

Samverkansanalys inom ramen för DUA-överenskommelsen

Slutrapport

Per Germundsson

2018-01-11

Innehåll

1. Inledning och disposition	3
2. Bakgrund.....	3
2.1 Uppdraget	4
2.2 Utgångspunkter och teoretiskt ramverk.....	5
2.2.1 Samverkan.....	5
3. Analysens design	6
3.1 Samverkanskarta.....	6
3.2 Spindelverktyget	7
3.3 Fokusgrupp med personal verksamhetsnivå	8
3.4 Intervjuer med ungdomar	8
3.5 Observation (deltagande) i operativa- och styrgruppen.....	8
4. Resultat.....	8
4.1 Interaktiv samverkanskarta.....	8
4.2 Spindelverktyget	10
4.2.1 Mätfäll 1	10
4.2.2 Mätfäll 2	15
4.3 Intervjuer med ungdomar	19
4.3 Slutdiskussion i styrgrupp samt intervju med DUA-koordinatör	20
5. Sammanfattning och analys	21
5.1 Regelverk.....	22
5.2 Organisation	22
5.3 Synsätt.....	23
5.4 Matris över samverkansfält.....	23
5.5 Utvärderarens avslutande reflektioner.....	24
6. Referenser.....	26

1. Inledning och disposition

Denna rapport utgör slutredovisning av det uppdrag som Malmö stad gav till Malmö högskola (Per Germundsson) att utföra en samverkansanalys inom ramen för en lokal DUA-överenskommelse. Uppdraget har syftat till att öka förståelsen för och kunskapen kring samverkansprocessen bland de involverade parterna inom ramen för överenskommelsen, genom analys och genom att kontinuerligt stödja lärandet i processen.

I rapporten tecknas inledningsvis bakgrunden till uppdraget samt analysens utgångspunkter och teoretiska ramverk. Analysens design och metoder beskrivs, varefter resultat utifrån de olika metoderna redovisas. I det därefter följande avsnittet presenteras en sammanfattning och analys av resultaten. Rapporten avslutas med utvärderarens reflektioner.

2. Bakgrund

Det finns i Sverige en tydlig politisk ambition på nationell nivå att utveckla nya och effektivare former för samverkan för att underlätta för unga att etablera sig på arbetsmarknaden. Ett av de främsta uttrycken för detta är *Delegationen för unga och nyanlända till arbete* (DUA) som regeringen tillsatte i december 2014. Syftet med DUA-delegationen är att arbetsmarknadspolitiska insatser mot ungdomsarbetslöshet ska få större genomslag på lokal nivå. Bakgrunden är dels att utmaningarna är mycket stora kopplat till den omfattande flyktinginvandringen och etableringsproblemen för den grupp unga som har svårigheter att fullfölja en utbildning på gymnasial nivå, och dels att det behövs en bättre samordning mellan de olika aktörer, kommunala och statliga, som har ansvaret för såväl socialpolitiken som för utbildnings- och arbetsmarknadspolitiken. Historiskt har det exempelvis tagits initiativ för att hitta samverkansformer mellan kommunal och statlig arbetsmarknadspolitik, men utan särskilt framgångsrika resultat (Olofsson & Wadensjö, 2015).

I DUA-delegationens uppdrag nämns särskilt att främja samverkan mellan kommun och Arbetsförmedling. En av de utgångspunkter för arbetet som delegationen formulerat handlar om att för att samverkan mellan stat och kommun ska fungera väl måste det finnas "utrymme för att anpassa den arbetsmarknadspolitiska verksamheten till lokala och regionala förhållanden" (SOU 2017:19, s 12). År 2017 utökades Duas uppdrag till att även främja samverkan mellan aktörer av betydelse för nyanländas möjligheter att etablera sig i arbetslivet. På DUA-delegationens hemsida anges att: "Det främsta verktyget för att främja samverkan är lokala överenskommelser mellan, i första hand, kommuner och Arbetsförmedlingen" (DUA, 2017). Delegationen skriver att så gott som samtliga kommuner samverkar med Arbetsförmedlingen kring unga och att många samverkar även kring nyanlända. En lokal överenskommelse har tecknats mellan Malmö stad och Arbetsförmedlingen Skåne. I sammanfattning har dokumentet följande innehåll¹:

¹ Hela överenskommelsen finns tillgänglig på: <https://www.dua.se/overenskommelse-mellan-malmo-och-arbetsformedlingen>

Mål

Att, under perioden 2015-11-01 – 2017-10-31, genomföra identifierade insatser, för att sänka arbetslösheten i åldrarna 16-24 år med 3 %.

Målgrupp

Alla unga i åldern 16 till 24 som varken arbetar eller studerar, eller som är undersysselsatta.

Redovisning av befintlig verksamhet

Det görs i nuläget ett stort antal insatser för målgruppen inom Malmö stad och inom Arbetsförmedlingen, men också i samverkan mellan de båda myndigheterna och andra relevanta samhällsaktörer. Överenskommelsen och den beslutade handlingsplanen möjliggör bredare och fördjupad samverkan mellan de två organisationerna för att sänka ungdomsarbetslösheten i Malmö.

Verksamhet som ska bedrivas i samverkan

Inom ramen för föreliggande överenskommelse genomförs ett antal olika insatser och verksamheter. Fokus läggs dels på att, med utgångspunkt i redan existerande strategiska överenskommelser mellan Malmö stad och Arbetsförmedlingen, upprätta strategiska samverkansforum mellan de två organisationerna i syfte att säkerställa kontinuerlig dialog och genomförande av föreslagna insatser och verksamheter. Dessa strategiska samverkansforum utgörs av arbetsmarknadsråd, strategisk styrgrupp, strategiska överenskommelse-grupper (s.k. SÖK-grupper) samt operativa styrgrupper. Respektive part bidrar med personella resurser samt tillser att arbetet inom ramen för DUA relateras till ordinarie verksamhet. Dels läggs fokus på ett antal insatser, av såväl mer övergripande som specifik karaktär.

2.1 Uppdraget

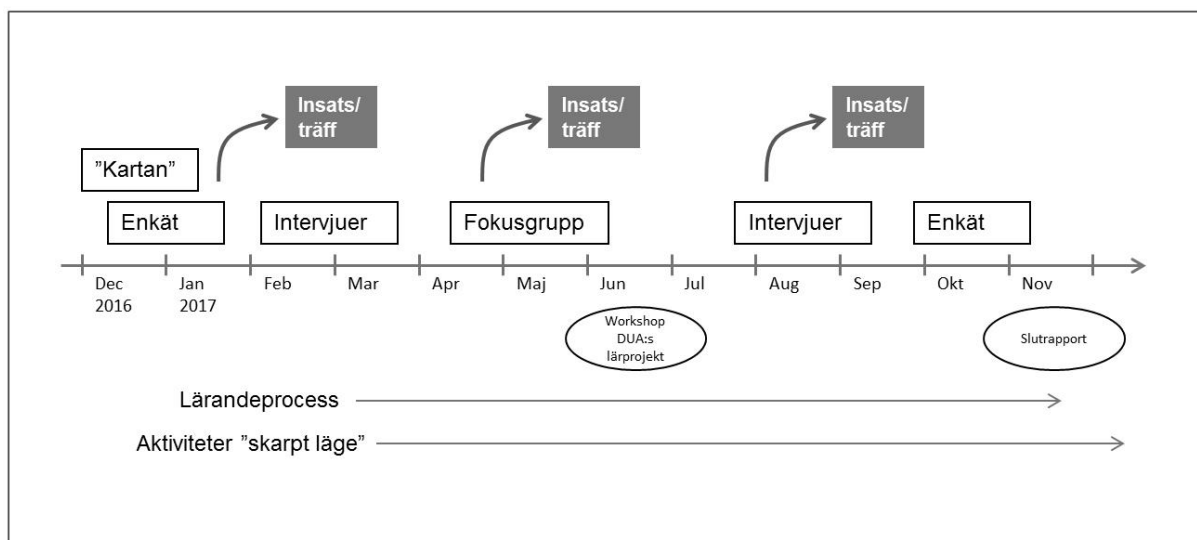
I november 2016 tecknades ett avtal (*Avtal om uppdrag – samverkansanalys inom ramen för DUA-överenskommelsen*) mellan Malmö stad och Malmö högskola. Avtalsperioden angavs till 2016-12-01 – 2017-11-15. Efter muntlig överenskommelse senarelades leverans av slutrapport till januari 2018.

I avtalet anges att: *Uppdraget syftar till att öka förståelsen för och kunskapen kring samverkansprocessen bland de involverade parterna inom ramen för DUA-överenskommelsen, genom analys och att kontinuerligt stödja lärandet in i processen. Analysen förväntas bidra till att belysa vilka områden och delar av samverkansprocessen som bör fokuseras i det fortsatta arbetet.*

Följande delar ingick i uppdraget:

1. Inventering (s.k. *base line*) för att fastställa utgångsläge för samverkan.
2. Insamling av empirisk data, analys och återföring.
3. Slutrapport.

I samband med att avtalet tecknades togs en principskiss och preliminär tidsplan för uppdraget fram (se figur 1).



Figur 1. Principskiss och tidsplan för uppdraget.

De i figuren inplacerade aktiviteter som benämns "Insats/träff" illustrerar att resultat kontinuerligt återförs till arbetsprocessens intressenter vid särskilda insatser/träffar. Denna konstruktion och de olika insatserna beskrivs närmare under rubriken *Analysens design* (nedan).

2.2 Utgångspunkter och teoretiskt ramverk

Den svenska välfärdsstaten har varit föremål för stora förändringar under de senaste decennierna. En av de främsta påverkansfaktorerna är övergången till det som samlat brukar betecknas som *new public management* (NPM) (Almquist, 2006). Samtidigt har allt fler aktörer kommit att fokusera och specialisera sina verksamheter. Som en följd har ökad segmentering och fragmentering av t.ex. hälso- och sjukvård och socialtjänst uppmärksamats i flera sammanhang under perioden (Statskontoret, 2005; Bergmark et al., 2008; Anell & Mattisson, 2009; Fosse, 2013).

Parallellt har såväl arbetssätt som former för ledning och styrning utmanats. Inte minst har fragmentering av verksamheter som en följd av specialisering och ekonomiska utvärderingar lett till att samverkan blivit en mer eller mindre nödvändig arbetsform för organisationer och myndigheter (Danermark & Kullberg, 1999; Axelsson & Bihari Axelsson, 2007). Dessutom finns idag en lagstadgad skyldighet att samverka i såväl Socialtjänstlagen som Hälso- och sjukvårdslagen. Samverkan, och för den främjande och hindrande faktorer, har studerats i flera olika sammanhang, ofta ur ett interorganisatoriskt perspektiv.

2.2.1 Samverkan

Det finns ingen sammanhållen teori om samverkan. Gemensamt för samverkansforskningen är att den påvisar att ett antal generiska faktorer påverkar samverkan, men att även kontextuella förhållanden kan verka främjande eller hindrande. San Martín-Rodrigues et al. (2005) argumenterar för att påverkansfaktorer för samverkan kan grupperas i sådana som har att göra med interpersonella relationer, organisatoriska förhållanden och externa faktorer. Keast et al. (2005) lyfter fram tre kategorier av påverkansfaktorer: sådant som bidrar till ett gemensamt uppdrag, att de involverade parterna har ett visst mått av självständighet samt sättet att organisera samverkan. Även tillit och förmågan att ta den andres perspektiv har lyfts fram som viktiga faktorer (Sullivan &

Skelcher, 2002; Keast et al., 2005; Germundsson, 2011). Den aktuella samverkansanalysens teoretiska ramverk bygger på en teoretiskt förankrad analysmodell bestående av mekanismer kategoriserade i tre olika dimensioner av samverkan (Danermark & Kullberg, 1999; Danermark, 2000). Modellen tar sin utgångspunkt i teorier om sociala problem, kontroversstudier, professionsforskning och den nya institutionalismen, och har utvecklats ytterligare i samarbete med denna rapports författare (se t.ex. Danermark, Germundsson & Englund, 2012). Den första av de tre dimensionerna är *regelverk*, som innehåller faktorer som är kopplade till hur verksamheten är reglerad av såväl externa och interna regler och lagar. De övriga dimensionerna är *organisation*, som handlar om förutsättningar för samverkan utifrån hur organisationen och verksamheten är organiserad samt *synsätt*, som är av ett annat slag än de två tidigare nämnda. I denna dimension återfinns interaktionella faktorer som är kopplade till mötet mellan de samverkande, som respekt, tillit samt kunskap om och synsätt på varandra. På vilket sätt och i vilken utsträckning de olika dimensionerna påverkar samverkan är en empirisk fråga. Emellertid lyfts frågan om synsätt fram som central av flera forskare (Sullivan & Skelcher, 2002; Huxham & Vangen, 2005; Nowell, 2009).

3. Analysens design

Samverkansanalysen kan uppfattas som en utvärdering av samverkansprocessen. Emellertid är begreppet *utvärdering* är inte entydigt och det definieras olika i olika sammanhang. I denna kontext kan det vara rimligt att ansluta sig till följande definition: "en noggrann bedömning av en pågående eller avslutad offentlig intervention i syfte att den skall spela en roll i samtida eller framtida praktiska handlingssituationer" (Dahlberg & Vedung, 2001, s. 36). Utvärderingar indelas ofta i två olika typer. Vid en så kallad *summativ* (bedömningsorienterad) utvärdering avses att i efterhand bedöma resultatet av ett program och dess genomförande. I enlighet med det aktuella uppdraget, där även lärprocessen lyftes fram som viktig, planerades emellertid en *formativ* (förbättringsorienterad) utvärdering. En sådan kännetecknas av att den under en bestämd tidsperiod avser att stödja ett pågående program och främja en kontinuerlig utveckling mot det förväntade resultatet (Krogstrup, 2017).

Denna senare design stämmer väl överens med vad som formulerats i avtalet mellan uppdragsgivaren (Malmö stad) och uppdragstagaren (Malmö högskola): "I den planerade samverkansanalysen är den bärande idén att (...) genomföra insamling av empiriska data som systematiskt bearbetas och analyseras. Resultaten återförs kontinuerligt till, och diskuteras av, arbetsprocessens intressenter (som styrgrupp, operativ ledning och verksamhetsnivån) vid särskilda insatser/träffar."

Sammanfattningsvis rör det sig därmed inte om en effektutvärdering i efterhand, utan om en formativ utvärdering där samverkansprocessen och lärandet är i fokus. I det följande beskrivs de olika metoder som använts under arbetet.

3.1 Samverkanskarta

Gränsdragningen mellan aktörernas ansvarsområden är inte helt lätt att överblicka. I syfte att beskriva utgångsläget (s.k. *base line*) togs en samverkanskarta fram. Målet var att tydliggöra aktörerna och deras relationer ur ett samverkansperspektiv samt att identifiera kontaktytor och

eventuella ”glapp” dem emellan. Arbetet med samverkanskartan utfördes i samarbete med Malmö stads DUA-koordinator samt med andra representanter för verksamheterna inom ramen för DUA-överenskommelsen.

3.2 Spindelverktyget

Det använda verktyget (Spindeln) ger möjlighet att få en överblick över hur samverkan gestaltar sig i ett processperspektiv. Verktyget är grundat i tidigare teoretisk och empirisk erfarenhet inom samverkansfältet². Spindelverktyget avser att kontinuerligt mäta och bedöma samverkansprocessen, att urskilja svaga delar i samverkan (vad fungerar och vad fungerar inte?) och att identifiera skillnader mellan parterna gällande förutsättningar för samverkan.

Data samlades in genom att en enkät innehållande sammanlagt elva frågor samt möjlighet till egna kommentarer skickades till a) personer inom operativ- och styrgrupp samt b) personal på verksamhetsnivå. Enkäten besvarades individuellt. Svaren skulle relateras till samverkan i UngMalmö och frågorna anpassades till den nu aktuella kontexten enligt följande:

1. Tillgång till resurser för samverkan (t.ex. tid, personresurser, finansiella medel m.m.)
2. Stöd och engagemang från ledningen för din hemorganisation
3. De inblandade parternas kunskap om varandra
4. Informationsflödet mellan parterna
5. Samsyn kring arbetssätt med målgruppen
6. Samsyn kring målgruppens behov
7. Samsyn kring samverkans syfte och mål
8. Regelverken inom din egen organisation harmonierar med de andra organisationernas regelverk (t.ex. styrande lagstiftning eller interna regelverk)
9. Andra inblandade interna parter engagemang (andra parter inom Malmö stad resp. AF beroende på var du är anställd)
10. Andra inblandade externa parter engagemang
11. Vi lyckas involvera den unge i samverkansprocessen

De olika svarsalternativen var: *Mycket bra, bra, varken bra eller dåligt, dåligt* respektive *mycket dåligt*.

Enkäten sändes ut vid två tillfällen (mars resp. november 2017) vilket gav möjlighet att även följa hur samverkan utvecklades över tid. Resultat från enkäten redovisades i så kallade spindelnätsdiagram (se vidare under *Resultat*).

² För en mer utförlig beskrivning, se Danermark, B., Germundsson, P. & Englund, E. (2013). *Toward an Instrument for Measuring the Performance of Collaboration across Organisational and Professional Boundaries*. Malmö University Electronic Publishing [<http://hdl.handle.net/2043/15799>].

3.3 Fokusgrupp med personal verksamhetsnivå

Fokusgrupp är en kvalitativ metod där flera respondenter samlas och diskuterar specifika, men öppna, frågeställningar tillsammans med andra i en grupp. Fokusgruppen leds av en s.k. moderator som leder intervjun utan att vara alltför styrande. Frågorna rör en situation eller händelse som är av relevans för respondenterna (Bryman, 2011). Temat för fokusgruppen var samverkansprocessen och som grund (s.k. stimulusmaterial) användes resultatet från den första samverkansenkäten (se punkt 3.2, ovan).

3.4 Intervjuer med ungdomar

I syfte att fånga de berörda ungdomarnas synpunkter genomfördes intervjuer, antingen individuellt eller i grupper om två personer.

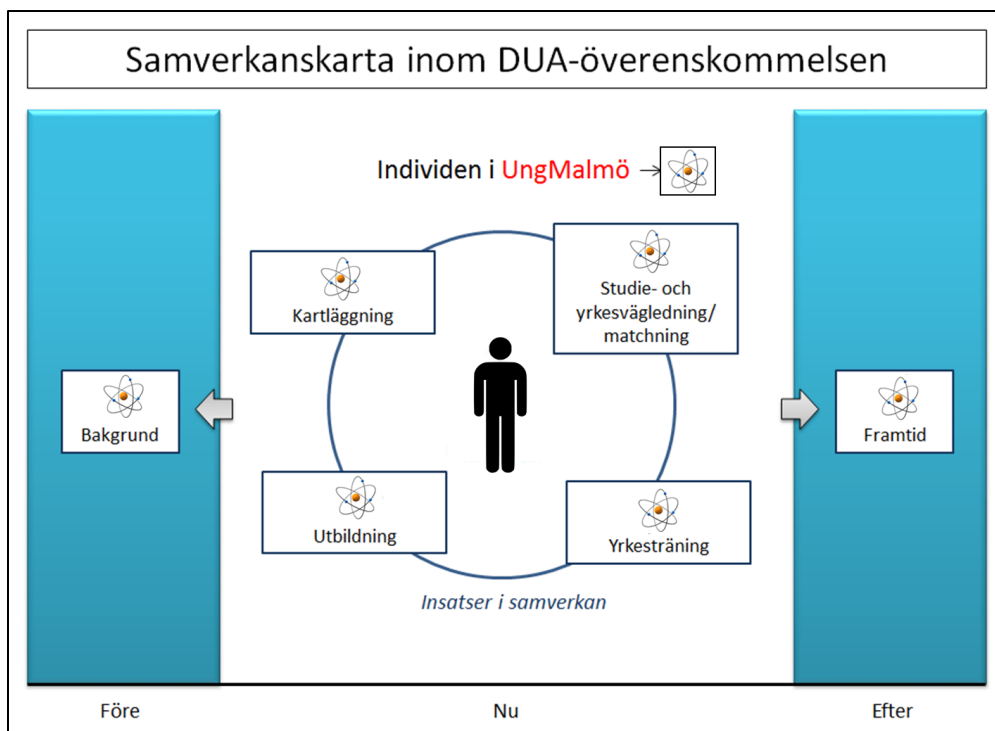
3.5 Observation (deltagande) i operativa- och styrgruppen

Vid sammanlagt sju tillfällen har författaren av denna rapport deltagit i den operativa gruppen resp. i styrgruppen. Dessa möten har ofta varit tillfällen då delresultat redovisats och diskussioner har initierats utifrån dessa resultat. Syftet har samtidigt varit att fånga det som hänt under mötena.

4. Resultat

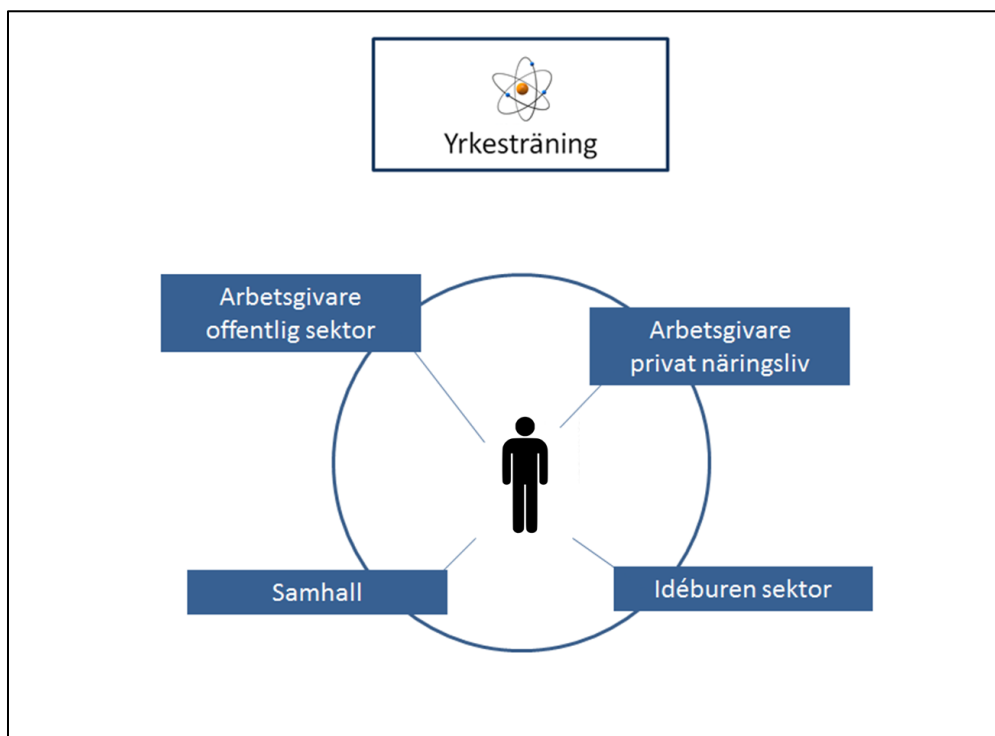
4.1 Interaktiv samverkanskarta

Under arbetet identifierades ett antal aktörer och deras relationer ur ett samverkansperspektiv. Kartan utgår från idén att individen placeras i centrum och att de olika aktiviteterna förläggs runt denna person. I den översiktliga kartan markerades att olika aktörer involverades i en tänkt samverkan genom en stiliserad atom (där elektroner cirkulerar kring en kärna). I ett försök att även illustrera att arbetet kring den enskilde är en process över tid ritades en tidslinje in med tidsangivelserna "Före", "Nu" samt "Efter" (se figur 2).



Figur 2. Interaktiv samverkanskarta.

Samverkanskartan var interaktiv genom att det gavs möjlighet att klicka på de olika aktiviteterna/atomerna varvid en ny bild visades där olika aktörer framträdde. Syftet var att tydliggöra vilka aktörer som var involverade i de olika aktiviteterna (se figur 3). Dessutom skapades en översiktlig bild där samtliga aktiviteter och aktörer framgick.



Figur 3. Exempel på fördjupad bild med aktörer inom aktiviteten yrkesträning.

Arbetet med den interaktiva samverkanskartan avslutades inte, varför de bilder som publiceras i denna rapport ska uppfattas som arbetsmaterial och i denna version inte är tänkta för vidare spridning. En prototyp av kartan togs fram och kontakt togs med kommunikatör. Prototypen presenterades och diskuterades i styrgruppen.

4.2 Spindelverket

4.2.1 Måttillfälle 1

Verksamhetsnivå

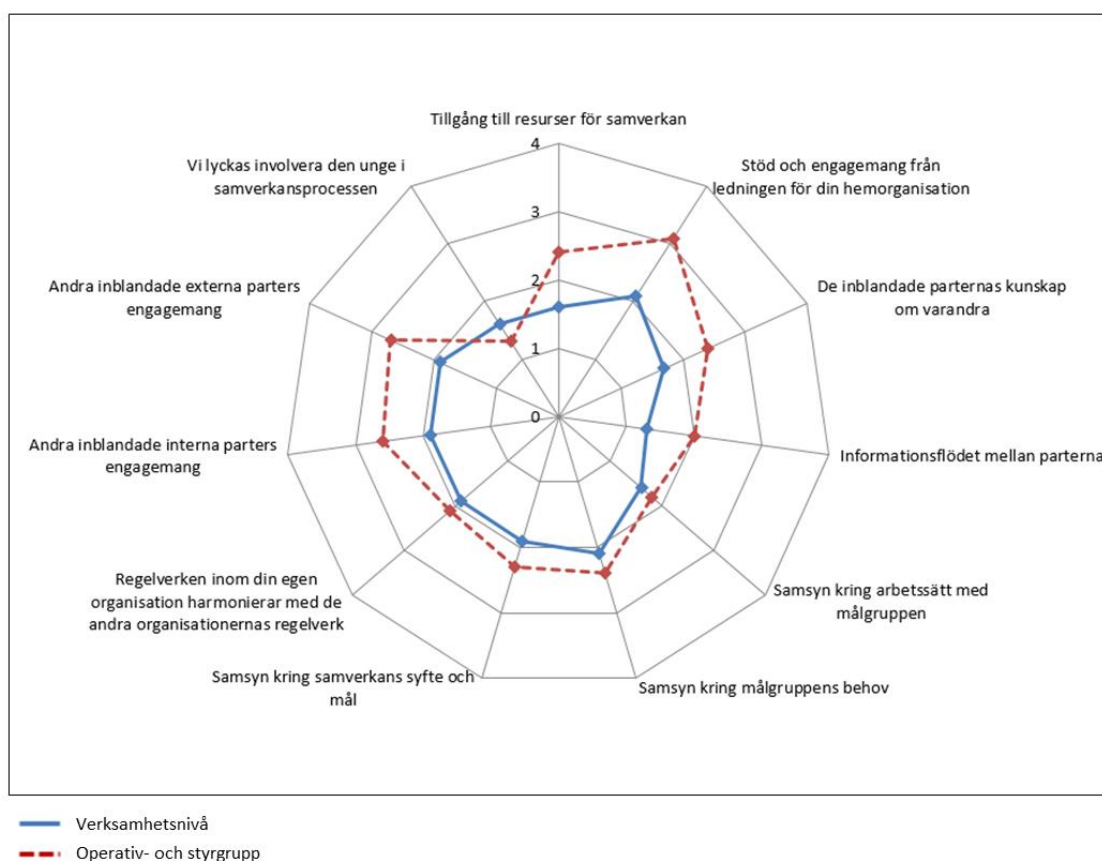
Den första enkäten, som utgör grunden för spindelnätsdiagrammet, sändes i mars 2017 ut till 117 respondenter. Efter påminnelse inkom 42 svar (svarsfrekvens 36 %). Bland respondenterna arbetade 17 personer på Arbetsförmedlingen och 25 i Malmö stad (Vägläsningscentrum, UngMalmö, PraktikMalmö och JobbMalmö). De allra flesta (31 personer) uppgav att deras roll i hemorganisationen var studie- och yrkesvägledare eller handläggare. Övriga roller var administratör, arbetsförmedlare och annan (ospecificerat).

Operativ- och styrgrupp

Enkäten sändes ut till sammanlagt 19 personer, varav 10 svarade (svarsfrekvens 53 %). Bland respondenterna hade åtta personer Malmö stad som arbetsgivare och två personer hade AF/Region Skåne. Fyra av personerna ingick i styrgruppen och lika många ingick i den operativa gruppen. Två personer ingick i både operativ- och styrgrupp.

Spindeldiagram

I figur 4 redovisas resultatet från den första enkäten från såväl verksamhetsnivå (heldragen linje) som från operativ- och ledningsgrupp (streckad linje). I diagrammet har de olika svarsalternativen (*mycket bra, bra, varken bra eller dåligt, dåligt* respektive *mycket dåligt*) givits siffrvärden (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.



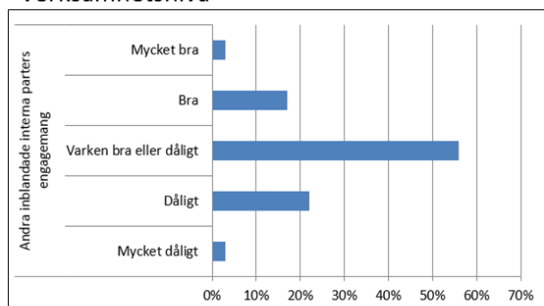
Figur 4. Resultat från första mätillfället för operativ- och ledningsgrupp resp. verksamhetsnivå.

Av diagrammet framgår att ledningsnivån (operativ- och styrgrupp) generellt har högre värden än verksamhetsnivån. Särskilt tydligt framgår det angående stöd och engagemang från ledningen för hemorganisationen och för andra inblandade parter (såväl interna som externa) engagemang. Endast gällande frågan om hur väl den unge involverats i samverkansprocessen lämnas ett lägre värde på ledningsnivå jämfört med verksamhetsnivån. Lågst värde på verksamhetsnivå återfinns vid frågan om informationsflödet mellan parterna. Låga värden syns även för tillgång till resurser (t.ex. tid, personresurser, finansiella medel m.m.) för samverkan samt för samsyn kring arbetssätt med målgruppen.

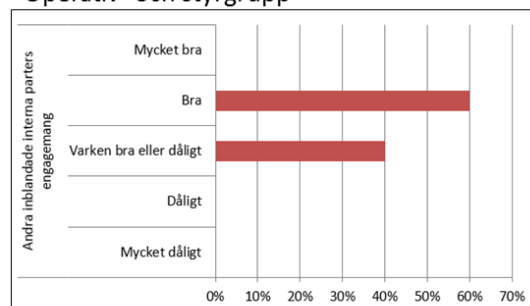
Spridning inom respektive grupp

Vid en genomgång av i hur stor utsträckning svaren varierar inom de olika grupperna framträder bilden att de personer som ingår i operativ- och ledningsgrupp är mer överens jämfört med personer på verksamhetsnivå. Ett tydligt exempel på detta gäller svaren kring andra inblandande parter engagemang (se figur 5). I figuren visas att i fråga om de interna parternas engagemang varierar svaren på verksamhetsnivå över hela skalan från mycket bra till mycket dåligt. När det gäller personer inom operativ- och ledningsgrupp är variationen betydligt mindre – här återfinns endast svarsalternativen bra och varken bra eller dåligt.

Verksamhetsnivå

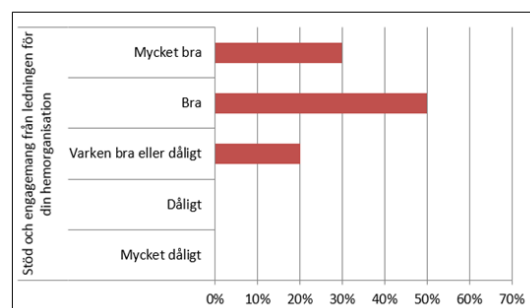
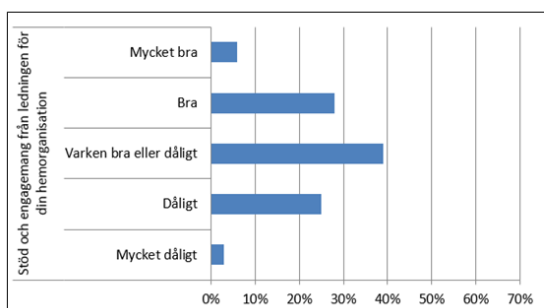


Operativ- och styrgrupp



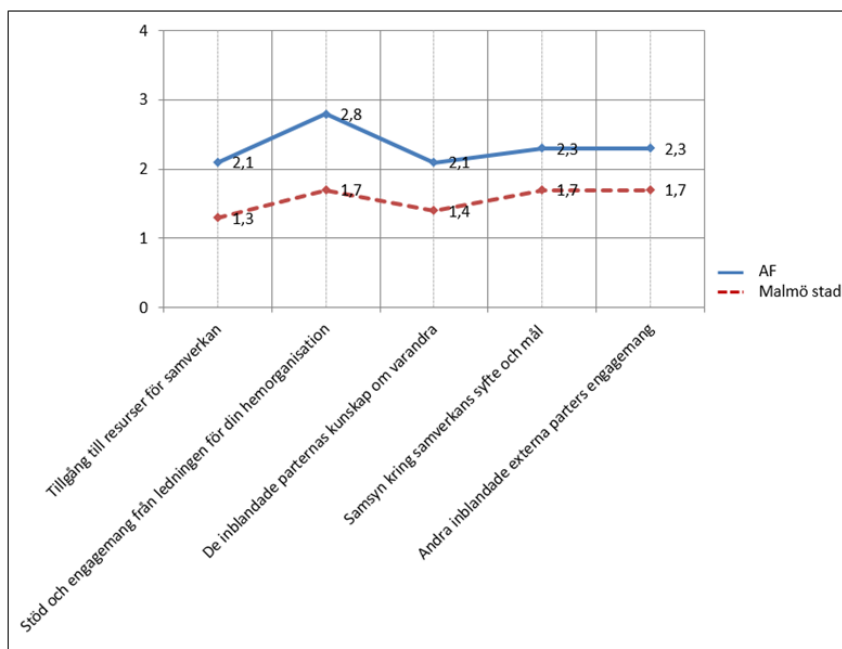
Figur 5. Spridning bland svarsalternativ inom de olika grupperna av respondenter gällande frågan om andra interna parter engagemang.

Ett annat exempel gäller stöd och engagemang från ledningen för den egna hemorganisationen. Även här är spridningen betydligt större på verksamhetsnivå, medan koncentrationen till svarsalternativen mycket bra och bra inom operativ- och ledningsgrupp framgår såväl här (figur 6) som i det samlade spindeldiagrammet (se fig 4).



Figur 6. Spridning bland svarsalternativ inom de olika grupperna av respondenter gällande frågan om stöd och engagemang från ledningen för hemorganisationen.

En annan skillnad mellan olika grupper framträder då en jämförelse görs mellan respondenter på verksamhetsnivå som har Malmö stad respektive Arbetsförmedlingen som arbetsgivare. Generellt har svaren högre värde bland personer som jobbar på Arbetsförmedlingen (se figur 7). I figuren redovisas ett urval av frågor. Urvalet är baserat på de frågor där skillnaden är mer än 0,5 för det genomsnittliga värdet.



Figur 7. Skillnad i värden mellan respondenter från Arbetsförmedlingen (heldragen linje) och Malmö stad (streckad linje). Figuren visar de frågor där skillnaden motsvarar värden över 0,5.

Av figuren framgår att den största skillnaden återfinns på frågan om stöd och engagemang från den egna ledningen, där personer som jobbar inom Arbetsförmedlingen är mer positiva. Även i fråga om tillgång till resurser för samverkan är skillnaden relativt stor.

Egna kommentarer – operativ- och styrgrupp

Som ett sätt att komplettera och utveckla förståelsen av resultatet från enkäten har respondenterna givits möjlighet att lämna egna kommentarer utöver de fasta svarsalternativen. Vidare sammanställdes de egna kommentarerna och användes som underlag för diskussioner i den operativa gruppen och i styrgruppen. I det följande redovisas en sammanfattning av de synpunkter och funderingar som framkommit ur dessa källor. I redovisningen har en indelning gjorts i följande teman: samverkan, den vertikala dialogen, samsyn, ungas behov, kommunikation samt tidsaspekter.

Samverkan

- Ambition och engagemang kring samverkan – men otydligt kring hur det ska gå till
- Bra samverkan på chefsnivå – sämre på handläggarnivå
- Bristande kontinuitet: nya personer = omstart av process

Den vertikala dialogen

- Medarbetarna har lågt förtroende för ledningen

Samsyn

- Har vi olika bild av vad vi vill? Saknas samsyn?
- Det saknas samsyn kring UngMalmö

Ungas behov

- Fokus på ungas behov saknas

Kommunikation

- Vi lyckas inte få ut ledningens budskap i organisationen
- Vi har underskattat behovet av intern/extern kommunikation. Kommunikationsplan behövs.
- Tydlighet behövs även kring vad som är förhandlingsbart och vad som inte är det

Tidsaspekter

- Allmän känsla: nu är vi på väg! Förhoppningsvis bättre resultat vid uppföljande enkät.
- Ibland hålls information tillbaka medvetet. Alltför snabba processer är inte bra.

Egna kommentarer och fokusgrupp – verksamhetsnivå

De egna kommentarerna från enkäten sammanställdes även för respondenter på verksamhetsnivå. Dessutom genomfördes en fokusgrupp med sex representanter för verksamhetsnivån, varvid några specifika frågeställningar lyftes. Spindeldiagrammet från enkäten samt de egna kommentarerna användes som stimulusmaterial. Den följande redovisningen är en sammanställning av såväl de egna kommentarerna från enkäten som fokusgruppen. Det kan noteras att vissa teman (den vertikala dialogen, tidsaspekter och samsyn) är överlappande från operativ- och ledningsgrupp. Övriga teman (otydlighet kring arbetsförhållanden, medarbetarnas arbetssituation samt de administrativa systemen) återfinns endast på verksamhetsnivån.

Den vertikala dialogen

- Ingen återkoppling till anställda – önskar alla fick vara med i diskussion
- Vi har uttryckt vad vi behöver men får inte gehör
- Lyssna på de anställda som möter ungdomarna varje dag – ibland kunskapsbrist på ledningsnivå
- Dialogen dålig – sker endast på chefsnivå
- Info når inte ut till de som träffar ungdomarna

Otydlighet kring arbetsförhållanden

- Luddigt med olika beslut
- Otydligt – många projekt kring unga
- Omorganisation på flera nivåer samtidigt (i staden och i uppdraget)
- Omstruktureringar påverkar arbetsron
- Rörigt – dubbelarbete
- Samlokalisering snarast, innan Reboot läggs ner – utgöra stöd för varandra

Tidsaspekter

- Långsamma processer. Exempel: UngMalmö byggd på diskussion för två år sedan – diskussionen idag är helt annorlunda. Behov av ny analys och revidering.
- Finns förståelse för att politiska processer tar tid
- Ibland brist på beslut. Detta funkar – då kör vi på det! Detta funkar inte – ta bort!

Medarbetarnas arbetssituation

- Dålig samhörighetskänsla mellan medarbetare
- Det saknas tydlighet i vem som gör vad. Vad har vi att erbjuda av egna och externa insatser?

- Hur ska kontakterna ske?
- Ojämn arbetsbelastning
- I osäkra tider backar man tillbaks till "det man kan"
- Osäkerhet kring vem som ska vara kvar när projekt läggs ner. Bemanning i UngMalmö?

De administrativa systemen

- Ett gemensamt administrativt system där alla kan gå in. Nu kommunikationsmissar – till men för individen.

Samsyn

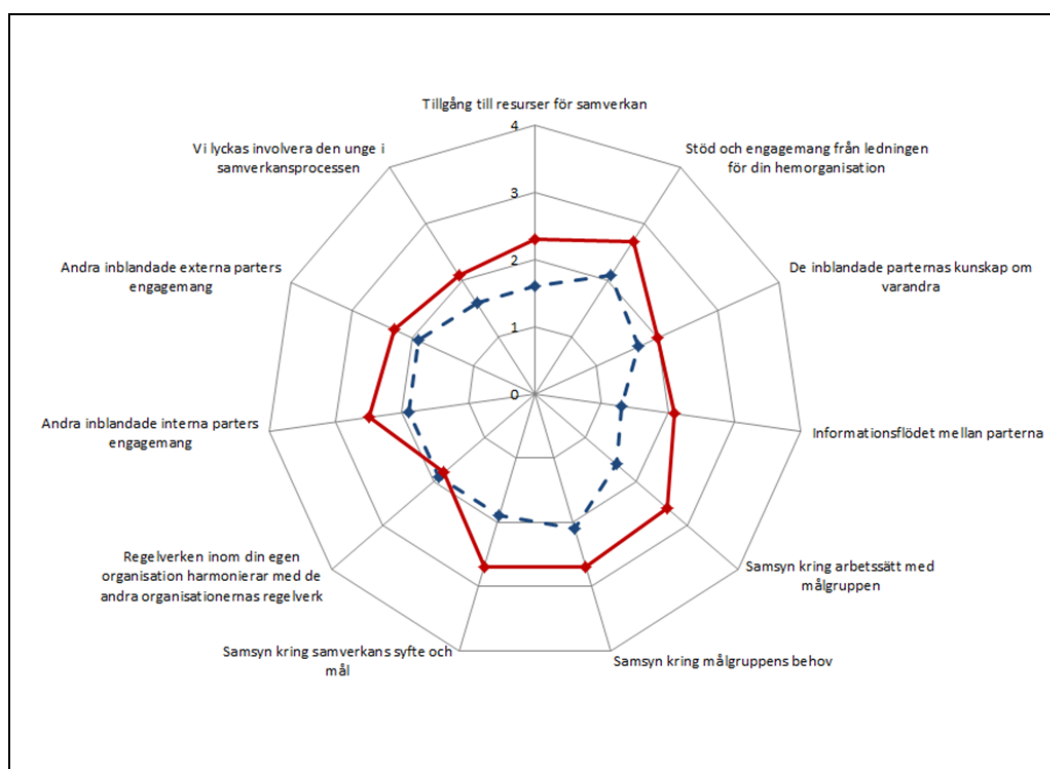
- Låga värden på samsyn kring arbetssätt och målgruppens behov – men vi vet egentligen inte om vi har samsyn, för vi jobbar inte ihop. Samlokalisering i all ära – men det saknas plattformar som är bra för personalen.
- Behov av tydlighet: vad önskar vi för individen?

4.2.2 Mättillfälle 2

Verksamhetsnivå

Den andra enkäten sändes ut till 107 personer i november 2017. Antalet svar som kom in var 43 (svarsfrekvens 40%). Bland de personer som besvarade enkäten arbetade 28 personer på Arbetsförmedlingen och 13 i Malmö stad (UngMalmö, Vägledningscentrum och PraktikMalmö). Respondenternas roller i hemorganisationen var arbetsförmedlare, studie- och yrkesvägledare, handläggare, arbetsmarknadssekreterare, eller annan (ospecificerat). Vid den andra mätningen var andelen personer som arbetade på Arbetsförmedlingen, och därmed andelen arbetsförmedlare, större än vid den första mätningen.

I syfte att undersöka om, och i så fall hur, förändringar skett mellan mättillfälle 1 och 2 sammanställdes ett diagram med båda dessa värden där en streckad linje visar mättillfälle 1 och en heldragen linje visar mättillfälle 2 (se figur 8).



Mätning1: --- Mätning2: —

Figur 8. Redovisning av resultat för mätning 1 resp. mätning 2 på verksamhetsnivå.

Diagrammet visar att värdena är genomgående bättre vid den andra mätningen, utom för hur regelverken inom den egna organisationen harmonierar med de andra organisationernas regelverk där värdet är i princip det samma som tidigare. Samtliga frågor som handlar om samsyn (kring arbetssätt, målgruppens behov och samverkans mål och syfte) har betydligt bättre värden. En viss förbättring syns med avseende på att involvera den unge i samverkansprocessen.

Egna kommentarer

Bland de egna kommentarerna på verksamhetsnivå framkommer att respondenterna i många fall upplever att det finns ett stort engagemang bland personalen, att man försökt följa de nya rutinerna och att ungdomarna placerats i centrum i syfte att ge dem god service och hjälpa dem att hitta vägar framåt. I fråga om kommentarer kring ledningsnivån upplevs att det där ibland saknas samsyn och att det inte alltid finns en insikt i målgruppens mångfacetterade behov som kan kräva "individcentrerat arbetssätt".

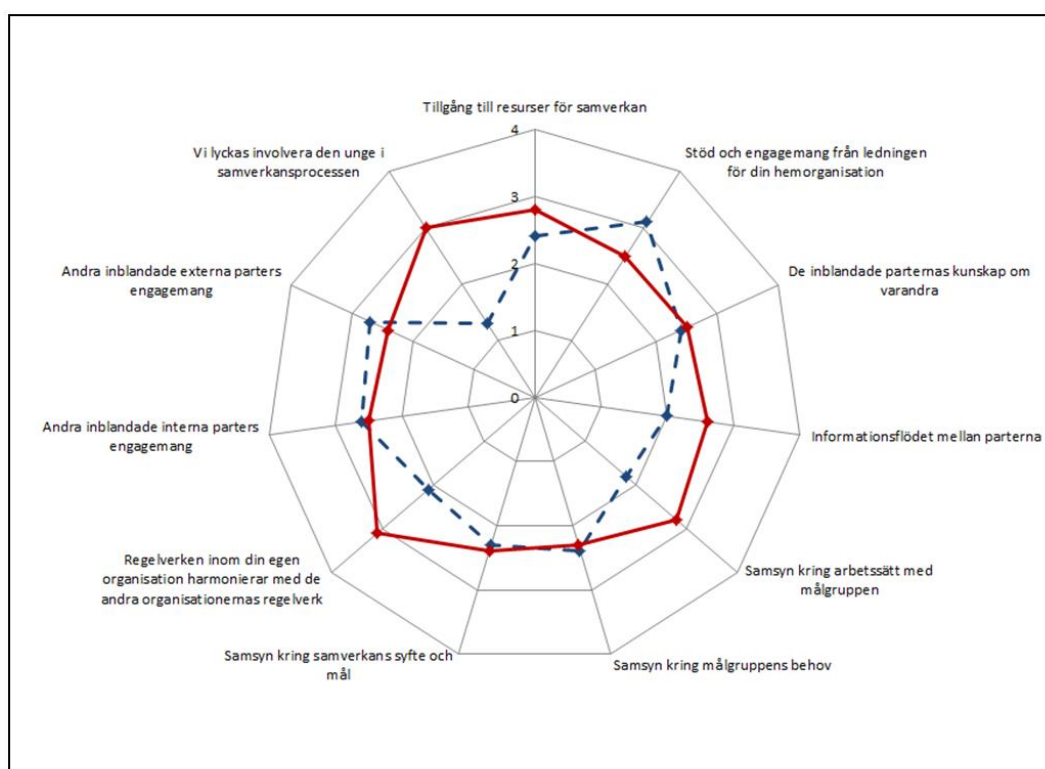
De flesta kommentarerna handlar emellertid om upplevda brister i planeringsarbetet. Tiden för planering inför samverkan upplevs som för kort samtidigt som osäkerhet kring anställningar, arbetsformer och andra förändringar förekommit. En av respondenterna skriver: "Vi har fått extremt lite tid att arbeta med dessa samarbeten innan de inleddes, vi har varit fullt upptagna med ordinarie verksamhet". Här lyfts även fram att erfarenheter från den tidigare Reboot-verksamheten inte tillräckligt tagits tillvara.

I övrigt lyfts problematik kring att aktiviteter för ungdomar 20-24 år tagits bort då det försvårar att se målgruppens behov samt att samverkan med de ideella organisationerna förekommer i mycket liten utsträckning.

Operativ- och styrgrupp

Enkäten vid det andra tillfället sändes ut till 16 personer som ingick i operativ- och styrgrupp. Av dessa personer besvarade 11 personer enkäten (svarsfrekvens 69 %). Åtta av dessa personer hade Malmö stad som arbetsgivare och tre personer Arbetsförmedlingen eller FINSAM. Av respondenterna ingick fem personer i styrgruppen och lika många ingick i den operativa gruppen. En person ingick i både operativ- och styrgrupp.

På samma sätt som för verksamhetsnivån sammanställdes ett diagram som presenterar både mättillfälle 1 och 2 för personer som ingår i operativ- och styrgrupp (se figur 9). I diagrammet visar streckad linje mätning 1 och heldragen linje mätning 2.



Mätning 1: - - Mätning 2: —

Figur 9. Redovisning av resultat för mätning 1 resp. mätning 2 på operativ- och styrgruppsnivå.

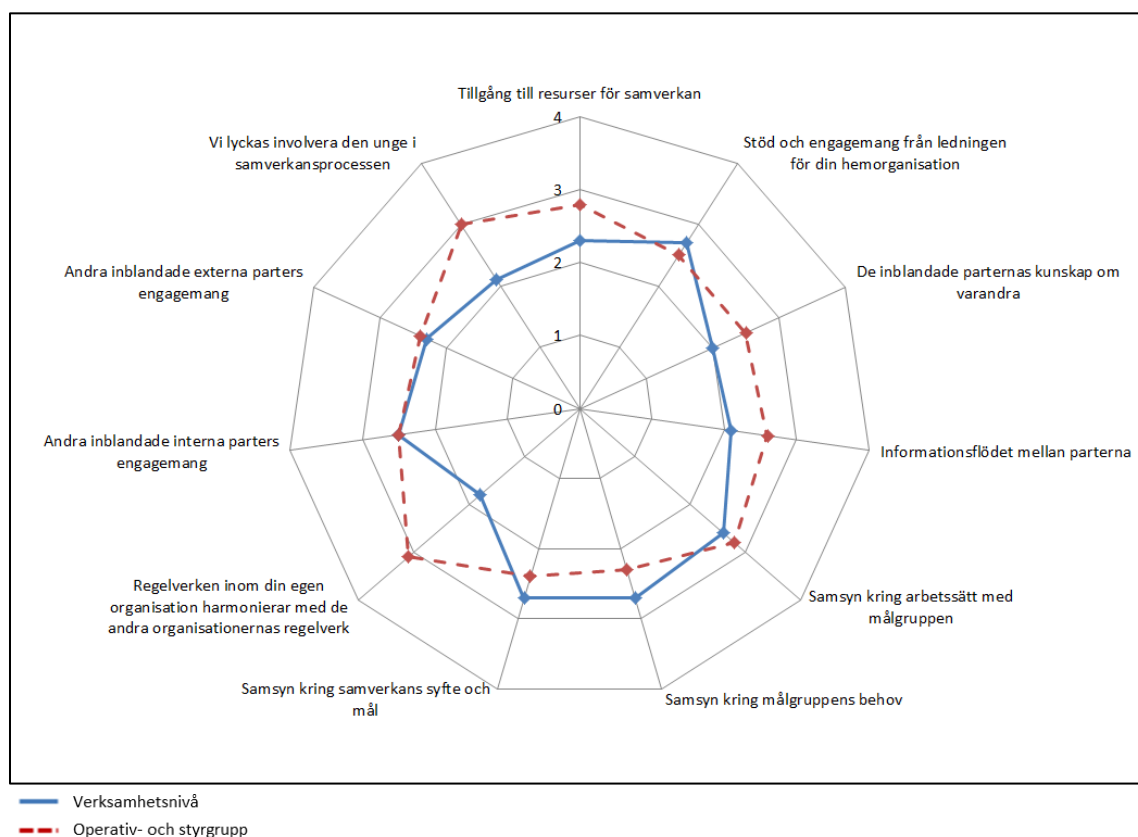
Som framgår av diagrammet är värdena inte lika uttalat förbättrade som på verksamhetsnivå (se även figur 8). För några värden, inte minst stöd och engagemang från ledningen, har värdena försämrats. Relativt stora förändringar i positiv riktning märks för samsyn kring arbetssätt med målgruppen och att regelverken inom den egna organisationen harmonierar med de andra organisationernas. Allra störst förändring syns för hur väl den unge involverats i samverkansprocessen; här har värdet gått från att ligga nära dåligt till att bedömas som bra.

Egna kommentarer

Det lämnas relativt få egna kommentarer till enkäten från denna grupp. Det som lyfts är någon kommentar kring att det saknats "commitment, styrning och ledning i viktiga delar av processen", samtidigt som en annan kommentar är att "Det känns som att vi är på rätt väg". En kommentar handlar om brist på helhetssyn på målgruppen då de hanteras som två separata delar (16-19 år resp. 20-24 år). Detta förhållande upplevs som försvårande för samverkansprocessen.

Alla respondenter

Då båda gruppernas värden vid mätning 2 läggs i samma diagram framträder likheter och skillnader i gruppernas syn på samverkansprocessen då den pågått under närmare ett år (se figur 10). I figuren representeras verksamhetsnivån med en heldragen linje och ledningsnivån med en streckad linje.



Figur 10. Resultat från andra mättillfället för operativ- och ledningsgrupp resp. verksamhetsnivå.

Av diagrammet framgår att för vissa frågor gör båda grupperna relativt likartade bedömningar. Störst skillnad syns för frågorna som har att göra med hur väl den unge är involverad i samverkansprocessen och hur väl regelverken harmonierar – här har ledningsnivån en mer positiv syn. Detta gäller även, om än i mindre utsträckning, för frågor gällande informationsflödet och kunskapen om varandra samt tillgång till resurser för samverkan. När det gäller samsyn kring målgruppens behov och kring samverkans syfte och mål återfinns mer positiva värden på verksamhetsnivån.

Vid en jämförelse över tid kring skillnaden i hur man besvarat frågorna (se även figur 4) syns att förändring skett allra mest gällande just hur väl den unge är involverad i samverkansprocessen och hur väl regelverken harmonierar, där alltså ledningen vid det andra mättillfället är positiv i betydligt större utsträckning. I fråga om andra inblandade parter (såväl interna som externa) engagemang

samt stöd och engagemang från ledningen har däremot samstämmigheten mellan grupperna ökat över tid.

Spridning

När det gäller i hur stor utsträckning svaren varierar inom de olika grupperna vid den andra mätningen kan noteras att spridningen fortfarande är större bland respondenterna på verksamhetsnivå. Det kan emellertid också noteras att i några fall har svar som markerats med "Mycket dåligt" helt försvunnit. Exempel på detta handlar om informationsflödet mellan parterna, samsyn kring arbetssätt med målgruppen och ifall man lyckats involvera den unge i samverkansprocessen.

4.3 Intervjuer med ungdomar

Intervjuerna genomfördes i augusti 2017. Fem personer intervjuades, varav två kvinnor och tre män. Samtliga personer var 19 år gamla. I det följande redovisas en sammanfattning av vad som framkom under intervjuerna.

Inledningsvis kan konstateras att samtliga personer var inskrivna i Reboot, men att ingen uppgav sig med säkerhet vara det i UngMalmö. Tiden i Reboot varierade mellan några månader och upp till ungefär ett år. På frågan om man kände till UngMalmö var svaren svävande – de flesta tyckte sig ha hört namnet men kunde inte redogöra för vad verksamheten bestod av:

Jag har hört talas om det men jag vet faktiskt inte riktigt vad det är. Jag tror att jag är inskriven i UngMalmö. Nej, jag vet inte.

Detta förhållande innebär att de lämnade svaren främst ska relateras till projektet Reboot. Även om fokus i intervjuerna ursprungligen var att fånga deltagarnas uppfattningar om UngMalmö, och främst deras upplevelse av delaktighet och samverkan där, kan det vara av intresse att redovisa en del av vad som framkommit under intervjuerna, inte minst som erfarenheter att ta med i det fortsatta arbetet.

Fyra av ungdomarna kom till Reboot via Arbetsförmedlingen och en via information från en kompis. Att vara på Reboot upplevdes som frivilligt, utom för en person som kände sig mer eller mindre tvingad av Arbetsförmedlingen att gå dit:

Jag hade inget val, skulle jag inte gå här så var jag inte inskriven hos Arbetsförmedlingen längre. Eller jag kan vara inskriven men dom sa att det är bra att du går här.

Allmänt kan sägas att ungdomarna uppgav sig vara nöjda med verksamheten och att de har haft nytta av att vara på Reboot. Flera uppgav att de initialt tänkt sig att få ett arbete, men att de efter hand insett att de också måste ha en utbildning för att få ett arbete som är meningsfullt. Av de jobb man hittills provat på var det ingen som sade sig vilja vara kvar på arbetsplatsen. Bland de skäl som angavs för detta återfanns låg lön, besvärliga arbetstider, långa resvägar eller att man inte klarade av arbetet rent fysiskt.

Ur ett delaktighetsperspektiv upplevde ungdomarna generellt att de kunde vara med och påverka vilka aktiviteter de skulle delta i. Bland de medverkande aktörerna framstod Arbetsförmedlingen som en tydlig part. I övrigt nämndes t.ex. hälsocoach, studievägledare och psykolog.

Det uppfattades främst som att det är de personliga kontakterna man haft med representanter för projektet som varit värdefulla:

Alltså, oftast har man sin kontaktperson och då har man ju möten tillsammans. Man brukar oftast vända sig till kontaktpersonen.

Drop-in upplevs av många som alltför allmän och inte så givande. I fråga om samverkan mellan de olika parterna/personerna de träffar i verksamheten upplevs det som ganska svårt att uttala sig om. Någon säger att "de jobbar med varandra" medan någon säger att "alla gör olika saker". För ungdomarna är det naturligtvis inte så lätt att avgöra i vilken utsträckning personalen samarbetar, vilket av en av ungdomarna uttrycks på följande sätt:

Ja, de kanske inte pratar på det sättet att 'hon var så ledsen'. Men hon är ute efter detta eller detta. Detta är hennes plan – alla vet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att begreppet UngMalmö inte är etablerat bland de ungdomar som besvarat frågorna. Den verksamhet man har erfarenhet av (Reboot) upplevs fungera väl och man har visst inflytande över aktiviteterna. Det är främst de personliga kontakterna som upplevs värdefulla. Ungdomarna upplever att det förekommer visst samarbete mellan de olika personer man träffar, men har svårt att uttala sig om i vilken utsträckning samarbete sker.

4.3 Slutdiskussion i styrgrupp samt intervju med DUA-koordinatör

Sammantaget upplevs att de presenterade diagrammen (Spindlarna) stämmer väl med verklig situation. Särskilt diskuterades de punkter där störst förändringar skett på operativ- och styrgruppsnivå, och då även i relation till svaren på verksamhetsnivå.

Informationsflödet mellan parterna

Kommunikationen kring förändringsprocessen mellan styrgruppen och den operativa gruppen upplevs ha förbättrats mellan mätningarna. Två anledningar till detta som lyfts fram är att den operativa gruppen omorganiserats och bantats, samt att ledningen för UngMalmö fått en annan struktur. Möjligen är det mer tveksamt ifall kommunikationen verkligen förbättrats på strategisk nivå, vilket framför allt hänger samman med stadens omorganisation med nya förvaltningar. Faktorer som påverkat kommunikationen positivt är dels ett nytt intranät men även att möjlighet givits att träffas under särskilda mötesdagar och konferens.

Regelverken inom din egen organisation harmonierar med de andra organisationernas regelverk

På ledningsnivå upplevs att regelverken harmonierar bra och att de inte i någon större utsträckning hindrar arbetet eller ställer till problem i samverkan. I många fall ses organisationerna och deras förhållningssätt till reglerna som grunden till eventuella problem: "ibland är det organisationen som

inte är kompatibel snarare än regelverken”. Emellertid nämns några konkreta exempel där regelverken ibland kan ställa till problem, som i fråga om sekretess, olika uppföljningssystem och att delegationsordningen är olika i Malmö stad jämfört med Arbetsförmedlingen. Det framkommer även att de administrativa systemen ur individens perspektiv kan göras bättre i syfte att enklare kunna följa individen vid övergångar, att undvika att information tappas bort och för att ge möjlighet till bättre uppföljning. Detta perspektiv antas vara aktuellt även på verksamhetsnivå, där värdet för hur regelverken harmonierar ligger kvar på ett lägre värde även vid den andra mätningen.

Samsyn kring arbetssätt med målgruppen

Generellt upplevs att man är ganska överens om utmaningen och om behoven. Spindeldiagrammen visar att samsynen kring arbetssätt med målgruppen förbättrats både på verksamhets- och ledningsnivå. En nyckel till ökad samsyn upplevs vara att man helt enkelt arbetar tillsammans och att vägarna mellan verksamheterna därigenom blir kortare. En reflektion i sammanhanget gäller ifall det kanske mer handlar om att kunskapen om målgruppen ökat, snarare än att samsynen har blivit bättre, som en följd av att man kommunicerat mer om målgruppen.

Vi lyckas involvera den unge i samverkansprocessen

I fråga om att lyckas involvera den unge i samverkansprocessen har värdet förbättrats betydligt mer på ledningsnivå än på verksamhetsnivå. I diskussionen framkommer att det finns en ökad medvetenhet och diskussion kring denna fråga som kan avspeglar sig i resultatet. Bedömningen är att man egentligen inte har kommit så långt, men att det finns en ambition att skapa en dialog med de unga. Ett av skälen till att processen tagit längre tid är förändringar på ledningsnivå inom Malmö stad som bland annat innebär att en extern genomlysning av verksamheten genomförs. Det framkommer också att det, i det skede processen fortfarande är i, skulle bli svårt och rörigt att även involvera de unga i planeringsarbetet.

5. Sammanfattning och analys

Syftet med samverkansanalysen har varit att öka förståelsen för och kunskapen kring samverkansprocessen bland de involverade parterna, och att kontinuerligt stödja lärandet i processen. Som framgår av resultatredovisningen, och det tidigare skrivna, är det inte fråga om en effektutvärdering utan en formativ utvärdering där samverkansprocessen varit i fokus.

Allmänt kan sägas att samverkan kommit en bra bit på väg och att många positiva erfarenheter framkommit. Det kan vara värt att kommentera att negativa aspekter möjligen kan upplevas vara fokuserade i större utsträckning än positiva i rapporten. Detta motiveras av en strävan att fokusera var förbättringsåtgärder kan sättas in. Emellertid förtjänar det att påtalas att goda föresatser, engagemang, en önskan om att samverka och i flera fall samsyn också framkommit.

Inledningsvis används i det följande den i rapporten presenterade samverkansmodellen innehållande tre dimensioner (*regelverk, organisation och synsätt*) som utgångspunkt för att analysera och kommentera olika aspekter av samverkansprocessen. Därefter lämnas ytterligare några kommentarer och slutligen utvärderarens reflektioner.

5.1 Regelverk

Sammantaget upplevs inte regelverken vara till några större besvär i samverkan, i alla fall allt inte på ledningsnivå. De problem som rör regelverken upplevs här i stor utsträckning hänga samman med organisationernas förhållningssätt till regelverken. Emellertid kan det konstateras att i denna fråga, liksom i en del andra, märks en skillnad mellan lednings- och verksamhetsnivå. Detta är varken särskilt förvånande eller ovanligt; skillnader i fokus och arbetsuppgifter resulterar ofta i olika erfarenheter. På verksamhetsnivå upplever medarbetarna i många fall mer konkret hur regelverken påverkar det dagliga arbetet, t.ex. rörande sekretess och delegationsordningar.

Även de administrativa systemen, och svårigheten att kommunicera dem emellan, lyfts på verksamhetsnivå fram som ett problem inte minst ur individens perspektiv. I detta sammanhang kan det vara värt att fundera kring vad den nya dataskyddsförordningen GDPR (*General Data Protection Regulation*), som träder i kraft inom hela EU i maj 2018, innebär för verksamheten. Förordningen påverkar de som behandlar personuppgifter och ger stärkta rättigheter för den enskilde när det gäller personlig integritet³.

5.2 Organisation

Relativt många påverkansfaktorer inom dimensionen organisation har framkommit under arbetet. Inte minst handlar det om *omorganisationer* på flera nivåer, vilket upplevs ha stor påverkan på samverkansprocessen såväl internt som externt. Ett sådant exempel är den stora omorganisation som Malmö stad genomfört, där nya fackförvaltningar ersatt en tidigare geografisk indelning med stadsområdesförvaltningar. Samtidigt är Arbetsförmedlingen inne i en genomgripande reformering och modernisering av myndigheten, kallad Förnyelseresan, som syftar till en mer kundvänlig verksamhet. Som vid all samverkan påverkas processen av omorganisationerna. Även på en lägre nivå, där en ny organisation av verksamheten innefattande delat ledarskap, märks en påverkan med avseende på hur och i vilken utsträckning samverkan utvecklas.

Kommunikationsfrågor är tätt sammanlänkade med såväl hur verksamheterna är organiserade som på vilket sätt samverkan är organiserad. På ledningsnivå uttrycks att det varit svårt att få ut ledningens budskap i organisationen och att man möjligen underskattat behovet av både intern och extern kommunikation. Ett sätt att beskriva den interna kommunikationen mellan ledning och verksamhet har i denna rapport varit att benämna den som *den vertikala dialogen*. Medvetenhet om brister i denna dialog finns på ledningsnivå, men det är främst på verksamhetsnivå den uttrycks tydligt, t.ex. genom att man saknat återkoppling och att man inte alltid får gehör för sina behov från chefer och ledning. I det framtida arbetet kan det vara en god idé att mer konsekvent fundera kring såväl den vertikala som horisontella dialogen och hur det kan skapas ytor som främjar kommunikation och dialog.

En annan aspekt inom dimensionen organisation som lyfts fram under arbetet har att göra med sammansättningen av den operativa gruppen och styrgruppen. Här upplevs det som att bristande

³ Se t.ex. Datainspektionens hemsida (<https://www.datainspektionen.se/dataskyddsreformen/>).

kontinuitet – att personer förvunnit och nya ständigt tillkommit – inneburit att processen i vissa stycken måste ”startas om”. Samtidigt antas dessa förändringar, åtminstone delvis, lett till sämre engagemang och lägre närvaro. Detta förhållande påverkar i sin tur samverkan negativt; att någon eller några parter inte är närvarande kan göra att beslut försenas och att viktiga diskussioner inte kommer till stånd.

5.3 Synsätt

Värdena för de flesta frågor som handlar om samsyn har förbättrats under arbetets gång, framför allt på verksamhetsnivå. En anledning till detta kan antas vara att man alltmer kommit att arbeta tillsammans – inledningsvis är det svårt att uttala sig om ifall samsyn finns då man ännu inte vet vad andra parter har för synsätt. Även på ledningsnivå är förbättringen uttalad. Här har troligtvis det förhållande att man träffats i operativa gruppen och styrgruppen påverkat samsynen. Samtidigt kan upplevelsen av förbättrad samsyn ha att påverkats av att man över tid kommunicerat mer om målgruppen. Ett förhållande som styrker detta antagande är att värdena förbättrats i fråga om informationsflödet mellan parterna både på lednings- och verksamhetsnivå. Under diskussionerna framskyntar emellertid att parterna inte är helt överens om synen på UngMalmö, som i vissa stycken kommit att vara arbetets främsta fokusområde. Synen på hur UngMalmö ska uppfattas i förhållande till andra insatser, verksamheter och organisationer och även vilka insatser som ska förekomma inom UngMalmös ram tycks skilja sig mellan såväl olika aktörer som, kanske framför allt, mellan lednings- och verksamhetsnivå.

När det gäller uppfattningar kring olika tidsaspekter i processen, eller annorlunda uttryckt: hur snabbt saker och ting ska ske, framkommer skillnader mellan verksamhets- och ledningsnivå. Bland medarbetare ute i verksamheten upplevs väntetiderna som långa och beslutsprocesserna som långsamma. Inom framför allt styrgruppen råder allmänt uppfattningen att alltför snabba processer inte är bra och att man gärna vill ”ha på fötterna” innan beslut tas för att undvika misstag.

Värdena på frågor rörande samsyn har, som tidigare nämnts, generellt förbättrats under arbetets gång. Inte minst gäller det samsyn kring arbetssätt med målgruppen. Även synen på hur väl man lyckas involvera den unge i samverkansprocessen har förbättrats över tid. Framför allt gäller det på ledningsnivå, men det kan noteras att det sker från ett lågt värde vid första mätningen. Att bättre involvera de unga i processen ses som något positivt och eftersträvänsvärt. Det kan dock noteras att frågan samtidigt upplevs som besvärlig att hantera och att det förekommer olika syn på såväl när som hur det kan ske.

5.4 Matris över samverkansfält

Resultat och analys visar att samverkan påverkas av en rad faktorer inom de tre dimensionerna regelverk, organisation och samsyn. Emellanåt är gränserna mellan de olika dimensionerna otydlig och delvis överlappande och en del påverkansfaktorer kan tillhöra fler dimensioner. Exempelvis kan *delegation* vara en påverkansfaktor som hänger samman med regelverken, men även med organisation i det fall samverkan organiseras på ett sätt som medför att olika personer som ska samverkar har helt olika beslutsmandat. Emellertid erbjuder indelningen i olika dimensioner en möjlighet att tydliggöra vad som på olika sätt påverkar samverkansprocessen, vilket illustreras i figur

11. Figuren inkluderar fyra av de aktörer som vid framställningen av samverkanskartan identifierades som parter i kartläggning av individen.

	Socialtjänsten	Arbetsförmedlingen	Försäkringskassan	Hälso- och sjukvården
<i>Regelverk</i>	Soc _R	AF _R	FK _R	HoS _R
<i>Organisation</i>	Soc _O	AF _O	FK _O	HoS _O
<i>Synsätt</i>	Soc _S	AF _S	FK _S	HoS _S

Figur 11. Matris över samverkansfält inom UngMalmö (exempel).

Ett grundläggande antagande är att samverkan fungerar bättre ju mer de olika fälten i matrisen harmonierar. Om det finns stora olikheter och dessa olikheter leder till spänningar försvåras samverkan (Danermark, Germundsson & Englund, 2012). I figur 11 inkluderas några parter vid extern samverkan. Vid andra aktiviteter tillkommer fler externa parter, som arbetsgivare och ideella organisationer, varvid matrisen blir allt mer komplex. Det är därför viktigt att lyfta och diskutera frågor kring hur väl de olika dimensionerna harmonierar. Under arbetet har även framkommit att det inte enbart är den externa samverkan, utan även den interna som i vissa stycken kan vara svår att få till. Detta hänger i stor utsträckning samman med de omorganisationer som förekommit. Vid omorganisationer kan det ta tid att bygga upp en ny och fungerande samverkansstruktur. I figur 12 illustreras att även internt i en komplex organisation (som Malmö stad) kan regelverken, organisationen och de olika synsätten utmana samverkan och dess förutsättningar. Dessa nya förhållanden ställer stora krav på såväl ledning som personal ute i verksamheten.

	Förvaltning 1	Förvaltning 2	Förvaltning 3
<i>Regelverk</i>	F1 _R	F2 _R	F3 _R
<i>Organisation</i>	F1 _O	F2 _O	F3 _O
<i>Synsätt</i>	F1 _S	F2 _S	F3 _S

Figur 12. Matris över samverkansfält inom Malmö stad (exempel).

5.5 Utvärderarens avslutande reflektioner

Även om det i praktiken kan vara svårt att hinna med att leva upp till alla goda föresatser med tanke på hög arbetsbelastning och fulltecknade almanackor, kan det vara värt att i det fortsatta samverkansarbetet reflektera över följande korta punkter som grundas i vad som framkommit i samverkansanalysen:

- Tydliggör intressenternas förväntning
- Tydliggör: varför gör vi det här? Vad är vårt primära fokus?
- Skapa en tydlig handlingsplan (planering, uppföljning, analys)

- Involvera personalen i samverkansprocessen i görligaste mån
- Planera vad som behöver kommuniceras – och hur
- Skapa naturliga mötesplatser

Samtidigt måste vi alla acceptera att vi lever i en föränderlig värld. Omorganisationer, ny lagstiftning och kanske ändrat politiskt fokus är exempel på faktorer som påverkar våra arbetsliv. Naturligtvis får dessa förändringar även konsekvenser för de samverkansstrukturer som byggt upp över tid. Mer konkret kan det här handla om vad det kommer att innebära att fokus i viss mån förskjutits från unga till nyanlända på politisk nivå. Eller för att vara ännu mer konkret i denna kontext: vad händer framöver med Arbetsförmedlingens EFS-projekt UngKomp, som syftat till att utöka samarbetet mellan AF och kommuner? Finns det en samsyn kring hur UngKomp förhåller sig till UngMalmö? Dessa och närliggande frågor påminner oss om att alla inte kommer att vara överens i alla lägen. Vi får helt enkelt acceptera och leva med skillnaderna. Regelverken och organisationen kan vi ibland, men långt ifrån alltid, förändra. Synsätten kan påverkas – men det är en process som tar tid.

6. Referenser

- Almquist, R. (2006) *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Stockholm: Liber.
- Anell, A. & Mattisson, O. (2009) *Samverkan i kommuner och landsting - en kunskapsöversikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (2007) *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergmark, Å., Lundström, T., Minas, R. & Wiklund, S. (2008) *Socialtjänsten i blickfånget. Organisation, resurser och insatser*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Dahlberg, M & Vedung, E. (2010) *Demokrati och brukarutvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Danermark, B. & Kullberg, C. (1999) *Samverkan – välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Danermark, B. (2000) *Samverkan – himmel eller helvete?* Stockholm: Gothia.
- Danermark, B., Germundsson, P. & Englund, U. (2012) *Samverkan för barns psykiska hälsa. Modellområden – psykisk hälsa, barn och unga. Slutrapport*. Örebro universitet.
- DUA (Delegationen för unga och nyanlända till arbete). (2017) *Delegationens uppdrag*. <https://www.dua.se/om-delegationen/uppdrag> (Hämtad: 2017-12-14).
- Fosse, E. (2013) *Förvaltning och profession – hinder för intersektoriellt folkhälsoarbete?* I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd. Lund: Studentlitteratur.
- Germundsson, P. (2011) *Lärare, socialsekreterare och barn som far illa. Om sociala representationer och interprofessionell samverkan*. Doktorsavhandling. Örebro universitet.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005) Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage. Oxon: Routledge.
- Keast, R., Mandell, M.P., Brown, K.A. & Woolcock, G.W. (2004) Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64, (3), 363–371.
- Krogstrup, H. K. (2017) *Utvärderingsmodeller*. Lund: Studentlitteratur.
- Nowell, B. (2009) Profiling Capacity for Coordination and Systems Change: The relative Contribution of Stakeholder Relationships in Interorganizational Collaboratives. *American Journal of Community Psychology*, 44, (3-4), 196-212.
- Olofsson, J & Wadensjö, E. (2015) *Rätt och fel om ungdomsarbetslösheten*. Stockholm: Dialogos.
- San Martín-Rodríguez, L., Beaulieu, M-D. & Ferrada-Videla, M. (2005) The Determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 19, (S1), 132–147.
- SOU 2017:19. *Uppdrag: Samverkan. Steg på vägen mot fördjupad lokal samverkan för unga arbetslösa*. Delbetänkande av Delegationen för unga och nyanlända till arbete.
- Statskontoret. (2005) *Sektorisering inom offentlig förvaltning*. Stockholm: Statskontoret.
- Sullivan, H. & Skelcher, C. (2002) *Working across boundaries. Collaboration in public services*. Hampshire: Palgrave Macmillan.