



En baslinjemätning av samverkansklimatet

Ann Lyrberg

FoU Velfärd
FoU rapport 2017:1

En baslinjemätning av samverkansklimatet

Ann Lyrberg

FoU Rapport 2017:1
FoU Välfärd – Region Gävleborg

Layout: Gunilla Bloom Lundqvist
Tryckeri: Backman Info, Gävle

ISSN: 1654-8272

Förord

Samordningsförbund Gävleborg bildades i december 2014 och har under 2015 och 2016 byggts upp som en helt ny organisation i länet. Samordningsförbund Gävleborg är ett så kallat länsförbund genom att samtliga kommuner i länet är medlemmar tillsammans med Region Gävleborg, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Tack vare bildandet av ett samordningsförbund får Gävleborgs län tillgång till statliga medel för utveckling av samverkan inom rehabiliteringsområdet med målgrupp 16–64 år. En förbundsstyrelse är tillsatt med uppgift att besluta om hur de gemensamma medlen ska fördelas. Staten bidrar med 50 %, Region Gävleborg med 25 % och kommunerna gemensamt med 25 %. För 2017 har förbundet en budget på ca 9 mkr.

Våren 2016 fördes en dialog med det Nationella Nätverket för Samordningsförbund (NNS) om möjligheten att göra en baslinjemätning av samverkan i vårt län. Det skulle vara intressant att ”ta tempen” på samverkan mellan de berörda parterna medan vårt förbund fortfarande var i ett uppbyggnadsskede.

Sagt och gjort. Förbundsstyrelsen beslutade att avsätta medel för att mäta hur samverkan fungerar ”idag” och att göra om samma mätning om tre år. Vi kan då få en indikation på om de insatser som genomförts har gjort någon skillnad – för de ingående parterna och verksamheterna och ytterst för de individer som är i behov av stöd och hjälp i sin situation.

Baslinjemätningen genomförs i tre steg, varav föreliggande rapport innehåller resultat av steg 1 – enkäter och fokusintervjuer till ett urval av politiker, chefer och handläggare hos parterna. I skrivande stund pågår steg 2 som bäst i form av fyra workshops i länet. Syftet är att fördjupa dialogen om samverkan och identifiera och konkretisera områden att förbättra. Slutligen steg 3 innebär en sammantagen analys av steg 1 och 2. Slutrapporten av hela baslinjemätningen ska vara klar i slutet av våren 2017.

Med tillönskan om spännande läsning!

Gävle i april 2017

Tinna Cars-Björling
Förbundschef
Samordningsförbund Gävleborg

Innehållsförteckning

FÖRORD	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
SAMMANFATTNING	6
Samordningsförbund Gävleborg	7
Syfte och mål	7
Organisation	8
Målgrupper	8
Samordningsförbundets uppgifter	8
Förväntade effekter av samverkan	8
BEGREPP	9
SYFTE MED BASLINJEMÄTNING	10
FRÅGESTÄLLNING	11
METOD	12
Enkäter	12
Gruppintervjuer	15
Urval, svarsfrekvens och bortfall	15
Lokala chefsgrupper, urval och bortfall	15
Personal, urval och bortfall	16
Styrelse, urval och bortfall	18
RESULTAT	19
Mysamgrupper	19
Begreppen samverkan och samarbete	19
Hur prioriteras deltagande i Mysamgrupp?	20
Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig?	21
Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter vet vad du kan tillföra?	23
I vilken utsträckning har ni rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer?	24
I vilken utsträckning har erfarenheter från er samverkan lett till att förebyggande insatser utvecklats?	26
I vilken utsträckning tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt till vara?	27
Förväntningar på Mysam	29
Gruppintervju styrelse	30
Aktiviteter som stöds av Samordningsförbund Gävleborg	34
Personalenkät	35
Samverkan med en eller flera parter	36
Strukturerad samverkan	37
Upplevelser av att andra lyssnar på mig och att andra vet vad jag kan tillföra	38
Rutiner för samarbete med andra myndigheter/aktörer kring insatser för brukare	40
Stukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade myndigheter/aktörer	41
Gemensamma synsätt och arbetssätt	42
Samverkansformer	44
SAMVERKANSKLIMATET INOM REHABILITERINGSOMRÅDET – SAMMANFATTNING OCH	
DISKUSSION	47
Förekomst av flerpartssamverkan	47
Samverkansklimat	47
Tydligt uppdrag, gemensamma mål och vision	47
Kontinuitet	48
Kommunikation	49

Kunskap	49
Relationer	50
Arbetsätt och synsätt	50
Systematisk uppföljning och utveckling.....	50
Förväntningar på flerpartssamverkan.....	51
Engagemang, process och legitimitet	51
REFERENSER.....	56
BILAGA 1. HUR OFTA UPPLEVER DU ATT DE DU SAMVERKAR MED HOS ANDRA MYNDIGHETER LYSSNAR PÅ DIG OCH HUR OFTA UPPLEVER DU ATT DE VET VAD DU KAN TILLFÖRA, FÖRDELAT PÅ LÄNSDELAR	57
BILAGA 2. JÄMFÖRELSE MELLAN OPERATIV PERSONAL SOM INGÅR I EN FAST, ÅTERKOMMANDE STRUKTURERAD SAMVEKRANS FORM MED OPERATIV PERSONAL SOM INTE GÖR DET.....	59

Sammanfattning

Länets kommuner, Region Gävleborg, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen bildade i december 2014 ett kommunalförbund (Samordningsförbund Gävleborg) i syfte att utveckla finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet för personer mellan 16–64 år. FoU Välfärd, en forsknings- och utvecklingsenhet för socialtjänsten inom Region Gävleborg, har haft i uppdrag att genomföra en baslinjemätning. Syftet var att göra en form av före-mätning, för att mäta ”temperaturen” på de lokala samverkansprocesserna. Tanken är att i ett senare skede, i en ny mätning, undersöka om samverkan mellan parterna utvecklats till nytta för individen och organisationerna.

Mätningen bygger delvis på Nationella nätverkets för samordningsförbund, NNS, arbete med indikatorer för god samverkan. Enkäter har skickats ut till parternas operativa personal som möter målgruppen 16–64 år med sammansatta behov och till lokala chefsgrupper s.k. Mysamgrupper (kort för myndigheter i samverkan) i länet. Kompletterande gruppintervjuer har genomförts med Mysamgrupper och samordningsförbundets styrelse.

Resultaten visar att det finns en gemensam bild av behovet att samverka kring målgruppen och att identifiera och åtgärda organisatoriska mellanrum samt att utveckla nya arbetssätt. I länet handlar det om ca 35 % av operativ personal som i sitt dagliga arbete möter målgruppen, som har erfarenhet av samverkan med andra parter och som ingår i en fast, återkommande och strukturerad samverkansgrupp/verksamhet. I samverkanssituationerna upplever majoriteten att deltagare från andra myndigheter lyssnar och kunskapen om vad andra myndigheter kan tillföra i samverkan är relativt god. Bland operativ personal bedömer merparten att arbets- och synsätt *oftast* eller *till stor del* delas av alla i den samordnade insatsen och att de fungerar bra ihop.

En god samverkan förutsätter goda relationer mellan inblandade myndigheter och aktörer. Strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer med andra myndigheter och aktörer är ett utvecklingsområde för samtliga deltagare och ett annat utvecklingsområde är att systematiskt tillvarata brukarnas erfarenheter, kunskaper och synpunkter. Idag sker sådan uppföljning i liten omfattning och brukare involveras inte i utvecklingen av samordnade insatser. Erfarenheter från samverkan har delvis börjat leda till att förebyggande insatser utvecklas. Strukturer för samverkan och utveckling av samordnade insatser har påbörjats exempelvis i form av Trisamteam (kort för tidig rehabilitering i samverkan). Vid tio hälsocentraler runt om i länet har sådana Trisamteam startats upp.

Inledning

Lagen om finansiell samordning trädde i kraft 1 januari 2004. Genom lagstiftningen gavs statliga och kommunala myndigheter möjligheter att bilda en juridisk organisation, t.ex. genom ett samordningsförbund. Syftet med lagstiftningen var att ge myndigheter förutsättningar för att utveckla en väl fungerande samverkan inom rehabiliteringsområdet, något som tidigare hade visat sig svårt att bygga upp, få att hålla över tid och fungera effektivt. I förarbetena¹ lyftes en rad strukturella hinder till samverkan fram så som att rehabiliteringsansvaret är fördelat på flera parter, att rehabiliteringsansvaret är oklart, avsaknad av myndighetsgemensamma metoder, myndigheternas olika uppdrag, brister i informationsöverföring och avsaknad av ekonomiska incitament. Det centrala motivet är att genom samverkan mellan olika verksamheter bättre tillgodose människors behov av rehabiliteringsinsatser så att deras förmåga till egen försörjning främjas på ett effektivt sätt.

Runt om i landet har sedan lagens tillkomst bildats samordningsförbund. I december 2014 bildades Samordningsförbund Gävleborg bestående av länets tio kommuner, Region Gävleborg, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Förbundet befinner sig i ett uppbyggnadsskede av organisation och verksamhet. I några kommuner har lokala chefsgrupper s.k. Mysam sprungna ur ett tidigare samverkansprojekt² funnits ett antal år. Samordningsförbundet har byggt vidare på tanken om lokala chefsgrupper och under 2015 har sådana grupper bildats i de övriga kommunerna som saknat sådana. Förbundet har valt att även fortsättningsvis kalla de lokala chefsgrupperna för Mysam vilket står för ”myndigheter i samverkan”. Idag finns nio Mysamgrupper: Hudiksvall/Nordanstig, Ljusdal, Bollnäs, Söderhamn, Ockelbo, Hofors, Sandviken, Gävle och den senast tillkomna i Ovanåker. Mysamgrupperna är förbundets forum för utveckling av samordnade rehabiliteringsinsatser lokalt.

Samordningsförbund Gävleborg

Syfte och mål

Samordningsförbund Gävleborg är ett kommunalförbund med en struktur för att få samverkan att fungera över tid. Det övergripande syftet och målen är:

- att svara för finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet,
- att underlätta och förbättra möjligheterna till egen försörjning för individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser,
- att arbeta med samordnade förebyggande insatser,
- att sträva efter en effektiv användning av gemensamma resurser.

¹ Prop 2002/03:132, Finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet.

² Ett samverkansprojekt kallat KUR (kunskapsutveckling om rehabilitering för personer med psykisk sjukdom och funktionsnedsättning) drevs tillsammans med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och kommun i syfte att öka den gemensamma kunskapsgrunden och förbättra samverkansformerna till att förbättra livsvillkoren för personer med psykisk ohälsa, sjukdom och funktionsnedsättning. KUR-projektet (KUR1 och KUR 2) var ett regeringsuppdrag där KUR 1 genomfördes under åren 2009–2013 och KUR 2 som byggde på erfarenheterna i KUR 1 pågick mellan åren 2014–2015.

Organisation

Förbundet leds av en styrelse bestående av sju ordinarie ledamöter och sju ersättare vilka tillsammans representerar förbundets fyra parter: Region Gävleborg, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och åtta av länets tio kommuner. Två kommuner, Ockelbo och Söderhamn, har varsin adjungerad representant i styrelsen. Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen företräds av högsta tjänsteman och tillika chef för respektive myndighet medan Region Gävleborg och kommunerna företräds av folkvalda politiker. Till förbundet hör ett kansli bestående av förbundschef, verksamhetsutvecklare och administratör. Förbundschefen har till uppgift att leda och samordna verksamheten.

Målgrupper

Samordningsförbund Gävleborg syftar till att rehabiliteringsinsatser och stöd som leder individen till egen försörjning samordnas. Insatserna riktar sig till individer mellan 16–64 år. Särskilt prioriterade är unga utanför studier och arbete, personer med psykisk ohälsa och nyanlända.

Samordningsförbundets uppgifter

Samordningsförbundets främsta uppgifter är att:

- besluta om mål och riktlinjer för den finansiella samordningen,
- besluta på vilket sätt de medel som finns för finansiell samordning ska användas,
- upprätta budget och årsredovisning för den finansiella samordningen,
- svara för uppföljning och utvärdering av beslutade åtgärder,
- stödja samverkan mellan samverkansparterna,
- finansiera förebyggande insatser såväl strukturellt som individinriktat,
- finansiera insatser för individer som behöver samordnade rehabiliteringsinsatser.

Förväntade effekter av samverkan

De förväntade effekterna av att strukturell samverkan mellan parterna utvecklas är:

- att individen får tillgång till ett samordnat stöd tidigt i rehabiliteringsprocessen,
- att kvaliteten på samverkansinsatserna ökar,
- att samordnade insatser ska vara kostnadseffektiva för parterna.

Begrepp

Rehabilitering

Rehabilitering är ett samlingsbegrepp för åtgärder av medicinsk, social, psykologisk och arbetslivsinriktad karaktär som syftar till att individen skall återfå sin funktionsförmåga och kunna leva ett normalt liv

Sammansatta behov

Med sammansatta behov avses att en individ har behov av insatser inom flera livsområden för att uppnå en förbättrad livssituation.

Samverkan

Med samverkan avses medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem eller syfte (Danemark, 2005).

Samordning

Med samordning avses att personer eller en grupp har upprättat en plan för hur och i vilken ordning arbetet ska utföras (Cederholm, 2007).

Samarbete

Samarbete är ett mellanmänniskt fenomen som sker i det dagliga arbetet mellan människor t.ex. när socialsekreterare och skötare gemensamt besöker en brukare.

Samverkansklimat

Med samverkansklimat avses den kontext där samverkan, samordning och samarbete utspelar sig. Begreppet har bäring på olika aspekter av samverkan så som respekt, tillit, mandat, kunskap, relationer, struktur och utveckling. Aspekter som anses ha betydelse för hur samverkan utvecklas.

Myndighet

Med myndighet avses både statliga och kommunala myndigheter t.ex. försäkringskassa, arbetsförmedling, socialtjänst.

Aktör

Med aktör avses organisationer som inte är myndigheter t.ex. ideella föreningar, arbetsgivare, församlingar.

Syfte med baslinjemätning

För att ge svar på om bildandet av samordningsförbundet och de olika samverkanssatsningarna mellan parterna leder till någon skillnad förutsätts någon form av före-mätning. En baslinjemätning är tänkt att mäta "temperaturen" på de lokala samverkansprocesserna i uppstarten av Samordningsförbund Gävleborg. Syftet är att i ett senare skede, i en ny mätning, undersöka om samverkan mellan parterna utvecklats till nytta för individen och organisationerna.



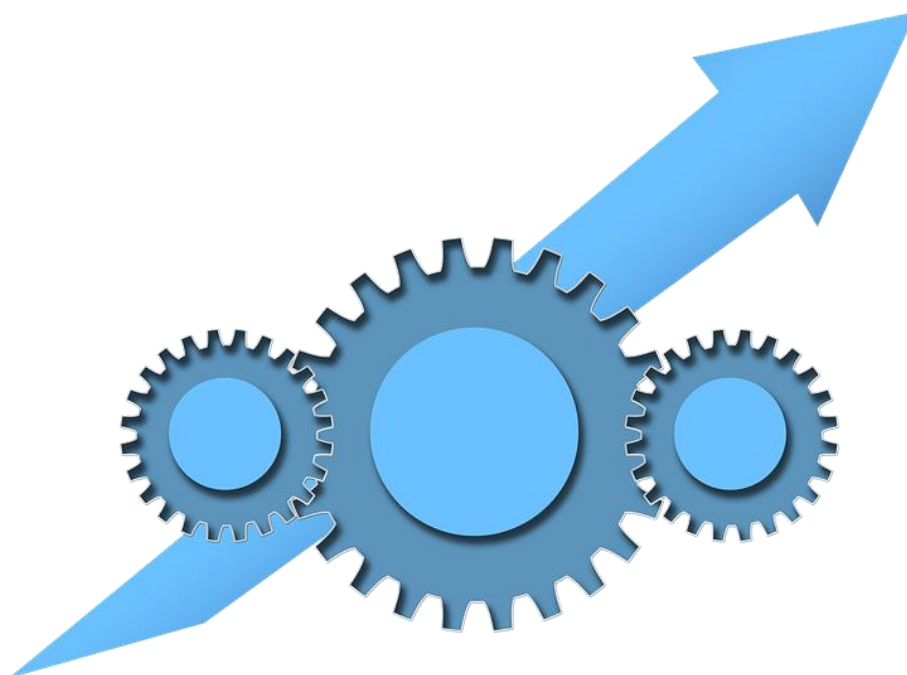
Frågeställning

Den övergripande frågeställningen lyder:

Hur fungerar flerpartssamverkan inom rehabiliteringsområdet i Gävleborgs län idag?

Frågeställningar:

1. I vilken utsträckning förekommer flerpartssamverkan?
2. Hur ser samverkansklimatet ut avseende:
 - a. respekt och tillit mellan personal på operativ nivå samt i de lokala chefsgrupperna
 - b. hur erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare tas tillvara
 - c. förekomst av strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan myndighet, organisationer, brukare och andra aktörer i samverkan
 - d. förekomst av sektorsövergripande arbetssätt och synsätt
 - e. i vilken utsträckning samverkan leder till att nya insikter och förebyggande insatser utvecklas
3. Vilka förväntningar finns på flerpartssamverkan?



Metod

Datainsamlingen har gjorts med hjälp av enkäter och gruppintervjuer. Enkäter har skickats ut till personal som möter målgruppen och till representanter i de lokala chefsgrupperna, de s.k. Mysamgrupperna. Gruppintervjuer har genomförts med Mysamgrupper och styrelsen för samordningsförbund Gävleborg.

Förankringsarbetet av baslinjemätningen har föregåtts av diskussioner och beslut i samordningsförbundets styrelse och av information som skickats ut till parternas högsta ledningar (kommunernas socialchefer, divisionschefer för hälso- och sjukvård Region Gävleborg, högsta chef för Försäkringskassan Gävleborg och för Arbetsförmedlingen Gävleborg) samt till verksamhetschefer, enhetschefer och vårdenhetschefer i berörda verksamheter. På grund av ett utdraget förankringsarbete för uppdraget har personal inom Region Gävleborg haft kortare tid att besvara enkäten. Insamling av svar i chefsgruppen har pågått i fyra veckor (24 oktober t.o.m. 18 november), personal inom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och kommunerna i sju veckor (28 oktober t.o.m. 16 december) samt personal inom Region Gävleborg tre veckor (28 november t.o.m. 16 december).

Enkäter

Det *Nationella nätverket för samordningsförbund* (NNS) påbörjade 2012 det så kallade indikatorprojektet med syfte att ta fram indikatorer (process- och effektindikatorer) som visar på framgångsrik samverkan inom rehabiliteringsområdet. Ett samarbete med Örebro universitet 2013–2016 har resulterat i femton kärmindikatorer som testats, validerats och bedömts spegla olika perspektiv på kvalitet avseende genomförande samt effektivitet i samordningsförbundens verksamhet (NNS, 2015, Larsson Tholén & Danemark, 2016). Indikatorerna är menade att ge underlag för samordningsförbund att bedöma egen verksamhetsutveckling över tid, möjliggöra jämförelser mellan förbund, samt ge förbund och ingående parter ett stöd att förbättra samordningen av rehabiliteringsinsatser. Eftersom instrumentet har föregåtts av ett gediget arbete med att ta fram indikatorer som möjliggör jämförelser över tid samt mellan samordningsförbund ingår det i uppdraget för baslinjemätningen att ta bäring på dessa indikatorer.

Det bör dock noteras att indikatorerna testats och validerats på samordningsförbundens insatser, inte på medlemmarnas ordinarie verksamheter. Eftersom Samordningsförbund Gävleborg är relativt nybildat och några egentliga samordnade insatser till målgruppen inte kommit igång på allvar avgränsar sig denna baslinjemätning till att undersöka samverkansklimatet bland personal, representanter i Mysamgrupper och styrelse.

Utgångspunkten för respondenterna är att besvara frågorna utifrån nuvarande verksamhet vilket enkätfrågorna egentligen inte är validerade för. Att validera enkätfrågorna på parternas ordinarie verksamheter skulle bli ett alltför omfattande arbete och ryms inte i uppdraget. Instrumentet och dess mätpunkter bedöms ändå relevanta. Enkäterna har utformats med bäring på följande mätpunkter:

Frågor till chefsgrupper (Mysamgrupper)

Enkäten till Mysamgrupperna består av några bakgrundsfrågor om vilket verksamhetsområde personen företräder, antal tillfällen svaranden deltagit i Mysamgruppträffar det senaste året, om svaranden har en chefsposition med beslutsmandat och i vilken grad deltagande i Mysamgrupp prioriteras. Därtill har ett antal frågor som berör samverkansklimatet hämtats från indikatorprojektets enkäter till operativ personal och chefsgrupper. Till de flesta frågor har utrymme lämnats för kommentarer. Frågorna nedan markerade kursivt, är avsedda att fånga upplevelser av samverkansklimatet:

Hur ofta:

- Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig?*
- Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter vet vad du kan tillföra?*

De två ovanstående frågorna kan beskrivas som processindikatorer och rör i första hand förhållandet mellan personal på operativ nivå. Syftet är att mäta upplevelser av att andra medarbetare/professionella i samverkanssituationer respekterar kunskap, roller och arbetssätt. I indikatorn finns antaganden om att respekt är en nödvändig förutsättning för ett lyckat resultat i samverkan. De två ovanstående frågorna ingår inte i indikatorprojektets enkät till chefsgrupperna. Men eftersom en viktig del av utvecklingen av samordnade insatser sker i de lokala chefsgrupperna och har betydelse för samverkansklimatet bedöms frågorna ha relevant även för Mysamgrupperna.

Nedanstående två frågor har hämtats från indikatorprojektets enkäter till chefsgrupper. I frågorna görs antaganden om att goda relationer mellan myndigheter, organisationer, andra aktörer och brukare är viktiga för ett gott samverkansresultat samt att en liten förändring kan utlösa en kedja av händelser som leder till större förändringar och nya idéer kring arbetssätt och synsätt. Frågorna lyder:

I vilken utsträckning:

- Har ni rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer?*
- Har erfarenheter från er samverkan lett till att förebyggande insatser utvecklats?*

Avsikten var att frågorna skulle ha samma ordalydelse som i indikatorprojektets frågor. I efterhand upptäcktes att ett ord ”struktur” felaktigt bytts ut till ”rutiner”. Rätt ordalydelse skulle ha varit: *Har ni strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer?*

Nedanstående fråga är hämtad från indikatorprojektet enkätfrågor till operativ personal. För baslinjemätningen bedöms frågan vara relevant att ställa även till de lokala chefsgrupperna eftersom frågan inrymmer antagandet om att beslutsunderlag grundade på brukares uttryckliga behov bidrar till att bättre beslut fattas om vilka insatser som behöver utvecklas i lokal samverkan. Om samordnad rehabilitering och samverkan ska utvecklas förutsätter det även att lokala chefsgrupperna har tillgång till sådant underlag. Frågan lyder:

- I vilken utsträckning tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tillvara?*

Frågor till personal

Personalenkäterna består av bakgrundsfrågor rörande: verksamhetsområde, yrkestillhörighet, förekomst av flerpartsamverkan, i vilka former samverkan sker och förekomst av samverkansverksamhet, bedömning av nyttan med dessa samverkansformer samt upptagningsområde. Därtill har ett antal frågor som berör samverkansklimatet hämtats från indikatorprojektets enkäter till operativ personal. Till de flesta frågor har utrymme lämnats för kommentarer. Frågorna nedan, som är markerade kursivt, är avsedda att fånga upplevelser av samverkansklimatet:

Hur ofta:

- *Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig?*
- *Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter vet vad du kan tillföra?*

Frågorna nedan berör rutiner och utgår från antaganden om att när parterna mobiliserar alla samhällets resurser kring individens rehabilitering blir resultatet bättre samtidigt som goda relationer mellan myndigheter/organisationer/aktörer och deltagare är viktiga för ett gott samverkansresultat.³ Frågorna är hämtade från indikatorprojektets enkäter till operativ personal. De två frågorna som rör rutiner för samarbete och strukturer för underhåll av relationer har delats upp i två frågor vardera där den ena handlar om inblandade myndigheter och den andra om inblandade aktörer. I indikatorprojektets enkäter ställs frågorna enbart i relation till andra aktörer. Eftersom samordnade insatser med tydliga strukturer och rutiner för samverkan mellan inblandade myndigheter, inom ramen för Samordningsförbund Gävleborg ännu inte har kommit igång i någon större utsträckning är det relevant för baslinjemätningen att fråga om i vilken utsträckning rutiner och strukturer finns för samarbete och underhåll av relationer med andra myndigheter sker.

I vilken utsträckning:

- *Tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tillvara?*
- *Har ni rutiner för att samarbeta med andra myndigheter i arbetet när det gäller insatser för brukare?*
- *Har ni rutiner för att samarbeta med andra aktörer i arbetet när det gäller insatser för brukare?*
- *Har ni strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade myndigheter?*
- *Har ni strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer?*
- *Omfattas det synsätt ni har angående människors resurser och möjligheter av alla i den samordnade insatsen?*
- *Fungerar de olika arbetssätt ni har i den samordnade insatsen bra tillsammans?*

De två senare frågorna är även de hämtade från indikatorprojektets enkäter till operativ personal. Frågorna har bäring på antagandet om att ju mer vi tänker sektorövergripande utifrån ett helhetsperspektiv, desto lättare och med bättre resultat kan vi möta individer i behov av samlat stöd.

³ NNS, 2015.

Gruppintervjuer

Halvstrukturerade gruppintervjuer har genomförts i syfte att utforska kvalitativa aspekter av flerpartssamverkan, erfarenheter och förväntningar på hur samverkan kan utvecklas inom rehabiliteringsområdet. Gruppintervjuer har genomförts med:

- ✓ Lokala chefsgrupper. Totalt nio intervjuer, åtta intervjuer med befintliga Mysamgrupper i Hofors, Sandviken, Gävle, Ockelbo, Söderhamn, Bollnäs, Ljusdal, Nordanstig/Hudiksvall samt en intervju i samband med bildande av Mysamgrupp i Ovanåkers kommun.
- ✓ Samordningsförbundets styrelse

Gruppintervjuerna har spelats in och transkriberats i sin helhet för att underlätta bearbetning och analys. För att intervjupersonerna skulle ges möjlighet till att förbereda sig skickades en intervjuguide ut på förhand. Intervjuerna har fokuserat på följande teman:

- förväntningar på flerpartssamverkan
- tidigare erfarenheter och lärdomar av strukturerad samverkan samt om samverkan kommit målgruppen och organisationen till godo
- framgångsfaktorer för god samverkan
- mål och visioner för vad parterna vill utveckla

Urval, svarsfrekvens och bortfall

Lokala chefsgrupper, urval och bortfall

Urvalet av representanter för de lokala chefsgrupperna har gjorts med hjälp av två administrativa stödpersoner för samordningsförbundet. I enkätundersökningen ingår åtta av nio Mysamgrupper då den senast tillkomna Mysamgruppen i Ovanåker bildades efter tidpunkten för enkätundersökningen. Sammanlagt representerar 75 personer samordningsförbundets fyra parter⁴ fördelat på 97 poster. Det betyder att några parter, t.ex. Arbetsförmedlingens och Försäkringskassans representanter, återfinns i flera Mysamgrupper. Totalt har 54 enkätsvar inkommit, se diagram 1, vilket innebär en svarsfrekvens på 72 %. Bortfallet 28 % (21 fall) består av 18 obesvarade enkäter och 3 ofullständigt ifyllda enkäter vilka bedöms sakna information av värde för mätningen. En analys av bortfallet visar att 12 av 21 är representanter för kommunal verksamhet jämt spridda över individ- och familjeomsorg, arbetsmarknads- och integrationsenhet och omsorg om personer med funktionsnedsättning. Övriga 9 i bortfallet är spridda över andra verksamheter.

⁴ Enkäten och inbjudan till deltagande i gruppintervju gick i ett första utskick till 80 namngivna representanter varav fem meddelade att de slutat sina tjänster. Urvalet kom därför att korrigeras till 75 representanter.

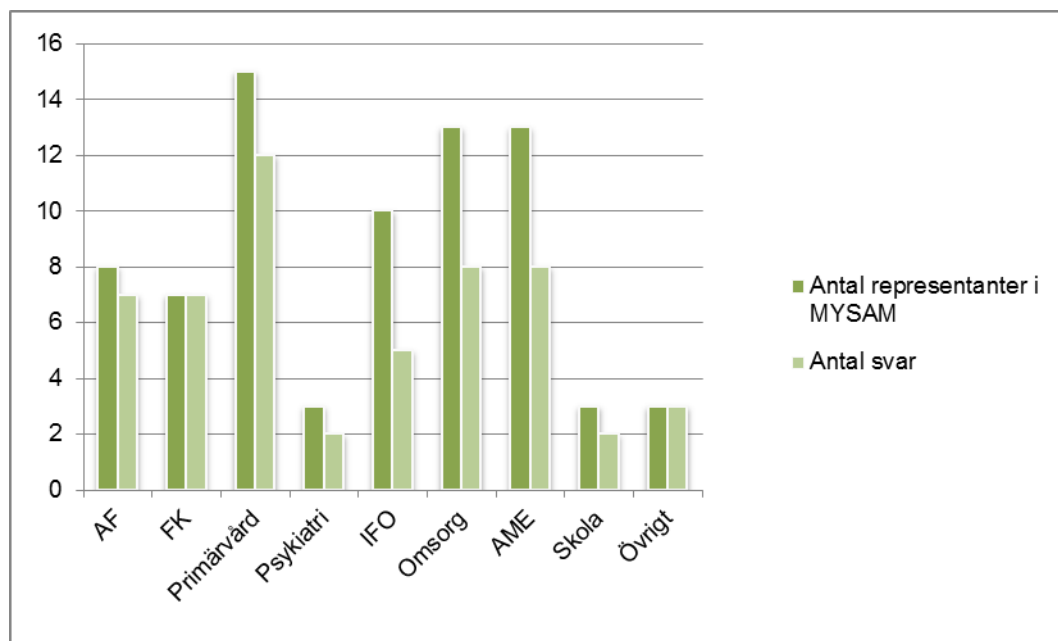


Diagram 1. Antal representanter i Mysamgrupper (n=75) och antal enkätsvar (N=54) fördelat på samordningsförbundets parter

I tabell 1 nedan kan vi se bortfallet för gruppintervjuer. Vi kan konstatera att bortfallet är relativt stort. Trots bortfallet har värdefull information framkommit och sammantaget har Mysamgrupperna bidragit till en, i stort sett täckande, bild av olika aspekter på förutsättningar för framgångsrik flerpartssamverkan, förhoppningar och framgångsfaktorer för utveckling av flerpartssamverkan. Det som kan ha gått förlorat vid det höga bortfallet är den synergieffekt en gruppintervju har på gruppprocessen; att lyssna på andra gruppmedlemmars erfarenheter, förväntningar, synsätt, tankar om flerpartssamverkan och samordnad rehabilitering.

Tabell 1. Antal representanter i respektive Mysamgrupp, antal deltagare i gruppintervju och bortfall.

	Antal representanter i Mysamgrupp	Antal deltagare i intervju	Bortfall
Hud/Nord	17	7	10
Ljusdal	14	6	8
Bollnäs	15	4	11
Söderhamn	14	7	7
Ockelbo	7	3	4
Hofors	9	4	5
Sandviken	8	5	3
Gävle	13	9	4
Totalt	97	45	52

Personal, urval och bortfall

Urval

Eftersom det vid tidpunkten för baslinjemätningen inte går att förutse hur, och inom vilka verksamheter samverkan kommer att utvecklas, har ett urval av parternas verksamheter med specifika uppdrag gentemot målgruppen, eller de verksamheter som vanligtvis möter målgruppen valts ut.

Verksamhetschefer gavs i uppdrag att rapportera namn och e-postadresser till personal som i sitt arbete möter personer 16–64 år med sammansatta behov. I enkäten ställs sedan två kontrollfrågor för att säkerställa att respondenten i sitt arbete möter målgruppen och har erfarenhet av att samverka med andra myndigheter/aktörer kring enskilda individer. De verksamheter och personal som valts ut att besvara enkäten är:

- Handläggare och socialsekreterare inom kommunernas Individ- och familjeomsorg, enheter för försörjningsstöd, vuxenvård och ungdomsvård
- Handläggare och enhetschefer inom kommunernas omsorg om personer med funktionsnedsättning
- Handläggare och konsulenter inom kommunernas arbetsmarknads- och integrationsenheter
- Handläggare inom Försäkringskassans enheter för sjukförsäkring och funktionshinder
- Handläggare inom arbetsförmedlingens enheter som riktar sig till ungdomar, funktionsnedsatta, långtidsarbetslösa och etableringsuppdrag till nyanlända
- Läkare, sjuksköterskor, fysioterapeuter, arbetsterapeuter, rehabiliteringskoordinatorer, kuratorer, psykologer inom offentlig och privat primärvård samt psykiatrisk öppenvård
- Biträdande rektorer och skolhälsovårdspersonal inom gymnasieskola

Inom öppenvårdspsykiatri gjordes en kompromisslösning där vi enades om ett urval av personal enligt följande:

VUXENPSYKIATRI, ÖPPENVÅRD:	BARN OCH UNGDOMSPSYKIATRI, ÖPPENVÅRD:
2 läkare (en Hälsingland, en Gästrikland)	2 läkare (en Hälsingland, en Gästrikland)
4 sjuksköterskor (en från varje länsdel)	4 sjuksköterskor (en från varje länsdel)
4 kuratorer (en från varje länsdel)	4 kuratorer (en från varje länsdel)
4 psykologer (en från varje länsdel)	4 psykologer (en från varje länsdel)

Det slutliga inrapporterade urvalet kom att bli:

VUXENPSYKIATRI, ÖPPENVÅRD:

4 läkare, 4 sjuksköterskor, 4 kuratorer och 4 psykologer som tillsammans representerar västra Gästrikland, norra och södra Hälsingland. Urval från vuxenpsykiatrimottagningen i Gävle saknas.

BARN OCH UNGDOMSPSYKIATRI, ÖPPENVÅRD:

1 sjuksköterska, 2 kuratorer, 2 psykologer och 1 läkare som tillsammans representerar Gästrikland och Hälsingland.

I efterhand visade det sig att urvalet av personal inom öppenvårdspsykiatri gjorts bland personal som ansågs kunna uttala sig ”lite extra” kring samverkansfrågor med försäkringskassa och arbetsförmedling. Ambitionen med baslinjemätningen var att försöka undvika sådan skevhet som denna typ av subjektiva urval innebär. Men i valet av att öppenvårdspsykiatri inte skulle delta alls bedömdes det ändå som värdefullt för baslinjemätningen att ta del av någrias erfarenheter av samverkansklimatet även om det inte är representativt för verksamheten som helhet.

Bortfall

I enkäten till personal finns tre typer av bortfall. Det första beror på att identifierade verksamheter inte har rapporterat namn och e-postadresser till berörd personal. Andelen berörd personal inom dessa verksamheter är okänt. Det andra beror på uteblivna svar från respondenter (känt bortfall) och det tredje att respondenten inte möter målgruppen i sitt arbete alternativt saknar erfarenhet av att samverka med andra parter kring personer med sammansatta behov (känt bortfall). Följande verksamheter har inte rapporterat namn och e-postadresser:

- Ovanåker kommuns Individ- och familjeomsorg, omsorg om personer med funktionshinder och arbetsmarknads- och integrationsenhet,
- Gävle kommuns vuxenenhet, Individ- och familjeomsorg, och
- Hälsocentralerna: Andersbergs Din HC, Sättra Din HC, Edsbyn Din HC, Alfta Din HC, Iggesund Din HC, Delsbo Din HC, Bergsjö Din HC, Ljusdal/Ramsjö Din HC, Järvsö Din HC och Ockelbo Din HC.

Sammanlagt skickades 1164 enkäter ut till operativ personal. Urvalet kom att justeras till 1149 efter att 15 personer rapporterat att de antingen är sjukskrivna, föräldralediga eller att målgruppen inte ingår i arbetsuppgifterna. Utifrån kriteriet att respondenten ska ha besvarat minst en fråga för att räknas som svar har sammanlagt 817 svar inkommit. Det kända bortfallet; bestående av obesvarade enkäter, uppgår därmed till 29 % vilket innebär en svarsfrekvens på 71 % bland operativ personal. I tabell 2 nedan ser vi att 718 har kontakt med målgruppen i sin tjänstgöring och att 83 inte har det. Vi kan konstatera att det varit en viss övertäckning (83 fall) i urvalet av operativ personal.

Tabell 2. Antal som har kontakt med målgruppen i sin tjänsteutövning. Antal och procent. n=804.

Har Du i Din tjänsteutövning kontakt med personer 16–64 år med behov av rehabiliteringsinsatser från flera myndigheter/aktörer?	Absoluta tal	%
Ja	718	89,3%
Nej	83	10,3%
Obesvarat	3	0,4%
Ack. svar	804	

Av de 817 inkomna svaren återstår 659 svar som uppfyller kriterierna; har kontakt med målgruppen i sin tjänsteutövning och har erfarenhet av flerpартssamverkan, samt efter att ofullständiga enkätsvar som bedömts icke relevanta för att besvara frågeställningar om samverkans klimat, har rensats bort.

Styrelse, urval och bortfall

Samtliga 16 styrelsemedlemmar, ordinarie och ersättare, bjöds in till att delta i en gruppintervju. Av dessa deltog 7 vid intervjutillfället.

Resultat

Mysamgrupper

Nedan redovisas Mysamgruppernas enkätsvar om samverkansklimatet och resultaten från gruppintervjuer med respektive Mysamgrupp. Notera att 54 av 75 Mysamrepresentanter har besvarat enkäten. Några av representanterna från Försäkringskassan, Arbetsförmedling och rehabiliteringskoordinator ingår i två eller flera Mysamgrupper. Eftersom samverkansklimatet kan skilja sig åt mellan grupperna har de besvarat frågorna för respektive Mysamgrupp. Det innebär att i sammanställningen är Mysamgruppernas svar fler än 54. Hur många som besvarat respektive fråga framgår av diagramrubriken.

Antal Mysamrepresentanter som besvarat enkäten, hur de fördelar sig på förbundets parter och verksamheter samt om de har en chefsposition med beslutsmandat redovisas i tabell 2. Av de totalt 54 svaranden har 41 representanter chefsposition med beslutsmandat. Högst andel utan chefsmandat finner vi bland representanter för primärvården där 7 av 12 representanter saknar chefsposition med beslutsmandat. Att en parts representanter till mer än hälften saknar beslutsmandat kan påverka samverkansklimatet och utvecklingen av samordnade insatser till målgruppen, t.ex. kan förutsättningarna för att komma igång med aktiviteter och nya arbets sätt försvåras. I gruppintervjuerna bland ”övrigt” återfinns nyckelpersoner så som verksamhetsutvecklare och personliga ombud.

Tabell 3. Antal svaranden fördelat på myndighet/verksamhet och om svaranden har en chefsposition med beslutsmandat eller ej. Antal. N=54.

		Chefsposition med beslutsmandat		Totalt
		Ja	Nej	
Företräder	Arbetsförmedling	7	0	7
	Försäkringskassa	5	2	7
	Primärvård	5	7	12
	Psykiatri	1	1	2
	IFO	5	0	5
	Omsorg	8	0	8
	AME/Integration	8	0	8
	Skola	2	0	2
	Övrigt	0	3	3
Totalt		41	13	54

Begreppen samverkan och samarbete

I gruppintervjuerna ombads Mysamrepresentanterna att beskriva hur de tolkar innebörden i begreppen samverkan respektive samarbete. Samverkan beskrivs som något som uppstår när olika verksamheter möts och bidrar med olika kompetenser och erfarenheter för att uppnå ett gemensamt mål. Till skillnad från samarbete beskrivs samverkan som en process, något som är mer långsiktigt och övergripande. Samverkan handlar om att ge och ta, att lyssna till

varandra och ibland kliva över myndighetsgränser för att gynna helheten. Flera anser att samverkan gynnas av samlokalisering. Samarbete kan ske inom ramen för samverkan och utgör själva verktyget.

Hur prioriteras deltagande i Mysamgrupp?

Hur viktigt är det att delta i träffarna och hur ser Mysamrepresentanterna på sin roll i Mysamgruppen? I diagram 2 nedan kan vi se att merparten, 41 av 54, anser att det är *ganska* till *mycket viktigt* att delta i Mysamträffar. Ingen ser Mysamträffarna som helt oviktiga, 1 av 54 som besvarat frågan uppfattar träffarna som ganska oviktiga och 9 av 54 som varken viktiga eller oviktiga.



Diagram 2. Hur viktigt är det att delta i Mysamträffar. Antal. N=54.

Resultaten från gruppintervjuerna visar att viktiga motivationsfaktorer till att delta i Mysam-möten är tydlighet i Mysamgruppens uppdrag, gemensamma mål och vinsterna med att utveckla samverkan kring målgruppen. Dessa faktorer behöver tydliggöras och det underlättar för chefer att förankra och ”bana väg” för samverkan bland personal i den egna verksamheten. En sådan tydlighet underlättar även att det praktiska arbetet kommer igång, eller som flera uttrycker det ”att det blir verkstad och inte bara prat”. Flera Mysamgrupper (Gävle, Sandviken, Hofors, Ockelbo och Ovanåker) befinner sig i en uppstartfas medan några grupper (Ljusdal, Hudiksvall/Nordanstig, Söderhamn och Bollnäs) har funnits ett par år.

Processerna har dock kommit olika långt beroende på att personer bytts ut och nya tillkommit. Alla grupper lyfter behovet av att ha en handlingsplan för Mysam. Någon grupp har haft en handlingsplan sedan tidigare, i det s.k. KUR-projektet, men behöver revidera denna utifrån samordningsförbundets syfte och mål. Några grupper har påbörjat arbetet med att utforma en handlingsplan, medan andra grupper efterfrågar ett sådant arbete. Samordningsförbundet har tagit fram en mall till handlingsplan som stöd och underlag för att det ska bli en likartad struktur. Alla grupper uttrycker att de vill ”se verkstad”, att insatser ska komma igång t.ex. Trisamteam, som kommer brukarna till gagn. Att komma igång innebär att identifiera vilka grupper som ska prioriteras, göra en plan för hur de samordnade insatserna ska genomföras och påbörja arbetet. Sammanlagt har tio Trisamteam startats upp; fem i Gävle, två i Bollnäs, ett i Söderhamn, ett Hudiksvall och ett i Sandviken.

Hur ser Mysamrepresentanterna på sin roll i Mysamgruppen? För alla är inte rollen i Mysamgruppen helt klar. Några har varit med i Mysamgruppen för kort tid för att känna till sin roll och syftet med Mysamgrupperna. Andra har varit med längre och har mer erfarenhet av flerpartssamverkan och därmed en tydligare uppfattning av sin egen roll i Mysam. Någon menar att en handlingsplan för Mysamgruppens arbete skulle tydliggöra rollen och vad som förväntas av Mysamrepresentanterna. Utifrån intervjuerna kan ändå rollen beskrivas som att den liknar en kommunikätors roll. Som kommunikätör behöver jag ha en övergripande bild av min egen organisation, vilka aktuella frågor olika avdelningar arbetar med, förmedla bilderna till övriga i Mysamgruppen och återföra information från Mysamgruppen tillbaka in i den egna organisationen.

En representant liknar rollen vid att vara ”*kittet emellan*” parterna och den egna organisationen. Flera Mysamrepresentanter beskriver att rollen innebär att *bidra*. Med att *bidra* avses att: aktivt arbeta med frågor, att lyfta frågor där samverkan brister, att visa engagemang, att komma förberedd till möten och att prioritera Mysamträffarna. På så vis bidrar de till att det blir kontinuitet. Flera ser det som förutsättningar för att det ska bli en process och i slutändan konkreta resultat. I rollen ingår också representantens inställning till samverkan. Ett främjande förhållningssätt är att se samverkan som ett system där alla parter hjälps åt. I ett exempel beskrivs hur förhållningssätt kan bana väg för samverkan. Exemplet handlar om en Mysamrepresentants svårigheter med att implementera ett nytt arbetssätt för samverkan i den egna verksamheten. Citatet nedan illustrerar ett främjande förhållningssättet:

”Om en arbetsgrupp tycker att nya arbetssätt innehållande samverkan är krävande, kan jag tänka: -Vad kan vi göra för att underlätta? Vad kan min personal göra för att underlätta? Att sprida bland personal i arbetsgrupperna att vi inte är ”vi” och ”dom”. Att man visar generositet och förståelse för att samverkan inte fungerar varenda gång. Men att man försöker förmedla att ”man gör så gott man kan” för det gynnar ingen samverkan att vi börjar prata skit om varandra.”

Resonemanget öppnar upp för tanken att det inte är realistiskt att förvänta sig att samverkan alltid lyckas och för förståelse av att det inte alltid blir som det var tänkt. Att i de situationerna inte prata illa om varandra utan i stället visa generositet och stöd för att komma vidare i samverkansprocesserna. Som en Mysamrepresentant uttrycker det:

”Jag har också uppgiften att förklara för personal i min egen organisation vilka förväntningar som är rimliga att ställa på andra myndigheter.”

Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig?

Ovanstående fråga avser att spegla en aspekt av Mysamrepresentanternas upplevelse av att de andra myndigheterna respekterar deras kunskap, roller och arbetssätt. Av diagram 3 nedan kan vi se att de flesta, 56 av 67, upplever att de andra samverkande parterna lyssnar *ofta*, *för det mesta* eller *alltid* och att 6 upplever att de blir lyssnade på *ibland*.

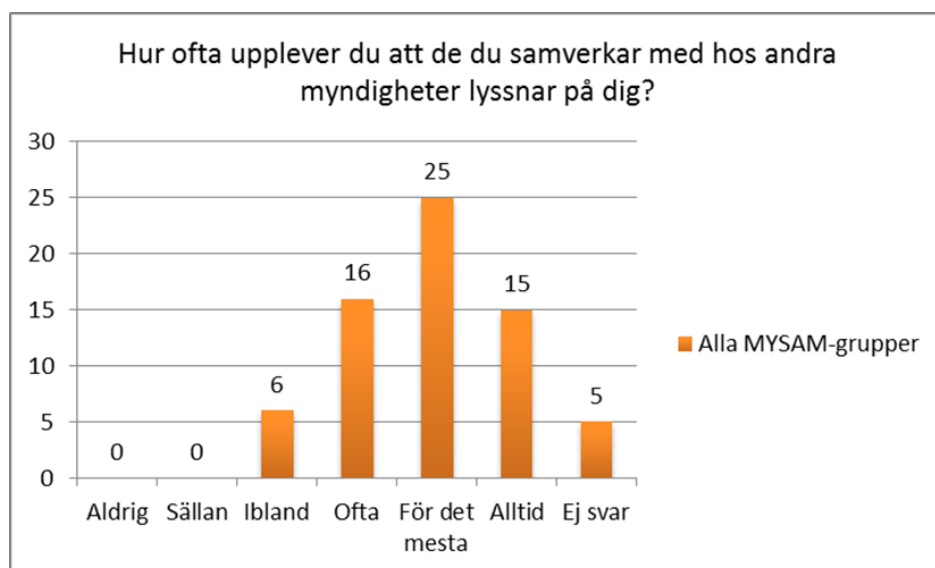


Diagram 3. Hur ofta upplever Mysamrepresentanten att andra myndigheter lyssnar. Antal. n=67.

Bäst på att lyssna är samverkanspartners i Norra Hälsingland, se diagram 4, där 8 av 20 i Mysamgruppen upplever att samverkanspartners hos andra myndigheter *alltid* lyssnar. I södra Hälsingland upplever 3 av 22, i västra Gästrikland 2 av 16 och i Gävle 2 av 8 detsamma.

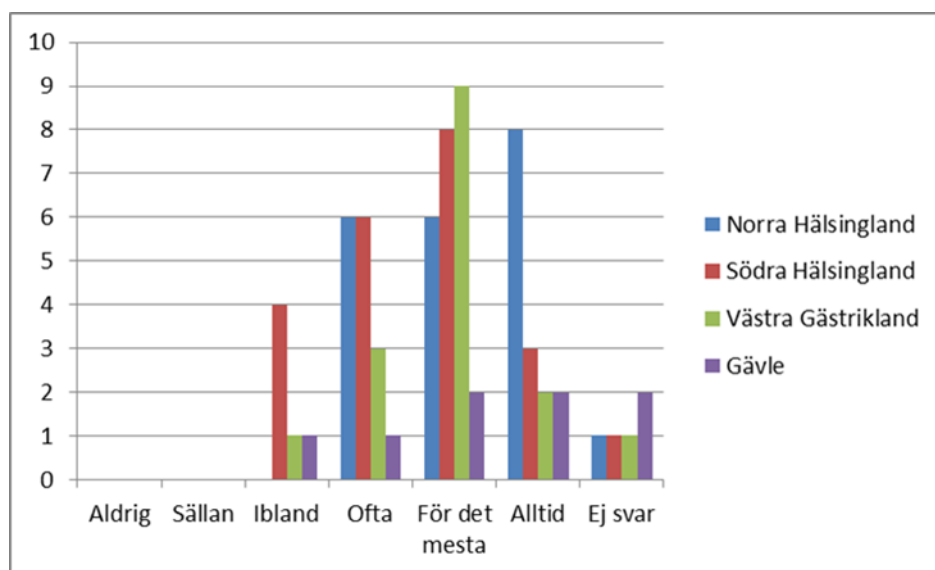


Diagram 4. Hur ofta upplever Mysamrepresentanten att andra myndigheter lyssnar, fördelat på länsdelar. Antal. n=67.

I frågan döljer sig antaganden om att respekt och tillit är de mest utslagsgivande faktorerna för ett lyckat resultat. Alla grupper nämner att god kommunikation är en förutsättning för att Mysam ska lyckas med sitt uppdrag. Sammanfattningsvis handlar berättelserna i intervjuerna om att god kommunikation innebär att visa intresse för varandra, att vara nyfiken på vad den andra parten har att tillföra och att utgå från att andra har något viktigt att berätta. Flera nämner också vikten av att göra avkall på prestige och revir, att inte bara tänka på den egna verk-

samheten samt att ha ett öppet sinne. Det måste finnas en vilja att samverka och i grund och botten handlar det om inställningen att ”vilja varandra väl” och att ”tycka om varandra” som en representant uttrycker det.

Upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter vet vad du kan tillföra?

Ovanstående fråga och mätpunkt är ytterligare en aspekt på upplevelsen av att bli respekterad och känna tillit till samverkanspartners. I diagram 5 nedan kan vi se att fler än en tredjedel (23 av 67) har svarat att de *ibland* upplever att *andra vet vad de kan tillföra*. Störst upplevelse av att *andra vet vad jag kan tillföra* finner vi i norra och södra Hälsingland; 15 av 20 respektive 14 av 21 har svarat *ofta* eller *för det mesta*, se diagram 6. I västra Gästrikland är samma upplevelse 2 av 16 och i Gävle har ingen skattat värdena *för det mesta* eller *alltid* i frågan. Om vi jämför aspekterna ”lyssnad på” och ”andra vet vad jag kan tillföra” visar resultaten att samverkande parter är bättre på att lyssna på varandra än vad de har kunskaper om vad andra parter kan tillföra. Det tycks också som att norra och södra Hälsingland har mer kunskaper om vad andra parter kan tillföra i samverkan jämfört med de södra delarna av länet. Det skulle kunna vara ett resultat av att strukturerad flerpartsamverkan pågått längre i Hälsingland.

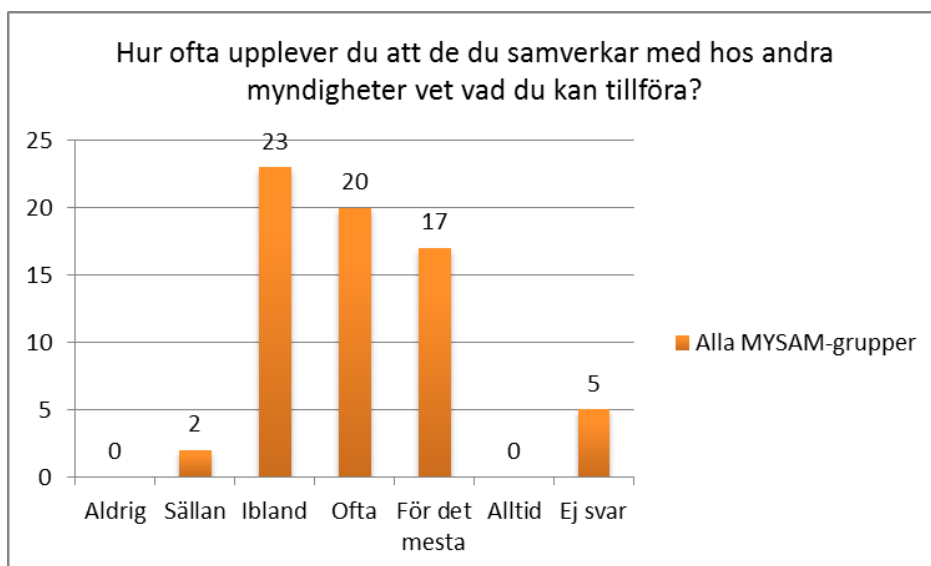


Diagram 5. Hur ofta upplever Mysamrepresentanterna att samverkanspartners vet vad de kan tillföra. Antal. n=67.

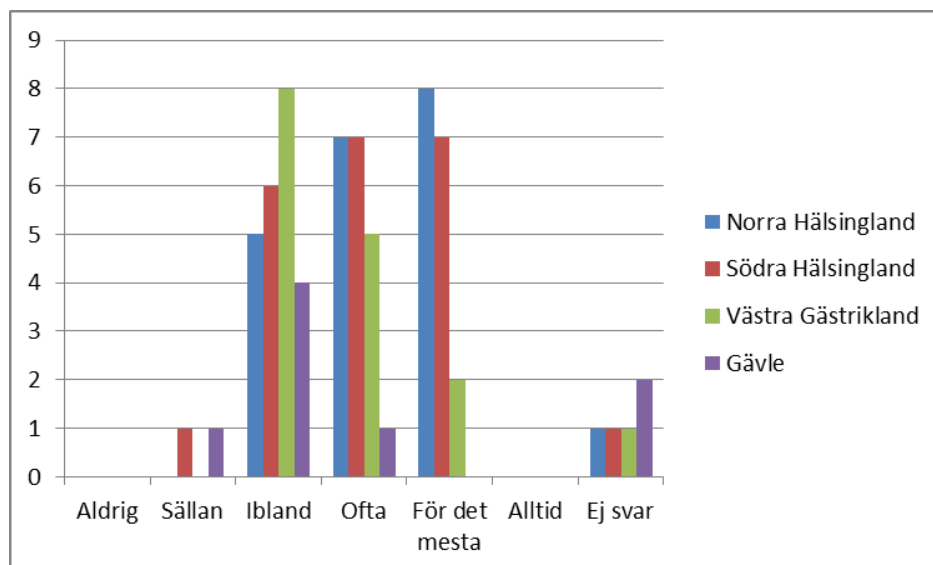


Diagram 6. *Hur ofta upplever Mysamrepresentanterna att samverkans partners vet vad de kan tillföra, fördelat på länsdelar. Antal. n=67.*

Både i gruppintervjuer och i kommentarer i enkäten beskriver Mysamrepresentanterna att de sätter stort värde på informations- och kunskapsutbyte i samband med flerpartssamverkan. Det handlar om kunskaper om hur andra myndigheter fungerar, vilka lagar och regelverk som styr andras verksamheter samt vilka uppdrag andra myndigheter har. Det skapar förståelse för varandras uppgifter och roller. Dessa kunskaper är viktiga att återföra till den egna myndigheten. Genom flerpartssamverkan ser också flera representanter möjligheter att på ett tidigt stadium få information om andra myndigheters förändringar, vilka i sin tur kan komma att påverka den egna myndighetens arbete. Genom att mötas och lyssna till varandra synliggörs även systemfel, s.k. glapp, som drabbar brukare t.ex. att brukare hamnar mellan olika ersättningssystem. Genom att mötas i flerpartssamverkan kopplas namn, person och funktion ihop vilket utökar kontaktnätet samt underlättar det egna arbetet.

I vilken utsträckning har ni rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer?

Ovanstående mät punkt utgår ifrån antagandet att goda relationer mellan myndigheter/organisationer och andra aktörer är viktiga för ett lyckat samverkansresultat.⁵ Relationer är under ständig förändring och därför behövs strukturer som möjliggör hållbarhet i relationsbygge och underhåll av relationer. I vilken utsträckning har Mysamgrupperna rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer med myndigheter, organisationer och andra aktörer? Diagram 7 nedan visar att 16 av 67 anser att de *till stor del* eller *till mycket stor del* har sådana rutiner. Hälften, 33 av 67, upplever att de *delvis* har sådana rutiner.

⁵ NNS Rapportserie 2015:2, sid. 53.

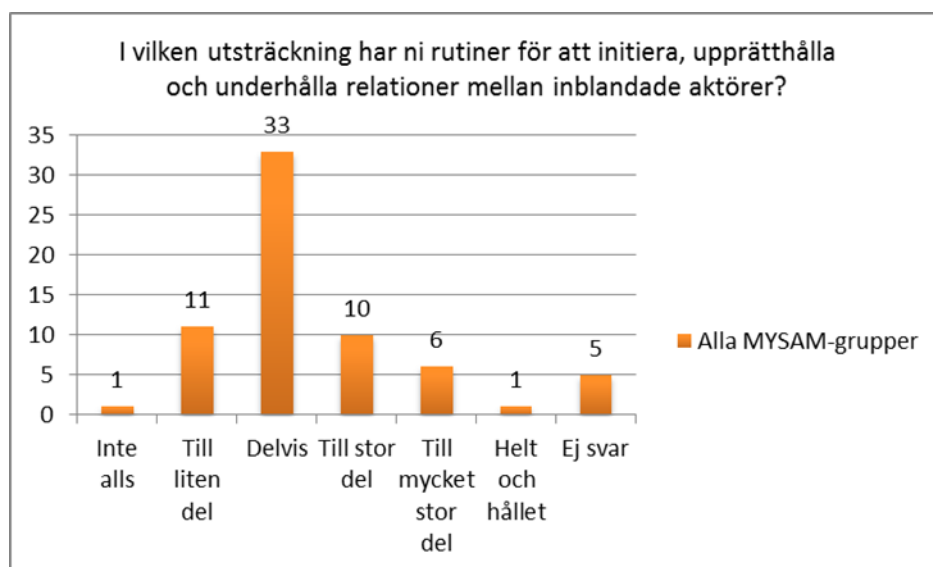


Diagram 7. I vilken utsträckning har ni rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer, hela länet. Antal. n=67.

En jämförelse mellan olika länsdelar, se diagram 8, visar att norra Hälsingland och södra Hälsingland har en högre grad av rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer jämfört med övriga länsdelar. Det skulle kunna vara ett resultat av att flerpartssamverkan pågått längre än i de södra länsdelarna.

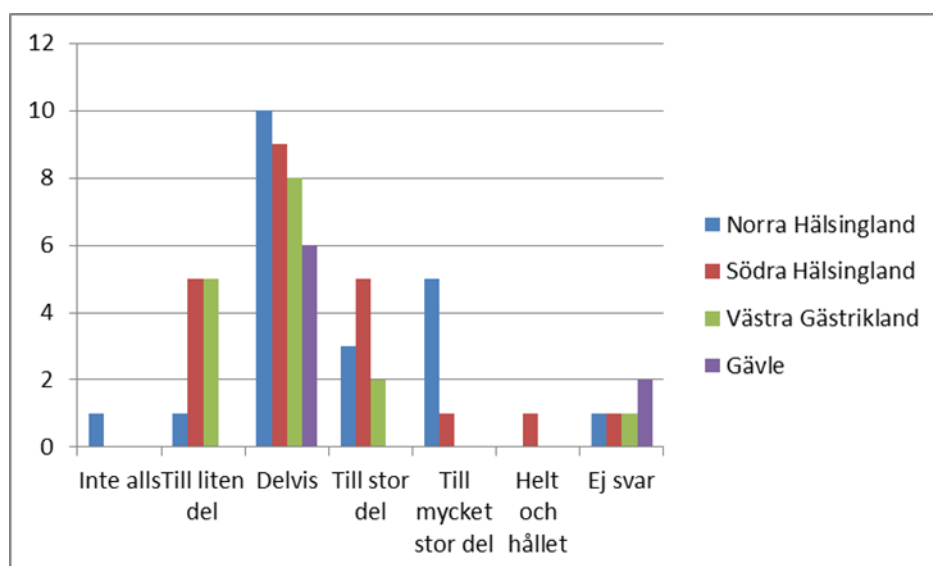


Diagram 8. I vilken utsträckning har ni rutiner för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer, fördelat på länsdel. Antal. n=67.

Resultaten från intervjuerna visar att flerpartssamverkan oftast skett i projektform, under en begränsad tid och med stöd av externa medel. Hållbara strukturer för att upprätthålla och underhålla relationer över tid har saknats, men berättelserna om tidigare erfarenheter av samverkan visar att regelbundna och strukturerade träffar med ett gemensamt mål har varit viktiga faktorer för att upprätthålla och underhålla relationer under projektiden.

I vilken utsträckning har erfarenheter från er samverkan lett till att förebyggande insatser utvecklats?

Frågan inrymmer antagande om att insikter från samverkan, att en liten förändring initialt kan utlösa en kedja av händelser som leder till stora förändringar och nya idéer kring arbetssätt och synsätt. I diagram 9 nedan kan vi se att samverkan hittills inte har lett till att förebyggande insatser utvecklats i någon större utsträckning. Drygt en tredjedel svarar att samverkan inte alls eller till liten del lett till att förebyggande insatser utvecklats och 27 av 67 anser att samverkan delvis leder till att förebyggande insatser utvecklats. Resultaten är inte överraskande med tanke på att Mysamgrupperna, med undantag för södra och norra Hälsingland, är relativt nya och att arbetet ännu inte har kommit igång på allvar. Av de 10 som svarat att samverkan till stor del eller till mycket stor del lett till att förebyggande insatser utvecklats tillhör 5 norra Hälsingland (Ljusdal och Hudiksvall/Nordanstig) och 4 södra Hälsingland (Bollnäs och Söderhamn), se diagram 10 nedan. Det skulle kunna tolkas som att Mysamgruppens arbete börjar ge resultat, att förebyggande insatser börjar utvecklas.

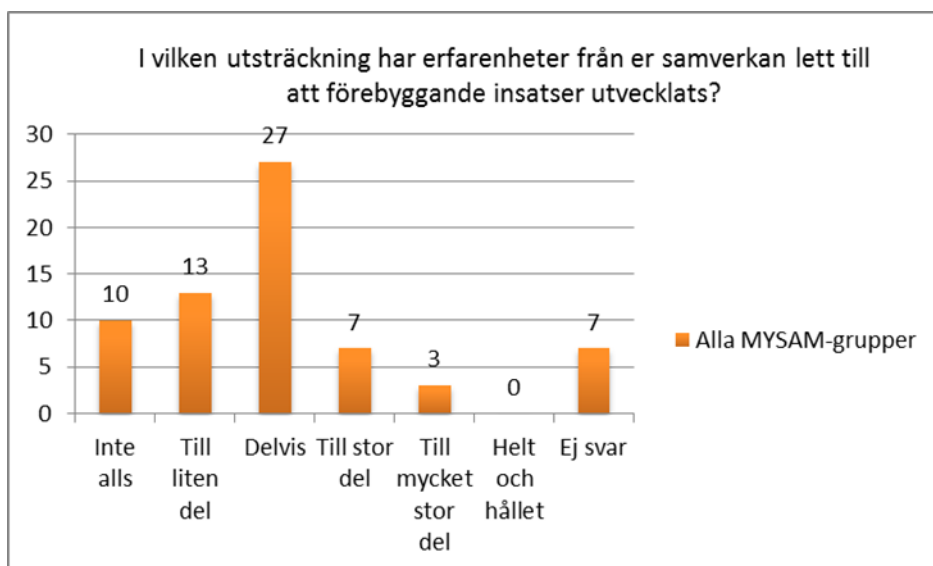


Diagram 9. I vilken utsträckning har erfarenheter från samverkan lett till att förebyggande insatser utvecklats. Alla Mysamgrupper. Antal. n=67.

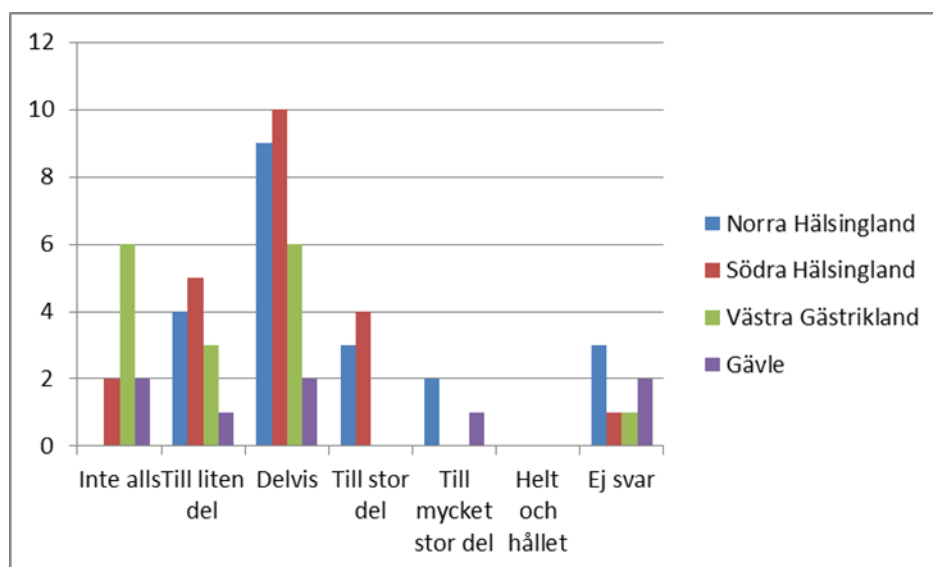


Diagram 10. I vilken utsträckning erfarenheter från samverkan lett till att förebyggande insatser utvecklats fördelat på länsdelar. Antal. n=67.

Resultaten från gruppintervjuerna styrker enkätsvarerna, att arbetet ännu inte har lett till att förebyggande insatser utvecklats i någon större omfattning. Men av kommentarer i enkäten och av intervjusvar framkommer att träffarna i Mysamgruppen föder idéer om samverkansmöjligheter, om möjliga projekt och arbetsmetoder. Träffarna är en hjälp att tänka bredare, till att ”lyfta blicken” från den egna horisonten.

Flera beskriver att Mysamgruppen befinner sig i en uppstartsfas, att de har en tilltro och ser en potential i en fortsatt flerpartssamverkan. Så här beskriver en intervjuperson processen i Mysamgruppen:

”Tycker att diskussionerna har kommit igång mer och mer. Till och med att man vågat fråga om man kan göra ansökningar till Samordningsförbundet i olika projekt.”

Några liknar samverkansprocessen vid en spiral och att den ses som dynamisk, det går lite fram och tillbaka, ibland tappar gruppen fart och behöver göra ett omtag för att få igång processen. Flera berör att kontinuitet är viktigt för en gynnsam process. Tidigare goda exempel av samverkan visar att en viktig framgångsfaktor varit kontinuitet bland samverkanspartners, både vad gäller personer och mötesnärvaro. Att träffarna sker regelbundet är också av betydelse. Kontinuitet gynnar relationer och smörjer samverkan.

I vilken utsträckning tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt till vara?

Om beslutsfattaren har ett underlag till förfogande där brukares behov uttrycks antas att bättre beslut fattas om vilka insatser som behöver utvecklas lokalt.⁶ Resultaten från Mysamenkäten visar att synpunkter från brukare tas tillvara i liten omfattning. I diagram 11 ser vi att 55 av 67 skattat de lägre värdena; *inte alls* (7 svar), *till liten del* (21 svar) och *delvis* (27 svar). Ett fåtal, sammanlagt 7 respondenter (se diagram 12) i norra och södra Hälsingland har skattat att synpunkter från brukare tas tillvara *till stor del* och *till mycket stor del*. I västra Gästrikland och Gävle har ingen skattat de högre värdena.

⁶ NNS, 2015. Sid 50.

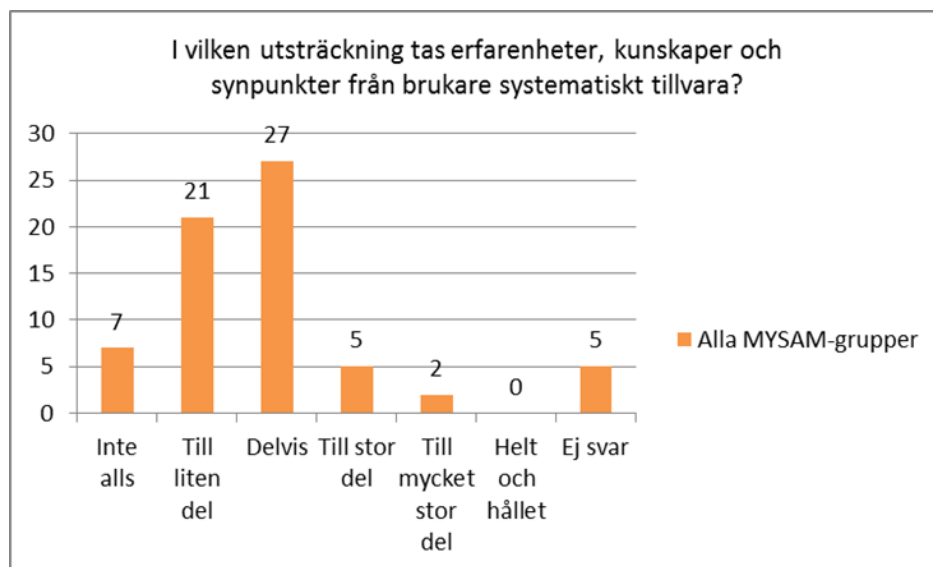


Diagram 11. I vilken utsträckning erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare tas tillvara. Hela länet. Antal. n=67.

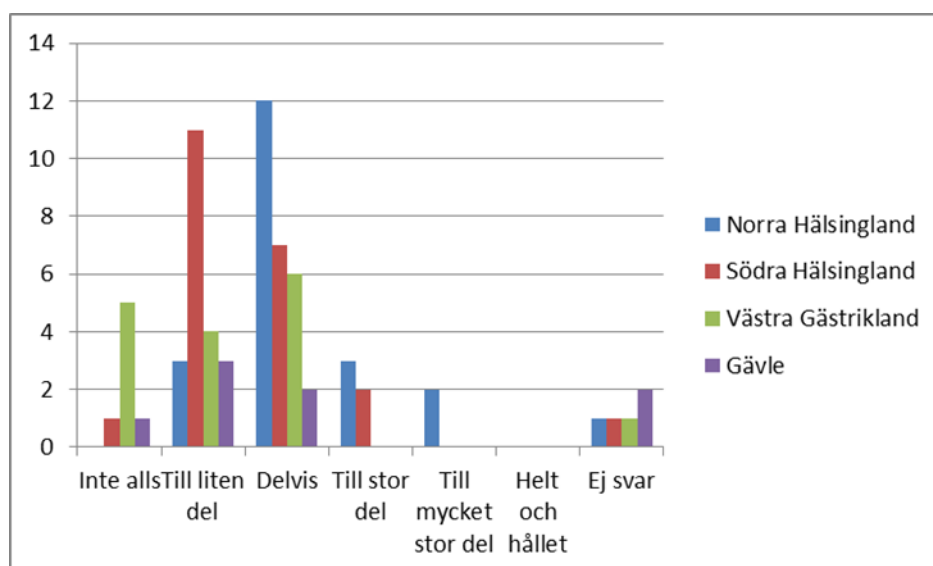


Diagram 12. I vilken utsträckning erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare tas tillvara fördelat på länsdelar. Antal. n=67.

Bland berättelserna i gruppintervjuerna ges få exempel på uppföljning/utvärdering som innehåller brukares synpunkter, erfarenheter och kunskaper. Några är osäkra på om det gjordes brukarutvärdering och en svarar så här på frågan om synpunkter, erfarenheter och kunskaper togs tillvara systematiskt i ett tidigare samverkansprojekt:

”Det gjordes inte, men vi bara visste att det var bra.”

Några berättelser visar att uppföljning gjorts av resultat i form av kvantitativ data så som minskade sjukskrivningstal och/eller ökad sysselsättning. Några beskriver att de saknar metoder för att följa upp och tillvara ta brukares erfarenheter; andra att de har ett utbyggt system för klagomålshantering. En Mysamrepresentant beskriver hur synpunkter från brukare och klagomål hanteras:

”Kundsynpunkter har vi ju och vi tar emot alla möjliga synpunkter som vi får. Det är ganska vanligt att kunder vänder sig till oss som är chefer och så där...ja, men hur det har fungerat med bemötande och sådana saker. Och det tar vi ju tag i direkt, om vi får något sådant. Det är verkligen viktigt att det fungerar i dialogen mellan våra personliga handläggare och dom personer som söker hos oss.”

Sammantaget visar resultaten från brukarenkäter och intervjuer att systematisk uppföljning i syfte att utveckla samordnade insatser där brukares erfarenheter, kunskaper och synpunkter tillvaratas förekommer i liten omfattning. När uppföljning görs tycks det handla om kvantitativa effektmätningar, vilka också behövs. Men en utvecklad samverkan inom rehabiliteringsområdet, förutsätter en ökad brukarmedverkan för *hur* och *vad* som behöver utvecklas. Ett viktigt utvecklingsområde framledes tycks vara att stödja, Mysamgrupper och samverkansverksamheter i arbetet med systematisk uppföljning exempelvis i form av metoder och handledning.

Förväntningar på Mysam

Förväntningar på vad flerpartssamverkan ska leda till och vilka målgrupper som ska prioriteras har betydelse för hur samverkan kommer att utvecklas. I föremätningen är det därför av intresse att undersöka vilka Mysamrepresentanternas förväntningarna är. Skiljer de sig åt eller finns en gemensam bild av vilken samverkan som är önskvärd? Vilka målgrupper ser parterna som angelägna att prioritera? Resultaten visar att förväntningarna handlar om: ett tydligt uppdrag, identifiera målgrupper och behov, utforma ett samordnat arbetssätt, identifiera organisatoriska mellanrum, synliga resultat och våga gå utanför invanda mönster.

Förväntningar finns på ett tydligt uppdrag och gemensamma mål för Mysam. Flera berättelser om tidigare erfarenheter av samverkan visar att ett tydligt uppdrag och gemensamt mål varit en framgångsfaktor som bidragit till ett ökat engagemang och motivation. Vid tidpunkten för baslinjemätningen är uppfattningen att uppdraget är otydligt och att gemensamt formulerade mål saknas. Men det finns en gemensam bild av att arbetet ska inriktas på att förhindra att människor hamnar mellan myndigheter och därmed inte får adekvat hjälp. Att samverka parter tillsammans och med hjälp av operativ personal identifierar organisatoriska mellanrum och hur dessa mellanrum kan åtgärdas.

Samtliga Mysamgrupper förväntar sig att de tillsammans, i respektive Mysamgrupp, inventerar behov och identifierar vilka målgrupper som har behov av att samordnade insatser utvecklas och förstärks. I intervjusituationen kan Mysamrepresentanterna utan svårigheter identifiera målgrupper där samverkan och insatser behöver förstärkas. Identifierade målgrupper som nämns är: personer i daglig sysselsättning, ungdomar med aktivitetsersättning, personer med psykisk ohälsa och långtidssjukskrivna. Förväntningarna är också att tillsammans utforma nya arbetssätt, testa hur de fungerar i praktiken, att det ska bli synliga resultat och visa att ”det här hände”. I utveckling av samverkan och metoder råder en gemensam bild av att det ibland förutsätter att parterna går utanför invanda tankebanor och arbetssätt, att gå utanför ramarna som flera beskriver det.

Gruppintervju styrelse

Nedan redovisas resultaten från gruppintervju med styrelsen för Samordningsförbund Gävleborg, deras syn på begreppet samverkan, vad samverkan innebär, tidigare erfarenheter och lärdomar av samverkan samt förväntningar på vad styrelsen vill göra med den finansiella samordningen.

Begreppet samverkan

Hur ser styrelsemedlemmarna på begreppet samverkan och vad innebär samverkan? Begreppet *samverkan* beskrivs som att parter tillsammans (minst två) gör något för att uppnå ett visst resultat som är större än vad var och en kan uppnå var för sig. För att samverkan ska komma till stånd krävs ett gemensamt mål. Samverkan är något som kan ske på olika nivåer; strategisk, verksamhets- eller individnivå.

Erfarenheter av samverkan

De flesta som arbetar med social välfärd och inom hälso- och sjukvård har någon form av erfarenhet av samverkan inom och/eller mellan organisationer, oavsett om rollen är politiker, enhetschef eller handläggare. Styrelsens berättelser om erfarenheter av tidigare samverkan visar att det bidragit till en ökad samverkanskompetens, främst till nya insikter om hur samverkan kan komma både individen och organisationen till nytta. Exempel på lärdomar från tidigare samverkan är: att samverkan kan ändra attityder hos personal och chefer om hur vi ser på människor, att samverkan är ett sätt att bygga relationer till viktiga andra professioner/parter i rehabiliteringsprocessen, att chefer som samverkar gynnar samverkan på individnivå, att samlokalisering är främjande, att samverkan kan så frön till nya arbetssätt och metoder. I intervjun beskrivs ett exempel på hur synen på förhållandet mellan arbete, sjukdom och sjuk-skrivning förändrades till ett gemensamt synsätt i ett samverkansprojekt mellan försäkringskassa, primärvård och arbetsgivare:

”Kanske är det bättre att jag går till jobbet och mår lite dåligt än att jag isolerar mig hemma som kanske leder till utanförskap.”

Ett annat exempel på hur samverkan med gemensamt mål och nya arbetsmetoder kan förändra synsätt från Los är en samverkan mellan primärvård, specialistvård och kommunen kring en bemannad bedömningsbil. Bilen är bemannad med sjuksköterska och utrustad som en ambulans med skillnaden att den inte utför transporter. När behov finns på plats och det är mest praktiskt för alla parter gör bedömningsbilens personal en annan huvudmans uppgift t.ex. lägger om ett sår. Det gör mest nytta för individen och organisationerna samtidigt som det gemensamma målet att invånarna i Los ska känna sig trygga uppfylls.

Vad styrelsen vill göra med finansiell samordning

I gruppintervjun beskrivs två huvudsakliga fokusområden; strategiskt arbete med att förhindra att människor hamnar i utanförskap och stöd till projekt riktade till identifierade målgrupper. Exempel på strategiskt arbete som nämns är; samlokalisering av organisationer och verksamheter samt utformande av mötesplatser för målgrupper som är i behov av insatser från flera parter samtidigt (liknande projekten *Mötesplatser*⁷ som pågår i Ljusdal och Gävle). Ett annat

⁷ *Mötesplatser* vänder sig till nyanlända i syfte att underlätta de första stegen i etableringen i Sverige. Projektet är ett samarbete mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Migrationsverket, Skatteverket, SKL och Pensionsmyndigheten. Myndigheterna samordnar sin verksamhet så att nyanlända träffar alla myndigheter vid ett och samma tillfälle på samma plats. Målet är att nyanlända blir ledsagade på ett tryggare och snabbare sätt

viktigt arbete som nämns är att i projektform prova nya samverkansformer, dra lärdomar och införliva dessa i ordinarie verksamheter. För att nya samverkansformer ska bli hållbara över tid kan det i sin tur ställa krav på strukturella förändringar inom organisationer, mellan organisationer och generellt i samhället. Vidare tänker styrelsens att de vill bevilja medel till, och stödja projekt som riktar sig till identifierade målgrupper på operativ nivå; projekt som är trovärdiga, grundade på verkliga behov och som bidrar till att samverkan och nya metoder utvecklas. Vidare vill samordningsförbundets styrelse arbeta för att parterna går ifrån stadiet ”att utbyta information” till att samverkan utvecklas så att parternas insatser överlappar varandra.

Förväntningar

Vilka förväntningar har styrelsemedlemmarna på samordningsförbundet? Framförallt finns förväntningar om att förbundet arbetar efter att följa lagen om finansiell samordning och dess intentioner och mål. Andra förväntningar är att samordningsförbundet fungerar som ett ”smörjmedel” för att underlätta myndigheters samverkan och att organisatoriska mellanrum s.k. ”glapp” där det finns risk för att individer kommer i kläm mellan olika lagstiftningar och myndigheters uppdrag, att dessa mellanrum täpps till samt att vägarna i rehabiliteringsprocessen kortas. Exempel på hur förbundet tänker jobba med organisatoriska mellanrum är att utveckla TRISAM-team⁸ och BarnSam⁹. En annan förväntning som nämns av flera är att den finansiella samordningen ska ge konkreta resultat. Exempel på önskade konkreta resultat som nämns är:

- att samverkan kommer till stånd där samarbetet och samordningen av aktiviteter i rehabiliteringsprocessen kommer individer till nytta,
- att samverkansaktiviteter leder till att individer blir mer självständiga,
- att de samverkande myndigheterna uppnår en samsyn, om hur individer kan uppnå förbättring och att den sprids i organisationerna,
- att samverkan och utvecklande av metoder i rehabiliteringsprocessen, ska ge kostnadseffektiva effekter i form av minskat mänskligt lidande och bättre nyttjande av skattemedel.

Vision

I förbundsförordningen anges att förbundet inrättats med stöd av Lagen om finansiell samordning (2003:1210). I lagstiftningen anges syftet med finansiell samordning: att uppnå ett effektivare resursutnyttjande och att individer i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser får insatser som syftar till att de uppnår eller förbättrar sin förmåga att utföra förvärvsarbete. Samordningsförbundet har ingen nedtecknad vision men en styrelseledamot beskriver en möjlig vision så här:

”Genom finansiell samordning, arbeta strategiskt med att stoppa tillflödet av människor i utanförskap samt skapa förutsättningar för samarbete och samordning mellan samverkande parter som leder till nya och effektiva metoder inom rehabiliteringsområdet. Förhoppningen är därigenom att individers livssituation och egenförmåga till försörjning förbättras.”

genom hela processen. Projektet pågår på sju orter i landet bl.a. i Ljusdal och Gävle. Under 2017 kommer projektet att utökas till 22 nya orter.

⁸ TRISAM står för tidig rehabilitering i samverkan och är en samverkansform mellan primärvård, socialtjänst, försäkringskassa och arbetsförmedling kring personer med behov av rehabilitering.

⁹ BarnSam står för Barn i samverkan, förebyggande insatser (sekundärprevention) riktat till barn och unga i åldrarna 0–16 år. Syftet är att minska utanförskapet och att med tidiga och förebyggande insatser långsiktigt förstärka och förbättra den sociala hållbarheten i Gävleborg.

Flera i styrelsen instämmer i beskrivningen, någon menar att visionen är för stor, att det är ”att ta sig vatten över huvudet” och vill i stället se en mer verklighetsnära vision t.ex. *hitta de grupper som står närmast att komma ut i arbete och hjälp dem.*

Mål och delmål

De övergripande målen för Samordningsförbund Gävleborg har beskrivits ovan och handlar kortfattat om att ge medborgare stöd och rehabilitering som leder till ökad försörjningsförmåga, bättre resursutnyttjande för parterna och att finansiera förebyggande insatser. Utöver de övergripande målen framkommer i intervjun några delmål för det fortsatta arbetet. Ett delmåls om nämns är att hitta och stödja grupper av människor som har kort väg att nå ut till arbetsmarknaden. Andra delmål handlar om att arbeta upp en bra struktur för samordning och utveckling av insatser, att komma igång med TRISAM-team och att förankra finansiell samordning hos parterna.

Framgångsfaktorer

Vilka är då framgångsfaktorerna för att Samordningsförbund Gävleborg ska lyckas med mål och intentioner? De största framgångsfaktorerna, som nämns av flera i gruppintervjun, är vikten av *förankring, uthållighet, gemensamma mål, samsyn och kommunikation.*

Flera beskriver att förbundets uppdrag behöver förankras bättre, särskilt bland parternas chefer och på verksamhetsnivå. En god förankring krävs, menar flera, för att uppnå en gemensam bild av förbundets syfte, mål och synsätt eller helt enkelt uttryckt ”för att se nyttan med ett samordningsförbund”. Som ett led i förankringsarbetet nämner några att Mysamgruppernas syfte och uppgift behöver förtydligas, att hjälpa till att se hur vi tillsammans har nytta av Mysamgrupper. Någon beskriver att MYSAM till en början inte förankrats tillräckligt bland chefer och medarbetare samt att det på några håll fanns en rädsla för att MYSAM skulle hota etablerad fungerande samverkan. En styrelsemedlem menar att en beredningsgrupp där styrelsens beslut förankras skulle underlätta att fattade beslut verkställs.

En annan viktig framgångsfaktor som lyfts fram i intervjun är *uthållighet*. För att lyckas med finansiell samordning krävs uthållighet i både förankringsarbetet, i det strategiska arbetet med att skapa förutsättningar för samverkan och i stöd till projekt. Samtidigt som flera beskriver vikten av uthållighet, att samverkan måste få ta tid, beskriver flera att det finns krav från de egna leden på att uppvisa konkreta resultat i form av förbättringar för individer.

Gemensamma mål är en annan framgångsfaktor som nämns. Det skapar tydlighet och en gemensam bild bland parterna av vad som ska uppnås. Det ger vägledning och riktning. Så här beskriver en styrelsemedlem innebörden av gemensamma mål:

”Att ha ett mål, att man vet vad som är framåt och vart man vill gå.”

Men målen ska inte bara vara gemensamma för de samverkande myndigheterna och ange inriktning, det viktigaste är att de samordnade insatserna gagnar individen.

Att skapa en *samsyn* mellan parterna om innebörden av samverkan är också en framgångsfaktor som nämns i intervjun. För att samverkan ska blir framgångsrik är det viktigt att parterna har en vilja att arbeta *tillsammans* mot ett *gemensamt mål* (t.ex. att en individ uppnår förbättring) med *individen i fokus* där individens bästa sätts i första rum före organisationens och med inställningen att *vi hjälps åt*. Någon beskriver att det är ett stort arbete som behöver komma till stånd med att förankra den viktiga utgångspunkten *att tillsammans utveckla samordnade insatser*. Det får inte bli ”någon-annan-ism” där andra parter och verksamheter drar sig tillbaka och tänker att ”Samordningsförbundet får fixa så att det inte blir sjukskrivningar”.

Kommunikation, att parterna (politiker, chefer och medarbetare) på olika nivåer träffas och pratar om problem är en annan framgångsfaktor som flera nämner. Särskilt gynnas samverkan när kommunikationen är prestigelös. Att styrelsen har en god kommunikation där de diskuterar olika projekt och deras olika syn på projekten poängteras.

Rollen som styrelsemedlem i förbundet

Hur ser styrelsemedlemmarna på sin roll i samordningsförbundet? Berättelserna i gruppintervjun beskriver ett stort engagemang för uppgiften i samordningsförbundet även om rollen inte är så tydlig för alla. Men flera beskriver sin roll som ”hängränna”, att återföra synsätt som överbrygger ”stuprörstänket” för att i stället sprida ett tankesätt om att problem kan lösas tillsammans i samverkan på hemmaplan. I det förankringsarbetet har styrelsen som grupp betydelse för de enskilda styrelsemedlemmarna och i arbetet för en utvecklad samverkan på hemmaplan. Så här beskriver en representant styrelsens betydelse:

”Jag vet inte om jag har en klar bild över min roll i den här styrelsen. Men vad styrelsen har för roll för mig har jag en ganska tydlig bild av och det är att hämta näring, att öka min förmåga att vara hängränna hemma.”

Förankringsarbetet i hemkommunen kan vara komplicerat. Så här beskriver en styrelsemedlem:

”Jag tycker det är jättesvårt när jag kommer hem. Det hände det här: –Vi pratade om det här förra gången och vi har beslutat det här (i samordningsförbundet, min kommentar) och nu är det ett jävla liv i min hemkommun.”

En annan representant beskriver vikten av att *bidra*, att vara utsedd av sin huvudman för att bidra till att arbeta utifrån lagstiftningen om finansiell samordning. Så här beskrivs rollen:

”Jag är utsedd av min huvudman att bidra när jag är här. Jag är inte här som min huvudman, jag är här utifrån lagstiftningen om finansiell samordning och jag ska driva arbetet i enlighet med lagstiftningens intentioner för Gävleborgs invånare. Det måste jag påminna mig själv om.”

Oavsett om styrelsemedlemmen är ordinarie, ersättare eller adjungerad tas rollen på lika stort allvar. Så här beskriver en ersättare rollen:

”Jag har samma roll som alla andra från en kommun när jag går hem. Det spelar ingen roll om jag är adjungerad, ersättare eller ordinarie. Jag måste fortfarande göra samma jobb här och tillbaka. Jag måste ta uppdraget på lika stort allvar.”

Styrelsemedlemmarna har flera andra uppdrag, inte bara för Samordningsförbund Gävleborg och har därmed olika roller. Finns risk för rollkonflikter? Intervjupersonerna upplever ingen konflikt mellan de olika uppdragen. Däremot nämner en styrelserepresentant att det är viktigt att påminna sig själv om att rollen i styrelsen för samordningsförbundet innebär att arbeta efter lagstiftarens intentioner om finansiell samordning och att jag även representerar samordningsförbundet, inte bara min huvudman, i olika sammanhang.

Aktiviteter som stöds av Samordningsförbund Gävleborg

Vid tidpunkten för sammanställning av baslinjemätningens resultat, februari 2017, driver Samordningsförbund Gävleborg sju samordnade insatser varav fyra är individuellt inriktade och tre är strukturerade. Tre insatser drivs med samverkansmedel från förbundet. De individuella insatserna är:

- **Individual Placement and Support (IPS):** Ett strukturerat arbetssätt som bedrivs i samverkan mellan försäkringskassan, arbetsförmedlingen, Region Gävleborg (psykiatri) och Hudiksvalls kommun. Insatsen syftar till att lotsa personer med psykisk ohälsa mot sysselsättning. Insatsen är frivillig och ofta sker den parallellt med att personen får behandling inom psykiatri.
- **Mötesplatser och information Gävle:** Riktat sig till nyanlända med syftet att underlätta etableringen i Sverige. Samverkande parter är Arbetsförmedlingen, Servicekontoret (Försäkringskassan, Skatteverket och Pensionsmyndigheten), Migrationsverket och Gävle kommun.
- **Trisamteam individ:** Är en metod för rehabilitering i samverkan. Syftet är att ge personer med behov av samordnade rehabiliteringsinsatser möjlighet att snabbare komma åter i arbete, utbildning eller närma sig arbetsmarknaden. Sammanlagt har 10 Trisamteam startats på hälsocentraler i fem kommuner och ytterligare åtta team i fyra kommuner är planerade.
- **ASF-platser med handledning:** Arbetsintegrerade sociala företag (ASF) syftar till att anpassa arbetet till individen med målet att den ska bli självförsörjande. Sociala företag finns i flera kommuner men har visat sig vara en underutnyttjad resurs. Förbundets syfte är att nyttja de lokala sociala företagen i större utsträckning. Genom att bevilja medel till kommunerna kan kommunerna köpa platser i sociala företag som ett led i att öka människors möjligheter till egen försörjning. Projektet drivs i samverkan mellan Hofors kommun och Arbetsförmedlingen.

De strukturerade insatserna är:

- **Trisamteam struktur:** En processledare arbetar med att på strukturell nivå starta upp, utbilda och stödja Trisamteam i kommunerna. Det övergripande målet med Trisammetoden är att bidra till ett effektivare stöd till individen. Utvecklingen av Trisamstrukturen sker i samverkan mellan arbetsförmedling, försäkringskassan, Region Gävleborg, Bollnäs, Gävle, Hudiksvall och Söderhamns kommuner.
- **Mobilisering och kompetenshöjning av arbetsintegrerade sociala företag:** Samordningsförbundet finansierar en personal resurs med uppgiften att öka kompetensen om och intresset av sociala företag i kommunerna. Målet är att sociala företag nyttjas i större utsträckning.
- **Mysamstruktur:** Syftar till att Samordningsförbundet långsiktigt mobiliserar och stödjer lokala chefsgrupper genom finansiering av ledning, administrativt stöd, målgruppsinventering, utveckling av lokala handlingsplaner, stöd till lokala informations- och utbildningsinsatser.

Personalenkät

Antal inkomna svar från operativ personal som möter målgruppen (16–64 år med samman-
satta behov) och har erfarenhet av flerpартssamverkan är 659. I diagram 13 visas antalet re-
spondenter fördelat på verksamhetsområde. Flest, 179 respondenter, arbetar inom primärvår-
den. Exempel på övrigt är personliga ombud och rehabiliteringskoordinator.

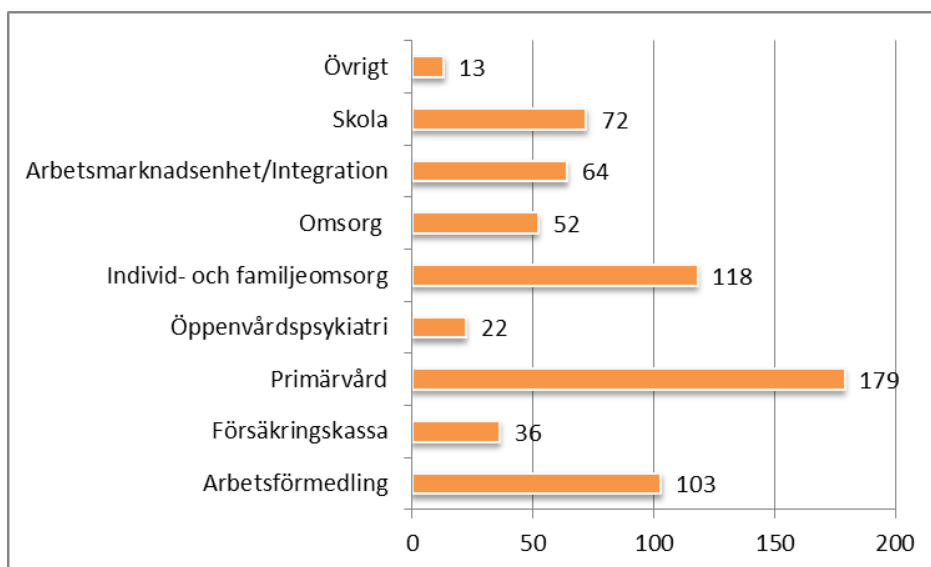


Diagram 13. Antal svar (operativ personal) fördelat på verksamhetsområde.
N=659.

Diagram 14 nedan illustrerar hur svaren fördelar sig på upptagningsområde, d.v.s. i vilken kommun den yrkesverksamme verkar. Observera att det totala antalet i diagrammet nedan uppgår till 761. Det beror på att några operativ personal arbetar i flera kommuner och har be-
svarat frågor om samverkansklimatet för respektive kommun som de verkar i.

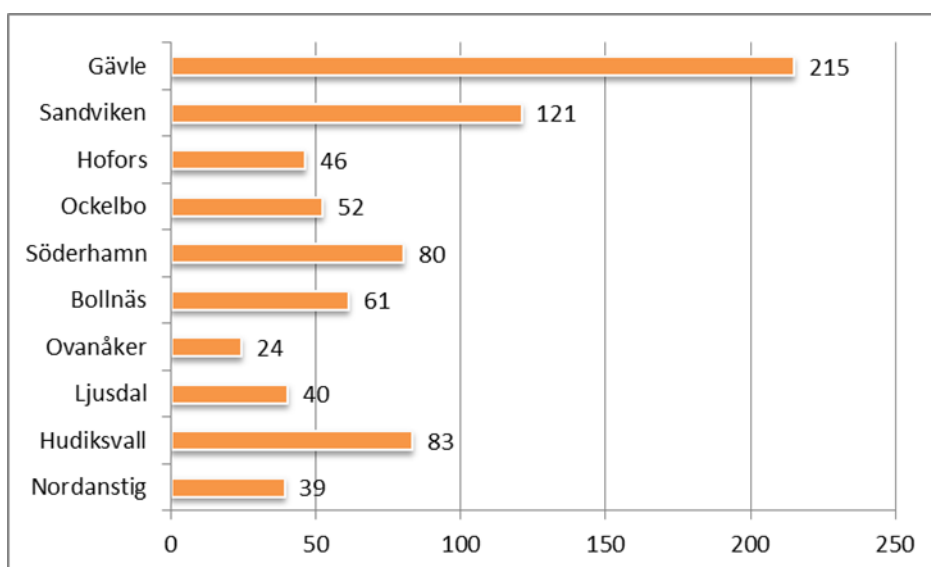


Diagram 14. Respondenternas upptagningsområde. Antal. n=761.

Diagram 15 nedan visar respondenternas yrken. Hur yrkesfunktioner tituleras kan skilja sig åt från en verksamhet till en annan även om de har samma funktion. Till exempel kan arbetskon-

sulent, arbetsmarknadshandläggare och konsulent ha samma funktion men de kallas olika i kommunerna. De största yrkesgrupperna som besvarat enkäten är: socialsekreterare 108, arbetsförmedlare 80 och sjuksköterska 75 respondenter.

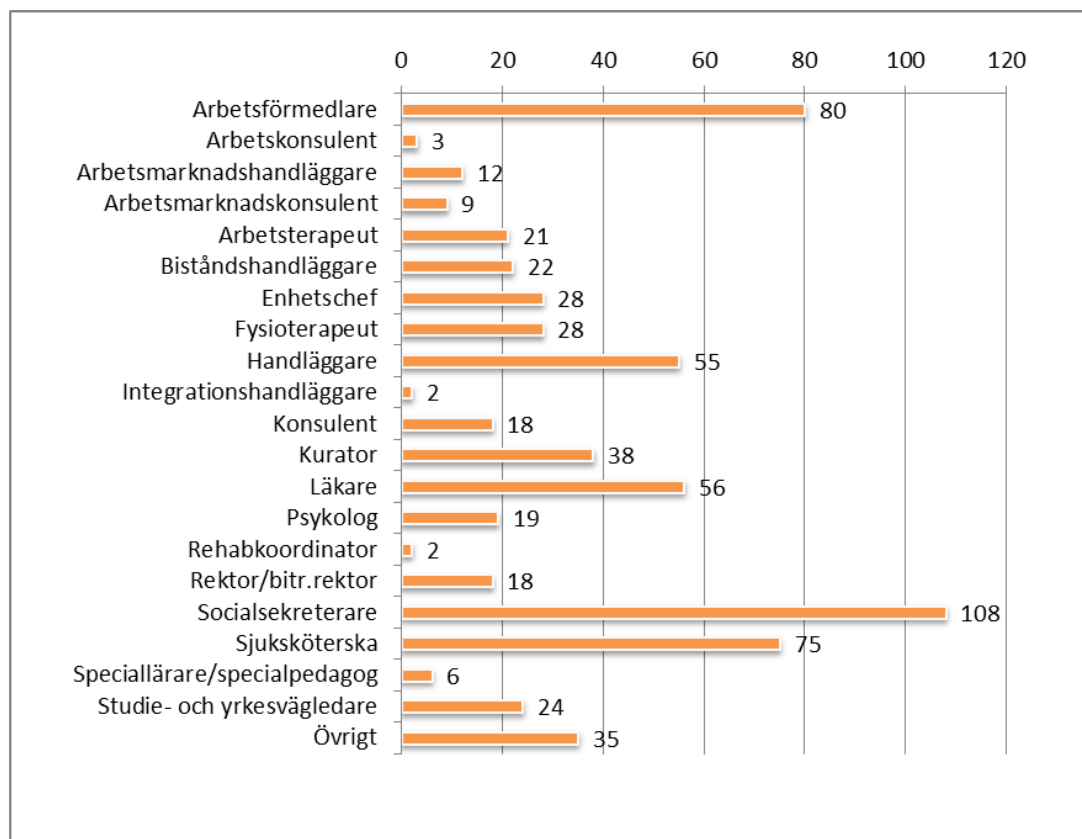


Diagram 15. Antal svarande fördelat på yrkeskategori. Antal. N=659.

Samverkan med en eller flera parter

Hur vanligt förekommande är samverkan med en eller flera myndigheter/aktörer utöver den egna myndigheten kring personer med sammansatta behov? Diagram 16 nedan visar att det är vanligast att samverka med en part (blå stapel), 250 gör det *ofta* jämfört med 193 som svarat att de *ofta* samverkar med två parter (röd stapel) och 78 (grön stapel) som *ofta* samverkar med tre eller flera parter. I den bästa av världar, med en utvecklad flerpartssamverkan, är det rimligt att tänka sig att de röda och gröna staplarna som illustrerar samverkan med två, tre eller fler parter har sin tyngdpunkt till höger i skalan d v s skalorna "ofta" och "för det mesta" samt att de blå staplarna (samverkan med en part) har flyttats till vänster med tyngdpunkt på "sällan" och "ibland". Hur många parter som bör involveras är också avhängigt på målgruppen. Är målgruppen långtidssjukskrivna är det kanske rimligt att tänka sig att primärvård, företagshälsovård, arbetsgivare och försäkringskassa samverkar. Samverkan med två, tre eller flera parter bör i de fallen ske "för det mesta" eller "alltid". Medan andra målgrupper kanske bara har behov av att två parter samverkar.

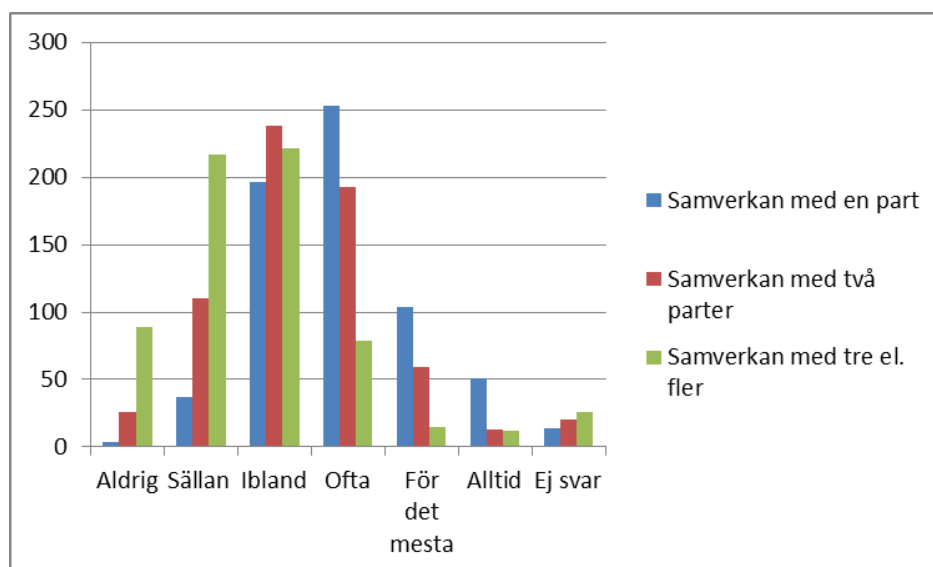


Diagram 16. Hur vanligt förekommande är samverkan kring personer med sammansatta behov med en, två, tre eller flera parter/aktörer utöver den egna myndigheten? Antal. N=659.

Strukturerad samverkan

I enkäten till operativ personal ställdes frågan om de ingår i fast, återkommande och strukturerad samverkansgrupp alternativt arbetar i en samverkansverksamhet där de gemensamt tillsammans med andra myndigheter/aktörer planerar och genomför rehabiliteringsinsatser. 35 % (232 av 659) har svarat att de ingår i en sådan verksamhet. Fördelat på länsdelar, se tabell 4, ingår flest i en strukturerad samverkansform i Norra och Södra Hälsingland: 41 % i Norra Hälsingland och 42 % i Södra Hälsingland jämfört med 37 % i Västra Gästrikland och 30 % i Gävle. Notera att antalet svar fördelat på länsdel är högre (761) än antalet svar för hela länet (659). Det beror på att en del operativ personal verkar i flera kommuner och ingår därmed i flera samverkansgrupper. Svaren bör dock tolkas med försiktighet. Vi vet inte med säkerhet om de respondenter som verkar i flera kommuner och som ingår i en strukturerad samverkansform gör det i en eller i alla de kommuner de verkar i. Vi vet bara att de ingår i någon form av samverkansverksamhet/samverkansgrupp. Det betyder, om frågan konstruerats på ett sätt som tog hänsyn till att en personal kan ha flera upptagningsområden, att den egentliga samverkansgraden skulle kunna vara högre än 35 %. Men med reservation kan den något högre graden av strukturerad samverkan i norra och södra Hälsingland tolkas som ett resultat av att utveckling av flerparsamverkan pågått under längre tid jämfört med de två södra länsdelarna och därmed har fler strukturerade samverkansgrupper/verksamheter tillkommit.

Tabell 4. Ingår i en fast, återkommande och strukturerad samverkansgrupp/verksamhet tillsammans med andra myndigheter/aktörer fördelat på länsdel. Antal. n=761.

	Ja		Nej		Totalt
Norra Hälsingland	66	41 %	96	59 %	162
Södra Hälsingland	69	42 %	96	58 %	165
Västra Gästrikland	81	37 %	138	63 %	219
Gävle	66	30%	149	70 %	215

Syftet med strukturerad flerpartssamverkan och samordnade insatser är att det ska gagna brukaren och förhoppningsvis även organisationen. Vilken nytta bedömer operativ personal att de strukturerade samverkansgrupperna/insatserna har för individen och organisationen? Nästan alla, 270 av 282, bedömer att strukturerade samverkansgrupper/insatser är till stor nytta för individen. De flesta, 256 av 282, bedömer också att den strukturerade samverkansgruppen/insatsen är till stor nytta för organisationen.

Upplevelser av att andra lyssnar på mig och att andra vet vad jag kan tillföra

Som tidigare beskrivits speglar frågorna; *Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig och hur ofta upplever du att de vet vad du kan tillföra*, olika aspekter av samverkansklimat innefattande andras respekt för min kunskap, roll och arbetssätt i samverkanssituationen. Resultaten i diagram 17 visar att den vanligaste upplevelsen är att andra samverkanspartners lyssnar för det mesta. Endast ett fåtal upplever att de aldrig eller sällan blir lyssnade på. Om samverkansklimatet fortsätter att utvecklas gynnsamt bör staplarna förskjutas åt höger, d.v.s. att staplarna sällan, ibland och ofta har minskat och för det mesta samt alltid ökat.

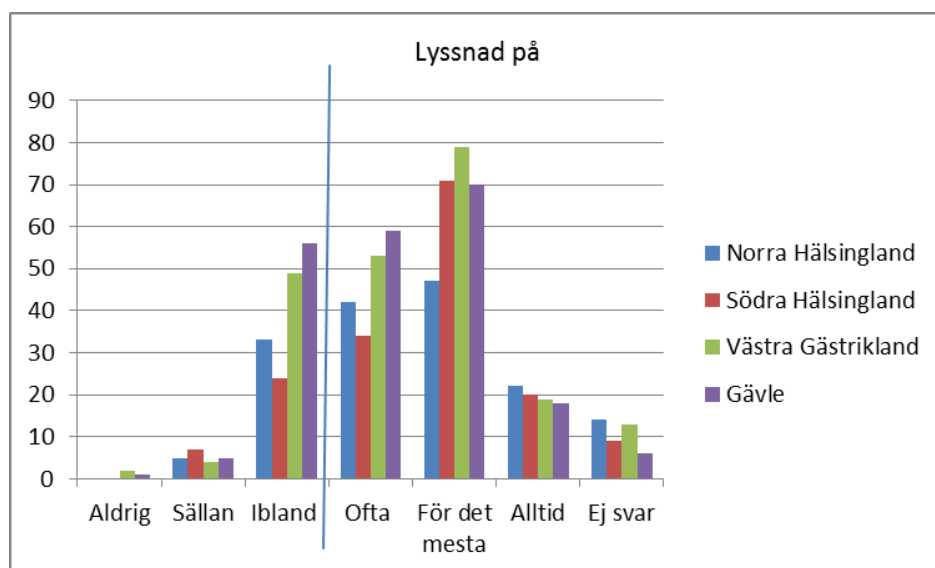


Diagram 17. Hur ofta operativ personal upplever att de i samverkan med andra personer och myndigheter blir lyssnade på. Antal. n=761.

Den andra aspekten av ett gott samverkansklimat, den som handlar om att andra vet vad jag kan tillföra i samverkan illustreras i diagram 18. Resultaten visar att upplevelser av att *andra vet vad jag kan tillföra* är något lägre än vad upplevelser av att *bli lyssnad på* är. Av de som besvarat frågan upplever 40 % att andra *aldrig*, *sällan* eller *ibland* vet vad jag kan tillföra och 60 % upplever att andra *ofta*, *för det mesta* eller *alltid* vet det. Om vi jämför med aspekterna *bli lyssnad på* och *andra vet vad jag kan tillföra*, är det 74 % som uppger att de *ofta*, *för det mesta* eller *alltid* blir lyssnade på jämfört med 60 % som uppger samma värden avseende aspekten *andra vet vad jag kan tillföra*. I bilaga 1 illustreras hur de bägge aspekterna förhåller sig till varandra fördelat på de fyra länsdelarna. Resultaten kan tolkas som att involverade parter i samverkan är bättre på att lyssna på varandra än vad de har kunskaper om vad andra

parter kan tillföra i samverkan. I ett väl utvecklat samverkansklimate bör rimligtvis bägge staplarna; *andra lyssnar* och *andra vet vad jag kan tillföra* vara lika höga och ha en betoning på de högre värdena till höger, d.v.s. *för det mesta* och *alltid*.

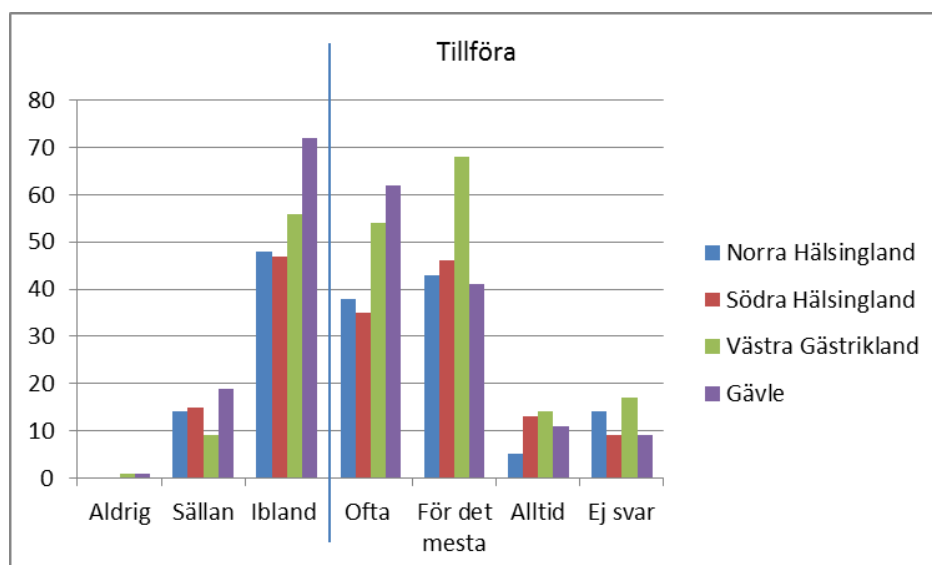


Diagram 18. Hur ofta operativ personal upplever att andra personer och myndigheter i samverkan vet vad de kan tillföra. Antal. n=761.

Erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare

Beslutsfattare som har till sitt förfogande ett underlag baserat på behov uttryckta av deltagare och/eller brukarorganisationer kan fatta bättre beslut om vilka insatser som behöver utvecklas i samverkan lokalt. I diagram 19 nedan redovisas operativ personals uppfattning av i vilken utsträckning erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tas tillvara. Ett sätt att tolka resultaten är att studera svarens tyngdpunkt, till vänster bland de lägre värdena (inte alls, till liten del och delvis) eller till höger bland de högre värdena (till stor del, till mycket stor del och helt och hållet). Resultaten, se diagram 19, visar att en majoritet i norra Hälsingland (54 %) och södra Hälsingland (61 %) samt i västra Gästrikland (54 %) anser att erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tas tillvara *till stor del, till mycket stor del* eller *helt och hållet* d.v.s. tyngdpunkten ligger till höger bland de högre värdena. I Gävle är andelen något färre, 48 %, som svarat de tre högre värdena. Resultaten väcker flera frågor. Framför allt vad säger egentligen resultaten? Är det bra eller dåliga resultat? Resultaten visar att det tycks vara relativt vanligt att operativ personal systematiserar erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare. Om vi jämför med Mysamrepresentanternas svar i samma fråga (se sid. 23) svarade de att brukarnas erfarenheter, kunskaper och synpunkter tas tillvara i liten omfattning. Chefsgruppernas svar och operativ personals svar skiljer sig därmed markant åt och ger olika bilder. Skillnaderna väcker frågor om *hur* systematiken går till samt *om* och i så fall *hur* resultaten används. I många verksamheter görs regelbundet brukarundersökningar av generell karaktär eller har system för klagomålshantering. Frågan är om respondenterna betraktar klagomålshantering och generella brukarenkätundersökningar som ett systematiskt sätt att ta tillvara brukares erfarenheter, kunskaper och synpunkter? Eller är en möjlig förklaring att operativ personal har en systematik i att tillvarata brukares erfarenheter, kunskaper och synpunkter på individnivå?

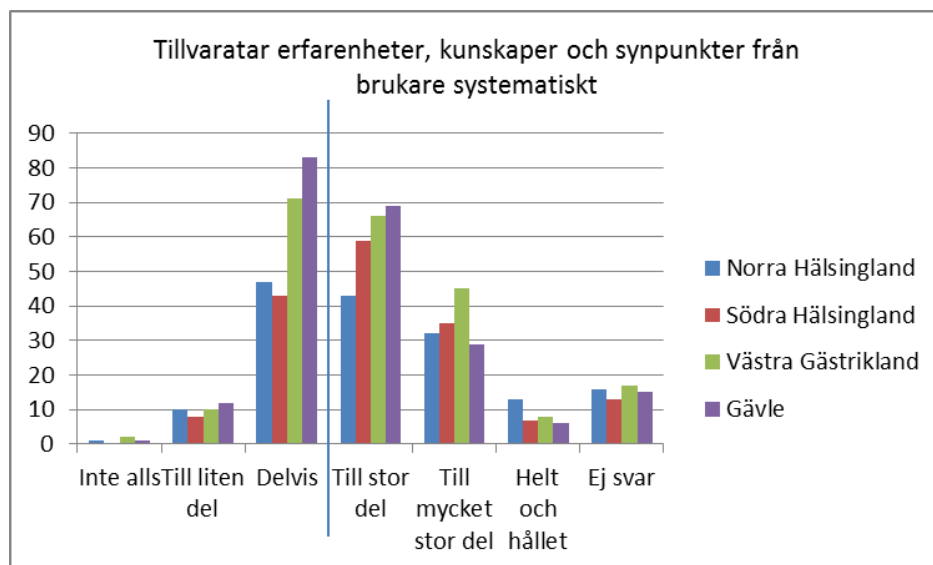


Diagram 19. I vilken utsträckning tas erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tillvara. Antal. n=761.

Rutiner för samarbete med andra myndigheter/aktörer kring insatser för brukare

Om parterna mobiliserar alla tänkbara resurser som är användbara i individens rehabilitering görs antagandet att det ger ett bättre resultat.¹⁰ I detta arbete ingår inte bara myndigheters arbete utan inkluderar även resurser från andra delar av samhället. Ett mått på en gynnsam samverkan är därför om det finns rutiner för samarbete med andra myndigheter och aktörer. I diagrammen 21 och 22 nedan redovisas i vilken utsträckning rutiner för samarbete finns. Resultaten visar att det är något vanligare att ha rutiner för samverkan med andra myndigheter än vad det är med andra aktörer. En tolkning kan vara att det är mindre vanligt att samverka med andra delar av samhället. Om samverkan utvecklas gynnsamt bör staplarna vid en ny mätning ha förflyttats så att de är högre för värdena *till stor del*, *till mycket stor del* och *helt och hållet*. Utifrån resultaten är ett tänkbart utvecklingsområde att involvera andra delar av samhället i rehabiliteringsprocessen t.ex. brukarorganisationer, föreningar, arbetsgivare. I enkätverktygets analysdel visar en jämförelse mellan operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansgrupp/verksamhet och de som inte gör det, en högre grad av rutiner för samverkan med andra myndigheter och aktörer i gruppen strukturerad samverkan. Resultaten bör dock tolkas som preliminära eftersom signifikanstest inte gjorts och resultaten inte är statistiskt säkerställda.

¹⁰ NNS 2015:2, sid. 52.

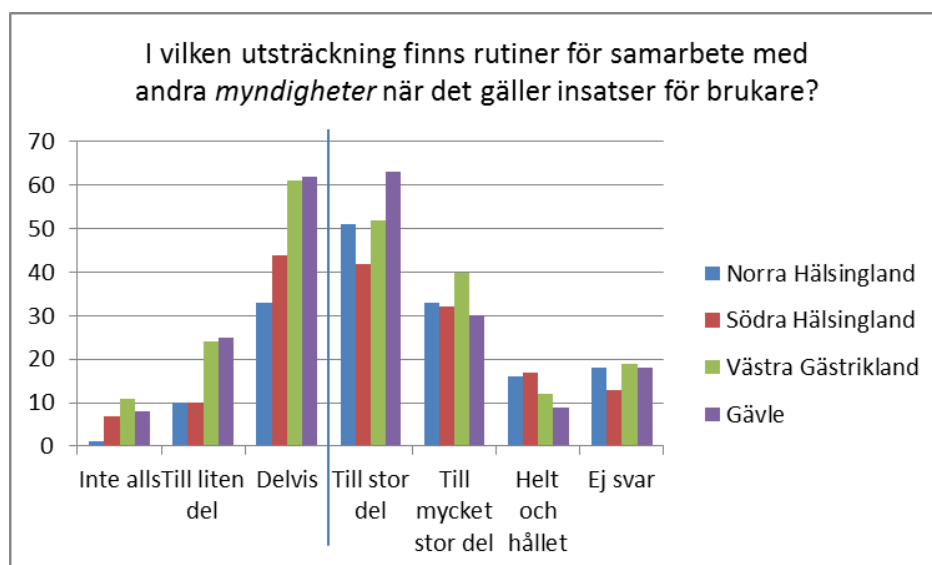


Diagram 20. I vilken utsträckning det finns rutiner för samarbete med andra myndigheter när det gäller insatser för brukare. Antal. n=761.

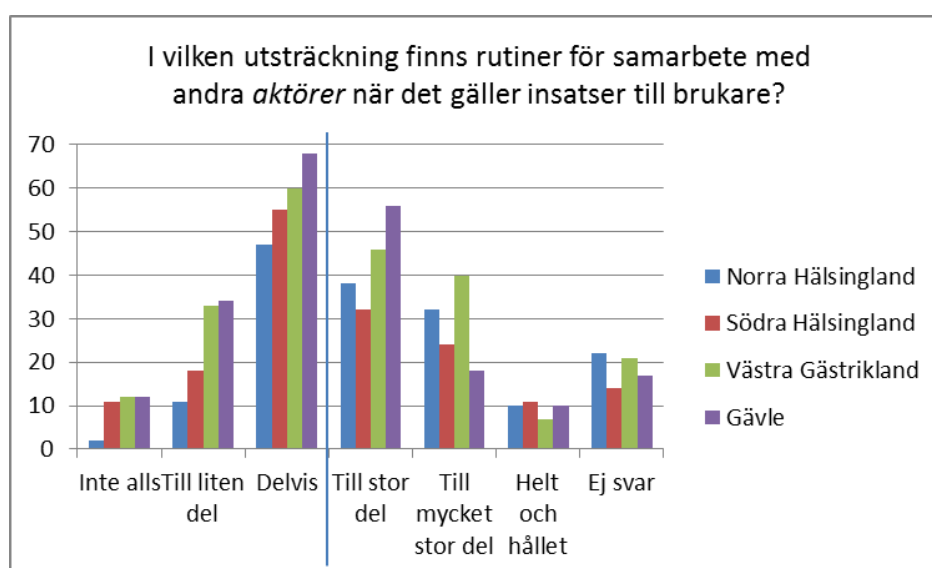


Diagram 21. I vilken utsträckning det finns rutiner för samarbete med andra aktörer när det gäller insatser för brukare. Antal. n=761.

Strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade myndigheter/aktörer

Strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade myndigheter och aktörer utgår från antagandet om att goda relationer dem och deltagare emellan är viktiga för ett gott samverkansresultat. Relationer är dynamiska och under ständig förändring och därför behövs strukturer som möjliggör hållbarhet i relationsbygge och relationsunderhåll.¹¹ I enkäten ställdes två frågor om det finns strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer, dels mellan inblandade myndigheter och dels mellan inblandade aktörer. Resultaten (se diagram 22) visar att majoriteten, 56 %, anser att sådana strukturer finns

¹¹ NNS (2015), sid. 53.

delvis, till liten del eller inte alls avseende strukturer för att underhålla relationer med *myndigheter*. Avseende strukturer för underhåll av relationer med *andra aktörer* anser 61 % att sådana strukturer finns *delvis, till liten del eller inte alls*, se diagram 23. Vi kan konstatera att det är något vanligare med strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer med inblandade myndigheter än vad det är med andra delar av samhället.

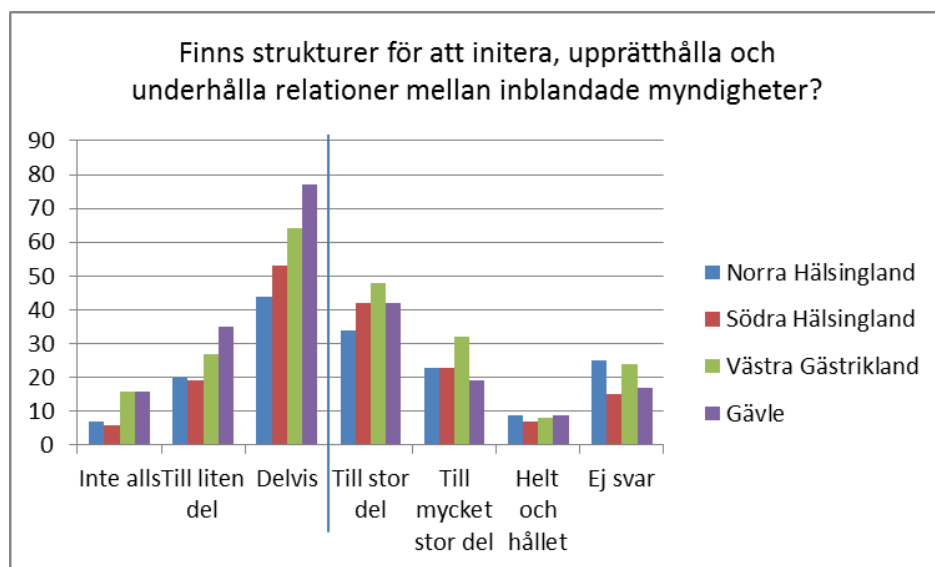


Diagram 22. *Finns strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade myndigheter. Antal. n=761.*

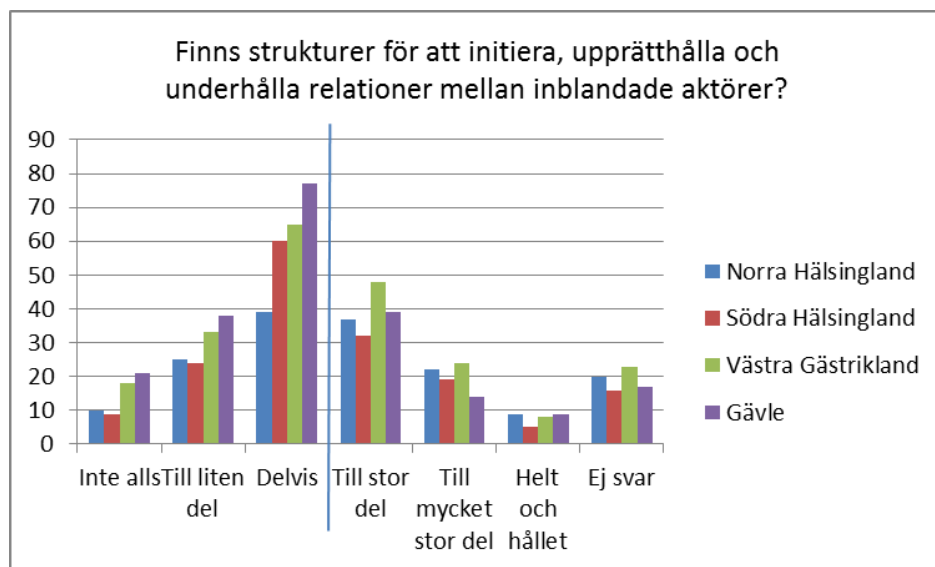


Diagram 23. *Finns strukturer för att initiera, upprätthålla och underhålla relationer mellan inblandade aktörer. Antal. n=761.*

Gemensamma synsätt och arbetssätt

Genom ett sektorsövergripande arbets- och synsätt, d.v.s. att arbetet utgår från ett helhetsperspektiv, antas myndigheter lättare och med bättre resultat kunna möta individers samlade behov av stöd. Det förutsätter att myndigheter har en utvecklad kunskap om både sin egen och andra organisationers roll och arbete. Synsätt avser värdegrund, grundläggande uppfattningar

och attityder om människors värde, möjligheter och resurser. Med arbetssätt avses de metoder som används för att utföra ett gemensamt uppdrag.¹² Operativ personal tillfrågades om i vilken utsträckning det finns gemensamma synsätt och arbetssätt när insatser samordnas. Av resultaten i diagram 24 framgår att flest, 34 %, anser att synsätt angående människors resurser och möjligheter omfattas *delvis* av alla i den samordnade insatsen och 29 % anser att det omfattas *till stor del*. Vi kan konstatera att tyngdpunkten ligger på de mittersta värdena; *delvis/till stor del*, att operativ personal varken har helt olika eller lika synsätt om människors resurser och möjligheter.

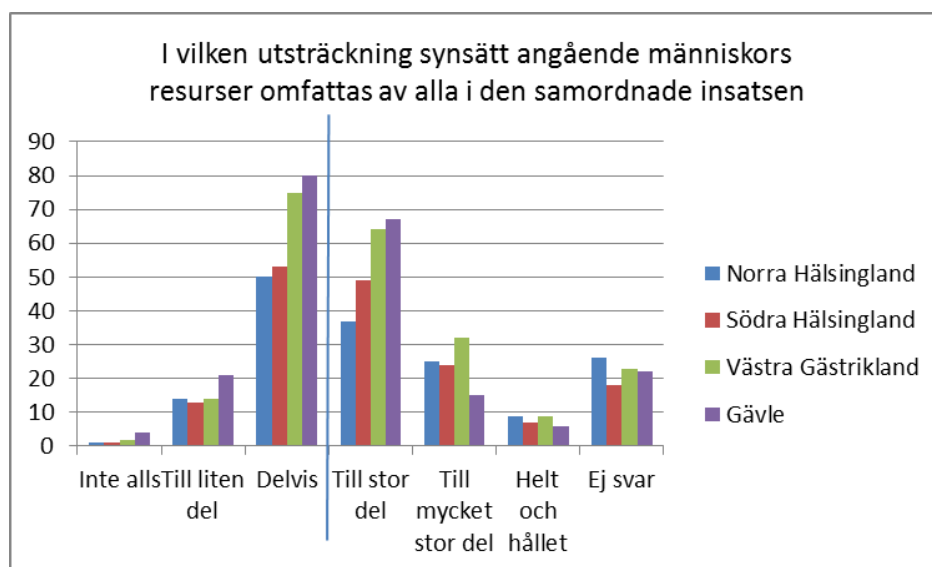


Diagram 24. I vilken utsträckning synsätt angående människors resurser och möjligheter omfattas av alla i den samordnade insatsen. Antal. n=761.

När det gäller i vilken utsträckning arbetssätt fungerar bra tillsammans i den samordnade insatsen, se diagram 25, anser 36 % att det *delvis* gör det, 26 % att det gör det *till stor del* och 15 % att det *till mycket stor del* fungerar väl. Även här kan vi konstatera att merparten upplever att arbetssätt *delvis* eller *till stor del* fungerar bra tillsammans. Förutsatt att samverkan utvecklas och samordnade insatser kommer till stånd bör de positiva värdena för upplevelser av att synsätt delas av alla i den samordnade insatsen och av att arbetssätt fungerar bra tillsammans ha ökat i en ny mätning.

Om vi i enkätverkstygets analysdel jämför operativ personal som ingår i fast, återkommande och strukturerad samverkansform med övriga finner vi en skillnad (även om resultaten inte signifikantstests och därmed inte statistiskt säkerställt). Bland de som ingår i en fast, återkommande och strukturerad grupp/verksamhet anser fler än bland övriga att synsätt omfattas av alla i den samordnade insatsen. Detsamma gäller även aspekten *olika arbetssätt fungerar bra tillsammans*. Resultaten är entydiga även när de bryts ner på kommunnivå (se bilaga 2) – att fasta, återkommande och strukturerade samverkansformer tycks gynna gemensamma synsätt och arbetssätt.

¹² NNS 2015, sid. 54.

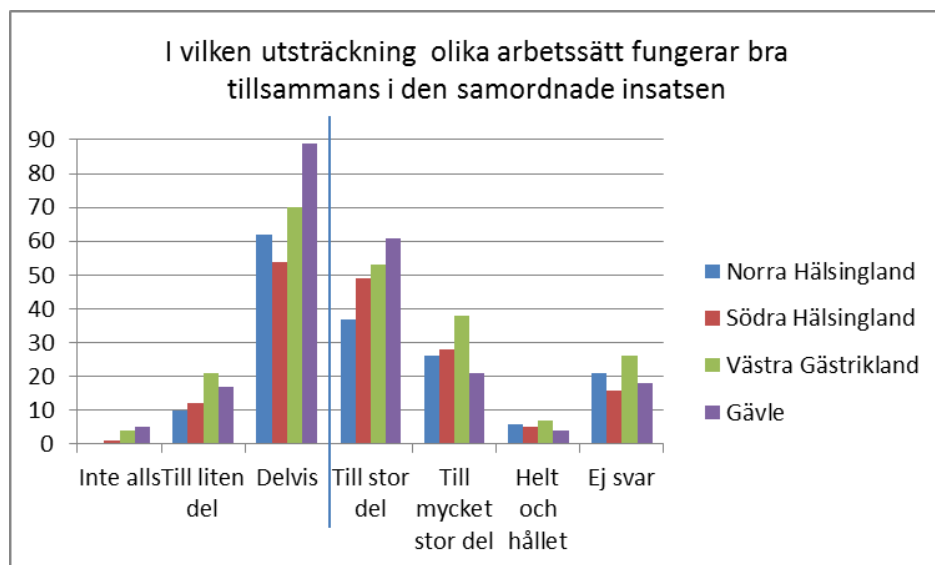


Diagram 25. I vilkens utsträckning olika arbetssätt fungerar bra tillsammans i den samordnade insatsen. Antal. n=761

Samverkansformer

I vilka former sker samverkan? I diagram 26 illustreras olika samverkansformer som sker tillsammans med brukare och i diagram 27 samverkansformer utan brukare. resultaten visar att samverkan med andra myndigheter/aktörer oftast sker tillsammans med individen, se diagram 26 och 27 nedan. Notera att antalet svar i diagram 26 (1546) och 27 (719) är fler än antalet svarande (659) vilket beror på att frågan medgav flera svar. De vanligaste formerna är flerpартsmöten tillsammans med brukaren och SIP-möten (samordnad individuell plan). Digitala samverkansformer är mindre vanliga. De vanligaste samverkansformer som sker utan brukare är teamträffar, nätverksträffar med professionella och handläggartträffar.

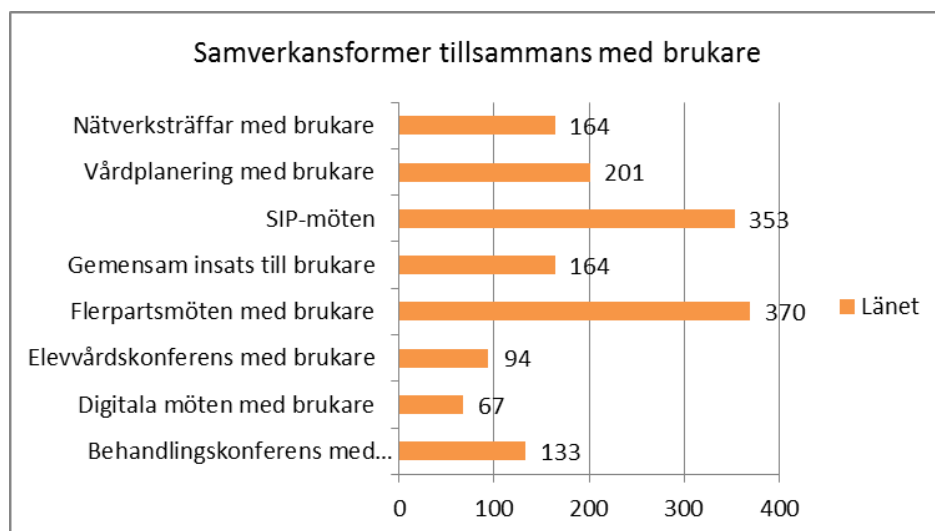


Diagram 26. Förekomst av samverkanformer med brukare. Antal. n=1546.

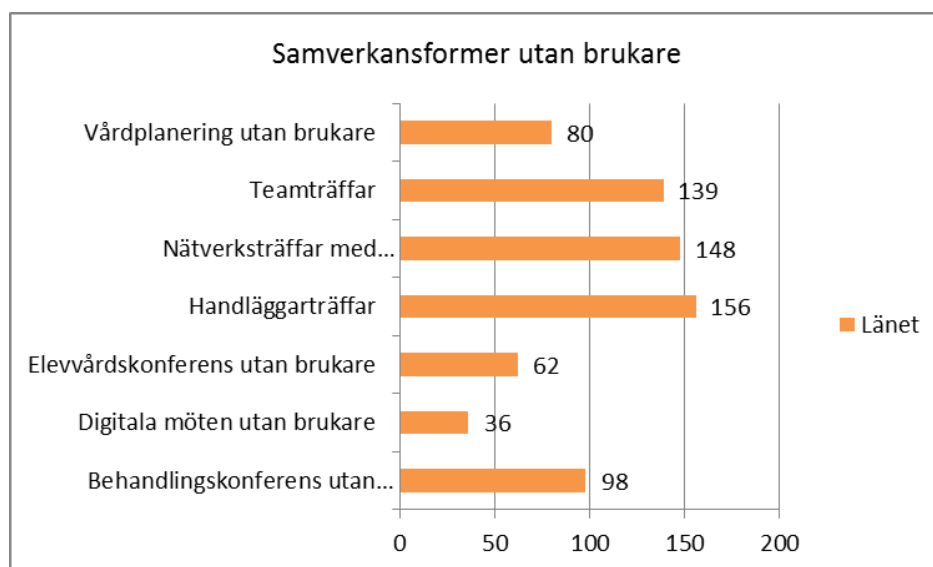


Diagram 27. Förekomst av samverkansformer utan brukare. $n=719$.

Av resultaten från intervjuer med Mysamgrupperna framkom exempel på att olika aktiviteter så som gemensam utbildning och konferenser ansetts gynnat samverkan och samordnade insatser. I diagram 28 nedan redovisas förekomsten av sådana samverkansformer bland operativ personal.

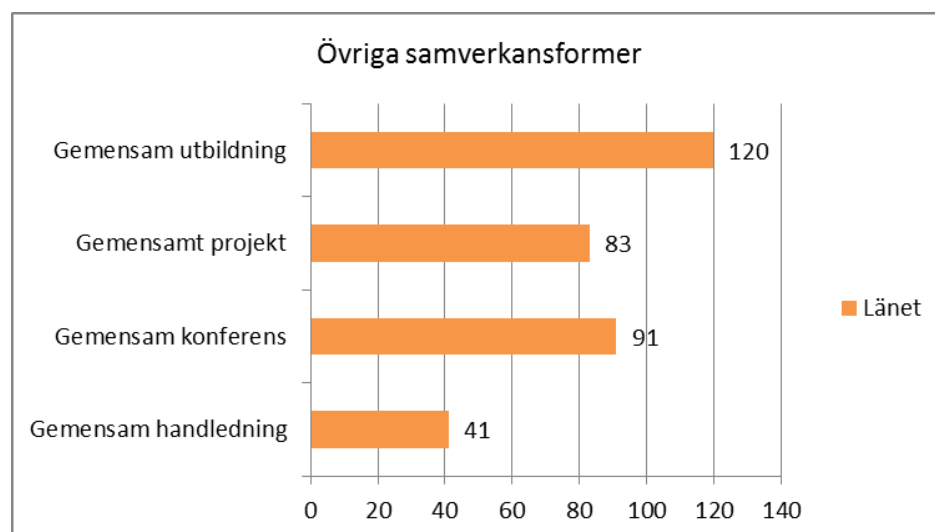


Diagram 28. Förekomst av övriga samverkansformer. Antal. $n=335$

I diagram 29 nedan visas förekomst av övriga samverkansformer fördelade på länsdelar. Vi kan se att i Norra Hälsingland deltar fler operativ personal i gemensamma projekt, gemensamma konferenser och utbildning samt gemensam handledning. Vi kan konstatera att det är vanligare med aktiviteter som anses gynna samverkan i norra Hälsingland jämfört med övriga länsdelar.

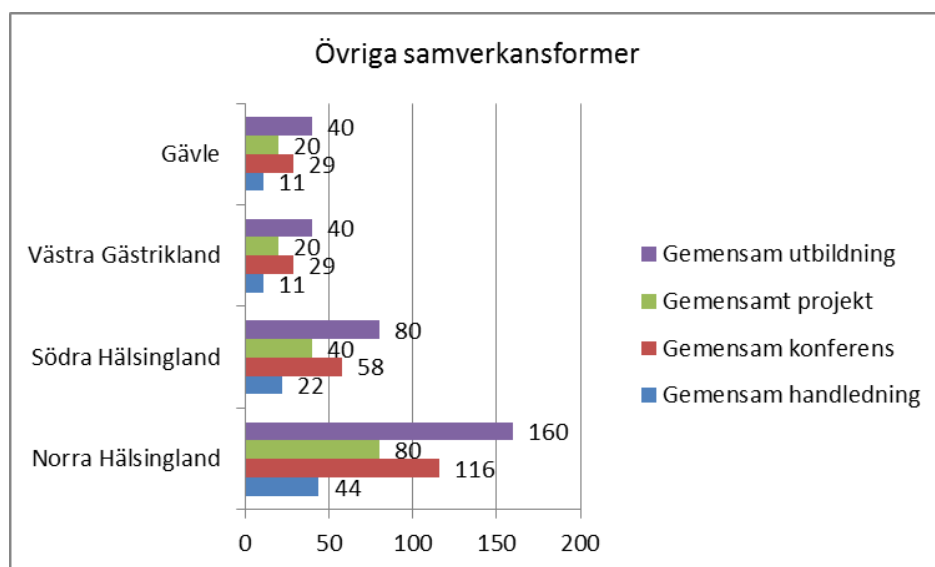


Diagram 29. Förekomst av övriga samverkansformer fördelat på länsdelar.
Antal. N=659.

Samverkansklimatet inom rehabiliteringsområdet – sammanfattning och diskussion

Utifrån resultat från enkäter med dess process- och effektindikatorer för framgångsrik samverkan inom rehabiliteringsområdet och gruppintervjuer kan vi dra några möjliga slutsatser om samverkansklimatet inom rehabiliteringsområdet. Slutsatserna nedan utgår från baslinjemätningens frågeställningar: I vilken utsträckning flerpартssamverkan förekommer, hur samverkansklimatet ser ut och vilka förväntningar som finns på flerpартssamverkan. Avslutningsvis förs en diskussion om engagemang, process, och legitimitet samt dess inverkan på samverkansklimatet.

Förekomst av flerpартssamverkan

Baslinjemätningen visar att 35 % av operativ personal som möter målgruppen ingår i en fast, återkommande och strukturerad samverkansgrupp eller verksamhet. De flesta bedömer att det är till stor nytta för individen och för organisationen. Vanligast sker samverkan med *en* annan part utöver den egna. Samverkan med *två* parter utöver den egna är något mindre vanligt och med tre eller fler parter är minst vanligt. Om samverkan och samordnade insatser till målgruppen utvecklas är det rimligt att anta att andelen operativ personal som ingår i en fast, återkommande och strukturerad samverkansgrupp eller verksamhet har ökat vid en ny mätning.

Samverkansklimat

Slutsatserna om samverkansklimatet har kategoriserats in i följande kategorier: tydligt uppdrag, gemensamma mål, kontinuitet, kommunikation, kunskap, relationer, arbets- och synsätt samt utveckling.

Tydligt uppdrag, gemensamma mål och vision

I gruppintervjuerna lyfts ett *tydligt uppdrag* som en framgångsfaktor för en gynnsam samverkan och utgör en aspekt av ett gott samverkansklimat. Resultaten visar att Mysamgruppernas syfte och uppgift är oklara för flera Mysamrepresentanter. Det finns en samstämmighet att en handlingsplan är till hjälp att förtydliga uppdraget. Vid tidpunkten för baslinjemätningen har en Mysamgrupp en sådan plan, några grupper har påbörjat arbetet med att utforma handlingsplaner och några grupper efterfrågar ett sådant arbete. Samordningsförbundets kansli har tagit fram en mall till handlingsplan som stöd och underlag.

Baslinjemätningen visar att Mysamgrupperna saknar gemensamt formulerade mål. I styrelsen är däremot de övergripande målen för samordningsförbundet och delmål kända och formulerade. De övergripande målen är: att ge medborgare stöd och rehabilitering som leder till ökad försörjningsförmåga, bättre resursutnyttjande för parterna och att finansiera förebyggande insatser. Styrelsens delmål är: att hitta och stödja grupper av människor som har kort väg att nå ut till arbetsmarknaden, att arbeta upp en bra struktur för samordning och utveck-

ling av insatser, att komma igång med Trisamteam och att förankra finansiell samordning hos parterna. Däremot saknas en uttalad vision för samordningsförbundet som delas av alla. Att gemensamma mål är en viktig framgångsfaktor i utvecklingen av samverkan framförs av både Mysamrepresentanter och styrelse.

Trots att Mysamgrupper till stora delar saknar handlingsplaner och gemensamma mål finns en gemensam bild bland Mysamgrupper om vad man vill göra; att förhindra att människor hamnar i ett utanförskap, att organisatoriska mellanrum identifieras och åtgärdas samt att nya arbetsmetoder till nytta för brukarna utvecklas. En bild som också delas av förbundets styrelse. Styrelsen tänker sig också en ökad samlokalisering av parternas resurser. I Mysamgrupperna råder delade meningar om samlokalisering. Vissa ser samlokalisering som en framgångsfaktor medan andra ser det som en risk för att parallella organisationer med egna tolkningar av lagstiftning byggs upp.

Ett utvecklingsarbete i syfte att stödja Mysamgruppernas processer bör inriktas på att tydliggöra gemensamma mål och formulera en handlingsplan till grund för det fortsatta arbetet. En gemensam vision i samordningsförbundet skulle vara ett hjälpmedel att förtydliga riktningen för arbetet med att utveckla flerpартssamverkan.

Kontinuitet

Resultaten visar att parterna efterfrågar en utökad samverkan och har en uttrycklig vilja att samverka kring målgruppen. Mysamrepresentanterna ser kontinuitet som en av framgångsfaktorerna i utvecklingen och upprätthållande av samverkan. Särskild betydelse för kontinuiteten har mötesnärvaro i Mysamträffar och att alla parter har företrädare för de nyckelverksamheter som möter målgruppen representerade i Mysam. Det saknas dock företrädare för psykiatri i flera Mysamgrupper och i några grupper även för offentlig primärvård. Psykiatri är adjungerad i Mysamgrupperna och tanken är att de ska kallas in när de behövs. Det är dock svårt att på förhand avgöra när frågor som berör psykiatri uppkommer. Beröringspunkter uppkommer ofta, lite nu och då, liksom det gör för de andra parterna. Psykiatri är inte mindre viktig än de andra parterna i samverkansstrukturen samt att psykiskt sjuka är en av de målgrupper som samordningsförbundets styrelse och Mysamgrupperna pekar ut som en prioriterad grupp. I avsaknad av företrädare för psykiatri försvåras processen och därmed utvecklingen av samverkan kring målgruppen. I några Mysamgrupper företräds primärvården av privata vårdgivare (vilket gynnar samverkan) men Region Gävleborg som har det huvudsakliga ansvaret för hälso- och sjukvård saknas i några grupper. Rimligtvis kan inte små privata vårdgivare ta ansvar för att representera hela hälso- och sjukvården. För att få bra utväxling av Mysamgruppernas arbete skulle med fördel således även representanter för Region Gävleborgs primärvård och psykiatri vara representerade.

Att parternas företrädare deltar aktivt i Mysamgruppernas arbete är en förutsättning för utveckling av samverkan och majoriteten (41 av 54) anser att det är ganska viktigt (19) eller mycket viktigt (22) att komma till Mysamträffarna. Några verksamheter har haft en sådan ansträngd situation att den utsedda företrädaren inte haft möjlighet att delta. Oavsett vilka orsakerna är till att företrädare för parterna uteblir från träffar (alla kan ha förhinder någon gång) påverkas processen och därmed samverkansklimatet. I förbundsstyrelsen finns ett system med ersättare för att säkra kontinuiteten. Även några representanter i Mysamgrupperna har ersättare. Mysamgruppernas arbete skulle gynnas av att alla parter har ersättare, förutsatt att denne är insatt i arbetet.

I några Mysamgrupper, främst i norra och södra Hälsingland, har gruppen kompletterats med Rehabkoordinatorer från primärvård och psykiatri samt med personliga ombud från kommunerna. Med deras kunskaper om samverkan på individnivå, brister och möjligheter i rehabiliteringsprocessen är de en framgångsfaktor för Mysam. I de grupperna skiljer sig samtalerna åt så till vida att det är mer fokus på brukarnas behov jämfört med de Mysamgrupper som inte har sådana representanter. Rehabkoordinatorer och personliga ombud kan vara viktiga resurspersoner i Mysam, men inte vara en parts utsände eftersom de inte har chefsposition eller beslutsmandat.

Organisationer och verksamheter är under ständig förändring. Personal och chefer på olika nivåer börjar och slutar. En verklighet som inte går att bortse från. Som ett led i att stärka kontinuiteten skulle en plan och en ansvarig person för introduktion av nya representanter i Mysam-grupperna vara till hjälp. Förslagsvis skulle en introduktionsplan kunna innehålla information om:

- Samordningsförbundets syfte och mål.
- Lagen om finansiell samordning
- Mysamgruppens uppdrag, gemensamma mål, handlingsplan och vision
- Mysamrepresentantens roll och uppgift
- Mysamgruppens rutiner och framgångsfaktorer

En sådan plan förutsätter att respektive Mysamgrupp diskuterat och har en gemensam bild av Mysamrepresentantens roll och uppgift, framgångsfaktorer för samverkan samt gruppens rutiner.

Kommunikation

En framgångsrik samverkan förutsätter en god kommunikation mellan parterna. Resultaten från gruppintervjuerna visar på en gemensam bild av att god kommunikation handlar om att visa intresse för andra parter, att vara nyfiken på och lyssna till vad andra har att säga samt att göra avkall på prestige och revir. I vilken utsträckning samverkande parter har gjort avkall på prestige och revir har inte undersökts i baslinjemätningen. Men tidigare goda exempel på flerpartssamverkan visar att just avkall på revir och prestige gynnade ett gott samverkansklimat. Resultaten visar att kommunikationen, i avseendet att andra lyssnar på mig i samverkanssituationerna, är god. Något som styrks av intervjuer och enkätsvar. Majoriteten, 90 % av Mysamrepresentanterna och 74 % av operativ personal, har skattat de högre värdena (ofta, för det mesta, alltid) avseende upplevelsen av att andra myndigheter lyssnar på mig i samverkanssituationer.

Kunskap

Att samverkande myndigheter har kunskap om varandras verksamheter, lagstiftning, uppdrag och arbetssätt är en framgångsfaktor för gynnsam samverkan. Samtliga Mysamgrupper anser att Mysam bidrar till ökad kunskap om varandra, något som värdesätts högt. Det underlättar arbetet och gynnar samverkan på både chefsnivå och operativ nivå t ex att samtal går lättare. Enkäterna visar att majoriteten, 60 %, i bägge grupperna (Mysamrepresentanter och operativ personal) har skattat de högre värdena (ofta, för det mest, alltid) för upplevelsen av *att andra myndigheter vet vad jag kan tillföra* i samverkanssituationen. I jämförelse med *att andra lyss-*

nar är det något lägre. I samverkanssituationen är parterna bättre på att lyssna på varandra än vad de har kunskap om vad den andra parten kan tillföra. Om samverkan utvecklas och samordnade insatser ökar är det rimligt att kunskapen om vad andra kan tillföra ökar.

Relationer

Ett lyckat samverkansresultat förutsätter goda relationer. Samtidigt vet vi att relationer är under ständig omvandling och att de bl.a. påverkas av personalomsättning (vilken är hög inom vissa verksamheter). För att säkerställa ett gott samverkansklimat förutsätts att det finns strukturer som möjliggör hållbart relationsbygge och underhåll av relationer över tid. Resultaten visar att det endast *delvis* finns sådana strukturer och rutiner avseende underhåll av relationer med myndigheter. Än färre strukturer finns för underhåll av relationer med andra aktörer. Ett gott resultat för indikatorn bör rimligtvis vara att sådana strukturer finns i större utsträckning (*till stor del, till mycket stor del* eller *helt och hållet*) både i förhållande till myndigheter och till andra aktörer. Vi kan konstatera strukturer och rutiner för att initiera, upprätta och underhålla relationer med myndigheter och andra aktörer är ett utvecklingsområde i det fortsatta arbetet. Förslagsvis kan utvecklingen av fler samordnade insatser och verksamheter bidra till att upprätta och underhålla relationer. Det bidrar även till att samverkanskompetensen ökar bland personal och chefer.

Arbetsätt och synsätt

Som tidigare nämnts antas sektorsövergripande arbets- och synsätt bidra till, att myndigheter lättare och med bättre resultat kan möta individers samlade behov av stöd. I vilken utsträckning finns gemensamt arbets- och synsätt mellan operativ personal i samverkan? Av resultaten kan vi konstatera att de flesta upplever att arbets- och synsätt *oftast* eller *till stor del* passar bra ihop respektive delas av alla i samverkanssituationen. Det kan tolkas som att operativ personal varken har helt lika eller olika synsätt och att arbetsätt varken passar bra eller dåligt ihop. Här finns en utvecklingspotential och behov av att diskutera synen på människors resurser och möjligheter samt utveckla arbetsmetoder som passar bra ihop. Resultaten visar också att det finns en uttalad ambition och förväntan i Mysamgrupperna samt i styrelsen om att tillsammans utveckla ny arbetsätt. Det finns en gemensam bild av behovet av en större individfokus och att tona ner organisatoriska gränser, som försvårar helhetslösningar. Att diskutera och medvetandegöra värderingar och synsätt på människors resurser och möjligheter är en viktig utgångspunkt i samverkan. Som någon problematiserade i en av Mysamgrupperna: "Är arbete alltid det bästa för individen? Är arbete det bästa för en åtta barns mamma från Somalia som saknar utbildning?" I ett gott samverkansklimat diskuteras frågan och olika synsätt och värderingar synliggörs.

Systematisk uppföljning och utveckling

Baslinjemätningen visar att samverkan hittills inte har lett till att förebyggande insatser utvecklats i någon större utsträckning. Men gruppintervjuer visar att det finns både ambitioner och motivation till ett sådant arbete, t.ex. förhindra utanförskap bland sk. "hemmasittare", ungdomar som varken går i gymnasieskola eller arbetar.

Bilden av huruvida erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tas tillvara skiljer sig åt mellan Mysamgrupperna och operativ personal. Bland operativ personal anser mer än hälften att erfarenheter, kunskaper och synpunkter från brukare systematiskt tas

tillvara (*till stor del, till mycket stor del eller helt och hållet*). I Mysamgrupperna anser bara ett fåtal det. En tänkbar förklaring till skillnaden kan vara att personal tillvaratar brukarnas erfarenheter och synpunkter i de individuella fallen, att det finns en systematik på individnivå men som inte sammanställs på gruppnivå. Medan enhets- och verksamhetschefer har svarat på huruvida erfarenheter och synpunkter används systematiskt på gruppnivå i syfte att utveckla samverkan. Gruppintervjuerna visar dock att systematisk uppföljning görs i liten omfattning. Det är vanligare med subjektiva och känslomässiga bedömningar av nyttan. I många fall är de säkert riktiga men det går inte att veta med säkerhet och det ger ingen vägledning om *vad* som gjorde skillnad för brukaren. Det måste brukarna svara på själva. Genom att involvera brukarna i uppföljning kan ny kunskap skapas till underlag för utveckling. Systematisk uppföljning förutsätter att relevant data samlas in. Bedömningen är att Mysamgrupperna skulle behöva stöd och hjälp med metoder, insamling och sammanställning av data för att på allvar komma igång med systematisk uppföljning.

Förväntningar på flerpartssamverkan

Av resultaten framgår att Mysamgruppernas och styrelsens förväntningar på flerpartssamverkan handlar om att det ska leda till synliga resultat som kommer brukarna till nytta och att på ett bättre sätt lösa uppgiften med att hjälpa och stödja individer med sammansatta behov. Det finns en samstämmighet bland styrelsemedlemmar och Mysamrepresentanter om behovet att ”gå utanför boxen” d.v.s. att tänka på ett nytt sätt, att utmana egna rutiner och invanda arbetsätt för att utveckla samordnade insatser. Det förutsätter att samverkande parter gör avkall på prestige och revir. Tidigare goda exempel visar att det varit en framgångsfaktor som bidragit till att nya arbetssätt utvecklats. Några är inte heller främmande för att pröva nya arbetssätt i projektform som ett medel att påverka lagstiftning som hindrar gynnsam rehabilitering. Både Mysamgrupper och styrelse ser det som sin uppgift att synliggöra och åtgärda systemfel i rehabiliteringsprocessen, vilket även kan innefatta att påverka lagstiftning.

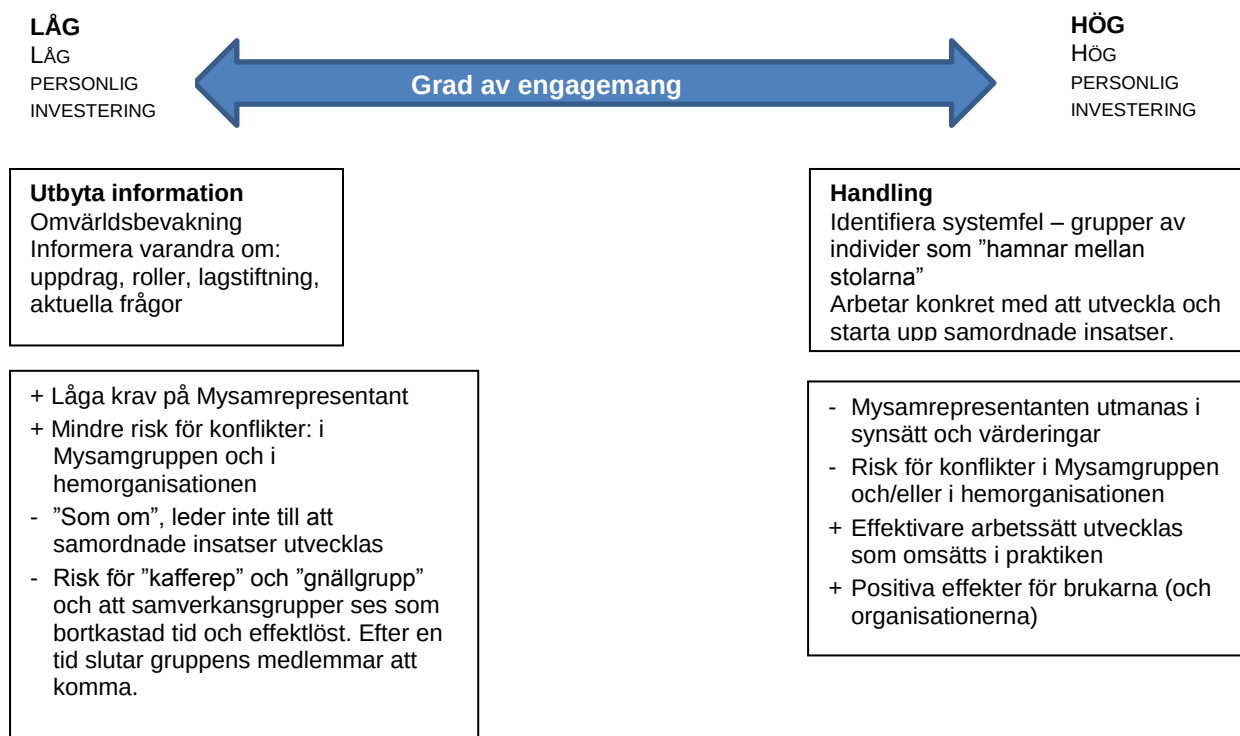
Engagemang, process och legitimitet

Några av de avgörande framgångsfaktorerna för att samverkan och samordnade insatser till målgruppen ska utvecklas är engagemang och legitimitet. Parternas val av utsända att företräda myndigheten i Mysam har betydelse för processen. Företrädare med verksamhetsnära kunskap, beslutsmandat och handlingsutrymme att påverka gynnar processen. Resultaten visar att Region Gävleborg med ansvar för hälso- och sjukvård har flest representanter utan beslutsmandat i Mysamgrupperna samtidigt som stadigvarande representanter från psykiatri saknas. Att psykiatri ska vara adjungerad har visat sig försvårat processen. Det är svårt att på förhand avgöra när frågor som berör psykiatri uppkommer, utan frågor uppkommer lite nu och då, likväl som det gör för de andra parterna. Personer med psykisk ohälsa är en av Samordningsförbundets prioriterade grupper, en grupp som också samtliga Mysamgrupper vill prioritera. Framledes är det således av betydelse att Region Gävleborg med huvudansvar för hälso- och sjukvård ser över representationen i Mysamgrupperna så att Regionens primärvård och psykiatri finns representerade i alla Mysamgrupper.

Resultaten visar att det finns ett glapp mellan förbundets styrelse och de lokala chefsgrupperna. Det saknas ett led av högre tjänstemän som arbetar med att förankra och stödja Samordningsförbundets uppdrag. Förbundet skulle vara hjälpta av en beredningsgrupp bestående

av högre tjänstemän. Förslagsvis skulle en sådan beredningsgrupp kunna ha till uppgift att förbereda ärenden till styrelsen, förankra och driva samverkansfrågor på ledningsnivå.

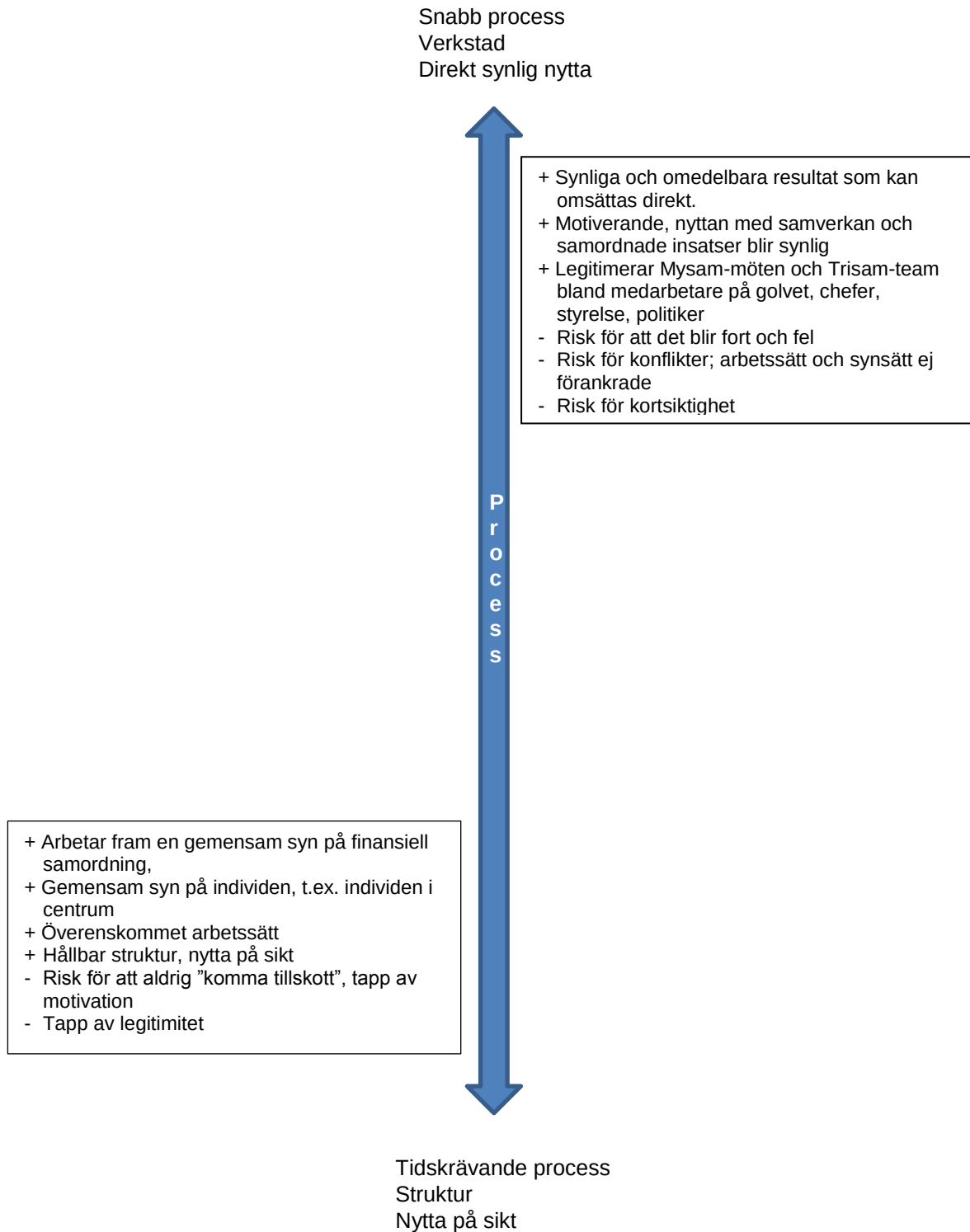
Ett tema som återkommer i gruppintervjuerna handlar om engagemang och ses som en framgångsfaktor för hur väl utvecklingen av flerparsamverkan kommer att lyckas. Samtidigt framträder att graden av engagemang för samverkan och medverkan i Mysam varierar. I figur 1 illustreras engagemang som grader mellan två ytterligheter, lågt och högt engagemang. I den ena ytterligheten, lågt engagemang, är den personliga investeringen låg. Kännetecknande är att samverkan mest handlar om, att utbyta information där parterna informerar varandra om uppdrag, roller, lagstiftning och aktuella frågor. Inga höga krav ställs på Mysamrepresentanten, varken från högre chefer eller andra. Risk för konflikter i Mysamgruppen eller i hemorganisationen är låg. Egentlig samverkan och utveckling av samordnade insatser kommer inte till stånd. Den andra ytterligheten, högt engagemang, innebär en högre personlig investering där systemfel och grupper som "hamnar mellan stolarna" identifieras, Mysamrepresentanter arbetar tillsammans med att konkret utveckla och starta upp samordnade insatser. Högre chefer ställer krav på att Mysam levererar konkreta aktiviteter. Mysamrepresentanten kan komma att utmanas i synsätt och värderingar. Risk finns för konflikter i Mysamgruppen och i hemorganisationen. I gengäld ökar förutsättningarna för att effektivare arbetssätt utvecklas och omsätts i praktiken. Tänkbara förklaringar till att engagemang varierar kan vara flera, t ex rädsla för att komma i konflikt med underlydande personal vid implementering av nya arbetsmetoder eller med överordnade vid krav på att tänka och handla utanför gängse normer samt brist på tid och energi att driva utvecklingsfrågor. Ett högt engagemang förutsätter att Mysamrepresentanten har ett stöd i överordnade chefer, att chefer och politiker är insatta i Samordningsförbundets uppgift.



Figur 1. Förväntningar på Mysam.

Ett annat tema som återkommer i intervjuer handlar om processen, snabb kontra långsam process, se illustration i figur 2. Den ena ytterligheten, snabb process, kännetecknas av snabba synliga resultat som kan omsättas direkt. Det har en motiverande effekt och nyttan med samverkan blir synlig. Samverkan legitimeras bland medarbetare, chefer och politiker. Risken med en snabb process är att det blir fort och fel, att konflikter uppstår, att arbets- och synsätt inte diskuterats och förankrats.

En tidskrävande process kännetecknas av struktur och synlig nytta på sikt. Tillsammans i samverkan arbetar parterna fram en gemensam syn på individen, på finansiell samordning och ett överenskommet arbetssätt. En långsam process riskerar dock att samordnade insatser aldrig riktigt kommer till skott, att synliga resultat dröjer och leder till tapp av motivation och legitimitet.

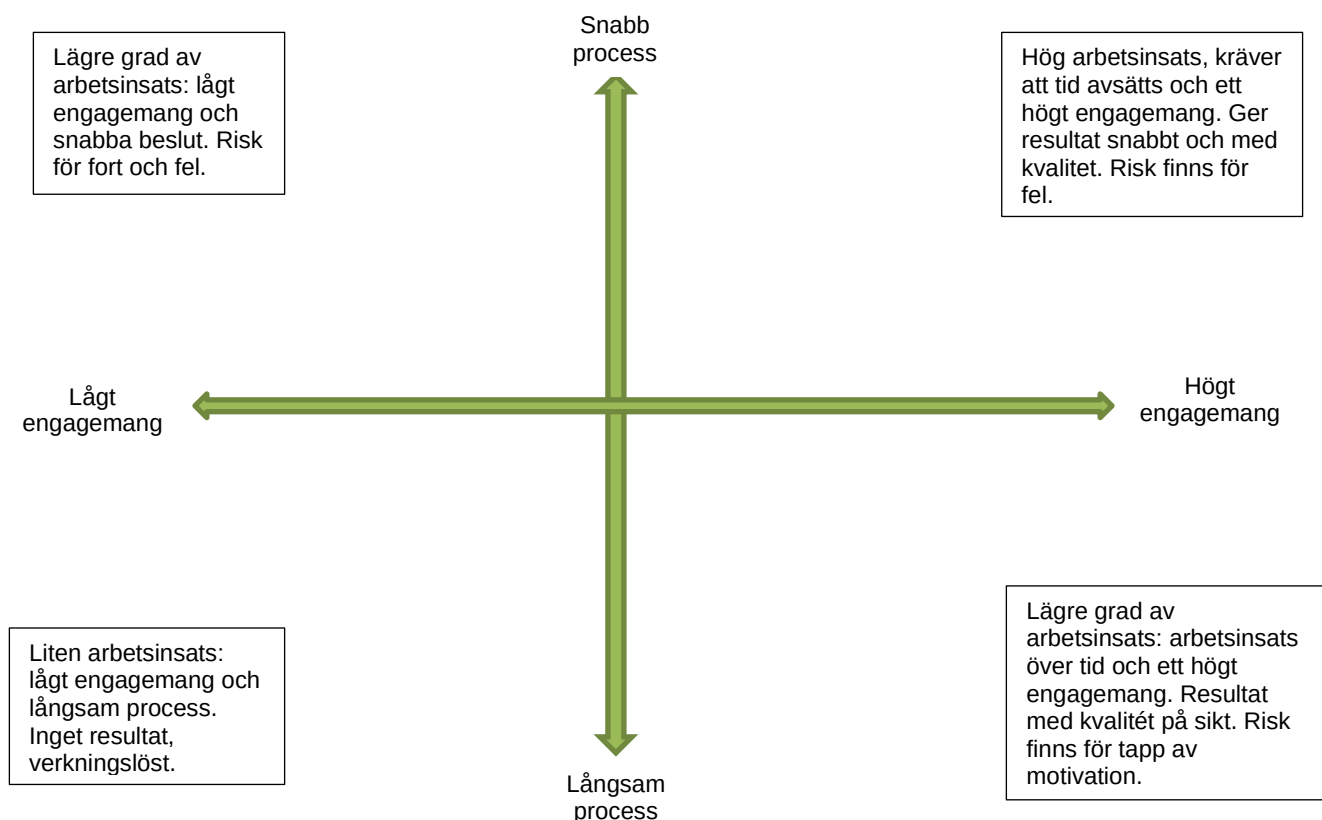


Figur 2. Processutveckling av finansiell samordning. (Avvägning mellan att låta processen ta tid och att producera synbara resultat).

I intervjuerna framträder en konflikt mellan att ge processen tid till att bygga struktur, till att diskutera och formulera värderingar, människosyn, uppdrag och mellan kraven på snabb och synlig nytta med finansiell samordning.

Grad av engagemang och intensitet i processen påverkar alltså resultaten för finansiell samordning. De två aspekterna samspekar och om de läggs ihop bildas ett fyrfält, se figur 3, med

möjliga scenarion. Snabba synliga resultat med hög kvalitet kräver stora insatser från parterna i form ett högt engagemang och att tid avsätts. En mer långsam process och ett högt engagemang kan ge resultat med kvalitet på sikt men med risk för att motivationen avtar över tid. En snabb process med ett lågt engagemang innebär risk för att insatser utvecklas fort och fel. Ett lågt engagemang kombinerat med långsam process är verkningslöst.



Figur 3. Samband mellan engagemang och intensitet i processen.

Ovanstående resonemang är tänkt som ett underlag till diskussioner och reflektioner om graden av engagemang och intensitet i processen, dess betydelse för resultaten och vad som är önskvärt och möjligt. Mysamgrupper och högre chefer skulle ha nytta av att synliggöra och diskutera hinder till engagemang och intensitet i processen.

Avslutningsvis visar baslinjemätningen att en utveckling av flerparsamverkan har kommit igång, att strukturer för hållbarhet över tid är under uppbyggnad. I några grupper främst i södra och norra Hälsingland, har strukturer för flerparsamverkan funnits en längre tid vilket gynnat relationer, kunskap och kommunikation mellan samverkande parter. Ett utvecklingsområde för samordningsförbundet är att involvera brukarna. Ingen tycks ha förväntningar på att brukarna ska involveras och brukarmedverkan nämns inte som en framgångsfaktor. Att på olika sätt involvera brukare i rehabiliteringsprocessen, i utformande av insatser, är ett sätt att göra människor delaktiga och i sig förebygger det utanförskap.

Referenser

Cederblom, F. (2007). *Att samverkan torde vara ett verb. En idéskrift*. Norrtälje kommun. Kalmar: Kalmar Sund Tryck.

Larsson Tholén, S. (2016). *Hur vet vi att det blir bättre? Utveckling av ett instrument för uppföljning av finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser*. Örebro universitet: Institutionen för hälsovetenskaper.

Nationella nätverket för samordningsförbund (2015). *Hur märker vi att det blir bättre? Framväxten av indikatorer som den finansiella samordningen*. NNS.

Proposition 2002/03:132, *Finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet*.

Bilaga 1. Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig och hur ofta upplever du att de vet vad du kan tillföra, fördelat på länsdelar

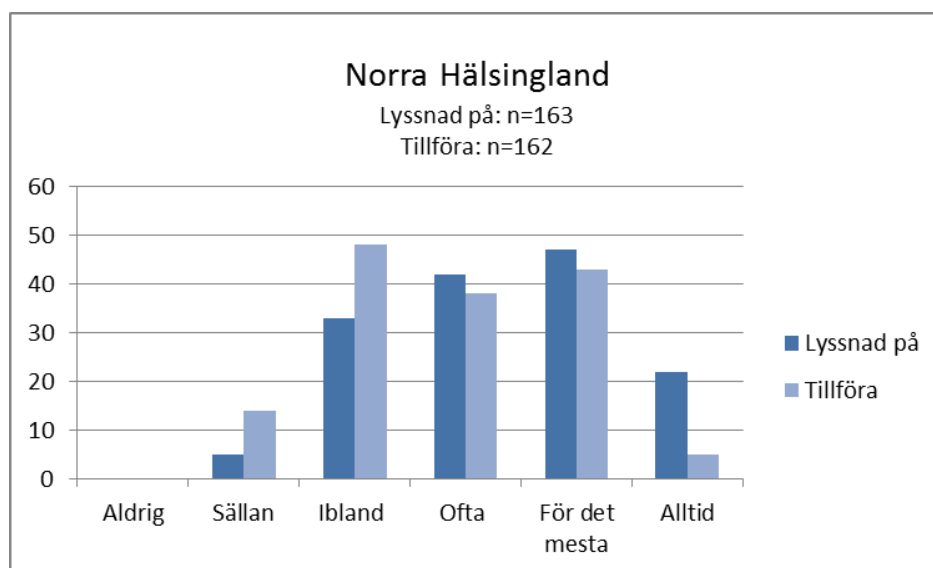


Diagram 30. Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig och hur ofta upplever du att de vet vad du kan tillföra? Norra Hälsingland.

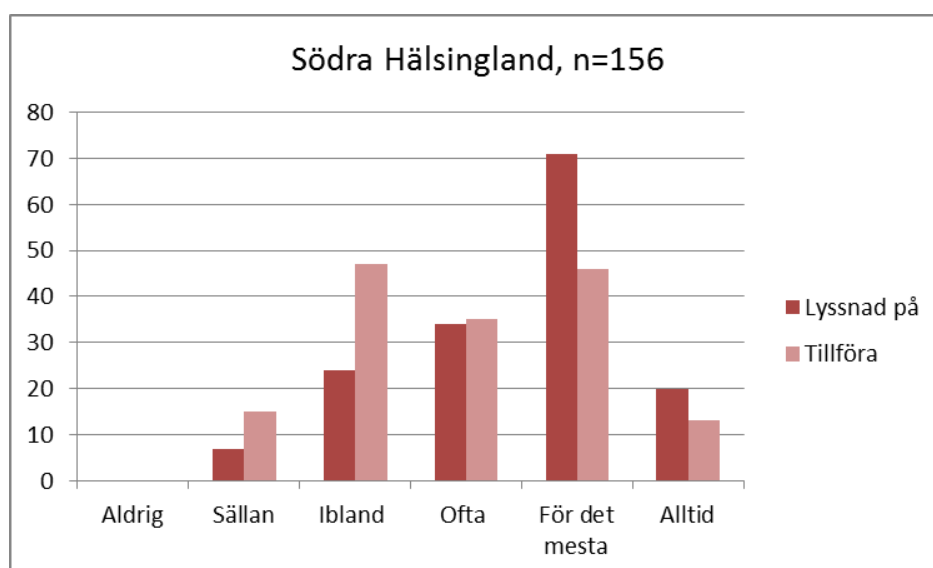


Diagram 31. Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig och hur ofta upplever du att de vet vad du kan tillföra? Södra Hälsingland.

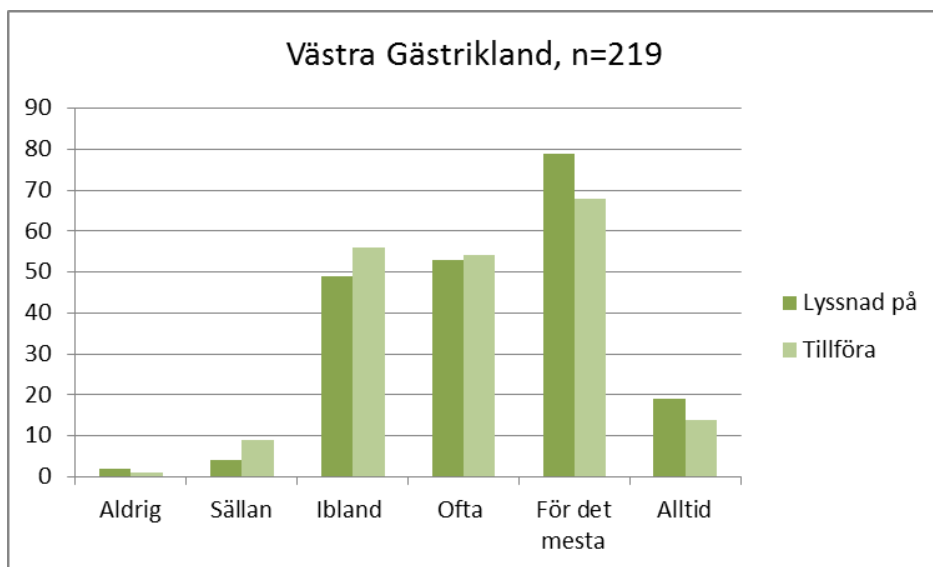


Diagram 32. Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig och hur ofta upplever du att de vet vad du kan tillföra? Västra Gästrikland.

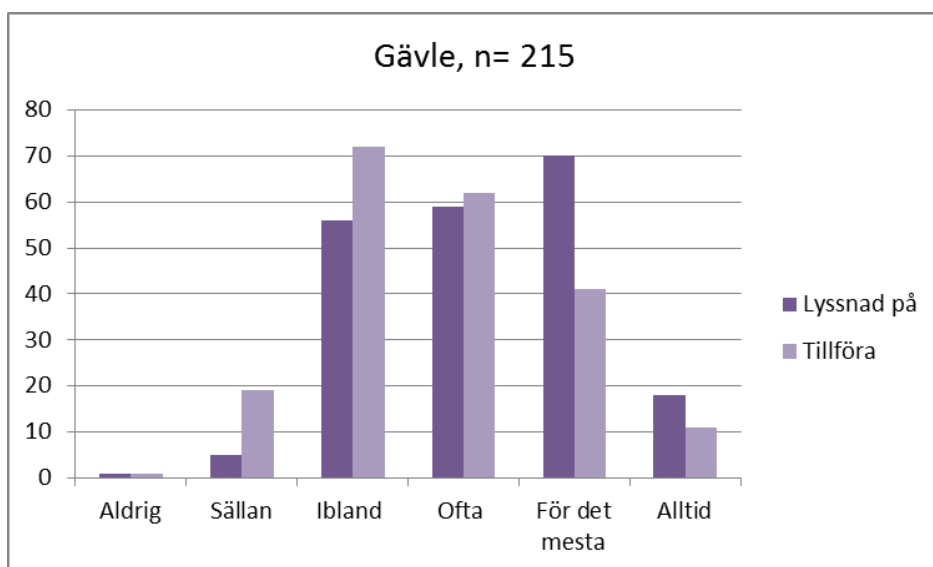


Diagram 33. Hur ofta upplever du att de du samverkar med hos andra myndigheter lyssnar på dig och hur ofta upplever du att de vet vad du kan tillföra? Gävle.

Bilaga 2. Jämförelse mellan operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samvekrans form med operativ personal som inte gör det. (Källa: Enkätverktygets analysdel)

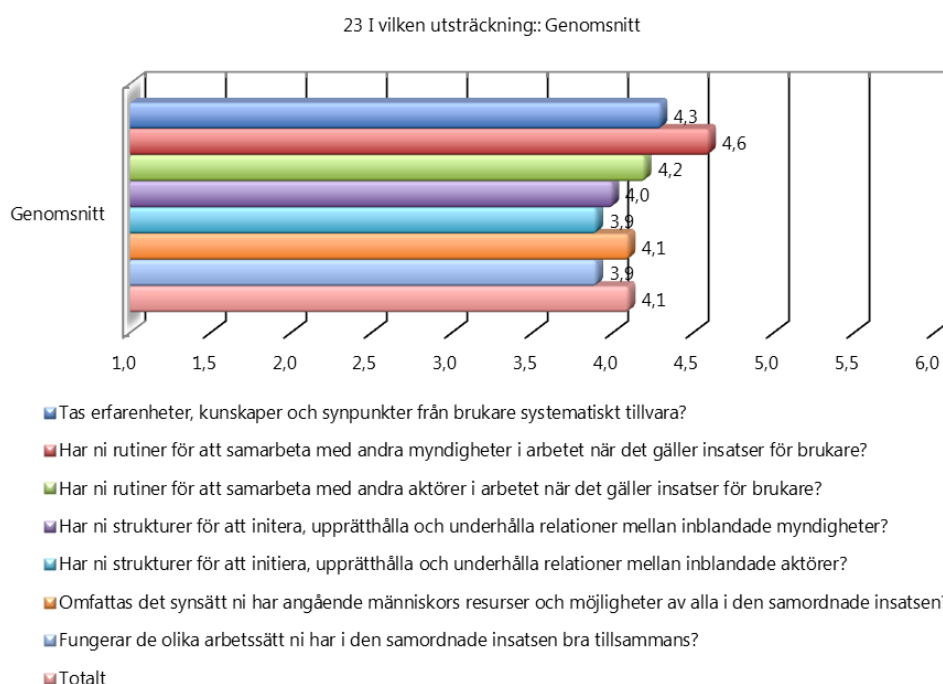


Diagram 34. NORDANSTIG: Personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.

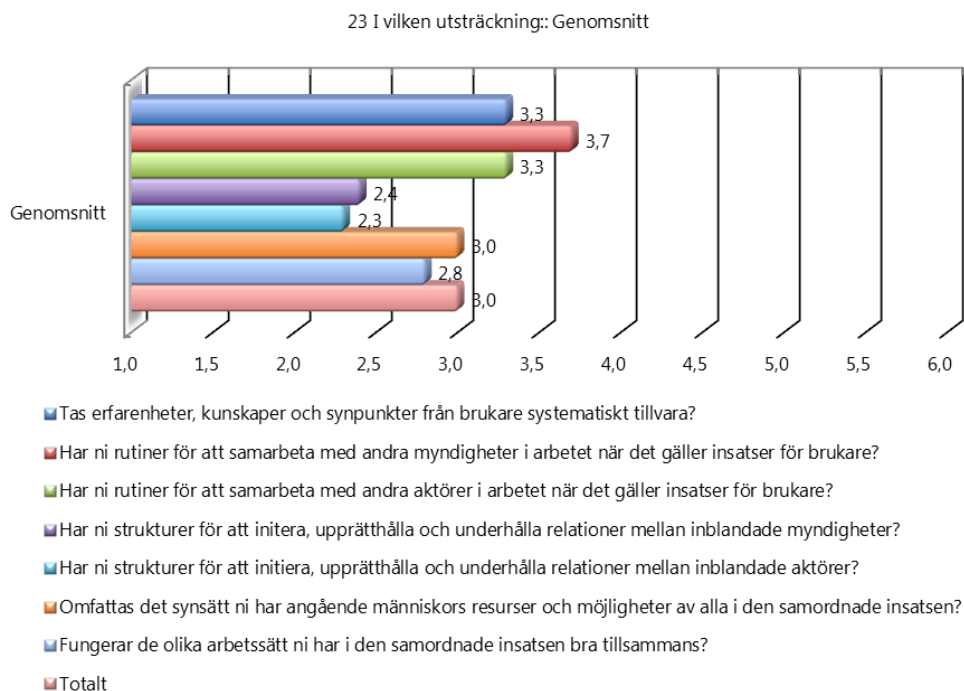


Diagram 35. *NORDANSTIG: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

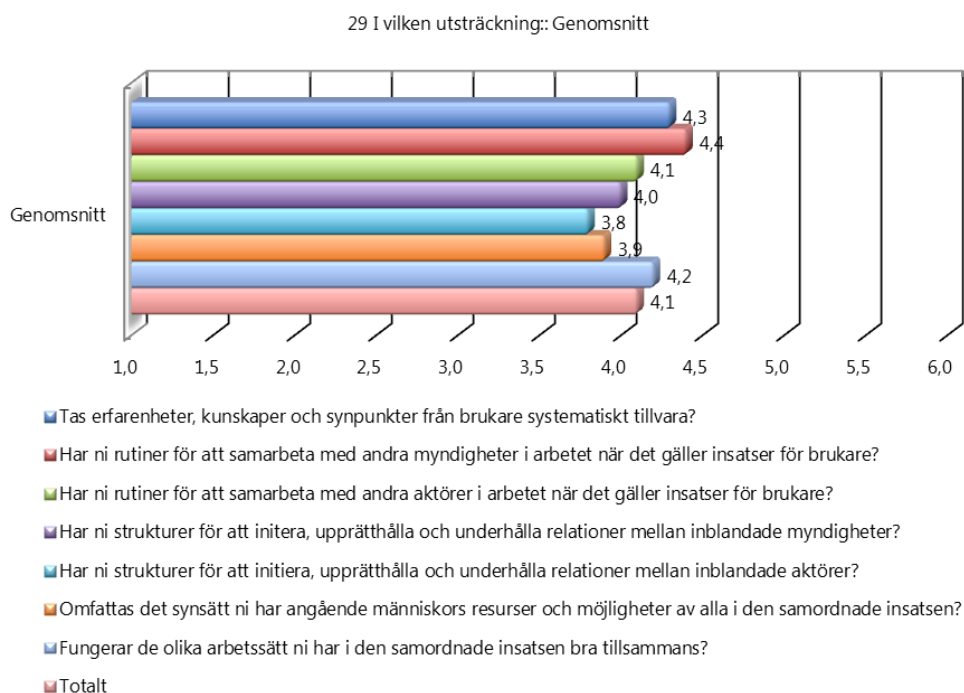


Diagram 36. *HUDIKSVALL: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

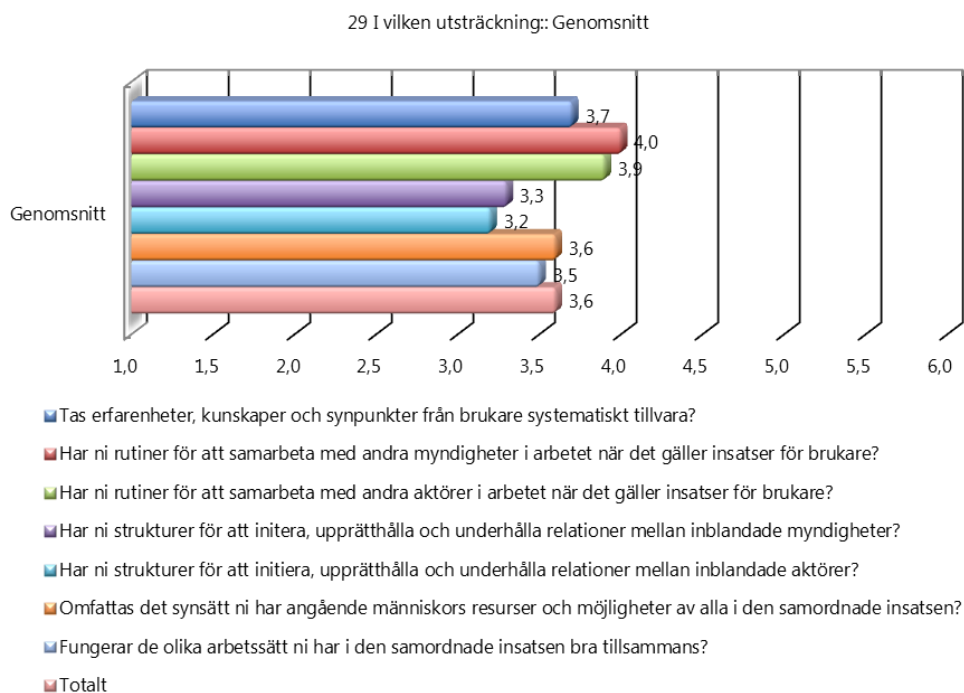


Diagram 37. *HUDIKSVAL: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

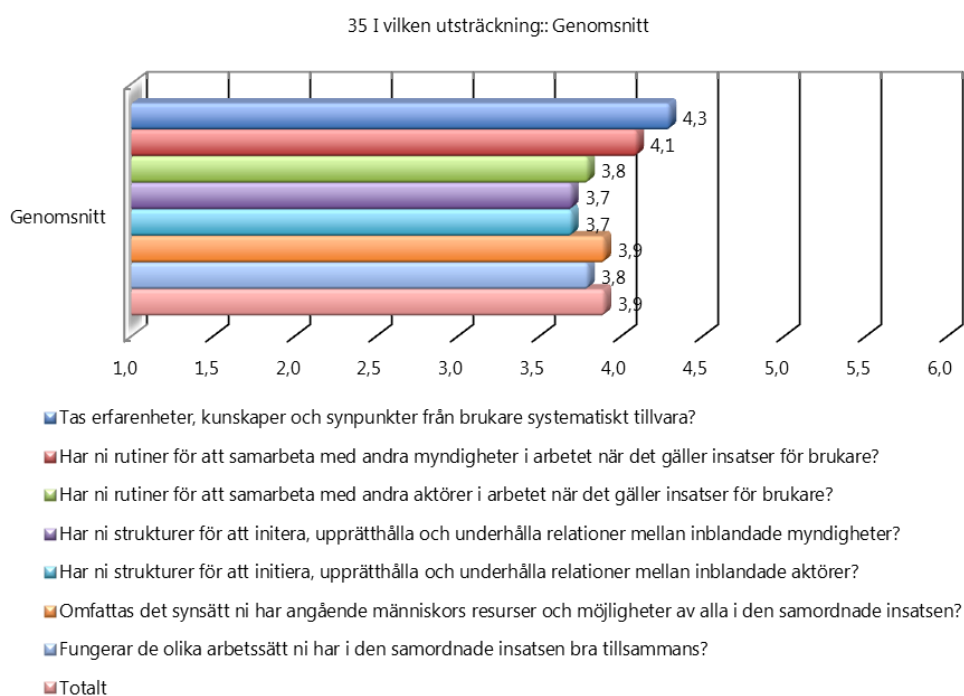


Diagram 38. *LJUSDAL: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

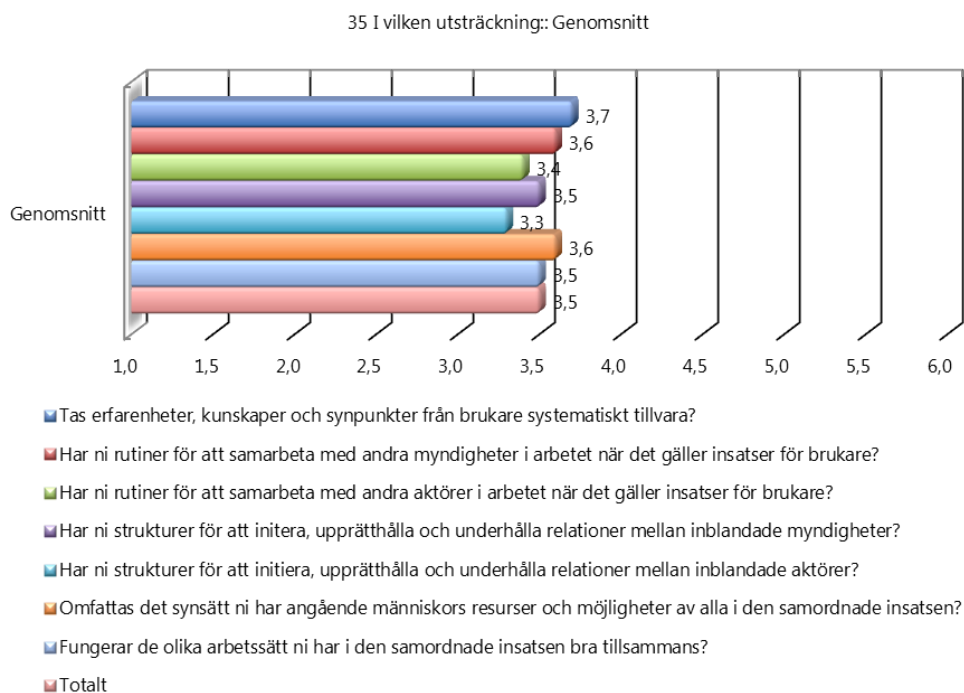


Diagram 39. *LJUSDAL: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

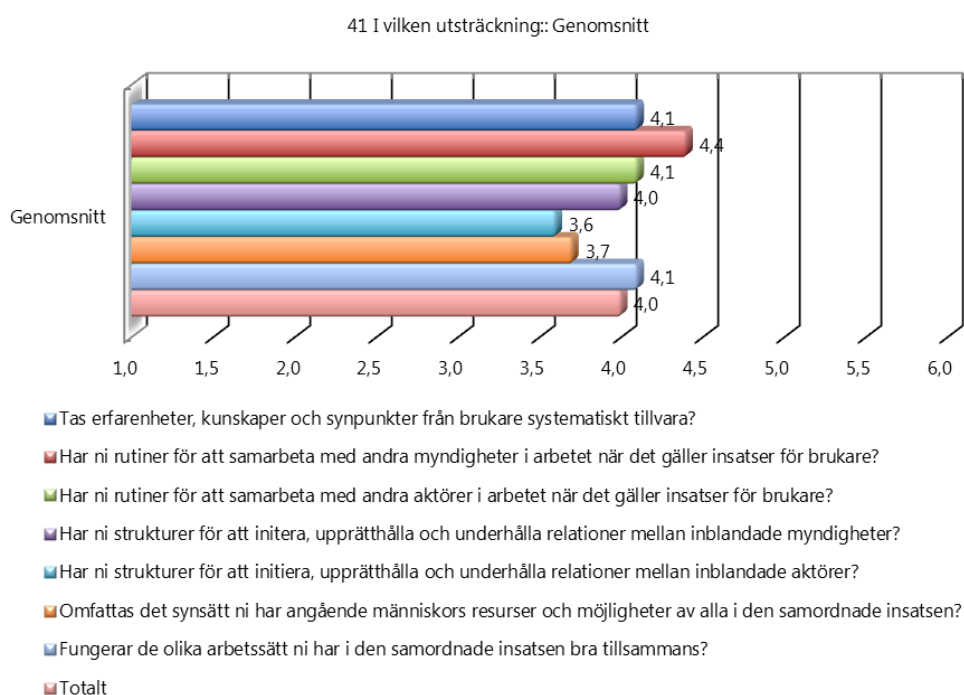


Diagram 40. *OVANÅKER: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

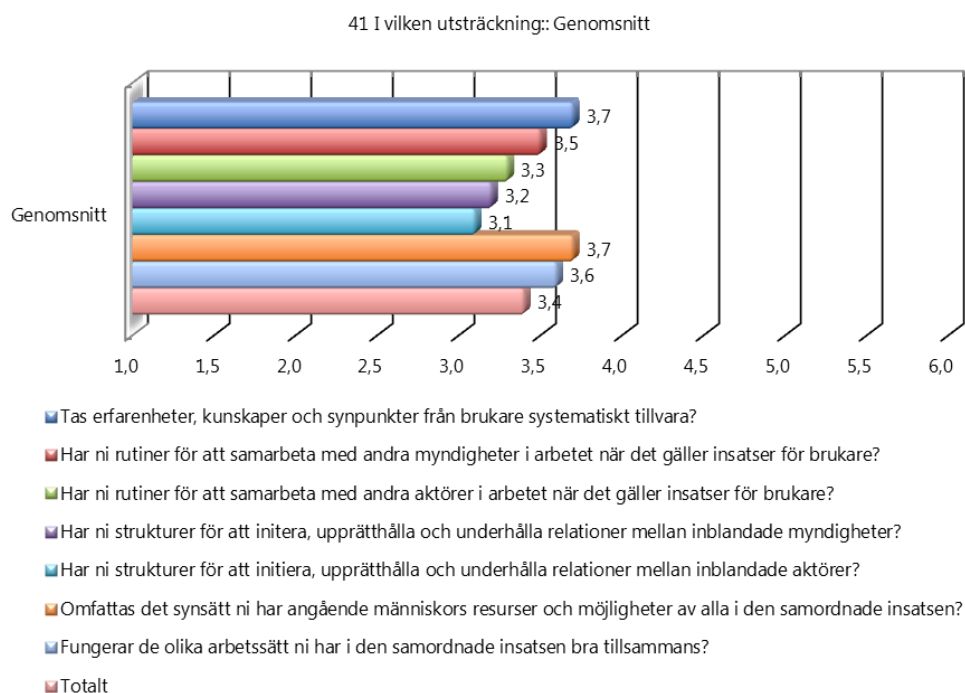


Diagram 41. *OVANÅKER: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

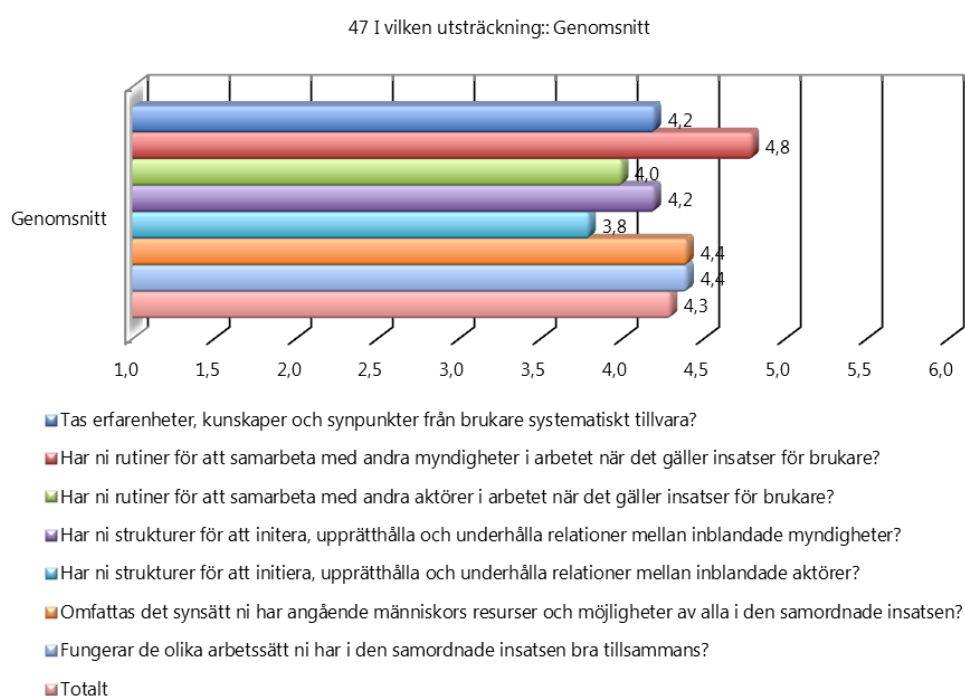


Diagram 42. *BOLLNÄS: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

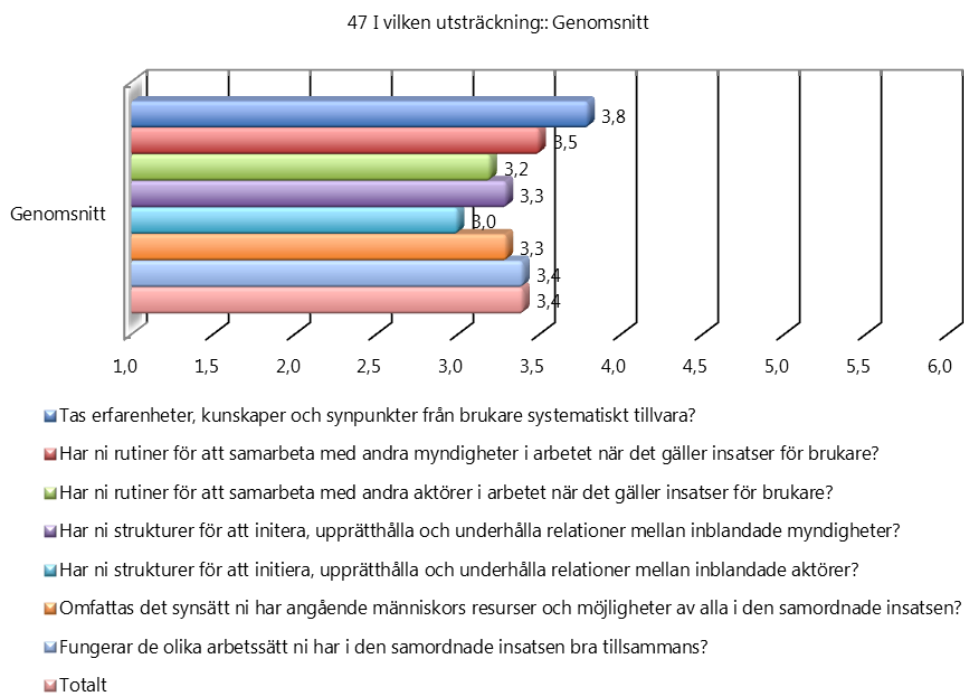


Diagram 43. *BOLLNÄS: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

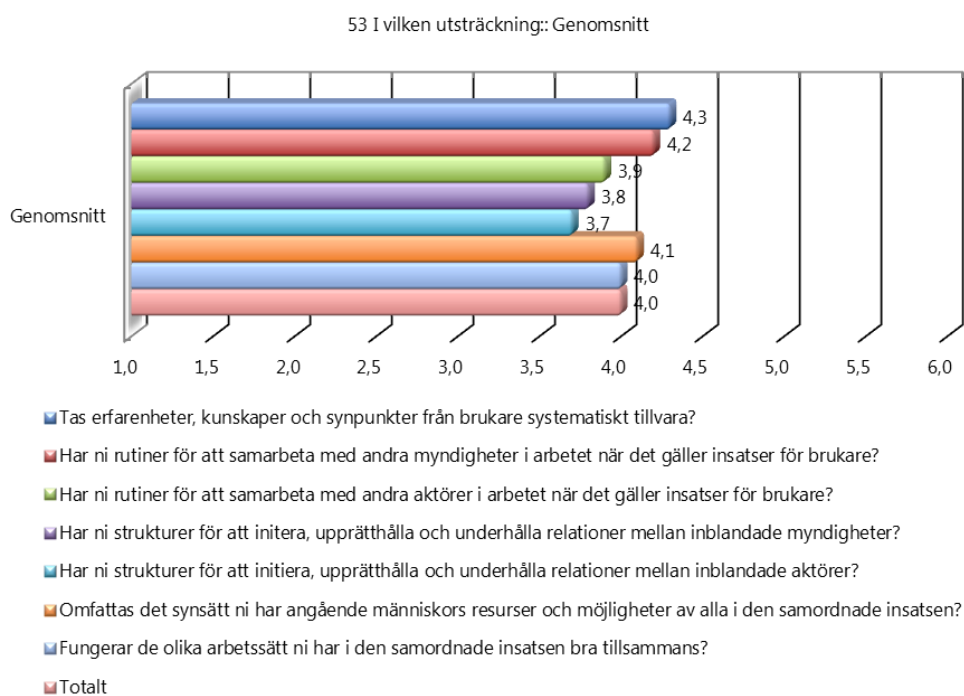


Diagram 44. *SÖDERHAMN: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

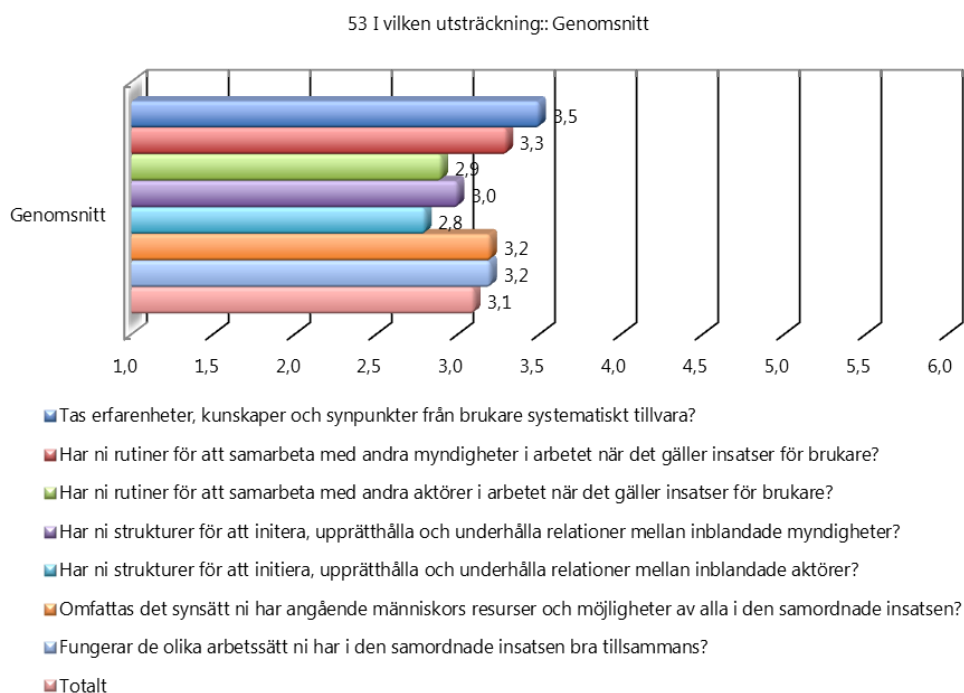


Diagram 45. SÖDERHAMN: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.

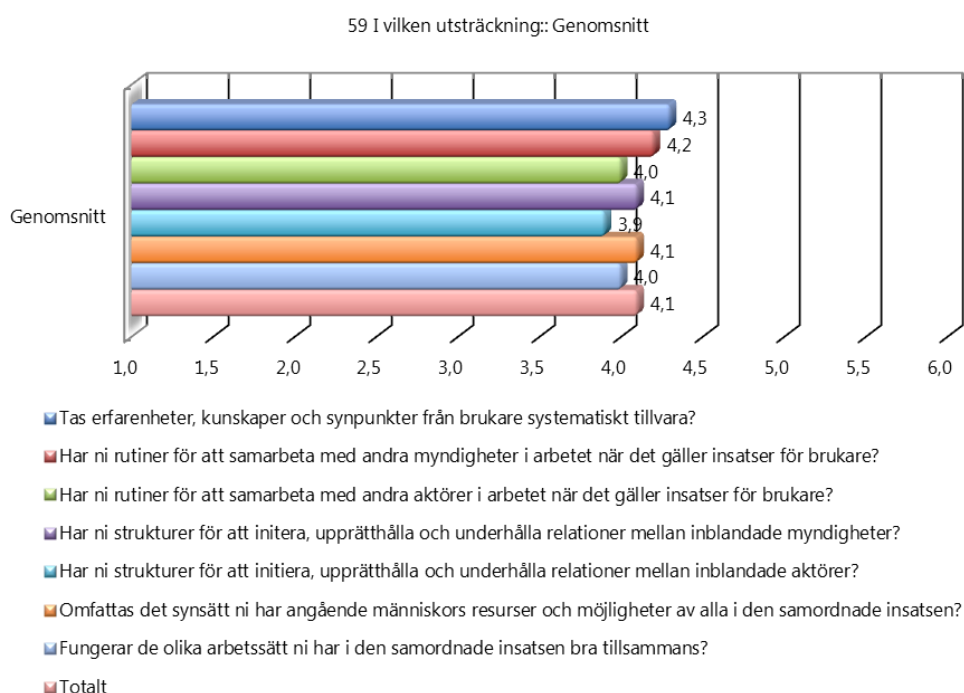


Diagram 46. OCKELBO: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.

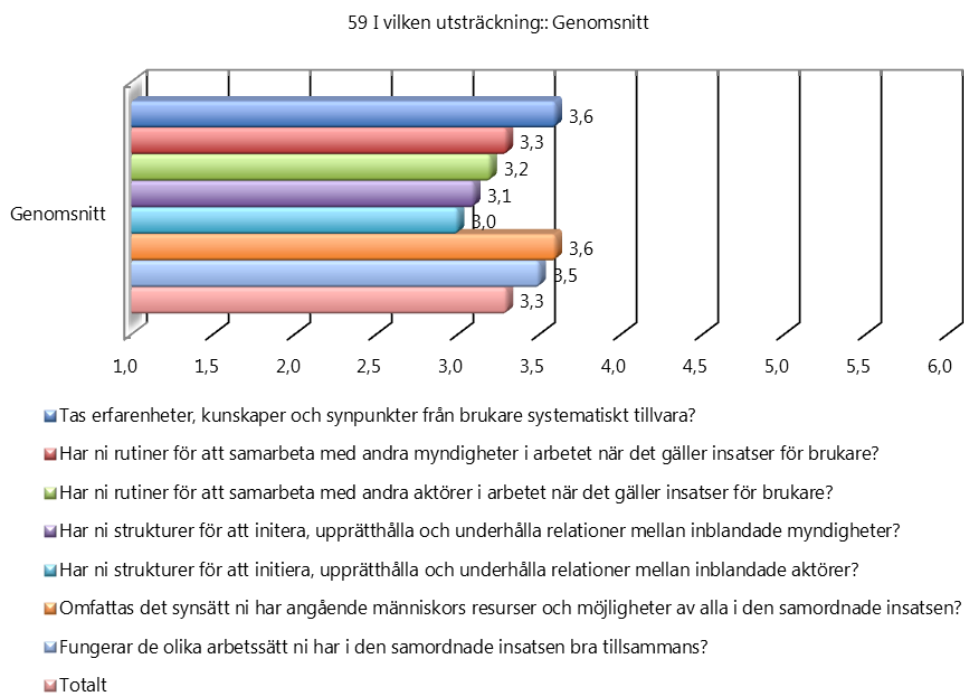


Diagram 47. *OCKELBO: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

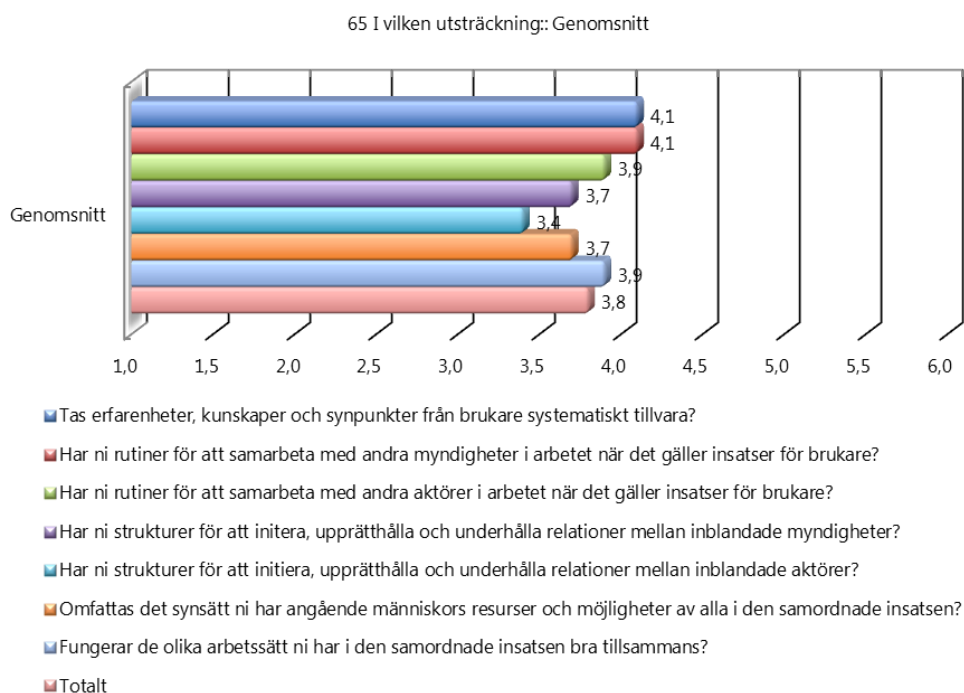


Diagram 48. *HOFORS: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

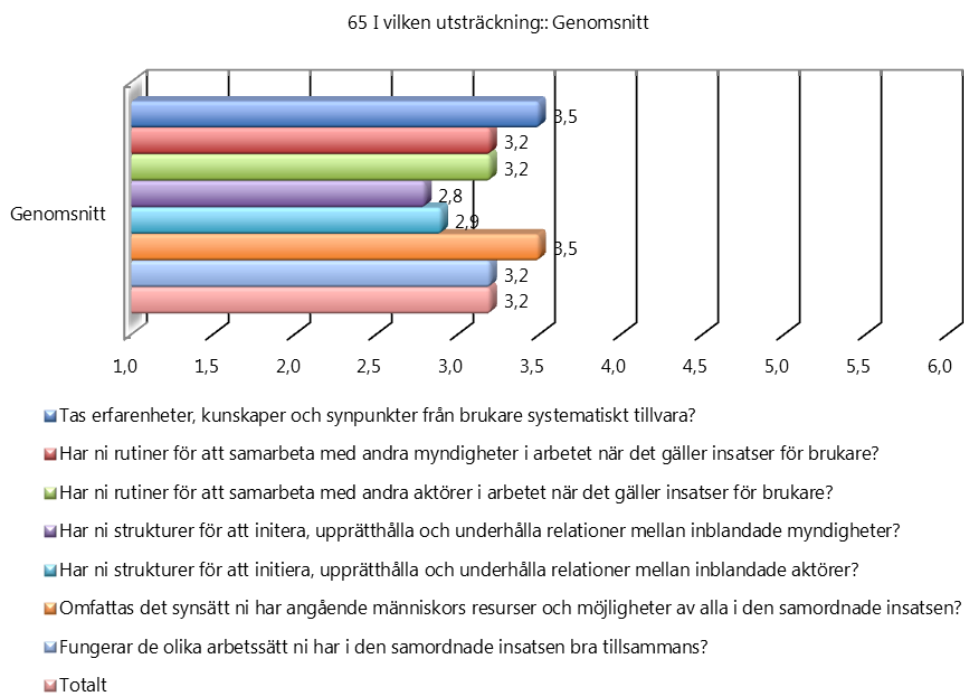


Diagram 49. *HOFORS: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

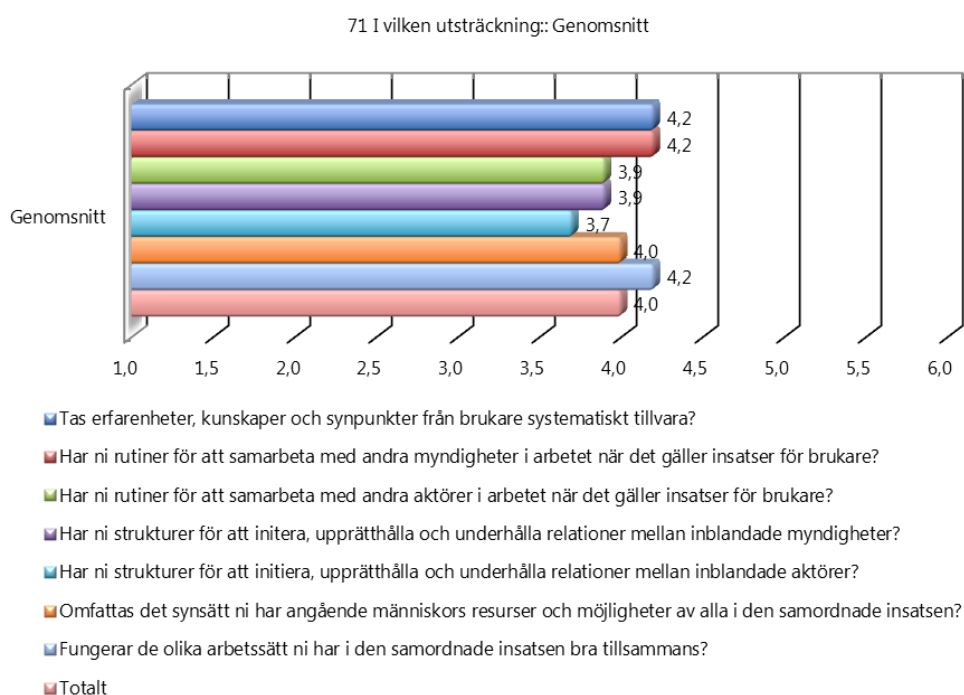


Diagram 50. *SANDVIKEN: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

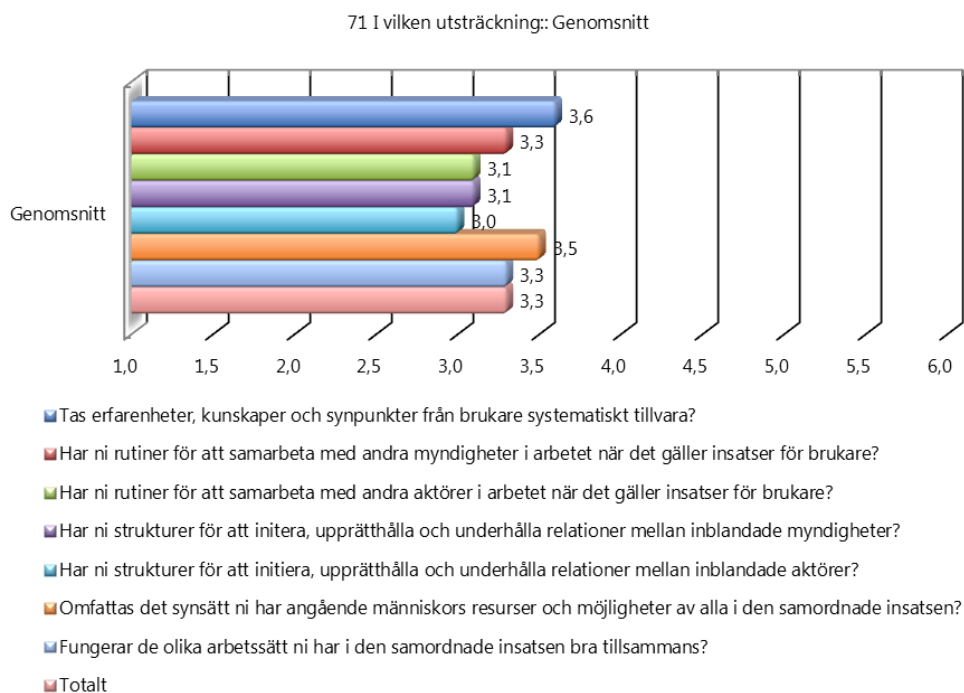


Diagram 51. *SANDVIKEN: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

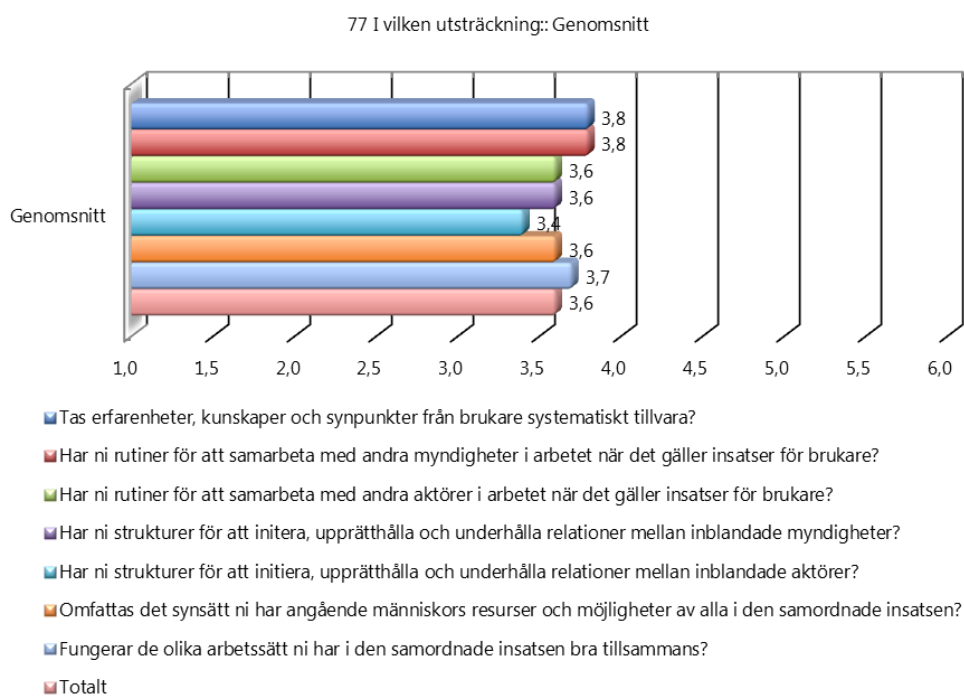


Diagram 52. *GÄVLE: Operativ personal som ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

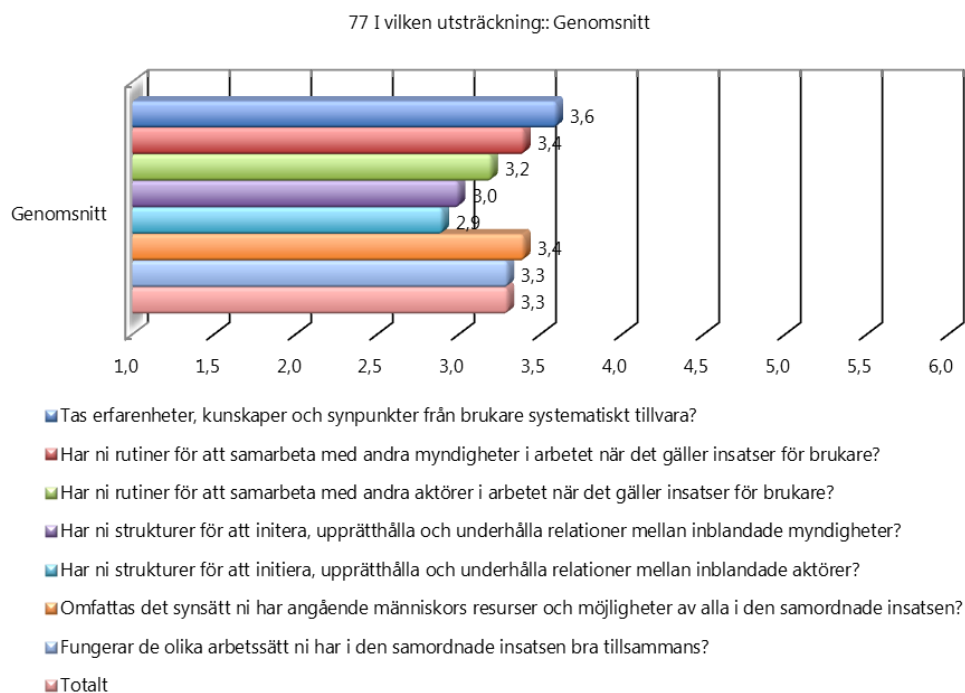


Diagram 53. *GÄVLE: Operativ personal som inte ingår i en fast, återkommande strukturerad samverkansform.*

FoU-rapporter från

FoU Velfärd; Region Gävleborg

- 2008:1 Karin Tillberg Mattsson
Demensteamet i Gästrikland – en utvärdering.
- 2008:2 Annika Almqvist, Mia Reuterborg & Per Åsbrink
Utvärdering av familjecentraler i Gävleborg.
- 2008:3 Bengt Finn
Brukarnas behov i centrum – samverkan i GÄST-projektet kring personer med psykiska funktionshinder.
- 2009:1 Lena Aune
Slutrapport och utvärdering av projekt JämRum.
- 2009:2 Tillberg Mattsson & Elisabeth Norin
Att bli ledare för sina arbetskamrater – studie av Kompetensstegen i Gävleborg.
- 2009:3 Annika Almqvist
Utvärdering av en samverkansprocess – ProG-projektet i Bollnäs.
- 2009:4 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att dokumentera socialtjänstens insatser för Barn och Unga – aktualiseringar till socialtjänsten i Gävleborg under 2008.
- 2010:1 Jannie Pevik Fasth
Barnahus – en första delrapporten.
- 2010:2 Annika Almqvist
Självrespekt som väg ur våldet – utvärdering av Stickans gruppbehandling för män som utövat våld i nära relation.
- 2010:3 Annika Almqvist, Kaj Gustafsson, Ronnie Karlsson & Hanna Wickström
Unga vuxna utanför – kartläggning i Gävleborg.
- 2010:4 Lis Bodil Karlsson
Tryggare än så här kan det inte vara – en kvalitativ studie av Kvinnohemmet Rosen.
- 2010:5 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att dokumentera socialtjänstens insatser för Barn o Unga – aktualiseringar till socialtjänsten i Gävleborg 2009 i jämförelse med 2008.
- 2010:6 Inga Michaeli, Kaj Gustafsson & Karin Tillberg Mattsson
Utanför upptrampade stigar – en studie av förebyggande hembesök hos äldre i Gävleborg.
- 2011:1 Ann Lyrberg
Utbildning och kompetens inom missbruks- och beroendevården – en kartläggning bland personal i Gävleborgs län.
- 2011:2 Jannie Pevik Fasth
Träffpunkter för äldre – en studie av sociala mötesplatser i Hudiksvall, Söderhamn och Gävle.
- 2011:3 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att dokumentera socialtjänstens insatser för Barn och Unga – aktualiseringar till socialtjänsten i Gävleborg 2010 i jämförelse med 2009.
- 2011:4 Kaj Gustafsson
Utvärdering av Barnahus Gävleborg – slutrapport.
- 2011:5 Ann Lyrberg
Utvärdering av beroendemottagning i Bollnäs.
- 2012:1 Ingrid Nilsson & Karin Tillberg Mattsson
Ett redskap för brukarinflytande? – om möjligheter och dilemman i handikappomsorgens arbete med genomförandeplaner.
- 2012:2 Bengt Finn & Kristina Bromark
Återhämtning som ledstjärna – utvärdering av ”Hela vägens psykiatri Gästrikland”.
- 2012:3 Ann Lyrberg
Utvärdering av beroendemottagningen i Ljusdal.
- 2012:4 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att dokumentera socialtjänstens insatser för Barn och Unga – aktualiseringar till socialtjänsten i Gävleborg 2011 i jämförelse med perioden 2008–2010.

- 2012:5 Anna Karsbo
Bemötande av ensamkommande flyktingbarn i Gävleborgs län.
- 2012:6 Kaj Gustafsson
GBL och GHN-problematiken i Bollnäs kommun – en inventering av kunskaper, samverkansformer och behov av utvecklingsarbete.
- 2013:1 Ingrid Nilsson & Karin Tillberg Mattsson
Att tillgodose sociala behov för en skälig levnadsnivå – en studie av hemtjänst i Gävleborgs län.
- 2013:2 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att dokumentera socialtjänstens insatser för Barn och Unga – aktualiseringar till socialtjänsten i Gävleborg 2012 i jämförelse med perioden 2008-2011.
- 2013:3 Marie Löhman
Kontaktfamilj – till vem, varför och hur? Handläggare inom Socialtjänsten i samtliga kommuner i Gävleborgs län beskriver en av sina vanligaste tjänster riktad till barn och unga.
- 2013:4 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att öka kunskapen om barnen i gruppverksamheter.
- 2013:5 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Utvärdering av familjecentrum i Ljusdal.
- 2014:1 Kaj Gustafsson
GBL-missbruk i Bollnäs kommun – en studie av erfarenheter och upplevelser bland droganvändare och föräldrar.
- 2014:2 Ann Lyrberg
Barns och föräldrars behov av stöd i familjer med missbruk – en intervjustudie med föräldrar och personal inom missbruks- och beroendevården i Gävle, Hudiksvall och Ovanåkers kommuner i Gävleborg.
- 2014:3 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att dokumentera socialtjänstens insatser för Barn och Unga – aktualiseringar till socialtjänsten i Gävleborg 2013 i jämförelse med perioden 2008-2012.
- 2014:4 Kaj Gustafsson
Uppföljning av stöd- och behandlings-insatser till barn och familjer som varit aktuella på Barnahus Gävleborg – Vad hände med barnen?
- 2015:1 Kaj Gustafsson
Utvärdering av framtidssamtalet med unga lagöverträdare i Hudiksvalls kommun.
- 2015:2 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att dokumentera socialtjänstens insatser för Barn och Unga – Aktualiseringar till socialtjänsten i Gävleborg 2014 i jämförelse med perioden 2009–2013.
- 2016:1 Ann Lyrberg
Öppenvårdsmottagning Våld i Nära Relationer – En utvärdering.
- 2016:2 Kaj Gustafsson
Arbetet med våld i nära relationer i Gävleborgs län – En bild av läget 2015.
- 2016:3 Annika Almqvist & Per Åsbrink
Att dokumentera socialtjänstens insatser för Barn och Unga – Aktualiseringar till socialtjänsten i Gävleborg 2015 i jämförelse med perioden 2009-2014.
- 2016:4 Annika Almqvist & Inger Linblad
Samverkan om barn och ungdomar med komplex problematik. Utvärdering av projektet SAX i samarbete mellan Högskolan i Gävle och FoU Välfärd/Region Gävleborg.

En baslinjemätning av samverkansklimatet

Beställ rapporten från:
gunilla.blom.lundqvist@regiongavleborg.se
Region Gävleborg, FoU Velfärd
Gävle sjukhus, ingång 11
801 87 Gävle
Tel: 026-65 02 68

FoU rapport 2017:1
ISSN: 1654-8272