

2013

Harry
Pettersson
Utvärdering
AB

**UTVÄRDERING AV ACT-TEAMET I
MALMÖ
SAMVERKANSASPEKTEN**

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Samverkansutvärdering	3
1.2 Uppläggningsen av utvärderingen	5
2. Uppfattningar om samverkan – projektets giltighet	5
3. Genomförande	9
3.1 Hur samverkansarbetet generellt fungerat i projektet	9
3.2 Samverkan i styrgruppen	11
3.3 Arbetet i ACT-teamet	13
3.4 Summering – genomförande	20
4. Hållbarhet	21
5. Summering	24
Bilaga 1. Några tankar om samverkan och utvärdering	27
Referenser	31

Utvärdering av ACT-teamet i Malmö - Samverkansaspekten

1 Inledning

Genom ett samarbete mellan Malmö stad och Psykiatri Skåne bedrivs sedan slutet av 2011 ett projekt för att förbättra möjligheterna att ge utökat stöd åt personer med allvarlig psykisk sjukdom eller funktionsnedsättning. Projektet förväntas pågå till slutet av 2015. Den sk ACT-modellen tillämpas, vilket innebär att vård- och stödåtgärder samordnas i ett särskilt team som är gemensamt mellan de båda parterna. Regionen svarar för utredning och diagnostik och staden huvudsakligen för insatser kring boende och boendestöd. Modellen inriktar sig på åtgärder av rehabiliterande karaktär och syftar till att kunna nå deltagaren dagtid samt under övrig tid efter behov. Man vill undvika hemlöshet och bekämpa missbruk. Samtidigt är det en strävan att minska slutenvårdsinsatserna. Teamet rekommenderar in- och utskrivning av patienter i slutenvård och psykiatrisk behandling. De har därvid lovats lyhördhet i förhållande till inskrivande klinik. Vad gäller psykosociala insatser från stadens sida har teamet en helt och hållet rådgivande roll. De båda huvudmännen skriver in deltagare i projektet som är vårdkrävande alternativt konsumerar stora sociala stödinsatser. Projektet utvärderas vad avser resultat- och effektmålen av Centrum för evidensbaserade psykosociala insatser (CEPI) vid Lunds universitet. CEPI studerar också implementeringen med hjälp av en programtrohetsskala (Ansökan om insatsstöd 2011-06-07). Projektet stöds av Finsam Malmö. Föreliggande rapport avser en samverkansutvärdering av projektet.

1.1 Samverkansutvärdering

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

Bakgrunden till uppdraget är att ACT-projektet har ett så uttalat samverkansperspektiv. Denna samverkan avser såväl organisationsnivå som utförandenivå. På organisa-

tionsnivån manifesteras detta genom bildandet av en styrgrupp med representanter för såväl staden som psykiatrin. På utförandenivån etableras ett multiprofessionellt team. Utbytet av kunskaper och erfarenheter om varandras kompetenser prioriteras. Särskilda utbildningsinsatser görs också.

Utvärderingen av samverkan i ACT-projektet har följande syften:

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

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

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

Det tredje inslaget i modellen är ett *hållbarhetsperspektiv*. Jag frågar mig där bl a vilka förutsättningar projektet har att implementeras i reguljär verksamhet. En erfarenhet från tidigare projekt är att implementeringsresonemangen kommer in för sent i diskussionerna. Det är också ett spörsmål som inte bara behöver tas upp i projektet utan framför allt kanske av de olika deltagande modermyndigheterna.

Det lärande perspektivet kommer till uttryck på det sättet att utvärderingens resultat kommer projektet till del redan under projekttiden. Detta förutsätter delrapportering från utvärderingen både muntligt och skriftligt under projektets gång.

1.2 Uppläggnings av utvärderingen

Två undersökningsdelar genomförs. Den första har skett under hösten 2012 efter det att projektet alltså varit igång ett tag och hunnit stabilisera sig. Medlemmarna av styrgruppen och i ACT-teamet har besvarat en enkät med huvudsakligen öppna svarsalternativ. Samtliga tillfrågade har svarat på enkäten, vilket är mycket tillfredsställande. Vissa internbortfall finns, men de förrycker inte resultaten. Dessutom har processledaren intervjuats. Resultatet från undersökningen presenteras i denna rapport i februari 2013. Den utgör sedan underlag för ett seminarium med projektets personal, styrgrupp samt representanter för de olika värdmyndigheterna. Avsikten är att skapa en gemensam grund för reflektion om samverkan i projektet. Samma procedur upprepas under våren eller hösten 2014, dvs när projektet är etablerat och står inför en sannolik implementering. Huvudfokus läggs då naturligen på implementerings- och hållbarhetsfrågorna. Jag håller kontakt med CEPI för samråd och information om deras utvärdering.

2. Uppfattningar om samverkan - projektets giltighet

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

Giltigheten handlar om relevansen i de antaganden som ligger bakom ett projekt. En väl fungerande samverkansprocess underlättas om det finns ett ömsesidigt beroende mellan de olika aktörerna i en samverkan. En förutsättning för detta är att aktörerna har en gemensam uppfattning om syftet och målen (jmf Lindqvist 2000). Anledningen är att detta sedermera påverkar de prioriteringar som parterna gör i anslutning till insatsen. För att fördjupa denna analys vill vi här även belysa hur väl förankrat projektet var vid starten. Forskare har visat på att processer som är väl förankrade hos de deltagande parterna har större möjligheter att lyckas. Conrah (2003) talar ex-

empelvis om en samverkansstruktur och i det inbegriper han tre faktorer: 1. Delta-
gande aktörer 2. Samförstånd om hur samverkan skall utföras och 3. Att aktörerna är
beredda att ta ansvar för implementeringen. Vi belyser de båda första faktorerna i
detta avsnitt och återkommer till implementeringsfrågorna under avsnittet hållbar-
het.

Låt oss först se om de tillfrågade har **tidigare erfarenhet** av samverkansarbete. De
allra flesta i styrgruppen angav att de hade det. Några redovisade också att de är eller
har varit teamledare eller motsvarande. Några angav att de deltar eller deltagit i
samverkansformer som greppar verksamheter mellan kommun och sjukvård. Flera
positiva erfarenheter nämndes. Men också andra synpunkter kom fram. Någon ut-
tryckte sig så här: - *Samverkan är mödosam, eftersom man i de flesta fall jag varit
med om har behövt överbrygga olika organisationskulturer och ibland också olika re-
gelsystem.* En annan tillfrågad med tidigare erfarenhet av samverkansarbete me-
nade: - *Det tog flera år att lära sig av varandras erfarenheter och möjligheter.* Åter en
annan uttryckte sig på följande sätt: - *Samverkan är lätt på handläggarnivå, om man
vill*

Bland teammedlemmarna är det endast en minoritet som sade sig ha erfarenhet av
samverkansarbete. De redovisade erfarenheter från liknande teamarbete som det
som nu är aktuellt. Men de flesta saknar alltså erfarenhet av teamarbete, även om
några redovisade att de tidigare samarbetat med andra yrkesgrupper runt en pati-
ent/deltagare. Teammedlemmarna uttryckte av naturliga skäl inte så många uppfatt-
ningar om tidigare samverkan.

Vi frågade hur man uppfattade **syftet med ACT-teamet**. Vi redovisar först synpunk-
terna från styrgruppen. Samtliga svarande pekade på att det är angeläget att ge stöd
och vård till en utsatt grupp människor i samhället. Några exempel kan belysa: - *Det
är nödvändigt för den här svåra gruppen av patienter som är i behov av olika insatser
från olika parter.* Ett annat svar gick på samma linje: - *Syftet med ett ACT-team är att
ge ett heltäckande stöd till en grupp som har stor risk att hamna mellan stolarna i det
"vanliga" vård- och stödsystemet.* En ytterligare kommentar var: - *Att hitta en anpas-
sad vårdform för personer med svår psykisk sjukdom som ger kontinuitet, minskad
vårdkonsumtion och ett tryggare liv för den enskilde.* Det är alltså samlade insatser
för individen från både kommunen och Regionen som är kärnan i tankegångarna
bakom starten av teamet. Det verkar alla vara överens om. Som vi ser ovan betonas

olika faktorer något olika, men i grunden tycks alla vara överens om syftet bakom projektet.

Även teampersonalen betonade möjligheten att arbeta på ett samlat sätt med en grupp med stora behov. Några citat kan belysa: - *Att arbeta med en klientgrupp med psykisk sjukdom som har omfattande behov och/eller som är svårmotiverade till vård.* En annan tillfrågad uttryckte sig så här: - *Att få deltagare att må bättre psykiskt och fungera bättre i sina liv ...* . Några pekade också på vikten av att kunna erbjuda deltagarna hjälp och stöd i deras naturliga miljö. Flera nämnde att brukartillfredsställelsen är viktig. Någon nämnde att man kunde ägna var och en ett stort intresse och att det fick ta tid. Man kunde alltså erbjuda skraddarsydda lösningar. Det är onekligen individanpassningen av insatserna som kommer i förgrunden. Det är viktigt att deltagaren kan få ett bättre liv och en möjlighet till rehabilitering.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det finns en stor överensstämmelse både bland medlemmarna av styrgruppen och teampersonalen vad gäller syftet med ACT-teamet. De allra flesta poängterar vikten av att kunna erbjuda samlade insatser åt personer i målgruppen. Lite olika förhållanden betonas visserligen – styrgruppsmedlemmarna framhåller t ex argumenten om vikten av att spara resurser i den psykiatriska slutenvården – men totalt sett är det bilden av enighet som dominerar.

Vad kan då **teamet uträtta** som respektive part inte kan uträtta på egen hand? Representanter för båda aktörsgруппerna framhåller det samlade grepp som kan tas gentemot individen. Styrgruppens medlemmar tryckte bl a på den kontinuitet som kan uppnås genom den här typen av insatser. – *Ett gemensamt perspektiv och en möjlighet för klienten att få stöd och hjälp på ett annat sätt. Antalet vård- och myndighetskontakter reduceras,* menade en medlem av styrgruppen. En annan tillfrågad uttryckte sig så här: - *Vi har olika uppdrag och kan därmed inte utföra allt som patienten behöver.* Andra faktorer som framhölls var möjligheten till täta kontakter med individen, bättre anpassade insatser och mindre konsumtion av slutenvård.

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

Vi kan även här notera en god överensstämmelse i argumenten mellan styrgruppens medlemmar och teamets. Möjligen är betoningen av effektivitetsargumentet vanligare bland styrgruppsmedlemmarna än hos teamets representanter. Men alla verkar vara ense om att man kan uträtta mer tillsammans än vad var och en kan prestera.

En angränsande problematik är i vilken utsträckning ACT-projektet **var förankrat** vid starten. Det handlar om de samverkande parterna var överens om utgångspunkterna för projektet och i vilken utsträckning det var förankrat i respektive organisation. Utgångspunkterna för projektet formulerades i en skriftlig överenskommelse mellan Psykiatri Skåne och Malmö stad. Den ingicks under 2012 och tar bl a upp vilken målgrupp som skall gälla samt regler för styrgruppen och ACT-teamet. I den formuleras också regler för driftsansvar, utbildningsfrågor samt utvärderingen av projektet (se Samarbetsavtal 2012).

Vi frågade styrgruppsmedlemmarna hur väl förankrat de ansåg att projektet var hos respektive myndighet vid starten. De flesta menade att det var väl förankrat. En person med erfarenhet från det utredningsarbete som föregick projektet, menade att det var förankrat så långt det var möjligt. Alla problem var dock sannolikt inte lösta eftersom det skriftliga avtalet kom att dröja till in på 2012. En kommentar kan belysa detta: - *Samverkansavtalet färdigställdes efter starten, eftersom man inte var helt överens om ansvarsfördelningen*. Ett par kommentarer handlade om att förankringen var god på myndighetsnivå, men att det fanns begränsningar nedåt i organisationerna. En kommentar kan belysa: - *Ja, på ledningsnivå, men det tog lite tid att göra det känt hos t ex handläggare*. Även i ett par andra kommentarer kom liknande synpunkter fram. Någon påpekade också vikten av att kontinuerligt informera om projektet ute i förvaltningarna för att ...”*projektet ska hålla sig i luften*”.

Det finns alltså bland våra tillfrågade medlemmar i styrgruppen en positiv syn på att projektet var väl förankrat hos respektive myndigheter vid starten. De synpunkter som framkom i övrigt avsåg främst frågan om informationen neråt i respektive organisation. Vissa ansvarsfrågor var uppenbarligen inte lösta vid starten – därav förseeningen av samverkansavtalet. Som utvärderare får man dock intrycket att projektet var relativt väl förberett före starten. Alla de viktigaste frågorna om ansvarsfördelning, organisation och målgrupp fick sin lösning. Därmed har en viktig grund lagts för ett lyckligt genomförande av projektet.

Vi kan **summera** resultaten avseende **giltighetsfaktorn** i utvärderingen. Det är en i huvudsak positiv bild som framträder. Samverkansstrukturen var i allt väsentligt på plats vid starten. I denna riktning pekar det faktum att de deltagande aktörerna var ense om att det fanns en god förankring av projektet i starten – åtminstone på myndighetsnivå. Vi kunde vidare konstatera att de tillfrågade medlemmarna av såväl styrgrupp som team i huvudsak var ense om syftet med projektet. Alla framhöll vikten av att kunna erbjuda deltagarna ett gott stöd och varierade vårdmöjligheter. Styrgruppsmedlemmarna betonade något mer vikten av att ha en god organisation och teammedlemmarna å sin sida framhöll i större utsträckning argument kopplade till deltagarnas välbefinnande.

3. Genomförande

Genomförandet av ett projekt av det här slaget handlar i ett samverkansperspektiv om hur processerna i projektet satts igång och fungerar. Vi ska komma ihåg att arbetet runt deltagaren i stor utsträckning styrs upp av den s k ACT-modellen. För en närmare beskrivning av denna se exempelvis ACT-håndbok (2010). Vi kommer i detta avsnitt att belysa inställningen till samverkansprocessen hittills i projektet. Därefter beskrivs hur samverkan fungerar i styrgruppen respektive i ACT-teamet. Vi tar också upp frågor som handlar om teammedlemmarnas arbetsförutsättningar. Slutligen tas utvecklingsfrågor av samverkan upp.

3.1 Hur samverkansarbetet generellt fungerar i projektet

Vi frågade i enkäten hur man uppfattade att **samverkansarbetet fungerar generellt** inom projektet. Vi ställde frågan till såväl medlemmarna i styrgruppen som teamet. Vi återkommer senare med synpunkter på processen inom styrgruppen respektive teamet.

Styrgruppsmedlemmarna framhöll som främsta fördelar att det finns en god ansats i projektet och att det går att samarbeta mellan psykiatri och socialtjänst. Någon nämnde särskilt den goda vilja som finns hos parterna. Man kan därför skapa en helhet i kontakterna med deltagaren. Några citat kan belysa: - *Vi har en god dialog och i grunden vill vi nå samma mål*, menade en tillfrågad ur styrgruppen. – *Vi kan lära av varandra*, var en annan kommentar.

Men det nämndes också nackdelar. De var främst av fyra slag. Oklarhet i roller och befogenheter var ett sådant förhållande. Ett andra handlade om för höga murar mellan myndigheter och ett tredje om att det tar lång tid att skapa en samverkan. Vidare nämndes sekretessreglerna som hindrande. Vi låter ett par kommentarer belysa inställningen. – *Initiala svårigheter vad avser gränser mellan de olika aktörerna, menade en tillfrågad. En annan uttryckte sig så här: - Finns många organisatoriska och juridiska hinder för att samarbetet mellan kommun och region ska fungera bra.*

Teamets medlemmar fick också nämna både positiva och negativa förhållanden i samverkan. Bland de positiva faktorerna märks framför allt de olika kunskaper och erfarenheter som finns samlade i teamet. Detta kan vara en väg till att förbättra arbetet med deltagarna. Några menade också att allt eftersom teammedlemmarna lär känna varandra ökar fördelarna. Ett par kommentarer kan belysa: - *På vår nivå fungerar det bra.* En annan menade: - *Bred kunskap inom teamet som är mycket utvecklande, man lär sig av varandra.* Någon menade också att det var en fördel med en styrgrupp med den sammansättning som gäller i ACT-projektet. I den ingår personer som sitter i beslutspositioner i respektive organisationer.

Flera omständigheter nämndes som negativa från teammedlemmarnas utgångspunkt. Några pekade på nackdelen att socialsekreterarna inte kan ta myndighetsbeslut kring de deltagare som är inskrivna. De besluten ligger kvar i stadsdelarna. Detta uppfattas som ett hinder, eftersom teamet på det sättet måste ta kontakt med flera socialsekreterare ute i stadsdelarna. En annan källa till irritation är uppenbarligen sekretessproblematiken. Den skapar svårigheter att föra effektiva journaler. En tredje omständighet som nämndes var att det varit tidsödande och omständligt att komma igång. Vi låter även här några röster från enkäten belysa. – *Att vi generellt samarbetar för lite i teamet,* menade en tillfrågad. – *Att det tagit tid innan hela teamet varit rekryterat,* ansåg en annan teammedlem. Åter en svarande menade: - *Ibland saknas förståelse i teamet för att i ett metodutvecklingsprojekt finns inte alla rutiner på plats från början.*

Sammanfattningsvis nämnde flera tillfrågade från såväl styrgruppen som teamet fördelar med att samverka. De förra betonade mer att det på ett allmänt plan är positivt att psykiatrin och socialtjänsten kan samarbeta, medan teamets medlemmar mer pekade på omständigheter i det praktiska arbetet. Både styrgruppens medlemmar och teamets uttryckte negativa omständigheter. Även här pekade de förra på omständigheter på ett mer generellt plan medan teammedlemmarna lyfte fram nackdelar de

uppenbarligen mött i det praktiska arbetet. Det finns en viss otålighet, men också en kritik mot att beslutsbefogenheterna för socialsekreterarna i teamet är kringskurna. Det är för tidigt att uttala sig om detta är en omständighet som skadar hela samarbetet, men om oklarheterna kvarstår kan det skapa ojämlika relationer mellan deltagarna från psykiatrin och socialtjänsten.

3.2 Samverkan i styrgruppen

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

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

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

Vi bad styrgruppens medlemmar att **beskriva styrgruppens uppgifter**. De mest förekommande svaren handlar om att följa processen och att ta de beslut som krävs för att föra den vidare. Det finns en stor enighet om detta bland ledamöterna. Några citat kan belysa inställningen. – *Följa processen, stötta processen/processledaren*, menade en tillfrågad i styrgruppen. – *Leda projektet, följa utvecklingen, korrigera om det behövs och ta ställning i strategiska frågor/dilemman*, uttryckte en annan person som sin uppfattning. – *Att samarbeta och att försöka ta bort de hinder som finns*, var en annan kommentar. Några tillfrågade framhöll också vikten av att följa upp och utvärdera teamets verksamhet.

De presenterade svaren är kanske naturliga och relativt förväntade. Den traditionella uppgiften för en styrgrupp är just att styra, vägleda och följa upp verksamheten i projektet. Därvid avviker denna styrgrupp knappast från vad som är vanligt före-

kommande i liknande sammanhang. Förvånande är kanske att endast två ledamöter explicit kommenterar att detta är ett samverkansprojekt. Kanske tas det för givet att samverkansfrågor diskuteras i ett projekt som detta, utan att det för den skull uttrycks som en uppgift. Lite mer förvånande är att ingen uttalar sig om vikten av att förankra projektet inom sin egen organisation. Det behöver inte betyda att man inte gör det, men det är ändå intressant att se att frågan inte spontant ges något utrymme vid beskrivningen av styrgruppens uppgifter.

I texten om styrgruppens uppgifter nämns inget om att den har en del av ansvaret att implementera arbetssättet i den reguljära verksamheten. Det talas i avtalstexten allmänt om att det är parternas avsikt att implementera arbetet, men inget om hur detta bör ske. Det är givetvis parterna som själva skall besluta om detta, men en diskussionsfråga är om och i så fall hur projektet kan agera för att underlätta att så sker. Vi återkommer till detta under avsnittet som handlar om hållbarhet.

Hur tycker då de tillfrågade att **samverkan fungerar inom styrgruppen**? Vi frågade om vad som var positivt och om vad som var negativt. Det är intressant att notera att samtliga tillfrågade nämnde positiva faktorer om samverkan. Flera handlade om att det råder ett positivt klimat inom styrgruppen. – *Trevlig stämning, kunniga personer*, var en kommentar. – *Att alla berörda organisationer faktiskt kan föra ett samtal om de problem som arbetet i ett ACT-team innebär, och att alla anstränger sig att hitta lösningar ...*, menade en annan ledamot. – *Bra samarbete och vilja till samsyn*, nämnde åter en annan.

De negativa sidorna är mindre omnämnda bland de tillfrågade ledamöterna av styrgruppen. Några nämnde inga nackdelar alls. Det som ändå framhölls handlar om i huvudsak två omständigheter. Den ena avser de alltför ingående detaljdiskussioner som uppenbarligen förekommer i styrgruppen. Den andra handlar om svårigheten att överbrygga de lösningar som skilda lagar kan innebära. Sekretessbestämmelserna nämndes särskilt.

Av kommentarerna att döma råder en stor samstämmighet om styrgruppens arbete. Ledamöterna omvitnade den goda stämning som finns och om att alla vinnlägger sig om att dra sitt strå till stacken.

3.3 Arbetet i ACT-teamet

Vi kunde i föregående avsnitt notera att det fanns både positiva och negativa omdömen om hur samverkansarbetet fungerar i projektet. De positiva sidorna verkar dock överväga. Vi går nu vidare och belyser mer ingående synen på ACT-teamets arbete. Vi tar upp såväl styrgruppsmedlemmarnas som teamets egna synpunkter.

I samverkansavtalet omnämns teamets uppgifter och sammansättning. I teamet skall finnas en processledare, en läkare med specialistkompetens inom psykiatri, fyra medarbetare med psykiatrisk kompetens, två socionomer samt en brukarkonsult. Vad gäller arbetssätt och arbetsformer sägs bl a att Region Skåne skall svara för utredning och diagnos samt för medicinsk och psykologisk behandling och uppföljning. Malmö stad skall ansvara för stödinsatser kring boende men också för övrigt stöd i deltagarnas dagliga liv. Det är dessutom att märka att den sk ACT-modellen i sig innebär en relativt strikt uppbyggnad av verksamheten (se bl a Aakerholt, Amund, ACT-håndbok 2010). Såväl målgrupp, bemanning, roller som utredningsformer finns beskrivna i olika typer av handböcker. Den norska förelagan är i det fallet sannolikt inget undantag. I samverkansavtalet trycks också på det angelägna i att vara modelltrogen: "För att arbete enligt ACT-modellen ska ge avsedd effekt fordras en hög grad av modelltrohet. För att säkra att teamet arbetar enligt de evidensbaserade grundprinciperna fordras kontinuerlig uppföljning" (Samarbetsavtalet 2012).

Det var mot denna bakgrund naturligt att fråga teamets medlemmar om hur de ser på **sina uppgifter och aktiviteter**. Teamet arbetar på det sättet i sitt arbete att det utses en samordnare till varje deltagare, som har det huvudsakliga ansvaret för kontakten med deltagaren. Enligt uppgift arbetar teamets medlemmar ofta i par då de bedriver sitt uppsökande arbete gentemot deltagaren.

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

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

Teamet startade officiellt sitt arbete i början av 2012, men var då inte färdigbemannat. Det blev det inte fullt ut förrän några månader senare. Teamet har alltså inlett en process som syftar till att skapa ett gott samverkansklimat för att på det sättet kunna arbeta mer effektivt mot deltagarna. Vi frågade därför både styrgruppen och teamet hur de ville beskriva **den process teamet genomgått** hittills.

De flesta teammedlemmarna gav uttryck för synpunkter som pekar på att teamet ännu så länge inte fullt ut funnit sina former. Positiva kommentarer blandas med sådana av kritisk natur. Bland de positiva nämndes att jobbet är mycket spännande och att man sakta men säkert arbetar sig framåt. Några kommentarer kan exemplifiera synen: - *Alltmer nära samarbete, ju fler deltagare vi får och ju tydligare problemens komplexitet framträder*, var en åsikt från en tillfrågad. En annan medlem av teamet uttryckte sig så här: - *Vi har långsamt förbättrat vår förmåga att lyssna på varandras perspektiv och att vara lyhörda på ett prestigelöst sätt*.

Flera röster från teamet gav uttryck för en blandning av positiva och negativa sidor och några citat kan belysa. – *För min egen del en något jobbig och krokig process men också väldigt spännande och rolig*, menade en tillfrågad. – *Intensiv upp och ner. Processen har försvårats av att vi alla kommit in i teamet vid olika tidpunkter*, sade en annan tillfrågad. Åter en annan kommentar var: - *Vi har brottats en del med frågor om sekretess och dokumentation, och tills vidare i vissa avseenden fått acceptera att vi inte kommer längre*. – *Gruppen är fortfarande inte integrerad och samarbetssvå-*

righeter finns. Vi har dock funnit en hel del rutiner för det dagliga arbetet, och dessa fungerar ganska väl, menade en medlem av teamet.

Svaren är ganska karaktäristiska för att komma från en grupp som satts att samverka, men som ännu inte hunnit bli färdiga i detta arbete. I den gängse litteraturen på området (se t ex Solding 2007) brukar man framhålla vikten av att ett nybildat team får tillräckligt med tid för att gå igenom den förtroendeskapande process som är så viktig för det fortsatta arbetet. Vårt intryck stärks ytterligare av de svar vi får när vi undrade om alla i **teamet funnit sina roller**. Så gott som alla tillfrågade menade att så inte var fallet. Några svar kan belysa. – *Nej, det finns en del att jobba med när det gäller den biten, svarade en tillfrågad. En annan menade: - Det är flera av oss som fortfarande är osäkra på våra roller och vi har nog inte diskuterat frågan så mycket som vi borde.*

Vi frågade också styrgruppens medlemmar om den process som teamet genomgått. Vi fick både positiva och negativa kommentarer. De flesta tillfrågade angav försiktigt positiva uppfattningar. Det kan illustreras av några citat ur enkäten. – *Arbetat sig samman och skapat kontinuitet, menade en företrädare. – Två olika kulturer tagit några steg i rätt riktning. Löst uppkomna konflikter, menade en annan företrädare. – Allt bättre och närmare samarbete, sade en tillfrågad. Några menade också att teamet arbetat väl med ACT-metoden och att den tycktes fungera.*

Men det fanns också negativa röster. Några handlar om att det fortfarande finns gränser mellan de olika professionerna. Ett uttalande som går i denna riktning lyder: – *Lite bristande personalkontinuitet, att det fortfarande gnisslar vad gäller vissa saker mellan personal som kommer från psykiatrin respektive socialtjänsten. Någon menade att det tog lång tid innan hela teamet var på plats. En annan påpekade att det uppenbarligen funnits samarbetsproblem i personalgruppen.*

Vi frågade också teamets personal och styrgruppens medlemmar om de ansåg att **eventuella problem i teamet hanterades** på rätt sätt. En klar majoritet av teammedlemmarna menade att problem hanterades på ett ändamålsenligt sätt. Någon kommenterade att det gällde att arbeta vidare med teamsamarbetet. Teamet har haft konsult hjälp i detta. En annan tillfrågad ansåg att styrgruppen inte alltid delade teamets uppfattning. Men på det hela taget verkar det som om de uppkomna problemen hanteras på ett vettigt sätt.

Frågan riktades även till styrgruppen. Även hos styrgruppen finns en klar majoritet som anser att eventuella problem hanterats på ett vettigt sätt. Någon nämnde även här de bekymmer som de olika dokumentationssystemen inneburit. Det nämndes också andra administrativa regler som hämmade samverkan. Men på det hela taget var man nöjd från styrgruppens sida.

Vi har tidigare nämnt att den sk ACT-modellen är styrande för arbetet i projektet. Det ger oss anledning att försöka belysa frågan om **hur riktlinjerna för teamet** är utformade. Vi frågade därför både teamet och styrgruppen om det fanns tydliga riktlinjer för teamet. Bland teamets personal menade de flesta att det finns sådana riktlinjer. De som hänvisade till styrande dokument – vilket dock var långtifrån alla - nämnde ACT-modellens riktlinjer samt det målgruppsdokument som tagits fram. Ett par av medlemmarna i teamet tvekade på om det finns klara riktlinjer. Deras synpunkter var av följande slag. – *ACT-programmet är ganska detaljerat, men framför allt formar vi självständigt programmets utformning i Malmö med hänsyn till beslut på chefsnivå och i styrgruppen*, menade en tillfrågad. En annan kommenterade på följande sätt: - *Ja och nej. Riktlinjer finns men det är svårt att omsätta dessa i praktiskt arbete*. Och en tredje kommentar var: - *Mycket möjligt, men vi diskuterar sällan dessa*. Styrgruppens ledamöter svarade samfällt ja på frågan om det finns klara riktlinjer för teamets verksamhet.

Det är alltså intressant att se att styrgruppens ledamöter uppfattar att det finns klara riktlinjer, medan nästan hälften av medlemmarna i teamet är tveksamma. Det är svårt att se vad detta beror på. Det kan förstås vara så att några medlemmar i teamet helt enkelt inte uppfattar att det finns klara riktlinjer, även om flera andra anser att så är fallet. Kan det vara så att de olika kulturerna i gruppen spelar in? Vi får återkomma till frågan.

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

Styrgruppsmedlemmarna var genomgående positiva till hur styrningen av teamet fungerar. Processledarens intresse, kompetens och engagemang omnämns positivt. Hon uppfattas som lösningsfokuserad och med god erfarenhet från liknande verksamhet.

Vi går vidare med att belysa ett **antal perspektiv på samverkan** som har mer direkt med teamets funktionssätt att göra. Det handlar om arbetsförutsättningar och arbetsformer i den samverkan som sker i teamet. Vi började med att fråga teamets medarbetare om vart de vänder sig **om det blir problem**. De flesta menade att de vänder sig till teamledaren eller alternativt till övriga medlemmar i teamet. Ett par kommentarer kan vara belysande. – *Teamledaren eller den eller de eventuellt andra teammedlemmar som är berörda*, svarade en tillfrågad. En annan gav följande kommentar: - *Någon annan teammedlem eller hela teamet*. Andra kommentarer handlade om att man kan ha anledning att vända sig till sin respektive chef i moderorganisationen. Anställningsfrågor men också rent medicinska frågor kunde utgöra skäl för att man valde att vända sig dit. Men sammanfattningsvis får vi av kommentarerna ett intryck av att man i första hand tar upp eventuella problem inom teamet.

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

Men på det hela taget får vi en bild av att tidsresursen för n är god. Sannolikt blir situationen en helt annan när projektet är färdigutbyggt med fler deltagare. Det är inte självklart att detta automatiskt medför större tidsstress, eftersom teamet hittills kunnat få tid att skapa nya arbetsformer.

Vi gick vidare med att fråga teamets medlemmar om de ansåg att de får **acceptans/förståelse för sina synpunkter** vid diskussionerna i teamet. Samtliga svarade ja på frågan. Någon efterfrågade mer diskussioner om olika synsätt och perspektiv i arbetet, vilket snarast får uppfattas som en förstärkning av det positiva klimatet i gruppen. Vi bad också medlemmarna att berätta om situationer då de inte tyckt sig ha fått gehör för sina synpunkter. Ingen av de tillfrågade kunde ange en sådan situation. Någon kommenterade frågan så här: - *Nej, jag tycker att man lyssnar även om jag inte alltid får medhåll.*

Vi frågade också vad man tyckte att de andra teammedlemmarna **kunde bidra med**. Vi bad också om kommentarer om vad man idag inte bidrar med, men som mycket väl skulle kunna förekomma. Det visade sig att teammedlemmarna så gott som uteslutande valde att kommentera sådant som handlade om vad andra teammedlemmar bidrar med. Tre omständigheter nämndes av flera: kunskap, erfarenhet och engagemang. Några citat kan exemplifiera. – *Erfarenhet, olika synvinklar på hur ett problem kan lösas*, var en kommentar. En annan tillfrågad menade: - *I första hand bidrar alla med sitt samordnarskap för deltagarna. Dessutom med sin speciella professionella kunskap*. Det förekom också kommentarer av lite annat slag. Någon uttryckte en önskan att internutbildningen skulle komma igång ordentligt så att man fick möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter på ett djupare plan. En annan kommentar var denna: - *Ibland saknas viljan att ta emot synpunkter på det egna arbetet och ibland att dela med sig av sina egna erfarenheter ... med det har blivit bättre*. Ytterligare en kommentar handlade om svårigheterna för socialsekreterarna att finna sina roller i teamet.

Samtliga deltagare tillhör på ett eller annat sätt en moderorganisation. Trots att respektive myndighet eller organisation inte deltar aktivt i samverkansarbetet är det ändå av värde om teammedlemmen har stöd från sin moderorganisation. Vi frågade därför om man ansåg sig ha **acceptans/stöd från sin närmaste chef** för det arbete som utförs i teamet. Samtliga tillfrågade ansåg sig oreserverat ha ett sådant stöd. Det ger förstås medarbetaren en trygghet i sitt arbete i teamet.

Kontinuiteten i arbetet är av stort intresse i en teamverksamhet. Genom det nära samarbetet mellan medarbetarna uppstår ett beroende emellan som är tillgodo för deltagarna. Störningar i dessa relationer påverkar lätt samverkan i negativ riktning. Också ur deltagarnas synvinkel är kontinuiteten viktig. Mycket av arbetet bygger på att skapa en tillit och ett förtroende mellan personal och deltagare. Det ger

oss anledning att fråga medlemmarna i teamet om vad som händer då **någon gör ett uppehåll** eller slutar i teamet. Ett vanligt svar vi fick var att man täcker upp för varandra i teamet. – *De andra går in och tar över uppgifterna, men självklart saknas den medlemmen som person och kompetens, men en viss rörlighet får vi räkna med .. och hantera.* Citatet sammanfattar mycket av vad flera andra sade. Man får alltid räkna med bortavaro och då gäller det att lära sig att hantera denna situation. Andra tryckte på att det förstås kan bli ett avbrott för deltagaren. – *Olika beroende på vem som slutar, kan bli en stor lucka för dom deltagare teammedlemmen är samordnare för,* menade en tillfrågad. Någon påpekade också att det förstås kan bli problem om den som är borta är den ende som byggt upp en relation till deltagaren. Om någon slutar i teamet förutsätts det att vederbörande ersätts. Problemet verkar alltså redan till dels ha hanterats i teamet och verkar inte utgöra någon källa till oro eller kontrovers.

Avslutningsvis frågade vi också teamet om de ville **ändra på något i teamsamverkan**. Frågan gick också till styrgruppen. Från några teammedlemmar fick vi kommentarer om ojämlikheten mellan olika personalgrupper. En kommentar var denna: - *Jag kan tänka att insatsen från de två parterna skulle vara mer jämlik vad gäller personal.* En annan medlem uttryckte sig så här: - *Vill att socialsekreterarna skall få myndighetsbeslut, att vi ännu mer öppnar upp för våra deltagare att ta del av dom flesta teammedlemmars kunskaper och erfarenheter.* Vi har tidigare fått likande synpunkter och uppenbarligen tynger frågan samverkan en hel del. Det kan alltså vara ett utvecklingsområde framöver.

Ett par kommentarer tar upp lokalerna. Några vill därför att teamets verksamhet skall flyttas från psykiatrins lokaler. En kommentar var denna: - *... Eftersom vi sitter i psykiatrins lokaler känns det ibland som att vi är några yrkesgrupper som gästspelar inom psykiatrin snarare än samverkan på lika villkor.*

Styrgruppens medlemmar var tämligen eniga om att de inte ville ändra på något i teamsamverkan just nu. Någon tog upp chefsfrågorna och menade att den ordning som fanns nu borde förändras. Idag har psykiatrin och socialtjänstens personal olika chefer men en processledare som ansvarar för det dagliga arbetet. Detta menar den tillfrågade är ohållbart i en framtid.

Vi får väl tolka svaren från teamet och styrgruppen som att det inte just nu finns så mycket att ändra på – mer att få det praktiska arbetet att flyta och utvecklas. Be-

slutsfrågorna för socialtjänstens personal verkar dock mer brännande och borde nog underställas en allsidig diskussion för att samverkan inte skall skadas.

3.4 Summering - genomförande

Vi kan sammanfattningsvis slå fast några resultat vad gäller genomförandet av ACT-projektet så här långt. På frågan om hur man ansåg att samverkan generellt sett fungerar, nämnde de tillfrågade från såväl styrgruppen som teamet fördelar med att samverka. De förra betonade mer att det på ett allmänt plan är positivt att psykiatrin och socialtjänsten kan samarbeta, medan teamets medlemmar mer pekade på omständigheter i det praktiska arbetet. Framförallt betonades möjligheterna att skapa goda förutsättningar för deltagarna. Men både styrgruppens och teamets medlemmar uttryckte också negativa omständigheter. Även här pekade de förra på omständigheter på ett mer generellt plan medan teammedlemmarna lyfte fram nackdelar de uppenbarligen mött i det praktiska arbetet. Det finns en viss otålighet, men också en kritik mot att beslutsbefogenheterna för socialsekreterarna i teamet är kringskurna. Det är för tidigt att uttala sig om huruvida detta är en omständighet som försvårar hela samarbetet, men om oklarheterna kvarstår kan det skapa ojämlika relationer mellan deltagarna från psykiatrin och socialtjänsten.

Vi bad styrgruppens medlemmar att kommentera hur de tyckte att samverkan fungerar inom styrgruppen. Av kommentarerna att döma råder en stor samstämmighet om styrgruppens arbete. Ledamöterna omvittnade den goda stämning som finns och om att alla vinnligger sig om att dra sitt strå till stacken.

Teamet startade officiellt sitt arbete i början av 2012, men var då inte färdigbemannat. Det blev det inte fullt ut förrän några månader senare. Teamet har alltså inlett en process som syftar till att skapa ett gott samverkansklimat för att på det sättet kunna arbeta mer effektivt med deltagarna.

De flesta teammedlemmarna gav uttryck för synpunkter som pekar på att teamet ännu så länge inte fullt ut funnit sina former. Positiva kommentarer blandas med sådana av kritisk natur. Bland de positiva nämndes att jobbet är mycket spännande och att man sakta men säkert arbetar sig framåt. Bland de negativa nämndes bl a att man brottas med flera frågor av administrativ karaktär såsom exempelvis sekretessproblematiken. Även de tidigare nämnda beslutsbefogenheterna för socialsekreterarna

kommenterades negativt. Styrgruppsmedlemmarna kunde också se både för- och nackdelar i utvecklingen av processen.

ACT-modellen har en strikt uppläggning och dess riktlinjer får anses som styrande för verksamheten. Det är intressant att se att styrgruppens ledamöter uppfattar att det finns klara riktlinjer, medan nästan hälften av medlemmarna i teamet är tveksamma. Det är svårt att se vad detta beror på. Det kan förstås vara så att några medlemmar i teamet helt enkelt inte uppfattar att det finns klara riktlinjer, även om flera andra anser att så är fallet. Kan det vara så att de olika kulturerna i gruppen spelar in?

Vi ställde också ett antal frågor till teamet som är nära förknippade med det dagliga arbetet i teamsamverkan. Vi kan bl a konstatera att medlemmarna tar upp eventuella problem i arbetet med processledaren eller direkt i teamet. På frågan om man hade tillräckligt med tid avsatt för arbetet, menade en klar majoritet att så f n var fallet, men påpekade också att fler deltagare kommer att ingå och förhållandena då kan bli helt annorlunda. Vi tog också upp spørsmålet om medlemmarna får acceptans för sina synpunkter i diskussionerna i teamet och det menade alla att de fick – i varje fall en förståelse. Vidare ansåg samtliga att de kände stöd från sin moderorganisation i sitt arbete i teamet.

Medlemmarna i teamet fick också föreslå förändringar i verksamheten. Ojämligheten i personalgruppen nämndes – i det här fallet nära knutet till socialsekreterarnas bristande beslutskompetens. Några kommentarer handlade om att man i en framtid borde söka sig till mer neutrala lokaler. Vi tolkar svaren från teamet och styrgruppen som att det inte just nu finns så mycket att ändra på – mer att få det praktiska arbetet att flyta och utvecklas. Beslutsfrågorna för socialtjänstens personal verkar dock mer brännande och borde nog underställas en allsidig diskussion för att samverkan inte skall skadas.

4. Hållbarhet

Det tredje steget i vår analys handlar om hållbarhet. Vi frågar oss här bl a vilka förutsättningar projektet har att implementeras i reguljär verksamhet. En erfarenhet från tidigare liknande projekt är att implementeringsresonemangen kommer in väl sent i diskussionerna. Det är också ett spørsmål som inte bara behöver tas upp i projektet utan framför allt kanske hos de olika deltagande modermyndigheterna. Vi frågade

såväl teammedlemmarna som styrgruppens medlemmar om vilka möjligheter det finns att **implementera ACT-teamet i reguljär verksamhet**.

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

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

I det sammanhanget bad vi också styrgruppens ledamöter att ta ställning till frågan om den organisation de företräder **får tillbaka tillräckligt mycket** i förhållande till insatsen. De flesta svarade positivt på frågan, dvs de ansåg att så var fallet. Några uttryckte dock en tveksamhet och de lämnade några kommentarer till detta. – *Absolut kommer vi att få det på sikt*, var en kommentar. En annan menade: - *Lite tidigt att svara på, men givet att flera klienter från våra verksamheter idag får hjälp som tidigare inte kunde erbjudas tror jag att vi ser starten på en bra arbetsmetod ...*

Men det fanns också andra uppfattningar. Det verkar vara representanterna från socialtjänsten som är tveksamma. En kommentar var denna: - *.. I dagsläget kan jag inte säga att socialtjänsten får tillbaka utifrån insats*.

En fråga på detta tema ställdes också till teamets medlemmar. Vi frågade dem om de anser att **deltagarna betjänas** av ett samverkansarbete. De allra flesta svarade att de ansåg att deltagarna betjänas av en samverkan. Någon tyckte att det kanske var för tidigt att uttala sig om detta.

Det är förstås ännu så länge för tidigt att uttala sig om hållbarheten på ett mer slutgiltigt sätt. **Sammanfattningsvis** kan vi dock konstatera att det finns en förväntan såväl inom styrgruppen som inom teamet på att arbetet skall kunna implementeras i reguljär verksamhet. En annan väsentlig omständighet är att huvuddelen av de resurser som projektet förbrukar är hämtade från ordinarie budgetar. Det underlättar sannolikt en implementering. Vidare kan vi konstatera att kopplingen till modermyndigheterna på flera håll är stark, kanske främst därför att medlemmar i styrgruppen har ledande befattningar där. Det underlättar en förankring av frågan. Men det finns också frågetecken som vi framhållit tidigare. Av dem är kanske den bristande beslutskompetensen för socialsekreterarna i projektet den mest utmanande. Men den tveksamhet som finns hos företrädare för socialtjänsten huruvida man får tillbaka tillräckligt från projektet får läggas i den negativa vågskålen vad gäller en framtida hållbarhet.

5. Summering

I denna avslutande del av rapporten summeras resultaten av utvärderingen. Jag blickar också framåt på det sättet att jag som utvärderare presenterar de styrkor och svagheter jag kunnat notera vid utvärderingen av samverkan inom ACT-projektet.

Vid summeringen av resultaten avseende **giltighetsfaktorn** i utvärderingen kunde jag sammanfattningsvis konstatera följande. Det är en i huvudsak positiv bild som framträder. Samverkansstrukturen var i allt väsentligt på plats vid starten. I denna riktning pekar både det faktum att de deltagande aktörerna var ense om att det fanns en god förankring av projektet i starten – åtminstone på myndighetsnivå. Jag kunde vidare konstatera att de tillfrågade medlemmarna av såväl styrgruppen som teamet i huvudsak var ense om syftet med projektet. Alla framhöll vikten av att kunna erbjuda deltagarna ett gott stöd och varierade vårdmöjligheter. Styrgruppsmedlemmarna betonade något mer vikten av att ha en god organisation och teammedlemmarna å sin sida framhöll i större utsträckning argument kopplade till deltagarnas välbefinnande.

Jag kunde sammanfattningsvis slå fast några resultat vad gäller **genomförandet** av ACT-projektet så här långt. På frågan om hur man ansåg att samverkan generellt sett fungerar, nämnde de tillfrågade från såväl styrgruppen som teamet fördelar med att samverka. De förra betonade mer att det på ett allmänt plan är positivt att psykiatri och socialtjänsten kan samarbeta, medan teamets medlemmar mer pekade på omständigheter i det praktiska arbetet. Framförallt betonades möjligheterna att skapa goda förutsättningar för deltagarna. Men både styrgruppens och teamets medlemmar uttryckte också negativa omdömen. Även här pekade de förra på omständigheter på ett mer generellt plan medan teammedlemmarna lyfte fram nackdelar de uppenbarligen mött i det praktiska arbetet. Det finns en viss otålighet, men också en kritik mot att beslutsbefogenheterna för socialsekreterarna i teamet är kringskurna. Det är för tidigt att uttala sig om huruvida detta är en omständighet som försvårar hela samarbetet, men om oklarheterna kvarstår kan det skapa ojämlika relationer mellan deltagarna från psykiatri och socialtjänsten.

Vi bad styrgruppens medlemmar att kommentera hur de tyckte att samverkan fungerar inom styrgruppen. Av kommentarerna att döma råder en stor samstämmighet om styrgruppens arbete. Ledamöterna omvitnade den goda stämning som finns och om att alla vinnlägger sig om att dra sitt strå till stacken.

Teamet startade officiellt sitt arbete i början av 2012, men var då inte färdigbemannat. Det blev det inte fullt ut förrän några månader senare. Teamet har alltså inlett en process som syftar till att skapa ett gott samverkansklimat för att på det sättet kunna arbeta mer effektivt med deltagarna.

De flesta teammedlemmarna gav uttryck för synpunkter som pekar på att teamet ännu så länge inte fullt ut funnit sina former. Positiva kommentarer blandas med sådana av kritisk natur. Bland de positiva nämndes att jobbet är mycket spännande och att man sakta men säkert arbetar sig framåt. Bland de negativa nämndes bl a att man brottas med flera frågor av administrativ karaktär såsom exempelvis sekretessproblematiken. Även de tidigare nämnda beslutsbefogenheterna för socialsekreterarna kommenterades negativt. Styrgruppsmedlemmarna kunde också se både för- och nackdelar i utvecklingen av processen.

ACT-modellen har en strikt uppläggnings och dess riktlinjer får anses som styrande för verksamheten. Det gav oss anledning att fråga vad medlemmarna i teamet och styrgruppen ansåg om riktlinjerna för arbetet i projektet. Det är intressant att se att styrgruppens ledamöter uppfattar att det finns klara riktlinjer, medan nästan hälften av medlemmarna i teamet är tveksamma. Det är svårt att se vad detta beror på. Det kan förstås vara så att några medlemmar i teamet helt enkelt inte uppfattar att det finns klara riktlinjer, även om flera andra anser att så är fallet. Kan det vara så att de olika kulturerna i gruppen spelar in?

Vi ställde också ett antal frågor till teamet som är nära förknippade med det dagliga arbetet i teamsamverkan. Vi kan bl a konstatera att medlemmarna tar upp eventuella problem i arbetet med processledaren eller direkt i teamet. På frågan om man hade tillräckligt med tid avsatt för arbetet, menade en klar majoritet att så f n var fallet, men påpekade också att fler deltagare kommer att ingå och förhållandena då kan bli helt annorlunda. Vi tog också upp spørsmålet om medlemmarna får acceptans för sina synpunkter i diskussionerna i teamet och det menade alla att de fick – i varje fall en förståelse. Vidare ansåg samtliga att de kände stöd från sin moderorganisation i sitt arbete i teamet.

Medlemmarna i teamet fick också föreslå förändringar i verksamheten. Ojämligheten i personalgruppen nämndes – i det här fallet nära knutet till socialsekreterarnas bristande beslutskompetens. Några kommentarer handlade om att man i en framtid borde söka sig till mer neutrala lokaler. Vi tolkar svaren från teamet och styrgruppen som att det inte just nu finns så mycket att ändra på – mer att få det praktiska arbe-

tet att flyta och utvecklas. Beslutsfrågorna för socialtjänstens personal verkar dock mer brännande och borde nog underställas en allsidig diskussion för att samverkan inte skall skadas.

Det är förstås ännu så länge för tidigt att uttala sig om **hållbarheten** på ett mer slutgiltigt sätt. Sammanfattningsvis kunde vi dock konstatera att det finns en förväntan såväl inom styrgruppen som inom teamet på att arbetet skall kunna implementeras i reguljär verksamhet. En annan väsentlig omständighet är att huvuddelen av de resurser som projektet förbrukar är hämtade från ordinarie budgetar. Det underlättar sannolikt en implementering. Vidare kan vi konstatera att kopplingen till modern myndigheterna på flera håll är stark, kanske främst därför att medlemmar i styrgruppen har ledande befattningar där. Det underlättar en förankring av frågan. Men det finns också frågetecken. Av dem är kanske den bristande beslutskompetensen för socialsekreterarna i projektet den mest utmanande.

Av resultaten kan vi sammanfattningsvis framhålla några styrkor och svagheter med samverkan i projektet så här långt. Det förtjänar att påpekas att detta ingalunda skall ses som några slutresultat av utvärderingen utan i stället får det uppfattats som förslag till områden att manifesteras förhållningssätt eller att arbeta vidare på under den kvarvarande projektiden.

Styrkor

- En relativt stabil samverkansstruktur har kommit på plats
- En god vilja att samverka om deltagarna i målgruppen hos såväl medlemmarna i styrgruppen som i ACT-teamet
- Det finns ett uttalat intresse att implementera projektets resultat i den reguljära verksamheten

Svagheter

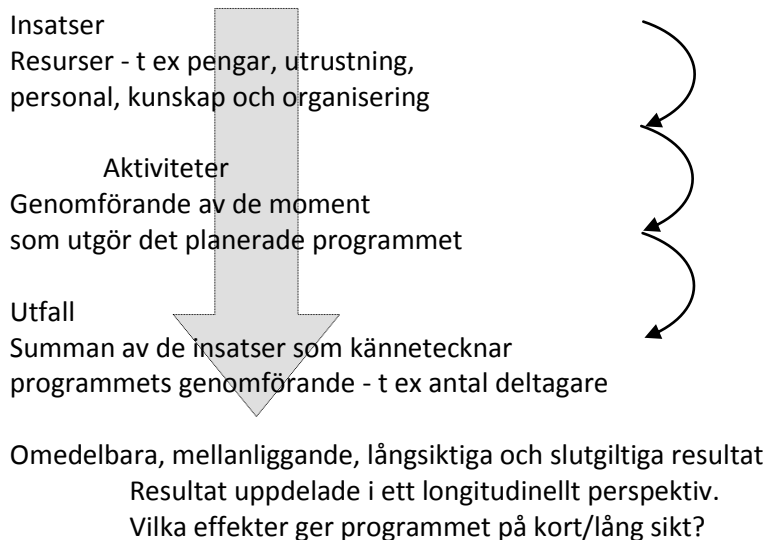
- En ojämlikhet mellan medlemmarna i teamet, främst till följd av bristande beslutsbefogenheter hos socialsekreterarna
- Det har tagit tid att etablera teamet
- Det finns ännu så länge brister i samverkan i teamet
- Modellen har inte ännu prövats fullt ut, eftersom antalet inskrivna deltagare ännu så länge är begränsat
- Socialtjänstens företrädare ser ännu inte samma nytta av samverkan

Bilaga 1. Några tankar om samverkan och utvärdering

Förklarande processutvärdering

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

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



Programteori kan ses som en logisk modell som beskriver projektets mål och önskvärda resultat samt antaganden kring vad som behöver göras för att målen ska uppnås. Genom att analysera programteorin kan utvärde-

ringen skapa en förståelse för hur det är tänkt att projektet ska nå sina mål och vilka de grundläggande antagandena är. Därifrån är det sedan möjligt att värdera resultatet, inte bara i förhållande till genomförandet av insatserna utan också i förhållande till förtjänster och brister i den underliggande projektlogiken.

Begreppet samverkan

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

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

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

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

Varför samverka?

Varför väljer man att samverka? Oavsett vilka parter som ingår i ett samsarbetsprojekt kännetecknas de av en vilja att samverka och trots att det låter banalt är den genuina önskan om samarbete en grundläggande förutsättning för att samverkan ska äga rum (Lindblad 1990). Om det saknas drivkraft bakom att förena de gemensamma ansträngningarna kommer samverkan aldrig att kunna fungera. För att en genuin önskan ska kunna

infinna sig krävs att det finns tydliga motiv för att samverka. Ofta handlar detta om att kvaliteten på servicen individen erbjuds kan förbättras markant. Samverkan kan därför resultera i att individens behov sätts i centrum på ett helt annat sätt än tidigare där samverkan öppnar möjligheter att tillgodose individens samlade vårdbehov i stället för att den enskildes problem hamnar i en rundgång mellan olika myndigheter (jfr SOU 2000:114).

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

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

Utifrån dessa motiv kan några önskade vinster med samverkan urskiljas. Först och främst antar man att den enskilde individen vinner på samverkan. I stället för att hamna i en rundgång mellan olika myndigheter utgår arbetet från individens behov och tanken är att individen snabbare ska bli anpassad till arbetslivet och slippa hamna i ett förlängt bidragsberoende. Vidare är det rimligt att anta att samhället tjänar på individens återgång in på arbetsmarknaden. Det är samhällsekonomiskt effektivt om individens försörjningsförmåga höjs och bidragsberoende bryts. Istället för att individen försörjer sig genom bidrag står hon/han till arbetsmarknadens förfogande och klarar sin försörjning på egen hand. Samverkan kan också bidra till att myndigheternas professionalitet ökar genom att nya arbetsformer utvecklas. Istället för att myndigheter trevar sig fram inom andras kompetensområden som tangerar det enskilda ärendet, kan aktörerna nu ägna sig helhjärtat åt det egna området och på så sätt utveckla sina egna färdig-

heter. Samtidigt får de olika myndigheterna efter hand en allt klarare bild av de övriga parternas yrkesområden. Allt eftersom samverkan fortskrider kan alltså specialiseringen tillta samtidigt som respekten för övriga inblandade ökar.

Referenser

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Övrigt material

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

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