



Digital samverkan – ur myndighetsledningens perspektiv

Under 2015 tog e-delegationen fram Vägledning för digital samverkan. Förutom att förutsättningarna som vägledningen bygger på har förändrats har även erfarenheterna kring samverkan stärkts bland eSams medlemmar, vilket föranleder en revidering av vägledningen.

Under revideringsprocessen har behov samlats in från eSams medlemmar. Ett av behoven är att stödet behöver anpassas mer utifrån olika målgrupper, där myndighetsledningen är en sådan målgrupp.

Det här dokumentet syftar till att tydliggöra framgångsfaktorer för digital samverkan ur ett myndighetsledningsperspektiv. Med digital samverkan menas i detta sammanhang när flera offentliga organisationer tillsammans organiserar sig för att möta en gemensam utmaning eller problembild, t.ex. så som skett kring arbetskraftsinvandring eller i etableringen av ett samlat stöd för personer som blir efterlevande. Innehållet och omfattningen baseras på aktuella frågor som fångats upp i intervjuer med åtta myndighetschefer från eSams styrgrupp.

Produkten kan användas av

- myndighetsledningar för att få stöd i de frågor som behöver hanteras i olika faser av samverkansarbetet,
- personer i ledande position i samverkansarbetet, för att ha rätt förväntningar på ledningen samt för att kunna föra en bra dialog med ledningen såväl inom den egna organisationen som i samverkansorganisationen.



Summering av framgångsfaktorer

Framgångsfaktorerna delas in i de olika steg och förutsättningar som en samverksanorganisation genomgår, detta rör identifiering av samverkansområden, rättslig grund och förutsättningar, uppstart av en samverkansorganisation samt former för kontinuerlig samverkan.

Identifiering av samverkansområden

När man identifierar relevanta samverkansområden är det viktigt att *bitta gemensamma utmaningar* som är konkreta och aktuella, att *anlägga ett systemperspektiv* och beakta alla aktörer i det aktuella systemet samt att *säkerställa delaktigheten* hos de organisationer som har förutsättningar att gå vidare med samverkansarbetet.

Rättslig grund och förutsättningar för samverkan

I samverkansarbetet behöver man *utforska möjligheterna inom de nuvarande rättsliga förutsättningarna* vad gäller organisationernas uppdrag och instruktion, *avväga om ett regeringsuppdrag avseende samverkan kan underlätta* arbetets genomförande samt endast *föreslå författningsändringar där det är absolut nödvändigt*.

Uppstart av en samverkansorganisation

När man startar upp en samverkansorganisation är det viktigt att *ledningarna tillsammans anger riktningen för samverkansarbetet* och tydliggör de synergier som uppstår inom respektive organisation, att man *etablerar en organisation som beaktar hela livsytan för arbetet* utifrån en överenskommen ambitionsnivå samt *skapar relationer och förståelse* för systemet samt varandras verksamheter och förutsättningar.

Former för kontinuerlig samverkan

När samverkansorganisationen är etablerat och arbetet tar vid är det viktigt att *arbeta operativt i den gemensamma riktningen* och kontinuerligt skapa rätt förutsättningar, *säkerställa kontinuiteten* för arbetet där man ständigt kan motivera samverkansarbetet samt att *säkerställa att samverkansarbetet ger önskad effekt* såväl ur ett systemperspektiv som för varje ingående organisation.



Identifiering av relevanta samverkansområden

När man identifierar relevanta samverkansområden är det viktigt att hitta gemensamma utmaningar som är konkreta och aktuella, att anlägga ett systemperspektiv och beakta alla aktörer i det aktuella systemet samt att säkerställa delaktigheten hos de organisationer som har förutsättningar att gå vidare med samverkansarbetet.

Hitta gemensamma utmaningar

En kontinuerligt dialog kring de problembilder och utmaningar som organisationen och organisationens målgrupp står inför skapar förutsättningar för att hitta de områden där flera organisationer delar problembild och utmaningar. Frivillig samverkan mellan offentliga organisationer kan vila på olika grund. Inom områden där en enskild organisation rent praktiskt kan lösa uppgiften själv, kan det finnas anledning till samverkan som ger ett effektivare resursutnyttjande eller en stabildare grund om fler organisationer står bakom resultatet. Inom andra områden behöver organisationer samverka för att kunna möta en samhällsutmaning där flera organisationer har uppdrag i olika delar. Det är viktigt att uppehålla sig kring problem, utmaningar och målgruppernas behov, med mindre fokus på processmässiga frågor, för att hitta de områden där flera organisationer delar problembild eller utmaningar att samlas kring som grund för samverkan. Det är även viktigt att kunna bli konkret i ett tidigt skede, det skapar förutsättningar för att gå till handling och för en enskild organisation att kunna relatera till området och göra värderingar kring konsekvenser för den egna organisationen och utifrån sitt eget uppdrag.

Ta ett systemperspektiv

Det är viktigt att beakta hela det system och alla de aktörer som berörs av den aktuella utmaningen. I de fall där även privata aktörer ingår i ett sådant system behöver man aktivt ta ställning till om och hur det påverkar samverkansarbetet. I sådana situationer uppstår andra typer av frågor som potentiellt bryter ny mark.

Den digitala transformationen innebär nya samarbeten och arbetssätt där privatpersoner, företag och andra aktörer kan spela en aktiv och samskapande roll i utformandet av offentliga tjänster. För den offentliga sektorn innebär den digitala transformationen nya och förändrade roller och arbetssätt. Den offentliga sektorn får i ökad utsträckning fungera som plattform och tillhandahållare av information vilket möjliggör för andra



aktörer att skapa värdehöjande tjänster.¹ Man behöver även ta denna riktning mot hybrider mellan offentliga och privata organisationer i beaktande.

Det finns exempel (genom *Min pension*) på när kombinationen av politiskt tryck och en delad bild av utmaningarna mellan offentlig sektor och näringslivet har visat sig ge goda förutsättningar för att skapa förändring till nytta för såväl målgrupperna som de berörda organisationerna.

Säkerställ delaktighet

I arbetet med en samhällsutmaning ur systemperspektiv kan många aktörer vara berörda. De aktörer som bedömer att ett arbete inom området är aktuellt, har förutsättningar för att bedriva ett arbete samt en gemensam bild av att man vill lyckas behöver bekräfta sin delaktighet och ambitionsnivå för att gå vidare med ett samverkansarbete.

Rättslig grund och förutsättningar för samverkan

I samverkansarbetet behöver man utforska möjligheterna inom de nuvarande rättsliga förutsättningarna vad gäller organisationernas uppdrag och instruktion, avväga om ett regeringsuppdrag avseende samverkan kan underlätta arbetets genomförande samt endast föreslå författningsändringar där det är absolut nödvändigt.

Utforska möjligheter inom de nuvarande rättsliga förutsättningarna

Som organisation behöver man säkerställa att aktuella problemställningar och utmaningar ligger inom det egna bemyndigandet i enlighet med hur regleringsbrev och instruktionen är utformade.

Det är viktigt att tydliggöra vad organisationerna kan göra inom de uppdrag och ramar som finns, vilka alternativ som finns och värdet som skapas av detta. Olika handlingsalternativ behöver utforskas och värderas för vad som kan göras inom ram i relation till lösningar som kan etableras om man förändrar regelverken vad gäller såväl organisationernas uppdrag som författningar som styr det aktuella området. Fokus bör ligga på att identifiera de situationer där det skapas nytta utifrån såväl de ingående organisationernas perspektiv var och en för sig som för samhällsperspektivet.

¹ Svenskt ramverk för digital samverkan



Överväg om ett regeringsuppdrag avseende samverkan kan underlätta

Det finns en stor vilja hos uppdragsgivaren att stödja myndigheternas initiativ till frivilligt samverkan för att möta samhällsutmaningar genom att bistå med uppdrag och resurser. I vissa situationer underlättar det att bedriva samverkan utifrån ett regeringsuppdrag.

Detta kan t.ex. särskilt gälla när man vänder sig mot samarbetsparter i den kommunala sektorn eller om det redan från början är tydligt att regelverket behöver ändras senare i livscykeln. Ingående organisationer behöver ta ställning till lämpligast väg för fortsatt arbete.

Föreslå författningsändringar endast där det är absolut nödvändigt

En grundläggande förutsättning i samverkansarbetet är att utgå från de åtgärder och lösningar som kan genomföras inom ramen för det befintliga författningsstödet. Berörda organisationer bör uttömma alternativa möjligheter och verka för gemensamma tolkningar. I de situationer där bedömningen är att det är nödvändigt att genomföra författningsändringar för att uppnå önskad nytta bör samverkansorganisationen tillsammans vända sig till uppdragsgivaren.

Uppstart av en samverkansorganisation

När man startar upp en samverkansorganisation är det viktigt att ledningarna tillsammans anger riktningen för samverkansarbetet och tydliggör de synergier som uppstår inom respektive organisation, att man etablerar en organisation som beaktar hela livscykeln för arbetet utifrån en överenskommen ambitionsnivå samt skapar relationer och förståelse för systemet samt varandras verksamheter och förutsättningar.

Ledningarna måste tillsammans ange riktningen för samverkansarbetet

Det är viktigt att etablera en gemensam inriktning (eller målbild) och omfattning som är så konkret som möjligt och som tydliggör varför samverkansarbetet ska göras samt vad förväntningarna är på resultatet. Det bör även göras tydligt om arbetet är en tidsbegränsad insats eller om avsikten är att etablera en systematik som förutsätter mer strukturkapital och en långsiktigt stabil överenskommelse. Varje organisation bör dokumentera synergier inom respektive organisation och hur arbetet relaterar till den egna verksamheten. En sådan inriktning underlättar dialogen mellan berörda



organisationer och skapar förutsättningar för att mer operativt planera och genomföra arbetet.

I detta läge bör man även tydliggöra hur nyttohemtagning ska genomföras. De tekniska förutsättningarna kan få stor påverkan på förmågan att leverera resultat och behöver bli tydliga tidigt i processen, det kan exempelvis handla om ifall organisationerna är kompatibla mellan olika tekniska plattformar och vem som är ansvarig för spelregler och standarder kring tekniken.

Vid behov behöver organisationerna ha en dialog med uppdragsgivaren/huvudmannen för att säkerställa att det finns samsyn för inriktningen, förväntade nyttor och hur dessa ska hämtas hem. I vissa lägen är det viktigt att det finns förutsättningar att bli sampratade i Regeringskansliet, särskilt om berörda organisationer har olika huvudmän.

Etableringen och genomförandet av samverkansarbeten skapar förväntningar på olika sätt som behöver hanteras. Detta gäller de berörda organisationernas förväntningar på varandra, organisationernas ledning, uppdragsgivaren samt chefer och medarbetare inom organisationen. Förväntningarna behöver hanteras aktivt både inom och utanför organisationen, i samverkansorganisationen behöver man skapa rätt förväntningar på varandras insatser.

Etablera en organisation och ta ett livscykelperspektiv redan från början

Arbetet med organisationsövergripande frågor innebär förhandling mellan de ingående aktörerna, det är en fråga för verksledningen. Erfarenheterna visar att det är vanligt att i utvecklingskedet av ett samverkansinitiativ bilda en GD-gruppering samt grupperingar som utgör en parallellorganisation där berörda organisationer är representerade. Det är viktigt att utforska olika alternativ till organisering som kan skapa rätt förutsättningar för att nå en ändamålsenlig förankring i respektive organisation och som samtidigt undviker onödig byråkrati i relation till linjeorganisationerna.

Det är viktigt att ha rätt nivå på deltagarna i samverkansorganisationen. Erfarenheter visar att frågor inte får hamna för långt ner i organisationen, det kan bli en lång väg att gå för enskilda projekt i frågor som behöver hanteras mellan myndigheter.

Man bör tidigt ta ställning till vilka frågor som ska tas upp i verksledningen och i vilka frågor det behövs fördelade mandat i samverkansorganisationen samt i den egna organisationen. Vissa frågor behöver alltså hanteras av verksledningen, t.ex. vad gäller frågor kopplade mot instruktionen, regleringsbrev eller särskilda uppdrag. Former



behöver etableras för hur frågor ska beslutas, vem som under samverkansorganisationens livscykel tar beslut om vad och hur frågor hanteras när man inte är överens.

I utformningen av en samverkansorganisation behöver hela livscykeln beaktas. Man behöver vara överens om tidsperspektivet och ambitionsnivån för aktuellt samverkansområde, t.ex. om det är en tidsbegränsad insats eller om man etablerar systematik som behöver ha en stabil överenskommelse mellan organisationerna. Särskilda frågor uppstår när man rör sig från att tillsammans ha utvecklat och etablerat lösningar för en utmaning till att kontinuerligt underhålla, vidareutveckla och förvalta resultat. I hela livscykeln behöver man fortsatt ha rätt organisation och förutsättningar för att förhandla mellan organisationer, finansiera insatser m.m.

Rätt former behöver etableras för att vidmakthålla såväl de enskilda organisationernas bidrag till arbetet i utvecklingsarbetet som för gemensamma resultat i form av t.ex. tekniska plattformar, standarder, ramverk etc.

Skapa relationer och förståelse för varandra

Vid etableringen av en samverkansorganisation tar det normalt tid att skaffa sig grundförmågan att kunna samverka tillsammans innan man kan förvänta sig resultat. Det finns initialt ett stort behov av dialog för att skapa förståelse för olika förutsättningar och ingångsvärden hos respektive organisation i arbetet. Organisationerna har olika perspektiv och uppgifter i förhållande till olika samhällsutmaningar och det behövs en gemensam bild över hur systemet fungerar och hur de berörda organisationerna bidrar.

Former för kontinuerlig samverkan

När samverkansorganisationen är etablerat och arbetet tar vid är det viktigt att arbeta operativt i den gemensamma riktningen och kontinuerligt skapa rätt förutsättningar, säkerställa kontinuiteten för arbetet där man ständigt kan motivera samverkansarbetet samt att säkerställa att samverkansarbetet ger önskad effekt såväl ur ett systemperspektiv som för varje ingående organisation.

Arbeta operativt i den gemensamma riktningen

Arbetet i samverkansorganisationen behöver utgå från den gemensamt överenskomna inriktningen. Med fördel kan man årligen, i samband med verksamhetsplaneringsprocessen, ta fram gemensamma handlingsplaner/aktivitetsplaner



utifrån inriktningen som styrmedel för det operativa arbetet. De aktiviteter som genomförs behöver fördelas utifrån förutsättningar och intresse från de involverade organisationerna. Med rätt former för beredning kan enskilda organisationer eller mindre grupperingar genomföra operativt arbete som senare breddas.

Aktiviteter och resultat behöver kontinuerligt följas upp för att ur ett ledningsperspektiv ha möjlighet att etablera rätt förutsättningar för organisationen att nå resultat.

Säkerställ kontinuitet

Samverkan är komplext och tidskrävande vilket innebär att medverkande organisationer behöver ha uthållighet. På alla nivåer behöver man kontinuerligt kunna motivera samverkan. En viktig framgångsfaktor är att träffas ofta och etablera former för kontinuerlig dialog och kommunikation både mellan ledningarna och från ledningarna till samverkansorganisationen och de egna organisationerna.

Säkerställ att samverkan ger önskad effekt

Det är viktigt att kontinuerligt följa upp samverkansarbetet utifrån den överenskomna inriktningen där man noterat varför man genomför arbetet och vad man ska uppnå. Varje berörd organisation behöver kunna motivera delaktighet och känna nytta över tid.

Internt bör man följa upp arbetet utifrån sin egen organisations delaktighet för att säkerställa att man får ut den effekt man vill av samverkansarbetet. I uppföljningsarbetet behöver organisationen också göra avvägningar mellan systemperspektivet och den egna verksamhetens intressen och nyttor.