

Själv är bäste dräng?

En nationell konferens om delregional samverkan

Stockholm 23 – 24 april 2007

Välkomna!

Margaretha Eriksson, Regionbibliotek Skåne och *Bengt Källgren*, Regionbibliotek Västra Götaland, hälsar välkomna.

Som bakgrund till de två dagarna finns Ansvarskommitténs slutbetänkande

Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft (SOU 2007:10)

<http://www.sou.gov.se/ansvar/betankande.htm>

Den svenska nätverksstaten

Markus Gossas, Fil dr i statsvetenskap, Institutet för Framtidsstudier

M. G. ger oss en introduktion till hur statens roll förändrats under 1900-talet: Den starka staten hade en tilltro till enhetliga lösningar med expertstyre och storskalighet. Central planering var utmärkande och den hade sin storhetstid från 1930 till slutet av 70-talet.

Den starka staten efterträddes av nätverksstaten och individen och de lokala behoven tog överhanden. Det ledde till decentralisering och privatisering, samarbete och lokalt inflytande. Projekt startade kring lokala ämnen som ekologisk hållbarhet, jämlikhet mm. Vårdsektorn är ett annat bra exempel där samverkan är nödvändig. Samverkan blev ett argument för att slå ihop kommuner. Då försvann i stället samarbetena! I stället för samarbeten fick man kommunblock. En idealkommun har minst 8 000 invånare.

Från 1990-talet till 2000 ökar samverkan drastiskt igen. Landstingens samarbete ökade stadigt. Staten hjälper till genom att stifta nya lagar för att underlätta samarbete, ex. Lagen om regional samverkan. På 2000-talet tillsätts delegationer för att öka samverkan. Vilka hinder finns? Juridiska? Psykologiska? Man kan se det som en ny kommunreform. I stället för att slå samman kommuner kan gränsen göras flytande.

Ansvarskommittén var i en liknande situation i slutet av 70-talet. Då fungerade inte kommunindelningen, nu räcker inte regionerna till. Kommunernas samverkan har ökat, liksom på 70-talet.

Vad föreslår Ansvarskommittén? Landet ska delas in i 6 – 9 regioner med 1 – 2 miljoner invånare per region. Det ska finnas ett regionsjukhus och minst ett universitet samt en gemensam arbetsmarknad. Detta ska vara genomfört senast 2014 – 2015. Förslaget har drag från både den starka staten och nätverksstaten. Man överlåter att hitta egna sätt att organisera förändringen. Om inte förändringen är genomförd senast 2014 infaller ett statligt tvång.

Man skymtar den starka statens återkomst, tycker M.G. Den offentliga sektorn har sektoriserats, det behövs större helhetssyn t.ex. kommunsamverkan. Det finns en skepsis mot kommunsamverkan som återkommer. Det är för rörigt, behöver styras upp.

Kommer reformen att lyckas? Länsgränserna har hållit länge men andra gränser brukar vara ganska tillfälliga. Kommunerna har redan organiserat sig, Mittaldalen, Umeåregionen, nordöstra Skåne t.ex. Stockholm – Mälardalenregionen kom till på initiativ av kommunerna, de består av ett 50-tal kommuner och har stöd av Länsstyrelsen. Tillväxt, pendling, internationell konkurrens är viktiga ord i detta samarbete. Om Ansvarskommittén får bestämma kommer den att splittras upp.

Ansvarskommittén – personliga reflektioner

Gunnar Wetterberg, samhällspolitisk chef, SACO

G.W har skrivit biografien, *Kanslern : Axel Oxenstierna i sin tid*. del 1 och 2 Oxenstierna var strateg, analytisk, sysslade med personalledning, hade god analys- och förhandlingsförmåga. Han hade en oerhörd mångsidighet och ett modernt och skickligt sätt att jobba på. I slutet av 1800-talet gavs Oxenstiernas brevväxling ut; *Rikskanslern Axel Oxenstiernas skrifter och brevvexling*. Där kan man följa Oxenstiernas arbete från ena dagen till den andra. Han improviserar hela tiden, är konstruktiv och söker lösningar. Han kommer på smarta lösningar, hittar t.ex. på landshövdingarna som en mellanchefs nivå. Under 42 år var han rikskansler och hade en oerhörd maktställning.

Gunnar Wetterberg har också skrivit om Rudbeckius som försökte driva opposition. Finns med i *Levande 1600-tal: essäer*. Oxenstiernas sätt att jobba kan beskrivas som trial and error, han provar, backar, försöker på nytt sätt. Under Oxenstiernas tid flöt länsgränserna. Intressant att fundera på är hur Ansvarskommitténs förslag blir för identiteten. Vi genomgick ett identitetskifte för 100 år sedan. Då hade prästståndet _ av makten. Det fanns ett motstånd mot att avskaffa ständsriksdagen från deras sida. Häradena var det man ville göra kommuner av, de var viktiga för den lokala identiteten, men man valde att göra det av socknarna i stället. Prästerna gavs den lokala makten mot att de skulle avstå den på riksplanet. Kohandel! Häradidentiteten är helt borta idag, fast detta inte är så länge sedan.

G.W. tycker att det hade varit bra med ett förstakapitel där Ansvarskommittén förklarar vad de gör och varför. Den historiska bakgrunden är viktig för förståelsen.

Utanför Skandinavien finns inte kommuner som företeelse. Norge och Danmark har härmat oss, men i Sverige är kommunerna mest etablerade. Hur har det blivit så? Fattigvården har stor betydelse till detta. Först byggde kyrkan hospital och allmosorna var den tidens socialförsäkring. Skärselden fanns att hota med för den som inte hade lust att betala. Gustav Vasa tog godsen och gårdarna från kyrkan och tron på skärselden försvann och därmed också intäkterna till kyrkan. 1571 års kyrkoordning innebar att socknarna skulle ta hand om de sjuka. Bönderna fick vara med och dela makten, så var det bara i Sverige och i Schweiz. Den lokala

självstyrelsen var det viktigaste. Sverige pekade på ett kollektiv, inte på en fogde vilket var unikt. Det var inte en demokrati men en politisk kultur skapades där man får ta ansvar och diskutera. Detta har vi med oss i bagaget in i 1800-talet.

1862 års kommunalreform

1866 Sista svenska ståndsriksdagen upplöses och en ny riksdagsordning införs. Avloppsledningar börjar anläggas i Stockholm och Göteborg. Kommunen står för renhållningen. Gustav Möller, socialminister var mot förstatligandet av försäkringskassorna. 1950 var BNP 10 % av den offentliga sektorn, idag är det 30 %. Detta har Ansvarskommittén som utgångspunkt för sitt arbete.

På 1600-talet var Sverige en stark och välorganiserad stat och många tar efter vår modell, t.ex. Ryssland. Vi behövde mellanled (landsting, regioner) för att lösa problem på andra nivåer (stat, kommun). Regionerna vill återsamla staten. Man har sett stuprörsmentaliteten och EU-politiken som är ett bekymmer.

- 1) Regionerna är ett sätt att tvinga ihop staten och hitta en bra organisation. Se över regeringskansliet också, få bort stuprören, tycker G.W.
- 2) Det finns uppgifter som blivit för stora för kommunerna och i stället för hopslagning kan man använda regionen för att avlasta. De har inte gått tillräckligt långt, anser G.W. Eftersom förslaget är så försiktigt uppfattas det som ett sjukvårdsförslag. Gymnasieskolan skulle fungera bättre om regionen stod bakom. Då skulle man kunna få större differentiering i utbudet. Ansvarskommitténs förslag är bra men det behöver byggas vidare. En annan fråga är: Kommer det att bli så här? Nej, troligen inte, enligt G.W. Det kommer inte att vara värt den politiska striden. Ofta har riksdagsbeslut föranletts av försök i 10-20 år, en slags trial and error à la Oxenstierna. Ansvarskommitténs förslag blir kanske bara en statlig omorganisation, en impuls att hitta egna samarbetslösningar.

Frågor till Markus och Gunnar:

Kan kommunsamverkan skapa demokratiproblem?

Det kan vara problem med insyn och ansvarsutdelning.

Varför kommer ansvarsutredningens betänkande just nu?

Det har blivit dags att ordna offentliga sektorn så den följer utvecklingen. Samarbeten i olika former mellan kommuner finns ju redan. EU kan också ha påverkat.

Om gymnasieskolan är bättre som regionansvar (se Gunnar Wetterberg), var borde biblioteken vara?

Biblioteken borde kunna drivas och utvecklas bra i kommunförbund, anser Wetterberg.

Gruppdiskussion dag 1

Frågeställningar inför gruppdiskussionen:

Ta fram ett antal framgångskriterier för ett lyckat samarbete.

Vilka resultat har samarbetet gett?

(för användare, bibliotekspersonal, ev. oväntade effekter)

Grupp 1; Anna-Christina Rutquist, Rebekka Rundberg, Lina Forsebrant, Anette Mjöberg, Åsa Berglund, Marja Östring, Wiviann Wilhelmsson

Framgångskriterier:

- Förankring
- Överlevnadsbehov
- Pengar
- Innehåll
- Struktur för arbetet gällande information och beslut
- Kommunikation
- Delaktighet, generositet, integritet
- Löpande dokumentation
- Synbara och konkreta resultat
- Tydligt syfte och mål
- Avsatt tid
- Inte ha för bråttom
- Nyttan
- Vilja

Grupp 2; Anette Sundbom, Pia Brinkfeldt, Ingalill Walander Olsson, Annelie Bengtsson Stenquist, Margaretha Eriksson, Bengt Källgren

Framgångskriterier för ett delregionalt samarbete:

- Personkemin är viktig. Om en nyckelperson försvinner kan detta påverka och förändra hela gruppen. Detta kan vara särskilt viktigt i biblioteksarbetsgrupper, där medlemskap ofta är frivilligt och där det inte alltid finns lika tydliga resultatdirektiv och tidspress som exempelvis inom företagsvärlden.
- Styrningen är viktigt för att samarbetet skall fungera. Det är ofta svårt att använda en "peka-med-hela-handen"-styrning, så styrningen bör vara "smart" och mer osynlig.
- Samarbeten uppstår ofta som motreaktioner på något, exempelvis i Skåne (motreaktion till Öresundsregionen) och V8 (motreaktion till Umeåregionen). Redan etablerade och starka samarbeten kan hjälpa till att dra de nya.
- En stark vilja där alla delar samma mål och vision.
- Vetskap att man ingår i ett större sammanhang genom ett samarbete ger styrka eftersom man inte är ensam.
- Lärande och kunskap
- Nyttan
- Mod

Vad kan leda till att ett samarbete går i stå eller inte fungerar:

- Det initiala motståndet, om det är svårt att få med alla.
- Arbetsgrupper har inte kommit igång, eller gör egna lösningar som skiljer sig från det gemensamma.
- "Kan-själv-mentalitet"
- Man lägger ner mycket arbete men ser inget konkret resultat.
- Man lägger fokus på sig själv, utan att tänka på användaren. Samarbetet kanske inledningsvis innebär mer jobb för personalen, men betyder ändå en förbättring för användaren. Det kan ibland vara svårt att se det.
- Brist på fokus.

Det är viktigt att inte jaga efter ett samarbete, att inte samarbeta bara för sakens skull. Dock är det viktigt med idéutbyte och vara öppen för de effekter som det kan ge.

Grupp 3; Roland Persson, Susanne Bolding, Christine Wennerholm, Eva Risberg, Barbro Roos, Lena Skoglund

- Genomgång av tre av de stora delregionala samarbetena i Skåne; Skåne nordväst, Sydöstra Skåne, Samverkan Skåne sydväst. Vi ser det delregionala samarbetena som utvecklingsnoder där det också avsätts pengar när det berör en politisk nivå. För Regionbiblioteket bättre att jobba mot de delregionala samarbetena.
- Organisationen ser olika ut i landet, på vissa håll har det blivit ett regionförbund, i Skåne och Västra Götaland tillhör vi ett direktvalt parlament och kommer mycket nära regionen. Det innebär att man samtalar om andra utvecklingsfrågor, viss kraft går åt till detta. I Gävleborg kan man känna en kluvenhet vart man ska rikta samarbetet, mot Mellansverige eller Norrland? Olika samarbeten för olika frågor kan vara en lösning.
- Samarbetet med högskolorna diskuterades och det upplevdes inte som så lätt på sina håll, men i någon mån sker samarbete.
- Vi diskuterade Fabriken som finns på alla bibliotek och dit nästan all kraft går. Fabriken sätter stopp för djupare samarbeten. Hur kommer man åt detta? Politiska nätverk, utveckla metoden med arbetsbyten.

Dag 2

Visionerna och verkligheten

Margaretha Eriksson, regionbibliotekarie vid Regionbibliotek Skåne

I Skånes regionala biblioteksplan ingår att stödja de delregionala samarbetena. Det sammanfaller med att Skåne nu har beredningar som pekar mot Skånes olika hörn. Varför? Enligt SOM-institutets rapport saknades dialog mot kommunerna och detta vill man göra något åt. Det bor 1,1 miljoner människor i Skåne.

I Skåne nordost finns en vision. Man vill skapa:

- Balans
- Synlighet

- Ekonomi

Man vill få muskler tillsammans, gäller räddningstjänst, skola etc. Budgeten består av 25 kr per invånare som satsas på nordostsamarbetet. Turismorganisationen har man gemensamt och det är också den mest lyckade. Man vill agera utåt, gärna mediala projekt som syns i pressen. Marknadsföringen är viktig.

Man vill också samarbeta för att säkra kunskap och kompetens.

Kommunledningsnivån är den viktiga. M.E. konstaterar att det är lätt att få biblioteken att samarbeta men betydligt svårare för kulturen. Biblioteken har en sådan tradition, vi konkurrerar inte utan liknar varandra.

Vid ett chefsmöte nyligen i Regionbibliotek Skånes regi var konsulten Johan Schlasberg inbjuden. Han menade att bibliotekspersonalen behöver tala om vad vi är bra på och tydligt formulera vår affärsidé. Det delregionala samarbetet kan vara en plattform för att bli tydligare. Det behöver bli ett rejält gränssnitt och användarperspektiv var Schlasbergs åsikt. Vi har en förmåga att prata och prata. Vi behöver koncentrera oss något specifikt. M.E. vill:

- Synliggöra biblioteket och det nätverk det tillhör
- Ekonomisera, skapa utveckling för pengarna i stället
- Frigöra resurser, ex. ett gemensamt datasystem

Politikerna bör säga till oss vad vi ska göra, medan tjänstemännen talar om hur vi gör det. V8-området kom överens om gemensamma regler! Vi kan ta deras regler till resten av landet i stället för att ägna mer tid åt detta.

Vad kan Regionbibliotek Skåne göra för att stödja de delregionala valen?

Gruppdiskussion dag 2

Frågeställningar inför gruppdiskussionen:

Vilka möjligheter, hot, styrkor och svagheter ser ni med att utveckla det delregionala samarbetet utifrån föreläsares och ansvarskommitténs förslag?

Stämmer föreläsarens vision/framställning med er egen?

Grupp 1; Anna-Christina Rutquist, Rebekka Rundberg, Lina Forsebrant, Anette Mjöberg, Åsa Berglund, Marja Östring, Wiviann Wilhelmsson

SWOT

S:

Bättre för användarna

Samarbetet kan fungera som ett föredöme; "stolt förvaltningschef"

Samarbetet har skapat en organisation för nya samarbeten

Effektivitetsvinster

W:

Alla vill inte delta i samarbeten

Gamla avtal

Gruppen låser sig och släpper inte in nya

Olika regler; "Mörkrets hjärta"

O:

Samarbeten skapar nya kontakter

Marknadsföring

Man ser den egna verksamheten med nya ögon

och sätter den i ett större sammanhang

Samarbetet lyfter blicken

T:

Det kan finnas rädsla att förlora något på samarbetet

Befintliga nätverk kan komma att splittras om nya regioner/delregioner uppstår

Grupp 2; Anette Sundbom, Pia Brinkfeldt, Ingalill Walander Olsson, Annelie Bengtsson Stenquist, Margaretha Eriksson, Bengt Källgren

Varför ska man samarbeta? Kan vara politiska beslut, man vill synas eller hävda sig. Samarbete är också ett alternativ till sammanslagning, hellre frivilligt samarbete än påtvingad sammanslagning.

Samarbeten innebär olika saker beroende på storleken på aktörerna. För de mindre innebär ett samarbete att man blir starkare, för de redan stora kan samarbete innebära att man får tillbaka resurser, antingen ekonomiska eller personalmässiga.

Hur kan samarbeten utvecklas i och med ansvarskommitténs betänkande? I Norrland kan förslaget innebära en satsning för infrastrukturen av persontransporter. Men för hela landet kan det innebära en satsning på infrastrukturen också för lärande. Biblioteken blir viktiga eftersom ex. lärcentrum har utvecklats mindre sedan försökspengarna tagit slut, och man oftare läser kurser vid universitet och högskolor direkt via sin egen hemdator. Biblioteken blir då en väldigt viktig resurs för den gruppen invånare.

Biblioteken bör utveckla sin användning av webben, där kan vi visa vår kompetens och den "produkt" vi erbjuder. Att framhålla vad bibliotek är bra på, vad som är vår kompetens betyder mycket. Ofta hakas arbetet upp på detaljer och det är svårt att komma vidare.

Väldigt mycket information finns idag tillgängligt på den öppna webben men biblioteken bör bli bättre på att använda den. Kanske är betaldatabaserna på väg att minska i omfattning?

Möjligheter med delregional samverkan:

- Det kan handla om överlevnad för mindre bibliotek. Då har man allt att vinna på att ingå i ett samarbete.
- Effektivitetshöjande och tidsbesparande.
- Stärkande med gemensamma värderingar.
- En öppenhet i stora regioner kan ge frågor och leda till utveckling.

Hot med delregional samverkan:

- Det delregionala samarbetet blir sig själv nog. En risk att man stänger in sig i sitt eget samarbete.
- Det kan vara svårt att genomföra "vågade" delar eller förändringar i ett läge då man måste kompromissa. Det är viktigt att inte grusa nya utvecklingsvägar.

Grupp 3; Roland Persson, Susanne Bolding, Christine Wennerholm, Eva Risberg, Barbro Roos, Lena Skoglund

Vad är mervärdet med bibliotek? Vad är vi bra på?

Viktigt att vi är fokuserade, detta ska vi göra. Går det att samarbeta kring den processen? Oklart, men man måste genom den. Alla behöver inte vara med i allt. Mervärdet kan vara barnen, mötesplatsen, samvaron. Upplevelsen av miljön. Varje bibliotek har sin attraktion. Öppen, välkomnande atmosfär är mycket viktigt. Personlig service och personal är också mycket viktigt. Kanske utveckla caféverksamheten, "Glada torsda'n" då man kan skruva upp lite mer. After work är en annan möjlig verksamhet. Träffas med barnen på bibblan, ta ett glas vin eller en öl.

Vi behöver mäta vår verksamhet med andra mått. Diskussion på gång om detta. Alltid är det fiaskokriterier som mäts som databaser eller utlån.

Kompetenserna behöver ses över, kanske behöver vi ha in andra än bibliotekarier i verksamheten. Samtalet ska vara det viktiga, inte nödvändigtvis informationsexpert. Om informationsarkitekten går till Rådhuset blir biblioteket kvar som mötesplats, bl.a. med möte och samtal om boken. Kanske ser vi en ny yrkesroll.

Vad händer i omvärlden? Lyft boken! Sätt in den i ett modernt, dialogorienterat samhälle 2.0

De bästa resurserna går åt till att bemanna diskarna. Ta bort dom och skaffa informationspunkter i stället, då får man samtal och frågor. Det visar ett försök i Sandviken som visade att man fick 60% mer frågor genom att föra sig ute i biblioteket. Det kan vara möjligt med differentierad service, möjlighet att boka en bibliotekarie för det fördjupande samtalet. Olika nivåer på service. Viktigt med en subjektiv personal som vågar säga sin mening.

Våga prova, det är aldrig farligt! Det finns en rädsla för att göra fel och ofta är vi räddast för vad de egna, bibliotekskollegorna ska säga.

Diskussion i storgrupp

Moderator: Bengt Källgren, Regionbibliotek Västra Götaland

Vilka framgångskriterier finns?

- Delaktighet
- Generositet (lånesamarbete t.ex)
- Integritet
- Personkemi
- Beslut underifrån
- Brukaren i centrum – målet
- Samspel på politiska nivå

- Långsiktig framgång
- Tydligheten (bibliotekskort gemensamt t.ex.)

Vi ska kommunicera nyttan till politikerna. Vilken är den?

Vuxnas lärande t.ex.

- Kan diskutera tillsammans; bibliotekets roll, vart ska resurserna gå.
- Effektivitetsvinster finns att få, servicenivån kan bli bättre genom samarbete.
- Politiker producerar vissa förutsättningar som t.ex. bredband. Biblioteket ska producera kreativa svar på dessa förutsättningar, t.ex. skaffa gemensam server. Använd bredbandet kreativt med t.ex. kurser och utbildningar för olika grupper med syfte att minska den digitala klyftan.

Nästa steg i samarbetet, vad kan vi göra?

- Ny yrkesroll, det handlar mer om samtalet, ett nytt sammanhang. Möta människor. Vi behöver balansera upp databasrollen. Gå utanför huset och arbeta utåtriktat.
- After work, projekt kring detta är tänkbart.
- Utveckla arbetet kring litteratur.

Vilka bör vi få med oss?

- Kommunicera inåt.
- Yrkesrollen, att utveckla den är en viktig roll för Regionbiblioteket.
- Förändra diskarna.
- Professionaliteten bör vidgas. Vi är bra på olika saker. Schemalägg tid för arbete med hemsida, bokinköp etc, resten av tiden är vi i biblioteket eller utanför det.

Oväntade effekter?

Andra frågor uppkommer.

Ökat självförtroende kommer när man driver själva.

Svagheter? Vänta på konsensus?

- Integritet, alla hade sina egna regler. Börja inte i detta för det tar tid.
- Alla behöver inte jobba med allt. Det kan räcka med att ett par personer jobbar med att ta fram en folder för marknadsföring t.ex.

Vad har skånesamarbetet gett för resultat?

- Kompetensutveckling
- Mediasamarbete
- Gemensamt bibliotekskort
- Lämna/låna var man vill
- Gemensam chefsutbildning

Man kommer till en punkt när det krävs kompromisser för att komma vidare i samarbetet. Vad använder vi vår nya kapacitet till? Mötet med våra besökare blir nästa steg. Vi måste få in det reflexiva rummet i biblioteket. Samtalet i biblioteket har aldrig tidigare setts som en resurs. Vi måste hitta den kopplingen. Biblioteksvärlden provar fokusgrupper men det finns mycket mer att göra.

De vågade idéerna måste få komma fram. Konsensus är livsfarligt när man försöker finna nya ord. Tillåtande kollegor är viktigt. Tillåtande chefer är likaså viktigt som tillåter att några i personalen provar det nya. Konsensus kan vara bra när det gäller ett gemensamt system som måste se ut på ett visst sätt.

Nyttan med samarbeten?

V8-samarbetet sparar inte pengar, men man får så mycket mer. Besparing är inte syftet med samarbetet. Webben är mycket viktig när man har långt till biblioteket.

Sammanfattning av Bengt Källgren:

De nyckelbegrepp som karaktäriserar samarbete är:

- Nyttan
- Vilja
- Integritet
- Generositet
- Modiga bibliotekarier
- Kunskap

Vi vill ut ur mörkrets hjärta, alla i samverkan!