

---

# Finansiell samordning – Basutbildning

## 2011



# Samordningsförbund – hur gör man?

## Disposition

- Varför Samordningsförbund?
- Lagen
- Förutsättningar för samverkan, struktur, process och kultur
- Samordningsförbundets verksamheter
- Hur leder man ett Samordningsförbund



# Varför Samordningsförbund?

- Organiseringen av välfärden är sektoriell
- Individer behöver ibland helhetslösningar
- Oklart ansvar
- Saknas gemensamma metoder
- Olika mål för myndigheter
- Brister i informationsöverföringen
- Avsaknad av ekonomiska incitament



---

# Det saknas en helhetsyn på individens behov och helhetsinriktade insatser



---

Vad krävs för att få en helhetssyn på individens behov?

Vad krävs för att helhetsinriktade insatser?



---

- Vad krävs för att få en Helhetsyn  
på individens behov?

*Gemensam analys*

- Vad krävs för att Helhetsinriktade  
insatser?

*Samverkan*



---

Samverkan är svårt

Men det går

Och förutsätter struktur, process  
kultur

Och vad betyder det????



# Lagen om Finansiell samordning

- Ger förutsättningar att lösa problemen och undanröja hindren
- Är en struktur för att hantera samverkan
- Har två medel som ger legitimitet för samverkan
  - Gemensam Styrelse
  - Gemensamma Resurser



# Varför är det så? (Forskning)

- Det krävs stora investeringar i tid och energi, både för att etablera samverkan och för att hålla den vid liv.
- Samverkan kostar innan den lönar sig
- Det är svårt att organisera och leda samverkan.
- Det finns många hinder för samverkan.

# Vilka Hinder finns? (Forskning)

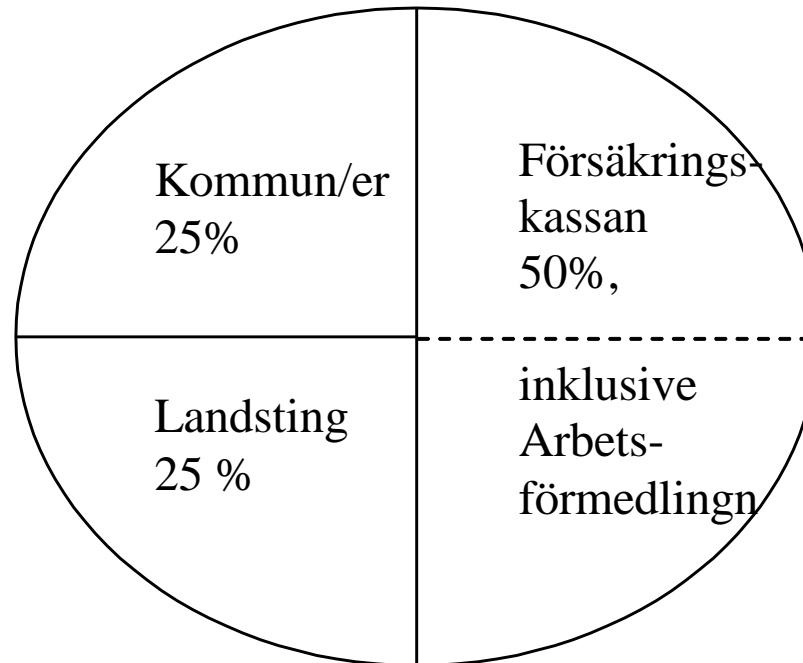
- Existerande administrativa gränser: olika budgetar och ansvarsområden
- Olika lagar och regelsystem.
- Olika professionella och organisatoriska kulturer, olika språkbruk etc.
- Olika värderingar, attityder och engagemang för samverkan.
- Revirtänkande och revirbevakning.

# Lagen om Finansiell samordning

- Syfte – effektivare resursanvändning. Uppnå eller förbättra förmåga till förvärvsarbete
- Parter – Alla fyra parter med, kommundel eller kommuner
- Samordningsförbund – en unik och egen juridisk person som fattar beslut i eget namn

# Lagen om Finansiell samordning

- Resurser



# Lagen om Finansiell samordning

- Regeringen bestämmer den totala resursnivån samt modell
- När resurserna är överförda ”äger ” förbundet medlen
- Riktiga pengar skall föras över – inte personal

# Lagen om Finansiell samordning

Besluta om mål och riktlinjer för den  
finansiella samordningen

- Hur medlen skall användas
- Områden som bör prioriteras



# Lagen om Finansiell samordning

## Stödja samverkan mellan samverkansparterna

- Samverkan ett mål för förbundet
- Skapa struktur för samarbete och samverkan
- Gemensamma inventeringar och behovsanalyser



# Lagen om Finansiell samordning

Finansiera sådana insatser som avses i 2 §  
och som ligger inom de samverkande  
parternas samlade ansvarsområde

- Alla insatser som finns inom det samlade ansvarsområdet – även upphandlade
- Myndigheter fattar beslut – förbundet betalar



# Lagen om Finansiell samordning

Besluta på vilket sätt de medel som står till förfogande för finansiell samordning skall användas

- Styrelsen ansvar att det sker en tillfredsställande beredning
- Stöd av tjänsteman

# Lagen om Finansiell samordning

## Svara för uppföljning och utvärdering av rehabiliteringsinsatserna

- Jmfr. med Intern kontroll – kontroll och ändamålsenlighet på ekonomi och verksamhet
- Utvärdering – värdera insatserna inte finansiell samordning
- Skilj på behovet av verksamhet och verksamhetens kvalitet

# Lagen om Finansiell samordning

## Upprätta budget och årsredovisning för den finansiella samordningen

- Budgeten skall tala om *vad* som skall göras
- Budgeten är styrelsens tydligaste styrinstrument
- I årsredovisningen framgår hur styrelsen har lyckats



# Lagen om Finansiell samordning

- **Förbundsordning** som fastställs av medlemmarna
- Här kan medlemmarna utöva styrning av förbundet
- Innehåller bland annat beslutsformer och styrelsens sammansättning, hur förbundet upplöses

# Lagen om Finansiell samordning

## Samordningsförbundets ledning

- Varje förbundsmedlem skall vara representerad
- Lika många ersättare
- Möjlighet till delegation till ledamot, ersättare eller tjänsteman *hos* förbundet (uppdragsavtal)
- Allt kan inte delegeras
- Styrelsen skall ha en helhetssyn på verksamheten och inte en sektorssyn

# Lagen om Finansiell samordning

- Ledamöter har rätt till ersättning
- Från fullmäktige eller anställd i Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen
- Väljs för fyra år
- Rätt till ledighet för uppdraget och andra möten
- Styrelsen utser ordförande och vice
- Finns jävsregler obs – delikatessjäv

# Lagen om Finansiell samordning

- Ekonomi i Balans – sk Balanskravet – synnerliga skäl – använd samrådet
- Öppet budgetmöte
- Budget senast 30 november
  
- Revision betalas av förbundet om inget annat bestäms i förbundsordning
- Revisorer från Fullmäktige och upphandlas av Försäkringskassan

# Samordningsförbundets verksamhet

- **Målgrupp** – uppskattades till 300 000 individer
- Målgruppen identifieras lokalt och ges möjlighet till tidigt stöd, även förebyggande åtgärder.
- Målgruppen utgörs av personer i förvärvsaktiv ålder (vanligen 20 – 64 år).
- Arbetslinjen är mycket tydlig och innebörden av begreppet arbetsförmåga är viktig för synen på rehabilitering.
- De individer som behöver samordnad rehabilitering kan både ha fysiska, psykiska, sociala och arbetsmässiga behov.



# Samordningsförbundets verksamhet

- Tidiga och samordnade insatser som syftar till att *motverka* behovet av omfattande rehabilitering
- Sena och samordnade insatser som syftar till att rehabilitera individer som står relativt långt från arbetsmarknaden
- Förebyggande insatser kan vara
  - på individnivå, samtalsstöd, sjukgymnastik, motion, individuell handledning m m
  - för olika definierade riskgrupper, exempelvis grupper av personer med smärtproblematik, personer med psykosocial problematik, ensamstående föräldrar, arbetslösa med sociala behov med flera.

# Samordningsförbundets verksamhet

- **Möjliga insatser** skall ligga inom myndigheternas ansvarsområde
- Kompletterande insatser utöver de ordinarie uppgifter som myndigheterna/parterna ansvarar för.
- Kan beröra två eller flera parter. Det innebär alltså inte att alla fyra samverkande parter alltid måste vara berörda.
- Villkoret är att individen har ett klart behov av samordnade insatser från flera rehabiliteringsaktörer.

# Arbetsätt inom DELTA



Arbetsförmedling

Kommun

Regionen

Försäkringskassa

Finansiell  
Samordning

? !

# Vad har vi gjort?

---

- Kartlagt behov
- Förslag beretts i gemensam beredningsgrupp
- Organiserat verksamheter utifrån behov
- Samlokaliserat myndigheter
- Förstärkt med kompetens
- Utvärderat – verksamhetsutveckling
- Implementerat arbetssätt och synsätt

# Lokala behov fångas genom ...

---

- **Kartläggning**
  - Stadsdelar / Hisingsgemensamt
  - Tvärsektoriellt och Tvärprofessionellt
  - Gemensam beredning
- **Ansökan**

# Ansökan

---

## IDÉ - FASEN

- 1. UTGÅNGSPUNKTER
- 2. MÅL
- 3. BEHOVSGRUPP
- 4. AKTIVITETER

# Ansökan

---

## ANSÖKAN

- 5. PROJEKTSTYRNING - ORGANISATION
- 6. PROJEKTETS RELATION TILL ANDRA VERKSAMHETER
- 7. RESURSER
- 8. TIDPLAN FÖR PROJEKTET
- 9. HUR UTVÄRDERAS PROJEKTET
- 10. HUR IMPLEMENTERAS VUNNA ERFARENHETER
- KONTAKTPERSONER

# Medel kan ansökas för

---

- Testa och pröva *nya* professioner/tjänster, arbetssätt/metoder och organiseringar som inte finns idag.
- *Kostnader* som möjliggör och bidrar till att samverkan kan utvecklas ex lokaler, samordnare, administration osv.
- Tjänster som innebär att det finns en *samverkanskostnad* i förhållande till ordinarie verksamhet.

- 
- All rehabilitering utgår från individens behov
  - De samverkande myndigheterna tar ett gemensamt ansvar
  - Individens delaktighet i rehabiliteringen eftersträvas

---

Denna värdegrund skall omsättas i de verksamheter som vi bedriver.

Går inte i alltför enkla målbeskrivningar.

En diskussion pågår inom statsförvaltningen där man försöker utveckla formerna för styrning av de statliga myndigheterna (SOU 2007:75 Att styra staten). Här menar man att politikens styrning kan och skall kunna ta sig olika uttryckssätt och allt går inte att formulera i enkla mål och man konstaterar att

---

*Det viktiga är att uppdraget till myndigheterna  
formuleras så att det kan realiseras  
inom ramen för myndigheternas befogenheter.  
(sid. 189)*

---

Samordningsförbundet ger i uppdrag att *samverkan* så att myndigheterna bättre kan *samordna sina insatser* samt ger finansiella förutsättningar för utveckling av relevanta nya/ bättre *kompletterande insatser*.

---

# Mål - Uppdrag

## Mål

- Att uppnå
- Kräver kontroll över relevanta åtgärder
- Relativt enkel verksamhet
- Instrumentell styrning

## Uppdrag

- Att göra
- Mycket uppföljning/utvärdering
- Bredare ansats
- Kommunikativt ledarskap

# Exempel

---

## **Hälsodiskens uppdrag är att**

Utveckla och organisera nya arbetssätt och verksamheter i gruppform där deltagarna bereds ökade möjligheter att genom kunskap och samtal ta ett större eget ansvar för sina liv och sin hälsa.

## **Tidig och samordnad rehabiliterings uppdrag är att**

Utveckla arbetssätt för gemensamma bedömningar av individens behov och att koordinera insatserna genom att organisera arbetet i tvärprofessionella och tvärsektoriella team.

# Exempel

---

## **Unga vuxnas uppdrag är att**

Komplettera insatserna i Arbetsmarknadstorget, ViCan och Navigator Center genom att erbjuda individuella psykologsamtal till unga vuxna i åldern 20 - 25 år. Målet är att ge den unge redskap till att styra och ta ansvar för sin egen situation efter sin förmåga.

## **Arbetsmarknadstorgets uppdrag är att**

Organisera verksamhet för arbetslösa Hisingsbor med försörjningsstöd och ge ett tidigt och samlat bemötande med samordnade insatser genom samlokalisering och gemensamma handlingsplaner.

# Exempel

---

## **Uppdraget för SANNA är att**

Organisera arbetsrehabiliteringen för Hisingsbor med missbruksproblematik aktuella hos flera myndigheter i tvärprofessionella och tvärsektoriella team utifrån ett samordnat arbetssätt och koordinerade insatser.

## **ViCan-teamens uppdrag är**

Att organisera verksamhet med bred kompetens för att kunna göra en samlad analys av individens arbetsförmåga när arbetsförmågan är oklar och därmed identifiera vilka insatser som behövs för att individen ska kunna gå vidare i sin process mot egen försörjning.

# Exempel

---

## **Locus-teamets uppdrag är att**

Ge individer med psykiatrisk problematik i kombination med missbruk en samordnad rehabilitering genom att skapa ett samordnat arbetssätt mellan myndigheter och att utveckla tvärssektoriellt arbete.

## **Livsstödjarnas uppdrag är**

Att stödja utvecklingen av ny kompetens och nya arbetssätt för ungdomar som lever isolerat och ofta har ett bristande nätverk av bra vuxna förebilder och därför riskerar att hamna utanför samhället. Dessa ungdomar är i behov av stöd och struktur i vardagen för att kunna komma vidare ut mot arbete och utbildning.

# Exempel

---

## **Rodrets uppdrag är att**

Att utveckla kompletterande insatser – ge aktivt stöd i form av coaching till de individer som har psykisk ohälsa och som har svårigheter att ta sig ut på arbetsmarknaden. På grund av individernas oförmåga i kontakten ut mot arbetsmarknaden får de aktivt stöd för att ta sig vidare till arbete och egen försörjning eller sysselsättning.

## **Uppdrag för Navigator- och CoMcenter är att**

### Navigatorcenter

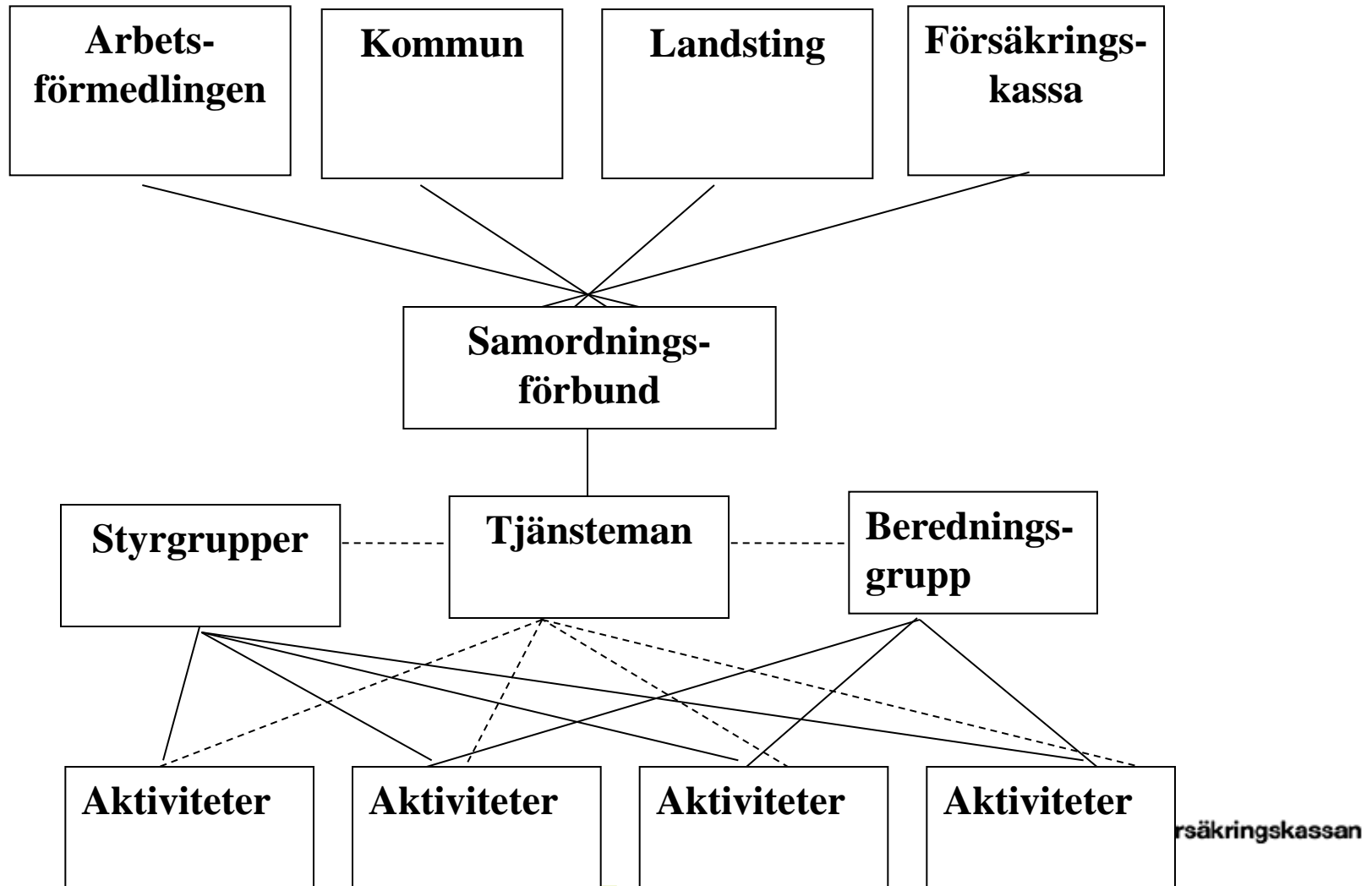
Utveckla kompletterande insatser för unga personer som befinner sig i utanförskap i någon form och riskerar att bli beroende av försörjningsstöd.

Dessa personer är i behov av mer individanpassade insatser som medför hållbar etablering på arbetsmarknaden och stöd för att komma vidare i egen försörjning.

### CoMcenter

Utveckla kompletterande insatser, nya mer individriktade insatser, metoder för Hisingsbor tar emot försörjningsstöd under lång tid och riskerar att inte komma vidare mot arbete och därmed bli permanent bidragsberoende.

# Att leda ett Samordningsförbundet



# Vad är ansvarig tjänstemannens roll?

---

- Har ansvar för beredning av ärenden tillsamordningsförbundet
- Ansvarar för verkställande av beslut
- Är sammankallande i beredningsgruppen
- Företräda samordningsförbundet på tjänstemannanivå

# Vad är beredningsgruppens roll?

---

- Utgör ett stöd för den ansvarige tjänstemannen
- Återför information från samordningsförbundet och beredningsgruppen till den egna organisationen
- Skapar förutsättningar för samarbete mellan handläggare där samverkan behövs
- Identifierar behov av samverkansinsatser
- Skapar förutsättningar för implementering i den egna organisationen

# Organisering av Intersektoriell Samverkan

---

- Nätverk
- Budget
- Ledningsuppdrag – styrgrupper, Samordnare
- Horisontellt och vertikal information

# Utveckling av Intersektoriell Samverkan

---

- Processtänk
- Tid
- Utvärdering som lärande
- Processtöd
- Gemensamma synsätt
- Gemensamma uppdrag -mål

# Samarbete utvecklar kompetens

---

- Ny kompetens – *samverkanskompetens*
- Förmåga att *se* individens samlade behov
- Förmåga att *se* den egna myndighetens insatser i förhållande till andras
- Förmåga att *förstå* egna arbetsuppgifter i förhållande till andras
- Förmåga att uppleva ett meningsfullt sammanhang

# Framgångsfaktorer för rehabiliteringssamverkan (forskning)

## Stödjande strukturer

- Tydlig målgrupp och relevanta aktörer
- Stark förankring
- Tydliga incitament

## Faktorer som främjar arbetsprocessen

- Standardisering, systematisering och formalisering
- Ett gemensamt arbetssätt
- Gemensamma utbildningsinsatser
- Ledarskap



# Framgångsfaktorer för rehabiliteringssamverkan (forskning)

- Ett bredare synsätt på individers behov av hjälp och stöd (helhetssyn).
- Kunskaper om inblandade professioners och myndigheters kompetens och uppdrag.
- Förmåga att se den egna professionen och myndigheten i relation till andra.
- Vilja att kompromissa och ge upp delar av det egna reviret till förmån för bättre helhetslösningar (altruism).

# Att leda ett Samordningsförbundet

- Styrelsens har det yttersta ansvaret
- Styrelsen väljer själv hur den skall arbeta och hur verksamheten skall organiseras
- Lämpligt att överväga vilken styrmodell som skall tillämpas



# Att leda ett Samordningsförbundet

## Hur fungerar styrelsearbetet

- Vilka frågor hanteras på styrelsesammanträdena? Är det rätt frågor?
- Är det en rimlig tid för de frågor som styrelsen hanterar?
- Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelsen och tjänstemannen?
- Är det underlag som styrelsen får utsänt i tid och håller det tillräckligt hög kvalitet?
- Följer styrelsen upp att besluten verkställs?
- Är ledamöterna informerade om de förutsättningar som gäller för förbundets verksamhet?
- Är ledamöterna tillräckligt insatta och följer de förbundets verksamhet?



# Att leda ett Samordningsförbundet

## Organisation

- Tjänsteman
- Beredningsgrupp- med beslutsmandat
- Lokal samverkans grupp
- Styrgrupp
- Samordnare/projektledare
- Handläggargrupper - team



# Att leda ett Samordningsförbundet

- Tjänstemannens roll
  - Sammankallande
  - verkställer beslut
  - representant för förbundet på tjänstemannanivå
- Processtödjare
  - inventering
  - skapa samverkan
  - utvärdering



# Att leda ett Samordningsförbundet

- Anställningsformer för personal – arbetsgivaransvar
- Kompetensutveckling och lönepolicy
- Behålla kontakten med ”hemmaorganisationen”
- Arbetsmiljöansvar – samordning av ansvaret



# Att leda ett Samordningsförbundet

## Administrativ kompetens

- Samordningsförbundet är att betrakta som en myndighet. De lagar och föreskrifter som gäller för myndigheter gäller även för samordningsförbund. Det är mycket begärt att en tjänsteman ska ha kompetens inom alla dessa områden och man bör därför se över hur kompetensen säkras inom förbundet. Det är därför av stor vikt att samordningsförbundet och dess styrelse har kompetens inom bland annat kommunal- och förvaltningsrätt och lagstiftningen om offentlighet och sekretess.
- Anlita duktig nämndssekreterare

# Att leda ett Samordningsförbundet

## Sekretess

- *Sekretess till skydd för enskild gäller inte i förhållande till den enskilde själv och kan i övrigt helt eller delvis efterges av honom (sekretesslagen)*
- Använd medgivande
- Medför ett mer aktivt deltagande i rehabiliteringen

# Att leda ett Samordningsförbundet

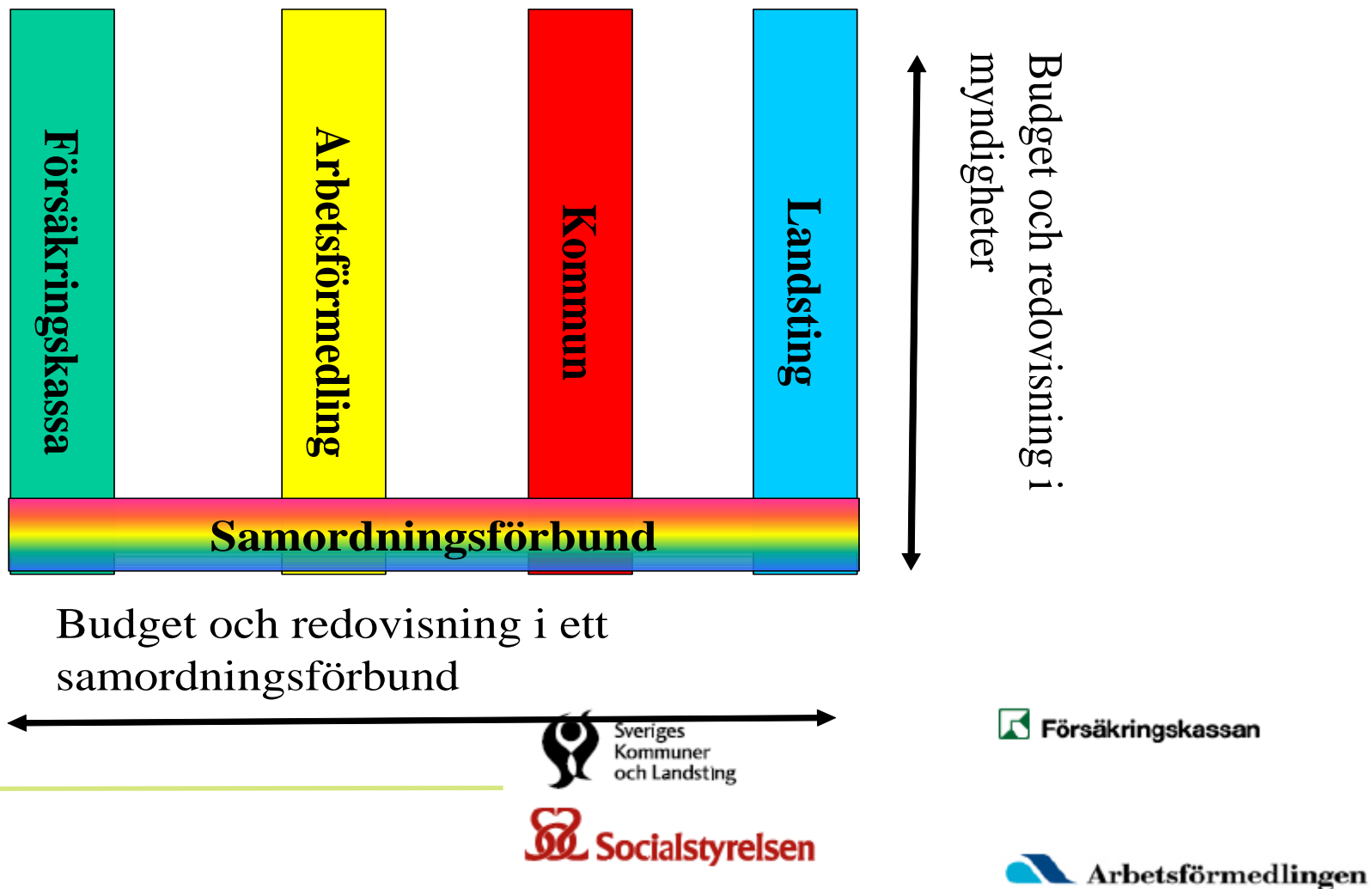
## Upphandling

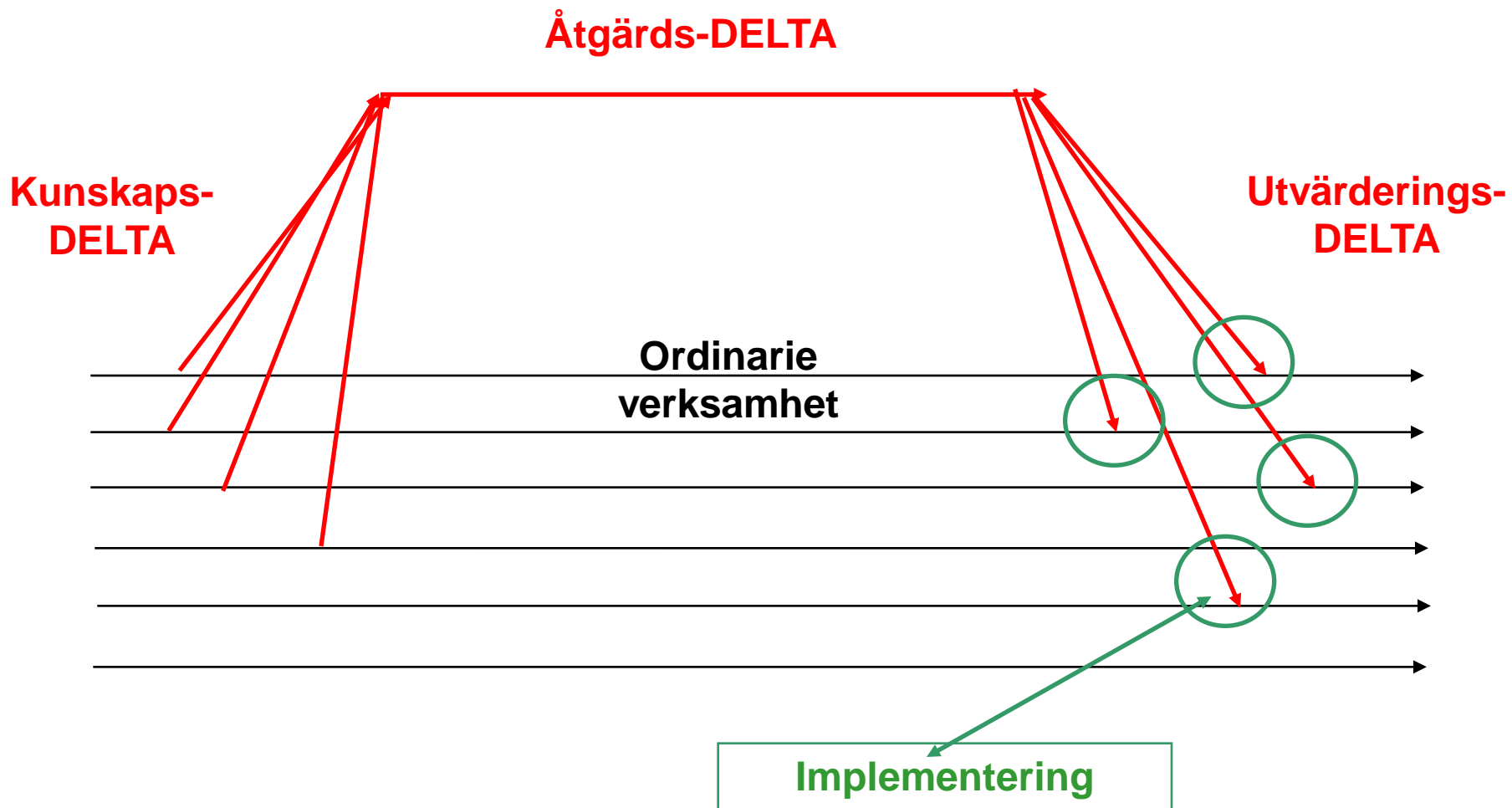
- Gäller endast för utvärdering och administrativa tjänster – inte rehabilitering
- Fastställ riktlinjer för upphandling
- Medverka i parternas upphandlingsavtal

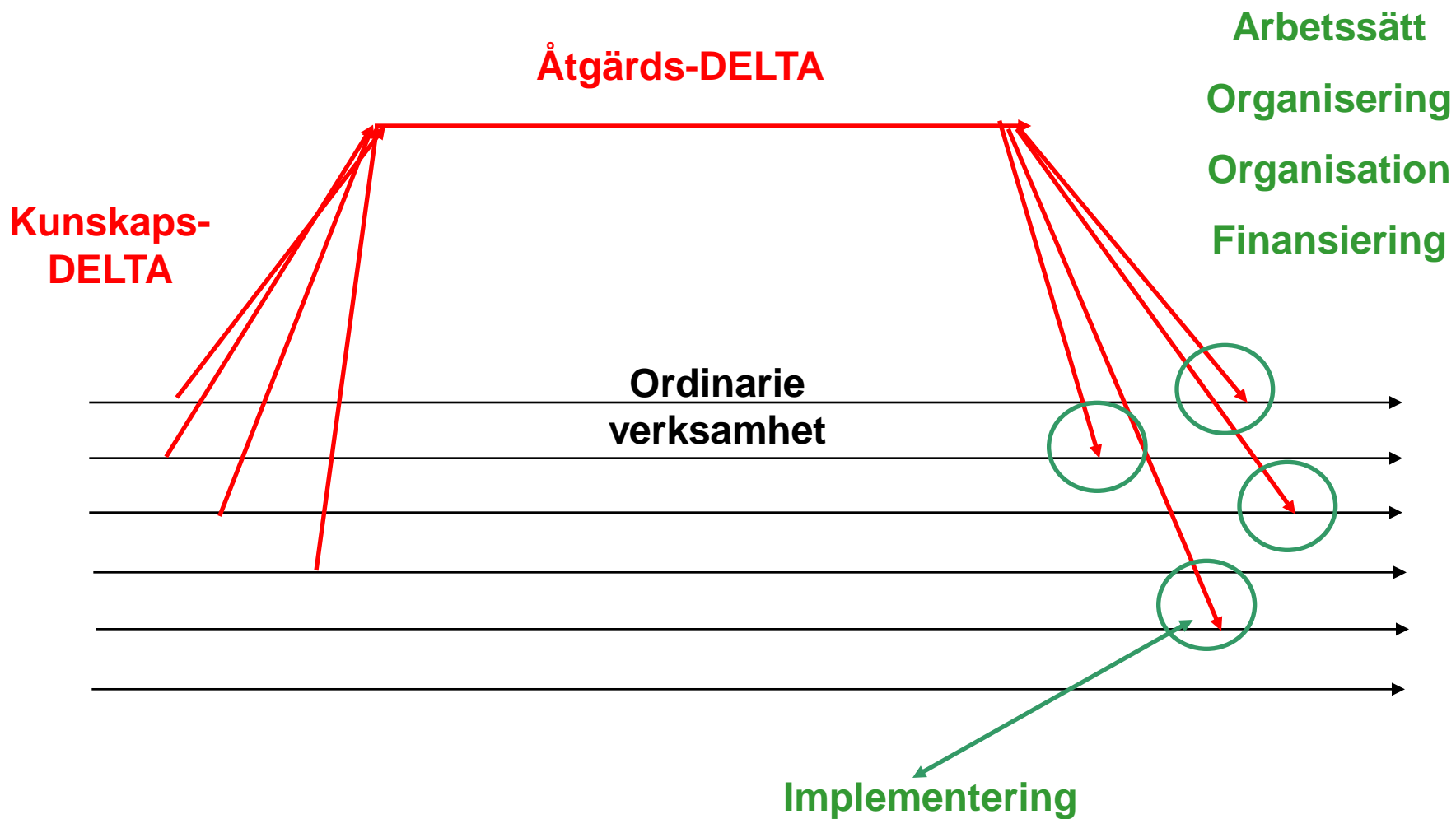


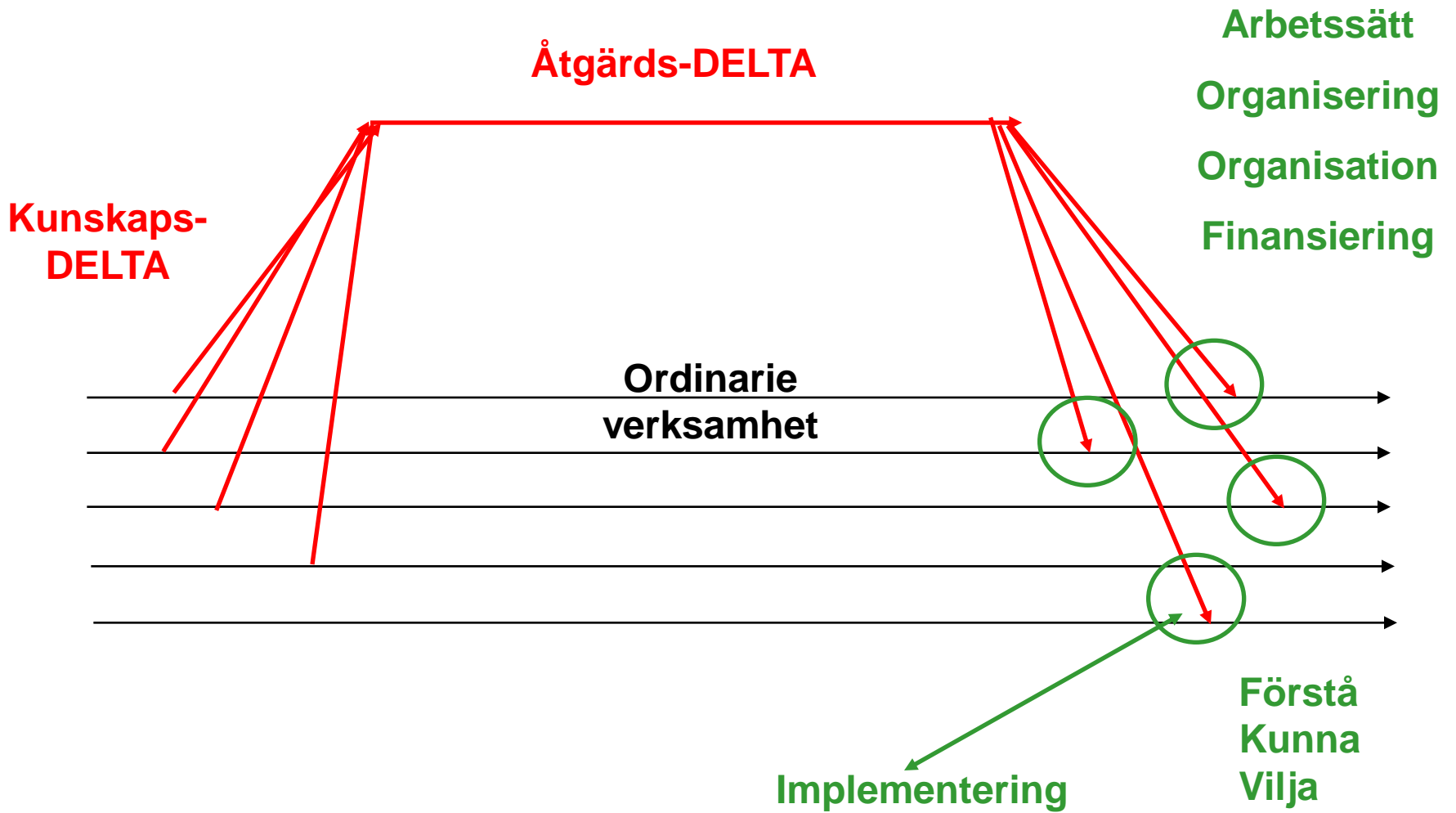
# Att leda ett Samordningsförbundet

## Styr med pengar









**Kunskaps-  
DELTA**

**Åtgärds-DELTA**

**Arbetsätt**

**Organisering**

**Organisation**

**Finansiering**

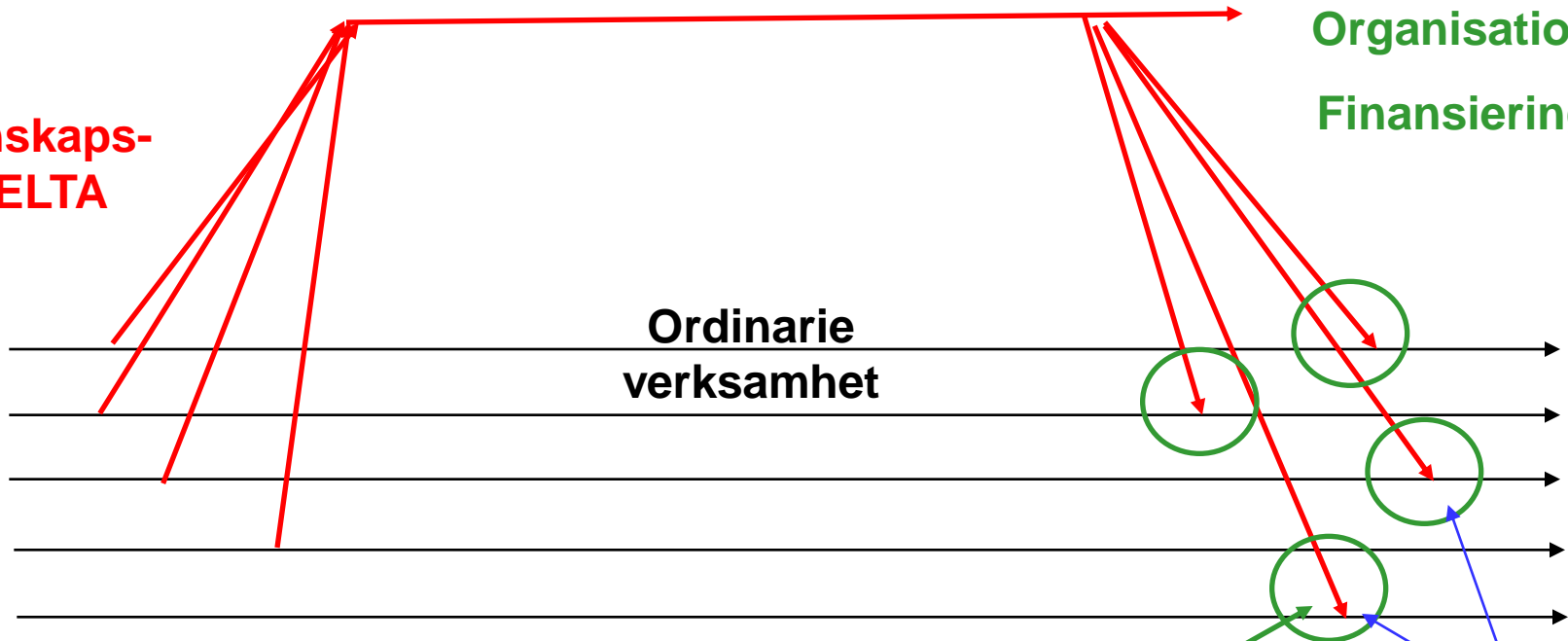
**Ordinarie  
verksamhet**

**Implementering**

**Förstå  
Kunna  
Vilja**

**Subjekt  
och  
Subjekt**

**DELTA**



# Implementeringsalternativ

---

- **Fullständig implementering**

Det första alternativet innebär att en aktivitet i sin helhet tas över av den ordinarie organisationen både vad gäller ansvar och finansieringen.

- **Delad implementering**

Det andra innebär att hemmaorganisationerna tar över ansvar och finansiering *till vissa delar* av aktiviteten medan resterande del av aktiviteten bibehålls med fortsatt finansiell samordning.

# Implementeringsalternativ

---

- **Strukturell implementering**

Det fjärde innebär att bibehåller aktiviteten i nuvarande form och fullt ut fortsätta en gemensam finansiell samordning.

- **Professionell implementering**

Det tredje innebär att man inom en aktivitet har tagit fram nya arbetsmetoder och förhållningssätt som är applicerbara på övrig verksamhet. I dessa fall innebär implementeringen att kunskaperna kan spridas till liknande verksamheter i berörda organisationer.

# Framgångsfaktorer

## Ledningens roll

- Förmågan att höja sig över det sektoriella synsättet
- Formulera gränsöverskridande mål
- Stimulera medarbetare och ge utrymme för utveckling
- Förbundets tjänsteman ska verka som *nätverksledare*, vilket innebär att arbeta horisontellt mer än vertikalt, stödja beslutsfattande, hantera konflikter i gränssnitten och agera som förändringsagent
- Vara aktiv och förstå myndighetssystemen

# Framgångsfaktorer

## Organisationerna

- Ställa kompetens till förfogande
- Ta ett gemensamt ansvar för att stödja samverkan, till exempel i en avsiktsförklaring
- Ta till sig av den kompetens och kunskap som utvecklas i samverkan
- Betona det gemensamma intresset kring individen och inte det egna besparingsperspektivet
- Ta tillvara olikheterna hos myndigheterna
- Skapa en effektiv struktur för samverkan
- Identifiera hinder för samverkan i regelverken

# Framgångsfaktorer

## Medarbetare

- Utveckla samverkanskompetens
- Ha en hög egen kompetens inom sitt fackområde
- Utveckla en god kommunikativ förmåga
- Vara öppen för att tillägna sig en helhetssyn på individens behov
- Arbeta utifrån en gemensam värdegrund
- Vara intresserad och vilja samarbeta

# Kontinuum av SAMVERKAN

