

När kunskap ger resultat---

Region Skåne, Helsingborgs stad, Höganäs kommun, Bjuvs kommun

Utvärdering av samverkansprojekt med stöd av Miltonpengarna

Utvärderingsrapport

Maj 2008

Region Skåne, Helsingborgs stad, Höganäs kommun, Bjuvs kommun

Utvärdering av samver- kansprojekt med stöd av Milton-pengarna

Utvärderingsrapport

Maj 2008

Ref 50000251
Utvärdering av Miltonprojektet(2)
Version 2
Datum 2008-05-19
Upprättad av MATW
Kontrollerad av KEN
Godkänd av CECB

Ramböll Management AB
Kapellgränd 7
S-10265 Stockholm

Telefon 08 568 494 40
www.ramboll-management.se

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning	4
1.1 Rapportens disposition	4
1.2 Utvärderingsmetod	4
2. Samverkansprojektet	8
2.1 Projektets bakgrund och syfte	8
2.2 Organisation	8
2.3 Aktiviteter	9
3. Utfall	10
3.1 Gemensam värdegrund	10
3.2 Ökad respekt	11
3.3 Underlättat samarbete	12
3.4 Effektivt resursutnyttjande	12
3.5 Målgruppsanpassade rutiner	14
3.6 Ökad kunskap om lagstiftning	14
3.7 Ökad tillgänglighet	15
3.8 Tätare kontakt mellan personalgrupperna	15
4. Resultat och effekter	17
4.1 Analys av resultat	17
4.2 Analys av effekter	18
5. Slutsatser och rekommendationer	20
5.1 Vad kunde ha gjorts annorlunda?	20
5.2 Vad borde göras nu?	22

Bilagor:

1. Förändringsteori

Sammanfattning

Ramböll Management har på uppdrag av psykiatriska kliniken i Helsingborg, Helsingborgs stad, Höganäs kommun och Bjuvs kommun, genomfört en utvärdering av ett samverkansprojekt med stöd av Miltonpengarna. Föreliggande rapport beskriver projektets resultat.

Projektets huvudsyfte har varit att utveckla samverkan inom distriktet till gagn för målgruppen "Vuxna personer med psykisk sjukdom eller psykiskt funktionshinder där det psykiska tillståndet påverkar den sociala förmågan i sådan utsträckning att socialt stöd och omsorg behövs, oftast i kombination med tillfällig eller kontinuerlig psykiatrisk och/eller somatisk vård".

I projektet har flera olika utbildningsinsatser kombinerats med mötesplatser för personal från olika verksamheter. Två projektledare med stöd av en styrgrupp och en referensgrupp har formulerat olika insatser för att realisera projektmålen. Insatserna har varit sociala aktiviteter som syftat till ökad kontakt mellan personalgrupper, studiecirkel i kompetensutvecklande syfte, seminarier och föreläsningar med experter samt olika sätt att tillgängliggöra kontaktuppgifter. De olika insatserna syftade till att åstadkomma ett bättre samarbete mellan huvudmännen. Utvärderarna hjälpte projektet att tydliggöra åtta konkreta utfallsmål till följd av insatserna:

1. Det bör byggas upp en gemensam värdegrund så att personal med bakgrund i den medicinska psykiatrin respektive kommunpsykiatrin kan arbeta tillsammans utifrån ett gemensamt förhållningssätt.
2. Det bör byggas upp en ökad respekt mellan de olika professionerna inom socialtjänsten respektive psykiatrin.
3. Samarbete bör underlättas och på ett tydligare sätt premieras i det dagliga arbetet.
4. Befintliga resurser skall användas mer effektivt.
5. Rutiner bör i ökad utsträckning anpassas utifrån målgruppens behov.
6. De olika organisationernas personalgrupper bör ges ökad kunskap om innehållet i, och intentionerna bakom, aktuell lagstiftning.
7. Personal inom psykiatrin och socialtjänsten bör vara mer lättillgängliga för kollegor och samarbetspartners.
8. Det bör utvecklas en tätare kontakt mellan personalgrupperna.

Utvärderingen visar att projektet delvis gett *resultat* genom att skapa ett bättre samarbete mellan psykiatrin och socialtjänsten – främst vad gäller ökad respekt (område 2) och tätare kontakter (område 8). I denna bemärkelse är Miltonprojektet att betrakta som framgångsrikt. Inom övriga områden är projektet mindre framgångsrikt. Om samarbetet har förtydligats, så har det enligt respondenterna inte underlättats i direkt mening. Miltonprojektet har inte bidragit nämnvärt till ett mer

effektivt resursutnyttjande eller till en ökad anpassning av rutiner till målgruppens behov.

Ramböll Managements bedömning är att projektet åstadkommit en nödvändig men inte tillräcklig utveckling av samarbetet. Uppnådda förbättringar kan ses som mer initiala förutsättningar inför ett fortsatt utvecklingsarbete för samarbete mellan regionspsykiatri och kommunpsykiatri. Om inte organisationerna arbetar vidare med att utveckla samarbetet i någon organiserad form, ser utvärderarna en uppenbar risk att förbättringarna går förlorade.

En annan fråga är i vilken grad Miltonprojektet varit *effektivt* – det vill säga i vilken grad det uppnådda samarbetet även skapat mer långsiktiga effekter. Fyra effektmål har formulerats av projektet:

1. Starkare verksamhet inom psykiatrin och socialtjänsten
2. Mer effektiv vårdkedja
3. Ökad kvalitet för klienter, patienter och anhöriga
4. Minskade samhällskonsekvenser

Rambölls bedömning är att Miltonprojektet i första hand bidragit till effekter gällande de två första effektmålen, det vill säga *en starkare verksamhet inom psykiatrin och socialtjänsten* samt *en mer effektiv vårdkedja*. När det däremot gäller de två andra effektmålen; *ökad kvalitet för klienter, patienter och anhöriga* samt *minskade samhällskonsekvenser*, bedömer Ramböll att det finns en lång rad andra faktorer förutom Miltonprojektet som påverkar måluppfyllelsen, vilket i sin tur betyder att effekten av projektet är begränsad i dessa delar.

Ramböll Management har även förslag på vad som skulle kunna göras annorlunda om ett liknande projekt genomförs i framtiden. Med facit i hand är det tydligt att samarbetsparterna behöver god tid för att förbereda en ansökan. Här har de lokala politiska nämnderna ett ansvar för att ge verksamheten tillräcklig tid att hitta gemensamma utvecklingsområden utifrån en gemensam problembeskrivning. Nämnderna bör även vinnlägga sig om att tidigt bilda samsyn sinsemellan.

En rekommendation är att i framtiden utveckla en gemensam förändringsteori redan i ansökningsfasen. Det är dessutom tydligt att det inte nödvändigtvis räcker med ett förbättrat samarbete för att åstadkomma de önskade effekterna. En mer genomarbetad planering kring samarbetet – vad som skall göras och vad det skall leda till – ökar förutsättningarna att hitta en samarbetsform som verkligen leder mot de uppställda, långsiktiga effektmålen. Rambölls bedömning är att Miltonprojektet kunde ha varit mer tydligt i dessa delar.

Avslutningsvis vill utvärderarna betona att Miltonprojektet lyckats åstadkomma små, men ändå betydande resultat i förhållandevis breda personalgrupper. Den stora utmaningen är nu att säkerställa att dessa förändringar blir bestående. Att utveckla nya rutiner för samverkan samt bilda nya organisatoriska lösningar, är förändringar

på ett strukturellt plan som också vore önskvärda. Men innan detta sker är det viktigt att fortsätta stimulera de personliga relationer och täta kontakter som byggts upp genom Miltonprojektet – "att hålla bollen i rullning".

1. Inledning

Ramböll Management (fortsättningsvis Ramböll) genomför på uppdrag av psykiatriska kliniken i Helsingborg, Helsingborgs stad, Höganäs kommun och Bjuvs kommun, en utvärdering av ett samverkansprojekt med stöd av Miltonpengarna (fortsättningsvis Miltonprojektet). Rapporten är en slutrapport med fokus på projektets resultat.

1.1 Rapportens disposition

Inledningsvis redogörs för utvärderingens metod, där syfte och genomförande såväl som analysmetod och bedömningskriterier presenteras. Nästa del (avsnitt 2) är centrerad kring projektet och innehåller en beskrivning av dess bakgrund, syfte, organisation och aktiviteter. I den följande delen (avsnitt 3) presenteras så projektverksamhetens resultat, och därpå (avsnitt 4) dess mer centrala följder och långtgående effekter. Rapporten avslutas (avsnitt 5) med sammanfattande slutsatser och rekommendationer för ett fortsatt arbete.

1.2 Utvärderingsmetod

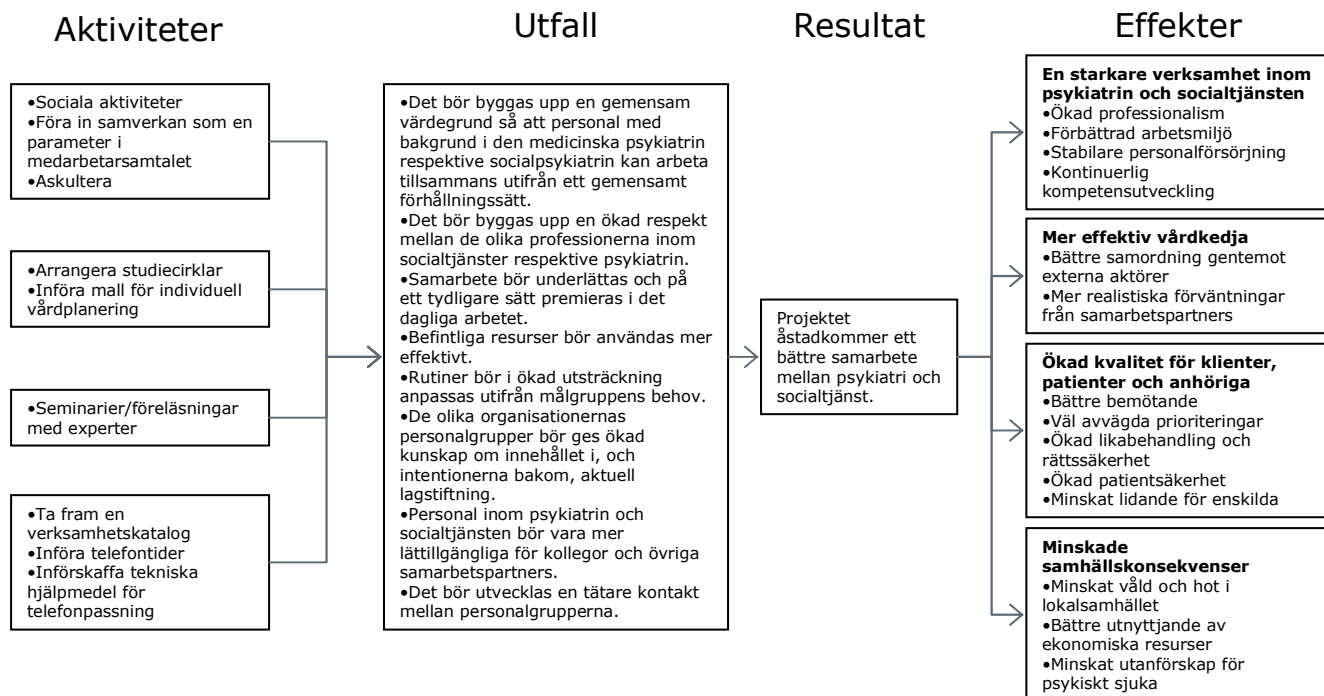
Utvärderingens syfte är att fungera som en slutvärdering av projektet. Detta sker i form av en slutrapport där måluppfyllelse och resultat belyses utifrån formulerade målsättningar. Även genomförandet av projektet har beaktats för att finna framgångsfaktorer.

1.2.1 Förändringsteori

Förutsättningen för att en mål- och effektutvärdering ska kunna genomföras är att önskvärda mål och effekter formulerats. Ett första steg i utvärderingsprocessen var därför att tillsammans med projektets referensgrupp, i januari 2007, utveckla en så kallad förändringsteori som tydligt definierar problemet samt konkretiserar projektets övergripande målsättningar (effekter). Förändringsteorin beskriver även vilka aktiviteter som är planerade samt vad det är tänkt att dessa aktiviteter skall bidra till på kort sikt (utfall) och på längre sikt (resultat). Nedanstående figur illustrerar det tänkta sambandet mellan aktiviteter, utfall, resultat och effekter (förändringsteorin återfinns även som en mer lättläst bilaga).

Problem

Bristande samarbete mellan socialtjänst och psykiatri. Verksamheterna försvagas. Vårdkedjorna håller inte. Detta skapar onödigt lidande bland klienter och patienter men drabbar även det övriga samhället.



Genom att på detta sätt gemensamt förtydliga vad som skall uppnås, för vem och på vilket sätt det hela ska uppnås, enas personalen bakom en gemensam strategi. Rambölls erfarenhet är att detta skapar bättre förutsättningar för projektet att nå framgång, det underlättar utvärdering av organisationens utveckling och det skapar en grund för resultatbaserad styrning av projektet.

För att kunna följa upp och utvärdera projektet bör förändringsteorin kompletteras med ett antal utfalls- och resultatindikatorer som beskriver måluppfyllelsen på ett mer konkret och mätbart sätt. Dessa indikatorer presenteras i nästa avsnitt.

1.2.2 Indikatorer

Detta är resultatet av ett arbetsmöte kring indikatorer som hölls i februari 2007 och som syftade till att tillsammans med projektledningen formulera just indikatorer för de olika utfall som definierats i förändringsteorin. Genom att koppla indikatorer till varje delmål så kan måluppfyllelsen definieras och det blir enklare att avgöra om projektet utvecklas i rätt riktning eller ej. Utifrån de olika kategorier utfall som formulerades har sedan utvärderingens frågeinstrument som intervju och enkät strukturerats, för att ringa in just det utfall som eftersträvats i projektet.

Utfall	Indikator
1. Det bör byggas upp en gemensam värdegrund så att personal med bakgrund i den medicinska psykiatri respektive kommunpsykiatri kan arbeta tillsammans utifrån ett gemensamt förhållningssätt.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal inom de samverkande organisationerna skall uppleva att man har en gemensam värdegrund
2. Det bör byggas upp en ökad respekt mellan de olika professionerna inom socialtjänsten respektive psykiatri.	<ul style="list-style-type: none"> • Regelbundna personalundersökningar skall visa på en ökad förståelse, bemött med respekt på SVP, inläggningar, utskrivningar, telefonkontakter, (gemensamma möten).
3. Samarbete bör underlättas och på ett tydligare sätt premieras i det dagliga arbetet.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal skall uppleva att samarbete premieras i det dagliga arbetet
4. Befintliga resurser skall användas mer effektivt.	<ul style="list-style-type: none"> • Minskat antal vårddagar • Ökad tillgänglighet via telefon • Minskat dubbelarbete • Färre besök • Färre ingrepp från chefer i enskilda ärenden
5. Rutiner bör i ökad utsträckning anpassas utifrån målgruppens behov.	<ul style="list-style-type: none"> • X % av personalen skall vara utbildad i CAN-skattning • SVP-rutiner skall följas i samtliga tillämpliga ärenden <ul style="list-style-type: none"> - Inskrivningsmeddelande - Kallelse till vårdplanering - Vårdplanering - Utskrivningsbesked
6. De olika organisationernas personalgrupper bör ges ökad kunskap om innehållet i, och intentionerna bakom, aktuell lagstiftning.	<ul style="list-style-type: none"> • Ökad kunskap om kriterierna för LPT • Ökad kunskap om kravet på ansökan och utredning enligt SoL
7. Personal inom psykiatri och socialtjänsten bör vara mer lättillgängliga för kollegor och samarbetspartners.	<ul style="list-style-type: none"> • All e-post och telefonmeddelande skall besvaras inom ett dygn. • Samtliga kontaktuppgifter skall finnas samlade. • Kontaktuppgifter skall uppdateras en gång per kvartal.
8. Det bör utvecklas en tätare kontakt mellan personalgrupperna.	<ul style="list-style-type: none"> • All personal skall ha besökt caféet "Brobygget".

1.2.3 **Datainsamling genom enkät och intervjuer**

Med utgångspunkt i den ovan redovisade förändringsteorin undersöktes huruvida projektets planerade aktiviteter lett till önskat utfall, resultat och effekter. I datainsamlingen användes dels en enkät, dels telefonintervjuer. Enkäten distribuerades till berörd personal på psykiatriska kliniken i Helsingborg samt inom kommunpsykiatri i Helsingborgs stad, Höganäs kommun och Bjuvs kommun. Den innehöll 30 frågor och dessa formulerade utifrån tidigare nämnda indikatorer.

Enkäten genomfördes som en webbenkät som skickades ut med e-post och som gav respondenterna möjlighet att snabbt och enkelt besvara frågorna. Nedanstående tabell ger en överblick av resultatet av enkäten.

	Antal utskickade enkäter	Antal svar	Svarsandel
Bjuvs Kommun	12	8	67%
Helsingborgs stad	83	47	56%
Höganäs Kommun	14	7	50%
Psykiatriska kliniken i Helsingborg (Region Skåne)	217	82	38%
Totalt	326	144	44%

Utifrån tabellen ovan kan det utläsas att 144 av 326 respondenter besvarade enkäten, vilket ger en svarsandel på 44 %. Den låga svarsandelen för Region Skåne har delvis tekniska orsaker då ett 40-tal respondenter inte nåddes av Rambölls påminnelse av att fylla i enkäten. Med tanke på det stora antalet respondenter och den förhållandevis jämna fördelningen över alla organisationer får det ses som tillräckligt för att kunna dra rimligt säkra slutsatser för projektet.

Ett metodologiskt problem är dock att Bjuv och Höganäs kommun har haft ett betydligt mycket mindre antal respondenter relativt psykiatriska kliniken i Helsingborg och Helsingborgs stad. Detta innebär att de mindre organisationernas svar inte får samma genomslag som exempelvis Helsingborgs stad. Detta ses å andra sidan inte som ett stort problem då utvärderingen inte lyfter fram svaren för enskilda kommuner om det inte finns anledning att göra detta. En analys av svaren visar dessutom att den största skillnaden återfinns mellan respondenter i kommunerna respektive respondenterna i regionen, med andra ord är personalen inom kommunerna förhållandevis samstämmiga.

Utöver enkäten genomfördes telefonintervjuer med 22 personer på nyckelpositioner, det vill säga såväl projektledning som chefer i de berörda organisationerna. Tio personer tillhörde Region Skåne, sju personer fördelade över kommunerna, och fem personer fördelade på styrgrupp och projektledning. De sistnämnda var även representanter för kommun och Region. Slutligen genomfördes fyra telefonintervjuer med klienter från brukarrådet.

2. Samverkansprojektet

I följande avsnitt ges en bakgrund till Miltonprojektets tillkomst samt en beskrivning av vad det på ett övergripande plan var tänkt att leda till. Det ges även en kort beskrivning av projektets organisation och de viktigaste aktiviteterna som genomförts inom ramen för projektet.

2.1 Projektets bakgrund och syfte

Miltonprojektet har sin bakgrund i psykiatrireformen 1995 då kommunerna fick ansvaret för den psykiatriska öppenvården. Den psykiatriska sjukvården har ansvaret för vård och behandling av psykisk sjukdom medan kommunen ansvarar för boende, stöd och service. Bägge parter har som gemensam uppgift att främja psykisk hälsa.

2003 tillsatte regeringen en nationell psykiatrisamordnare, Anders Milton, som skulle se över frågor som rörde arbetsformer, samverkan, samordning, resurser, personal och kompetens inom vård, socialomsorg och rehabilitering av psykiskt sjuka och psykiskt funktionshindrade. I uppdraget ingick också att formulera strategier för kvalitetsutveckling för i syfte att samordna och stärka utvecklingsarbetet tillsammans med kommuner, landsting och berörda statliga myndigheter. Psykiatrisamordningen beviljar stimulansmedel för detta utvecklingsarbete.

2005 fick en tvärrarbetsgrupp i Helsingborg i uppgift att sammanställa en gemensam projektansökan till dessa stimulansmedel för Helsingborg, Höganäs och Bjuvs kommuner tillsammans med psykiatriska kliniken i Helsingborg. Bakgrunden till ansökan var att regionen och kommunerna hade erfarenhet av tydliga brister i den samverkan av resurser som psykiatrireformens intentioner angett, frånvaro av styrdokument, otydliga uppdrag samt otydligt ledarskap.

Huvudsyftet med projektansökan var att utveckla samverkan inom distriktet till gagn för målgruppen "Vuxna personer med psykisk sjukdom eller psykiskt funktionshinder där det psykiska tillståndet påverkar den sociala förmågan i sådan utsträckning att socialt stöd och omsorg behövs, oftast i kombination med tillfällig eller kontinuerlig psykiatrisk och/eller somatisk vård." Samverkan mellan de medverkande organisationerna skulle innebära att kompetens och resurser användes på ett mer effektivt sätt utifrån vad som gynnar målgruppen.

2.2 Organisation

Miltonprojektets organisation utgår från en styrgrupp med uppgift att utse projektledning och i övrigt besluta om finansiering och strategiska frågor kring projektet. I styrgruppen finns representanter från respektive organisation, och dessutom projektledarna.

Vid sidan av styrgruppen finns en referensgrupp vars roll är rådgivande, stödjande men också av vikt för att förankra olika beslut från styrgruppen i respektive organisation. Ingår gör representanter från respektive organisation, men också från berör-

da intresseorganisationer. Till referensgruppen kan ärenden skickas för utlåtanden, men ärenden kan också initieras från referensgruppen till styrgruppen med rådgivande funktion.

Knutet till Miltonprojektet är också ett brukarråd med den beskrivna funktionen att involvera dem i projektprocessen och att de ska kunna sitta med i exempelvis ledningsgrupper och på andra sätt bli hörda i större utsträckning.

2.3 **Aktiviteter**

Miltonprojektet är ett utbildningsinriktat projekt där flera olika utbildningsinsatser kombineras med mötesplatser för personal från olika verksamheter. Insatser initieras enligt organisationen ovan, där projektledare med stöd av styrgrupp och referensgrupp formulerar insatser som ska realisera projektmålen.

Insatserna kan vara sociala aktiviteter som syftar till ökad kontakt mellan personalgrupper som exempelvis Brobygget, studiecirklar i kompetensutvecklande syfte, seminarier och föreläsningar med experter och framtagande av verksamhetskatalog och andra kommunikationsunderlag med kontaktuppgifter till olika verksamheter.

Insatser kan också vara införandet av gemensamma rutiner för verksamheterna som exempelvis mer kontinuerliga telefontider, tekniska hjälpmedel för telefonpassning och utbildning i CAN-skattning.

Det har genom dokumentstudier och intervjuer framgått att inte samtliga planerade aktiviteter blivit genomförda. Bland de aktiviteter som inte genomförts med betydelse för utvärderingen, är det som ovan beskrivs som utfallsområde nr 6, att *de olika organisationernas personalgrupper bör ges ökad kunskap om innehållet i, och intentionerna bakom, aktuell lagstiftning*, som utgått. Denna insats, där personalen från Region Skåne skulle få ökad kunskap om SoL, och kommunens personal om LPT, har inte genomförts i den omfattning som ursprungligen var planerat. Det har dock förekommit liknande utbildningsaktiviteter utanför projektets ram vilket gjort att behovet ej bedömts vara prioriterat.

3. Utfall

I detta avsnitt presenteras utfallet av de aktiviteter som genomförts i projektet. Utifrån de formulerade indikatorerna kan utfallet struktureras enligt åtta områden, vart och ett med vissa aktiviteter kopplade till sig. De åtta områdena kan sammanfattas på följande sätt:

1. Det bör byggas upp en gemensam värdegrund så att personal med bakgrund i den medicinska psykiatrin respektive kommunpsykiatrin kan arbeta tillsammans utifrån ett gemensamt förhållningssätt.
2. Det bör byggas upp en ökad respekt mellan de olika professionerna inom socialtjänsten respektive psykiatrin.
3. Samarbete bör underlättas och på ett tydligare sätt premieras i det dagliga arbetet.
4. Befintliga resurser skall användas mer effektivt.
5. Rutiner bör i ökad utsträckning anpassas utifrån målgruppens behov.
6. De olika organisationernas personalgrupper bör ges ökad kunskap om innehållet i, och intentionerna bakom, aktuell lagstiftning.
7. Personal inom psykiatrin och socialtjänsten bör vara mer lättillgängliga för kollegor och samarbetspartners.
8. Det bör utvecklas en tätare kontakt mellan personalgrupperna.

I följande avsnitt redovisas Rambölls slutsatser gällande de åtta utfallsområdena.

3.1 Gemensam värdegrund

I det första området har tanken varit att bygga upp en gemensam värdegrund, så att personal med bakgrund i den medicinska psykiatrin respektive kommunpsykiatrin kan arbeta tillsammans utifrån ett gemensamt förhållningssätt. Målet är att personal inom de samverkande organisationerna skall uppleva att de har en gemensam värdegrund.

Här kan utvärderarna slå fast att det fortfarande inte finns en helt gemensam värdegrund den medicinska psykiatrin och kommunpsykiatrin emellan. Mer än hälften av respondenterna ser att det idag finns en gemensam värdegrund i viss utsträckning. Därmed inte sagt att glappet mellan värdegrunderna har varit oförändrat. Nära 7 av 10 respondenter upplever att Miltonprojektet i någon eller hög grad har bidragit till en gemensam värdegrund.

Projektet har alltså bidragit till ett närmande av värdegrunder i rätt riktning, men få upplever att den skulle vara helt gemensam. Enligt intervjuerna är det här främst genom det fysiska samtalet och den ökade gemensamma kontaktytan som framstegen skett. En ofta återkommande förklaring till varför skiftande värdegrunder existerar är de berörda verksamheternas olika art. På ytan, uppger en respondent, är förhållningssättet liknande verksamheterna emellan, men i praktiken arbetar man på många olika sätt; med utgångspunkt i det friska, det sjuka eller utifrån klienten,

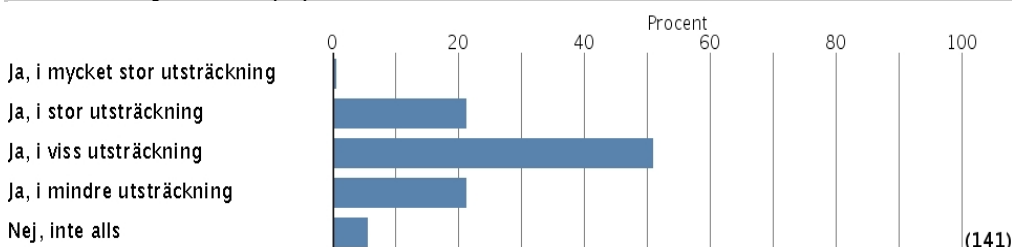
vilket skapar en till synes gemensam värdegrund, som dock sätts på prov så fort två olika verksamheter samarbetar.

3.2 Ökad respekt

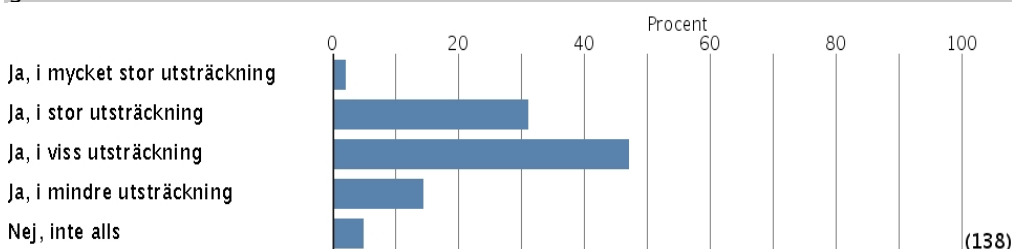
I det andra området eftersträvas något som ligger nära den ovan beskrivna värdegrunden. Målet har varit att bygga upp en ökad respekt mellan de olika professionerna inom socialtjänsten respektive psykiatri. Regelbundna personalundersökningar skall visa på en ökad förståelse och ett *mer respektfullt bemötande* på SVP, inläggningar, utskrivningar, telefonkontakter, och gemensamma möten.

Liksom i det första området om en gemensam värdegrund, upplever respondenterna att det i viss grad finns en ömsesidig respekt professionerna emellan. Det är dock först i det praktiska arbetet kring SVP, inläggningar, utskrivningar, telefonkontakter och gemensamma möten som respondenterna understryker en positiv förändring. Här menar hela 8 av 10 att en gemensam respekt finns i viss eller hög grad (se diagram nedan).

Upplever du att det idag finns en gemensam respekt mellan de olika professionerna inom socialtjänst och psykiatri?



Upplever du att professioner inom socialtjänst och psykiatri idag bemöter varandra med respekt vid exempelvis SVP, inläggningar, utskrivningar, telefonkontakter och gemensamma möten?



Ramböll kan alltså se ett större instämmande när en *ökad respekt* sätts i relation konkreta aktiviteter där parterna samarbetar praktiskt. Här ska fler kontaktytor och ökad personkännedom ses som den viktigaste förklaringen. Att få namn och ansikte på personer liksom kunskap om dessas arbetsvillkor och arbetssituation har skapat en förståelse för varandras arbete. Detta kan förklara varför fler upplever en *ökad*

respekt än en mer *gemensam värdegrund* (område 1). Det senare kan betraktas som något mer strukturellt, djupgående och fundamentalt, vilket därmed troligtvis även tar längre tid att påverka och förändra.

3.3 **Underlättat samarbete**

Samarbete utgör fokus för det tredje studerade området. Ambitionen har varit att samarbete bör underlättas och på ett tydligare sätt premieras i det dagliga arbetet. I denna målsättning finns tre komponenter som legat till grund för studiet av ett underlättat samarbete; *underlättande*, *tydliggörande* och *premierande*.

Premierande av samarbete i det dagliga arbetet är något som är främmande för en stor del av respondenterna. Nästan 9 av 10 svarar att det i viss, i mindre utsträckning eller inte alls premieras. Klart är att det inte finns något utarbetat system för att premiera samarbete. Utifrån intervjuer med personer i ledningsposition understryks ofta vikten av samarbete med andra verksamheter, då det är en nödvändighet och ofta självklarhet för den egna verksamhetens fortgång. Paradoxalt nog uttrycks det på samma gång att samarbete inte får ta tid från andra sysslor som tillhör kärnverksamheten.

6 av 10 upplever att samarbetet har förtydligats genom Miltonprojektet i viss, i hög eller mycket hög utsträckning. Detta tydliggörande av samarbetet genom Miltonprojektet finner återigen sin förklaring i den ökade förståelsen för samarbetspartens situation. Formella relationer har alltid funnits, men sällan använts som de borde. Nu har man en större förståelse för vilka skyldigheter som finns och vem man ska kontakta i enskilda situationer. Det är främst respondenter från Region Skåne som lyfter fram förtydligandet av redan befintliga relationer. Det har alltid funnits krav på ett samarbete, men de intervjuade cheferna menar att det tidigare sällan varit uttalat eller konkret vad detta spelar för roll i det dagliga arbetet.

Förtydligandet av samarbetet är i sig inget mått på ett effektivare samarbete, utan skall snarast ses som en förutsättning. Då den tredje komponenten och tillika områdets huvudpunkt studeras, *underlättande* av samarbete, står det klart att även om ett förtydligande ägt rum, har samarbetet inte underlättats i lika stor utsträckning. Hälften av respondenterna anser att samarbetet inte alls underlättats eller endast i mindre utsträckning underlättats som följd av Miltonprojektet. Det som den andra hälften ändå menar har underlättat samarbetet är den förbättrade kommunikationen, där en ökad diskussion och personkännedom på samma sätt som i tidigare områden, ökat förståelsen och därmed samarbetsförmågan. Här är det företrädare för kommunerna som är mest positiva till utvecklingen. De betonar relationsbyggandet genom gemensamma aktiviteter som främsta orsak till ett underlättat samarbete. Rambölls övergripande bedömning är att samarbetet endast underlättats i begränsad omfattning och att det främst är kommunerna som upplever en förbättring.

3.4 **Effektivt resursutnyttjande**

Det fjärde utfallsområdet berör resursanvändningen. Målet har varit att befintliga resurser bör användas mer effektivt. De indikatorer som har varit av intresse som tecken på effektivt resursutnyttjande, är *minskat antal vård dagar*, *ökad tillgänglighet*

per telefon, minskat dubbelarbete, färre besök av vårddagare samt färre ingrepp av chefer i enskilda ärenden.

Här är Ramböll av uppfattningen att Miltonprojektet inte har bidragit nämnvärt till ett mer effektivt resursutnyttjande. Hälften av respondenterna uppger att resurser idag överlag inte alls används mer effektivt. Framför allt är det utifrån intervjuer med chefer osäkert om Miltonprojektet enskilt skulle ha något att göra med en eventuell resurseffektivitet. De faktorer som där ändå nämns som resursbesparande, är kännedomen och förståelsen för andras verksamheter. Bättre kännedom om en samarbetspartners verksamhet kan exempelvis leda till att klienter oftare blir skickade till rätt plats, vilket givetvis är en betydelsefull form av effektivisering.

Svaren blir dock än mer kritiska mot påståendet om ett mer effektivt resursutnyttjande om vi i det följande studerar varje indikator för sig. Drygt 2 av 10 anser att det genomsnittliga antalet vårddagar har minskat. Flera respondenter som menar att vårddagarna *har* minskat, är dock av uppfattningen att det sannolikt inte har med Miltonprojektet att göra. Det skall dock påpekas att samtliga intervjuade respondenter uppgett att de saknade tillförlitlig statistik gällande vårddagar och att svaren snarast skall ses som en kvalificerad bedömning.

3 av 10 i baspersonalen anser att tillgängligheten per telefon generellt sett har ökat. Bland de intervjuade cheferna finns få uppfattningar om att så verkligen har skett, flera menar istället att den *skulle* ha kunnat öka som följd av att man nu i större utsträckning vet vem man ska ta kontakt med. Detta som en direkt följd av verksamhetskatalogen där kontaktuppgifter och kontaktpersoner förtydligats.

Endast 2 av 10 upplever att dubbelarbetet har minskat. En vanlig uppfattning har här varit att dubbelarbete helt enkelt inte förekommer i respondentens verksamhet eftersom man faktiskt har ett tydligt uppdrag. Möjligheten att genom Miltonprojektet minska dubbelarbetet får därmed anses som begränsad.

1 av 10 upplever att vårddagare gör färre besök nu jämfört med tiden före Miltonprojektet. Här frågar sig många hur Miltonprojektet skulle kunna påverka färre antal besök av vårddagare, och om ett sjunkande antal per automatik innebär ett mer effektivt resursutnyttjande. En person är exempelvis av motsatt uppfattning, dvs. att ett stigande antal besök tyder på en ökad aktivitet och ökat engagemang i verksamheten.

Slutligen anser endast 2 av 10 att chefer nu gör färre ingrepp i enskilda ärenden. Cheferna själva känner inte igen sig i bilden av att de skulle behöva göra ingrepp i enskilda ärenden och frågar sig huruvida detta egentligen är en realitet.

Genomgående för de fem indikatorerna för ett effektivt resursutnyttjande är att få har kunnat besvara dem i intervjuerna. Respondenterna har helt enkelt inte haft informationen eller insikten för att exempelvis kunna avgöra om antalet vårddagar har minskat. Frågor kring huruvida dessa indikatorer är giltiga mått på ett effektivt resursutnyttjande var dessutom frekventa. Men även om indikatorernas legitimitet

på olika sätt kan diskuteras, anser Ramböll att den centrala frågan blir tydligt besvarad då den ställs i mer generella ordalag. 4 av 10 anser nämligen att Miltonprojektet i någon grad har bidragit till att resurser nu används mer effektivt. Denna uppfattning kopplas samman med en ökad strukturering, planering, formalisering av kontakter och personkännedom. I vilken grad dessa har samspelat är dock svårare att svara på. Sammanfattningsvis är det inte mycket som tyder på att Miltonprojektet har bidragit till ett mer effektivt resursutnyttjande.

3.5 **Målgruppsanpassade rutiner**

Det femte området utgörs av målsättningar kring rutiner som i ökad utsträckning bör anpassas utifrån målgruppens behov. Dessa berör främst en ökad och gemensam användning av *CAN-skattning* och *SVP-rutiner*.

Överlag kan sägas att anpassningen till målgruppens behov inte har ökat enligt Ramböll Managements bedömning. Detta är en uppfattning som kan styrkas hos alla parter, också klienterna. 6 av 10 respondenter menar att Miltonprojektet i mindre grad eller inte alls, har bidragit till en ökad anpassning till målgruppens behov. En respondent bland cheferna menar att "seglivade rutiner är bland det svåraste att förändra" och att man genom Miltonprojektet "inte kunnat rå på den rutin och praxis som lever kvar i olika verksamheter". Det går överhuvudtaget inte att finna tydligt stöd för att Miltonprojektet skulle ha bidragit till en ökad anpassning av rutiner till målgruppens behov.

Vad gäller CAN-skattning finns skillnader organisationerna emellan. Bland de tre kommunerna har praktiskt taget alla genomgått utbildning i CAN-skattning, om de inte redan behärskat den. Ser vi till Region Skåne uppger endast 3 av 7 chefer att samtliga i personalen har genomgått utbildningen. I ett fall har verksamheten valt att inte delta. Detta ska ses i ljuset av att utbildningen har genomförts för all personal i de verksamheter där det varit relevant. Där behovet av ytterliggare skattningsverktyg inte funnits, eller där de inte behövs, har utbildningen alltså uteblivit.

SVP-rutiner har undersökts utifrån inskrivningsmeddelande, kallelse till vårdplanering, vårdplaneringen i sig och utskrivningsbesked. Respondenterna uppger liknande svar i de fyra fallen och vi har därför inte funnit det motiverat att redovisa dem var för sig: 6 av 10 menar genomgående att SVP-rutinerna följs, vilket inte är förenligt med målet att SVP-rutiner skall följas i samtliga tillämpliga ärenden.

3.6 **Ökad kunskap om lagstiftning**

Det sjätte området har syftat till kompetensutveckling kring för organisationerna relevant lagstiftning. Avsikten var att ge de olika organisationernas personalgrupper ökad kunskap om innehållet i, och intentionerna bakom, aktuell lagstiftning. Den ökade kunskapen har gällt *kriterierna för LPT* och *kravet på ansökan och utredning enligt SoL*. Utbildningsinsatsen har dock varit begränsad och inga breda satsningar har genomförts kring detta. Utbildningarna var inte särskilt omfattande (endast i arbetsgrupperna som tagit fram dokument) och inga direkta föreläsningar har ägt rum. Det skall dock sägas att det förekommit vissa utbildningsaktiviteter utanför

projektet vilket gjort att behovet därför av projektledningen ej bedömts vara prioriterat.

Resultaten från enkäter och intervju under detta område ska ses i förhållande till insatsens omfattning och det är följaktligen få som uppger att de fått en ökad kunskap om samarbetspartnerns centrala lagstiftning.

3.7 **Ökad tillgänglighet**

Området *ökad tillgänglighet* har syftat till att personal inom psykiatri och socialtjänsten bör vara mer lättillgängliga för kollegor och övriga samarbetspartners. Liksom område 5 om målgruppsanpassade rutiner, finns här enskilda indikatorer som tillsammans ska peka på en ökad tillgänglighet. Genom att all *e-post och telefonmeddelanden besvaras inom ett dygn*, att samtliga *kontaktuppgifter skall finnas samlade*, samt att *kontaktuppgifter kontinuerligt uppdateras*, ska en ökad tillgänglighet utvecklas.

Denna tillgänglighet kan också belysas genom den direkta frågan huruvida respondenten upplever att dennes kollegor och samarbetspartners är mer tillgängliga nu än innan. Här menar drygt 6 av 10 att de i mindre grad eller inte alls upplever dem som mer lättillgängliga. Dessutom upplever de sig själva som oförändrat tillgängliga. Här finns en tydlig skillnad gentemot respondenter på ledningsnivå som överlag ser både sig själva och andra som mer lättillgängliga än respondenter som inte har en ledningsposition. Hälften av cheferna upplever att det skett en förändring, och menar till och med att det är en av Miltonprojektets större förtjänster. Nu vet man hur man ska nå varandra, i vilka sammanhang man kan nå varandra och när i arbetsprocessen man ska ta kontakt med vem. Flertalet anser exempelvis att verksamhetskatalogen gjort både dem själva och andra mer lätta att få tag i på telefon.

Om vi istället studerar de inledningsvis presenterade indikatorerna, finner vi först och främst ett förhållandevis brett instämmande i att all e-post och alla telefonmeddelanden besvaras inom ett dygn, 4 av 10 svarar i hög grad eller i mycket hög grad. Här poängteras dock att det sannolikt inte är en effekt utav Miltonprojektet, utan en princip som kunnat hållas långt innan.

Huruvida samtliga kontaktuppgifter samlas och uppdateras kontinuerligt får mer varierade svar. Rambölls samlade intryck är att det inte finns verksamhetsspecifika system för att samla och uppdatera kontaktinformation, utan att detta helt sköts på en mer central nivå genom verksamhetskatalog, hemsidor och andra register. Just verksamhetskatalogen är en återkommande form för insamling av kontaktuppgifter, och dessutom en uppskattad sådan. Dock finns en tveksamhet från utvärderarnas sida till hur en katalog som uppdateras en gång om året ska kunna kallas för uppdaterad.

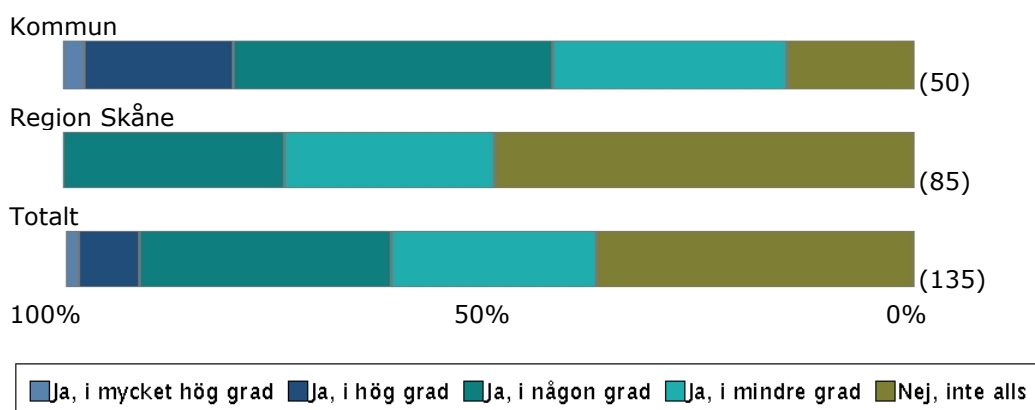
3.8 **Tätare kontakt mellan personalgrupperna**

Det åttonde och sista området som undersökts berör relationer mellan personalgrupperna. Målet har här varit att det bör utvecklas en tätare kontakt mellan personalgrupperna.

En av indikatorerna är i vilken utsträckning som respondenterna har besökt caféet Brobygget. Det har visat sig att 3 av 10 bland baspersonalen och 5 av 10 bland cheferna har besökt caféet Brobygget. Detta relativt låga deltagande är jämnt fördelat bland kommun och Region, med en viss övervikt bland deltagare från kommunen. Här framgår av intervjuer att det funnits skillnader i vem som ansett det relevantt att besöka Brobygget. Flera respondenter antyder att det från ledningshåll varit önskvärt att personalen besökt Brobygget, vilket i de fallen också skett. I andra fall har ingen egentlig mening setts i att besöka Brobygget och det har inte heller yttrats från ledningsnivå, vilket gjort att antalet deltagare från en enskild verksamhet blir beroende av personligt intresse och engagemang.

Även gällande en tätare kontakt mellan personalgrupper i allmänhet, finns en skillnad mellan kommun och Region. Totalt sett uppger 4 av 10 att kontakten blivit tätare. Här anser personal från kommunen att kontakten blivit tätare i långt mycket större utsträckning än Regionen (se diagram nedan).

Upplever du att Miltonprojektet bidragit till en tätare kontakt mellan personalgrupperna?



Några respondenter uppger att det främst är kommunernas personal som kommit närmare varandra genom Miltonprojektet, och att det fortfarande är regionpsykiatri för sig och kommunpsykiatri för sig. Överlag ger också respondenter på ledningsnivå en mer positiv bild än baspersonalen. Bland de förra menar 7 av 10 att kontakten mellan personalgrupperna blivit tätare, bland de senare endast 4 av 10. Cheferna uppger visserligen att ett reellt närmande av verksamheterna inte är att tala om, men att den ökade personkännedom och kontaktytorna genom exempelvis "Psykiatrins dag", fört verksamheterna närmare varandra.

4. Resultat och effekter

I detta avsnitt analyseras huruvida Miltonprojektets aktiviteter och utfall lett fram till det resultat och de effekter som var projektets avsikt.

4.1 Analys av resultat

Redovisningen av de åtta utfallsområdena har visat på olika samarbetsvinster som resultat av samverkansprojektets aktiviteter. Vissa områden har varit mer framgångsrika än andra. Ofta kan det finnas en skillnad i hur man upplever ett samarbete i generella termer, som *ökad respekt*, eller ett samarbete i konkreta fall, som *gemensam respekt i SVP, inläggningar, utskrivningar, telefonkontakter, och gemensamma möten*. Utvärderarnas fråga är, efter att ha sett olika former av upplevda förbättrade samarbeten, vad det förbättrade samarbetet består i.

En ofta återkommande orsak som respondenterna uppger förklarar en ökad respekt, eller ett underlättat samarbete, är den ökade personkännedom och de vidgade kontaktytorna som Miltonprojektet har bidragit till. Verksamhetskatalogen med betydelsefulla kontaktuppgifter, Psykiatrins dag med verksamhetspresentationer och Brobygget med caféverksamhet och föredrag är exempel på insatser som avanonymiserat ansikten och tydliggjort samarbeten bland befintliga samverkansorganisationer. Den främsta samarbetsvinsten kan alltså ses som ett trivialt resultat av Miltonprojektet, men likafullt ett nödvändigt sådant. För att föra verksamheter av en kommuns och Regions storlek närmare varandra ideologiskt såväl som operativt, krävs ett initialt medvetandegörande bland de inblandade som tydliggör relationer och parter.

Men de åtta områdena uppvisar skiftande resultat. En gemensam värdegrund finns inte, men personal och chefer upplever ändå att Miltonprojektet har bidragit till ett närmande av värdegrunderna i rätt riktning. Respondenterna upplever en *ökad respekt* då den relateras till konkreta aktiviteter. Ett förtydligande av samarbetet har också ägt rum, även om det inte alltid underlättat det. I viss mån kan även tätare kontakt mellan personalgrupperna ses, främst från ledningsnivå. Det är inom dessa fyra områden som Ramböll bedömer att Miltonprojektet gjort tydligast avtryck i fråga om önskat utfall. När vi tittar närmare på områdena, ser vi att det är i fråga om de initiala kommunikativa aspekterna som närmandet av verksamheter har skett. Det har helt enkelt skett en förändring av i vilken utsträckning som parterna kommunicerar med varandra och av hur man ser på samarbetet som man deltar i. Det finns en ökad förståelse för motparten.

Bland andra områden är resultaten svagare. Om samarbetet har förtydligats, så har det enligt respondenterna inte underlättats i direkt mening. Miltonprojektet har inte bidragit nämnvärt till ett mer effektivt resursutnyttjande eller till en ökad anpassning av rutiner till målgruppens behov. Givetvis finns respondenter som menar att också dessa områden gett tydliga avtryck, men de är färre och i klar minoritet jämfört med de andra områdena. En närmare studie av nyss nämnda områden tyder på att de

innehåller mål som är aningen mer konkret verksamhets specifika och kräver ett mer genomgripande samarbete än endast ömsesidig förståelse och respekt för motpartens arbetssätt.

Med detta sagt finns det anledning att se Miltonprojektets resultat som en nödvändig men inte tillräcklig utveckling av samarbetet. De nämnda förbättringarna kan ses som mer initiala förutsättningar inför ett fortsatt utvecklingsarbete för samarbete mellan regionpsykiatri och kommunpsykiatri. Ett samarbete som få respondenter tror kommer att bestå om man inte arbetar vidare i organiserad form.

Avslutningsvis vill Ramböll föra in annan viktig aspekt som kan förklara flera av de skillnader som kan noteras mellan region och kommun när det gäller personalens syn på Miltonprojektet. Region Skåne har under projekttiden haft en situation som skilt sig mycket från kommunernas. I regionpsykiatrien har det genomförts en betydande omorganisation, med bland annat byte av chefer samt betydande ekonomisk osäkerhet som följd. Detta i kombination med upplevda risker för nerskärningar av personal har sannolikt påverkat såväl intresset för, som attityden till Miltonprojektet. Kortsiktig organisatorisk osäkerhet är ingen bra miljö när det gäller att väcka intresse hos chefer och personal för långsiktiga utvecklingsprojekt

4.2 **Analys av effekter**

En viktig slutsats när det gäller resultatet av Miltonprojektet är att det lyckats skapa ett bättre samarbete mellan psykiatrien och socialtjänsten – främst vad gäller ökad respekt och tätare kontakter. I denna bemärkelse är projektet att betrakta som framgångsrikt.

En annan fråga är i vilken grad Miltonprojektet varit *effektivt* – det vill säga i vilken grad det uppnådda samarbetet även skapat mer långsiktiga effekter. Att bedöma detta ligger dock utanför uppdraget i denna utvärdering. Det är en medveten prioritering från styrgruppens sida att i första hand lägga utvärderingsresurser på att belysa uppnådda resultat på medellång sikt istället för att belägga orsakssamband mellan Miltonprojektet och mer långsiktiga effekter.

Även om det i den här föreliggande utvärderingen inte är en primär fokus på effekter finns det möjlighet att göra en övergripande analys om huruvida de uppnådda resultaten har *förutsättningar att bidra* till de mer långsiktiga effekterna. De effekter man tänkt att Miltonprojektet ska bidra till har illustrerats i förändringsteorin som fyra effektmål och för vart och ett av effektmålen anges ett antal nyckelfaktorer:

1. Starkare verksamhet inom psykiatrien och socialtjänsten
 - Ökad professionalism
 - Förbättrad arbetsmiljö
 - Stabilare personalförsörjning
 - Kontinuerlig kompetensutveckling
2. Mer effektiv vårdkedja
 - Bättre samordning gentemot externa aktörer
 - Mer realistiska förväntningar från samarbetspartners

3. Ökad kvalitet för klienter, patienter och anhöriga
 - Bättre bemötande
 - Väl avvägda prioriteringar
 - Ökad likabehandling och rättssäkerhet
 - Ökad patientsäkerhet
 - Minskat lidande för enskilda
4. Minskade samhällskonsekvenser
 - Minskat våld och hot i lokalsamhället
 - Bättre utnyttjande av ekonomiska resurser
 - Minskat utanförskap för psykiskt sjuka

Rambölls bedömning är att Miltonprojektet i första hand bidragit till effekter gällande de två första effektmålen, det vill säga *en starkare verksamhet inom psykiatrin och socialtjänsten* samt *en mer effektiv vårdkedja*. Detta beroende på att det förbättrade samarbetet troligtvis hänger tätt samman med nyckelfaktorerna *ökad professionalism* och *förbättrad arbetsmiljö*, respektive *bättre samordning gentemot externa aktörer* och *mer realistiska förväntningar från samarbetspartners*. Dessa faktorer hänger intimt samman med ett förbättrat samarbete och de samarbetsvinster som Ramböll kunnat belägga kan förväntas ha bidragit positivt i dessa delar.

När det däremot gäller de två andra effektmålen; *ökad kvalitet för klienter, patienter och anhöriga* samt *minskade samhällskonsekvenser*, bedömer Ramböll att det finns en lång rad andra faktorer förutom Miltonprojektet som påverkar måluppfyllelsen, vilket i sin tur betyder att effekten av projektet torde vara förhållandevis begränsad i dessa delar.

5. Slutsatser och rekommendationer

I detta avsnitt summeras utvärderingen och Ramböll ger förslag, dels på vad som skulle kunna göras annorlunda om ett liknande projekt genomförs i framtiden, dels vad samarbetsparterna i vilket fall som helst borde göra nu.

5.1 Vad kunde ha gjorts annorlunda?

I följande avsnitt redogörs kortfattat vad som kan vara viktigt att tänka på vid ett eventuellt genomförande av ett liknande projektet i framtiden.

5.1.1 Rimlig tid för att förbereda en projektansökan

En erfarenhet som framkommit vid intervjuerna och som Ramböll anser vara fullt berättigad är att det måste ges rimlig tid från myndigheternas sida för att ge samarbetsparterna tid till en tillräckligt lång process för att förbereda en ansökan. Här har även de lokala politiska nämnderna ett ansvar för att ge verksamheten tillräcklig tid att hitta gemensamma utvecklingsområden, utifrån en gemensam problembeskrivning. I det här fallet var detta inte något politikerna på lokal nivå kunde styra utan ansökningstiden från socialstyrelsen var mycket kort. Ramböll vill dock framhålla att nämnderna bör överväga om det är lämpligt att ansöka om projektmedel för att starta ett samverkansprojekt om ansökningstiden är orimligt kort. Ordentlig förankring på ledningsnivå är nämligen en viktig förutsättning för lyckad samverkan.

Även om det som i detta fall är ont om tid för förberedelser är det angeläget att säkerställa en samsyn på politisk nivå. Om det inte finns tid för detta före ansökningstiden, bör detta likväl vara en prioriterad angelägenhet initialt i projektet.

Genom att ge de samarbetande parterna tillräcklig tid för att hitta fram till en lämplig samarbetsform och gemensamma målsättningar på kort och lång sikt ökar chanserna att genomdriva ett framgångsrikt projekt. Att utveckla en gemensam förändringsteori redan i ansökningssfasen är enligt vad Ramböll erfar ytterligare en god idé i detta avseende.

5.1.2 Tydligare modell för samverkan

Det är Rambölls uppfattning att en starkare förändringsteori hade underlättat genomförandet av projektet. Det som brister i den befintliga förändringsteorin är den svaga kopplingen mellan projektets resultat (*bättre samarbete mellan psykiatri och socialtjänst*) och de önskade effekterna. För utvärderarna är det idag tydligt att det inte nödvändigtvis räcker med ett förbättrat samarbete för att åstadkomma de önskade effekterna (*en starkare verksamhet inom psykiatrin och socialtjänsten, en mer effektiv vårdkedja, ökad kvalitet för klienter, patienter och anhöriga samt minskade samhällskonsekvenser*).

I den här typen av samarbetsprojekt kan det finnas anledning att gemensamt utveckla en mer uttrycklig modell för hur samarbetet skall se ut. För det första kan det vara bra att klargöra vilken grad av samarbete som är önskvärd i förhållande till de

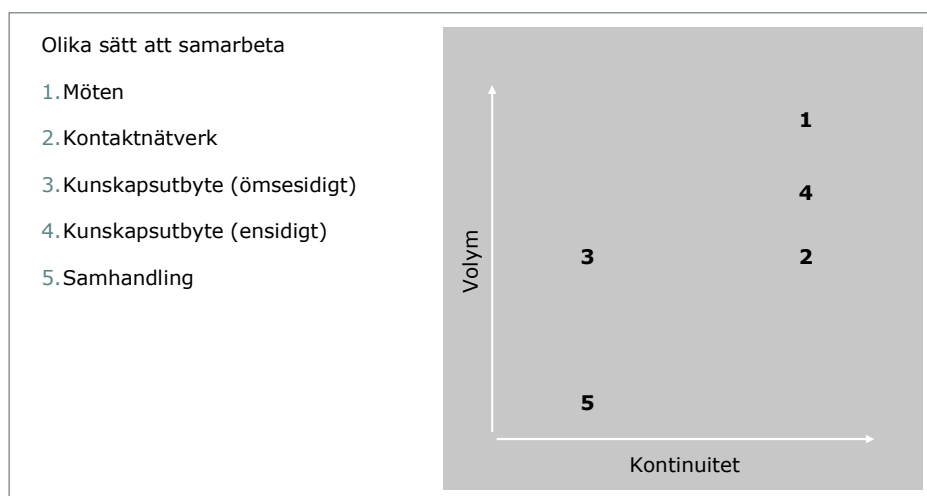
effekter som ska uppnås. Ett sätt att beskriva olika grader av samverkan illustreras i nedanstående figur.

Samhandling	Man agerar som en gemensam aktör gentemot medborgarna Man agerar som en gemensam aktör gentemot andra aktörer
Samverkan	Man samverkar i specifika och konkreta frågor Det är tydligt vad man har att vinna på samverkan Man känner förtroende för varandra Man tycker att den andra parten bjuder till i samverkan
Samsyn	Det finns en gemensam målbild Det finns en samsyn kring viktiga utvecklingsområden Det finns utrymme att diskutera olika handlingsalternativ
Samtal	Det finns ett samtalsforum/arena Samtalen har ett intressant innehåll Någon person är drivande i samtalen Samtalen utgår från aktörernas behov av utveckling

Utmaningen är att enas kring vilken grad av samarbete som är mest lämplig i det aktuella fallet. Beroende på vilken effekt som man vill uppnå med samarbetet kan de olika graderna av samarbete vara mer eller mindre ändamålsenliga. Det är inte alltid som det översta trappsteget (samhandling) är det bästa, ibland är istället insatser för att åstadkomma samsyn fullt tillräckligt eller kanske t.o.m. att föredra.

För att lyckas med ett samarbete i projektform är det nog så viktigt att alla inblandade parter är överens om vilken grad av samarbete man ser framför sig så att inte utvecklingen bromsas av att olika aktörer har helt olika förväntningar.

En annan metod för att hitta rätt i samarbetsprojekt är att göra en tydlig plan för vilka konkreta samarbetsaktiviteter som skall göras – och dessutom vara tydlig med hur ofta och med vilken intensitet dessa aktiviteter skall genomföras. Ett schematiskt exempel på en sådan plan ges i nedanstående figur.



Figur skall bara ses som en illustration av hur olika sätt att samarbeta kan planeras. I detta exempel är det *möten* som är den aktivitet som dominerar i volym och kontinuitet, medan *samhandling* är en aktivitet som inte tar så mkt resurser i anspråk (låg volym) och som dessutom inte är tänkt att vara ständigt återkommande (låg kontinuitet).

Den centrala poängen här är att en mer genomarbetad planering kring samarbetet – vad som skall göras och vad det skall leda till – ökar förutsättningarna att hitta en samarbetsform som verkligen leder mot de uppställda, långsiktiga effektmålen. Rambölls bedömning är att Miltonprojektet kunde ha varit mer tydligt i dessa delar.

5.2 **Vad borde göras nu?**

Ramböll vill betona att Miltonprojektet lyckats åstadkomma små, men ändå betydande resultat i förhållandevis breda personalgrupper. Ambitionen med projektet har hela tiden varit att försöka åstadkomma en förändring på bred front. Till skillnad mot projekt som riktar in sig på att förändra begränsade verksamheter, har Miltonprojektet haft en ambitiös målsättning som omfattar all den personal som arbetar med målgruppen.

Sett utifrån denna ansats menar Ramböll att värdefulla resultat uppnåtts och den stora utmaningen är nu att säkerställa att dessa förändringar blir bestående. Ramböll menar att Miltonprojektet i första hand skall ses som första steget i en lång process och att fortsatta insatser bör inriktas på att stimulera fortsatta kontaktskapande aktiviteter. Att utveckla samverkansrutiner och bilda nya organisatoriska lösningar är förändringar på ett strukturellt plan som också vore önskvärda. Men innan detta sker är det viktigt att fortsätta stimulera de personliga och täta kontakter som byggts upp genom Miltonprojektet – "att hålla bollen i rullning". Alla de aktiviteter som bidragit till att personal från olika organisationer "fått ett ansikte på varandra" och lärt känna varandra, har i utvärderingen visat sig vara av stor betydelse för att sedan kunna ta nästa steg i samarbetet som exempelvis ökad tillgänglighet och ökad respekt för övriga professioner. Genom att fortsätta på den inslagna vägen kommer Region Skåne, Helsingborgs stad, Höganäs kommun och Bjuvs kommun att successivt närma sig de gemensamma, långsiktiga effektmålen - en starkare verksamhet, en mer effektiv vårdkedja, ökad kvalitet för klienter, patienter och anhöriga samt minskade samhällskonsekvenser.

Problem

Bristande samarbete mellan socialtjänst och psykiatri. Verksamheterna försvagas. Vårdkedjorna håller inte. Detta skapar onödigt lidande bland klienter och patienter men drabbar även det övriga samhället.

Bilaga 1 Förändringsteori

