

Fagersta | 19 10 2010

Kartläggning av samverkan 2010 efter "tolvfältaren"

Verksamhetsplanen för 2010 anger följande:

En kartläggning av den samverkan som bedrivs hos myndigheterna i samordningsförbundet görs under 2010 och redovisas under hösten. En viktig del av kartläggningen är att analysera brister/möjligheter i samarbetet mellan de fyra samverkande parterna.

I likhet med förra årets kartläggning utgår denna rapport från samtliga underlag som inkommit under det gångna året till samordningsförbundet samt utifrån mina egna deltagande observationer. Jag vill poängtera att reflektionerna och sammanfattningarna är mina egna.

	Struktur och förutsättningar	Process och aktiviteter	Resultat och effekter
Deltagare	1 Finns ett gemensamt mål för deltagaren? Finns de insatser som behövs? Är målgruppen relevant?	2 Är deltagaren aktiv i rehabiliteringen? Är interventionen relevant?	3 Är deltagaren rehabiliterad? Finns bortfallsanalys?
Personal	4 Finns erforderlig personal? Har personalen de resurser som behövs?	5 Utvecklar personalen ett effektivt samarbete? Kan personalen möta deltagarnas behov?	6 Utvecklas en dokumenterad samarbetskompetens? Effektiviseras rehabiliteringsarbetet?
Organisation/ Myndighet	7 Ställer myndigheterna personal till förfogande? Använder myndigheterna samordningsförbundet för samverkan?	8 Stödjer myndigheterna samverkan? Tar myndigheterna till sig erfarenheter från samverkan?	9 Förbättras myndighets-samverkan? Ökar inre eller yttre effektivitet inom myndigheten?
Samordningsförbund	10 Har förbundet tillräcklig legitimitet? Har förbundet tillräckligt med resurser?	11 Arbetar samordningsförbundet med strukturella frågor eller enbart operativa?	12 Bidrar förbundet till bättre rehabilitering?

Fält 1: Deltagare - Struktur och förutsättningar

Finns ett gemensamt mål för deltagaren?	Samordningsförbundet finansierar, under 2010, fem insatser som riktar sig mot individer. Alla dessa insatser har mål formulerade för deltagarna. Ett gemensamt mål är ett mål som sätts <i>tillsammans</i> av myndigheterna. Exempel på ett gemensamt mål är att Resams 40 % av deltagarna ska gå till arbete/studier/arbetslivsriktad rehabilitering. Liknande mål finns för Empowerment och Kvinnocoacher. Hälsocenter har målet att 50 % ska etablera mer hälsofrämjande levnadsvanor vilket kan också ses som ett gemensamt mål ur ett gemensamt folkhälsoperspektiv. Målet i Friskare Norberg har dock mer karaktären av myndighetsmål och om detta kommenterades det i förra årets kartläggning. Det gemensamma målarbetet skulle må bra av en översyn. Detta har under året påbörjats inom ramen för arbetsgruppen Rehabteam Olivlundens verksamhet. Här utgår man från att mål bör sättas gemensamt <i>så nära individen och verksamheten som möjligt</i> . Mål bör kunna vara kontrollerbara och kunna säkerställa kvalitén i insatsen resonerar man. Ett procentmål gentemot arbetsmarknaden kan dölja mer än det man vill se mera av. Det kan dock fungera utmärkt som ett nyckeltal att följa och problematisera, inte som ett enskilt mål för en insats.
--	---

<p>Finns de insatser som behövs?</p>	<p>Under året har intensiva diskussioner förts om hur myndigheterna ska organisera sig för att möta behov från medborgarna. Detta har skett framförallt inom Rehabteam Olivlundens arbetsgrupp, i beställningen till arbetsgruppen från Resam och Empowerments styrgrupper samt i samordningsförbundets beredningsgrupp. Det finns en ambition att utveckla mötandet av individers behov av samordnad rehabilitering ytterligare speciellt i inriktning mot psykiatri och då även med neuropsykiatri, samtidigt som man behåller fokus på långtidssjukskrivna och unga vuxna med diffusa psykosociala besvär. För de senare grupperna erbjuds relevanta interventioner i Resam och i Empowerment.</p> <p>Ett fortsatt intresse för mer detaljerade behovsanalyser är en ännu tydligare trend under det gångna året än tidigare. Mer tid av beredningsgruppens arbete har gått åt till att diskutera behov och föreställningar om medborgerliga behov. Även insatsen Kvinnocoacher har visat att det går att fördjupa behovsanalys på ett annorlunda sätt vilket leder till ett högre medvetande om vad just omständigheterna kring kvinnors ohälsa. Särskilt värdefullt har exempelvis mötet med målgruppen direkt varit då myndighetsföreträdare har kunnat möta kvinnor som håller på att ta steg från en utsatt situation inom ramen för Kvinnocoachinsatsens seminarier.</p> <p>En fördjupad inriktning från styrelsens arbete skulle kunna stödja beredningsgruppens arbete med kartläggningar, analyser och stöd till nytänkande. För detta kan krävas vissa resurser. Det är vidare fruktbart att fortsätta spåret med behovsanalyser som ger röst åt medborgarna direkt i planeringen och genomförande av insatser finansierade med finansiell samordning. Idéer som medborgarenkäter, aktstudier eller brukarråd är exempel på idéer som har diskuterats under året som skulle kunna komplettera den bild av behoven som annars filteras genom myndigheterna.</p>
<p>Är målgruppen relevant?</p>	<p>Idag finns flera exempel på hur deltagare önskar sig längre insatser och andra resurser än vad som erbjuds i samverkan. Exempelvis har gruppen som har eller riskerar få aktivitetsersättning, speciellt de med neuropsykiatriska funktionshinder, samt de flyktingar med samordnade rehabiliteringsbehov, specifika behov som inte alltid uppfylls i de rådande insatserna. Övergripande har dock insatserna som förbundet finansierat visat på en hög volym och tillströmning av deltagare från alla parter. Myndigheterna har också jobbat aktivt med behovsanalysen inom ramen för Rehabteam Olivlundens arbetsgrupp och i förbundets beredningsgrupp. Målgruppen är sammanfattningsvis relevant men kan utvecklas vidare.</p>

Fält 2: Deltagare - Process och aktiviteter

<p>Är deltagaren aktiv i rehabiliteringen?</p>	<p>Enligt projektrapporterna präglas varje insats fortsättningsvis av en hög aktivitetsnivå sett ur deltagarnas perspektiv. Detta gäller framförallt i Empowerment som är den enda insats som erbjuder en mycket tät kontakt mellan myndighet och individ. En röd tråd i alla insatser är det lösningsfokuserade arbetssättet som till sin karaktär är lyhörd till vad individerna vill få ut av sitt engagemang i insatserna. Ett annat generellt kännetecken är att insatserna bygger på frivilligt deltagande i hög utsträckning. Våldigt få personer väljer att hoppa av en insats efter inskrivning och detta säger någonting om insatsens bemötande och individens intresse att vara aktiv.</p> <p>Ett exempel på mycket hög deltagaraktivitet, volymmässigt, redovisas i Hälsocentret som erbjuder en rik variation av olika gruppaktiviteter och enskilda hälsosamtal. Intresset för speciellt det senare har ökat under året vilket har lett till Hälsocentret har kunnat få igång fler och nya målgrupper i aktiviteter. Volymmässigt har alla insatser nått imponerande höga tal efter relativt korta insatsperioder vilket säger någonting om att insatserna både håller på att bli mer kända men också att de ger resultat för den tid deltagaren investerar.</p>
<p>Är interventionen relevant?</p>	<p>Bredden på de insatser samordningsförbundet finansierar är kanske för imponerande. Under året har beredningsgruppen bland annat behandlat hur svårt det är att veta vilken insats passar en individ bäst just vid tillfället för inskrivning. Det är svårt att veta vilken väg är bäst för en remitterande myndighet att rekommendera och hålla reda på. Det kan upplevas från handläggarnivå att utbudet i samverkan är lite plottrigt. Detta har i och för sig balanserats med inledd samverkan mellan samverkansinsatserna. Just att söka synergieffekter för deltagare</p>

	<p>genom att vara inskrivna i flera insatser samtidigt har varit en strategi som projekträffsdagarna under året har arbetat med. Man kan dock fråga sig om det ändå inte är mer effektivt att samla resurserna på färre ställen och anpassa insatsen till individens behov på plats än att sprida insatser på flera ställen. Trots att interventionerna visar goda resultat och att det lösningsfokuserade arbetssättet är ändamålsenligt som grundmetod, kan det vara värdefullt att fördjupa både metod och organisation för att kunna mer effektivt stödja individers behov.</p>
--	---

Fält 3: Deltagare - Resultat och effekter

<p>Är deltagaren rehabiliterad?</p>	<p>Resultat enligt de senaste rapporterna på deltagarnivå är enligt följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empowerment: Under 2010 års första halvår har 46,7 % gått till egen försörjning (arbete eller studier). Målet är 40 %. Volymmässigt har 15 personer avslutats och detta ligger i linje med projektets inriktning. • Resam: Mellan 090901-100630 har 56,3 % av deltagarna gått till arbete eller arbetslivsinriktad rehabilitering (målet är 40 %). Volymmässigt har 32 personer avslutats. Resam har nått mycket bra resultat sett till projektets inriktning. • Friskare Norberg: Slutrapporten för tiden 090101-100331 har visat att 59 personer har fullföljt grupperna. Efter sex månader efter avslutad insats var 82 % i arbete, studier eller hos Arbetsförmedlingen. Närmare 86 % av deltagarna var sjukskrivna på något sätt före insatsens början. Vid sammanställning av vårdkonsumtionen sex månader före insats jämfört med sex månader efter insats hade 70 % sänkt sin vårdkonsumtion och 22 % ökat sin vårdkonsumtion. Det övergripande målet att förhindra passiv sjukskrivning anses ha uppnåtts. • Hälsocenter: I underlaget till halvårsrapport 100201-100831 rapporteras att antalet deltagare i aktiviteter har stigit, nu mer än 300 personer. I större grad når man allt yngre och de som är längst bort från en aktivitet, bra kost osv. Resultat av en C-uppsats om hälsosamtalen och hur deltagaren har upplevt dem visar på positiva slutsatser. Under vintern kommer resultat från en studie med kontrollgrupper och resultat från enkätstudie om förändrade levnadsvanor hos deltagarna. • Kvinnocoacher: Efter att 12 personer har genomgått programmet mellan 100201-100831 har 10 personer tagit avsevärda steg mot arbetsmarknaden (i arbete, på gång till arbete eller i arbetslivsinriktad rehabilitering). Med tanke på att snitttid med sjukskrivning har varit cirka sex år i gruppen är detta ett mycket gott resultat. <p>Det långsiktiga resultatet är fortfarande oklart även om det rapporteras om väldigt få återfall. Likaså finns andra goda resultat sett ur deltagarens perspektiv som inte rapporteras, exempelvis livskvalité, upplevd service och andra subjektiva mål, som kan ha ett stort värde i uppföljningen av deltagarens rehabilitering. I vissa fall är måluppfyllelse av subjektiva mål mer träffsäkert än objektiva mål när det gäller långsiktiga resultat och effekter. Det kan vara av intresse att fortsättningsvis öka inslaget av ex berättelser från deltagarna om sina rehabiliteringsprocesser i rapportering/utvärderingen av insatserna.</p>
<p>Finns bortfallsanalys?</p>	<p>Vissa insatser har inlett att göra bortfallsanalyser av sina resultat men generellt sett är detta ett område som behöver utvecklas vidare, exempelvis via riktade studier. Det behövs stöd för att systematiskt följa upp varför individer, som man en gång trodde skulle lyckas med hjälp av insatsen, inte når insatsens mål. Ett resultat av de bortfallsanalyser som har gjorts har identifierat att det finns individer som lider av en problematik som de tillgängliga insatserna inte kan ge tillräcklig service. Det gäller grupper som har en mer uttalad psykisk problematik, ofta sammansatt med andra ofta sociala problem, samt personer med neuropsykiatriska funktionshinder. En uppenbar fördel med bortfallsanalyser är att samordningsförbundets medlemmar får kännedom om hur insatserna kan utvecklas vidare eller var nya insatser behöver initieras. Bortfallsanalyser har varit en del utav Rehabteam Olivlundens arbete. Även beredningsgruppens arbete söker gärna svar på bortfallsanalyser i sitt arbete.</p>

Fält 4: Personal - Struktur och förutsättningar

Finns erforderlig personal?	Förutsättningarna hos myndigheterna att ge möjligheter till arbetsuppgifterna i insatserna är generellt sett mycket goda. Kompetensnivån är ofta hög och myndigheterna har vanligtvis lyckats motivera och stödja medarbetare med rätt bakgrund att utveckla arbete och kompetenser i samverkan. Denna bedömning kvarstår med reservationen att ännu bättre förutsättningar att locka "rätt" personal kan vara om insatsen är mer långsiktig och att den belönar utmaningen att arbeta i samverkan i ytterkanten av den egna myndighetsfären.
Har personalen de resurser som behövs?	I arbetet med Rehabteam Olivlunden har man både identifierat fördelar och nackdelar i projekten Resam och Empowerments möjligheter att ge personalen de resurser som de behöver för uppdraget. Exempelvis har Resam haft fördelen att de har jobbat i team med läkare, tre myndigheter tillsammans samt att de har en välfungerande styrgrupp i samverkan. Nackdelen har varit förankringen på de ordinarie myndigheterna och avsaknaden av en beredningsgrupp för in- och utslussning av klienter. Empowerment har haft fördelen av att kunna erbjuda dagliga aktiviteter och här har personalen haft stora friheter att erbjuda varierade aktiviteter. En annan fördel är tillgången till en egen beredningsgrupp. Nackdelen har varit avsaknaden av ett teamarbete mellan myndigheterna och stöd från en styrgrupp i samverkan. Generellt för båda insatserna har insatsen ett behov av resurser att bättre bemöta personer med utpräglad psykiatrisk problematik. I Hälsocenter har man tidvis under året varit underbemannade p.g.a. sjukskrivning. Däremot har stödet från ledningen varit aktiv.

Fält 5: Personal - Process och aktiviteter

Utvecklar personalen ett effektivt samarbete?	<p>Med sina tillgängliga resurser lyckas personalen utveckla ett effektivt samarbete på ett bra sätt. Personalen är ofta väldigt påhittiga och utmärks av ett stort engagemang. Det märks hur samverkansformerna kan frigöra engagemang och energi i bemötandet av tidigare kända målgrupper. Ett mycket bra exempel är hur Resam teamet har lyckats hitta sina roller och kan nu mer effektivt än tidigare fördela uppgifter mellan sig. Samarbetet tar dock generellt tid att utvecklas. I och med att flera av insatserna har haft sina uppstartsperioder, har det senaste året insatserna lyckats komma upp i en bra fart. Det är därför lite oroligt när flera av insatserna är inne i antingen en avvecklings- eller en implementeringsfas. Förhoppningsvis kan insatsernas erfarenheter tas tillvara i de insatser som tar vid under 2011.</p> <p>Ett annat område där samarbetet utvecklas är inom ramen för utbildnings- och seminarieverksamhet som har under det gångna året ökat i omfattning. Det märks att exempelvis utbildningarna i lösningsfokus har hjälpt till att skapa och främja nätverk mellan myndighetsföreträdare. Även projekträffsdagarna visar upp ett effektivt samarbete.</p>
Kan personalen möta deltagarnas behov?	Förra kartläggningens observation att utifrån de metoder och grundläggande arbete insatserna gör med individerna då de kommer in i insatserna gäller det fortfarande att personalen har möjligheter att möta huvuddelen av deltagarnas behov. Det är dock vanligt med kommentarer från insatsernas personal att målgruppen ofta är sämre än för vad de har organiserat sig för eller föreställt sig. Trots detta är ofta personalen i insatserna skicklig på att möta målgruppen och deras behov. Det har också lett till att man ibland måste erkänna att det inte går att möta behovet som möter personalen. Insikter av detta slag har inkommerats i både arbetsgruppen för Rehabteam Olivlundens arbete och i beredningsgruppens fortlöpande analyser om hur insatserna lyckas möta myndigheternas gemensamma behov av organiserad samverkan.

Fält 6: Personal - Resultat och effekter

Utvecklas en dokumenterad samarbetskompetens?	En av de bästa resultat och effekter en insats är den som är sprungen ur det lärande som utvecklas i insatserna. Citaten nedan vittnar om ett annat framväxande synsätt. Ur Friskare Norbergs slutrapport: - <i>När man som vi har många års erfarenheter av "vårdarbete" är det lätt att hamna i fällan att försöka övertyga, veta vad patienten behöver. I vårt arbete har vi under åren upplevt denna missbedömning upprepade gånger. Om däremot</i>
--	--

	<p><i>människor ges goda förutsättningar, blir sedda och lyssnade på, så har de oftast sina egna svar på lösningar.</i></p> <p><i>- När det gäller utveckling av vårt arbete här tror vi på, att med utgångspunkt från våra erfarenheter och reflektioner under projektets gång, att lägga lite mindre fokus på metoder och verktyg och istället ge mer utrymme för syn- och förhållningssätt.</i></p> <p>Från Kvinnocoacher om en insikt tidigt i en insats:</p> <p><i>- Mycket av framgången har handlat om att få individerna att se möjligheter i stället för hinder att initiera samverkan med myndigheter och att erbjuda stödåtgärder, där bl.a. har Hälsocenter haft en viktig roll. Mycket av dessa kvinnors frustration handlar om just svårigheter att navigera bland myndigheter och kunna göra sin röst hörd.</i></p> <p>Från Resam om möjligheter att fördjupa sig i olika kurser:</p> <p><i>Camilla har gått fortsättningskurs i lösningsfokuserat arbetssätt och deltagit i utbildning i Nyttosam/Payoff (samhällsekonomisk utvärdering). Karin har deltagit i lösningsfokuserad kollegial handledning samt 3 dagar utbildning i neuropsykiatriska diagnoser i Västerås.</i></p> <p>Från Empowerment om vikten av lärande processer:</p> <p><i>Lärande om varandras verksamheter ger personalen utökad samverkanskompetens och förståelse för de andra myndigheternas regelverk. Arbetssättet leder också till ett sektionsövergripande synsätt och prestigelöst förhållningssätt i gruppen vilket har varit gynnsamt i diskussionerna med Resam om en gemensam fortsatt insats.</i></p> <p>Citat från Hälsocenter om namn för ny kunskap i samverkan</p> <p><i>På Hälsocenter bör man ha improvisationskunskap och kunna improvisera för att kunna möta klienternas behov. Vi måste organisera oss så vi möter behoven som identifieras så vi inte gör för mycket eller för lite eller vid fel tidpunkt.</i></p> <p>Från deltagare från Grundutbildning i lösningsfokuserat arbetssätt</p> <p><i>Man har fått chans att träffa personer från andra organisationer som ofta träffar och arbetar med samma ungdomar som man själv mister. Det har varit givande.</i></p>
<p>Effektiviserar rehabiliteringsarbetet?</p>	<p>Jämfört med hur tjänsteutbudet såg ut 2005 när samordningsförbundet startade går det att se en klar skillnad när det gäller ett mer effektivt rehabiliteringsarbete, framförallt i samverkan. Det syns också i de ökade volymerna av personer i samverkansinsatserna och hur de olika insatserna har fått höjd omsättning och genomströmning. Förra årets externa utvärdering av Forskargruppen Bergslagsgruppen bekräftade också skillnaden. Trots en tydlig utveckling på att rehabiliteringsarbetet blir mer effektivt är samverkan för medborgarna fortfarande i början av en lärkurva. Vissa grupper har fortsatt svårt att få kvalificerat stöd och insatserna är inte tillräckligt väl kända. Utvecklingen är ändå ganska trygg. Exempelvis har en del strategiska byggstenar lagts under åren, framförallt har insikter om värdet av samverkan tillförts myndigheterna och nätverk mellan professionella, ledare och beslutsfattare har byggts ut. Vidare har arbetet i beredningsgruppen blivit än mer effektivt och det finns ett stort engagemang från flera myndighetsföreträdare hos alla medlemmar.</p>

Fält 7: Organisation/Myndighet - Struktur och förutsättningar

<p>Ställer myndigheterna personal till förfogande?</p>	<p>Ja, detta har inte varit ett problem, inte allmänt sett. Det finns bara en avvikelse som trots allt visar att det löser sig i slutändan. Under det gångna året startade ett nytt projekt nämligen Kvinnocoacher. I ursprungsplanen skulle projektet bemannas med personal ur de egna leden. Detta gjorde inte den ansvariga anställningsmyndigheten för insatsen p.g.a. regelverken kring anställning av projektanställda som tvingar myndigheter att fast anställa om de projektanställda har arbetat en viss tid. Man löste detta genom att anlita externt hos företagshälsovård och andra företag. I detta projekt visar sig att detta är en bra lösning.</p> <p>Man kan dock undra om det inte är själva projektstrukturen som ställer till det och som gör rekryteringsarbetet osäkert på längre sikt. Projekt sker ofta i marginalen av en myndighets arbete trots att själva insatsen kan vara det mest effektivaste sett ur deltagarens perspektiv. I samverkansinsatser vill man helst ha de mest kvalificerade medarbetarna att vilja satsa långsiktigt. Detta för att arbetet dels är utmanande, man kan vara mer kreativ och man kan utforska andra lösningar för individer. För varje enskild myndighet befinner man sig i ett</p>
---	--

	gränsland. Projektstrukturen kan i sammanhanget försvåra mer än det frigör och det känns välkommet med idéer som utvecklas i arbetsgruppen Rehabteam Olivlunden att bygga upp en mer långsiktig verksamhet för utsatta medborgare. Det kan vara värt att undersöka om ett sådant förslag till verksamhet underlättar förutsättningarna i rekryteringsarbetet.
Använder myndigheterna samordningsförbundet för samverkan?	I ganska stor omfattning har myndigheterna brukat samordningsförbundet för att hantera en rad olika samverkansfrågor. Det är inte ovanligt att samordningsförbundet har fått tilldelad en roll som idésprutare och bollplank i frågor i utkanten av det mer operativa med att stödja nya initiativ och pågående insatser. I takt med att förbundet utvecklar sin stödjande och strukturella roll är det troligt att det blir mer sådan verksamhet. Tendens till sådant kan ses inom integrationsområdet och förstärkt närvaro i centrala sammanhang där samordningsförbunden omnämns som en resurs för myndigheterna.

Fält 8: Organisation/Myndighet - Process och aktiviteter

Stödjer myndigheterna samverkan?	En taktiskt viktig arena för myndigheternas samlade stöd till samverkan och samordningsförbundet sker i förbundets beredningsgrupp. Denna grups arbete har utvecklats mycket tydligt under det senaste året. Det började med att en representant undrade om myndigheterna gör rätt saker i samverkan. Denna fråga väckte ett mycket konstruktivt gensvar och har präglat arbetet sedan dess. Numer identifierar sig beredningsgruppen sig mer och mer som en innovationsenhet och har intresse av att, på egen hand, undersöka, kartlägga och analysera det behov som möter myndigheterna. Det finns en villighet att i denna grupp utveckla och förvalta den samverkan som sker i närområdet. Engagemanget är tydligt och identifikationen med en innovationsenhet är en förutsättning för att flexibelt och effektivt kunna möta nya utmaningar i samverkan.
Tar myndigheterna till sig erfarenheter från samverkan?	I förra årets analys ställdes frågan om erfarenheterna från samverkan är något som myndigheterna ser som något vid sidan om det ordinarie arbetet eller är det något som i grunden utvecklar organisationen som myndighet? Frågan är lika svår att besvara då som nu. Det är viktigt att poängtera att arbetet tar tid att utvecklas och förutsätter uthållighet och tålamod från alla parter. Ett tydligt exempel på att en utveckling ändå har skett är det arbete som exempelvis Försäkringskassan har gjort i sitt idoga arbete att utveckla den lokala samordningsstrukturen inom sin myndighet. Även Norbergs kommuns utredning inför en utvidgning var en viktig hållpunkt där erfarenheterna samlades och spreds inom myndigheterna. Och arbetet har lyckats. Nu står Norra Västmanlands Samordningsförbund inför en utvidgning som bygger på parternas, hittills anammade, erfarenheter. Den positiva utvecklingen av samordningsförbund är också tydlig i hela länet med nystartade förbund i övriga delar.

Fält 9: Organisation/Myndighet - Resultat och effekter

Förbättras myndighets-samverkan?	Resultat och effekter av förbundets arbete är fortsatt mycket positiv. Resultat har kunnat bekräftas med stöd av förra årets externa utvärdering som menar att insatserna har över lag bidragit till mycket lönsamma satsningar sett utifrån både individ och samhälle påtagligt förbättrat samarbete mellan huvudmännen. Jämfört med andra delar av länet har Norra Västmanland ett rikare utbud av välfärdstjänster av samordnad rehabilitering som har sin grund i ett förbättrat samverkan mellan myndigheterna. Det är dock svårt att avgöra hur denna myndighetssamverkan utvecklas i avsaknaden av fördjupade studier. Det kan vara så att jag och myndigheter övervärderar den positiva utvecklingen och undervärderar den eventuella negativa utvecklingen. Det finns dock flera spår som visar att utvecklingen går åt rätt håll. Ett exempel är det fortsatta intresset för både fler och fördjupade gemensamma utbildningar och seminarieverksamhet där värdet av att dela perspektiv på gemensamma frågor och metoder har ökat eller bestått. Vidare så har bilaterala aktiviteter ökat, exempelvis mellan Arbetsförmedlingen och kommunsektorn med avtal runt åtgärdsprogrammen samt mellan Försäkringskassan och landstinget i arbetet med läkardialogerna. Vidare har Friskare Norberg implementerats med hjälp av rehabiliteringsgarantin och Hälsocenter är i en implementeringsfas då centret som metod följs mycket noggrant av landstingsledningen inför
---	---

<p>Ökar inre eller yttre effektivitet inom myndigheten?</p>	<p>beslut under våren 2011.</p> <p>Den inre effektiviteten syftar till hur myndigheterna bättre utnyttjar sina resurser internt på ett effektivare sätt. Den yttre syftar till hur myndigheterna använder sina resurser tillsammans med andra mer effektivt. Dessa är svåra frågor att besvara på utifrån samordningsförbundets perspektiv. En del svar återfinns i rapporterna från insatserna som generellt vittnar om ett mer effektivt bemötande och effektivare arbetssätt med annars, för myndigheterna, svåra målgrupper. Det är vidare klart att utan insatserna hade en del individer varit längre i myndigheternas system, kanske också mer osynliga. På så sätt finns effekter av samverkan då man, genom att göra annorlunda, lyckas hantera en annars svår situation internt på en myndighet. Om den ökar eller minskar är svårt att veta utan mera underlag och närmare analyser. Kanske något för beredningsgruppen att jobba med i framtiden?</p> <p>Vad gäller frågan om den yttre effektiviteten så är ett sätt att besvara frågan att utgå från de samhällsekonomiska analyser som har levererats till förbundet. Slutrapporten för Empowerments samhällsekonomiska utvärdering visar på en samhällelig lönsamhet både på kort sikt och på lång sikt (fem år). Payoff tiden är åtta månader, innebärande att åtgärds-kostnaden är betald åtta månader efter att deltagarna har lämnat projektet. Ännu bättre resultat redovisades i förra årets insats Arbetslivscoacher. Den preliminära rapport som har lämnats in för Resam pekar dock på en negativ lönsamhet som kan ha att göra med ett litet underlag. Det har också att göra med att de som har gått ut i starta-eget insatser efter projekttid är relativt många vilket drar ned lönsamheten för myndigheterna i efterläget. Hur som helst är det viktigt att fortsättningsvis göra samhällsekonomiska analyser. Att förbundet har finansierat en certifieringsutbildning i samhällsekonomisk analys är viktigt och kan bli en strategisk resurs i framtiden. Under vintern kommer också Hälsocenter att redovisa en hälsoekonomisk analys. Dessa typer av studier tar ofta lång tid att genomföra och det är fördelaktigt att fortsättningsvis beställa samhälls- eller hälsoekonomiska analyser, inte minst för att kunna besvara för huvudmännen att de resurser finansiell samordning samordnar används effektivt.</p>
--	--

Fält 10: Samordningsförbund - Struktur och förutsättningar

<p>Har förbundet tillräcklig legitimitet?</p>	<p>Verksamhetsplanen för 2010 angav att legitimitetsfrågan hade hög prioritet. Förbundet resonerade i termer av ett starkare varumärke:</p> <p><i>En viktig del av samordningsförbundets verksamhet under 2010 är att stärka dess varumärke från att utåt ha setts som en projektinitierande verksamhet till att ses som en gemensam utvecklingsmotor.</i></p> <p>Ett internt arbete har pågått under året i förbundet att komplettera beskrivningen av sig själv, mer i termer av det strukturella arbete som förbundet gör. Detta är skild från det operativa arbetet som myndigheterna gör med stöd av förbundet. T.ex. har förbundet blivit tydligare i sin kommunikation att framgång i samordningsarbetet beror väldigt mycket på hur den lokala samverkanskulturen och helhetstänkande utvecklas, hur strukturen för samordning utvecklas samt att man utvecklar arenor för innovationsarbete. Detta är områden som passar väldigt bra för samordningsförbundet att bevaka och stödja utvecklingen av. I viss mån kan förbundet ta på sig ett ansvar att fokusera än mer på dessa frågor.</p> <p>Legitimitetsfrågan är kopplad till hur man själv beskriver sig men också hur stödet till samordningsförbunden utvecklas hos huvudmännen. En försiktig bedömning är att lokalt och regionalt ökar förbundets legitimitet. Det märks hos det gensvar samordningsförbundet får från huvudmännen på olika sätt, dels i den direkta kommunikationen och hur medlemmarna agerar. Det återstår dock mer arbete här så att huvudmännen, i ännu större grad, förstår vitsen med samordningsförbund. Detta arbete kommer att bli enklare när vi kan samarbeta mera regionalt med samordningsförbund i länet och i regionen. Det är således viktigt att fortsättningsvis underhålla detta. Det finns ett fortsatt intresse att informeras om förbundets verksamhet i olika sammanhang samt att vara behjälplig i gemensamma angelägenheter.</p>
--	--

	<p>På nationell nivå har det mesta av legitimitets- och förankringsarbetet skett via det Nationella Nätverket för Samordningsförbund (NNS). Vårt förbund har varit särskilt aktivt i NNS dels med representation i styrelsen men också som delaktig i några arbetsgrupper. Arbetet har gett avkastning i form av förbundet har hittat gemensamma frågeställningar som lyfts till nationella aktörer men också tillfälle för lärande internt. Remissvar och skrivelser har skickats in och det är troligt att det har bidragit till en något tydligare satsning på finansiell samordning i regeringens höstproposition. Vidare har arbetet med Inspektionen över social försäkring också lett till en tydlig beskrivning om samordningsförbundens möjligheter (ISF 2010-2):</p> <p style="text-align: center;"><i>ISF:s samlade bedömning är att fyrpartsfinsam har bäst förutsättningar att lyckas utifrån deltagarnas och organisationernas perspektiv. Förbundets konstruktion medför att relevanta aktörer inkluderas, individen är huvudperson i de insatser som beskrivits och verksamheten är förankrad såväl bland politiker som bland de samverkande organisationerna.</i></p> <p>Det finns också tecken på att tunga företrädare för de statliga myndigheterna mer och mer lyfter fram samordningsförbunden som en resurs för vissa målgrupper.</p> <p>Legitimiteten ökar således för samordningsförbundet men är den tillräcklig? Min bedömning är att samordningsförbundet flyttar fram positionerna steg för steg. Det är avsevärt enklare att söka legitimitet när förbundet själv är tydligare med sin roll. Det är viktigt att förbundet fortsätter att vara aktivt i legitimitetsfrågan då förbundet fortfarande är ungt och då flera aktörer inte har tillräcklig kännedom om förbundet, dess lagstiftning och även dess potential. Dessutom kommer förbundet att, på ett sätt, att börja om från den 1 november då utvidgning sker geografiskt med tre nya kommunområden. Legitimitetsfrågan är därför fortsatt aktuell.</p>
<p>Har förbundet tillräckligt med resurser?</p>	<p>Fram tills i år har samordningsförbundet haft en årlig tilldelning på fyra miljoner kr från dess huvudmän. Denna summa har inte föregåtts av en ordentlig behovsanalys men det har visat sig inte svårt att hitta ändamålsenliga insatser som har ökat effektiviteten för myndigheterna gemensamt och inte minst för utsatta medborgare i behov av samordnade stödinsatser. Det är också troligt att fler grupper behöver stöd som finansiell samordning kan finansiera då andra finansieringskällor är svåra att få till. Dessutom ökar medvetenheten och synsättet hos myndigheterna och i förbundet om att finansiell samordning fungerar bra och med det följer också en ökad förmåga att identifiera nya och fördjupade insatser.</p> <p>Till nästa år kommer förbundet få en mindre tilldelning per capita än tidigare. I viss mån kan det kompenseras med att administrations kostnader kan utnyttjas mer effektivt men medlen ska också täcka ett behov i mycket större område. I och med att det kan ta tid innan medlen börjar gå åt är det dock troligt att under 2011 kommer resurserna (om förbundet får åtta miljoner från huvudmännen som har äskats) att vara tillräckliga för de behov som första lokaliseras. Frågan om den långsiktiga arbetet och kopplingen mellan behov och resurser är däremot långt från avgjord.</p> <p>Om man utgår från den enda behovsanalysen som har gjorts på nationell nivå inför lagstiftningens införande så är det fortfarande långt kvar till förarbetenas uppskattning av målgruppen till att omfatta 5 % av den arbetsföra befolkningen. I våra tre kommuner motsvarar detta 690 personer som har mer omfattande rehabiliteringsbehov. Det är möjligt att samordningsförbundet når en tredjedel av denna grupp med dagens tilldelning. Det är därför troligt att fler personer skulle nå bättre resultat rehabiliteringsmässigt med mer strukturerad och långsiktig samverkan mellan parterna som finansiell samordning kan erbjuda.</p>

Fält 11: Samordningsförbund - Process och aktiviteter

<p>Arbetar samordningsförbundet med strukturella frågor eller</p>	<p>Det är fortfarande helt klart att samordningsförbundet inte arbetar enbart operativt, d.v.s. bara utifrån de insatser förbundet finansierar. Om möjligt har förbundet under det gångna året fortsatt att betona att det är ett strukturellt organ, precis som lagstiftningen anger. Som nämnt ovan har även förbundet arbetat med att bli tydligare i sin roll. Det är mycket möjligt att detta kommer att synas ännu mer framöver. T.ex. kan verksamhetsplan och verksamhetsberättelse</p>
--	--

<p>enbart operativa?</p>	<p>göras mer konkret utifrån en betonad insikt om förbundets egen roll. I framtiden kan det bli enklare att motivera insatser när de ses i ett mer strukturellt perspektiv. Insatser som utbildningar, seminarier och informationsinsatser kan ses som en del av en strategi att vidareutveckla den lokala samverkanskulturen samt att förmå helhetstänkande att växa fram. Förbundets policyarbete, dess roll som anställningsmyndighet för deras egen tjänsteman, och kanske en ännu tydligare roll som beställare av utvärdering kan ses som en strategi för en tydligare och mer professionell samordningsstruktur. Och löpande finansiering av kartläggningar, analyser och ett undersökande, stödjande arbetssätt i beredningsgruppen kan stödja den gruppens arbete till att vara den innovationsenhet som de mer och mer ser sig själva som.</p> <p>Även samordningsförbundets engagemang i NNS har under året bidragit till en mer strukturellt fokus i sitt arbete. Förbundet har varit aktivt i flera arbetsgrupper där lärande om hur förbunden skriver verksamhetsberättelser, hur förbunden bedriver utvärdering och hur tjänstemännens arbetsvillkor ser ut andra förbund har utvecklats. Vidare arbetar förbundet redan aktivt med att bygga upp en samverkan med länets två nya samordningsförbund. Det är strategiskt viktigt för att förbunden har gemensamma huvudmän. Det är mycket möjligt att samarbetet inom NNS och inom länet kan leda till en mer professionell administration och processtödjande arbete gentemot parterna.</p>
---------------------------------	---

Fält 12: Samordningsförbund - Resultat och effekter

<p>Bidrar förbundet till bättre rehabilitering?</p>	<p>Sammantaget har samordningsförbundets arbete haft flera goda effekter efter bara några års arbete vilket är både förvånande och betryggande. Detta underströk den externa utvärderingen som redovisades under förra året. Huvudmännen har också varit tydliga med att de ansett resultaten vara mycket goda och den tendensen har fortsatt under det gångna året. Grunden har vidare lagts för en ännu tydligare strukturell roll vilket var ett av huvudsyftena med lagen om finansiell samordning. Lagen betonade att det behövs ett strukturellt organ för att säkerställa gemensam service till de som mest behöver den för återgång i arbete. Det är också klart att de som får ta del av de insatser finansiell samordning stödjer, får en klart bättre chans till en bättre rehabilitering. Alternativen, insatsmässigt, för gruppen som är mest utsatt men har största möjligheter, är relativt få och mer oberäkneliga sett till resultat och effekter.</p> <p>Under det gångna året har allt fler deltagare omsatts i insatserna och resultaten har, i alla insatser, förbättrats påtagligt. Det är svårt att veta exakt hur mycket samordningsförbundets arbete har bidragit till de bättre resultaten. För det skulle behövas mer utvärdering och gemensamma reflektioner mellan huvudmännen. Andra faktorer i omvärlden har också spelat roll såsom ändrad regelverk, konjunkturella svängningar och nya uppdrag hos en del av huvudmännen. För individen är grundproblemet med sektoriseringsen fortfarande påtaglig, med flera organisationer att hålla kontakt med. Det är närmast oansvarigt att individen är den som ofta får bära samordningsansvaret i praktiken. Problemen med att myndigheterna antingen dubbelarbetar, saknar insatser eller uppfattas som osammanhängande består därmed. Arbete i team och med tät kontakt mellan myndigheterna är till stöd för många av deltagarna och här återstår mer arbete framgent. Men i de fall där behovet synliggörs har samordningsförbundet lyckats bidra till en bättre rehabilitering.</p> <p>Försörjningsmålet är ett annat sätt att se hur det allmänna tillståndet ser ut. I detta mått samlar alla myndigheters stödsystem i samma diagram. Utvecklingen under det senaste året bekräftar att utvecklingen går åt rätt håll och att ohälsotalet, särskilt de långa sjukfallen minskar stadigt. Samverkan har spelat en roll i denna utveckling, det är i alla fall troligt med tanke på den volym som har varit aktiv i insatserna och de förbättrade resultaten sett mot arbetsmarknaden.</p>
--	--