

Samordnings- förbundet FinsamGotland

– en studie av hur samverkan
implementeras genom
samordningsförbund

Mikael Löfström
Helena Öfverström

Samordningsförbundet FinsamGotland

– en studie av hur samverkan implementeras
genom samordningsförbund

Mikael Löfström
Helena Öfverström

KFi-rapport nr 125

ISBN978-91-87454-17-2
© KFi tillsammans med författarna 2014
KFi – Kommunforskning i Västsverige
Viktoriagatan 13
411 25 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Innehåll

Inledning.....	5
Utvärderingens bakgrund.....	5
Utvärderingens inriktning.....	5
Utvärderingens syfte och utvärderingsfrågor	6
Implementering av samverkan	7
<i>Utvärderingens analysmodell.....</i>	9
Utvärderingens genomförande.....	11
<i>Enkätstudien.....</i>	11
<i>Intervjustudien</i>	13
Samordningsförbundet FinsamGotland	15
Implementering av Samordningsförbundet FinsamGotland ...	18
Resultat från enkäten	18
<i>Information och kunskap om Samordnings-</i>	
<i>förbundet FinsamGotland.....</i>	18
<i>En vilja att samverka med Samordnings-</i>	
<i>förbundet FinsamGotland</i>	21
<i>Förutsättningarna för att samverka med Samordnings-</i>	
<i>förbundet FinsamGotland.....</i>	25
<i>Hur är det att samverka med andra organisationer?</i>	29
Resultat från intervjuerna	32
<i>Synen på samverkan</i>	32
<i>Mätandets svårighet och FinsamGotlands bidrag.....</i>	34
<i>Projekt och verksamhet</i>	35
<i>Samverkan och strukturer</i>	36

Diskussion	40
Samordningsförbundet FinsamGotlands utveckling.....	40
Strategisk och operativ förankring i samverkan	42
Förutsättningar för att skapa hållbara lösningar – veta, vilja, kunna	43
Slutsatser	45
Förutsättningar för samverkan	45
Hur genomförs samverkan?	46
Samordningsförbundets roll i samverkan mellan huvudmännen	47
Inför framtiden.....	48
Referenser	50
Bilaga 1.....	52

Inledning

Utvärderingens bakgrund

Samordningsförbundet FinsamGotland bildades år 2007 och har varit formellt verksamt sedan 2008. Inom ramen för förbundet samarbetar Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Gotland. Som samordningsförbund är det en egen juridisk person och utgår från lagen om finansiell samordning *av rehabiliteringsinsatser* som funnits sedan 1 januari 2004 (SFS 2003: 1210).

Samordningsförbundet har som syfte att gentemot målgrupper som har behov av insatser från två eller flera myndigheter samordna sina insatser. Utöver att olika effektivare insatser prövas för människor som hamnat utanför arbetslivet skapas möjligheter att utveckla nya arbetssätt och nya former för organisering av samverkan.

Samordningsförbundet har således som främsta syfte att öka nyttan för brukare av de olika välfärdstjänsterna genom att främja samverkan mellan de olika myndigheternas verksamhet i det geografiska område som utgör Samordningsförbundet FinsamGotland. Det medför att man genom samverkan etablerar specifika verksamheter och forum för att mötas såväl i den operativa verksamheten som mellan ledningsstrukturer.

Utvärderingens inriktning

Skälen till att utvärdera kan vara skiftande, men främst gör man det för att veta vad man har åstadkommit (Vedung, 1998). En nästan självklar frågeställning när en utvärdering planeras för att bedöma en insats av något slag är: har de förväntade resultaten eller effekterna uppnåtts? I det här fallet kan man då fråga sig om FinsamGotland har bidragit till en ökad samverkan och att människor därmed i större utsträckning fått den hjälp de har behövt för att komma i arbete. Det är en klassisk utvärderingsfråga och en angelägen fråga inte minst för politiker, chefer och ansvariga för samordningsförbundet. Frågan utgår från ett linjärt och kronologiskt planeringstänkande där man förutsätter att insatser relativt enkelt kan mätas mot sina resultat och effekter. Tydliga insatser som är avgränsade till sin natur med klara kausala samband till resultat och effekter är ett villkor för att kunna besvara frågan.

Försäkringskassan visar i rapporter (dnr 60106–2009 – FPSP) att processen att få enskilda individer in i egen försörjning har visats sig vara tämligen komplicerad och i många fall sträcker sig den över långa tidsperioder. Det är då tämligen svårt att visa på tydliga effektsamband och det finns flera faktorer som försvårar ett linjärt planerings- och utvärderingstänkande. Bland annat är effekterna av samordningsförbundets insatser långsiktiga och svåra att härleda till en viss aktivitet. Deltagare i dess insatser har ofta en komplex problembild och det bedöms vara svårt att genomföra effektstudier inom ramen för samordningsförbundets verksamheter.

När det gäller den verksamhet som Samordningsförbundet FinsamGotland bedriver är den inte i första hand till för att den ska vara enkel att mäta utan snarare att den fyller ett behov hos enskilda individer eller grupper av människor. Insatserna har många gånger en komplexitet som gör det svårt att nöja sig med att ställa frågor om insatsernas resultat och effekter. Samordningsförbundet bygger på att dess stöd- och ledningsstruktur designas och implementeras för att vara gränsöverskridande samtidigt som det finns en förväntan på att de operativa insatserna ska arbeta mer gränsöverskridande. Den mest relevanta frågeställningen behandlar därför inte om resultat och effekter har uppnåtts utan hur de har uppnåtts.

Utvärderingen kommer därför utgå ifrån en öppnare frågeställning om hur idéer och metoder omarbetas i praktik. Den här typen av frågeställning rymmer en förväntan om mer hållbara lösningar vad gäller organisering av samverkan än enstaka insatsers organisering. Det handlar om möjliga förändringar av samverkan mellan verksamheter, professioner och ledningsstrukturer som spänner över en skala från förändringar där enskilda personer förändrar sina föreställningar om verksamheten till förändringar där styrning, organisationsstrukturer eller arbetsprocesser omorganiseras.

Utvärderingens syfte och utvärderingsfrågor

Utvärderingens inriktning är att studera implementeringen av samverkan genom Samordningsförbundet FinsamGotland och är fokuserad på vad som sker i samordningsförbundets regi och hur det sker. Syftet med utvärderingen är således att få kunskap om Samordningsförbundet FinsamGotland har medverkat till att skapa hållbara samverkansstrukturer som bidragit till att lösa olika målgruppers behov samt peka på olika utvecklingsmöjligheter för verksamheten.

Utvärderingen kommer att svara på tre frågor:

- Hur ser förutsättningarna ut för att samverka via Samordningsförbundet FinsamGotland?
- Hur genomförs samverkan?
- Hur bidrar Samordningsförbundet FinsamGotland till samverkan mellan huvudmännen och andra organisationer på Gotland?

Implementering av samverkan

Implementering är bland annat en form av verkställande av politiska beslut och reformer som har studerats utifrån olika teoretiska perspektiv och i varierande empiriska sammanhang. Realiseringen av samordningsförbundet är en form av implementering som behöver bedömas utifrån de förutsättningar som gäller för Samordningsförbundet FinsamGotland. Frågan är vilket teoretiskt perspektiv på implementering som kan vara lämpligt att ha vid studien av Samordningsförbundet FinsamGotland.

En utgångspunkt är att implementering traditionellt betraktas som en enkel händelsekedja. När det gäller politiska beslut sker implementeringen efter att beslutet tagits, vilket kan utvärderas. Detta betraktas inom implementeringsforskningen som en hierarkisk linjär modell. Det är i viss utsträckning en idealtypisk beskrivning av implementering av policys. Modellen är med andra ord en renodlad modell som har sina begränsningar då implementeringsprocessen tenderar vara mer komplex i sitt genomförande (John, 1998). Det finns även en stor variationsgrad utifrån vad som ska implementeras liksom formen för organiseringen av verksamheten vari implementeringen ska ske, vilket gör det svårt att använda sig av en universell implementeringsmodell (Rothstein, 1994). Den implementerande organisationens utformning, placering, varaktighet är av betydelse, vilket även gäller personalens kompetens och hur ledarskap samt ledningsstrukturen utformats.

I samordningsförbund kan samverkan närmast betraktas som en form av nätverksorganisering och nätverksstyrning. Den här typen av samverkansarrangemang är tänkt att vara användbar för det gemensamma arbetet mellan olika aktörer (Sørensen & Torfing, 2007). Den är en del av den teoretiska skolbildningen och konceptet governance eller interaktiv samhällsstyrning som präglas av olika interorganisatoriska samarbetsformer (Montin & Hedlund, 2009). Förutsättningen för implementeringen är således att den sker i en form av nätverksorganisering och att den sker i samverkan mellan så kal-

lade human service-organisationer, det vill säga en organisation vars uppdrag är att åstadkomma välfärdstjänster och som präglas av mötet mellan personal och brukare (Hasenfeld, 1983). Även om human service-organisationer har ett eller flera särdrag sker vid all organisering av verksamhet en samordning och arbetsdelning för att genomföra uppdraget. Det är en fråga om att organisationer konstrueras för att koordinera aktiviteter och människors handlande (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000).

Den klassiska diskussionen inom implementeringsforskningen och som under lång tid präglade utvecklingen av implementeringsteorier gör en distinktion mellan ett uppifrån-och-ner-perspektiv (top-down) och ett nerifrån-och-upp-perspektiv (bottom-up) (Hill & Hupe, 2005). Uppifrån-och-ner-perspektiv kännetecknas i stor uträkning av det som ovan benämndes den hierarkiska linjära implementeringsmodellen. I detta perspektiv utgår man från ledningens möjligheter att besluta om policies och förändringar som sedan ska verkställas. Beslutsfattare kan i det här sammanhanget var såväl politiker som tjänstemän som sätter mål, riktlinjer och reglerar gränserna för verksamhetens genomförande. Studier av implementering kom därför att uppmärksamma vilken problematik det fanns med att uppnå målen eller operationalisera fattade beslut (Pressman & Wildavsky, 1984). Till den diskussionen utvecklades ett resonemang där bland annat de organisatoriska förutsättningarna fick större uppmärksamhet (Van Meter & Van Horn, 1975). Deras utgångspunkter var hämtade från organisationsteorier, inverka av offentlig politik och studier om mellanstatliga relationer. Genom det utvecklade de ett större fokus på implementeringsprocessen och de otal faktorer som inverkar på implementeringen. Den innehåller bland annat olika faktorer såsom kompetens och resurser för att åstadkomma implementering liksom strukturer, rutiner och ansvarsfördelning för genomförandet.

Nerifrån-och-upp-perspektiv kom som en reaktion på den rationella logik som utvecklats i uppifrån-och-ner-perspektiv och tog istället som utgångspunkt den empiriska realiteten som satte förutsättningarna för implementeringen (Hill & Hupe, 2005). Det är i första hand Lipsky, (1980) som anses vara upprinnelse till detta perspektiv genom sitt resonemang om gräsrotsbyråkraterna (the street-level bureaucrats), vilka är human service-organisationernas personal som möter organisationernas brukare (klienter/patienter). En av poängerna är att gräsrotsbyråkraterna utformar sin verksamhet utifrån den osäkerhet och oförutsägbarhet som präglar verksamheten. Det gör att verksamheten svårligen kan styras genom att ledningen sätter upp

mål som sedan ska uppfyllas i den operativa verksamheten. Genom sin kontakt med brukarna får gräsrotsbyråkraterna en information som ledningen inte nödvändigtvis har och det medför att det krävs att de gör självständiga bedömningar och att anpassar regelverket till det enskilda fallet. Vilket handlingsutrymme de har för att göra detta är beroende på vilken organisation de ingår i (Lipsky, 1980). Det medför att de strukturella förutsättningarna och hur olika aktörer relaterar sig till varandra är centralt för att möjliggöra implementering (Hjern & Porter, 1981). Diskussionen mellan uppifrån-och-ner-perspektivet och nerifrån-och-upp-perspektivet på implementering har gått vidare till att utveckla ett perspektiv som tar hänsyn till de båda aspekterna, det vill säga ledningens avsikter och behov av styrning och medarbetares handlingar och behov av handlingsutrymme för att kunna medverka till implementeringen (Hill & Hupe, 2005).

Utvärderingens analysmodell

Försöket att göra klara distinktioner mellan beslutsfattande och implementering är, som texten i tidigare avsnitt visar, inte fruktbar av flera skäl (Sannerstedt, 2001). Det är många aktörer som deltar i processerna, varav en del av dem förmodligen är både beslutsfattare och deltagare i implementeringen av beslutet. Det förekommer även att implementeringen inleds innan beslutet tagits eftersom beslutet redan var känt. Besluten är inte heller alltid så klara, vilket under perioden av implementering kan kräva omformulering och revidering av beslutets inriktning. I förekommande fall finns ibland inte heller ett beslut som föregår, utan implementeringen kan istället föregås av flera besluts som kopplas samman (Sannerstedt, 2001). Detta tillsammans leder till att fokus vid implementering behöver vara på relationen mellan beslutsfattare och den som förväntas tillämpa beslutet. Utöver de strukturella och processuella aspekterna inkluderar därför analysmodellen såväl den strategiska som den operativa nivån och deras inflytande över möjligheten att i skapa hållbara samverkan.

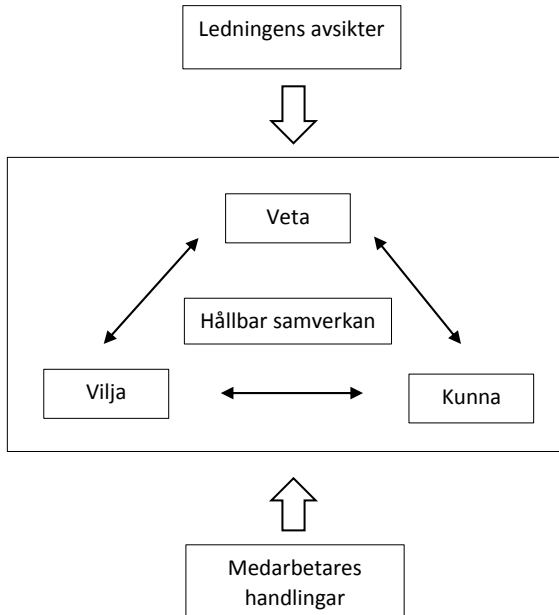
Flera studier har påvisat att enbart information, utbildning eller träning inte med säkerhet leder till förändring. Dåligt material, inadekvat distribution av materialet, dåligt utbildad eller ointresserad personal, brist på stöd och inadekvat utvärdering, minskar möjligheterna till framgångsrik implementering (Guldbransson, 2007). Robinson et al.(2006) och Whitelaw et al (2006) menar att kunniga och intresserade sändare av förändringen är en viktig faktor för en lyckad implementering liksom prioritering från mottagar-

nas sida. En eldsjäl är inte tillräckligt för att en förändring ska ske, det krävs ett visst antal engagerade i förändringsarbetet. Whitelaw et al.(2006) betonar även vikten av anpassningsbarhet till lokala kontexter och praktiker.

Tre aspekter på möjligheter att tillämpa samverkan och som skulle kunna sägas vara avgörande faktorer för en framgångsrik implementering är begreppen veta, vilja och kunna som fångar den enskilda aktörens möjligheter att gå från ord till handling (Lundquist, 1987; Johansson, 2010). Veta syftar på att de berörda aktörerna känner till samordningsförbundet, dess innehåll och verksamhet. Det är en fråga om hur aktivt chefer och medarbetare har kontakt med samordningsförbundet och på vilket sätt informationen har gått ut i organisationerna. Vilja syftar på huruvida det finns riktlinjer hos de olika aktörerna för att samverka, bland annat med samordningsförbundet. Det är även en fråga om riktlinjerna uppfattas som relevanta och om de har en tydlig inverkan på konkreta ärenden. Kunna syftar på om det finns organisatoriska förutsättningar för samverkan och om personalen anser sig ha förutsättningar och resurser att samverka för att genomföra uppdraget.

Då den här utvärderingen har som syfte att undersöka huruvida Finsam-Gotland har bidragit till att skapa hållbar samverkan kan begreppet samverkanskompetens komma att bidra till förståelsen av det. Kompetens kan definieras som förmågan att utföra en viss uppgift och hantera en viss situation, samt bygger på företeelserna som ligger bakom veta, vilja och kunna i praktiken. I förmågan ligger både kunskaper, praktiska färdigheter, arbetssätt, organisatorisk kunskap samt individens egen förståelse av fenomenet. Kompetens är på så vis mer än kunskap (Sandberg och Targama, 1998). Kompetens handlar om att kunna använda sina kunskaper och skapa resultat. Kunskap kan man bära med sig från en arbetsplats till en annan, men kompetens skapas i kontexten. Det är nödvändigt att ha förmågan att läsa och tolka arenan för att kunna anpassa sina kunskaper till förutsättningarna. Samverkanskompetens måste därför ses som kopplat till arbetets utförande.

Figur 1 Analysmodell



Utvärderingens genomförande

Utvärderingens syfte är att se på vilket sätt som Samordningsförbundet FinsamGotland har medverkat till att skapa hållbara samverkansstrukturer och hur dessa bidragit till att lösa olika målgruppers behov. Det har undersökts genom att genomföra en intervjustudie och en enkätstudie för insamling av empiriskt material. Urvalet av personer för båda studierna har hämtats från de organisationer vars verksamheter har en kontakt med samordningsförbundet. Det innebär respondenter från framför allt tre myndigheter: Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Gotland. Därutöver är det Samordningsförbundet FinsamGotland och olika organisationer som samordningsförbundet samarbetar med bland annat utbildningsanordnare. Urvalet har identifierats i samråd med uppdragsgivaren.

Enkätstudien

Enkätstudien genomfördes som en webbenkät. Det möjliggjorde att respondenterna kunde göra paus för att fortsätta att besvara enkäten vid ett senare

tillfälle. Det gav även en möjlighet att minimera antalet frågor som respektive opponent exponerades för. Exempelvis om respondenten markerade om den var chef eller medarbetare styrdes de förbi frågor som inte var aktuella att svara på beroende på vad man hade markerat.

Tillgången till webbenkäten fick respondenterna via mejl med medföljande länk. Enkäten skickades ut den 18 oktober 2013 till 182 respondenter. Först utskicket gav svar från 48 respondenter. En första påminnelse skickades ut den 25 oktober 2013 till 134 respondenter, vilket gav svar från ytterligare 28 respondenter. En andra påminnelse skickades ut den 1 november 2013 till 106 respondenter, vilket endast gav 8 ytterligare svar. Enkätstudien gav således en svarsfrekvens på 53,8 procent. Det är en acceptabel svarsfrekvens och ger därmed en tillräcklig god information om respondenternas uppfattning om samordningsförbundet. En allt för låg svarsfrekvens innebär att undersökningen har en låg tillförlitlighet (låg reliabilitet). I tabell 1 nedan redovisas svarsfrekvensen fördelat på antal respondenter som tillhör olika huvudmän.

Tabell 1 Svarsfrekvens huvudmän

	Utskickat till	Antal svar	Antal svar/totalt antal svarande %	Antal svar/relation till gruppen %
Arbetsförmedlingen	58	29	29,6	50,0
Försäkringskassan	16	13	13,3	81,3
Region Gotland	93	47	48,0	50,5
Annan	15	9	9,2	60,0
Total	182	98	100	

Tabellen visar att svarsfrekvensen för respektive huvudman är mellan 50,0–81,5 procent, vilket är acceptabelt. Samtidigt kan vi konstatera att framför allt gruppen ”Annan” är inte bara till numerären få till antalet utan innehåller även respondenter från flera olika huvudmän. Det gör att svaren här behöver hanteras med en viss försiktighet vad gäller tillförlitlighet. De är ingen homogen grupp, utan den gemensamma nämnaren är främst att de inte tillhör några av de tre huvudmännen för samordningsförbundet.

Med utgångspunkt i antalet svar som fördelas mellan andelen chefer och andelen medarbetare samt fördelat på respektive huvudman visar att det inte

är möjligt att analysera svaren från respondenter som är chefer annat som en gemensam grupp.

Tabell 2 Svarsfrekvens chefer och medarbetare

Svarsfrekvens fördelad på arbetsgivare samt medarbetare och chef

	Chef	Medarbetare	Annat	Totalt
Arbetsförmedlingen	2	25	2	29
Försäkringskassan	1	12	0	13
Region Gotland	8	32	7	47
Annan	4	3	2	9
	15	72	11	98

De som svarat att de inte är medarbetare eller chefer är företrädesvis projektledare. I realiteten är dessa också medarbetare. För att pröva om detta gör någon skillnad för resultatet har det genomförts en analys då dessa har räknats som medarbetare, vilket inte gav något annat resultat än det som presenteras. När chefer respektive medarbetare redovisas så har de som svar som markerat annat inte medtagna.

Genomgående presenteras svaren i form av balansmått. Med balansmått visas andelen som håller med ett påstående minus andelen som inte håller med ett påstående. De som svar som markerats som varken eller är inte medräknade. Värdena kan därmed variera mellan +100 (alla håller med) och -100 (ingen håller med). Positiva värden anger en övervikt för andelen som håller med i påståendena, medan negativa värden anger en övervikt för andelen som inte håller med i påståendena. De personer som ej besvarat frågan eller besvarat frågan med vet ej, ingår inte i procentbasen.

Intervjustudien

Intervjuer genomfördes efter enkätstudien med 17 personer som i sin arbetsutövning har en nära relation med Samordningsförbundet FinsamGotland. Några av dessa kom från en strategisk organisatorisk nivå, medan andra kom från en mer operativ nivå i organisationerna. Exempel på respondenter är medlemmar i styrelsen, utvecklingsgruppen, paraplynätverket, projektledare och andra medarbetare vars arbete präglas av samverkan i och kring samordningsförbundet. Urvalet för intervjuerna gjordes i samråd med samordningsförbundet. Alla intervjuer, förutom en, gjordes på plats i Visby under

november 2013 och varade i cirka en timme. Vid några tillfällen har intervjupersonerna kontaktats för att få klargöra svaren på vissa frågor. Utgångspunkten för intervjuerna var att skapa en förståelse för hur samverkan förstås och praktiseras på Gotland med Samordningsförbundet FinsamGotland som utgångspunkt.

Samordningsförbundet FinsamGotland

Samordningsförbundet FinsamGotland startades 2007 och var formellt verksamt den 1 januari 2008. Från början var det en samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Gotlands kommun med hälso- och sjukvårdsförvaltningen och socialförvaltningen, och därtill anslöt sig utbildningsverksamheten i slutet på året. 2011 bildades Region Gotland som ansvarar för såväl primärkommunala uppgifter och landstingskommunala uppgifter som vård och kollektivtrafik och regional utveckling. Region Gotland ersatte därmed Gotlands kommun.

Målgruppen för verksamheten är personer i förvärsaktiv ålder, 16–64 år, som är i behov av rehabiliteringsinsatser från minst två av parterna. Från starten organiserades samordningsförbundet med en styrelse, en beredningsgrupp (som 2011 ändrade namn till utvecklingsgruppen), en kompetensgrupp och en ansvarig tjänsteman med benämning samordnare.

De olika grupperna i samordningsförbundet har skilda uppdrag. Styrelsen har som uppdrag att besluta om mål och riktlinjer för den finansiella samordningen. Finansiera insatser som ligger inom de samverkande parternas samlade ansvarsområde. Styrelsen beslutar även hur de medel som står till förfogande för finansiell samordning ska användas. De ska svara för uppföljning och utvärdering av rehabiliteringsinsatserna, samt upprätta budget och årsredovisning för den finansiella samordningen. Beredningsgruppen uppdrag är att utgöra ett stöd för den ansvarige tjänstemannen samt återföra information från samordningsförbundet och utvecklingsgruppen till den egna organisationen. Kompetensgruppen uppgift är att inventera, genomföra och utvärdera utvecklingsinsatser.

I beskrivningar av samordningsförbundets verksamhet säger representanterna att de huvudsakligen arbetar med tre inriktningar; att driva projekt, att skapa mötesplatser och att påverka strukturer. Sedan starten har samordningsförbundet bedrivit flera olika typer av projekt som involverat cirka 425 deltagare (se tabell 3), varav vissa deltagare har medverkat i fler än ett projekt.

Tabell 3 Projekt i Samordningsförbundet FinsamGotland

Projekt/år	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Work4U		X				
Arbetsgivarring Skarphäll			X			
Arbetsgivarring Skarphäll 2		X	X			
Arbetsgivarring Skarphäll 3			X			
På Spåret		X	X	X		
Centrum för förberedande arbetsträning		X	X	X		
Börje			X	X		
Psykiatrisamverkan på Gotland				X		
Hamningen				X	X	
Ungdomskraft				X	X	
Unga kvinnor				X	X	X
Självklat					X	X
(H)järnkoll					X	X
JobbSam – förstudie					X	X
Utveckling: Sociala företag						X

Erfarenheterna från projekten har lett fram till att samordningsförbundet under hösten 2013 startade JobbSam. En verksamhet som bygger på flerpartssamverkan där handläggare och medarbetare från huvudmännen tillsammans jobbar med individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser. Med JobbSam strävar man efter att kunna nå individer i behov snarare än att fokusera på vissa specifika målgrupper. De senaste åren har samordningsförbundet delvis ändrat sin projektinriktning genom att också försöka påverka strukturer för att få fler arbetstränings- och praktikplatser.

Samordningsförbundet FinsamGotland har därtill utvecklat en mötesplatsverksamhet. Man genomför åtta välbesökta frukostmöten kontinuerligt under året.

Tabell 4 Frukostmöten i Samordningsförbundet FinsamGotland

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Antal frukostmöten	3	8	8	8	8	8
Antal besökare totalt	150	760	580	700	632	528
Antal besökare i snitt	50	95	73	88	79	66

En annan mötesplats är den årliga konferensen Inspiration Finsam. Den drog cirka 1 350 deltagare vid starten 2010 och under 2013 cirka 2000. Tillsammans med samordningsförbundets medverkan på Almedalsveckan har det under åren varit cirka 10 000 deltagare sammanlagt på dessa olika möten.

Kompetenshöjande insatser är också en viktig del i verksamheten inte minst för att påverka strukturerna och de bedrivs i form av föreläsningar och utbildningar som sedan 2009 varit 26 stycken. Föreläsningarna har handlat om bland annat patient/brukarkunskap, diagnoser inom Neuropsykiatri, Gränslandet psykiatri och livsvillkor, Folkhälsa, Hälsoekonomi, jämställdhet, egna berättelser, Påverka attityder (H)järnkoll. Sammanlagt har man haft över 2000 deltagare vid dessa föreläsningar.

Slutligen har man arbetat för att utveckla samarbeten med andra organisationer och det sker bland annat inom paraplynätverket. Här träffas projektledare för Finsam- och ESF-projekt, representanter för olika utbildningsformer, ideella föreningar, och näringsliv, flera gånger per år för att diskutera eventuella insatser och utbyta erfarenheter.

Implementering av Samordningsförbundet FinsamGotland

Det här avsnittet kommer att redovisa resultatet från både enkätundersökningen och intervjuerna. Resultaten kommer att redovisas separat, för att sedan diskuteras längre fram i rapporten.

Resultat från enkäten

Redovisningen av resultatet från webbenkäten följer i stora drag utvärderingsmodellen och avviker något från enkätens struktur. Enkäten är i sin helhet redovisad som bilaga. Redovisning följer således i tre huvuddelar: veta-perspektivet beskriver kunskapsförmedling och information, vilja-perspektivet beskriver motiv för samverkan och förväntningar på vad samverkan kan åstadkomma, kunna-perspektivet anger synen på förutsättningar för att aktörerna ska ha möjlighet att samverka.

Information och kunskap om Samordningsförbundet FinsamGotland

I det här avsnittet presenteras hur väl olika aktörer känner till FinsamGotland, dess innehåll och verksamhet. Det kan vara en fråga om hur aktivt chefer har kontakt med samordningsförbundet och hur väl de informerat medarbetarna samt medarbetarnas kontakt med samordningsförbundet.

De två inledande frågorna berör respondenternas kännedom och kunskap om samordningsförbundet och dess verksamhet. Sammanförs alla svar så visar sig ett balansmått på 68,4% när det gäller kännedom om samordningsförbundet. Det innebär att av alla som svarat är det fler som har ganska stor eller mycket stor kännedom om samordningsförbundet än vad de som anser sig ha ganska liten eller mycket liten kännedom. Jämförs resultatet mellan olika aktörer skiljer sig respondenterna åt något. De respondenter som samlas under beteckning ”Annan” anser sig ha mycket god kännedom om samordningsför-

bundet. Det är kanske inte så konstigt då denna grupp av aktörer har en utarbetad relation till samordningsförbundet genom någon form av reglerat uppdrag. Det är även viktigt att påpeka att gruppen består av 8 respondenter. Därefter följer Försäkringskassan (FK) med ett balansmått på 84,6% följt av Arbetsförmedlingen (AF) med 75,9% och Region Gotland med 53,3%.

Tabell 5 Kännedom om Samordningsförbundet FinsamGotland

Jag har kännedom om	Balansmått %					Antal svar
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN	
Samordningsförbundet						
FinsamGotland (SFG)	68,4	75,9	84,6	53,3	100,0	95
Vad som är avsikten med SFG	70,2	72,4	84,6	60,0	100,0	94

Det finns således en viss skillnad mellan Försäkringskassan och Region Gotland när det gäller kännedomen om samordningsförbundet. Det som samtidigt är intressant att uppmärksamma är att det finns en större kännedom om syftet eller avsikten med samordningsförbundet hos Region Gotland (60,0%) än samordningsförbundet i sig.

Det skiljer sig något mellan chefer och medarbetare avseende kännedom om samordningsförbundet och dess avsikt. Balansmättet för chefer är 78,6% respektive 69,2% medan det för medarbetare är ett balansmått 61,4% respektive 65,7%. Vid en analys av förhållande mellan chefer och medarbetare för respektive huvudman är skillnaderna i huvudsak annorlunda än för chefer och medarbetare totalt. Skillnaden mellan chefer och medarbetare är inte heller uppseendeväckande utan är snarare väntad då cheferna som deltar i undersökningen har en mer övergripande kunskap om verksamheten än medarbetarna.

När det gäller kännedomen om samordningsförbundets organisation och verksamhet är den generellt betydligt lägre (se tabell 6).

Tabell 6 Kännedom om samordningsförbundets organisation och verksamhet

Jag har kännedom om	Balansmått %					Antal svar
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN	
Hur SFG är organiserat	50,0	39,3	76,9	40,0	100,0	94
Varken verksamhet som SFG bedriver	61,7	58,6	83,3	51,1	100,0	94

Minst kännedom har respondenterna om hur samordningsförbundet är organiserat jämfört med kännedomen om samordningsförbundets verksamhet som är högre. Även här är det gruppen respondenter som samlats under beteckningen ”Annan” som anser sig ha mycket god kännedom om samordningsförbundets organisation och verksamhet. Därefter följer Försäkringskassan (FK) med ett balansmått på 83,3% följt av Arbetsförmedlingen (AF) med 58,6% och Region Gotland med 51,1%. Här är det en tydlig skillnad mellan Försäkringskassan och de övriga myndigheterna vad gäller kunskapen om samordningsförbundets verksamhet.

Görs en jämförelse mellan chefer och medarbetare har cheferna en högre kännedom om såväl samordningsförbundets organisation som dess verksamhet. Det är 64,3% för cheferna respektive 40,0% för medarbetarna när det gäller organisationen och 71,4% för cheferna respektive 53,6% för medarbetarna vad gäller kunskapen om verksamheten.

En del av att inhämta kunskap om samordningsförbundet är att medverka i olika aktiviteter, seminarier eller liknande. En annan och kanske mer grundläggande aktivitet är att chefer håller medarbetarna informerade om samordningsförbundet. Här kan vi se att respondenternas svar på den frågan tydligt följer kunskapen om samordningsförbundet som redovisats tidigare. Det finns en övervägande skillnad mellan olika aktörer.

Tabell 7 Informerar cheferna om samordningsförbundet

Jag har kännedom om	Balansmått %					Antal svar
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN	
Att min chef har informerat personalen där jag arbetar om SFG	33,7	58,6	66,7	0,0	66,7	94

Balansmättet för Arbetsförmedlingen (58,6%), Försäkringskassan (66,7%) och ”Annan” (66,7%) är relativt högt medan Region Gotland (0,0%) har en lika stor grupp som svarat att de har mycket liten eller ganska liten kännedom som de som har mycket eller ganska stor kännedom. För det här påstående är det också åtta respondenter som har valt svarsalternativet, vet ej.

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns en relativt god kännedom om Samordningsförbundet FinsamGotland och dess verksamhet. Den myndighet som utmärker sig för en bättre kännedom än övriga om samordningsförbundet är Försäkringskassan och den myndighet som utmärker sig för att ha en något sämre kännedom än övriga om samordningsförbundet är Region Gotland.

En vilja att samverka med Samordningsförbundet FinsamGotland

Viljan och intresset av att samverka är i stor utsträckning hög bland olika grupper. Medarbetare och chefer fick i enkäten svara på hur de ansåg att det var bland olika grupper såsom politiker, chefer, medarbetare och klienter och resultatet visar att det överlag finns en uppfattning om att alla dessa grupper är intresserade av att det finns en samverkan mellan organisationer. Den enda som sticker ut något är Arbetsförmedlingen (31,1%) som inte är lika övertygad som övriga om att politiker har ett intresse av att det sker samverkan. En uppdelning mellan chefer och medarbetare totalt sett visar att cheferna (100%) är helt övertygade om att politikerna är intresserade av det sker samverkan, medan medarbetarna (50%) inte är lika övertygade. I övrigt är bilden samstämmig mellan chefer och medarbetare.

Tabell 8 Ett intresse för samverkan

Det finns ett intresse för samverkan mellan organisationer hos:

	Balansmått %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
Politiker	60,7	31,3	80,0	73,9	62,5
Chefer	72,9	75,0	81,8	100,0	62,5
Medarbetare	80,5	69,2	68,8	75,8	75,0

Det finns genomgående ett stort behov av att samverka med andra verksamheter visar alla respondenter i sina svar. Det gäller även motivationen att samverka även om den är marginellt lägre, vilket är ett resultat av att några respondenter är ganska tveksamma till om den verksamhet där de arbetar är motiverad att samverka med andra.

Tabell 9 En generell vilja att samverka

I den verksamhet jag arbetar

	Balansmått %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
finns behov av att samverka med andra verksamheter	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
är vi motiverade att arbeta med andra verksamheter	95,6	92,9	100,0	95,2	100,0
har vi infört andra rutiner för att underlätta samverkan med andra	59,8	48,1	84,6	57,1	71,4

Det är uppenbart att övervägande delen av respondenterna menar att det införts andra rutiner för att underlätta samverkan, vilket ett balansmått på 59,8% visar. Det är samtidigt en grupp som är tveksamma till om så är fallet. Det är framför allt företrädare från Försäkringskassan som menar att rutinerna har ändrats (84,6%) medan Arbetsförmedlingens företrädare är mest tveksamma (48,1%) till om så är fallet. En jämförelse mellan chefer och medarbetare visar att cheferna (75,0%) i större utsträckning är av den uppfattningen att rutinerna har ändrats.

När det gäller samverkan med samordningsförbundet är aktörerna nästan lika motiverade. Det visar balansmättet som är 89,5% totalt och där bland annat respondenterna från Försäkringskassan (100%) är helt motiverade att samverka med samordningsförbundet.

Tabell 10 Prioriterad samverkan med Samordningsförbundet FinsamGotland

I den verksamhet jag arbetar	Balansmått %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
är vi motiverade att arbeta med SFG	89,5	78,6	100,0	91,9	100,0
har ledningen prioriterat samverkan genom SFG	63,3	53,6	92,3	61,3	57,1

Huruvida samverkan med samordningsförbundet är prioriterad av ledningen råder det lite delade meningar om, men det är dock den huvudsakliga uppfattningen att så är fallet. Det förhållandet gäller främst Försäkringskassan som har ett balansmått på 92,3%. Det finns med andra ord en stark motivation att samverka med samordningsförbundet och det är en samverkan som också till stor utsträckning anses vara prioriterad.

Frågan är hur man uppfattar vad samverkan och dess konsekvenser innebär för verksamheten. Det visar sig finnas en stark övertygelse om att samverkan genom samordningsförbundet leder till bättre behandling av brukarna (klienter/patienter), vilket ett balansmått på 75,9% visar. Även i det här avseendet är respondenter från Försäkringskassan (91,7%) mest övertygade tillsammans med respondenter från kategorin "Annan" (100%). Detsamma gäller ökad kunskap om brukarna (klienter/patienter) som det finns en lika stor tilltro till att den ökar genom samverkan med samordningsförbundet. Det visar bland annat det totala balansmättet på 75,6%.

Tabell 11 Samverkan leder till bättre förutsättningar för brukarna

I den verksamhet jag arbetar	Balansmått %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
leder samverkan genom SFG till bättre behandling av brukarna (klienter/patienter)	75,9	64,3	91,7	74,2	100,0
ökar kunskapen om patienter/klienter och deras behov genom samverkan i SFG	75,6	67,9	92,3	73,0	87,5
leder samverkan genom SFG till ökad kvalitet för vår verksamhet	70,0	60,7	75,0	68,8	100,0

Tilltron till att samverkan ökar kvaliteten för brukarna gäller i nästan lika stor utsträckning verksamheten i stort. I det avseendet finns en nästan samstämmig uppfattning. Det totala balansmåttet är 70%. I alla de tre påståendena har cheferna generellt en positivare uppfattning än vad medarbetarna har.

Tabell 12 Samverkan leder till bättre förutsättningar för brukarna

I den verksamhet jag arbetar	Balansmått %		
	Totalt	Chefer	Medarbetare
leder samverkan genom SFG till bättre behandling av brukarna (klienter/patienter)	75,9	91,7	64,3
ökar kunskapen om patienter/klienter och deras behov genom samverkan i SFG	75,6	92,3	67,9
leder samverkan genom SFG till ökad kvalitet för vår verksamhet	70,0	75,0	60,7

Vidare är frågan om samverkan bidrar till andra positiva förutsättningar eller resultat för verksamheten. När det gäller om samverkan medverkar till en tydligare ansvarsfördelning är övertygelsen inte så stark även om det finns en tilltro till detta med ett balansmått totalt på 43,4%. I detta avseende urskiljer sig ”Annan” (75%) med en starkare övertygelse om detta och Försäkringskassan (30,8%) med en mindre övertygelse om detta än övriga.

Tabell 13 Samverkan leder till bättre förutsättningar för verksamheten

I den verksamhet jag arbetar	Balansmätt %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
leder samverkan genom SFG till tydligare ansvarsfördelning mellan organisationer	43,4	42,3	30,8	41,4	75,0
ökar personalens kompetens när vi samverkar genom SFG	78,3	73,1	92,3	72,2	100,0
leder samverkan genom SFG till bättre utnyttjande av resurser	69,1	57,7	76,9	73,5	75,0
har SFG medverkat till att underlätta samverkan med andra verksamheter	74,4	70,4	92,3	64,7	100,0

Det finns trots det genomgående en övertygelse om att samverkan genom samordningsförbundet har en gynnsam påverkan på verksamheten. Det leder till en ökad kompetens för personalen (78,3%), vilket framför allt framhårdas av Försäkringskassan (92,3%) tillsammans med respondenter från kategorin ”Annan” (100%). Här är cheferna (69,2%) något mindre positiva än vad medarbetarna är (78,7%). Övertygelsen om att samverkan leder till bättre resur-sutnyttjande är stark (69,1%). Även om den inte är lika stark som när det gäller personalens kompetens. Här är cheferna (83,3%) mer positiva än vad medarbetarna är (62,7%).

Det finns däremot en tydlig uppfattning om att samordningsförbundet har bidragit till att underlätta samverkan med andra verksamheter, vilket ett balansmätt på 74,4% visar. Försäkringskassan (92,3%) och ”Annan” (100%) är de som är mest övertygande om detta förhållande.

Det finns således en samstämmig uppfattning om att samverkan genom samordningsförbundet leder till positiva resultat. Däremot är samstämmigheten inte lika stor om att förutsättningarna behöver förändras för att underlätta samverkan. I det avseendet särskiljer sig Försäkringskassans företrädare (-30,0%) åt då de inte är av den uppfattningen medan övriga menar att de finns behov av omorganisation för att underlätta samverkan. En uppdelning mellan chefer och medarbetare visar att cheferna (10,0%) inte anser att det behöver ske omorganisering för att underlätta samverkan medan medarbetarna (30,2%) anser det i något större omfattning.

Tabell 14 Behov av att ändra förutsättningar för att kunna samverka

I den verksamhet jag arbetar	Balansmått %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
finns behov av omorganisering för					
att underlätta samverkan med SFG	25,4	45,5	-30,0	28,6	33,3
har vi omorganiserat för att underlätta					
samverkan med SFG	-7,4	-21,7	-20,0	3,6	14,3

Respondenternas uppfattning är också att man inte omorganiserat i någon större utsträckning för att underlätta samverkan, vilket det totala balansmättet på -7,4% visar. Det är framför allt Arbetsförmedlingen (-21,7%) och Försäkringskassan (-20,0%) som inte har omorganiserat. När det gäller om det finns tillräckligt med resurser för att samverka med samordningsförbundet är skillnaden i svaren ännu större. Viktigt att påpeka är att för alla dessa påståenden har respondenterna en stor osäkerhet. Det är mellan 25–30% av respondenterna som valt att svara vet ej på dessa påståenden och det är framför allt medarbetare som tillhör Region Gotland som är osäkra och undviker att svara på påståendena.

Sammanfattningsvis visar erfarenheten från alla aktörer att det finns en stor motivation och vilja att samverka. Det finns även en stor tilltro till vad samverkan kan åstadkomma. Hur det är med förutsättningarna för att samverka behandlas framför allt i nästa avsnitt.

Förutsättningarna för att samverka med Samordningsförbundet FinsamGotland

När det gäller samverkan är det centralt att inte endast ha kunskap om möjligheten att samverka eller att vara motiverad att samverka. Det är även av vikt att ha förutsättningar att samverka. Därför kommer detta avsnitt redovisa respondenternas uppfattning om resursmässiga och strukturella förutsättningar för att samverka.

När det gäller frågan om resurser för samverkan har respondenterna från de olika organisationer olika uppfattningar. De som tillhör kategorin ”Annan”, vilket består av organisationer som arbetar på enskilda uppdrag är de nöjda med de resurser som de erhåller för att samverka (100%). Mellan Arbetsförmedlingen (-48,1%) och Region Gotlands (35,3%) företrädare råder delade meningar om att de har tillräckligt med resurser för att samverka. Totalt sett är cheferna (38,5%) i högre grad av den uppfattningen att det finns tillräckligt

med resurser än vad medarbetarna (-1,8%) anser. En uppdelning mellan chefer och medarbetare för Arbetsförmedlingen respektive Region Gotland ger inte heller någon annan uppfattning än vad som gäller totalt.

Tabell 15 Resurser för samverkan

I den verksamhet jag arbetar	Balansmätt %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
har vi tillräckligt med resurser (exempelvis personal, tid, ekonomi, kompetens) för att kunna samverka med SFG.	10,0	-48,1	9,1	35,3	100,0
har vi tilldelats ökade resurser för att kunna arbeta med samverkan genom SFG.	-38,6	-64,0	11,1	-50,0	25,0
har vi avsatt särskilda resurser för att kunna arbeta med samverkan genom SFG.	5,6	-16,0	60,0	0,0	25,0

Uppfattningen om att det har tilldelats ökade resurser för att kunna arbeta med samverkan skiljer sig också åt även om det totalt sett (-38,6%) finns en övervikt för att så inte har skett. Region Gotland (-50%) har tillsammans med Arbetsförmedlingen (-64,0%) inte tilldelats ökade resurser. Det är intressant att jämföra detta med att Region Gotland anser sig ha tillräckligt med resurser, vilket inte är uppfattningen hos Arbetsförmedlingen. Det finns även anledning att lyfta fram att Försäkringskassan till viss del har tillräckligt (9,1%) med resurser och har tilldelats ökade resurser (11,1%), speciellt avsatta (60,0%) för att samverka.

Resurser ger förutsättningar för samverkan, vilket även strukturella skillnader gör. Dessa skillnader kan vara av olika karaktär. När det gäller regelverk och lagstiftning och hur de påverkar möjligheterna att samverka råder det till viss del delade meningar. Det är ingen stark uppfattning åt ena eller andra hållet. Det är framför allt Försäkringskassan (8,3%) som anser att olika regelverk eller lagstiftning är ett problem. Totalt sett är cheferna (18,2%) i högre grad av den uppfattningen än vad medarbetarna är. Däremot finns det inte någon tydlig uppfattning att sekretess medför svårigheter att samverka, men däremot att det kan vara en försvårande omständighet (-1,4%).

Tabell 16 Strukturella förutsättningar för samverkan

I den verksamhet jag arbetar	Balansmått %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
har olika regelverk eller lagstiftning för olika organisationer/myndigheter medfört svårigheter att samverka genom SFG	16,2	21,1	-8,3	27,6	0,0
har sekretess medfört svårigheter att samverka genom SFG	-1,4	-9,1	-8,3	3,3	12,5
har olika definition av begrepp hos myndigheterna medfört svårigheter att samverka genom SFG	-4,2	0,0	18,2	-17,2	0,0
har indelning i olika geografiska verksamhetsområden medför svårigheter att samverka genom SFG	-58,5	-54,5	-60,0	-68,0	-37,5

Utöver regelverk har även olika definitioner av begrepp och hur begreppen används betydelse för möjligheterna att samverka, men inte heller här är totalt sett uppfattningen entydig eller speciellt starkt. Cheferna (-30,0%) ser detta som en mycket litet problem. Av organisationerna är det framför allt Försäkringskassans (18,2%) företrädare som ser detta som ett problem. Däremot finns det en samstämmighet i att den geografiska indelningen av verksamhetsområden inte är ett problem för samverkan (-58,5%).

När det gäller medarbetarnas professionella förutsättningar framkommer det inte att de skillnader som eventuellt föreligger mellan de olika professionerna hos huvudmännen skulle medföra svårigheter att samverka. Balansmått för detta ligger mellan 21,1% och 50% totalt sett. Det finns några aspekter som sticker ut något.

Tabell 17 Professionella förutsättningar för samverkan

I den verksamhet jag arbetar	Balansmått %				
	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN
har bristande kunskap om andra professioner medfört svårigheter att samverka genom SFG	-23,3	-39,1	-36,4	-3,2	-37,5
har bristande förtroende för andra aktörerna medfört svårigheter att samverka genom SFG	-31,6	-44,0	-45,5	-15,6	-37,5
har bristande kommunikation mellan inblandade professioner medfört svårigheter att samverka genom SFG	-21,1	-36,0	-36,4	0,0	-37,5
har makt- och statuskillnader bland berörd personal medfört svårigheter att samverka genom SFG	-50,0	-52,2	-63,6	-42,9	-50,0
har olika värderingar bland berörd personal medfört svårigheter att samverka genom SFG	-46,3	-66,7	-10,0	-42,3	-42,9

När det gäller bristande kunskap om andra professioner har framför allt företrädare för Region Gotland (-3,2%) en något mer osäker uppfattning än övriga om detta kan medföra svårigheter. Detta gäller även uppfattningen om att bristande kommunikation kan medföra svårigheter att samverka (0%). I övrigt är att det Försäkringskassan (-10%) som anger en något avvikande uppfattning när det gäller hur olika värderingar bland medarbetarna kan medföra svårigheter vid samverkan.

Slutligen visar det sig att cheferna överlag är mer bekymrade över detta än vad deras medarbetare är när det gäller bristande kunskap om andra professioner (-9,1%), bristande förtroende (16,7%) och bristande kommunikation (-16,7%) som faktorer som kan medföra svårigheter att samverka.

Sammanfattningsvis anser respondenterna att det finns väldigt små hinder för att kunna samverka. Det som möjligtvis påtalas är att de föreligger olika regelverk eller olika lagstiftning, men inte heller detta uppfattas entydigt som ett hinder. Det som framför allt ses som en central del av förutsättningarna för samverkan är om det finns resurser för detta. Här skiljer sig uppfattningen åt om mellan respondenter från olika organisationer. Det finns uppenbart begränsade resurser för att samverka och det är tydligt att det är skillnader mellan de olika organisationerna.

Hur är det att samverka med andra organisationer?

En fråga i enkäten behandlade respondenternas syn på hur det är att samverka med olika verksamheter. Respondenterna ombads att bedöma huruvida de olika verksamheterna som de kan komma att samverka med uppfattades som smidiga och oproblematiska – värde 1 och 2 – respektive besvärliga och problematiska – värde 4 och 5 (se bilaga 1). Svaren behöver tolkas med viss försiktighet då det är många som valt att svara vet ej. En stor andel vet ej kan tolkas som att respondenten inte har någon erfarenhet av att samverka med den aktuella verksamheten. För att underlätta redovisning sker den i tre tabeller beroende på svarsfrekvensen.

Av de som har svarat kan vi se att respondenter från Region Gotland är de som anser att det är svårt att samverka med Arbetsförmedlingen (-17,4%). Det är också den verksamhet som får lägst värde av respondenterna totalt (14,8%). Även Psykiatrin röner viss kritik från flertalet av de andra aktörerna. Balansmättet är dock positivt såväl totalt som i de olika aktörernas bedömning så den huvudsakliga uppfattningen är att samverkan fungerar med psykiatrin.

Tabell 18 Samverka med andra verksamheter och dess personal
(svarsfrekvens över 60%)

	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN	Antal svar
Arbetsförmedlingen	14,8	61,5	27,3	-17,4	14,3	54
Försäkringskassan	64,1	69,6	44,4	72,0	42,9	64
Försörjningsstöd	63,9	65,2	33,3	81,8	42,9	61
Habiliteringen	45,5	42,9	50,0	39,3	80,0	55
Individ- och familjeomsorgen	64,9	68,8	44,4	72,4	33,3	57
Psykiatrin	29,8	20,0	36,4	23,1	80,0	57

Med en bedömning som redovisas på nästa sida med en relativt låg, men acceptabel svarsfrekvens (stort internt bortfall till trots) är det i huvudsak en positiv bedömning av samverkan med dessa verksamheter.

Tabell 19 Samverka med andra verksamheter och dess personal
(svarsfrekvens under 55%)

	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN	Antal svar
Frivilligorganisationer/ ideella organisationer	70,7	75,0	40,0	73,7	80,0	41
Samordningsförbundet FinsamGotland	76,2	66,7	100,0	71,4	80,0	42
Socialtjänstens handläggarenhet	56,0	78,6	44,4	54,5	20,0	50
Vuxenutbildning (Komvux, folkhögskola)	59,1	82,4	75,0	45,0	0,0	44
Vårdcentralen	51,2	40,0	40,0	66,7	0,0	43

I redovisning av respondenternas svar nedan så föreligger ett stort internt bortfall för respektive verksamhet, vilket förmodligen tyder på att det är få som har erfarenhet av samverkan med dessa verksamheter. De som har svarat hyser i större utsträckning skilda uppfattningar om hur det är att samverka med dessa verksamheter än de verksamheter som redovisats ovan. Det finns även i många fall en stor spridning i bedömning av verksamheterna.

Några exempel kan lyftas fram. BUP, som inte är medlem av FinsamGotland, är en verksamhet som bedöms antingen mycket positiv som samverkanspart (FK 100%) eller rätt svår att ha att göra med (Annan -50%). Andra exempel är Familjerådgivning, Folk tandvården och Förskolan och där är det främst kategorin Annan som inte är nöjd. Det finns även några andra verksamheter som till exempel Grundskolan och Mödrahälsovården (som inte heller är medlem av FinsamGotland) som inte heller får godkänt av dessa respondenter. Det kan tyda på svårigheter att samverka med dessa verksamheter för frivilligorganisationer eller privata huvudmän.

Sammanfattningsvis visar det sig att respondenterna antingen ger de samverkande parterna mycket positiva omdömen, eller i alla fall vare sig positiva eller negativa omdömen, när det gäller att samverka. Det kan även sägas att med en viss försiktighet i tolkningen uppfattas Arbetsförmedlingen och Psykiatrin som mest problematiska att samverka med.

Tabell 20 Samverka med andra verksamheter och dess personal
(svarsfrekvens under 35%)

	Totalt	AF	FK	REG	ANNAN	Antal svar
Barn- och ungdomsmedicinsk mottagning	47,4	33,3	0,0	58,3	33,3	19
BUP	13,6	0,0	100,0	18,8	-50,0	22
Familjerådgivning	0,0	50,0	0,0	0,0	-50,0	11
Folktandvården	26,7	0,0	0,0	45,5	-50,0	15
Förskolan	52,9	33,3	0,0	75,0	-50,0	17
Grundskolan	62,5	50,0	0,0	75,0	0,0	16
Gymnasieskolan	67,7	62,5	100,0	66,7	50,0	31
Mödrhälsovården	53,8	66,7	0,0	71,4	0,0	13
Omsorg om Funktionshindrade (OoF)	46,7	75,0	25,0	37,5	50,0	30
Skolhälsovården	72,2	66,7	0,0	76,9	50,0	18
Ungdomsmottagningen	65,0	60,0	100,0	72,7	33,3	20

Resultat från intervjuerna

Syftet med intervjuerna är att ge en djupare bild av hur samverkan förstås och praktiseras av de medverkande på Gotland. Mer i detalj handlar det exempelvis om att undersöka vilka föreställningar som utvecklats om samverkan, förstå vilka inriktningar man vill ta med verksamheten, om det finns några svårigheter eller om det finns aspekter på den samverkan som man har bedrivit.

Synen på samverkan

I intervjuer kan man se tre olika perspektiv i synen på samverkan. Ett perspektiv som ofta framkommer är samverkan i relation till ekonomiska förutsättningar. I intervjuerna säger respondenterna att

”Man måste förhålla sig till resurser på det smartaste sättet”.

”Den ekonomiska situationen påskyndar.”

”Samverkan måste göras då besparingar ökar stuprör och minskar helhetstänkandet”.

Flera utav de intervjuade både på ledningsnivå och på operativ nivå påtalar vikten av att man också har avsatt gemensamma pengar som kan användas i samverkan. Det ekonomiska perspektivet visar att respondenterna ser ekonomiska förutsättningar för samverkan som centrala. Det finns även andra yttre omständigheter såsom att intresset för samverkan och samordningsförbund också vuxit genom åren. Flera nationella politiker har visat intresse för samordningsförbundet, vilket poängterats av flera av de intervjuade. Genom intervjuerna framkommer det också att samverkan inte bara sker genom samordningsförbundet. Huvudmännen ingår även i andra former av två- och trepartssamverkan med varandra och andra organisationer. I intervjuerna framkommer det att respondenterna från de statliga huvudmännen ser att samverkan på senare år har kommit att bli en del av den politiska styrningen i sektorn. Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen har tydliga uppdrag från regeringen och den formen av styrning ger inte samma flexibilitet som för exempelvis Region Gotland. En flexibilitet som ger möjlighet till att anpassa organisationen till de lokala behoven av samverkan.

Ett annat perspektiv som framkommer i intervjuerna är nätverksorganisering. Även om det kan skilja sig åt i olika utsträckning mellan de olika huvudmännen i hur mycket man är involverad i samverkan ser de intervjuade inte att det finns något annat sätt att arbeta på. Det är den dominerande synen. Att samverkan inte längre går att bortse från.

”Vi är så intrasslade i varandra att det är svårt att säga var gränserna går. Vi är beroende av varandra” (styrelsemedlem).

Nätverksperspektivet visar på en utveckling av tänkande kring samverkan, vilket inte bara är en faktor som kommer utav yttre omständigheter utan man har retoriskt införlivat samverkan i sitt sätt att utforma sin praktik, sitt arbete.

Det finns dock en verksamhet som i intervjuerna skiljer ut sig. Ledningen inom psykiatrin uttrycker tvivel om sin medverkan i samordningsförbundet FinsamGotland. De menar att ekonomiska svårigheter och de förändringar som psykiatrin har genomgått genom de senaste årens reformer medfört att man inom psykiatrin haft svårt att kunna ge det utrymme som samverkan kräver i form av tid och möten för cheferna. Samtidigt kan de inte heller se att det skapas någon nytta av samverkan för den egna verksamheten. Undantaget är rehab-koordinatorerna som kommer in i vårdprocessen när problemen är komplexa och inte enbart kan lösas via sjukvården.

Psykiatrin har en särställning gentemot de andra verksamheterna. I intervjuerna framkommer att de anser sig inte vara i behov av den typen av nätverksarbete i sin professionella utövning. De vill istället fungera som ställföreträdare med sina resurser och kompetenser för bland annat primärvården som haft svårt att rekrytera läkare till Gotland. Läkarkompetens är också av vikt för att många av de verksamheter som samordningsförbundet är engagerat i. Även psykiatrin ser ekonomi som en central förutsättning för samverkan, dock uppfattar man det inte i första hand som en förutsättning utan snarare som en begränsning.

Sammantaget driver det ekonomiska perspektivet på samverkan, men samverkan verkar på samma gång vara ett ofrånkomligt sätt att organisera sig. I dagens välfärdsretorik sätter man den enskilde patienten, klienten eller brukarens behov framför organisationens och professionens behov vilket i sin tur kräver att de två sistnämnda organiserar sig annorlunda vilket gör att gränsdragningar organisationer emellan förändras.

Mätandets svårighet och FinsamGotlands bidrag

Det finns en viss svårighet med verksamheten och det är att mäta verksamheten. Nedan återspeglas några röster från styrelsen:

”Det är svårt att egentligen fundera över FinsamGotlands unika insats eftersom det också är svårt att följa upp hur många som exempelvis uppbär ersättning i olika former.”

”Det har också varit en av intentionerna med verksamheten att man ska nå längre med sina insatser för att skapa hållbara lösningar för alla individer, och då går det inte att bara skapa verksamheter som man lätt kan mäta [effekter].”

”Det är svårt att avgöra vad som är av vikt, ska man utbilda personal eller fokusera på individer.”

”Det är svårt att avgöra vad som ger mest nytta för individen i längden. Vi måste göra antaganden hela tiden utan att egentligen veta.”

En medlem i styrelsen säger också att man inte egentligen haft som mål att kunna mäta resultat genom att enbart ”fokusera på pinnar”. Dock uttrycker ett par medlemmar ur utvecklingsgruppen att det kanske är dags att man tydliggör de mål man vill uppnå för att tydligare kunna visa vad det är för resultat verksamheten leder till.

På frågan vad FinsamGotland bidragit med framkommer flera olika aspekter. Det framträder i intervjuerna att kunskap om *andra myndigheter* och *professioner* har ökat genom att man har i större utsträckning informerats om händelser i myndigheterna genom olika presentationer, men också genom personliga möten där man träffat kollegor från andra organisationer på föreläsningar, nätverksträffar, projektarbeten. Kunskap om gotlänningarna har också ökat då man arbetat mer systematiskt med att kartlägga och beskriva olika målgruppers situationer i samhället. Man har också skapat uppmärksamhet och kunskap för samverkan som företeelse både på Gotland genom sina olika mötesplatser och arenor, men man har lyckats skapa uppmärksamhet utanför Gotland då speciellt politiker träffat företrädare för FinsamGotland för att lära sig mer om dess verksamhet och vad samordningsförbund kan bidra med.

I tidigare satsningar för att skapa samverkan såsom SOSAM och ESF har flera av respondenterna upplevt att det funnits en konkurrens om projekten. I samordningsförbundet har man däremot lyckats skapa en tydlig lokal prägel som bygger på samsyn. Det framkommer dock att man från RegionGotlands

håll uppfattar att det finns en viss skevhet i ansvarstagandet för de olika projekten, och den bygger på svårigheter som de statliga huvudmännen har att införliva den här typen av projekt i sina organisationer. Därmed är det ofta Region Gotlands Socialförvaltning som får ta ansvaret.

En problematik som framkommer i intervjuerna är i vilken utsträckning som FinsamGotland arbetar för att stötta upp ordinarie verksamhet som av olika skäl fallerar. Samtidigt framkommer det att huvudmännens förutsättningar för att samverka, främst Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, har under årens lopp varit av skiftande kvalitet. För närvarande upplevs Arbetsförmedlingen vara svårast att samverka med på operativ nivå, och därför blir andra samverkansparter beroende av de projekt som Samordningsförbundet FinsamGotland finansierar och stöttar, då projekten fyller de behov man i vissa delar skulle se att Arbetsförmedlingen stod för.

Projekt och verksamhet

Tidigare avsnitt speglade de olika inriktningar som FinsamGotland tagit i form av att skapa och påverka strukturer i olika riktningar. I den texten beskrivs samordningsförbundets arbete i lite mer detalj. Det som framkom var att man, förutom kompetensutveckling och mötesplatskapande, fokuserat på projekt. Utvecklingen av FinsamGotland visar att de projektbaserade arbetet varit värdefullt, men samtidigt pekar respondenterna i intervjuerna på att det arbetet har både fördelar och nackdelar. Fördelar är att man kan pröva saker som inte den ordinarie verksamheten har möjlighet att göra, men att projekt tenderar att få mer uppmärksamhet från ledningshåll. En nackdel är att man också då har höga förväntningar på projektet. En annan nackdel är att man förlorar tid och kompetens då projekt avslutas. Den erfarenhet som medarbetare och projektledare skaffat sig under projektperioden blir ofta svår att överföra till andra.

Samordningsförbundet har samtidigt haft en medveten strategi för att häva dessa nackdelar. Man har ständigt arbetat för att involvera nya medarbetare i projekt för att vidga kretsen av kompetenta samverkansaktörer, samtidigt har man inom samordningsförbundet systematiskt använt sig av tidigare erfarenheter och lärdomar från avslutade projekt och fört dem vidare till nya projekt och nya medarbetare. I det här arbetet, uttrycker flera av respondenterna, har samordnarens arbete varit viktigt för att den processen ska lyckas. Respondenterna understryker just vikten av att samordnaren ständigt jobbar med att stötta, ge råd och hitta gemensamma utgångspunkter för de som är involverade i samordningsförbundets verksamhet.

Förutom att man byggt vidare på tidigare erfarenheter har ett par projekt permanentats inom ramen för ordinarie verksamhet bland huvudmännens organisationer, exempelvis Rehab-koordinatorerna. Vissa projekt har på andra sätt lämnat avtryck i skapandet av antingen nya projekt eller verksamheter genom att exempelvis använda Självklart-projektet i beslutsunderlaget till att inrätta en arbetsmarknadsenhet inom Region Gotland, eller att nyttja erfarenheterna och arbetsmodellen man skapat inom ramen för flera projekt för att sätta upp en gemensam verksamhet, JobbSam.

Att använda verksamheter och erfarenheter från avslutade projekt i ordinarie verksamhet kan man se som en framgång i viss mån då projektänkandet ibland kan kritiseras för att inte tillvarata erfarenheter när projektet avslutats. Men det finns också vissa farhågor som diskuteras under intervjuerna vilka består i att de framgångsrika projekten kan bli till besvikelser när de omvandlas till ordinarie verksamhet. Aktiviteterna får inte längre samma uppmärksamhet utan de får konkurrera med de andra verksamheterna om resurser. Ett exempel är rehab-koordinatorerna som fått ökad arbetsbelastning vilket gör att de inte längre kan lägga samma tid och energi på individer som de kunde från början när projektet skapades. Därmed fyller deras roll inte samma funktion som var tänkt från start eftersom antalet behövande individer har blivit för stort. Liknande farhåga har också uttryckts om JobbSam, att belastningen blir för hög så att individer ånyo inte uppmärksammas eller faller mellan stolarna eftersom verksamheten har som uppgift att arbeta med de individer som kan komma in i arbete eller studier efter 18 månader och som är i behov av två eller fler myndigheters tjänster, det vill säga många av de målgrupper som tidigare projekt varit enskilt inriktade på plus andra individer.

Samverkan och strukturer

I intervjuerna, oberoende om personerna befinner sig på strategisk eller operativ nivå inom sina hemorganisationer, och i annat material relaterat till Finsam-Gotland diskuteras begreppet struktur mycket frekvent. Struktur används med olika innebörder. Å ena sida ses strukturer som hämmande för samverkan. Dessa hämmande strukturer återfinns *internt i de enskilda organisationerna* och vilka man delvis vill komma bort ifrån. En av de intervjuade uttrycker det som:

”Vi har en längtan att bygga strukturer med boxar och blanketter [inom våra organisationer], men vi måste bli mer individorienterade. Vi måste komma bort från dessa strukturer.”

Å andra sidan ser man strukturer som outhållbara för att skapa samverkan och intervjuerna beskriver olika sätt man kan göra det på. Ett sätt är att skapa gemensamma *strukturer mellan organisationerna*. Det är något som samordningsförbundet understödjer aktivt genom att skapa mötesplatser och arenor där medarbetare inom human service-sektorn kan knyta kontakter och utbyta erfarenheter. De intervjuade på operativ nivå vittnar om att det har underlättat för att utveckla kontakter och utbyta relevant information med medarbetare från andra organisationer. Det berättas att man, speciellt som nyanställd, lättare kan hitta vägar in i andra organisationer genom att information om andra organisationer passerar genom samordningsförbundets mötesplatser. Nätverkandet och informationsutbyten har på så vis underlättats.

Det räcker inte med samordningsförbundet som aktör för att underlätta skapandet av strukturer mellan organisationer utan huvudmännen och andra organisationer måste agera för att göra sina egna organisationer mer tillgängliga för andra aktörer. Det här uppfattar många av de operativa inte har skett, vilket försvårar kontakt- och informationsutbytet. Orsakerna till detta är förändringar av de interna strukturerna som exempelvis omorganiseringar och personalneddragningar. Några av de intervjuade menar att man inte heller är snar till att informera andra organisationer om dessa förändringar.

Samordningsförbundet bidrar också med att *skapa gemensamma strukturer*, som leder till en professionalisering av samverkan. Det här tar sig uttryck i form av gemensamma förhållningssätt, attityder och arbetsmodeller som ska geomsyra den samverkans praktik man utvecklar inom human service-sektorn. Respondenterna menar att professionaliseringen är en väg att komma ifrån den personifiering som samverkan tidigare varit beroende av. Samordningsförbundet har genom olika kompetensutvecklingsinsatser bland annat utbildat inom bemötande, men har också haft kurser och föreläsningar kring olika metoder som syftar till att hjälpa individer att komma vidare i sina liv.

”Det [samverkan] ska inte vara avhängigt av vilken handläggare som individen möter [i human service-sektorn]. Som medborgare ska man veta vart man ska vända sig, och den tesen driver samordnaren mycket starkt”.

Med andra ord ska individer inte behöva hoppas på att de får ”rätt” handläggare med ”rätt” engagemang för att man som individ ska komma vidare i sin utveckling och slippa hamna mellan olika huvudmäns stolar.

”Underförstått ska människor bli bättre bemötta i systemet, att de som är i systemet underlättar för individen”.

Samordningsförbundets roll har också varit att bidra till en ökad medvetenhet om samverkan bland huvudmännen och andra organisationer. De gör det genom samarbeten i olika projekt och genom utbildningsverksamhet. Det blir en väg att skapa gemensamma förhållningssätt både till samverkan och till de individer som är i behov av deras tjänster. Det bör också understrykas att FinsamGotlands mötesplatser arrangeras på olika sätt och är relativt frekventa (se avsnitt om Samordningsförbundet FinsamGotland), men det utmärkande draget är att man från FinsamGotlands sida lyckats hålla kvar intresset från deltagarna.

Gemensamma strukturer upprättas också genom att man skapat och anammat en arbetsmodell som utvecklats genom tre tongivande projekt inom FinsamGotland; På Spåret, Ungdomskraft och Unga Kvinnor. Strukturen i det här fallet är ett arbetssätt som ligger till grund för projektet JobbSam som huvudmännen startade tillsammans hösten 2013. Det bygger på att huvudmännens fört samman kompetenser för att tillsammans arbeta med gotlänningar som är mellan 16 och 64 år och som är i behov av två eller flera myndigheters tjänster. Projektet ska leda till att individer får en bättre kontinuitet genom att man träffar samma personer och eftersom handläggarna har en närhet till andra kompetenser genom att de sitter i en och samma lokal ska processerna leda till att aktiviteter och beslut går snabbare.

Slutligen, samtidigt som samordningsförbundet arbetat med att etablera strukturer som är mellanorganisatoriska och gemensamma vill samordningsförbundet även påverka de *sambälleliga strukturerna*. En av respondenterna som sitter i styrelsen säger:

”Vi vill påverka samhällsklimatet, vi vill att fler [arbetsgivare] ska ta emot människor som har problem, och på så sätt få till stånd en generösare arbetsmarknad.”

Redan tidigt i samordningsförbundets historia tog man således kontakt med arbetsgivare för att skapa praktikplatser för det projekt man då initierade. Ett exempel är projektet På Spåret som inriktades mot unga vuxna mellan 19 och 29 år med funktionsnedsättning och som ofta är i stort behov av nära och långvarigt stöd vid förändringar. FinsamGotland har sedan fortsatt att med olika projekt påverka medvetenheten bland speciellt offentliga och privata arbetsgivare kring olika gruppers utsatthet och behov av praktik- och arbetstillfällen. De senare projekten har man valt att i första hand inte enbart rikta mot individer utan de har varit fokuserade på att hitta samarbetsformer med

arbetsgivare inom olika sektorer. Alla de intervjuade som sitter i styrelsen, utvecklings- eller kompetensgruppen uttrycker vikten av att jobba med den här typen av strukturer som är inriktat mot samhällets attityder och förhållningssätt. Det är en väg att arbeta mer förebyggande och proaktivt. Istället för att skapa lösningar för de få i samhället, vill FinsamGotland skapa strukturer som genererar hållbara lösningar för alla som är i behov av välfärdens tjänster. Inte bara några få inom en viss målgrupp.

Diskussion

Diskussionsavsnittet kommer att börja med ett avsnitt om hur FinsamGotland har utvecklats under åren och vilka ansatser som präglat den utvecklingen. Därefter kommer en diskussion utifrån den analysmodell som redovisats tidigare i rapporten under avsnittet Implementering av samverkan. Modellen bygger på tre viktiga begrepp – veta, vilja, kunna – och som är viktiga för att förstå hur förutsättningarna för samverkan i praktiken sker mellan samordningsförbundet och andra aktörer. Veta syftar på aktörers vetskap om samordningsförbundet och dess innehåll och verksamhet. Vilja syftar på huruvida det finns riktlinjer hos de olika aktörerna för att samverka och om de är relevanta för det tänkta ändamålet. Kunna syftar på om och vilka organisatoriska förutsättningar det finns för samverkan.

Att kunna skapa hållbara lösningar för samverkan är i analysmodellen delvis beroende på den samverkanskompetens man byggt inom samordningsförbundet. Det i sin tur bygger på kunskap, praktiska färdigheter, arbetssätt, organisatorisk kunskap samt individens egen förståelse av fenomenet. Modellen tar också hänsyn till hur den operativa och strategiska nivån inom samordningsförbundet FinsamGotlands verksamhet är engagerad i dess utformning och resultat. Det är därmed av vikt att diskutera om beslut och avsikter är förankrade hos ledningen för samordningsförbundet och andra organisationer, men också om det finns handlingsutrymme för medarbetare på den operativa nivån att omvandla besluten till handling.

Samordningsförbundet FinsamGotlands utveckling

För att sammanfatta FinsamGotlands utveckling krävs det att man diskuterar dess arbete utifrån flera olika ansatser. En ansats är den om *den långa praktiska samverkanstraditionen* som alltid funnits på Gotland. Respondenterna berättar om ett Gotland där samverkan under lång tid präglats av ett praktiskt förhållningssätt med syfte att se till att saker och ting fungerar. Det som inte funnits på plats i någon större utsträckning har varit formella strukturer för samverkan. Det har funnits försök till det. På 1990-talet gjordes en tidigare

Finsamsatsning på Gotland där ansvaret hos huvudmännen såg annorlunda ut då de hade olika ansvar för finansieringen av verksamheten. Dagens Finsam är inriktad mot utanförskap och varaktiga modeller.

Grunden för FinsamGotland lades genom att utveckla den praktiska ansatsen och för det krävdes *delaktighet* i Finsams verksamhet, både på strategisk och operativ nivå. Först låg fokus att skapa delaktighet hos huvudmännens representanter och sedan bland mellanchefer och medarbetare. Delaktigheten var en nödvändighet för att man skulle få en legitimitet och ett mandat att kunna verka. Idag upplever alla intervjuade att det finns ett stort stöd och uppslutning bland huvudmännens representanter på Gotland för att samverka. När FinsamGotland startades 2008 fanns inget starkt stöd för verksamheten. Det har vuxit fram allteftersom styrelsen och utvecklingsgruppen tagit del av verksamhetens resultat och sett vilken effekt samverkan har. Den här delaktighetsansatsen är något som samordningsförbundet och samordnaren arbetat strategiskt med. De har varit viktig för att sprida FinsamGotlands verksamhet och arbete på Gotland. Det har varit ett sätt att sprida information och kunskap om samverkan inom olika verksamheter, men också för att undvika att samordningsförbundets verksamhet står och faller med några få personer.

Utöver delaktighet var det även viktig för FinsamGotlands fortsatta utveckling att tidigt skapa resultat som visade att samverkan nådde ut till brukarna och till medarbetarna. Den här *individansatsen* kan delas upp i två olika inriktningar. Den ena handlade om att tidigt starta *projekt* som var riktade mot individer inom vissa målgrupper. Den andra handlade om att skapa *mötesplatser* som gav möjligheter till nätverksbyggande, informationsöverföring och kompetensutveckling. På så vis har man nått ut till många av human service-organisationernas medarbetare på Gotland. Dessa två inriktningar har kommit att definiera mycket av FinsamGotlands verksamhet under de första åren och även följande år.

Idag har en annan ansats kommit att präglade mycket utav samordningsförbundets inriktning. *Strukturansatsen* har vuxit fram genom erfarenheterna man gjort genom individansatsen. Med strukturansatsen vill man i mycket högre utsträckning arbeta förebyggande och det kräver att man påverkar och förändrar strukturer i samhället. Med den här ansatsen ska samverkan nå fler individer ur olika målgrupper än de man nått i de individorienterade projekten. Arbetet mot den typen av strukturer visar sig också skapa nya utmaningar eftersom FinsamGotlands verksamhet då närmar sig områden som inte tidigare varit involverade i samordningsförbundets verksamheter. Ett exempel är arbetsmarknadsområdet inom Region Gotland.

Strategisk och operativ förankring i samverkan

Samordningsförbundet har fäst stor betydelse vid delaktighet i förarbetet och genomförandet av samverkansprojekten och aktiviteterna. Utvärderingen visar att detta har skett både på strategisk nivå och på operativ nivå i organisationerna. Styrelsen fattar beslut om vilka projekt man ska gå in i. I formerandet av projekten tillvaratar samordningsförbundet medarbetarnas kunskaper och erfarenheter om brukarnas behov. Därför upplever man på operativ nivå att projekten har en stark förankring när de väl startas eftersom man på strategisk nivå uppfattat behoven. Under projektens gång uppdateras styrelsen och utvecklingsgruppen om händelser och den utveckling som är kopplad till projekten. Det gör att medlemmarna i styrelsen och utvecklingsgruppen tar beslut som är förankrade i den aktuella verksamheten.

Förankringen på strategisk nivå bland huvudmännens företrädare ses som en mycket viktig förutsättning för att samverkan ska fungera i praktiken, och den här förankringen, upplever de intervjuade, finns på Gotland. Det blir en fråga om hur de strukturella förutsättningar ser ut och på Gotland föreligger en situation där den geografiska avgränsningen skapar en strukturell närhet mellan de olika huvudmännen trots att de statliga myndigheterna inte har en funktionsindelning på den grunden. Det har samtidigt betydelse att den kommunala och landstingskommunala verksamheten samlas i en organisation. Dessa strukturella förutsättningar tillsammans med den geografiska förutsättningen för området Gotland verkar skapa goda villkor för aktörerna att utveckla verk samma relationer i arbetet med samverkan (Hjern & Porter, 1981).

Flera av projekten har på olika sätt lämnat avtryck genom att de använts som underlag i skapandet av nya verksamheter, eller att man permanentat projekten. De har på så vis blivit del av ordinarie verksamhet. Det tyder på att arbetet inom FinsamGotland haft förankring både strategiskt och operativt i organisationerna. Det är en central utformning av förankring och genomförande för samordningsförbundet, vilket förmodligen anknyter till tidigare erfarenheter av samverkan och det behov som finns att utgå från de förutsättningarna som gäller för det område som samordningsförbundet verkar i (Rothstein, 1994).

Implementeringen av samordningsförbundet visar att det är mer komplext att införa rutiner för beslutsfattande när det gäller samverkan eftersom fler huvudmän är involverade. Det räcker inte att samordningsförbundet har en beslutande styrelse, utan besluten bör också beaktas i huvudmännens organisationer. Det gör att en uppifrån och ner-strategi är nödvändig, men inte tillräcklig (John, 1998). Det är till exempel centralt att besluten är förankrade

hos varje huvudman, vilket man verkar uppnå inom FinsamGotland. När det gäller att integrera de tagna besluten i samordningsförbundet och de resurser som finns tillgängliga i huvudmännens organisationer verkar det vara betydligt svårare. Det finns således en uppenbar svårighet med att implementera projektet och resultaten från projekt i den ordinarie verksamheten. Det verkar även vara svårt att styra resurser så att det gagnar samverkan.

Förutsättningar för att skapa hållbara lösningar

– veta, vilja, kunna

Det utvärderingen visar är att personalen i de olika organisationerna genomgående har en god kännedom om samordningsförbundet och dess verksamhet. De vet också var de kan söka mer informationen. Detta är en central utgångspunkt vid implementeringsarbetet. Kunskapen om de förutsättningar som finns när medarbetare och chefer ska implementera samverkan är centrala (Lundquist, 1987). Det har även visat sig vid olika studier av samverkan att ett systematiskt arbete med att utveckla arenor och mötesplatser ger en möjlighet att i samverkan få ny kunskap, erhålla färdigheter och pröva arbetsmetoder som ger en kvalitativ annorlunda kompetens än den som kan erhållas i ett arbete som avgränsas till i en organisation. Här kan man föra in begreppet samverkanskompetens som bygger på kollektiv och individuell kunskap, färdigheter, arbetsmetoder, samt individens egen förståelse inför fenomenet. (Eriksson, 2003; Sandberg och Targama, 1998). Genom projektet och mötesplatserna har man genererat en kompetens om gotlänningens behov som inbegriper andra myndigheters perspektiv och utgångspunkter på individernas behov. Till detta har man också skapat en generell kunskap om grundprinciper, mål och inriktning specifikt för samverkan i FinsamGotland och dess aktiviteter.

Enkäten och intervjuerna visar att man är överens om att de mål och strategier som föreligger för samordningsförbundet stämmer överens med de riktlinjer som föreligger för de olika myndigheterna. Det finns en stor samsämmighet mellan olika företrädare, såväl chefer som medarbetare, att samordningsförbundets arbete är relevant för den egna verksamheten. Det finns även en påtaglig motivation från flertalet respondenter att samverka med andra verksamheter och professioner i allmänhet och med samordningsförbundet i synnerhet för att öka kvaliteten i verksamheten och på ett bättre sätt tillfredsställa brukarnas behov. Chefers och medarbetarnas avsiktsförklaringar och motivation är en central aspekt vid implementering av olika samverkans-

insatser. Det blir därför en fråga om vilka möjligheter det finns att samverka och vilket handlingsutrymme det finns för att utveckla samverkan samt införa arbetsmetoder som passar för olika målgrupper (Hill & Hupe, 2005). Det förklarar utvärderingens resultat avseende psykiatrin där man ser det problematiskt att samverka med andra verksamheter. Psykiatrin ställer sig tveksam till sina möjligheter att gå in i samverkan. Detta ställningstagande verkar dels botten i de begränsade resurser som företrädare för psykiatrin anser föreligga och att de utifrån sin definition av den egna verksamheten och samverkan inte ser det som helt relevant att gå in i för omfattande samverkansaktiviteter.

Struktur som begrepp tar stor plats inom samverkanslitteraturen utan att för den delen specificera begreppet i någon större utsträckning. Inom FinsamGotland används begreppet också där med olika meningar. Inom FinsamGotland har man försökt etablera mellan organisatoriska strukturer för att på så vis skapa förutsättningar för en hållbar samverkan. Det finns strukturer som tenderar motverka utvecklingen av hållbar samverkan. Dessa strukturer finns företrädesvis situerade inom huvudmännens organisationer. Detta visar hur beroende samordningsförbundet är av huvudmännens möjligheter att förändra eller anpassa sina strukturer och det visar sig att dessa organisationer har svårigheter att organisera sin verksamhet så att den anpassas till den lokala samverkan.

Inom FinsamGotland har man skapat gemensamma erfarenheter och färdigheter vad gäller att bedriva praktisk samverkan i projekt, samt driva dessa mot specifika målgrupper och tillsammans med andra organisationer och professioner. Det här har lett till att man skapat ett förhållningssätt där man systematiskt tillvaratar tidigare erfarenheter. Genom projekten vidareutvecklas en arbetsmodell som blivit basen för den gemensamma verksamheten, och som nu prövas inom ramen för JobbSam. Det visar att man lyckats att skapa en kollektiv kunskap inom FinsamGotland som bygger på en professionalisering av samverkan. Professionaliseringen och utvecklingen av strukturer till trots så handlar samverkan fortfarande om att varje medarbetare behöver förstå hur samverkan hänger samman med den egna organisationen. Respondenterna anser att det inte längre går att bortse från samverkan. Utvecklingen av nätverksorganisering och ett nätverkstänkande har samtidigt inte kunnat påverka det faktum att det finns svårigheter att avsätta resurser och utveckla strukturer för att underlätta samverkan, vilket respondenterna i både enkät och i intervjuer påtalar.

Slutsatser

En verksamhet som Samordningsförbundet FinsamGotland, oavsett om den uppfattas vara en permanent verksamhet eller ej, oavsett om den genomförs i projektförm eller som arrangör av mötesplatser, har alltid stora förväntningar på sig att leverera resultat. Har den också som syfte att öka integrationen mellan olika huvudmän och dess verksamhet samt är till sin omfattning mindre än den verksamhet som finns hos huvudmännen har den ett flertal svårigheter att överbrygga för att leva upp till förväntningarna. Det här avsnittet kommer att besvara de inledande frågorna om hur förutsättningarna ser ut för att samverka via samordningsförbundet, hur samverkan genomförs och hur Samordningsförbundet FinsamGotland bidrar till samverkan mellan huvudmännen och andra organisationer på Gotland?

Förutsättningar för samverkan

Samverkan genom samordningsförbundet medför framför allt en interorganisatorisk problematik som personal och chefer har att hantera. En problematik som innebär att olika typer av ledningsstrukturer, regelverk, finansiella villkor, verksamhetsansvar, professionell kompetens och kulturella normer kommer att behöva samordnas i den verksamhet som samordningsförbundet genomför. För det behövs en strategi för att ledningsstrukturer och regelverk inte ska vidmakthålla en åtskillnad mellan de organisationer som samverkar, utan istället öka den strukturella samverkan. Det behövs en gemensam finansiell grund för samverkan, ett definierat gemensamt ansvar och ett möte mellan de professionellas kompetens som leder till kompetensöverföring. Dessa förutsättningar uppfylls till stor del, men samtidigt finns det några kritiska moment i samverkan som sker inom ramen för samordningsförbundet.

Ett kritiskt moment är huvudmännen måste bli tydligare med vad de är beredda att göra inom ramen för samordningsförbundet så att varje huvudman har ett syfte med samverkan som tydligt överensstämmer med de andra huvudmännens och samordningsförbundet. Ett annat kritiskt moment är relationen mellan huvudman och samordningsförbund där det måste finnas en

övertygelse från såväl politiken som chefer om att samordningsförbundet behövs. Det gemensamma arbetet kan annars kompliceras av att det hos huvudmännen finns olika hierarkiska nivåer inom olika domäner såsom den politiska och administrativa som påverkar i vilken utsträckning samordningsförbundet erhåller stöd. Ett tredje kritiskt moment är begränsade resurser. Om samordningsförbundets verksamhet inte erhåller det finansiella stödet som krävs för att kunna genomföra individriktade insatser kommer det avgöra verksamhetens inriktning och omfattning.

Hur genomförs samverkan

Samordningsförbundet FinsamGotland samverkar på flera olika sätt, genom att skapa strukturer mellan organisationerna men också utveckla gemensamma strukturer. Det som är mest framträdande är utbildningsverksamheten eller den kanske bättre kan beskrivas som en bildningsverksamhet. Det handlar om att samordningsförbundet erbjuder flera olika typer av arenor för kunskapsutbyte och dialog mellan såväl chefer som professionella utövare. Det har inneburet att kontakter mellan organisationer och medarbetare har ökat samt att man genererat gemensamma förhållningssätt till samverkan i stort och till de individer medarbetarna möter och som är i behov av deras gemensamma insatser.

Samverkan sker i projektbaserad form där man arbetar direkt mot individer i olika målgrupper. Samverkan har också kommit att utvecklas till att huvudmännen gemensamt gått samman och organiserat en verksamhet där medarbetare från de olika huvudmännen tillsammans ska arbeta med de individer som kan komma i arbete eller studier inom 18 månader, oberoende målgrupp, och som är i behov av två eller fler myndigheters insatser. Den här verksamheten finansierades de tre första åren av FinsamGotland. Men samverkan har inte bara fokuserats på strukturer inriktade på huvudmännens organisationer utan man vill uttryckligen påverka de samhälleliga strukturerna för att skapa en generösare arbetsmarknad genom olika projekt och mötesplatsinsatser.

Förutom att man inriktat sig på olika former av strukturbyggande är det systematiska tillvägagångssättet i att tillvarata erfarenheter och lärdomar utmärkande för FinsamGotlands sätt att verka. Det står i kontrast till de mer temporärt inriktade aktiviteter som ofta präglar projektarbete. FinsamGotlands modell och arbete har därmed skapat grunden till att institutionalisera en ny struktur mellan huvudmännen. I projekten har man skapat förutsättningar för medarbetare från olika organisationer att kunna utveckla färdigheter i praktisk samverkan.

Samordningsförbundets roll i samverkan mellan huvudmännen

I den avslutande frågan om hur samordningsförbundet bidrar till att öka samverkan mellan huvudmännen och andra organisationer på Gotland kan man sammanfatta detta till att FinsamGotland agerar som en *intermediär* mellan de olika huvudmännen och andra samarbetsorganisationer, både genom bildningsverksamhet och projektarbeten. Samordningsförbundet är också en *finansiär* som möjliggör att samverkan kan praktiseras, och slutligen fungerar de som en *kunskapsutvecklare* som inte bara skapat projekt och verksamheter utan som också medverkat till att utveckla kunskap om gotlänningens behov och som bidrar till att sprida insikter och erfarenheter om samverkan.

Till sist, syftet med utvärderingen var att få kunskap om Samordningsförbundet FinsamGotland har medverkat till att skapa hållbara samverkansstrukturer som bidragit till att lösa olika målgruppers behov samt peka på olika utvecklingsmöjligheter för verksamheten, och som svar på detta visar utvärderingen att samordningsförbundet:

- lyckats etablera en kompetens om vad det innebär att samverka på Gotland.
- medvetet arbetat inom FinsamGotland med att etablera olika typer av strukturer för samverkan.
- skapat en delaktighet och en förankring av samordningsförbundets verksamhet bland huvudmännens representanter på såväl strategisk som operativ nivå.
- visat på behovet av att huvudmännen kan anpassa sina strukturer för att kunna genomföra samverkan.

Inför framtiden

En stor del av samordningsförbundets verksamhet har hittills byggt på bildningsverksamhet som riktas mot medarbetare inom human service-sektorn, men också mot andra delar av samhället för att uppmärksamma samordningsförbundens arbete och målgrupper. Det här har varit ett strategiskt beslut med syfte att undvika att individer kommer in i ett utanförskap. En annan strategi har varit att systematiskt lära av tidigare erfarenheter vilket nu har resulterat i en etablerad arbetsmodell. Med detta har man gått från utbildning och individorientering till att utveckla strukturer som kan leda till långsiktig och hållbar samverkan.

Förutsättningarna för samordningsförbundet ligger framför allt i händerna på hur respektive huvudman och verksamhet organiserar och styr sin verksamhet. En viktig faktor är därför hur parterna som samverkar organiserar sin verksamhet, men även att verksamheten som genomförs inom ramen för samordningsförbundet samverkar med huvudmännens övriga verksamhet. Konsekvensen blir att huvudmännen balanserar sitt bidrag till samordningsförbundet utifrån hur den övriga verksamheten hos huvudmannen kan organiseras. Om huvudmännen i allt för stor utsträckning utgår från sina egna förutsättningar kan det försvåra möjligheten att bygga verksamheten utifrån samordningsförbundets mål och behov.

Den positiva syn som personal och chefer har på samordningsförbundet är central för verksamheten. Denna positiva syn är en del av det engagemang som till stor del driver verksamheten för samordningsförbundet och gör den till en gemensam verksamhet. Det är således viktigt att samordningsförbundet har stöd hos huvudmännen. Det innebär att alla hierarkiska nivåer (politiker och chefer) hos respektive huvudman behöver legitimera samordningsförbundet genom att uttala stöd för verksamheten och säkerställa finansieringen.

Prestationer utgår från överenskommelser och exempelvis finns regler och avtal många gånger i bakgrunden så länge de inte uppmärksammas. Trots det kan de vara väldigt styrande till sin karaktär. Det är bara när de ställer upp påtagliga hinder för hur personalen vill genomföra verksamheten som de uppmärksammas. De mest påtagliga formerna för att reglera verksamheten är

genom mål eller genom finansiering. Prestationsmått eller målstyrning ställer krav på tydliga mål och att det framgår vilken verksamhet som ska styras och vem som förväntas prestera mot målen. När det gäller samordningsförbundet kan målen i vissa fall vara gemensamma mål eller likartade med huvudmännens ordinarie verksamhet, men det kan vara svårt att veta vilken prestation som ska mätas för att kunna bedöma om verksamheten uppnår målen. De mätbara målen finns framför allt hos respektive profession och är en del av hur man kvalitativt vill bedöma verksamheten. Samordningsförbundet behöver således utveckla prestationsmått som har legitimitet även hos huvudmännen för att bedöma verksamhetens kvaliteter.

Den finansiella styrningen är den enskilt mest framträdande förutsättning för samordningsförbundets verksamhet. Den styr i första hand bemanningen av olika projekt och vilket tidsmässigt utrymme som personalen har för arbetet. För personalen är de finansiella förutsättningarna direkt avgörande för i vilken omfattning de kan bygga upp en strukturell samverkan. Förutsättningen för såväl finansiell styrning, som styrning överhuvudtaget av samordningsförbundet är att den överskrider huvudmannskapets gränser. Det är förmodligen huvudmannens krav på prestationer i relation till verksamhetens finansiering som är styrande. Bristen på finansiering av tid för gemensamma aktiviteter för personalen från olika huvudmän är något som omedelbart visar sig i minskad samverkan.

Referenser

Brunsson, N & Sahlin-Andersson, K (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21 (4): 721–746.

Eriksson, M. (2003) *Kompetensutveckling när myndigheter samverkar*. Rapport. DELTA. Samordningsförbund. Göteborg.

Försäkringskassan (2009). Åtterrapporering till regeringen om samverkansmedel, dnr 60106–2009- FPSP.

Guldbrandsson, K. (2007). Från nyhet till vardagsnytta: om implementeringens mödosamma konst: en forskningssammanställning. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.

Hasenfeld, Y (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.

Hill, M., & Hupe, P. (2005). *Implementing Public Policy: governance in theory and in practice*. London: Sage Publications.

Hjern, B. & Porter, D. (1981). Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis. *Organization Studies*, 2 (3): 211–227.

Johansson, S. (2010). Implementering av Västbus. *FoU-rapporter vid FoU i Väst/GR*. Göteborg: FoU i Väst/GR.

John, P. (1998). *Analysing Public Policy*. London: Pinter.

Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy*. New York: Russel Sage.

Lundquist, L. (1987). *Implementation steering. An actor-structure approach*. Lund: Studentlitteratur.

Montin, S. & Hedlund, G. (2009). Governance som interaktiv samhällsstyrning – gammalt eller nytt i forskning och politik? I: G. Hedlund & S. Montin (red.), *Governance på svenska*. Stockholm: Santérus Academic Press.

Robinson, K., Driedger, M., Elliot, S., Eyles, J. (2006). Understanding Facilitators of and Barriers to Health Promotion Practice. *Health Promotion Practice*, 7 (4): 467–476.

Rothstein, B. (1994). *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm: SNS.

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation. How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press. US.

Sandberg, J. & Targama, A (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.

Sannerstedt, A. (2001). Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken. I B. Rothstein (Ed.), *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm: SNS Förlag.

SFS 2003:1210. *Lag om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser*. Svensk Författningssamling, Stockholm.

Sørensen, E., & Torfing, J. (red.). (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Van Meter, D., and Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration and Society*, 6(4): 445–488.

Vedung, E. (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Whitelaw, S., Martin, C, Kerr, A., Wimbush, E. (2006). An Evaluation of the Health Promoting Health Service Framework: the implementation of a settings based approach within the NHS in Scotland. *Health Promotion International*, 21 (2): 136–144.

Enkät - Samordningsförbundet FinsamGotland

Enkäten är utformad med påståenden för att du ska kunna beskriva vad du har för syn på Samordningsförbundet FinsamGotland och samverkan mellan organisationer.

Enkäten är konfidentiell vilket innebär att svaren på enkäten kommer att behandlas så att inga enskilda svar kan urskiljas i resultatet av utvärderingen.

Påståendena besvaras genom att du markerar det svarsalternativ som stämmer bäst för dig. Det är önskvärt att du inte hoppar över några påståenden.

Det går att pausa ifyllandet av enkäten och komma tillbaka vid ett senare tillfälle.

Det tar ungefär 10 minuter att fylla i enkäten.

Vid frågor om enkäten kan du kontakta:

Mikael Löfström
0732-305909
mikael.lofstrom@hb.se

Bakgrund

1. Arbetsgivare

- Arbetsförmedlingen
- Försäkringskassan
- Region Gotland
- Annan, nämligen _____

2. I vilken förvaltning/verksamhet arbetar du?

Om du arbetar inom flera förvaltningar, ange den förvaltning där du arbetar mest

3. Min arbetsplats är

Om du har flera arbetsplatser, ange din huvudsakliga arbetsplats

4. Är du i huvudsak

- Chef
- Medarbetare
- Annat, nämligen _____

5. Vilken typ av chef är du?

- Enhetschef/Avdelningschef
- Verksamhetschef
- Förvaltningschef
- Annan typ av chef, nämligen _____

6. Jag jobbar som:

- Barnmorska
- Förskolelärare
- Handläggare
- Kurator

- Lärare
- Psykolog
- Sjuksköterska
- Socionom
- Annan befattning/profession, vilken? _____

Kännedom om Samordningsförbundet FinsamGotland

Här följer några påståenden som vi vill att du tar ställning till. Påståendena handlar om hur väl du känner till Samordningsförbundet FinsamGotland. Kryssa i det svarsalternativ som bäst stämmer överens med din uppfattning.

7. Jag har hört talas om Samordningsförbundet FinsamGotland

- Ja
 Nej

8. Jag har kännedom om

	Mycket liten kännedom	Ganska liten kännedom	Varken liten eller stor kännedom	Ganska stor kännedom	Mycket stor kännedom	vet ej
Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vad som är avsikten med Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hur Samordningsförbundet FinsamGotland är organiserat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vilken verksamhet som Samordningsförbundet FinsamGotland bedriver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
att min chef har informerat personalen där jag arbetar om Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Förutsättningar för Samordningsförbundet FinsamGotland

Följande påståenden handlar om vilka förutsättningar som finns på den enhet där du arbetar för att samverka med andra och på vilket sätt Samordningsförbundet FinsamGotland medverkar till att underlätta det. Kryssa i det svarsalternativ som bäst stämmer överens med din uppfattning.

9. I den verksamhet jag arbetar

	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra	vet ej
finns behov av att samverka med andra verksamheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
är vi motiverade att arbeta med andra verksamheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har vi infört andra rutiner för att underlätta samverkan med andra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
är vi motiverade att arbeta med Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har ledningen prioriterat samverkan genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leder samverkan genom Samordningsförbundet FinsamGotland till bättre behandling av brukarna (klienter/patienter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leder samverkan genom Samordningsförbundet FinsamGotland till ökad kvalitet på vår verksamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leder samverkan genom Samordningsförbundet FinsamGotland till tydligare ansvarsfördelning mellan organisationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ökar personalens kompetens när vi samverkar genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leder samverkan genom Samordningsförbundet FinsamGotland till bättre utnyttjande av resurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ökar kunskapen om patienter/klienter och deras behov genom samverkan i Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har Samordningsförbundet FinsamGotland medverkat till att underlätta samverkan med andra verksamheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finns behov av omorganisering för att underlätta samverkan med Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har vi omorganiserat för att underlätta samverkan med Samordningsförbundet FinsamGotland.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finns tillräckliga resurser för att kunna arbeta med Samordningsförbundet FinsamGotland.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Det finns ett intresse för att arbeta med samverkan mellan organisationer genom Samordningsförbundet FinsamGotland

	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra	vet ej
Politiker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patienter/klienter/ brukare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Möjligheter att samverka

Följande påståenden handlar om vilka möjligheter som finns på den enhet där du arbetar för att samverka med andra och på vilket sätt Samordningsförbundet FinsamGotland medverkar till att underlätta samverkan mellan organisationer. Kryssa i det svarsalternativ som bäst stämmer överens med din uppfattning.

11. I den verksamhet jag arbetar

	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra	vet ej
har vi tillräckligt med resurser (exempelvis personal, tid, ekonomi, kompetens) för att kunna samverka med Samordningsförbundet FinsamGotland.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har vi tilldelats ökade resurser för att kunna arbeta med samverkan genom Samordningsförbundet FinsamGotland.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har vi avsatt särskilda resurser för att kunna arbeta med samverkan genom Samordningsförbundet FinsamGotland.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har olika regelverk eller lagstiftning för olika organisationer/myndigheter medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har sekretess medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har bristande kunskap om andra professioner medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har bristande förtroende för andra aktörer medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har bristande kommunikation mellan inblandade professioner medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har olika definition av begrepp hos myndigheterna medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har indelning i olika geografiska verksamhetsområden medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har makt- och statuskillnader bland berörd personal medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har olika värderingar bland berörd personal medfört svårigheter att samverka genom Samordningsförbundet FinsamGotland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Hur är det att inom ramen för Samordningsförbundet FinsamGotland samverka med följande verksamheter och dess personal?

Bedöm detta i förhållande till varje verksamhet. Markera ditt svar enligt skalan där 1 står för besvärligt och problematiskt och 5 står för smidigt och oproblemiskt.

	1	2	3	4	5	Vet ej
Arbetsförmedlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Barn- och ungdomsmedicinsk mottagning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BUP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familjerådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folktandvården	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frivilligorganisationer/ideella organisationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förskolan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Försäkringskassan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Försörjningsstöd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grundskolan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gymnasieskolan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habiliteringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individ- och familjeomsorgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mödrahälsovården	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omsorg om Funktionshindrade (OoF)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psykiatrin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samordningsförbundet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skolhälsovården	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialtjänstens handläggarenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ungdomsmottagningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuxenutbildning (komvux, folkhögskola)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vårdcentralen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tack för visat intresse.

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.



**KommunForskning
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet
Viktoriagatan 13
411 25 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se