

2014

Harry
Pettersson
Utvärdering
AB

**UTVÄRDERING AV ACT-TEAMET I
MALMÖ
SLUTRAPPORT
2014**

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
1.1 Samverkansutvärdering	3
1.2 Uppläggnings av utvärderingen	5
2 Uppfattningar om samverkan – projektets giltighet	6
3 Genomförandet	11
3.1 Samverkan generellt	11
3.2 Samverkan i styrgruppen	13
3.3 Arbetet i ACT-teamet	16
3.4 Summering av genomförandet i teamets arbete	25
4 Hållbarheten	27
5 Summerande analys	30
Bilaga 1. Några tankar om samverkan och utvärdering	34
Referenser	38

Utvärdering av ACT-teamet i Malmö - Samverkansaspekten

1 Inledning

Genom ett samarbete mellan Malmö stad och Psykiatri Skåne bedrivs sedan slutet av 2011 ett projekt för att förbättra möjligheterna att ge utökat stöd åt personer med allvarlig psykisk sjukdom eller funktionsnedsättning kombinerat med allvarliga sociala problem. Projektet förväntas pågå till slutet av 2015. Den sk ACT-modellen tillämpas, vilket innebär att vård- och stödåtgärder samordnas i ett särskilt team som är gemensamt mellan de båda parterna. Regionen svarar för utredning och diagnostik och staden huvudsakligen för insatser kring boende och boendestöd. Modellen inriktar sig på åtgärder av rehabiliterande karaktär och syftar till att kunna nå deltagaren dagtid samt under övrig tid efter behov. Man vill undvika hemlöshet och bekämpa missbruk. Samtidigt är det en strävan att minska slutenvårdsinsatserna.

Teamet rekommenderar in- och utskrivning av patienter i slutenvård och psykiatrisk behandling. De har därvid lovats lyhörighet i förhållande till inskrivande klinik. Vad gäller psykosociala insatser från stadens sida har teamet en helt och hållet rådgivande roll. De båda huvudmännen skriver in deltagare i projektet som är vårdkrävande och i behov av stora sociala stödinsatser. Projektet utvärderas vad avser resultat- och effektmålen av Centrum för evidensbaserade psykosociala insatser (CEPI) vid Lunds universitet. CEPI studerar också implementeringen med hjälp av en programtrohetsskala (Ansökan om insatsstöd 2011-06-07). Projektet stöds av Finsam Malmö. Föreliggande slutrapport avser en samverkansutvärdering av projektet. En första rapport från utvärderaren presenterades i början av 2013.

1.1 Samverkansutvärdering

Som ett komplement till den utvärdering som utförs avseende resultat- och effektmålen i projektet, genomför undertecknad Harry Petersson en utvärdering av hur samverkan fungerar. Uppdraget har initierats och finansieras av Finsam i Malmö.

Bakgrunden till uppdraget är att ACT-projektet har ett uttalat samverkansperspektiv. Denna samverkan avser såväl organisationsnivå som utförandenivå. På organisationsnivån manifesteras detta genom bildandet av en styrgrupp med representanter för bl a staden och psykiatrin. På utförandenivån etableras ett multiprofessionellt team. Utbytet av kunskaper och erfarenheter om varandras kompetenser prioriteras. Särskilda utbildningsinsatser görs också.

Utvärderingen av samverkan i ACT-projektet har följande syften:

- att ge en bild av hur processen utvecklas i projektet
- att vara ett stöd i den läroprocess som etableras i projektet
- att peka på utvecklingsfrågor i samband med samverkan

För att besvara dessa frågor genomförs en sk förklarande processutvärdering som inriktas på att undersöka projektprocessen med fokus på gynnande och missgynnande faktorer ur ett samverkansperspektiv. I bilaga finns redovisat de utgångspunkter som jag använt mig av tillsammans med Joakim Tranquist i ett antal utvärderingar om samverkan i främst Skåne. Men några inslag i modellen kan särskilt nämnas här.

Inledningsvis analyseras processens *giltighet*. Med det menas att jag undersöker i vad mån de aktörer som finns i och runt processen uppfattar behovet av stödåtgärder för målgruppen som angelägna. De får också ta ställning till syftet med projektet. I ett andra steg undersöks *genomförandet* av projektet. Genomförandet är av naturliga skäl centralt i ett projekt, eftersom det är där som verksamheten skall etableras och målen uppnås. Vi utgår från en enkel modell utifrån begreppen *förstå*, *kunna* och *vilja* (Lundquist 1987, Sannerstedt 1997). *Förstå* handlar om utförarna i projektet har lyckats etablera en djupare förståelse hos sig själva för de problem man är satta att lösa. Det kan synas banalt, men i en samverkan kan detta inte sällan bli komplext, eftersom flera olika professioner avses agera tillsammans. *Kunna* avser bl a om projektet har utrustats med tillräckliga och relevanta resurser för att genomföra sitt arbete. Den handlar inte bara om ekonomi utan kanske mer om att de rätta professionerna finns med. Att *vilja* genomföra något hänger nära samman med de båda första faktorerna. Goda förutsättningar i dessa brukar vara en bra grund för att också vilja.

Det tredje inslaget i modellen är ett *hållbarhetsperspektiv*. Jag frågar mig där bl a vilka förutsättningar projektet har att implementeras i reguljär verksamhet. En erfarenhet från tidigare projekt är att implementeringsresonemangen kommer in för sent

i diskussionerna. Det är också ett spørsmål som inte bara behöver tas upp i projektet utan framför allt kanske av de olika deltagande modermyndigheterna.

Det lärande perspektivet kommer till uttryck på det sättet att utvärderingens resultat kommer projektet till del redan under projekttiden. Detta skedde också med hjälp av den delrapport som presenterades i början av 2013.

1.2 Uppläggnings av utvärderingen

Två undersökningsdelar har genomförts. Den första gjordes under hösten 2012 efter det att projektet alltså varit igång ett tag och hunnit stabilisera sig. Medlemmarna av styrgruppen och i ACT-teamet besvarade en enkät med huvudsakligen öppna svars-
möjligheter. Samtliga tillfrågade svarade då på enkäten, vilket är mycket tillfreds-
ställande. Vissa internbortfall fanns, men de förrycker inte resultaten. Dessutom har
processledaren intervjuats vid två olika tillfällen. Resultatet från undersökningen
presenterades i en första rapport i februari 2013. Såväl styrgruppen som teamet in-
formerades muntligt och skriftligt om resultaten. Avsikten var bl a att skapa en
gemensam grund för reflektion om samverkan i projektet. Samma procedur upprepa-
des under hösten 2014, dvs när projektet var etablerat och stod inför en sannolik im-
plementering. Svarsviljan var även vid detta tillfälle mycket god. Huvudfokus lades
vid det senare tillfälle på implementerings- och hållbarhetsfrågorna. Uppdraget är i
och med denna rapport avslutat.

2. Uppfattningar om samverkan - projektets giltighet

Vi ville ta reda på vilken uppfattning styrgruppens medlemmar och teammedlemmarna har till hur samverkan fungerar i projektet. Vi eftersträvar att så långt som det är möjligt redovisa uppfattningarna från styrgruppen och teamet parallellt. På så sätt kan direkta jämförelser göras. Vi startar med att undersöka giltigheten i projektet.

Giltigheten handlar om relevansen i de antaganden som ligger bakom ett projekt. En väl fungerande samverkansprocess underlättas om det finns ett ömsesidigt beroende mellan de olika aktörerna i en samverkan. En förutsättning för detta är att aktörerna har en gemensam uppfattning om syftet och målen (jmf Lindqvist 2000). Anledningen är att detta sedermera påverkar de prioriteringar som parterna gör i anslutning till insatsen. För att fördjupa denna analys vill vi här även belysa hur väl förankrat projektet var vid starten. Forskare har visat på att processer som är väl förankrade hos de deltagande parterna har större möjligheter att lyckas. Conrah (2003) talar exempelvis om en samverkansstruktur och i det inbegriper han tre faktorer: 1. Deltagande aktörer 2. Samförstånd om hur samverkan skall utföras och 3. Att aktörerna är beredda att ta ansvar för implementeringen. Vi belyser de båda första faktorerna i detta avsnitt och återkommer till implementeringsfrågorna under avsnittet hållbarhet.

I den första rapporten från utvärderingen kunde vi **summera** resultaten avseende **giltighetsfaktorn** på följande sätt. Det var en i huvudsak positiv bild som framkom avseende giltigheten. Samverkansstrukturen var i allt väsentligt på plats vid starten. I denna riktning pekade det faktum att de deltagande aktörerna var ense om att det fanns en god förankring av projektet i starten – åtminstone på myndighetsnivå. Vi kunde vidare notera att de tillfrågade medlemmarna av såväl styrgruppen som teamet i huvudsak var ense om syftet med projektet. Alla framhöll vikten av att kunna erbjuda deltagarna ett gott stöd och varierade vårdmöjligheter. Styrgruppsmedlemmarna betonade något mer vikten av att ha en god organisation och teammedlemmarna å sin sida framhöll i större utsträckning argument kopplade till deltagarnas välbefinnande.

Det finns alltså ingen anledning att återigen gå på djupet i en analys av giltighetsfaktor. I något avseende kan vi dock göra en komplettering. Det gäller inställningen till syftet med projektet. Anledningen är bl a att nästan hälften av medlemmarna i tea-

met är relativt nyrekryterade in i verksamheten. Fem av elva tillfrågade i teamet angav nämligen att de anställts för ett år sedan eller senare. I styrgruppen kunde vi på motsvarande sätt endast observera ett byte på senare tid.

Låt oss då se vilken uppfattning teamets ledamöter hade om syftet med projektet. I vår tidigare studie, som genomfördes hösten 2012, kunde vi bl a notera att teampersonalen betonade möjligheten att arbeta på ett samlat sätt med en grupp människor med stora behov. Några citat kunde belysa: - *Att arbeta med en klientgrupp med psykisk sjukdom som har omfattande behov och/eller som är svårmotiverade till vård.* En annan tillfrågad uttryckte sig så här: - *Att få deltagare att må bättre psykiskt och fungera bättre i sina liv ..* . Några pekade också på vikten av att kunna erbjuda deltagarna hjälp och stöd i deras naturliga miljö. Flera nämnde att brukartillfredsställelsen är viktig. Någon nämnde att man kunde ägna var och en ett stort intresse och att det fick ta tid. Man kunde alltså erbjuda skraddarsydda lösningar. Det är onekligen individanpassningen av insatserna som kommer i förgrunden. Det är viktigt att deltagaren kan få ett bättre liv och en möjlighet till rehabilitering.

Inga påtagliga förändringar i synen på syftet kan noteras i vår uppföljande studie 2014. En av de relativt nyrekryterade medlemmarna till teamet uttryckte sig exempelvis på följande sätt: - *Syftet är att stödja deltagare i alla områden av livet som de önskar stöd inom. Samordna och förmedla kontakter på insatser som inte kan beslutas om inom teamet. ... Minska slutenvårdskonsumtionen.* En annan av de nyrekryterade menade: - *Syftet med ACT-teamet uppfattar jag är att låta personernas återhämtningsprocesser stå i centrum genom att vi försöker stötta och undanröja så mycket som möjligt av de strukturella hinder som annars vanligen hindrar personer att komma vidare eller rent av är destruktiva.*

De flesta av de tillfrågade menade också att syftet med projektet inte förändrats på något sätt utan varit stabilt under den tid de kunde överblicka. Den enda förändring vi kunde finna var den som uppgavs handla om ”... ärenden där situationen inte är lika förtvivlad och där personen kanske fungerar hjälpligt och kan upprätthålla ordinarie kontakter, men där det bedöms att det skulle behövas mer omfattande komplexa insatser för att åstadkomma en önskvärd utveckling”. Vår sagesperson menade att det är en förändring, men att ett dylikt engagemang inte fick innebära en undanträngning av insatser för målgruppens deltagare.

Vi kunde alltså konstatera att synen på syftet med projektet i huvudsak är den samma som två år tidigare. Vi såg inte någon skillnad i uppfattning mellan medlemmar som tillhört teamet från början och de som tillkommit efter hand. Styrgruppsmedlemmarnas inställning var också stabil.

En fråga som hör nära samman med den om syftet är om **teamet kan uträtta** något utöver det som varje enskild myndighet och organisation kan utföra på egen hand – dvs utan att något team bildas. Vid vår första undersökning under hösten 2012 framhöll representanter för båda aktörsgруппerna det samlade grepp som kunde tas för individen. Styrgruppens medlemmar tryckte bl a på den kontinuitet som kan uppnås genom den här typen av insatser. – *Ett gemensamt perspektiv och en möjlighet för klienten att få stöd och hjälp på ett annat sätt. Antalet vård- och myndighetskontakter reduceras*, menade en medlem av styrgruppen. En annan tillfrågad uttryckte sig så här: - *Vi har olika uppdrag och kan därmed inte utföra allt som patienten behöver*. Andra faktorer som framhölls var möjligheten till täta kontakter med individen, bättre anpassade insatser och mindre konsumtion av slutenvård.

Bland teamets medlemmar nämndes vid detta tillfälle särskilt den snabba kommunikationen mellan olika aktörer. Detta gynnar goda insatser för deltagaren. Någon menade också att man hade mer tid för patienten än vad som annars var möjligt. En annan teammedlem sade: - *Planer kan utformas med större kunskap om sociala system och med bättre kontaktytor mot stadsdelarna*.

Vi ställde vid vårt senare undersökningstillfälle frågan endast till teamets medlemmar. Orsaken var den relativt stora personalomsättning som varit i teamet. Vi ville se om detta haft en påverkan på inställningen till spörsmålet.

Några av de tillfrågade betonade värdet av att ha en helhetssyn. En kommentar löd: - *Helhetssyn på människan och helhetsgrepp på de ofta kniviga situationer som uppstår och som flera deltagare ständigt befinner sig i*. En annan tillfrågad var inne på samma spår: - *Teamets möjlighet att utföra sociala och medicinska insatser medför en bättre helhetssyn och jag tror att mer insatser blir utförda och på ett bättre sätt*. Andra tillfrågade betonade mer samarbetsaspekten. Någon menade: - *Vi samarbetar dagligen på ett naturligt sätt. Vi slipper sitta "leta" efter varandra via telefon eller mail*. En ytterligare kommentar på samma tema var: - *Då vi alla är samlade och har möjlighet att dela med oss av våra kunskaper och erfarenheter kan vi möta upp deltagarnas behov på ett sätt som hade varit svårt, omöjligt, ifall vi inte varit samlade och arbetat så tätt ihop som vi gör nu*. En annan synpunkt handlade om ett förmodat

utökat förtroende för insatserna: - ... *Jag tror även att förtroendet för teamet generellt är stort eftersom vi olika aktörer/professioner finns samlade i ett team. ... En ytterligare aspekt som nämndes av några var den snabbhet med vilken teamet arbetar. : ... rätt insats vid rätt tillfälle, var uppfattningen.*

Det skall till detta också nämnas att vi i en särskild fråga undrade på vilket sätt **deltagarna betjänades** att det samarbete som sker. Det som framkommer tydligare i denna fråga är den snabbhet med vilken insatserna till deltagarna kan göras: - *Nätverket kring deltagaren/kunskapen om deltagaren från olika personer leder till att en försämring troligtvis uppmärksammas snabbare och att man då kan sätta in extra åtgärder, menade en tillfrågad. Vi har vidare haft anledning att på olika sätt belysa socialsekreterarnas roll i samverkansarbetet. Det har ofta handlat om deras kringskurna ställning. Det är då intressant att lägga märke till följande kommentar: - Även om socialsekreterarna i teamet inte har delegation så besitter vi en kompetens om systemet som jag tror underlättar för deltagarna i kontakten med socialtjänsten. Denna kunskap delar vi med oss av till våra kollegor. Samma sagesperson menade också att brukarspecialistens medverkan i teamet var ovärderlig ”... och att den kompetens och det synsätt vi får av henne gör att vi får en bättre kontakt och förståelse för deltagarna... ”.*

Vi fick alltså en provkarta på de positiva effekter som ett samlat arbete för med sig enligt de tillfrågade. Detta synsätt avvek inte på något påtagligt sätt från de resultat vi fick vid vårt första undersökningstillfälle. Möjligen kan man säga att vi fick en fördjupad insikt om samverkan. Det fanns inga skillnader mellan nyrekryterad personal och övriga.

Den avslutande analyspunkten avseende programmets giltighet handlar om den **förankring som projektet** har bland involverade myndigheter och organisationer. Vi kunde i vår första rapport konstatera att de tillfrågade medlemmarna i styrgruppen hade en positiv syn på om projektet var väl förankrat hos respektive myndigheter vid starten. De synpunkter som framkom i övrigt avsåg främst frågan om informationen ute i respektive organisation. Vissa ansvarsfrågor var uppenbarligen inte lösta vid starten – därav förseningen av det samverkansavtal som så småningom slöts. Som utvärderare får man dock intrycket att projektet var relativt väl förberett före starten. Alla de viktigaste frågorna om ansvarsfördelning, organisation och målgrupp fick sin lösning. Därmed har en viktig grund lagts för ett lyckligt genomförande av projektet. Vi hade ingen anledning att återkomma till frågan vid det senare undersöknings-

tillfället. Vi frågade om hur samverkan med vårdgrannarna fungerar, men det återkommer vi till i nästa kapitel.

Vi kan **summera frågan om projektets giltighet**. Liksom vid vårt tidigare undersökningstillfälle kunde vi notera en i huvudsak positiv bild av faktorn giltighet. Samverkansstrukturen var i allt väsentligt redan tidigare på plats. Ledamöterna i projektets styrgrupp var ense om utgångspunkterna för projektet och det syntes väl förankrat – åtminstone i respektive myndighets/samverkansparts ledningar. Det fanns – och finns fortfarande – en omfattande enighet om projektets syfte såväl bland projektets styrgrupp som bland medlemmarna i teamet. I det senare har en omfattande nyrekrytering förekommit. Detta har dock inte medfört någon förskjutning i uppfattningen om projektets syfte och utgångspunkter. Frågan om deltagarnas väl och ve kom i förgrunden men också värdet av att kunna samverka över myndighetsgränserna. Vi återkommer till frågan om projektens implementering längre fram.

3. Genomförandet

3.1 Samverkan generellt

Genomförandet av ett projekt av det här slaget handlar i ett samverkansperspektiv om hur processerna i projektet satts igång och fungerar. Projektet har vid skrivande stund varit igång i knappt tre år. Det innebär att man kan förvänta sig en stabilitet i genomförandet av de processer som satts igång. Vi kunde i den tidigare studien konstatera såväl positiva som negativa omständigheter i genomförandet. Till de positiva hörde bl a de upplevda fördelarna med det täta samarbete som finns i teamet. De festa tyckte att arbetet i teamet var spännande och att de gjorde framsteg. Till de negativa hörde ett antal försvårande omständigheter som huvudsakligen var kopplade till de administrativa uppföljningssystemen. Som negativt vid genomförandet uppfattades också socialsekreterarnas kringskurna roll. Vi skall återkomma till dessa förhållanden i den uppföljning som nu gjorts. Vi inleder med att ta upp frågan om hur man **generellt ser på samverkan** i projektet.

Styrgruppsmedlemmarna framhöll – liksom för två år sedan – att samverkansklimatet var gott i projektet. Bland fördelarna nämndes särskilt det samordnade arbetet med klienterna/deltagarna. Ett par röster kan exemplifiera: - *Den unika vårdinsats som möjliggörs dessa brukare.* En annan medlem av styrgruppen uttryckte sig så här: - *Att man arbetar tillsammans med den enskilde som fokus och egentligen inte tänker på från vilken organisation man kommer.* Några kommentarer handlade om de fördjupade möjligheterna till en dialog mellan olika huvudmän som projektet innebär. Men det fanns också negativa kommentarer. Nästan samtliga var inne på de svårigheter som finns att överbringa de gränser som finns mellan huvudmännen. – *De administrativa gränserna mellan de två huvudmännen, ex dokumentationsfrågan, olika avtal kring arbetstid osv,* var en kommentar från en ledamot i styrgruppen. Ett par kommentarer handlade om obalansen mellan huvudmännen i projektet: - *Obalans med antal tjänster mellan kommunen och landstinget,* menade en tillfrågad. En tredje typ av kommentarer var det bristande beslutsmandatet för socialsekreterarna: - *Att socialarbetarna emellanåt har svårt med tillgång till stöd och ingångar för brukarna i den egna organisationen,* enligt en av de tillfrågade.

Vi frågade också styrgruppens medlemmar om samverkan förändrats på något sätt sedan starten. Två omständigheter nämndes. Ett par tillfrågade menade att samverkan inom teamet uppenbarligen hade utvecklats positivt: - *Samarbetet inom teamet har utvecklats,* var en kommentar. En kommentar handlade vidare om att teamet

trots de administrativa problemen hade hittat praktiska lösningar. I övrigt kunde inga mer påtagliga förändringar noteras. Möjligen kan nämnas att ett par kommentarer handlade om att förtroendet hos styrgruppens medlemmar med ACT-arbetet hade fördjupats.

Det kan noteras att de negativa kommentarer som kom fram för två år sedan var av samma karaktär som vi återgivit ovan. Det är svårt att avgöra om problemen förvärrats eller är av samma karaktär som tidigare. Men vi kan slå fast att problemen knappast fått sin lösning ännu.

Vi frågade också teamets medlemmar om deras generella uppfattning om hur samverkan fungerar. De positiva omständigheter som nämns mest handlar om den samlade kompetens som finns inom teamet: - *Att teamet använder varandras kompetens på ett konstruktivt sätt, öppna prestigelösa samtal om deltagarna*, menade en tillfrågad. En annan uttryckte sig så här: - *Möjligt att ta del av varandras kunskap och kompetens, möjlighet att kunna täcka de behov som deltagarna har på ett snabbt och smidigt sätt då all kompetens är samlad och tillgänglig*. Samverkan fungerar uppenbarligen bättre och bättre allt eftersom teamet arbetar: - *Bättre och bättre. Den psykiatriska klangen klingar ej alltid högst längre*, menade en tillfrågad.

Vi frågade också teammedlemmarna om de negativa erfarenheterna av samverkan. Den vanligaste kommentaren handlar om socialsekreterarnas roll. – *Att socialsekreterarna inte kan ta myndighetsbeslut*, ansåg en teammedlem. Detta medför ett merarbete för teamet och speciellt för socialsekreteraren. Ett vanligt svar från teammedlemmarna är också att man inte kan nämna något som är negativt.

Sammanfattningsvis är grundinställningen från teamets medlemmar angående samverkan positiv. Den har inte påtagligt förändrats mellan våra undersökningstillfällen. Fördelarna med att arbeta i ett team synes uppenbara och nämns flitigt i kommentarerna. Man tycker också att arbetet utvecklats efter hand. Visserligen nämner någon att hela teamet borde ha rekryterats vid ett och samma tillfälle, men det är samtidigt klart att väldigt få – om ens inga – negativa kommentarer handlar om svårigheterna att inlemma nya medlemmar i teamet. Detta har uppenbarligen skötts på ett professionellt sätt. Att de negativa kommentarerna om socialsekreterarnas kringkurna roll fortfarande är så frekventa är ingen överraskning. Problemet har ännu så länge inte fått någon klar lösning. I stället arbetar teamet uppenbarligen med att lösa proble-

men efter hand. I vår tidigare rapport kunde vi redovisa negativa omständigheter som handlade om svårigheterna med att komma igång med samverkansarbetet. Dessa kommentarer saknas nu helt.

Även styrgruppsmedlemmarnas generella uppfattning och samverkan i projektet var i grunden positiv. Bland fördelarna nämndes särskilt det samordnade arbetet med klienterna/deltagarna. Kommentarer fanns också om att teamets samverkan uppenbarligen hade utvecklats positivt och att teamet trots de administrativa problemen hade hittat lösningar.

3.2 Samverkan i styrgruppen

Styrgruppens uppgifter finns fastlagda i det samarbetsavtal som ingåtts mellan parterna. Där regleras vilka som skall ingå i styrgruppen, dvs företrädare för såväl psykiatrin som socialtjänsten i Malmö samt en företrädare för brukar- och anhängigorganisationer i Malmö. Dessutom ingår en företrädare för Centrum för Evidensbaserade Psykosociala Insatser (CEPI) i Lund som adjungerad samt processledaren. Ordförande är en företrädare från vuxenpsykiatrin i Malmö och sekreterare är processledaren. Styrgruppen har följande uppgifter:

- att besluta om utformningen av verksamheten
- att förankra verksamheten hos respektive huvudman
- att följa upp och utvärdera verksamheten samt
- att fastställa årlig plan för kompetensutveckling.

Styrgruppen underkastas kravet på enhällighet i besluten för att de skall vara gällande.

Vi bad i vår tidigare undersökning styrgruppsledamöterna att kommentera uppgifterna för styrgruppen. Som den redovisningen gav vid handen har styrgruppen de sedvanliga uppgifterna att styra, leda och följa upp processen. Vi redovisade dessa resultat i vår första studie och valde därför i denna undersökning att enbart fråga ledamöterna om uppgifterna förändrats sedan starten. Alla menade att så inte var fallet – åtminstone inte principiellt. Ett par kommentarer gav dock vid handen att diskussionerna i styrgruppen blivit mer professionella allt eftersom ledamöterna lär känna varandra bättre samt får en ökad inblick i varandras verksamheter. I övrigt verkar allt fortgå som tidigare.

Vi frågade denna gång – liksom tidigare – hur samverkan inom styrgruppen fungerar. De flesta angav positiva erfarenheter som i de flesta fallen handlade om det goda samarbete som finns inom styrgruppen. – *Det goda samtalet och ambitionen att föra fram bra saker*, var en kommentar. En annan tillfrågad menade: - *Öppen, prestigelös och konstruktiv dialog*. När vi frågade om vad som var negativt valde ledamöterna att antingen inte ge något svar eller att säga att det inte fanns mycket att ändra på. Någon tillfrågad menade att man ibland hade överdrivet höga förväntningar på varandras verksamheter.

Det är förstås ett gott betyg som ges åt den egna samverkan i styrgruppen. Vi kan konstatera att resultatet stämmer väldigt bra överens med det vi fann i föregående studie. Ledamöterna var även då i huvudsak positiva till samarbetet. Vid det tillfället fanns ett par negativa kommentarer som bl a handlade om svårigheterna i de administrativa systemen. De kommentarerna förekommer inte i denna senare undersökning.

Vi berörde enbart översiktligt frågan om ACT-teamets förankring bland de olika vårdgrannarna i vår första studie. Vi nöjde oss med att konstatera att styrgruppens ledamöter var i stort sett nöjda med förankringen i respektive organisationsledning. Det finns emellertid anledning att nu återkomma till detta spörsmål och ställa oss frågan om hur **samarbetet med de olika vårdgrannarna** fungerar. Det gäller exempelvis frågor om boendestöd, sysselsättning och ekonomiskt bistånd. Vi frågade ledamöterna om hur det samarbetet fungerar idag. Hälften av ledamöterna menar att dessa kontakter fungerar bra, medan resten hade synpunkter. De handlar uteslutande om socialarbetarnas insatser. Några kommentaren kan belysa. – *Vi har fortfarande problem med mandat för kommunens anställda socialsekreterare*, menade en ledamot. En annan tillfrågad var inne på samma tema: - *Teamets medlemmar utför vissa insatser själva som boendestöd, men saknar mandat att besluta om boende och ekonomiskt bistånd, vilket försvårar vägen till insatser*. Det är uppenbart att socialsekreterarnas roll blir kringskuren och att detta sannolikt återverkar på teamets funktion. Vi kommer längre fram att också återge teammedlemmarnas syn på detta. Men det synes vara så att detta är en avvikelse i förhållande till ACT-modellen i dess ursprungliga form.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att ledamöterna är fortsatt positiva till den samverkan som sker i styrgruppen. Flera menar att arbetet sker i en positiv anda.

Socialsekreterarnas ställning oroar dock flera ledamöter och någon uppger också att detta försvårar teamets arbete.

3.3 Arbetet i ACT-teamet

Vi kunde ovan belysa hur samverkansarbetet fungerar på ett generellt plan i projektet. De positiva sidorna verkade överväga. Vi går nu vidare och belyser mer ingående synen på ACT-teamets arbete. Vi tar upp såväl styrgruppsmedlemmarnas som teamets egna synpunkter.

I vår förra studie frågade vi teamets medlemmar om hur de såg på **sina uppgifter och aktiviteter**. Teamet arbetar på det sättet i sitt arbete att det utses en samordnare, som har det huvudsakliga ansvaret för kontakten med deltagaren. Enligt uppgift arbetar teamets medlemmar ofta i par då de bedriver sitt uppsökande arbete gentemot deltagaren.

Av naturliga skäl uppehöll sig vid detta tillfälle flera av de svarande vid åtgärder som var direkt riktade till deltagarna. Några exempel vi kunde se ur enkätsvaren kan belysa detta. – *Alla uppgifter som stödjer individer att nå livsmål ...*, menade en tillfrågad teammedlem. En annan tillfrågad kommenterade på följande vis: - *Mycket praktiskt stöd i deltagarens vardag, stödsamtal, tät läkarkontakt, hjälp med medicinering, stöd i myndighetskontakter gällande t ex boende och sysselsättning ...* . Åter en tillfrågad svarade: - *Etablera kontakt med olika deltagare. Och utifrån deras önskemål göra och genomföra behandlings- och rehabiliteringsplaner*. Flera tillfrågade sade att den uppsökande verksamheten är viktig.

När vi nu återvände till teamet frågade vi medlemmarna om de ansåg att **uppgifterna/aktiviteterna hade förändrats** på något sätt. Majoriteten menade att så inte var fallet – åtminstone inte principiellt. Några kommentarer kan belysa synpunkterna. – *Nej, det har varit likartade insatser där mycket fokus är på det motiverande arbetet*, var en kommentar från en teammedlem. En annan menade: - *Inte generellt, men jag har uppfattat att det har blivit mer snack om IPS och sysselsättning*. Några valde enbart att svara nej på frågan. Bland dem som tyckte att en förändring skett fanns följande kommentarer. – *Ja, vi har ett bredare utbud och är mer fantasifulla. Våra deltagare vågar också öppna upp och uttala förväntningar av alla möjliga slag som vi försöker möta*. Åter en annan kommentar var: - *Aktiviteterna förändras hela tiden då olika behov hos deltagare förändras...* . Vi kan alltså **sammantaget** inte notera några mer omfattande förändringar i de uppgifter och de aktiviteter man har inom projektet.

Svaren behöver inte innebära att samarbetet är det samma som tidigare. Trots i stort sett oförändrade uppgifter har dock något år gått sedan vi gjorde vår förra studie. Vi kan tänka oss flera möjliga utvecklingar av den samverkan som sker i teamet. Bl a har teamet blivit fullt bemannat under den tiden. Man kan kanske också förvänta sig att samverkan har fördjupats och utvecklats under tiden som medlemmarna allt bättre lär känna varandra. Vi frågade därför om **samverkansarbetet i teamet hade förändrats** på något sätt. En minoritet menade att inget hänt medan de flesta ansåg att samarbetet hade utvecklats vidare. Några röster kan exemplifiera. – *Ja, det blir bättre och bättre hela tiden*, menade en tillfrågad teammedlem. – *Det har blivit högre i tak och mer prestigelöst efterhand som teamet har arbetat tillsammans*, ansåg en annan tillfrågad. Åter en annan medlem menade: – *Delvis. Det förs en ständig dialog kring utveckling. Dialog kring både brister och styrkor. SIP (samordnad individuell planering) har börjat användas i vidare utsträckning*. Åter en annan teammedlem sade: – *Teamet har växt i antal och ju mer vi lär känna varandra ju starkare har även tilliten inom teamet blivit. I ständig förändring, vilket är positivt*.

Teamet synes uppenbarligen vara inne i en positiv utveckling. Processledaren menade bl a ” ... nu är det naturligt att samarbeta. Det finns idag en ödmjukhet och en tilltro till varandra som ökar teamets samlade kompetens”. Utvecklingen är förstås positiv. Samverkan utvecklas på ett positivt sätt och detta är en förändring som kan förväntas i en samverkan med goda förutsättningar. Allt eftersom medlemmarna lär känna varandra och bli klara över varandras kompetens, ökar också tilliten. Detta underlättar i sin tur samarbetet. Det blir något av en positiv spiral. Flera tecken visar att teamet sannolikt är inne i en sådan. Men låt oss även se andra resultat innan vi drar för långtgående slutsatser.

Vi frågade också **styrgruppens** medlemmar hur de vill **beskriva den process** teamet genomgått. Även enligt styrgruppens medlemmar går utvecklingen i en positiv riktning. Ett par kommentarer kan illustrera. – *Gruppen har över tid uppnått stabilitet och en fungerande arbetsmodell*, menade en av de tillfrågade. En annan ansåg: – *Teamet har professionaliserats och har en bättre insikt i de roller de olika medarbetarna har*. Vi bad också styrgruppens medlemmar ange negativa aspekter. Inte så mycket framkom. Ett par kommentarer handlar om de personalbyten som skett och som försenat utvecklingsarbetet. Någon ansåg också att de administrativa hinder som teamet arbetat med har försvårat utvecklingen.

Vi kan alltså **sammantaget** se en positiv attityd till den process teamet genomgått. Den uppfattningen finns såväl hos teammedlemmarna själva som inom styrgruppen. Tilliten har ökat mellan medlemmarna vilket sannolikt varit en viktig grund för att utveckla arbetet vidare. De kritiska synpunkterna på de administrativa problemen blir också allt färre bland de svar vi får.

Låt oss gå vidare med att analysera **den roll teammedlemmarna** har i ACT-projektet. Vi frågade teammedlemmarna hur de uppfattar sin roll. När vi riktade frågan till teamet vid det förra undersökningstillfället fann vi bl a följande svar. De flesta definierade sin roll utifrån sin specifika profession. Några svar kan belysa: - *Arbetsterapeutiska, dvs rehabilitering i vardagen (ADL) ...*, menade en tillfrågad. – *Medicinskt ansvar ... Utför regelbundna bedömningar och utvärderingar genom hembesök*, var ett annat svar. Men det fanns också andra typer av svar. Så betonade t ex processledaren att hennes uppgift var att leda vardagsarbetet, att ha en handledande funktion samt att lyfta frågor till styrgruppen. En socialsekreterare återkom till en kritik hon tidigare meddelat om sin roll: - *Socialsekreterarrollen i teamet känns ganska oklar. Utan befogenheter är det svårt att själv påverka...* . Det handlade alltså mer om att använda sina tidigare yrkeskunskaper för att på så sätt skapa möjligheter för stöd och hjälp från stadsdelarnas Individ- och familjeenheter. De flesta uppfattade sin roll i teamet som naturlig utifrån förutsättningarna och tycktes positiva till det. Den kritiska synpunkten handlar om socialsekreterarnas roll, som verkar kringskuren i teamet.

När vi nu återvänder till teamet har bilden förändrats en del. De flesta nämner samordnarrollen, dvs den roll de har som ansvariga för insatserna till en deltagare. Några synpunkter kan belysa. – *Min roll är att fungera som samordnare för en del deltagare som jag har regelbunden kontakt med. Min roll är även att dela med mig av min erfarenhet av att arbeta inom socialtjänsten i missbruks- och boendefrågor.* Åter en annan uttryckte sig så här: - *I rollen som samordnare så gör vi alla sociala insatser, har stödjande och motiverande samtal, samverkar med diverse myndigheter och relevanta personer ...* . En annan tillfrågad sade: - *Jag upplever att min roll fortfarande utvecklas. Min roll som arbetsterapeut i teamet har jag uppfattat som lite sekundär då samordnarrollen är den viktigaste.* Av kommentarerna i övrigt att döma är alla nöjda med sina roller. Någon uttrycker rollen som ” *... efterlängtat och utmanande.*” Inställningen till socialsekreterarrollen har också förändrats. Socialsekreterarna själva menar att de står för specialkunskaperna om hur kommunens socialtjänst fungerar och om hur man hittar vägar in i systemet. Kritiken om socialsekreterarnas

kringskurna roll kommer inte alls fram i frågan om synen på rollen. Onekligen har något hänt i utvecklingen av rollen som samordnare. Den ställs i förgrunden. Övriga professionella erfarenheter och kunskaper negligeras ingalunda, men en förskjutning av rolluppfattningen är tydlig jämfört med det tidigare tillfället. Övriga medlemmar i teamet har en klar uppfattning om sina roller. Processledaren menar att hon ” ... *leder processen, går ibland före, stöttar positiva initiativ och ser till att vi följer programmet*”. Även den medicinskt ansvarige läkaren – som inte har någon samordnarroll - hade en klar uppfattning om sin roll som ansvarig för den psykiatriska bedömningen avseende medicinering och vårdform. Han uttrycker sig bl a så här: *-Jag emottar ständigt rapporter från teammedlemmarnas arbete med deltagare och tar ställning*. Han menar att han har ett stort inflytande över hur målgruppen utvecklas. Även den administrative sekreteraren och brukarspecialisten uttrycker sig mycket positivt om sina roller. Det är alltså en närmast remarkabel förändring i nöjdheten till sina roller som kan noteras i jämförelse med vårt förra undersökningstillfälle.

I en uppföljande fråga undrade vi om man anser att **övriga teammedlemmar funnit sina respektive roller**. De flesta svarade ja på frågan, men en del reservationer kom fram. I huvudsak går dessa synpunkter ut på att psykiatrins personal har klarare roller jämfört med övriga. Några exempel kan belysa. – *Eftersom personalgruppen ändras över tid så tror jag inte att alla funnit sin plats*, var en kommentar. En annan tillfrågad menade: *- Som medarbetare i teamet tror jag att de flesta har det, trots en del personalomsättning. Däremot är socialsekreterarrollen fortsatt inte särskilt väldefinierad. I stort kan man nog se det som att de arbetar med kuratorsuppdrag inom psykiatrin*. Åter en annan ansåg följande: *- De flesta, men det har ju varit en del personalomsättning och det tar ju alltid lite tid att hitta sin roll och lära känna varandra etc*. Det finns alltså fortfarande en del uppfattningar om att rollerna inte är lika klara för alla. Det kan vara lite svårt att tolka resultatet, eftersom de flesta svarade att de var nöjda med den egna rollen. Kanske är det så att så länge samordnarrollen dominerar, märks inte tillkortakommandena i den professionella rollen så mycket?

Låt oss följa upp frågan om rolluppfattningen med en fråga om teammedlemmarna anser sig ha **nytta av sina professionella kunskaper i ACT-teamet**. De flesta är positiva – ja ibland mycket positiva - till nyttan av att ha en profession. De uttrycker sig på olika sätt, men låt oss ta några exempel. – *Nästan helt och fullt*. En annan menade: *- Mest nytta har jag av mina erfarenheter att möta människor i svåra sociala situationer och av motiverande samtal som arbetsmetod. Ingen större nytta av mina erfarenheter av utredningsarbete inom socialtjänsten*. – Åter en röst kan återges: *- An-*

vänds ett flertal gånger dagligen. Åter en kommentar var: - Min upplevelse är att när deltagarna mår mycket dåligt är de arbetsterapeutiska insatserna sekundära till medicinska medans när deltagarna har en fungerande medicinering eller lite symtom är mina insatser mycket viktiga.

Det synes **sammanfattningsvis** tämligen klart av svaren på de olika frågorna om teammedlemmarnas roller att de är delade. Dels finns den professionella rollen där man har stöd av sin utbildning och unika erfarenhet. Dels finns samordnarrollen, vilken poängterar det samlade arbetet runt deltagarna. Samverkan och helhetssyn dominerar rollen. Det är väl ganska givet att båda behövs för att teamet skall fungera på ett optimalt sätt. Den betoning av samordningsrollen som skett på senare tid ser ut att ha fallit väl ut bland teammedlemmarna. Den förskjutningen är sannolikt nödvändig för att helhetsarbetet gentemot deltagarna skall fungera bra. Därmed inte sagt att den professionella rollen suddas ut, tvärtom krävs den nog som en viktig grund för teamarbetet, eftersom hela grunden i ACT-modellen trots allt bygger på att skilda professioner skall kunna komma samman och vara samlade på en och samma plats. Detta ökar sannolikt effektiviteten och snabbheten i teamets arbete.

Låt oss då gå över och analysera en rad frågor som mer handlar om teamets dagliga arbete. Vi börjar med frågan om det finns **tydliga riktlinjer** för hur teamet är tänkt att fungera. Vid förra undersökningstillfället var det så att de flesta ur teamets personal menade att det finns sådana riktlinjer. De som hänvisade till styrande dokument – vilket dock var långtifrån alla - nämnde ACT-modellens riktlinjer samt det målgruppsdokument som tagits fram. Ett par av medlemmarna i teamet tvekade på om det finns klara riktlinjer. Deras synpunkter var av följande slag. – *ACT-programmet är ganska detaljerat, men framför allt formar vi självständigt programmets utformning i Malmö med hänsyn till beslut på chefsnivå och i styrgruppen*, menade en tillfrågad. En annan kommenterade på följande sätt: - *Ja och nej. Riktlinjer finns men det är svårt att omsätta dessa i praktiskt arbete.* Och en tredje kommentar var: - *Mycket möjligt, men vi diskuterar sällan dessa.* Styrgruppens ledamöter svarade samfällt ja på frågan om det finns klara riktlinjer för teamets verksamhet.

Vid vårt undersökningstillfälle hösten 2014 visade det sig att de allra flesta av teamets medlemmar tyckte att de finns klara riktlinjer. Ett par svar kan belysa: - *Ja, det finns tydliga antagningskriterier och rutiner kring arbetet*, menade en medlem av teamet. Ett annat svar i samma riktning var: - *Ja, det gör det och jag tycker att teamledaren på ett bra sätt förmedlar dessa till teamet och håller oss på rätt kurs.* En

teammedlem har dock en någon avvikande uppfattning och uttrycker sig så här: - *Ja, utifrån skattningsskala för programtrohetsmätning. Dock finns det komponenter vi inte kan leva upp till, vilket gör att vi på ett vis mäter oss mot en modifierad skala. Vilka dessa modifieringar är har vi fått komma fram till genom eget arbete i teamet...* Det framgår inte klart vad dessa modifieringar består av, men av svaren i övrigt kan vi inte se att detta påverkat samverkan i teamet på något negativt sätt. Andra utvärderingar får visa om modifieringarna påverkar programtroheten negativt. Styrgruppens samtliga medlemmar menade att det finns tydliga riktlinjer för arbetet i teamet.

Nära knutet till frågan om riktlinjerna för teamet är **den styrning** som sker av verksamheten. Vid vårt föregående undersökningstillfälle menade drygt hälften av teamets medlemmar oreserverat att styrningen var bra. De som hade invändningar svarade på lite olika sätt. Några exempel kan belysa. – *Ibland skulle en mer tydlig styrning behövas. Det skulle behöva tydliggöras vilka frågor som vi kan och inte kan påverka*, var en åsikt. – *Lite vag emellanåt*, var en annan kommentar. Ytterligare en svarande menade: - *Relativt bra. När det gäller styrgruppen har jag ibland dock tyckt att man inte stöttar teamet i försöken att hitta lösningar för en fungerande dokumentation och i sekretessfrågor*. Det fanns alltså en viss tveksamhet om hur styrningen fungerar hos teammedlemmarna.

När vi nu återkommer med samma fråga hade uppfattningen förskjutits en hel del. De flesta var nu positiva till hur styrningen fungerar. Vi kunde notera några uppfattningar. En tillfrågad menade: - *Bra. Teamledaren håller ihop teamet och många beslut fattas gemensamt*. En annan röst var: - *Väl. Processledaren gör ett mycket bra arbete och förmedlar kontinuerligt information till/från styrgruppen*. – *Relativt väl, tror jag. I vissa frågor har det tyckts svårare att få klara besked avseende socialtjänstens insats i teamet*, ansåg en annan tillfrågad. – *Mycket bra. Vår teamledare är väldigt kompetent...*, var en kommentar. Den enda något kritiska kommentaren löd: - *Vi har en engagerad styrgrupp och bra chefer, men det är komplicerat med två chefer och en styrgrupp som ska fatta synkroniserade beslut*. Samtliga tillfrågade i styrgruppen uttryckte sig positivt om hur styrningen av teamet fungerar. **Sammantaget** verkar det som om styrningen fått en positiv förändring under den tid som gått sedan föregående undersökning. Vid detta tidigare tillfälle fanns det bland en del tillfrågade i teamet en lite frågande inställning. Denna verkar nu ha förbytts till en välanpassad styrning enligt alla tillfrågade.

Nära knutet till styrningsfrågorna är den om **uppföljningen av verksamheten**. Det är en av styrgruppens fastlagda uppgifter. Vi frågade därför dess medlemmar om detta. De flesta pekade på den rapportering som kommer från teamet via processledaren. – *Genom muntlig rapportering vid styrgruppen. FINSAM-rapportering och ekonomisk uppföljning, menade en ledamot. – Regelbundna möten i styrgruppen, rapport via processledaren samt utvärderingen*, menade en annan tillfrågad. Det finns inga avvikande beskrivningar av hur uppföljningen sker.

Vi fortsätter med att beskriva teamets arbete genom att fråga om eventuella **problem i teamet hanteras** på ett ändamålsenligt sätt. När vi undersökte frågan för två år sedan visade det sig att en klar majoritet av teammedlemmarna menade att problem hanterades på ett ändamålsenligt sätt. Någon kommenterade att det gällde att arbeta vidare med teamsamarbetet. Teamet har haft konsult hjälp i detta. En annan tillfrågad ansåg att styrgruppen inte alltid delade teamets uppfattning. Men på det hela taget verkar det som om de uppkomna problemen hanteras på ett vettigt sätt. Frågan riktades vid förra tillfället även till styrgruppen. Hos styrgruppen finns en klar majoritet som ansåg att eventuella problem hanterats på ett vettigt sätt.

Samtliga tillfrågade i teamet menade två år senare att problem hanteras på ett ändamålsenligt sätt. Ett par röster från enkäten kan belysa: - *Ja, vi försöker ta upp det till ytan och har också tagit hjälp av en utomstående för teambuilding*, menade processledaren. – *Ja, för det mesta bra*, sade en annan tillfrågad. En tredje tillfrågad sade: - *Vet inte, har det varit något riktigt problem?* Samtliga ledamöter i styrgruppen svarade ja på frågan huruvida eventuella problem behandlades på ett ändamålsenligt sätt.

Sammanfattningsvis kan vi alltså notera att i frågorna rörande styrning och uppföljning av verksamheten hade inga stora förskjutningar i uppfattningarna skett. De flesta ansåg att det finns klara riktlinjer för verksamheten och att styrningen av teamets verksamhet fungerar väl. Detta var en förändring i positiv riktning jämfört med läger för två år sedan, då ett antal röster gav vid handen att den var oklar i vissa hänseenden. Styrgruppens medlemmar hade samfällt en uppfattning att deras uppföljning av verksamheten fungerade väl. Vi kunde också av svaren från såväl teammedlemmar som styrgruppens ledamöter se att eventuella problem i verksamheten sköttes på ett relevant sätt.

Vi går vidare med att belysa ett **antal perspektiv på samverkan** som har mer direkt med teamets funktionssätt att göra. Det handlar om arbetsförutsättningar och ar-

betsformer i den samverkan som sker i teamet. Vi började med att fråga teammedlemmarna om de får tillräcklig **handledning i det arbete de utför i teamet**. De flesta var positiva till den handledning de får. – *Det tycker jag absolut. Vi för mycket diskussioner i ACT-teamet. Vi har våra morgonmöten där det finns tillfälle att ta upp olika saker. Vi har även professionell handledning varannan vecka*, menade en tillfrågad. En annan uttryckte sig så här: – *Oftast. Den handledning vi har varannan vecka fungerar väl*. Övriga svar är också positiva och de innefattar liknande kommentarer. Vi ställde inte denna fråga tidigare så vi har inget att jämföra med. Men det är inte svårt att konstatera att teammedlemmarna uttrycker sig positivt om den handledning de får.

Som vi tidigare haft anledning att kommentera är det vanligt att ett samverkansteam av det slag som finns här – dvs som inbegriper olika professioner – måste ges tillräckligt med tid för att kunna skapa ett gott samarbetsklimat. Därigenom formas i bästa fall ett tillåtande och kreativt arbetsklimat. Vi ställde några frågor på det till teamet. Vi frågade i vår första studie om man ansåg sig ha **tillräckligt med tid** för sitt arbete i teamet. De flesta menade att så var fallet. Vi gav teammedlemmarna möjlighet att kommentera även denna fråga. Några synpunkter återges därför. – *Tycker det är alldeles för mycket pappersarbete runt deltagarna och det stressar mig, annars är svaret oftast ja på frågan*, menade en tillfrågad. – *Ja, i dagsläget*, svarade en annan teammedlem och fortsatte: – *Framöver kommer det nog dock att bli svårt att kunna erbjuda det intensiva och flexibla stöd vi ger idag; när vi har tre gånger så många deltagare*. Men på det hela taget fick vi en bild av att tidsresursen var god.

När vi återvänder till teamet två år senare har antalet deltagare stigit högst väsentligt och teamet är fullt ut bemannat. De allra flesta var även vid vårt senare undersökningstillfälle positiva till den tid som var avsatt för deras arbete. – *Ja, oftast*, var en kommentar. – *Ibland lite snärjigt*, menade en annan. – *Det beror på den aktuella belastningen. Vissa perioder inte och andra OK*, ansåg en av medlemmarna. – *Ja det har jag. I perioder har jag dock känt mig stressad, vilket antagligen är en kombination av att det då varit högre belastning och att prioritering och planering av min tid är ett område som jag skulle kunna utveckla*, meddelade en teammedlem. Det är alltså en positiv bild de tillfrågade ger av tidsåtgången av arbetstid. Några påtagliga problem i tidsanvändningen kan vi inte se i denna studie.

Vi gick vidare med att fråga teamets medlemmar om de ansåg att de får **acceptans/förståelse för sina synpunkter** vid diskussionerna i teamet. Vid vårt första un-

undersökningstillfälle svarade samtliga ja på frågan. Någon efterfrågade mer diskussioner om olika synsätt och perspektiv i arbetet, vilket snarast får uppfattas som en förstärkning av det positiva klimatet i gruppen. Vid vårt andra undersökningstillfälle var bilden densamma. Alla tillfrågade menade reservationslöst att de fick acceptans/förståelse för sina synpunkter vid diskussionerna i teamet.

De flesta medlemmarna i teamet tillhör på ett eller annat sätt en moderorganisation. Trots att respektive myndighet eller organisation inte deltar aktivt i samverkansarbetet är det ändå av värde om teammedlemmen har stöd från sin moderorganisation. Vi frågade därför om man ansåg sig ha **acceptans/stöd från sin närmaste chef** för det arbete som utförs i teamet. Vid vårt första undersökningstillfälle svarade samtliga tillfrågade oreserverat att de hade ett sådant stöd. Även vid enkätstillfället hösten 2014 svarade alla att de hade ett sådant. Det ger förstås medarbetaren en trygghet i sitt arbete i teamet.

Avslutningsvis frågade vi också teamet om de ville **ändra på något i teamsamverkan**. Frågan gick också till styrgruppen. Vid vår första undersökning fick vi från några teammedlemmar kommentarer om ojämlikheten mellan olika personalgrupper. En kommentar var denna: *- Jag kan tänka att insatsen från de två parterna skulle vara mer jämlik vad gäller personal*. En annan medlem uttryckte sig så här: *- Vill att socialsekreterarna skall få myndighetsbeslut, att vi ännu mer öppnar upp för våra deltagare att ta del av dom flesta teammedlemmars kunskaper och erfarenheter*. Ett par kommentarer tar upp lokalerna. Några ville därför att teamets verksamhet skall flyttas från psykiatrins lokaler. Styrgruppens medlemmar var vid detta tillfälle tämligen eniga om att de inte ville ändra på något i teamsamverkan. Någon tog upp chefsfrågorna och menade att den ordning som fanns nu borde förändras. Psykiatrin och socialtjänstens personal har olika chefer men en processledare som ansvarar för det dagliga arbetet. Detta menar den tillfrågade är ohållbart i en framtid.

Vid vårt avslutande undersökningstillfälle ansåg drygt hälften av de tillfrågade i teamet att socialsekreterarnas mandat borde utökas. Några röster kan exemplifiera. – *Att socialsekreterarna får utöva myndighetsbeslut*, var en kommentar. En annan röst var denna: *- Det vore önskvärt om teamet fick större beslutsmandat även kring sociala insatser. Det skulle gagna möjligheten för våra deltagare att få sina behov tillgodosedda på bästa sätt*. Bland övriga kommentarer kunde vi märka önskemål om ytterligare fördjupning av samverkan. – *Jag skulle vilja att vi blir bättre på att ge varandra feedback*. En annan kommentar var: *- Att ta mer tid att lära känna varandra*.

Några tillfrågade hade inga uttryckta förslag på förändringar. Det huvudsakliga resultatet är alltså – precis som för två år sedan – att socialsekreterarnas mandat anses för snävt. I principfrågan har alltså inget hänt. Vad vi kunde se ovan har teamet uppenbarligen blivit bättre på att ändå lösa de praktiska frågorna efter hand. Men önskemålen är alltså klara: en principiell lösning skulle öka möjligheterna ytterligare att ge deltagarna det stöd de behöver. Styrgruppens ledamöter hade inte något ytterligare substantiellt att tillföra.

Efter de resultat vi fått fram om olika omständigheter runt teamets eget arbete kan vi **sammanfattningsvis** dra slutsatsen att arbetet utvecklats i positiv riktning. För detta talar inställningen till den handledning de får, till möjligheterna att bli respekterad för sina åsikter, till den tid de har till förfogande för arbetet med deltagarna samt till det stöd de känner från sin chef i moderorganisationen. Fortfarande ses dock socialsekreterarnas oklara ställning som ett utvecklingsområde.

3.4 Summering av genomförandet i teamets arbete

Låt oss då **summera uppfattningarna om genomförandeperspektivet** i ACT-projektet. Vi kan alltså sammantaget se en positiv attityd till den process teamet genomgått. Den uppfattningen finns såväl hos teammedlemmarna själva som inom styrgruppen. Tilliten har ökat mellan medlemmarna vilket sannolikt varit en viktig grund för att utveckla arbetet vidare. De kritiska synpunkterna på de administrativa problemen blir också allt färre bland de svar vi fått.

Det finns olika delar inbyggda i teammedlemmarnas roller. Dels finns den professionella rollen där man har stöd av sin utbildning och unika erfarenhet. Dels finns samordnarrollen, vilken poängterar det samlade arbetet runt deltagarna. Samverkan och helhetssyn dominerar den rollen. Det är väl ganska givet att båda behövs för att teamet skall fungera på ett optimalt sätt. Den betoning av samordningsrollen som skett på senare tid ser ut att ha fallit väl ut bland teammedlemmarna. Den förskjutningen är sannolikt nödvändig för att helhetsarbetet gentemot deltagarna skall fungera bra. Därmed inte sagt att den professionella rollen suddas ut, tvärtom krävs den nog som en viktig grund för teamarbetet, eftersom ACT-modellen trots allt bygger på att skilda professioner skall kunna komma samman och verka på en och samma plats. Detta ökar sannolikt effektiviteten och snabbheten i teamets arbete.

I frågor avseende styrning och uppföljning av verksamheten hade inga stora förskjutningar i uppfattningarna skett. De flesta ansåg att det finns klara riktlinjer för verk-

samheten och att styrningen av teamets verksamhet fungerar väl. Detta innebar en förändring i positiv riktning jämfört med läget för två år sedan, då ett antal röster gav vid handen att den var oklar i vissa hänseenden. Styrgruppens medlemmar hade samfällt en uppfattning att deras uppföljning av verksamheten fungerar väl. Vi kunde också av svaren från såväl teammedlemmar som styrgruppens ledamöter se att eventuella problem i verksamheten sköttes på ett relevant sätt.

Efter de resultat vi fått fram om olika omständigheter runt teamets interna arbete kan vi dra slutsatsen att arbetet uppenbarligen utvecklats i positiv riktning. För detta talar teammedlemmarnas inställningen till den handledning de får, till möjligheterna att bli respekterad för sina åsikter, till den tid de har till förfogande för arbetet med deltagarna samt till det stöd de känner från sin chef i moderorganisationen. Fortfarande ses dock socialsekreterarnas oklara ställning som ett utvecklingsområde.

4. Hållbarheten

Det tredje steget i vår analys handlar om hållbarhet. Vi frågar oss här bl a vilka förutsättningar projektet har att implementeras i reguljär verksamhet. Det har tidigare i olika sammanhang tydliggjorts från de medverkande parterna att syftet är att implementera ACT-arbetet i reguljär verksamhet. En erfarenhet från tidigare liknande projekt är att implementeringsresonemangen kommer in väl sent i diskussionerna. Det är också ett spørsmål som inte bara behöver tas upp i projektet utan framför allt kanske hos de olika deltagande modermyndigheterna. Redan i vår första undersökning frågade vi därför såväl teammedlemmarna som styrgruppens ledamöter om vilka möjligheter det finns att **implementera ACT-teamet i reguljär verksamhet**.

En minoritet av teammedlemmarna sade sig vid detta tillfälle inte veta eller inte vilja ta ställning. De övriga hade en positiv attityd till en framtida verksamhet. Ett par kommentarer kan belysa: - *Som ganska goda om arbetet med implementering börjar nu och om stelbent ramverk förändras*, var en kommentar. En annan tillfrågad uttryckte sig så här: - *... De flesta teammedlemmarna är tillsvidareanställda i sina organisationer vilket ökar möjligheten att få fortsätta med ACT efter projektiden*.

Medlemmarna i styrgruppen var vid det första tillfället genomgående positiva till en fortsatt verksamhet i ACT-team även efter projektidens slut. Även här kan några kommentarer belysa: - *Som ganska god, men en hel del hänger nog på att framförallt kommunen/socialtjänsten i slutändan ser faktiska positiva resultat som kan relateras till de kostnader man nu har för gruppen*, menade en medlem. – *Mycket stora möjligheter*, menade en annan tillfrågad. – *Goda med tanke på att de huvudsakliga resurserna hämtas från ordinarie verksamheter och att endast 1 1/2 tjänst är externfinansierad*, sade en tillfrågad. Andra menade att man inte kunde uttala sig om detta ännu och att utvärderingen fick visa om verksamheten är framgångsrik.

Vi ställde också frågor till styrgruppen och teammedlemmarna om detta i den nu aktuella studien. Frågorna ställdes lite annorlunda än tidigare. Eftersom vi på goda grunder kan anta att teamets medlemmar har mindre möjligheter att bedöma möjligheterna att implementera, nöjde vi oss med att fråga dem om hur **angeläget de tyckte det var att implementera** i reguljär verksamhet. Samtliga menade att detta var mycket angeläget. – *Mycket angeläget, det fungerar dock bra i praktiken redan nu*, var en kommentar. En annan uttryckte sig så här: - *Väldigt angeläget. Finns ingen motsvarighet för vår målgrupp*. Det är kanske naturligt att teamets medlemmar intar den här uppfattningen, eftersom de är specialrekryterade för uppgiften och att de,

som vi funnit ovan, är genomgående positiva till det arbete som bedrivs inom projektet. Många andra faktorer måste förstås finnas för handen vid en implementering, men viljan att göra det är onekligen bland de viktigaste.

Vi bad styrgruppens medlemmar att *bedöma möjligheterna att implementera* ACT-teamets arbete i reguljär verksamhet. Det finns en stark övertygelse bland gruppens medlemmar att en implementering kommer att ske. Det finns inga skiljaktiga synpunkter från varken psykiatrins företrädare eller kommunens. Låt oss redovisa några av de motiveringar som kom fram. – *Det kommer att ske. Vi är överens om detta*, menade en ledamot. – *Jag tror att det finns rationella ekonomiska skäl att implementera verksamheten*, ansåg en ledamot. – *ACT-teamet är egentligen inte längre ett projekt, utan på ett sätt implementerat på central nivå i Malmö. Det vi måste arbeta med är kunskap om det nuvarande teamet ute i verksamheterna ...*, ansåg en annan tillfrågad. I liknande riktning gick ett annat svar: – *ACT är inget projekt i den mening att våra två medarbetare är tillsvidareanställda; så ur min synvinkel kommer verksamheten att fortgå även efter det att finansieringen från Finsam upphör ...*

En viktig fråga i sammanhanget är om de respektive parternas medlemmar anser att den **egna organisationen får tillräckligt mycket tillbaka** genom att delta i projektet. Vi frågade styrgruppens medlemmar. De som hade bäst möjligheter att bedöma detta, dvs de som på ett eller annat sätt har ansvar för verksamheterna inom respektive organisation, svarade obetingat ja på frågan. Kommentarererna var enligt följande. – *Ja, värdefull insats för brukaren*, menade en ledamot. – *Ja, absolut*, var ett annat svar. Ett par ledamöter i stabsfunktion eller motsvarande avstod från att besvara frågan. Frågan fanns med i diskussionen redan vid den förra utvärderingen. Då kunde vi på ett par håll notera en tveksamhet till om tillräcklig nytta fanns för den egna organisationen. Attityden tycks nu ha svängt i en för projektet positiv riktning. Ingen meddelade någon avvikande uppfattning.

Hur **angeläget är det** då att en sådan implementering sker enligt styrgruppsmedlemmarnas uppfattning? De flesta menade att det är angeläget.

– *Mycket viktigt för patienterna*, menade en företrädare. – *Jag tror detta är grundläggande. Det händer alldeles för ofta att vi inte kommer vidare från vision och försök till egentlig verkstad ...*, ansåg en annan tillfrågad. En annan kommentar var: – *... i Malmö så har ju teamet tydligt visat att det fyller en plats i vård- och omsorgskedjan*. Samtidigt påpekade ledamoten att ACT-teamet i Malmö är ett av få likande team i landet och att angelägenhetsgraden därför är hög.

Vi frågade vidare styrgruppens ledamöter vilka eventuella **åtgärder styrgruppen vidtagit** för att åstadkomma en implementering. Så mycket konkret kom inte fram. Flera svar handlade om att frågan ännu inte är aktualiserad, men att en diskussion förts fram. En ledamot svarade: - *Åtgärder behöver vidtagas och är på gång från kommunens sida. Inom regionen är det OK.* En annan synpunkt var följande: - *Dialogen har påbörjats, även utåt vissa stadsområden.* Man kan onekligen tolka svaren så att psykiatrins representanter bedömer att hinder saknas för att implementera ACT-teamet. Huruvida kommunrepresentanternas ställningstaganden mer handlar om att förankra arbetet ytterligare i stadsområdena eller om en osäkerhet finns för ett reellt införande är omöjligt att avgöra utifrån de svar vi fått.

Vi kan alltså **sammanfattningsvis** notera mycket positiva tongångar såväl från teamets medlemmar som från styrgruppen vad gäller inställningen till en implementering av ACT-teamet i reguljär verksamhet. Det är förstås en mycket viktig pusselbit vid ett genomförande att de medverkande parterna är positiva till ett slutligt förverkligande. Synpunkterna visar också att vad styrgruppens och teamets personal anbelangar, finns ingen tveksamhet om verksamheten skall permanentas eller ej. Som fallet ofta är i den här typen av frågor ligger det slutliga beslutsfattandet någon annanstans, dvs oftast i organisationsledningarna. Nu finns onekligen representanter från organisationsledningarna med från åtminstone psykiatrin, och detta borgar för att införandet underlättas. I staden är sannolikt situationen lite annorlunda, eftersom de myndighetsbeslut som efterfrågas avseende socialarbetarna i teamet ligger i de olika stadsområdena. Frågan synes i skrivande stund inte löst.

5. Summerande analys

I detta avslutande kapitel vill vi sammanfatta de resultat som framkommit vid den undersökning som genomfördes av utvärderaren under hösten 2014. Vi kan genom att jämföra resultaten se vilka förändringar som skett under tiden. Vid det första tillfället hade projektet knappt varit igång ett år. Vi kunde se av resultaten att allt ännu inte hade kommit på plats. Teamet var exempelvis inte fullt ut bemannat och därigenom var antalet deltagare begränsat. Det fanns också vid det tillfället ett antal frågor som ännu inte fått sin lösning i teamet. Samverkan var ännu så länge inte fullt utvecklad, en hel del administrativa frågor väntade på sin lösning, men framför allt fanns frågetecken avseende socialsekreterarnas roll i teamet. När vi nu summerar resultaten följer vi den uppläggning som skisserats inledningsvis utifrån begreppen **giltighet, genomförande** och **hållbarhet**.

Liksom vid vårt tidigare undersökningstillfälle kunde vi hösten 2014 notera en i huvudsak positiv bild av faktorn **giltighet**. Samverkansstrukturen var i allt väsentligt sedan tidigare på plats. Ledamöterna i projektets styrgrupp var ense om utgångspunkterna för projektet och det syntes väl förankrat – åtminstone i respektive myndighets/samverkansparts ledningar. Det fanns – och finns fortfarande – en omfattande enighet om projektets syfte såväl i projektets styrgrupp som bland medlemmarna i teamet. I det senare har en omfattande nyrekrytering förekommit. Detta har dock inte medfört någon förskjutning i uppfattningen om projektets syfte och utgångspunkter. Frågan om deltagarnas väl och ve ansågs av alla stå i förgrunden men också värdet av att kunna samverka över myndighetsgränserna.

Grundinställningen från teamets medlemmar angående **samverkan** är positiv. Den har inte påtagligt förändrats mellan våra undersökningstillfällen. Fördelarna med att arbeta i ett team synes uppenbara och nämns flitigt i kommentarerna. Man tycker också att arbetet utvecklats efter hand. Visserligen nämner någon att hela teamet borde ha rekryterats vid ett och samma tillfälle, men det är samtidigt klart att väldigt få – om ens inga – negativa kommentarer handlar om svårigheterna att få in nya medlemmar i teamet. Detta har uppenbarligen skötts på ett professionellt sätt. Att de negativa kommentarerna om socialsekreterarnas kringskurna roll fortfarande är så frekventa är ingen överraskning. Problemet har ännu så länge inte fått någon klar lösning. I stället arbetar teamet uppenbarligen med att lösa problemen efter hand i det dagliga arbetet. I vår första rapport kunde vi redovisa negativa omständigheter

som handlade om svårigheterna med att komma igång med samverkansarbetet. Dessa kommentarer saknas nu helt.

Även styrgruppsmedlemmarnas generella uppfattning om samverkan i projektet är i grunden positiv. Bland fördelarna nämndes särskilt det samordnade arbetet med klienterna/deltagarna. Kommentarer fanns också om att teamets samverkan uppenbarligen hade utvecklats positivt och att teamet trots de administrativa problemen hade hittat lösningar.

Låt oss också kommentera **genomförandeperspektivet** i ACT-projektet. Vi kan sammantaget se en positiv attityd till den process teamet genomgått. Den uppfattningen finns såväl hos teammedlemmarna själva som inom styrgruppen. Tilliten har ökat mellan medlemmarna, vilket sannolikt varit en viktig grund för att utveckla arbetet vidare. De kritiska synpunkterna på de administrativa problemen blir också allt färre bland de svar vi fått.

Det finns olika delar inbyggda i teammedlemmarnas roller. Dels finns den professionella rollen där man har stöd av sin utbildning och unika erfarenhet. Dels finns samordnarrollen, vilken poängterar det samlade arbetet runt deltagarna. Samverkan och helhetssyn dominerar den rollen. Det är väl ganska givet att båda behövs för att teamet skall fungera på ett optimalt sätt. Den betoning av samordnarrollen som skett på senare tid ser ut att ha fallit väl ut bland teammedlemmarna. Den förskjutningen är sannolikt nödvändig för att helhetsarbetet gentemot deltagarna skall fungera bra. Därmed inte sagt att den professionella rollen suddas ut, tvärtom krävs den som en viktig grund för teamarbetet, eftersom ACT-modellen trots allt bygger på att skilda professioner skall kunna komma samman och verka på en och samma plats. Detta ökar sannolikt effektiviteten och snabbheten i teamets arbete.

I frågor avseende styrning och uppföljning av verksamheten har inga stora förskjutningar i uppfattningarna skett. De flesta ansåg att det finns klara riktlinjer för verksamheten och att styrningen av teamets verksamhet fungerar väl. Detta innebar en förändring i positiv riktning jämfört med läget för två år sedan, då ett antal röster gav vid handen att den var oklar i vissa hänseenden. Styrgruppens medlemmar hade samfällt en uppfattning att deras uppföljning av verksamheten fungerar väl. Vi kunde också av svaren från såväl teammedlemmar som styrgruppens ledamöter se att eventuella problem i verksamheten sköttes på ett relevant sätt.

Efter de resultat vi fått fram om olika omständigheter runt teamets interna arbete kan vi dra slutsatsen att arbetet uppenbarligen utvecklats i positiv riktning. För detta talar teammedlemmarnas inställningen till den handledning de får, till möjligheterna att bli respekterad för sina åsikter, till den tid de har till förfogande för arbetet med deltagarna samt till det stöd de känner från sin chef i moderorganisationen. Fortfarande ses dock socialsekreterarnas oklara ställning som ett utvecklingsområde.

Vi presenterade också några resultat som avses belysa **hållbarheten** i projektet. Vi kunde därvidlag notera mycket positiva tongångar såväl från teamets medlemmar som från styrgruppen vad gäller inställningen till en implementering av ACT-teamet i reguljär verksamhet. Det är förstås en mycket viktig pusselbit vid ett genomförande att de medverkande parterna är positiva till ett slutligt förverkligande. Synpunkterna visar också att vad styrgruppens och teamets personal anbelangar, finns ingen tveksamhet om verksamheten skall permanentas eller ej. Som fallet ofta är i den här typen av frågor ligger dock det slutliga beslutsfattandet någon annanstans, dvs oftast i organisationsledningarna. Nu finns onekligen representanter från dessa med från åtminstone psykiatrin, och detta borgar för att införandet underlättas. I staden är sannolikt situationen lite annorlunda, eftersom de myndighetsbeslut som efterfrågas avseende socialsekreterarna i teamet ligger i de olika stadsområdena. Frågan synes i skrivande stund inte löst.

Vi kan alltså se att ACT-projektet ur ett samverkansperspektiv utvecklats betydligt under den tid som gått sedan starten. Bland de styrkor vi framhöll tidigare kan vi konstatera att de finns kvar och sannolikt förstärkts ytterligare. Vi tänker exempelvis på det faktum att samverkansstrukturen i allt väsentligt finns på plats, att det finns en positiv inställning hos alla aktiva att samverka såväl bland teamets medlemmar som inom styrgruppen. Man har också arbetat aktivt med de tillkortakommanden vi noterade i den första rapporten. Så har exempelvis teamets bemanning byggts ut. Teamet har arbetat med den ojämlikhet som finns mellan socialsekreterarna och övriga. Det ligger dock utanför projektets beslutsområde att fullt ut lösa problemet.

Avslutningsvis kan vi något fundera över varför resultaten är så positiva som de är. Tre faktorer är troligen avgörande i det sammanhanget:

1. Samverkansstrukturen sattes på plats ganska tidigt och har sedan befasts
2. Huvuddelen av de resurser som tilldelats projektet finns redan i befintlig verksamhet. Enbart resurser för projektledning och viss administration tillkommer. Därigenom förenklas sannolikt implementeringen i reguljär verksamhet.

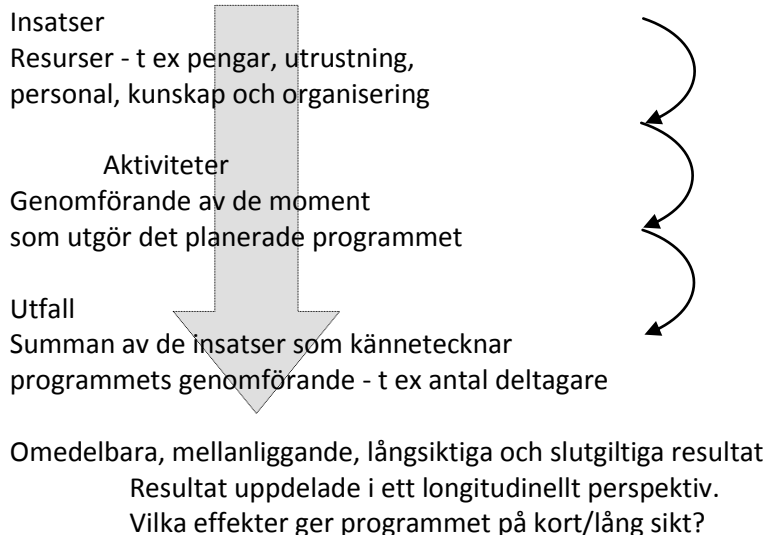
3. Projektet har skötts på ett framgångsrikt sätt, vilket gör det lättare att argumentera för en implementering.

Bilaga 1. Några tankar om samverkan och utvärdering

Förklarande processutvärdering

(Utdrag ur rapport till Finsam i Helsingborg: Joakim Tranquist och Harry Petersson "Utvärdering av Samordningsgruppen", 2012)

En förklarande processutvärdering sätter verksamhetens genomförande i fokus och här ställer utvärderaren inte bara frågan om insatsen nått de planerade resultaten, utan undersöker även varför. Grundtanken i den förklarande processutvärderingen är att det som ska förklaras sätts in i ett större perspektiv och därmed blir hela processen, från initiering till uppföljning, intressant att studera. En central del av processutvärderingen utgörs av den s k programteorin. Detta är ett utvärderingsverktyg som under senare årtionden kommit att användas i breda kretsar. Ansatsen kom till som ett sätt att undvika olika former av "black-box"-resonemang där utvärderingar studerar insatser och resultat, men där det som egentligen händer vid genomförandet går förlorat. Själva idén med programteorin är därför att skapa underlag för analys av vilka delar av det aktuella projektet som bidragit till framgång/misslyckande och varför så skett.



Programteori kan ses som en logisk modell som beskriver projektets mål och önskvärda resultat samt antaganden kring vad som behöver göras för att målen ska uppnås. Genom att analysera programteorin kan utvärderingen skapa en förståelse för hur det är tänkt att projektet ska nå sina mål och vilka de grundläggande antagandena är. Därifrån är det sedan möjligt att värdera resultatet, inte bara i förhållande till genomförandet av insatserna utan också i förhållande till förtjänster och brister i den underliggande projektlogiken.

Begreppet samverkan

(Utdrag ur rapport till Finsam i Helsingborg: Joakim Tranquist och Harry Petersson "Utvärdering av Samordningsgruppen", 2012)

När man ska definiera begreppet samverkan är det många som faller tillbaka på Bengt Berggrens (1982) tankar. Berggren delade upp olika samarbetsformer i följande delar; separation, samordning, samverkan, samråd samt integration.

Separation innebär att inget samarbete alls äger rum mellan part A och part B. När det handlar om samordning kommunicerar part A och B med varandra för att koordinera sina insatser, för att undvika störningar samt förstärka effekten av varandras åtgärder. Samverkan innebär sedan att "representanter för båda organisationerna har delat arbetsuppgiften, utnyttjar i den aktuella situationen ett gemensamt referenssystem och samverkar under gemensamt ansvar mot samma mål" (Ibid.). Om part A istället går in hos part B med handledning eller motsvarande insatser handlar detta om samråd. Om de båda parterna sedan tar steget fullt ut och går samman till en och samma organisation är det slutligen tal om integration.

I denna utvärdering tolkas alltså samverkan som att olika parter tillför sina specifika resurser, kompetenser och/eller kunskaper till en uppgift som man gemensamt har att genomföra. Denna definition innebär att om verksamheter t ex tillför olika perspektiv för att åstadkomma en helhetsbedömning av deltagarnas behov eller att man bidrar med den egna verksamhetens resurser för att skapa en samlad insats för deltagaren. Denna definition av samverkan rymmer däremot inte överlämnande av information om deltagaren, vilket istället är ett exempel på samordning.

Varför samverka?

Varför väljer man att samverka? Oavsett vilka parter som ingår i ett samverkansprojekt kännetecknas de av en vilja att samverka och trots att det låter banalt är den genuina önskan om samarbete en grundläggande förut-

sättning för att samverkan ska äga rum (Lindblad 1990). Om det saknas drivkraft bakom att förena de gemensamma ansträngningarna kommer samverkan aldrig att kunna fungera. För att en genuin önskan ska kunna infinna sig krävs att det finns tydliga motiv för att samverka. Ofta handlar detta om att kvaliteten på servicen individen erbjuds kan förbättras markant. Samverkan kan därför resultera i att individens behov sätts i centrum på ett helt annat sätt än tidigare där samverkan öppnar möjligheter att tillgodose individens samlade vårdbehov i stället för att den enskildes problem hamnar i en rundgång mellan olika myndigheter (jfr SOU 2000:114).

En annan drivkraft bakom samverkan är en ständig brist på resurser, framför allt inom den kommunala sektorn (Statskontoret 2005). Denna resursbrist har på senare tid medfört ökade krav på samverkan för att uppnå större kostnadseffektivitet. På samma sätt som individen har ett intresse av att undvika rundgång mellan olika myndigheter gynnas myndigheterna rent resursmässigt om rundgång kan undvikas. Grundtanken bakom samverkan är ofta att uppnå så kallade synergivinster, vilket innebär effektivitetsvinster som är större än de sammanlagda insatserna. En framgångsrik samverkan med ökat helhetsperspektiv leder sannolikt till större tids- och resurseffektivitet då myndigheterna kan samarbeta runt individens problem istället för att en lång kedja av remittering inleds.

Som ytterligare skäl att samverka kan även en försämrad arbetsmarknad nämnas. Svaga grupper som redan drabbas hårt i samhället påverkas extra mycket av dåliga förutsättningar på arbetsmarknaden. För att dessa grupper inte ska hamna i någon gråzon mellan arbetsmarknaden och olika myndigheter krävs det att samhällets samlade resurser används på ett effektivare sätt och då i synnerhet genom samverkan (Prop. 1996/97:63).

Utifrån dessa motiv kan några önskade vinster med samverkan urskiljas. Först och främst antar man att den enskilde individen vinner på samverkan. I stället för att hamna i en rundgång mellan olika myndigheter utgår arbetet från individens behov och tanken är att individen snabbare ska bli anpassad till arbetslivet och slippa hamna i ett förlängt bidragsberoende. Vidare är det rimligt att anta att samhället tjänar på individens återtag in på arbetsmarknaden. Det är samhällsekonomiskt effektivt om individens försörjningsförmåga höjs och bidragsberoende bryts. Istället för att individen försörjer sig genom bidrag står hon/han till arbetsmarknadens förfogande och klarar sin försörjning på egen hand. Samverkan kan också bidra till att myndigheternas professionalitet ökar genom att nya arbetsformer

utvecklas. Istället för att myndigheter trevar sig fram inom andras kompetensområden som tangerar det enskilda ärendet, kan aktörerna nu ägna sig helhjärtat åt det egna området och på så sätt utveckla sina egna färdigheter. Samtidigt får de olika myndigheterna efter hand en allt klarare bild av de övriga parternas yrkesområden. Allt eftersom samverkan fortskrider kan alltså specialiseringen tillta samtidigt som respekten för övriga inblandade ökar.

Referenser

Aakerholt, Amund (2010) ACT-håndbok. KoRus-Öst, Kompetanssenter rus – region öst. Sanderud, Norge.

Berggren, B (1982) "Om samarbete, samarbetsproblem, gränsdragning, konkurrens om makt och ansvar", ur *Psykiatri i omvandling*. Spri rapport 107. Psykiatriska kliniken i Ängelholm.

Bruln, G & Svensson, L (2011) *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Conrah, U G (2003) "Varför misslyckas samverkan". I: *Socionomen* 2/2003, s 25-29.

Danermark, B & Germundsson, P (2007) *Nya vägar till arbetsmarknaden – kvalitetssäkring av samverkan*. Stockholm: Liber.

Karlsson, O (1999) *Utvärdering – mer än metod*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.

Lindqvist, Rafael (2000) *Att sätta gränser. Organisationer och reformer i arbetsrehabilitering*. Umeå: Boréa.

Lundquist, Lennart (1987) *Implementation Steering. An Actor-Structure Approach*. Lund Studentlitteratur

Petersson, Harry (2011) *Utvärdering av samverkan om sjukvårdsförsäkrade i Malmö (SAMS-projektet)*. Slutrapport.

Proposition 1996/97:63. *Samverkan, socialförsäkringens ersättningsnivåer och administration, m.m.*

Sannerstedt, Anders (1997) "Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken". I Rothstein, Bo (red): *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS förlag.

Shepard, L (2000) "Utvärdering som en källa till insikt och hjälp". I: Thors Hugosson C (red) *Värdera och utvärdera*. Stockholm: Lärarförbundet.

Solding, Lotta (2007) *Samverkan är nyckeln*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

SOU 2000:114. Samverkan – Om gemensamma nämnder på vård- och omsorgsområdet, m.m. Stockholm: Fritzes.

Statskontoret (2005) *Den första tiden med Finsam*. Stockholm: Statskontoret.

Tranquist, Joakim & Petersson Harry (2012) Utvärdering av Samordningsgruppen, Helsingborg.

Tranquist, Joakim & Petersson, Harry (2011) Utvärdering av Finsam Sydöstra Skåne.

Övrigt material

Ansökan om insatsstöd till Finsam Malmö (om ACT-team 2011)

Samarbetsavtal mellan Region Skåne och Malmö stad 2012- (Om ACT-team)