

**Linköpings Universitet, Socionomprogrammet  
Projektledning och nätverksarbete 7.5 hp**



# **SAMORDNINGSFÖRBUND**

**MJÖLBY • ÖDESHÖG • BOXHOLM**

---

**Vilka hinder och möjligheter det finns för lärande och kunskapsflöden inom  
Samordningsförbundet Mjölby-Ödeshög-Boxholm?**

Carolina Karlsson, Marcus Johansson, Patrik Öjhage, Petra Jonaeson, Pia Astudillo

2011-01-10

## **Inledning**

Vi fick i uppdrag att titta på Samordningsförbundet Mjölby-Ödeshög-Boxholm och utifrån dess organisation och struktur välja ett område vi ville fördjupa oss i. Vi valde att titta närmare på hur Samordningsförbundet tillvaratar lärande och kunskap inom sin organisation.

## **Syfte och Frågeställningar**

Undersöka vilka hinder och möjligheter det finns för lärande och kunskapsflöden inom Samordningsförbundet i Mjölby-Ödeshög-Boxholm.

- Vilka hindrande och främjande faktorer för lärande finns utifrån ett lednings- och organisationsperspektiv inom Samordningsförbundet?
- Vilka hinder och möjligheter innebär multiprofessionella team för lärande i Samordningsförbundet?
- Hur ser kunskapsflödet ut för det organisatoriska lärandet inom Samordningsförbundet?

## **Metod**

Efter att ha tilldelats området Samordningsförbundet Mjölby-Ödeshög-Boxholm så valde vi att genomföra intervju med Samordningsförbundets samordnare. Vi fick via samordnaren även kontakt med Samordningsförbundets registrerare samt projektledaren i åtgärdsteamet. Genom dessa intervjuer och dokumentation från Samordningsförbundet har empirin samlats in. Vi har sammanställt och analyserat materialet och har med hjälp av litteraturen försökt se mönster för att få en förståelse för de resultat vi kommit fram till.

## **Samordningsförbundet i Mjölby-Ödeshög-Boxholm**

Enligt lagen (2003:1210) om finansiell samordning och rehabiliteringsinsatser kan flera aktörer samarbeta för att på ett effektivt sätt använda sina resurser. Enligt denna lag ska ett samordningsområde bestå av kommun, landsting, arbetsförmedling och försäkringskassa. (Url 1). Samordningsförbundet startades upp i januari 2007. Medlemmar i samordningsförbundet är Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Landstinget i Östergötland samt kommunerna Mjölby, Ödeshög och Boxholm. Den ekonomiska budgeten delas mellan staten, det vill säga Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, (50%), Landstinget (25%) och kommun/er (25%). Representanter från dessa aktörer utgör Samordningsförbundets styrelse och samordningen av verksamheten leds av en anställd tjänsteman. Samordningsförbundet är en fristående juridisk person och huvudmännen har tagit fram en förbundsordning som de följer. I organisationen finns också en beredningsgrupp bestående av tjänstemän från respektive verksamhet, gruppens uppgift är att förbereda kommande projekt och verksamheter samt förankra dessa i den egna organisationen. Samordningsförbundet köper av Mjölby kommun in tjänster för administration och hantering av förbundets ekonomi.

Målgruppen för Samordningsförbundet definieras lokalt och centrala begrepp är arbetsförmåga, mångfald och jämställdhet. Individen ska vara i behov av samordnade insatser och kan ha både fysiska, psykiska, sociala och arbetsmässiga behov. Förutom direkta insatser riktade till individ och grupp ger lagen också möjlighet till att arbeta med förebyggande insatser.

Målgrupper för Samordningsförbundet 2011 utgörs av personer med:

- *Personer med komplex problematik social, psykosocial och somatiskt*

- *Unga arbetslösa som lever på ekonomiskt bistånd och som är långt arbetsmarknaden, vilket kan få till följd att de inte kan få adekvat hjälp.*
- *Personer med psykisk ohälsa*
- *Långtidssjukskrivning, företrädesvis kvinnor*

(URL 2)

### **Samordningsförbundets mål, syfte och vision**

Det övergripande målet för Samordningsförbundet är att bedriva finansiell samordning och se till att samhällsresurserna på bästa sätt kommer till nytta för invånarna. Samordningen ska syfta till att öka eller återställa individens funktions och arbetsförmåga, genom samordnade insatser ska individen få det stöd som behövs för att själv ta ansvar för att återställa eller återfår arbetsförmågan. Samordningsförbundets vision: Gränslös samverkan för individens bästa.

### **Forum för information och beslut**

Samordningsförbundet anordnar på olika sätt möjligheter till lärande och informationsutbyte av de olika projekten genom olika forum som hålls regelbundet på olika nivåer. De forum som finns är följande:

- En gång i månaden informeras styrelsen om hur de olika projektens arbete fortlöper utifrån till exempel delmålen och hur omvärldsprognoser ser ut just för dagen. Vid detta tillfälle är det samordnaren som håller i informationen till styrelsen.
- En gång i månaden är det även möte med beredningsgruppen. Här diskuteras nya projekt som eventuellt ska lyftas till styrelsen. För att starta upp nya projekt måste alla i beredningsgruppen stå bakom projektet. Beredningsgruppen går igenom pågående projekt, vad som händer och hur finanserna ser ut i de olika delarna och vad omvärldsprognosen säger.
- Beredningsgruppen och styrelsen har två gemensamma planeringsdagar per år då de gemensamt planerar verksamheten men där kan även utvalda projekt vara med och presentera sig för beredningsgruppen och styrelsen.
- Samordnaren anordnar några projektseminarier per halvår då representanter från de olika projekten träffas och utbyter erfarenheter med varandra. På dessa seminarier diskuteras till exempel hur samarbetet kan förbättras mellan projekten och hur ligger till inom de olika projekten.
- Inom de största projekten finns det ledningsgrupper där representanter från de olika aktörerna sitter med. Dessa träffar som sker några gånger per halvår diskuteras olika frågor som kan komma upp och som behöver lösas, men även en genomgång av den pågående verksamheten äger rum. Enligt samordnaren ses detta som ett forum för diskussion och utveckling.
- På denna nationella nivå finns Nationella nätverket för Samordningsförbundet (NNS). Ändamålet med NSS är att vara språkrör för samt stödja samordningsförbunden, men också vara ett forum för dialog, erfarenhetsutbyte, kunskapsspridning och gemensamt lärande. NNS svarar på remisser från regeringen samt att föra information från regional nivå till regeringen (URL 3).
- På nationell nivå finns även nationella rådet. Syftet med nationella rådet är att förankra och ge legitimitet för den samverkan som är nödvändig. Dess uppgifter är att utgöra forum för gemensamma åsikter i strategiska frågor som gäller finansiell samordning. Nationella rådet ska även utgöra ett forum för diskussioner kring det gemensamma uppdraget och att söka gemensamma lösningar av problem och frågor. De arbetar också för att behålla en gemensam målsättning med samverkan. Samt att medverka till en ökad kunskapsuppbyggnad inom området (www.susam.se).

## **Uppföljning och utvärdering inom Samordningsförbundet**

Samordningsförbundet har tagit fram en uppföljnings- och utvärderingsplan där det framgår hur den ska utföras inom de olika delarna.

- Alla insatser som sker inom Samordningsförbundets regi ska registreras i sektorsövergripande system för uppföljning av samverkan och finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet (SUS). SUS är ett system som ska underlätta för att följa upp samverkan på lokal, regional och nationell nivå. De uppgifter som framkommer återrapporteras till regeringen och departement, detta för att visa vilka resultat som uppnåtts genom de olika samverkansinsatserna (URL 4). Alla deltagare blir registrerade i SUS när de påbörjar en insats. Deltagarna registreras när de påbörjar projektet och när de avslutar ett projekt. Det är projektledarens uppgift att registrera deltagarna, sedan skickas blanketterna vidare till registreraren för vidare handläggning. Detta är statistik på nationell nivå.
- Det finns även statistik på lokal nivå – ”Länsfilen”. ”Länsfilen” innehåller individstatistik, id-nummer och olika variabler såsom bland annat: ålder, kön, försörjnings- och sjukskrivningsgrad vid start och avslut, försörjning och orsak till avslut. Projektledarna ska fylla i denna fil och sedan skicka till förbundets lokala registrerare för en sammanställning en gång i kvartalet. Då ses det hur många som uppnått samt förbättrat sin arbetsförmåga. Det sammanställda resultatet av ”Länsfilen” läggs fram för styrelsen samt respektive projekt av samordnaren.
- Styr- och beredningsgruppen utvärderar även de olika delmålen som projekten har en gång per år. Utvärderingen presenteras i verksamhets och budgetplanen respektive de separata verksamheternas årliga slutrapporter. Samordningsförbundet gör även en omvärldsanalys som består i att titta på tänkbara förändringar i verksamheten utifrån samhällsliga och vetenskapliga förutsättningar.
- Fördjupad uppföljning utgår ifrån metoder som lånats från andra samordningsförbund. Projektdeltagarna intervjuas och utifrån dessa resultat avgörs vilka utvecklingsbehov som behövs men också vilka rutiner som behöver förändras och utvecklas. Här upprättas också flödesscheman för att kunna effektivisera verksamheterna. Fördjupad uppföljning sammanställs i en rapport som läggs fram för styrelsen, beredningsgrupp samt projektmedarbetare.

## **Projekt inom Samordningsförbundet**

Inom Samordningsförbundet finns det en rad aktiva projekt några av dessa är: arbetsmarknad/vägledning, utvecklingsanställning/lönebidrag, fri lärarresurs och åtgärdsteamet. Det vi har valt att titta närmare på är åtgärdsteamet med motiveringen att det är det som pågått längst och har flera professioner vilket gör det intressant för vår frågeställning. Åtgärdsteamet är en verksamhet som innefattar all aktörer som syftar till att skapa en helhets syn för brukarens situation. Projektet syftar till att fördjupa det redan existerande samarbetet mellan aktörerna och ska i slutändan implementeras i den ordinarie verksamheten om det visar sig vara en bra verksamhet. Implementering tas av respektive organisation som ansvarar för projektet. Samordnaren för diskussioner med ”ägarna” av projekten kring en eventuell implementering. Det finns positiva signaler i dagsläget att åtgärdsteamet kommer att implementeras i framtiden. En svårighet är att finansieringen av verksamheten då övergår till ordinarie verksamhet och det påverkar förstås implementeringen. I nuläget träffas åtgärdsteamet en gång i veckan och har till dagens datum berört 198 brukare.

## **Faktorer som hindrar och främjar lärande inom Samordningsförbundet**

### **Faktorer som hindrar och främjar lärande inom Samordningsförbundet utifrån ett lednings- och organisationsperspektiv**

Samordningsförbundet är svårt att beskriva utifrån en specifik organisationsmodell. Den kan i vissa fall liknas vid en byråkratisk organisation som styrs av lagar och regelstyrning, utövare inom organisationen är specialister på respektive område och har spetskompetens. Detta är inget ovanligt inom offentligt förvaltning där likabehandlingsprincipen kräver regelstyrning (Börnfelt 2009). En annan faktor inom offentlig verksamhet är att den måste anpassa sig efter rådande politiska förhållanden (Jacobsen 2005). Samordningsförbundet har också klara drag av en lärande organisation (Börnfelt 2009). Ledningen arbetar för att skapa ett lärande inom organisationen, det finns en gemensam vision och det centrala är samarbete snarare än tävlan. Samordningsförbundet har få steg i hierarkin, det finns forum för lärande och de har planerade träffar för utbyte av kunskap.

Inom Samordningsförbundet är samordnarens roll bland annat att främja ett lärande inom organisationen genom att vara mer stödjande och coachande än ledande och styrande. Samordnaren ska uppmuntra till att grupp och individ lär genom att diskutera sina erfarenheter. För att främja ett organisatoriskt lärande måste det skapas forum för spridande av kunskap. Det individuella lärandet måste föras vidare inom organisationen. För att få denna spridning kan projekten till exempel ha självstyrande grupper där information och kunskaper kan utbytas. Samordnaren i förbundet har här ett ansvar att se till att kunskapen sammanfattas och formuleras och sedan förs vidare inom verksamheten för att nå en organisatoriskt lärande (Jacobsen 2005).

### **Hinder och möjligheter för lärande i multiprofessionella team inom Samordningsförbundet**

Vi kan se att i de flesta projekten inom Samordningsförbundet finns många professioner representerade. Vi ställer oss frågan om det är bra eller dåligt för lärandet och spridningen av kunskap. Enligt Thylefors (2007) borde utgångsläget i tvärprofessionella team vara att alla professioner har viktig kunskap att bidra med för att hjälpa brukarna. De olika professionerna har alla olika infallsvinklar och kan bidra med unik kunskap inom sin genre, vilket kan innebära både fördelar och nackdelar. Professionerna har motstridiga och legitima intressen som kan skapa motsättningar och/eller konflikter. Genom konstanta förhandlingar upprätthålls balansen mellan de olika professionerna. Konflikter mellan yrkesgrupper kan även vara konstruktiva och skapar möjlighet för lärande genom att idéer och problem reflekteras och behandlas utifrån många olika perspektiv. Konflikter inom teamen är enligt Thylefors ett tecken på ett välfungerande team (Thylefors 2007).

För att helhetsperspektivet och kunskapen inom teamen inte ska försvinna behövs det att någon tar på sig rollen som samordningsansvarig. Det kan lätt bli en hierarki i teamen där de professioner som har högst status får mest att säga till om. Om de olika grupperna inte kan byta kunskap som jämlikar kan det ha en negativ inverkan på teamens lärande (Forslund & Jacobsen 2010). Vi kan se att samordnaren har denna funktion i Samordningsförbundet, samordnaren sitter som ”spindeln i nätet” och har den bästa insynen i förbundet. Samordnaren har ett ansvar att förmedla kunskap till de olika nivåerna inom organisationen samt att bygga relationer mellan de olika delarna. Genom att bygga dessa nätverk skapas en lärande organisation där erfarenhet och kunskap står i fokus och hela tiden är en pågående process (Svensson et al 2001).

## **Organisatoriskt lärande inom Samordningsförbundet**

Kommunikation och forum för kunskapsutbyte är av stor vikt vid organisatoriskt lärande. Teoretikerna Crossan et al. (1999) visar på hur ny kunskap sprider sig i organisationen och hur etablerad kunskap formar individer inom organisationer. I denna teori beskrivs lärandet utifrån fyra olika processer. Dessa är intuition, tolkning, integration och institutionalisering. Intuition är omedvetna mönster utifrån en individs erfarenheter som genom samtal sprids vidare till andra personer. Nästa steg i processen är tolkning som innebär förklarandet av insikter och idéer tillsammans med andra. Den tredje processen är integrering vilket innebär att en gemensam förståelse skapas mellan en grupp individer, om rutiner skapas för detta kan detta lärande ske regelbundet. Den fjärde och sista processen är institutionalisering vilket innebär att det rutiniserade lärandet säkerhetsställs på alla nivåer i organisationen genom skapande av regler, strategier och system.

Inom Samordningsförbundet finns det etablerade forum för att fånga upp och skapa ny kunskap, huvudforumet för detta är beredningsgruppen som skapar nya projekt som behövs inom de berörda organisationerna. Det finns en viss problematik med att ha en fristående enhet som ska skapa och fånga upp kunskap och idéer, denna problematik ligger i att individuella idéer inom organisationen inte når enheten genom de officiella kanalerna och att det inte existerar några informella kanaler. Inom Samordningsförbundet finns det forum som kan bidra med informell idéspredning, dessa forum är de möten som beredningsgruppen har med styrelsen och valda projekt. Informella kanaler för information finns även genom samordnaren som har möjlighet att sprida information mellan alla delar av Samordningsförbundet. Crossan et al. (1999) visar på processer som krävs för att individer ska formas efter organisationen och hur individers idéer tas upp av organisationen. För båda dessa former av kunskapspredning krävs, som tidigare skrivits, att organisationen har forum och en miljö som tillåter dessa.

## **Diskussion**

Under vår diskussion vill vi problematisera vilka hinder och möjligheter det finns för kunskapsflöden inom Samordningsförbundet. Vi vill se vilka kanaler det finns för information och hur information tas till vara och till vilken grad information övergår till organisationiskt lärande inom Samordningsförbundet och inom ordinarie verksamhet.

Vi kan se tre olika sätt information kan tas emot inom en organisation eller mellan individer. Det första sättet är att information flyttar på sig, men att individer struntar i att registrera den. Det andra sättet är att information flyttar på sig och uppfattas av individen men individen gör inget aktivt för att använda sig av informationen. Det avslutande sättet är att informationen sprids, individen uppfattar den och försöker använda sig av den (Svenson et al. 2001). För att kunskapsflöden och organisatoriskt lärande ska möjliggöras inom en organisation behövs förutsättningarna aktivt skapas av organisationen. Det är dessa förutsättningar inom Samordningsförbundet vi försöker belysa och problematisera i vår kommande diskussion.

Samordningsförbundets styrelse utgörs till största delen av politiker medan beredningsgruppen utgörs av tjänstemän. Vi kan utifrån dessa organisatoriska förutsättningar se både hinder och möjligheter för lärandet. Hinder för lärande och informations flöden kan ligga i att styrelsen inte aktivt är deltagande i projekten utan bara träffas vid givna tillfällen och då blir informationskvaliteten avhängd på hur informationen presenteras och hur den tas emot. Om styrelsen utför sitt arbete på slentrian så kommer det att innebära att beslut gällande projektet inte är fattade på rätt grunder. Vi kan se att det kan finnas orsaker till att det skulle

kunna bli så även om det inom Samordningsförbundet inte verkar vara så. En av orsakerna till att det skulle kunna bli så är att politiker är lekmän och att det politiska läget kan ändra vilket kan leda till minskat engagemang och intresse. Förändringar i det politiska läget kan också leda till att hela styrelsen byts ut efter politiska val. Hinder för lärandet kan vara tidsbegränsningar, ett exempel på detta är att projekt endast beviljas på ett år i taget vilket skapa en osäkerhet i projektet. En viktig faktor för att ett organisatoriskt lärande ska äga rum är långsiktighet och att det tar tid för lärandet att gå från individ till grupp och för att till sist hamna på organisationsnivå. Detta kräver en stabil organisation.

Inom Samordningsförbundet och de olika projekten finns ofta många professioner representerade, ofta i form av multiprofessionella team. Syftet med detta är att få ett helhetsperspektiv utifrån individens behov. En nackdel med detta kan vara att de olika professionerna utgår för mycket utifrån sitt eget perspektiv och kan fastna inom sitt område vilket då hämmar lärandet och helhetsperspektivet. Mellan professionerna bör det finnas ett jämlikt och prestigelöst samarbete för att kunna sätta individen och dess behov i centrum. Professionernas olika kunskaper och erfarenheter skall användas till ett kunskapsutbyte vilken leder till ett mer utvecklingsinriktat lärande, förutsatt att forum för lärande skapas och att någon tar ansvar för och leder processen (Svensson et al. 2008). Vi tycker att det borde finnas en processledare i varje projekt, som för vidare kunskap och lärande till nästa nivå. Inom Samordningsförbundets större projekt har man de så kallade ledningsgrupperna som fungerar som en ledningsfunktion inom varje projektet. Dessa grupper kan fungera som en processledning inom grupperna om utrymme ges. Konflikter mellan professioner, men även mellan individer, kan både vara hindrande och främjande faktorer för lärande, det kan vara främjande på så sätt att det blir ett meningsutbyte och en pågående dialog. Den hindrande faktorn kan vara revirtänkande och svårigheter med att frångå egna intressen. Är gruppen ständigt överens och aldrig reflekterar genom diskussion tror vi att det får en hämmande effekt på lärandet. Dessa konflikter behöver inte bara finnas mellan professioner och individer utan kan också finnas på flera nivåer i organisationen. För att uppnå ett organisatoriskt lärande får det inte finnas några stängda dörrar mellan nivåerna, vi har tidigare beskrivit Crossans (1999) modell som bygger på konsensus och harmoni i organisationen. Vi kan liksom Thylefors (2007) se att konflikter är någonting viktigt för lärandet och att det är någonting som inte har tagits med i Crossans modell vilket vi riktar som kritik mot denna modell.

Samordningsförbundet har en rad olika forum för lärande, de har också olika system för utvärdering. Forumen består av träffar där aktörer från de olika projekten träffas och kan utbyta erfarenheter. I Samordningsförbundets olika projekt finns forum för diskussion, reflektion och utvärdering av arbetet. Det finns även kanaler som kan föra information och kunskap som det man kommit fram till i de olika projekten både horisontellt och vertikalt. Vi kan se att det finns förutsättningar för att sprida kunskap vidare mellan samordningsförbunden. Dock kan Samordningsförbundet genom att ha större fokus på just lärande eventuellt kunna öppna upp och använda de befintliga kanalerna på ett mer effektivt sätt. En anledning till att lärandet skulle kunna främjas av Samordningsförbundet är att det finns kontakter och forum mellan organisationer som i normala fall inte har så stor kontakt med varandra. Vi kan inte heller uttala oss om huruvida informationen om ny kunskap sprids på ett bra sätt till ordinarie verksamhet då vi inte tittat på denna koppling men eftersom syftet är att implementera verksamheten så småningom kan vi se att denna kanal har en viktig funktion. Vi kan se att det inom Samordningsförbundet krävs ytterligare en form av forum för spridandet av Samordningsförbundets kunskap inom de ordinarie verksamheterna. Dessa former av forum kan vara problematiska då de ska skapas i samarbete med ordinarie verksamheter och i många fall med ett flertal verksamheter. Till exempel inom åtgärdsteamet

har man flera ordinarie verksamheter representerade, kommunerna, Landstinget, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Dessa organisationer ska kunna påverka och i sin tur ha möjlighet att påverka åtgärdsteamet vilket ger många faktorer och gör det komplext att skapa informationsforum mellan organisationerna.

Vi frågade samordnaren om det sker någon utvärdering av de projekt som har implementeras i de ordinarie verksamheterna. Vi fick till svar att det i dagsläget inte genomförs någon utvärdering på implementerade projekt utan ansvaret läggs över på den ordinarie verksamheten. Det kan vara av intresse att se om kunskapen från projekten har vidareutvecklats eller om kunskapen efter implementering av projektet ändrat karaktär eller helt försvunnit.

## Referenslista

### Elektroniska källor:

URL 1:

[www.notisum.se/rnp/sls/lag/20031210.htm](http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20031210.htm) (2011-01-13)

URL 2:

[www.samordning.org/mjolby\\_odeshog\\_boxholm/dokument/verksamhets\\_och\\_budgetplan\\_2011.pdf](http://www.samordning.org/mjolby_odeshog_boxholm/dokument/verksamhets_och_budgetplan_2011.pdf) (2011-01-13)

URL 3:

[www.nnsfinsam.se](http://www.nnsfinsam.se) (2011-01-13)

URL 4:

[www.susam.se](http://www.susam.se) (2011-01-13)

### Referenser:

Börnfeldt P-O (2009) *Arbetsorganisation i Praktiken* Stockholm: SNS Förlag

Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No 3, 522-537

Forslund K & Jacobsen M (2010). *Professionell kompetens för arbete med barn*. Falkenberg: Gleerups.

Jacobsen 2005 *Organisationsförändring och förändringsledarskap* Lund: Studentlitteratur

Svensson L, Jakobsson E & Åberg C (2001). *Utvecklingskraften i nätverk*. Stockholm: Santérus förlag.

Svensson L, Aronsson G, Randle H, Eklund J (2008) *Hållbart arbetsliv*. Malmö: Gleerups

Thylefors I (2007). *Ledarskap i Human Service organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur