

Feedbackrapport Workshop den 2 oktober 2024



Mats Tyrstrup
Fatane Salehi

Förmiddagen den 2 oktober 2024 hölls en workshop med Höglandets samordningsförbund på Olsbergs Arena i Eksjö. Halvdagen genomfördes på förbundets initiativ som en gemensam inspirationsdag för medarbetare från parterna och leddes av Fatane Salehi och Mats Tyrstrup. Den senare medverkade via länk på grund av sjukdom.

Uppläggningsen var enkel. Inledningsvis höll Tyrstrup en föreläsning om Organisatoriska mellanrum och förekomsten av samordningsförbund ur ett sådant perspektiv. Resten av förmiddagen ägnades åt två gruppsamtal. Syftet var att få en nulägesbeskrivning och en viss framtidsutblick vad gäller dels möjlighet till samverkan mellan parterna, dels situationen inom respektive kommunområde.

Denna PM är en sammanställning av – med kommentarer till – vad som framkom under gruppsamtalen. Teman för gruppsamtalen var;

Gruppsamtal 1

Samordningsförbundets styrkor och utvecklingsbehov

Gruppsamtal 2

Möjliga förändringsstrategier

Så långt det var möjligt hade deltagarna delats in i kommunvisa grupper. Detta för att låta de lokala förutsättningarna prägla samtalen. Samordningsförbundens uppdrag har ju både en kommunal dimension och en dimension på förbunds nivå. Det finns skäl för läsaren att vara uppmärksam på möjliga nyanser i dessa termer i den följande sammanställningen av underlagen från workshopen.

Sammanställning – Gruppsamtal 1

Följande är en minnesanteckning till vilken deltagare ska kunna återvända för att erinra sig workshopen. Texten ska även fungera som underlag för fortsatta samtal om samordningsförbundets utveckling. Detta är alltså de två syftena med texten.

Vi som svarade för workshopens genomförande har, inte minst genom erfarenheter från ett antal andra samordningsförbund, lagt till våra kommentarer. Detta för att bidra med ett utifrånperspektiv. Vi har även – utifrån samtalen och minnesanteckningarna – tillåtit oss att formulera vad som diskuterades i brödtext. Minnesanteckningarna är, vilket var önskemålet, i punktform. Vid behov med förtydligande kommentarer.

Vi ska också påpeka – redan inledningsvis – att rubrikerna är textens mest centrala budskap. Kommentarererna är närmast ett sätt att illustrera och komplettera mer utgångspunkt för de teman vi har identifierat. Vi ska även påpeka att vi är relativt kortfattade i

början av rapporten. Men tillåter oss att vara något mer omfattande i våra kommentarer ju längre fram vi kommer i avrapporteringen. Skälet är enkelt. Inledningsvis berör vi de styrkor grupperna identifierade i det inledande samtalet om Höglandets samordningsförbund. Därefter kommer vi till utvecklingsbehoven och här kan det i många fall kräva lite mer utvecklade kommentarer och följaktligen längre texter. Därefter gäller det förändringsstrategierna grupperna diskuterade under workshopen. Vi menar att detta kan krävas ytterligare något längre kommentarer respektive utvecklingar av vad grupperna har nämnt i dokumentationen av deras gruppsamtal.

Det första gruppsamtalet - styrkorna

Inledningsvis redogörs för vad som framkom i termer av Höglandets samordningsförbunds olika styrkor så som deltagarna uppfattar dessa. Vi påminner om att gruppindelningen kan medföra att lokala erfarenheter och uppfattningar präglar bilden av samordningsförbundet som sådant.

Analysen av det insamlade materialet gällde i första hand frekvensen av identifierade teman. Och inkluderar tolkningarna av vad de aktuella tematana handlar om. Den turordning i vilken de olika tematana redovisas är inget uttryck för någon rangordning i betydelse. Det är snarare en logisk uppräkningsfrån människor i behov av stöd mot kvaliteter hos Höglandets samordningsförbund som system betraktat. Dessa styrkor var de vilka många, i vissa fall flertalet, tog upp.

Stark vilja och stort engagemang för klienterna

Ett första konstaterade är enkelt. Detta gäller kultur och klimat inom Höglandets samordningsförbund. En klar majoritet vittnar, och de som inte påtalat saken särskilt håller säkert med, om att det finns en gemensam och stark vilja att stödja klienterna, där både individens behov och utveckling står i centrum för vad som görs och formar verksamheten. Det här är naturligtvis en dröm för varje verksamhet att de som är inblandade i arbetet är dedikerade och har synnerligen mycket energi i uppdraget. Det här ger samordningsförbundet en solid grund att stå på. Ett förhållande flertalet grupper tar tillfället att vittna om.

Kompetenta och erfarna medarbetare

Det finns en solid uppfattning bland deltagarna att de som är verksamma inom samordningsförbundet har ett stort patos för de människor verksamheten syftar till att stödja. De har lång erfarenhet av och gedigna kunskaper om sina respektive verksamheter. Något som bidrar till en hög grad av professionalism och förståelse för att hålla fokus på klienternas behov av samlade och sammanhållna stödinsatser.

Personkännedom och social närhet

I mindre eller rent av små kommuner och samhällen känner människor varandra förhållandevis väl. Fördelen är god personkännedom och socialt och administrativt nära kontaktvägar. Något som präglar verksamheten med en personlig känsla och god tillgänglighet. Samtidigt kan denna kännedom och närhet skapa problem vad gäller enskildas integritet och motsvarande tvetydigheter vid tystnadsplikt. Närhet och personkännedom innebär således både möjligheter och problem jämfört med andra större kommuner och mer tätbefolkade regioner.

Starkt nätverk borgar för effektiv samordning

Ett välutvecklat kontaktnät baserat på god personkännedom innebär, rätt hanterat, samordningsfördelar mellan olika aktörer. Mellan de kommunala förvaltningarna såväl som gentemot Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och sjukvården. Det är en vanlig uppfattning bland deltagarna att detta kan växlas ut i ett synnerligen effektivt stöd för att hjälpa berörda klienter.

Bra struktur för både samverkan och kunskapsutbyte

I många grupper rådde konsensus om att de nödvändiga plattformarna för att stärka samarbetet och utbyta kunskap redan existerar. Framförallt genom Samverkansforum men också strukturer inom Samordningsförbundet som sådant respektive det format vilket betecknas Samverk (lokal samverkansgrupp).

Lösningsorienterad kultur och korta beslutsvägar

Många tar också upp den kultur som utvecklats inom och genom samordningsförbundet. Denna beskriv framförallt med begrepp som flexibel och lösningsfokuserad. Denna innebär en möjlighet att agera både snabb och effektivt vad gäller samverkan. Särskilt via de korta beslutsvägarna och de informella möjligheterna till kontakter.

Stor vilja till både utveckling och förnyelse

Ett annat tema det vittnas om från flera grupper är den tydliga viljan att förbättra befintliga arbetssätt och arbetsformer. Men också att utveckla helt nya. Några klär den här ambitionen i termer av att alltid vilja göra "det lilla extra" för individen. En del av kulturen vad gäller bemötandet av klienterna.

Det första gruppsamtalet - utvecklingsbehoven

Under första gruppsamtalet skulle även utvecklingsbehoven diskuteras och dokumenteras. I det följande redovisas vad som kom fram i de termerna. Återigen påpekar vi att ordning i vilken dessa presenteras inte speglar annat än ett lämpligt sätt att beskriva

samordningsförbundets verksamhet. De sju punkterna har alla det gemensam att många har nämnt dem i dokumentationerna av gruppsamtalen.

Förstärka Samordnad Individuell Plan som kärnprocessen

En del nämner arbetet med Samordnad Individuell Plan (SIP) i termer av själva kärnprocessen i arbetet med klienterna. I den meningen är SIP-verktyget centralt i uppbyggnaden av verksamheten. Samtidigt förekommer det vissa reservationer för hur väl verktyget tillämpas och, inte minst, följsamheten i att tillämpa detta med precision. Det finns, ansåg en del grupper, utrymme för bättre disciplin i användandet av SIP-verktyget. Möjligen kolliderar kulturen här till en del med strukturen (alltså SIP-verktyget som exempel på en arbetsrutin).

Bättre uppföljningar av följsamhet till rutiner

Relativt många grupper fortsätter möjligen på punkten omedelbar ovan och konstaterar att följsamheten till rutiner kan bli bättre. Inte minst de moment som handlar om uppföljning av vidtagna insatser och att verkligen analysera varför något gick som det gick. Inte enbart, alltså, att konstatera att något fungerade respektive inte fungerade utan att även att försöka svara på frågan varför utfallet blev som det blev. Möjligheterna till förstärkt lärande, och i förlängningen utveckling, åtminstone antyddes i några fall.

Kontinuerlig uppdatering om varandras verksamheter

Mycket i moderna verksamheter förändras. Justeras i vissa fall och görs på helt nya sätt i andra. Ingen av de samarbetande aktörernas verksamheter är med andra ord fullständigt stabila över tiden. Vissa grupper lyfte fram ett behov att rimligt löpande uppdatera övriga på förändringar i de egna verksamheterna. Inte minst i de fall dessa kan påverka samordningen inom förbundet. I andra grupper beskrevs något motsvarande som att kontinuerligt lära känna varandras styrkor, kunskaper och roller bättre. Exempelvis genom studiebesök.

Tydligare kommunikationskanaler och kontaktvägar

Kommunikation tenderar alltid att beskrivas som ett problem i organiserade sammanhang. Särskilt i de fall då behoven av bedömningar är både många och svåra. Det kan finnas skäl att inventera och mer i detalj bedöma vad som fungerar respektive fungerar lite sämre i termer av frekventa behov av att kommunicera. Här kan det finnas särskilda skäl att skilja mellan å ena sidan lokalnivån och, å den andra, förbunds-nivån.

Förbättrad introduktion av nyanställda

Det är inte bara verksamheter som är föremål för ständiga förändringar. Även vilka som arbetar i de olika berörda organisationerna tenderar att ändras rimligt frekvent. Det kan

handla om föräldraledigheter eller studier som gör att vikarier tas in. Eller att medarbetare slutar och ska ersättas med någon som rekryteras för en tillsvidareanställning. Oaktat vilket, framförde en del grupper, behöver introduktionen av nya personer i de aktuella verksamheterna ges tillfälle att sätta sig in i rutiner, samverkansnätverk och kontaktvägar vad gäller samordningsförbundets verksamhet. Återigen kan en distinktion mellan lokala verksamheter och förbunds nivå vara en viktig distinktion när dessa frågor ska genomlysas och hanteras.

Befästa vissa strukturer för större stabilitet

Ett antal grupper gav uttryck för att många strukturer inom och runt samordningsförbundet – tillvägagångssätt, rutiner, arbetsmetoder – anses mycket funktionella. De fungerar bra helt enkelt. Synpunkterna gällde snarare vikten av att på olika sätt se till att dessa strukturer gör så också fortsättningsvis. Kommentarer bygger på en väldigt väl belagd organisatorisk process nämligen att strukturer kan erodera. Underhålls de inte, eller börjar man slarva med deras tillämpning, sker detta spontant. Ofta svårupptäckt då detta sker knappt märkbart från en gång till en annan. Men precis som beteendemönster kan anammas, eller gå förlorade, just genom att människor förändrar sina sätt att agera mycket marginell går det att konstatera att förändringarna ackumuleras över tiden. På samma sätt som människor exempelvis ändrar kostvanor. Det kan vara svårt att bevara goda när det är mycket på jobbet. Det får bli en korv eller hamburgare på stan när man ska fixa ett ärende på lunchen. Eller slinka in och köpa en färdig macka att ta med upp på kontoret på väg till eftermiddagens pensum.

Utvecklingen av samverkan måste pågå ständigt

Många formulerade på olika sätt behovet av att öka arbetet vad gäller utvecklingen av samverkan mellan förbundet och dess fyra olika huvudsakliga partners. Detta beskrevs också, i flera fall, mot panoramat av ständiga förändringar i omvärlden. Mot en sådan bakgrund såg många ett behov av att frekventare än idag fokusera på samordningsförbundets utveckling – både som förbund och på lokal nivå. Till en del motsvarar den här punkten den omedelbart föregående. På samma sätt som det fungerande kan erodera behöver man ibland utveckla nytt för att följa med i tiden och utvecklingen. Några refererade till den aktuella workshopen som sådan som ett möjligt format för att hålla samordningsförbundet vitalt. Återigen såväl på lokal nivå som på förbunds nivå.

Tio sporadiskt framförda utvecklingsbehov

En genomgång av styrkorna i en verksamhet brukar, tämligen slentrianmässigt, följas av en motsvarande förteckning över verksamhetens svagheter. Författarna till denna PM lever emellertid med erfarenheten att organisationsutveckling sällan befruktas av ett sådant perspektiv. Svagheter öppnar vanligen mest en möjlighet att ventilera sådan man

personligen irriterar sig på i den aktuella verksamheten. Vår erfarenhet är att den analytiska skärpan tenderar att försvinna i jakten på just svagheter.

Vi baserar istället vår metod på vilka utvecklingsbehov människor uppfattar. Sådana kan innefatta både saker som fungerar mindre bra och sådant som helt enkelt saknas. Sammantaget menar vi att styrkor och utvecklingsbehov därför ger en god och betydligt mer samlad bild av situationen i de organiserade sammanhang man intresserar sig för.

Argumentet för att analysera framförda synpunkter enligt deras frekvens, alltså hur vanlig en viss uppfattning är, bygger på uppfattningar om majoritetens fördelar. Många som anser något pekar mot en viktig konsensus om att ett visst förhållande skulle råda eller behov existera. Styrkor många lyfter fram är värt att värna. Motsvarande gäller utvecklingsbehoven. Skillnaden ligger i att styrkor ska bevaras medan utvecklingsbehov ska tillgodoses. I båda fallen med det gemensamt att många är med på värdet av att agera i linje med dessa båda strategier för den fortsatta verksamheten.

Många för tankarna till få och majoriteter till minoriteterna. Återigen är vår erfarenhet och uppfattning att det finns ett värde i att lyfta fram även sådant som bara några, eventuellt bara någon, lyfter fram.¹ Att inte många anser en sak behöver ju inte betyda att en sådan sak skulle sakna relevans – eller värde. Av just det skälet brukar vi inkludera i vår analys just minoritetsperspektiven. Vad gäller styrkor är detta naturligtvis mindre relevant. När det handlar om utvecklingsbehov kommer saken i ett radikalt annat läge. Det som bara någon enstaka faktiskt uppmärksammar kan vara fullständigt avgörande för en fruktbar framtid ur ett lite bredare perspektiv. Ett som också fångar in vad majoriteten inte lagt märke till. Personer som Albert Einstein, Bill Gates och Ingvar Kamprad har ju det gemensamt att de alla insåg saker som majoriteten inte hade en aning om. Och vi kan faktiskt beskriva Mozart, Picasso och Shakespeare i fullständigt analoga termer. Vad vi ovan kallade 'majoritetens fördelar' har sin motsvarighet i 'minoritetens fördelar'. Låt vara att entreprenörer, eller de som på annat sätt går sina egna vägar, naturligtvis har nackdelen av att vara just ensam alternativt i minoritet. Desto större skäl att ge dem både utrymme och uppmärksamhet. Vilket vi står i begrepp att göra nu. Nedan följer utvecklingsbehov, tio till antalet, vilka bara någon eller möjligen en grupp till av grupperna har lyfte fram. Men som vi ser som kvalificerade för att omnämnas för att övervägas i samordningsförbundets arbete framöver. Återigen saknar turordningen med vilken punkterna redovisas annan betydelse än att den är rimligt ur ett generellt verksamhetsperspektiv.

Bättre stöd för sent identifierade/diagnostiserade klienter

En klients ålder spelar viss roll för vilka insatser som är tillämpbara och i den meningen kan vara motiverade. Repertoaren av verktyg för att stödja aktuella personer har på så

¹ Det kan ibland vara nyanser eller detaljer som gör att något klassificeras som avvikande från det som tagits upp av majoriteten. Vi försöker redovisa och precisera dessa i fall som kan tyckas tveksamma.

sätt en åldersdimension i termer av relevans. Endast 3 % av klienterna är 60 år eller äldre.² En klar majoritet, 72 %, är yngre än 45 år. Det här är fullt naturligt. Men påpekan- det under den aktuella punkten handlar om att mindre vanliga klienter riskerar att få ett sämre stöd då de bara utgör en liten del av samordningsförbundens samlade erfaren- heter. Det aktuella utvecklingsbehovet handlar om att medvetet kompensera för detta förhållande.

En roll som personliga ombud kan möta behoven bättre

Ett utvecklingsbehov i linje med föregående påpekande handlar om att bättre stödja in- divider vad gäller deras insatskontakter. I det här fallet är förslaget att överväga person- liga ombud för de här behoven. Behov som kan finnas rent generellt och där personliga ombud kan bidra till utvecklingen. Men kanske framförallt i de enskilda fallet. De delta- gare som lyfter fram detta utvecklingsbehov ser det som en bättre matchning mellan kli- enternas behov och vad de blir erbjudna.

I vissa fall bör arbetsterapeuters arbete samordnas med andras insatser

Ett tredje utvecklingsbehov – också detta om detaljer vad gäller matchningar och sam- ordningsbehov – handlar om matchningen av professioner. Med utgångspunkten i ar- betsterapeuternas arbete. Dessa insatser behöver passas in och samordnas med andra insatser på ett bättre sätt. Och, får man förmoda, för att få en effektivare insats och reha- bilitering. Det senare mot bakgrund av att arbetsterapeuter behövs för att arbeta upp en eller flera funktionsnedsättningar av fysiologisk natur.

Ökad proaktivitet i verksamhet och arbetssätt

Någon grupp tog upp behovet av att arbeta mer föregripande och mindre reaktiv. Det ligger visserligen i en service- eller stödverksamhet karaktär att behoven måste uppstå innan det går att tillgodose dessa. Åtminstone i de enskilda fallen. På populationsnivå går det däremot att arbeta mer föregripande. Även förberedande arbete låter sig göras vad gäller exempelvis anpassningar till förändringar i arbetsmarknadssituationen eller annat som kan göras på indikationer. Statistik över utfallet från ansökningar till gymna- sieskolan kan fungera vägledande. Liksom en etablering av nya verksamheter på en ort kan öppna för matchningsinsatser.

Större hänsynstagande till avvikelser

Ett utvecklingsbehov som lyftes fram i någon av gruppernas redovisningar handlade om arbetet med avvikelser. Bland de mer frekventa utvecklingsbehoven lyfte en del fram att förbättra hur rutiner och metoder följs och inte minst följs upp. Men utan att uttryckli- gen peka ut avvikelshantering. Den grupp vilken tog upp det specifika, och skälet till att

² Försäkringskassans Rapport: Redovisning av målgrupper och resultat av de insatser som finansieras av samordningsförbund 2021. Dnr: 2021/000476

det klassades som ett enstaka förslag, pekade på avvikelshantering som kvaliteter i det enskilda fallet och en källa till lärande rent generellt. Motsvarande specificeringar förekom inte när förbättrade rutiner togs upp av många och som ett utvecklingsbehov.

Förbättrad tillgänglighet till medborgarkontor

Ett mycket tydligt exempel på ett utvecklingsbehov som endast en grupp lyfte fram och avser det medborgarkontor som finns i ett av de sex kommunerna. Hur eller i vilka avseenden tillgängligheten behövde förbättras var oklar utifrån gruppens diskussionsprotokoll. Möjligen kan övriga grupper reflektera över om motsvarande behov existerar var gäller deras kommuners kontaktcenter (servicedesk).

Värdering av användandet av digitala mötesformer

Den generella trenden i samhället med en växande blandning av digitala respektive fysiska möten lyftes fram av en grupp som en viktigt utvecklingsbehov. Av kommentaren framgick inte på vilket sätt. Exempelvis om det skulle skapas större utrymme för digitala möten. Eller om sådan möjligen skulle begränsas. Det var också oklart om det som avsågs var externa möten eller möjligen inom samordningsförbundet interna möten. Oaktat vilket framgick att ett hänsynstagande till människors mognad och attityder till möjliga mötesformat var något som det borde tas hänsyn till. Hur det skulle gå till av att fastställa eventuella önskemål alternativt aktuella policys i sammanhanget är en möjlig tolkning av vad gruppen avsåg med det framkastade förslaget.

Möjligheter till fler fysiska möten

Det fanns också förslag om att tillgodose otillfredsställda behov av fysiska möten. Möjligen avsåg förslagen arbetsmöten med klienter alternativt kollegor. Eller måhända både och i samma möten. Däremot framstod det som mer tydligt att en del av behoven av fysiska möten relaterade till hanteringen av olika utvecklingsfrågor. Möjligen ska det tolkas som ett värdesättande av sammankomsten i Eksjö och förslaget att genomföra fler möten av det slaget och då i fysisk form.

Bättre samarbete med Försäkringskassan

En grupp gav uttryck för behov att förbättra samarbetet med Försäkringskassan. Om det avsåg Försäkringskassan på en viss ort, möjligen vissa orter, eller rent generellt ger inte dokumentationen någon vägledning om. Att slå fast vad som avsågs i dessa termer har ju direkt bäring på vilka sätt som kan tillämpas för att tillgodose utvecklingsbehovet.

Förbättrad omvärldsanalys och omvärldsbevakning

Två grupper tog upp, på lite olika sätt, behoven av en mer utvecklad omvärldsanalys och dito bevakning. Att detta avsåg Höglandets samordningsförbund var uppenbart. Om det fanns motsvarande behov även lokalt framgick däremot inte. Det är alltså delvis en

öppen fråga om på vilken nivå arbetet med omvärldsgenomlysningar var på förslag att göras.

Det andra gruppsamtalet - Förändringsstrategierna

När den första samtalsomgången var färdig återsamlades grupperna för ett kortare samtal i plenum. Mest för att ge grupperna tillfälle att jämföra vad andra diskuterat i sina respektive grupper. Därefter återgick deltagarna till sina respektive grupprum. Och detta för ett andra samtal i smågrupperna.

Temat för den andra samtalsomgången var förändringsstrategier. Vilka strategier ansåg deltagarna att samordningsförbundet skulle använda sig av för att utveckla förbundet på ett gynnsamt sätt framöver? Dokumentationen gjordes på samma sätt som vid det första samtalet. Detsamma gäller analysen och presentationen nedan. Först de sju teman vilka lyftes fram av många. Därefter nio som framfördes endast av en eller möjligen två grupper. Och motiven till upplägget är samma som presenterades ovan.

Man kan naturligtvis fundera över skillnaderna mellan en förändringsstrategi och ett utvecklingsbehov. Och en första sådan skillnad är att förändringsstrategin tenderar att ha en större räckvidd vad gäller möjliga resultat och effekter. Utvecklingsbehov är vanligen mer exakt definierade. Det riktar sig tydligare mot ett preciserat behov. Möjligen kan det hävdas att utvecklingsbehov har mer karaktären av "vad-frågor". Vad behöver exempelvis förändras. Och kanske även varför. Förändringsstrategier kan i motsvarande termer beskrivas mer som "hur-frågor" vilka adresserar mer strategiska, eller generella, förändringar. Vilket också svarar mot att effekterna av en tillämpad förändringsstrategi har en större räckvidd i termer av möjliga resultat som kan uppnås.

Det ska påpekas att vi inte särskilt lyfte fram den här distinktionen under själva workshoppen eller inför det andra grupparbetet. Vi litade snarare på deltagarnas intuitiva sätt att göra ungefär den här distinktionen. Samtidigt ska det påpekas att gränsen mellan ett utvecklingsbehov och en förändringsstrategi kan vara relativt flytande. Med detta sagt är det hög tid att redovisa vad som framkom efter det andra gruppsamtalet.

Ökat fokus på tidiga insatser och förebyggande arbete

Behovet av att fånga upp individer och erbjuda stöd tidigare, särskilt för yngre personer, lyfts fram av flera grupper. Och då som en förändringsstrategi. Detta inkluderar även att minska övergångsproblemen mellan olika behandlings-, stöd- och utbildningsinstanser. När det gäller att generellt arbeta mer förebyggande respektive med tidiga insatser, menar flera grupper, öppnar för en allmänt förbättrad effektivitet i samordningsförbundets verksamhet. Underförstått är att ju längre en individ lever i utanförskap eller i arbetslöshet, desto svårare är det att bistå personen tillbaka till ett bättre liv. I förlängningen, vilket synes högst rimligt, är det också mer resurskrävande att arbeta med vad vi kan kalla för sena och återställande insatser.

Utveckling av kompetens och verktyg för medarbetarna

Sedan några decennier är kompetensutveckling närmast en standardpunkt på varje lista över en verksamhets förändringsstrategier. Förklaringen är enkel, nämligen människors arbete i modernt värdeskapande. I många arbeten ingår bedömningar – det kan gälla situationer, människor, valmöjligheter eller lämplighet av något – som en av huvuduppgifterna. Samordningsförbundens verksamhet är inget undantag. Många grupper tog upp att en viktig förändringsstrategi var att arbeta med just kompetensutveckling. Därför låg det sannolikt nära till hands att även tänka i termer av att vidareutveckla olika verktyg i verksamheten som exempelvis Samordnad Individuell Plan (SIP). Eller troligare kanske helt andra för att fylla nya behov. SIP fungerar ju enligt många workshopdeltagarna bra.

Flexibilitet i och individanpassning av vård och stödinsatser

En förändringsstrategi många nämner handlar om det generella värdet av en större flexibilitet i samordningsförbundet verksamhet, aktiviteter och insatser. Ytterst handlar det om förmågan att möta klienternas aktuella behov med stor precision. Och eftersom alla klienter inte har samma behov krävs det flexibilitet för att kunna erbjuda exakt det som är efterfrågat i det enskilda fallet. Ett antal grupper talar om den här flexibiliteten i termer av större personcentrering av insatserna. Bland annat för att kunna möta klienters förändrade behov över tiden. Dessa kan ju förändras beroende på hur själva processen utvecklas över tiden. I bästa fall eftersom vidtagna insatser ger avsedda resultat och det hel reflekterar en rörelse i riktning mot att hjälpa någon tillbaka till ett ordinarie arbetsliv på ordinarie arbetsmarknader.

Inkludering av klienter och deras perspektiv i processen

Möten med människor – framförallt i deras egenskap av klienter – utgör en såväl stor som strategisk del av samordningsförbundens verksamhet. Samtal, att fråga eller besvara, att föreslå, ibland kanske försöka övertyga är på sätt och vis livsnerven i allt arbetet med att stötta människor på konsultativa grunder. Det handlar om bemötanden och vad som läggs i det begreppet. Och här har många av grupperna kastat fram behovet att inkludera klienterna och deras perspektiv i arbetet som en viktig förändringsstrategi. Ofta kan kartläggningar – även de vilka kallas behovsinventering – visa sig fokusera på vilka av de insatser som kan erbjudas som också är något en omsorgstagare, klient eller patient faktiskt behöver. Snarare än det omvända – att vederbörandes olika behov kartläggs först och förutsättningslöst för att därefter titta på hur de kan tillgodoses. Både tillvägagångssätten kan beskrivas så att den vilken ska motta hjälpen är involverad. Samtidigt är det en väsensskild skillnad på att låta den här personens perspektiv, dennes behov så som hon eller han artikulerar dessa, vara utgångspunkten eller projektionsytan för vad som finns att erbjuda. Om inte annat är klientens perspektiv som utgångspunkt en bättre garant för att verksamhetens utvecklingsmöjligheter ska identifieras. Och då jämfört med att personen ifråga får så att säga välja bland det som står på menyn.

Förbättrad samverkan och bättre rutiner mellan aktörer/verksamheter

Behovet att utveckla och stärka samarbetet mellan berörda aktörer är såväl tydligt som omvittnat av många grupper. Detta omfattar, enligt vad grupperna nämner, tydligare rutiner, mer formaliserad samverkan och bättre avvikelshantering. Värt att notera är emellertid ordet *mellan* i rubriken. Det är just mellan de olika aktörerna, snarare än inom dem, de här behoven existerar. Ett välkänt fenomen vad gäller organisationer är att människor tenderar att vakta gränserna runt de verksamheter de tillhör. Och den sista av dessa gränser är den som definierar den egna rollen. Ens befattning om man så vill. Därutöver kan man aggregera till gruppen, enheten, avdelningen etcetera till den yttersta organisationen och då formellt sett – myndigheten, kommunen, företaget, föreningen, nationen, staden eller kanske golfklubben. Det som särskilt nämns av grupperna är behoven av bättre avvikelsekontroll *mellan* olika aktörer. Detta reser frågan om det behov av förbättrad avvikelshantering vilket återfanns bland enstaka förslag vad gäller utvecklingsbehov (jfr ovan) återkommer under den aktuella rubriken. Flera grupper tar upp just avvikelshantering *mellan* aktörer. Syftade den grupp som tog upp avvikelshantering som ett utvecklingsbehov på samma sak eller möjligen behoven av förbättrad avvikelshantering *inom* respektive verksamhet? Kanske inom den merparten av deltagarna i gruppen tillhörde.

Kommunikation och informationsutbyte

En möjligen mer generell förändringsstrategi vilken många grupper tar upp gäller kommunikation och informationsutbyten. Det som efterfrågas är effektivare informationsflöden men också större tydlighet i kommunikationen. Och det gäller såväl inom som mellan de olika aktörerna. Men också faktiskt gentemot klienter och medborgare. Kontinuerlig kommunikation beskrivs som viktig för att vidmakthålla relationer och kunskaper om varandras verksamheter. En viktigt påpekande gäller skillnaden mellan klienter och medborgare. De förra har ju direkta kontakter med samordningsförbundet medan de senare utgör allmänheten. Alltså människor i en kommun vilka känner till att de existerar ett samordningsförbund inklusive, naturligtvis, vad ett sådant gör. Men alltså utan att ha direkt kontakter med eller egna erfarenheter av förbundets verksamhet. Här finns följaktligen tre olika kontext för kommunikationen – de kommunikationsbehov som gäller koordinering inom samordningsförbundet, samordningsförbundet och dess klienter samt samordningsförbundets varumärke eller image bland människor i lokalsamhället.

Ökad synlighet och tydlighet kring samordningsförbundets roll

Samordningsförbundets roll och bidrag behöver tydliggöras, både för allmänheten och för många andra aktörer i samhället. Att skapa en gemensam bild och förståelse för samordningsförbundets verksamhet anser många av grupperna som prioriterat. Förändringsstrategin förekom också ovan under rubriken om bättre kommunikation. Men då som en av flera kommunikationsbehov. Det finns alltså en hygglig samsyn bland

deltagarna i workshopen kring att samordningsförbundens image eller varumärke kan förbättras. Och detta då med positiva effekter för möjligheterna att bedriva verksamheten. Begreppet synlighet som vissa grupper använde reser frågan om synlighet var och på vilket sätt? Är det endast en traditionell kommunikationsfråga att hantera i traditionella kommunikationskanaler eller kan det också vara annat? Måhända aktiviteter "på stan" där samordningsförbundet, måhända en lördagseftermiddag, står i ett köpcentrum för att svara på eventuella frågor. Eller måhända bara väcka viss nyfikenhet. Skulle detta i så fall, och rent av, vara ett exempel på tidiga och förebyggande insatser? Som sagt är gränserna vad gäller utvecklingsbehov och förändringsstrategier – både som två olika kategorier och synpunkterna inom respektive kategori – långt ifrån glasklara. Naturligtvis på såväl gott som ont! Om inte annat öppnar det ett betydande utrymme för både kreativitet och verksamhetsinnovationer.

Nio³ sporadiskt framförda förändringsstrategier

Exakt samma resonemang som fördes runt utvecklingsbehoven kan tillämpas på förändringsstrategier och de punkter bland dessa vilka bara tas upp av en och möjligen någon grupp till. Minoriteten har också – precis som majoriteten – sina särskilda kvaliteter inklusive tolkningsmöjligheter kring vad en minoritet representerar.

Därför har vi också bland dokumentationen från det andra gruppsamtalet valt ut nio förslag eller kommentarer som skiljer ut sig som just minoritetsförslag. Och även redovisningen av dessa har ingen annan turordning än att de naturligt knyter an till verksamheten i ett finsamförbund – på förbunds-nivån alternativt lokalt.

Prioritering av sysselsättning för ungdomar efter gymnasiet

En grupp uttryckte uppfattningen att sysselsättning för unga vuxna borde prioriteras högre. En anledning är att undvika att de återkommer som framtida klienter med betydligt mer att hantera i bagaget. Det kan alltså ses som både exempel på förebyggande insatser och proaktivt agerande. Unga vuxna med ofullgången grundskola är en riskgrupp för sociala problem och kriminalitet och fångas i bästa fall upp av socialtjänsten. Därtill en grupp med ibland mycket knepiga behov och livsbetingelser. Avslutat gymnasium är trots allt en bra grund att bygga vidare ifrån.

Kartläggning av klienternas kontaktnät och interpersonella resurser

Människor ingår vanligen i någon form av sammanhang vilka inkluderar också andra. Vänner, familjemedlemmar, gamla arbetskamrater, tidigare eller nuvarande lärare kan alla vara exempel på en klients sociala nätverk. En grupp tar detta som utgångspunkt

³ Analysen identifierade tio förslag vilka uppfyllde kriterierna för att vara framförda av en eller möjligen någon grupp till. Ett valdes bort då det var synnerligen internt och gällde regionens psykiatriverksamhet. Av det skälet uteslöts förslaget från redovisningen.

och lyfter fram möjligheterna att engagera och involvera klienter nätverk i arbetet med att förbättra deras situationer i olika avseenden. Arbetssättet skulle dessutom erbjuda möjligheter för insatser syftande till att utveckla relationella färdigheter eller behandla olika former av tillkortakommanden eller i värsta fall fobier. En systematiskt kartläggning av vilka resursen en individ har, och inhämta samtycke för samarbete kring individen, skulle ge ett ytterligare viktigt verktyg i verktygslådan. Dessutom ett i hög grad beprövat. Så kallade nätverksmöten har under lång tid tillämpats inom socialtjänsten för att – utifrån ett systemperspektiv – mobilisera en individs sociala sammanhang för stödjande syften. Om inte annat för att framförallt närstående ska förstå och acceptera en individs problem på ett djupare sätt. Rimligt ofta är ju en persons sociala relationer, privat eller professionellt, en del av problemen snarare lösningen. Mer av ett nätverkssynsätt skulle kunna utveckla samordningsförbundets verksamhet i positiv riktning och på ett antal olika sätt.

Användning av personliga ombud för ökad individstöd

En grupp lyfter fram möjligheten att låta "personliga ombud" vara förändringsstrategin för effektivare individanpassningen av stöd och insatser. Men också en bättre och mera kontinuerlig coaching av klienterna. Ur klienternas perspektiv kan personliga ombud bidra med större kontinuitet och en kontakt som, i någon mening, representerar en egen kontakt. Naturligtvis är därför personkemin – relationen mellan personligt ombud och klienter – synnerligen avgörande. Och då för vad ett ombud kan tillföra i kvalitet i rehabiliterings- eller utvecklingsprocessen. Rimligen finns en möjlighet att kunna byta i de fall relationen inte fungerar.

Utveckling av samhällslotsar eller vårdlotsar

Det finns ett förslag om att utveckla funktionerna "samhällslotsar" alternativt "vårdlotsar" vilka kan hjälpa individer att navigera inom vård- och välfärdssystemet. Det är inte uppenbart om det skulle handla om två olika roller eller funktioner. Eller om det möjligen är en och samma uppgift men där valet av beteckning inte löstes under gruppsamtalen. Oaktat vilket är analysen att samhället har blivit så komplext och därmed svårnavigerat att människor med stora vård och stödbehov riskerar att inte få stora delar av vad de är berättigade till. Eller åtminstone skulle kunna efterfråga. Det finns en analog roll i rättsväsendet vilket också kännetecknas av att vara så komplext att det kräver särskild expertis att förstå och orientera sig inom systemet. Åtalade har sedan länge biståtts av en advokat, bekostade av samhället, om inte vederbörande har av sagt sig den här rätten. En liknande rätt, på motsvarande villkor, lanserade i slutet av 1980-talet. Brottsoffer fick då tillgång till målsägandebiträden. Framförallt var syftet att bistå vålds- och/eller sexualbrottsutsatta kvinnor men gäller även andra brott med kränkande inslag. Vår tolkning är att förslaget gäller ett snarlikt stöd men inom välfärdsområdet och då för särskilt utsatta personer. Exempelvis många av samordningsförbundets klienter.

Neutral mötesplats för aktörers samverkan

Laddningen hos en plats påpekar en grupp som ett möjligt hinder. Att hålla möten på neutral plats kan underlätta samverkan och minska eventuella hierarkiska barriärer. Det är viktigt att umgås på jämlika grunder för att samordning över organisatoriska gränser ska fungera smidigt. Gruppen menar att om man träffas i lokaler vilka är tunga aktörers kan detta påverka dynamiken i mötet. Människor kan, mer eller mindre omedvetet, bete sig över- respektive underordnande och detta kan påverka attityderna till kompromisser eller andra faktorer som påverka utfall och överenskommelser. "Värskapet" för ett möte, med dess gruppdynamiska effekter, faller bort om möten hålls på neutrala platser där alla medverkar i egenskap av "gästande".

Studiebesök och deltagande i varandras möten

Ett förslag till förändringsstrategi som lyftes av en av grupperna gick upp på att öka kontaktytorna bland i första hand aktörerna inom samordningsförbundet. Exempelvis genom regelrätta studiebesök men ännu hellre att andra är representerade under en verksamhets ordinarie arbetsplatsträffar (jfr APT). Det förstnämnda är måhända väglett av någon form av avsikt eller syfte. Det finns ett preciserat skäl för att besöka varandra. Representation vid en APT ger snarare en förutsättningslös inblick i verksamheternas löpande eller ordinarie arbetet. Naturligtvis med reservation för att det även kan handla om, för tillfället och av något skäl, prioriterade frågor. Sådant som pågår för tillfället men utan att vara delar av den typiska eller ordinarie verksamheten.

Ökad inkludering av näringslivet och föreningslivet i samverkan

Någon grupp lyfte fram närings- och föreningslivet som tänkbara partners med stor potential att bidra via olika samarbeten. Och då i meningen att samordningsförbundet, sannolikt både lokalt och på förbunds nivå, kan vinna på att vidga kontaktnäten och partnerskapen ut i de två sektorerna. Möjlighet till praktik eller andra erfarenheter och meningsfull fritid är några exempel på hur breddade nätverk kan bidra till mer utvecklade och rehabiliterande erbjudande för förbundets klienter. Även för att samla olika intryck från omvärlden, och bidra till omvärldskunskaperna, kan fler partnerskap fungera stimulerande.

Ökad självkritik och öppenhet för självvärdering

Självkritik och utvärdering av egna insatser kan vara lika knepigt som avgörande. I båda fallen dessutom av många olika skäl. Svårt eftersom vi människor, åtminstone är det huvudregeln, faktiskt gör vårt bästa. En bra utgångspunkt för självkritik kan därför vara uteblivna men förväntade resultat. Viktigt då det erbjuder en huvudled till ett lärande och utvecklande klimat. Så kan bakgrunden tecknas till förslaget om större självkritik och mera självvärdering vilket en av grupperna tar upp som en önskvärd förändringsstrategi. Deras argument är just att utveckling förutsätter en öppen och ärlig reflektion

över hur verksamheten faktiskt fungerar och, inte minst, de egna insatsernas betydelse för kvaliteten på utfallet.

Utveckla en tydligare värdegrund

En av grupperna efterlyste formuleringen av en tydligare värdegrund. Värdegrunder anses vanligen ha två avgörande fördelar eller funktioner organisatorisk. Den ena, ofta ansedd som den viktigaste, är att fungera underläggande och stöttande när enskilda personer exempelvis ska fatta beslut. Värdegrunden erbjuder en referensram inom vilken enskilda fall kan bedömas och värderas. Värdegrunden ska på så sätt borga för att snarlika situationer bedöms på likartade sätt även om olika personer svarar för avgörandet. Invändningen brukar vara att detta är en illusionen utan att garantera någon likabehandling i praktiken. Olika personer fattar olika beslut i alla fall. Den andra funktionen en värdegrund brukar tillskrivas är att fungera samordnande för att likartade enheter ska utvecklas på ungefär samma sätt. Återigen är det värdegrundens funktion som referensram alternativt kriterier som antas påverka. Invändningen brukar vara att värderingar är så pass generella att de tillåter ganska mycket och utesluter relativt lite varför några harmoniserande effekter knappast uppstår. Invändningen mot båda invändningarna är, i sin tur, att om människor verkligen tror på något, och hanterar detta något med lite omsorg och omdöme, fungerar övertygelsen tillfredsställande för att ha just vägledande effekter. Såväl i enskilda fall som för utvecklingen generellt. Annars skulle vi inte se en så stor beteendemässig följsamhet som förklaras av våra kulturella tillhörigheter.

Sammanfattande kommentarer

I det följande lyfts såväl kvaliteter som utvecklingsbehov och förändringsstrategier fram vilka är, enligt våra analyser, de mest centrala. Och centrala då i meningen att dessa har kommit till uttryck på många olika sätt varför de sammantagna bildar mönster av sådant många uppfattar som angeläget för samordningsförbundet. Det är alltså våra analyser av vad som framkommit ovan genom vad workshopsdeltagarna tog fram vid gruppsamtalen under sammankomsten den 2e oktober.

Strategiska kvaliteter (Styrkorna)

De som arbetar i de verksamheter vilka ingår i samordningsförbundet har ett mycket starkt engagemang för verksamheten med klienternas behov i absoluta fokus. Medarbetarna är kompetenta och erfarna och arbetar utifrån värdet av ett sammanhållet stöd.

Det här engagemanget, men framförallt helhetssynen som ligger i "ett sammanhållet stöd", menar vi är viktigt att inte bara bevara utan också vidareutveckla. En del punkter vi ska komma till ger dessutom möjligheter för just detta.

Kommunerna som ingår i finsamförbundet är förhållandevis små med Nässjö och Vetlanda inom gränserna för vad som betraktas som medelstora kommuner. Detta visar sig bland annat i den goda personkänedom och de nära relationer som är en fördel såväl i arbetet med klienter som samarbetet inom och över organisationsgränserna. Svårigheten ligger naturligtvis i att hantera eventuella integritetsfrågor. Något som gäller både för de ingående verksamheterna och de beslut som fattas på förbunds-nivån. Det kan förekomma känsliga uppgifter i de ärenden som hanteras inom Höglandets samordningsförbund, dessutom på olika nivåer.

I den utsträckning detta inte redan finns rekommenderar vi att det tas fram någon form av riktlinjer för hanteringen av integritetsfrågor. Utöver den sekretess som redan ligger i de medverkande verksamheternas ordinarie regelverk. Exempel kan vara att uttryckligen fråga klienter om de är tillfreds med sina handläggare vad gäller saker som anonymitet och förtroende. Detta kan ju dessutom ses som en viktig del av förutsättningarna för att kunna bedriva effektiva stöd- och utvecklingsinsatser.

Nätverk och personrelationerna omfattar även de kommunala förvaltningar och Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Av begripliga skäl omtalas inte Region Jönköpings län på riktigt samma sätt och är sannolikt hänförligt till den längre graden av lokal närvaro avseende regionens verksamheter.

Sammantaget har ovanstående inneburit att en lösningsorienterad kultur har växt fram med korta beslutsvägar. Det här bidrar till en god servicenivå gentemot klienterna relativt de finsamförbund som är verksamma i större kommuner. Med avseende på den byråkrati som närmast per automatik växer fram inom stora verksamheter.

Strategiska möjligheter (Utvecklingsbehoven)

Det som sticker ut är den betydelse som tillmäts Samordnad Individuell Plan (SIP) som den centrala arbetsprocessen. Konsensus inom verksamheten vad gäller värdet av att tillämpa rutinen är påtaglig. Detsamma gäller potentialen i att fortsätta utveckla såväl processen för att ta fram Samordnade Individuella Planer som tillämpandet av dem för goda resultat i klientarbetet.

Apropå rutiner ser många behov av att mer systematiskt arbeta med att befästa och upprätthålla redan fungerande tillvägagångssätt. Utan att en långsiktig stabilitet upprätthålls vad gäller metoder och arbetssätt finns risken att dessa eroderar till nackdel för effektiviteten i framförallt klientarbetet.

Vår bedömning är att det finns en risk att det går slentrian i arbetet och att detta måste motverkas genom både disciplin och upprätthållen noggrannhet. Det tillhör de naturliga processerna i en verksamhet att de vanligaste rutinerna börjar utföras utan något större engagemang. Det förefaller vara ett potentiellt bekymmer i verksamheten. Den kultur av

att vara lösningsorienterade – som är en av styrkorna i verksamheterna – kan också ha en baksida i form av en viss nonchalans inför det som är vardag och rutiner.

Ett utvecklingsbehov i linje med den nyss nämnda slentrianen gäller nya medarbetare. En del efterlyser en betydligt bättre introduktion av dem. Detta för att säkerställa att de kommer in i arbetet utan onödiga dröjsmål. Men även förvärvar många av de tysta kunskaper, eller erfarenhetens fingerfärdighet, som ligger i skickligheten i att bedriva just den sortens verksamheter som är aktuella.

Här vill vi verkligen uppmuntra till att vässa sätten att ta hand om nya medarbetare. Det är mycket osäkerhet redan som det är med ny arbetsplats, nya arbetskamrater, ny chef och mycket annat. Ju snabbare man blir bekant med verksamheten desto fortare känner människor att de bidrar.

Kontinuerlig uppdatering och informationsdelning om förändringar inom de olika verksamheterna är det en del som efterlyser. Bakgrunden är att det lätt kan uppstå friktioner när ändrade eller nya förutsättningar inte är kända bland de som är indirekt berörda. Ett onödigt hämmande av effektivitet när det är så enkelt att eliminera den risken.

Vi menar oss ha nog med underlag för att åtminstone kasta fram en hypotes om Höglandets samordningsförbund och de partner som medverkar till förbundets uppdrag. Vår analys är att den lösningsorienterade kulturen mycket väl kan ha sin motsvarighet i en del försumligheter. Inte så att det slarvas i förhållande till klienterna. Däremot kan det inre arbetet, det som inte är synligt för klienter eller andra, komma att bli lidande. Kreativitet och noggrannhet är två kulturella kvaliteter vilka kan samexistera inom en och samma verksamhet. Och då i fruktbar symbios. Däremot är det långt ifrån ovanligt att bristande noggrannhet måste kompensera genom att vara just kreativ och lösningsorienterad. Ibland krävs en fixarkultur för att kompensera för bristen på – om uttrycket tillåts – revisorsattityder. Vi har inget belägg för att påstå att detta är fallet inom och runt Höglandets samordningsförbund. Men vi ser ett antal mönster i diskussioner, dessutom relativt tydliga, vilka antyder att detta mycket väl kan vara på det sättet.

Strategiska investeringsbehov (Förändringsstrategierna)

Låt oss omedelbart påpeka att investeringar i den typen av verksamheter vilka ett samordningsförbund utgör inte handlar om pengar i traditionell mening. Alltså då det ska byggas fabriker eller göras större forskningssatsningar. Den finansiella sidan av saken handlar snarare om medarbetarnas nedlagda tid och eventuella projektmedel om satsningar som görs i form av strategiska satsningar.

Samtidigt menar vi att det är meningsfullt att tala om investeringar då det handlar om insatser utöver det löpande arbete som ändå måste fullgöras. Därför ligger det i sakens natur, och kan uppfattas som konfliktfyllt, när ett viss arbete ska göras utan att kompensera detta genom nedsättning av tiden som läggs på befintlig verksamhet.

När vi granskat vad deltagarna tagit upp under det andra gruppsamtalet – det kring förändringsstrategier – har vi identifierat tre huvudområden möjliga att investera i. Dessa kan betraktas som Höglandets samordningsförbunds - inklusive partnerkretsens - behov av fokuserade satsningar på att endera förändra verksamheten (göra något nytt) alternativt förbättra verksamheten (göra något bättre). De tre områdena är a) klientrelationer och kontaktytor till klienterna, b) verksamhetseffektivisering samt c) varumärkesbyggande och imagearbete.

Det är värt att påpeka att detta inte våra förslag. Detta är vårt sätt att formulera vad som framkommit under den andra omgången gruppsamtal. Vi har tillåtit oss att spetsa till en del idéer och formuleringar. Men vad vi har gjort är att genomföra en workshop och analysera underlag vilka togs fram under denna. Vi har inte genomfört en strategianalys av vare sig samordningsförbundet eller de partners som samverkar i den kontexten. Detta som en varudeklaration av de tre avslutande punkterna i våra sammanfattande kommentarer.

Klientrelationerna

Ett tema i många av gruppernas diskussioner handlar om att bättre inkludera klienternas perspektiv i arbetet med stöd och insatser. Dels i utvecklingen av verksamheten, dels, och framförallt, i arbetet med de enskilda fallen. Det kan handla om behov eller hinder klienter uppfattar. Antingen i vad de erbjuds eller hur de kan tillgodogöra sig vad de har blivit erbjudna. Sätt att tydliggöra hur klienterna verkligen upplever den egna situationen skulle kunna innebära en förbättrad matchning i samarbetet med klienterna.

Några grupper har pekat på behoven av en större flexibilitet av de vård och stödinsatser som klienterna erbjuds och genomgår. Vissa pekar särskilt på vad en sorts dynamisk individanpassning. En följsamhet i arbetet med klienterna som bättre svarar mot deras utveckling i takt med att de tar del av olika åtgärder och, inte minst, hur dessa fungerar. Framåtskridanden lika väl som bakslag kan behöva större utrymme i samarbetet under deras resor mot en etablering på arbetsmarknaden. Äldre klienter nämns som en kategori i behov av väsentligt bättre bemötande i termer av sensitiviteten för deras situationer. Men också deras olika möjligheter.

På samma tema – samarbetet och mötena med klienterna – tar en del upp vikten av att nå människor i början av deras resa mot att hamna utanför arbetsmarknaden. Argumentet är enkelt. Problem tenderar att förvärras ju senare man tar itu med dem. Följaktligen är prognosen för effektiva insatser och lyckade resultat bättre desto tidigare människor får den hjälp de behöver. Risken för en normalisering av den egna situationen, med konsekvenser för bland annat motivationen, kan reduceras ju tidigare en person får ändamålsenliga stöd och insatser. Ser man att något fungerar ökar detta motivationen för att fortsätta. Vad vi kan kalla Tidiga Samordnade Insatser (jfr TSI-arbetet med barn/ungdomar) är bra väg mot både högre produktivitet och förbättrade utfall av insatserna. Vilket skulle innebära väsentliga förbättringar ur just klienternas perspektiv.

Verksamhetseffektiviseringar

Som väntat är det många grupper som diskuterade behoven av att förbättra effektiviteten i verksamheterna inom samordningsförbundet. Det ligger i sakens natur. Alla verksamheter lever under ett ständigt förändringstryck. Särskilt den typ av verksamhet som förekommer inom och runt Höglandets samordningsförbund. Verksamheten är i någon mening gränslös i det att det alltid går att göra mera för en klient. Något som innebär en konstant ambition att effektivisera för att leverera mer med de existerande resurserna.

Ett område som nämna är utvecklingen av verktyg för olika moment i arbetet och verksamheten. Apropå föregående punkt pratar en del just om att det behövs bättre arbetsverktyg för att kunna både klarlägga och svara upp mot klienternas behov. Möjligen sådant som kan användas i arbetet med SIP-ar.

Andra har lyft fram behoven av att förbättra samverkan och hitta effektivare rutiner för samordning av olika aktiviteter. De korta beslutsvägarna och den lösningsorienterade kulturen kan behöv stagas upp med rutiner för att förbättra de moment som kan standardiseras.

Kompetensutveckling är ett annat tema som kan behövas för att förbättra effektiviteten. Inte minst genom omvärldsbevakning. Vad görs exempelvis inom andra samordningsförbund? Och hur görs detta? Här kan kompetensutveckling – workshops, seminarier, utbildningar – vara ett sätt att lyfta in andras kunnande i samordningsförbundet. Endera individuellt eller, i vissa fall, kompetensinsatser vilka riktar sig till flera medarbetare. I vissa fall kanske rent av alla.

Ett område vilket notoriskt behöver vidareutvecklas för att vidmakthålla och utveckla effektiviteten i en verksamhet är förtydligandet av kommunikationskanaler och kontaktvägar. Av gruppernas samlade dokumentation går det att utläsa att detta gäller såväl på lokal nivå som på förbunds-nivån.

Kommunikation är notoriskt svårt av det enkla skälet att det alltid innefattar ett behov av att tolka olika budskap och meddelanden. Och därmed bär på en latent risk för missförstånd. När det handlar om kontaktvägar är frågan snarare av en strukturell karaktär och det är möjligt att både problem och lösningar kan tydliggöras lite enklare. Utan att för den saken underskatta även utmaningarna med att effektivisera kontaktvägarna. Här är det den interna kommunikationen och de interna kommunikationsvägarna som avses. Vilket på ett naturligt sätt för oss till ett sista möjligt investeringsområde – nämligen byggandet av varumärket Höglandets samordningsförbund.

Varumärkesbyggande

Under workshopen diskuterade åtminstone en grupp behoven av en bättre omvärldsbevakning (se under Tio sporadiskt framförda utvecklingsbehov). Vad gäller förändringsstrategierna – här tolkat som investeringsbehov – diskuteras också omvärldsbevakning och omvärldsanalys. Ett tema nära varumärkesbyggande och image.

Temat som framkommit i gruppsamtalen var vikten av en bättre kommunikation och ett större informationsutbyte med aktörer i samordningsförbundets omvärld. En verksamhet som Höglandets samordningsförbund existerar ju i en miljö av partnerskap med regionen, kommunerna, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Organisationer vilka människor naturligtvis har både uppfattningar om och bilder av. Positiva såväl som en del mindre smickrande.

Det är relativt välkänt att omgivningens uppfattningar (de är ju typiskt sett både många och olika) spelar stor roll för en verksamhets effektivitet. En organisation med ett dåligt rykte har exempelvis svårt att attrahera duktiga medarbetare. Vanligen är sådana organisationers kunder eller klienter de vilka inte har några alternativ.

Det omvända gäller naturligtvis för verksamheter med starka varumärken och en attraktiv image. Inte minst utvecklingspotentialen tenderar att påverkas positivt genom att det uppfattas som attraktivt att ingå olika former av partnerskap eller samarbeten.

Hur känt det egna varumärket är, och vari detta består, variera mycket. Och organisationer har mycket varierande kunskaper om hur de uppfattas av omvärlden. Vissa organisationer har tagit in professionella rådgivare och följer varumärkets utveckling löpande. Andra har mest fantasier om hur verksamheten uppfattas. Ofta baserat på anekdoter. Omdömen medarbetare har plockat upp lite här och var och berättar för varandra om. På så sätt har också föreställningar om omvärldens uppfattningar – eller om man så vill varumärket – utvecklats.

I just samordningsförbundens fall, och då generellt, pågår två utredningar om finsamkonstruktionens uppdrag och effektivitet. När dessa offentliggörs kommer finsamförbunden att diskuteras offentligt. I vilken omfattning återstår att se. Och sannolikt utan nyansering hänsyn till att förbunden sammantagna representerar en relativt brokig skara av snarliga men samtidigt väldigt olika verksamheter. Till en del beroende på hur dessa organiserats och valt att arbeta. Till en del beroende på i vilka miljöer förbunden är verksamma.

Oaktat vilket finns det skäl för Höglandets samordningsförbund att åtminstone ventilera frågan om förbundets relationer till den bredare omvärlden. Dels i termer av varumärke och image och eventuella ambitioner inom den ramen. Dels vad gäller faktorer som synlighet och närvaro i samhällslivet i de områden förbundet är verksamt.

En ökad förståelse för verksamhetens karaktär och förutsättningar kan vara en synnerligen effektiv åtgärd till förbättrade verksamhetsresultat. En välvillig omvärld är värt en hel del i de termerna. Nyckelfrågan är om och i så fall hur förbundet kan och kanske bör försöka påverka omvärldens uppfattningar om verksamheten. Inklusiva vilka målgrupper eller intressenter som är av särskilt intresse. En intern dialog vilken kan föras inför vad pågående utredningar har att säga om finsamförbunden. Alternativt kan en intern dialogen vänta till utredningsresultaten är presenterade och kan bilda en av utgångspunkterna för att diskutera Höglandets samordningsförbunds varumärke och image.