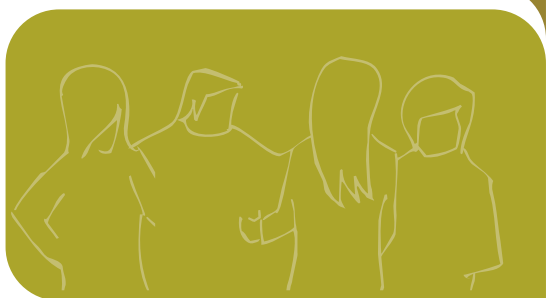


Mot en modern

*och sammanhållen
förvaltning*



**Åtagande för fortsatt
servicesamverkan**



Vi samverkar för nytta och effektivitet

Förord

Sedan den 22 maj 2003 har Statskontoret, Arbetsmarknadsstyrelsen, Centrala Studiestödsnämnden, Försäkringskassan, Skatteverket, Tullverket och sedermera också Migrationsverket arbetat med att utveckla, pröva och etablera gemensamma kanaler för den offentliga förvaltningens möte med medborgare och företag. Arbetet har genomförts i lokala samverkansprojekt i första hand inom Skåne, Västra Götalands, Västerbottens och Norrbottens län.

Utvecklingsarbetet, som givits arbetsnamnet VISAM, har bedrivits i form av 15 försöksprojekt. I syfte att skapa ökad nytta för medborgare och företag samt att effektivisera verksamheten har de i VISAM deltagande myndigheterna dragit slutsatsen att på eget initiativ öka myndigheternas service-samverkan. Myndigheterna har därför enats om att etablera ett gemensamt forum med ansvar för den fortsatta utvecklingen. I denna rapport redovisas grunderna till detta forum samt ett antal prioriterade aktiviteter som myndigheterna har för avsikt att tillsammans arbeta vidare med.

En sammanfattande värdering av vilka resultat som uppnåtts inom VISAM, vilka mekanismer som försvårat samverkan, vilka nyttor som uppstår genom samverkan, hur ett framtida medborgarmöte i samverkan kan te sig samt en bedömning av vilka förvaltningspolitiska handlingsalternativ regeringen bör överväga redovisas i en andra rapport. Rapporten har titeln ”Mot en modern och sammanhållen förvaltning – Dilemman och strategiska vägval i förvaltningspolitiken”.

Några av de slutsatser som dragits av denna tvååriga samverkan är:

- Samverkan i tillhandahållandet av tjänster kan leda till ökad nytta för medborgare och företag och en kostnadseffektivare tjänsteproduktion.
- Såväl medborgare och företag som anställda ställer sig positiva till en sådan samverkan.
- Analyser av myndighetsövergripande verksamhetsprocesser är en mycket användbar arbetsmetod för att identifiera nya behov av samverkan.
- Det finns starka mekanismer som förstärker en vertikal (en hierarkisk) samordning och försvårar en horisontell samverkan.
- Det krävs politiska ställningstaganden och initiativ för att samverkan skall bli en kraftfull och framgångsrik utvecklingsstrategi.
- Regeringen bör tillämpa resultatstyrningen så att horisontell samverkan förstärks och dagens målkonflikter mellan olika myndigheters uppdrag undanröjs.

- Den avvägning mellan individers integritet och effektiv tjänsteproduktion som görs i olika lagar och som reglerar bl a utbytet av information mellan myndigheter bör bli föremål för en förnyad prövning.

En mer grundlig analys av varje försöksprojekts mål och resultat, samt en värdering och diskussion om förändringsprocessen redovisas i en tredje rapport. Rapporten har titeln ”Mot en modern och sammanhållen förvaltning - Samlade erfarenheter från sex myndigheters samverkan i 15 projekt”. Rapporten utmynnar i en jämförande studie. Syftet är att presentera erfarenheter och lärdomar som andra utvecklingsprojekt kan ha nytta av.

Mycket har hänt som ett direkt resultat av det utvecklingsarbete som pågått under drygt två år. Förhoppningen är att de resultat som kommit fram genom VISAM och som redovisas i nämnda rapporter, på olika sätt och på olika nivå kan fungera som inspirationskälla och beslutsunderlag i den som vi bedömer betydelsefulla strävan att öka samverkan mellan offentliga aktörer.

Det arbete som bedrivits inom VISAM har framförallt genomförts av alla de som medverkat i försöksprojekten. Arbetet med denna rapport har bedrivits av den arbetsgrupp som varit kopplad till VISAMs styrgrupp. Martin Palm, Skatteverket, och Anette Dys, Tullverket har samordnat arbetet. VISAM som helhet har letts av en styrgrupp med representanter från var och en av de i projektet ingående myndigheterna. Dessa är: Margaretha Holmlund, Centrala Studiestödsnämnden, Åsa Kullberg, Försäkringskassan, Eva Plogéus, Arbetsmarknadsstyrelsen, Christina Werner, Migrationsverket, Mats Wicktor, Tullverket och Anna-Lena Österborg, Skatteverket. Lars Dahlberg, Statskontoret, har fungerat som styrgruppens ordförande. Thomas Ericson, Statskontoret, har varit projektets huvudsekreterare.

*Bo Bylund
Generaldirektör
Arbetsmarknadsstyrelsen*

*Kerstin Borg Wallin
Generaldirektör
Centrala studiestödsnämnden*

*Anders L Johansson
Generaldirektör
Statskontoret*

*Curt Malmberg
Generaldirektör
Försäkringskassan*

*Mats Sjöstrand
Generaldirektör
Skatteverket*

*Karin Starrin
Generaldirektör
Tullverket*

*Janna Valik
Generaldirektör
Migrationsverket*

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | VISAM – från försök till nationella lösningar | 7 |
| 2 | Myndigheternas åtagande | 9 |
| 3 | Bakgrund till åtagande och avsikter | 13 |
| 3.1 | Ett målgruppsorienterat förhållningssätt med fokus på livshändelser | 13 |
| 3.2 | Tjänstesamverkan | 13 |
| 3.3 | Lokalsamverkan | 17 |
| 3.4 | Styrning | 18 |

1 VISAM – från försök till nationella lösningar

VISAM står för ”VI SAMverkar” och är benämningen på det samverkansprojekt som syftar till att skapa nya former för den offentliga förvaltningens möte med medborgare och företag. Förenkling och förbättring av samhällsservicen till medborgare och företag, samt ökad effektivitet genom ett utvecklat samarbete mellan aktörer inom offentlig förvaltning har varit centrala ledstjärnor i arbetet. Sju myndigheter har deltagit i VISAM: Arbetsmarknadsstyrelsen, Centrala studiestödsnämnden, Försäkringskassan, Migrationsverket, Skatteverket med Kronofogdemyndigheterna, Tullverket och Statskontoret. Försöksverksamhet i form av ett antal delprojekt har bedrivits framförallt i Skåne, Västra Götaland, Norrbotten samt Västerbotten.

Delprojekten inom VISAM har haft sin utgångspunkt i ett antal olika utvecklingskoncept som arbetades fram i projektets inledning.

- *Lokalsamverkan:* Samverkan genom att flera offentliga aktörer nyttjar gemensamma lokaler.
- *Ombud:* Etablerande av ett slags ombud som fungerar som mäklare mellan medborgare/företag och det offentliga Sverige.
- *Fjärrservice:* Utveckling av teknik för att ge möjlighet för medborgare och företag att komma i kontakt med det offentliga Sverige oavsett var i landet man befinner sig.
- *Tjänstesamverkan:* Utveckling av integrerade tjänster som kräver samverkan mellan flera offentliga aktörer.
- *Call-center:* Samverkan mellan flera offentliga aktörer för en mer kundorienterad och effektiv telefonservice.
- *Administrativ samverkan:* Samverkan som syftar till en mer rationell hantering av myndighetsinterna administrativa processer.
- *Stöd för självservice:* Utveckling av stöd som bidrar till att medborgare/företag i högre grad kan hjälpa sig själva i kontakten med det offentliga Sverige.

En grundläggande tanke har varit att i delprojekten, på lokal nivå och i liten skala, pröva lösningar som sedan skulle kunna skalas upp och användas i mer övergripande omfattning i hela landet. Vart och ett av VISAM:s olika delprojekt har genererat konkreta erfarenheter och lärdomar. Förhoppningen

är att dessa erfarenheter och lärdomar ska inspirera och sprida kunskap till andra utvecklingsprojekt av liknande karaktär men även generera lärdomar och slutsatser av generell karaktär. För att skapa förutsättningar för denna uppskalning beslutades att myndigheterna utifrån det som gjorts och de erfarenheter som erhållits inom delprojekten gemensamt skulle definiera områden lämpliga för fortsatt arbete. I detta syfte redovisas i denna rapport ett åtagande och ett antal avsiktsförklaringar som deltagande myndigheter gemensamt formulerat.

Dessa kan framledes breddas till att omfatta fler offentliga aktörer.

2 Myndigheternas åtagande

Nedanstående aktiviteter ska ses som myndigheternas gemensamma ambition och visa på en intention att fortsätta arbetet med samverkan. Inledningsvis gör myndigheterna ett gemensamt åtagande om att inrätta ett strategiskt forum. I uppdraget till detta forum ingår att ansvara för arbetet med de avsiktsförklaringar som sedan följer.

Vi åtar oss att skapa ett forum för myndighetsgemensamma strategiska frågor inom serviceområdet.

Vi ska etablera en grupp med ansvar att initiera och utveckla samverkan mellan myndigheterna. Gruppens medlemmar har mandat att för sina myndigheter agera inom ramen för detta åtagande.

Gruppen ska

- Formulera gemensamma målbilder.
- Ge drivkraft åt arbete i samverkan.
- Initiera förbättrade och effektivare processer.

I detta arbete ingår att ta tillvara de goda exempel som lyfts fram inom VISAM:s olika delprojekt.

Gruppen bör överväga om ytterligare myndigheter ska representeras i forumet.

Gruppen ska upprätta en tidsplan för det fortsatta arbetet med de prioriterade aktiviteterna enligt nedan.

Vår avsikt är att gemensamt arbeta med myndighetsövergripande processanalyser och göra samverkansarbetet synligt i våra myndigheters strategier och verksamhetsplaner.

Förväntat resultat

Arbetet med processanalyser ska:

- Identifiera problem/samverkansområden
- Finna lösningar
- Initiera förbättringar

Samverkan ingår som en naturlig del i våra organisationers strategier och verksamhetsplaner, vilket leder till:

- Likvärdig genomslagskraft och prioritet inom varje enskild myndighet
- Större möjlighet att avsätta resurser för arbetet med samverkan

Vår avsikt är att formulera en gemensam långsiktig syn på tjänstesamverkan samt koncept för det personliga mötet.

Innehåll

Genom att förbereda frågor kring tjänstesamverkan generellt så behöver inte dessa hanteras i onödan vid upprepade tillfällen på det lokala planet. Detta kan ge möjlighet till en effektivare uppbyggnad av gemensamma möten med medborgare och företag. Därmed ökar även förutsättningarna för enhetlighet i landet.

Koncepten för det personliga mötet kan differentieras utefter olika kriterier beroende på infrastruktur, antal medborgare m.m Innehållet kan var en kombination av följande:

- Lokaler
- Gemensam tjänsteleverans genom generalister och/eller service-mäklare
- Fördjupat personligt möte
- Möjlighet till fjärrservice genom ett tekniskt möte

Förväntat resultat

- Ge medborgare och företag förutsättningar för ett effektivare möte genom att erbjuda svar på de frågor en aktuell livssituation skapat oavsett myndighetskategori ("one-stop-shop").
- Förutsättningar för att reducera personalkostnader genom att personal kan svara på frågor som berör flera myndigheter.
- Skapa möjligheten att till samma kostnad erbjuda ett personligt möte på fler platser än vi kan varje myndighet för sig.
- Underlätta uppbyggnaden av en gemensam struktur för tjänsteleverans i riket genom att gemensamt beskriva hur samverkan i det personliga mötet kan se ut.

Vår avsikt är att formulera en gemensam långsiktig syn på lokalsamverkan.

Innehåll

Genom att skapa en gemensam långsiktig syn på lokalsamverkan kan arbetet med myndigheternas närvaro få en tydligare struktur i hela riket och samverkan vara en naturlig del i de strategiska val som varje myndighet gör i lokalfrågor. Detta kan också säkerställa att det förändringsarbete som sker inom detta område inte hanteras isolerat av varje myndighet. Därmed ges även möjlighet att hantera dessa frågor på ett effektivare sätt.

Förväntat resultat

- Tidsbesparing för medborgare och företag.
- Besparingar i lokalkostnader.
- Minskade kostnader för administrativa tjänster såsom post, vaktmästeri och liknande.
- Att möjligheten till samlokalisering alltid utreds vid lokalförändringar samt att beslut som utgör ett hinder för samarbete gemensamt analyseras innan de fattas.

Vår avsikt är att samverka kring målgruppsanpassad information.

Innehåll

Myndigheterna ska där det är möjligt ge en samlad gemensam information som berör en viss livshändelse eller målgrupp oberoende av informationskanal.

Förväntat resultat

- Förbättrad service mot medborgare och företag
- Helhetsbild och tidsbesparing för medborgare och företag
- Risken minskar för medborgare och företag att göra fel
- Kostnadseffektivitet för myndigheterna

Vår avsikt är att samverka kring gemensamma kompetensområden.

Innehåll

Myndigheterna ska ges möjlighet att fortsätta söka samverkansområden där behov av speciella kompetenser finns. Exempelvis har delprojektet inom telefonservice uppmärksammat ett antal beröringspunkter som gemensamt kan utvecklas, som språktjänst eller arbetsmiljöfrågor.

Förväntat resultat

- Bättre service
- Effektivitetsvinster
- Högre kvalitet

3 Bakgrund till åtagande och avsikter

3.1 Ett målgruppsorienterat förhållningssätt med fokus på livshändelser

I arbetet med VISAM har tanken varit att vi som förvaltning ska finnas till för medborgarna och företagen när de behöver oss. Viktigt för dem är att de får sin fråga besvarad eller sitt ärende handlagt, inte hur vi som myndigheter hanterar arbetet på insidan. I detta arbete har målgruppsorientering varit central och då framförallt definierat som livshändelser. När någon befinner sig i en viss livshändelse, exempelvis studera, invandra eller starta företag, vilka tjänster har denne då behov av och vilken nytta kan det innebära att vi levererar dessa i samverkan?

För att åstadkomma detta behöver det interna arbetet utvecklas. Inom ramen för VISAM har ett flertal processkartläggningar gjorts utifrån ett målgruppsanpassat och/eller livshändelsebaserat perspektiv. Genom dessa har situationer kunnat detaljbeskrivas då två eller fler myndigheter berörs och i flödet har det gått att finna förenklingar. Om de berörda myndigheterna samverkade i processerna skulle det enligt de nyttoberäkningar som gjorts kunna ge resultat i form av bättre service till medborgare och företag såväl som effektivare processer och därmed minskade kostnader för myndigheterna.

Ett flertal förslag på lösningar har beskrivits av olika delprojekt inom VISAM. Dessa är ofta av teknisk natur, exempelvis olika former av informationsöverföring, men även av mer verksamhetsmässig art exempelvis tjänstesamverkan. De områden som projektet har gått djupare in på utgör dock ett begränsat urval. Med det som bakgrund och givet det faktum att verkligheten ständigt förändras visar resultatet på ett fortsatt behov av den här sortens arbete.

3.2 Tjänstesamverkan

Arbetet med gemensamma processkartläggningar och försök att hitta lösningar på de problem som identifierats gör att tjänstesamverkan alltmer har trätt fram i fokus inom VISAM. Det arbete som bedrivits kan delas upp i följande områden:

- Det personliga mötet
- Målgruppsinriktad information

- Telefonmötet
- Målgruppsinriktad ärendehantering

Det personliga mötet

Att som myndighet finnas på plats för att erbjuda medborgare och företag ett personligt, fysiskt möte är en dyr form av service. Flertalet av VISAM-myndigheterna har i sina kanalstrategier istället uttalade mål att öka tillgängligheten genom användandet av telefon och elektroniska tjänster. På många orter i landet är besöksantalet lågt och ändå är det vanligast förekommande att varje myndighet har sina egna lokaler med en egen kundtjänst. Medborgarens behov av myndighetskontakt skiljer sig också avsevärt mellan olika myndigheter.

Det finns dock ett fortsatt behov för myndigheterna att vara närvarande. Inte minst gäller det i mötet med personer med begränsade IT-kunskaper, olika grupper av funktionshindrade samt en del invandrargrupper. Det finns även signaler som pekar på att personer som i vanliga fall utan hinder kan hantera elektroniska tjänster eller nöjer sig med telefonkontakt, känner behov av ett personligt möte när de kommer in i livshändelser som förändrar den annars trygga tillvaron. Det är också ofta då som en myndighetskontakt är påkallad. Exempel kan vara när någon anhörig dör eller när man förlorar arbetet.

På olika håll inom förvaltningen finns tankar om hur framtida kundtjänster ska se ut och vad de ska innehålla. Grundtanken synes vara den samma, att samla tjänster som medborgare och företag behöver under samma tak för att därigenom effektivisera såväl för dem som för leverantören, i detta fall kommun eller myndighet. Flera av delprojekten har beskrivit och i vissa fall testat metoder för ett gemensamt personligt möte. Även metoden att använda sig av ombud, vilken inom VISAM främst representeras av konceptet Servicemäklare, innebär tjänstesamverkan i det personliga mötet.

Det personliga mötet har i VISAM beskrivits i olika nivåer. Beroende på önskad tjänsteleverans kan dessa kombineras i olika grad. Innehållet i dessa nivåer har framförallt diskuterats utifrån två parametrar

- Tid för hantering – vilken beror av ärendets praktiska komplexitet
- Rättslig problematik – framförallt beroende av sekretess- och registerlagstiftningen

Den rättsliga problematiken i samband med tjänstesamverkan i det personliga mötet beskrivs i VISAM-projektets slutrapport till regeringen.

De nivåer som definierats är:

- Allmänna mötet – kortare besök av enkel karaktär. Enligt undersökning i Uddevalla utgör detta 40 procent av besöken till där berörda myndigheter (Skatteverket, Kronofogdemyndigheten, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen). Uppgiften kan hanteras av personal som genom uppdragsavtal är att betrakta som gemensam (så kallade generalister) och till viss utsträckning även av ombud i form av servicemäklare.
- Fördjupade mötet – frågor som tar lite längre tid och beroende på definition även innebär större myndighetsavgränsning på grund av befintlig lagstiftning. Skulle till viss del kunna hanteras av generalister men bör förmodligen på grund av den rättsliga problematiken initialt hanteras av myndighetsspecifika handläggare. Detta möte kan hanteras genom fjärrservice i form av ett ”tekniskt mötet” i de fall myndigheterna väljer att inte ha denna typ av personal på plats.
- Specialistmötet – eller det tidsbokade mötet. Myndighetsutövning i avgränsade ärenden. Hanteras av myndighetsspecifika handläggare som inte nödvändigtvis har sin placering i den aktuella kundtjänsten.

Ett exempel på hur dessa tjänstenivåer kan användas är att det på många platser i landet skulle vara möjligt att använda generalister/servicemäklare för det allmänna mötet. Om dessa sedan kompletteras med ett fördjupat möte via Internet enligt teknik som testats inom ramen för VISAM, skulle vi kunna erbjuda personlig service till en viss nivå på ett mycket kostnads-effektivt sätt. Medborgaren får på så sätt alltid möta en människa, får svar på sin fråga och förutsättningen finns att generalisten, som besitter en myndighetsövergripande kompetens, ser att det finns ytterligare relevant information i ärendet som han eller hon själv kanske inte varit medveten om.

Målgruppsinriktad information

Det har konstaterats under arbetet med VISAM att det finns ett stort utbud av information mot gemensamma målgrupper som produceras och distribueras av de inblandade myndigheterna. Inom VISAM har möjligheten och nyttan att samordna delar av denna informationsverksamhet undersökts. Arbetet har visat stora möjligheter till förbättringar både avseende myndigheternas kostnadseffektivitet och servicebilden mot kund. Kundundersökningar som gjorts visar också att samlad gemensam information som berör en viss livshändelse upplevs som något mycket positivt av mottagarna. Information som berör andra myndigheters verksamhetsområde och som kan komma att få stora konsekvenser för exempelvis en ny företagare får denne i dagsläget leta upp själv. Riskerna är uppenbara att det finns relevant information som företagaren inte känner till och som därmed aldrig kommer denne tillhanda.

Ett antal hinder för att genomföra en samordning har framkommit. Det starkaste motståndet utgörs förmodligen av det faktum att varje myndighet äger och därmed har ett ansvar för informationen inom det egna området. Det väcker oro att ett gemensamt arbete ska leda till negativa konsekvenser för det egna området. Oron bygger på såväl kultur och identitet som rent rättsliga aspekter.

En annan fråga är av praktisk organisatorisk karaktär. Myndigheterna inom VISAM ser olika ut rent organisatoriskt vilket gör att det är svårt att generellt utgå ifrån om viss information ska initieras lokalt eller centralt. Strukturen ser också olika ut beroende på vilken kanal som används för informationen. Vanligtvis beslutas och upprättas den skriftliga informationen samt information på webben på central nivå, medan muntlig information planeras på lokal nivå i samband med t ex regionalt planerade aktiviteter eller mässor.

Med utgångspunkt i såväl hinder som möjligheter finns det därför behov av ett fortsatt arbete kring dessa frågor

Telefonmötet

Möjligheten att ha telefonkontakt med myndigheterna är efterfrågad från medborgare och företag. Som nämnts ovan utgör telefonmötet även en viktig del i flera myndigheters strategier för det framtida medborgarmötet. Flertalet myndigheter inom VISAM jobbar med utveckling av call/contact-centers. Ett av delprojekten i VISAM har arbetat med samverkansfrågor kring telefonin. Då vi befinner oss i en situation där varje organisation utvecklar sina egna system och tekniker har det varit intressant att söka samverkansmöjligheter som kan resultera i effektivitetsvinster och bättre service till medborgare och företag.

Delprojektet inom telefoniservice har uppmärksammat ett antal gemensamma beröringspunkter som gemensamt kan utvecklas. Exempel är

- Språktjänst
- Utbildning
- Arbetsmiljö
- Teknik
- Kundundersökningar
- Uppföljning av kundservice

Målgruppsinriktad ärendehantering

I de processkartläggningar som gjorts inom VISAM har bland annat framkommit behov av samverkan när det gäller ärendehantering av vissa målgrupper. Framförallt har det varit aktuellt i två delprojekt. Dessa försökte att

- hitta metoder för bättre hantering av personer som är eller löper risk att bli överskuldssatta
- förbättra hanteringen kring asylsökande och anhöriginvandring

Som exempel kan nämnas arbetet med invandring.

En myndighetsgemensam kartläggning och processanalys över ”invandrens väg in i det svenska samhället” ledde till ett antal identifierade områden där samverkan kan leda till stora förbättringar för målgruppen och för de involverade myndigheterna.

Myndigheterna får en bättre helhetsbild över hur ett beslut som fattas av en myndighet påverkar en annan myndighets ställningstagande. Genom samverkan kan man finna förenklingar vilket leder till snabbare handläggningstider vilket gynnar såväl invandraren som myndigheterna.

Målgruppens uttalade behov ledde till framtagande av arbetsmetoden ”Min akt”. Informationen ska följa och ägas av invandraren och kompletteras under resans gång av handläggande myndigheter. Metoden underlättar för målgruppen som då slipper berätta samma sak flera gånger för olika myndigheter. Metoden har prövats inom ramen för VISAM med gott resultat framförallt för den sökande. För en ökad effektivisering skulle systemsamband vara nödvändigt.

Metoden skulle även kunna utvecklas för att användas för andra målgrupper.

3.3 Lokalsamverkan

I många situationer behöver medborgare och företag ha kontakt med fler än en myndighet. Med ett livshändelse/målgruppsbaserat tankesätt så blir det faktum att vi befinner oss i separata lokaler inte bara dyrt för myndigheterna utan också ineffektivt för medborgare och företag (se tjänstesamverkan ovan).

Under senare år har flera av de i VISAM delaktiga myndigheterna genomgått betydande organisationsförändringar. Detta har bidragit till att aktualisera frågan om lokaliseringsstrategier inom myndigheterna. Enmyndighetsreformer på flera håll i statlig förvaltning gör att frågor om var och hur man

ska finnas i landet i ökad utsträckning hanteras på central nivå i organisationerna.

Allt medan denna process pågår så finns det behov av ställningstaganden på det lokala planet. Befintliga kontrakt löper ut, nya etableringar blir aktuella, förändringar sker som påverkar redan befintlig lokalsamverkan. I vissa fall kan det vara lättare att se vinsterna med en samverkan på lokal nivå. På flera platser i landet samverkar redan VISAM-myndigheter med varandra eller andra offentliga aktörer i fråga om lokaler. Flera lokala initiativ till att flytta in i gemensamma lokaler har också tagits den senaste tiden även utanför VISAM. Dessa initiativ tas i allmänhet på lokal eller möjligen regional nivå och är till stora delar beroende av att det finns eldsjälar inom det lokala/regionala ledarskapet.

Tyvärr har vi under senare tid även sett exempel på hur beslut har fattats som påverkar förutsättningar för lokalsamverkan negativt. Exempel på detta är när en myndighet som delar lokaler med andra ensidigt beslutar sig för att förändra öppettider. De samverkande parterna har i dessa sammanhang ställts inför redan fattade beslut.

Inom VISAM har arbete med lokalsamverkan utförts inom ett flertal delprojekt detta har inneburit mycket arbete av praktisk natur som hanterats på det lokala planet. Där kan man se att lokalsamverkan även innehåller tjänstesamverkan i form av gemensamma administrativa lösningar. I ljuset av den förändringsprocess som flera av myndigheterna har gått och går igenom så har det dock blivit uppenbart att samverkan kring dessa frågor på ett mer övergripande plan skulle ge effektiviseringsvinster i dessa processer. Det skulle även främja enhetligheten i landet genom att säkerställa att frågan lyfts även på de platser där inte lokala eldsjälar driver den.

3.4 Styrning

Arbetet med VISAM har vid upprepade tillfällen visat på ett behov av att hantera frågan om styrning och samordning inom områden där vi samverkar. Frågan har uppkommit om vad som krävs för att vi myndigheter ska vara mer förändringsbenägna angående våra interna strukturer, som ett led i skapandet av nya, gemensamma. Arbetsprocessen inom VISAM har uppfattats olika av de berörda parterna och olika myndigheters representanter har haft olika mandat i viktiga frågor. I VISAM-projektets slutrapport till regeringen beskrivs resultatstyrning som ett av de dilemman som projektet stött på.

I utvecklingsarbetet inom VISAM kan man tydligt notera de negativa effekter detta får för de olika delprojekten. Det är svårt för en utvecklingsverksamhet som går på tvärs över organisatoriska gränser att hävda sig när

respektive organisation har en verksamhetsplanering som utgår från mål och ambitioner för den egna verksamheten. Flera av VISAM:s delprojekt har haft svårt att vinna gehör i den egna myndighetens verksamhetsplanering.

Detta är en av anledningarna till att flera delprojekt har upplevt av att styrningen av utvecklingsarbetet har brustit i tydlighet och struktur. Det finns en inneboende komplexitet i det faktum att samverkansprojekt har dubbla beslutsvägar, dels inom projektets organisation och dels den förankring som måste ske internt hos de i samverkan inblandade parterna. Till bilden hör också att inblandade myndigheter har olika typer av organisation, huvudsakligen definierat genom olika grad av process respektive geografisk indelning.

I VISAM har det funnits en styrgrupp på central nivå med representanter från de deltagande myndigheterna. Statskontoret har varit sammankallande. För ett fortsatt kraftfullt arbete nationellt med att förbättra och effektivisera de processer som finns inom serviceområdet, finns det behov av ett gemensamt forum med mandat och tydlig förankring i respektive myndighet. Arbetet med att utveckla samverkan kan på så sätt få en tydlig position i målformuleringar, strategier och verksamhetsplaner hos respektive myndighet.

Detta övergripande forum kan sedan i sin tur ge uppdrag åt undergrupper att arbeta med frågor av mer specifik karaktär.

Det är viktigt att detta forum tar hand om och utvecklar de goda exempel som lyfts fram under arbetet med VISAM samt resultaten av utvärderingar som inkommer efter det att VISAM slutförts.

Den här rapporten handlar om myndigheters möte med medborgare och företag. Dagens värld ställer större krav på myndigheter att agera snabbt och professionellt, samt att vara lättillgängliga. Samtidigt är det nödvändigt att de bli mer effektiva. För att uppnå dessa mål måste myndigheterna samverka med varandra.



VISAM är ett innovativt projekt med syfte att utveckla, pröva och etablera samverkansformer. Efter två års försöksverksamhet vill myndigheterna bilda en ny plattform för sitt gemensamma agerande. Utvecklingsarbetet har bedrivits i 15 försöksprojekt. För att skapa förutsättningar för ett fortsatt arbete utifrån de lärdomar och erfarenheter som gjorts har de deltagande myndigheterna enats om att etablera ett gemensamt forum med ansvar för den fortsatta utvecklingen. I rapporten redovisas grunderna till detta forum samt ett antal prioriterade aktiviteter som myndigheterna har för avsikt att tillsammans arbeta vidare med.



Dnr 05-1910-01



Dnr 2003-19-6270



Dnr 5205/2003



Dnr NRK-111-2005-12203



Dnr 5 30 4515-03/100



STATSKONTORET

Dnr 2003/268-5



Tullverket

Dnr 25750-2003