

Samordningsförbund ur ledningsperspektiv

En studie kring styrning och ledning av
samordningsförbund med fokus på de
olika huvudmännen

Christian Ståhl



Samordningsförbund ur ledningsperspektiv

En studie kring styrning och ledning av samordningsförbund
med fokus på de olika huvudmännen

Maj 2008

Rikscentrum för arbetslivsinriktad rehabilitering
Institutionen för medicin och hälsa
Linköpings universitet

Christian Ståhl
christian.stahl@liu.se

Innehåll

Sammanfattning	1
Inledning	2
Mål och syfte med förbundet	3
Samordningsförbundets övergripande syfte	3
Målgrupper	4
Egenintresset och det gemensamma uppdraget	5
Gemensam ekonomi	7
Syftesuppfyllelse: resultat och uppföljning	7
Samordningsförbundets struktur	9
Mandat och representation	9
Organisatoriska förutsättningar och dialog	11
Strategier för samverkan	13
Samverkan som projekt eller verksamhetsutveckling	13
Medverkan i förbundet – från partiell till generell	14
Ansvar för samverkan	16
Analys av materialet	18
Organisatorisk lojalitet	18
Att översätta mål	20
Slutsatser	23

Sammanfattning

Under hösten och vintern 2007-2008 gjordes en studie av samordningsförbunden i Norrköping och Motala/Vadstena. Studien bygger på 35 intervjuer med representanterna i förbundens styrelser och beredningsgrupper. Fokus i dessa intervjuer har varit intervjupersonernas syn på medverkan i förbundet utifrån sin organisationstillhörighet.

Resultatet visar att det finns en övervägande positiv attityd till förbundet hos alla medverkande parter: det finns en enighet kring såväl syftet som målet och målgrupperna för arbetet. Dock finns skillnader mellan parterna kring organisatoriska förutsättningar för deltagande i gemensamt arbete, liksom det finns olika synsätt på hur samordning ska integreras med och relateras till ordinarie verksamhet.

Att förankra samordning som arbets- och tankesätt framstår som en komplicerad uppgift där samordnarna i förbunden har en central och sammanhållande roll. Deras arbete är beroende av goda argument, legitimitet, engagemang och ett ömsesidigt intresse mellan parterna. Att få samordningen att fungera i praktiken kräver att de övergripande målen med förbundet görs hanterbara för parterna och att organisationernas verksamhetsmål översätts till att överensstämja med samordningsförbundets mål och medel. Därtill är det nödvändigt att representanterna för de olika organisationerna identifierar sig med de övergripande välfärds målen med sin och förbundets verksamhet snarare än till den egna organisationens fortlevnad.

Inledning

Ett samordningsförbund är en fristående juridisk person som består av fyra parter: kommun, landsting, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Förbunden bygger på en frivillig lagstiftning (2003:1210) kring finansiell samordning, som tillåter dessa parter att tillsammans bilda ett förbund för att arbeta med rehabilitering av personer i behov av samordnade insatser och som uppbär offentlig försörjning. Syftet med samordningen är effektiv resursanvändning och målet med de samordnade insatserna är att den enskilde ska uppnå eller förbättra sin arbetsförmåga. Förbunden har möjlighet att arbeta såväl med konkret rehabilitering som med förebyggande arbete.

Under hösten och vintern 2007-2008 gjordes en studie av förbunden och dess representanter på uppdrag av samordningsförbunden i Norrköping och Motala/Vadstena. Fokus för studien var styρνivån, vilket i praktiken innebär styrelser och beredningsgrupper. Styrelserna i de två förbunden består av en blandning av politiker och tjänstemän som tillsammans företräder parterna i förbunden. Beredningsgrupperna består av chefer från verksamheter som är involverade i det konkreta samverkansarbetet. Beredningsgruppen har en förberedande och operativ roll i förhållande till styrelsen: de ska identifiera behov av samverkan samt genomföra styrelsens beslut i praktisk verksamhet.

Studien bygger på intervjuer med representanterna i dessa grupper. Fokus i dessa intervjuer har varit intervjupersonens syn på medverkan i förbundet utifrån sin organisationstillhörighet. Under intervjuerna har en lång rad ämnen diskuterats, men den röda tråden genom alla intervjuerna handlar om hur man som representant för en verksamhet ska förhålla sig till arbete på en gemensam arena, och vilka avväganden som måste göras för att ett sådant arbete ska kunna genomföras. Totalt har 35 intervjuer gjorts, och de har varierat från 32 till 80 minuter. Samtliga intervjuer spelades in.

I denna rapport presenteras huvuddragen i detta intervjumaterial, och avslutningsvis görs en kortare analys av några av de mest framträdande frågorna. Intervjumaterialet kommer framgent att bilda underlag för en eller flera vetenskapliga artiklar.

Mål och syfte med förbundet

I detta avsnitt presenteras respondenternas syn på förbundets syfte samt relationen mellan förbundets och den egna organisationens mål och uppdrag.

Samordningsförbundets övergripande syfte

Det finns en påtaglig samstämmighet kring syftet med samordningsförbundet bland representanterna i styrelser och beredningsgrupper. Olika representanter lyfter fram olika aspekter, men de smälter väl samman till ett övergripande syfte som de flesta skulle skriva under på. Främst är det tre saker som nämns:

- Att arbeta för att individer ska bli självförsörjande.

En alternativ formulering av detta syfte är att minska behovet av offentlig försörjning, vilket i praktiken innebär samma sak om än med andra politiska konnotationer. Oavsett vilken formulering så är arbetslinjen tydlig.

- Att förhindra att människor faller mellan stolarna.

Detta kan tolkas som att syftet är att förbättra samverkansrutinerna, vilket går i linje med satsningar på att utveckla bassamverkan samt med uttalanden om att syftet är att göra sig själva onödiga och att jobba för att sudda ut gränserna, tydligt inspirerat av den norska modellen.*

- Att förbättra resursanvändningen inom och mellan organisationerna.

Detta tredje syfte berör framförallt ekonomi, och kan tolkas såväl som organisationens ekonomi som ett större samhällsekonomiskt perspektiv.

Det går att omformulera ovanstående uttalanden till ungefär det som står i verksamhetsplanerna och i lagtexten, där syftets förmodade påverkan på såväl individ- organisations- som samhällsnivå lyfts fram. Av svaren att döma tycks representanterna därmed vara insatta i och överens med det i dokumentationen uttalade syftet.

* I Norge har nyligen en omfattande omorganisation gjorts av socialförsäkringssystemet, där de tidigare motsvarigheterna till Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen samt delar av socialtjänsten slagits samman till en ny myndighet.

Målgrupper

Avseende vilka målgrupper som samordningsförbundet ska arbeta för finns det en större spridning än kring syftet. Få uttrycker något direkt missnöje med de angivna målgrupperna, även om vissa skulle vilja bredda dem. Exempelvis uttrycker flera representanter från vården att de skulle kunna tänka sig ett mera förebyggande arbete i yngre åldersgrupper. Generellt finns det emellertid en samsyn kring de aktuella målgrupperna, som därtill framstår som väl definierade. Detta tycks vara ett resultat av gemensamma diskussioner, då flera framhåller att man inledningsvis inte var överens om vilka grupper förbundet skulle satsa på. I förarbetena till lagen som reglerar förbundets verksamhet hade Arbetsförmedlingen svårast att definiera sin målgrupp, vilket också återspeglas i det synsätt dess representanter ofta företräder i förbundet: en mera avvaktande hållning där förbundet ses som en extern och för Arbetsförmedlingen marginell verksamhet. I och med denna inledande tveksamhet hade även Arbetsförmedlingen låga förväntningar på vad samordningsförbundet skulle leda till för den egna organisationen till skillnad från de andra parterna, där särskilt kommunerna tycks ha haft stora förväntningar på ekonomiska resultat av förbundets verksamhet.

Förbundets målgrupper relateras ofta till den målgrupp som den egna organisationen har för sin verksamhet. Från flera parter (vården, psykiatri, Arbetsförmedlingen) hörs att det endast är en begränsad del av den egna målgruppen som är aktuell för samordningsförbundets verksamheter. Samtidigt anser flera att en av de största vinsterna med samordningsförbundet är att man nu kan nå dem i sin målgrupp man tidigare haft svårt att nå. Samordningsförbundet framstår här som en extern resurs dit man kan remittera de personer man inte kan hantera i sin dagliga praktik. Det är också möjligt för representanterna att se hur de med hjälp av samordningsförbundet kan utveckla sin egen verksamhet att bättre möta även dessa gruppers behov. Detta tycks dock mera ovanligt: flera uttrycker att samordningsförbundet ofta betraktas som en arena där man kan göra sig av med de problematiska fallen.

Det finns också olika syn på i vilken utsträckning samordningsförbundet ska arbeta med dem som redan hamnat mellan stolarna och i vilken utsträckning man ska arbeta förebyggande. En respondent från Försäkringskassan uttrycker sig positivt till förebyggande arbete:

Vi ser ju väldigt positivt till förebyggande insatser, till exempel där vi inte ska få in fler utan man så att säga kan åtgärda det här innan man kommer in genom kassans dörr då, för att vi i framtiden ska ha att man redan så att säga tidigt kan få förmåga att lösa sin egen försörjning, till exempel ungdomar då. Att man gör olika insatser för dem som kanske annars skulle vara hos oss om tio femton år. (Försäkringskassan)

Som kontrast beskriver följande citat väl inställningen att det främst är rehabilitering som förbundet ska ägna sig åt:

Det är klart att förebyggande kan man jobba när man har sett till att de som redan har bekymmer inte finns tillbaka. Sedan finns det säkert andra som skulle kunna hävda att det är jätteviktigt att vi jobbar förebyggande, för då kommer det inte att komma några fler till Team Linus. Men min uppfattning är fortfarande att det här kom till för att man såg att så många människor hamnade i gråzonen.

CS: Det handlar mer om att ta hand om dem som redan hamnat fel?

För mig tycker jag att det är så. För det är ju ändå en kostnad, en belastning för samhället att de här personerna inte är självförsörjande. (Arbetsförmedlingen)

Egenintresset och det gemensamma uppdraget

Generellt tycker respondenterna att det finns en skillnad mellan den egna organisationens mål och samordningsförbundets mål. Det innebär att det finns olika syn på huruvida man som representant i styrelser och beredningsgrupper representerar sin verksamhet, eller om man främst sitter där för att representera samordningsförbundet, den gemensamma organisationen. Skillnaden där emellan handlar till stor del i hur representanterna använder sin position och vilka intressen man företräder. En representant som representerar sin egen organisation kommer i första hand att se till att organisationen får valuta för pengarna, att man får del av satsningarna och att de egna intressena tillgodoses. En representant för samordningsförbundet fokuserar mindre på vad den egna organisationen vinner på de enskilda satsningarna, utan ser mera till på vilket sätt satsningen bidrar till att förbättra situationen för den aktuella målgruppen, oavsett vilken organisation som står för kostnaden respektive vinsten. En samordningsförbundets representant använder sin kunskap som denne har i egenskap av sin tillhörighet hos en av de medverkande organisationerna, men låter inte denna tillhörighet sätta stopp för en satsning som gynnar målgruppen enkom för att den inte gynnar den egna organisationen.

Många av respondenterna noterar att egenintresset ofta är uppenbart på de gemensamma arenorna. En vanlig åsikt är att de flesta representerar sina organisationer, och att detta får konsekvenser för hur samarbetet fungerar. Här är även respondenterna generellt självkritiska, och lyfter ofta fram att idealet är det gemensamma, men att praktiken ofta blir annorlunda. Anledningar därtill handlar ofta om budgetramar och svårigheter att ta beslut som inte är i linje med det egna uppdraget. Beslut behöver därmed inte nödvändigtvis gå *emot* det egna uppdraget, det räcker att det är i utkanten av det, eller att det inte gynnar organisationen resultatmässigt.

* Team Linus är en samverkansform i Motala/Vadstenas samordningsförbund där handläggare från de olika parterna bemöter personer med sammansatta behov.

Det är naturligtvis begripligt att alla organisationerna vill ha verksamheter som gynnar de egna målgrupperna och att man vill få tillbaka resultat på satsade pengar. Vissa representanter uttrycker att det framställts som ett slags samverkansplikt, där samverkan krävs för att få tillgång till de pengar man utan ett samordningsförbund fritt kunnat disponera.

Det som ska vara den nya det är väl att det verkligen är lagt pengar som inte vi egentligen styr över som chefer, utan att det är lagt så här många miljoner i den gemensamma potten som ska vara till de här... så det blir tvingande för oss att...

CS: Ni måste samverka på något sätt?

Ska vi komma i åtnjutande av de pengarna så måste vi ju vara in där. Fast det kan jag tycka, känns sorgligt för att, var det tvunget att ta till den här byråkratin, för pengarna blir ju inte mer. Det är ju ingen som trycker upp pengar och ger in. (Kommun)

Det finns naturligtvis en skillnad i att vilja få tillbaka resultat och att bara se till sina egna intressen. Dock nämner flera respondenter att det senare är vanligt förekommande. Samtidigt hävdar andra, i samma grupper, att sådant inte förekommer, vilket tydliggör att olika bilder florerar kring hur organisationerna ser på förbundet.

En vanlig ståndpunkt är att det finns en samsyn om det gemensamma, men att egenintresset finns med, om inte styrande så åtminstone påverkande organisationens engagemang. Helhetssynen eftersträvas, så länge den inte går utanför de ramar som ges av den egna organisationens uppdrag. Någon respondent påpekar att man måhända sitter med för att få tillgång till resurser, men i och med att resurserna används i samordningsförbundets anda så är det i sin ordning. En annan respondent menar att man genom att se till vad som gagnar den egna målgruppen tar ansvar för sin del i förbundets verksamhet.

Det finns förstås exempel på respondenter som uttrycker sig helt i linje med det ovan beskrivna gemensamma idealet, där man helt och hållet representerar förbundet och där den egna organisationens intressen inte ska påverka. Av dessa respondenter lyfts försvarandet av den egna organisationens intressen som direkt skadligt för förbundets gemensamma arbete, och som något som står i motsats till den roll och det uppdrag man har som representant i förbundet.

I styrelsen är det viktigast (...) att man ser det här som ett gemensamt ansvar, så man inte går in och tittar i sitt eget stenhus på något sätt va. För det är ju väldigt lätt att man vill få tillbaka insatta pengar på något sätt och den stora pedagogiska frågan är ju hela tiden att lyfta blicken, att du sitter inte i styrelsen utifrån att du är en representant för bara en verksamhet. Även om jag är representant för Försäkringskassan så är jag, i styrelsen är jag en annan person som ska se till att helheten ska funka. Jag får inte titta på mina siffror och säga att nu vill jag ha payback. (Försäkringskassan)

Gemensam ekonomi

En av grundtankarna i samordningsförbundens struktur är den gemensamma ekonomiska potten som finansierar de av förbundet initierade verksamheterna. Om detta finns det emellertid också olika åsikter.

Generellt lyfts den gemensamma finansieringen som en av förbundets största fördelar, och att man genom detta samarbete kunnat utveckla samverkansformer man annars inte skulle ha haft resurser till inom respektive organisation. Vissa uttrycker en önskan om att utöka denna budget, då den effektivt fungerar för att motverka stuprörstänkande.

Det som uttrycks som kritik gentemot den gemensamma budgeten är att en sådan kan innebära att förbundet för lätt säger ja till verksamheter som kanske inte lever upp till eller uppfyller förbundets syften, och som sedan kommer att läggas ner utan att ha uppnått något resultat. Ett problem som nämns är också att den gemensamma budgeten innebär att parterna ser förbundet främst som en ekonomisk resurs, där att ekonomin blir det främsta incitamentet för att samverka. Vissa respondenter uttrycker också en skepsis till att det finns en tendens till att organisationerna vill växla in sina ordinarie verksamheter i samordningsförbundet, trots att förbundet inte ska finansiera sådant som ska göras inom ramen för den egna organisationens uppdrag.

Syftesuppfyllelse: resultat och uppföljning

Generellt är respondenterna positiva till de verksamheter som bedrivs i samordningsförbundets regi, även om många pekar på behovet av utvärdering och uppföljning för att säkerställa att verksamheterna uppnår de mål som de är satta att arbeta för.

Vissa respondenter är tveksamma till om alla verksamheter som samordningsförbundet finansierar uppfyller de syften förbundet har och om satsningarna som gjorts leder i rätt riktning. Få kan ännu se några ekonomiska vinster av förbundets verksamhet; de ser snarare kostnader i och med att det kostar att starta verksamheter medan vinsterna dröjer. Flera noterar också (ofta med viss bekymran) att det främst är ekonomiska vinster och resultat som är synliga i statistiken som intresserar huvudmännen.

Det kan ju stå för något att sjuktalen är höga, det kan finnas fog för det som inte vi kan påverka. Men vi kan ta hand om dem på ett bättre sätt, även om det inte påverkar siffrorna. Det är jag lite rädd för att den dag då man ger ersättning till dem som får ner sjukskrivningstalen, sjuk- och ohälsotal, då är man farligt ute. Då tappar man kvaliteten, då vet man inte vad man mäter. Det är bra med statistik, men det får inte vara en tävling. (Landstinget)

Representanter för vården och psykiatrin framhåller emellertid de olika teamen (resursteam och psykosociala team) som positiva avseende kvaliteten i arbetet med de aktuella målgrupperna. Andra positiva effekter som lyfts fram är bättre kunskaper om varandras verksamheter och regelsystem, bättre samarbetsklimat samt tydligare ansvarsfördelning mellan myndigheterna.

Samordningsförbundets struktur

Under denna rubrik presenteras representanternas syn på de mer formella delarna av förbunden: hur det är organiserat och hur representationen från de olika parterna ser ut. Dessutom diskuteras vilka organisatoriska förutsättningar som främjar respektive hämmar samverkan.

Mandat och representation

Många respondenter framhåller vikten av att representanterna, såväl i styrelser som i beredningsgrupper och konkreta samverkansprojekt, har ett konkret mandat att arbeta med samverkansfrågor även internt. I samverkansprojekt är mandatet hos de medverkande centralt för huruvida personen i fråga ska kunna arbeta på ett rimligt sätt, både i projektet och tillbaka mot moderorganisationen. En respondent noterar att denne som chef inte skickar sina bästa medarbetare till verksamheter i samordningsförbundets regi, då det skulle innebära att den egna verksamheten utarmades. Samtidigt kräver samverkansprojekten goda medarbetare om de ska fungera. Generellt tycks dock respondenterna se till att de som medverkar i projekt har mandat att arbeta med frågorna även internt.

I beredningsgruppen är det flera som noterat hur representanterna där har svårt att ta sig den tid de behöver för att engagera sig i gruppens arbete. Detta hänförs vanligen till att personerna är chefer med ett brett ansvar, vilket medför att de har begränsat med tid för arbetet. Detta leder till dåligt förberedda representanter, att man är dåligt insatt i vad som ska diskuteras, och att man stundtals inte har samma bild av vad man beslutat om. Bristande närvaro på möten upplevs i Motala/Vadstenas samordningsförbund som ett problem. Delaktigheten blir därmed haltande, och större ansvar hamnar på den samordnande tjänstemannen att hålla samman gruppen, presentera information och arbeta fram underlag.

Ibland kan jag tycka att i vissa beredningsgrupper är fel personer, eller framför allt att man kanske inte prioriterar beredningsgruppernas möten. Och då blir det för få som bereder saker som sen ska tas beslut på i styrelsen, och då får man liksom ingen helhetsbedömning av det, om vi ska satsa på det eller inte. (Försäkringskassan)

Samtidigt uttrycks i Motala/Vadstena ett visst missnöje med beredningsgruppens möten, då de på sina håll uppfattas som varande av avstämningskaraktär, vilket föranleder en önskan om ökad delaktighet i arbetsprocessen med att ta fram nya förslag till styrelsen.

Representationen i styrelsen består av en blandning av politiker och tjänstemän. I förarbetena till den lag samordningsförbunden grundar sig på (se t.ex. Ds 2003:2: *Finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet*) noteras denna blandning som en olycklig men nödvändig lösning. Den politiska nivån ses där som nödvändig, dels för att den ska ge en tyngd åt förbundets verksamhet och dels för att förbundets verksamhet till stor del grundar sig på politiska överväganden om prioriteringar. Enligt Ds 2003:2 skulle blandningen av politiker och tjänstemän ”kunna skapa otydlighet i beslutsfattandet, eftersom politikerrollen (prioritera) och tjänstemannarollen (verkställa) typiskt sett skiljer sig åt”. I intervjumaterialet lyfts emellertid inte beslutsfattandet som det största problemet med blandningen (bortsett som konsekvens); snarare lyfts skillnader i politikernas och tjänstemäns syn att betrakta förbundets uppdrag och syfte i relation till de enskilda organisationernas uppdrag. Det finns exempel på respondenter som tycker att politiker är mer visionära liksom på respondenter som tycker att tjänstemän är mer visionära, även om det senare hör till undantagen.

De som värnar om politikernas plats i förbunden hänvisar gärna till den ovan nämnda tyngden det medför, ett större mandat att driva frågor på politisk nivå, samt en större möjlighet för en politiker att bortse från organisationernas egenintresse och istället se mera övergripande på förbundets arbete (jfr avsnittet *Egenintresset och det gemensamma uppdraget* ovan). De respondenter som förordar ett tjänstemannastyrkt förbund (antingen via en styrelse eller genom att beredningsgruppen även utgör styrelsen) hänvisar till effektiviteten, verksamhetsnärligheten, ett mer direkt mandat, samt kunskapen om organisationernas förutsättningar och regelverk.

Tjänstemännen har ju mer direktpåverkan på sina verksamheter än vad politikerna har, jag kan inte tala om hur de ska arbeta i kommunen bara för jag sitter i fullmäktige. Vi är ju lite galjonsfigurer. (Kommun)

Samtidigt som många lyfter blandningen som problematisk och gärna skulle se en annan lösning så noterar många att blandningen kanhända är en smula okonventionell, men att det fungerar och att de har svårt att se hur man annars skulle bära sig åt.

Samordnarens roll är speciell, och som många respondenter nämner så har samordnaren stor möjlighet att driva frågor och är även framträdande i processen att arbeta fram förslag. Dock är det få som upplever samordnarens position som problematisk. Den vanligaste uppfattningen är att samordnarens roll som sammanhållande länk är central för att förbunden ska fungera. En representant noterar att det är styrelsens ansvar att utgöra motvikt till samordnaren, då samordnaren i brist på en aktiv styrelse har möjlighet att styra förbundet hårt. De allra flesta respondenterna uttrycker sig positivt om förbundens samordnare och deras sätt att arbeta.

Chefer framhålls av flera respondenter som viktiga för att genomföra samordningsförbundens idéer i praktiken. Kedjan från styrelse till enskilda medarbetare är lång, och chefens ansvar är både att genomföra styrelsens beslut och att förmedla ett tankesätt i organisationen. Några respondenter är tveksamma till vårdcentralschefernas medverkan i beredningsgruppen, då de har svårt att se sin roll, därtill är de generellt sett väldigt stressade.

Organisatoriska förutsättningar och dialog

De inomorganisatoriska förutsättningarna för medverkan i samordningsförbundet skiljer sig mellan parterna. Många framhåller att interna problem av olika slag (omorganisationer, problem med budgeten, personalproblem etc.) hämmar det gemensamma arbetet. Det egna uppdraget som sådant kräver ofta så pass mycket resurser att samverkansarbetet påverkas negativt: det utförs med den kraft som blir över. Arbetsförmedlingens representanter tycks därtill anse att ledningen nationellt inte uttryckt sig tillräckligt tydligt kring hur organisationen ska arbeta med samverkan; det framstår som en icke-fråga för ledningen.

Det fanns ingen självklar ståndpunkt från vår ledning hur vi skulle förhålla oss till samordningsförbunden. Och det är klart, hade det kommit därifrån att, ja men det här är viktigt, det här kan vi utnyttja i vår verksamhet och så vidare, då hade det blivit annorlunda. Men i och med att det blev väldigt så där att, ja, undrar, ska vi vara med där, nej men är vi berörda överhuvudtaget och... Ja, mycket diskussioner var det, det tog väldigt lång tid innan det beslutades att faktiskt att om ett samordningsförbund ska startas, så måste alla aktörer vara med, annars blir det ingenting. (Arbetsförmedlingen)

Ett par respondenter noterar att de olika organisationerna alltmer kommit att renodla sina verksamheter, dels genom att snäva in uppdragen, och dels genom att utbildningar till yrken inom organisationerna fungerar cementerande eller på annat sätt inte är samverkansinriktade. Detta leder till ökade motsättningar mellan representanter från de olika organisationerna, likväl som mellan organisationernas uppdrag.

Några av respondenterna från Landstinget (såväl politiker som verksamhetsföreträdare) menar att det är svårt att arbeta med implementering av nya verksamheter i Landstingets organisation, i och med att den är så pass stor och så hårt strukturerad. Försäkringskassans representanter är generellt positivt inställda till möjligheterna att arbeta med samverkan internt, och det görs också interna utbildningsinsatser kring samverkan. Därtill har Försäkringskassan anställt särskilda samverkansledare med uppdrag att arbeta med att samverkan ska spridas och fungera i organisationen.

Inom styrelserna och beredningsgrupperna är man generellt sett nöjd med dialogen; båda grupperna i båda förbunden upplevs som öppna, och kommunika-

tionen tycks fungera bra såväl inom gruppen som med samordnaren. I Norrköping tycks man även vara någorlunda nöjd med kommunikationen mellan styrelsen och beredningsgruppen. I Motala däremot saknar den dialogen helt, vilket några respondenter uttrycker ett visst missnöje med.

Flera respondenter anser att förbundet är dåligt känt ute i organisationerna, liksom hos allmänheten. Flera önskar också att det vore mera känt, medan andra anser att förbundet fungerar utmärkt utan att behöva särskilt mycket offentlig uppmärksamhet.

Beredningsgruppens möten uppfattas av vissa som stressiga, och att tiden för reflektion och kreativitet är knapp.

Det är en samling av hårt stressade personer upplever jag när jag kommer dit, det är folk som liksom far och flänger och har ansvar för mycket på hemmaplan och som ska prioritera sitt så där, och jag tror det måste vara de personerna som sitter där men då blir det ju inte långsamma reflekterande kreativa möten utan det blir ganska mycket så här, hm si och så, mm, lägg till det där, ta bort det där, så här är det för oss! (...)
Jag säger inte att de mötena vi har nu inte är kreativa men det är ganska stressade möten känner jag. (Kommun)

Andra hävdar att det på mötena förekommer kreativa diskussioner, medan åter andra menar att det förekommer *för mycket* diskussioner, vilket leder till ineffektivitet:

Jag är ju rätt så produktiv och effektiv i mitt arbete, så när jag har möten så har jag dem så här (hackar med handen). Jag är inte van vid att man sitter och pratar bort och bubblar bort tjugo minuter till exempel, utan vi är här för att göra det här, och sen är det klart. Så där finns nog en hel del att göra tror jag, att försöka att strukturera upp mötena så att tiden används effektivt, så att det inte blir en massa värdelös tid, eller tid som bara rinner iväg. (Arbetsförmedlingen)

Möten med mycket dialog framstår således som såväl önskvärt som icke önskvärt, beroende på vem som tillfrågas.

I den mån lokala skillnader mellan förbunden kring strukturella frågor nämns eller märks i materialet handlar det främst om att man anser att det möjligen är lättare att arbeta med samverkan i en mindre kommun, där personkännedomen är bättre. Dock tycks respondenterna i Norrköping generellt sett vara mera nöjda med strukturen, och dialogen mellan grupperna tycks också något mera utvecklad än i Motala/Vadstena. På det stora hela är emellertid de flesta skillnader i materialet att hänföra till skillnader mellan organisationerna snarare än mellan orterna.

Strategier för samverkan

I detta avsnitt presenteras respondenternas syn på hur de skulle vilja arbeta med samverkan, såväl inom ramen för förbundet som inom den egna organisationen. I fokus i detta avsnitt är respondenternas syn på metoder och strategier för att omsätta samordningsförbundets uppdrag i praktiskt arbete, vilket också omfattar hur de gemensamma resurserna ska fördelas och användas.

Samverkan som projekt eller verksamhetsutveckling

Under intervjuerna har respondenterna fått uttala sig kring hur samordningsförbundets verksamheter har planerats och genomförts. Fokus har därmed hamnat på det sätt som verksamheter hittills startats samt hur de kommit att utvecklas i relation till de ordinarie uppdragen och verksamheterna.

En vanligt förekommande åsikt, speciellt bland cheferna i beredningsgrupperna, är att verksamheter anordnade i projektform ger negativa följder när de senare ska omsättas i daglig praktik. Det som lyfts som negativt handlar för det mesta om resurser för implementering in i ordinarie verksamhet. Mindre uttalat ligger en önskan om att arbeta mera med att med samordningsförbundets hjälp utveckla befintliga samverkansformer. Det som lyfts som positivt med projektformen är att det är ett lätt sätt att få fram nya arbetsformer.

Att implementering faller på ekonomin är något som lyfts fram som ett stort problem med tidigare projektverksamheter, och det finns en förhoppning om att den gemensamma budgeten i samordningsförbundet ska kunna motverka den typen av problem. I och med att projekten med förbundets stöd kan drivas en längre tid får de större möjlighet att utvecklas till ett etablerat arbetssätt. Dock kvarstår problemet med att avsätta resurser till nya arbetsformer när förbundet drar tillbaka sitt finansiella stöd.

Det finns andra aspekter av projektformen. En är att projekt leder till att samverkan skiljs från ordinarie verksamhet och på så sätt bildar en bubbla i den övriga verksamheten. Ett sätt att undvika detta är att tydligare satsa på bassamverkan. Flera anser också att samordningsförbundets verksamheter skulle kunna rymmas inom det reguljära uppdraget. Vanligt är dock åsikten att satsningar på såväl projekt som bassamverkan behövs.

Frågan om projekt kontra bassamverkan innefattar också frågan om långsiktighet respektive kortsiktighet. Det finns en vanligt förekommande åsikt att satsningarna på projekt, med halvårs- eller årsvisa ekonomiska planeringar, leder till kortsiktighet i arbetet med samverkan.

Cheferna har varit rädda för just det här att binda upp sig för mycket med samordningsförbundet då och tjänster och pengar och sådana saker. Från början var det ju väldigt olyckligt, för då var det ju ännu mer i projektform så att säga, så de hade bara anställning ett år i taget och när samordningsförbundet då inte hade kommit till klarhet en månad innan året var slut så sades ju alla upp, och jag menar det där är ju djupt olyckligt. (Landstinget)

En annan respondent menar att kortsiktiga projekt har startats förr, som sedan trots goda resultat inte kunnat implementeras på grund av kostnaden, men att samordningsförbundet innebär en ny möjlighet för denna typ av implementering:

Man får pengar, man sätter igång, man tycker det är bra, men sen att få, och det är ju politikerbeslut, sen att få dem att öppna plånboken och vara med på att det här är bra. Nu tror jag med samordningsförbundet att där har man ändå till viss del politiker med, det ska ju vara så, och då tror jag att det kan bli lättare att implementera. Om inte fullt ut så åtminstone behålla delar av det. (Försäkringskassan)

Några lyfter också svårigheterna i att arbeta långsiktigt med samverkan utifrån sin egen organisations uppdrag, budget och resultatkrav. Det är svårt att argumentera för långsiktighet när vinsterna dröjer, och därtill kan komma hos någon av de andra parterna istället för i den egna organisationen. Det är lättare och ger snabbare resultat att arbeta med samverkan i projekt än det mer långsiktiga arbetet med att utveckla bassamverkan.

Verksamheter i samordningsförbundets regi skulle i teorin kunna ersätta en del gamla samverkansformer, men i praktiken innebär oftast startandet av nya verksamheter att de läggs till de gamla, vilket ger organisationen mera arbete utan tillskott i resurser. Samordningsförbundets verksamheter tillgodoser ett behov som det tidigare inte fanns arbetsformer för, vilket innebär att de inte ersätter någonting annat. När de ska implementeras innebär det därför ibland att organisationen tvingas fundera kring vad i den ordinarie verksamheten man ska tvingas ta bort för att ha råd med den nya arbetsformen.

Flera respondenter anser att samordningsförbundet inte haft någon påverkan på bassamverkan mellan myndigheterna. Andra menar att det haft en viss påverkan, där resursteam lyfts som ett exempel på en verksamhet som utvecklats till bassamverkan. Flera noterar också att varken beredningsgruppen eller styrelsen diskuterar implementeringsfrågor särskilt ofta. Generellt tycks en viss oklarhet föreligga kring vem som egentligen har ansvaret för att samordningsförbundets verksamheter implementeras i ordinarie verksamhet på ett bra sätt.

Medverkan i förbundet – från partiell till generell

Hos de olika parterna finns olika synsätt kring hur samverkan inom ramen för samordningsförbundet ska relateras till den ordinarie verksamheten. Ett syn-

sätt, som tycks vara det vanligaste, är att samordningsförbundet utgör en begränsad del av den egna verksamheten; det berör ett begränsat antal medarbetare, och en begränsad del av organisationens målgrupp. Ett annat synsätt innebär en ambition att samordningsförbundet ska ha en generell påverkan på hur samverkan mellan myndigheterna utvecklas. Samverkan är med detta synsätt viktigt för merparten av medarbetarna, där tankesättet kring samverkan står i centrum.

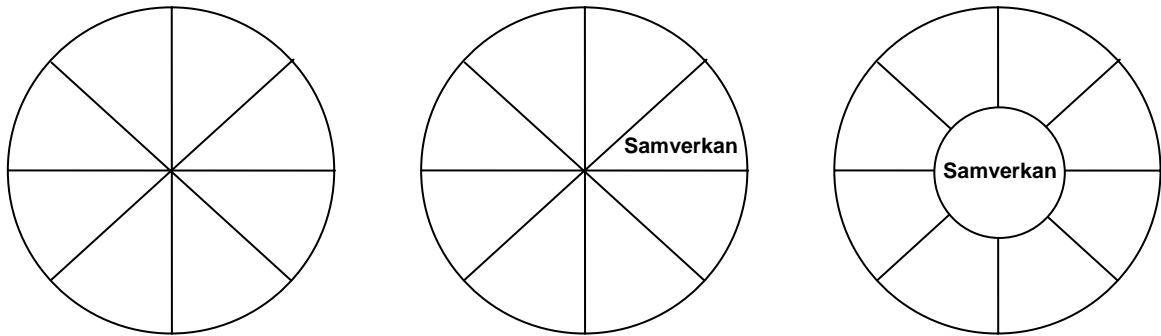
Det finns även en skillnad huruvida respondenterna betraktar samordningsförbundet som en extern verksamhet som utförs med representanter från den egna organisationen, eller om de betraktar förbundets verksamheter som en del av den egna organisationens uppdrag och verksamhet.

Projektformen, som diskuterades ovan, riskerar att medverka till att samverkan inom ramen för samordningsförbundet blir en avgränsad bubbla i verksamheten, eller ännu värre som en bubbla utanför verksamheten. I dessa fall försvåras rörelsen från den experimentvänliga projektformen till en utveckling av verksamhetens samverkansrutiner, dvs. implementering till bassamverkan. Det finns flera respondenter som påpekat att påverkan på bassamverkan har varit liten eller obefintlig, vilket också kan hänföras till den starka betoningen på projektverksamheter. Samordningsförbundet blir på detta sätt snarast en extern verksamhet dit organisationerna kan remittera de personer man har svårt att hantera i sin ordinarie verksamhet.

Att betrakta samordningsförbundet som något som endast berör en begränsad del av verksamheten får även konsekvenser för hur respondenterna värderar medverkan i samordningsförbundet, samt hur de utvecklar tankesättet kring arbetet med samverkan i den egna organisationen. När ambitionen är att samverkan ska genomsyra verksamheten finns generellt ett tankesätt kring samverkan som något som underlättar arbetet i enskilda ärenden även i den dagliga verksamheten; samverkan är inte begränsat till de verksamheter som finansieras av samordningsförbundet. Implementering av samverkan handlar med detta tankesätt lika mycket om att implementera konkreta samverkansformer som att arbeta fram ett tankesätt kring hur organisationen som sådan kan arbeta bättre utifrån ett samverkansperspektiv.

Ovanstående perspektiv på hur samverkan kan betraktas utifrån en organisations uppdrag kan illustreras enligt figur 1 nedan.

Samverkan



Figur 1: Tre tankesätt kring samverkan.

Det perspektiv som placerar samverkan allra längst bort från kärnverksamheten återfinns i den vänstra figuren, där samverkan är något som äger rum utanför organisationens gränser som en extern verksamhet. I mittenfiguren har samverkan tagits innanför organisationens gränser och tilldelats ett eget utrymme, men det är fortfarande en egen verksamhet som bedrivs avskilt från de övriga delarna i organisationen. Den högra figuren, slutligen, är en illustration där samverkan inte längre betraktas som en specifik verksamhet, utan som ett tankesätt som finns centralt i organisationen, och som därmed genomsyrar alla (eller flera av) organisationens delar. Observera att detta inte innebär att samverkan lyfts fram som organisationens nya huvuduppgift, utan snarare att samverkan lyfts in som en princip för hur organisationen ska tänka kring de mål som organisationen arbetar mot.

Ansvar för samverkan

Som en konsekvens av de svårigheter många uttryckt kring fortsatt finansiering efter implementering av projektverksamheter diskuterar flera representanter på vilket sätt samordningsförbundet långsiktigt ska förhålla sig till resursfrågor. Eftersom förbunden ännu inte bedrivit verksamhet länge nog för att ha kunnat utveckla någon erfarenhet av (och tydligen heller inte någon strategi för) implementering så finns olika synsätt kring dessa frågor.

Ett flertal respondenter föreslår att samordningsförbundet långsiktigt skulle kunna stå som finansiär av ett antal verksamheter som man bedömer vara viktiga att bedriva och som tycks svåra att implementera i organisationernas reguljära budget. Att förbundets resurser ska ägnas åt att ta fram nya samverkansformer finns det en bred samsyn kring, men det finns också en vanligt förekommande åsikt att en viss del av förbundets budget skulle kunna reserveras för att bedriva vissa verksamheter. Flera respondenter menar att samord-

ningsförbundet inte tänkt färdigt kring implementering och huruvida det är möjligt att låta förbundet stå för en kärna av verksamheter.

Argumentet emot att låta förbundet driva verksamheter är att man då i praktiken skapat en femte myndighet, med ett eget ansvar för en del av välfärdssystemet och på sikt, möjligen, med egen personal. Detta skulle innebära någonting annat än det syfte som samordningsförbundet idag arbetar utifrån, vilket skulle kräva en omformulering av detta syfte (och lagtexten).

En besläktad fråga till såväl ovanstående resonemang kring samordningsförbundets ansvar och resurser som till förbundet som en extern eller intern verksamhet är var i rehabiliteringskedjan samordningsförbundets verksamheter ska börja arbeta. Här finns olika synsätt som till stor del är beroende av vilken organisation man företräder. Arbetsförmedlingens representanter ger uttryck för att det ska finnas en tydlig gräns mellan vad den egna organisationen och samordningsförbundet ansvarar för. Vården har enligt detta synsätt exempelvis det fulla ansvaret för personen under den tid denne befinner sig på sjukhus, varpå ansvaret hamnar hos nästa part. Samordningsförbundet ska inte bekosta verksamheter som ryms inom organisationens egna uppdrag, utan fokusera på de verksamheter som inbegriper det gemensamma uppdrag förbundet arbetar utifrån.

Detta synsätt ligger till stor del i linje med betraktandet av samordningsförbundet som en extern verksamhet som organisationerna kan remittera till vid behov, och som har marginell eller ingen påverkan på det dagliga arbetet inom organisationen.

Som motsats till detta synsätt kan representanter för primärvården nämnas, där det förhärskande synsättet tycks vara att samverkan, och därmed samordningsförbundet, ska komma in så tidigt som möjligt i individens rehabilitering. Detta synsätt är mera i linje med det generella synsättet på samverkan, och där förbundet ses som något som kan påverka den ordinarie verksamheten, både kring egna interna arbetsmetoder som i samarbetet med de övriga parterna. Med detta synsätt är inte gränsen mellan vad som är vems ansvar lika viktigt, utan det gemensamma ansvaret för individen lyfts istället fram. Målet för samordningsförbundet, på ett principiellt plan, kan mycket väl vara detsamma med dessa två synsätt, men strategierna för hur de ingående organisationerna ska förhålla sig till varandras uppdrag för att uppnå detta mål skiljer sig åt betänkligt.

Analys av materialet

Det empiriska materialet denna studie bygger på är omfångsrikt och innehåller en mängd olika infallsvinklar som är möjliga att grunda en analys på. I resultatöversikten som presenterats i denna rapport behandlas översiktligt en del av dessa ämnen. I detta avsnitt fördjupas ett urval av dessa i en analys.

Organisatorisk lojalitet

Som har kunnat utläsas av resultatpresentationen så finns det en potentiell konfliktsituation inbyggd i det gemensamma arbetet inom ramen för ett samordningsförbund. Konflikten har sitt ursprung i att samordningsförbundets styrelse och beredningsgrupp består av representanter från de ingående parterna som i förbundet sitter på dubbla roller: dels företräder de sin organisation med dess regelverk, budget och hänsynstaganden, dels företräder de samordningsförbundet med dess överbryggande och gemensamma fokus. Som representant i en av dessa grupper är man därmed bunden till två olika uppdrag, vilka också innefattar två olika lojaliteter. Dels har man en lojalitet mot den egna organisationen och dess fortlevnad, dels har man en lojalitet mot det gemensamma arbetet.

Som diskuterades i avsnittet *Egenintresset och det gemensamma uppdraget* (s. 4-5) noterar ett flertal av respondenterna att egenintresset ofta är påtagligt närvarande, och att många vill få ”valuta för pengarna”. Här är respondenterna generellt sett också självkritiska, då de inser att de pengar som avsätts för samordning inte i första hand ska gå till att tillfredsställa den egna organisationens önskiningar, utan användas på det sätt som bäst kommer målgruppen till del. Trots detta upplever de att de ibland sätter den egna ekonomin framför det gemensamma målet. Idealet för en representant för förbundet tycks vara att bortse från vad den egna organisationen vinner på samordningen och istället se till huruvida det gynnar målgruppen eller inte. Försvaret av egna intressen uppfattas av flera respondenter som skadligt för det gemensamma arbetet.

Ett sätt att göra denna situation begriplig är att resonera kring olika typer av organisatoriska lojaliteter och vilka värden man som representant i praktiken är lojal mot. I sitt numera klassiska verk om administrativt beteende analyserar Herbert A. Simon dessa typer av lojalitet.⁷ Han skiljer i sin bok mellan olika typer av värden som han menar styr hur organisationer fungerar. Dels finns *sociala värden* som är breda och rymmer de övergripande målen med en organi-

⁷ Herbert A. Simon 1997 (1947): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4 uppl. New York: The Free Press.

sation, och dels finns *organisatoriska värden* som är mera konkret inriktade på organisationens fortlevnad.

I boken exemplifierar han sin analys med två välfärdsorganisationer i mellankrigstidens Kalifornien, där två myndigheter delade på ansvaret för hanteringen av personer utanför arbetsmarknaden: en myndighet tog hand om de som hade förmåga till arbete, medan den andra tog hand om de arbetsoförmögna. Båda myndigheterna hade övergripande sociala värderingar som kretsade kring individernas bästa, där välfärden utgjorde organisationens syfte och mål. Samtidigt fanns organisatoriska värderingar som kretsade kring myndigheternas överlevnad, där det primära var att hålla ordning på budgeten. Som en konsekvens skickades människor mellan dessa myndigheter, då båda myndigheterna resonerade likadant: i gränsfall lämnas individen över till den andra myndigheten, så förbättras möjligheten att klara de organisatoriska målen. I båda fallen ledde denna typ av resonemang, som är helt begripliga ur ett organisatoriskt värdeperspektiv, att myndigheterna agerade tvärt emot sina sociala värderingar, och därmed inte i enlighet med organisationens syfte.

Samma typ av problematik finns i dagens svenska välfärdsinstitutioner, där det övergripande sociala värdet och målet med organisationerna riskerar att hamna i skuggan av de organisatoriska värdena, som att putsa till siffror och hålla budget. Att identifiera sig med organisationens fortlevnad snarare än dess syfte är ett vanligt och fullt förståeligt misstag.

Problemet med sociala värden som välfärd, menar Simon, är att de för det mesta inte är *operativa*. Organisatoriska värden däremot är ofta påfallande operativa: om vi sänker kostnaden blir budgeten bättre balanserad. Administrativa beslut tas oftast i enlighet med det ”högsta” tillgängliga målet som fortfarande uppfattas som operativt. Att uppnå en lojalitet med organisationens syfte, alltså med sociala värden, kräver att lojalitet med dessa mål värderas högre, även när de står i konflikt med organisatoriska (ekonomiska) mål.

I samordningsförbunden sitter representanter för olika parter som samtidigt som de förväntas leva upp till organisatoriska mål har förbundet sig att ställa upp på förbundets gemensamma mål, som till sin karaktär är mera präglad av sociala värderingar än organisatoriska. Det primära målet är individernas förbättrade arbetsförmåga, inte att minska kostnaderna för de ingående parterna. Det är lätt att se att dessa två lojaliteter kan komma i konflikt med varandra, exempelvis när en satsning på en verksamhet skulle medföra att individers arbetsförmåga förbättrades, men det samtidigt skulle innebära att pengar togs ur verksamheten utan det åstadkommer någon vinst för organisationen.

Så vad krävs för att samverkan ska fungera? Krävs någon form av organisatorisk illojalitet från representanterna för att förbundets mål ska kunna uppfyllas? Ett mera rimligt sätt att argumentera är att koncentrera sig på det faktiska över-

gripande syfte som varje organisation har och att från organisationernas sida tillåta representanterna att relatera till sociala snarare än organisatoriska värderingar när de medverkar i samordningsförbundet, vilket medför ett mer långsiktigt förhållningssätt till samverkan.

Ett sätt att underlätta detta i praktiken är att formulera de sociala målen med förbundet tillräckligt operativt och konkret så att de blir administrativt hanterbara. För att göra detta krävs också att förbundet lyckas balansera de organisatoriska målen (egenintresset) hos de olika organisationerna. Detta framstår som en av förbundets främsta pedagogiska uppgifter gentemot de medverkande huvudmännen.

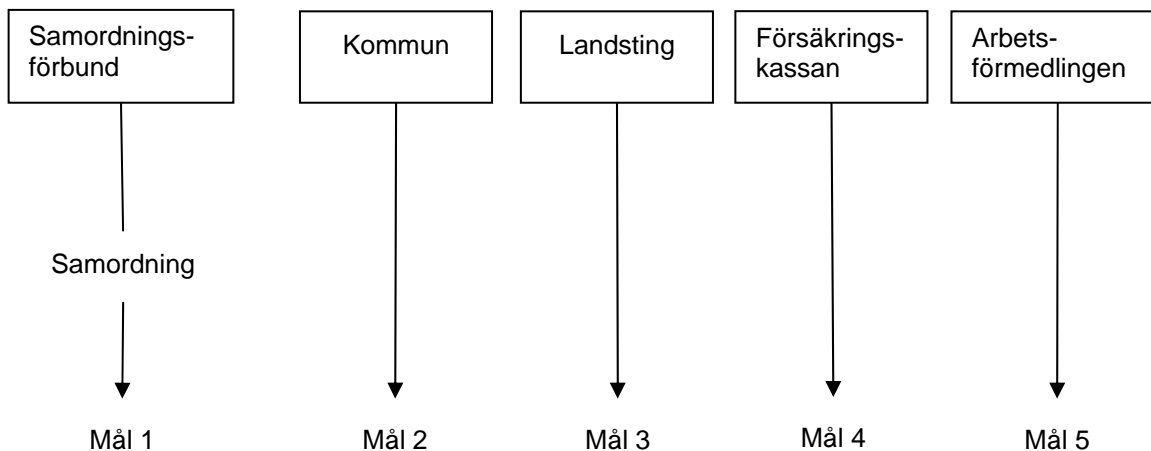
Varje organisations representant kan därtill se till sin egen medverkan och ställa sig ett antal frågor som relaterar till såväl organisatoriska som sociala mål. Dels kan varje representant fråga sig vad denne *måste* göra för att inte motarbeta den egna organisationens mål, liksom vad denne *inte får* göra. När dessa överväganden gjorts kan representanten fråga sig vad denne *kan* göra, det vill säga vilket handlingsutrymme som finns. Slutligen kan representanten se tillbaka på svaren på dessa frågor och fråga sig hur mycket av svaren som är beroende av personliga tolkningar och hur mycket som är uttalade krav.

Att översätta mål

Problematiken med att göra sociala mål operativa kan formuleras som en översättningsproblematik. Det rör sig inte bara om att få de medverkande parterna att arbeta för det gemensamma målet, utan även om att översätta de enskilda organisationernas mål till förbundets gemensamma: att övertyga dem om att samordningsförbundets metod – samordning – är relevant inte bara för att nå det gemensamma utan även de enskilda målen.

Sociologen Michel Callon har utvecklat en modell för att förklara och analysera denna typ av översättningsprocesser.⁷ Enligt denna modell, applicerad på samordningsförbunden, kan ursprungssituationen illustreras enligt figur 2 nedan.

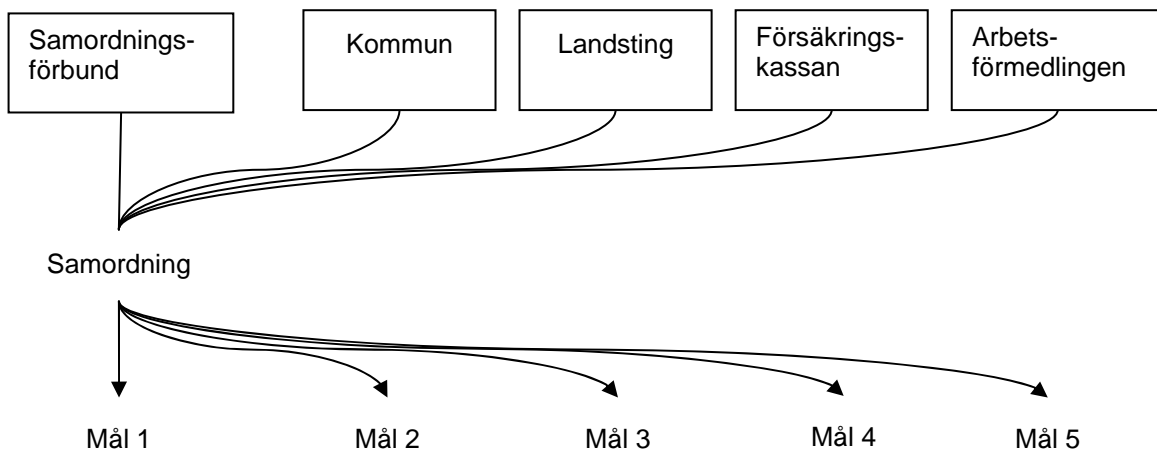
⁷ Michel Callon: "Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay" I John Law 1986: *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* London: Routledge.



Figur 2: Olika organisationer med olika mål.

I figur 2 framstår varje organisation som en egen helhet med ett eget mål som den ska uppfylla. Varje organisation har dessutom sina egna metoder för att uppnå detta mål, illustrerat av pilarna. Samordningsförbundet kommer här till som en ny separat organisation med sitt eget mål som skiljer sig från de övrigas. Därtill har förbundet en särskild metod, i modellen förenklad till enbart samordning.

Samordningsförbundets mål och ambition för att uppnå sitt mål är att övertyga de andra organisationerna om nödvändigheten i att använda sig av den angivna metoden – samordning – för att uppnå varje enskild organisations mål, inklusive förbundets eget mål. Förbundets uppgift är således att argumentera för nödvändigheten av sin egen existens och att göra sig självt outhärligt för de andra parterna. Detta görs genom att identifiera den egna metoden som vad Callon kallar en obligatorisk passagepunkt: att identifiera samordning som en direkt nödvändighet för att de olika organisationernas mål på lång sikt ska kunna uppnås. Denna ambition illustreras i figur 3.



Figur 3: Samordningsförbundets ambition.

Detta är en illustration av hur förbundet söker översätta de olika organisationernas mål genom att erbjuda en definition av problemet (brist på samordning), liksom att föreslå en lösning (mera samordning). Detta steg kallar Callon för problematisering, där förbundets uppgift är att argumentera för att de organisatoriska målen med varje verksamhet bättre kan uppnås med samordning än utan.

En rad problem kan tänkas uppstå i denna process. Det är inte en enkel uppgift att övertyga stora organisationer om att deras metoder behöver ändras, liksom det inte är en enkel uppgift att sedan också lyckas åstadkomma en sådan förändring. Organisationerna kan mycket väl ha mål som inte stämmer överens med vare sig förbundets förslag på problemdefinition eller dess lösningsförslag. Samordning är heller inte en primär metod för organisationerna i deras vardagliga arbete med att uppnå sina mål.

Här ligger ett stort ansvar på den anställde samordnaren i förbundet, som har det faktiska ansvaret för att genomföra en översättningsprocess av det här slaget, samt att som tidigare nämnts argumentera tillräckligt väl för att få de sociala målen att framstå som tillräckligt operativa för att bli genomförbara. Därmed blir samordnarens legitimitet i förbundet central för huruvida förbundet ska lyckas i sin ambition att samordna parternas verksamheter. Samordnarens legitimitet bygger dels på personliga egenskaper och tidigare erfarenhet av liknande arbete, men också på vilket utrymme samordning som metod får på den politiska agendan, såväl lokalt som nationellt. Samordnaren har också i uppgift att balansera de olika synsätten hos de ingående parterna och syntetisera dessa till

en hanterbar helhet som parterna sedan kan arbeta utifrån i sina respektive organisationer.

Förutsatt att samordnaren åtnjuter den legitimitet som krävs för denna typ av uppgift är det sedan varje verksamhetsrepresentants ansvar att arbeta med dessa frågor in mot sin egen organisation, för att där förankra det arbete som samordnaren gjort i att översätta de enskilda målen till någonting gemensamt.

Slutsatser

Sammanfattningsvis så framstår uppgiften att förankra samordning som arbets- och tankesätt som komplicerad och beroende av goda argument, legitimitet, engagemang och ett ömsesidigt intresse mellan parterna. Att få samordningen att fungera i praktiken kräver att de övergripande sociala målen görs hanterbara och att organisationernas verksamhetsmål översätts till att överensstämma med samordningsförbundets mål och medel.

Därtill är det nödvändigt att representanterna för de olika organisationerna identifierar sig med sociala snarare än organisatoriska värden, vilket innebär att de tydligare tar hänsyn till de övergripande välfärdsmålen med sin och förbundets verksamhet snarare än till den egna organisationens fortlevnad.



Linköpings universitet