

---

# Internationella exempel på lokal samverkan mellan myndigheter

---

Maj 2008

---

Gunnel Hedman och Björn Jansson

---

---

# INNEHÅLL

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. <i>Inledning</i> .....	3
2. <i>Bakgrund</i> .....	4
3 <i>Internationella exempel</i> .....	5
3.1 <i>Norge</i> .....	5
3.2 <i>Danmark</i> .....	8
3.3 <i>Finland</i> .....	12
3.4 <i>Storbritannien</i> .....	14
3.5 <i>Kanada</i> .....	17
3.6 <i>Australien</i> .....	19
4. <i>Generella utvecklingstrender och faktorer</i> .....	23
5. <i>Vår bedömning</i> .....	24
6. <i>Källor</i> .....	27

## 1. INLEDNING

Utredningen om utveckling av lokal service i samverkan har i uppdrag att stödja de statliga myndigheterna i deras arbete med att inrätta lokala servicekontor. Målet ska vara att förbättra tillgängligheten till offentlig service i hela landet och ska driva på utvecklingen av en effektivare offentlig service och tjänsteproduktion. (Dir. 2007:68)

Vi har av utredaren Lars Högdahl fått i uppdrag att studera internationella och nationella erfarenheter av lokal servicesamverkan. I denna sista rapport speglar vi internationella sätt att bedriva en lokal myndighetservice ur ett brukarperspektiv. De internationella jämförelserna visar att för att främja en horisontell samverkan mellan myndigheter tillämpas dels nya styrformer och dels nya strukturer. I de nordiska länderna finns dessutom en tradition att kommunerna har rollen som horisontell samordnare av lokal service till medborgarna.

Vi har tidigare lämnat en rapport om den norska NAV-reformen och en rapport om svenska erfarenheter och vilka slutsatser man kan dra av dessa för utredningens fortsatta arbete.

Maj 2008

Björn Jansson och Gunnel Hedman

## 2. BAKGRUND

Det har utvecklats olika modeller för att styra och organisera myndigheternas arbete. Olika synsätt påverkar också myndigheternas samverkanskultur. I Europa kan man urskilja fyra modeller för att t.ex. styra och organisera arbetsmarknadspolitiken.

*Den nordiska* kännetecknas av ett högt socialt skyddsnet, aktiv arbetsmarknadspolitik, starka fack, låg andel fattiga, hög sysselsättningsnivå, hög bidragsnivå och få lagreglerade anställningsskydd. Det har gett hög ekonomisk effektivitet och jämn inkomstfördelning.

*Den anglosaxiska* har ett socialt skyddsnet, kontantbidrag, svaga fackliga organisationer, hög andel fattiga, låg nivå på lagreglerat anställningsskydd. Det har gett hög ekonomisk effektivitet och ojämn inkomstfördelning.

*Den kontinentala* utmärks av försäkringsbaserade lösningar, relativt starka fackliga organisationer, låg sysselsättningsnivå, höga arbetslöshetsbidrag och starkt lagreglerat anställningsskydd. Det ger låg ekonomisk effektivitet och jämn inkomstfördelning.

*I medelhavsländerna* har man en låg sysselsättningsnivå, lätt att säga upp folk, låga bidragsnivåer och starkt reglerat anställningsskydd. Det har gett låg ekonomisk effektivitet och ojämn inkomstfördelning.

Om man ser på utvecklingen i Norden så är några gemensamma drag:

- Aktiveringslinje, staten prioriterar aktiva arbetsmarknadspolitiska insatser före ersättning.
- Begränsningar i ersättning.
- Ökat fokus på den arbetslöses skyldigheter.
- Ökande lokalt/kommunalt engagemang, särskilt för dem som har svårast att få arbete.
- Gemensamma organisationer mellan stat och kommun för att skapa ”en dörr in” till de myndigheter som ansvarar för insatserna (gäller inte i Sverige).

### 3. INTERNATIONELLA EXEMPEL

#### 3.1 NORGE

NAV-reformen är den mest omfattande förvaltningspolitiska reformen i Norges historia och berör 17 000 anställda. Viktiga utgångspunkter för reformen var i första hand att få fler människor i arbete och undvika att människor hänvisades fram och tillbaka mellan olika myndigheter. Man ville uppnå ett snabbare och effektivare bemötande av brukarna – så att de fick hjälp snabbare och därigenom minskade risken att bli ”inlåst” i arbetslöshet eller sjukskrivning. Reformen var således i första hand inte finansiellt motiverad utan motiverades med hänsyn till brukarna och den långsiktiga samhällsekonomin.

NAV är en ny arbets- och välfärdsförvaltning i Norge. Staten har slagit samman ”Arbetsmarknadsdepartementet” och ”Socialdepartementet” som har blivit ett nytt Arbets- og inkluderingsdepartement. Aetatet (”AMS”) och Trygdeetatet (”försäkringskassan”) har sammanförts till arbets- och velferdsdirektoratet. På fylkesnivå finns en NAV-organisation för fylket (en länsorganisation för arbets- og velferdsdirektoratet).

NAV är på lokal nivå en partnerskapsorganisation mellan staten (företrätt av NAV-organisationen för fylket) och respektive kommun (som tillskjuter minst socialtjänstens ekonomiska bistånd). Kommunen kan föra in fler delar av socialtjänsten om man så väljer.

Kommunen och stat ska vara likvärdiga partners, betoningen av detta är stark liksom betydelsen av förtroende mellan kommun och stat.

Det finns en stark politisk uppbackning och stortinget har i partipolitisk enighet varit drivande i processen. Kommunerna har bejakat förändringen och aktivt främjat reformen.

Arbets- och ansvarsfördelning mellan stat och kommun påverkas inte. Kommunen behåller sina ansvarsområden (även när delar av dessa utförs genom NAV-kontoret) och staten behåller sina ansvarsområden (även det som läggs in i det lokala NAV-kontoret).

Visionen är ”Vi ger människor möjligheter”.

#### Tre övergripande mål

1. *Arbetsvägledning*: Flera i arbete och aktivitet, färre bidragsberoende.
2. *Individuell rådgivning*: Enklare för brukarna, och bättre insatser anpassade efter deras behov.
3. *Effektivisering*: En helhetssyn och effektiv arbets- och välfärdsförvaltning.

För att få tillbaka människor i arbete och för att arbetslösa och sjuka snabbare ska få arbete eller åtgärd har man en individuell handlingsplan för alla, med individuell uppföljning.

”Vi ska samarbeta för att uppnå resultat vi annars inte skulle kunna uppnå själva” är det gemensamma mottot för stat och kommun.

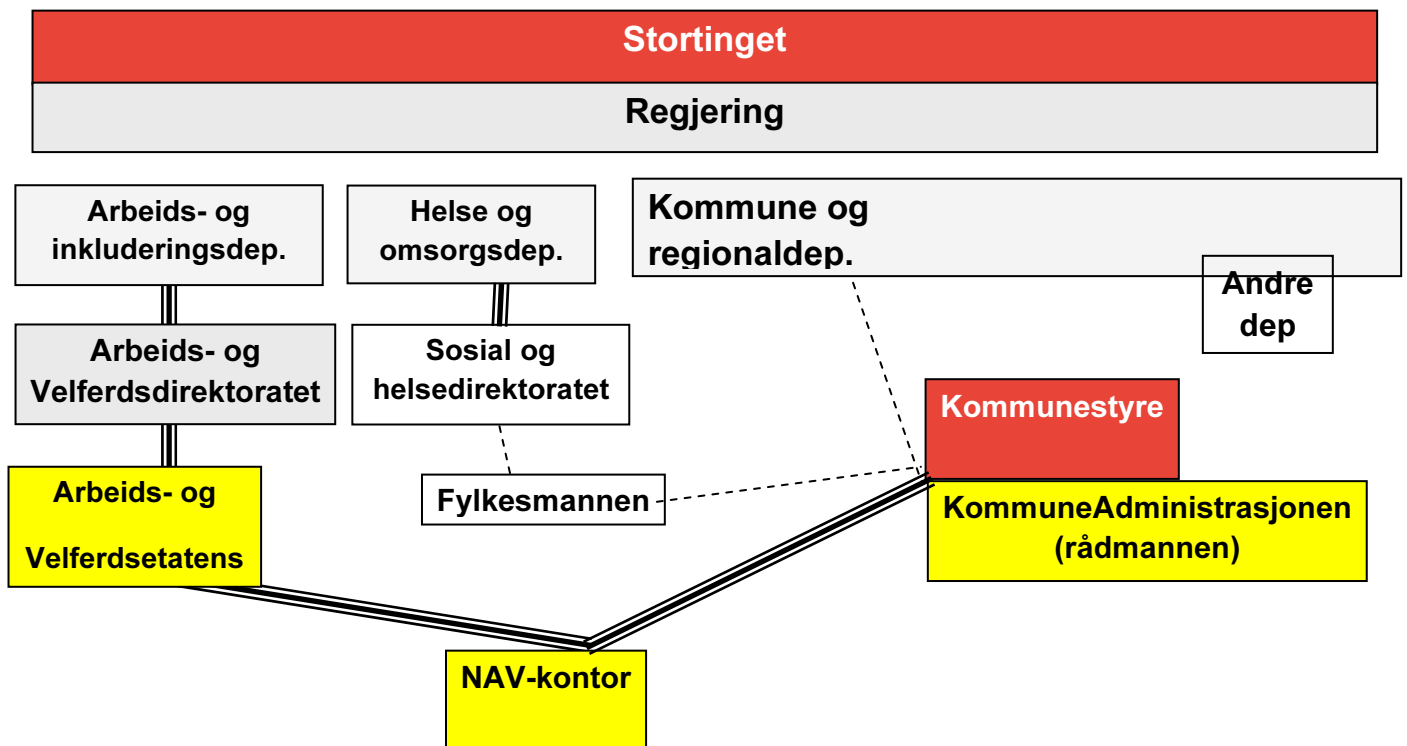
”NAV är en innehålls- och kompetensreform.” Staten behåller ansvaret för de nationella systemen - arbetsmarknadspolitik och nationella försäkringssystem. Kommunen behåller ansvaret för socialtjänsten

På central nivå har det skett en sammanslagning av departement och myndigheter. På den statliga sidan på länsnivå (fylke) finns en NAV-myndighet för fylket.

På kommunal nivå kan organisationen variera. De flesta kommuner kommer att ha ett NAV-kontor per kommun när reformen har genomförts. Större kommuner kommer att ha flera NAV-kontor, t.ex. ska Trondheim ha fyra kontor. Några mindre kommuner samarbetar om ett kontor. På ett ställe finns ett gemensamt regionalt kontor - Gudbrandsdalen.

NAV-kontorsledarna rekryteras från kommunen eller staten, liksom de anställda. De kommer från de enheter som ingår i NAV och kvarstår som anställda hos respektive arbetsgivare (stat eller kommun). Det innebär att man har olika löner, arbetstider och andra arbetsförhållanden beroende på arbetsgivare, men hanterar samma frågor. Ledaren har delegation att besluta i både statliga och kommunala frågor inom NAV-kontorets verksamhet och kan delegera beslutanderätt till medarbetare vid NAV-kontoret oavsett var de är anställda, hos stat eller kommun.

### Översikt över NAV:s organisation



FIGUR 1

NAV-kontoret är en partnerskapsorganisation – där stat och kommun delar på ansvaret och båda kräver rapportering, deltagande, aktivitet och inflytande. Personalen arbetar i team över de gamla gränserna (stat-kommun och olika statliga myndigheter). NAV-kontoret och deras anställda förutsätts arbeta nära samman med andra delar av kommunen, främst den del av socialtjänsten som är kvar i kommunen, kommunens ”helse- och velferdsförvaltning” samt arbete- och kompetensförvaltning (för de kommuner där sådan finns).

När reformen har genomförts ska 19 NAV-fylkeskontor och 465 NAV-kontor sammanlagt ha etablerats i Norges 430 kommuner (fr.o.m. januari 2008). Ett antal specialenheter för att administrera utbetalning av ekonomiskt stöd tillkommer i en del kommuner. Personalen där ska inte själva ha direkt brukarkontakt utan vara en administrativ stödfunktion.

NAV kommer att innebära förändringar i flera dimensioner. NAV är ett partnerskap som innebär en fysisk integration av kontorslokaler, produktionsmedel etc. En teknisk integration ska ske av planering, ärendehantering, IKT, ledning, resultatmätning och rapportering.

Sociokulturellt krävs att normer, kultur, ledning m.m. vävs samman för att kunna ge bästa service för brukarna.

IT-systemen är olika från början. Aetat har med sig in i NAV ett datasystem ”Arena”

Tidigare Trygdeetatdelen har ett datasystem ”Infotrygg”. Det är ett gammalt system som på sikt kommer att avvecklas. Kommunerna har också olika system och ibland flera samtidigt. Trondheims kommun har två system (för respektive socialtjänst och helsetjänst)

Man har så här långt ordnat så att alla kan få tillgång till elementära personuppgifter ur varandras system - som då blir gemensamma och används av alla. Ett ”personkort” kommer att införas när kontoren formellt blir NAV-kontor. Det ska rymma uppgifter om brukarens behov och bakgrund, men där känsligare information utelämnas.

Ett omfattande arbete har påbörjats med att se över och utveckla datastödet – inte minst på nationell nivå. Målet är en gemensam IKT-plattform för hela NAV-verksamheten.

#### SAMMANFATTANDE FÖR- OCH NACKDELAR MED NAV-REFORMEN

##### Fördelar:

- Tydlig minskning av bidrag (arbetslöshet och socialbidrag).
- Lätt att genomföra reform (huvudmän behåller sina ansvarsområden).
- Lätt att samordna i kontor som inte är för stora (kan också beställa kompetens från andra NAV-kontor).
- Alla parter tror på reformen, stark förankring i kommunerna.
- Resultaten goda - 50 % i jobb inom två månader.

### Nackdelar:

- Govädersorganisation (partnerskapsorganisation, omständlig och kan få svårt att lösa konflikter och att verka i en kärvare situation).
- Kommer en partnerskapsstruktur att hålla med olika arbetsvillkor för samma uppgifter?
- Omfattande rapportering och uppföljning till flera parter.

## 3.2 DANMARK

### ALLMÄNT

Danmark är liksom de övriga nordiska länderna i många delar relativt likt Sverige när det gäller bl.a. den offentliga sektorns struktur, styrning och uppgiftsfördelning. Viktigt här är bl.a. den starka roll kommunerna har i den lokala servicen och som en samordnande lokal demokratisk nivå. Många bedömare menar att staten i Danmark har ett starkare ”grepp” om kommunerna och deras verksamhet än i Sverige.

Ett uttryck för statens aktivare roll gentemot kommunerna är då bl.a. den kvalitetsreform som regering och riksdag beslutat om och som till stor del berör service som kommunerna tillhandahåller till medborgarna. Här har funnits intentioner från staten att etablera kvalitetsnormer och även brukarmätningar efter samma struktur i hela landet även när det gäller kommunal verksamhet. Denna kvalitetsreform är av relativt färskt datum och drivs av regeringen. Kommunerna har engagerat sig i genomförandet av detta och driver genom Kommunernas Landsförening (KL) ett gemensamt kommunalt kvalitetsprojekt som bärs upp av ett antal medverkande kommuner och består av 18 delprojekt.

Danmark har också nyligen genomfört en kommunreform som trädde i kraft 2007. Denna reform innebar att kommuner slogs samman, antalet kommuner minskade från 271 till 98. Genom reformen förändrades också amtens antal och roll, de 14 amten blev fyra regioner med ansvar för i stort sett bara sjukvård, de är direktvalda men saknar egen beskattningsrätt (finansieringen sker genom bidrag från staten och i mycket begränsad omfattning genom att kommunerna köper tjänster).

Vi kommer att översiktligt belysa två former för samverkan mellan myndigheter, dels jobcentre (samordning inom den lokala arbetsmarknadspolitiken), dels borgerservice (samordning av allmän service till medborgarna). Dessa två former för samordning av medborgarservice är relativt nya, de har det gemensamt att de ger medborgarna ”en dörr in” till var sin del av den offentliga servicen.

Men dessa två ”dörrar” har olika karaktär:

- Jobcentres arbete innefattar ofta en längre relation med medborgaren och en bredare insats.

- Borgarservicens service till medborgaren ska vara frågor som kan lösas i ett sammanhang och relativt snabbt utan att det ska krävas skönsmässig bedömning.

Kommunerna har därför normalt valt att lokalmässigt och verksamhetsmässigt skilja jobcentre och borgerservice åt. I några mindre kommuner har dock en gemensam lokalisering genomförts.

#### JOBCENTRE

Traditionen när det gällde det offentliga ansvaret för arbete med arbetslösa beskrevs som bestående av ”två strängar”:

- En sträng för försäkrade arbetslösa, a-kassa, - statens ansvar.
- En sträng för oförsäkrade arbetslösa (ofta ungdomar), socialbidrag, - kommunens ansvar.

I debatten före reformen beskrevs målet ofta som att man skulle gå över till ”en sträng” – samla ansvaret för arbetet med de arbetslösa på ett ställe där statliga och kommunala insatser samordnades. Arbetsmarknadens parter var dock negativa till att kommunerna skulle ta över ansvaret för arbetet med försäkrade arbetslösa och även ansvaret för försörjningsstöd till denna grupp.

Utvecklingen mot jobcentre har drivits fram och styrts av en medveten politisk vilja från regering och riksdag. Målet har varit att genom snabbare och aktivare insatser få fler i arbete. Reformen ska utvärderas 2010. Inom ramen för reformen infördes ett lokalt arbetsmarknadsråd som fungerar som rådgivande till respektive jobcentre.

Bakgrundsmässigt noteras att i Danmark har kommunerna haft ett bredare ansvar för försörjningsstöd än i Sverige, t.ex. har kommunerna alltid haft ansvar för stöd till sjuka. Däremot har arbetslöshetsersättningen organiserats efter samma modell som i Sverige med arbetslöshetskassor som har en stark facklig koppling. Detta innebar att kommunerna hade ett stort ansvar i försörjningsstödsfrågor med undantag för arbetslöshetsersättning som administrerades av arbetslöshetskassor och styrdes av staten. Man kan se det så att det fanns två linjer för försörjningsstöd – en kommunal och en statlig/arbetslöshetskassa.

Regeringen lanserade hösten 2002 ett program ”Flere i arbejd”. Ett viktigt inslag i detta program var att försöka få fram ett samarbete mellan arbetsförmedling och kommunerna. Här hade samverkan i stort sett ut som i Sverige, kommunerna drev olika projekt för aktivering och kompetensutveckling av arbetslösa som delfinansierades av staten.

2005 fastställdes en ny modell för arbetsmarknadspolitikens organisation efter en kompromiss genom beslut i riksdagen. Denna trädde i kraft 2007. Den innebar bl.a. att antalet arbetsmarknadsregioner minskade till fyra (vilka också stämmer överens med den statliga arbetsmarknadsstyrelsens fyra driftsregioner).

Ett antal jobcentre etablerades, målet var att det skulle finnas ett jobcentre i varje kommun, men vissa ö-kommuner var för små och slog sig samman med en grannkommun så resultatet blev 91 jobcentre<sup>1</sup>. Jobcentre innebär att arbetsförmedlingens arbete med aktivering av

---

<sup>1</sup> Man ville inte ha alltför små jobcentre, ett jobcentre borde därför inte ha mindre än 7-8 anställda.

arbetslösa samlokaliseras med den kommunala socialtjänsten. Men de är i normalfallet fortfarande två organisationer med var sin chef. I vissa ”pilotkommuner” (14 st) har man dock en gemensam jobcentrechef, här är kommunen ensam huvudman. Hittills menar man att det inte går att se någon tydlig skillnad i utfall mellan ”piloter” och övriga.

Strukturen på jobcentrena baseras på att en del kommunal verksamhet ingår liksom en del statlig verksamhet. Detta innebär att den kommunala delen normalt i ett jobcentra är mycket större än den statliga. Jobcentrena använder också alternativa utförare för olika åtgärder, det är främst inom den statliga delen av verksamheten som alternativa utförare återfinns.

Arbetsmarknadsstyrelsen ansvarar för en gemensam dataplattform till jobcentrena – ”arbetsmarknadsportalen”.

Staten arbetar med starka och tydliga ekonomiska incitament för att styra arbetet i den kommunala delen av jobcentre – tekniskt genom att statsbidrag är kopplade till kriteriet som respektive jobcentre måste uppfylla om inte statsbidraget ska reduceras (det kan t.ex. avse att ha viss täthet i kontakten med arbetslösa). En debatt finns om denna incitamentstyrning och till den kopplade rapporteringskrav leder till att mycket tid och kraft går åt i ”byråkrati”.

## BORGERSERVICE

### ALLMÄNT

Borgerservice center var en viktig del kopplad till kommunreformen, då man ville förbättra kvalitén i servicen och samtidigt var rädd för att kommunsammanslagningen skulle leda till att medborgarna upplevde att det var svårare att få kontakt med kommunen och få sin service. Lösningen på detta blev att inrätta borgerservice så servicen kunde upprätthållas och förbättras trots kommunsammanslagningarna. Detta innebar ju då att även om kommunen blev större kunde i den gamla kommunen inrättas ett borgerservice centre i det gamla rådhuset (i den tidigare kommunen), detta innebär också att de flesta medborgare har relativt nära till ett borgerservicekontor. Danmark har i dag ca 300 borgerservicekontor.

Reformen om införande av borgerservice stöddes av en lag som i första hand innebar att de anställda vid borgerservice kunde få tillgång till sekretessbelagd information från fackförvaltningarna när de hanterade ett ärende för en individ. I samband med reformen fördes vissa uppgifter över till kommunerna och borgerservicen som tidigare legat på statliga myndigheter, t.ex. att utfärda pass. Borgerservice är en kommunal organisation och har ingen statlig koppling annat än om kommunerna genom lag eller avtal har uppgifter från staten.

Borgerservicekontoren är således en relativt ny företeelse, men kommunerna i Danmark har tidigare haft utvecklade medborgarkontorslösningar under benämningen ”Kvik Skrank”. Flera kommuner gick dessutom i samband med reformen före och inrättade borgerservicekontor (dock utan den möjlighet till lättnad i sekretessbestämmelserna som kom med lagstiftningen).

En idémässig utgångspunkt för reformen har varit att kommunerna och borgerservicen ska vara medborgarens ”huvudingång” eller om man så vill en ”samlad frontbetjäning” till hela det offentliga myndighets-Danmark. Borgerservicekontoren ska då antingen hantera frågan

själva eller skicka den vidare för hantering till en fackförvaltning (man avses då kunna lägga in ärendet och skicka dokumenten vidare – medborgaren ska inte slussas mellan myndigheter).

Viktigt att notera är dock att borgerservicekontoren inte ska lösa alla frågor. Tanken är att man ska lösa frågor som är strukturerade, går snabbt och inte kräver någon skönsmässig bedömning. Andra frågor tar man emot, ser till att ärendet blir rätt startat (blanketter ifyllda, rätt uppgifter lämnade, lämnas till rätt fackförvaltning).

Frågan om ”kanaler” och kanalstrategier har varit en viktig utvecklingsfråga. Myndigheterna vill främja en utveckling mot ökad användning av hemsidor (”e-kanal”) för att frigöra resurser från de dyrare kanalerna, som ju då kan leda till ekonomiska besparingar eller att man kan ge mer stöd till medborgare som behöver en personlig kontakt.

Medborgarnas kanaler till borgerservicen		
Kanal	Andel i Danmark (%)	Andel i Köpenhamn (%)
Digital (hemsida etc)	29	14
Telefon	46	33
Personligt besök	19	32
Brev, fax	2	21
Annat	4	4

FIGUR 2

#### KÖPENHAMN

Köpenhamns centre för borgerservice är två år gammalt. Köpenhamn har fem borgerservicekontor och ett sjätte kommer snart att öppnas. Målet är att medborgarna ska ha max tre kilometer till ett borgerservicekontor. Varje borgerservicekontor har en egen chef som har budget- och personalansvar. Borgerserviceverksamheten hör administrativt till ekonomiförvaltningen men arbetar med service som hör under alla kommunens förvaltningar och en del statliga myndigheter (t ex pass som nationellt sorterar under polisen).

Borgerservicekontoren började etableras i Köpenhamn 2004. Principen är att de frågor man lägger över till borgerservicekontoren ska vara okomplicerade och inte kräva skönsmässig bedömning (de ärenden som kräver skönsmässig bedömning ligger kvar på fackförvaltningarna). De uppgifter som borgerservicekontoren utför finns förtecknade i en särskild lista, denna lista arbetas fram i dialog mellan borgerservice och fackförvaltningarna, sedan blir det ett politiskt beslut där ”oppgavelselistan” fastställs<sup>2</sup>.

I Köpenhamn diskuteras mellan kommunen och universiteten att ett borgerservicekontor ska ta hand om service till utländska studenter och forskare när det gäller kommunal service och information (Welcome shop).

<sup>2</sup> Gällande ”oppgavelselista” april 2008 se bilaga 1.

Köpenhamns borgersservicekontor har i genomsnitt ca 20 anställda per kontor, detta medger en viss specialisering mellan handläggarna. När borgersservicekontoren etablerades, rekryterades de flesta handläggare från de förvaltningar som lämnade ifrån sig uppgifter, främst inom det sociala området. Detta innebar att man fick en kader med erfarna handläggare som kunde system och hade medborgarnas förtroende. Nu rekryterar man öppet, men lägger fortfarande stor vikt vid kompetensen. Nyrekryterade handläggare har ofta ett område som sin specialitet men målet är att de ska bredda sin kompetens för att kunna hantera flera typer av ärenden. Allteftersom handläggarnas kompetens breddas blir de ”ackrediterade” för fler områden<sup>3</sup>. Man kan alltså tala om en karriärutveckling som delvis består i breddning.

De svårigheter man noterar med utvecklingen av borgersserviceverksamheten är framförallt tre:

- Det finns många IT-system, vilket leder till problem med uppkopplingar och hantering, (många uppgifter löses fortfarande genom att borgersservicekontoren skickar pappersblanketter till fackförvaltningarna).
- Arbetsbelastningen gör att det är svårt att hinna med kompetensutvecklingen.
- Att det tillförs nya uppgifter leder också till nya krav och behov av kompetensutveckling, så tog man t.ex. från 1 januari 2007 över utfärdande av pass och körkort.

### 3.3 FINLAND

Finland står för ett nytt sätt att tänka horisontellt på politik- och policynivå. Det finns en stor politisk samsyn om detta synsätt. Regeringen har utarbetat strategidokument som innehåller tväradministrativa politikprogram som går över de traditionella gränserna och integrerar förvaltningsområdena. Det leds och samordnas av de ministrar som ansvarar för programmen. Varje program har en heltidsanställd programdirektör som håller i implementeringen av dem. Några sådana program som fastställts är:

- Informationssamhällsprogrammet (statsministern)
- Sysselsättningsprogrammet (arbetsmarknadsministern)
- Politik för företagsamhet (handels- och industriministern)
- Politikprogrammet för medborgarinflytande (justitieministern)

One Stop Shop är ingången till förvaltningarna. Arbetsförmedling och socialtjänst har slagits samman i en ny statlig organisation, med intern arbetsfördelning.

1. Första linjen Job-Search Centre för arbetslösa med ”ringa behov”.

---

<sup>3</sup> Ackrediteringen görs av borgercenterchefen och leder till att man får handlägga nya typer av uppgifter och får tillgång till nya system.

## 2. Andra linjen Labour Force Service Centre är för arbetslösa med ”omfattande behov”.

En ny lag om samservice inom den offentliga förvaltningen 2.3”007/223 ersatte april 2007 den gamla lagen om kundbetjäning (802/1993). Den gamla uppfyllde inte grundlagens krav fullt ut. Serviceurvalet var litet och oenhetligt och begränsade centralförvaltningens möjligheter att koordinera åtgärder inom olika sektorer. Förändringarna i befolkningsstrukturen och ökade krav på produktivitet, lönsamhet och tillgång till offentliga tjänster var andra skäl till en ny samservicelag. (SRR 2/2005). Lagen gäller för statliga myndigheter (från central till lokal nivå), kommunala myndigheter (kommunala samarbetsorgan) och Folkpensionsanstalten. Lagen gäller kundservicefunktioner, inte ärenden som innebär beslutanderätt eller förutsätter personligt besök hos berörd myndighet.

Samserviceavtal reglerar myndigheternas servicesamarbete. Intressant är att verksamheten inte behöver offentligt anbudsförfarande utan en direkt upphandling är tillräcklig och möjlig.

Ministeriet kan ålägga en myndighet som hör till dess förvaltningsområde att ingå avtal om:

- Myndigheten inte har ingått avtal.
- Samservice uppenbart behövs för att trygga tillgången till tjänster och för att effektivisera verksamheten.
- Det finns en samarbetspartner som är villig att ordna samservice.

Alla villkor ska vara uppfyllda för att denna tvångsparagraf ska kunna tillämpas.

Alla ska ha samma rätt till service oavsett var de bor, men den kan se olika ut. Organisationer ska ge 1200 statliga servicepunkter och 200 samservicekontor. Polisen planerar att etablera 100 servicepunkter. Kommunen kan vara uppdragstagare och svara för statlig service.

Samservice ges oftast i samma hus som andra myndigheter, Tjänstehus. Tidsbeställning hos berörda myndigheter behövs för en djupare service och beslut i ärenden.

En utredning som väntas bli klar i juni 2008 att föreslå att myndighetsservice flyttas över till kommunerna. Kommunförbundet i Finland är positivt till en sådan utveckling. Det finns ca 400 kommuner i Finland men en sammanslagning är på gång som ska resultera i 350 kommuner. I vissa kommuner finns inte något samservicekontor. Fullt utbyggt kan det bli 300-500 kommunala samservicekontor och 600-700 statliga. Det innebär en halvering av de statliga kontoren. Vissa utpekade privata företag kan också ge information i vissa frågor.

En statlig myndighet får inte upphöra på en ort om man inte har prövat möjligheterna till samservice först. Några serviceområden har kommit tillbaka i kommuner genom samservice. En service som har uppskattats, men som inte kan räknas som samservice, är tillståndsbil för passärenden som är en form av närservice.

Största kanalen för medborgarservice i framtiden hoppas myndigheterna blir webben. Idag är telefonen viktigast, inte minst i glesbygd. Kommunen blir allt viktigare som kanal till medborgarna i ett serviceperspektiv, men stuprör finns också i kommunala förvaltningar.

Serviceorganisationen med One Stop Shop på servicekontoren kräver mycket kunskap hos personalen. De som arbetar med att ge bred service till människor bör ”uppgraderas”. De är en viktig förutsättning för att samservice fungerar utifrån de ambitioner som regering och riksdag har haft med reformen. De kundundersökningar som gjorts, visar att de som har använt servicen är nöjda, medan andra medborgare har varit mer tveksamma.

### 3.4 STORBRITANNIEN

#### ALLMÄNT

Storbritannien har en mycket centralstyrd offentlig organisation i jämförelse med Sverige. De största skillnaderna i detta avseende kan kanske sägas bero på dels att kommunernas roll är liten såväl ekonomiskt som vad avser kommunal kompetens, dels att det inte finns självständiga myndigheter på samma sätt som hos oss. Denna centralisering har på senare tid motverkats av ökat regionalt självstyre bl.a. för Skottland och Nordirland.

Redan på 1980-talets mitt önskade de konservativa regeringarna genomföra en omdaning av statsförvaltningen. I centrum för uppmärksamheten stod bildandet av decentraliserade myndigheter (ofta single-purpose-myndigheter) och mer marknadsliknande styrformer. Medborgarnas behov och förvaltningens kostnadseffektivitet var också viktiga ledord. En icke avsedd effekt av denna förändring var en ökad fragmentisering.

Sedan Labour 1997 erövat regeringsmakten under Tony Blair utvecklades en strategi ”Modernising Government” som presenterades officiellt för parlamentet 1999<sup>4</sup>. En grundprincip i denna politik är integrering. Policys och program, såväl nationella som lokala, förväntades hantera frågor ”in a joined-up way” som går utöver den organisatoriska strukturen inom förvaltningen. Bland utfästelserna i ”Modernising Government” märks behovet att få myndigheter att samverka, att mer se till brukarnas behov och att tjäna alla grupper i samhället:

Responsive public services: We will deliver public services to meet the needs of citizens, not the convenience of service providers. We will:

- Deliver a big push on obstacles to joined-up working, through local partnerships, one-stop shops, and other means.
- Involve and meet the needs of all different groups in society<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Se <http://www.archive.official-documents.co.uk/document/cm43/4310/4310.htm>

<sup>5</sup> Ur Modernising Government 1999

“Modernising Government” innehöll också ett avsnitt om IT och förbättring av servicen – ”Information age government”.

Två begrepp som använts för horisontell samverkan i Storbritannien är ”Joined-up Government” och ”Holistic Government”. Ett viktigt instrument som användes mycket för horisontell samordning var ”Cross-departmental policy reviews” vilka visade på behovet av gemensamma målformuleringar för att bättre samordna styrningen av ett antal myndigheter.

Stor uppmärksamhet ägnas i Storbritannien åt ”policy-nivån” när det gäller horisontell samordning, bland annat har ”Cabinet Office” (statsrådsberedningen) och the Treasury (finansdepartementet) fått en ökad betydelse och en starkare roll för att kunna driva horisontell samordning. Ett flertal enheter bildades inom dessa för att främja koordinationen av sociala frågor (t ex Performance and Innovation Unit, the Social Exclusion Unit, the Women’ s unit, the UK Anti-Drugs Coordination Unit samt the Regional Co-ordination Unit).

En viktig drivkraft för att förbättra den horisontella samordningen anges vara de årligen återkommande Comprehensive Spending Review som introducerades 1997. Syftet med detta instrument var att se budgeten för statsförvaltningen som en helhet och skapa större möjligheter att omfördela resurser till prioriterade områden. Diskussionen om horisontell samverkan tycks ha minskat något de senaste åren till förmån för begrepp som ”delivery”, ”quality services” samt ”service design”.

#### THE SOCIAL EXCLUSION UNIT (SEU)

The Social Exclusion Unit (en enhet inom Cabinet Office tom 2002) och är ett exempel på samordning på ”policy-nivån” (den centrala politiska nivån). Med “social exclusion” avses olika typer av utanförskap. Termen täcker fattigdom men är bredare. Termen täcker in olika skäl som leder till att en individ inte kan delta fullt ut i samhället; i sociala aktiviteter, politiska aktiviteter och leva ett normalt liv. Orsakerna kan ligga hos individerna själva eller området de bor i – t.ex. på grund av hög kriminalitet, dåliga bostäder, hög arbetslöshet, låga inkomster etc. SEU ska då samordna insatser som ska bryta detta utanförskap.

De positiva erfarenheterna från försöksverksamheten med The Social Exclusion Unit sägs ha varit viktiga för det fortsatta arbetet i Storbritannien. Syftet med denna enhet var explicit ”help to improve Government action to reduce social exclusion by producing joined-up solutions to joined-up problems”.

Rapporter som behandlar bland annat tonårsgraviteter, fattiga områden, olika former av problem med skola och inom familjer har tagits fram på uppdrag från enheten genom samverkan mellan socialtjänst, polis, kyrkor och andra frivilligorganisationer.

The Social Exclusion Unit (SEU) flyttades i maj 2002 till the Office of the Deputy Prime Minister (ODPM), från the Cabinet Office. Det angavs att detta var för att markera ODPM: s arbete med och ansvar “to promote the creation of sustainable communities”. Förutom Social Exclusion Unit finns i ODPM även the Neighbourhood Renewal Unit, Homelessness and

Housing Support Directorates. ODPM skulle då ansvara för att bl.a. dessa enheter samverkade bättre för att lösa gemensamma problem.

#### JOBCENTRE OCH JOBCENTRE PLUS

JobCentre Plus och JobCentre är ett exempel i Storbritannien på horisontell samverkan på administrativ nivå främst lokalt, d.v.s. i den direkta servicen till medborgarna<sup>6</sup>.

JobCentre Plus är arbetsförmedling och socialkontor ”under ett tak”, arbetet fokuserar på utveckling, inte på bidrag, kontakt och insatser kommer mycket snabbt. JobCentre är lite enklare service där man får information om arbetsmöjligheter och stöd som av arbetsförmedlingen.

Verksamheten i JobCentre och JobCentre Plus lyder under det statliga ”Department for Work and Pensions” och samordnas därigenom som en integrerad del av departementsorganisationen även lokalt. Bakgrunden är att man genomfört en fusion av arbetsförmedling (Employment Services, 1500 st kontor) och socialkontor (Benefits Agency 600 st) i april 2002. Två olika verksamheter med olika kultur och traditioner slogs samman, staten var dock redan tidigare huvudman för båda verksamheterna. Reformen ska vara helt genomförd under 2008.

Syftet med reformen är att åstadkomma ett ”One Stop Shop” för de flesta försörjningsstöd relaterade till arbetslöshet och bristande inkomst – arbetslöshetsunderstöd (Job Seeker’s Allowance, JSA), stöd till ensamma föräldrar, stöd vid nedsatt arbetsförmåga eller funktionshinder etc.

Ett problem är ”bostadsbidragets” utformning, får man jobb förlorar man sitt bostadsbidrag och i storstadsområdena (särskilt London) riskerar man då att inte längre ha råd med sin bostad, trots att man fått arbete.

När reformen är fullt genomförd i hela Storbritannien räknar man med att det ska bli ca 860 Jobcentre Plus och 150 mindre jobbsökarställen (JobCentre) integrerade med andra offentliga – ofta kommunala – verksamheter, t.ex. bibliotek eller andra kommunala serviceenheter.

I reformen har man öppnat för privata utförare och privata arbetsförmedlingar. De alternativa utförarna visar goda resultat. Dessa alternativa aktörer är ofta sådana som redan innan arbetat med människor som står relativt nära arbetsmarknaden. Hanteringen av bidrag har inte lämnats över till privata utförare. Man räknar med att verksamheten omfattar ca 74 500 anställda som förmedlar 13 000 jobb varje dag.

JobCentre systemet omfattar förmedling av reguljära anställningar såväl som olika former av subventionerade jobb, totalt ca 1,2 miljoner per år. Inom systemet betalas årligen ut ca 30 miljarder pund i bidrag. New Labours ”New Deal” inom arbetsmarknadspolitiken omfattar

---

<sup>6</sup> För information se hemsidan <http://www.jobcentreplus.gov.uk/JCP/index.html>

även som nämnts ovan ”One Stop Shop” för olika typer av offentligt försörjningsstöd oavsett vilken myndighet som ursprungligen har det bakomliggande ansvaret och om hanteringen tidigare varit statlig eller kommunal.

Betoning av arbetslinjen har ökat i Storbritannien (liksom i Sverige och de flesta västländer i övrigt, ofta förknippat med hårdare villkor för att få kontantbidrag<sup>7</sup>). Denna betoning av arbetslinjen gäller inte minst för unga människor. Resultatet av hårdare villkor för bidrag och lägre bidrag i kombination med aktivare arbetsförmedling, har blivit en kraftig minskning av unga långtidsarbetslösa (minskning med 90 % 1997 – 2005), men även av antalet långtidsarbetslösa över 25 år (minskat från 500 000 1997 till 120 000, 2005). Kritiken mot reformen har hittills ofta rört att man ökat fattigdomen bland bidragsberoende och de som har lägst lön<sup>8</sup>.

### 3.5 KANADA

Förvaltningen i Kanada skiljer sig mycket från den svenska. Det är viktigt att komma ihåg när man ska göra en jämförelse. Kanada är en förbundsstat med tio mycket självständiga provinser och tre s.k. territorier i norr. Varje provins och territorium har sin egen regering, parlament och provinsguvernör. Statskicket har hämtat delar både från den brittiska parlamentariska traditionen och från den federala amerikanska traditionen. Kanada har 32 miljoner invånare och är till ytan världens näst största land.

Trots olikheterna har Kanada varit en inspirationskälla för flera länder i att utveckla sina myndigheters arbete. Den stora förändringen av administrationen började i mitten av 1990-talet, Whole of-Government Framework. Horizontal Management är ett centralt begrepp i den kanadensiska administrationen liksom Coordinated Government. På olika nivåer arbetar man medvetet med guider/vägledning och seminarier. Det finns ett program för utbyte av personal mellan organisationer med behov av horisontell samverkan.

Genom Service Canada har man skapat en ”One stop shop” för offentliga tjänster i Kanada. ”Service Canada marknadsförs som ett One stop service delivery network” och kombinerar telefon, webb, e-post, personliga möten och mobila tjänster i sitt leveransnätverk. Service Canada har ca 320 servicekontor, ”Service Canada Centres”, varav 174 på landsbygden, samt ett nationellt servicetelefonnummer. Ett fokus har varit att utvidga offentlig service i glesbygden.

Service Canada täcker bl.a. tjänster som gäller pensioner och försäkring av arbetstagare. Portalen lanserades 2005. Myndigheter på statlig nivå samverkar med varandra och verkar för att integrera andra nivåer i förvaltningen. Idag samlar Service Canada följande myndigheter:

- Agriculture and Agri-Food Canada

<sup>7</sup> Trendsättare här var Clintons reformering av arbetsmarknadspolitiken och bidragssystemen i USA:

<sup>8</sup> Samma kritik som har framförts mot förändringarna i USA och i den fördelningspolitiska debatten i Sverige.

- Canadian Heritage
- Canada Revenue Agency
- Citizenship and Immigration Canada
- Human Resources and Skills Development Canada
- Passport Canada
- Public Works and Government Services Canada
- Social Development Canada
- Transport Canada
- Veterans Affairs Canada

Service Canada leds av “Minister of Human Resources and Social Development” och omfattar information, service och tjänster från statliga myndigheter. Samarbete byggs också med andra nivåer inom det offentliga. Service Canada-nätverket har ca 22 000 anställda som administrerar de ca 320 kontoren.

I företaget Accentures mätning av hur bra e-servicen är i de olika ländernas offentliga förvaltning kom Kanada för femte året i rad i topp. I undersökningen mäter man bl.a. hur myndigheterna tillhandahåller medborgarservice via e-förvaltning. Det vill säga hur väl förvaltningsmyndigheter tillhandahåller kundservice: ett medborgarcentrerat perspektiv; integration av olika servicekanaler; integration mellan olika förvaltningars service; och proaktiv kommunikation och utbildning. Sverige ligger på en genomsnittlig nivå. Till skillnad från Sverige konstateras att Kanada har en sammanhållen vision och syn på medborgarservice i den offentliga förvaltningen.

Ett antal online-services erbjuds brukaren inom de olika ämnesområdena. Många av tjänsterna handlar om ”att räkna ut hur stort ditt studielån blir” eller jämför ”ditt bostadslån med ett annat” osv. Möjligheter att inrapportera och anmäla uppgifter till myndigheterna finns för ett tiotal tjänster. Brukaren kan t.ex. söka jobb online, ansöka om pass m.m.

När det gäller inrapportering av uppgifter loggar användaren in på ”My service Canada Account” med sitt socialförsäkringsnummer och en kod. Det möjliggör tillgång till personliga webbkonton hos olika myndigheter som:

- My Canada Revenue Agency Account (Skatteverket, för privatpersoner)
- My Business Account (Skatteverket, för företag)
- My Government Account, individbaserad information och tjänster från regeringen och länkar till webbsidan [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca)

- My Veterans Affairs Canada Account (Pensionärer kan ansöka om bidrag för handikapp och följa ansökans status).

Vid det nationella telefonnumret i anslutning till Service Canada finns särskilt utbildad personal som svarar på frågor. Till sin hjälp har de en databas. Man kan också beställa offentliga dokument och publikationer därigenom.

Service Canada har som nämnts 320 servicekontor med utbildad personal och gratis internet och dessutom stöd för webb-användning. Till de regioner som inte har platskontor, som i glesbygd, reser regelbundet Service Canada-personal ut till brukarna.

Innovationscentret "The Centre for Entrepreneurship Education and Development (CEED) har ett utvecklingsprogram som riktar sig direkt mot den offentliga förvaltningen. Modellen kallas Wave. Det primära målet för verksamheten är att påverka förvaltningsprocessen hos olika myndigheter. För att skapa ett mer genomgripande entreprenöriellt klimat i sin region utvecklade Nova Scotia ett utbildningsprogram inom en mängd olika insatsområden. Delar i detta arbete riktar sig till offentliga beslutsfattare, administratörer, företagare, affärsutvecklare m.fl. En omfattande supportverksamhet för pågående satsningar finns kopplad till upparbetade möjligheter att söka finansiering. Nutek i Sverige har haft ett treårigt avtal med CEED t o m 2003. Nutek har varit nationell koordinator för 6 st "Open For Businesskontor". Denna modell är ett exempel på hur man kan förändra myndigheternas sätt att arbeta utifrån ett entreprenöriellt synsätt och samverka för att uppnå största möjliga nytta för brukaren.

### 3.6 AUSTRALIEN

#### ALLMÄNT

För att ge en förståelse för utvecklingen i Australien ger vi först en kort allmän överblick, därefter följer en kort genomgång av några förvaltningspolitiska utvecklingstendenser och sedan tre konkreta exempel, Sydney Harbour, Centrelink och Job Network (arbetsförmedling)

Australien är en federation med officiellt namn Commonwealth of Australia. Huvudstad är Canberra (325 800 invånare), ytan är 7 682 400 km<sup>2</sup> (17 gånger större än Sverige och ungefär lika stort som kontinentala USA), folkmängden är 20,7 miljoner (januari 2007).

Den federala staten består av 6 delstater och två territorier (+ några mindre områden). Delstater är New South Wales, Queensland, South Australia, Tasmanien, Victoria och Western Australia. De Två territorierna är Northern Territory och Australian Capital Territory

Australien är en konstitutionell monarki med Elisabeth II som Drottning av Australien och därmed statsöverhuvud. Drottningen representeras av en generalguvernör.

#### FÖRVALTNINGSPOLITIK

Förvaltningspolitiken har inte varit partipolitiskt kontroversiell i Australien. Många av de reformer som genomfördes under 1990-talet påbörjades av en labourregering och fortsattes av den konservativa regeringen som tillträdde 1996. Det finns därför ingen anledning att förmoda

att förändringen av majoritetsförhållandena efter valet 2007 skulle innebära någon drastiskt ändrad inriktning på det förvaltningspolitiska arbetet.

Viktigt att notera när det gäller samordning av service är att Australien är en federal stat, och att delstaterna har en stark ställning och ett brett ansvar inom många centrala serviceområden. Detta innebär att många områden inom lokal samordning förutsätter inte bara samverkan mellan federala myndigheter utan även med delstatliga myndigheter och i några fall även kommunala myndigheter.

New Public Management (NPM)<sup>9</sup> har slagit igenom relativt mycket i Australien, och detta har lett till att marknadsliknande styrinstrument används i relativt stor omfattning. Många verksamheter har också konkurrensutsatts, t.ex. upphandlas nu all arbetsförmedling sedan drygt åtta år.

Under 90-talet har olika reformprogram genomförts med huvudsakliga syften att stärka den vertikala (top-down) styrningen. Stor tonvikt har lagts vid att utveckla mått och mätetal som grund för mer managementlika organiseringsprinciper. Statsförvaltningen har utvecklats utifrån en strategi att ta så få beslut som möjligt centralt och istället låta lägre nivåer inom myndigheterna vara självstyrande.

Horisontell samverkan har i första hand skett på ”administrativ nivå” (den operativa driften och servicen i myndigheterna) och inte på policynivå (politisk och strategisk nivå). Ett av skälen till detta är att Australien är en federal stat.

Australien har en lång tradition att utveckla mål och mätetal för offentlig verksamhet och att också följa upp dessa tal och använda dem i styrningen. Utveckling av styrning och organisation av offentlig verksamhet verkar vara relativt partipolitiskt okontroversiellt och i stället mer baserat på pragmatiska överväganden.<sup>10</sup>

#### SYDNEY HARBOUR

Organisationen kring hamnen i Sydney är intressant eftersom det är en modell som används för lokal samordning av verksamhet i Australien och som kan innefatta federal nivå, delstatsnivå och kommunal nivå.

---

<sup>9</sup> NPM New Public Management (NPM) är en samlingsbeteckning för en rad styrnings- och ledningsmetoder som introducerats inom offentlig sektor sedan 1980-talet. NPM är en bred term för flera olika managementidéer där många inslag lånats från privat sektor. Användningen av NPM har inneburit att flera modifierade marknadslösningar införts inom offentlig sektor. Exempel på idéer och metoder som varit viktiga inom NPM är decentralisering av beslutanderätt, interndebiteringssystem, målstyrning, ansvarsutkrävande och upphandling. Viktigt var också att man tenderade att se ”brukare” mer som ”kunder”.

<sup>10</sup> Detta i vart fall för en svensk betraktare. Man slås av att politiken domineras av vilken service brukarna ska ha och vilka regelverk som ska gälla inom t ex arbetsmarknaden. Däremot verkar den offentliga verksamhetens organisation och styrning ses som partipolitiskt okontroversiellt och mer en fråga om vad som ger önskvärt resultat.

Sydneys stora och vackra naturhamn är en stor tillgång för Sydney, delstaten New South Wales och Australien. Samtidigt ledde det splittrade ansvaret för skötseln och drift av hamnen och hamnområdet till många problem. Det fanns många privata och offentliga särintressen som var och en ”bevakade sitt revir”. I slutet av nittiotalet, inför den kommande olympiaden, deklarerade delstatens parlament att en ändring av ledarskapet i och kring hamnen måste komma till stånd.

Efter modell från andra delar av delstaten, där man redan tidigare med framgång provat att inrätta så kallade ”place managers”, med ansvar för koordinering av olika myndigheter formades en ny ledningsorganisation. 14 av hamnens offentliga intressenter slöt avtal rörande en treårig finansiering av en ”Harbour manager”. Rollen som “Harbour Manager” beskrivs noga i avtalet och den primära funktionen är ”...to facilitate coordination of the activities of agencies affecting relevant areas of Sydney Harbour in order to achieve a better outcome for the Harbour and to provide a point of contact for public and Harbour users”.

Harbour managern hade inga ”muskler” i form av befogenheter eller ekonomiska resurser..

Utfallet blev väldigt positivt. En mängd gemensamma projekt bedrevs, resultatet har blivit en renare och mer ”brukartillvänd” hamn.

#### CENTRELINK

Centrelink<sup>11</sup> som skapades 1997 är en ”multi-purpose delivery agency”<sup>12</sup> som har ansvar för service – främst prövning av rätt till och utbetalning av försörjningsstöd - inom ett mycket brett område, bland annat socialförsäkring och arbetslöshet. Centrelink är ett myndighetsutövningsskontor som prövar rätten till ekonomiskt bistånd och betalar ut detta samt även prövar rätt till vissa andra insatser. Centrelink ansvarar för i stort sett allt offentligt försörjningsstöd, oavsett om den bakomliggande ansvariga myndigheten är federal, delstatlig eller kommunal.

Centrelink sorterar under ett federalt departement och har avtal rörande utförande av service med cirka 15 departement. Organisationen ger varje år service till 7 - 8 miljoner medborgare och omsätter cirka 40 miljarder AUD.

Genom sammanslagningen av olika enheter som arbetar med försörjningsstöd har man kunnat öka den fysiska närvaron (lokala kontor) i landet. Centrelink har nu ca 27 000 anställda och mer än 1000 servicekontor. I områden med litet underlag samarbetar man genom avtal med andra aktörer (offentliga eller privata).

---

<sup>11</sup> Myndigheter i Australien har satsat mycket på information via internet och har bra hemsidor. Så även Centrelink <http://www.centrelink.gov.au/>.

<sup>12</sup> En term som använts i den svenska debatten är ”uppdragsmyndighet”, här avses en myndighet som utför uppgifter på uppdrag av annan myndighet eller privata subjekt.

En viktig utgångspunkt har varit att mottagaren enbart ska behöva beskriva sin situation en gång. Ofta handlar det om en komplex livssituation som berättas och en konsekvens har blivit att man flyttat expertisen till fronten och mötet med medborgaren. Detta har i sin tur gett en effektiv verksamhet genom att ”fler ärenden blir rätt från början”.

#### JOB NETWORK – ARBETSFÖRMEDLING

Arbetsförmedling i Australien är en federal uppgift. Arbetsförmedlingen var länge organiserad som den svenska och delvis efter förebild av den svenska arbetsförmedlingen. Till följd av missnöje med arbetsförmedlingens insatser (särskilt för långtidsarbetslösa industriarbetare) och de höga kostnaderna påbörjades i mitten av 90-talet ett reformarbete som syftade till att öppna för fler operatörer. Arbetet påbörjades under labourregeringen och fortsattes av den konservativa regering som tillträdde efter valet 1996.

Reformen förbereddes noga. Förberedelserna som pågick under 17 månader innefattade bl.a. utformning av en prismodell för arbetsförmedling (baserat på såväl individens förutsättningar som den lokala arbetsmarknaden) vilket också innebar att man utformade ett klassificeringsinstrument för de arbetssökande<sup>13</sup>. Dessutom utformades en modell för uppföljning av de olika arbetsförmedlingarna som var enkel och transparent. Denna modell kallas Star Rating och publiceras varje halvår. De olika arbetsförmedlingarna får ett betyg i form av ett antal stjärnor där 5 är det högsta betyget och 1 det lägsta. För att modellen skulle fungera väl skiljdes arbetsförmedlingens myndighetsfunktion ut (att kontrollera rätten till ekonomiskt stöd) och lades tillsammans med klassificeringen av de arbetslösa i Centrelink. Australiens system för arbetsförmedling kallas för Job Network och innefattar både de offentliga och privata aktörerna.<sup>14</sup>

Reformen har lett till tydlig arbetsfördelning mellan aktörerna:

- Departementet - policy, budget, ramavtal, ”handlar upp”, följer upp, rankar utförare
- Centrelink - myndighetsutövning, bedömning av arbetslösa och resursbehov, arbetsför eller ej, behov av särskilt stöd, beslut om och utbetalning av försörjningsstöd, klassificering av arbetssökande.
- Utförare - arbetsförmedling, matchning, träning, intensivt stöd.

Reformen sattes i verket 1998 och har lett till stora effekter främst i form av lägre kostnader för arbetsförmedling, men också i form av bättre service till arbetssökande och arbetsgivare.

---

<sup>13</sup> Job Seeker Classification Instrument (JSCI), se hemsidan

<http://www.workplace.gov.au/workplace/Programmes/JobNetwork/JobSeekerClassificationInstrumentJSCIcontent.htm>

<sup>14</sup> För information om Job Network, se hemsidan

<http://www.workplace.gov.au/workplace/Programmes/JobNetwork/>

## 4. GENERELLA UTVECKLINGSTRENDER OCH FAKTORER

### ALLMÄNT

Samverkan mellan myndigheter tycks vara något av en evig fråga i debatten och i forskningen<sup>15</sup>. Såväl forskare som praktiker inom statsförvaltningar världen över debatterar fördelar och nackdelar med horisontell samverkan. Det är uppenbart att frågan fått ny aktualitet i början av 2000-talet och en mängd rapporter och artiklar finns publicerade under de senaste fem åren<sup>16</sup>.

Redan i början av 90-talet dök begreppet "seamless service" upp i managementlitteraturen i USA. Linden (1994:4). I Kanada är begreppet "horizontal management" ett vanligt inslag i de officiella dokumenten från statsförvaltningen. Där betonas att den här formen av samverkan saknar inordning i hierarkiska mönster, samt att syftet är att generera effekter som isolerade enheter inte klarar.

När man där önskar tala om samverkan mellan olika organisatoriska enheter används internationellt ofta begreppet "joined-up-government" (JUG).

Begreppet Public Private Partnership (PPP) dök relativt tidigt upp i diverse artiklar, inte minst från länder som Australien, Kanada och Storbritannien. Fenomenet innebär att en tidigare offentlig aktör har lagt ut delar av verksamheten på den privata marknaden. I Sverige har dessa begrepp bl.a. använts för att öppna för modeller där privata aktörer medverkar i olika former av investeringar. I detta sammanhang kan PPP ses som ett sätt att genom samverkan med en fristående part få en aktör som har som roll att värna en viss typ av horisontell samverkan.

En mer ideologisk diskussion finns rörande begreppet New Public Management (NPM). NPM kan ses som ett paraplybegrepp som används för att beskriva moderniseringen av ett antal statsförvaltningar, inte minst i de anglosaxiska länderna. Ett viktigt inslag i denna utveckling har varit en strävan mot rationell mål- och resultatstyrning. Men också andra management-tekniker har införts i offentlig sektor efter inspiration från management-tänkande i privata organisationer.

### STRUKTURER ELLER STYRFORMER

De internationella jämförelserna visar att det är två typer av ansatser som lyfts fram för att främja horisontell samverkan. Detta är dels nya styrformer, dels nya strukturer. I viss utsträckning verkar dessa två ansatser samverka, men i de internationella exemplen ses dessa två instrument främst som alternativa metoder och verkar dominera.

---

<sup>15</sup> Se t ex Peters (1998).

<sup>16</sup> Se t ex Quist

Med ett synsätt där man betonar styrformernas betydelse för horisontell samverkan är det naturligt att söka nya styrformer som bättre främjar horisontell samverkan eller förespråkar ett mer aktivt och målmedvetet användande av befintliga styrformer. Några exempel som här kan lyftas fram är bl a:

- Särskilda strategiska dokument på central nivå, ofta antagna av regeringen (t ex den finska regeringens periodiska strategidokument, eller i Storbritannien breda programmatiska ställningstaganden som inte är periodiska)
- Utveckling av särskilda mätetal och indikatorer för att följa upp frågor där ansvaret för genomförandet ligger på olika departement och myndigheter (t ex i Kanada cross-cutting performance targets, Storbritannien ”Cross-departmental policy reviews”)

Med ett synsätt där man betonar strukturernas betydelse för horisontell samverkan är det naturligt att söka nya organisatoriska strukturer som bättre främjar horisontell samverkan. Några exempel som här kan lyftas fram är bl a:

- Särskilda enheter med ansvar för horisontell samordning på nationell nivå av vissa frågor, centralt inom regeringskansliet (t ex Storbritannien).
- Särskilda enheter lokalt med ansvar för samordning av vissa frågor i ett visst område (t ex i Finland ”samservice”, Australien Sydney Harbour manager, eller i Kanada The Vancouver Agreement och Service New Brunswick).
- Särskilda enheter som i hela nationen lokalt ansvarar för den horisontella samordningen (t. Ex. Australien CentreLink, i Norge NAV-kontor).

I de nordiska länderna finns dessutom en tradition av att kommunerna har en relativt bred kompetens och ett växande ansvar för den lokala servicen till medborgarna. Kommunerna har därigenom kommit att alltmer fått bära ansvaret för horisontell samordning av service till medborgarna lokalt, även inom områden där staten har det formella ansvaret för denna service. Detta är i och för sig en naturlig utveckling då kommunen dels möter medborgaren lokalt dels är den offentliga organisation som politiskt kan ta ett lokalt helhetsansvar.

## 5. VÅR BEDÖMNING

Det är en grannliga uppgift att med utgångspunkt från analyserad forskning och de länder vi belyst ge rekommendationer för att främja utvecklingen av lokal samverkan mellan myndigheter för att ge medborgarna bättre och effektivare service. Vår bedömning här är till stor del baserad på en intuitiv insikt som vuxit fram under arbetet med denna rapport. Andra personer skulle mycket väl kunna komma till andra slutsatser och göra en annan bedömning. Vi vill trots denna osäkerhet ”sticka ut hakan” och försöka vara tydliga vilka lärdomar vi anser att Sverige kan dra av den internationella utvecklingen.

Vi vill främst lyfta fram följande punkter som slutsatser av vikt för utvecklingen i Sverige:

- Centrala beslut och central samordning är av avgörande betydelse.
- Den regionala nivån minskar i betydelse.
- Den lokala nivån ökar i betydelse och är avgörande för tillgängligheten.
- IT-stöd och utveckling av kanaler är viktigt.

Den centrala nivån, främst den politiska nivån, har en strategisk roll när det gäller lokal samverkan mellan myndigheter och detta kanske främst på två sätt – dels fatta strategiska beslut som syftar till lokal samverkan dels ha vilja och förmåga att centralt följa upp och driva på den lokala samverkan.

Den centrala politiska nivån måste fatta strategiska beslut om strukturen på den offentliga organisationen och hur servicen ska utvecklas. Detta innefattar beslut om lokal samverkan/sammanslagning men också mål för kvalitet och tillgänglighet. Exempel på länder där sådana centrala politiska beslut varit avgörande är Norge, Danmark, Storbritannien och Australien.

Den centrala politiska nivån måste vidare skapa sig en förmåga att följa upp och driva på den lokala samverkan man vill åstadkomma. Detta sker främst genom att stärka den strategiska förmågan centralt i regeringskansliet, exempel på detta är bl.a. Finland, Storbritannien och Norge.

Utvecklingen av IT-användningen och de möjligheter informationstekniken ger i kombination med ökade krav på effektivitet och tillgänglighet kommer att leda till stora förändringar i myndigheternas organisation och arbetssätt. Vi är bara i början av denna utveckling. Den nya tekniken innebär bl.a. att servicen ur medborgarperspektiv blir mycket mer tillgänglig (till den del den kan tillhandahållas elektroniskt kan detta ske mycket snabbt till alla medborgare oavsett var de än befinner sig). För myndigheterna själva innebär det att den service som inte sker via kanalen ”direkt möte” kan tillhandahållas från ett nationellt centra eller ett nationellt centra för ett kompetensområde. Någon regional struktur behövs därför inte av kompetensskäl.

På ”back-office” nivå ger den nya tekniken möjlighet att integrera de olika kanalerna genom IT-systemen (medborgare som direkt själva använder internet, tjänstemannen som besvarar en medborgare via telefon, tjänstemannen som besvarar ett brev/fax/mail och tjänstemannen som möter kunden vid ett direkt besök) har samma information och lagrar uppgifter på samma sätt.

Den regionala nivån minskar i betydelse både för medborgarens service när det gäller produktion och styrning av myndigheternas verksamhet. Denna tendens är särskilt tydlig i länder med starka lokala nivåer, främst kommuner. Exempel på detta är Norge och Danmark där den regionala nivån försvagas kraftigt och nästan utplånas, samtidigt som den centrala statliga nivån och den lokala kommunala nivån förstärks. I Finland har en egentlig regional

nivå aldrig funnits. Denna utveckling mot försvagning av den regionala nivån har flera orsaker bl.a. informationsteknikens utveckling, krav på ökad effektivitet, krav på rättssäkerhet och enhetlig behandling av medborgarna samt krav på tydligare demokratiska nivåer. Även i Sverige är denna utveckling tydlig, de statliga myndigheternas regionala nivåer avvecklas samtidigt som den nationella nivån stärks.

Här är det viktigt att Sverige drar lärdom av detta och bestämmer sig för en ny modell med starka nationella servicenoder för hela den statliga verksamheten.

Den lokala nivån ökar i betydelse och är viktig för tillgängligheten. Den lokala nivån har störst betydelse för tjänster som inte kan tillhandahållas på distans (de kan kräva ett direkt möte mellan en tjänsteman och medborgaren– på grund av tjänstens karaktär, t.ex. vård, eller på grund av komplexitet, behov av överblick över flera system, medborgarens förmåga att behärska sin fråga är begränsad). De modeller som används för att stärka den lokala nivån är i princip av två typer, dels lokala servicepunkter ofta med förankring i kommunen (t ex borgerservice eller Job Centre i Danmark, NAV-kontor i Norge), dels ett nationellt system med brett ansvar och många lokala kontor (t ex CentreLink i Australien).

En viktig slutsats av den internationella studien är att Sverige behöver en samlad nationell strategi för utveckling av det lokala servicemötet med medborgarna. Vår bedömning är att det naturliga i Sverige är att basera denna lokala servicesamverkan på kommunerna, som redan finns lokalt med brett ansvar. De bör bli basen i även de statliga myndigheternas lokala service till medborgarna, i de fall ett direkt möte behövs. Tjänsterna måste anpassas till brukarnas behov oavsett vilka kanaler som används för medborgarservice .

## 6. KÄLLOR

### *SKRIFTLIGA KÄLLOR*

- Fransson, M., Quist, J., Förväntningar och kanalval vid myndighetsgemensamma portaler och serviceinrättningar, en genomgång av befintlig litteratur (Karlstads universitet)
- Hedman, G och Jansson, B. NAV ny arbets- och velferdsförvaltning – norska erfarenheter av myndighetsservice med ett brukarperspektiv.
- Jansson, B., Kilsved, H., Arbetsförmedlingspeng även i Sverige, lärdomar av Australiens arbetsmarknadsreform (Svenskt Näringsliv 2006)
- Kommunernes Landsforening, Det Fälleskommunala Kvalitesprojekt
- Kommunernes Landsforening, Det Fälleskommunale Kvalitetsprojekt, Projektbeskrivelser för de 18 delprojekter
- Köpenhamns Kommune, Os i borgerservice (Köpenhamns borgerservice 2008)
- Peters, B., Managing Horizontal Government: The politics of co-ordination, Public Administration, Vol 76, s 295-311 (1998)
- Quist, J En sammanhållen förvaltning (Karlstad University Studies 2007:10)
- Quist, J, Sammanhållna processer (Centrum för tjänsteforskning – CTF, Karlstads universitet, 2005)
- Quist, J, Den vertikala dimensionen av en sammanhållen förvaltning – en rapport om horisontell styrning (Centrum för tjänsteforskning – CTF, Karlstads universitet, 2006)
- Statskontoret, Stat/kommunrelationer i Europa (Statskontoret 2002:22)
- Statskontoret, Hur vet staten vad kommunerna gör? Rapport till ESS, Expertgruppen för studier i Samhällsekonomi (ESS 2005:3)
- Sveriges Kommuner och Landsting, En effektiv arbetsmarknadspolitik! Hur kan arbetsmarknadspolitiken styras och samordnas för att fungera bättre lokalt? (2007)
- UK Cabinet Office, Modernising Government, Presented to Parliament by the Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office by Command of Her Majesty (Cabinet Office, March 1999)
  - [www.riksdagen.fi](http://www.riksdagen.fi), [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
  - [www.yhteispalvelu.fi](http://www.yhteispalvelu.fi)
  - [www.modernisering.dk](http://www.modernisering.dk)
  - [www.servicecanada.gc.ca](http://www.servicecanada.gc.ca)

- [www.swdenabroad.com](http://www.swdenabroad.com)

Kanada: **Sökord: horizontal management**

SOCIAL UNION FRAMEWORK AGREEMENT

On reviews: <http://www.childcarecanada.org/res/issues/sufa.html>

the review (pdf): [http://www.gov.bc.ca/igrs/down/fpt\\_sufa\\_e.pdf](http://www.gov.bc.ca/igrs/down/fpt_sufa_e.pdf)

[http://www.unionsociale.gc.ca/menu\\_e.html](http://www.unionsociale.gc.ca/menu_e.html)

[http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/Guidance/templates/soc-ent\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/Guidance/templates/soc-ent_e.asp)

<http://www.myschool-monecole.gc.ca/research/publications/pdfs/Horiz-Trends-REV.PDF>

HORIZONTAL MANAGEMENT – CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE

**Introduction and definitions on horizontal management**

[http://www.csps-efpc.gc.ca/research/publications/html/horinz\\_rt/horinz\\_rt\\_7\\_e.html](http://www.csps-efpc.gc.ca/research/publications/html/horinz_rt/horinz_rt_7_e.html)

**Horizontal Management Mechanisms of the Federal Government**

[http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/horinz\\_rt/horinz\\_rt\\_16\\_e.html#A4](http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/horinz_rt/horinz_rt_16_e.html#A4)

**Overview of Case Studies and Case Contacts**

[http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/horinz\\_rt/horinz\\_rt\\_13\\_e.html#A1](http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/horinz_rt/horinz_rt_13_e.html#A1)

**Horizontal Management of Disability Issues**

[http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrs-ceh/13/HMDI-DCPH\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrs-ceh/13/HMDI-DCPH_e.asp)

**Launch of the Service Canada Initiative**

Aboriginal: <http://www.nan.on.ca/article/fiscal-relations-148.asp>

[http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/9\\_e.html](http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/9_e.html)

Climate change: [http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/10\\_e.html](http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/10_e.html)

[http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrs-ceh/12/pp02\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrs-ceh/12/pp02_e.asp)

**Other case studies of horizontal initiatives**

The Vancouver agreement: [http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/11\\_e.html](http://www.csps-efpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/11_e.html)

The innovation strategy: [http://www.cspsefpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/8\\_e.html](http://www.cspsefpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/8_e.html)

### **The Horizontal Challenge: Line Departments, Central Agencies and Leadership**

[http://www.cspsefpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/2\\_e.html](http://www.cspsefpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/2_e.html)

**Sökord: seamless service**

### **Treasury Board of Canada Secretariat**

[http://www.tbs-sct.gc.ca/cio-dpi/2006/canada/canada02\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/cio-dpi/2006/canada/canada02_e.asp)

### **Government of Canada**

[http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2006/rpt/rpt09\\_e.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2006/rpt/rpt09_e.asp)

[http://www.gol-ged.gc.ca/pub/ica/ica04\\_e.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/pub/ica/ica04_e.asp)

**Sökord: seamless service canada government**

### **Networked Government**

<http://www.networkedgovernment.ca/SeamlessServiceCrookall>

<http://www.networkedgovernment.ca/ServiceTransformation2>

### **Human Resources and Social Development Canada**

<http://www.hrsdc.gc.ca/en/cs/comm/gol/2005.shtml>

### **Service Canada**

[http://www.servicecanada.gc.ca/en/about/reports/ar\\_0506/introduction.shtml](http://www.servicecanada.gc.ca/en/about/reports/ar_0506/introduction.shtml)

<http://www.servicecanada.gc.ca/en/home.shtml>

<http://www.servicecanada.gc.ca/en/about/publications.shtml>

### **Crossing Borders – National Council**

[http://www.crossingboundaries.ca/files/kta\\_final\\_report\\_050805.pdf](http://www.crossingboundaries.ca/files/kta_final_report_050805.pdf)

### **Public Works and Government Service Canada**

[http://www.pwgsc.gc.ca/gol/text/pr\\_2005/online\\_pub-e.html](http://www.pwgsc.gc.ca/gol/text/pr_2005/online_pub-e.html)

### **Government of Ontario**

[http://www.gov.on.ca/MGS/en/IAndIT/STEL01\\_045575.html](http://www.gov.on.ca/MGS/en/IAndIT/STEL01_045575.html)

Sökord: seamless service provincial government canada

### Statistics Canada

<http://www.statcan.ca/english/about/online.htm>

Sökord: joined-up government canada

### Human Resources and Social Development Canada

[http://www.hrsdc.gc.ca/en/cs/sp/sdc/task\\_force/tfci02/page06.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/en/cs/sp/sdc/task_force/tfci02/page06.shtml)

### Canada School of Public Service:

[http://www.cspc-efpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/14\\_e.html](http://www.cspc-efpc.gc.ca/Research/publications/html/hc/14_e.html)

Sökord: joined-up government provincial canada

### Government on-line

[http://www.ged-gol.gc.ca/rpt2005/rpt08\\_e.asp](http://www.ged-gol.gc.ca/rpt2005/rpt08_e.asp)

### Joined-up government – report from different countries including canada

[http://www.ssa.vic.gov.au/CA2571410025903D/WebObj/OccPaper\\_JoinedupGovernment/\\$File/OccPaper\\_JoinedupGovernment.pdf](http://www.ssa.vic.gov.au/CA2571410025903D/WebObj/OccPaper_JoinedupGovernment/$File/OccPaper_JoinedupGovernment.pdf)

### Treasury Board of Canada Secretariat

[http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/irp-arp/links-liens\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/irp-arp/links-liens_e.asp)

### INTERVJUER

- Almegaard, Anna Sofie Specialkonsulent, MA Information Science KØBENHAVNS KOMMUNE, Økonomiforvaltningen, Center for borgerservice
- Bak, Kristian, Specialkonsulent, Arbejdsmarkedsstyrelsen, Köpenhamn
- Harder, Jakob Aagaard, Centerchef KL's Center for Borgerbetjening & it-politik
- Krog-Meyer, Benedicte, chef för ett borgerservicekontor, IT-koordinator borgerservice , KØBENHAVNS KOMMUNE, Økonomiforvaltningen
- Bröndrum, Anders, Konsulent, Kommunernas Landsforening, Köpenhamn
- Eckerroth, Lars, Konsulent, Kommunernas Landsforening, Köpenhamn
- Turunen Ilka, Finansministeriet i Finland
- Teemu Eriksson, Finansministeriet i Finland.

## BIL 1: KÖPENHAMNS BORGERSERVICE: UPPGIFTER MM

### Børn

- Søge om daginstitutionsplads til før-skolebørn
- Søge om institutionsplads til skolebørn
- Søge om tilskud til privat børnepasning
- Søge om friplads
- Søge om børnefamilieydelse
- Søge om ordinært og ekstra børnetilskud
- Søge om børnebidrag
- Søge om forældreorlov
- Få oplyst dit barns nummer på ventelisten til vuggestue og dagpleje
- Udmelde dit barn af daginstitution

### Dagpenge

- Søge om barseldagpenge
- Søge om sygedagpenge

### Uddannelse

- Søge om befordringsgodtgørelse i.f.m. ungdomsuddannelser
- Rådgivning om optagelse på KVUC
- Aflevere ansøgning om optagelse på Social- og Sundhedsskolen

### Boligstøtte

- Søge om boligydelse/-sikring
- Oplyse om ændringer i husleje med henblik på regulering af din boligstøtte
- Oplyse om ændringer i indkomst med henblik på regulering af din boligstøtte
- Oplyse om ændringer i husstanden, f.eks. enlig forsørger, med henblik på regulering af din boligstøtte
- Oplyse om flytning med henblik på regulering af din boligstøtte
- Oplyse om ændring af bankkonto med henblik på regulering af din boligstøtte

- Søge om beboerindskudslån

## Bolig og bil

- Søge om beboerparkeringslicenser
- Hente skema til klage over parkeringsafgift
- Bestille uge/månedskort
- Købe skrabebilletter til betalingszonen\*
- Bestille BBR-ejermeddelelse\*
- Indberette aflæst forbrug samt betaling af el, gas, fjernvarme, vand og afløb
- Tilmelde og afmelde forbrugsmålere
- Aflevere anmeldelser om byggeaffald, asbest m.v.
- Stille spørgsmål om lokalplaner og byfornyelsesbeslutninger
- Få energi- og affaldsrådgivning

## Folkepension

- Indberette indkomstændring
- Indberette flytning
- Indberette samlivsændring
- Indberette bankkontoændring
- Få attesteret ansøgning til DR om licensnedsættelse
- Få attesteret indekskontrakter

## Skatteforhold

- Få klaret en række opgaver i forhold til dit skattekort, f.eks. ændre A-indkomst eller befordringsfradrag
- Få gennemført ændringer i forbindelse med køb/salg af ejendom
- Få klaret en række opgaver i forhold til årsopgørelsen, f.eks. søge om at få ændret skatteansættelsen
- Få beregnet evt. restskat/overskydende skat
- Indbetale restancer til skattevæsenet
- Få udleveret visse restanceattester
- Få hjælp til oprettelse af visse elektroniske selvbetjeningsaftaler

## Folkeregistret

- Melde flytning
- Rekvirere attester\*
- Søge om adressebeskyttelse
- Forespørge om adresser\*
- Søge om adresseringsnavn

## Sygesikring

- Bestille nyt sygesikringsbevis\*
- Få et midlertidigt sygesikringsbevis, også i forbindelse med rejser i udland
- Skifte læge\*
- Skifte sygesikringsgruppe
- Søge om refusion af gruppe 2 regninger
- Søge om befordringsgodtgørelse til lægen (pensionister)
- Søge om begravelseshjælp


## Egen virksomhed

- Søge om erhvervsparkeringslicenser
- Søge om tilladelse til udendørsservering
- Søge om næringsbreve
- Søge om alkoholbevilling
- Søge om godkendelse som hjemmeservicevirksomhed

## Andet

- Hente ansøgningsskema om folkeoplysende voksenundervisning
- Hente ansøgningsskema om tilskud til frivillige foreninger med aktiviteter for børn og unge
- Hente ansøgningsskema vedr. lån af lokaler
- Hente blanketter til vielser/reg. partnerskab
- Hente og aflevere legatansøgninger
- Få information om Folkesundhed København

- Få udleveret liste over virksomheder, der udfører hjemmeservice



**Adresser**


**Indre**  
 Jarmers Plads  
 1551 København V **By**  
7

**Sundby**  
 AmagerCentret  
 Reberbanegade  
 2300 København S 147  
3

**Valby**  
 Gl. Køge Landevej 3  
 2500 Valby

**Vanløse**  
 Vanløse Torv 1, 1. sal  
 2720 Vanløse


**Østerbro**  
 Trianglen  
 2100 København Ø 1




**Åbningstider**  
 Hverdage kl. 10-18

**Telefon**

Tlf.: 70 80 70 61  
 Fax: 70 80 70 61



**Mail**  
[borgarservice@kk.dk](mailto:borgarservice@kk.dk)



## Dankort

Læs om betaling



**Adgang for handicappede**