



ÖREBRO UNIVERSITET  
HÄLSOAKADEMIN

# SAMBAPROJEKTET

Samverkansledning för Barns och Ungas bästa

*En utvärdering av samverkansprocessen*

*Per Germundsson – Ulrika Englund – Berth Danermark*

Örebro universitet

Hälsoakademin

2009-06-01

## INLEDNING

Örebro kommuns programområde Barn och utbildning driver, i samarbete med programområde Social välfärd, sedan september 2008 samverkansprojektet ”Samverkansledning för Barns och Ungas bästa”, även kallat Sambaprojektet. Projektet är ett av de sammanlagt 99 projekt som av Skolverket, på uppdrag av regeringen, beviljades medel inom satsningen ”Samverkan kring barn som far illa eller risker att fara illa”.

Hälsoakademin vid Örebro universitet har på uppdrag av Örebro kommun, programområde Barn och utbildning, utvärderat samverkansprocessen för Sambaprojektet.

## BAKGRUND

### **Regeringsuppdraget**

Regeringen har givit Myndigheten för skolutveckling, numera Skolverket, i uppdrag (U2006/5879/S) att fördela medel till lokala projekt och lokalt utvecklingsarbete för att få till stånd en utökad samverkan mellan skola, socialtjänst, polis samt barn- och ungdomspsykiatri. Satsningen kallas ”Samverkan kring barn som far illa eller riskerar att fara illa” och i uppdraget står att metoder skall utvecklas och prövas i skolor och kommuner. Syftet med den utökade samverkan är att ge effektivare hjälp och stöd till barn som far illa eller riskerar att fara illa. Totalt har 99 projekt tilldelats medel inom ramen för satsningen.

Som en del i myndighetens utvärderingsarbete inom uppdraget har Skolverket och Hälsoakademin vid Örebro universitet överenskommit att Hälsoakademin skall utföra en formativ utvärderingsinsats av den sammantagna samverkan som process i de deltagande projekten. Den centrala utvärdering som Örebro universitet genomför gentemot Skolverket inbegriper inga enskilda utvärderingsuppdrag, varför förfrågan från Örebro kommun föll utanför det sammantagna uppdraget och redovisas i en särskild rapport.

## **Samverkan inom Örebro kommun kring barn och unga med sammansatt problematik**

Inom Örebro kommun finns ett sedan flera år ett identifierat och tydliggjort behov av att skapa samverkansstrukturer på alla ledningsnivåer gällande barn- och ungdomsfrågor. Med anledning av detta bildades 2005 en så kallad BUS-grupp (Barn – Ungdom – Samverkan). I BUS-gruppen finns samtliga förvaltningschefer representerade, såsom socialtjänsten, förvaltningen för funktionshindrade samt representanter för kommunens skolchefer. Gruppen har som uppdrag att överblicka, samordna samt vid behov initiera samverkan och träffas regelbundet för att aktualisera prioriterade samverkansfrågor.

Örebro kommun har uppmärksammat ett antal problemområden gällande barn som far illa eller riskerar att fara illa. Ett av dessa områden innefattar ett ökat behov av samverkan då barn och ungas behov tenderar att bli alltmer komplexa. En arbetsgrupp, tillsatt av BUS-gruppen, fick bland annat till uppgift att presentera förbättringsförslag till arbetet med barn och unga med sammansatt problematik och därtill ta fram förslag på en samordningsfunktion för nämndövergripande insatser. Arbetsgruppens rapport (daterad 2008-03-18) vittnar om att behovet av insatssamordning gällande denna grupp unga individer är stort. Vidare såg man att många barn och unga med sammansatta problem tenderar att ”falla mellan stolarna” i samhällets olika system. Alternativt slussas man som enskild individ och/eller förälder ofta runt mellan olika verksamheter där ett ärende parallellt kan ha aktualiserats. Med hjälp av en samordningsfunktion kan insatser kring ett enskilt ärende underlättas, då alla aktuella verksamheter där ärendet är aktuellt samlas.

### **Sambaprojektet - Samverkansledning för Barns och Ungas bästa**

Sambaprojektet har formulerats i BUS-gruppen och springer ur det tidigare Miltonprojektet ”Barn och unga med sammansatt problematik” som avslutades i december 2007.

Samverkande parter inom Samba är barnhälsovården, barn- och ungdomspsykiatri, barn- och ungdomshabiliteringen, förskola och skola, förvaltningen för funktionshindrade samt socialtjänsten. Samtliga parter finns även representerade i projektets styrgrupp. Syftet är att utifrån en helhetssyn samordna resurser kring barn och ungdomar med sammansatta problematik, vilka för sin utveckling är i behov av insatser från olika verksamheter mellan kommun och

landsting. Utifrån ett enskilt fall samlas aktuella parter i en grupp kring individen. I gruppen kan nödvändiga strukturer och insatser kontinuerligt skapas, bibehållas och följas upp då gruppen träffas löpande över tid. Tanken är att samverkansbehov ska kunna tydliggöras genom en samordningsfunktion av detta slag samtidigt som brister och förtjänster i redan befintliga samverkansstrukturer kan synliggöras.

Två samordnare har anställts under projektiden med placering inom Örebro kommuns skolkontor. I verksamhetsplanen (Gatehouse et al., 2008) anges att några av målen/intentionerna med projektet är att:

- Starta upp minst 30 enskilda ärenden och påbörja det processinriktade arbetet enligt utarbetad metod
- Informera om projektet, dess syfte, mål och innehåll
- Aktuella verksamheter från kommun och landsting deltar i samverkansträffar
- Barnets bästa och ett barnperspektiv genomsyrar samverkansarbetet
- En extern utvärderare anlitas till projektet

## S Y F T E

Syftet med utvärderingen är att redogöra för hur samverkansprocessen mellan samverkande aktörer utvecklats under projektiden. Utvärderingen är uppdelad i två delar, en kvalitativ (gruppintervjuer) och en kvantitativ del (enkät för bas- och slutlinjemätning). Följande två frågeställningar har varit vägledande för utvärderingsarbetet:

- Vilka erfarenheter av och synpunkter på samverkansprocessen har de samverkande parterna?
- Hur har de för samverkan centrala områdena, styrning, struktur och samsyn, utvecklats under projektiden?

Utifrån en analys och värdering av samverkansprocessen lämnar utvärderarna förslag till såväl förbättringar som fortsatt stöd för framgångsfaktorer i det fortsatta samverkansarbetet. Det sammanlagda resultatet redovisas i denna rapport till Örebro kommun.

## BEGREPP OCH REFERENS RAMAR

### Barn och unga som far illa

Alla som arbetar med barn och ungdomar har en skyldighet att samverka i ärenden som rör barn som far illa eller riskerar att fara illa. Detta regleras i lagstiftningen för respektive förskola och skola, socialtjänst, polis samt hälso- och sjukvård<sup>1</sup>.

Begreppet *barn och unga som far illa* tolkas här i enlighet med den definition som redovisas i strategidokumentet *Strategi för samverkan – kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*, som antagits av Myndigheten för skolutveckling, Rikspolisstyrelsen och Socialstyrelsen (2007). Primärt avser begreppet de barn och unga som inom familjen inte får sina grundläggande behov tillgodosedda. Det kan handla om barn och unga som utsätts för fysiskt eller psykiskt våld/försummelse, sexuella övergrepp eller kränkningar och ungdomar med ett socialt nedbrytande beteende såsom problematik kring missbruk och kriminalitet. Likaså innefattas barn och unga med allvarliga relationsproblem gentemot familj och omgivning, barn med stora svårigheter i skolsituationen samt barn och unga som av jämnåriga utsätts för mobbning, hot, våld eller andra övergrepp. Kunskapen om hur olika risk- respektive skyddsfaktorer samspelar kring ett barn, är vägledande för om barnet/den unge bedöms fara illa eller riskerar att fara illa.

### Samverkan

Den analytiska modell för samverkan som vi i denna utvärdering utgår från tar sin utgångspunkt i strategidokumentet *Strategi för samverkan – kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa* (Myndigheten för skolutveckling, Rikspolisstyrelsen och Socialstyrelsen, 2007). I dokumentet definieras samverkan som en process där ”*någon eller några tillför sina specifika resurser, kompetenser och/eller kunskaper till en uppgift som man gemensamt har att genomföra.*” (sid 11, hämtad från Boklund, 1995:47). I strategin lyfts tre för samverkan grundläggande förutsättningar fram (sid. 17-19):

- a) styrning – här framhålls behovet av tydlig styrning på alla ledningsnivåer, att ledningen för verksamheten legitimerar samverkan och att de efterfrågar uppföljning och

---

<sup>1</sup> 1 kap. 2a § Skoll (1985:1100); 5 kap. 1a § SoL (2001:453); 3 § PolisL (1984:387); 2f § HSL (1982:763).

utvärdering, att centrala överenskommelser finns som reglerar frågor om bl.a. ansvar.

Nödvändigheten av ett gemensamt mål poängteras

- b) struktur – att samverkansarbetet har en tydlig struktur ses som en förutsättning för framgångsrikt arbete. De verktyg som författaren pekar på är exempelvis avtal, riktlinjer, handlingsplaner, samverkanskompetens och sektorsövergripande möten
- c) samsyn – inom samverkan bör det råda enighet om vissa grundläggande förhållanden såsom exempelvis hur ett problem skall uppfattas och angripas.

I utvärderingsarbetet kombineras dessa tre förutsättningar med en analys av tre grundläggande förhållanden: den organisatoriska struktur de samverkande parterna är verksamma inom; det regelverk de är underkastade; och de synsätt eller perspektiv som är dominerande inom den organisation de verkar i. De tre förhållandena som utgör ramen för analysen av samverkan bygger dels på empirisk analys av samverkansprocesser (Danermark & Kullberg, 1999; Danermark & Germundsson, 2007) och dels på den teoretiska litteratur som behandlar olika aspekter av samverkan (se exempelvis Axelsson & Bihari Axelsson, 2007). Dessa tre förhållanden är dock inte autonoma och oberoende av varandra utan står i ett komplext förhållande till varandra. Hur ett sådant nätverk av påverkansfaktorer konkret ser ut är olika från fall till fall.

## M E T O D

### **Gruppintervjuer**

#### *Urval och genomförande*

Tre gruppintervjuer har genomförts – en på ledningsnivå och två på verksamhetsnivå. De tre grupperna bestod av företrädare för samtliga av de samverkande verksamheterna; barnhälsovården, barn- och ungdomspsykiatri, barn- och ungdomshabiliteringen, förskola/skola, förvaltningen för funktionshindrade (LSS) samt socialtjänsten. Deltagarna i gruppintervjuerna rekryterades via projektets två samordnare. Urvalskriteriet för deltagande var god inblick i och erfarenhet av projektet samt, för verksamhetens representanter, deltagande i ”Samba-träffar”. Intervjuerna strukturerades utifrån de för samverkan centrala begreppen styrning, struktur och samsyn och syftade till att fånga deltagande parter erfarenheter av samverkansprocessen under

projektets gång. Mellan sex och sju informanter deltog vid varje intervjutillfälle. De tre intervjuerna, som i genomsnitt varade ca 90 minuter, spelades in och hela materialet transkriberades inför analysen.

### ***Bortfall***

Vid intervjutillfället med ledningens företrädare var samtliga parter som kallats till intervjun närvarande, med undantag för Barn- och elevhälsan. Gällande verksamhetsnivån saknades representant för Barn- och ungdomspsykiatrien vid ett av intervjutillfällena. Till den andra intervjun med verksamhetsrepresentanter hade den kallade socialsekreteraren fått förhinder men i sitt ställe skickat en ersättare och på så vis täcktes alla parter in.

### ***Analys***

Den kvalitativa analysen grundas på en innehållsanalys av genomförda gruppintervjuer med syfte att fånga samverkande aktörers upplevelser och erfarenheter av samverkansprocessen. Metoden innebär att forskarna, efter att ha läst hela texten för att få en känsla av helheten, delar in texten i meningsbärande enheter (meningar och fraser) utifrån deras innehåll och/eller kontext. De meningsbärande enheterna förs samman till kategorier som i sin tur ligger till grund för skapandet av centrala teman i vilka det explicita (uttryckta) och det latentia innehållet (den underliggande meningen) framgår. Det latentia innehållet tolkas av forskarna och utgör tillsammans med det explicita grunden för det fortsatta analysarbetet.

## **Bas- och slutlinjemätning**

### ***Design***

Inom det centrala utvärderingsuppdraget från Skolverket har Örebro universitet utformat enkäten ”Samverkan kring barn som far illa” (se Bilaga 1) som sänts till samtliga projekt. Enkäten består av påståenden kring de tre centrala områdena styrning, struktur och samsyn<sup>2</sup>. Enkätens

---

<sup>2</sup> Enkäten innehåller även områdena ”Barnperspektivet” och ”Skolan”. Dessa har i denna utvärdering inte ansetts tillämpliga då uppdraget fokuserar samverkansprocessen med inriktning på styrning, struktur och samsyn.

svarsalternativ spänner mellan värdet 0 (= inte alls) till värdet 4 (= i mycket hög utsträckning). Noteras bör att ett antal påståenden (7, 12, 24, 38 och 39) i enkäten har formulerats på ett sådant sätt att exempelvis svaret ”i hög utsträckning” innebär att ett negativt förhållande råder. För att förenkla framställningen har samtliga svarsalternativ värdemässigt ”vänts åt samma håll” för dessa och på grund av detta innehåller dessa påståenden i resultatframställningen (se Bilaga 2, Figur 2, 3 och 4) negationer. För exakt formulering i enkäten se Bilaga 1.

I ett initialt skede syftar enkäten till att mäta förutsättningar och utgångspunkter för samverkan i en så kallad baslinjemätning. Vid ett uppföljande tillfälle, vid projektens slut, återkommer enkäten som en slutlinjemätning. Dessa resultat ställs sedan mot varandra och jämförelsen mellan mätpunkterna redogör kvantitativt för förändringen i samverkansprocessen avseende styrning, struktur och samsyn.

### ***Genomförande***

I utvärderingen har Samba-projektet lyfts ut från den totala satsningen och förändringen från bas- till slutlinje presenteras. Baslinjemätningen besvarades i april 2008 och slutlinjemätningen i april 2009. Uppgiftslämnaren var en och samma vid båda mätningarna.

### ***Analys och illustration av resultatet***

I analysen har vi tagit fasta på *förutsättningarna* för samverkan: god styrning, tydlig struktur och samsyn samt därtill lagt tre *strukturella förhållanden* hos aktörerna som betingar samverkan: organisation, synsätt och regelverk. För att på ett överskådligt sätt presentera resultatet har påståendena i enkätens olika delar sammanförts till ett antal *centrala aspekter* av samverkan (Tabell 1, nedan). Av tabellen nedan framgår vilka påståenden i enkäten som sammanfogats till respektive samverkansaspekt:



Områden	Aspekter	Påståenden i enkäten
<b>Styrning</b>	Förankring	1 a-c, 3, 4, 5, 11 a-c
	Regelverk	2, 6, 7, 8, 9
<b>Struktur</b>	Målformulering	10 a-b, 12, 13
	Resurser	23, 24, 25, 26, 27 a-b
	Kommunikation	14, 15, 16, 22 a-b, 28
	Organisation	17, 18 a-c, 19, 29, 30 a-b, 31, 32, 44
	Dokumentation	33 a-b, 34
<b>Samsyn</b>	Synsätt	35, 36, 37, 38, 39, 41
	Kunskap	20, 21, 40 a-c, 42 a-b, 43

**Tabell 1.** Centrala aspekter av samverkan.

Vissa påståenden har, vid den slutliga sammanställningen av aspekterna, förts till ett annat område än de ursprungligen återfinns i enkäten. Detta beror på att dessa ur ett praktiskt arbetsperspektiv bedömts höra samman med en annan typ av fråga.

I resultatavsnittet illustrerar ett stapeldiagram (Figur 1, nedan) förändringen mellan de olika mätillfällena för varje aspekt av samverkan. Värdena för respektive aspekt har erhållits genom att summan av svaren (0= inte alls, 1= i liten utsträckning osv.) på de enkätfrågor som tillsammans bildar en aspekt divideras med det maximala svarsvärdet för aspektens påståenden. Andelen av det maximala värdet redovisas, angivet i procent, i staplarna för bas- respektive slutlinjemätning.

Enkätresultatet i sin helhet redovisas i en bilaga till denna rapport (se Bilaga 2) där svaren på varje specifikt enkätpåstående kan studeras. I de tre profiler (styrning, struktur och samsyn) som presenteras i bilagan har enkätens påståenden kortats ner och redovisas i samma ordning som i enkäten inom respektive område. I resultatredovisningen (nedan) presenteras resultatet med utgångspunkt i ett stapeldiagram (Figur 1), men med referens till profilerna i Bilaga 2 i de fall dessa kan förklara eller förtydliga specifika värden.

## RESULTAT

Strategidokumentet ”Strategi för samverkan – kring barn som far illa eller riskerar att fara illa” lyfter fram tre förutsättningar som särskilt viktiga för samverkan mellan de olika verksamheterna: styrning, struktur och samsyn. Resultatavsnittet i denna rapport presenterar inledningsvis resultat ordnade utifrån dessa förutsättningar, där både ledningsnivå och verksamhetsnivå varit samstämmiga. Därefter följer synpunkter och erfarenheter från de respektive nivåerna var för sig. Redovisningen av kvalitativa data avslutas med de synpunkter som framkommit vid diskussion med de båda samordnarna.

I vissa delar överlappar resultatredovisningen av de olika förutsättningarna varandra samtidigt som resultaten från de respektive verksamhetsnivåerna i vissa stycken kunde ha redovisats under de olika förutsättningarna. Detta förhållande belyser, vilket redan tidigare framhållits i denna rapport, att de olika förhållandena ofta griper in i och är beroende av varandra.

Sist i resultatavsnittet redovisas kvantitativa resultat från baslinje- och slutlinjemätningen.

### **Gruppintervjuer**

#### **Styrning**

Det råder stor enighet kring att projektet har ett starkt stöd från ledningsnivå. Inom styrgruppen menar man att det finns ett tydligt mandat för samverkan och att det går tydliga signaler till verksamheterna att samverkansprojektet är högprioriterat. Denna bild delas av verksamhetsnivån som upplever att förankringen på ledningsnivå underlättar avsevärt:

*Jag tycker det är en finess också med att det är förankrat på chefsnivå, de här Samba-träffarna, som gör att det är så, att om det är någon som inte kan gå... då har man sett till att det är någon annan som går. Så mötena är alltid representativa.*

Här påtalas även vikten av att cheferna representerar alla verksamheter i en gemensam styrgrupp och att samförstånd råder dem emellan.

På verksamhetsnivån upplevs projektet som integrerat både i arbetssätt och verksamhet:

*Så det känns inte som ett projekt som är avsides, det tycker jag inte. Utan det finns med i tanken.*

Även i styrgruppen anser man att projektet känns integrerat och som en naturlig del i verksamheterna samt att det finns med som en självklar tanke i det pågående arbetet.

När det gäller frågan om mandat är man i alla grupper eniga om att projektet och samordnarna har det mandat som behövs för att genomföra sitt uppdrag. I detta sammanhang innebär emellertid inte mandat att beslutsrätt i olika frågor har delegerats till samordnarna.

*Jag skulle vilja säga, mandat, alltså någon form av mandat har man ju bara genom att man gör en sådan här organisation när man är med och vi som styrgrupp sitter här, så finns det ju ett naturligt mandat för de här samordnarna.*

Både på verksamhets- och ledningsnivå är man också överens om att det är en fördel att inga beslut fattas vid Sambaträffarna. Detta förhållande återkommer vi till då vi redovisar synpunkter och erfarenheter från de respektive nivåerna var för sig.

I fråga om gemensamma mål eller en gemensam målbild blir svaren genomgående mer svävande. Styrgruppen uppger att man har fört diskussioner just utifrån målen då projektplanen antogs och att det råder en stor enighet, även om målen inte kan återges med exakthet. Det övergripande målet för projektet upplevs vara att hitta bästa möjliga lösning för den enskilde individen. På motsvarande sätt uppger man på verksamhetsnivå att målet med projektet inte har studerats särskilt ingående, men det finns en gemensam bild av vad syftet med Samba måste vara; att underlätta för den enskilde i en organisation som inte är helt enkel att få grepp om som utomstående – det upplevs som svårt för föräldrar att orientera sig i de olika instanserna. Samtidigt lyfts frågan om samförstånd mellan de olika verksamheterna fram som ett mål för projektet.

## **Struktur och samsyn**

Att det finns en tydlig struktur i projektet är man överens om både på lednings- och verksamhetsnivå, liksom att den tydliga strukturen är till en tillgång i projektarbetet. En skillnad i fokus framkommer i detta sammanhang mellan grupperna. På ledningsnivå är det fokus på hur själva projektet har organiserats, exempelvis med en styrgrupp med representanter från alla parter. På verksamhetsnivå ligger fokus på strukturen och den tydliga ansvarsfördelningen under mötena liksom att det alltid görs en strukturerad uppföljning under nästkommande möte.

Den aspekt av samsyn som diskuteras i grupperna handlar främst om att ha en gemensam bild av arbetet. Här upplevs det råda samsyn i större utsträckning än tidigare, men trots att mycket är positivt och att man närmast sig varandra återstår en hel del problem. En person på verksamhetsnivå säger:

*Nej, jag tror inte vi har en gemensam syn än, jag tror att våran organisation i Örebro kommun också sätter olika gränser för vad vi kan och inte kan göra, i kombination med att vi har också olika lagar som styr och lagar som möjliggör eller inte möjliggör. Och jag tror att det är en stor hake till att det är svårt att samverka, för även om det här är positivt så är det inte så att det bara är som en... det är ingen racerbana.*

I styrgruppen anser man att det finns en ökad tydlighet och förståelse för varandras uppdrag men påpekar samtidigt att det inte är meningen att man ska göra varandras uppdrag. Det handlar i stället om att göra så gott som möjligt utifrån den egna organisationens regelverk utan att för den skull gå utanför sina verksamhetsgränser.

## **Ledningsnivå**

### ***Nya plus i verksamheten***

Även om den genomförda utvärderingen främst fokuserar själva samverkansprocessen, och således inte är någon effektutvärdering, kan det vara av intresse att redovisa några synpunkter kring de förbättringar i verksamheten som skett genom aktiviteterna inom samverkansprojektet och som särskilt lyfts fram i de respektive grupperna.

Under diskussionen med styrgruppen framkommer två områden inom vilka förbättringar skett. Det ena området är möjligheterna till en mer vardaglig samverkan som är kopplad till att man lär känna varandra över organisationsgränserna och till en ökad kunskap om varandras uppdrag:

*Jag tror också att det här kan gynna vardagssamverkan på en annan nivå, alltså att man får ansikten på varann och man får syn på varann och man förstår varandras uppdrag på ett annat sätt. Alltså så det kan vara lättare att ta kontakter, fast det inte är de här komplicerade situationerna.*

Tidigare fanns en hel del orimliga förväntningar och krav på varandras uppdrag och möjligheter men numera är dessa krav mer realistiska – med ökad kunskap om varandra följer naturligt realistiska förväntningar och en större tilltro till att andra gör det de kan.

Det andra området hänger samman med vad som upplevs vara ett mer cirkulärt tänkande och arbetssätt runt barnen:

*Att man kanske kommer lite grann ifrån det här vårdkedjetänkandet, det vill säga "nu är vi klara, nu lämnar vi till er, som sedan lämnar till...". Alltså att få det här cirkulära sättet att se på samverkan, att det kanske har blivit en viss kvalitetsförbättring i synen på samverkan.*

Även om sådana förändringar måste ses i ett längre tidsperspektiv än enbart Samba-projektet, upplevs samverkan som en möjlighet till att kunna ta hänsyn till omgivande påverkansfaktorer i närmiljön och komma bort från ett förhållningssätt där barnet blir bärare av problematiken. Som ett resultat av det förändrade arbetssättet upplever man att det finns en större medvetenhet om att man måste ta hjälp av varandra och att det samtidigt motverkar viljan att lämna ett ärende till någon annan:

*Så att man kommer ifrån det där "Svarte Petter-tänkandet" också, man kommer liksom... ingen går därifrån och är... "åh, nu slapp vi det, nu får dom...".*

### *Framgångsfaktorer*

Styrgruppen upplevdes ha en positiv syn på Sambaprojektet och samverkansprocessen. Utifrån de synpunkter som framkommit under diskussionen följer här i punktform en redovisning av faktorer som gruppen identifierat som främjande för samverkan.

- Även om det finns en tydlig organisation och en styrgrupp så har det inte byggts upp en separat organisation som äger ärendet, utan alla sitter kvar i sina respektive verksamhetsområden och uppdrag.
- Styrgruppens arbete upplevs som meningsfullt och präglas av ömsesidig respekt för varandras uppdrag – man träffas som ledningsrepresentanter för sina respektive verksamheter.
- Inga beslut fattas vid samordningsmötena – alla har rätt, möjlighet och skyldighet att ta med frågan till hemmaorganisationen.
- En önskan om samarbete och ett samförstånd kring de gemensamma vinsterna med projektet gav ett snabbt genomslag.
- Samordningstjänsterna är en stor hjälp för en konstruktiv kommunikation mellan verksamheterna.

### *Orosmoln*

Samtidigt som styrgruppen upplever Sambaprojektet som framgångsrikt och önskar se en fortsättning uttrycks en viss oro över projektformen, som kan medföra att verksamheten riskerar att upphöra då projektet avslutas. Man uttrycker en önskan om att i stället se på verksamheten med ett länsperspektiv eftersom samverkansarbetet inte bara är en fråga för Örebro kommun.

## **Verksamhetsnivå**

### *Nya plus i verksamheten*

På samma sätt som det på ledningsnivå framkommer synpunkter kring de förbättringar i verksamheten som skett genom aktiviteterna inom samverkansprojektet, har de båda grupperna som representerar verksamhetsnivån pekat på verksamhetsförbättringar.

En sådan positiv konsekvens av samverkansprojektet är att man sparar tid. Även om träffarna tar mycket tid i anspråk upplevs tidsvinsten sammantaget som stor. Denna tidsvinst har sin grund i att det nu är samordnarna som kallar och får ihop tider:

*Lite så har det ju varit innan att man får försöka ringa till varandra och du ska ha samtycke på alla håll och kanter, och det är ju en administrativ del som underlättas betydligt, att det är någon som håller i den processen.*

Parallellt med tidsvinsterna i samband med kontakterna med andra verksamheter upplevs projektet generera ett mer effektivt arbetssätt för alla parter. I stor utsträckning handlar det om att en förbättrad informationsspridning och ökad kunskap och förståelse för varandras uppdrag bidrar till att mindre energi behöver läggas på att få en helhetsbild av en komplex problematik.

En annan förändring som lyfts fram är en starkare känsla av delat ansvar och ett gemensamt ägande av ärenden i och med Sambaprojektet. Från att förr i större utsträckning ha skjutit över ansvaret på andra äger man allt mer ärendena gemensamt och går tillsammans vidare med insatser. Här påtalas också att skolan numera är en mer naturlig samverkanspart vilket upplevs som en stor skillnad jämfört med tidigare samverkansaktiviteter, som främst varit kopplade till Socialtjänsten och BUP.

### *Framgångsfaktorer*

Precis som på ledningsnivå uppfattas verksamhetsgrupperna ha en positiv syn på Sambaprojektet och samverkansprocessen. Under diskussionerna med de personer som representerar verksamhetsnivån framkom ett antal faktorer som uppfattas som främjande för samverkan.

- Strukturerade möten med konkret uppföljning.
- Syftet är inte att fatta beslut vid träffarna – man representerar hela sitt arbetslag vid träffarna och det finns ofta behov av att få återföra frågan till hemmaorganisationen och återkoppla vid nästa möte.
- Respekt för de olika verksamheternas arbete – både från de samverkande parterna och från samordnarna.
- Opartiska samordnare – med rätt kompetens.

### ***Orosmoln***

På verksamhetsnivå framkommer viss osäkerhet kring samverkansaktiviteternas kontinuitet över tid då man är medveten om att verksamheten bedrivs i projektform och en av deltagarna säger:

*Vi vet ju att det är ett projekt än. (...) Men vi tänker, eller vi hoppas och tänker att det ska permanentas.*

I övrigt lyfts några för samverkan hindrande faktorer och orosmoment som här presenteras i punktform.

- Ibland uppstår en frustration över långsamheten i processen, t.ex. långa köer till utredningar, vilket kan leda till upplevelsen att tiden rinner iväg och att insatser sätts in för sent.
- Socialtjänsten anser sig inte kunna delta på samverkansmöten om det inte finns en anmälan eller utredning trots att övriga samverkansparter ofta upplever ett behov av rådgivande kompetens från Socialtjänsten, t.ex. innan en anmälan görs.
- Det sätt de olika verksamheterna är organiserade, utifrån de lagar och regler som styr dem, kan försvåra samverkan – inte minst när det gäller vem som har det ekonomiska ansvaret.



- I komplexa ärenden eller där individen ännu inte har aktualiserats någonstans kan det vara svårt att se en självklar ”ägare” av ärendet.
- En förväntan på att man ska vara med på alla möten kan ibland leda till många träffar där man egentligen inte är inblandad.

## **Samordnarna**

Som en validering av resultaten och en möjlighet att undanröja eventuella missförstånd eller felaktigheter genomfördes en diskussion med de båda samordnarna i Sambaprojektet. Under samtalet framkom att även de är positiva till projektet och vad som åstadkommit inom projektets ramar. Samordnarna ombads att utifrån de egna erfarenheterna lyfta fram några av de viktigaste främjande respektive hindrande faktorerna för samverkan i projektet.

## ***Främjande faktorer***

- Det är mycket viktigt med förankring på chefsnivå och att ha en tydlig koppling till styrgruppen där olika frågor förankras och varifrån det utgår tydliga direktiv och operativt stöd.
- Enighet i styrgruppen.
- Samverkansprojektet är känt i verksamheten och blev tidigt tydligt introducerat.
- En tydlig, strukturerad och enkel samverkansmodell som ger möjlighet till kontinuitet i arbetet.
- Erfarenhet och kunskap hos samordnarna som stämmer överens med verksamhetens krav.
- Respekt för andras verksamhet.
- Att inte ansvaret för insatserna tas över av projektet/samordnarna.

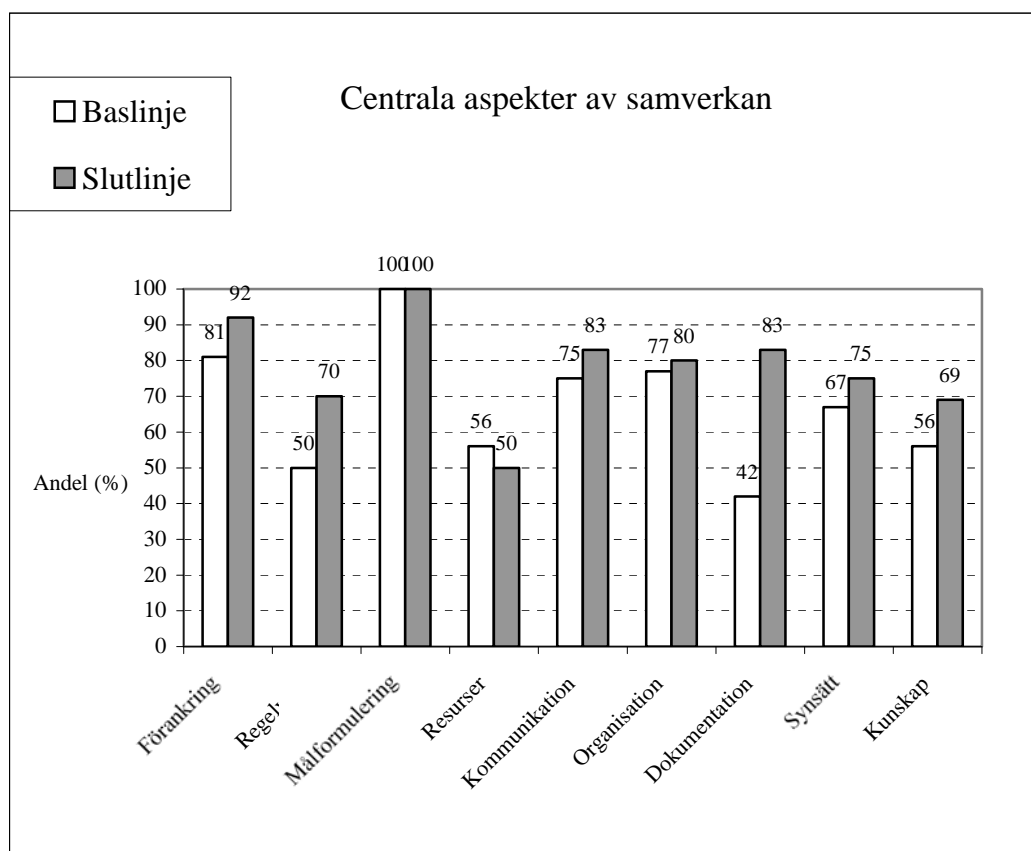
## Hindrande faktorer och oro moln

Som hinderande faktorer lyftes en generell resursbrist i samhället och fragmentisering av verksamheten som ställer till problem för barn som far illa – det finns en risk för att verksamhetens avgränsningar går före barnets bästa.

Samordnarna, som önskar att verksamheten ska fortsätta, hyste en viss oro kring vad som kommer att ske vid projekttidens slut och hur ekonomin ser ut framöver.

## Bas- och slutlinjemätning

I stapeldiagrammet (Figur 1) redovisas de kvantitativa resultaten från baslinje- och slutlinjemätningen som förändringen mellan de olika mätillfällena för varje aspekt av samverkan. För en närmare presentation av innehållet i de olika aspekterna se Tabell 1 (s. 9).



**Figur 1.** Centrala aspekter av samverkan - jämförelse mellan bas- och slutlinjemätning i Sambaprojektet. Andel av det maximala värdet för respektive aspekt anges i procent.

## Styrning

Projektets styrning sammanfattas i aspekterna förankring och regelverk. Inom *förankring* återfinns bland annat påståenden om huruvida projektet och projektets mål har förankrats på olika nivåer, såväl politiskt som hos ledning och verksamhet. En ökning med 11 procent kring dessa påståenden kan ses under projekttiden. Figur 2 (Bilaga 2) visar även att förankringen på ledningsnivå fått högsta värde såväl vid bas- som vid slutlinjen.

Inom aspekten *regelverk* inkluderas påståenden kring i vilken utsträckning man granskat styrande regelverk med syfte att identifiera eventuella samverkanshinder. Därtill kommer även huruvida ansvarsfördelningen i projektet är tydligt uttalad. Här visar mätningen värdet 50 procent vid baslinjen och en ökning med 20 procent vid uppföljningstillfället. Av Figur 2 (Bilaga 2, påstående 7) framgår att de styrande regelverk som granskats vid baslinjen inte ansågs innehålla några motstridigheter för samverkan. Vid slutlinjemätningen har motstridigheter i regelverket påträffats men har i stor utsträckning ändå kunnat undanröja eller hantera eller dessa.

## Struktur

Struktur inkluderar frågor kring målformulering, resurser, kommunikation, organisation och dokumentation.

Aspekten *målformulering* innefattar påståenden kring huruvida övergripande och mätbara mål med samverkan formulerats samt om målgruppen för samverkan gemensamt har definierats. Av Figur 1 framgår att målformuleringen, såväl vid projektets start som vid slutskedet, har högsta möjliga värde.

Inom *resurser* återfinns påståenden angående huruvida ekonomistyrningen (ekonomiska, personella och materiella resurser) granskats med syfte att undanröja eventuella samverkanshinder. Hit räknas även påståenden kring ifall resurser avsatts för att utveckla kommunikationen mellan samverkande parter på olika nivåer. Här ses en minskning i värden från 56 procent vid baslinjen till 50 procent i slutmätningen. Exempelvis visas i påstående 23 (Bilaga 2, Figur 3) angående granskning av ekonomistyrningen en minskning från värdet på 3 (i stor utsträckning) till värdet 0 (inte alls) under projektets gång.

*Kommunikation* innefattar faktorer som tydlighet kring projektdeltagarnas roller och arbetsrutiner samt arbetsfördelningen dem emellan. Svaren på dessa påståenden besvaras genomgående med värdena 3 och 4 (i stor utsträckning resp. i mycket stor utsträckning) i såväl bas- som slutlinjemätning och aspekten uppvisar en ökning totalt sett.

*Organisationen* för samverkan i projektet inkluderar påståenden kring avtalstecknande mellan samverkande parter, formulering av handlingsplaner samt om projektsamordnare utsetts. En viss ökning kan skönjas under projektiden. I Figur 3, påstående 17 (Bilaga 2) ses dock att avtalstecknandet har minskat från ”i stor utsträckning” till ”inte alls”. Ett skriftligt tillägg i slutlinjemätningen förtydligar dock att projektet utgår från redan befintliga överenskommelser. Generellt sett får de mer konkreta och strukturella aktiviteterna lägre värden.

Avslutningsvis innehåller aspekten *dokumentation* påståenden om i vilket utsträckning mätbara kriterier för framgång respektive problem i samverkan skapats samt om samverkansprocessen löpande dokumenteras. Denna aspekt uppvisar den mest markanta ökningen vid en jämförelse av bas- och slutlinjemätningarna. Som ett exempel kan nämnas påstående 33a angående mätbara kriterier för framgångsrik samverkan (Bilaga 2, Figur 3) – vid projektstarten uppgavs värdet 1 (i liten utsträckning) medan man vid slutlinjen angav värdet 4 (i mycket stor utsträckning).

## **Samsyn**

Samsyn består av aspekterna synsätt och kunskap. Till *synsätt* hör exempelvis påståenden kring definition av grundläggande, väsentliga begrepp för samverkan. Dessutom ingår huruvida olika synsätt på det som samverkan avser framkommit samt vilken betydelse det i så fall har för samverkan. Ett ökat värde på dessa påståenden med 10 procent kan ses under projektiden. Det som inte kan utläsas i Figur 1 men som synliggörs i Figur 4 (Bilaga 2, påstående 38-39) är att olika synsätt på det samverkan avser har framkommit under projektets gång. Samtidigt har man uppmärksammat att dessa skillnader i synsätt inte behöver försvåra samverkansarbetet.

Aspekten *kunskap* avser tidigare samverkanserfarenhet och samverkanskompetens hos de samverkande parterna. Dessutom inkluderas projektdeltagarnas kunskaper om varandras uppdrag samt möjligheter och begränsningar i samverkan. En ökning med 14 procent mellan bas- och slutlinje kan ses. När det gäller de samverkande parternas kunskap om vad övriga projektdeltagare inte kan bidra med i samverkan (Bilaga 2, Figur 4, påstående 40c) angavs vid baslinjen

”i liten utsträckning”. I den uppföljande mätningen besvarades samma påstående med ”i stor utsträckning”.

## ANALYS OCH DISKUSSION

Deltagarna i gruppdiskussionerna ger sammantaget en positiv bild av samverkan och hur den har utvecklats under projektiden. Både på lednings- och verksamhetsnivå upplevs samverkansaktiviteterna som en integrerad och naturlig del av verksamheten. Förutom att det råder goda förutsättningar för att samverkan ska fungera, påverkas resultatet säkert av att man sedan tidigare har erfarenheter av olika samverkansaktiviteter då det tar tid att bygga upp sådana strukturer.

Ett uttalat stöd på ledningsnivå främjar och underlättar samverkan på verksamhetsnivå. Nära knutet till detta uttalade stöd är upplevelsen av att samordnarna har ett tydligt mandat. Det kan särskilt noteras att mandat i detta sammanhang inte innefattar beslutsrätt vid samverkansträffarna. Snarare handlar det om att legitimera verksamheten i en process där var och en tydligt har kvar sitt uppdrag. Samstämmigt uttrycks ett behov av att gå tillbaka till sin egen organisation och diskutera olika beslut och det betecknas som en framgångsfaktor att beslut och ansvar inte tas över av samordnarna.

Motivation för att samverka är en annan viktig faktor. Redan från början såg man på ledningsnivå ett behov och möjliga vinster. Inte minst fanns en önskan om ett större helhetsgrepp och förbättrade möjligheter för den enskilde. Här sågs en möjlighet att motverka de negativa effekterna av specialisering och fragmentisering som i stor utsträckning drabbar individer med sammansatt problematik. Detta förhållande uppmärksammas både på såväl ledningsnivå som verksamhetsnivå.

Det råder enighet kring att samverkansprojektet har en tydlig struktur. Här visar sig dock en skillnad i fokus mellan lednings- och verksamhetsnivå. På ledningsnivå talar man om organisation av projektet medan verksamhetsnivån lyfter fram tydligheten och strukturen i samverkansträffarna. Denna skillnad i fokus är inte förvånande – olika grupper fokuserar och arbetar utifrån de uppgifter gruppen gemensamt har att lösa och styrgruppen är heller inte närvarande vid samverkansträffarna.

När det gäller frågor kring målen för samverkansprojektet är svaren genomgående något svävande även om man är överens på ett övergripande plan. Oklarheter kring målen avspeglar sig också i en osäkerhet kring när ett ärende är avslutat. En oförmåga att avsluta ärenden leder till ett mycket stort antal pågående aktiviteter som i längden kan verka hämmande för möjligheterna att starta upp nya ärenden. Samtidigt minskar motivationen för medverkan på mötena från de olika organisationerna om närvaro inte längre upplevs som meningsfull. Redan nu har en obalans ifråga om närvaro på samverkansträffarna lett till visst gnissel mellan de olika verksamheterna.

I resultatavsnittet saknas en redovisning av hur föräldramedverkan är organiserad. På direkt fråga om föräldrarnas roll och medverkan är alla överens om att en sådan medverkan är både önskvärd och viktig. Detta förhållande bekräftas också av de båda samordnarna. Oftast är också föräldrarna med på samverkansträffarna om det inte föreligger särskilda skäl till att de inte ska närvara. Däremot finns ingen kommunicerad och tydlig strategi för hur en sådan föräldrasamverkan ska genomföras eller om den av något skäl inte ska genomföras. För att få en enhetlighet och kontinuitet i en samverkansprocess där föräldrar har en naturlig plats, vilket uttrycks vara en gemensam önskan, är det därför av vikt att former och förutsättningar för en sådan medverkan tydliggörs för alla inblandade parter.

Den positiva utvecklingen av samverkan som beskrivs i grupperna kan jämföras med det kvantitativa resultatet från bas- och slutlinjemätningarna (Figur 1). Genomgående redovisas här högre värden vid slutlinjemätningen vilket kan tolkas som en positiv utveckling av samverkansprocessen. Vi vill dock stryka under att det inte går att dra alltför långtgående slutsatser enbart utifrån dessa värden. Inte minst påverkas resultatet i den kvantitativa delen av vem eller vilka som besvarat enkäten. Ett exempel som belyser detta förhållande är att aspekten målformulering har toppvärde (100 procent) samtidigt som det under intervjuerna framkom en osäkerhet kring målen. Denna skillnad kan förklaras av att ju närmare den praktiska styrningen av projektet man kommer desto tydligare och mer uttalade är de konkreta målen. Denna förklaring styrks av att också samordnarna upplever målen som konkreta och tydliga och samtidigt uttrycker en viss förvåning över att inte alla har samma tydliga målbild.

En av de största skillnaderna mellan bas- och slutlinjemätningarna återfinns inom aspekten regelverk som i sin tur tillhör förutsättningarna för styrning. Vid en granskning av profilen (Bilaga 2) för denna förutsättning framgår att värdet för att regelverken är granskade har stigit något och att värdet för att man faktiskt hittat motstridigheter förändrats från ”inte alls” till ”i

mycket stor utsträckning” (observera att detta är en fråga där värdet inverterats så att en dubbel negation förekommer i redovisningen). Detta tolkas som att motstridigheter mellan de olika regelverken framkommit i det praktiska arbetet under samverkansprojektets gång. Svaren på frågorna 8 och 9 pekar emellertid på att man i stor utsträckning kunnat hantera sådana motstridigheter. Den markanta ökningen av det sammantagna värdet för aspekten påverkas också av att två av frågorna, som en följd av enkätens konstruktion med följdfrågor, ej besvarats vid baslinjemätningen.

Undantaget från den positiva trend som kan skönjas för i stort sett samtliga samverkansaspekter är aspekten resurser. För denna aspekt är värdet vid slutlinjemätningen lägre än vid baslinjen. I detta fall noteras att vid slutlinjemätningen anges värdet ”inte alls” när det gäller påståendet att ekonomistyrningen/resursflödet har granskats med syfte att undanröja hinder för samverkan. Vid baslinjemätningen angavs ”i stor utsträckning”. Förklaringen till denna skillnad är sannolikt att ekonomistyrningen och resursflödet granskades då projektet startade men att en sådan granskning inte varit aktuell under pågående projekt eftersom man inte funnit några hinder för samverkan som har sin grund i ekonomistyrning/resursflöde. Samtidigt påverkas resultatet av att en följdfråga inte besvarats vid det andra mättillfället vilket framgår av Bilaga 2.

Störst förändring uppvisas inom aspekten dokumentation, där värdet i det närmaste fördubblats. Här påverkas resultatet främst av att man uppger att det inom projektet skapats mätbara kriterier avseende samverkan. Denna förändring ger extra stort genomslag då aspekten dokumentation innehåller ett fåtal frågor.

Ytterligare en förändring framgår då man studerar profilen för samsyn i Bilaga 2. Här ser vi bland annat att det under projekttiden framkommit olika synsätt på det man samverkar kring, i mycket större utsträckning än vid projektstarten. Däremot upplevs inte de skiljda synsätt som framkommit som försvårande för samverkan i någon större utsträckning. Detta resultat är inte förvånande om det sätts i relation till de uppgifter som framkommit under intervjuerna kring respekten för och kunskapen om varandras uppdrag – om respekt och kunskap finns behöver inte skiljda synsätt ställa till alltför stora problem i samverkansprocessen.

Begreppet samsyn nämns ofta i diskussioner om samverkan och ses ibland som en förutsättning för en framgångsrik samverkan. Detta innebär emellertid inte att man behöver ha samma bild av det man samverkar kring. Olika aktörer utvecklar olika bilder utifrån sin kompetens och sina

behov. Att utveckla en samsyn innebär därför inte att andra aktörer ska överta det egna perspektivet. Problem uppstår om man med samsyn menar att alla ska ha samma perspektiv på objektet. Om alla parter till exempel intar skolans perspektiv på objektet för samverkan (i detta fall barn som far illa eller riskerar att fara illa) kan detta komma i konflikt med exempelvis socialtjänstens uppdrag och arbetssätt. Det är genom kommunikation och interaktion med företrädare för andra perspektiv som den nödvändiga respekten för att man har olika perspektiv växer fram.

## IMPLIKATIONER FÖR DET FORTSATT A RBETET

I enlighet med utvärderingsuppdraget redovisas avslutningsvis de viktigaste konkreta förslagen till förbättringar som grundar sig på den genomförda analysen. Eftersom förbättringsförslagen endast utgör utsnitt av tidigare förda resonemang rekommenderar vi att de diskuteras inom de olika verksamheterna och sätts in i sitt sammanhang för att få till stånd en tillfredsställande och fruktbar utveckling av samverkan.

Vi menar att det vore önskvärt med en tydligare målbild med konkreta mål som löpande kan stämmas av – att ha samsyn kring målen gör samverkan lättare, inte minst i fråga om vilka förväntningar man kan ha på varandra. Vi uppfattar att det finns konkreta mål i projektet men att dessa inte kommunicerats på ett helt tillfredsställande sätt.

Nära knutet till frågan om mål är den rådande osäkerheten kring när ett ärende ska anses avslutat – när har vi nått målet i det enskilda ärendet? En tydligare definition av avslut eller, i förekommande fall, klart uttalade skäl och möjligheter till tillfälliga avbrott/paus i insatserna skulle bidra till en smidigare samverkansprocess.

En fråga som givit upphov till diskussioner är möjligheterna och förutsättningarna för att utebli från samverkansträffar där man inte har någon aktiv roll. En öppen och allmän diskussion i denna fråga efterlyses. Mer specifikt bör också frågan om socialtjänstens medverkan lyftas. Här finns idag olikheter mellan de geografiska områdena inom socialtjänsten som leder till att samverkansaktiviteterna ser olika ut beroende på var individen är bosatt. Samtidigt uppfattas



socialtjänsten som helhet, i större utsträckning än andra parter, avstå från att delta i samverkansaktiviteterna.

Det finns en gemensam önskan om att föräldrar ska involveras som en aktiv part i samverkansprocessen. Vi uppfattar att så också sker i de flesta sammanhang. Däremot saknar vi en uttalad strategi kring förutsättningar och former. För att undanröja oklarheter och samtidigt öka möjligheterna för föräldrar att bli en aktiv part i processen vore det önskvärt att gemensamt formulera en sådan strategi.

Avslutningsvis vill vi lyfta fram en fråga som tagits upp i samtliga grupper, nämligen frågan om en eventuell fortsättning på projektet. Vi har inte för avsikt att lämna synpunkter kring huruvida samverkansprojektet ska fortsätta eller inte, då denna fråga ligger utanför utvärderingsuppdraget. Däremot menar vi att det generellt är viktigt för samverkansprocessen att det finns en kommunicerad och långsiktig plan för hur samverkansaktiviteterna ska fortsätta och hur erfarenheter ska tas tillvara – oavsett om ett specifikt projekt avslutas eller inte.

## REFERENSLISTA

Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (red.) (2007). *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.

Boklund, A. (1995). *Olikheter som berikar? – möjligheter och hinder i samarbetet mellan socialtjänstens äldre- och handikappomsorg, barnomsorg samt individ- och familjeomsorg*. Stockholm: Socialhögskolan i Stockholm: Rapport i socialt arbete 1995:71.

Danermark, B & Kullberg, C. (1999). *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.

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

Gatehouse, P., Pihlström I., & Boson, M. (2008) *Verksamhetsplan för Samverkansledning för Barns och Ungas bästa*. Örebro kommun: Barn och utbildning, Social välfärd.

Myndigheten för skolutveckling, Rikspolisstyrelsen och Socialstyrelsen. (2007). *Strategi för samverkan – kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*. Stockholm: Socialstyrelsen.

### Lagar

*Hälso- och sjukvårdslagen*; 2f § första st. HSL (1982:763)

*Skollagen*; 1 kap. 2a § första st. SkoL (1985:1100)

*Socialtjänstlagen*; 5 kap. 1a § SoL (2001:453)

*Polislagen*; 3 § PolisL (1984:387)

## Bilaga 1



ÖREBRO UNIVERSITET

### Formulär 1

Projektnr: \_\_\_\_\_

Inkom den: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 2009

## Samverkan kring barn som far illa

Verksamhets-/projektnamn: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

Kontaktperson: \_\_\_\_\_

E-post: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Mobil: \_\_\_\_\_

Samverkande parter:

- Skola
- Polis
- Socialtjänst
- BUP

Ingång:

- Ogiltig frånvaro
- Ungdomskriminalitet
- Alkohol & narkotika
- Psykiska & emotionella svårigheter
- Helhetsgrepp

### Förtydligande definitioner

I detta formulär används nedan angivna begrepp på följande sätt:

Projektgrupp: den grupp personer som företräder projektet, exempelvis ansvariga från de ingående aktörerna, projektledare, samordnare.

Projektdeltagare: de enskilda personer som ingår i projektgruppen.

Målgrupp: barn som far illa eller riskerar att fara illa.

STYRNING					
	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
1. Projektet är förankrat					
a) på politisk nivå:					
b) på administrativ ledningsnivå:					
c) på operativ verksamhetsnivå:					

	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
2. Ansvarsfördelningen i projektet är tydligt uttalad:					
3. Det finns en överenskommelse om en <u>samordnad</u> uppföljning av projektet:					
4. Det finns en överenskommelse om en <u>samordnad</u> utvärdering av projektet och dess effekter:					
5. Det är bland projektdeltagarna känt vem/vilka som får besluta om vad:					
6. Styrande regelverk har granskats med syfte att identifiera eventuellt motstridiga och försvårande regler för samverkan: <b>(Vid svar "Inte alls" gå till påstående 10)</b>					
7. För samverkan motstridiga och hindrande regelverk, har identifierats: <b>(Vid svar "Inte alls" gå till påstående 10)</b>					
8. I de fall motstridiga och hindrande regelverk har identifierats har dessa kunnat undanröjas:					
9. Motstridigheter och hinder för samverkan i befintliga regelverk har inte kunnat undanröjas men tydliga instruktioner kring hantering av sådana motstridigheter och hinder finns:					

<b>STRUKTUR</b>	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
10. Projektet har formulerat gemensamma mål som är					
a) övergripande:					
b) mätbara:					
11. Projektets gemensamma mål har förankrats					
a) på politisknivå:					
b) på chefsnivå:					
c) på verksamhetsnivå:					
12. Det finns verksamhetsmål inom de samverkande parternas organisationer som strider mot projektets gemensamma mål:					
13. Målgruppen för samverkan har gemensamt definierats av projektgruppen:					
14. Projektdeltagarnas roller i projektgruppen är tydliggjorda:					

	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
15. Arbetsfördelningen inom projektgruppen är tydliggjord:					
16. Arbetsrutinerna inom projektgruppen är tydliggjorda:					
17. Mellan de samverkande parterna inom projektgruppen har avtal/formella överenskommelser (om gemensamma mål på kort/lång sikt, ansvar etc.) tecknats:					
18. Inom projektgruppen har					
a) handlingsplaner formulerats:					
b) projektsamordnare/samordnarfunktion utsetts:					
c) riktlinjer tagits fram för ärenden där flera huvudmän är berörda:					
19. Samtliga aktörer som berörs av projektet har engagerats i projektgruppen:					
20. Projektdeltagarna har tidigare <u>erfarenheter</u> av att samverka:					
21. Projektdeltagarna har goda <u>kunskaper</u> i frågor som rör samverkan:					
22. Verksamhetsövergripande möten inom projektgruppen förekommer kontinuerligt					
a) på ledningsnivå:					
b) på verksamhetsnivå:					
23. Ekonomistyrningen/resursflödet (ekonomiska, personella och materiella resurser) har granskats med syfte att undanröja hinder för samverkan: <b>(Vid svar "Inte alls" gå till påstående 27)</b>					
24. I ekonomistyrningen/resursflödet har hinder för samverkan identifierats: <b>(Vid svar "Inte alls" gå till påstående 27)</b>					
25. I de fall samverkanshinder i ekonomistyrningen/resursflödet identifierats har dessa kunnat undanröjas:					
26. Motstridiga faktorer i ekonomistyrningen/resursflödet har inte kunnat undanröjas men tydliga instruktioner kring hantering av dessa motstridigheter finns:					
27. Resurser för att utveckla kommunikationen mellan samverkansparterna har avsatts					
a) på ledningsnivå:					
b) på verksamhetsnivå:					

	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
28. Det finns förutsättningar inom projektet för att informella mötesplatser för informationsutbyte kontinuerligt kan skapas:					
29. Projektgruppen har planerat för långsiktighet i samverkansprocessen efter projekttidens slut:					
30. Tydliga incitament för att delta i samverkan finns för					
a) personer på ledningsnivå:					
b) personer på verksamhetsnivå:					
31. Olika organisationsmodeller för samverkan och dess för- respektive nackdelar har systematiskt granskats:					
32. Utifrån respektive aktörs rådande förutsättningar har en optimal organisationsmodell för projektet valts:					
33. Mätbara kriterier har skapats i projektet avseende					
a) framgångsrik samverkan:					
b) problem i samverkan:					
34. Dokumentation av samverkansprocessen sker löpande:					

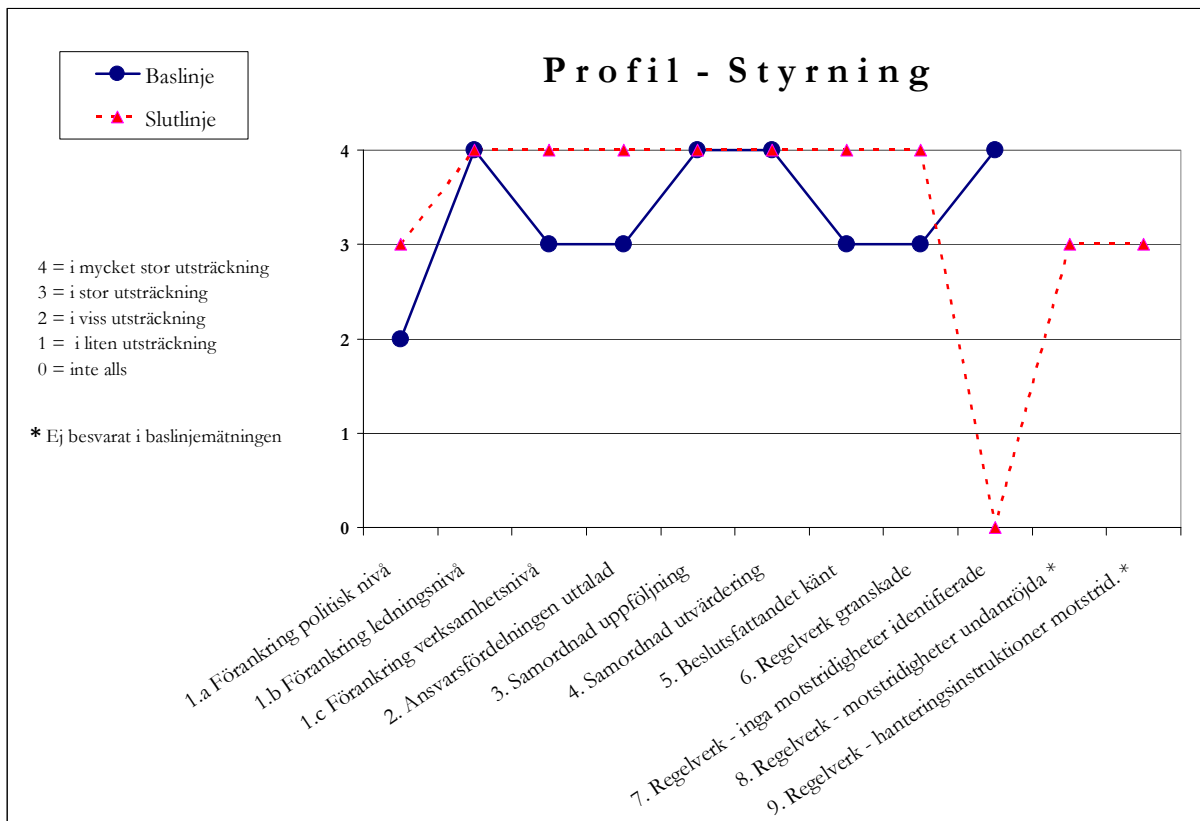
<b>SAMSYN</b>	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
35. Inom projektgruppen har grundläggande väsentliga begrepp definierats:					
36. Inom projektgruppen råder en helhetssyn på det man samverkar kring:					
37. Diskussion har förts om projektdeltagarnas syn på det man samverkar kring: (Vid svar "Inte alls" gå till påstående 40)					
38. Diskussionen om synsätt har inneburit att det framkommit olika synsätt på det man samverkar kring: (Vid svar "Inte alls" gå till påstående 40)					
39. De olika synsätt som framkommit kan försvåra samverkan:					
40. De samverkande parterna har kunskap om övriga projektdeltagare avseende					
a) huvudsakliga uppdrag:					
b) de resurser varje part kan bidra med till projektet:					
c) det varje part <u>inte</u> kan bidra med till projektet:					
41. En samsyn råder kring ansvarsfördelningen i projektet:					
42. Inom projektgruppen förekommer kontinuerligt					
a) gemensam kompetensutveckling:					
b) gemensam metodutveckling:					

	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
43. Projektgruppen har tagit till sig av erfarenheter från liknande samverkansprojekt:					
44. I projektet råder stor frihet, t.ex. när det gäller att utveckla nya arbetsformer:					

<b>BARNPERSPEKTIVET</b>	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
45. Barnperspektivet har diskuterats i projektet:					
46. Samsyn gäller kring barnperspektivet i projektet:					
47. Barnperspektivet har tillmätts betydelse i projektet:					
48. Barnperspektivet har synliggjorts i projektet:					
49. Barnkonventionen har varit ett verktyg i planeringen av projektet:					

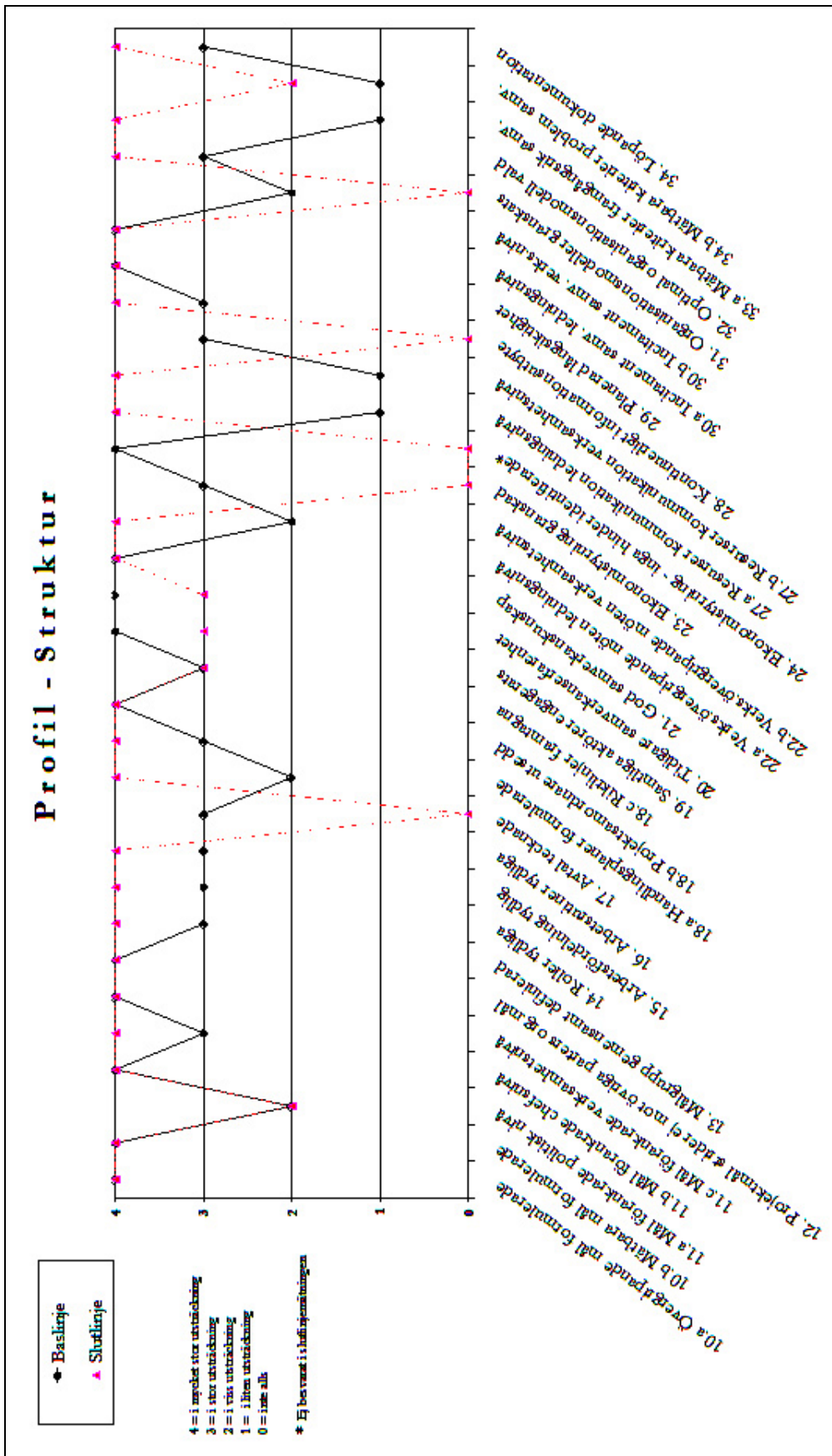
<b>SKOLAN &amp; ELEVHÄLSAN</b>	Ingår ej i projektet	Inte alls	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
50. Elevhälsan, som en del av skolans interna organisation på skolnivå, involveras i samverkansprojektet:						
51. Det centrala elevhälsoteamet i kommunen, stadsdelen eller motsvarande, involveras i samverkansprojektet:						

## Bilaga 2

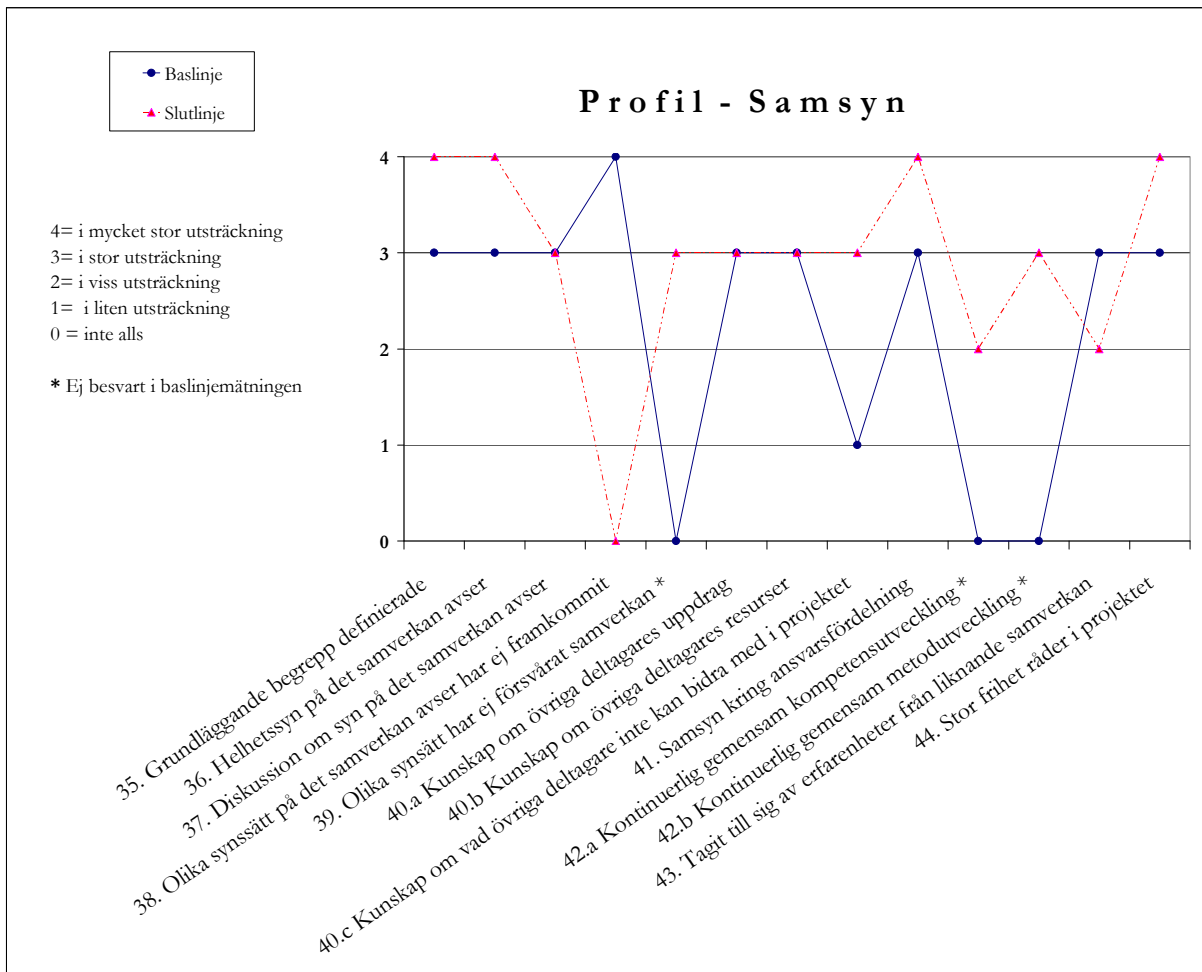


**Figur 2.** Profil styrning. Jämförelse mellan bas- och slutlinjemätning i Sambaprojektet.





Figur 3. Profil struktur. Jämförelse mellan bas- och slutlinjemätning i Sambaprojektet.



**Figur 4.** Profil samsyn. Jämförelse mellan bas- och slutlinjemätning i Sambaprojektet.