, men också i vilka uppdrag som samordningsförbundet ska engagera sig i. En väg att öka möjligheterna för att åstadkomma ett bra resultat är att göra överenskommelser om gemensamma riktlinjer och prestationsmål för alla samverkande aktiviteter. Det kan finnas anledning att komplettera detta med en tydlig uppdelning om vad samordningsförbundet ska stå för och vad huvudmännen ska stå för.
- Därtill måste det finnas en hierarkisk legitimitet från den politiska organisationen via chefer på alla nivåer till handläggarna i den operativa verksamheten. Den operativa verksamheten bygger på vad den strategiska ledningen prioriterar i tal *och* handling.
- Säkerställ att varje satsning har de personella och ekonomiska resurser som krävs för genomförandet. För alla aktiviteter behöver det finnas en styrgrupp som leder verksamheten. Det kan antingen vara samordningsförbundet eller en styrgrupp av chefer från huvudmannen med ansvar för den aktuella verksamheten.
- Skapa förutsättningar för att utveckla en samverkanskompetens där handläggare och chefer får en god insikt i varandras verksamhetsmässiga och organisatoriska förutsättningar.
- Bygg långsiktiga relationer genom att hitta en balans mellan de personliga relationerna som varje handläggare och chef kan utveckla, och de organisatoriska relationerna som kan skapa en strukturell långsiktighet. Förtroende och tillit mellan de olika aktörerna, deras chefer och medarbetare, måste upprättas.
- Samordningsförbundet kan genom att skapa mötesplatser, diskussionsforum och utbildningstillfällen skapa förutsättningar för att det utvecklas samverkanskompetens. Genomför gemensamma utbildningar där olika professioner och myndigheter får reflektera över sina egna förhållningssätt till samverkan. Syftet är att utveckla ett gemensamt förhållningssätt till samverkan. Metoden kan vara att sätta samman heterogena myndighetsgrupper för att diskutera hur man kan finna strukturer för samverkan genom att arbeta med olika case.

Slutligen görs en återkoppling mellan de av litteraturen listade förutsättningar för samverkan och resultaten av utredningen.

Omgivningen: Samordningsförbundet ses som en legitim aktör. Den bör dock ta mer initiativ.

Syfte: Utgångspunkten för arbetet i samordningsförbundet bör vara att prioritera individen framför regelverket. Att därmed sätta fokus på ”för vem” gör man det här, vad man behöver göra istället för att fastna i vad man kan eller vill göra.

Struktur: Samverkan på ledningsnivå bör fördjupas för att skapa ett gemensamt förhållningssätt till samverkan för att å sin sida kunna sprida engagemang, legitimitet och samverkansinitiativ på lägre nivåer. Samverkansförbundet kan också underlätta för chefer och handläggare att skapa formella och informella kontakter i samverkansarbetet.

Medlemmarna: Huvudmännen bör se samordningsförbundets kraft som ett resultat av de insatser man själv gör i förbundets arbete, på såväl strategisk som operativ nivå.

Kommunikation/process: Samordningsförbundet skulle kunna stötta med resurser kring skapandet av kommunikationslänkar mellan de olika myndigheterna som ger möjlighet att lätt kunna hitta rätt information, handläggare o s v. Resurspersoner i aktuella myndigheterna, mötesplatser för att informera om förändringar och pågående arbeten, diskutera frågor och case.

Resurser: Myndigheterna och samordningsförbundet bör tillse att det finns material, personal och tid, samt ett ledarskap som ger stöd till medarbetarna i det operativa arbetet.

Referenser

Andersson, J (2012). Actor to arena: contrasting translations of a law on interorganizational integration. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 26, no. 6, s. 778-793.

Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P.S. (2008). *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*. New York: Oxford university press.

Hall, D.J., Skipper, J. B., Hazen B.T. & Joe, H.B. (2012). Inter-organizational IT use, cooperative attitude, and inter-organizational collaboration as antecedents to contingency planning effectiveness. *International Journal of Logistics Management*, 23, s. 50–76.

Huxham, C. & Vangen, S (2005). *Managing to Collaboration: the theory and practice of collaborative advantage*. New York: Taylor & Francis Group.

Schutz, Will (1994) *The Human Element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Vangen, S. & Huxham, C (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, s. 5–31.

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom ekonomi, organisation och hälso- och sjukvård.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.



**KommunForskning
i Västsverige**

Viktoriagatan 13
411 25 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se