



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

# **Kommunal samverkan – från tanke till genomförande**

**Kalmar 23 april 2009**

**Ola Mattisson**



## ”Folk skäller på...

”...finansministrarna för att skatterna är så höga. Men dom värsta bovarna är kommunerna. För tjugo år sedan var kommunalskatten tolv procent, nu är den trettio procent. Om några år är den fyrtio. Vårt land består av 279 små kommunala skattehelveten, med prestigebundna, okunniga och ansvarslösa kommunalmän som ska vara lika goda som kollegorna i grannkommunen och som bygger stadshus och bowlinghallar och viadukter och ishallar medan dom talar om äldrevård och barnomsorg och nödvändiga följdinvesteringar och höjer skatten med en krona om året, det låter inte så farligt som en procent. Och under tiden hojtar dom om att den kommunala beskattningsrätten är en omistlig del av vår svenska frihet och beviljar sig själva livstidspensioner efter två års tjänst. Om vi åtminstone fick något för alla våra skatter. Men ingenting fungerar ju!”



# Agenda

- Varför samverka
- Former för samverkan
- Hur samverka
- Erfarenheter av samverkan



# Omvärlden trycker på kommunerna ...

- Dagens ekonomi i balans?
- Ser ekonomin bättre ut på sikt?
- Fler uppgifter? Nya lagkrav?
- Omvärldens förtroende?
- Generationsskiftet?



# Generella drivkrafter för samverkan

- Ökad specialisering
- Sammansatta behov och tjänster
- Nya och fler krav
  - (prestation, kompetens)
- Fördelning av ansvar

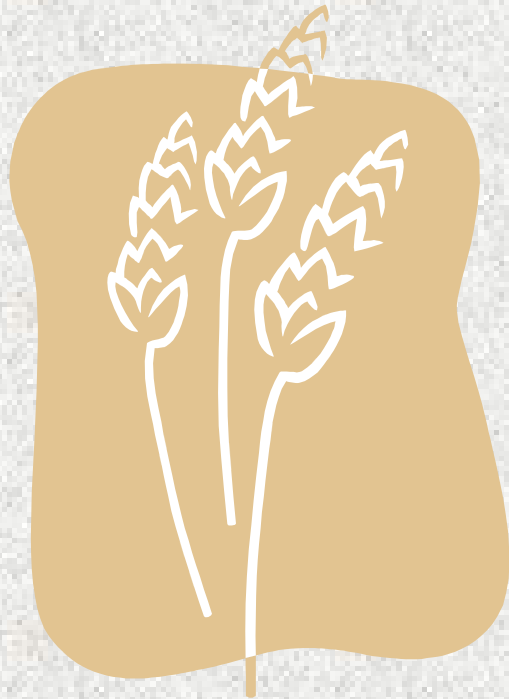


# Olika typer av samverkan

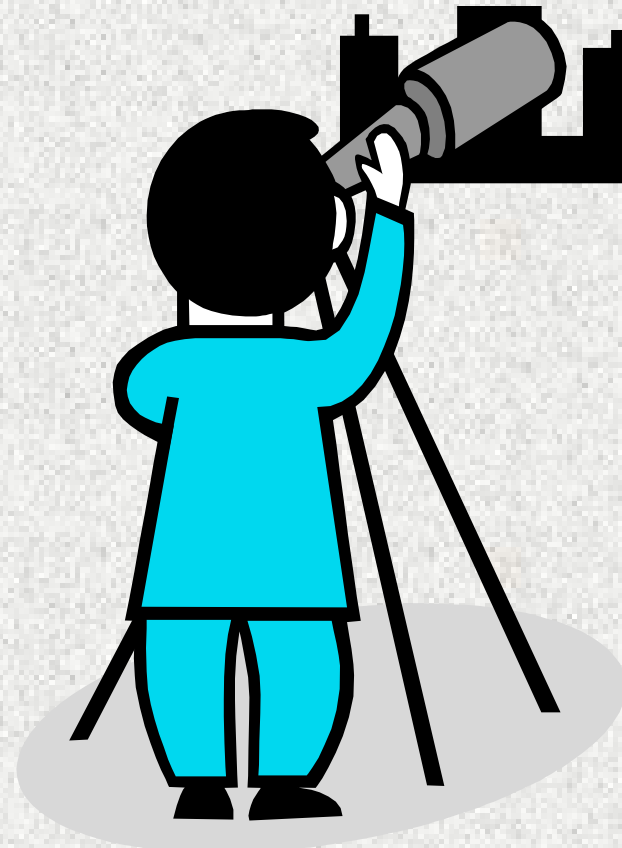
- Interprofessionell samverkan
- Interorganisatorisk samverkan
- Intersektoriell samverkan



# Två bilder: samverkan som...



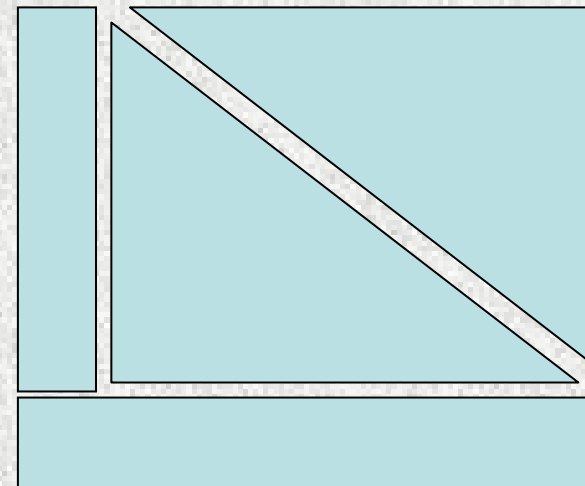
...sista halmstrået?



...framtiden vid horisonten?



# Potentialen ligger i





# Finns det fördelar med samverkan?

- Bättre kapitaltillgång
  - kapital, risk
- Marknadskraft – mot intressenter
  - leverantörer, myndigheter, kunder?
- Ledarskap och kompetens
  - Ledningskapacitet, specialister
- Operativa fördelar
  - Stordrift i aktiviteter som t ex produktion

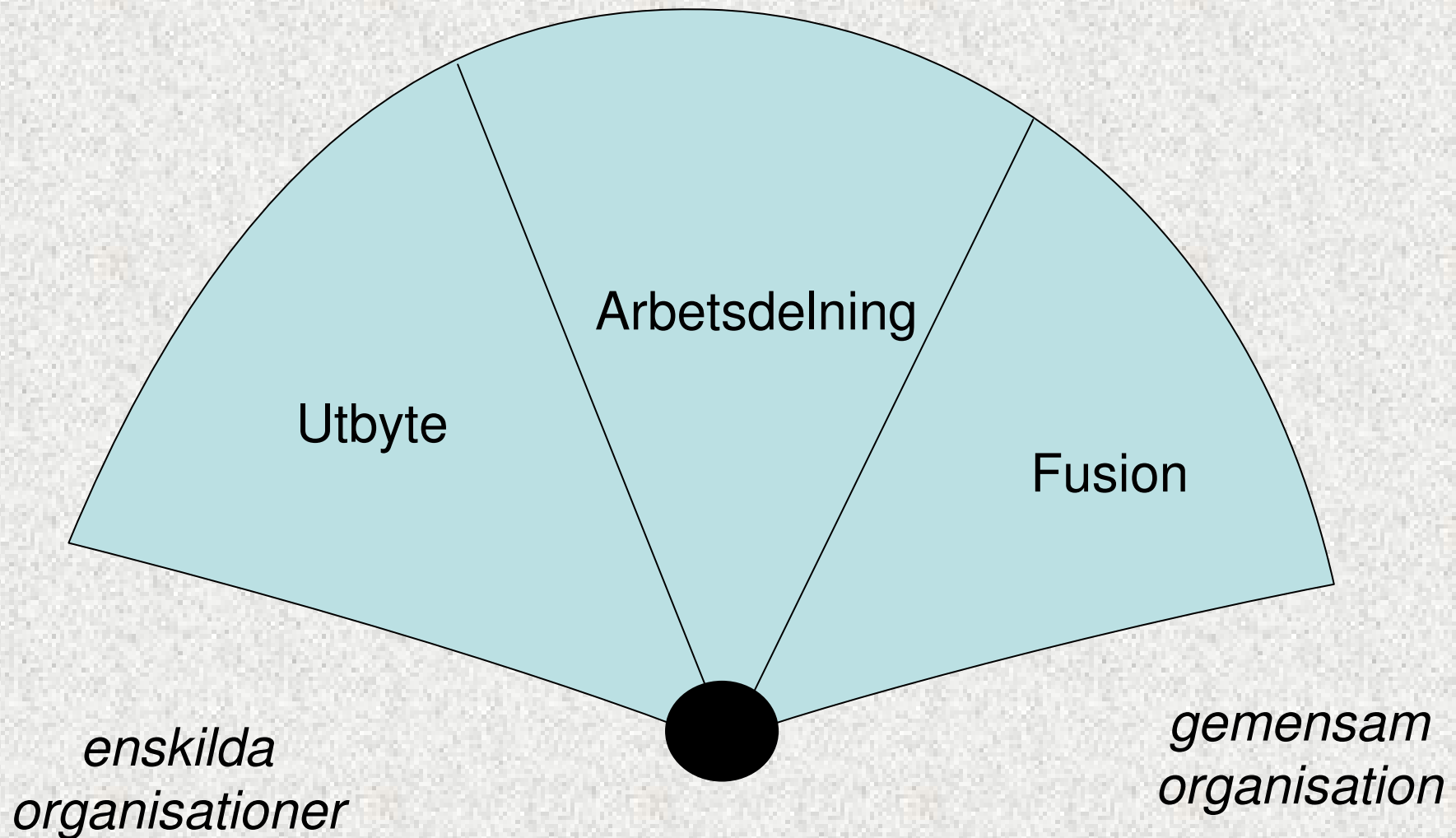


# Vinster och insatser

Vinster	Små	Stora
Insatser		
Små	Enkelt, men liten betydelse	Enkelt, första prioritet!
Stora	Ej relevant!	Svårt men viktigt



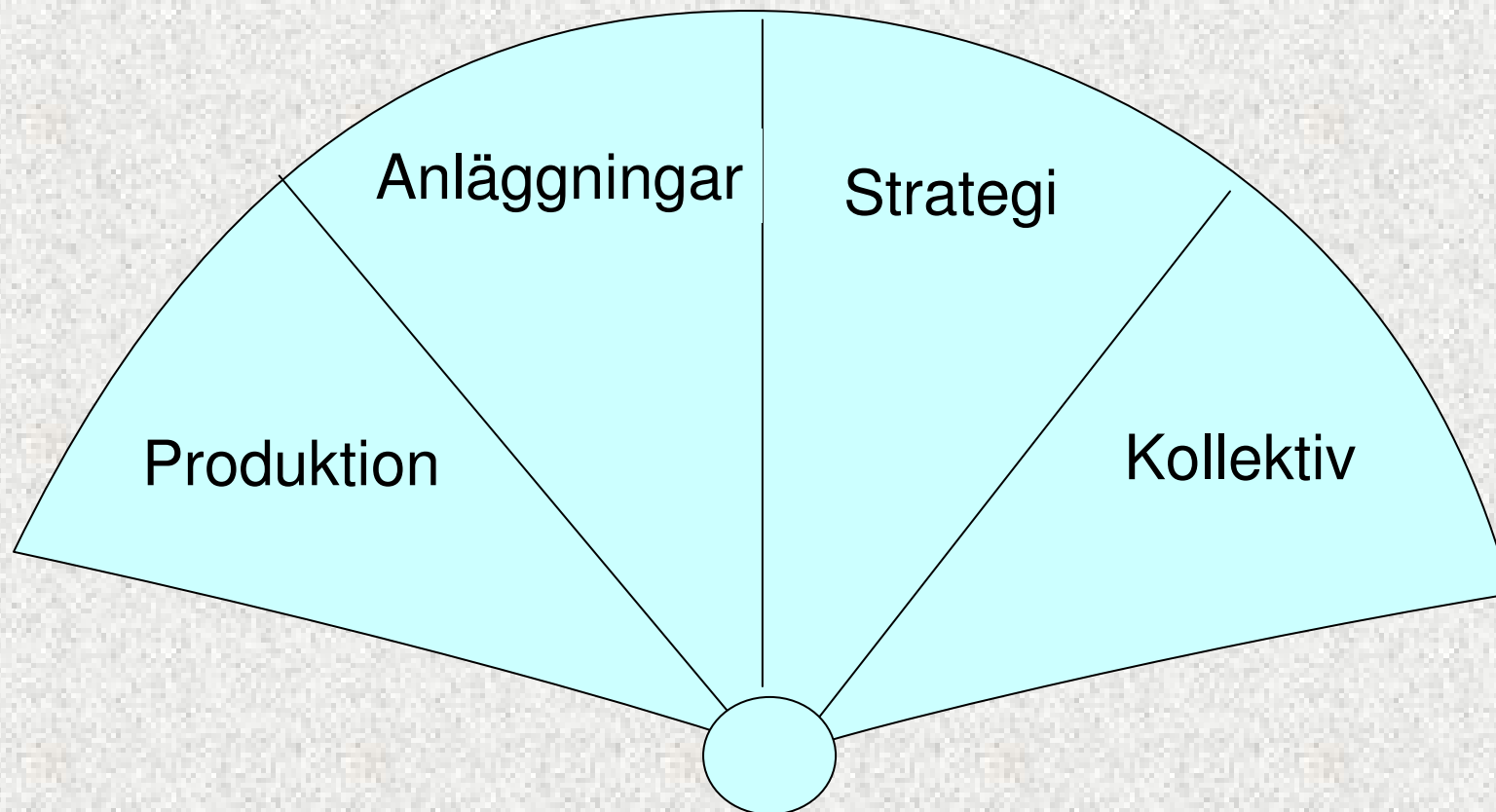
# Olika former av samverkan





# Olika områden för samverkan

Olika saker att ha gemensamt ....





# Olika juridiska former

- Informella överenskommelser
  - Ej reglerat i lag
- Formaliserade avtal
  - Civilrättsligt
- Kommunalförbund
  - Offentligrättsligt
- Gemensam nämnd
  - Offentligrättsligt
- Aktiebolag
  - Privaträttsligt



# Förutsättningar för styrning

<i>Ägarnas syn på gemensam organisation</i> <i>Roll för organisationens styrelse</i>	<b>Huvudmannasyn</b>	<b>Utförarsyn</b>
<b>Strategiroll</b>	Strategi och management	'Maktkonkurrens' Vems beslut/ansvar?
<b>Produktionsstyrning</b>	Ingen har ansvar för långsiktig helhet	Entreprenör



“ The overwhelming conclusion from our research is that seeking collaborative advantage is a seriously resource-consuming activity so it is only to be considered when the stakes are really worth pursuing. Our message to practitioners and policy makers alike is *don't do it unless you have to.*”

*(Huxham & Vangen, 2005:13)*



# Internationell forskning om samverkan visar

- Vanliga motiv bakom samverkan är:
  - Kompetens
  - Besparing
  - Utveckling
- Vanliga erfarenheter av samverkan är
  - Besparingar
  - Kompetens
  - Utveckling
  - Demokrati



## Faktorer som främjar

- Inkludera intressenter
- Välj partner
- Ömsesidigt förtroende
- Ärlighet och pålitlighet
- Delad vision
- Ömsesidigt beroende
- Öppen kommunikation
- Lämplig fördelning av makt
- Politiskt inflytande
- Lämplig övergripande styrning
- Stöd från högsta ledningen och skickliga samordnare

## Faktorer som hindrar

- Personliga agendor och individualistiska egos
- 'Politiserande'
- Dåliga relationer på chefsnivå
- Geografiska avstånd
- Kulturella skillnader



# Bra att veta om samverkan

- Samverkan utvecklas lokalt
- Olika intressen och olika mål
- Förtroende avgörande
- När fungerar det?
  - Något 'ingen' gör
  - Något som drabbar 'någon annan'
  - Tydliga fördelar
  - Vara med i 'lagom många' samverkanskonstellationer
  - Förtroende avgörande
- Styrningen måste anpassas



# Viktigt att tänka på

- Karaktär - vilken typ av fördelar?
- Storlek - är fördelarna tillräckligt omfattande för att motivera insatsen?
- Påvisbarhet - kan fördelarna göras trovärdiga gentemot andra aktörer?
- Rättvis fördelning av fördelar & insatser?



# Centrala avvägningar

- Lösa problemen före start eller efterhand som de uppstår?
- Utveckla successivt stegvis eller genom ett (formellt) strukturbeslut?
- Skattefinansierat vs avgiftsfinansierat?
- Produktion vs myndighetsutövning



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

# Det vi har eller inte har ...?

