Utvärdering av projekt

Uppdrag Samverkan

Ett projekt inom Höglandets samordningsförbund

2019-04-26

Berth Danermark

Per Germundsson

Innehåll

Sammanfattning 5
1. Bakgrund 7
2. Uppdraget 7
2.1 Genomförandet 7
3. Samverkan – ett teoretiskt ramverk 9
3.1 Om samverkan 9
3.2 Regelverk, organisation och synsätt 11
4. Material och datainsamling 11
4.1 Spindeln 11
4.2 Fokusgrupper 13
4.3 Webbenkät 1 14
4.4 Webbenkät 2 14
5. Resultat och analys 15
5.1 Spindelmätningarna 15
5.1.1 Sammanfattning 17
5.2 Fokusgrupper 18
5.2.1 Samverkanskoordinatorns roll 18
5.2.2 Skillnader i förutsättningar 19
5.2.3 Deltagarnas kommentarer till Spindelenkäten 20
5.2.4 Samlade erfarenheter 21
5.2.5 Sammanfattning 22
5.3 Webbenkät 1 23
5.3.1 Stabilitet i styrsystem 23
5.3.2 Möter behoven 25
5.3.3 Några ”Spindelparametrar” 26
5.3.4 Sammanfattning av webbenkät 1 28
5.4 Webbenkät 2 28
5.4.1 Kunskap 28
5.4.2 Samverkan på basnivån 30
5.4.3 Samverkan i Eksjö 38
5.4.4 Sammanfattning av webbenkät 2 39

6. Diskussion och slutsatser 39
6.1 Regelverk 40
6.2 Mål 41
6.3 Resurser 41
6.4 Kommunikation 42
6.5 Engagemang och motivation 42
6.6 Organisationsmodell 43
6.7 Uppföljning 43
6.8 Helhetssyn 44
6.9 Samverkanskompetens 44
6.10 Slutsatser 45
Referenser 47
Bilagor 49
Bilaga 1. Spindelenkät 49
Bilaga 2. Webbenkät 1 52
Bilaga 3. Webbenkät 2 56

Förkortningar

AF	Arbetsförmedlingen
FK	Försäkringskassan
HS	Hälso- och sjukvården

Sammanfattning

Utvärderarna (professor emeritus Berth Danermark och docent Per Germundsson) fick av Höglandets samordningsförbund uppdraget att genomföra en effektutvärdering av måluppfyllelse för projekt Uppdrag Samverkan. I projektet ingår fem kommuner (Aneby, Nässjö, Sävsjö, Tranås och Vetlanda), FK, AF samt HS. Utvärderingen har genomförts under perioden januari till april 2019. I syfte att besvara beställarens frågeställningar har olika metoder använts, vilka innefattar enkäter, fokusgrupper och intervju.

De av uppdragsgivaren specificerade frågeställningarna har styrt strukturen på utvärderingen. I det följande sammanfattas urvärderingens resultat med grund i dessa frågeställningar. Det bör emellertid noteras att svaren från respondenterna i olika avseenden skiljer sig åt och att bilden av hur väl samverkan fungerar med olika parter och hur stabila de olika samverkanssystemen är varierar.

Att utvärdera	**Sammanfattning av resultatet**
Samarbetet mellan myndigheterna/vården inom de fem kommunområdena ska utökas efter behov och förutsättningar så det kommer medborgarna med rehabiliteringsbehov till godo.	Vår bedömning är att samverkan generellt sett är god och att den har utvecklats under projekttiden. Respondenterna vittnar om nyttan av samverkan vilket indikerar att det kommer medborgarna tillgodo, även om nivå och kvalitet i samverkan varierar.
Rehabiliteringen, där fler aktörer är inblandade, skall bli så effektiv som möjligt efter de resurser som samhället har att erbjuda.	De nio uppmätta aspekterna av samverkan tyder på att finns en nöjdhet med kontakterna med andra parter, att samverkan är till stor hjälp i det löpande arbetet och att stödet från andra parter är gott. Emellertid varierar erfarenheterna av samverkan beroende på med vilken part samverkan sker. Resultatet indikerar att det finns ett fortsatt behov av utveckling av samverkan.
Underlätta för kommunområdena att skapa samverkanssystem på olika nivåer och efter behov som fungerar oberoende av regel-, organisations- eller personalförändringar.	Projektet har bidragit till att ge samverkan en tydlig struktur genom att implementera olika typer av resurser. De olika systemen uppfattas svara mot behoven i relativt god utsträckning. Inget av styrsystemen är dock oberoende av regel-, organisations- eller personalförändringar.
Personal, på alla nivåer inom myndigheterna, skall ha god kännedom om hur samverkan fungerar och vilka system som samverkan bygger på.	Kunskapen om hur samverkan fungerar är genomgående god. Kunskaper om de olika styrsystemen är också relativt goda. En majoritet har mycket eller ganska goda

	kunskaper om samverkanskoordinator och samverkansforum, men inte riktigt lika goda kunskaper om chefsnätverken och avtalen.
Hur ser det ut i Eksjö, som valt att stå utanför, jämfört med övriga kommuner?	Vår bedömning är att samverkan generellt sett inte är lika utvecklad i Eksjö som i övriga kommuner. Resultaten är dock inte helt entydiga och skillnaderna är med några undantag relativt små. Dessa skillnader anses inte vara av den omfattning och art att det på ett påtagligt sätt påverkar rehabiliteringsarbete.

Utvärdering av projekt **Uppdrag Samverkan** – Ett projekt inom Höglandets samordningsförbund

1. Bakgrund

Under våren 2016 gjordes en kartläggning kring hur samverkan mellan FK, AF, HS samt kommunerna på Höglandet; Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö, Tranås och Vetlanda fungerar. Som ett resultat av detta startades i augusti 2016 ett treårigt projekt med samverkans-koordinatorer inom kommunerna. Samordningsförbundet gav möjligheter till delfinansiering av en tjänst som samverkanskoordinator i varje kommun. Eksjö kommun valde att inte ha någon samverkanskoordinator, men skall finnas med i utvärderingen.

Målsättningarna med projektet Uppdrag Samverkan var:

- samarbetet mellan myndigheterna/vården inom de fem kommunområdena ska utökas efter behov och förutsättningar så det kommer medborgarna med rehabiliteringsbehov till godo.
- rehabiliteringen, där fler aktörer är inblandade, skall bli så effektiv som möjligt efter de resurser som samhället har att erbjuda.
- underlätta för kommunområdena att skapa samverkanssystem på olika nivåer och efter behov som fungerar oberoende av regel-, organisations- eller personalförändringar.
- personal, på alla nivåer inom myndigheterna, skall ha god kännedom om hur samverkan fungerar och vilka system som samverkan bygger på.

2. Uppdraget

Uppdraget var att genomföra en effektutvärdering av måluppfyllelse för projekt Uppdrag Samverkan utifrån de ovan nämnda målsättningarna samt få svar på frågan ”Hur ser det ut i Eksjö, som valt att stå utanför, jämfört med övriga kommuner?”

2.1 Genomförandet

De ovan specificerade målsättningarna och den frågeställning som särskilt angavs har styrt strukturen på utvärderingen. Nedan följer en schematisk översikt över uppläggningen av utvärderingen. De olika metoder som används i utvärderingen och det empiriska materialet beskrivs närmare i kommande avsnitt.

Att utvärdera	Genomförande
Samarbetet mellan myndigheterna/vården inom de fem kommunområdena ska utökas efter behov och förutsättningar så det kommer medborgarna med rehabiliteringsbehov till godo.	Enkät i två delar: Spindeln[1] och frågor baserade på den genomförda förstudien[2]. Fokusgrupp 1. Medverkande: samverkanskoordinatorerna. Fokusgrupp 2. Medverkande: personal från AF och FK.
Rehabiliteringen, där fler aktörer är inblandade, skall bli så effektiv som möjligt efter de resurser som samhället har att erbjuda.	Se ovan samt webbenkät 1.
Underlätta för kommunområdena att skapa samverkanssystem på olika nivåer och efter behov som fungerar oberoende av regel-, organisations- eller personalförändringar.	Webbenkät 1.
Personal, på alla nivåer inom myndigheterna, skall ha god kännedom om hur samverkan fungerar och vilka system som samverkan bygger på.	Webbenkät 2, baserad på *System Quality and Performance Measure.*
Hur ser det ut i Eksjö, som valt att stå utanför, jämfört med övriga kommuner?	Särredovisning av resultat från Eksjö i Spindeln samt webbenkät 2. Intervju med representant från Eksjö kommun.

Utvärderarna har erhållit epostadresser till ett urval av de olika målgrupperna för enkäterna respektive fokusgrupperna från projekt Uppdrag Samverkan.

I uppdragsbeskrivningen för utvärderingen anges att den skall avse en effektutvärdering. Till detta kan två kommentarer ges. En effektutvärdering i egentlig mening är inte möjlig att göra eftersom det vid projektets start inte dokumenterades hur förhållandena var avseende de målsättningar som projektet hade. Mätbara ingångsvärden (en s.k. *base line*) saknas alltså. Vidare är inte innebörden av begreppet ”effekt” närmare preciserat. Uppdragsbeskrivningen anger dock att projekt Uppdrag Samverkan syftar till att samverkan skall *utökas*, att arbetet med att skapa samverkanssystem *underlättas* samt att det skall finnas god *kännedom* om samverkan i verksamheterna. Det är dessa tre aspekter av samverkan som projektet syftar till att förbättra, dvs. utvärderingsuppdraget syftar till att studera vilka

[1] Enkätverktyget ”Spindeln” presenteras på sid. 12-13.

[2] Under våren 2016 gjorde Pernilla Conradsson Ström, på uppdrag av Höglandets samordningsförbund, en undersökning kring samverkan som publicerades i rapporten: *Rapport Integrerad Samverkan – hur myndigheterna samverkar i de olika kommunområdena på höglandet*.

effekter projektet haft på samverkan. Utvärderingen kartlägger hur det ser ut avseende dessa tre aspekter vid utvärderingstillfället och respondenternas subjektiva uppfattning om hur dessa aspekter har förändrats under projekttiden.

Det finns ytterligare en effekt som uppdragsgivaren önskar kunskap om: att rehabiliteringen som ett resultat av projektet ”skall bli så effektiv som möjligt efter de resurser som samhället har att erbjuda”. Detta är en komplex uppgift som skulle kräva, för det första, data om rehabilitering (t.ex. sjukskrivningstid, återgång till arbete) och de resurser som fanns tillgängliga vid projektets start samt vid utvärderingstillfället och, för det andra, kunna härleda eventuella förändringar till projektets insatser. Utvärderingen kan här endast baseras på respondenternas subjektiva uppfattning om rehabiliteringens effektivitet.

3. Samverkan – ett teoretiskt ramverk

3.1 Om samverkan

Samverkan syftar till att ge andra aktörer och professioner tillgång till den egna organisationens resurser. Därigenom får man själv också tillgång till viktiga resurser som man utan samverkan inte har. Detta förutsätter en öppenhet och vilja att ställa resurserna till förfogande. Det är detta som är själva drivkraften i samverkan. För många har därför begreppet samverkan en positiv klang med stora förväntningar kopplade till ett sådant arbetssätt. I de fall samverkan är organiserad på ett effektivt och ändamålsenligt sätt är det en tillgång som innebär ökad effektivitet och ökad arbetstillfredsställelse. Det omvända gäller också. Om arbetet med organisations- och professionsöverskridande samarbete är organiserat på ett mindre genomtänkt sätt leder det ofta till störningar i verksamheten. Det kan exempelvis röra sig om brister i resurser och kunskap, dåligt ledarskap och otydligheter i uppdrag och mandat.

Samverkan har blivit ett allt vanligare arbetssätt för myndigheter och förvaltningar, i synnerhet när det gäller personer med en sammansatt problematik som kräver samordning av verksamheters insatser. Anledningarna till att man samverkar varierar med organisationernas uppgifter och uppdrag. I många fall är samverkan en följd av lagstiftning. En förutsättning för att förväntningarna på samverkan inte skall komma på skam är att samverkansprocessen utvecklas på ett sätt som inte innebär ökad byråkratisering eller ett ökat fokus på administrativa uppgifter som inte upplevs som meningsfulla. Det har emellertid visat sig att i många fall har samverkan inte utvecklats i enlighet med de involverade parternas intentioner. Svårigheterna kan delas in i faktorer som har att göra med:

1) hur verksamheten är organiserad
2) vilka regelverk som styr
3) hur de som arbetar inom de olika verksamheterna ser på det de ska samverka om och hur de ser på andra verksamheter

Hinder inom det första området kan vara att det är svårt att skapa bra rutiner för att hålla varandra informerade. Det kan också handla om vem som ska betala eller om att

huvudmännen gör olika prioriteringar. När det gäller regelverken nämns ofta sekretess och integritetsskydd som hinder. En annan försvårande omständighet kan vara att olika regelverk leder till olika bedömningar kring behov och prioriteringar av insatser. Synsätt kan skilja sig åt på grund av kunskap och erfarenhet av att arbeta med de frågor samverkan avser. Dessutom har aktörerna olika uppdrag, medarbetarna olika utbildningar och olika status. Brister det i kunskap, förståelse och respekt för varandras kompetens och uppdrag har det visat sig att det är svårt att åstadkomma en förtroendefull samverkan.

Att samverka ses ofta som ett organisatoriskt sätt att lösa en utmanande uppgift som den egna organisationen eller professionen inte på egen hand klarar av. En enkel tumregel är dock att man bara skall samverka i de fall en situation kräver samordnade insatser från flera aktörer samtidigt. I detta projekt är det kartlagt att förhållandena kring den aktuella målgruppen kräver en utvecklad samverkan för att ett sammanhållet stöd skall kunna erbjudas.

Den som skall organisera samverkan och ansvara för att den implementeras i verksamheten förutsätts ha goda kunskaper om samverkansprocesser. Det gäller att kunna identifiera för samverkan främjande faktorer liksom hindrande faktorer. Man måste också kunna särskilja viktiga faktorer från mindre viktiga faktorer och prioritera arbetet med fokus på de för samverkan centrala förhållandena som nämndes ovan: regelverk, organisation och synsätt. På samma sätt måste man kunna skilja mellan sådana förhållanden i omvärlden som man inte kan påverka utan där det handlar om att ”gilla läget”, från de förhållanden som ligger inom ramen för vad den egna organisationen eller professionen kan påverka. Detta ställer stora krav på de olika ledningsfunktionerna inom de samverkande organisationerna. Därför har i detta projekt skapats olika styrsystem som vi återkommer till nedan.

Samverkan ses ofta som ett sätt att lösa besvärliga samordningsproblem. Det finns tydliga förväntningar på att en effektiv samverkan skall innebära att man på ett effektivare sätt kan nå ett antal välfärdsmål. Ofta ser man bara till de tänkta vinsterna och man är mindre medveten om vad som krävs för att bygga hållbara samverkansstrukturer. Forskning om och erfarenhet från samverkan ger dock vid handen dels att det är en stor utmaning att samverka och dels att det kräver initiala resurser i form av pengar, tid och kunskap.

Varför har då samverkan kommit att få en sådan framskjuten plats i diskussionen om hur välfärdstjänster i samhället skall utvecklas? En av de viktigaste orsakerna är den ökade fragmenteringen av sådana tjänster. Fragmenteringen har flera olika aspekter. Det blir alltfler olika typer av aktörer, privata, semiprivata och marknadsliknande offentliga aktörer som erbjuder tjänster. Specialiseringen av tjänster till personer i behov av stöd ger också upphov till ett koordineringsbehov. Sett i detta perspektiv är förväntningarna på att en ökad samverkan skall lösa de problem som följer av fragmenteringen förståelig. Det finns även andra starka drivkrafter till ökat fokus på samverkan. Många sociala problem upplevs i dag vara synnerligen komplexa. Om komplexiteten ökat eller om vår medvetenhet om den ökat är svårt att säga men tydligt är att det finns en strävan att koordinera insatser på ett bredare sätt än tidigare. Även detta kräver samverkan.

3.2 Regelverk, organisation och synsätt

Ett försök att strukturera några av de i den vetenskapliga litteraturen beskrivna mekanismerna som påverkar samverkansprocessen har gjorts av Danermark och Kullberg (1999) och Danermark (2000). I den modell som utvecklats delas dessa mekanismer in i tre typer, sådana som rör hur samverkan *organiseras*, sådana som fokuserar de ramar som finns för samverkan i termer av de *regelverk* som de olika aktörerna är underkastade samt sådana som rör de inblandade professionernas *kunskap och synsätt*. Dessa tre dimensioner av samverkan analyseras utifrån ett *maktperspektiv* (Danermark, 2004). Samverkan är till sin natur relationell. Man samverkar alltid med någon. I alla relationer finns en potentialitet till maktutövning (Danermark & Germundsson, 2011). Om den aktualiseras eller ej är en empirisk fråga men den är central och bör ingå i vår strävan att förstå hur hållbar samverkan kan byggas.

Det är utifrån det aktuella kunskapsläget svårt att avgöra vilken av de tre dimensionerna som är den mest centrala. Alla tre är viktiga men på olika sätt. Man kan närma sig dem genom att fråga om det finns något i de inblandade aktörernas regelverk, organisation eller kunskap och synsätt som försvårar samverkan. *Regelverk* sätter ramar för verksamheten. Det är en av deras uppgifter. Regelverken ser olika ut för olika aktörer men innebär denna olikhet hinder för samverkan? Som vi skall se finns det exempel på att så kan vara fallet. Regelverk är ett vitt begrepp och innefattar olika typer av styrningsmekanismer. Det rör sig om lagar och förordningar, styrande texter i regleringsbrev, interna regler men även de informella regler som påverkar hur arbetet i en organisation gestaltar sig.

Varje aktör *organiserar* också sin verksamhet på det sätt som harmonierar med det uppdrag som den har. Det sätt de är organiserade på präglar också på vilket sätt de kan organisera sin del i samverkan. Detta behöver inte medföra några större problem för samverkan, men när bristande flexibilitet i en organisation innebär att den inte kan anpassa sig till de krav som en effektiv organisation av samverkan ställer, utgör den ett hinder.

Slutligen innebär all samverkan att enskilda *individer interagerar*. De har en förankring såväl i en profession som i en organisation. Inom ramen för dessa utvecklas ofta olika kunskaper om och synsätt på det samverkan handlar om. I de fall de inblandade upplever att de kompletterar varandra är det inga problem men problem uppstår när de konkurrerar eller på annat sätt hamnar i konflikt med varandra (Germundsson, 2011).

Dessa tre grundläggande aspekterna har varit vägledande för utvecklingen av ett av de verktyg (Spindeln) som använts i denna utvärdering.

4. Material och datainsamling

4.1 Spindeln

Utvärderarna har tagit fram ett enkätverktyg för att utvärdera samverkansprocesser (Danermark & Germundsson, 2013). Verktyget har fått namnet ”Spindeln” (se bilaga 1). Det

har använts av utvärderarna i ett flertal processtödjande projekt och det föreligger god empirisk kunskap om hur det fungerar, dess förutsättningar och vilka förväntningar man kan ha på det.

Sju så kallade generiska mekanismer utgör basen för Spindeln. Det är alltså mekanismer som är viktiga i samverkansprocesser oavsett vad samverkan handlar om. Dessa generiska mekanismer är:

1. Tillgång till resurser (t.ex. tid)
2. Ledningens stöd och engagemang
3. Andra parters engagemang
4. Samsyn kring arbetssätt
5. Kunskap om samverkanspartners
6. Parternas regelverk harmonierar
7. Informationsflödet mellan parterna

Det finns dock i alla samverkansprocesser kontextuella förhållanden eller specifika intressen som är viktiga att kartlägga. Därför finns utrymme för två ytterligare parametrar där verksamheterna kan infoga två mer specifika aspekter för deras samverkan. Utifrån det aktuella projektets målsättning och utvärderingens uppdrag lades därför följande två parametrar till:

8. Samverkan mellan myndigheterna/vården inom din kommun tillgodoser behoven hos medborgare med rehabiliteringsbehov

9. Utifrån resurserna är rehabiliteringen där flera aktörer är inblandade i din kommun

Svaren kan variera mellan mycket bra till mycket dåligt.

Instrumentet har använts i ett flertal tidigare studier. I samband med en större studie genomförd på uppdrag av Sveriges kommuner och landsting, genomfördes en validering av instrumentet. I studien ingick att föra en diskussion utifrån det aktuella diagrammet och det som skapats under en tidigare träff. Diskussionen kretsade kring hur samverkan upplevdes, vad som kunde förbättras och hur det skulle kunna gå till, utifrån ett antal givna frågeställningar:

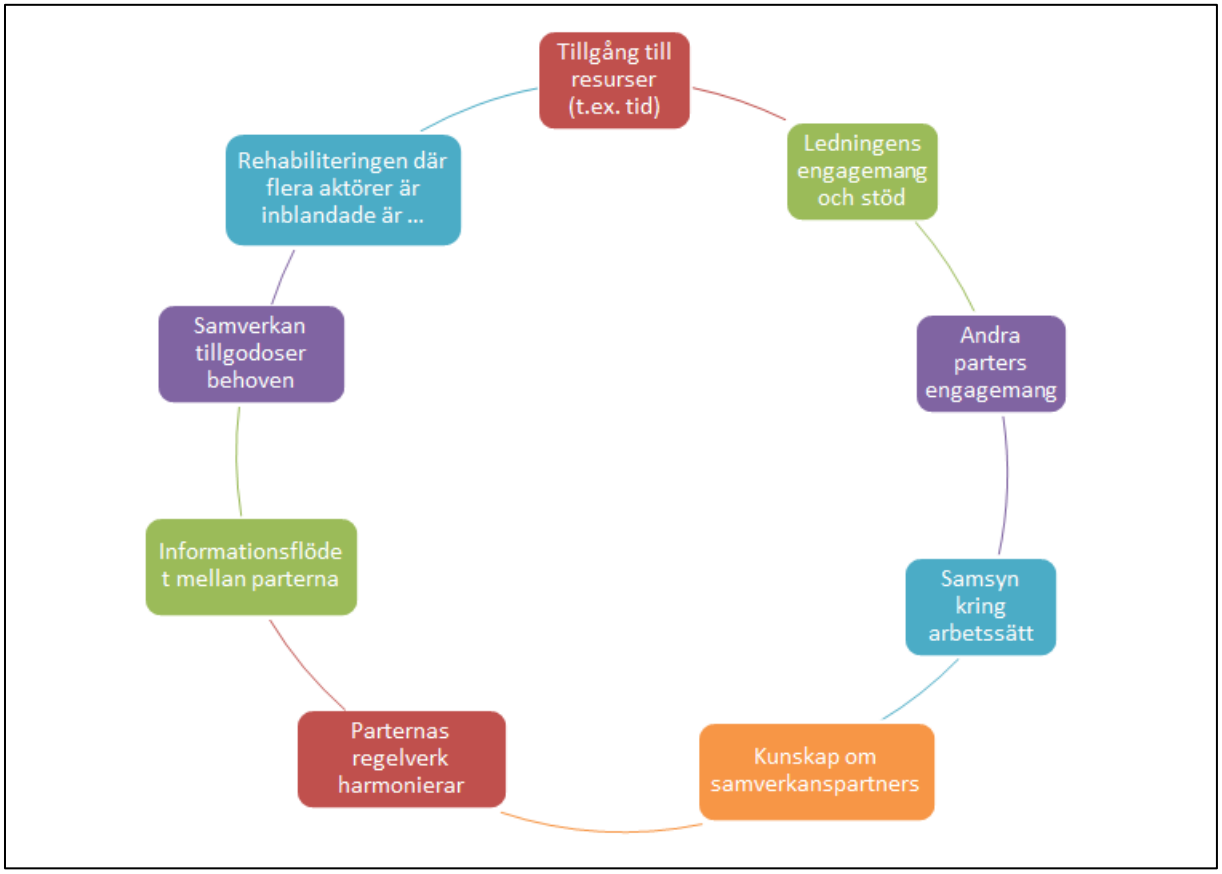
1. Vilka förändringar har skett?
2. Varför har förändringarna skett?
3. Tycker gruppen att diagrammet stämmer med verklig situation? Varför eller varför inte?
4. Vad kan vi göra för att nå ett bättre resultat?

Utfallet av diskussionen bekräftade deltagarnas upplevelse av samverkan såsom denna mäts med Spindeln. I syfte att ytterligare validera resultaten, och som ett tillfälle att reflektera

över utvecklingen av samverkansprocessen över tid, genomförde forskarna gruppintervjuer per telefon med representanter för vart och ett av de olika samverkansprojekten.

Styrkan med ett verktyg av detta slag är för det *första* att det leder till ett ökat engagemang i samverkansfrågor. För det *andra* ger det de samverkande parterna en indikation på vilka mekanismer som är problematiska och vilka som tycks fungera bra. Det kan alltså vara vägledande för vilka frågor som prioriteras för att förbättra samverkan. För det *tredje*, slutligen, om mätningarna upprepas kontinuerligt så ger det en bra beskrivning av hur samverkan utvecklas över tid.

Nedan ges en översikt över Spindelns olika aspekter.



Figur 1. Översikt över Spindelns olika aspekter.

En webbaserad spindelenkät skickades ut till 18 personer, varav 15 personer svarade (svarsfrekvens 83 %). Mottagarna av enkäten bestod av samverkanskoordinatorerna i de olika kommunområdena på Höglandet samt representanter från FK, AF, HS samt Eksjö kommun.

4.2 Fokusgrupper

Fokusgrupp är en kvalitativ metod där små, strukturerade grupper träffas och där deltagarna diskuterar specifika frågeställningar. Syftet är att fånga deltagarnas erfarenheter och

kunskaper genom relativt få öppna frågeställningar som är relaterade till varandra. Fokusgruppen leds av en s.k. moderator som även bestämt ämnet, och frågorna rör händelser eller förhållanden som är av relevans för gruppdeltagarna. Ofta används någon form av stimulusmaterial, som en artikel eller en bild, som grund för diskussion. I de fokusgrupper som genomfördes i utvärderingen användes preliminära resultat från spindelenkäten som stimulusmaterial.

Under utvärderingen genomfördes två fokusgrupper, där den ena bestod av samverkans-koordinatorer och den andra av tjänstemän från FK och AF. Inbjudan till att delta i fokusgrupp sändes ut till elva personer, varav nio kom att ingå någon av de två grupperna. Representanter från HS samt från Eksjö kommun saknades. En kompletterande telefonintervju genomfördes med en representant från Eksjö kommun.

4.3 Webbenkät 1

Webbenkät 1 (se bilaga 2) syftade till att få kunskap om följande aspekt av utvärderings-uppdraget: Underlätta för kommunområdena att skapa samverkanssystem på olika nivåer och efter behov som fungerar oberoende av regel-, organisations- eller personalförändringar.

Utvärderarna identifierade fyra komponenter i det samverkanssystem som projekt Uppdrag Samverkan skapat: a) samverkanskoordinatorer, b) formellt samverkansforum, c) chefsnätverk, samt d) skriftliga överenskommelser (avtal). I enkäten ombads respondenterna att bedöma hur dessa fyra komponenter påverkas av regel-, organisations- eller personalförändringar.

Vidare ställdes frågor hämtade från Spindeln. Eftersom respondentgruppen inte är direkt involverade i det praktiska rehabiliteringsarbetet ställdes endast frågor om deras upplevelse av andra parters engagemang i samverkan, samsyn kring arbetssätt, kunskap om samverkanspartners, om parternas regelverk harmonierar, samt informationsflödet mellan parterna.

Webbenkäten sändes ut till politiker och personer på chefs/ledningsnivå som har god kännedom om regel-, personal- och organisationsförändringar inom kommunerna samt god överblick över de samverkanssystem som skapats i samordningsförbundets projekt. Sammanlagt sändes enkäten ut till 44 personer. Av dessa svarade 15 personer, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 34 %, efter att två påminnelser sänts ut.

4.4 Webbenkät 2

För att få kunskap om personal, på alla nivåer inom myndigheterna, har god kännedom om hur samverkan fungerar och vilka system som samverkan bygger på användes valda delar av det brittiska mätinstrumentet *System Quality and Performance Measure* (SQPM) Instrumentet har tagits fram av en forskargrupp under ledning av Dr. Crispin Day (Institute of of Psychiatry, Kings College, University of London). SQPM har i en studie av Stefan Persson och Curt Hagquist vid Karlstads universitet översatts till svenska och därvid anpassats till

svenska förhållanden. De har vidare genomfört en pilotstudie och analysera instrumentets psykometriska egenskaper. Projektet finansierades av och genomfördes i samverkan med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (Persson & Hagquist, odat.).

Syftet med SQPM är att kartlägga hur arbetet med en målgrupp där flera olika aktörer är verksamma fungerar. Mätinstrumentet är i första hand inriktat på kartläggning av arbetet med barns och ungas psykiska hälsa. Vi har bedömt att det till vissa delar också är användbart för arbetet med den målgrupp som är aktuell för projekt Uppdrag Samverkan. SPQM innehåller frågor om fyra typer av faktorer som beskriver hur ett system fungerar:

1) Förmåga att upptäcka; systemets förmåga att upptäcka/identifiera barn och unga som har problem med sin psykiska hälsa

2) Kompetens att intervenera; hur kompetent systemet är i fråga om att hjälpa barn och familjer där psykisk ohälsa förekommer

3) Remissvägar; hur remissvägar och processer fungerar mellan olika aktörer i systemet

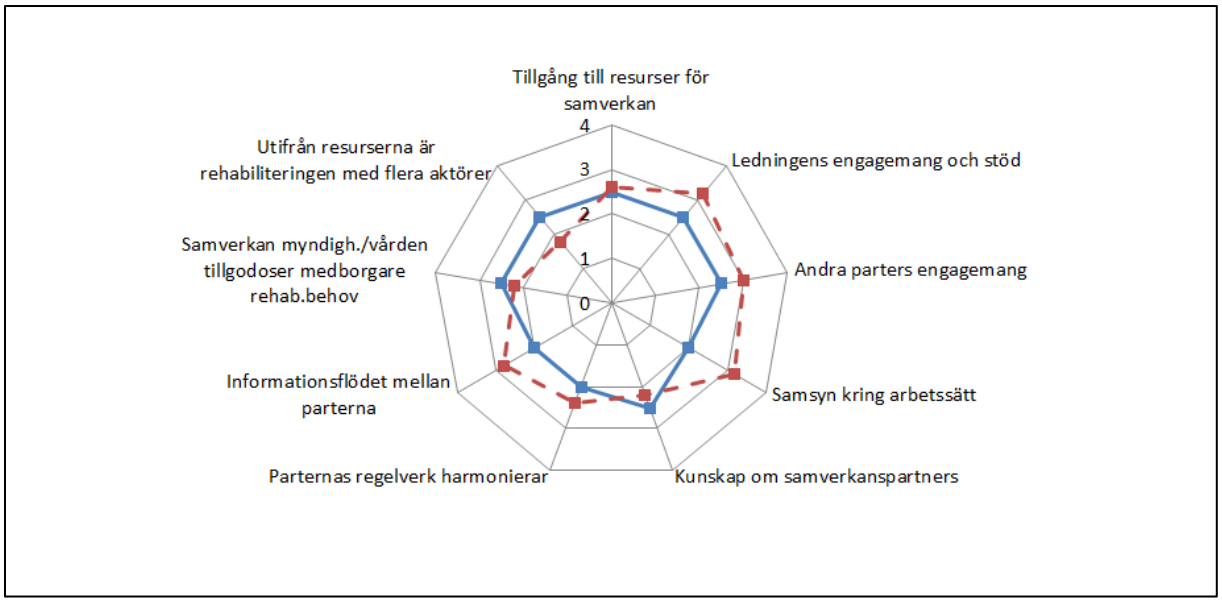
4) Stöd; det stöd man upplever från andra aktörer i systemet

I denna utvärdering har i första hand frågor från de två sistnämnda typerna av faktorer används. Enkäten ställdes till personal på olika nivåer inom de olika verksamheterna som med hög sannolikhet varit involverad i samverkan relaterad till samordningsförbundets projekt. Enkäten sändes till 212 personer varav totalt 110 personer svarade efter två påminnelser (svarsfrekvens 52 %).

5. Resultat och analys

5.1 Spindelmätningarna

I det följande redovisas resultat från spindelenkäten. Inledningsvis (figur 2) presenteras svaren från samtliga kommuner förutom Eksjö som en streckad linje. Resultatet från Eksjö, som inte ingått i projektet, presenteras i samma diagram som en heldragen linje. I diagrammet har de olika svarsalternativen (mycket bra, bra, varken bra eller dåligt, dåligt respektive mycket dåligt) getts siffervärden (4, 3, 2, 1 respektive 0) varefter ett medelvärde för varje frågeställning räknats fram. Det innebär exempelvis att om alla respondenter svarat mycket bra på en frågeställning blir medelvärdet fyra, och markeringen placeras längst ut i diagrammet. Omvänt innebär det att om alla respondenter svarat mycket dåligt placeras markeringen för frågan längst in mot mitten (värde 0) i diagrammet. De olika värdena binds samman med en linje i syfte att ge en överskådlig och visuell beskrivning av hur respondenterna samlat uppfattar att samverkan gestaltar sig vid detta tillfälle. Eftersom ett högre medelvärde på de olika frågeställningarna innebär att linjen kryper längre ut från mitten i diagrammet kan området utanför linjen uppfattas som ”förbättringspotential” i samverkansarbetet.

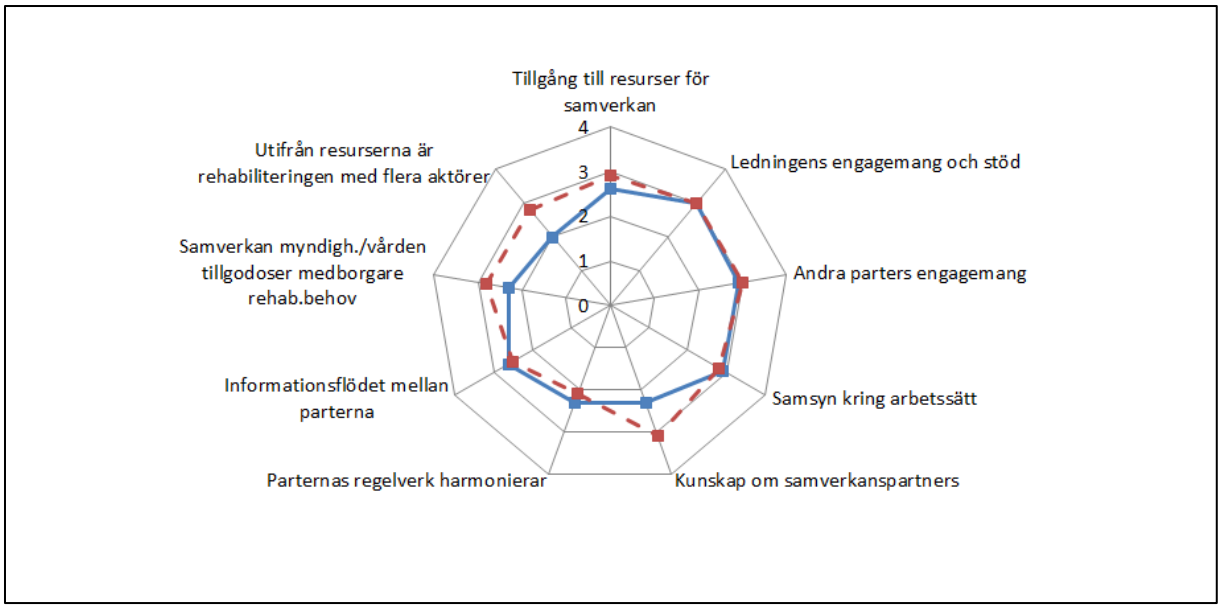


Figur 2. Resultat från spindelenkäten. Streckad linje representerar samtliga kommuner förutom Eksjö. Heldragen linje representerar Eksjö kommun.

Av figuren framgår att det samlade resultatet för kommunerna Aneby, Nässjö, Sävsjö, Tranås och Vetlanda återfinns de högsta värdena i fråga om *ledningens engagemang och stöd*, *andra parters engagemang* samt *samsyn kring arbetssätt*. Bland de lägre värdena återfinns *kunskap om samverkanspartners* och allra lägst är värdet för frågeställningen som handlar om hur *rehabiliteringen där flera aktörer är inblandade i den egna kommunen fungerar* utifrån de tillgängliga resurserna.

Värdena för samverkansförutsättningarna i Eksjö kommun skiljer sig på flera områden från de övriga kommunerna. För faktorn som handlar om hur väl *rehabiliteringen med flera aktörer fungerar* i relation till resurserna är värdet högre i Eksjö. Det är även marginellt högre för *kunskap om samverkanspartners* och ifall *samverkan mellan myndigheterna/vården inom kommunen tillgodoser behoven hos medborgare med rehabiliteringsbehov*. Däremot uppvisas sämre värden gällande *ledningens engagemang och stöd*, *andra parters engagemang* och *samsyn kring arbetssätt*. Även för faktorerna rörande hur väl *parternas regelverk harmonierar* samt *informationsflödet mellan parterna* är värdena lägre i svaren från Eksjö kommun.

I den andra figuren (figur3) har en uppdelning gjorts utifrån om respondenterna jobbar i en kommun/kommunområde (heldragen linje) resp. inom FK, AF eller HS (streckad linje).



Figur 3. Resultat från spindelenkäten. Streckad linje representerar det sammantagna värdet för respondenter från FK, AF och HS. Heldragen linje representerar respondenterna från kommun/kommunområde.

För flera av faktorerna är värdena relativt lika. Större skillnad märks i fråga om *kunskap om samverkanspartners*, där respondenterna från FK/AF/HS har ett bättre värde. Det kan noteras att denna grupp även har relativt höga värden, motsvarande svarsalternativet ”bra”, för de kontextuella frågeställningarna kring ifall *samverkan mellan myndigheterna/vården tillgodoser behoven hos medborgare med rehabiliteringsbehov* samt hur väl *rehabiliteringen med flera aktörer* fungerar i relation till resurserna. För båda dessa frågeställningar uppvisar respondenterna från kommun/kommunområde lägre värden.

Vid en genomgång av hur samstämmiga respondenternas svar är visar det sig att för sju av de nio faktorerna varierar svaren över tre svarsalternativ. Större samstämmighet återfinns för frågeställningen kring *informationsflödet mellan parterna*, där samtliga respondenter svarat antingen alternativet ”bra” eller ”varken bra eller dåligt”. Störst variation fanns kring *kunskap om samverkanspartners*, där svaren varierar från ”mycket bra” till ”mycket dåligt”.

5.1.1 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har kommunerna Aneby, Nässjö, Sävsjö, Tranås och Vetlanda högst värden i fråga om *ledningens engagemang och stöd*, *andra parters engagemang, informationsflödet mellan parterna* samt *samsyn kring arbetssätt*. För flera faktorer kring förutsättningar samverkan skiljer sig svaren i Eksjö kommun. Vid en indelning i grupper utifrån om respondenterna jobbar i en kommun/kommunområde resp. inom FK/AF/HS visar det sig att den senare gruppen uppvisar bättre värden för flera faktorer, och då inte minst gällande *kunskap om samverkanspartners.* Samtidigt är variationen bland svaren störst för denna faktor.

5.2 Fokusgrupper

Syftet med fokusgrupperna var som nämnts att kvalitativt fördjupa förståelsen kring samverkansprocessen och att diskutera resultatet från spindelenkäten. I det följande har erfarenheterna från fokusgrupperna och den kompletterande intervjun med en representant från Eksjö kommun tematiserats och presenteras under skilda rubriker.

5.2.1 Samverkanskoordinatorns roll

Generellt anser samverkanskoordinatorerna att samverkan har förbättrats under projektperioden. Flera aspekter lyfts fram, som att det finns en ökad tydlighet kring syfte och mål, att kontaktvägarna blivit snabbare och enklare samt att det finns en ökad kunskap kring vem som jobbar på olika ställen. Särskilt lyfts fram att möjligheten att mötas, t.ex. på särskilt arrangerade mötes- och inspirationsdagar, har varit viktiga då: ”*medarbetarna får träffas och får ansikten på varandra*”.

Även representanterna från FK och AF menar att det skett en positiv utveckling över tid, men att det ser olika ut i olika kommuner. En av deltagarna säger:

> *Jag tycker man ser skillnad på dom som har haft samma samverkanskoordinator hela tiden.*

Stabilitet över tid ses som en framgångsfaktor av flera deltagare. Det framhålls även att förutsättningarna sett olika ut, då kommunerna kommit olika långt i samverkan när projektet inleddes. Även deltagarna från FK och AF lyfter särskilt fram att inspirationsdagarna varit uppskattade och efterfrågade och att de upplevs som givande för handläggarna. Däremot menar en av deltagarna att samverkanskoordinatorerna har varit till begränsad nytta ur ett chefsperspektiv och att hen personligen inte haft nytta av en samverkanskoordinator i sin roll som chef. Andra deltagare framhåller dock att funktionen som samverkanskoordinator är viktig och bidrar till ett tydliggörande av strukturer och rutiner.

Samverkanskoordinatorernas roll är att representera samtliga parter som ingår i samverkan, även om de rekryteras ur kommunernas verksamheter. Koordinatorsrollen upptar femtio procent av koordinatorernas arbetstid. Själva uppfattar koordinatorerna det inte som problematiskt att skilja på arbetsuppgifterna och att fungera som en neutral part. Däremot upplever de att det inledningsvis varit svårt att få andra parter att frigöra sig från synen att de representerar kommunen. Att koordinatorsrollen blivit tydliggjord ses som positivt:

> *Vi har en formell roll att hålla samman det hela, förr fanns det inte tid i det ordinarie [arbetet]. Man fick själv välja att prioritera eller inte. Då rann det ut lite.*

Uppfattningen att konstruktionen med koordinatorerna som representanter för alla samverkande verksamheter fungerar väl delas av de andra parterna. En av deltagarna framhåller dock att det ändå i bakhuvudet ligger att ”*dom är från kommunen*” och att koordinatorns roll, som ligger mittemellan olika verksamheter, kan vara utmanande.

5.2.2 Skillnader i förutsättningar

På olika sätt framkommer att deltagarna anser att det finns skillnader i förutsättningarna för samverkan i de olika kommunerna. Förutom att samverkan varit olika mycket utvecklad i kommunerna då projektet påbörjades framhålls att det är olika storlek på kommunerna och att de socioekonomiska nyckeltalen skiljer sig åt. Hur de olika kommunerna är organiserade internt lyfts också fram som en påverkansfaktor. Inte minst handlar det om samverkan mellan kommunens förvaltningar – här uppfattas stora skillnader där man i några kommuner är ”*fast i sina egna förvaltningar och bara blickar utifrån det*” medan man på andra hålla ser en nära koppling mellan förvaltningarna.

Även i relationen mellan de olika samverkansparterna lyfts skillnader i förutsättningarna fram. Exempelvis menar en av deltagarna att samverkan kommit längre mellan FK och AF än med kommunen, men att det skiljer sig från kommun till kommun. Som en av orsakerna till detta framhålls att det finns en längre tradition av samverkan mellan FK och AF. I båda grupperna framkommer uppfattningen att FK under en period varit märkbart mindre aktiva i samverkansarbetet. Även om det finns förståelse för att FK har en pressad situation och att det är bra att de är tydliga med det märks en viss besvikelse och irritation bland övriga parter:

> *Man blir så irriterad på att någon uteblir. Vi har alla mycket att göra, vad är det som gör att Försäkringskassan nu får säga att vi ska inte prioritera samverkan?*

Förhållandet att samverkan inte prioriteras lika högt bekräftas av representanterna från FK. För FK anges att prioriteringen i arbetet har varit, och fortfarande är, att betala ut ersättning till dem som har rätt till det. För att klara det i en pressad arbetssituation har man från ledningshåll gått ut med att verksamheten måste minska samverkan och prioritera utbetalningarna i första hand:

> *Vi måste minska samverka. Det är ju så tråkigt, men det är konsekvensen. Folk måste i första hand få sina pengar om dom har rätt till det.*

Samtidigt uttrycker FK att man upplever att man blivit kallad till många samverkansmöten som egentligen inte ingår i deras uppdrag. Ett sådant exempel som lyfts fram är trepartssamtal med arbetsgivare, vården och den enskilde. Ett annat exempel är ”förmöten” som andra parter önskar hålla innan man har samverkansmöte med individen. En representant från FK beskriver det på följande sätt:

> *Där är inte vi med, det är tydligt och klart att vi är med när individen är med annars är inte vi med. Då tänker man, att då vill inte FK samverka med oss. Men vi vill, bara individen är med.*

HS har inte deltagit i fokusgrupperna. Emellertid berörs ändå förhållandet mellan HS och övriga parter. Representanterna från FK menar att AF har mer kontakt med kommunerna och att en av orsakerna till det är att FK:s största partner är vården. Det framkommer i båda fokusgrupperna vårdens engagemang upplevs som olika i olika kommuner. Orsakerna till detta kan vara flera, som skiftande personligt engagemang hos representanter från HS, men

även att olika förutsättningar råder om vårdcentralen, eller vårdcentralerna, i kommunen drivs i privat eller offentlig regi.

5.2.3 Deltagarnas kommentarer till Spindelenkäten

Under fokusgrupperna visades preliminära resultat från den genomförda spindelenkäten för deltagarna. Utifrån diagrammet diskuterades olika aspekter av förutsättningarna för samverkan. En av dessa aspekter handlar om *parternas kunskap om varandra*, där respondenter från FK, AF och HS anser att kunskapen är bättre jämfört med respondenter från kommunerna. Samverkanskoordinatorerna upplever det som positivt att FK och AF har bra kunskap om andra samverkansparter. Det ses som en utveckling gentemot tidigare och en följd av att man har arbetat med att informera om kommunernas verksamhet. I fokusgruppen med FK och AF funderar deltagarna kring ifall skillnaden i värde kan hänga samman med en önskan från kommunen att på detaljerad nivå veta mer om hur t.ex. regelverken fungerar hos samverkansparterna för att kunna informera om det. Deltagarna upplever att kommunerna ibland frågar efter mer information än vad de egentligen behöver, och att en bättre strategi är att hänvisa till de andra parterna – man behöver inte kunna varandras verksamhet på detaljnivå, utan det viktiga är att kunna hänvisa rätt. Här framkommer en farhåga att allteftersom t.ex. regelverk och lagstiftning förändras kan det vara svårt att informera om alla förändringar till kommunens representanter, varvid felaktig information kan komma att ges till individen.

Regelverken diskuterades även utifrån förhållandet att värdet för hur väl *regelverken harmonierar* var relativt lågt i mätningen. Det framkom att på vissa områden blir det mer och mer uppenbart över tid att regelverken skiljer sig, t.ex. när det handlar om vilka underlag som behövs för beslut. En deltagare säger:

> *Det kräver ganska mycket att synka allt det här. Man kan titta på varje regelverk och förstå det, men att få ihop dem, det är där det fallerar.*

Mer konkret diskuteras skillnader utifrån begreppet *arbetsförmåga*, som tolkas olika i olika verksamheter. Här lyfts risken att individen därigenom hamnar mellan stolarna:

> *Vem ska ta ansvar för individen, när olika myndigheter gör bedömningen att här har du inget att hämta? Vem tar ansvar? Vården gör en bedömning och AF en och FK en, det blir otydligt vad det blir för konsekvenser för individen. Och ekonomiskt bistånd gör en bedömning – individen har stort egenansvar men hamnar i ingenmansland.*

I gruppen med representanter från FK och AF dryftas även att om en person inte ”passar in” hos någon av dessa verksamheter så landar det på kommunen och att de då ”*får känslan av att vi bara lämnar över*”. Även vikten av att lita på varandra och inte överpröva eller ifrågasätta varandras beslut kom upp till diskussion.

Ytterligare en aspekt som lyftes handlade om hur respondenterna bedömer att *rehabilitering som involverar flera aktörer fungerar i förhållande till tillgängliga resurser*. I denna fråga uttrycker en del av samverkanskoordinatorerna förvåning över att värdet för

respondenterna från FK, AF och HS är så högt då dessa parter ofta uttrycker en annan åsikt i arbetsgrupperna. En möjlig förklaring kan vara att deras svar snarare handlar om ”*den andra gruppen dom jobbar med, dom som har sjukpenning. Där är det mycket mer uppstyrd samverkan*”. Även i den andra fokusgruppen uttrycks förvåning över att värdet ligger så pass högt och flera säger att de själva skulle ange ett sämre värde. I detta sammanhang diskuteras åter risken att individen hamnar mellan stolarna, men även att det finns en önskan om att samverka mer i många ärenden:

> *Jag tycker igen det [värdet] verkar högt. Vi ser jättemånga ärenden hos oss där vi skulle behöva jobba med fler aktörer, men vi hinner inte.*

Av spindelenkäten framgår att värdena kring samverkansförutsättningarna i Eksjö på flera områden skiljer sig från övriga kommuner[3]. I fokusgrupperna ingick ingen representant från Eksjö kommun. Vid en separat intervju framkom att det varit en medveten strategi från Eksjö att inte ha en egen samverkanskoordinator eftersom man där inte såg något behov av en särskild sådan funktion – redan existerande samverkansforum ansågs uppfylla behoven. Under fokusgrupperna framkom att samverkanskoordinatorerna i detta sammanhang upplevde ett avstånd till Eksjö, vilket innebar att man inte har kontakt med Eksjö i funktionen som samverkanskoordinator och inte har särskilt stor kunskap om vilka förhållanden som råder där i fråga om samverkansaktiviteter. Också under den andra fokusgruppen framkom att deltagarna upplevde en längre distans till Eksjö jämfört med övriga kommuner. Trots att det upplevs som att det finns ett starkt engagemang för samverkansfrågor i kommunen uppfattas det saknas ett tydligt stöd från ledningsnivå och att det saknas ett samlat grepp kring arbetsmarknadsfrågor och samverkan, vilket leder till att samverkan främst sker på individnivå. Eksjös representant menar emellertid att det finns ett intresse på ledningsnivå i kommunen, även om det är personberoende. Däremot är upplevelsen att avståndet är långt mellan praktik och politik. Under intervjun framkommer att även i Eksjö varierar samverkan med olika parter – den har upplevts som svår att få till stånd med FK, men har fungerat väl med HS. Det finns en samverkansgrupp med representanter från kommunen, AF, Region Jönköpings län samt ibland FK (i de fall de har ett individärende med). En anledning till en god samverkan med HS antas vara att det stora Höglandssjukhuset är placerat i kommunen.

5.2.4 Samlade erfarenheter

Vid samtalen i fokusgrupperna framkom flera olika erfarenheter från samverkansarbetet, varav en del är positiva och en del mer problematiska. Gemensamt för de båda grupperna är att man uttrycker sig positivt kring de gemensamma inspirationsdagarna som samverkanskoordinatorerna arrangerar varvid kontakter tagits och erfarenhetsutbyte skett. Det som också upplevs som positivt är att samverkan utvecklats över tid och att det är en spännande process:

[3] För faktorn som handlar om hur väl rehabiliteringen med flera aktörer fungerar i relation till resurserna är värdet högre i Eksjö. Det är även marginellt högre för kunskap om samverkanspartners och ifall samverkan mellan myndigheterna/vården inom kommunen tillgodoser behoven hos medborgare med rehabiliteringsbehov. Däremot uppvisas sämre värden gällande ledningens engagemang och stöd, andra parters engagemang och samsyn kring arbetssätt. Även för faktorerna rörande hur väl parternas regelverk harmonierar samt informationsflödet mellan parterna är värdena lägre i Eksjö.

> *Men när man ser tillbaka på tre år så har det ju ändå hänt rätt mycket även om man ibland har känt att det händer ingenting.*

Deltagarna upplever det emellertid som problematiskt när samverkansparter saknas. Vilken part som saknas är olika i olika kommuner och skiftar över tid. Det framkommer även att kontakten med ledning och politiker är begränsad. Ett sådant exempel som lyfts av samverkanskoordinatorerna är att även om inbjudan går ut är det sällan chefer kommer till de gemensamma informationsdagarna: ”*fast vi bjuder in och påminner så är det medarbetarna som kommer*”. I båda grupperna är upplevelsen också att vid de få tillfällen man träffat politiker har intresset för verksamheten varit lågt.

Ytterligare en aspekt som ibland kan ställa till problem lyfts fram i fokusgrupperna. Det handlar om kunskap såväl om varandra som om samverkansprojektet. Frågan om kunskap, eller brist på kunskap, om varandras uppdrag diskuterades i samband med redovisningen av spindeldiagrammet. En annan sida av problematiken lyfts fram i sammanhanget hur man ser på varandra:

> *Men man har ganska dålig kunskap om varandras uppdrag. Det blir lätt i samverkan att man skyller på andra. Att man tror att andra har ett uppdrag som man inte har.*

Även i fråga om kännedom om projektet har kunskapsdimensionen påverkan och då inte minst när det gäller kunskap kring projekt Uppdrag Samverkan. Deltagarna i fokusgrupperna anser att även om många inte känner till namnet så känner man till samverkans-koordinatorerna. Däremot är det mer tveksamt när det gäller kännedom om avtal och överenskommelser. Orsaker till otydligheter kan vara att det finns flera olika samverkansprojekt och mötesforum som har liknande namn och som lätt blandas samman, men också att information kring projektet inte spridits i tillräcklig utsträckning.

Inför framtiden uttrycks farhågor i båda grupperna när det gäller de stora och snabba förändringar som AF genomgår. Genomgående känner deltagarna av en oro inom myndigheten. Hittills är erfarenheterna något skiftande – en del tycker att förändringarna redan påverkar samverkansarbetet medan andra ännu inte upplevt några direkta förändringar. Gemensamt för alla är dock att det finns en övertygelse om att förändringarna inom AF kommer att påverka samverkan negativt.

5.2.5 Sammanfattning

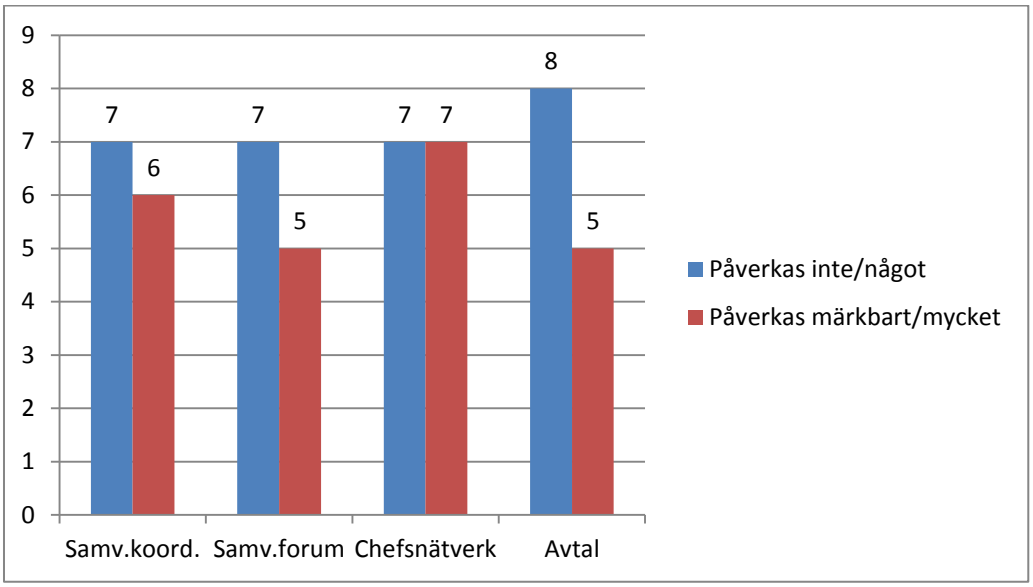
Sammantaget framkommer att deltagarna i fokusgrupperna anser att samverkan förbättrats över projekttiden och en positiv bild av samverkanskoordinatorerna som delaktiga i denna process framträder. Emellertid har samverkan mellan parterna kommit olika långt i olika kommuner, vilket har sin grund i olika förutsättningar, som ifall det finns en utvecklad samverkanstradition sedan tidigare och hur kommunerna är organiserade. Deltagarna menar att man samverkar i lägre utsträckning med Eksjö och att FK:s uttalade beslut att prioritera ner samverkan märks tydligt i arbetet. Deltagarna känner till stora delar igen sig i resultatet från spindelenkäten, även om det finns skillnader ifråga om kunskapen om varandra och en viss förvåning över det relativt höga värdet för hur väl rehabilitering som involverar flera

aktörer fungerar i förhållande till tillgängliga resurser. Bland de positiva erfarenheterna lyfts inspirationsdagarna fram och bland de mer problematiska lyfts att samverkansparter ibland saknas i arbetet och ett stort avstånd mellan verksamheterna och politikerna.

5.3 Webbenkät 1

5.3.1 Stabilitet i styrsystem

Nedan anges hur respondenterna upplever att de fyra olika komponenterna av det styrsystem som projektet har utvecklat för att samverkan skall fungera väl påverkas av regel- organisations- eller personalförändringar. Redovisningen bygger på 15 svar men som framgår av figurerna (där antal anges) varierar antalet något beroende på internt bortfall. Antalet variera även något beroende på att i några få fall har respondenten angivit ”Kan ej bedöma”. Förutom ”Kan ej bedöma” fanns fyra svarsalternativ (se bilaga 2) men i figur 4 har svaren sammanförts till två (påverkas inte/något respektive påverkas märkbart/mycket).

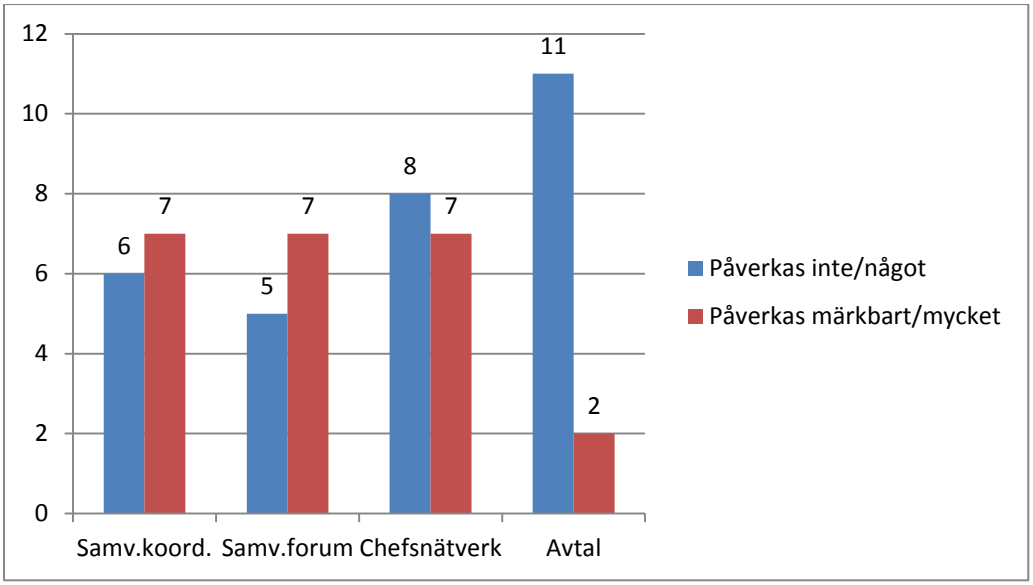


Figur 4: Hur respondenterna upplever att styrsystemen påverkas av regelförändringar.

Som framgår är uppfattningarna delade. Drygt hälften av respondenterna tycker att systemen inte förändras eller bara förändras lite medan den andra hälften tycker att de påverkas märkbart eller mycket av regelförändringar. Varför de förändras och på vilket sätt de i så fall förändras kan inte utläsas av enkätsvaren. Projektets mål är att de fyra systemen skall fungera *oberoende* av regelförändringar. Eftersom hälften av de svarande anser att så inte är fallet är det en bit kvar för projektet att uppfylla detta mål.

Att regelförändringar påverkar de olika komponenterna i styrsystemet är kanske inte så förvånande. När det gäller organisationsförändringar visar tidigare studier att sådana kan påverka uppbyggda samverkansstrukturer på ett negativt sätt (Danermark, Germundsson &

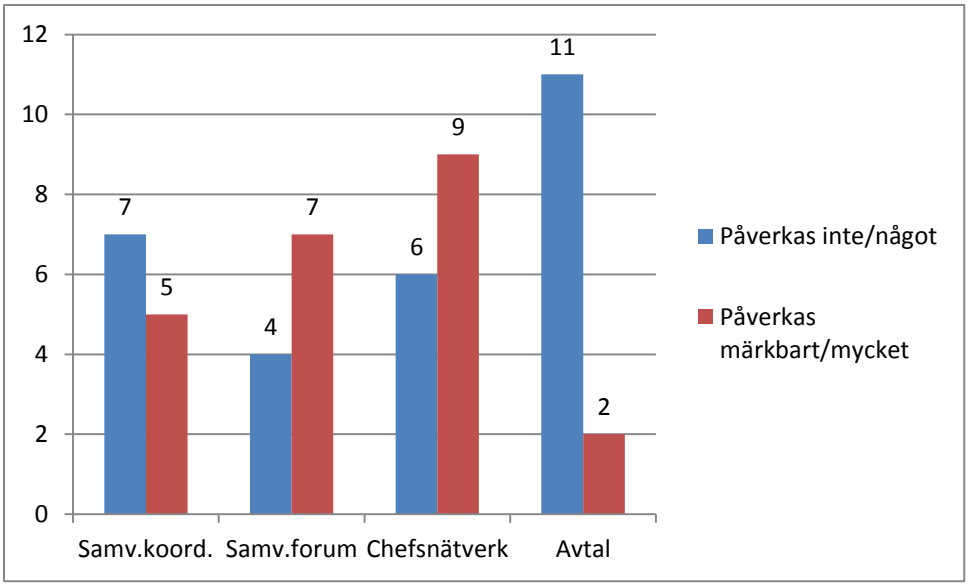
Englund, 2011). Figur 5 visar respondenternas uppfattning om hur känsligt styrsystemen är för organisationsförändringar.



Figur 5: Hur respondenterna upplever att styrsystemen påverkas av organisationsförändringar.

Även här finner vi en splittrad bild med undantag för avtal som tycks vara betydligt mindre känsliga för organisationsförändringar är de övriga styrsystem. Samverkansforum är det system som är mest känsligt för organisationsförändringar. Förutom avtal kan vi konstatera att även vad gäller organisationsförändringar är målet inte helt uppnått.

Respondenternas bedömning av hur den tredje aspekten, personalförändringar, påverkar styrsystemen framgår av figur 6.



Figur 6: Hur respondenterna upplever att styrsystemen påverkas av personalförändringar.

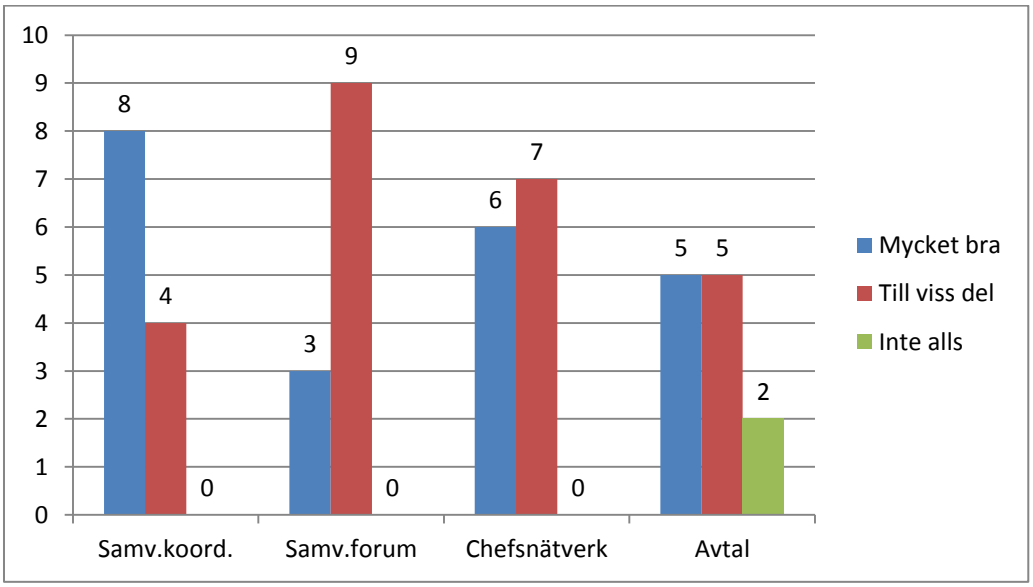
När det gäller personalförändringar framhålls det i studier av samverkan att detta är ett hinder för kontinuitet i samverkan, att det t.ex. påverkar uppbyggda samverkanskanaler och personkännedom (Englund, 2017). Att så även är fallet i detta projekt framgår av figur 6. Vi kan dock notera att de avtal som finns tecknade avseende samverkan inte tycks påverkas i någon större utsträckning av personförändringar. Vidare är rollen som samverkanskoordinator mindre känslig för personalförändringar. Däremot är de två styrsystemen som är beroende av personal från de olika verksamheterna (samverkansforum och chefsnätverk) mer utsatta vid personalförändringar.

Sammantaget visar de tre figurerna att styrsystemen är, med några undantag, känsliga för olika typer av förändringar i de olika verksamheterna. Att så är fallet är inte förvånande. Vi återkommer i diskussionen om det resultat vi ser här är bättre eller sämre än förväntat utifrån den samverkansforskning som finns. Vi diskuterar där om målsättningen med styrsystem som är *oberoende* av de typer av förändringar som nämns är en alltför hög målsättning.

5.3.2 Möter behoven

Projekt Uppdrag Samverkan har även som mål att underlätta för kommunområdena att skapa samverkanssystem som möter de skiftande behov som finns i verksamheterna samt att rehabiliteringen, där fler aktörer är inblandade, skall bli så effektiv som möjligt efter de resurser som samhället har att erbjuda. Som nämnts är det inte möjligt att inom ramen för utvärderingsuppdraget i detalj redogöra för om projektet möter behoven. För detta fordras bland annat en kartläggning av de olika verksamheternas behov samt de olika typer av behov som finns bland de personer som deltar i det rehabiliteringsarbete som bedrivs inom ramen för samverkansprojektet. Vi har löst detta genom att fråga om respondenterna anser att de olika styrsystemen möter de behov som de anser föreligger. Om de möter dessa

behov tolkar vi det som att samverkan är effektiv. Figur 7 visar i vilken utsträckning respondenterna anser att behoven möts.



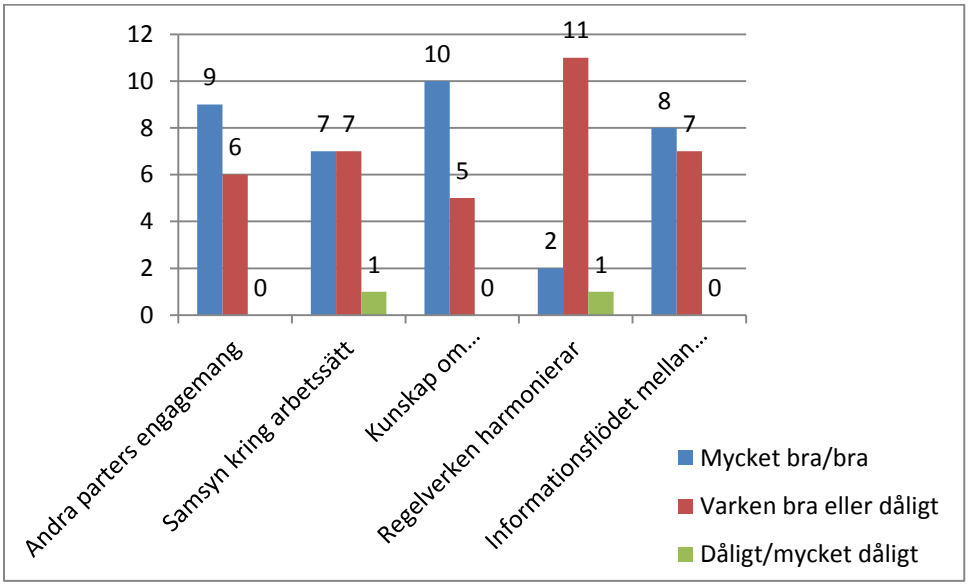
Figur 7: Hur respondenterna upplever att de olika styrsystemen möter behoven.

Som framgår är samverkanskoordinatorerna viktiga för att tillfredsställa de behov av samordning som finns. En kommentar är att *"Fördelen är att koordinatorn har samtliga fyra huvudmäns perspektiv. Det ger en balans och ömsesidighet i samverkan"*. Det är också intressant att notera att samverkansforum inte tycks spela lika stor roll som de övriga tre styrsystemen. Detta indikerar att forumet inte funnit den form och roll som efterstävats i projektet. Endast två av respondenterna tycker att avtalen inte fyller någon större roll i detta sammanhang. Sammantaget kan vi konstatera att de olika styrsystemen bidrar i relativt stor utsträckning till att behoven möts.

5.3.3 Några "Spindelparametrar"

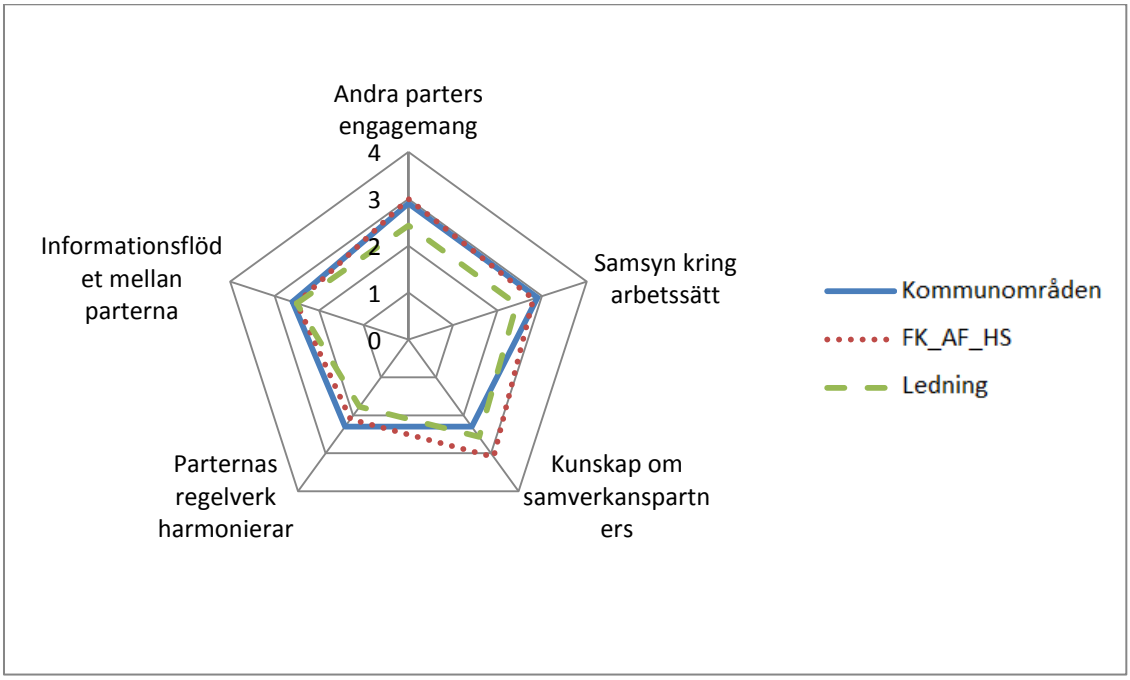
I webbenkät 1 ställdes också ett antal frågor om hur respondenterna upplever hur några av de generiska faktorerna som ingår i Spindeln fungerar. Figur 8 visar hur de ser på dessa.

Som framgår av figuren tycker en majoritet av de tillfrågade att för tre av aspekterna fungerar samverkan mycket bra eller bra. I fråga om samsyn kring arbetssätt anger en respondent att samverkan fungerar dåligt. Att regelverken som styr de olika verksamheterna inte helt harmonierar framgår också tydligt. Kunskapen om varandra är väl utvecklad.



Figur 8: Respondenternas upplevelse av hur väl fem aspekter av samverkan fungerar.

Vi har också möjlighet att jämföra hur ledningspersonerna ser på samverkans-förutsättningarna med hur samverkanskoordinatorerna och verksamma inom de olika samverkansparterna ser på dem (figur 9).



Figur 9: Hur personer i olika position ser på förutsättningarna för samverkan.

Som framgår av figur 9 är ledningens bedömning av hur samverkan fungerar generellt något sämre än övrigas. För tre av faktorerna är skattningen lägre. Skillnaderna är dock små och skall inte övertolkas.

5.3.4 Sammanfattning av webbenkät 1

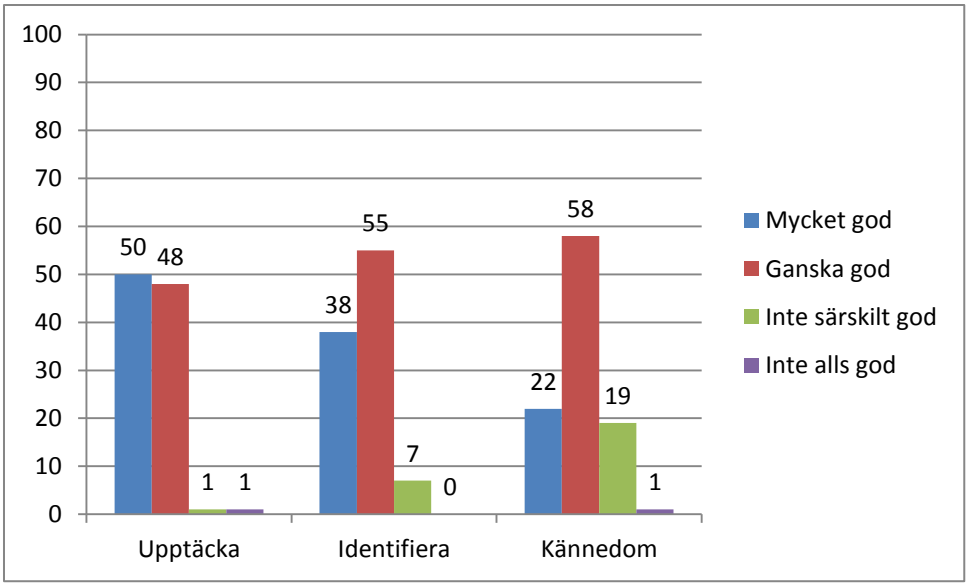
Det är en splittrad bild av hur stabil samverkan är organiserad. I varierande utsträckning påverkas det av regel-, organisations- och personalförändringer. Minst känsligt för förändringar är avtalen. Personalförändringar tycks påverka stabiliteten mest. Några för samverkan centrala faktorer fungerar relativt väl. Bäst är det avseende kunskap om varandra och minst bra tycks det vara beträffande hur väl regelverken harmonierar.

5.4 Webbenkät 2

Webbenkät 2 bygger till stora delar på ett urval av frågor i det ovan beskrivna SQPM. Frågorna riktar sig till i första hand personal verksamma inom den så kallade basnivån. Syftet är att mäta hur denna personalkategori i praktiken samverkar med andra aktörer. Förenklat kan vi säga att vi inte frågar om och hur de samverkar. I stället har vi operationaliserat samverkan i ett antal aspekter av det reguljära arbetet. Genom att kartlägga det faktiska arbetssättet ur ett samverkansperspektiv kan vi alltså dra slutsatser om inte bara kunskap och kännedom utan även hur samverkan de facto gestaltar sig oh fungerar. Vi utökar därmed den frågeställning som utvärderingen skall granska, att studera personalens, på alla nivåer inom myndigheterna (här basnivån), kännedom om hur samverkan fungerar och vilka system som samverkan bygger på. I utvärderingsuppdraget ingår det att kartlägga hur samverkan fungerar i Eksjö, som står utanför projektet, jämfört med övriga kommuner. Vi kommer därför avslutningsvis i detta avsnitt granska om Eksjö skiljer sig från övriga kommuner vad gäller den konkreta samverkan på basnivå.

5.4.1 Kunskap

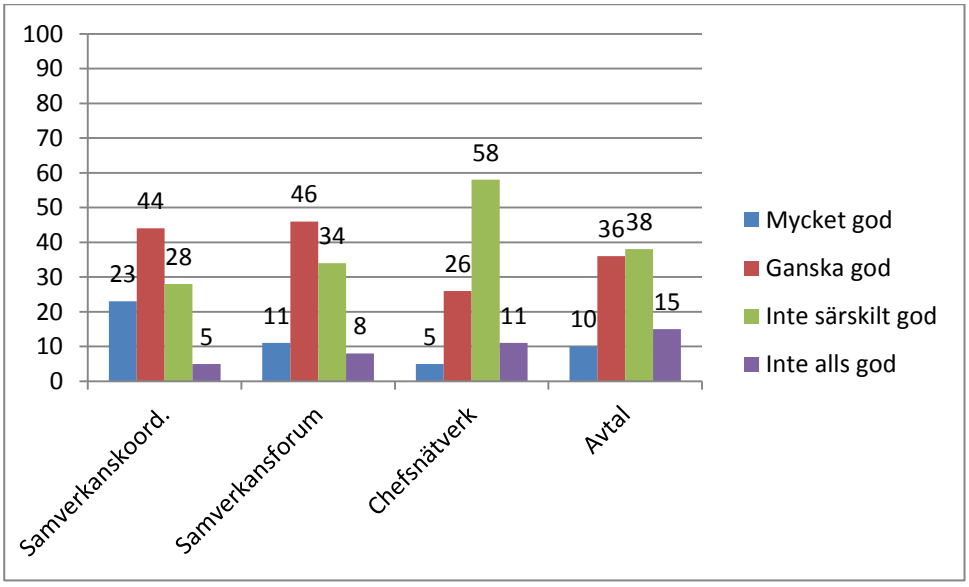
Vi inleder redovisningen med att visa hur väl baspersonalen upplever sig ha kunskap om att upptäcka behov av insatser som kräver samverkan, att avgöra vilka samverkanspartners som är aktuella samt vilka rutiner som då skall tillämpas.



Figur 10: Respondenternas kunskap om initiala samverkansaspekter (%).

Som framgår av figur 10 är kunskapen i samtliga tre aspekter mycket god eller ganska god. Exempelvis anger 98 % att de har kompetens att avgöra om det föreligger behov av att samverka med andra verksamheter. Figuren visar att det inte föreligger några hinder vad gäller upptäckt, att identifiera vilken samverkanspartner som är aktuell anser 93 % sig ha mycket eller ganska god kunskap om. Hur man sedan skall intervenera, dvs. i praktiken bete sig, är dock inte lika självklart då 20 % anser att de inte har särskilt eller inte har någon kunskap alls om vilka rutiner som skall tillämpas.

En av projekt Uppdrag Samverkans målsättning är att baspersonalen skall ha kunskap om de olika styrsystemen. Detta framgår av figur 11.



Figur 11: Respondenternas kunskap om styrsystem (%).

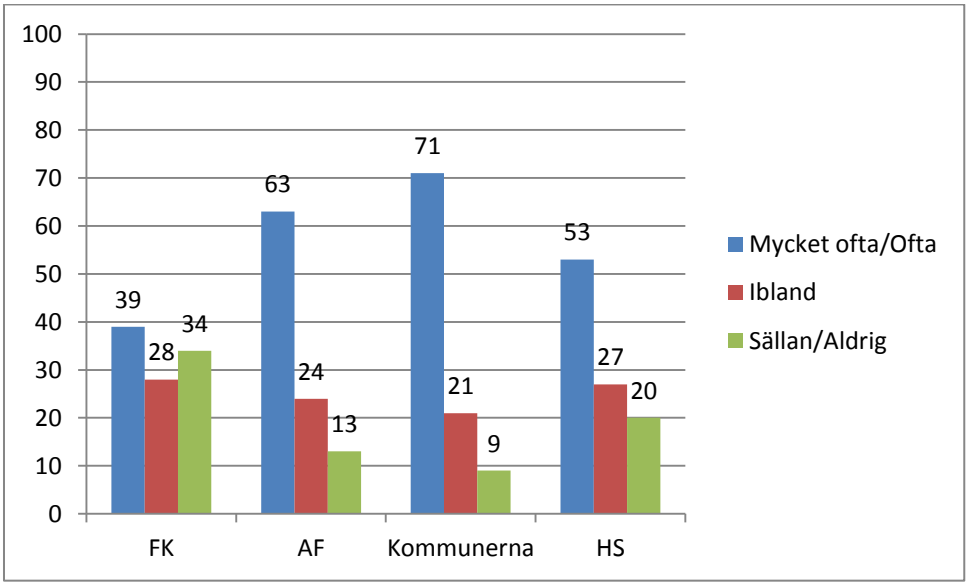
Som framgår varierar kunskapen om de olika styrsystemen. Två tredjedelar har mycket god eller ganska god kunskap om samverkanskoordinatorerna, följt av kunskap om samverkansforum (57 %). Sämre beställt är med kunskap om skriftliga överenskommelser om samverkan och allra sämst är kunskapen om chefsnätverken för samverkan.

5.4.2 Samverkan på basnivån

Resterande frågor i enkäten rör förhållandet till andra verksamheter. Dessa frågor handlar om olika aspekter av det direkta arbetet. Nio olika sådana aspekter har studerats:

- Hur ofta man har kontakt med personer i andra verksamheter
- Hur lätt det är att komma i kontakt med personer i andra verksamheter
- Hur ofta man hänvisar/aktualiserar/remitterar[4] ärenden till andra verksamheter
- Hur nöjd man är med den initiala informationen kring de remitterade ärendena
- Hur nöjd man är med remissförfarandet
- Hur nöjd man med väntetiden för de remitterade ärendena
- Hur användbar den fortlöpande återkopplingen kring de remitterade ärendena är
- Hur stor hjälp man får av andra verksamheter i det egna vardagsarbetet
- Hur bra stödet är från andra verksamheter

Den mest elementära aspekten av samverkan är att ta kontakt med en annan verksamhet.

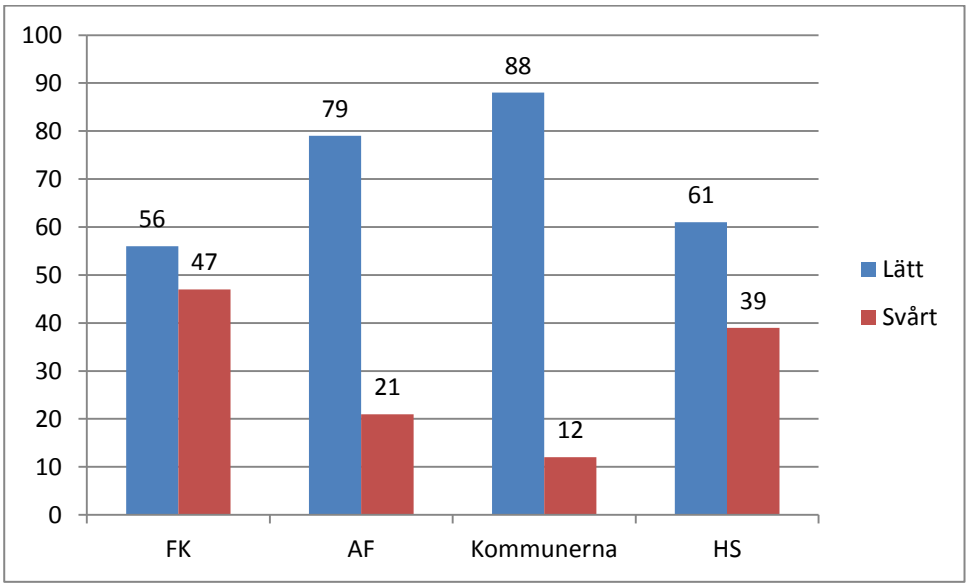


Figur 12: Hur ofta respondenterna har kontakt med personer inom FK, AF, kommunerna resp. HS (%).

Som framgår av figur 12 är respondenterna mycket ofta eller ofta i kontakt med personal vid andra verksamheter. Undantaget är FK även om 39 % säger sig mycket ofta eller ofta vara i

[4] I fortsättningen benämner vi dessa tre former för endast ”remitterar”.

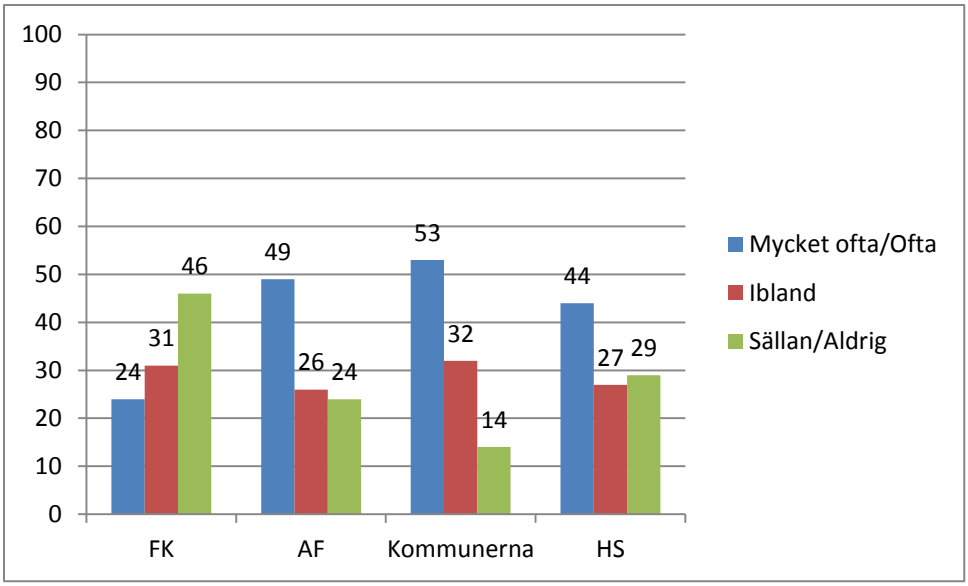
kontakt med den. Detta indikerar att det finns väl upparbetade kontaktvägar mellan verksamheterna. En viktig aspekt av att söka kontakt är tillgängligheten (figur 13).



Figur 13: Hur lätt det är att komma i kontakt med personer inom FK, AF, kommunerna resp. HS (%).

Skälet till att man söker kontakt skall enligt frågan vara att man vill diskutera eller remittera en person till verksamheten. I sådana ärenden tycks det vara enkelt att få kontakt med AF och kommunen men något svårare att komma i kontakt med FK och HS. Det finns ett samband mellan hur enkla kontaktvägarna upplevs och hur ofta man är i kontakt med andra verksamheter. Det går dock inte att dra slutsatser om i vilken riktning sambandet går. Är det så att man oftare har kontakt för att det är enkelt eller är det enklare för att man ofta har kontakt?

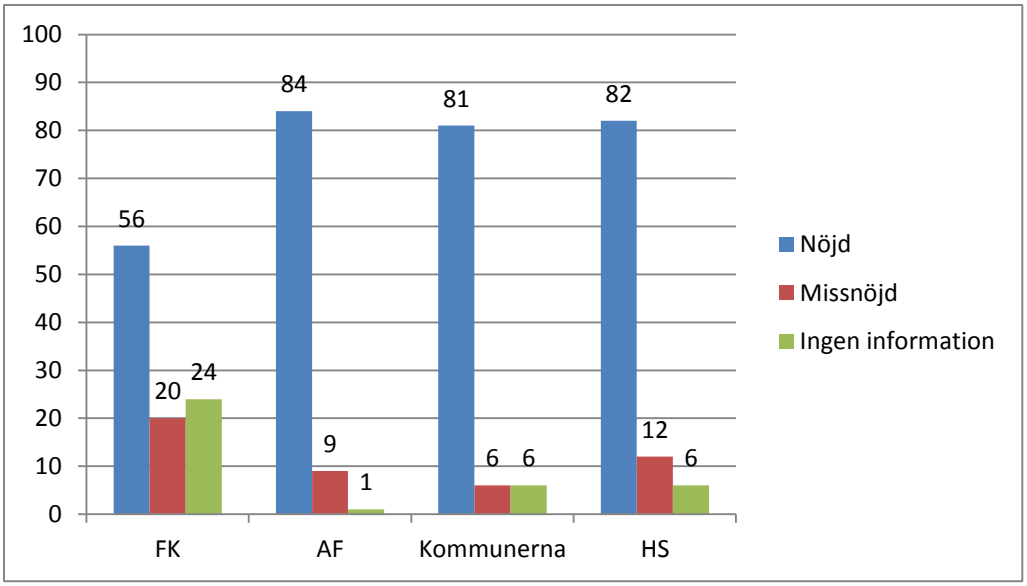
Kontakt med en annan verksamhet kan vara betingat av en rad olika förhållanden. Det kan till exempel röra enkla frågor man vill ha besvarade. En form av kontakt som kräver samverkan är när behov föreligger att remittera ett ärende till annan verksamhet (figur 14).



Figur 14: Hur ofta respondenterna hänvisar/aktualiserar/remitterar ärenden till FK, AF, kommunerna resp. HS (%).

Av figuren framgår att det råden en relativt hög grad av interaktion mellan de olika verksamheterna. Cirka hälften av de tillfrågade remitterar mycket ofta eller ofta ärenden till AF, kommun eller HS. Noterbart är att endast var fjärde mycket ofta eller ofta remitterar till FK. Hälften av de tillfrågade gör det sällan eller aldrig. Vi kan av enkäten inte utläsa varför så relativt få remitterar till FK. Troligtvis beror det på att det inte föreligger lika stort behov som vad gäller de tre övriga verksamheterna.

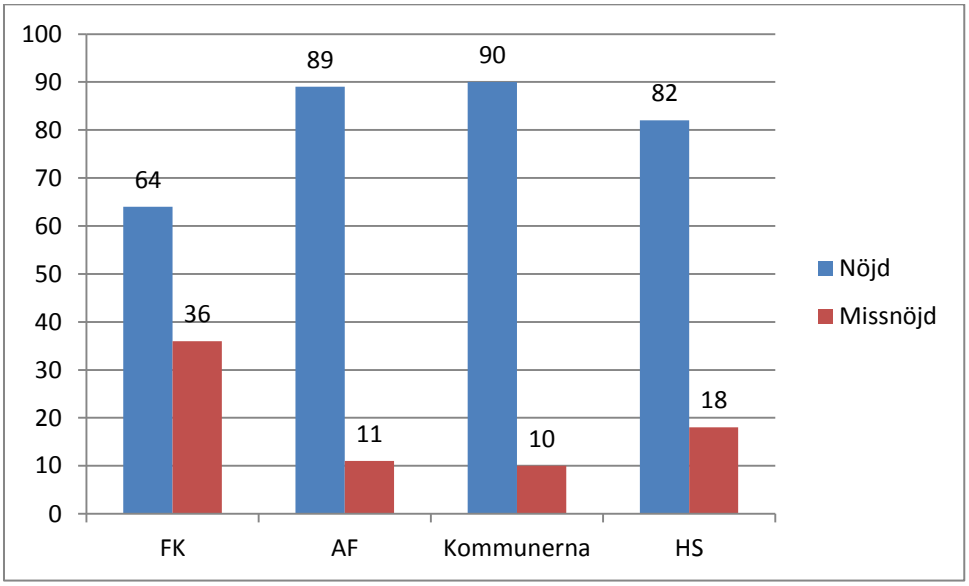
När man remitterar ett ärende till en annan verksamhet är det viktigt att man hålls informerad om vad som händer. Studier visar att om sådan information uteblir uppstår en frustration hos den som remitterat. Därför ingår det några frågor om detta i SQPM som vi tagit med i denna studie. Vi börjar med hur nöjd man är med den initiala informationen (figur 15).



Figur 15: Hur nöjda respondenterna är med den initiala informationen från FK, AF, kommunerna resp. HS kring de remitterade ärendena (%).

Generellt gäller att respondenterna tycks vara nöjda med den initiala informationen. Minst nöjd är man dock med FK. Vi såg ovan i redovisningen av fokusgrupperna att FK inte tycks prioritera samverkan i samma utsträckning som andra verksamheter och det är troligt att detta manifesteras genom ett missnöje med den initiala informationen. Ett visst missnöje råder även beträffande HS initiala information.

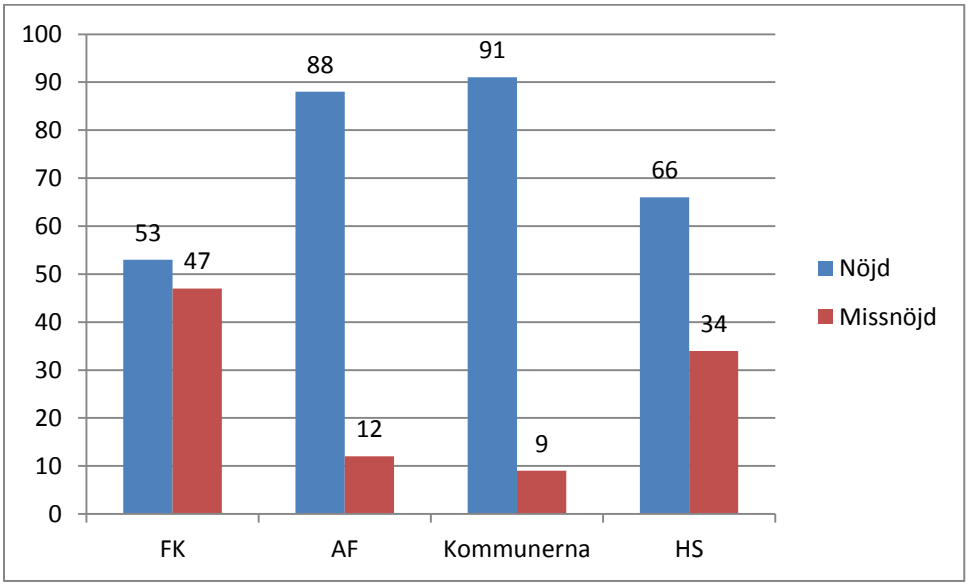
Remissförfarandet följer vissa rutiner. Hur nöjda respondenterna är med dessa rutiner framgår av figur 16.



Figur 16: Hur nöjd man är med remissförfarandet till FK, AF, kommunerna resp. HS (%).

Samma mönster framträder även vad gäller själva remissförfarandet. Noteras kan dock att respondenterna är relativt nöjda med remissförfarandet till HS.

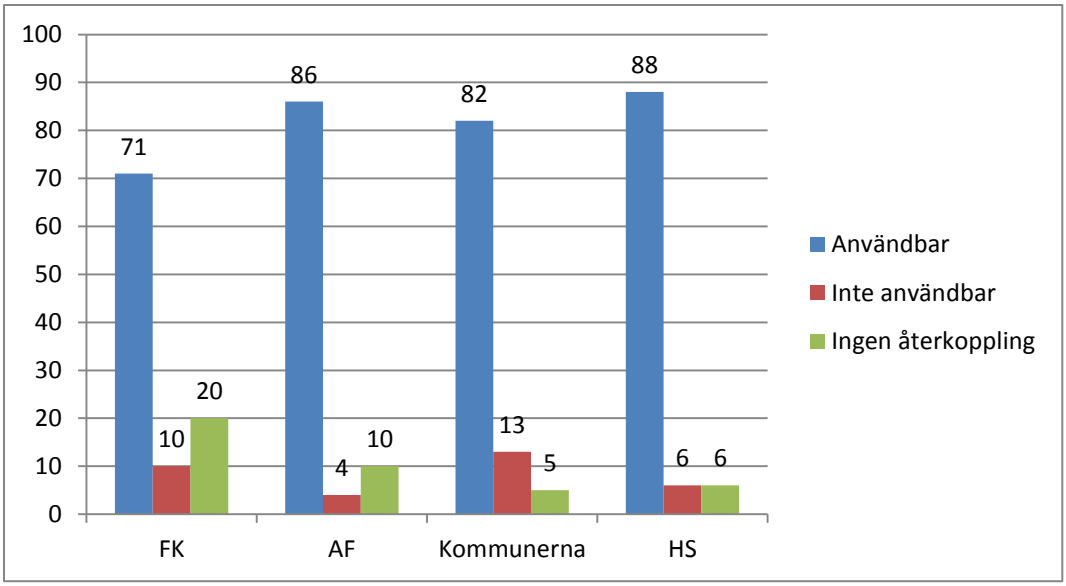
En viktig aspekt av samverkan är inte bara remissrutiner och initial information. Väntetiden är också en central aspekt. Hur nöjd man är med väntetiden framgår av figur 17.



Figur 17: Hur nöjd man är med väntetiden för de remitterade ärendena till FK, AF, kommunerna resp. HS (%).

Väntetid vid remittering är en konkret aspekt av samverkan. Lång väntetid påverkar det egna arbetet och kan upplevas som frustrerande och skapa irritation. En majoritet av respondenterna är mycket nöjda eller nöjda med väntetiden men en antydan till polarisering mellan å ena sidan AF och kommunen och å andra sidan FK och HS blir tydlig här. Ett relativt stort missnöje råder avseende väntetiden vid remittering till dessa verksamheter.

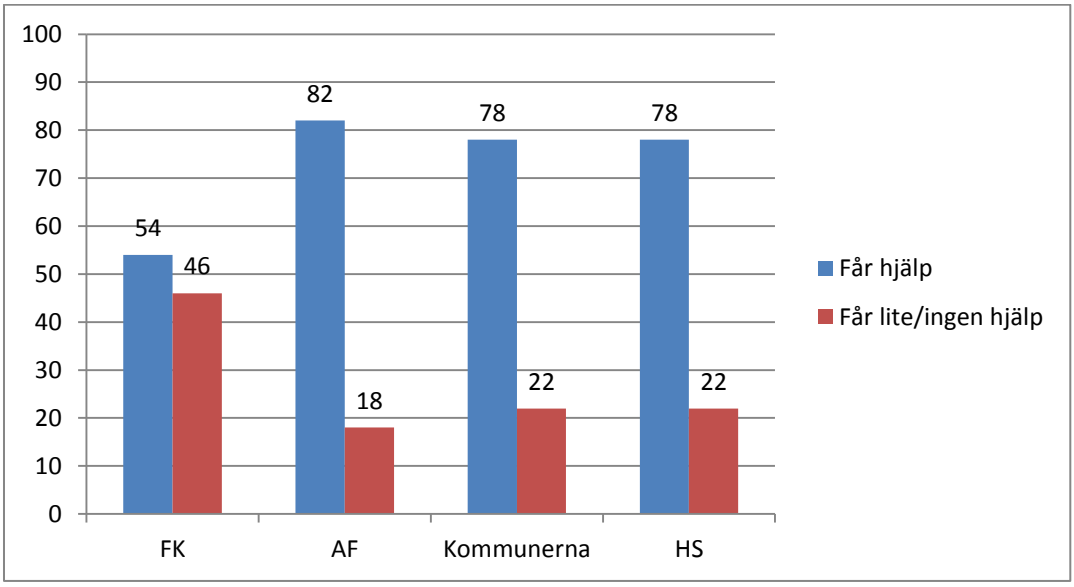
En annan central aspekt av interaktionen i samband med remittering av ett ärende är hur användbar den remitterande parten upplever att återkopplingen är. Detta framgår av figur 18.



Figur 18: Hur användbar den fortlöpande återkopplingen kring de remitterade ärendena är från FK, AF, kommunerna resp. HS (%).

Det kan löna sig att vänta på information även om den tar tid och det är svårt att få kontakt. En stor majoritet anser att den fortlöpande återkopplingen är mycket användbar eller användbar. Detta indikerar att det trots vissa brister i kontakt med andra verksamheter samverkan fungerar i så motto att den förbättrar rehabiliteringen.

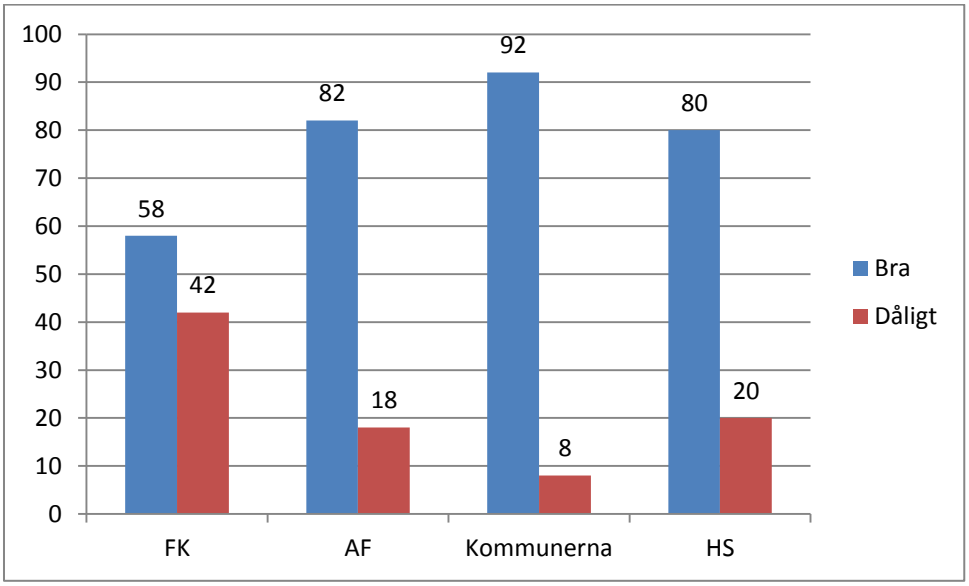
En mer generell aspekt på stödet från andra verksamheter fångas också i enkäten. Frågan gäller hur stor hjälp man får av andra verksamheter i det egna vardagsarbetet, alltså inte bara vad gäller remissärenden (figur 19).



Figur 19: Hur stor hjälp man får i det egna vardagsarbetet från FK, AF, kommunerna resp. HS (%).

Här framträder en viktig aspekt av samverkan. Nyttan i vardagsarbetet av den hjälp man får från andra verksamheter är generellt mycket god. Exempelvis anser var tredje respondent sig ha stor hjälp från AF. Slår vi ihop stor hjälp och ganska stor hjälp ser vi att fyra av fem svarande får stor eller ganska stor hjälp med undantag för FK.

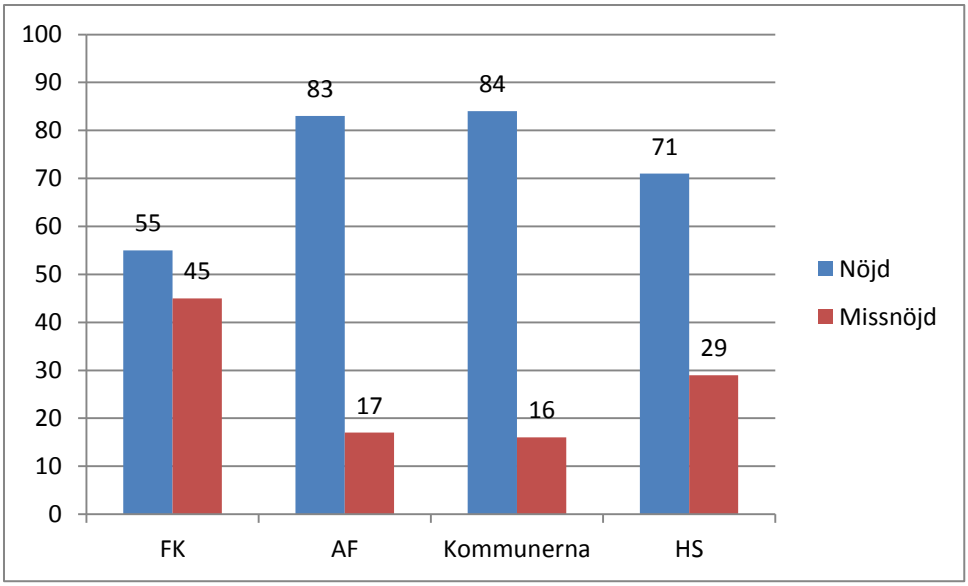
Ett annat sätt att formulera frågan om hjälp är att fråga om hur man upplever stödet från andra verksamheter (figur 20).



Figur 20: Hur bra är stödet är från FK, AF, kommunerna resp. HS (%).

Resultatet återspeglar det som den föregående figuren visade. Sammanfattningsvis kan vi notera att hjälpen och stödet från andra verksamheter är gott med undantag för FK. Måhända är även detta ett uttryck för att FK inte tycks prioritera samverkan i lika hög utsträckning som de andra verksamheterna.

Avslutningsvis ställdes en sammanfattande fråga om man på det hela taget är nöjd med hur en annan verksamhet fungerar (figur 21).

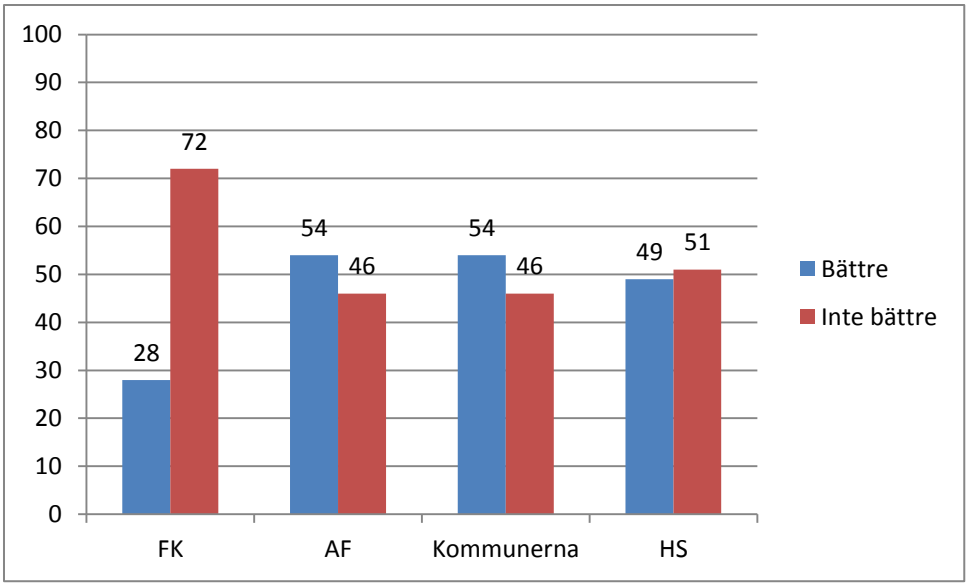


Figur 21: Hur nöjda respondenterna på det hela taget är med hur FK, AF, kommunerna resp. HS verksamheter fungerar (%).

Nöjdheten är mycket god vad gäller AF och kommunerna, mindre avseende HS och minst vad gäller FK. Detta avspeglar vad som framgått i samtliga ovanstående figurer avseende hur samverkan i praktiken fungerar. Beroende på vilka förväntningar och målsättningar som finns kan svaren värderas olika. I diskussionsavsnittet nedan kommer vi att närmare diskutera detta och vi har möjlighet att jämföra resultaten med en större undersökning av samverkan där SQPM användes. Detta kan ge oss en indikation på om de i detta projekt uppnådda resultaten ligger i nivå med vad som kan förväntas.

Till sist ställdes en fråga om hur servicen från andra verksamheter utvecklats under projekttiden[5] (figur 22). Det är intressant att notera att ungefär hälften anser att det skett en stor eller ganska stor förbättring med undantag för servicen från FK där färre anser att det förbättrats. Det bör noteras att under kategorin ”Inte bättre” ryms svarsalternativet ”Inte särskilt mycket bättre”. Ser vi till hur stor andel som svarat ”Inte alls” är det för FK 32 % och för de övriga 17 % (AF) och 12 % (kommunerna och HS).

[5] Denna fråga ingår inte i SQPM.



Figur 22: I vilken utsträckning servicen man får från FK, AF, kommunerna resp. HS förbättrats under den tidsperiod som respondenterna varit i kontakt med projektet (%).

Resultatet kan tolkas på olika sätt. En tolkning är att man hade en relativt god samverkan även före projektet startades och att projektet bidragit till att ytterligare förbättra samverkan. En mer restriktiv tolkning är att en stor del av de svarande inte tillskriver projektet någon större betydelse för hur det dagliga samverkansarbetet fortlöper.

5.4.3 Samverkan i Eksjö

Eftersom Eksjö kommun valde att inte medverka i projekt Uppdrag Samverkan med hänvisning till att de upplevde sig redan ha en väl fungerande samverkan är det intressant att jämföra resultaten från Eksjö kommun med de fem kommuner som medverkat. I webbenkäten medverkade åtta respondenter från Eksjö. Det är alltså relativt få personer men som kommer att framgå är deras svar förhållandevis entydiga. Nedan redovisar vi några av de frågor som vi ställt om den konkreta samverkan men inleder med att se om det finns skillnader i kunskap mellan respondenterna från Eksjö och övriga som besvarat enkäten.

Vi kan konstatera att kunskapsnivån är lägre bland svarande från Eksjö än bland övriga svarande. Detta gäller för alla tre aspekterna: att upptäcka behov, identifiera samverkanspartner och kännedom om rutiner för samverkan med dessa. Exempelvis har bara 12 % av Eksjörespondenterna mycket god kunskap om vilken eller vilka samverkanspartners som kan vara aktuella jämfört med 40 % bland övriga[6]. Vidare ser vi att ingen av de svarande har mycket god kunskap om samverkansrutinerna jämfört med var fjärde bland övriga svarande.

[6] I jämförelsen med ”övriga” redovisas här en något lägre/högre procentsats än i figurerna ovan. Detta beror på att i tidigare figurer ingår svarande från Eksjö.

En anmärkningsvärd skillnad gäller samverkansrelationen med FK. Vi har tidigare visat att samverkan med FK är sämre utvecklad än för övriga verksamheter. Detta gäller i mycket stor utsträckning i Eksjö. På frågan hur ofta man har kontakt och hur lätt det är att komma i kontakt med FK svarar *ingen* från Eksjö mycket ofta/ofta respektive att det är lätt. Detta skall jämföras med 41 % respektive 61 % bland övriga svarande. För övriga verksamheter är skillnaderna små. Inte heller remitteras ärenden till FK lika ofta och när det sker uppger 100 % att de är missnöjda med remissförfarandet. Motsvarande siffra bland övriga är 36 %. Eksjörespondenterna är också mer missnöjda med FK avseende väntetid, användbarheten i återkopplingen, vilken hjälp man får och avslutningsvis anger 100 % att de på det stora hela taget är missnöjda med samverkan med FK.

Samverkan med AF är i paritet med övriga svarandes erfarenheter. Avseende relationen till HS tycks den vara betydligt bättre än med FK men inte lika väl utvecklad som övriga respondenter rapporterar.

5.4.4 Sammanfattning av webbenkät 2

Av webbenkät 2 framgår att samverkan ter sig olika beroende på vilka verksamheter som är i fokus. Andras upplevelse av hur samverkan fungerar med FK är inte lika positiva som för de andra tre verksamheterna. Kunskapen om när samverkan är aktuell är mycket god. Det är relativt lätt att komma i kontakt med andra verksamheter och man är nöjd med den initiala informationen avseende remissärendena. Respondenterna har också stor användning av den fortlöpande återkopplingen och upplever att samverkan med andra verksamheter är till stor hjälp i vardagsarbetet. Den relativt goda samverkan tillskrivs dock inte helt och hållet projekt Uppdrag Samverkan. Respondenterna från Eksjö tycks inte ha samma kunskapsnivå avseende samverkan som övriga och de har en sämre utvecklad samverkan med FK och HS.

Vi har nu redovisat resultatet från de olika undersökningarna vi gjort. I nästa avsnitt diskuterar vi resultaten och drar de slutsatser som vi har underlag för.

6. Diskussion och slutsatser

Vi har i avsnittet om teoretiska aspekter på samverkan lyft fram tre dimensioner som är av central betydelse för samverkansprocessen (Danermark & Kullberg, 1999; Danermark, 2000). Dessa är:

– det *regelverk* som styr de inblandade aktörerna. Dessa utgörs av bland annat lagar och förordningar, anvisningar och interna regler men innehåller även det informella regelsystemet

– hur arbetet hos respektive aktör är *organiserat*

– vilket *synsätt* på såväl samverkan som objektet för samverkan som råder inom organisationen.

Inom samtliga dessa tre dimensioner återfinns olika typer av faktorer som verkar stödjande eller försvårande för samverkan. Det kan exempelvis röra sig om att interna regler för hur ett arbete skall bedrivas ”krockar” med hur detta sker hos en annan aktör. När det gäller organisation kan det vara skillnad i prioriteringar. Skillnader i synsätt kan utgöra ett problem i samverkan.

Vi inleder diskussionen med att översiktligt gå igenom dessa tre aspekter på samverkan. Därefter presenterar vi resultaten i relation till de fyra målsättningarna som enligt uppdraget skall studeras, dvs. i vilken grad dessa har uppfyllts, och avslutar med frågan om hur samverkan i Eksjö förhåller sig till samverkan i de kommuner som ingår i projekt Uppdrag Samverkan.

6.1 Regelverk

Reglers funktion är ofta att vara avgränsande och styrande. Eftersom samverkan aktualiserar gränsöverskridande nya arbetsformer som ibland kommer i motsättning till existerande regelverk uppstår lätt en konflikt.[7]

Det framkommer att flera respondenter upplever en brist i hur de olika parternas regelverk harmonierar. Denna aspekt av samverkan är den faktor i Spindeln som genomsnittligt visar lägst värde. Viss variation mellan kommuner och huvudmän framkommer också. Det tycks alltså som om regelverk är ett förhållande som till viss del hämmar utvecklingen av samverkan och försvårar måluppfyllelsen. Samtalen i fokusgrupperna visade att skillnader i de olika regelverken som styr verksamheterna framträder tydligare ju längre samverkan pågår. Det rör ofta olika tolkningar av regler, t.ex. hur arbetsförmåga skall tolkas. Det framgår dock inte alltid om det rör externa regler, t.ex. lagar och förordningar, eller om det handlar om interna regler. Flera studier visar att de regelverk som de olika parterna har att följa kan vara ett hinder för samverkan. Exempelvis visar Widmark (2015) ett tydligt samband mellan tolkning av regelverken och hur ansvaret för arbetet med klienterna fördelas samt hur detta kan verka hämmande för samverkan. Detta understryks också av Riksrevisionens (2011) slutsats att oklarheter i regelverken är en (av flera) orsaker till svårigheter i samverkan. Vi har i tidigare studier där Spindeln använts noterat dels att regelverk ofta är ett hinder för samverkan och dels att detta är en faktor som går att påverka i positiv riktning. Danermark och Englund (2017) visade i en studie av samverkan kring utsatta barn i samband med vårdnadstvister att samverkan förbättrades med 37 % under en tvåårig projekttid. Detta var ett resultat av ett målmedvetet arbete med att undanröja de interna regler som försvårade samverkan och att ge tydliga instruktioner avseende förhållanden som inte låg inom verksamheternas möjlighet att påverka. Vilken roll regelverken spelar i termer av försvårande eller underlättande för samverkan påverkas av vilken målgrupp som samverkan avser. Rör det sig om vuxna tycks regelverken inte vara lika stora hinder som när det gäller barn.

[7] De kursiverade inledningarna är hämtade från *Nya vägar till arbetsmarknaden – kvalitetssäkring av samverkan.* Danermark, B. & Germundsson, P. (2007)

6.2 Mål

Samverkan kräver tydliga och uttalade mål. Alla mål behöver dock inte vara gemensamma. Vid sidan om ett övergripande gemensamt mål kan enskilda aktörer formulera egna mål men dessa får ej komma i konflikt med andra aktörers mål.

Projektet har formulerat ett antal målsättningar (se ovan sid. 7). Till detta kommer de målsättningar som respektive part har satt upp. Det finns två typer av målsättningar. Dels sådana som avser själva samverkansprocessen och dels sådan som avser utfallet av samverkan. De målsättningar som projekt Uppdrag Samverkan anger i underlaget för upphandlingen av utvärderingen uppfyller endast delvis kravet på tydlighet och mätbarhet. Målen avser både samverkansprocessen och utfallet av samverkan men graden av måluppfyllelse är svår att mäta. Exempelvis sägs att samarbetet mellan parterna ska utökas efter behov och förutsättningar så det kommer medborgarna till godo. För att utvärdera detta mål behövs en kartläggning av dels behov och dels förutsättningar, samt hur dessa varierar över tid. Dessutom skall ett utökat samarbete resultera i förbättringar för medborgarna. Denna typ av målsättningar är viktiga och ger en bild av projektets intentioner men de är svåra att utvärdera. Tidigare studier av utvärderarna visar dock att det är mycket vanligt med denna typ av övergripande målsättningar. En nedbrytning i tydliga och mätbara mål underlättar för projektet att följa utvecklingen över tid.

Vi har ställt två frågor i Spindeln för att på ett övergripande sätt fånga utfallet av samverkan, dvs. om det kommit medborgarna till godo: dels om samverkan tillgodoser behoven och dels hur rehabiliteringen där flera aktörer är inblandade är. Vi återkommer nedan kring resultaten.

Ett annat krav är att de iblandade parterna inte formulerar egna målsättningar som kommer i konflikt med projektets övergripande mål. Vi har ovan noterat att en part, FK, har interna målsättningar som kommer i konflikt med projektets mål vilket vi också återkommer till nedan.

6.3 Resurser

Samverkan syftar till att ge andra aktörer tillgång till den egna organisationens resurser. Detta förutsätter en öppenhet och vilja att ställa dessa resurser till förfogande.

Vi har sett att det råder en förhållandevis stor nöjdhet med tillgång till resurser som underlättar samverkan. Detta kan vara ett resultat av att respektive part samt projektet (t.ex. i form av samverkanskoordinator) ger erforderliga resurser för samverkan. Det vi kunde notera vad gäller det löpande arbetet som kräver samverkan är att respondenterna var generellt mycket nöjda med väntetid, återkoppling samt hjälpen och stödet från AF och kommunerna, men något mindre nöjda med relationen till HS och minst nöjda med FK. Detta tyder på att alla parter inte ställer sina resurser till förfogande för samverkan i samma utsträckning. Det bör också påpekas att ett samverkansprojekt har ett ansvar för att organisera samverkan på ett resurseffektivt sätt. Ett återkommande problem är att inblandade parter ibland upplever att de lägger resurser på aktiviteter som inte är effektivt ur deras synvinkel. Detta framkom tydligt i en av fokusgrupperna där representanten från FK upplevde att resurser lades på möten som inte rörde FK:s arbete.

6.4 Kommunikation

En styrka med samverkan är att den ger förutsättningar för bättre resursutnyttjande. Informationsflödet blir snabbare och det leder till att det fattas bättre och effektivare beslut.

Kommunikationen mellan parterna bedömdes i Spindeln som relativt god men när vi granskar flödet mellan parterna på basnivån framkommer stora skillnader mellan parterna. Vi har tidigare noterat att FK genom sin interna prioritering inte fokuserar på samverkan i samma utsträckning som andra parter vilket tycks leda till ett sämre informationsflöde. Figur 15 ovan visar exempelvis stora skillnader i hur nöjd baspersonalen är vad gäller den initiala informationen kring remitterade ärenden. Samtidigit visar fokusgrupperna att det är bra med en fokusering av informationsflödet så att det är relevant och aktuell information som delas. Detta för att undvika att felaktig information ges till målpersonen.

Vi har vidare konstaterat att informationsflödet av en majoritet av ledningspersoner bedöms som mycket bra eller bra. Ingen upplever informationsflödet som dåligt eller mycket dåligt. Detta kan vara ett resultat av två av de styrsystem, chefsnätverken samt samverkans-forumen, som byggts upp under projektets ledning.

6.5 Engagemang och motivation

Framgångsrik samverkan bygger på långsiktigt engagemang såväl inom som mellan organisationerna/ aktörerna. När viktiga aktörer inte deltar hämmar det samverkan och leder till ineffektivitet.

Resultaten från såväl Spindeln som fokusgrupperna tyder på ett relativt stort engagemang från andra parter. I denna kartläggning ser vi ett något större engagemang än i flera av de utvärderingar som vi gjort. Detta kan tyckas stå i strid med den tydliga markeringen från FK att inte prioritera samverkan i samma utsträckning som de andra parterna. Detta kan bero på dels behov och dels förväntningar. Enkät 2 visar att baspersonal i mycket mindre utsträckning remitterar ärenden till FK än till övriga verksamheter (se figur 14). Detta kan vara ett utslag av att det inte föreligger samma behov av remittering till FK som till övriga parter. Det kan också vara ett utslag av kunskap om att FK inte prioriterar samverkan och att man därför inte remitterar ärenden dit även om behov föreligger. Ungefär hälften av baspersonalen upplevde att man fick liten eller ingen hjälp från FK. I fokusgruppen framkom också att det är problematiskt när någon part som är central för rehabiliteringsprocessen saknas. Utan att närmare gå in på en diskussion om FK:s roll i detta projekt kan vi konstatera att enligt Socialförsäkringsbalken har FK ett samordningsansvar som innebär ett fokus på att skapa förutsättningar för samverkan[8]. Conradsson Ström (2016) noterar att ”handläggare inom sjukpenning/samordning menar att ca 50-80 % av deras ärenden tillhör målgruppen med komplex problematik och med behov av samordnade rehabiliteringsinsatser” (sid 25). Mot denna bakgrund finns risk att FK:s lågprioritering av samverkan menligt kan inverka på utfallet av den samordnade rehabiliteringsprocessen.

[8] För en fördjupad redogörelse för FK:s samordningsansvar, se Pernilla Conradsson Ström (2016) *Rapport Integrerad Samverkan – hur myndigheterna samverkar i de olika kommunområdena på höglandet*.

6.6 Organisationsmodell

Samverkan kan organiseras utifrån olika organisationsmodeller som alla har olika för- och nackdelar.

Projekt Uppdrag Samverkan har valt att organisera samverkan i vad de benämner styrsystem som integreras i den ordinarie verksamheten. Vi har identifierat fyra sådana styrsystem; samverkanskoordinatorer, samverkansforum, chefsnätverk och avtal. Flera tidigare studier visar att samverkan är känslig för förändringar bland de involverade samverkanspartnerna samt i omvärlden. Därför är en framgångsfaktor för samverkan att den organiseras så robust som möjligt. Projektet har som mål att underlätta för kommunerna att skapa sådana robusta styrsystem. Man har i viss utsträckning lyckats med detta. Samverkanskoordinatorer är det styrsystem som bäst motsvarar behoven och avtal minst.

Vår kartläggning visar vidare att respondenterna har olika uppfattningar kring ifall förändringar i regelverken hos de olika aktörerna påverkar styrsystemen. Ungefär hälften anser att alla fyra systemen påverkas märkbart eller mycket. Samma sak gäller organisationsförändringar med undantag för avtalen som påverkas i mycket liten utsträckning av sådana förändringar. Personalförändringar är den typ av förändringar som tidigare studier visar är mest betydelsefull för samverkan. Avtalen påverkas i liten utsträckning av sådana förändringar liksom i viss mån även samverkanskoordinatorerna medan samverkansforum och chefsnätverken är mer känsliga.

En styrka i organiseringen är att den implementeras i den ordinarie verksamheten. Enkät 2 bekräftar att samverkan är en del av det löpande arbetet. Genom att undvika att samverkan organiseras i separata enheter eller rutiner ökar förutsättningarna att den samverkan som byggts upp överlever projekttiden.

Condradsson Ström (2016) påtalar i sin rapport att ”samtliga övriga tre aktörer upplever kontaktvägar in till kommunen som svåra” (sid 27). Det finns inget i våra resultat som tyder på att det föreligger något sådant hinder (se figur 13).

6.7 Uppföljning

Erfarenheter från samverkansprocessen måste tydliggöras och återföras till de samverkande parterna.

I protokoll från styrelsens och beredningsgruppens planeringsdag 2018-01-19 poängteras vikten av kontinuerlig uppföljning av hur samverkan utvecklas och en framtida utvärdering samt att Conradsson Ströms (2016) rapport skall ligga till grund för utvärderingen av projekt Uppdrag Samverkan. Kontinuerlig uppföljning under projekttiden har skett genom att samverkanskoordinatorerna regelbundet rapporterat om sitt arbete till samordningsförbundets förbundschef som rapporterat vidare till styrelse och beredningsgrupp. Information om arbetet redovisas i års- och halvårsrapporter.

Conradsson Ströms rapport ger värdefull insikt i förhållandena vid uppstarten av projektet och har spelat roll för vår bedömning av hur utvecklingen av samverkan sett ut under projekttiden. Hennes rapport innehåller uppgifter från ett antal fokusgrupper med över

hundra medverkande. Några kvantitativa uppgifter som kan ligga till grund för en så kallad *base-line* innehåller den dock inte[9].

6.8 Helhetssyn

En av grunderna för samverkan är ökande krav på aktörer att i allt större utsträckning se och bemöta människor utifrån ett helhetsperspektiv. En förutsättning för att en sådan helhetssyn skall kunna utvecklas är att man har förståelse för och kunskap om vad ett helhetsperspektiv innebär.

Vi har inte kartlagt i vilken utsträckning personal bland de involverade verksamheterna delar en helhetssyn på rehabiliteringsprocessen. Vad vi däremot noterar är att det råder en god samsyn på hur samverkansarbetet skall bedrivas. Detta tyder på att det inte råder några motsättningar av för samverkan menligt slag mellan de inblandade parterna.

6.9 Samverkanskompetens

Framgång i samverkan förutsätter god kompetens avseende samverkansprocessen.

Vi har ställt ett antal frågor som på olika sätt fångar kompetensen i termer av kunskap. Kunskap vad gäller att upptäcka samverkansbehov, att kunna identifiera vilken/vilka samverkanspartner som är aktuella samt kunskap om rutiner för samverkan är goda. Praktiskt taget alla respondenter på basnivån uppger att de har mycket god eller ganska god kunskap om dessa aspekter av samverkan. Huruvida detta är ett resultat av projektet eller om denna kunskap fanns före projektet startade kan vi inte avgöra. En indikator på att projektet haft en påverkan på samverkansprocessen är att cirka hälften av de tillfrågade uppger att samverkan blivit bättre under den tidsperiod som de varit i kontakt med projektet. Kunskap om de fyra styrsystemen är inte lika väl utvecklad även om kunskapen om samverkanskoordinatorerna och samverkansforumet är god. Kunskap om chefsnätverken är dock låg bland baspersonalen vilket inte heller är anmärkningsvärt eftersom det kan antas ligga långt från baspersonalens vardagsarbete.

En annan aspekt av kunskap är hur väl personal på olika nivåer känner till de samverkande parternas uppdrag. Brister i kunskap om varandras uppdrag påtalades redan i Conradsson Ströms rapport (2016, sid 28) och att det finns förväntningar på annan verksamhet/ myndighet som inte alltid levs upp till. I fokusgrupperna diskuterades detta och det framkom ett behov att ytterligare öka kunskapen om varandras uppdrag. En arena för detta kan, enligt deltagarna, vara de uppskattade inspirationsdagarna.

Vid en jämförelse mellan resultaten från SQPM-studien som genomförts av Persson, S. och Hagquist, C. (odat.) framkommer att i flertalet av frågorna är värden i vår utvärdering generellt sett är bättre än i nämnda studie, vilket indikerar att samverkan bra.

[9] Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS) har i en rapport redigerad av Jonas Well (*Hur märker vi att det blir bättre? Framväxten av indikatorer inom den finansiella samordningen*) beskrivit femton kärnindikatorer som speglar genomförande och effekter av insatser inom finansiell samordning.

6.10 Slutsatser

I utvärderingsuppdraget ingick att efter de förutsättningar som gavs vad gäller resurser, tillgång till historiska data m.m. kartlägga fyra aspekter av samverkan samt undersöka hur situationen ser ut i Eksjö kommun.

1. Samarbetet mellan myndigheterna/vården inom de fem kommunområdena ska utökas efter behov och förutsättningar så det kommer medborgarna med rehabiliteringsbehov till godo.

Vår bedömning är att samverkan generellt sett är god. I förhållande till nivå och kvalitet på samverkan vi studerat i andra kontexter är det en väl fungerande samverkan. Samverkan har utvecklats under projekttiden. Personal på basnivå vittnar om nyttan av samverkan vilket indikerar att det kommer medborgarna till godo. Det finns dock variationer i nivå och kvalitet i samverkan mellan de involverade aktörerna. Detta beror bland annat på att det systematiska samverkansarbetet inte påbörjades vid samma tidpunkt i de olika kommunerna, samt att alla parter inte prioriterar samverkan i samma utsträckning. Att de socioekonomiska förhållandena varierar mellan kommunerna (de socioekonomiska nyckeltalen varierar) tycks inte påverka nivå på samverkan. Vi ser inget samband mellan nyckeltal och utfallet av samverkan.

2. Rehabiliteringen, där fler aktörer är inblandade, skall bli så effektiv som möjligt efter de resurser som samhället har att erbjuda.

De nio olika aspekterna av samverkan som baspersonalen beskrivit i enkät 2 visar tydligt att det finns en nöjdhet med kontakterna med andra parter, att samverkan är till stor hjälp i det löpande arbetet och att stödet från andra parter är gott. Ett undantag är dock erfarenheterna av samverkan med FK. På grund av resursläget inom och kärnuppdraget för FK har det inte varit möjligt för dem att prioritera samverkan i den utsträckning som varit önskvärt. Utifrån ”de resurser som samhället har att erbjuda” bedömer vi att den prioriteringen är motiverad. Det saknas dock data som kan visa att rehabiliteringen inte kan ytterligare effektiviseras genom en fortsatt utveckling av samverkan. Fram för allt fokusgrupperna indikerar att det finns ett behov av fortsatt utveckling av samverkan.

3. Underlätta för kommunområdena att skapa samverkanssystem på olika nivåer och efter behov som fungerar oberoende av regel-, organisations- eller personalförändringar.

Projektet har bidragit till att ge samverkan en tydlig struktur genom att implementera fyra olika typer av resurser: samverkanskoordinatorer, formella samverkansforum, chefsnätverk samt skriftliga överenskommelser om samverkan. De olika styrsystemen uppfattas svara mot behoven i relativt god utsträckning. Samverkanskoordinatorerna svarar mest mot behoven. Inget av styrsystemen är dock *oberoende* av regel-, organisations- eller personalförändringar. Detta är dock en orealistisk målsättning. Samverkansforskningen visar att samtliga sådana system är känsliga för denna typ av förändringar. Den bild de svarande i webenkät 1 ger är splittrad. Ungefär hälften anser att systemen är relativt stabila medan den andra hälften

anser att de påverkas märkbart/mycket. Samverkansforum och chefsnätverken påverkas mest och avtal minst.

4. Personal, på alla nivåer inom myndigheterna, skall ha god kännedom om hur samverkan fungerar och vilka system som samverkan bygger på.

Två huvudsakliga nivåer har kartlagts. Dels ledningsnivå inklusive politikernivån och dels basnivån. En närmare granskning av viken position i verksamheten de svarande uppger sig ha visar dock att de två kategorierna inte är helt renodlade. Inom den så kallade basnivån återfinns även svarande på en något högre administrativ nivå, t.ex. gruppchef. Detta innebär att webenkäterna sammantaget spänner över ”samtliga nivåer”.

Kunskapen om hur samverkan fungerar är god. Webbenkät 2 visar med tydlighet att en överväldigande majoritet bedömer sig ha mycket goda eller ganska goda kunskaper om samverkan. De kan upptäcka behovet, identifiera med vem man skall samverka och känner rutinerna. I webbenkät 1 är det endast en som inte anser sig kunna bedöma olika aspekter av samverkan. Kunskaper om de olika styrsystemen är också goda, men inte lika goda som kunskap om den konkreta samverkan. En majoritet har dock mycket eller ganska goda kunskaper om samverkanskoordinator och samverkansforum, men inte riktigt lika goda kunskaper om chefsnätverken och avtalen. Detta är heller inte förvånande eftersom de sistnämnda så att säga ligger längre från det dagliga samverkansarbetet. Målsättningen är att personalen skall ha *god* kännedom i dessa frågor och våra resultat tyder på att så är fallet för de som besvarat enkäterna.

5. Hur ser det ut i Eksjö, som valt att stå utanför, jämfört med övriga kommuner?

Eksjö har, som nämnts, valt att stå utanför projektet. Där gjordes bedömningen att man hade ett inarbetat samarbete som fungerade. I utvärderingsuppdraget ingick dock att granska om det förelåg skillnader mellan Eksjö och övriga kommuner. Vi kan konstatera att samverkan generellt sett inte är lika utvecklad i Eksjö som i övriga kommuner. Resultaten är dock inte helt entydiga och skillnaderna är med några undantag inte stora. Relationen till AF är likvärdig med andra kommuners, men samverkan med framför allt FK är betydligt mindre utvecklad i Eksjö än i övriga kommuner. Detta gäller även HS men där är skillnaderna inte stora jämfört med övriga. I en av fokusgrupperna framkom att representanterna från FK och AF upplevde en viss skillnad i samverkan med Eksjö jämfört med andra kommuner. Man hade en upplevelse av ”längre distans” till Eksjö. Trots dessa skillnader menar representanten från Eksjö i intervjun att samverkan fungerar tillfredsställande. Våra resultat indikerar vissa skillnader mellan samverkan i Eksjö och andra kommuner men att dessa skillnader inte kan anses vara av den omfattning och art att det på ett påtagligt sätt påverkar rehabiliteringsarbetet.

Referenser

Conradsson Ström, P. (2016) *Rapport Integrerad Samverkan – hur myndigheterna samverkar i de olika kommunområdena på höglandet*. Höglandets samordningsförbund.

Danermark, B. (2000) *Samverkan. Himmel eller helvete.* Stockholm: Gothia förlag.

Danermark, B. (2004) *Samverkan. En fråga om makt.* Örebro: LäroMedia AB.

Danermark, B., Germundsson, P. & Englund, U. (2011) *Samverkan för barns psykiska hälsa. Modellområden – psykisk hälsa, barn och unga.* Örebro universitet, Hälsoakademin.

Danermark, B. & Englund, U. (2017) *Utvärdering av Allmänna Barnhusets Projekt "Samverkansteam". Stöd till barn med föräldrar i konflikt efter separation.* Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset.

Danermark, B. & Germundsson, P. (2007) *Nya vägar till arbetsmarknaden – kvalitetssäkring av samverkan.* Sundsvalls kommun.

Danermark, B. & Germundsson, P. (2011) Social representations and power. I M. Chaib, B. Danermark & S. Selander (red.) *Education, Professionalization and Social Representations: On the Transformation of Social Knowledge.* London: Routledge.

Danermark, B. & Germundsson, P. (2013) Att studera samverkan i ett interaktionistiskt perspektiv. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson (red.) *Om samverkan - för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.

Danermark, B. & Kullberg, C. (1999) *Samverkan - välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.

Englund, U. (2017) *Samverkansprojekt, och sen då? – en uppföljande studie om samverkansprocessen kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*. Doktorsavhandling. Örebro universitet. Studies from the Swedish Institute for Disability Research 83.

Germundsson, P. (2011) *Lärare, socialsekreterare och barn som far illa. Om sociala representationer och interprofessionell samverkan.* Doktorsavhandling, Institutet för handikappvetenskap, Örebro universitet.

Riksrevisionen. (2011). *Samordning av stöd till barn och unga med funktionsnedsättning – Ett (o)lösligt problem? (2011:17)*. Stockholm.

Persson, S. & Hagquist, C. (odat.) *SQPM: Resultatsammanställning.* Centrum för forskning om barns och ungdomars psykiska hälsa. Karlstads universitet.

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

Widmark, C. (2015) *Divergent Conceptions. Obstacles to Collaboration in Addressing the Needs of Children and Adolescents.* Doktorsavhandling, Karolinska Institutet.

Bilagor

Bilaga 1. Spindelenkät

Välkommen till enkät kring Projekt Samverkan

Du är tillfrågad i egenskap av att du är samverkanskoordinator eller på annat sätt varit involverad i arbetet kring Projekt Samverkan.

Förutom i de två inledande frågorna gör du en egen bedömning av hur olika faktorer av samverkan fungerar just nu (nio frågor) på en skala från Mycket bra till Mycket dåligt.

Sist i enkäten har du möjlighet att komplettera eller motivera dina svar med egna kommentarer. Vi planerar även att genomföra fokusgrupper då du, ifall du har möjlighet att medverka, får möjlighet att utveckla och diskutera svaren.

1. I vilket kommunområde alt. organisation är du anställd?

- ☐ *Aneby*
- ☐ *Eksjö*
- ☐ *Nässjö*
- ☐ *Sävsjö*
- ☐ *Tranås*
- ☐ *Vetlanda*
- ☐ *Försäkringskassan*
- ☐ *Arbetsförmedlingen*
- ☐ *Hälso-och sjukvården*

Annan, vilken?

☐

2. I vilken roll har du främst varit involverad i projektet?

- ☐ *Samverkanskoordinator*
- ☐ *Medlem i lokal styrgrupp*

Annan, vilken?

☐

I de följande frågorna gör du en egen bedömning av hur olika faktorer av samverkan fungerar just nu.

Obs! Svara utifrån den samverkan du är involverad i relaterad till Projekt Samverkan.

3. Tillgång till resurser för samverkan (t.ex. tid, personresurser, finansiella medel)

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

4. Ledningens engagemang och stöd (hur du upplever att samverkan är förankrad, efterfrågad och prioriterad från ledningshåll)

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

5. Andra parters engagemang (hur du upplever att samverkande parter är involverade och engagerade i relation till upplevt behov)

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

6. Samsyn kring arbetssätt (hur du upplever samsynen kring arbetssätt i förhållande till konkurrerande viljor eller uppfattningar)

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

7. Kunskap om samverkanspartners (t.ex. om varandras uppdrag, ansvar, möjligheter och begränsningar)

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

8. Parternas regelverk harmonierar (hur du upplever samstämmigheten mellan de olika parternas styrande förordningar och regelverk ur ett samverkansperspektiv)

Mycket bra	Bra	Varken eller	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

9. Informationsflödet mellan parterna (hur du upplever att parter kan tillgodogöra sig väsentlig information via fungerande kanaler)

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

I de två följande frågorna svarar du utifrån det kommunområde där du är verksam. Om du är verksam i flera kommunområden gör du en sammantagen bedömning för respektive fråga. Vid behov lämna gärna kommentar i slutet av enkäten.

10. Samverkan mellan myndigheterna/vården inom ditt kommunområde tillgodoser behoven hos medborgare med rehabiliteringsbehov

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

11. Utifrån resurserna är rehabiliteringen där flera aktörer är inblandade i ditt kommunområde

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

Skriv gärna in eventuella egna kommentarer:

Bilaga 2. Webbenkät 1

Välkommen till enkät om projekt Uppdrag Samverkan

Förutom i de inledande frågorna, som handlar om dig själv, ber vi dig markera ett alternativ på varje rad i de följande frågeställningarna. Sist i enkäten kan du lämna eventuella egna kommentarer.

Jag är verksam som (du kan markera ett eller båda alternativen):

☐ *Politiker*
☐ *Tjänsteman*

Jag arbetar inom:

○ *En kommun*
○ *Regionen*
○ *Arbetsförmedlingen*
○ *Försäkringskassan*
○ *Annan verksamhet*

Om Annan verksamhet, vilken?

[ ]

.

Inom ramen för projekt Uppdrag Samverkan har ett antal övergripande styrsystem tagits fram. Syftet med dem är att underlätta samverkan mellan de berörda parterna. Vi har i utvärderingen identifierat fyra sådana styrsystem. De utgör olika typer av organisatoriska strukturer. I denna enkät ber vi dig att ta ställning till följande styrsystem:

a) samverkanskoordinatorer
b) formellt samverkansforum
c) chefsnätverk
d) skriftlig överenskommelse (avtal)

Ett av syftena med denna typ av organisatoriska strukturer är att de inte skall vara personberoende utan vara stabila och inte påverkas av regel-, organisations- eller personalförändringar. Vi ber dig att i nedanstående frågor ange i respektive kolumn hur du anser att styrsystemen påverkas av regel- organisations- och personalförändringar.

1. Hur anser du att de olika styrsystemen påverkas av regelförändringar?

	Påverkas inte alls	Påverkas något	Påverkas märkbart	Påverkas mycket	Kan ej bedöma
a) samverkanskoordinatorer	○	○	○	○	○
b) formellt samverkansforum	○	○	○	○	○
c) chefsnätverk	○	○	○	○	○
d) skriftlig överenskommelse (avtal)	○	○	○	○	○

.

2. Hur anser du att de olika styrsystemen påverkas av organisationsförändringar?

	Påverkas inte alls	Påverkas något	Påverkas märkbart	Påverkas mycket	Kan ej bedöma
a) samverkanskoordinatorer	○	○	○	○	○
b) formellt samverkansforum	○	○	○	○	○
c) chefsnätverk	○	○	○	○	○
d) skriftlig överenskommelse (avtal)	○	○	○	○	○

.

3. Hur anser du att de olika styrsystemen påverkas av personalförändringar?

	Påverkas inte alls	Påverkas något	Påverkas märkbart	Påverkas mycket	Kan ej bedöma
a) samverkanskoordinatorer	○	○	○	○	○
b) formellt samverkansforum	○	○	○	○	○
c) chefsnätverk	○	○	○	○	○
d) skriftlig överenskommelse (avtal)	○	○	○	○	○

De olika styrsystemen skall svara mot olika behov som behöver tillgodoses för att samverkan skall fungera smidigt. Exempelvis skall de samverkansavtal som tecknats klargöra ansvarsfördelning och chefsnätverken underlätta informationsutbytet på chefsnivå. Vi ber dig att fundera över i vilken utsträckning du anser att de olika styrsystemen möter de behov du anser föreligger.

4 . I vilken utsträckning anser du att de olika styrsystemen möter behoven?

	Möter behoven mycket bra	**Möter behoven till viss del**	**Möter inte alls behoven**	**Kan ej bedöma**
a) samverkanskoordinatorer	○	○	○	○
b) formellt samverkansforum	○	○	○	○
c) chefsnätverk	○	○	○	○
d) skriftlig överenskommelse (avtal)	○	○	○	○

.

Till sist vill vi be dig göra en egen bedömning av hur olika faktorer av samverkan fungerar just nu (fem frågor) på en skala från Mycket bra till Mycket dåligt. Relatera dina svar till projekt Uppdrag Samverkan.

5. Andra parters engagemang (hur du upplever att samverkande parter är involverade och engagerade i relation till upplevt behov)

Mycket bra	**Bra**	**Varken bra eller dåligt**	**Dåligt**	**Mycket dåligt**
○	○	○	○	○

6. Samsyn kring arbetssätt (hur du upplever samsynen kring arbetssätt i förhållande till konkurrerande viljor eller uppfattningar)

Mycket bra	**Bra**	**Varken bra eller dåligt**	**Dåligt**	**Mycket dåligt**
○	○	○	○	○

7. Kunskap om samverkanspartners (t.ex. om varandras uppdrag, ansvar, möjligheter och begränsningar)

Mycket bra	**Bra**	**Varken bra eller dåligt**	**Dåligt**	**Mycket dåligt**
○	○	○	○	○

8. Parternas regelverk harmonierar (hur du upplever samstämmigheten mellan de olika parternas styrande förordningar och regelverk ur ett samverkansperspektiv)

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

9. Informationsflödet mellan parterna (hur du upplever att parter kan tillgodogöra sig väsentlig information via fungerande kanaler)

Mycket bra	Bra	Varken bra eller dåligt	Dåligt	Mycket dåligt
○	○	○	○	○

Ev. egna kommentarer:

Bilaga 3. Webbenkät 2

Välkommen till enkät kring projekt Uppdrag samverkan

Du är tillfrågad i egenskap av medarbetare som med hög sannolikhet varit involverad i samverkan relaterad till samordningsförbundets projekt Uppdrag Samverkan.

I vilken kommun alt. organisation är du anställd?

- ○ *Aneby*
- ○ *Eksjö*
- ○ *Nässjö*
- ○ *Sävsjö*
- ○ *Tranås*
- ○ *Vetlanda*
- ○ *Försäkringskassan*
- ○ *Arbetsförmedlingen*
- ○ *Hälso- och sjukvåren (regionen)*
- ○ *Hälso- och sjukvården (privat)*

Annan arbetsgivare, vilken?

[ ]

Vilken är din yrkestitel?

[ ]

Enkäten är indelad i två delar. I den första delen ställs frågor kring hur samverkan fungerar och i den andra finns frågor om förhållandet till andra verksamheter. Frågorna har svarsalternativ på en fyr- eller femgradig skala.

Observera! Svara utifrån den samverkan du är involverad i relaterad till samordningsförbundets projekt Uppdrag Samverkan. Om du inte känner till projektet, var vänlig markera det nedan och gå därefter till enkätens sista sida och klicka på "Skicka in".

Kännedom om projektet

- ○ *Jag känner inte till projektet Uppdrag Samverkan*

Del 1 - Frågor om hur samverkan fungerar

1. Hur god kunskap skulle du säga att du har i fråga om att upptäcka behov av insatser som kräver samverkan?

Mycket god	Ganska god	Inte särskilt god	Inte alls god
○	○	○	○

2. Hur god kunskap skulle du säga att du har i fråga om att avgöra vilka andra samverkansparter som är aktuella?

Mycket god	Ganska god	Inte särskilt god	Inte alls god
○	○	○	○

3. Hur god kunskap skulle du säga att du har i fråga om vilka rutiner som gäller när du tycker att det föreligger behov av samverkan?

Mycket god	Ganska god	Inte särskilt god	Inte alls god
○	○	○	○

4. I vilken utsträckning har du kännedom om samverkanskoordinatorernas roll och funktion?

Mycket god	Ganska god	Inte särskilt god	Inte alls god
○	○	○	○

5. I vilken utsträckning har du kännedom om det formella samverkansforumets roll och funktion?

Mycket god	Ganska god	Inte särskilt god	Inte alls god
○	○	○	○

6. I vilken utsträckning har du kännedom om den skriftliga överenskommelsen om samverkan?

Mycket god	Ganska god	Inte särskilt god	Inte alls god
○	○	○	○

7. I vilken utsträckning har du kännedom om chefsnätverkets för samverkan roll och funktion?

Mycket god	Ganska god	Inte särskilt god	Inte alls god
○	○	○	○

Del 2 - Frågor om förhållandet till andra verksamheter

Obs: om du arbetar på Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, inom kommunen resp. hälso- och sjukvården så hoppar du över just den raden i varje fråga.

Hur ofta hänvisar/aktualiserar/remitterar du ärenden till:

	Mycket ofta	Ofta	Ibland	Sällan	Aldrig
Försäkringskassan	○	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○	○

Hur ofta har du kontakt med personer som arbetar inom:

	Mycket ofta	Ofta	Ibland	Sällan	Aldrig
Försäkringskassan	○	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○	○

Hur lätt tycker du det vanligtvis är att komma i kontakt med nedanstående verksamheter när du vill diskutera eller hänvisa/aktualisera/remittera någon?

	Mycket lätt	Lätt	Svårt	Mycket svårt
Försäkringskassan	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○

Hur nöjd är du med den initiala information du får kring de som du hänvisat/aktualiserat/remitterat till:

	Mycket nöjd	Nöjd	Missnöjd	Mycket missnöjd	Inte fått information
Försäkringskassan	○	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○	○

Hur nöjd är du med hänvisnings-/aktualiserings-/remissförfarandet till:

	Mycket nöjd	Nöjd	Missnöjd	Mycket missnöjd
Försäkringskassan	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○

Hur nöjd är du vanligtvis med väntetiden när du hänvisar/aktualiserar/remitterar någon till:

	Mycket nöjd	Nöjd	Missnöjd	Mycket missnöjd
Försäkringskassan	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○

Hur användbar är den fortlöpande återkoppling du får kring de du hänvisat/aktualiserat/remitterat till:

	Mycket användbar	Ganska användbar	Inte särskilt användbar	Inte alls användbar	Aldrig fått återkoppling
Försäkringskassan	○	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○	○

Hur stor hjälp får du av nedanstående verksamheter för att du själv i vardagsarbetet i din egen verksamhet ska klara av att hantera ett ärende?

	Stor hjälp	Ganska stor hjälp	Inte särskilt stor hjälp	Ingen hjälp alls
Försäkringskassan	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○

På det hela taget, hur nöjd är du med hur nedanstående verksamheter fungerar?

	Mycket nöjd	Nöjd	Missnöjd	Mycket missnöjd
Försäkringskassan	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○

Hur bra tycker du stödet du får från nedanstående verksamheter är?

	Mycket bra	Bra	Dåligt	Mycket dåligt
Försäkringskassan	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○

I vilken utsträckning har servicen du får från nedanstående verksamheter förbättrats under den tidsperiod som du varit i kontakt med projektet?

	Mycket	Ganska mycket	Inte särskilt mycket	Inte alls
Försäkringskassan	○	○	○	○
Arbetsförmedlingen	○	○	○	○
Kommunen	○	○	○	○
Hälso- och sjukvården	○	○	○	○

Här kan du lämna eventuella egna kommentarer: