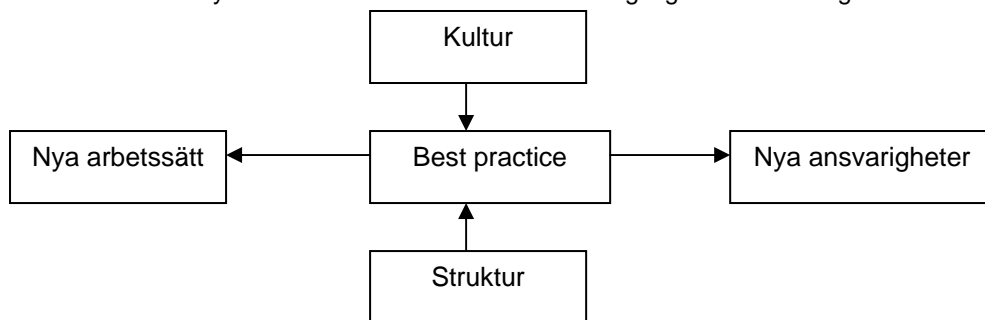


Fagersta | 20 01 2010

Vad krävs för framgångsrik samordning?

Jag kombinerar just nu min tjänst för Norra Västmanlands Samordningsförbund med forskarstudier för Lunds universitet. Jag har i det senare arbetet hämtat hem en mängd material om koordinationstrenden som har rått sedan mitten av 1990-talet i flera länder, framförallt internationell forskningslitteratur inom statsvetenskap och företagsekonomi. I Storbritannien lanserades exempelvis idén om "Joined-Up Government" 1999 och andra uttryck för denna trend är NAV i Norge och Finsam i Sverige. I min litteraturgenomgång om hur Australien har utformat sin politik i frågan stötte jag på en referens till Tom Ling¹ om Best Practice för Whole-of-Government ansatser (som är ett annat namn på denna koordinationstrend som förenar alla dessa försök att skapa horisontellt och vertikalt koordinerad tänkande och agerande i offentlig service). Jag tycker att Tom Lings uppdelning av de områden som behövs för framgångsrikt arbete med samordning av myndigheters gemensamma service för medborgarna är användbart först och främst som en illustration över hur jag kan förtydliga mitt arbete genom ett samordningsförbund. Den är också användbar för en utgångspunkt för hur utvärdering eller en beskrivning av samordningsförbundets arbete. Utvärdering av finansiell samordning och redovisning av resultat har hittills varit alldeles för snävt definierat vilket har lett, tror jag, till en begränsad bild av vad finansiell samordning gör, vilka resultat den presterar och kanske mer allvarigt vilken potential den kan ha i framtiden. Jag hoppas att denna skrivelse kan klargöra mina egna tankar och jag hoppas på återkoppling dels om det går att förstå ansatsen och dels om det är användbart i vidare bemärkelse.

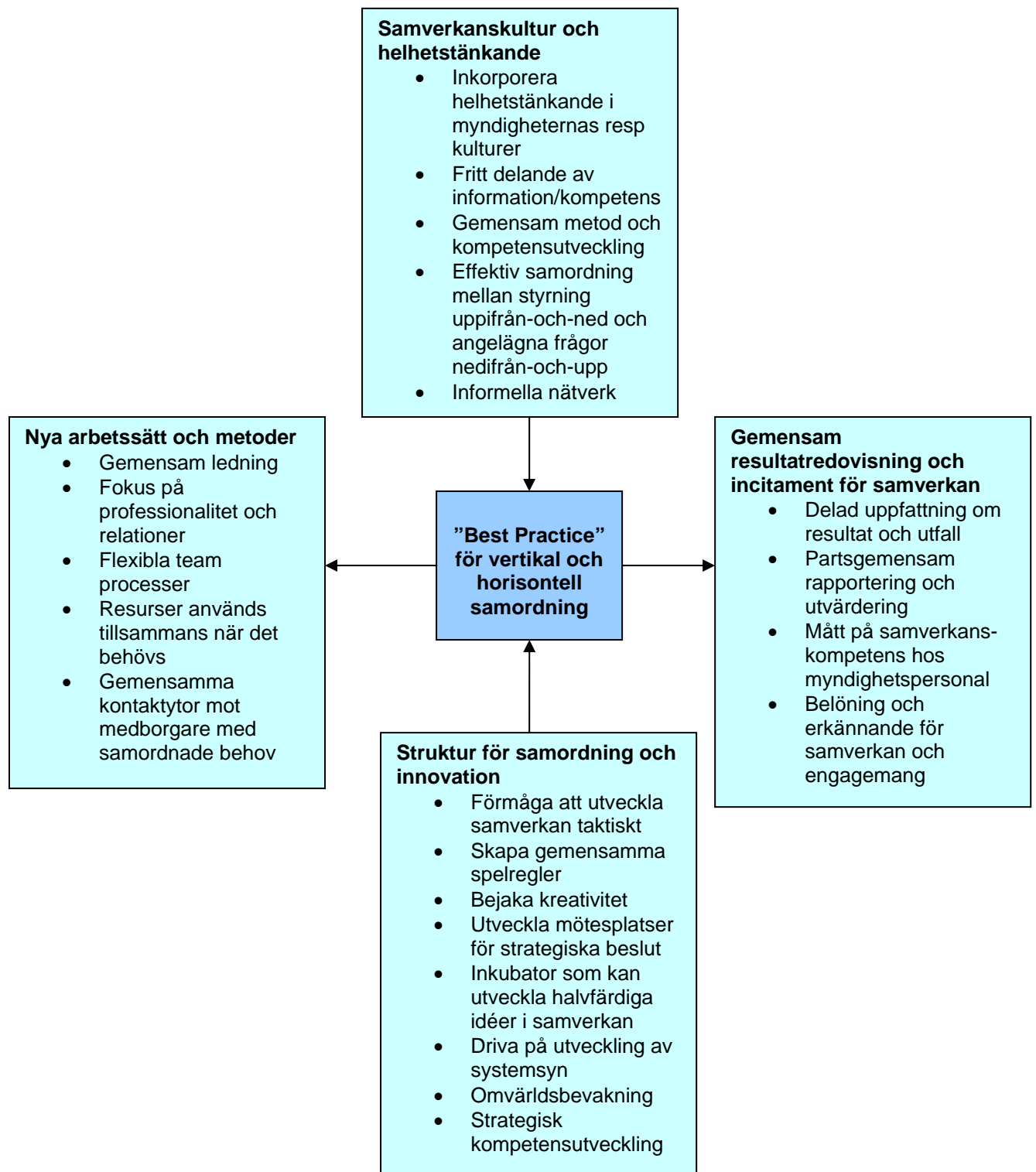
I sin enkelhet handlar det om att fyra områden som måste finnas för framgångsrikt samordningsarbete:



Som ni vet ställs allt högre krav på aktörerna i offentlig sektor från medborgarna. Dessutom finns det ett ständigt flöde av information, ny teknologi och tryck på att hålla kostnader nere för alla parter i rehabiliteringsområdet. Samtidigt experimenterar samordningsförbunden med nya metoder och det finns en högre acceptans för att problemen vi hanterar i samordningen har en hög komplexitet samt kräver flera myndigheters engagemang för att

¹ Tom Ling är Senior Research Fellow, National Audit Office i Storbritannien och Reader in Public Policy vid Anglia Polytechnic University. Referensen är tagen ur artikeln *Delivering Joined-Up Government In The UK: Dimensions, Issues and Problems*, Public Administration Vol. 80 No. 4, 2002 (615-642) samt Australiens Management Advisory Committees skrift *Connecting Government: Whole of Government Responses to Australia's Priority Challenges*, 2004 <http://www.apsc.gov.au/mac/connectinggovernment.htm>

lösa dem. Utmaningen är inte *om* man ska samordna aktiviteter för att lösa ett särskilt gemensamt problem, men *hur* man ska använda samordningen på bästa möjliga sätt utifrån de lokala förutsättningarna. I litteraturen om hur olika länder hanterar denna problematik finns en rad olika lösningar. En observation är att många länder föredrar att jobba mer centralt, på regeringskansliet, med dessa frågor än vad vi har gjort i Sverige. Det är dock klart att det inte finns en lösning som passar alla, en "one-size-fits-all", men det finns allmänna principer eller idéer bakom framgångsrik samordningsarbete som på ett brett sätt fångas upp i nedanstående modell.



Mot detta ramverk kan jag tänka mig att både mina personliga ambitioner med mitt arbete kan klargöras men också det sätt som jag ser att min roll som samordnare i ett förbund kan utvecklas. I ett större perspektiv kan det vara något som kan vara en grund eller en mall för hur utvärdering av samordningsförbundets eget arbete kan göras. Fördelen är att den ser inte bara på det operativa arbete som förbundens arbete syftar till att utveckla. Den lyfter likaväl upp de nödvändiga förutsättningar som behövs för ett lyckat arbete. Utan en metodisk utveckling av lokal samverkanskultur tillsammans med en smidig struktur för samordnings- och innovationsarbetet är det svårt att åstadkomma en långsiktig förändring av de svåra frågor samordningsförbunden är ett svar på att lösa.

Här beskrivs närmare de fyra delarna i modellen jag har skissat på ovan (innehåller exempel och bör utvecklas vidare, hjälp mig gärna!):

Samverkanskultur och helhetstänkande

En stödjande kultur för samverkan är en förutsättning för tvärssektoriellt arbete. En bra samverkanskultur betonar inslag av partnerskap, nätverk, platta relationer och, inte minst, tillit och förtroende mellan parterna. I den finns färdigheter hos myndigheterna som uppmuntrar interaktion över myndighetsgränserna och som uppskattar en mångfald av synsätt och perspektiv. En fungerande samverkanskultur behöver inte nödvändigtvis endast beröra de parter som finns i finansiell samordning utan kan även handla om relationer med övriga samhället, medborgare, företag och den akademiska världen samt andra myndigheter. Ett tecken på en bra samverkanskultur är bejakande av helhetsperspektiv samt en infrastruktur som maximerar och underlättar informationsflöde tvärssektoriellt.

Nya arbetssätt och metoder

Handlar om gemensam ledning av insatser eller att en myndighet får en klar ledande roll i arbetet med andra myndigheter. Handlar vidare om fokus på kompetenser och relationer som behövs, snarare än roller eller vilka organisationer som utför arbetet. Ofta fokus på flexibla teamprocesser och önskade gemensamma utfall snarare än struktur och regler. Resurser används kooperativt när det behövs. Handlar ofta om att utveckla gemensamma kontaktytor mot framförallt medborgare med samordnade behov.

Nya ansvarigheter och incitament för samverkan

Det är viktigt att myndigheterna har gemensamma mål. I detta ligger att de har en likvärdig uppfattning om vad ett gott resultat/utfall är. Det är också viktigt med ett delat ansvar för att redovisa resultat till de olika huvudmännen. Om beteende som främjar samverkan är en viktig egenskap som man vill se mera av hos myndigheters personal bör även detta följas upp och utvecklas genom värdesättning, belöning och uppmuntran. Det är viktigt att skapa incitament och belöningsystem för att arbeta tvärssektoriellt. I detta kan ligga en positiv värdesättning av personalmässig mobilitet över myndighetsgränserna så att perspektiven breddas internt. Ett problem med horisontell verksamhet är att ha klara riktlinjer för ansvarighet och resultatredovisning. Det är viktigt att myndigheterna därför agerar innovativt i denna fråga, möjligtvis via dokumenterade förhållningssätt och normer.

Struktur för samordning och innovation

För att samordning ska utvecklas och tryggas behövs en strategisk och taktisk resurs som kan förvalta goda idéer och stå i beredskap för att utveckla nya idéer. Insatser behöver designas och planeras. För detta behövs stöd och utvecklingsmöjligheter. Det är viktigt med en kapacitet som kan svara på nya utmaningar och problem. När väl denna gemensamma struktur finns behöver den underhållas och byggas vidare på. Kartläggning och analysresurser är ett naturligt inslag i en fungerande samordningsstruktur. Ett viktigt inslag är att fånga upp brukarperspektivet och brukarna i förarbetena för nya, eller i utvecklingen av pågående, insatser. Olika typer av policyn är viktiga att klargöra på denna nivå. Viktigt att kunna hantera spänningar som kan uppstå mellan aktörerna i en gemensam process. Viktigt med kapacitet för gemensam problemformulering och utvärderingsmodeller. Vägledande principer bör finnas för en god samordnad strategisk ledning, även i förhållande till ågarna.

Jonas Wells
Samordnare
Norra Västmanlands Samordningsförbund