

**Handbok
för
finansiell samordning**

Handbok för finansiell samordning

1. BAKGRUND	1
1.1 <i>BEGREPP</i>	2
2. SYFTET MED DEN FINANSIELLA SAMORDNINGEN	3
2.1 <i>VAD BEHÖVS?</i>	5
3. LAGEN OM FINANSIELL SAMORDNING	6
3.1 <i>SYFTET MED LAGEN</i>	6
3.2 <i>SAMVERKANDE PARTER</i>	7
3.3 <i>SAMORDNINGSFÖRBUNDETS RESURSER</i>	8
3.4 <i>SAMORDNINGSFÖRBUNDETS UPPGIFTER</i>	9
3.4.1 <i>Mål och riktlinjer för den finansiella samordningen</i>	10
3.4.2 <i>Stödja samverkan mellan parterna</i>	10
3.4.3 <i>Finansiera insatser för individer</i>	11
3.4.4 <i>Besluta hur medel ska användas</i>	11
3.4.5 <i>Svara för uppföljning och utvärdering</i>	12
3.4.6 <i>Upprätta budget och årsredovisning</i>	14
3.5 <i>BILDA SAMORDNINGSFÖRBUND</i>	15
3.6 <i>FÖRBUNDSORDNING</i>	16
3.7 <i>SAMORDNINGSFÖRBUNDETS LEDNING</i>	20
3.8 <i>ARKIVERING</i>	27
3.9 <i>EKONOMI</i>	27
3.10 <i>REVISION</i>	32
3.11 <i>UTTRÄDE</i>	33
3.12 <i>ÖVERKLAGANDE AV BESLUT</i>	34
4. ATT BILDA SAMORDNINGSFÖRBUND	35
4.1 <i>CHECKLISTA VID START AV SAMORDNINGSFÖRBUND</i>	35
4.1.1 <i>Allmänna förberedelser</i>	36
4.1.2 <i>Ekonomiadministration</i>	37
4.1.3 <i>Övrig administration</i>	38
5. SAMORDNINGSFÖRBUNDETS VERKSAMHET	40
5.1 <i>MÅLGRUPPER</i>	40
5.2 <i>MÖJLIGA INSATSER</i>	42
6. ATT LEDA ETT SAMORDNINGSFÖRBUND	43
6.1 <i>STYRELSENS ARBETE</i>	43
6.2 <i>ORGANISATION OCH ORGANISERING AV VERKSAMHETER</i>	44
6.3 <i>ANSVARIG TJÄNSTEMAN, PROCESSTÖDJARE OCH SAMORDNARE</i>	46
6.4 <i>PERSONAL INOM OCH I ANSLUTNING TILL FÖRBUNDET</i>	47
6.5 <i>ADMINISTRATIV KOMPETENS</i>	48
6.6 <i>SEKRETESS</i>	48
6.7 <i>UPPHANDLING</i>	49
6.8 <i>STYRA MED PENGAR</i>	49
6.9 <i>FRAMGÅNGSFAKTORER VID SAMVERKAN</i>	50
<i>BILAGA 1</i>	53
<i>BILAGA 2</i>	56
<i>BILAGA 3</i>	61
<i>BILAGA 4</i>	62
<i>BILAGA 5</i>	64

1. Bakgrund

Lagen om finansiell samordning har funnits sedan den 1 januari 2004. Vid årsskiftet 2007/2008 fanns drygt 60 samordningsförbund som omfattade drygt 100 kommuner. Förbunden har en spridning från norr till söder och finns både i storstäder och på mindre orter. Mindre kommuner går ofta samman och bildar ett gemensamt förbund. Det finns även förbund på länsnivå. Under 2007 fick samordningsförbunden ca 350 miljoner kronor, medel som skulle användas till åtgärder för att förbättra rehabiliteringen och uppnå samhällsvinster.

Att statliga och kommunala myndigheter bildar en gemensam juridisk organisation, som till exempel ett samordningsförbund, är unikt i svensk förvaltningshistoria. Det har bland annat inneburit att det har varit svårt för samordningsförbunden att hitta rätt i de regelverk och den lagstiftning som gäller. Det framgår till exempel av de synpunkter som revisionen har lämnat på flera samordningsförbund. Det har funnits brister framför allt i den administrativa kompetensen. Samordningsförbundets uppgift är primärt att verka för att medborgare ska få rehabilitering som ger dem möjlighet att försörja sig själva. En förutsättning för att rehabiliteringen ska kunna utvecklas effektivt är att det finns väl fungerande arbetsformer. Därför måste förbundets administration fungera ändamålsenligt så att det kan hantera bland annat ekonomiska och juridiska frågor.

Vad innehåller handboken?

Denna handbok ska vara ett stöd till er som ska starta förbund men också till er som behöver vägledning i frågor om samordningsförbund.

En förutsättning för ett gott samarbete är att man talar samma språk och menar samma sak och därför inleds handboken med definitioner av några centrala begrepp, se avsnitt 1.1.

Handboken belyser fyra områden.

- Det första är en genomgång av lagstiftningen med förarbeten och hänvisningar till andra lagar.
- Det andra beskriver några aspekter när man bildar ett samordningsförbund.
- Det tredje visar vilka möjliga målgrupper som ryms inom förbundet samt vilka insatser som kan göras.
- Det fjärde gäller frågor kring ledning och styrning av samordningsförbundet och dess verksamheter.

Underlag till handboken

Underlaget till handboken är till största delen hämtat ur förarbetarna till lagstiftningen och aktuella dokument som förbundsordningar, budgetar och årsredovisningar från samordningsförbund runt om i landet. Andra viktiga skrifter har varit "Rekommendationer och stöd" som tagits fram i Västra Götaland och "Samverkan för bättre välfärd. En idéskrift om finansiell samordning", utgiven av Sveriges kommuner och landsting 2007. Dessutom har flera statliga utredningar om samverkan och aktuell litteratur på området bidragit till underlag för framför allt de avslutande kapitlen i handboken.

1.1 Begrepp

<i>Rehabilitering</i>	I begreppet <i>rehabilitering</i> ingår alla medicinska, psykologiska, sociala och arbetslivsinriktade åtgärder för att hjälpa sjuka och skadade att återvinna sina funktionsförmågor och förutsättningar för ett normalt liv. ¹ Denna definition innebär att ansvaret för rehabilitering är uppdelat på flera aktörer, se avsnitt 2.
<i>Arbetsför</i>	Man är arbetsför om man kan arbeta för en arbetsgivares räkning minst 3 timmar varje arbetsdag och i genomsnitt minst 17 timmar i veckan (9 § 1 ALF). Att vara arbetsför innebär enligt förarbetena till lagen om arbetslöshetsförsäkring att den arbetsökande ska kunna prestera ett normalt arbetsresultat i ett arbete som är lämpligt för henne eller honom.
<i>Samarbete</i>	Samarbete är det arbete som sker gemensamt mellan de olika parternas handläggare som möter medborgaren, till exempel vid kartläggning av individens samlade behov. Samarbete innebär också att planera insatser tillsammans så att de koordineras rätt i tid. Det kan innebära att vissa insatser görs parallellt i stället för i serie. Insatser planeras utifrån behov och inte utifrån de mål som gäller för respektive myndighet. Samarbetet sker på en operativ nivå.
<i>Samverkan</i>	För att underlätta samarbetet behövs en samverkan mellan myndigheterna som undanröjer hinder för samarbetet. Det kan vara att stimulera de personer som ska samarbeta genom olika incitament. Det kan också vara att ha god kännedom om respektive myndighets uppdrag och förutsättningar för samarbete. Samverkan sker på en organisatorisk nivå.
<i>Samordning</i>	I den finansiella samordningen är det individens behov och samhällets krav som styr resurstilldelningen. Samordningsförbundets uppgift är att bedöma hur de gemensamma insatserna gör bäst nytta för individen och samhället och att fördela resurserna till de insatser som främjar samarbetet.

¹ Prop 1996/97:63, Samverkan, socialförsäkringens ersättningsnivåer och administration m.m., Prop 2002/03:132, Finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet

2. Syftet med den finansiella samordningen

Det behövs en väl fungerande samverkan mellan myndigheter för att rehabiliteringen ska bli effektiv för många invånare i en kommun. Denna samverkan har många gånger visat sig vara svår att bygga upp, få att hålla över tid och fungera effektivt. Svårigheterna kan delas upp i *strukturella svårigheter* som beror på hur vi har organiserat verksamheten, och *kulturella* eller *processuella svårigheter* som beror på hur man hanterar samverkan på ett mer mellanmänniskt plan. Denna handbok kommer framför allt att belysa hur man med stöd av finansiell samordning kan hantera de strukturella svårigheterna².

I förarbetena till lagen om finansiell samordning lyfte regeringen fram följande strukturella hinder.

- *Ansvar är fördelat på flera*

I Sverige ligger ansvaret för rehabilitering på flera aktörer. Förutom Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, sjukvården och kommunerna ansvarar också arbetsgivaren för individens rehabilitering.

FÖRSÄKRINGSKASSAN

Rehabilitering enligt socialförsäkringens bestämmelser ska syfta till att återge den som drabbats av sjukdom sin arbetsförmåga och förutsättningar att försörja sig själv genom förvärvsarbete. Försäkringskassan ansvarar för att samordna och utöva tillsyn över de insatser som behövs för rehabiliteringen.

Försäkringskassan ska i samråd med individen se till att hans eller hennes behov av rehabilitering snarast klarläggs och att de åtgärder vidtas som behövs för en effektiv rehabilitering. Om individen medger det, ska Försäkringskassan samverka med hans eller hennes arbetsgivare och arbetstagarorganisation, hälso- och sjukvården, socialtjänsten samt Arbetsförmedlingen och andra myndigheter som kan vara berörda i arbetet med rehabiliteringen.

Försäkringskassan ska verka för att dessa aktörer, var och en inom sitt verksamhetsområde, vidtar de åtgärder som behövs för att individen ska få en effektiv rehabilitering.

ARBETSFÖRMEDLINGEN

Staten är huvudman för arbetsmarknadspolitiken och det är regeringen och riksdagen som beslutar om arbetsmarknadspolitikens utformning.

Arbetsförmedlingen administrerar arbetsmarknadspolitiken, vilket innebär ansvar för platsförmedling, vägledning, arbetslivsinriktad rehabilitering och utbildning i syfte att hjälpa personer att få ett arbete.

Denna uppdelning av ansvaret kan innebära att det inte finns någon samlad bild av individens behov. Det kan också innebära att det är svårt att koordinera insatser från de olika aktörerna.

² Prop 1996/97:63, Samverkan, socialförsäkringens ersättningsnivåer och administration m.m., Prop 2002/03:132, Finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet, sid 42

HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN

Huvudmannskapet för hälso- och sjukvården är idag fördelat på 18 landsting, två regioner (Skåne och Västra Götaland) och en kommun (Gotland). Varje sjukvårdshuvudman ska erbjuda en god hälso- och sjukvård åt dem som är bosatta inom sjukvårdsområdet.

Hälso- och sjukvården ansvarar för medicinsk rehabilitering. I ansvaret ingår att tillhandahålla medicinsk vård, behandling, habilitering och rehabilitering. Målet för den medicinska rehabiliteringen är att individen ska uppnå bästa möjliga funktionsförmåga samt fysiskt och psykiskt välbefinnande. Rehabiliteringen kan också inriktas på att förbättra en funktionsnedsättning och träna kompenserande funktioner. Dessutom ska hälso- och sjukvården förmedla underlag till Försäkringskassan och andra aktörer för bedömning av rehabiliteringsbehov och lämpliga åtgärder.

SOCIALTJÄNSTEN

En kommun har det yttersta ansvaret för att de som vistas i kommunen får det stöd och den hjälp som de behöver. I Sverige har vi 290 kommuner. Genom socialtjänstlagen regleras kommunens ansvar för bland annat äldre människor, personer med funktionshinder, barn och unga samt personer med missbruksproblem. Socialtjänstens övergripande mål är att främja ekonomisk och social trygghet, jämlikhet i levnadsvillkor samt aktivt deltagande i samhällslivet. Socialtjänsten ansvarar för den enskildes sociala rehabilitering i enlighet med socialtjänstlagen. Med social rehabilitering menas råd, stöd, service, sysselsättning och behandling.

ARBETSGIVAREN

Arbetsgivaren ska i samråd med individen svara för att hans eller hennes behov av rehabilitering klarläggs och att de åtgärder vidtas som behövs för en effektiv rehabilitering. Arbetsgivarens ansvar är begränsat till arbetslivsinriktade rehabiliteringsåtgärder inom eller i anslutning till den egna verksamheten.

○ *Rehabiliteringsansvaret är oklart*

Förutom att ansvaret för rehabilitering är uppdelat är det också i vissa fall otydligt vem som har ansvaret, till exempel för en *rehabiliteringsutredning*. Det kan också vara oklart om det är hälso- och sjukvården eller Arbetsförmedlingen som har ansvaret vid en så kallad *för-rehabilitering*, till exempel stresshantering för att stärka individen i arbetssituationen.

○ *Myndighetsgemensamma metoder saknas*

Det är svårt att samverka när det inte finns några gemensamma metoder. Ett av de områden där detta blir tydligt är synen på arbetsförmåga.³ Det finns inte någon gemensam arbetsmetod som tar hänsyn till flera dimensioner av individens arbetsförmåga och ger myndigheterna en samlad bild av den.

○ *Mmyndigheterna har olika mål*

³ Ludvigsson, M, Svensson, T m fl. (2006) Begreppet arbetsförmåga – en litteraturgenomgång, Arbetslivsinstitutet - vetenskaplig skriftserie

Försäkringskassans mål är att en individ ska bli arbetsför, medan Arbetsförmedlingens mål är att individen ska bli anställningsbar. Samtidigt är de olika aktörernas insatser beroende av varandra för en väl fungerande rehabilitering.⁴

○ **Informationsöverföringen har brister**

Det kan också brista i informationen mellan myndigheterna. När en aktör tar över en pågående rehabilitering från en annan kan viktig information gå förlorad om inte aktörerna planerar rehabiliteringen tillsammans.

○ **Ekonomiska incitament saknas**

Ibland finns det inte några ekonomiska incitament hos en viss aktör. Exempelvis ligger endast 8 procent av den totala samhällsekonomiska kostnaden för ont i ryggen på sjukvården medan hela 92 procent av kostnaden bärs av staten i form av utgifter för sjukförsäkringen (SBU 1999). Landstingen har alltså endast små ”vinster” att hämta i ett effektivare omhändertagande⁵. Ett annat exempel är kommunens intresse av att kvalificera individer för att få a-kassa i syfte att minska kostnaden för försörjningsstöd. Dessa exempel är generella problem som kan appliceras på flera åtgärder där en myndighets insats ger resultat eller effekt hos en annan.

2.1 Vad behövs?

Den skenbart enkla lösningen ligger i att förbättra *samarbetet* mellan olika professioner och att förbättra *samverkan* mellan myndigheter för att därigenom snabbare komma fram till en lösning för individen. Den bärande tanken är mycket enkel: Det blir ett bättre samarbete mellan medarbetare om vi kan ta ett *gemensamt samlat och sammanhållet ansvar* utifrån individens behov. Hur denna samverkan kan utvecklas beskrivs i avsnitt 5.

Vad krävs för att ta ett samlat ansvar?

Det behövs en organisatorisk struktur för samarbete, samverkan och samordning

Det finns några avgörande omständigheter som påverkar förutsättningarna för ett samlat ansvar över sektorsgränser. Ledorden är

- legitimitet
- resurser
- myndigheternas samlade kompetens
- gemensamma mål

Lagen om finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet syftar till att ge samordningen legitimitet genom att det finns en styrelse som leder arbetet. Med gemensamma resurser kan verksamheten organiseras mer effektivt och bidra till att myndigheternas gemensamma kompetens utnyttjas effektivt.

⁴ Proposition 1996/97:63, Samverkan, socialförsäkringens ersättningsnivåer och administration m.m.

⁵ Rehabilitering – ett lidandes historia (2006), Socialförsäkringsutredningen

3. Lagen om finansiell samordning.

3.1 Syftet med lagen

Allmänna bestämmelser

1 § Finansiell samordning enligt denna lag får inom ett samordningsområde bedrivas mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommun och landsting för att uppnå en effektiv resursanvändning. Ett samordningsområde kan omfatta en eller flera kommuner eller delar av kommuner.

2 § Insatserna inom den finansiella samordningen skall avse individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser och skall syfta till att dessa uppnår eller förbättrar sin förmåga att utföra förvärvsarbete.

Ett annat sätt att beskriva syftet med den finansiella samordningen är att den gör det möjligt för de samverkande myndigheterna att identifiera individernas totala behov av rehabilitering, vilket kan vara svårt för den enskilda aktören.

Insatserna ska avse individer som behöver samordnade åtgärder, till exempel på grund av en kombination av medicinska, psykiska, sociala och arbetsmarknadsrelaterade problem. Det centrala motivet är att förbättra samarbetet mellan olika verksamheter. Genom en samordnad planering redan från början av rehabiliteringen, till exempel i form av en gemensam handlingsplan, främjas en effektivare resurshushållning och individen får en bättre rehabilitering.

Slutmålet för insatserna är att bidra till att individen får eller behåller en förvärvsförmåga. Men insatserna kan också användas som ett led i denna process. Det innebär att insatser av utredande och kartläggande karaktär som syftar till att individer kommer i rätt åtgärd inkluderas i förbundens verksamhet. Resultatet av dessa insatser kan inte avläsas i form av om den enskilde individen fått arbete eller ej. Insatserna bör i stället bedömas utifrån andra kriterier som till exempel ökad träffsäkerhet.

3.2 Samverkande parter

Samverkande parter

3 § Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och ett landsting samt en eller flera kommuner får delta som samverkande parter i verksamhet med finansiell samordning. Finansiell samordning får bedrivas endast om Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, ett landsting och minst en kommun deltar. Finansiell samordning får dock bedrivas utan ett landsting, om det i samordningen deltar en kommun som inte ingår i ett landstingsområde.

Samordningsförbund

4 § Verksamheten med finansiell samordning bedrivs av ett för detta ändamål särskilt bildat samordningsförbund i vilket de samverkande parterna är medlemmar.

För att bilda samordningsförbund behöver alla fyra parter vara med. I de fall landstinget ingår i kommunen behövs endast tre parter. Om en kommun bedömer att den har för få invånare som ingår i målgruppen så kan den tillsammans med andra kommuner bilda en gemensam part som ingår i förbundet. Exempel på detta är Sörmland där länets alla nio kommuner bildar ett förbund tillsammans med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och landstinget. Ett annat exempel är Mark, Bollebygd och Svenljunga som gemensamt företräder kommunen som part i ett förbund.

Alla fyra myndigheterna måste ingå för att man ska kunna försäkra sig om att alla fyra kan ingå i de verksamheter som drivs inom samordningsförbundet för att få en heltäckande samordning. Detta hindrar dock inte att samordningsförbundet finansierar verksamheter där bara två eller tre av parterna ingår. Exempelvis kan socialtjänsten och Arbetsförmedlingen samverka kring arbetslösa med försörjningsstöd.

Den finansiella samordningen ska bedrivas inom ett samordningsförbund. Ett samordningsförbund är en gemensam men självständig beslutsfunktion som fattar beslut i eget namn. Ett samordningsförbund likställs med en myndighet och med detta följer att förbundet omfattas av de lagar och förordningar som gäller för en myndighet⁶.

⁶ Prop 2002/03:132 s 80

3.3 Samordningsförbundets resurser

Medel för finansiell samordning

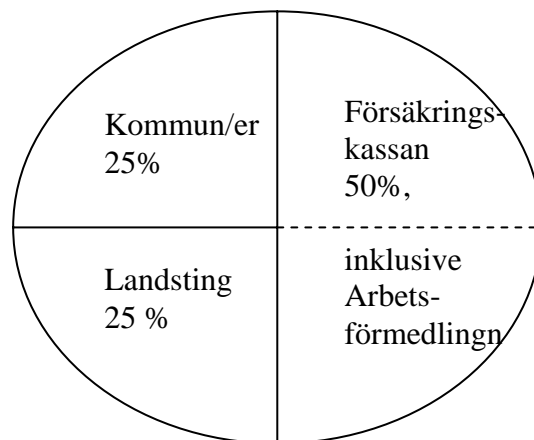
5 § Försäkringskassan skall bidra med hälften av medlen till den finansiella samordningen, landstinget med en fjärdedel samt den eller de kommuner som deltar med en fjärdedel. Om en kommun, som inte ingår i ett landstingsområde, deltar i finansiell samordning, skall den kommunen bidra med hälften av medlen.

Om flera kommuner deltar i finansiell samordning inom ett samordningsområde, skall dessa tillsammans anses utgöra en part. Den andel som dessa kommuner sammanlagt skall bidra med fördelas mellan dem på det sätt som de kommer överens om.

6 § En samverkande part får som medlem i ett samordningsförbund överföra medel för finansiell samordning till förbundet.

Försäkringskassan får, i den omfattning som regeringen beslutar, använda medel som är avsedda för att täcka kostnader för sjukpenning enligt lagen (1962:381) om allmän försäkring.

För närvarande ska varje samverkanspart bidra med lika stor andel till samordningsförbundet. Försäkringskassan står dock för statens samlade andel. Det är viktigt att notera att respektive part ska bidra med likvida medel. Hos Försäkringskassan tas de likvida medlen från anslaget för sjukpenning. Kommunen kan använda medel för försörjningsstöd eller budgetera medel separat. Landstinget har inte några direkta transfereringar och måste därför frigöra medel som läggs in i landstingets budget.



Kommunen ska stå för en fjärdedel även om flera kommuner går samman och bildar en gemensam part. I sådana fall ska kommunerna komma överens om

hur kostnaderna ska fördelas mellan dem. Fördelningen ska vara rättvis och bör grundas på någon form av proportionalitet, till exempel befolkningen.

Försäkringskassan kan via regleringsbrev använda motsvarande fem procent av det beräknade sjukpenninganslaget till samverkansmedel. Dessa medel går till flera av de samverkansinsatser där staten deltar och endast en mindre del har hittills gått till den finansiella samordningen. För 2008 finns totalt 1,193 miljarder kronor tillgängliga. Försäkringskassans finansiering bestäms av regeringen och inte av lagstiftningen. Det är alltså upp till regeringen att besluta både om formerna för finansieringen och om omfattningen.

När parterna väl har fört över medel till förbundet får förbundet själv bestämma hur pengarna ska användas. Parterna kan inte direkt påverka det. Det finns inte heller något samband mellan hur insatser och finansiering sker och vad parterna har bidragit med. Syftet är att förbundet ska kunna disponera medlen friare för att öka effektiviteten i insatserna. Gemensamma resurser ökar drivkrafterna för att prioritera gemensamma insatser.

Förbundet bör tillsammans med parterna komma överens om hur överföringarna ska ske så att det inte uppstår problem med likviditeten. En lämplig rutin är att parterna månadsvis eller kvartalsvis för över likvida medel till ett konto som disponeras av samordningsförbundet.

Det faktiska finansiella flödet kan också ersättas av ett avräkningsförfarande där kostnader och skulder regleras löpande.

Parterna ska ange i förbundsordningen vilken modell de väljer. Erfarenheterna hittills visar att det är vanligast att likvida medel överförs löpande till förbundet.

3.4 Samordningsförbundets uppgifter

Ett samordningsförbunds uppgifter

7 § Ett samordningsförbund har till uppgift att

1. besluta om mål och riktlinjer för den finansiella samordningen,
2. stödja samverkan mellan samverkansparterna,
3. finansiera sådana insatser som avses i 2 § och som ligger inom de samverkande parternas samlade ansvarsområde,
4. besluta på vilket sätt de medel som står till förfogande för finansiell samordning skall användas,
5. svara för uppföljning och utvärdering av rehabiliteringsinsatserna, och
6. upprätta budget och årsredovisning för den finansiella samordningen.

Ett samordningsförbund får inte besluta i frågor om förmåner eller rättigheter för enskilda eller vidta åtgärder i övrigt som innefattar myndighetsutövning eller som avser tillhandahållande av tjänster avsedda för enskilda.

Samordningsförbundets uppgifter är tydligt reglerade i lagstiftningen. Lagstiftaren har angett *vad* förbundet ska göra. Förbundet ansvarar för att utforma *hur* det ska göras. Samordningsförbundet verkar främst genom att finansiera insatser som görs av de samverkande parterna. Eftersom de samverkande parterna fattar beslut i enskilda fall ska det inte finnas någon möjlighet till myndighetsutövning inom samordningsförbundet. Förbundet tillhandahåller tjänster till myndigheterna men inte till den enskilda individen.

Ett av skälen till att bilda samordningsförbund var att skapa en struktur för att få samverka mellan myndigheter att fungera bättre över tid. I detta ligger att verksamheten inte enbart bedrivs i form av tillfälliga projekt utan mer som en ordinarie samverkansverksamhet. Verksamheten i samordningsförbunden bör därför inte "leva sitt eget liv" utan ses som en del av den ordinarie verksamheten. Därför har också de samverkande parterna ett ansvar för hur samverkan kommer att utvecklas och fungera. Samordningsförbundet är en gemensam arena med en viss struktur, men det är de samverkande parternas ansvar att använda förbundet för att åstadkomma en effektiv verksamhet. Samordningsförbundet kan sätta gemensamma mål för verksamheterna och finansiera insatser, men det är de samverkande parterna som bedriver verksamheten. Med ett sådant synsätt bör samordningsförbundet inte riskera att upplevas som en femte part eller en projektverksamhet.

3.4.1 Mål och riktlinjer för den finansiella samordningen

Samordningsförbundet ska besluta om hur de disponibla medlen ska användas. Förbundet bör här fastställa vilken övergripande inriktning som förbundet ska ha och vilka former som ska gälla när man använder förbundets medel.

Inriktningen kan till exempel vara prioriterade områden där det behövs mycket samverkan för att uppnå goda effekter. Sådana områden kan vara insatser för personer med dubbeldiagnoser, personer som varit långtidssjukskrivna, långtidsarbetslösa eller haft svårt att få en förankring på arbetsmarknaden av psykiska eller sociala skäl. Erfarenheten från flera samordningsförbund är att ju tidigare insatserna sätts in, desto lättare är det att rehabilitera. Förebyggande insatser kan också vara prioriterade. Samordningsförbundet bör fastställa vilka principer som ska ligga till grund för förbundets inriktning och verksamhet.

Parternas kan styra samordningsförbundet (och därigenom indirekt samordningsförbundets styrelse) genom att påverka innehållet i förbundsordningen. I 9 § 10 FSR står det till exempel att förbundsordningen ska ange förbundsmedlemmarnas styrning av och insyn i förbundets ekonomi och verksamhet.

3.4.2 Stödja samverkan mellan parterna

Samordningsförbundet ska stödja samverkan mellan parterna (7 § första stycket punkt 2). Samverkan är alltså ett mål i sig och inte bara ett medel för att

få bättre rehabilitering. Men denna samverkan ska givetvis syfta till ökad effektivitet ur ett samhällsperspektiv.

Samordningsförbundet ska aktivt stödja aktiviteter som syftar till att få samarbetet mellan handläggare från de samverkande parterna att fungera effektivt⁷. En typ av stöd kan vara att inrätta gemensamma forum på chefsnivå. Samordningsförbundets medlemmar kan också ta med sig frågor som diskuteras i förbundet till respektive samverkanspart och på så sätt föra diskussionerna vidare där. Här kan det också handla om att påverka den egna organisationen för att öka möjligheterna till samverkan, till exempel genom att ge stöd till de medarbetare som samarbetar med personal från andra myndigheter.

3.4.3 Finansiera insatser för individer

Samordningsförbundet kan finansiera sådana insatser som görs av de samverkande parterna. Det är viktigt att betona att samordningsförbundet i sig inte ska bedriva några rehabiliteringsverksamheter utan det ska göras av de samverkande myndigheterna. Socialtjänsten beviljar bistånd enligt socialtjänstlagen, Försäkringskassan beviljar sjukpenning med mera, sjukvården erbjuder sjukvård och Arbetsförmedlingen beslutar om arbetsmarknadsåtgärder.

De samverkande parterna kan i samma utsträckning som i dag upphandla tjänster eller insatser för enskilda personer. Dessa insatser kan finansieras av samordningsförbundet men utföras inom den samverkande parten. Samordningsförbundet kommer därför aldrig att bli någon upphandlande enhet när det gäller rehabiliteringsinsatser⁸.

Alla typer av insatser som finns inom de samverkande parternas kompetens kan finansieras av samordningsförbundet. Insatserna kan vara förberedande, till exempel kartläggningar och utredningar, eller direkta, till exempel olika behandlingar och utbildningar.

Samordningsförbundet ska inte finansiera individernas försörjning eftersom det inte är en åtgärd som bidrar till förbättrad rehabilitering.

3.4.4 Besluta hur medel ska användas

Ärenden ska beredas inför beslut i samordningsförbundet. Det kan göras av personal som är anställd av förbundet. Samordningsförbundet blir alltså arbetsgivare för denna personal. Det är verksamhetens omfattning som avgör om personal ska anställas eller inte. Beredningen bör ske i nära samverkan med representanter för de samverkande parterna. En tjänsteman hos förbundet kan

⁷ Prop 2002/03:132 s 75

⁸ Prop 2002/03:132 s 74

till exempel ha en grupp av tjänstemän från de samverkande parterna till sitt förfogande, där ärenden förankras och förbereds. Det är förbundets styrelse och inte de samverkande myndigheterna som ska se till att ärendena bereds på ett sätt som är tillfredsställande för styrelsen.

Samordningsförbundet är en egen juridisk person som beslutar om hur medlen ska användas. Men förbundet kan inte besluta att en part ska genomföra en viss åtgärd. Utgångspunkten är snarare att samordningsförbundet finansierar åtgärder som de samverkande parterna anser skulle underlätta för en effektivare rehabilitering.

Det bör finnas en arbetsordning som reglerar hur ärenden ska beredas inför beslut.

3.4.5 Svara för uppföljning och utvärdering

Uppföljningen kan ses som ett moment i förbundets *interna kontroll*. I kommunallagen regleras kommunernas ansvar för den interna kontrollen. Samma princip bör gälla för samordningsförbunden, även om det inte uttryckligen står i lagen om finansiell samordning att kommunallagens skrivning ska gälla för samordningsförbundens interna kontroll. Den interna kontrollen ska kunna hantera oönskade händelser som kan påverka verksamheten, ekonomin eller förtroendet negativt. Det interna kontrollsystemet behöver därför ha en helhetssyn på förbundets verksamhet utifrån risk- och väsentlighetsaspekter. Det primära syftet med den interna kontrollen är att säkerställa att uppdraget från förbundet fullgörs enligt fastställda mål, riktlinjer och andra beslut på ett klokt och säkert sätt. Den interna kontrollen ska utformas så att den ger en rimlig försäkran om att verksamhetens mål uppnås inom följande kategorier.

- Ändamålsenlig och effektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar⁹

Uppföljning

Flera samordningsförbund har utvecklat system för lokal uppföljning¹⁰. Använd gärna dessa erfarenheter om förbundet överväger att utveckla en egen uppföljning.

Exempel på variabler vid uppföljning på individnivå är

1. ålder
2. kön
3. bostadsort
4. försörjning
5. behov av insatser
6. aktualitetstid/startdatum hos myndigheterna
7. aktualitetstid/startdatum i samverkan

⁹ God Revisionssed i kommunal verksamhet 2006, SKL

¹⁰ www.delta.goteborg.se, www.samverkanvg.se

8. avslutsdatum i samverkan
9. försörjning vid avslut
10. avslutningsorsak

Utvärdering

Samordningsförbundet ska också svara för *utvärdering*¹¹ av förbundets verksamheter och Statskontoret ska utvärdera finansiell samordning på nationell nivå¹². Att utvärdera innebär att *värdera* insatser. Utvärdering kan göras gentemot mål, förändringar över tid eller mot någon annan liknade verksamhet. Det är angeläget att förbundet fastställer vilka kriterier som ska användas vid utvärderingen av de insatser som görs inom förbundet.

Samordningsförbundets utvärdering bör utgå från de gemensamma mål som finns för varje aktivitet. Lagstiftaren betonar vikten av att uppföljning och utvärdering planeras redan när verksamheterna startar och att den ska vara en integrerad del av förbundets verksamhet. Utvärderingen kan göras av den egna personalen, av externa experter eller av dessa tillsammans. Det är viktigt att utvärderingarna har hög kvalitet så att resultaten är tillförlitliga och ger legitimitet för den fortsatta verksamheten. Ett sätt att trygga kvaliteten är att använda forskare från universitet och högskolor.

Exempel på utvärderingsfrågor på

invidnivå

- Anser individen att myndigheternas samverkan är effektiv?
- Får individen rätt åtgärder i förhållande till sitt behov?
- Ökar individens delaktighet i rehabiliteringen?
- Uppnås eller förbättras förmågan till egen försörjning?

organisationsnivå

- Hur stödjer de samverkande organisationerna samarbetet mellan handläggare?
- Till vilken del implementerar organisationerna de nya arbetssätt som utvecklats inom samordningsförbundet?
- Hur påverkas chefer och ledare av att en verksamhet stöds av ett samordningsförbund?

samhällsnivå

- Leder samverkan till ett bättre utnyttjande av myndigheternas resurser?
- Undanröjs hinder för en effektiv rehabilitering av organisatorisk, kulturell eller strukturell art?
- Minskar de samlade transfereringskostnaderna?

Ekonomistyrningsverket har tagit fram en skrift som stöd vid beställning av utvärdering¹³. Utifrån följande strategiska frågor ges en lättillgänglig vägledning.

¹¹ För vidare diskussion se Vedung E (1998) Utvärdering i politik och förvaltning, Studentlitteratur

¹² Regeringsbeslut, S2004/2440/SF

¹³ Att beställa utvärdering – en vägledning, ESV 2005:26

- Varför görs utvärderingen?
- För vem?
- Vilka frågor ska utvärderingen besvara?
- Vad bör stå i en uppdragsbeskrivning?
- Vem ska göra utvärderingen?
- Hur ska utvärderingen avrapporteras?
- Till vilka ska utvärderingsresultaten spridas?

På www.samverkanvg.se finns ytterligare bra information kring utvärderingar. Samordningsförbundet ansvarar för utvärderingen av sin verksamhet men bör också ta del av andras utvärderingar som handlar om liknande verksamheter för att avväga de egna insatserna. Om liknande verksamheter redan är utvärderade kan det räcka med att förbundet endast följer upp denna verksamhet.

System för uppföljning av samverkan – SUS

Det behövs uppföljning och utvärdering på både lokal och nationell nivå. Till stöd för uppföljningen finns ett nationellt system, ”System för uppföljning av samverkan” (SUS). På uppdrag av regeringen har Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Socialstyrelsen utformat detta system som samverkanspartners ska använda för att gemensamt följa upp den rehabiliteringsverksamheten som helt eller delvis finansieras med samverkansmedel. Utformningen har gjorts i nära samarbete med kommuner och landsting.

SUS underlättar ledning och styrning av samverkan. Det har historiskt varit svårt att få en överblick över kostnader och resultat vid samverkan.

SUS kan leverera statistik med uppgifter om bland annat antal aktiviteter, typ av åtgärder antal personer, arbetshinder, huvudsaklig försörjning vilket redovisas på nationell och lokal nivå.¹⁴

SUS ska användas i alla de samverkansverksamheter som staten finansierar via samverkansmedel.

Det är viktigt att betona att förbundet ansvarar för att följa upp sina verksamheter. I den mån SUS inte räcker till ska förbundet utveckla en egen uppföljning utöver vad man kan hämta från SUS.

3.4.6 Upprätta budget och årsredovisning

Budgeten i en offentlig verksamhet ska innehålla *vad* som ska göras inom styrelsens ansvarsområde. Inom privat verksamhet är det affärsmässiga bedömningar som avgör hur resurserna ska användas. Samordningsförbundet ska upprätta en budget för den verksamhet som förbundet planerar att bedriva.

¹⁴ www.susam.se

Budgeten ska innehålla en beskrivning av verksamhetens mål och kostnader. Budgetkostnaderna kan med fördel fördelas på styrelse, administration och insatser för medborgarna.

Exempel på poster som en budget kan innehålla

Samordningsförbundet i vårt område	Budget
	2009
	Tkr
Verksamhetens ägarbidrag	10 000
Övriga intäkter	100
Summa	10 100
Verksamhetens kostnader	
Styrelse	300
Sekretariat	1 000
Utveckling	2 000
Åtgärder	6 800
Summa	10 100
Finansiella intäkter	
Ränta	20
Summa	
Finansiella kostnader	
Ränta	0
Summa	20
Periodens resultat	20

Det bör också finnas en detaljbudget på aktivitets- eller åtgärdsnivå.

Förbundet ska upprätta en årsredovisning för verksamhetens resultat. I årsredovisningen ska det framgå hur styrelsen lyckats med de mål som finns i budgeten samt hur de ekonomiska medlen har använts.

3.5 Bilda samordningsförbund

Bildande av ett samordningsförbund

8 § För ett samordningsförbund skall det finnas en förbundsordning, som skall fastställas av förbundets medlemmar.

Förbundet är bildat när förbundsordningen har fastställts av förbundsmedlemmarna eller vid den senare tidpunkt som anges i förbundsordningen.

Medlemmarna ska fastställa samordningsförbundets förbundsordning. Även förändringar av förbundsordningen ska beslutas av medlemmarna. Dessa ändringar kan inte göras av styrelsen. Med medlem menas

- fullmäktige i kommun och landsting
- ledningen för Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen eller den som ledningen har delegerat till enligt respektive myndighets arbetsordning.

Förbundet är bildat den dag då alla medlemmar har beslutat om förbundsordningen eller vid den tidpunkt som angetts i förbundsordningen. Eftersom besluten troligen inte fattas samtidigt kan det vara lämpligt att fastställa ett gemensamt datum för bildandet av förbundet.

Vid en utvidgning av ett befintligt samordningsförbund, till exempel om ytterligare kommuner vill ansluta sig, kan det nuvarande organisationsnumret behållas, men förbundets namn kan behöva bytas. Dessutom behöver alla parter besluta om en ny omarbetad förbundsordning och man kan behöva reglera principerna för kommunernas ekonomiska andel. Men andelarna mellan parterna ska inte förändras. Genom att det inte bildas något nytt förbund gäller alla beslut som förbundet tagit tidigare även för de nya medlemmarna.

3.6 Förbundsordning

Förbundsordning

§ 9 Förbundsordningen ska ange

1. samordningsförbundets namn och den ort där förbundet ska ha sitt säte, förbundets medlemmar och ändamål,
2. förbundets organisation,
3. antalet ledamöter och ersättare i styrelsen och hur förbundsmedlemmarna ska vara representerade samt mandattiden om den ska vara kortare än fyra år,
4. de uppgifter förbundet ska få fullgöra enligt 7 § och den beslutanderätt förbundet enligt samma bestämmelse skall ha,
5. om en förbundsmedlem ska ha rätt att väcka ärenden i styrelsen,
6. om det för beslut ska krävas kvalificerad majoritet i styrelsen och för vilka ärenden detta skall gälla,
7. var förbundets kungörelser och andra tillkännagivanden ska anslås,
8. förbundsmedlemmarnas andelar i förbundets tillgångar och skulder och fördelningen av förbundets kostnader mellan medlemmarna, allt i förhållande till de andelar som medlemmarna ska bidra med enligt 5 §,
9. eventuella begränsningar av förbundets rätt enligt 21 § till skuldsättning genom sedvanliga krediter,
10. förbundsmedlemmarnas styrning av och insyn i förbundets ekonomi och verksamhet,
11. föreskrifter om förbundets budgetprocess,
12. mandattiden för revisorer som utses enligt 25 §,

13. i fråga om förbund med en eller flera gemensamma revisorer för kommuner och landsting, på vilket sätt de gemensamma revisorerna ska utses och vilken av förbundsmedlemmarna som ska utse dem,
14. förfarandet vid en förbundsmedlems utträde ur förbundet,
15. förutsättningarna för och förfarandet vid förbundets likvidation och upplösning samt grunderna för skifte av förbundets behållna tillgångar när förbundet upplöses,
16. ordningen för att lösa tvister mellan förbundet och dess medlemmar,
17. ordningen för att bestämma ekonomiska förmåner till ledamöterna och ersättarna i styrelsen samt till revisorerna, och
18. vad förbundsmedlemmarna i övrigt anser nödvändigt för att ordna de ekonomiska förhållandena mellan förbundet och dess medlemmar samt förbundets förhållanden i fråga om ekonomi och förvaltning.

Ett förslag till förbundsordning framgår av bilaga 1. Det finns inga formkrav för förbundsordningen utan det är upp till ägarna att själva utforma *hur* den ska skrivas. Däremot finns det krav på *vad* förbundsordningen ska innehålla.

- Förbundsordningens första punkt ska innehålla förbundets namn. Här anges också vilken ort som är förbundets säte. Anledningen är att man ska veta var eventuella tvister ska avgöras eller vilken länsrätt som ska pröva lagligheten i ett beslut. Under denna punkt anges också förbundets medlemmar, det vill säga kommun/er, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och landstinget i länet.

Även förbundets ändamål ska framgå. Ändamålet framgår av lagen, men om parterna vill precisera eller avgränsa ändamålet ska det göras under denna punkt.

- I den andra punkten ska förbundets organisation anges. Det enda krav som finns är att det ska finnas en styrelse. Därutöver har parterna stor frihet att själva välja den organisation som de finner lämpligast.
- I den tredje punkten anges hur många ledamöter som ska ingå i styrelsen. Minst en ordinarie och en ersättare från respektive part ska ingå. Därutöver kan parterna själva bestämma hur många som ska ingå. Här ska också anges om mandattiden ska vara någon annan än fyra år.
- Den fjärde punkten ska innehålla de uppgifter som förbundet ska fullgöra enligt 7 §. Även här kan parterna göra begränsningar eller preciseringar utifrån de ramar som anges i 7§. Det ska också framgå vilken beslutanderätt som gäller inom förbundet. Här kan parterna exempelvis vilja att beslut som inte rör budgeten bereds genom samråd eller liknande.
- Den femte punkten ska reglera om och i så fall vilka som har rätt att ta initiativ i ärenden till styrelsen. I förbundsordningen ska det stå om parterna har rätt att göra det och hur det ska gå till. Om detta inte är reglerat kan bara styrelsens representanter ta initiativ.

- I den sjätte punkten kan parterna bestämma hur beslutsordningen ska regleras. Det finns olika former av majoritetsbeslut och dessutom finns konsensusbeslut.
 - *Konsensusbeslut* innebär att alla måste tillstyrka förslaget. Konsekvensen av denna beslutsform är att alla parter har vetorätt.
 - *Absolut majoritet* innebär att ett förslag vid en omröstning måste stödjas av mer än hälften av det totala antalet möjliga röster. Frånvarande med rösträtt räknas också in i det totala antalet.
 - *Kvalificerad majoritet* innebär att ett förslag vid en omröstning måste antas av en majoritet som är större än enkel majoritet (hälften). Den kvalificerade majoriteten uttrycks vanligen i bråkform. 2/3 eller 3/4 majoritet är vanliga nivåer. Gränsen syftar till att skydda minoriteten eller förhindra att viktiga förändringar beslutas genom en tillfällig enkel majoritet.
 - *Enkel majoritet* innebär att ett förslag vid en omröstning måste stödjas av mer än hälften av det totala antalet avgivna röster. Enkel majoritet är det vanligaste vid omröstningar. Om det inte särskilt anges vilken majoritet som avses i stadgar eller liknande menar man i regel enkel majoritet. Vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst.

Här anges också föreskrifter om när styrelsen är beslutför. Det vanliga är att styrelsen är beslutför när samtliga parter är representerade.

- Den sjunde punkten anger var förbundets kungörelser ska anslås. Förbundet kan ha en egen anslagstavla som ska vara tillgänglig för allmänheten. Förbundet kan också besluta om att kungörelser och tillkännagivanden ska anslås på kommunens eller kommunernas och landstingets anslagstavlur.
- Den åttonde punkten behandlar förbundsmedlemmarnas andelstal och fördelningen av förbundets kostnader mellan dem.

Enligt 5 § är huvudregeln att parterna ska bidra med lika mycket medel till förbundet. Sannolikt kommer man fram till samma fördelning vid andelstal och kostnadsfördelning. Bestämmelsen får dock en särskild betydelse om det ingår flera kommuner i ett förbund. Varje kommun är att betrakta som en part. Det innebär att vid fördelning av eventuella kostnader ska kommunerna betala en fjärdedel tillsammans och de bör ha en fördelningsnyckel för hur denna del i sin tur fördelas mellan kommunerna.

- I den nionde punkten ska det stå om förbundet kan sätta sig i skuld och i så fall med vilka begränsningar. Förbundet har inte rätt att ingå borgen.
- Den tionde punkten beskriver hur parternas styrning av och insyn i ekonomin och verksamheten ska tillämpas. När det gäller styrningen kan parterna här ange hur budgeten ska upprättas. För att få en bra insyn kan parterna ange hur rapporteringen från förbundet till parterna ska ske, till exempel att förbundet förutom årsredovisning ska upprätta ett eller två delårsbokslut eller rapporter.

- Den elfte punkten ska mer precist ange hur förbundets budgetprocess ska utformas, när budgeten ska beslutas och vilket samråd som har skett före beslutet.
- I den tolfte punkten ska det stå för vilken tid revisorerna ska utses. Detta finns inte reglerat i någon lagstiftning utan det ska göras i förbundsordningen.
- Den trettonde punkten ska innehålla föreskrifter om hur förbund med en eller flera gemensamma revisorer för kommuner och landsting ska utses och vilken av förbundsparterna som ska utse dem.
- I den fjortonde punkten ska förfarandet vid en förbundsmedlems utträde ur förbundet anges. En part har enligt 27 § ovillkorlig rätt att utträda ur ett förbund. Det finns i lagen inga föreskrifter om hur ett utträde ska gå till, utan medlemmarna ska reglera detta i förbundsordningen. Uppsägningstiden får inte vara längre än tre år men den kan vara kortare. Enligt 3 § andra meningen krävs för finansiell samordning att Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, landstinget och minst en kommun deltar. Det innebär att förbundet måste upplösas om inte detta villkor längre är uppfyllt när en medlem utträder.
- I den femtonde punkten anges förutsättningarna för och förfarandet vid förbundets likvidation och upplösning samt grunderna för skifte av förbundets behållna tillgångar när det upplöses. Detta motsvarar vad som gäller för kommunalförbund i detta hänseende (3 kap. 28 § 15 KL). Parterna ska i förbundsordningen ange under vilka omständigheter ett förbund ska likvideras och upplösas samt hur det ska gå till. Parterna ska bestämma bland annat hur förbundets tillgångar ska delas upp vid en likvidation.
- I den sextonde punkten anges ordningen för att lösa tvister mellan förbundet och dess medlemmar. På motsvarande sätt som för kommunalförbund anges i förbundsordningen vilken ordning som ska gälla för lösning av tvister. Vanligen sker detta i allmän domstol i Sverige.
- I den sjuttonde punkten anges ordningen för att bestämma ekonomiska förmåner till ledamöterna och ersättarna i styrelsen samt till revisorerna och revisorsersättarna. Parterna ska reglera dessa frågor, eftersom det skulle uppstå jävsituationer om styrelsen fastställde ordningen för att bestämma ekonomiska förmåner.
- I den artonde punkten anges vad förbundsmedlemmarna i övrigt anser är nödvändigt för att ordna de ekonomiska förhållandena mellan förbundet och dess medlemmar samt förbundets förhållanden i fråga om ekonomi och förvaltning.

Har medlemmarna kommit överens om ytterligare särskilda föreskrifter för ett samordningsförbund, ska dessa stå i förbundsordningen för att vara bindande.

3.7 Samordningsförbundets ledning

10 § Varje förbundsmedlem skall vara representerad i styrelsen med minst en ledamot och en ersättare. Antalet ersättare skall vara lika många som antalet ledamöter.

Styrelsen utövar beslutanderätten, förvaltningen och verkställigheten i samordningsförbundet.

Styrelsen får besluta att en ledamot eller ersättare i styrelsen eller en tjänsteman hos förbundet skall få besluta på förbundets vägnar i en viss grupp av ärenden. Detta gäller dock inte

1. ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet,
2. yttranden med anledning av att beslut av förbundet i dess helhet har överklagats, och
3. ärenden som anges i särskilda föreskrifter.

Beslut som har fattats på förbundets vägnar enligt tredje stycket skall anmälas till styrelsen, som bestämmer i vilken ordning anmälan skall ske.

Av förarbetena till lagen om finansiell samordning framgår vilket förhållningssätt som ska präglade styrelsens arbete och des ledamöter.

”Även om styrelseledamöterna utgör ett led i partsrepresentationen inom samordningsförbundet skall de samtidigt kunna anlägga en helhetssyn på de frågor samordningsförbundet har att ta ställning till. De måste ha förmåga att utifrån de förutsättningar huvudmännen har givit samordningsförbundet kunna finna lösningar som är ägnade att uppnå de mål som gäller för den finansiella samordningen. Detta innebär att de måste ha förmåga att höja sig över ett sektoriserat tankesätt och se till de syften och motiv som ligger bakom den finansiella samordningen. De skall svara för ett helhetsgrepp som utgår från såväl ett individperspektiv som ett samhällsperspektiv. De skall ha förmåga att se vad den egna huvudmannen i samarbete med övriga samverkansparter kan bidra med för insatser. Ett sådant förhållningssätt underlättas av att de resurser som samordningsförbundet disponerar inte är avsedda för att täcka behoven inom enbart en huvudmans ansvarsområde”.¹⁵

I första stycket föreskrivs att varje förbundsmedlem ska vara representerad i styrelsen med minst en ledamot och en ersättare. Däremot sägs inget om hur många ledamöter som kan vara representerade i styrelsen.

Förbundsmedlemmarna ska genom förbundsordningen bestämma antalet ledamöter och ersättare i styrelsen och hur många som ska representera var och en av medlemmarna.

Möjligheten till delegation är snarlik den som gäller i kommunallagen, det vill säga styrelsen får inte delegera beslut som rör verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet. Delegation kan ges till en ledamot eller till en

¹⁵ Prop 2002/03:132 s 86

tjänsteman hos förbundet. En tjänsteman hos förbundet är någon som är anställd av förbundet eller har uppdrag av förbundet att verka som tjänsteman hos förbundet men har sin anställning hos någon av de samverkande parterna. I de fall tjänstemannen inte är anställd hos förbundet bör en tydlig överenskommelse göras mellan förbundet och tjänstemannens arbetsgivare. Denna överenskommelse ska syfta till att undanröja osäkerhet om styrelsens delegation. Denna överenskommelse kallas *uppdragsavtal* och den ska tecknas direkt med tjänstemannen personligen och inte med den myndighet som tjänstemannen är anställd hos.

Enligt fjärde stycket ska beslut som har fattats på delegation anmälas till förbundsstyrelsen i den ordning som styrelsen bestämmer. I bilaga 2 finns exempel på ärenden som kan delegeras till en tjänsteman.

11 § Ledamöter och ersättare i styrelsen har rätt att av förbundet erhålla arvode för det arbete som är förenat med uppdraget samt ersättning för resekostnader och andra utgifter som föranleds av uppdraget.

Arvodet och ersättningar till förbundens ledamöter ska betalas av samordningsförbundet. Alla i styrelsen, såväl politiker som anställda i Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, har rätt till arvode¹⁶. En tjänsteman som sitter i styrelsen gör inte det i tjänsten utan personligt och frivilligt. Principer för vilka belopp och när ersättning ska utbetalas ska vara reglerade i förbundsordningens sjuttonde punkt. Det är lämpligt att förbundet följer någon av parternas arvodesregler.

12 § Ledamöter och ersättare i förbundsstyrelsen utses av kommun- och landstingsfullmäktige, Försäkringskassan och av Arbetsförmedlingen. När ledamöter eller ersättare skall utses för kommun och landsting skall det, under de förutsättningar som anges i 2 § lagen (1992:339) om proportionellt valsätt, ske genom proportionellt val.

Till ledamot eller ersättare i styrelsen får en medlem utse endast den som är

1. ledamot eller ersättare i kommun- eller landstingsfullmäktige,
2. anställd vid Försäkringskassan, eller
3. anställd vid Arbetsförmedlingen.

När det utses ersättare i styrelsen skall det bestämmas i vilken ordning de skall kallas till tjänstgöring.

En ersättares tjänstgöring kan till exempel innebära att ersättaren träder in vid en ledamots frånvaro. Ersättaren måste företräda samma huvudman som den ledamot som han eller hon skall tjänstgöra för. Om exempelvis

¹⁶ Prop 2002/03:132 s 88

Försäkringskassans ordinarie ledamot är frånvarande ska ersättaren från Försäkringskassan tillträda.

13 § Styrelsen väljs för fyra år, om inte kortare mandattid anges i förbundsordningen.

Mandattiden räknas från och med den 1 april året efter det då val av fullmäktige har ägt rum i hela landet, om inte annat anges i förbundsordningen.

Mandattiden regleras i förbundsordningen. Det går att ha en mandatperiod som sträcker sig över de allmänna valen.

14 § Om det under ett år då val av fullmäktige har ägt rum i hela landet utses ledamöter och ersättare enligt 12 § första stycket skall detta i fråga om kommun och landsting göras av de nyvalda fullmäktige.

När ledamöter och ersättare utses enligt första stycket skall 4 kap. 7 § kommunallagen (1991:900) tillämpas på motsvarande sätt. Lag (2004:793).

15 § Om en ledamot i styrelsen avgår under mandattiden och en ersättare har utsetts, inträder ersättaren i ledamotens ställe för återstoden av mandattiden. Ersättarna inträder i den ordning och för de ledamöter som har bestämts vid valet. En ersättare får dock endast inträda i stället för en ledamot som valts av samma förbundsmedlem som ersättaren själv.

Om en ledamot avgår och det saknas ersättare för denne, skall den medlem som utsett ledamoten utse en ny ledamot. Om en ersättare avgår eller inträder i stället för en ledamot som har avgått, skall en ny ersättare utses. Den nye ledamoten eller ersättaren skall utses för den återstående delen av företrädarens mandattid.

16 § Bestämmelserna i 4 kap. 8-10 §§ samt 11 § första stycket kommunallagen (1991:900) om upphörande av uppdrag och rätt till ledighet skall tillämpas på motsvarande sätt för ledamöter och ersättare i styrelsen. Det förhållandet att en ledamots eller ersättares mandattid i kommun- eller landstingsfullmäktige har löpt ut medför inte att uppdraget som ledamot eller ersättare i samordningsförbundets styrelse upphör.

Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen får återkalla uppdraget för en ledamot eller ersättare som Försäkringskassan respektive Arbetsförmedlingen har utsett, om hans eller hennes anställning vid Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen har upphört.

I kommunallagen 4 kap. 8 – 10 §§ regleras fullmäktiges möjligheter att ta tillbaka uppdrag som givits till en ledamot i ett samordningsförbund.

8 § Om en förtroendevald upphör att vara valbar, upphör också uppdraget genast. Fullmäktige får dock besluta att en förtroendevald som valts av fullmäktige får ha kvar sina uppdrag under återstoden av mandattiden. Lag (2002:249).

9 § Fullmäktige skall befria en förtroendevald från uppdraget när den förtroendevalde önskar avgå, om det inte finns särskilda skäl mot det.

10 § Fullmäktige får återkalla uppdraget för en förtroendevald som valts av fullmäktige, om den förtroendevalde

1. har vägrats ansvarsfrihet, eller

2. genom en dom som har vunnit laga kraft har dömts för ett brott för vilket det är föreskrivet fängelse i två år eller däröver.

I 11§ står det vilka rättigheter en ledamot har att ta ledigt från sin anställning för att fullgöra uppdraget i förbundets styrelse.

11 § Förtroendevalda har rätt till den ledighet från sina anställningar som behövs för att de skall kunna fullgöra sina uppdrag. Ledigheten skall omfatta tid för

1. möten i kommunala organ,

2. andra möten som är nödvändiga för uppdragen,

3. resor till och från mötena, och

4. behövlig dygnsvila omedelbart före eller efter mötena.

Rätt till ledighet enligt första stycket skall gälla även av fullmäktige utsedda styrelseledamöter, styrelsesuppleanter och lekmannarevisorer eller motsvarande andra revisorer och deras suppleanter i sådana juridiska personer som avses i 3 kap. 17 och 18 §§. Lag (2002:249).

17 § Styrelsen utser bland sina ledamöter en ordförande och en eller två vice ordförande för den tid som styrelsen bestämmer.

18 § Styrelsen skall hålla förbundsmedlemmarna underrättade om den allmänna planläggningen av förbundets verksamhet samt om frågor av större ekonomisk eller organisatorisk betydelse.

Styrelsen har rätt att från förbundsmedlemmarna få de yttranden och upplysningar som behövs för att styrelsen skall kunna fullgöra sina uppgifter.

Styrelsen är skyldig att hålla parterna informerade om planläggning och viktiga händelser. Det sker exempelvis vid det samråd som ska hållas innan budgeten beslutas. Samrådet sker mellan representanter som parterna har utsett. De kan vara styrelsemedlemmar men också personer med mer centrala roller i respektive organisation. Varje ledamot har också till uppgift att förmedla information och beslut som är av betydelse till respektive huvudman. Styrelsens behov av information underlättas av att det finns ett arbetssätt som stimulerar utbyte och en samverkan även på en organisatorisk nivå.

19 § Beträffande styrelsens verksamhet skall 4 kap. 17, 19, 20 och 22 §§ samt 6 kap. 10, 11, 18, 20 och 23-31 §§ kommunallagen (1991:900) tillämpas på motsvarande sätt. Vad som där föreskrivs om förtroendevald skall gälla ledamot och ersättare i styrelsen och vad som föreskrivs om fullmäktige eller nämnd skall gälla styrelsen. Justering av styrelsens protokoll skall tillkännages på anslagstavlan hos varje kommun och landsting som är medlem i samordningsförbundet. Vidare skall i fråga om sammanträde för fastställande av budget bestämmelserna i 8 kap. 22 § kommunallagen gälla.

Hänvisningen till 4 kap. 17 § KL innebär att ledamöter i förbundsstyrelsen får väcka ärenden i styrelsen. Revisorerna får väcka ärenden i styrelsen som rör granskningen av verksamheten i samordningsförbundet. Det sistnämnda gäller även revisorsersättare när de tjänstgör. Hänvisningen till 4 kap. 19 § KL innebär att varje ledamot i styrelsen har en röst.

Genom hänvisningen till 4 kap. 20 § KL har en styrelseledamot och hans eller hennes ersättare rätt att avstå från att delta i en omröstning eller i ett beslut. En ordförande är emellertid alltid skyldig att rösta om det behövs för att ett ärende ska kunna avgöras.

Hänvisningen till 4 kap. 22 § KL innebär att en styrelseledamot eller en ersättare som har deltagit i ett avgörande har rätt att reservera sig mot beslutet. Reservationen ska anmälas innan sammanträdet avslutas.

KL 4 kap.

17 § Ledamöterna i nämnder får väcka ärenden i nämnderna.

Revisorerna får väcka ärenden i en nämnd om ärendet rör granskningen av verksamheten i nämnden. Lag (2006:369).

19 § Varje ledamot i fullmäktige eller i en nämnd har en röst.

20 § En ledamot i fullmäktige eller i en nämnd har rätt att avstå från att delta i en omröstning eller i ett beslut.

Ordföranden är dock alltid skyldig att rösta, när det behövs för att ärendet skall kunna avgöras.

22 § En förtroendevald som har deltagit i avgörandet av ett ärende får reservera sig mot beslutet.

Reservationen skall anmälas innan sammanträdet avslutas.

I sjätte kapitlet i kommunallagen beskrivs under vilka former styrelsen ska arbeta. Här framgår villkoren för

- närvaro
- förbundets möjlighet att tillsätta utskott
- när styrelsen är beslutför
- jäv
- medborgarförslag
- hur ärenden ska hanteras
- hur protokoll ska föras

KL 6 kap.

10 § Fullmäktige skall besluta om ersättarnas tjänstgöring i nämnderna.

11 § Även de ersättare som inte tjänstgör får närvara vid nämndernas sammanträden och skall underrättas om tid och plats för sammanträdena.

Fullmäktige skall besluta i vilken utsträckning ersättarna skall ha rätt att delta i överläggningarna och få sin mening antecknad i protokollet.

18 § Nämnderna bestämmer tid och plats för sina sammanträden.

Sammanträden skall hållas också om minst en tredjedel av nämndens ledamöter begär det eller ordföranden anser att det behövs.

20 § Fullmäktige får bestämma att en nämnd skall ha ett eller flera utskott.

Om fullmäktige inte har bestämt något om utskott, får nämnden själv bestämma att utskott skall finnas.

23 § En nämnd får handlägga ärenden bara när fler än hälften av ledamöterna är närvarande.

24 § En förtroendevald eller en anställd som är jävig i ett ärende hos en nämnd får inte delta eller närvara vid handläggningen av ärendet. Denne får dock vidta åtgärder som inte någon annan kan vidta utan olägligt uppskov.

Den som känner till en omständighet som kan antas utgöra jäv mot honom, skall själv ge det till känna.

Har det uppkommit en fråga om jäv mot någon och har någon annan inte trätt i hans ställe, skall nämnden snarast besluta i jävsfrågan. Den som jävet gäller får delta i prövningen av jävsfrågan endast om nämnden inte är beslutför utan honom och någon annan inte kan tillkallas utan olägligt uppskov.

Ett beslut i en jävsfråga får överklagas endast i samband med överklagande av det beslut varigenom nämnden avgör ärendet. Lag (1994:690).

25 § En förtroendevald eller en anställd hos kommunen eller landstinget är jävig, om

1. saken angår honom själv eller hans make, sambo, förälder, barn eller syskon eller någon annan närstående eller om ärendets utgång kan väntas medföra synnerlig nytta eller skada för honom själv eller någon närstående,

2. han eller någon närstående är ställföreträdare för den som saken angår eller för någon som kan vänta synnerlig nytta eller skada av ärendets utgång,

3. ärendet rör tillsyn över sådan kommunal verksamhet som han själv är knuten till,

4. han har fört talan som ombud eller mot ersättning biträtt någon i saken, eller

5. det i övrigt finns någon särskild omständighet som är ägnad att rubba förtroendet till hans opartiskhet i ärendet. Lag (2003:519).

26 § Från jäv bortses när frågan om opartiskhet uppenbarligen saknar betydelse.

27 § Om ett ärende hos en nämnd berör ett aktiebolag där kommunen eller landstinget äger minst hälften av aktierna eller en stiftelse där kommunen eller landstinget utser minst hälften av styrelseledamöterna, skall jäv enligt [25 § 2](#) eller [5](#) inte anses föreligga enbart på grund av att den som handlägger ärendet är ställföreträdare för bolaget eller stiftelsen eller på något annat sätt är knuten dit. Vad som nu har sagts gäller inte när en nämnd handlägger ärenden som avser myndighetsutövning mot enskilda.

Jäv enligt [25 § 5](#) skall inte heller anses föreligga enbart på grund av att den som handlägger ett ärende hos en nämnd tidigare har deltagit i handläggningen av ärendet hos en annan nämnd. Lag (2003:519).

27 a § Ett ärende som väckts genom medborgarförslag skall om möjligt handläggas så att ärendet kan avgöras inom ett år från det att det väcktes i fullmäktige.

En nämnd som handlägger sådana ärenden skall minst en gång om året informera fullmäktige om de beslut som fattats i ärendena. Nämnden skall även informera om de ärenden som inte avgjorts inom den tid som anges i första stycket. Lag (2007:68).

28 § I fråga om förfarandet när en nämnd fattar beslut skall [5 kap. 41-44 §§](#) tillämpas.

29 § För bordläggning av ett ärende i en nämnd krävs det enkel majoritet

Även om man i förbundsordningen skriver in att det ska vara en annan beslutsordning än enkel majoritet gäller likväl enkel majoritet vid bordläggning av ärenden.

30 § Vid ett sammanträde skall protokoll föras.

I fråga om protokollens förande, innehåll, justering och hur justeringen tillkännages skall [5 kap. 57-62 §§](#) tillämpas. Tillkännagivandet behöver dock inte införas i någon tidning.

Justeringen av en gemensam nämnds protokoll skall tillkännages på var och en av de samverkande kommunernas och landstingens anslagstavlor. Tillkännagivandet behöver inte införas i någon tidning. Lag (1997:550).

31 § Delgivning med en nämnd sker med ordföranden eller med den som enligt ett reglemente eller ett särskilt beslut är behörig att ta emot delgivningar.

I samordningsförbund liksom i kommunalförbund ska sammanträden som berör budgeten vara offentliga. Förbundet avgör själv hur man vill informera allmänheten om detta möte.

KL 8 Kap

22 § I kommunalförbund med förbundsledning skall det sammanträde vid vilket budgeten fastställs vara offentligt. En kungörelse om sammanträdet skall utfärdas i enlighet med vad som anges i förbundsordningen.

3.8 Arkivering

20 § Ansvar för tillsynen av att samordningsförbundet fullgör sina skyldigheter enligt arkivlagen (1990:782) skall åvila kommunstyrelsen i en kommun som är medlem av förbundet. Kommunstyrelsen skall därvid samråda med Riksarkivet. Om mer än en kommun ingår i förbundet, skall de berörda kommunerna komma överens om vilken av dem som skall svara för tillsynen.

Kommunfullmäktige i den ansvariga kommunen får, efter samråd med Riksarkivet, meddela föreskrifter om förbundets arkivvård. Vad som föreskrivs i 12 och 15 §§ arkivlagen om regeringen, den myndighet regeringen bestämmer och landstingsfullmäktige skall i stället avse kommunfullmäktige.

Samordningsförbundet ska följa arkivlagen. Arkivlagen från 1990 innehåller grundläggande föreskrifter om arkiv hos såväl statliga som kommunala myndigheter. I lagen finns bestämmelser om vad som ingår i en myndighets arkiv samt om vård och gallring av arkiv.

När ett ärende avslutats ska handlingarna arkiveras. Löpande utarbetade dokument, till exempel protokoll, skrivningar eller fakturor, arkivläggs efter hand. Samordningsförbundet ansvarar för att de handlingar som ska arkivläggas överlämnas för arkivering.

Förbundet bör besluta om en dokumenthanteringsplan som vägledning för vilka dokument som ska arkiveras, när de ska arkiveras och när de ska gallras.

3.9 Ekonomi

Ekonomisk förvaltning m.m.

21 § Bestämmelserna i 8 kap. 1-3 a §§, 4 § första och tredje styckena, 5, 10, 12 och 13 §§ kommunallagen (1991:900) skall tillämpas på motsvarande sätt i fråga om ekonomisk förvaltning i ett samordningsförbund. Vad som där föreskrivs om kommun eller landsting skall gälla för ett samordningsförbund och vad som föreskrivs för fullmäktige och styrelse skall gälla för förbundsstyrelsen.

Ett samordningsförbund får inte ingå borgen. Förbundet får inte heller sätta sig i skuld i annat fall än när det gäller sedvanliga krediter för verksamheten.

Med god ekonomisk hushållning menas att ha ekonomin så väl avvägd att kostnaderna är i nivå med förbundets intäkter. Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna, men undantag får göras i budgeten om det finns synnerliga skäl. Det finns än så länge ingen tydlig praxis kring vad som är synnerliga skäl och här finns därför en möjlighet för de lokala parterna att komma överens. I praktiken bör detta dock inte vara något större problem, eftersom samordningsförbundens budgetprocess präglas av stor transparens. Innan budgeten fastställs ska parterna ha ett samråd. Det kan vara lämpligt använda samråd för att bestämma om något förbund lägger en budget i obalans av synnerliga skäl. Dessa synnerliga skäl kan vara att verksamheten inte har kommit igång tillräckligt snabbt och förbundet därför inte har förbrukat tilldelade medel, vilket inneburit att man har ett betydande eget kapital. Samordningsförbundet kan lägga en budget som är underfinansierad, om den kan balanseras av det egna kapitalet.

KL 8 kap

1 § Kommuner och landsting skall ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Lag (2000:889).

2 § Kommunerna och landstingen skall förvalta sina medel på ett sådant sätt att krav på god avkastning och betryggande säkerhet kan tillgodoses.

3 § Fullmäktige skall meddela närmare föreskrifter om medelsförvaltningen.

3 a § Fullmäktige skall meddela särskilda föreskrifter för förvaltningen av medel avsatta för pensionsförpliktelser. I föreskrifterna skall det anges hur medlen skall förvaltas. Därvid skall tillåten risk vid placering av medlen fastställas. Vidare skall det anges hur uppföljning och kontroll av förvaltningen skall ske.

Föreskrifterna skall omprövas så snart det finns skäl för det. Lag (1998:70).

4 § Kommuner och landsting skall varje år upprätta en budget för nästa kalenderår (budgetår).

Budgeten skall upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna.

Undantag från tredje stycket får göras om det finns synnerliga skäl. Lag (2004:775).

5 § Budgeten skall innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret. I planen skall skattesatsen och anslagen anges. Av planen skall det vidare framgå hur verksamheten skall finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut.

För verksamheten skall anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin skall anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Budgeten skall också innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. Budgetåret skall därvid alltid vara periodens första år. Planen skall innehålla sådana finansiella mål som anges i andra stycket. Lag (2004:775).

10 § Styrelsens förslag till budget skall hållas tillgängligt för allmänheten från och med kungörandet av det sammanträde med fullmäktige då budgeten skall fastställas.

Den plats där förslaget hålls tillgängligt skall anges i kungörelsen.

12 § Om fullmäktige beslutar om en utgift under löpande budgetår, skall beslutet innefatta också anvisning om hur utgiften skall finansieras.

13 § Kommuner och landsting får inte upplåta panträtt i sin egendom till säkerhet för en fordran.

Vid förvärv av egendom får de dock överta betalningsansvaret för lån som tidigare har tagits upp mot säkerhet av panträtt i egendomen.

22 § Om ett samordningsförbund saknar tillgångar för att betala en skuld, ska en medlem skjuta till så stor del av bristen som svarar mot den andel som medlemmen ska bidra med enligt 5 §.

Enligt bestämmelserna i denna paragraf är förbundsmedlemmarna skyldiga att täcka brister som beror på att förbundet saknar tillgångar för betalning av skulder. Förbundsmedlemmarna ska alltid svara för skulderna i förhållande till den resursandel de ska bidra med till den finansiella samordningen (5 §).

Om Försäkringskassan saknar medel för att täcka skulden ska Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen lämna frågan vidare till regeringen¹⁷.

23 § Styrelsen skall fastställa samordningsförbundets budget senast den 30 november varje år. Styrelsen skall dessförinnan samråda med förbundsmedlemmarna om budgeten. För ett nybildat samordningsförbund fastställs budgeten av medlemmarna vid bildandet av förbundet.

Samrådet ska ske mellan de samverkande parternas representanter. Det finns ingen reglering i lagstiftningen eller någon rekommendation i förarbetena om formerna för detta samråd. Syftet med samråd är att ha beslut om budget väl förankrade och samrådet kan därför ske mellan antingen särskilt utsedda representanter eller de företrädare som sitter i förbundets styrelse.

24 § Styrelsen skall svara för samordningsförbundets räkenskaper och årligen inom tre månader från räkenskapsårets slut upprätta årsbokslut och årsredovisning. Lagen (1997:614) om kommunal redovisning skall gälla i tillämpliga delar.

¹⁷ prop. 2002/03:132 s. 93

Lagen om kommunal redovisning innebär att förbundet ska föra räkenskaper över sina medel. Förbundet kan välja själv om denna uppgift ska ligga på någon av parterna eller om förbundet gör det i egen regi. Kontoplanen för kostnadslag och redovisning av ansvar och ändamål bör anpassas utifrån den lösning som förbundet väljer. Det är dock en rekommendation att förbundet utarbetar en plan för redovisning av ansvar och ändamål som speglar den verksamhet som förbundet bedriver.

Samordningsförbundet är enligt lagen om kommunal redovisning skyldigt att upprätta en årsredovisning. Den ska innehålla

1. en förvaltningsberättelse
2. en resultaträkning
3. en balansräkning
4. en finansieringsanalys

Resultaträkningen, balansräkningen och finansieringsanalysen får kompletteras med upplysningar i noter. I så fall ska hänvisningen göras vid de poster i resultaträkningen eller balansräkningen som upplysningarna hänför sig till.

Eftersom lagen ska användas i tillämpliga delar får förbundet själv avgöra om det ska finnas en finansieringsanalys eller inte. Det kan behövas en finansieringsanalys, alltså en analys av förbundets kassaflöde eller likvida medel, om förbundet riskerar att hamna i likviditetsproblem.

Förvaltningsberättelsen ska innehålla en översikt över utvecklingen av förbundets verksamhet, till exempel sådana förhållanden som är viktiga för bedömningen av förbundets resultat eller ställning men som inte ska redovisas i balansräkningen eller resultaträkningen. Den ska också innehålla viktiga händelser, förväntad utveckling, väsentliga förändringar av personalförhållanden i styrelsen och övriga andra förhållanden som har betydelse för styrningen och uppföljningen av förbundet. Förvaltningsberättelsen bör också innehålla en beskrivning av styrelsens sammansättning.

Resultaträkningen ska redovisa samtliga intäkter och kostnader och hur det egna kapitalet har förändrats under räkenskapsåret. En resultaträkning för ett samordningsförbund kan ha följande uppställning:

Resultaträkning	ÅR
Intäkter	
Samverkansmedel	
Summa intäkter	
Kostnader	
Personalkostnader	
Arvoden	
Löner	
Sociala avgifter	
Summa personalkostnader	

Övriga kostnader	
Lokalkostnader	
Övriga kostnader	
Samverkansinsatser	
Summa övriga kostnader	
Summa kostnader	
Summa nettokostnad	
Finansiella intäkter	
Ränteintäkter	
Summa finansiella intäkter	
Periodens resultat	

Balansräkningen ska redovisa ett sammandrag av förbundets samtliga tillgångar, avsättningar och skulder samt eget kapital vid räkenskapsårets slut. En balansräkning för ett samordningsförbund kan ha följande uppställning:

Balansräkning	ÅR
Omsättningstillgångar	
Ingående moms	
Övriga fordringar	
Förutbetalda kostnader	
Övriga likvida medel	
Postgiro	
Summa omsättningstillgångar	
Skulder och eget kapital	
Eget kapital	
Eget kapital	
Periodens resultat	
Summa eget kapital	
Kortfristiga skulder	
Leverantörsskulder	
Övriga upplupna kostnader	
Summa kortfristiga skulder	
Summa skulder och eget kapital	

Av 9 kap lagen (Lag om kommunal redovisning) om kommunal redovisning framgår det också att samordningsförbundet minst en gång under räkenskapsåret ska upprätta en särskild redovisning (delårsrapport) för verksamheten från räkenskapsårets början. Minst en rapport ska omfatta en period av minst hälften och högst två tredjedelar av räkenskapsåret.

Delårsrapporten ska innehålla en översiktlig redogörelse för utvecklingen av förbundets verksamhet och resultat sedan föregående räkenskapsårs utgång. Upplysninger ska då lämnas om sådana förhållanden som är viktiga för

bedömningen av förbundets resultat eller ställning, och viktiga händelser för förbundet som har inträffat under rapportperioden eller efter periodens slut. Delårsrapporten bör också innehålla en prognos för resten av året.

3.10 Revision

25 § Ett samordningsförbunds räkenskaper och årsredovisning samt styrelsens förvaltning ska granskas av en revisor för varje förbundsmedlems räkning. För Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen ska Försäkringskassan utse en gemensam revisor. Revisorer ska såvitt avser kommun och landsting utses av kommun- och landstingsfullmäktige. När kommun- och landstingsfullmäktige utser revisorer ska 14 § denna lag samt 4 kap. 5 § och 6 § första-tredje styckena kommunallagen (1991:900) tillämpas på motsvarande sätt. Var och en av de samverkande kommunerna och landstinget kan träffa överenskommelse om att utse en eller flera gemensamma revisorer. När en eller flera gemensamma revisorer utses ska 4 kap. 23 a § andra stycket kommunallagen tillämpas på motsvarande sätt.

För granskning av ett nybildat förbund ska revisor utses senast när förbundet bildas och avse tiden från tidpunkten för utseendet till dess nästa mandattid för revisorer börjar.

Arvoden till samtliga revisorer ska betalas av samordningsförbundet, om inte annat anges i förbundsordningen. Om förbundsmedlemmarna enligt förbundsordningen ska betala arvode till revisorerna, ska i stället Försäkringskassan betala arvodet till den för Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen gemensamma revisorn.

26 § Bestämmelserna i 9 kap. 4-17 §§ kommunallagen (1991:900) tillämpas på motsvarande sätt vid revision enligt denna lag. Bestämmelserna i 9 kap. 18 § kommunallagen tillämpas på motsvarande sätt vid revision enligt denna lag som utförs av revisorer utsedda av kommun- och landstingsfullmäktige.

Justering av revisorernas protokoll tillkännages på anslagstavlan hos varje kommun och landsting som är medlem i samordningsförbundet.

Revisionsberättelse skall lämnas till styrelsen, förbundsmedlemmarna och Arbetsförmedlingen. Förbundsmedlemmarna skall var för sig pröva frågan om styrelsen skall beviljas ansvarsfrihet och om skadeståndstalan skall väckas.

Den som kommunen eller landstinget utser till revisor måste sitta i respektive fullmäktige. Det är samordningsförbundet som ska betala arvoden till samtliga revisorer, om inte något annat anges i förbundsordningen. Det är alltså upp till parterna själva att besluta om vem som ska stå för arvodeskostnaden för revisorerna.

Revisorns roll är att självständigt granska samordningsförbunden. Revisorerna beslutar själva hur omfattande granskningen ska vara. Det beror på att revisorernas insats bland annat ska göras utifrån god revisionssed där begreppen *väsentlighet* och *risk* är centrala. Revisorernas bedömning bör utgå

från varje förbunds förutsättningar och agerande eftersom styrelserna styr och leder förbunden på olika sätt och med olika kvalitet.

Revisorerna uppgift är att granska *all* verksamhet inom förbundets ansvarsområde. Verksamheten bör bedömas utifrån målet och syftet med finansiell samordning.

Revisorerna *prövar* om

- verksamheten sköts på ett sätt som är ändamålsenligt och tillfredsställande ur ekonomisk synpunkt
- räkenskaperna är rättvisande
- den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig

Revisorernas granskning ligger till grund för prövningen av förbundsmedlemmarnas ansvar. Alla ledamöter i styrelsen har samma ansvar, oavsett om man är politiker eller tjänsteman. Samtliga ledamöter och ersättare har skadeståndsansvar enligt bestämmelserna i skadeståndslagen för förtroendevalda. Skadestånd kan utkrävas bara om det går att identifiera någon form av ekonomisk skada.

Ansvar för att pröva ansvarsfrihet ligger på fullmäktige i kommunen eller landstinget eller på Försäkringskassan respektive Arbetsförmedlingen. Ansvarsprövningen görs alltså av varje medlem för sig och inte gemensamt. Det innebär att en part kan tillstyrka ansvarsfrihet medan en annan kan avstyrka. Förbundsstyrelsen kan aldrig utkrävas ansvar för åtgärder mot en enskild eller för samverkansparternas agerande.

Förbundets enskilda ledamöter, deras ersättare samt förbundets anställda är skyldiga att lämna de upplysningar som revisorerna behöver för revisionsarbetet. De ska också ge revisorerna tillfälle att när som helst inventera de tillgångar som nämnderna har hand om och ta del av de räkenskaper och andra handlingar som berör nämndernas verksamhet.

Det bör noteras att även om en ledamot byts ut i januari så ska han eller hon medverka i beslut som rör exempelvis årsredovisningen för föregående år. Det innebär att man som ledamot har ett ansvar för de beslut som fattas och kan granskas av revisorerna.

3.11 Utträde

Utträde ur ett samordningsförbund

27 § En förbundsmedlem har rätt att efter uppsägning utträda ur ett samordningsförbund.

Uppsägningstiden skall vid utträde vara tre år, om inte kortare tid anges i förbundsordningen.

I denna paragraf, som motsvarar vad som gäller för kommunalförbund enligt 3 kap. 26 § KL, anges att en förbundsmedlem har rätt att utträda ur ett samordningsförbund. Parterna ska reglera förfarandet för utträde i förbundsordningen (9 § 13). Uppsägningstiden för den som vill lämna förbundet är tre år, om parterna inte har bestämt en kortare tid i förbundsordningen.

3.12 Överklagande av beslut

Överklagande av ett samordningsförbunds beslut

28 § Ett samordningsförbunds beslut får, med motsvarande tillämpning av bestämmelserna om laglighetsprövning i 10 kap. kommunallagen (1991:900) överklagas av den som är medlem i en kommun eller i ett landsting, som ingår i förbundet.

Beslut varigenom allmän förvaltningsdomstol har upphävt ett samordningsförbunds beslut eller förbjudit att det verkställs får överklagas endast av förbundet och av den som är medlem i en kommun eller ett landsting som är förbundsmedlem.

Enligt denna paragraf ska bestämmelserna om laglighetsprövning i 10 kap. KL tillämpas i fråga om samordningsförbund. Denna bestämmelse gäller enbart vid överklagande av ett samordningsförbunds beslut. Överklaganden ska ske skriftligt och lämnas till länsrätten.

Överklaganden av de samverkande parternas beslut som gäller finansiell samordning får överklagas enligt kommunallagens bestämmelser när det gäller kommuner och landsting. Detta följer av den allmänna rätten att överklaga som gäller för kommunmedlemmar enligt 10 kap. KL och regleras inte genom denna paragraf. När det gäller motsvarande beslut som har fattats av Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan finns ingen allmän rätt att överklaga, om beslutet inte rör en enskild. Bara den som är medlem i en kommun eller ett landsting som är förbundsmedlem har rätt att överklaga beslut enligt denna bestämmelse. Däremot kan inte förbundsmedlemmarna överklaga samordningsförbundets beslut. De ska i stället använda sig av den ordning för att lösa tvister mellan medlemmar och förbund som enligt 9 § 15 ska anges i förbundsordningen.

4. Att bilda samordningsförbund

I idéskriften om finansiell samordning¹⁸ beskrivs på ett mer övergripande sätt hur man bildar ett samordningsförbund med avstamp från teorier om förändringsarbete. I detta avsnitt kommer fokus att vara mer på det praktiska arbetet. Det finns emellertid några strategiska förutsättningar som man inledningsvis bör beakta. Att bilda ett samordningsförbund har visat sig ofta ta längre tid än vad som var planerat, i alla fall om man ska kunna se resultat från förbundets verksamhet. Det är därför viktigt att parterna låter förberedelsearbetet ta rimlig tid och visar tålamod samtidigt som de stödjer uppstarten av förbundet. Vissa förbund har forcerat arbetet med att ta fram administrativa rutiner och bemanning med kompetens vilket har lett till synpunkter från revisorerna.

En annan strategisk förutsättning är att ge samordningsförbundet legitimitet. Ett sätt för parterna att visa på stöd för samordningsförbundet är att uttrycka sin vilja i ett policydokument eller en avsiktsförklaring (se bilaga 4). På det sättet visar man att samordningsförbundet har prioritet och att alla parter är engagerade.

4.1 Checklista vid start av samordningsförbund

Denna checklista har inspirerats av Ekonomistyrningsverkets skrift ”Myndigheter startar – myndigheter upphör”¹⁹.

Allmänna förberedelser

- Ge någon uppdraget
- Gör en tidplan
- Informera
- Organisationsnummer
- Revisorer
- Arbetsgivare
- Ekonomi
- Underlag till myndigheterna
- Attest och delegation
- Arbetsformer för styrelsen

Ekonomiadministration

- Utse ansvarig för administrationen
- Skaffa redovisningssystem
- Organisera redovisningen
- Ordna betalningsvägar

Övrig administration

- Se över lokalfrågan
- Upprätta arkiv och diarium

¹⁸ Samverkan för bättre välfärd. - En idéskrift om finansiell samordning, SKL, Stockholm 2007

¹⁹ Myndighet startar – myndighet upphör, Ekonomistyrningsverket

- Skaffa inventarier och Teckna serviceavtal
- Uppföljningssystem
- Teckna försäkringar
- Ta fram grafiskt program

4.1.1 Allmänna förberedelser

Uppgiften är att bilda en ny myndighet som har både statliga och kommunala ägare. Samordningsförbund är en relativt ny företeelse vilket medför att det finns mycket begränsade historiska erfarenheter. Dock finns det flera samordningsförbund som har erfarenheter som bör tas till vara. Ta därför redan inledningsvis kontakt med flera andra samordningsförbund som hunnit utarbeta rutiner och organisation. Eftersom verksamhetskostnaderna för förbundet ofta är låga i början bör det finnas utrymme att investera i bra administration när förbundet startar. Denna satsning är strategisk och bör medföra att förbundets engagemang kan koncentreras till att utveckla en fungerande rehabilitering och inte till att rätta till administrativa tillkortakommanden.

Ge någon uppdraget

Någon måste göra arbetet. Utse en person (nedan kallad tjänstemannen) eller en arbetsgrupp som får i uppdrag från de samverkande parterna att genomföra förberedelser och starta förbundet. Uppgifterna spänner över ett omfattande område. Ge därför uppdraget till erfarna personer. Uppdraget bör tidsbestämmas och ha en klar finansiering.

Det är viktigt att arbetssättet präglas av bra kommunikation och att avstämningar sker löpande. En ständig dialog med de berörda skapar förtroende och underlättar förankringsprocessen.

Gör en tidplan

En tidplan för vad som ska hända när och vem som ska vara ansvarig underlättar arbetet väsentligt. Planen kan med fördel innehålla myndigheternas organisation och viktiga kontaktpersoner.

Informera

Som en del i det allmänna förberedelsearbetet ingår också att informera externt. Använd gärna respektive myndighets webbplats, interna informationsblad eller skrifter och intranät. Det är viktigt att alla som kommer att beröras, både medarbetare och chefer, också har kännedom om samordningsförbundet.

Organisationsnummer

Ta tidigt kontakt med statistiska centralbyrån för att beställa ett organisationsnummer. Telefon: 019-17 63 94 eller 019-17 63 23. E-post: foretag@scb.se . Vid anmälan till statistiska centralbyrån går en automatisk anmälan till Skatteverket.

Kontakta Skatteverket angående moms. För samordningsförbund gäller den så kallade "Ludvikamomsen". Genom denna moms kompenseras samordningsförbundet med en viss procent av priset.

Revisorer

Kontakta Försäkringskassan och informera om att ni håller på att starta ett samordningsförbund och att det är Försäkringskassan som ska utse revisorer

för staten. Även kommunen och landstinget bör informeras om att de ska utse revisorer. För kommuner och landsting finns förtroendevalda revisorer. Till dem ska biträden upphandlas eller utses.

Arbetsgivare

Kontakta en arbetsgivarorganisation, till exempel Pacta eller Amega i de fall samordningsförbundet ska anställa en tjänsteman. De kan hjälpa till med försäkringar för anställda och styrelserepresentanter.

Pacta: Telefon 08-452 77 00.

Webbplats: <http://www.pacta.org.se/kommun.htm>

Almega. Telefon 08-762 69 00

Webbplats: http://www.almega.se/Templates/T_StartPage.asp?PN=832

Ekonomi

Kommunens och landstingets budgetprocesser skiljer sig väsentligt från den statliga och då framförallt när det gäller tidplanen. Kommunen och landstinget har ofta en ekonomisk ram vid maj – juni inför kommande år. De statliga regleringsbrevens för kommande år blir offentliga under december. Det är därför viktigt att man i de beslutade församlingarna har en framförhållning i budgetarbetet så att man tar hänsyn till samordningsförbundets budget.

Underlag till myndigheter

Tjänstemannen bör också ta fram nödvändiga underlag till beslut hos myndigheterna. Det kan röra sig om budgetunderlag, uppdragsbeskrivningar eller tidplaner.

Attest

Förbered attestordning inom styrelsen och för tjänsteman (se bilaga 5)

Delegation

Ta fram förslag till delegationsordning

Arbetsformer i styrelsen

Föreslå till förbundet hur arbetsformerna ska vara inom styrelsen. Här gäller det frågor som när man ska vara beslutför och vilka styr- och uppföljningsmodeller man ska ha. Styrelsen kan till exempel ha följande beslutsform.

Beslutsförhet

Styrelsen är beslutför när samtliga fyra huvudmän är närvarande.

Ersättares tjänstgöring

Vid en ledamots frånvaro träder en ersättare in. Ersättaren måste företräda samma huvudman som den ledamot som ersättaren ska tjänstgöra för.

Styrelsen kan välja att använda någon av parternas modell och tidplan för budget och uppföljning.

4.1.2 Ekonomiadministration

Utse en ansvarig för

Kontakta ekonomiadministrationen hos någon av parterna för att få en person

administrationen	som hjälper till att ta fram ekonomiadministrativa rutiner. Uppgiften är central inom förbundet. Därför bör det finnas bred ekonomikompetens och inte enbart redovisningskompetens. Skapa också ett nätverk kring ekonomifrågor med samliga berörda parter.
Skaffa redovisningssystem	Kontakta någon ansvarig, lämpligen i kommunen eller landstinget, angående vilket redovisningssystem som bör användas. Förbundet kan med fördel ha ett eget redovisningssystem. Det behövs system för <ul style="list-style-type: none"> huvudbok leverantörsreskontra kundreskontra och anläggningsregister
Organisera redovisningen	Förbundet kan välja att använda kompetens hos någon av de samverkande parterna eller så kan förbundet anställa egen personal. Då det inledningsvis kan vara många olika frågor att hantera bör det finnas tillräckligt med resurser avsatta till denna funktion. Omfattningen varierar beroende på förbundens storlek men det behövs generellt en viss grundresurs. Om förbundet har anställd personal bör rutiner och administration för löneutbetalning hanteras av någon av parterna eller av förbundet själv. Det är en rekommendation att någon av parterna hanterar löneutbetalningarna då det kan vara svårt att upprätthålla den kompetens som krävs i en så liten administration som motsvarar förbundets.
Ordna betalningsvägar	Utarbeta rutiner för hur medel ska överföras från parterna till förbunden. Se till att det finns bank- eller plusgirokonto som medlen kan skickas till. Rutinerna ska vara så utformade så att det inte uppstår likviditetsproblem i förbundet. Här kan olika modeller användas, till exempel att förbundet får hela beloppet i början av året eller att överföringen sker kvartalsvis eller månadsvis.

4.1.3 Övrig administration

Se över lokalfrågan	För förbundets tjänsteman och styrelsens möten behövs lokaler. Dessutom kan det behövas lokaler för olika uppdrag eller för nya verksamheter som startar med stöd av förbundet. Mest effektivt är det att använda parternas befintliga lokaler. Om förbundets sekretariat är placerat inom en part eller i egna lokaler kan tyckas vara oväsentligt, men det kan ha ett viktigt symbolvärde. Förbundet är en gemensam verksamhet och därför kan det vara en fördel att lokalen är på "neutral mark". Om förbundet har egna lokaler är det förbundet som är hyresgäst och tecknar kontrakt med hyresvärderna.
Upprätta arkiv och diarium	Förbundet ska ha ett fungerande diariesystem för att kunna bevara handlingar på föreskrivet sätt. Följande åtgärder behöver därför vidtas. <ul style="list-style-type: none"> – Underrätta kommunen om att förbundet startar – Be om råd om hur diarie- och arkivfrågor ska hanteras – Besluta om vilket diariesystem som ska användas – Upprätta en arkivbeskrivning – Fastställ en arkiverings- och gallringsplan – Utse ansvariga för postöppning, diarie- och arkivfrågor

Skaffa inventarier	Se över behovet av utrustning. Det kan gälla inventarier till kontor och sammanträdesrum, telefoni och eventuell koppling till en växel. Se över om det finns utrustning hos någon av de samverkande parterna som förbundet kan ta över. Det behövs också datorer och kommunikationssystem i form av Internet och eventuellt intranät.
Teckna serviceavtal	Det kan behövas serviceavtal för tjänster som städning, posthantering, resebyråtjänster med mera.
Uppföljningssystem	En av förbundets uppgifter är att följa och utvärdera den verksamhet som förbundet finansierar. Identifiera vilken uppföljning som bör göras och skaffa system för uppföljning. Förbundet kan också utveckla en egen uppföljning.
Teckna försäkringar	Se över vilka försäkringar som behövs för styrelseledamöter, personal samt de lokaler och den utrustning som finns inom förbundet. Det kan gälla ansvarsförsäkringar och trygghetsförsäkringar.
Ta fram en kommunikationsstrategi	Påbörja arbetet med att ta fram en logotyp för förbundet. Förbundet kanske också vill forma en grafisk profil. Dessutom kan det behövas visitkort, broschyrmaterial och trycksaker som visar förbundets verksamhet.

5. Samordningsförbundets verksamhet

Detta kapitel är till stora delar hämtat ur ”Rekommendationer och stöd”²⁰.

5.1 Målgrupper

Lagstiftaren har medvetet inte preciserat den målgrupp som förbundets insatser kan vända sig till. Det beror på att målgruppen kan variera både geografiskt och över tid. Individens behov av insatser kan förändras beroende på under vilka omständigheter man lever och utifrån förändringar i våra myndigheters uppdrag och arbets sätt. I propositionen anges förutsättningarna för att identifiera målgruppen.

- 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.

Totalt bedömdes målgruppen kunna vara fem procent av den arbetsföra befolkningen vilket motsvarade ca 300 000 individer.

En viktig uppgift för förbunden är att identifiera målgruppens storlek och behov. Det arbetet förutsätter intresse och engagemang från alla myndigheterna. Genom gemensamma kartläggningar framgår också vilka insatser som behöver koordineras, förstärkas eller kompletteras. Det är styrelsens uppgift att prioritera vilka insatser som är mest ändamålsenliga. Något förenklat kan förbundens verksamheter delas in i

- 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.

Verksamheten kan variera stort mellan dessa inriktningar.

Vid riksdagens beslut om lagen om finansiell samordning betonades att även det förebyggande arbetet skulle kunna omfattas av förbundets insatser. Riksdagen preciserade inte innebörden av det förebyggande arbetet och därför kan de lokala parterna själva komma fram till vad de vill prioritera och vilka insatser som ska göras.

²⁰ Finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet, Rekommendationer och stöd, maj 2007

Som vägledning till det förebyggande arbetet finns detta beskrivet i socialtjänstlagen, hälso- och sjukvårdslagen samt i regleringsbrevet för Försäkringskassan, Arbetsmiljöverket och Arbetsförmedlingen.

Det förebyggande arbetet är svårt att mäta och därför prioriteras det ofta bort. I tidigare utvärderingar²¹ påvisas att ju mer samarbete som sker desto mer framkommer behovet av förebyggande arbete. Ibland är folkhälsoarbetet nära integrerat i samverkansarbetet.

Det förebyggande arbetet indelas i

1. förebyggande insatser för individen. till exempel samtalsstöd, sjukgymnastik, motion, individuell handledning med mera. Syftet är att tidigt identifiera behov och stödja individerna.
2. förebyggande insatser för olika definierade riskgrupper, till exempel olika riktade insatser för grupper som identifierats via kartläggningar. Det kan vara personer med smärtproblematik, personer med psykosocial problematik, ensamstående föräldrar, arbetslösa med sociala behov med flera.
3. allmänt förebyggande arbete, till exempel generella insatser till befolkningen, i vissa bostadsområden, i skolan, på arbetsplatser, folkhälsoarbete och så vidare

Erfarenheterna hittills visar att förbundens verksamhet kan riktas mot 1 och 2 medan det allmänt inriktade arbetet tangerar de gränser riksdagen beslutat för målgruppen.

Det är angeläget med individuellt förebyggande insatser. Öppenvården fyller här en viktig funktion. Det finns också goda erfarenheter från hälsorådgivning, självhjälpgrupper, samtalsgrupper med mera som kan tas tillvara.

I propositionen framgår tydligt att resurserna inom ramen för den finansiella samordningen också kan användas till aktiviteter som syftar till att stödja personalens samarbete. Det framgår både av FRISAM- och SOCSAM-utvärderingarna att organisatoriska samverkansaktiviteter blir avgörande för hur samarbetet utvecklas i ett individperspektiv. Här nämns utveckling och implementering av metoder, utbildning och informationsinsatser, kartläggning och analys av behov samt uppföljning och utvärdering.

Dessa aktiviteter skulle också kunna beskrivas som förebyggande. De är långsiktiga och kommer individen till del indirekt. Ett aktivt förebyggande arbete för målgruppen behövs för att gruppen inte ska öka. Individuellt förebyggande insatser måste komma in så tidigt som möjligt. Att identifiera riskgrupper kan ingå i finansiell samordning.

²¹ Se SOCSAM-försök med politisk och finansiell samordning. En slutrapport, Socialstyrelsen 2001, och Samverkan för särskilt utsatta, Utvärdering av frivillig samverkan FRISAM, Socialstyrelsen 2001

5.2 Möjliga insatser

De åtgärder som får finansieras av samordningsförbundet är alla de som ligger inom myndigheternas samlade ansvarsområde. Det innebär att förbundet förfogar över en mycket bred repertoar av möjliga insatser. Några utgångspunkter för insatserna är att

- finansiell samordning ska ses som en möjlighet till kompletterande insatser utöver de ordinarie uppgifter som myndigheterna/parterna ansvarar för.
- ett samarbete runt individen kan beröra två eller flera parter. Det innebär alltså inte att alla fyra samverkande parter alltid måste vara berörda.
- villkoret för att få insatser inom ramen för finansiell samordning är att individen har ett klart behov av samordnade insatser från flera rehabiliteringsaktörer. Principerna om lika behandling av människor ska upprätthållas inom ramen för finansiell samordning.

De åtgärder som kan ske inom ramen för finansiell samordning utgörs av gemensamma bedömningar, gemensamma individuella handlingsplaner, individuella insatser i form av undersökning/behandling, medicinsk rehabilitering, arbetsrehabilitering, arbetsträning, samtalsstöd, institutionsvård, utbildning, arbetsmarknadsprogram, praktik samt gemensam utvärdering. Denna typ av insatser ska ses som förstärkningar av de insatser som individen redan har rätt till. Insatserna ska bidra till att individens förutsättningar förbättras. Därför betonas vikten av att utforma insatserna utifrån individens egna behov.

Resurserna får användas till utvecklingsarbete, kompetensutveckling, samordnade verksamheter och förstärkning av personal inom olika verksamheter. Exempelvis kan gemensamma kartläggningar, analyser och utvärderingar rymmas inom ramen för den finansiella samordningen.

I förarbetena beskriver lagstiftaren samordningsförbundens generella uppgift att stimulera och underlätta samarbete mellan parterna. Det går att bilda ett förbund på länsnivå eller länsdelsnivå med uppgift att bistå andra samordningsförbund och att på en övergripande nivå underlätta och stimulera samverkan mellan parterna.

6. Att leda ett samordningsförbund

Styrelsen har det yttersta ansvaret för förbundets verksamhet. Detta tydliggörs i 10 § där det står att styrelsen har möjlighet att delegera vissa uppgifter, dock inte frågor som rör verksamhetens mål, omfattning, inriktning eller kvalitet. Styrelsen ska leda och styra verksamheten mot de mål som fastställs i budgeten och verksamhetsplanen. I detta kapitel finns förslag på hur styrelsens arbete kan utformas för att fungera effektivt.

6.1 Styrelsens arbete

Styrelsen väljer själv hur den vill styra sin verksamhet. Många vill renodla rollerna för den som ska bestämma *vad* som ska göras (styrelsen) och den som bestämmer om *hur* det ska göras (tjänstemannen). Detta är dock en fråga som styrelsen äger själv och formerna för ledning och styrning kan därför variera. Nedan finns några exempel på styrmodeller som ofta tillämpas idag.

- Målstyrning med inriktningsmål, produktionsmål och effektmål
- Målstyrning med vision, långsiktiga mål och kortsiktiga mål
- Balanserad styrning med olika perspektiv
- Uppdragsstyrning med fokus på uppdrag istället för mål
- Utfästelser i form av garantier, deklARATIONER och åtaganden som medborgarna informerats om²²

Styrelsen är en egen juridisk person som fattar beslut i eget namn. De ledamöter som ingår har samma mandat i styrelsen och arbetar därför jämställt.

För att styrelsearbetet skall fungera effektivt kan det vara lämpligt att fundera på följande frågor:

- 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?

²² Hushållning i Lagens namn-att sköta ekonomin med mål, uppföljning och åtgärder, SKL, 2005

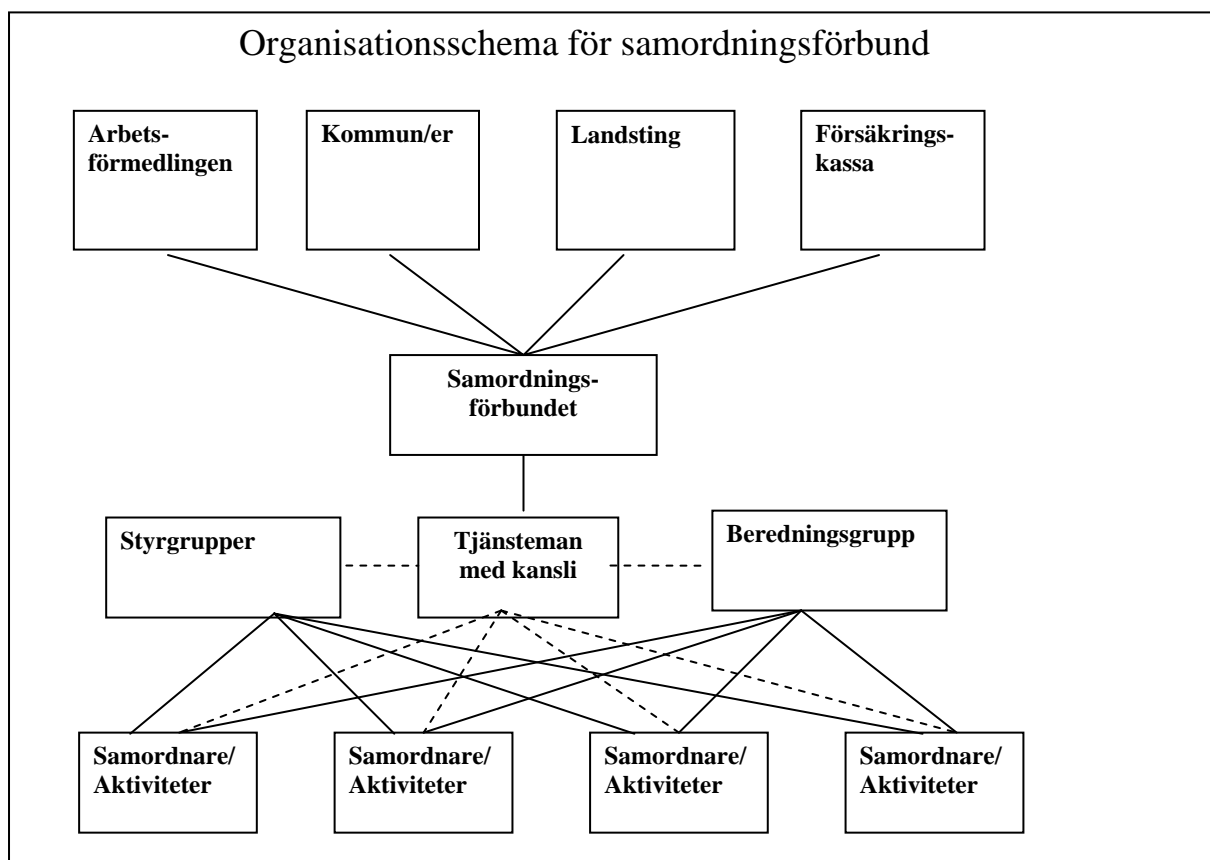
6.2 Organisation och organisering av verksamheter

Samordningsförbundet ägs av de samverkande parterna. De utser styrelsens medlemmar. Samordningsförbundet kan själv välja hur verksamheten ska bedrivas. En vanlig organisation är att förbundet har en tjänsteman till sitt förfogande för att bereda ärenden till styrelsen och verkställa de beslut som styrelsen fattar. Dessutom kan det ingå olika professioner, till exempel processtödjare, utvärderare, ekonomer eller nämndsekreterare. Omfattningen av dessa kompetenser varierar mellan förbund och över tid. En beredningsgrupp som består av företrädare för de samverkande myndigheterna kan knytas till tjänstemannen. Personerna i beredningsgruppen bör ha beslutsmandat. Gruppen utses av de samverkande parterna och finns alltså inte i förbundets linjeorganisation. Därför har den inte något formellt ansvar i förhållande till styrelsen utan ska ses som ett stöd för tjänstemannen vid förankring och förberedelser av förslag till styrelsen.

Tjänstemannen verkställer styrelsens beslut. Vid beslut om medel till en viss verksamhet kan tjänstemannen betala ut pengarna och följa upp resultatet. Det är dock de samverkande parternas chefer som ansvarar för den verksamhet som bedrivs. Denna organisatoriska struktur förutsätter en väl fungerande dialog och ett gemensamt ansvarstagande mellan alla parter. Organisationen kan liknas vid en matrisorganisation eller nätverksorganisation.

Bilden nedan är ett exempel på hur organisationen kan utformas inom ett samordningsförbund. Beredningsgruppen har här också rollen som lokal samverkansgrupp.

Bild 1. Exempel på organisation av samordningsförbund



Som beskrivits ovan kan samordningsförbundet stödja insatser som finns inom de samverkande parternas kompetensområden. Förbundet kan också stödja insatser som är av mer övergripande karaktär men som syftar till att förbättra samverkan mellan parterna. Det kan vara gemensamma utbildningar på olika nivåer inom myndigheterna, informationsinsatser och konferenser.

Vanligast är dock stöd till insatser som riktas direkt till de invånare som behöver en bättre rehabilitering. Denna verksamhet bedrivs ofta i tvärsektoriella och tvärprofessionella team som helt eller delvis är samlokaliserade. Fördelen med det är att medarbetarna lättare får en helhetssyn på individens behov och kan sätta in åtgärder som är samplanerade eller koordinerade för att uppnå ett optimalt resultat.

Tvärsektoriella och tvärprofessionella team förutsätter att medarbetarna får möjlighet att utveckla arbetsformer och arbetsmetoder som passar teamet. Cheferna och ledningen har en viktig uppgift i att stödja detta arbete. Varje medarbetare i teamet ingår som en del av en linjeorganisation samtidigt som han eller hon tillhör en organisation som består av medarbetare från andra myndigheter.

Samtidigt som medarbetarna ska hålla sig ajour med sitt kompetensområde ska de arbeta i ett team som kan ha andra mål för verksamheten än de som gäller i den myndighet där de har sin anställning.

6.3 Ansvarig tjänsteman, processtödjare och samordnare

Den ansvariga tjänstemannen har ofta flera roller, till exempel som

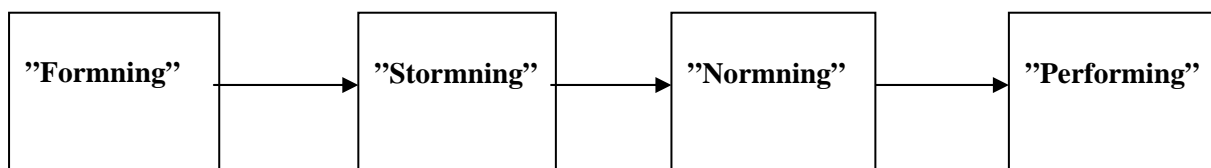
- sammankallande i olika grupperingar
- språkrör mellan de samverkande parterna och samordningsförbundet
- den som upprätthåller kontinuitet och struktur i samverkansarbetet

Utöver tjänstemannen har en framgångsfaktor i samordningsförbunden också varit att ha en processtödjare. Processtödjaren ska till exempel

- inventera gemensamma behovsgrupper
- stödja teambildande
- utvärdera utifrån de mål som samordningsförbundet beslutat

I flera samordningsförbund har det tagit lång tid innan verksamheten utvecklats till fullo. En strategisk roll i detta arbete är därför processtödjaren.

De team som har utvecklats i samordningsförbundens regi har ofta en samordnare (eller projektledare) som ansvarar för att hålla ihop teamarbetet. Ett teams utveckling kan beskrivas som en process i flera faser²³.



Formning innebär att skapa bra förutsättningar för kommunikationen mellan deltagarna. Här läggs grunden för teamets roll i förhållande till hemmaorganisationen.

Stormning går ut på att hantera konflikter inom teamet för att medlemmarna ska finna gemensamma intressen, värderingar och mål. Förmågan till förhandling har stor betydelse för hur man lyckas i denna fas. Resultatet kan och bör bli att medlemmarna i teamet får en ömsesidig förståelse för varandra och att teamets band blir starkare.

Norming är en fortsättning och fördjupning av de tidigare faserna. Här är uppgiften från ledaren att stödja ett förtroendefullt samarbete genom ett öppet förhållningssätt och fördela makten rättvist. Resultaten kan ses i en gemensam teamkultur.

Performing har fokus på teamets mål och att på att nå dem. Teamets mål och resultat ställs här i förhållande till de samverkande parternas mål och resultat.

Samordnarens eller projektledarens roll är både krävande och stimulerande. Det handlar om att bygga upp något som är nytt och obeprövat, som utmanar bestående strukturer och leder till en bättre välfärd. Kompetensen kan stärkas

²³ Folkhälsa i samverkan, Runo Axelsson Susanna Bihari axelsson, Studentlitteratur 2007

och manifesteras genom att man arbetar i nätverk med andra samordnare och projektledare.

6.4 Personal inom och i anslutning till förbundet

Personalen som arbetar inom samordningsförbundet kan ha olika anställningsformer. Förbundet kan anställa den personal som behövs för att bedriva förbundets verksamhet. Denna verksamhet begränsas till att bereda ärenden till förbundet, verkställa förbundets beslut och stödja samverkansarbetet mellan parterna. Om förbundet anställer personal som hämtas från någon av myndigheterna bör den myndigheten vara generös med tjänstledighet. Det kan annars vara svårt att rekrytera en tjänsteman till förbundet och myndigheten riskerar att tappa de personer som går över till att arbeta i samordningsförbundet. De tjänstemän som arbetat i samordningsförbundet har ofta genomgått en kompetensutveckling och tillägnat sig en kunskap som möter de behov av samverkan som ställs på våra myndigheter idag.

Anställda som byter arbetsgivare från någon av myndigheterna till samordningsförbundet bör kunna ta med sig de anställningsförmåner och den trygghet som gällt i den myndighet som de varit anställda i. Förbundet kan låna in personal från de någon av parterna för att hantera dessa uppgifter.

Den som ska arbeta med rehabilitering i verksamheter som samordningsförbundet finansierar är i princip alltid anställd hos någon av de samverkade myndigheterna. En del av den verksamhet som bedrivs genom samordningsförbundet kan ske i projektliknande former, till exempel när en ny verksamhet ska utvecklas och prövas. Det är då angeläget att den personal som ingår i verksamheten får de förutsättningar som behövs för ett bra utvecklingsarbete. Det kan handla om att få tjänstledigt från sin ordinarie befattning, få nödvändig kompetensutveckling och få en relevant löneutveckling. I de fall en anställd behöver ta ledigt för att ingå i en ny verksamhet bör förutsättningarna dokumenteras i någon form av skriftlig överenskommelse. Här kan man också reglera vad som ligger på "hemmaorganisationen" och vad som ska finansieras av förbundet när det gäller kompetensutveckling. Exempelvis kan myndigheten stå för kompetensutveckling som är kopplat till den anställdas sakområde och profession medan förbundet kan finansiera kompetensutveckling som har bäring på samverkan, till exempel teamutveckling och teamhandledning.

Det är vanligt att myndigheter i sina lönepolicyer har med samverkan som en av flera viktiga faktorer vid lönesättning. När man arbetar i ett samordningsförbundet bör detta kriterium ha en väsentlig betydelse, framförallt för de som arbetar i olika former av team.

De personer som ingår i en verksamhet som finansieras av förbundet har oförändrade villkor när det gäller trygghet, arbetsmiljö och försäkring.

Eftersom man har en chef från den myndighet där man är anställd är det chefen som har det formella och praktiska ansvaret. Arbetsgivaren ansvarar för att arbetsmiljön är god och inte medför risk för ohälsa eller olycksfall även om verksamheten sker i samverkan med andra. Ansvaret regleras i arbetsmiljölagen (AML) och i föreskrifter från till exempel Arbetsmiljöverket. I en verksamhet som bedrivs på ett gemensamt ställe ska man samråda och gemensamt verka för tillfredsställande skyddsförhållanden (3 kap 6 § första stycket).

Den som *råder* över ett fast driftsställe där två eller flera samtidigt bedriver verksamhet ska utse någon som tar *samordningsansvaret*. Lagstiftaren poängterar att ansvaret ligger hos den som *råder* över driftsstället. Den personen kan via avtal överlåta samordningsskyldigheten till någon som driver verksamheten på plats. Om samordningsförbundet är hyresgäst måste det finnas ett beslut om att den tjänsteman som är anställd av förbundet eller någon annan, till exempel projektägaren eller någon i styrgruppen, ska ta detta ansvar. Samordningsansvaret gäller gemensamma arbetsmiljörisker som uppkommer för att flera verksamheter bedrivs på en arbetsplats och går in i varandra.

6.5 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 av stor vikt att samordningsförbundet och dess styrelse har kompetens inom bland annat kommunal- och förvaltningsrätt och lagstiftningen om offentlighet och sekretess.

En nämndsekreterare som är väl förtrogen med beslutsfattande i kommunal verksamhet och även har kompetens inom offentlig rätt kan stödja arbetet i styrelsen och i samordningsförbundet. Eftersom samordningsförbundet är en egen juridisk person behövs också kompetens inom ekonomi och övriga administrativa områden.

6.6 Sekretess

Med tanke på rättssäkerheten är det angeläget att frågan om sekretess hanteras korrekt. Då utgör sekretessen ofta inget praktiskt problem för samverkan.

I sekretesslagen 1 kap. 3§ framgår att:

”Gäller enligt denna lag sekretess för uppgift som förekommer hos viss myndighet, får uppgiften inte röjas för annan myndighet i andra fall än som anges i denna lag eller i lag eller förordning till vilken denna lag hänvisar.”

Här framgår tydligt att en myndighet inte har rätt att lämna ut information till andra myndigheter. Huvudregeln är att det krävs ett medgivande från den

enskilde för att myndigheter ska kunna lämna ut information och samverka. Detta regleras i sekretesslagens 14 kap, §4.

”Sekretess till skydd för enskild gäller inte i förhållande till den enskilde själv och kan i övrigt helt eller delvis efterges av honom.”

Ett medgivande från den berörda personen kan formuleras enkelt (se bilaga 6), men det är viktigt att personen först får korrekt och begriplig individuell information om vilka uppgifter som ska lämnas vidare och vad de ska användas till.

Medgivandet har också en etisk dimension i och med att det ger individen möjlighet att mer aktivt delta i rehabiliteringen.

6.7 Upphandling

Det kan vara aktuella att göra upphandling för inköp av kontorsmaterial, administrativ service, kartläggningar, utvärderingar och informationsinsatser. Genom att medverka i parternas upphandling av leverantörer kan samordningsförbundet avropa varor och tjänster från dem.

Samordningsförbundet verkar framför allt genom de samverkande parternas ordinarie verksamheter. Det innebär att samordningsförbundet inte kommer att göra några egna upphandlingar av rehabiliteringsinsatser.

Samordningsorganet ska fastställa riktlinjer för direktupphandling enligt 6 kap. 2 § lagen (1992:1528) om offentlig upphandling²⁴. Vid upphandling ska man alltid iaktta affärsmässighet. Priset på den köpta varan eller tjänsten ska vara lågt, det vill säga högst 5 till 6 basbelopp, annars ska det finnas synnerliga skäl. Synnerliga skäl kan vara brådska orsakad av omständigheter som man inte kunnat förutse och som inte beror på den upphandlande enheten (kansliet). För att bedöma rimligheten i det offererade priset ska man göra prisjämförelser.

6.8 Styra med pengar

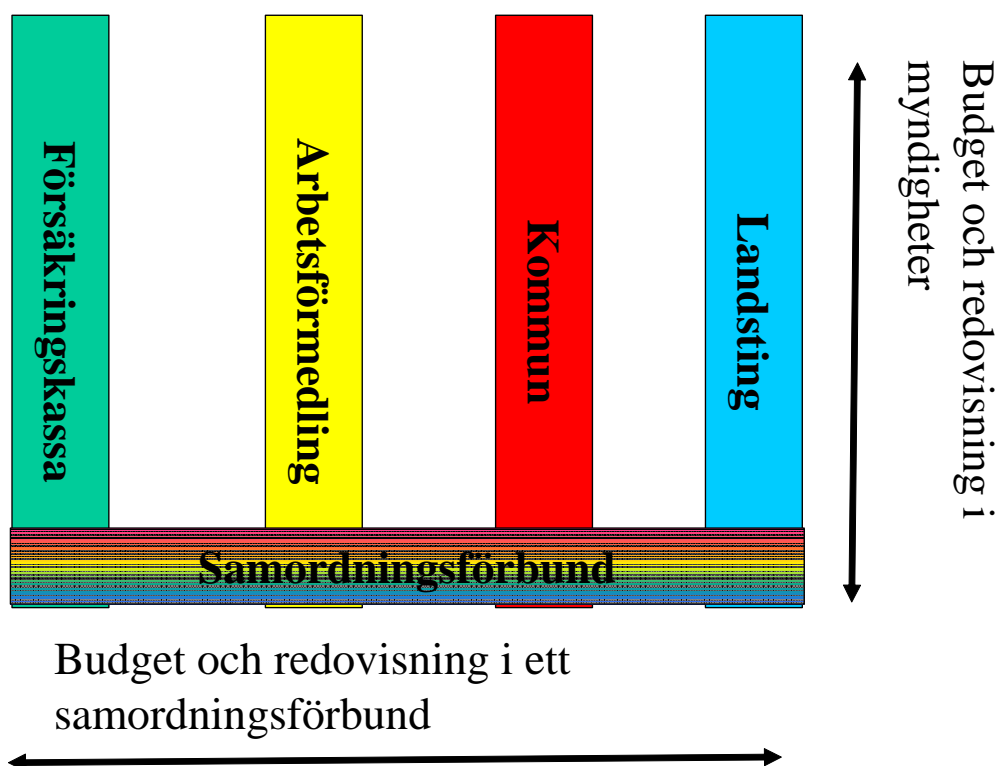
Samordningsförbundens medel är framför allt de resurser som man förfogar över. Resurserna är tänkta som styrmedel för att förbättra och utveckla samverkan. Något förenklat styr våra myndigheter sina verksamheter med ett vertikalt perspektiv. Myndigheternas anslag bryts ner på de enheter och kostnadsställen som ingår i organisationen. Det sker också en redovisning som går ”nerifrån och upp”. Det är bland annat denna styrning som ibland gör det svårt att utveckla en verksamhet som omfattar flera enheter eller myndigheter. Samordningsförbundet kan lägga sina resurser på ”tvärs” över enhets- och myndighetsgränser genom att ha en budget med mål som kan styra verksamheten så att den anpassas efter individers behov istället för att följa myndigheternas mål. Ett exempel är att sätta mål som innebär att individen ska

²⁴ LOU - lag om offentlig upphandling. (1992:1528)

kunna försörja sig själv istället för ett mål som innebär att han eller hon inte längre ska få en viss ersättning. Om målet är att lämna ett visst ersättningssystem finns risken att individen bara byter ersättning utan hänsyn till om han eller hon blir rehabiliterad eller ej.

Samordningsförbunden bör utveckla styrinstrument där man med budgetteknik uppnår de resultat som är önskvärda. Ett lika angeläget utvecklingsområde är att redovisa utifrån de åtgärder som sätts in och hur dessa når individen.

Bild 2. Budget och redovisningsprinciper i myndigheter och samordningsförbund



6.9 Framgångsfaktorer vid samverkan

Den finansiella samordningen genom samordningsförbunden erbjuder en *struktur* för att förbättra samverkan mellan myndigheter. Denna struktur kan enkelt beskrivas som ”Gemensamma pengar och en styrelse som ger möjlighet att anslå medel så att vi kan organisera våra verksamheter mer effektivt”. Utöver denna struktur finns det några områden som är viktiga för att en samverkan ska fungera ändamålsenligt. Den forskning som finns inom området lyfter fram följande faktorer²⁵:

²⁵ Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer, Red. Runo Axelsson, Susanna Bihari-Axelsson, Studentlitteratur 2007

- Det måste finnas resurser för ledningen (Baron-Epel, 2003)
- Delade visioner kan leda till investeringar i tid, pengar och energi (Baron-Epel, 2003)
- Det behövs tid för att delta vid möten (Naidoo & Wills, 2000)
- Alla medarbetare äger samverkansarbetet lika mycket och ingen ska vinna på någon annans bekostnad (Vangen & Huxham, 2003)
- Det behövs kontinuitet bland medarbetare (Green 2000)
- Huvudorganisationerna behöver ge sitt stöd till samverkan (Butterfield, 2004)
- I samverkansarbetet behöver man kunna hantera frågor kring deltagarnas engagemang och makt (Vangen & Huxham, 2003)
- Det behövs flexibilitet (Vangen & Huxham, 2003)
- God kommunikation (Stenberg , 2003)
- Ett lärande mellan deltagarna (Butterfield, 2004)
- Hög grad av förtroende (Gillies, 1998)
- Engagemang, entusiasm, vilja, respekt och öppenhet (Clark, 2005)

Erfarenheter från försöksverksamheten via SOCSAM-lagen visade att faktorer som *legitimitet*, *förtroende*, *tid* och *struktur* var avgörande för en framgångsrik samverkan via finansiell samordning.

Samordningsförbunden har utifrån praktiska erfarenheter identifierat följande viktiga 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

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

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

FÖRBUNDSORDNING FÖR SAMORDNINGSFÖRBUNDET

Samordningsförbundet XXX (nedan kallat förbundet) har inrättats med stöd av lagen (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser mellan Försäkringskassa, Arbetsförmedlingen, kommun och region/landsting.

1 § FÖRBUNDETS NAMN

Förbundets namn är Samordningsförbundet XXX

2 § FÖRBUNDETS SÄTE

Förbundets säte är kommun XXX

3 § FÖRBUNDETS MEDLEMMAR

Förbundets medlemmar är landstinget i XXX, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunerna XXX

4 § FÖRBUNDETS ÄNDAMÅL

Förbundets ändamål är att inom det geografiska området för kommunerna XXX svara för en finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, landstinget och berörda kommuner i syfte att underlätta och uppnå en effektiv resursanvändning. Resurserna ska användas för samordnade bedömningar och insatser som syftar till att den enskilde ska få eller förbättra sin förmåga att förvärvsarbeta.

5 § STYRELSEN

Samordningsförbundet ska ledas av en styrelse. Styrelsen ska bestå av fyra ledamöter med fyra ersättare. Varje medlem väljer en ledamot och en ersättare för denne. Ersättarna har närvaro- och yttranderätt. Ledamöter och ersättare väljs första gången för tiden från och med den 1 juli 20XX till och med den 31 mars 20XX. Därefter väljs ledamöter och ersättare för fyra år räknat från och med den 1 april året efter det att val av fullmäktige i region och kommuner har ägt rum. Styrelsen utser ordförande.

6 § UPPGIFTER OCH BESLUTANDERÄTT

Styrelsen är beslutför när samtliga parter är tjänstgörande. Vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst. Parterna ska samråda innan de beslutar om budget.

Förbundet har till uppgift att

1. besluta om mål och riktlinjer för den finansiella samordningen
2. stödja samverkan mellan samverkansparterna
3. finansiera insatser för individer som behöver samordnade rehabiliteringsinsatser
4. besluta på vilket sätt de medel som finns för finansiell samordning ska användas
5. svara för uppföljning och utvärdering av beslutade åtgärder
6. upprätta budget och årsredovisning för den finansiella samordningen

Samordningsförbundet får inte besluta i frågor om förmåner eller rättigheter för enskilda eller vidta åtgärder i övrigt som innefattar myndighetsutövning eller att tillhandahålla tjänster som är avsedda för enskilda.

7 § PERSONAL

Förbundsstyrelsen ska utse en tjänsteman som ska leda arbetet inom förbundet enligt styrelsens anvisningar.

8 § INITIATIVRÄTT

En medlem i förbundet har rätt att väcka ett ärende i förbundsstyrelsen enligt respektive huvudmans beslutsordning.

9 § SAMRÅD

Styrelsen ska hålla förbundsmedlemmarna underrättade om den allmänna planläggningen av förbundets verksamhet och om frågor av större ekonomisk eller organisatorisk betydelse. Styrelsen har rätt att från förbundsmedlemmarna få de yttranden och upplysningarna som behövs för att styrelsen ska kunna fullgöra sina uppgifter.

10 § KUNGÖRELSER

Förbundets kungörelser, protokoll och andra tillkännagivanden ska anslås på den officiella anslagstavlan hos kommunerna XXX och på landstingets anslagstavla.

11 § ANDELAR I TILLGÅNGAR OCH SKULDER SAMT FÖRDELNING AV KOSTNADER

Medlemmarna har vid varje tidpunkt andel i förbundets tillgångar och skulder i förhållande till vad man tillskjutit för att täcka kostnaderna.

Fördelningen mellan medlemmarna är att Försäkringskassan bidrar med hälften av medlen, landstinget med en fjärdedel samt kommunerna XXX gemensamt med en fjärdedel.

12 § STYRNING OCH INSYN

Förbundsstyrelsen ska upprätta tertialuppföljningar med helårsprognos för verksamheten och ekonomin som skickas till medlemmarna. Förbundsstyrelsen ska också årligen i samband med bokslutet redovisa verksamhetens utfall för medlemmarna.

Förbundet får inte ingå borgen och inte heller sätta sig i skuld utöver vad som är sedvanliga krediter för verksamheten.

13 § BUDGET

Förbundsstyrelsen ska varje år upprätta en plan för förbundets verksamhet och ekonomi för de kommande tre åren. För det första av de tre åren ska styrelsen upprätta en preciserad årsbudget. Överskott eller underskott överförs till nästa verksamhetsår. Årsbudgeten ska också åtföljas av mål för verksamheten.

Förbundsstyrelsen fastställer senast den 30 november budgeten för nästkommande kalenderår. Förbundsstyrelsen ska dessförinnan samråda med förbundsmedlemmarna om budgeten. För första verksamhetsåret fastställs budgeten av medlemmarna i samband med att förbundet bildas.

14 § REVISORER OCH REVISION

Förbundets räkenskaper och årsredovisning samt styrelsens förvaltning ska granskas av en revisor för varje förbundsmedlems räkning. Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen utser en gemensam revisor. Kommunerna XXX ska utse en gemensam revisor.

Revisorer och revisorsersättare utses i övrigt i enlighet med bestämmelserna i 25 § i lagen (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser.

Revisorer och revisorsersättare utses första gången för tiden från och med den 1 juli 20XX till och med den 31 mars 20XX. Därefter väljs revisorer och ersättare för fyra år räknat från och med den 1 april året efter det att val av fullmäktige i region och kommuner har ägt rum. Vid revision tillämpas bestämmelserna i 26 § i lagen (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser.

15 § UTTRÄDE

En förbundsmedlem har rätt att efter uppsägning utträda ur förbundet. Uppsägningstiden är tre år.

Vid en förbundsmedlems utträde upplöses förbundet och medlemmarnas ekonomiska mellanhavanden regleras enligt 11 § i denna förbundsordning. Om det efter utträde på den kommunala sidan återstår minst en kommun ska upplösning ske endast om det beslutas enligt 16 §.

16 § LIKVIDATION OCH UPPLÖSNING

Förbundet kan träda i likvidation om medlemmarna är överens om det eller om en eller flera medlemmar utträder ur förbundet. Ett sådant beslut ska alltid föregås av ett samråd mellan huvudmännen.

När förbundet trätt i likvidation ska skulderna betalas och egendomen avyttras. Därefter ska kvarvarande tillgångar fördelas enligt principerna i 11 § i denna förbundsordning. Förbundsstyrelsen svarar för likvidationen.

När styrelsen har fullgjort sitt uppdrag ska den avge en slutredovisning för sin förvaltning. Det görs genom att styrelsen visar en förvaltningsberättelse över likvidationen i sin helhet som redovisar betalning av skulder, försäljning av egendom och skiftet av resterande tillgångar därefter. Till berättelsen ska bifogas redovisningshandlingar för hela likvidationen. Förbundet är upplöst när förvaltningsberättelsen och redovisningshandlingarna har delgivits medlemmarna.

17 § TVISTER

Tvister mellan förbundet och dess medlemmar ska avgöras vid en allmän domstol i Sverige.

18 § ERSÄTTNING TILL LEDAMÖTER, ERSÄTTARE, REVISORER OCH REVISORSERSÄTTARE

Ersättning för arvoden och ersättningar till ordförande, vice ordförande, styrelseledamöter, ersättare, revisorer och revisorsersättare ska följa någon av parternas principer. Skäligt arvode till revisorer betalas av förbundet eller av parterna så som det framgår av lagtexten under 25 § ovan.

19 § ARKIVTILLSYN

Kommunstyrelsen i XXX kommun ansvarar för tillsynen av att samordningsförbundet fullgör sina skyldigheter enligt arkivlagen (1990:782).

20 § FÖRBUNDETS BILDANDE

Förbundets anses bildat den 1 juli 20XX under förutsättning att samtliga medlemmar har godkänt denna förbundsordning då.

Samordningsförbundet XXX

Tjänsteman

Tjänsteutlåtande

Dnr:

Datum

Delegation inom samordningsförbundet XXX

Ärendet

Samordningsförbundets möjlighet till delegation regleras i lagen om finansiell samordning 10§. Av författningskommentaren framgår att

”Enligt andra stycket skall beslutanderätt, förvaltning och verkställighet i ett samordningsförbund utövas av dess styrelse.”

Styrelsen kan dock enligt tredje stycket delegera vissa beslutsrätter till en ledamot eller en ersättare i styrelsen, eller till en tjänsteman hos förbundet. För delegationsrätten gäller delvis samma begränsning som enligt 6 kap. 34 § KL gäller för kommunalförbund. Det innebär att styrelsen inte kan delegera ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet.

Någon begränsning för ärenden som rör myndighetsutövning införs inte, eftersom samordningsförbundet enligt 7 § andra stycket inte får vidta åtgärder som innefattar myndighetsutövning mot enskilda. Vidare får delegation, på motsvarande sätt som gäller enligt 6 kap. 34 § 4 KL, inte ske i ärenden som begränsas av en annan lagstiftning.

Enligt fjärde stycket skall beslut som har fattats på delegation anmälas till förbundsstyrelsen i den ordning som styrelsen bestämmer.”

Finansiell samordning syftar ytterst till att utveckla och förbättra välfärdsarbetet genom att vi använder våra gemensamma resurser på ett effektivare sätt. Insatserna inom den finansiella samordningen ska användas för att medborgare ska få eller förbättra sin förmåga att förvärvsarbeta. Detta sker genom att förbundet finansierar sådana åtgärder som ligger inom de samverkande parternas samlade ansvarsområde. Samordningsförbundet verkar framför allt genom de samverkande parternas ordinarie verksamheter och kommer därför inte att avsätta resurser för egna direkta rehabiliteringsinsatser. Det innebär att delegation som berör myndighetsutövning inte är aktuell.

FÖRSLAG TILL BESLUT

Samordningsförbundet XXX föreslår besluta

att fastställa delegationsordning enligt bilaga 1 till detta tu

*att fastställa rutiner för att anmäla delegationsbeslut enligt bilaga 2 enligt
tu*

Samordningsförbundet XXX

Tjänsteman

Delegation

Personalärenden				
Ärende	Lagrum	Får delegeras till	Anmäls till samordningsförbundet	Kommentar
1. Befogenhet att inrätta och dra in uppdrag till personer som utför uppgifter enligt samordningsförbundets direktiv.		Ansvarig tjänsteman	Nej	
2. Rätt att fastställa lönetillägg kopplade till specifika uppdrag		Ansvarig tjänsteman	Nej	
Upphandlingsärenden				
Ärende	Lagrum	Får delegeras till	Anmäls till samordningsförbundet	Kommentar
1. Avrop av varor och tjänster inom de samverkande myndigheternas ramavtal -högst 10 basbelopp		Ansvarig tjänsteman	ja	Vid större beställningar ska en offertförfrågan göras till flera leverantörer som har ramavtal
2. Upphandling av varor/tjänster utanför kommunens ramavtal				Huvudregeln är att beställning av varor och tjänster ska ske genom ramavtal.
a) Varor/tjänster direktupphandling, högst 2 basbelopp. - över 2 basbelopp		Ansvarig tjänsteman Ansvarig tjänsteman	Nej Ja	
b)) Upphandling av konsulttjänster utanför kommunens ramavtal högst 2 basbelopp - över 2 basbelopp		Ansvarig tjänsteman Ansvarig tjänsteman	Nej Ja	
3. Inhyrning, uthyrning och uppsägning av fastigheter, lokaler.		Ansvarig tjänsteman	Ja	
4. Beslut att ingå och säga upp avtal/abonnemang i anslutning till driften av fastigheten.		Ansvarig tjänsteman	Nej	
Övriga ekonomiärenden				

Ärende	Lagrum	Får delegeras till	Anmäls till samordningsförbundet	Kommentar
1. Beslut om att öppna och avsluta plusgiro- och bankgiro samt rätt att teckna firma gällande Samordningsförbundet XXXX.		Ansvarig tjänsteman	Nej	
2. Rätt att utse de personer som har rätt att disponera över plusgiro, bankgiro, bankkonto samt penningförsändelser som kvitterats ut från post, bank eller någon annan.		Ansvarig tjänsteman	Nej	
3. Utse attestant		Ansvarig tjänsteman	Ja	
Administrativa ärenden				
Ärende	Lagrum	Får delegeras till	Anmäls till samordningsförbundet	Kommentar
1. Göra ansökan till statliga eller kommunala myndigheter, dock inte ansökan till myndigheternas styrelse eller ägare		Ansvarig tjänsteman	Nej	
2. Remittera ärenden och besvara remisser, dock inte yttrande till myndigheternas styrelse eller ägare.		Ansvarig tjänsteman	Ja, vid yttrande	
3. Beslut i ärende om att lämna ut en allmän handling a) utlämnande b) avslag	2 kap. 14 §TF, 15 kap §§ 6 o. 7 SeklL, 14 kap §§ 9, 10 SekrL	Ansvarig tjänsteman Ansvarig tjänsteman	Nej Nej	Vid avslag eller om förbehåll ställs upp ska samråd ske med förbundets sekreterare.

Rutin för att anmäla delegationsbeslut

I delegationsförteckningen framgår vilka beslut som ska anmälas till samordningsförbundet.

Följande rutin gäller för att anmäla delegationsbeslut.

1. Beslutet förs upp på delegationsförteckningen, se blankett nedan.
2. Aktuell delegationsförteckning lämnas till samordningsförbundet inför varje sammanträde.
3. Efter sammanträdet samlas delegationsförteckningarna i pärmar hos den ansvariga tjänstemannen. De sparas i två år efter anmälan i samordningsförbundet.

ANMÄLAN AV DELEGATIONSBESLUT

Område eller motsvarande	Utskriftsdatum
Handläggare	Avser tiden

Beslut	Beslutsdatum	Kommentar

Avsiktsförklaring

Ca fem procent av befolkningen i arbetsför ålder behöver samordnade rehabiliteringsinsatser, dvs stöd från såväl kommunen, regionen, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Individens behov måste mötas samlat. De olika aktörernas insatser är beroende av varandra för att en väl fungerande rehabilitering ska komma till stånd. En effektiv rehabilitering utgår ifrån ett helhetsperspektiv och förutsätter att olika resurser som erbjuds den enskilde samordnas. Genom samordning blir också samhällets totala insatser och kostnader för rehabilitering synliga.

Länsarbetsnämnden Västra Götalands län, Försäkringskassan Västra Götalands län, Kommunförbunden i Västra Götaland och Västra Götalandsregionen uttalar viljan att i samverkan mellan myndigheterna och inom ramen för den nya lag-stiftningen (Finansiell samverkan inom rehabiliteringsområdet, 2003/04: SfU4) söka nya gemensamma tillvägagångssätt att stärka dem som på grund av ohälsa varit utan arbete en längre tid. Parterna är också överens om värdet av gemensamma förebyggande insatser inom ramen för finansiell samordning.

Finansiell samordning ska ses som ett viktigt steg mot en hållbar välfärd till gagn för den enskilde invånaren och för samhället i stort. Initiativet till finansiell samordning bör komma från den enskilda kommunen. Parterna har beredskap att bistå, underlätta och medverka i utvecklingen av dessa samverkansformer.

I huvudsak vilar denna avsiktsförklaring på de riksövergripande mål som riksdagen fastställt för samverkan och som gäller fr o m 1 jan 1998 samt de regionala mål för Västra Götaland som antagits 2002 av regionala ledningsgruppen för samverkan om rehabilitering och åtgärder för att förebygga ohälsa och utestängning från arbetsmarknaden.

Frågan om de tre pågående Socsam-försökens (Hisingen, Stenungsund och Grästorp) ev övergång till samordningsförbund beslutas lokalt.

För Kommunförbunden i

Göteborgsområdet Västra Götalandsregionen

FyrBoDal Försäkringskassan Västra Götalands län

Skaraborg Länsarbetsnämnden i Västra Götaland

Sjuhärad

Samordningsförbundet XXX

Tjänstemannen XXX

Tjänsteutlåtande

Dnr:

Datum

Förslag till attestordning med mera för Samordningsförbundet XXX

Attestordning för samordningsförbundet

Ordförandens fakturor attesteras av förste vice ordförande. Vice ordförandes fakturor attesteras av ordförande. Fakturor för samordningsförbundets övriga ledamöter och deras ersättare attesteras av den verkställande tjänstemannen.

Attestordning avseende sekretariatet

Samordningsförbundets ansvariga tjänsteman attesterar fakturor för verksamheten vid sekretariatet. Attesträdden gäller upp till ett belopp motsvarande tre basbelopp. Attestering av fakturor på högre belopp eller fakturor som avser den verkställande tjänstemannen attesteras av samordningsförbundets ordförande, med vice ordförande som ersättare.

Rutiner vid upphandling vid sekretariatet

Avrop och inköp av varor eller tjänster ska i första hand ske inom ramavtal som har ingåtts av kommunen, Försäkringskassan, landstinget eller Arbetsförmedlingen.

Vid direktupphandling gäller följande riktlinjer:

Affärsmässighet ska alltid iakttas. Upphandlingens värde ska vara lågt, annars ska det finnas synnerliga skäl. Sådana skäl kan vara brådska orsakad av omständigheter som inte kunnat förutses och som inte beror på den upphandlande enheten (sekretariatet). Prisjämförelser ska göras för att bedöma rimligheten i det offererade priset.

Gällandetid

Attestordning med mera för Samordningsförbundet XXXXX enligt detta tjänsteutlåtande gäller från och med den 1 juni 2008 tills vidare dock längst till och med den 31 januari 2111.

Förslag till beslut

Samordningsförbundet XXX föreslås besluta

- att ordförandens fakturor attesteras av förste vice ordförande. Vice ordförandes fakturor attesteras av ordförande. Fakturor för samordningsförbundets övriga ledamöter och deras ersättare attesteras av den verkställande tjänstemannen.
- att den ansvariga tjänsteman får rätt att attestera samordningsförbundets fakturor för verksamheten vid sekretariatet. Attesträkten gäller belopp på högst tre basbelopp.
- att attestering av fakturor på högre belopp än tre basbelopp eller fakturor för den ansvariga tjänstemannen attesteras av samordningsförbundets ordförande, med vice ordförande som ersättare
- att avrop och inköp av varor eller tjänster i första hand ska ske inom ramavtal som har ingåtts av kommunen, Försäkringskassan, landstinget eller Arbetsförmedlingen
- att besluten enligt ovan gäller från och med den 1 juni 2008 tills vidare dock längst till och med den 31 januari 2009
- att förklara protokollet under denna punkt omedelbart justerat

Samordningsförbundet XXX

Tjänsteman

Rehabiliteringsteameti

**Försäkringskassan
Arbetsförmedlingen
Sjukvården
Socialtjänsten**

ÖVERENSKOMMELSE OM INFORMATIONsutBYTE

Verksamheten inom rehabiliteringsteamet XXX bygger på samverkan mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, socialtjänsten och primärvården.

Den information om en person som lämnas mellan de olika myndigheterna är begränsad och syftar till att rehabiliteringen ska fungera effektivt för individen.

Jag samtycker till att de uppgifter som gäller min rehabilitering lämnas mellan de olika myndigheterna

Plats.....

Namn.....

Personnummer