
Att införa samverkan - några erfarenheter

Stockholm 00-10-03

Lars-Erik Pettersson
På uppdrag av **Utvecklingsrådet**



Förord

Hösten 1997 tecknade de centrala parterna avtalet *Samverkan för utveckling*. Avsikten med avtalet, som bland annat ersätter tidigare medbestämmande- och arbetsmiljöavtal, är att genom lokala utvecklingsprocesser förbättra och utveckla verksamheten och arbetsvillkoren på statliga arbetsplatser.

Den särskilda styrgrupp som Utvecklingsrådet tillsatte för att stödja implementeringen av det nya avtalet, har tagit initiativ till en särskild uppföljning av det lokala arbetet. Styrgruppen har givit Lars-Erik Pettersson i uppdrag att genomföra intervjuer och samtal med arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter på ett 20-tal myndigheter/lokala enheter. Lars-Erik Pettersson har i bifogade rapport sammanställt sina erfarenheter och reflexioner med anledning av uppdraget.

Stockholm 2000-11-13

För styrgruppen

Kerstin Hildingsson
Ordförande

I styrgruppen för Implementering av avtalet *Samverkan för utveckling* ingår:

Bo Wernhammar	Arbetsgivarverket	08/ 700 13 48
Åke Hedbom	OFR	08/ 790 51 50
Kerstin Hildingsson	SACO-S	08/ 613 48 39
Per Insulander	SEKO	08/ 791 41 34

Att införa samverkan - några erfarenheter

1. Bakgrund

Det har nu gått tre år sedan det centrala avtalet "Samverkan för utveckling" slöts mellan de centrala parterna inom det statliga området. Utvecklingsrådet har en styrgrupp med ansvar för implementering av avtalet ute på de statliga myndigheterna. En idéskrift kring området gavs ut sommaren 1998 och styrgruppen har genomfört ett antal regionala konferenser för att informera om avtalet och samverkan. De har dessutom deltagit vid myndighetsinterna möten kring samverkansområdet. Efter dessa aktiviteter har ansvaret lagts på den separata myndigheten att utforma sin lokala lösning inom området.

Som stöd för myndigheternas interna arbete med att införa samverkan kan stöd begäras av Utvecklingsrådet motsvarande 100 kr per anställd. Dessa medel har inte avropats i beräknad takt. Andra signaler tyder på att det lokala införandet av ett nytt förhållningssätt mellan parterna gått relativt trögt på många håll.

2. Uppdraget

Styrgruppen behöver ta ställning till om några nya insatser är nödvändiga från deras sida för att ytterligare stimulera det lokala arbetet inom området. För att få en tydligare bild av läget ute på myndigheterna inför ett ställningstagande har ett projektuppdrag lagts på Lars-Erik Pettersson (anställd vid Castor AB) att göra ett antal myndighetsbesök. Styrgruppen har pekat ut en lämplig mix av myndigheter för arbetet. I några fall har besök skett på flera nivåer inom ett myndighetsområde.

3. Tillvägagångssätt

Intervjuer har genomförts på de utpekade organisationerna och därvid har strävan varit att träffa både representanter för arbetsgivaren och aktuella fackliga organisationer. Intervjuerna har skett genom öppna samtal men mot bakgrund av en frågeguide som godkänts av styrgruppen. Vanligen har intervjuerna skett vid personliga möten men i ett par fall har de skett per telefon. I dessa fall bedöms kvaliteten ha blivit lika hög som vid de personliga intervjuerna. Samtalen har som regel varat mellan två och tre timmar och har skett i en mycket öppen och ärlig atmosfär även där arbetet som skulle beskrivas har haft sina problem. Givetvis har vi också kommit in på myndigheternas fortsatta arbete och här har de jag mött ofta varit intresserade av mina tidigare erfarenheter. Genom de diskussioner jag genomfört har jag erhållit en mängd intryck från myndigheternas arbete med att införa sina lokala system för samverkan. Samtidigt har det under samtalen väckts en hel del nya idéer kring hur de skulle kunna arbeta i fortsättningen.

4. Andra myndighetskontakter

Självklart gick jag inte in i studien med ett helt blankt papper. Under en följd av år har jag och mina kollegor kommit i kontakt med samverkansområdet under vårt arbete med olika förändringsfrågor inom det statliga och kommunala området. Jag själv har på olika sätt medverkat i arbete kring samverkan inom en rad myndigheter och är just nu aktiv inom t ex polisområdet och vid Energimyndigheten. I samband med studien har jag aktualiserat en del tidigare kontakter med bland annat länsstyrelsen i Västra Götaland där Castor AB under -98 deltog som stöd i deras arbete. Givetvis har jag i min analys också vägt in intryck från dessa andra kontakter jag haft inom samverkansområdet.

5. Möjligheter att generalisera

Under arbetet har ett 20-tal arbetsplatser besökts inom 16 olika myndighetsområden. På respektive ställe har en tämligen djup diskussion genomförts kring deras arbete och erfarenheter inom samverkansområdet. För central/regionala myndighetsområden har besök som regel skett på ett par olika nivåer för att fånga myndighetens arbete. Givetvis kan enstaka nedslag i en mycket spridd organisation ge bilder som inte är signifikativa för andra motsvarande enheter. Hur typiskt är det skolhem inom SIS som besökts i förhållande till de övriga 49? Vad kan vi dra för slutsatser av det besökta förbandet inom försvaret i förhållande till övriga ca 120 försvarsorganisationer? Det är alltså viktigt att ta nedan redovisade försök till slutsatser med en viss nypa salt. Samtidigt tror jag att en hel del bilder jag fått under arbetet med studien är väl värda att ta på allvar och generalisera.

6. En allmän analys av läget ute på myndigheterna

Införandet av samverkan på myndigheter anses ha gått ganska trögt. Det har också på många håll tagit mycket längre tid än de centrala parterna först förväntade sig. Det bestämda intryck jag fått vid mina myndighetsbesök är ändå att arbetet med att införa samverkan nu pågår på de flesta håll och ofta kommit relativt långt. Även myndigheterna har underskattat svårigheterna och den tid som behövts för att utveckla sina myndighetsspecifika system. Det här har inte bara varit negativt. Ett antal har uppgivit att själva processen har lett till positiva resultat genom att förhållningssätt och tidigare problem mellan parterna kunnat redas ut inför förändringen.

Även där arbetet på formella samverkanssystem inte kommit särskilt långt uppges ofta att man tagit till sig intentionerna i samverkansavtalet i sitt arbetssätt. I vad mån detta är en rationalisering eller inte är svårt att avgöra. Vid en mer fördjupad diskussion har det som regel visat sig att de olika parterna har en splittrad syn på hur det praktiskt fungerar.

Jag har dock mött tydliga exempel på ett utvecklat samverkanstänkande även inom myndigheter som inte infört samverkan. Av olika skäl har de inte hunnit/mäktat med eller haft befogenhet att införa samverkan på en mer formell basis.

De myndigheter som har de längsta erfarenheterna av samverkansarbete markerar att man måste se långsiktigt på området. Att i grunden ändra ett förhållningssätt tar mycket lång tid och är en process som ständigt måste utvärderas, utvecklas och stödjas.

7. Några områden av särskilt intresse

7.1 Varierade införandestrategier har använts

Några huvudspår

Det finns två huvudspår:

1. Att börja med att ta fram ett samverkansavtal
2. Att initiera försök av olika slag och skaffa erfarenheter som underlag för ett avtalsarbete.

Dessa huvudspår är ofta inte renodlade. Även där tanken har varit att starta i ett avtalsarbete har processen ofta tagit lång tid, varit lärande och förändrat inställningen hos de inblandade parterna.

Inte någon av de besökta myndigheterna har bedrivit försök som enbart gällt en del av organisationen. På annat håll har jag erfarit att det finns både för- och nackdelar med ett sådant angreppssätt. Det kan vara av stor fördel att få signaler från praktiska arbeten som underlag att utforma ett system. Problem uppstår om försöket inte går bra eller drar ut på tiden. Resten av organisationen passiviseras lätt i väntan på resultatet av en försöksverksamhet. Ett annat problem som kan uppstå vid försök är att det uppstår oklarheter kring vad som egentligen gäller formellt inom myndigheten.

De försök jag mött på besökta myndigheter har som regel gällt utformningen av det partsrepresentativa umgänget på central nivå. Man har t ex kommit överens om att ersätta det löpande MBL-förfarandet med en samverkansgrupp på myndighetsnivå. Det kan också gälla den praktiska hanteringen av någon aktuell utvecklingsfråga och att denna behandlas i en partsgrupp och kanske med bred medverkan av de anställda som berörs.

Myndigheter på flera nivåer

Jag har besökt ett antal myndigheter som är central/regional/lokala till sin karaktär som Försvaret, ASS, SIS, Skatten, KFM, Kriminalvården, Domstolarna och Åklagarväsendet. Vid sidan av mitt intervjuarbete har jag också arbetat med Polisväsendet och fått en inblick i deras arbete. Någon centralmyndighet har helt delegerat ansvaret till sina regionala och lokala myndigheter. Andra har tagit ett fast

grepp om utvecklingen genom att på olika sätt ta fram gemensamma ramar för införandet av samverkan och också genom en tydlig riktning från högsta ledning.

Mitt helt bestämda intryck är att den senare införandestrategin är den som lyckats bäst. Den slutsats som jag drar av materialet är att en decentralisering till underliggande myndigheter måste kopplas med en tydlig central styrning och uppföljning för att bli framgångsrik. Samtidigt måste ramarna för den lokala utformningen av det praktiska samverkansarbetet vara så vida att samverkanssystemet kan utformas efter de faktiska förutsättningar som gäller på den lokala eller regionala arbetsplatsen.

Genomförandefrågor

Det är fördelaktigt om parterna kan enas om en gemensam och tydlig avsiktsförklaring med införandet av samverkan. Parterna måste vara överens om vad samverkan står för och vid arbetet med att formulera ett sådant dokument kommer skilda tolkningar fram och kan behandlas.

Olika ansatser har genomförts för att föra ut förändringen till de anställda och förankra den i hela organisationen. Vanligt är informationsmöten och seminarier för de anställda där parterna gemensamt förmedlar sina tankar kring samverkansområdet.

De operativa cheferna blir viktiga för ett framgångsrikt införande. Vissa myndigheter trycker därför på vikten av ledarutveckling och förankring bland dessa chefer. De får inte ge ifrån sig dubbla signaler. Att säga på ett sätt och göra på ett annat kan allvarligt skada trovärdigheten i systemet.

I samband med införandet av samverkan kan det vara lämpligt att passa på att se över myndighetens delegationsordning och möjligheter att ytterligare delegera olika frågor. Det kan också vara lämpligt att granska mötesfloran för att försöka integrera samverkansförfarandet med befintlig mötesstruktur. Vid någon myndighet har en satsning gjorts på utveckling av mötesformer inom myndigheten. Vid en annan har införandet av samverkan kopplats med en tämligen omfattande arbetslagsutveckling.

7.2 Ledningsfrågor

Chefernas agerande är av central betydelse vid utveckling av samverkan på en arbetsplats. Detta gäller chefer på alla nivåer. Ett antal har påpekat hur väsentligt det är att den högste chefen pekar ut riktningen och verkar som trendsättare med sitt eget sätt att agera. Säger GD ifrån att det är dennes vilja att ett samverkansförfarande införs är det troligare att underlydande chefer kommer att verka för ett praktiskt genomförande. Detta förstärks om även samverkansarbetet följs upp parallellt med annan uppföljning.

Vanligt är att införandearbetet bedrivits på en lägre nivå inom myndigheten utan att den högsta ledningen engagerar sig på ett synligt sätt. Mitt intryck är att detta försvårar ett införande av samverkan. Vanligen läggs ansvaret för införandet av samverkan på personalchefen inom en myndighet. Det kan vara ett systemfel för att åstadkomma en mer genomgripande förändring. Personalchefen har en sidorienterad roll i förhållande till chefer i kärnverksamheten och kan ha svårt att påverka dessa.

I och med att förhandlingssidan minskar i betydelse förskjuts ansvaret mot de operativa cheferna. Det innebär att ett samverkansförfarande står och faller med verksamhetsansvariga chefer. De måste ta ett ökat ansvar för området och vara bärare av det nya förhållningssättet. Cheferna kan vara svåra att engagera i förändringsarbetet om inte de fått tydliga signaler från sina överordnade.

Vissa myndigheter jag mött har haft svårigheter att intressera sina generaldirektörer för samverkansarbetet. Dessa kan vara dåligt informerade kring vad samverkan innebär eller ställa sig tveksamma till förfarandet som sådant. Är GD negativt inställd stannar arbetet kring samverkan. Detta är fallet vid någon myndighet där GD-byte skett under arbetet med införande av samverkan. Förslag till åtgärder skulle kunna vara att ta upp samverkansområdet vid GD-möten och att genomföra en rejäl idédiskussion där GD medverkar inom myndigheten. Härvid kan det möjligen vara fördelaktigt att någon extern medverkar och för in erfarenheter från andra håll.

Kommunikationssystemen inom en myndighet måste hänga ihop. Man behöver därför utveckla kopplingen mellan samverkanssystemets olika delar: PU-samtal, arbetsplatsträff, samverkansgrupp och ledningsgrupp. Mycket hänger ihop på tvärs och måste behandlas på ett sammantaget sätt. Om delarna inte hålls ihop kan lätt förtroendekapitalet i systemet gå förlorat.

Behandlas en fråga på flera nivåer är det av vikt att resultatet förs upp till beslutande nivå. Det är på samma gång viktigt att en återföring sker så personalen märker att deras synpunkter tagits på allvar och behandlats med respekt inför beslut i en fråga. En annan viktig fråga är att klargöra förhållandet mellan myndighetens ledningsgrupp och den centrala samverkansgruppen. Det finns några enstaka exempel där myndigheter slagit ihop ledningsgruppen och samverkansgruppen för att förenkla kommunikationen och hanteringen.

7.3 Fackens roll

Fackens roll förändras. Ett av syftena med samverkan är att frågor ska tas där de hör hemma i de naturliga arbetsgrupperna. Fokus kommer att förskjutas mot arbetsplatsträffar (APT) för behandling av olika frågor. Arbetstagarorganisationerna (ATO) måste släppa frågor och acceptera en mer konsultativ roll där de centralt i större utsträckning arbetar med övergripande policyfrågor. De kommer mer att vara controllers som ingriper när något inte fungerar. Samtidigt kommer krav att förändra

ett ganska inarbetat reaktivt arbetssätt till att aktivt ge ifrån sig kreativa idéer rörande myndighetens utveckling. Allt detta kommer att ställa nya krav på de förtroendevalda. Större krav kommer också att ställas på fackliga representanter på lägre nivåer inom myndigheten. En del av de fackliga jag mött ser bekymmer med den ändrade rollen genom de svårigheter man redan har att rekrytera personer till fackligt arbete.

Att gå in i samverkan innebär på grund av det ovanstående att ATO tar risker vilket lett till en viss märkbar tudelning i inställning till att gå ifrån MBL-förfarandet. Detta kan märkas i olika utsträckning inom samtliga fackliga organisationer.

7.4 Medarbetarnas delaktighet, roll och ansvar

Att engagera medarbetaren är själva grundbulten i samverkan. Intentionen i avtalet är att öka delaktigheten och engagemanget bland medarbetarna för verksamhetens utveckling. Syftet är att få fram mer idéer till förändring samt att bredda och förankra underlag inför olika beslut. Större krav måste därför ställas på medarbetaren för att idén med samverkan ska bli lyckosam. En del myndigheter genomför just nu arbeten som syftar till att förtydliga medarbetarskapet och vilka rättigheter och skyldigheter som den enskilde medarbetaren har. Givetvis finns här en stark koppling till ledarskapet.

Det har på många håll varit svårt att engagera medarbetarna i arbetet med att införa samverkan. De har varit nöjda med ett representativt inflytande genom sin fackliga organisation och den nivå på direkt inflytande man redan har på arbetsplatsen. Många drar sig för att engagera sig utanför sitt eget arbetsområde. Inom myndigheterna finns en avsevärd möteströtthet samtidigt som medarbetarna har en stark press i arbetet.

För att engagera medarbetarna måste samverkansförfarandet och dess fördelar förtydligas. Systemet måste vara effektivt, ge synbara resultat och genom det väcka intresse bland de anställda. Att få med de anställda är ett ansvar för både AG och ATO. Jag skulle här vilja citera en passus ur Örebro Universitets förslag till samverkansavtal: "Arbetsgivaren och arbetstagarorganisationerna arbetar tillsammans för att stödja de anställda i deras medverkan".

Någon facklig representant har farhågor kring vad som ska hända när frågor förs ner till direktinflytande i arbetsgruppen. Kommer de starka att ta för sig på de svagas bekostnad? Här gäller det för cheferna att se upp och stimulera de mer tysta till aktivitet.

7.5 Förhållandet mellan parterna

På ett antal myndigheter har de påtvingna nedskärningar som genomförts under senare år ansträngt förhållandet mellan parterna. Alla problem i hanteringen av detta svåra område har skapat misstroende och misstänksamhet. På många håll framförs att

det måste finnas tillit och förtroende mellan arbetsgivaren (AG) och ATO för att samverkan ska fungera. Diskussionerna och arbetet kring samverkansområdet har ofta tagit mycket mer tid än beräknat. Samtidigt har arbetet löst upp många spänningar och närmat parterna. Framför allt märks detta tydligt i de partssammansatta arbetsgrupper som ofta bildats för samverkansinförandet. Jag har vid mina intervjuer mött en mycket otvungen stämning mellan parterna även när diskussionen gällt kvarvarande problem inom området. På många håll märks tydligt att arbetet lett till en ökad samsyn kring många frågor. Detta har dock tagit tid eftersom det inneburit ett förändrat förhållningssätt. Av vikt är att detta förändrade förhållningssätt även sprids till de inom myndigheten som inte medverkat i utvecklingen av samverkanssystemet.

7.6 Att lämna MBL-strukturen

Det finns en trygghet i det traditionella MBL-förfarandet som kan vara svår att lämna. Kring MBL och MBA-S har det utvecklats en tydlig struktur och det är lätt att på ett korrekt sätt följa detta regelverk. Ser man till resultatet uppger många att fokus ofta varit mer på korrekthet än reellt medinflytande och mer på form än innehåll. Framför allt uppger de som kommit relativt långt inom samverkansområdet att det varit mycket fördelaktigt att lämna tidigare förhandlingskultur. Tillfälle till medinflytande gavs tidigare oftast så sent i behandlingen av frågor att möjligheterna till påverkan blev mycket begränsade.

Det har dock under årens lopp utvecklats en kompetens kring MBL och dess förhållningssätt hos parterna och på ett antal håll markeras en otrygghet att gå in i något nytt som känns osäkert/otydligt i kanterna. Framför allt bland jurister har jag mött en negativ inställning till samverkansavtalets som man säger "luddiga" utformning. Detta verkar vara en av orsakerna till att vissa rättsmyndigheter jag mött inte infört något samverkanssystem.

7.7 Samverkansformer

Det centrala samverkansavtalet anger olika former för samverkan: samverkan-grupper, arbetsplatsträffar (APT), utvecklingsgrupper och utvecklingssamtalet. Myndigheter av begränsad storlek väljer vanligtvis att enbart inrätta partssammansatta samverkansgrupper på central myndighetsnivå. Storlek eller olika geografisk placering kan leda till att man väljer att inrätta representativa samverkansgrupper även på lägre nivåer.

En för medarbetarna central del av samverkanssystemet är APT och hur dessa utformas. Vissa myndigheter har gjort avsevärda satsningar för att utveckla dessa mötesformer. Någon har utbildat ett större antal intresserade medarbetare i mötes-teknik med inriktning mot att aktivera deltagarna och skapa effektiva mötesformer i övrigt. Andra har satsat på arbetslags- eller teamutveckling för att utveckla sina arbetsgrupper. Erfarenheterna är mest positiva där APT givits tydlig struktur och former. Samtidigt måste det finnas utrymme att mer spontant ta upp frågeställningar.

Det anses viktigt att minnesanteckningar förs, sprids till berörda och delges överordnad chef. Behandling vid APT ställer krav på en utvecklad och tydlig ansvars- och delegationsordning. Där samverkan kommit längre utvecklas en allt större delegering av frågor. Genom detta rensas bordet i lednings- och samverkansgrupper från alltmer detaljfrågor.

Vissa myndighetsområden har betydande svårigheter att samla sin personal. Organisationen kan vara geografisk spridd. Man kan ha skifttjänstgöring och/eller operativ drift som ständigt måste pågå. Här gäller det att kanske se över hela sin mötesstruktur och utreda om samverkansförfarandet kan integreras med andra nödvändiga mötesformer.

Viktigt är att samverkanssystemet inte blir en form vid sidan av verksamheten i övrigt. Intentionen bakom samverkan är att verksamheten och dess utveckling ska stå i centrum.

Utvecklingssamtalet fungerar ganska varierat inom de myndigheter som studerats. Vanligen har former för detta område utvecklats i början av 90-talet. På många håll verkar det finnas anledning att ta ett nytt tag i utveckling och uppföljning av samtalen. Ny aktualitet har samtalet mellan chef och medarbetare fått på grund av den alltmer individualiserade lönesättningen. En del myndigheter genomför därför både utvecklings- och lönesamtal med sina medarbetare.

7.8 Arbetsmiljöområdet

På de flesta håll har arbetsmiljöområdet integrerats i samverkanssystemet. Inrättade samverkansgrupper fungerar tillika som skyddskommitté. På flera håll har man angivit att det i diskussionerna kring samverkanssystemet framförts en rädsla för att arbetsmiljöfrågorna skulle försvinna bland andra frågor som tas upp i en samverkansgrupp. Där erfarenheterna är längre uppges i regel att detta inte hänt utan att det varit fördelaktigt att behandla arbetsmiljöfrågorna i samma sammanhang som andra verksamhetsfrågor. De för dagen mest aktuella frågorna rör psykosociala problem beroende av arbetsbelastning och stress i arbetet. Dessa frågor har direkt koppling till t ex ärendefördelning, organisation, kompetensutveckling och utformning av tekniska stöd.

Tidigare har ofta arbetsmiljöfrågorna levt ett eget liv inom myndigheten och tyvärr ofta en tynande tillvaro. Vissa myndigheter uppger att effekten av att arbetsmiljöområdet integrerats med samverkansförfarandet har blivit att uppmärksamheten på arbetsmiljöfrågor har förstärkts. Ett villkor är dock att kompetensen inom området breddas. Vanligen ingår huvudskyddsombud i samverkansgrupperna. Någon myndighet har valt att då och då fokusera möten i samverkansgruppen på arbetsmiljöområdet.

Där det funnits olika uppfattning kring hur arbetsmiljöområdet ska organiseras har myndigheterna ibland valt att behålla skyddskommittéerna. Vissa som inte hunnit införa samverkan inom andra områden har valt att börja med försök inom arbetsmiljöområdet.

7.9 Hinder och drivkrafter

Där man har haft svårigheter uppges olika orsaker. Brist på tid på grund av att andra frågor tagit uppmärksamhet och resurser är en vanlig förklaring. Det kan ha varit ekonomiska problem, krav på nedskärning, omorganisationsarbete, personalbrist mm som fått myndigheten att avvakta en bättre tidpunkt. Frågan är om detta lugn någonsin kommer. Alla myndighetsområden är ständigt utsatta för olika förändringar som tar kraft och som kräver resurser. Inom någon myndighet uppges som motsats att de anser att ett fungerande samverkanssystem är ett nödvändigt villkor för att en förväntad genomgripande förändring ska kunna genomföras på ett positivt sätt.

En annan orsak till att samverkan dröjt är att ledningen eller någon av parterna är negativa. Vanligen bordläggs arbetet på samverkan i så fall. Exempel på detta finns inom rättsväsendet men också inom andra myndighetsområden. En dylik tveksamhet kan förmodligen endast övervinnas om tydliga erfarenheter från olika håll påvisar att samverkan leder till positiva effekter för verksamheten och de anställda. Den högsta ledningens inställning är helt avgörande för hur samverkansområdet har utvecklats inom myndigheten.

Utvecklingsrådets seminarier, idéskrift och positiva signaler från myndigheter som gått före har skapat intresse för samverkansförfarande som drivit på utvecklingen. Många har varit trötta och besvikna på det begränsade utfallet av MBL-förhandlingar och har en önskan att finna andra former för inflytande. Samverkan kan leda till förenklingar och att frågor som tidigare togs upp i förhandlingar snabbt löses där de hör hemma och aldrig lämnar arbetsgruppen.

7.10 Avtal

Området är lite dubbelt. Ofta har det tagit en avsevärd tid att få fram ett avtal inom ett myndighetsområde. Förhandlingar kring innehållet har ibland varit besvärliga och ofta gått i stå i omgångar. Det finns en inbyggd paradox i att förhandla om samverkan. På en myndighet uppgav den som var ansvarig för skrivandet att han höll på att ge upp när man avverkat över tjugo versioner. Med lite distans uppger myndigheter att själva texten i avtalet har haft mindre praktisk betydelse. Det viktiga är att man slutit ett avtal om ett nytt förhållningssätt. Centralt är i stället hur myndigheten lyckas förverkliga det önskade förhållningssättet i praktiken. Givetvis måste avtalet reglera en del formalia.

En följd av många och långa diskussioner kring ett samverkansavtal är att tillfällen ges att ta upp problem och frågeställningar kring umgänget mellan parterna. Under arbetet

med avtalet reder man ut och utvecklar sitt sätt att mötas. Ett väl så viktigt sidoresultat blir därför att parterna ofta lyckas finna en annan nivå att förhålla sig till varandra.

Vanligen har myndigheten samlat på sig rader av avtalsexempel från andra myndigheter inför sitt arbete. Det ovanstående tyder dock på att det finns vinster med att själva utforma sitt avtal utifrån myndighetens egna förutsättningar.

Inom verksamhetsområden med central och regional/lokal organisation är det dock vanligt att det lokala/lokala avtalet till största delen är en bekräftelse på det central/lokala avtal som skrivits för hela verksamhetsområdet.

8. Genomförda uppföljningar

De flesta myndigheter har fortfarande relativt begränsade erfarenheter av samverkansarbete. Därför har inte så många intressanta uppföljningar gjorts av effekter av det nya arbetssättet. Inom ett antal myndigheter finns en ambition att utvärdera och revidera det system man valt. Detta har ofta uttryckts i det avtal som man slutit. Bedömningen är dock att något år måste gå innan man kan dra några slutsatser.

Inom försvaret var den ursprungliga avsikten att utvärdera efter ett år och därefter utveckla avtalet. När tidpunkten kom valde man att förlänga avtalsperioden ytterligare ett år. Under hösten 2000 genomför nu försvaret en seminarierie för alla förband där deras erfarenheter av samverkan kommer att redovisas och diskuteras. Resultatet kommer att utgöra underlag för ytterligare utveckling av försvarets samverkansarbete.

AMS genomför fortlöpande uppföljningar kring hur implementeringen i länen fortlöper. I våras genomfördes en tredje sådan uppföljning genom enkät och besök på tre län. I en sammanfattning har de huvudsakligen positiva intrycken redovisats. Ett intryck som delges är den ökade betydelsen av APT som inneburit att förhandlingsärenden minskat. Ett antal län har uppgivit att behandlingen av olika områden som arbetsmiljö, jämställdhet och MBL-frågor i samma sammanhang har förenklats och inneburit färre sammanträden.

Länsstyrelsen i Västra Götaland gjorde vid sitt genomförande en intressant satsning på att utveckla sina mötesformer. En enkel utvärdering som genomfördes sommaren 2000 visar emellertid att det fortfarande finns anledning att utveckla APT på olika håll. Det finns också behov att utveckla medarbetarsamtalen. En erfarenhet av detta är att det tar tid innan ett nytt förhållningssätt fungerar tillfredsställande. Man måste hela tiden följa upp och stötta de delar som behöver utvecklas. Myndigheten uppfattning är att den utbildningsinsats man genomfört varit helt nödvändig.

Ingen av de intervjuade myndigheterna har ännu gjort någon mer genomgripande uppföljning av sitt samverkanssystem.

9. Effekter av samverkan

Fortfarande uppger de myndigheter jag besökt att är det för tidigt att kunna se effekterna av deras samverkansförfarande. Man har svårt att besvara frågor om samverkan har lett till ökad effektivitet eller utveckling på annat sätt inom verksamheten. Där man kommit längst är parterna dock helt övertygade om en rad positiva effekter. Effekter som uppges är ökad delaktighet och engagemang bland medarbetarna, förenklad hantering av olika frågor, snabbare lösningar, tidsvinster och ett utvecklat förhållande mellan parterna. Umgänget uppges ha blivit mycket mer konstruktivt. En ökad dialog inom myndigheten och en mer utvecklad form för umgänget mellan parterna har lett till förbättringar i förhållande till hur det var tidigare. Facken på ett tydligare sätt tagit sin del av ansvaret i olika frågor. Chefer har förändrat attityder och lägger i mindre utsträckning fram färdiga lösningar. Vid ett fungerande samverkanssystem blir i praktiken behovet av formella förhandlingar mycket litet även om denna möjlighet finns kvar.

En hel del positivt hände under utvecklingen av samverkanssystemet. Samtidigt har det under en övergångsperiod åtgått extra tid och resurser för att utveckla deras samverkanssystem och få det att fungera.

Någon uppger att: "får vi detta att fungera så kommer det att vara det bästa som hänt inom vår myndighets inre arbete".

10. Andra erfarenheter och råd till andra

Myndigheterna har vid samtalen reflekterat kring sina erfarenheter och vissa har passat på tillfället att ge råd till andra myndigheter. Här är några av de synpunkter som framkommit vid intervjuerna:

Samverkan är helt suverän som arbetsmetod när den fungerar. Att utveckla den i praktiken kräver dock mycket av alla parter AG, ATO, chefer och medarbetare. Det gäller att ge motiv för och formulera varför arbetssättet bör användas. Samverkan är i mycket bara en fråga om sunt förnuft som går ut på att förankra en strävan mot samma mål.

I kulturskiftet kan det vara viktigt att ge tecken om ett nytt förhållningssätt. Små och synbart betydelselösa saker ger viktiga signaler. Byt namn från sammanträden till möten. Kalla inte till möten utan inbjud till dessa. Stimulera till en placering häller om buller vid bordet i stället som förr på var sin sida.

Det kan uppstå ett vakuum i MBL-frågor om man för in samverkan på ett ostrukturerat sätt. Alla parter måste veta vad som gäller och det gäller att se till att inga frågor hamnar mellan stolarna.

Ett avtal bör vara så kort som möjligt. Det viktiga är att utveckla ett förhållningssätt kring samverkan. Ett avtal är inget värt om inte andan slår igenom. Man måste vara överens om förhållningssättet. Annars spelar det ingen roll var som står i ett avtal. Ett formellt avtal kan kompletteras med ett mer utförligt idédokument där parterna beskriver sin gemensamma avsikt med ett samverkansförfarande.

Utveckla samverkansförfarandet i lugn takt. Det gäller att klara ut vilka frågor som ska behandla i samverkan. Viktigt att skapa förtroende och öppenhet. Annars fungerar inte samverkan.

Se till att aktivera medarbetarna. En arbetslagsutbildningen ger gynnsamma effekter i arbetet att skapa en plattform för delaktighet. Förtydliga att systemet står på tre likvärdiga ben och se över mötesfloran. Det är viktigt veta varför man möts, att möten är effektiva och att de känns väsentliga för verksamheten och dess utveckling.

11. Förslag till Utvecklingsrådet

Under samtalen har myndigheterna givit rader av förslag till vad Utvecklingsrådet skulle göra för att ytterligare stimulera arbetet att utveckla samverkan på myndigheterna. Här är en lista på de enligt min bedömning viktigaste förslagen:

1. Utvecklingsrådet borde göra sig mer synliga igen. Genom att personbyten inom myndigheterna har skett sedan Utvecklingsrådets tidigare genomgångar kan sådana behöva upprepas. Utvecklingsrådet borde kanske rikta ytterligare information till myndigheter som inte varit i kontakt med rådet.
2. Utvecklingsrådet bör göra insatser för att vinna myndigheternas högsta ledning för samverkanstanken. GD-möten borde här kunna vara en kanal för information och utbildning till verkschefer.
3. Visionerna kring områden behöver utvecklas för att ytterligare stimulera ett positivt intresse för samverkan. Detta kan var viktigare i det fortsatta införandearbetet än att sprida erfarenheter kring området.
4. Utvecklingsrådet skulle hjälpa myndigheterna att få del av erfarenheter och idéer från andra håll. Detta kan ske genom erfarenhetskonferenser eller arbetsseminarier kring samverkan där parterna deltar tillsammans. En annan möjlighet är att bilda nätverk för erfarenhetsöverföring och träffar på tvärs kring området mellan olika statliga organisationer.
5. Utvecklingsrådet bör lyfta fram goda exempel där samverkan fungerar för att sprida idéer och intryck. Detta kan ske genom erfarenhetsseminarier där goda exempel lyfts fram eller arbetsplatsbesök till mönsterarbetsplatser.

6. Ge ut praktiska råd och idéer för implementeringsarbetet så att detta blir effektivt. Hur ska en myndighet pedagogiskt föra ut syfte, tankar och metoder kring samverkansförfarandet.
7. Utvecklingsrådet bör planera en satsning för en nytändning om ett par år. Utvecklingsrådet borde dessutom ge utvärderingsstöd och utveckla metoder/enkäter för detta. Går det att göra det centrala avtalet bättre och tydligare?
8. Utveckla databaser för information, erfarenheter, avtal och former som utvecklats på olika myndigheter.
9. Utvecklingsrådet borde genomföra en särskild analys kring den speciella miljön för samverkan som finns inom högskoleområdet