

Till Partsrådets styrelse

Rapport från arbetsområdet Centrala par- ters stöd till lokal samverkan

Styrgruppen för arbetsområdet Centrala parter stöd till lokal samverkan överlämnar genom denna PM rapport till Partsrådets styrelse över arbetsområdets verksamhet. Till rapporten bifogas två bilagor där bilaga 1 innehåller en uppföljning av uppsatta effektmål och i bilaga 2 en redovisning av arbetsområdets kontakter med lokala parter.

Arbetsområdets uppdrag

I samband med avtalsrörelsen 2007 träffade parterna överenskommelse om att bedriva ett partsgemensamt arbete kring Centrala parter stöd till lokal samverkan vilket i oktober 2008 kom att utgöra grunden för Partsrådets inrättade av arbetsområdet ”*Centrala parter stöd till samverkan på lokal nivå*”.

Därefter har de centrala parterna överenskommit om att arbetet ska fortsätta med, utifrån dragna slutsatser, delvis förändrat uppdrag. Lite förenklat har uppdragsbeskrivningarna förflyttats från

- tidigare fokus på samverkan som ”system” till ett ökat fokus på samverkan som en metod,
- tidigare fokus på personalpolitik och traditionella partsfrågor till ett ökat fokus på verksamhet och dess utveckling.

Inledningsvis koncentrerades arbetet i huvudsak till att svara på frågan ”Vad menar vi (parter, chefer, medarbetare) med samverkan – egentligen?” och fängade därmed bl.a. in frågor kring förståelse, förtroende och förhållningssätt i samverkansarbete. Dessa inslag i utveckling av ledarskap och medarbetarskap utgör fortfarande viktiga grundbultar i och för samverkan.

Därefter har arbetet följt två huvudspår; dels att fördjupa, utveckla och identifiera framgångsfaktorer för en hållbar samverkan mellan chefer, medarbetare och lokala parter över tid, dels att fortsätta stimulera myndigheterna, främst dess lokala parter, att utveckla sitt samverkansarbete.

Lärdomar

Styrgruppens övergripande lärdomar kan sammanfattas i fem punkter. Samverkan:

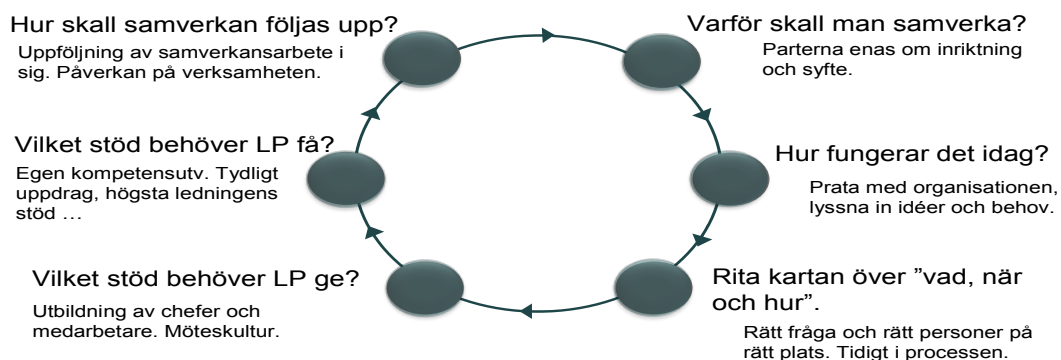
- kan fungera som en utmärkt stödmetod (skild från styrning) för effektivitet i såväl löpande verksamhet som i utvecklingsarbete,
- förutsätter ett ömsesidigt beroende mellan effektivitet och god arbetsmiljö,
- bidrar till att lokala parter roll och funktion synliggörs och förstärks,
- öppnar för att chefers och medarbetares kompetens kommer till uttryck på såväl arbetsplats- som organisatorisk nivå,
- ökar möjligheterna till reell delaktighet. Men kan därmed även upplevas som krävande. Tillämpning av metoden förutsätter ett förhållandevis stort mått av individuellt ansvarstagande och aktivitet.

Två modeller

Styrgruppens har format två modeller som åskådliggör samverkansmetoden, såsom den kommit att utvecklas under arbetet inom området.

Den *första modellen* visar styrgruppen hur de lokala parterna kan arbeta med att utveckla själva metoden. Den visar vilka förutsättningar som bör finnas på plats, både för parterna själva och för chefer och medarbetare, för att kunna skapa och upprätthålla engagemang för samverkan.

Arbetsprocess för lokala parters utveckling av samverkan



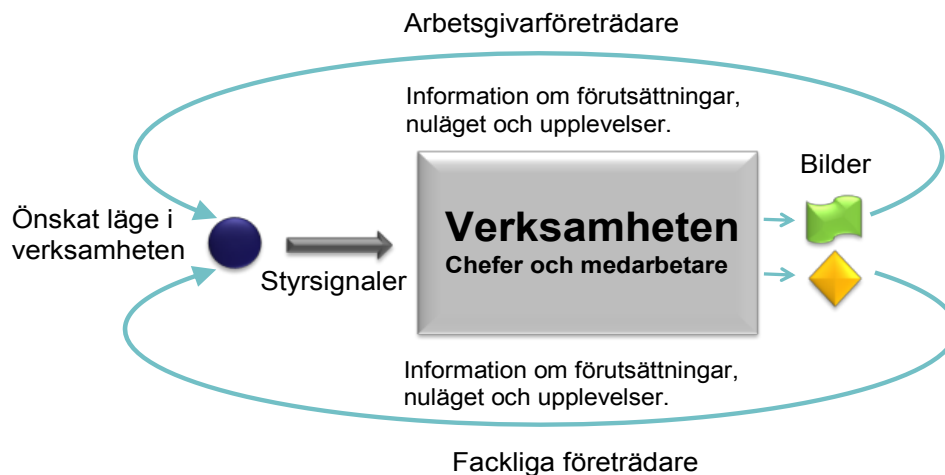
Vi vill med modellen peka på några viktiga grunder för samverkansarbetet:

- samverkansarbete förutsätter att lokala parter anger ett antal spelregler och skapar förutsättningar för chefer och medarbetare att samverka inom verksamheternas organisation,
- syftet med samverkan; varför och vad-frågor måste besvaras innan det blir meningsfullt att gå vidare i arbetsprocessen,
- det behövs en samsyn mellan de lokala parterna kring hur samverkansarbetet fungerar såväl på enskilda arbetsplatser som inom en hel organisation,
- samverkan kräver "ständiga omtag", inte minst p.g.a. förändringar i personkretsen. Modellen ovan kan liknas vid en vev som måste hela tiden vridas runt,
- chefer och medarbetare behöver ett starkt stöd av de lokala parterna för att samverkan ska få genomslag och bli en nyttig och naturlig del verksamheten,
- för att kunna stödja chefer och medarbetare att samverka behöver lokala parter i sin tur stöd att utveckla sin kompetens om samverkan,
- såväl lokala parter som chefer och medarbetare ges tillfälle att bedöma om samverkan bidrar till verksamhetsnytta,
- såväl lokala parter som chefer och medarbetare ges feedback som rör de egna bidragen i samverkansarbetet,
- engagemanget att samverka avgörs av om lokala parter, chefer och medarbetare upplever delaktighet,
- för att såväl samverkan som sådan och verksamheterna ska kunna förbättras och/eller utvecklas krävs kontinuerlig uppföljning.

Den *andra modellen* visualiserar samverkans syfte, fokus och process samt hur de lokala parterna kan utveckla sin roll och funktion. Som utgångspunkt för modellen har styrgruppen använt reglertekniska

principer, i avsikt att kunna beskriva betydelsen av samverkan som ett kontinuerligt flöde inom föränderliga verksamheter.

Mervärdet med olika perspektiv



Modellen är tänkt att stödja lokala parter att finna egna lösningar att forma effektiv samverkan som i sin tur kan bidra till effektivare verksamhet, utifrån:

- att allt samverkansarbete utgår från chefer och medarbetare i sina respektive verksamheter. (verksamhetsintegrering),
- att det är aktörernas olika perspektiv och erfarenheter som möjliggör samsyn och som kan berika verksamheten och dess utveckling. (mervärdet),
- att de lokala parterna har en viktig - delvis ny - roll i samverkan att samla in, systematisera och följa upp erfarenheter av från olika aktörer i olika delar av verksamheten för att kunna ge användbar "input" till beslut om t.ex. den samlande verksamhetens strategier,
- att arbetsfördelningen mellan de olika aktörerna kan bli tydligare,
- att riskerna för rollsammanblandning och dubbelarbete kan minska,
- att möjligheterna att systematisk tillvarata chefers och medarbetares olika kompetenser kan öka.

Styrgruppen menar att båda modellerna kan komma att bidra till att effektivisera samverkansarbetet som sådant. Men för detta krävs att de ytterligare kan konkretiseras och förtydligas samt att de lokala parterna kan "realisera" modellerna utifrån de miljöer de ska kunna tillämpas i, inte i frågor som rör organisationers verksamheter, villkor och styrsystem.

Genomförande

Som nämnts har det operativa arbetet lagts upp som ett antal moduler. Kunskaper och erfarenheter från arbetet i de första modulerna har lagts till grund för de kommande. Kunskaper från moduler som löpt parallellt har tagits tillvara i samordnat arbete.

Det inledande operativa arbetet inom området har redovisats i en delrapport och en statusrapport (se även [bilaga 2](#)). Under de två senaste åren har styrgruppen genomfört följande aktiviteter.

Temaseminarier

Att anordna temaseminarier har vart den metod styrgruppen valt för att nå så många företrädare för lokala parter som möjligt genom öppna inbjudningar.

Seminarieret ”Viktiga begrepp i samverkan” med Tomas Brytting och Ann-Sofie Westelius har reprise-rats tre gånger. Ett 40-tal företrädare för lokala parter deltog vid varje tillfälle.

Vid fyra tillfällen har prof. Mats Tyrstrup, Centre for Advanced Studies in Leadership, Handelshögskolan i Stockholm, föreläst om relationen mellan chefer och medarbetare med utgångspunkt från ledarskapets betydelse, för samverkansarbete. Även platserna (40 x 3 + 60 stycken) till dessa seminarier övertecknades snabbt.

Workshops och nätverk

Till workshops och nätverk har styrgruppen inbjudit selektivt i syfte att inhämta erfarenheter och kunskaper kring hur samverkan bedrivits och bedrivs. (Deltagande myndigheter listas i bilaga). Arbetsområdets utvecklingsuppdrag inleddes med att identifiera framgångsfaktorer för hållbar samverkan. Tre tematiska workshops genomfördes. De tre temana var effektivitet i och av samverkan, samverkans strukturer och processer samt utveckling av rollerna i samverkan. Deltog gjorde forskare, praktiker och lokala partsföreträdare. Resultaten av detta arbete fördjupades (och vidgades) därefter av tre nätverk med företrädare för de lokala parterna vid tretton myndigheter ([bilaga 2](#)) som möttes för lunch- till lunchseminarier vid tre tillfällen. Samtalen, som dokumenterades och sammanställdes i en rapport till styrgruppen, kretsade kring frågor om effektivitet, strukturer för och processer i samverkan samt roller och rollförväntningar på olika parter.

Återföringskonferenser

Erfarenheter från såväl workshops och nätverk som från besök vid myndigheterna, har presenterats vid tre seminarier med rubriken ”Bättre utväxling av samverkan”. Upplägget har byggt på vår kunskap om ”vad som måste finnas på plats för ett effektivt samverkansarbete” (underrubrik). Strävan har varit att få så många som möjligt i en samverkansgrupp att delta samtidigt. Konferenserna blev snabbt fulltecknade.

Myndighetsbesök

Styrgruppen har så långt möjligt ansträngt sig att svara mot lokala parter efterfrågan på stöd för att utveckla samverkan på myndigheterna (Besökta myndigheter 2012-2013 listas i bilaga). Besöken har tagit sig många olika former, från att aktivt stödja de lokala parternas besök vid varje kontor (t ex Riksarkivet) till att besöka myndighetens ”lokal-centrala” samverkansgrupp vid ett enstaka tillfälle. Med tiden har det blivit allt vanligare att arbetsområdet inbjuds att medverka vid chefsutbildningar och vid särskilda ”medarbetardagar”, d.v.s. inte endast för att möta de lokala parterna.

Uppföljningsverktyg

Efter fler förfrågningar till arbetsområdet om stöd till uppföljning av samverkan, skapades ett delprojekt för att ta fram ett webbaserat verktyg för uppföljning. Konsulten Jan Wallenberg har, tillsammans med Strålskyddsmyndigheten, tagit fram en ”prototypenkät” som lämpar sig ändamålet. I avvaktan på beslut om hur Partsrådets mer långsiktiga, webbaserade kommunikation med myndigheterna ska utformas, har styrgruppen bortlagt delprojektet. Det planerade grundarbete som återstår med ”prototypen” är framtagning av en enkel handledning för att använda verktyget samt en modell för en översiktlig resultatanalys.

Verksam samverkan

Ett utbildnings-/stödmaterial, ”Verksam samverkan”, har arbetats fram. En av styrgruppen bearbetat version har lanserats och finns tillgängligt för alla på Partsrådets hemsida. I samband med utvärderingar av ovan nämnda konferenser/seminarier följer f.n. styrgruppen upp om materialet är bekant och anses användbart.

Materialet var tidigare tänkt som en avrapportering av förvärvade kunskaper kring samverkan. Styrgruppen utgångspunkt är att materialet Verksam samverkan kommer att behöva uppdateras utifrån de erfarenheter och kunskaper som görs inom arbetsområdet. Därutöver kan på sikt en mer layoutmässig översyn behövas för att göra det mer attraktivt ur ett användarperspektiv.

Slutsatser efter genomförandet

Styrgruppens förvärvade erfarenheter kring formerna för arbetsrådets operativa insatser, under knappt fyra år mellan åren 2008-2013, ger vid handen:

- att erbjuda lokala parter ett brett utbud i form av myndighetsbesök, nätverk, riktade seminarier, öppna seminarier, m.fl. har varit framgångsrikt med tanke på myndigheternas olika behov av stöd i sitt samverkansarbete.
- att det, så långt vi kan bedöma, varit klokt att ”kräva” närvaro av såväl arbetsgivar- som arbetstagarrepresentanter vid samma tillfällen,
- att möjligheten att göra myndighetsbesök och därmed även få möjlighet att kommunicera direkt med chefer och medarbetare har inneburit ett ömsesidigt lärande.
- att myndighetsbesök med ett skraddarsytt upplägg utifrån respektive myndighets behov, är väl värda arbetsinsatsen (riktade förberedelser) och tiden (ex resor).
- att lokala parter har kunnat ”verifiera” styrgruppens övergripande inriktning, t.ex. Riksarkivets medverkan vid återföringskonferenserna.
- att samla lokala parter till halv – eller trekvartsdags konferenser med aktuella, relevanta teman, (givetvis med stark koppling till samverkan) är en uppskattad och effektiv arbetsform. Genom dessa har i sammanhanget nya personer fått kunskap om Partsrådet och arbetsområdet. T ex. har fler myndighetsledningar deltagit vid Mats Tyrstrups seminarier.
- att nätverk är en användbar och givande arbetsform, men som kräver god framförhållning och är arbetskrävande både för arrangörer och deltagare.
- att tematiska workshops med ”handplockade” deltagare är en effektiv arbetsform.

Styrgruppen avslutar med några mer övergripande reflektioner kring Partsrådet och arbetsområdet.

- Partsrådet som resurs för utveckling av lokal samverkan har legitimitet hos lokala parter.
- Centrala parters/ Partsrådets inriktning av arbetsområdet ligger rätt i tiden i mening att den svarar mot myndigheternas synsätt och behov,
- Centrala parters/Partsrådets stöd till lokala parter har upplevts som positivt. Behovet av stöd blir mer och mer differentierat utifrån hur lång respektive myndighet kommit med sitt samverkansarbete (från ”nybörjare” till avancerade användare av metoden).

För styrgruppen

Ken Johnsson
ordförande