

ESOX
FORSKARE OCH KONSULTER
DOCENT JAN WALLEMBERG

UTVÄRDERING AV PARTSRÅDETS ARBETE MED SAMVERKAN

Jan Wallenberg, september 2010

Hemsida: www.janwallenberg.se

Blogg: janwallenberg.blogspot.com

E-post: info@janwallenberg.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	sid. 3
1 Partsrådets uppgifter i samverkansfrågan	5
2 Utvärderingens metod och material	6
3 Resultat	9
4 Slutsatser	35

SAMMANFATTNING

Utvärderingen har genomförts av docent Jan Wallenberg på uppdrag av Partsrådet. Alla slutsatser och bedömningar är Wallenbergs egna. Utvärderingen har genomförts efter vetenskap och beprövad erfarenhet.

Materialet har bestått av 1) en e-enkät till myndighetschefer, personalchefer och fackliga representanter på samtliga statliga myndigheter med svarsfrekvensen 60 %, 2) mailkontakter med 25 arbetsgivare och fackliga som haft kontakt med Partsrådet, 3) utvärderarens deltagande i Partsrådets konferenser, 4) samtal med de två operativt ansvariga, 5) intervjuer med medlemmarna i Partsrådets styrgrupp för samverkan, 6) skriftligt material.

Med hjälp av faktamaterialet går det att göra bedömningar dels i de tre mål som Partsrådet satte upp för arbetsområdet och dels i de fyra frågor som utvärderingen ställde.

Partsrådet formulerade målen för arbetsområdet på detta sätt:

Styrgruppens vision är att samtliga myndigheter utvecklar en väl fungerande samverkan och att såväl centrala som lokala parter har en erfarenhetsbaserad samsyn om samverkans betydelse för verksamhetsutveckling. Målen för arbetsområdet har anpassats till den givna tidsramen.

1. *Myndighetschefer och övriga berörda företrädare för de lokala parterna ska känna till arbetsområdet och ha insikt i samverkans betydelse för verksamhetsutveckling.*
2. *De myndigheter som 2008 saknade samverkansavtal har påbörjat lokalt utvecklingsarbete med samverkan som metod.*
3. *De lokala parter som har haft kontakt med partsrådet i samverkansfrågor ska anse att de fått gott bemötande och gott stöd.*

1. Utvärderingen bedömer att mål nummer 1 i rimlig grad genomförts. Till stor del är detta naturligtvis inte Partsrådets förtjänst ("insikt i samverkans betydelse" har många orsaker), men bedömningen är att Partsrådets insatser varit positiva.

2. Utvärderingen bedömer att myndigheter utan samverkansavtal i ganska hög grad bedriver utvecklingsarbete och att även dessa myndigheter fått en viss stimulans av Partsrådets verksamhet. Trots att de till stor del inte avser att teckna samverkansavtal. Om mål nummer 2 tolkas så att myndigheterna utan avtal ska ha påbörjat arbete med att teckna avtal, så är målet inte nått.

3. Utvärderingen bedömer med stöd av materialet att mål nummer 3 utan tvekan är uppnått.

Med följande fyra frågor konkretiserade utvärderingen sitt uppdrag.

- Har arbetssättet med styrgrupp och operativt ansvariga varit fruktbart?
- Har de operativt ansvariga genomfört sina uppgifter på ett bra sätt?
- Har samverkansarbetet i myndigheterna stimulerats?
- Hur kan fortsatt arbete med samverkan bedrivas?

Har arbetssättet med styrgrupp och operativt ansvariga varit fruktbart?

Utvärderarens bedömning är att själva grundkonstruktionen med en partssammansatt styrgrupp och externt rekryterade operativt ansvariga varit en bra lösning. Styrgruppen har genom sin partssammansättning en bred legitimitet i myndigheterna och de operativt ansvariga kan utan partsbindningar genomföra sina uppgifter på ett professionellt och självständigt sätt.

Har de operativt ansvariga genomfört sina uppgifter på ett bra sätt?

Utvärderarens bedömning av de operativt ansvarigas insatser är mycket positiv. De har arbetat i enlighet med Partsrådets mål och instruktioner och gjort det på ett fruktbart och framgångsrikt sätt. Skiftande bakgrund, erfarenhet och personlighet har gjort att de kompletterat varandra på ett bra sätt. Med både lyhördhet och integritet gentemot uppdragsgivaren har uppdraget genomförts på ett mycket bra sätt.

Har samverkansarbetet i myndigheterna stimulerats?

Med stöd av materialet kan utvärderingen svara ja på rubrikens fråga. För de mer aktiva och intresserade arbetsgivarna och fackliga representanterna tycks det framför allt ha gällt att samverkansfrågan uppmärksammats och att det skapats arenor för erfarenhetsutbyte. För de mer genomsnittligt engagerade tycks även ökad kunskap ha varit viktigt, särskilt gäller det fackliga. Utvärderingen bedömer också att de som medvetet valt MBL och avstått från ett lokalt samverkansavtal har haft nytta av Partsrådets insatser. Ty de operativt ansvarigas fokus har inte legat på konkreta punkter där MBL och samverkan skiljer sig åt, utan mer på generella frågor om samarbete, verksamhetsutveckling och medarbetarnas delaktighet. Det är av värde vare sig myndigheten valt samverkan eller MBL.

Hur kan fortsatt arbete med samverkan bedrivas?

Arbetssättet med styrgrupp och operativt ansvariga bedöms ha varit fruktbart och bör kunna fortsätta likartat. Efterfrågan är av allt att döma stor på insatser av den art som genomförts. Särskilt gäller önskemålen erfarenhetsutbyte mellan myndigheter, och inom större myndigheter, samt en satsning på arbetsplatsträffar och medarbetarnas direkta delaktighet, i viss mån även på samverkansgrupper.

Samverkan torde bättre än MBL på lång sikt både harmoniera med samhällsutvecklingen och stimulera samarbete och gemensam problemlösning. Dock med en liten varning för att hamna i "MBL-fällan", dvs. att fokusera på regelverk och formella arrangemang mer än anda, syfte och grundinställning. En satsning på samverkan bör alltså inte koncentreras på arbetsformer i samverkansgrupper och mötesteknik på arbetsplatsplatsträffar, utan på flexibla och lokalt anpassade lösningar, på medarbetarnas delaktighet och på ett konstruktivt samarbetsklimat mellan parterna. Det innebär samverkan som kultur, anda, inställning, inte som konkreta lösningar färdiga att kopiera.

1 PARTSRÅDETS UPPGIFTER I SAMVERKANSFRÅGAN

Parterna på det statliga avtalsområdet har i bilaga till RALS 2007 – 2010 (Stöd till samverkan på lokal nivå) enats om att bedriva partsgemensamt arbete för att stödja samverkan. Detta sker bland annat genom Partsrådet. Dess arbetsområde för samverkan organiserades från augusti 2008 till september 2010 med en styrgrupp (representanter för parterna) och två tillfälliga medarbetare (Charlotta Krafft och Rune Karlsson) på halvtid som operativt ansvariga.

Styrgruppen formulerade mål och inriktning, som de operativt ansvariga självständigt genomförde. En vision och tre huvudmål angavs av styrgruppen.

Styrgruppens vision är att samtliga myndigheter utvecklar en väl fungerande samverkan och att såväl centrala som lokala parter har en erfarenhetsbaserad samsyn om samverkans betydelse för verksamhetsutveckling. Målen för arbetsområdet har anpassats till den givna tidsramen.

- 1. Myndighetschefer och övriga berörda företrädare för de lokala parterna ska känna till arbetsområdet och ha insikt i samverkans betydelse för verksamhetsutveckling.*
- 2. De myndigheter som 2008 saknade samverkansavtal har påbörjat lokalt utvecklingsarbete med samverkan som metod.*
- 3. De lokala parter som har haft kontakt med partsrådet i samverkansfrågor ska anse att de fått gott bemötande och gott stöd.*

Styrgruppen formulerade också en hel del relativt detaljerade insatser som enligt ett dokument "ska genomföras" (Verksamhetsplanering för arbetsområdet Stöd till samverkan). Insatserna innebär att hitta och sprida goda exempel, att bedriva marknadsföring, att utveckla utbildningsmaterial, att planera och genomföra utbildningar och seminarier och att stimulera till metodutveckling. Dessa insatser konkretiseras var och en ytterligare i flera punkter. I ett annat dokument (Inriktning för arbetsområdet Stöd till samverkan på lokal nivå) finns likartade formuleringar, dock mindre tvingande uttryckta: "exempel på åtgärder som kan genomföras".

Styrgruppen och de operativt ansvariga möttes regelbundet för avstämning och diskussioner.

2 UTVÄRDERINGENS METOD OCH MATERIAL

Utvärderingen har gjorts på uppdrag av Partsrådet och genomförts självständigt av docent Jan Wallenberg efter vetenskapliga metoder och beprövad erfarenhet från många tidigare utvärderingar. Alla bedömningar och slutsatser är utvärderarens egna.

Utvärderingens utgångspunkt och bedömningsgrund är de mål som styrgruppen formulerat och de intentioner som uttrycktes i intervjuer med styrgruppens ledamöter. En del är mätbart och konkret, annat gäller ambitioner och långsiktig färdriktning. Utvärderingen tar framför allt fasta på grundläggande syften och färdriktning. Denna rapport är alltså ingen revisionsrapport där fel och brister preciseras med stöd av klara mätbara mål. Rapporten fokuserar på bedömningar i det som utvärderaren tolkar som huvudfrågorna.

- Har arbetssättet med styrgrupp och operativt ansvariga varit fruktbart?
- Har de operativt ansvariga genomfört sina uppgifter på ett bra sätt?
- Har samverkansarbetet i myndigheterna stimulerats?
- Hur kan fortsatt arbete med samverkan bedrivas?

Det material som ligger till grund för bedömningar och slutsatser består av sex delar: en elektronisk enkät till alla myndigheter, utvärderarens iakttagelser från deltagande i konferenser, skriftligt material, löpande samtal och intervjuer med de två operativt ansvariga, intervjuer med styrgruppens ledamöter samt mailkontakter med konferensdeltagare och kontaktpersoner på besökta myndigheter. Dessa sex olika typer av fakta kompletterar varandra och ger tillsammans en grund för att bedöma arbetsområdets verksamhet och för att analysera hur fortsatta arbete med samverkansfrågan kan bedrivas. Faktainsamlingen kommenteras nedan kort från metodologisk synpunkt.

2.1 E-enkäten

E-enkäten riktade sig till arbetsgivare och fackliga representanter på alla myndigheter. Både de som har samverkan och de som följer MBL ingår således. Undersökningen genomfördes som en e-enkät via mail och en länk till svarsformuläret. Mailet skickades ut till 264 myndighetschefer och 264 personalchefer/personaldirektörer. De senare ombads vidarebefordra mailet med länken till fackliga representanter på myndighetscentral nivå. Det hade naturligtvis varit bättre att vända sig direkt till de fackliga representanterna, men det visade sig ogörligt med hänsyn till de praktiska möjligheterna.

Svarsfrekvensen blev ungefär 61 procent. Siffran är ungefärlig därför att det saknas kunskap om exakt hur många de fackliga representanterna är. Analysen av det externa bortfallet - obesvarade enkäter - visar två saker.

För det första har myndighetschefer svarat i lägre grad än personalchefer (av arbetsgivarsvaren kommer 75% från personalchefer och 25 % från myndighetschefer). Det är inte särskilt förvånande med tanke på att samverkan ofta hanteras av personalavdelningen (HR-funktionen).

För det andra har de fackliga svarat i lägre grad än arbetsgivarna. En anledning till skillnaden i svarsfrekvens är förmodligen nödlösningen att de fackliga nåddes av enkäten via personalchefens

mail. De personalchefer som inte svarat på enkäten har rimligtvis inte heller vidarebefordrat mailet med enkätlinken till de fackliga. Bortfallet för de fackliga blir därmed dubbelt; vissa fackliga har inte fått enkäten och vissa har fått den men inte svarat.

Det viktigaste med bortfall är emellertid inte storleken utan risken för systematisk snedvridning. Vad kännetecknar således de som inte svarat på enkäten? Är det på konflikfyllda myndigheter som personalcheferna inte vidarebefordrat mailet till de fackliga? Skulle svar därifrån ge mer negativa signaler? Och de som fått enkäten men inte svarat, anser de att samverkan fungerar sämre eller bättre än de svarande? Anser de att samverkan är mer eller mindre viktigt? Det är svårt att ha någon bestämd uppfattning i dessa frågor. Orsaken till att inte svara kan också vara faktorer utanför samverkan och samarbetsklimat, såsom tillfällig (eller kanske permanent) arbetsbelastning och privata svårigheter. Rimligtvis speglar dock ett bortfall att man är mindre engagerad i samverkan än de som svarat. Svaren på attitydfrågor om samverkans betydelse får därför justeras ner en aning (den typen av frågor är dock få).

Bortfallet bedöms inte skada resultatens tillförlitlighet. Däremot måste man vara försiktig med att jämföra olika grupper, exempelvis myndighetschefernas svar med personalchefernas, eller de fackligas med arbetsgivarnas. I resultatredovisningen kommer därför bara figurer med samtliga svar att visas. Däremot ges under respektive resultat en kommentar i vilken huvudriktning skillnaden går i två olika avseenden. Dels mellan fackliga och arbetsgivare, dels mellan myndigheter med samverkan och myndigheter med MBL.

Internt bortfall – obesvarade frågor – finns, men visar inga oroväckande tendenser. Någon systematik kan inte upptäckas, exempelvis så att de fackliga konsekvent låtit bli att svara på vissa frågor.

2.2 Skriftligt material

Utvärderaren har tagit del av tillgängligt skriftligt material.

2.3 Konferensdeltagande

Utvärderaren deltog i fyra konferenser som arrangerades av de operativt ansvariga. Inom forskningen kallas det "deltagande observation" och anses vara ett bra komplement till enkät- och intervjumaterial. Som deltagare kan utvärderaren märka stämningar, reaktioner och attityder som inte fångas in med andra metoder.

2.4 Samtal med operativt ansvariga

Löpande samtal fördes med de två operativt ansvariga, både om faktafrågor såsom vidtagna åtgärder och om mer grundläggande principfrågor såsom vad samverkan egentligen innebär. Utvärderingen har därmed vissa inslag av *on-going-evaluation*, en löpande kontakt mellan utvärderare och utvärderad som syftar till att öka reflektionen och förbättra arbetet.

2.5 Intervjuer med styrgruppen

Intervjuer med styrgruppens ledamöter gjordes enskilt, med fokus på vad de förväntade sig av de operativt ansvariga. Detta gav utvärderaren en bättre förståelse för arbetsområdets mål och den grund mot vilken arbetet ska bedömas.

2.6 Intervjuer med deltagare

Intervjuer via mail gjordes med tjänstemän och fackliga representanter efter närvarolistor från de operativt ansvarigas besök och arrangemang. 25 personer gav synpunkter på detta sätt.

3 RESULTAT

Här redovisas fakta och bedömningar ur de olika källor som stått utvärderingen till buds. Men särskilt e-enkäten innehåller även material som inte direkt och omedelbart kan kopplas till Partsrådets insatser. En del av detta material har ändå medtagits, framför allt läget i samverkansfrågan, eftersom det bedöms vara av intresse i Partsrådets diskussioner om fortsatta insatser.

3.1 Konferenser och seminarier

Olika slag av konferenser och seminarier anordnades av de operativt ansvariga, flera med något särskilt tema, såsom samverkans betydelse för kompetensförsörjning, centrala begrepp inom samverkan, samtalets innebörd och samverkan inom kunskapsintensiv verksamhet. Nio konferenser med sammanlagt ungefär 380 deltagare från 115 myndigheter ordnades. (Detta gäller konferenser som ordnats med särskilt tema och öppet deltagande. Nätverkskonferenserna behandlas under 3.3).

Det är svårt att bedöma betydelsen av sådana konferenser, men utvärderaren deltog själv i en och fick ett positivt intryck. Framför allt föreföll deltagarna uppskatta att träffa folk som var engagerade på samma område, utbyta erfarenheter och höra olika perspektiv på samverkan från forskarhåll. I liten grad verkade deltagarna behöva eller efterfråga faktakunskap av mer formell karaktär.

3.2 Myndighetsbesök

De operativt ansvariga, tillsammans eller var för sig, har gjort ca 66 myndighetsbesök, ca 28 besök och seminarier på Migrationsverket och 16 "andra" besök (till och med april 2010). Med "andra" besök menas exempelvis fackliga organisationer och SKL (Sveriges Kommuner och Landsting). De operativt ansvariga beräknar att ca 45 olika myndigheter besökts.

I början av perioden 2008 – 2010 besöktes främst ledningsgrupper, centralt placerade tjänstemän och centrala samverkansgrupper. I den senare delen av perioden gjordes också många besök på konferenser om arbetsplatsträffar, med deltagande av lägre chefer, lokala fackliga representanter och "vanlig" personal. En del av besöken har av de operativt ansvariga klassificerats som "presentation och kontaktskapande", främst i början av perioden. Under periodens senare delar överväger "konferens- och seminariemedverkan" och "medverkan vid utbildning". På basis av ovan nämnda lista och närvarolistor från konferenser/seminarier uppskattas att de operativt ansvariga träffat ungefär 3000 personer vid sina myndighetsbesök. Många är från Migrationsverket, där flera stora konferenser genomfördes för att stimulera samverkan, särskilt arbetsplatsträffar. Det är framför allt på Migrationsverket som "vanlig" personal berördes.

Vissa stickprov av deltagarnas bedömningar gjordes genom att ställa några frågor per mail. Efter två stora konferenser på Migrationsverket med sammanlagt 152 deltagare kontaktades slumpmässigt 20 personer. 13 stycken svarade (65 % svarsfrekvens); 5 fackliga, 5 arbetsgivare och 3 vanliga medarbetare. Det finns inget mönster i svaren som visar att bedömningen är olika för fackliga, arbetsgivare eller vanliga medarbetare. Svarsfördelningen syns nedan efter frågans formulering.

Vad är ditt helhetsintryck? (Svar på en skala från 1=mycket dåligt, till 5=mycket bra). Medelvärde 4,1.

Fick du någon ny kunskap? (1=ingen ny kunskap, 5=mycket ny kunskap). Medelvärde 3,6.

Fick du stimulans till fortsatt arbete med samverkan? (1=ingen stimulans, 5=mycket stimulans). Medelvärde 4,2.

Det är således mycket positiva bedömningar. Framför allt gäller det helhetsintrycket och stimulansen till fortsatt arbete, i lite mindre grad ny kunskap.

De tillfrågare ombads också att med egna ord beskriva vad som var bra och mindre bra. Några citat:

Det bästa var engagemanget kring budskapet om delaktigheten och allas ansvar för det gemensamma som basen i samverkan och vikten av att hitta lämpliga mötesstrukturer som passar just den enskilda enheten ur effektivitetssynpunkt.
(En arbetsgivarrepresentant)

Det är alltid roligt och stimulerande att komma ut och träffa andra medarbetare inom verket och höra deras synpunkter, problem och eventuella förslag om förbättringar.
(En facklig representant)

Bra att träffa så många olika kategorier av anställda inom verket, både chefer, fackliga och vanliga eftersom vi har olika frågor och problem beroende på vilken anställning vi har.
(En arbetsgivarrepresentant)

Ingen lämnade någon negativ kommentar.

Bland myndighetsbesöken i övrigt skickade utvärderaren mail till sex av de kontaktpersoner (arbetsgivarrepresentanter) som fanns på besökslistan från hösten 2009 tom. april 2010. Fem svarade. Svaren fördelade sig enligt följande.

Vad är ditt helhetsintryck? (1=mycket dåligt, 5=mycket bra). Medelvärde 4,8.

Fick du någon ny kunskap? (1=ingen, 5=mycket). Medelvärde 2,2.

Fick du stimulans till fortsatta arbete med samverkan? (1=ingen stimulans, 5=mycket stimulans). Medelvärde 4,6.

Svaren harmonierar med svaren från Migrationsverket, men förstärks åt "båda håll". Således är helhetsintrycket mycket bra och mötena har gett mycket bra stimulans till fortsatt arbete, men ny kunskap har inte tillförts.

Även kontaktpersonerna på dessa övriga myndigheter (alltså exklusive Migrationsverket) ombads att ge positiva eller negativa omdömen med egna ord. Några citat:

Både arbetsgivare och fackliga fick mycket att tänka på och det blev en del nya saker att fundera över på kommande samverkansmöten.

Saker beskrevs på ett enkelt sätt, i frågor som lokalt kan göras ganska komplicerade.

...deras framtoning och budskap är nyanserat och klokt och jag har stor respekt för den erfarenhet och visdom de båda besitter.

Mycket bra på att påvisa både arbetsgivarens och fackliga ordförandens gemensamma ansvar i dessa frågor.

Ingen gav någon negativ kommentar.

Dessa kontaktpersoner vid myndighetsbesöken fick också en fråga om vad Partsrådet bör satsa på i framtiden när det gäller samverkan.

Några citat:

...hur arbetsgivare och fack kan få större förståelse för varandra i stora frågor och inte bara leta fel och brister.

Fortsätt att stödja de myndigheter som har samverkansavtal!

Utbildningsmaterial att användas ute i myndigheterna...

3.3 Nätverk för särskilt samverkansintresserade

Ett nätverk för särskilt intresserade bildades. Fyra träffar genomfördes (tom augusti 2010) med ungefär 15 deltagare i varje. Utvärderaren deltog i tre av dem och fick ett positivt intryck. Deltagarna föreföll uppskatta att träffa "likasinnade" och utbyta erfarenheter. De som fanns på deltagarlistan fick ett mail med frågor. 16 tillfrågades och 7 svarade. Den låga svarsfrekvensen är inte så anmärkningsvärd med tanke på att nätverkets sammansättning inte var stabil. Några fanns med på adresslistan, men kom aldrig på något möte. Andra gick på ett möte men uppfattade sig kanske inte som deltagare i nätverket. Svaren fördelade sig enligt nedan.

Vad är ditt helhetsintryck? (1=mycket dåligt, 5=mycket bra). Medelvärde 4,7.

Några kommentarer om vad som varit bra med nätverket :

Jag tycker att jag fått tips och råd från andra myndigheter som jag tagit med mig i vårt samverkansarbete.

För mig betydde det att jag kunde införa samverkansavtal på min myndighet! En mycket god draghjälp fick jag i arbetet. Tack för det!

Otroligt bra att få möjligheter till erfarenhetsutbyte.

Upplever att jag själv utvecklats i min egen roll under diskussionerna.

En fråga gällde vad Partsrådet bör satsa på i framtiden. Några kommentarer:

Att medarbetaren har en mycket viktig roll, att det är en kulturförändring som ger stora möjligheter för den enskilde. Likaså att facken måste förstå skillnaden mellan samverkan och förhandling.

Medarbetarens direkta delaktighet är viktigt och intressant att fördjupa sig i.

Våra avtal är tillräckligt bra. Däremot brister det i förmågan att tillämpa dem.

Det är min förhoppning att det här arbetsområdet fortsätter även under en kommande avtalsperiod.

3.4 E-enkäten till alla myndigheter

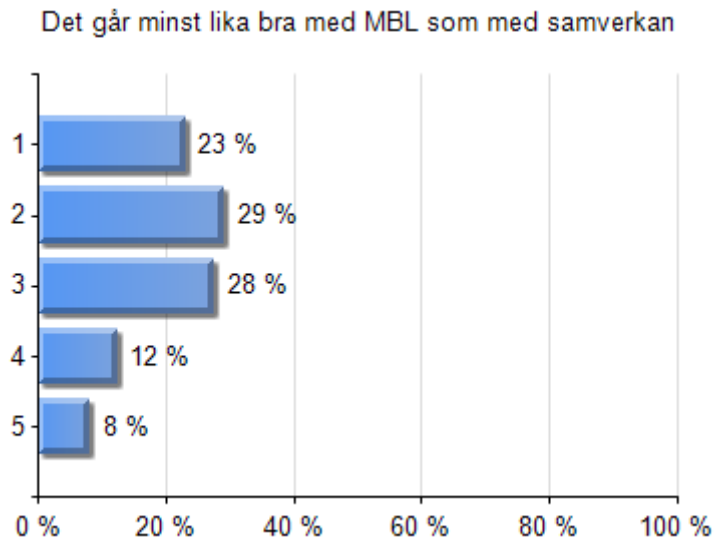
Enkäten ger en hel del kunskap som här spaltats upp i olika avsnitt: samtliga myndigheter, myndigheter utan samverkansavtal, myndigheter med samverkansavtal (för enkelhetens skull kallas myndigheterna i det följande ofta för MBL-myndigheter respektive samverkansmyndigheter). Som nämndes i metodavsnittet ges inga detaljerade sifferuppgifter om skillnaderna mellan delgrupper i materialet. Det skulle ge en noggrannhet som inte är rimlig. Däremot ges kommentarer om i vilken riktning skillnaderna går, med angivelser som "lite mer", "lite mindre" och "ungefär lika". Det gäller i två avseenden. Dels mellan fackliga och arbetsgivare, dels mellan myndigheter med samverkan och myndigheter med MBL.

3.4.1 Samtliga myndigheter

De operativt ansvariga gjorde genom att maila och ringa en kartläggning av hur många myndigheter som hade ett eget samverkansavtal i augusti 2009, där ca 90 procent svarade. Hälften av myndigheterna hade samverkansavtal. Enkäten ställde samma fråga i maj 2010 och kom fram till att 60 procent hade avtal. En förklaring kan vara skillnaden i svarsfrekvens (60 % mot 90 %), en annan förklaring kan vara skillnaden i metod (olika personer har svarat på telefon och mail respektive enkäten). Men skillnaden mellan undersökningarna är inte stor och ger ingen anledning att ifrågasätta någon av dem.

Enkäten ger en del resultat om synen på samverkansavtal, både lokala och det centrala. En första fråga gäller attityden, eller de samlade erfarenheterna, på ett övergripande plan. Är det egentligen så stor skillnad mellan MBL och samverkan? Svaren är från både de som har samverkan och de som använder MBL.

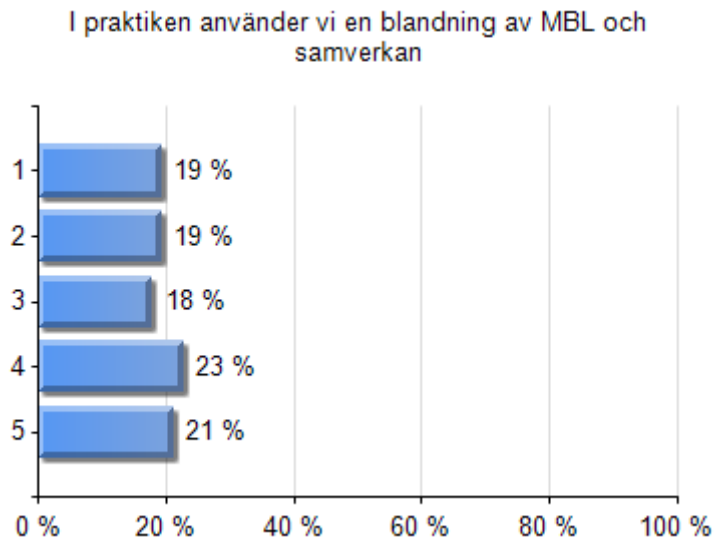
Figur 1. Frågans formulering syns i figuren. (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt.



Som synes håller man i huvudsak inte med om påståendet, men det är ändå så många som 28 % som svarar lika mycket ja som nej (svarsalternativ 3). Arbetsgivarna håller med om påståendet i lite mindre grad än de fackliga, men i huvudsak är svaren likartade. På myndigheterna med samverkansavtal är det en mycket stor majoritet som inte instämmer. Som väntat håller man med om påståendet i högre grad på de myndigheter som inte har samverkansavtal, dock inte en majoritet. Att använda MBL har alltså inte särskilt engagerade anhängare ens på de myndigheter som gör detta.

Denna fråga gällde till stor del attityder och allmän inställning till samverkan. Nästa fråga gäller om man i praktiken skiljer MBL från samverkan.

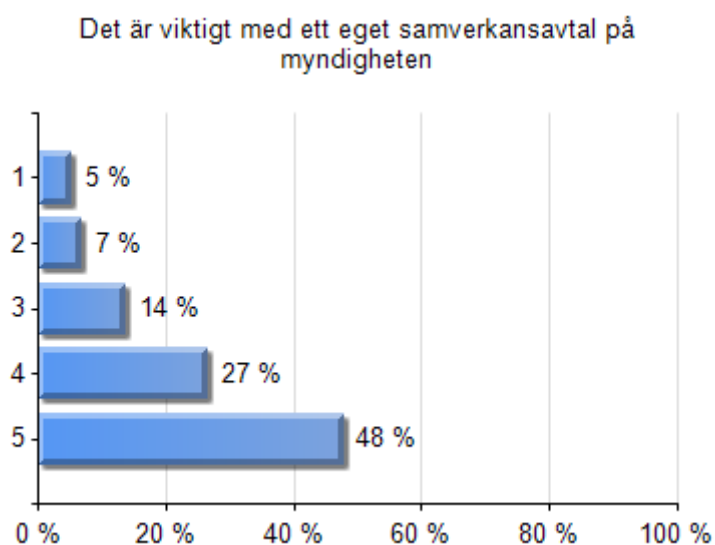
Figur 2. Frågans formulering syns i figuren. (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt.)



Som synes är det vanligt att ha någon sorts blandsystem. De fackliga och arbetsgivarna gör likartade bedömningar. Framför allt är det på de myndigheter som inte har samverkansavtal som man använder någon sorts blandsystem.

Ändå är man påfallande positiv till att ha ett lokalt samverkansavtal enligt nästa figur. Svaren kommer från alla, också de som använder MBL. Även på dessa myndigheter instämmer de flesta. Dock är denna tendens ännu starkare på samverkansmyndigheter. De fackligas och arbetsgivarnas bedömningar skiljer sig inte åt i denna fråga. Nästa fråga gäller lokala avtal.

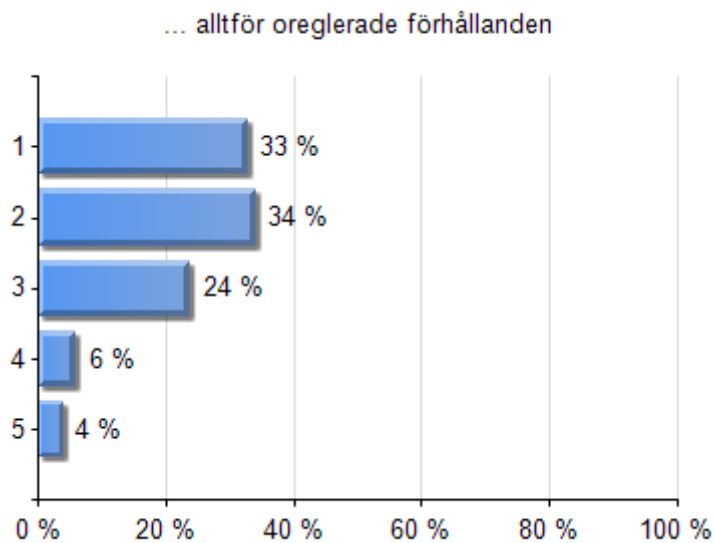
Figur 3. Frågans formulering syns i figuren. (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt.)



Man är alltså påfallande positiv till att ha ett lokalt samverkansavtal. Svaren kommer från alla, också de som använder MBL. Även på dessa myndigheter instämmer de flesta. Dock är denna tendens ännu starkare på samverkansmyndigheter. De fackligas och arbetsgivarnas bedömningar skiljer sig inte åt i denna fråga.

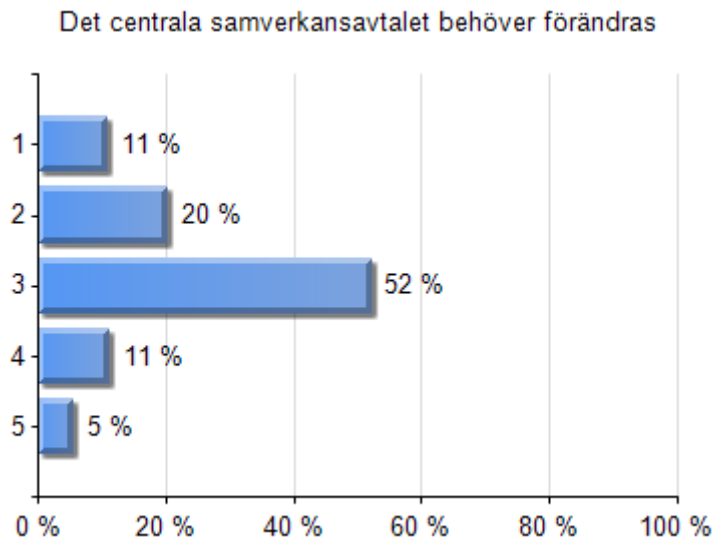
Ett eget avtal ses alltså som viktigt. Är de rädda för alltför oreglerade förhållanden? Fungerar det så idag? Enligt nedanstående figur, figur 4, avvisas i stort sett denna farhåga, starkast av arbetsgivarna. Det är ingen skillnad i svaren från MBL-myndigheter och samverkansmyndigheter.

Figur 4. På vår myndighet kännetecknas parternas relationer av (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



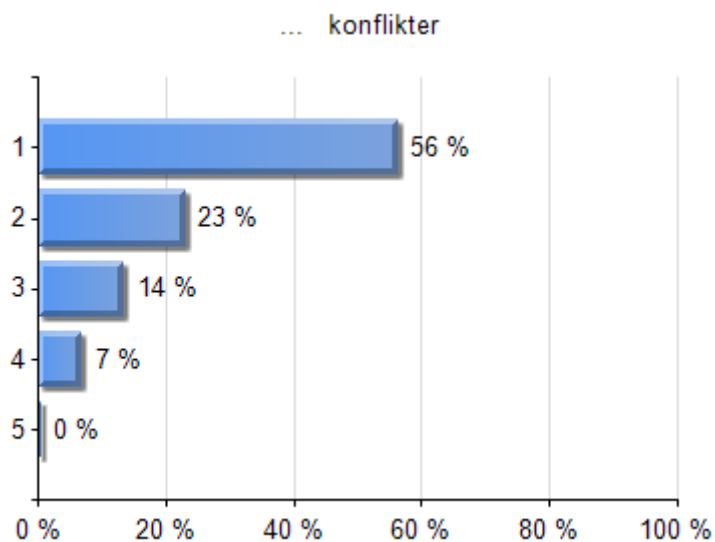
Behöver det centrala samverkansavtalet förändras? Nedanstående figur, figur 5, visar att sådana önskemål inte är starka. Kanske den stora dominansen för det neutrala "mitemellanalternativet" 3 kan tolkas som att frågan inte engagerar de svarande. De fackliga instämmer i påståendet i något högre grad, men huvudtendensen i svaren är likartad med arbetsgivarens. Mellan MBL-myndigheter och samverkansmyndigheter är svarsmonstret likartat. Det torde alltså inte vara missnöje med det centrala samverkansavtalet som gör att många myndigheter stannat kvar i MBL-kulturen.

Figur 5. Frågans formulering syns i figuren. (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt.)



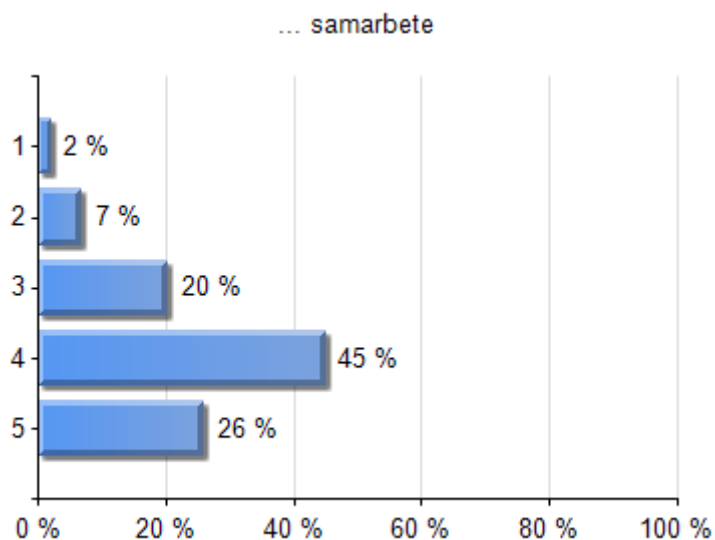
Vad gäller partsrelationernas konsekvenser i olika avseenden, så fick de svarande ta ställning till fem olika påståenden, illustrerade i de följande fem figurerna. Det gäller fortfarande alla myndigheter, både de som har samverkan och de som använder MBL.

Figur 6. På vår myndighet kännetecknas parternas relationer av (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Svarsmönstret är likartat mellan parterna, men arbetsgivarna betonar i lite högre grad alternativ 1 och 2, dvs. att konflikter är ovanliga. Myndigheter med och utan samverkansavtal svarar i huvudsak likartat, men på myndigheter utan samverkansavtal glider svaren lite "nedåt" i figuren, dvs. man instämmer lite mer i att det finns konflikter.

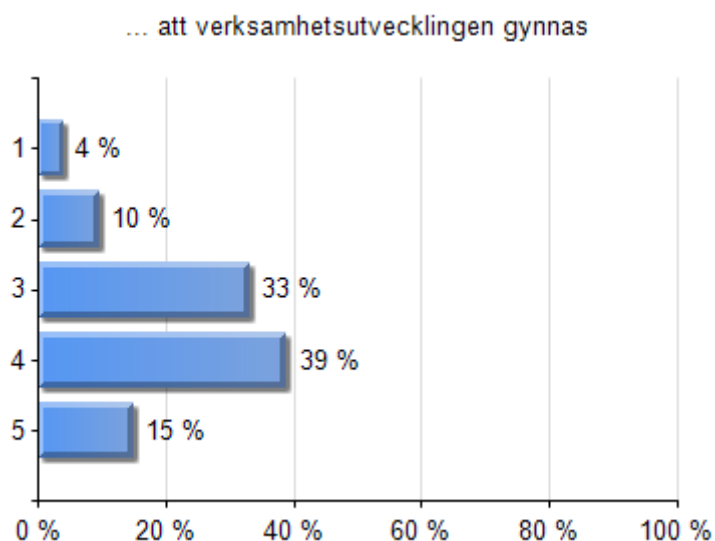
Figur 7. På vår myndighet kännetecknas parternas relationer av (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Skillnaderna mellan parterna är inte stor. Svarmönstret är likartat, men arbetsgivarna betonar förekomsten av samarbete lite starkare. Skillnaden mellan myndigheter med och utan samverkansavtal är liten.

En annan intressant konsekvens av partsrelationerna är huruvida verksamhetsutvecklingen gynnas. Figur 8 visar resultatet.

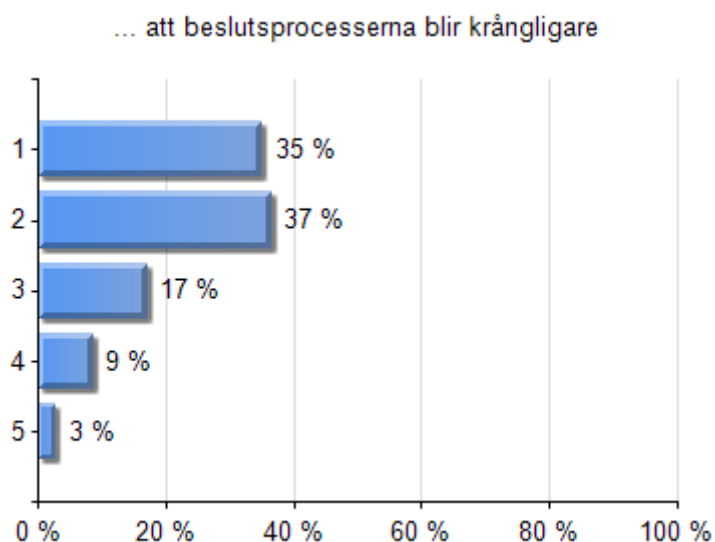
Figur 8. På vår myndighet leder parternas relationer till (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Det är likartade svarsmönster mellan arbetsgivare och fackliga, där arbetsgivaren dock i lite högre grad betonar de positiva konsekvenserna. Myndigheter med samverkansavtal ger lite positivare svar än myndigheter utan.

Blir beslutsprocesserna krångligare av partsrelationerna? Det var en kritik som ibland framfördes mot det traditionella medbestämmandet enligt MBL. Figuren nedan visar resultatet.

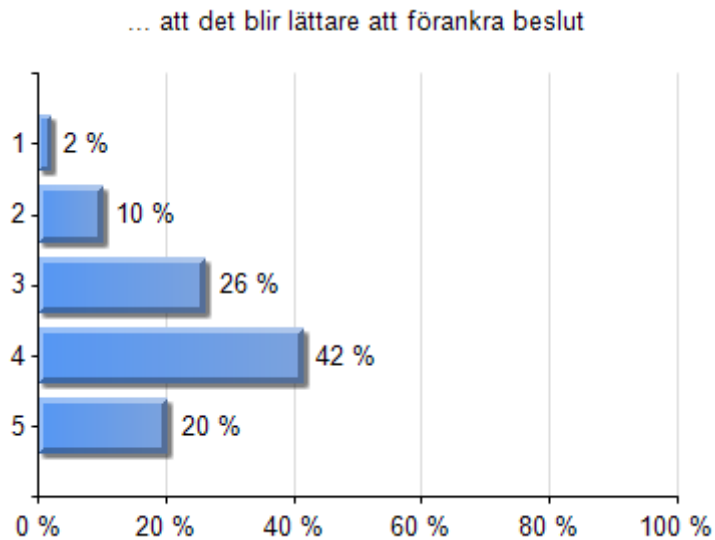
Figur 9. På vår myndighet leder parternas relationer till (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Arbetsgivarna instämmer i ännu mindre grad än de fackliga i detta påstående. Myndigheter med samverkansavtal och myndigheter utan samverkansavtal uppvisar likartade svar. Att använda samverkan medelst ett lokalt avtal ger således i detta avseende ingen skillnad mot mera traditionell hantering.

Förankring av beslut är nästa aspekt av partsrelationernas konsekvenser.

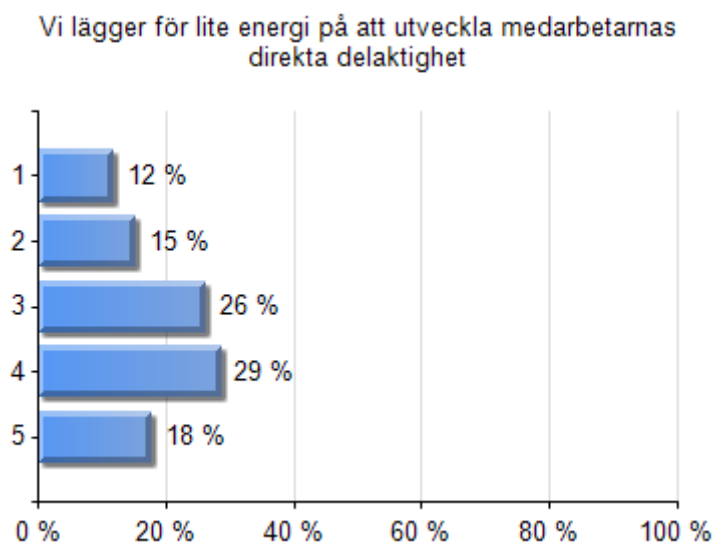
Figur 10. På vår myndighet leder parternas relationer till (Samtliga myndigheter. Påståendets syns i figuren. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Som tidigare är svarsmönstren likartade mellan parterna, men arbetsgivarna har en lite mer positiv bild. De betonar alltså lite starkare att det blir lättare att förankra beslut. Likaså betonar man på myndigheter med samverkansavtal i lite högre grad att förankringen blir lättare.

Partsrelationer är viktigt, men det kanske kan finnas tendenser att glömma medarbetarnas direkta delaktighet. Nästa påstående speglar denna farhåga.

Figur 11. Påståendets formulering syns i figuren. (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



De svarande medger alltså att delaktigheten nog har prioriterats ganska lågt. Här finns en markant skillnad mellan parterna. De fackliga håller i betydligt högre grad med om påståendet. Ändå går arbetsgivarnas svar i samma riktning, om än klart svagare markerat.

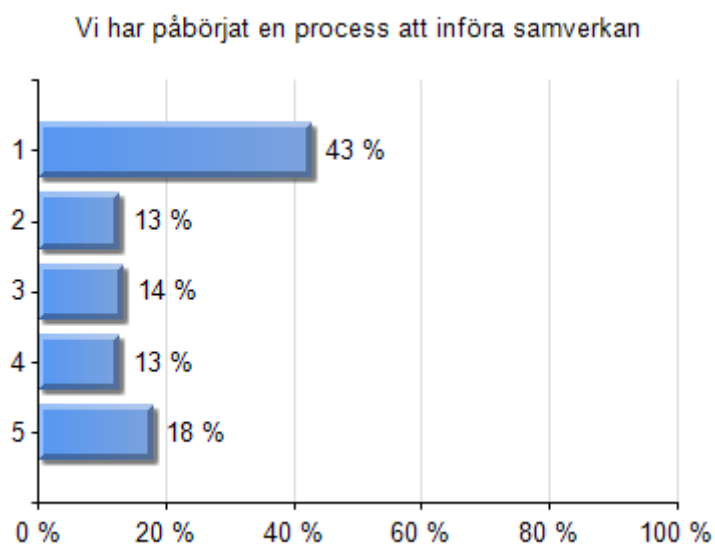
Skillnaden mellan myndigheter med och utan samverkansavtal är inte stor, men intressant. Myndigheterna med samverkansavtal håller med om figurens påstående i lite högre grad. Kan det vara så att samverkan ofta är relativt nytt och att man därför lagt förhållandevis stor uppmärksamhet vid samverkansgruppernas och arbetsplatsträffarnas arbetsformer, varvid medarbetarnas direkta delaktighet lite grand glömts bort?

En intressant iakttagelse vid ett närmare studium av statistiken är att myndigheter med och myndigheter utan samverkansavtal inte skiljer sig åt särskilt mycket i de fem ovanstående dimensionerna (konflikt, samarbete, verksamhetsutveckling, beslutsprocessers krånglighet och beslutens förankring). Det finns skillnader – i allmänhet till samverkansmyndigheternas fördel – men skillnaderna är små och inte helt systematiska. Ändå finns det ju betydande skillnader mellan myndigheternas i de nämnda frågorna (spännvidden i svar från 1 till 5 visar det). Orsaken till skillnaderna får dock i huvudsak sökas på annat håll än MBL kontra samverkan. Detta harmonierar med forskningsresultat från en stor enkätundersökning (*Levinson och Wallenberg. Medbestämmande i det nya arbetslivet. Forskningsrapport i serien Arbetsliv i omvandling, Växjö universitet 2008*). Forskningen visar att de viktiga faktorerna för goda resultat är förtroende mellan parterna och en konstruktiv samarbetsanda, medan konkreta lösningar som MBL och samverkan betyder mindre. Bra samarbete och verksamhetsnytta kan alltså finnas både med och utan samverkansavtal och samverkansgrupper. Detta gäller emellertid ögonblicksbilder i ett kortare perspektiv. Frågan är vilka långsiktiga konsekvenser MBL respektive samverkan har. Förmår båda att långsiktigt stimulera samarbete, förtroende och flexibel problemlösning?

3.4.2 Myndigheter utan samverkansavtal

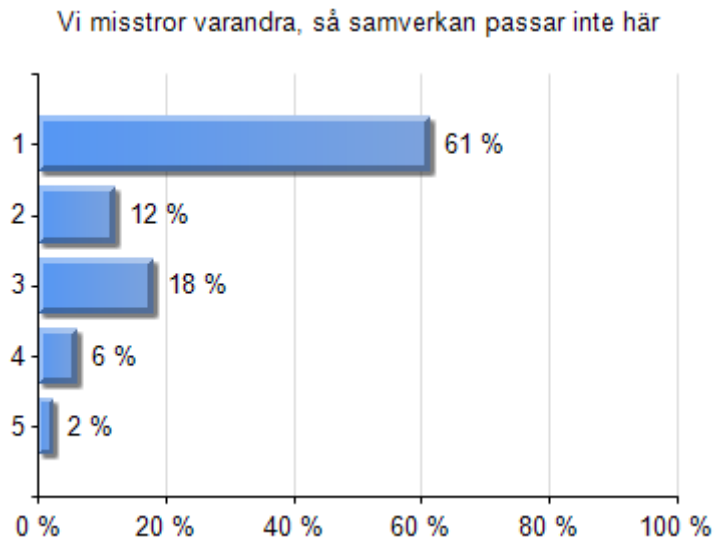
På de myndigheter som saknar samverkansavtal fick de svarande ta ställning till ett påstående enligt nedan.

Figur 12. Påståendet syns i figuren.(Myndigheter utan samverkansavtal. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



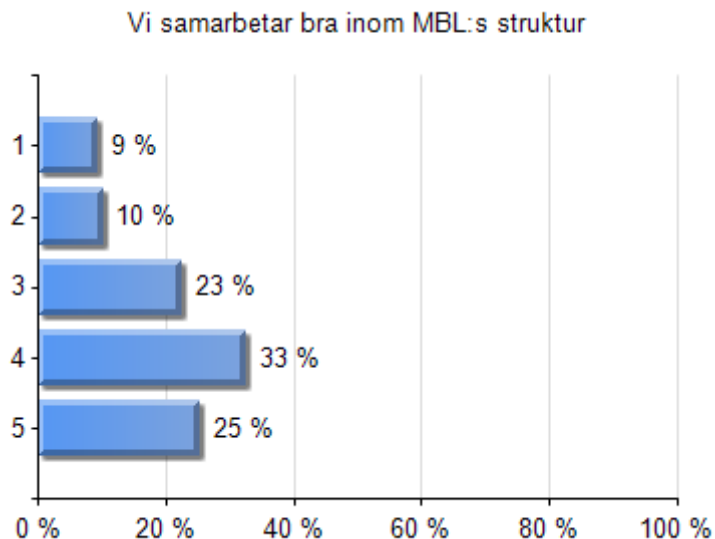
Påståendet är naturligtvis en aning diffust. När ska en sådan process anses ha påbörjats? Avser frågan att teckna ett avtal eller att i praktiken utöva samverkan? Avsikten är framför allt att fånga känslan av att samverkan är på gång, inte beslut om konkreta åtgärder. Svarsmönstret är likartat mellan parterna. Arbetsgivarna betonar dock i lite högre grad att en sådan process påbörjats. Som synes är det inte riktigt aktuellt att införa samverkan på de flesta av de myndigheter som använder MBL. Kan anledningen vara att parterna misstror varandra? Nästa figur belyser detta.

Figur 13. Påståendet syns i figuren.(Myndigheter utan samverkansavtal. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Här är skillnaden mellan parterna större. Arbetsgivarna betonar i mycket hög grad att misstroende inte existerar. De flesta fackliga svarar trots allt likartat, men inte alls lika tydligt. Uppenbarligen är alltså huvudorsaken till att inte införa samverkan något annat än misstroende mellan parterna. De kanske helt enkelt är nöjda med MBL? Nästa figur undersöker detta.

Figur 14. Påståendet syns i figuren.(Myndigheter utan samverkansavtal. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).

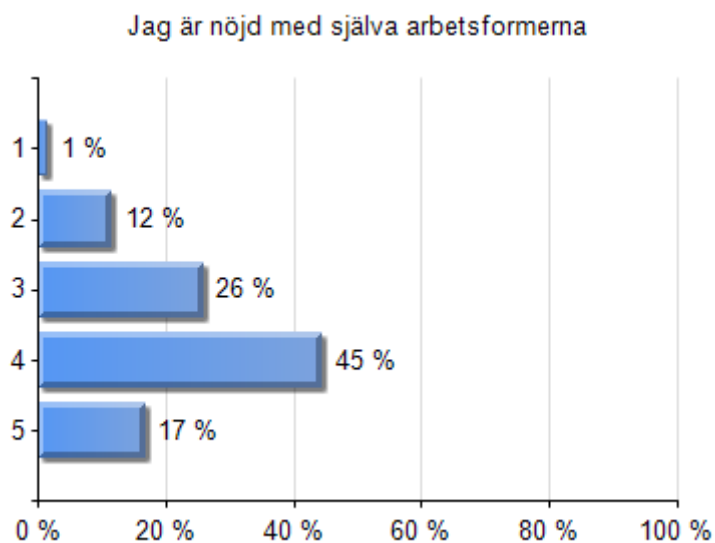


I stort sett gör fackliga och arbetsgivare samma bedömning. De är alltså i huvudsak nöjda med att arbeta inom MBL:s struktur.

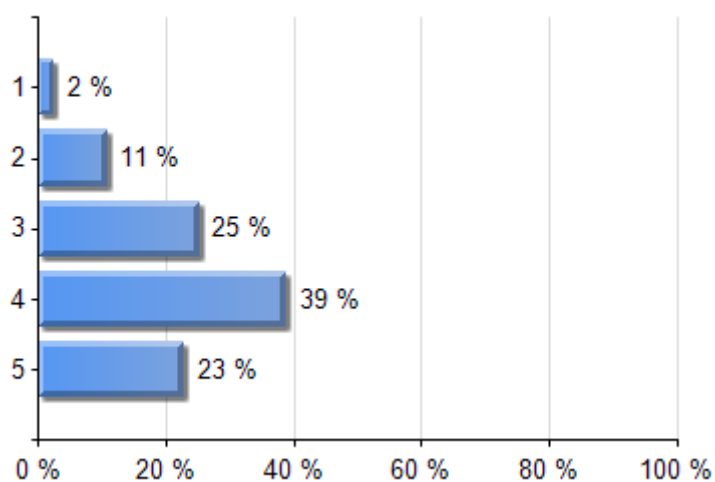
3.4.3 Myndigheter med samverkansavtal

Några frågor till de myndigheter som har samverkan gäller centrala samverkansgruppens funktion. Nedan visas tre figurer med påståenden om arbetsformer och samarbetsklimat som de svarande fick ta ställning till.

Figur 15. Tre påståenden om centrala samverkansgruppen. Formuleringen syns ovanför staplarna. (Myndigheter med samverkansavtal. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



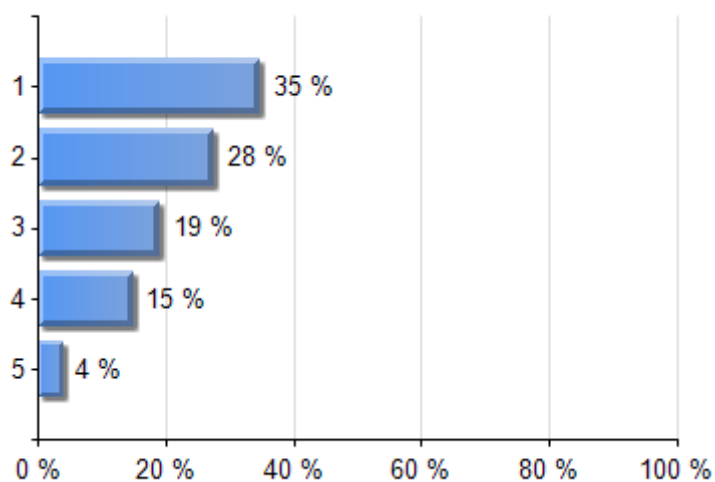
Samverkansgruppen har stor betydelse för myndigheten



Vad gäller arbetsformerna så är svaren likartade mellan fackliga och arbetsgivare. När det gäller konstruktivt samarbetsklimat och samverkansgruppens betydelse för myndigheten ger arbetsgivarna lite mer positiva svar. Ändå är svarmönstren påfallande likartade i alla tre påståenden. Det blir annat i de följande två påståendena, som medvetet formulerades lite spetsigt.

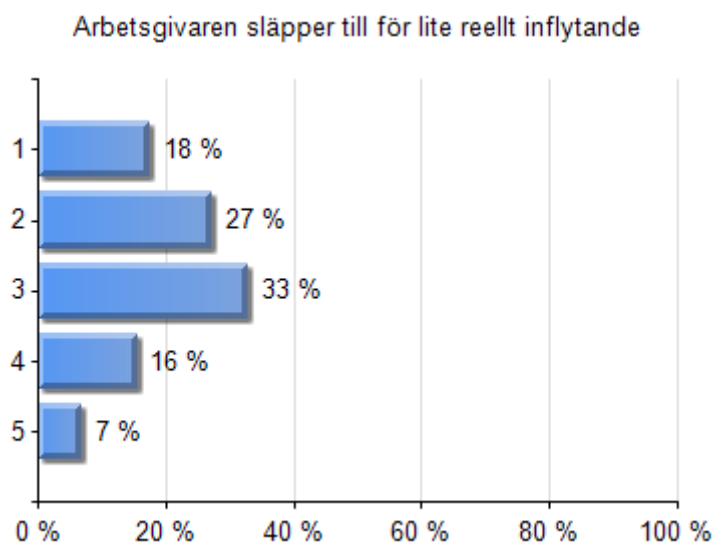
Figur 16. Ett påstående om centrala samverkansgruppen. Formuleringen syns i figuren. (Myndigheter med samverkansavtal. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).

De fackliga representanterna är passiva



Som man kanske kan vänta tar de fackliga kraftigt avstånd från detta påstående, men även arbetsgivarna ger ett i huvudsak nekande svar.

Figur 17. Ett påstående om centrala samverkansgruppen. Formuleringen syns i figuren. (Myndigheter med samverkansavtal. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Detta påstående skapade de största skillnaderna mellan parterna av alla påståenden. Arbetsgivarna avvisade kraftfullt påståendet, medan nästan majoriteten av de fackliga höll med.

3.4.4. Arbetsplatsträffar, samtliga myndigheter

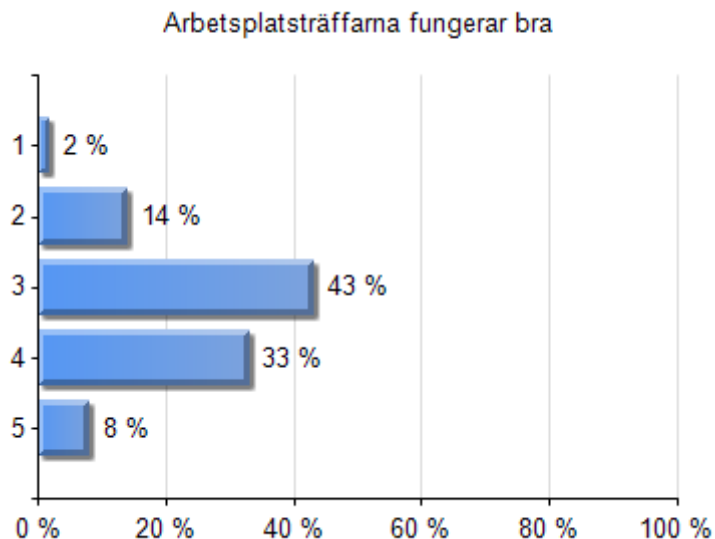
Tre figurer gäller synen på arbetsplatsträffar. Totalbilden är att 78 % av de svarande har sådana, 22 % har det inte. På myndigheterna med samverkansavtal är det betydligt fler som uppger att de har arbetsplatsträffar. Ändå är det en majoritet av de som saknar avtal som faktiskt har arbetsplatsträffar.

Figur 18. Påståendets formulering syns i figuren. (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Skillnaden mellan MBL-myndigheter och samverkansmyndigheter är obetydligt i denna fråga om attityder/ambitioner. Skillnaderna mellan parterna är dock ganska stor. De fackliga betonar i mycket högre grad att det är viktigt med bra arbetsplatsträffar. Men är de bra i praktiken? Nästa påstående försöker avgöra detta.

Figur 19. Påståendets formulering syns i figuren. (Samtliga myndigheter. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



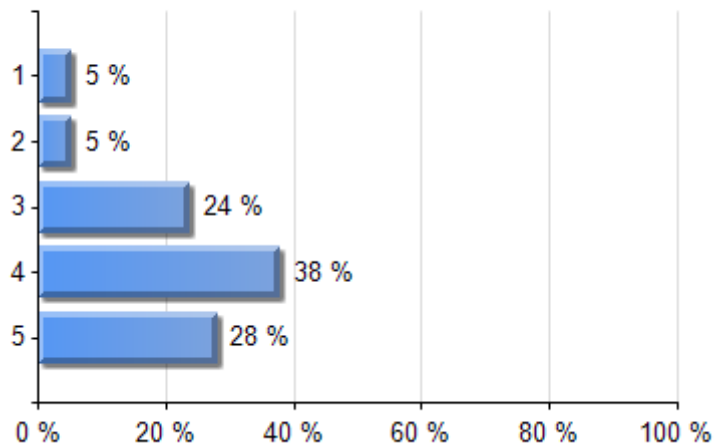
I huvudsak anses alltså arbetsplatsträffarna fungera bra, som figuren visar, men den stora andelen svar på mittenalternativet 3 antyder nog att man inte riktigt vet hur det förhåller sig ute på arbetsplatserna. Skillnaden mellan parterna är stor. De fackliga gör en klart mer negativ bedömning.

De flesta av dem svarar med mittenalternativet 3 men det är fler som ger negativa svar än positiva. Arbetsgivarna har en stor övervikt för positiva svar. Mellan MBL-myndigheter och samverkansmyndigheter finns en intressant skillnad. MBL-myndigheternas arbetsplatsträffar anses fungera bättre. Det är inte så stor skillnad, men dock en skillnad. Kan det vara så, att bara de MBL-myndigheter som verkligen intresserar sig för arbetsplatsträffar inför dem? Då skulle de så att säga ha ett bättre utgångsläge än på samverkansmyndigheterna, där man ibland måhända inför arbetsplatsträffar därför att det står i avtalet, inte därför att man är övertygad om deras förtjänster.

En möjlig åtgärd för att förbättra arbetsplatsträffarna togs upp enligt figuren nedan.

Figur 20. Påståendets formulering syns i figuren. (Myndigheter med samverkansavtal. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).

Enhetschefer och motsvarande behöver lära sig mer för att hantera arbetsplatsträffar



Återigen syns en tydlig skillnad mellan fackliga och arbetsgivare. En majoritet av de fackliga gav svarsalternativet 5, alltså ett mycket starkt instämmande i påståendet. Visserligen svarar även en majoritet av arbetsgivarna med instämmanden, men betydligt svalare än de fackliga.

På samverkansmyndigheter betonas detta önskemål starkare än på MBL-myndigheter.

3.4.5 Effekter av Partsrådets insatser

En del av dessa effekter skildrades i avsnitten ovan när det gäller konferenser, myndighetsbesök och nätverket. Betyget blev högt. Framför allt vad gäller helhetsintrycket och stimulansen till fortsatt arbete.

Även e-enkäten frågade om kontakter med Partsrådet och synpunkter på dess arbete.

11 % angav att de har god kunskap om Partsrådet.

41 % har ganska god kunskap.

32 % har ganska dålig kunskap.

16 % har dålig kunskap.

Skillnaden mellan parterna är ganska stor. En majoritet av de fackliga svarar "ganska dålig" och "dålig" kunskap. Likaså är skillnaden mellan samverkansmyndigheter och MBL-myndigheter ganska stor; kunskapen är större på de förra.

Liknande mönster uppvisas när det gäller kontakter. En majoritet av alla svarande har aldrig haft kontakt med Partsrådet, men denna majoritet är större bland de fackliga. Samma förhållande råder på MBL-myndigheter; där är det fler än på samverkansmyndigheter som inte haft kontakt.

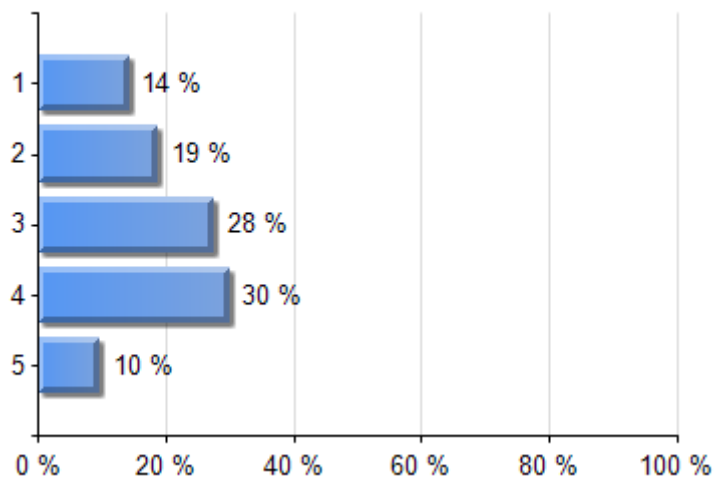
33 % av alla svarande uppger att myndigheten haft besök av representanter för Partsrådet (färre bland MBL-myndigheter).

57 % av alla svarande uppger att de varit på någon konferens som parträdet ordnat. Denna siffra är lite lägre för de fackliga och för MBL-myndigheter.

De som haft kontakt med Partsrådet svarar enligt de följande fyra figurerna om sina intryck.

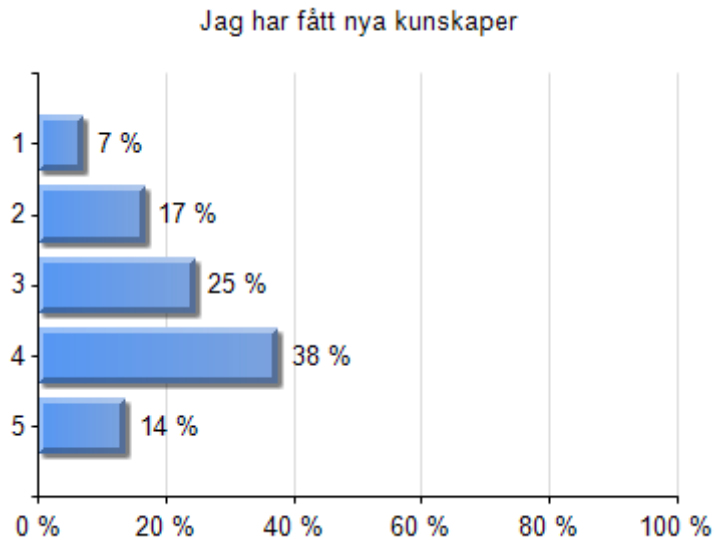
Figur 21. Konsekvenser av kontakter med Partsrådet. Påståendets formulering syns i figuren. (Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).

Det har blivit något av en nytändning i samverkansarbetet



Fackliga och arbetsgivare gör i detta avseende likartade bedömningar. Samverkansmyndigheter instämmer i klart högre grad än MBL-myndigheter,

Figur 22. Konsekvenser av kontakter med Partsrådet. Påståendets formulering syns i figuren. (Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



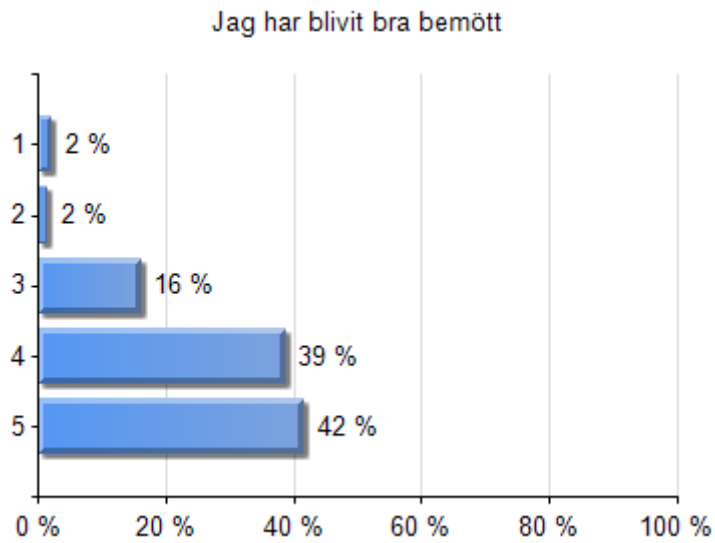
I frågan om kunskaper skiljer sig parterna åt. De fackliga svarar i betydligt högre utsträckning att de fått nya kunskaper och på samverkansmyndigheter svarar man så i högre grad än på MBL-myndigheter.

Som synes harmonierar inte detta resultat med mailfrågorna till kontaktpersonerna på besökta myndigheter (avsnitt 3.2). Dessa hävdar att de knappast fått nya kunskaper. Förklaringen kan vara av två slag.

För det första att det gäller kontaktpersoner, vilka kan antas vara särskilt intresserade och kunniga och därför inte lärt sig något nytt av besöket. De som besvarat enkäten har inte bett att få den och har kanske både intresse och kunskaper på medelmåttig nivå.

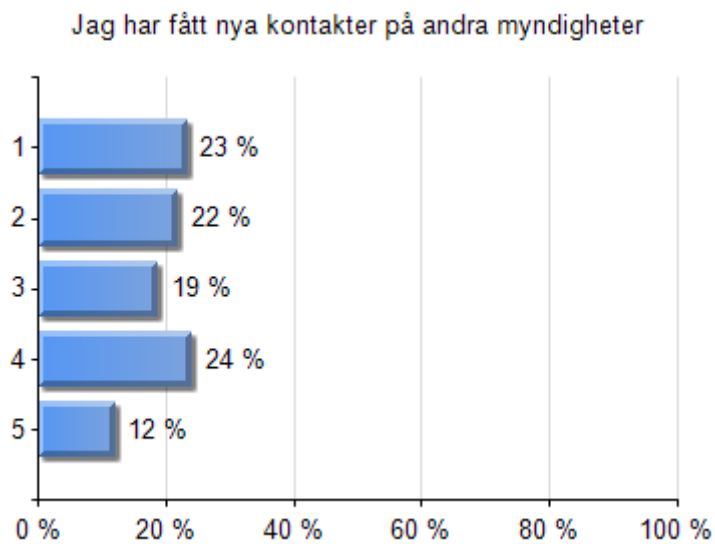
För det andra är det en övervikt av arbetsgivare i mailkontakterna, så deras bedömningar slår igenom hårdare än i enkäten (arbetsgivarna anses ju att de i lägre grad fått nya kunskaper).

Figur 23. Konsekvenser av kontakter med Partsrådet. Påståendets formulering syns i figuren. (Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



I bemötandet finns endast marginella skillnader mellan parterna. De fackliga ger något positivare svar. Mellan myndigheterna är det lite tydligare skillnader. Samverkansmyndigheterna ger en positivare bedömning.

Figur 24. Konsekvenser av kontakter med Partsrådet. Påståendets formulering syns i figuren. (Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).

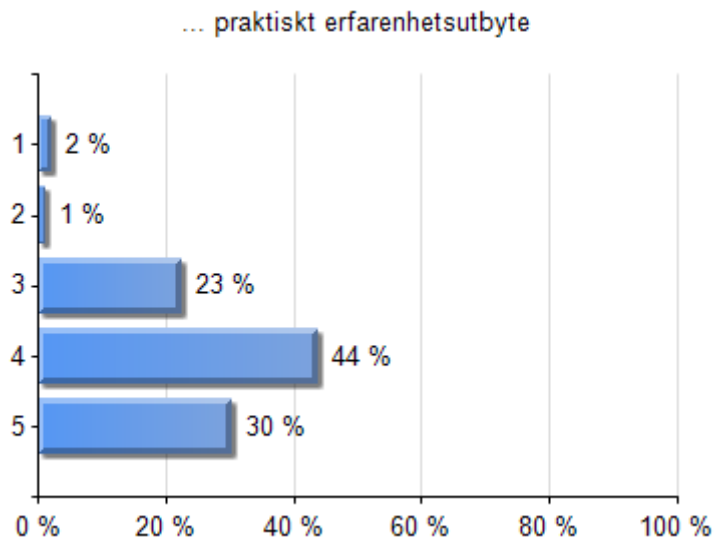


När det gäller nya kontakter är svaren mycket lika mellan parterna och ganska lika mellan de två typerna av myndigheter.

3.4.6 Vad ska Partsrådet satsa på?

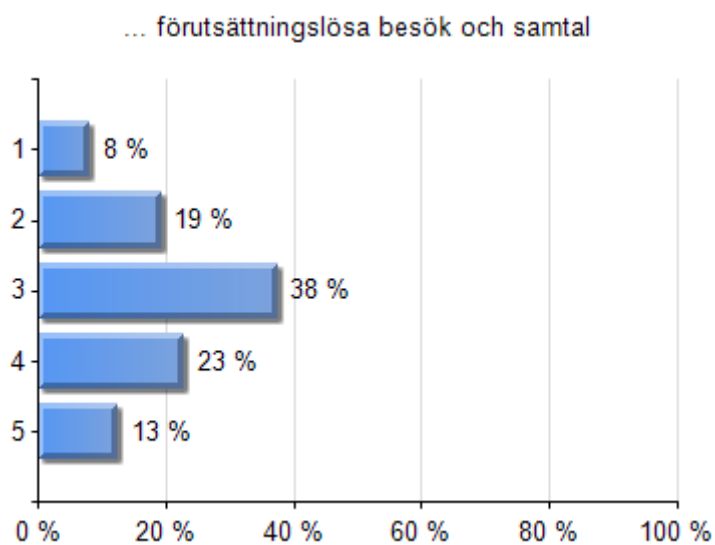
Enkäten har en del påståenden om vad Partsrådet bör satsa på i framtiden. De svarande, från både MBL-myndigheter och samverkansmyndigheter, tog på sedvanligt sätt ställning till påståendena på en skala från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt.

Figur 25. Partsrådet bör särskilt satsa på (Påståendets formulering syns i figuren. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



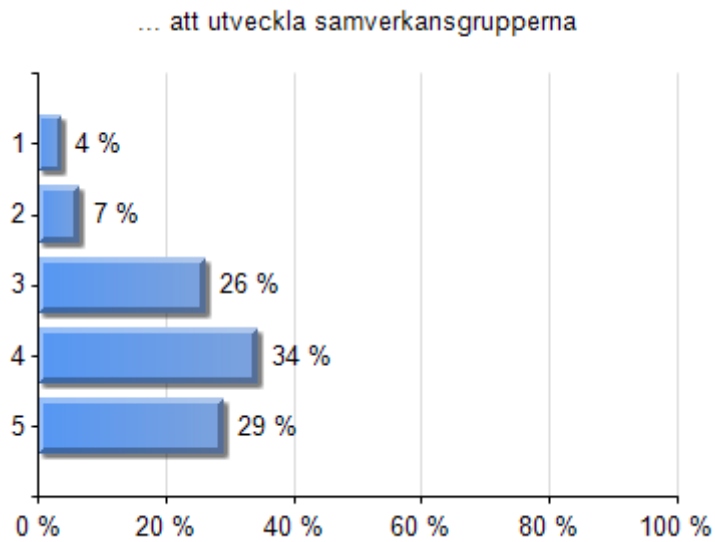
Åsikterna är likartade mellan parterna och mellan de två typerna av myndigheter.

Figur 26. Partsrådet bör särskilt satsa på (Påståendets formulering syns i figuren. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



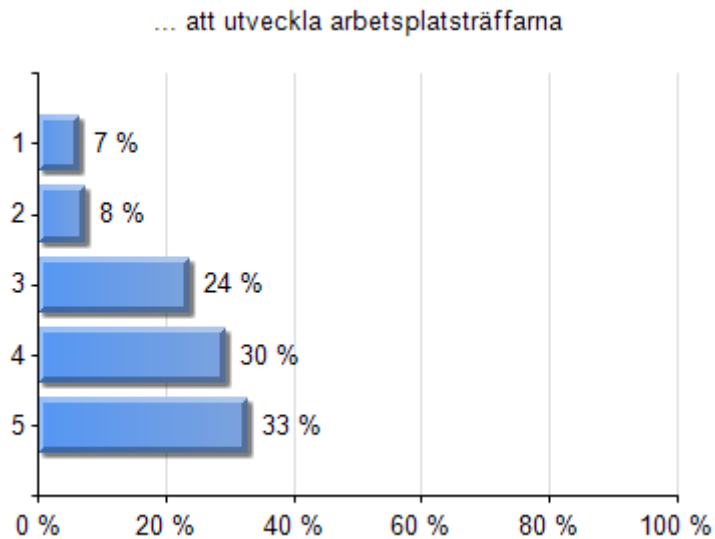
Åsikterna är likartade mellan parterna och ganska lika mellan de två myndighetstyperna.

Figur 27. Partsrådet bör särskilt satsa på (Påståendets formulering syns i figuren. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



När det gäller samverkansgrupperna går åsikterna i samma huvudriktning mellan parterna, men de fackliga betonar denna framtida inriktning betydligt starkare. Föga förvånande betonar samverkansmyndigheter denna framtida arbetsuppgift starkare än MBL-myndigheter.

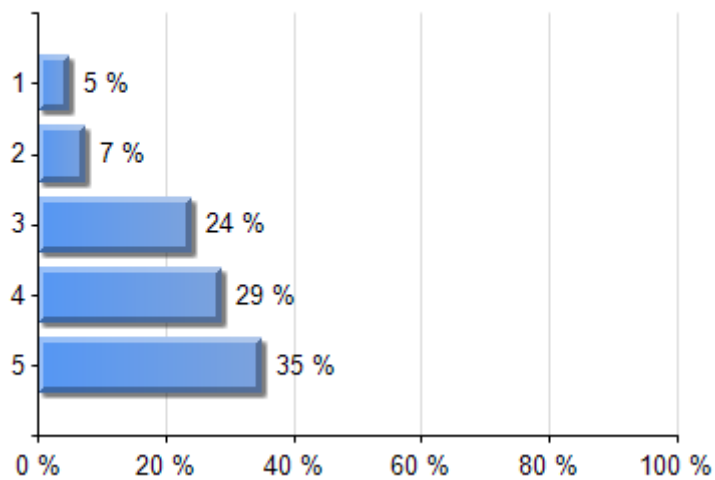
Figur 28. Partsrådet bör särskilt satsa på (Påståendets formulering syns i figuren. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).



Samma svarsmönster syns när det gäller arbetsplatsträffar som när det gäller samverkansgrupper. De fackliga alltså betonar önskemålet betydligt starkare än arbetsgivarna och samverkansmyndigheter betonar det starkare än MBL-myndigheter.

Figur 29. Partsrådet bör särskilt satsa på (Påståendets formulering syns i figuren. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).

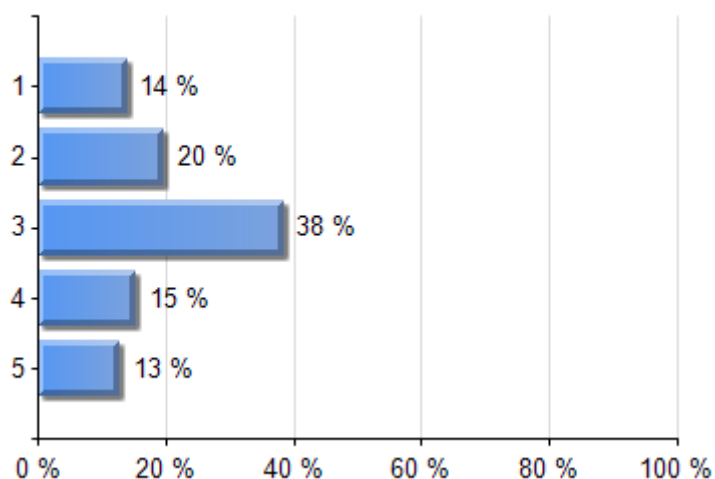
... att utveckla medarbetarnas delaktighet i löpande arbete



De fackliga betonar medarbetarnas delaktighet betydligt starkare än vad arbetsgivarna gör. Mellan de olika typerna av myndigheter är det emellertid knappast några skillnader.

Figur 30. Partsrådet bör särskilt satsa på (Påståendets formulering syns i figuren. Svaren går från 1=instämmer inte alls, till 5=instämmer helt).

... att teckna ett nytt centralt samverkansavtal



Båda parter svarar med stark övervikt med alternativ 3, vilket kan tolkas som att frågan knappast engagerar. Samma sak gäller vid en jämförelse mellan de två typerna av myndighet. Föga förvånande har MBL-myndigheterna en mycket stor andel 3-svar, i övrigt är svarsmonstret likartat.

Ett påstående, ej i figur, gällde att Partsrådet bör satsa på juridiska frågor. Svarsmonstret är likt det ovanstående om centralt samverkansavtal. Varken att satsa på juridiska frågor eller att teckna ett nytt centralt samverkansavtal tycks alltså särskilt engagera eller intressera de svarande.

En sammanfattande bedömning av vad Partsrådet bör satsa på i framtiden blir då erfarenhetsutbyte med fokus framför allt på medarbetarnas direkta delaktighet och på arbetsplatsträffar, i någon mån även på att utveckla samverkansgrupperna.

4 SLUTSATSER

Med hjälp av faktamaterialet går det att göra bedömningar dels i de tre mål som Partsrådet satte upp för arbetsområdet och dels i de fyra frågor som utvärderingen ställde.

Partsrådets mål för arbetsområdet – citerade i avsnitt 1 – formulerades på detta sätt:

Styrgruppens vision är att samtliga myndigheter utvecklar en väl fungerande samverkan och att såväl centrala som lokala parter har en erfarenhetsbaserad samsyn om samverkans betydelse för verksamhetsutveckling. Målen för arbetsområdet har anpassats till den givna tidsramen.

1. *Myndighetschefer och övriga berörda företrädare för de lokala parterna ska känna till arbetsområdet och ha insikt i samverkans betydelse för verksamhetsutveckling.*
2. *De myndigheter som 2008 saknade samverkansavtal har påbörjat lokalt utvecklingsarbete med samverkan som metod.*
3. *De lokala parter som har haft kontakt med partsrådet i samverkansfrågor ska anse att de fått gott bemötande och gott stöd.*

Utvärderingen bedömer med stöd av materialet att mål nummer 1 kan bedömas i rimlig grad genomfört. Till stor del är detta naturligtvis inte Partsrådets förtjänst ("insikt i samverkans betydelse" har många orsaker), men bedömningen är att Partsrådets insatser varit en av de källor som haft positiv effekt.

Utvärderingen vill problematisera mål nummer 2. I formuleringen tycks finnas en utsagd tanke att myndigheter utan samverkansavtal saknar lokalt utvecklingsarbete. Så är inte fallet. Myndigheter utan samverkansavtal bedriver i ganska hög grad utvecklingsarbete inom MBL:s ramar. Bedömningen är att även dessa myndigheter fått en viss stimulans av Partsrådets verksamhet, trots att de till stor del inte avser att teckna samverkansavtal. Om mål nummer 2 tolkas så att myndigheterna utan avtal ska ha påbörjat arbete med att teckna avtal, så är målet inte nått.

Utvärderingen bedömer med stöd av materialet att mål nummer 3 utan tvekan är uppnått.

Med följande fyra frågor konkretiserade utvärderingen sitt uppdrag.

- Har arbetssättet med styrgrupp och operativt ansvariga varit fruktbart?
- Har de operativt ansvariga genomfört sina uppgifter på ett bra sätt?
- Har samverkansarbetet i myndigheterna stimulerats?
- Hur kan fortsatt arbete med samverkan bedrivas?

Frågorna besvaras i följande fyra avsnitt.

4.1 Har arbetssättet med styrgrupp och operativt ansvariga varit fruktbart?

När det gäller relationen mellan styrgruppen och de operativt ansvariga fanns en tendens till alltför detaljerad styrning i början. De två dokument som citerades i avsnitt 1 *PARTSRÅDETS UPPGIFTER I SAMVERKANSFRÅGAN* illustrerar detta. Insatserna formulerades på en tämligen detaljerad nivå och hade till stor del karaktären av direktiv. Denna styrning förändrades i den senare delen av projektet. Relationen mellan styrgrupp och operativt ansvariga tycks alltså i ökande grad under projektets gång ha kännetecknats av dialoger, ömsesidig lyhördhet och tillit till de operativt ansvarigas självständighet. Utvärderaren bedömer att detta varit en positiv utveckling. Utvärderarens bedömning är också att själva grundkonstruktionen med en partssammansatt styrgrupp och externt rekryterade operativt ansvariga varit en bra lösning. Styrgruppen har genom sin partssammansättning en bred legitimitet i myndigheterna och de operativt ansvariga kan utan partsbindningar genomföra sina uppgifter på ett professionellt och självständigt sätt.

4.2 Har de operativt ansvariga genomfört sina uppgifter på ett bra sätt?

Inriktningen på de operativt ansvarigas verksamhet har varit att ordna konferenser och seminarier, och genom att besöka myndigheter (även genom att framställa ett studiematerial, vilket går utanför denna utvärdering). Besöken på myndigheterna har i huvudsak varit efterfrågestyrda, enligt direktiven från styrgruppen. Fokus har delvis förskjutits från samverkansgrupper till arbetsplatsträffar. Detta var inte planerat från början, utan blev en flexibel anpassning till myndigheternas efterfrågan. Som en konsekvens har de operativt ansvarigas kontaktytor delvis förskjutits från myndighetscentrala till mer lokala arbetsgivare och fackliga representanter. I grunden har insatserna koncentrerats på att väcka intresse för samverkan, att åstadkomma någon sorts nystart och att stimulera sökandet efter myndigheternas egna praktiska lösningar. I mycket liten grad, eller ingen grad alls, har insatserna inriktats på samverkans formella aspekter. Detta är helt i linje med mål och direktiv.

Utvärderarens bedömning av de operativt ansvarigas insatser är mycket positiv. De har arbetat i enlighet med Partsrådets mål och instruktioner och gjort det på ett fruktbart och framgångsrikt sätt. Skiftande bakgrund, erfarenhet och personlighet har gjort att de kompletterat varandra på ett bra sätt. Med både lyhördhet och integritet gentemot uppdragsgivaren har uppdraget genomförts på ett mycket bra sätt.

4.3 Har samverkansarbetet i myndigheterna stimulerats?

Med stöd av materialet kan utvärderingen svara ja på rubrikens fråga. Myndigheternas samverkansarbete har stimulerats av Partsrådets insatser. För de mer aktiva och intresserade arbetsgivarna och fackliga representanterna tycks det framför allt ha gällt att samverkansfrågan uppmärksammas och att det skapats arenor för erfarenhetsutbyte. Det har av allt att döma gett stöd åt lokala eldsjälarna och medfört en nytändning. För de mer genomsnittligt engagerade tycks även ökad kunskap ha varit viktigt, särskilt gäller det fackliga. Utvärderingen vågar också påstå att de som medvetet valt MBL och avstått från ett lokalt samverkansavtal har haft nytta av Partsrådets insatser.

Ty de operativt ansvarigas fokus har inte legat på konkreta punkter där MBL och samverkan skiljer sig åt, utan mer på generella frågor om samarbete, verksamhetsutveckling och medarbetarnas delaktighet. Det är av värde vare sig myndigheten valt samverkan eller MBL.

4.4 Hur kan fortsatt arbete med samverkan bedrivas?

Arbetsättet med styrgrupp och operativt ansvariga bedöms ha varit fruktbart och bör kunna fortsätta likartat. Efterfrågan är av allt att döma stor på insatser av den art som genomförts. Både enkäten och utvärderarens kontakter med tjänstemän och fackliga innehåller synpunkter på Partsrådets fortsatta arbete. Det viktigaste önskemålet är att arbetet bör fortsätta i någon form. Önskad inriktning varierar mellan olika bedömare, men insatser i formella frågor och rena faktafrågor anses inte nödvändiga. Särskilt gäller önskemålen erfarenhetsutbyte mellan myndigheter, och inom större myndigheter, samt en satsning på arbetsplatsträffar och medarbetarnas direkta delaktighet, i viss mån även på samverkansgrupper.

Framför allt ett av resultaten bör leda till fortsatta diskussioner om framtida inriktning. Det gäller de små skillnaderna mellan myndigheter med samverkan och myndigheter med MBL i sådana frågor som samarbete, konflikter, verksamhetsutveckling, krångliga beslutsprocesser och förankringen av beslut. Spelar det alltså ingen roll om myndigheterna väljer MBL eller samverkan? Förmodligen är det så, att i en ögonblicksbild av läget kan båda lösningarna fungera lika bra. Men hur ser det ut i ett längre perspektiv? Vilken av lösningarna harmonierar med samhällsutvecklingen, med de nya generationernas värderingar, med globaliseringen, med förvaltningspolitikens utveckling, med effektivitetsideal och med den nya personalpolitiken/HR-principerna? I ett sådant perspektiv torde samverkan vara rimligast. Vågar man också gå ett steg längre och påstå att samverkan *stimulerar* samarbete, gemensam problemlösning och andra goda värden, mer än vad MBL kan göra? Med stöd av ekonomipristagaren till Nobels minne Elinor Ostrom, vill utvärderaren svara ja. Ostrom poängterar starkt att formen påverkar innehållet, framför allt på lite längre sikt. I vårt fall skulle det betyda att utformningen av partsrelationerna påverkar graden av samarbete, konflikt m.m. Vissa lösningar stimulerar samarbete och flexibel problemlösning, andra lösningar stimulerar motpartstänkande och formalism. Själva grunden i samverkanstanken är ju flexibelt samarbete, medan grunden i MBL är förhandlingskultur; denna skillnad torde på sikt påverka resultatet.

(Ostrom granskade hushållningen av naturresurser såsom vatten i torra områden, framför allt hur bönderna kom överens – eller inte kom överens - om vattenförbrukning. Hon menar att *sättet* att mötas i hög grad påverkade resultatet. Öppna diskussioner och täta kontakter ledde till ansvarstagande och stärkt allmänintresse, medan förhandlingar och olika delöverenskommelser ledde till allas krig mot alla och överutnyttjande av de knappa vattenresurserna.)

Samverkan torde således på lång sikt både harmoniera med samhällsutvecklingen och stimulera positiva värden som samarbete och gemensam problemlösning. Dock med en liten varning för att hamna i "MBL-fällan", dvs. att fokusera på regelverk och formella arrangemang mer än anda, syfte och grundinställning. En satsning på samverkan bör alltså inte koncentreras på arbetsformer i samverkansgrupper och mötesteknik på arbetsplatsplatsträffar, utan på flexibla och lokalt anpassade lösningar, på medarbetarnas delaktighet och på ett konstruktivt samarbetsklimat mellan parterna. Det innebär samverkan som kultur, anda, inställning, inte som konkreta lösningar färdiga att kopiera.