

2012-09-10

En första delutvärdering av

SAMTIDIGT

Ett projekt för samverkan kring barn i utsatta miljöer

Maria Padrón Hernández

Anette Moberg

SAMMANFATTNING

SamTidigt är ett treårigt ESF-finansierat projekt som startade i februari 2012 med mål att samverka kring barn i utsatta miljöer. Projektet inleds med en mobiliseringsfas som pågått sedan projektstart i februari 2012 och avslutas i september samma år då en implementeringskonferens kommer att hållas och projektet går in i nästa fas.

Projektägare är Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) och projektet involverar sju kommuner: Alingsås, Lerum, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö. GR har hittills anställt två projektledare och en informatör inom projektet som arbetar med samordning och processtöd för de sju kommunerna.

Den primära målgruppen för projektet är personal i skola och socialtjänst som arbetar med barn i utsatta miljöer. Varje kommun väljer själv målgrupp (inom kategorin "barn i utsatta miljöer") samt organisation av projektet inom de ramar som projektet ger. Grundtanken är att bilda pilotverkstäder på runt 15 personer som arbetar med ett antal verkliga case för att konkretisera samverkan och formulera metoder och arbetssätt. Enligt projektansökan är det övergripande syftet att *skola och socialtjänst ska ge barn i utsatta miljöer samordnade och samtidiga insatser i tid*.

En första delutvärdering har genomförts som en del i en lärande utvärdering som görs mot slutet av mobiliseringsfasen. Denna första del rapport fokuserar på pilotverkstäderna i varje kommun och deras erfarenheter av mobiliseringsfasen samt tankar inför implementeringsfasen. En fokusgrupp har genomförts med en pilotverkstad i varje kommun. De båda projektledarna på GR har intervjuats tillsammans. Utöver intervjuerna har personal från Contextio deltagit vid möten med pilotverkstäder i två kommuner samt ledningsgruppsmöten.

Delutvärderingen visar att tre kommuner är mycket positiva till projektprocessen hittills medan resterande fyra kommuner har blandade upplevelser.

Överlag är man i pilotverkstäderna mycket nöjda med processtödet och det case-baserade arbetssättet. De kommuner som är nöjdast och upplever projektprocessen som snabb och god är de som känner en direkt koppling mellan arbetet i projektet och det konkreta arbete som görs med målgruppen. Ordet "konkret" är det som används av dessa kommuner när de pratar om sitt arbete. Samtalen kring verkliga case hjälper också till att skapa kunskap om varandras arbetsområden, roller och ansvar. Det case-baserade arbetssättet och processtödet framträder med andra ord som framgångsfaktorer.

Flera av de fokusgruppsdeltagare som har övervägande goda erfarenheter av mobiliseringsfasen uttrycker att projektet ses som viktigt av beslutsfattare och chefer i kommunen vilket ger deltagarna möjlighet och motivation att prioritera arbetet i pilotverkstäderna. Även detta måste ses om en framgångsfaktor hos vissa kommuner och ett förbättringsområde för vissa andra.

De fyra pilotverkstäder som har blandade upplevelser av mobiliseringsfasen pratar om en viss osäkerhet och otydlighet – speciellt med avseende på implementeringsfasen som snart påbörjas. Delutvärderingen pekar på detta som ett tecken på att ytterligare förankringsarbete är nödvändigt inte bara gentemot chefer utan också gentemot pilotverkstäderna. Lösningen kan eventuellt ligga i den vilja till regional samverkan som delrapporten visar finns hos pilotverkstäderna. Projektets kommungemensamma arbete börjar i och med implementeringsfasen och det finns planer på

gemensamma konferenser, en seminarierie, ett chefsnätverk och ett internationellt utbyte. Detta kan tjäna till att ett regionalt sammanhang skapas som potentiellt kan bli en stark framgångsfaktor.

Tre utmaningar som framkommit i fokusgrupperna är svårigheter vad gäller att inkorporera andra projekt/handlingsplaner inom ramen för det större projektet, frågor kring sekretess samt svårigheter med att jobba med familjehemsplacerade barn (bland annat på grund av få case och att barnen ofta placeras i andra kommuner). Här rekommenderas att man inom projektet skapar ett lärande kring hur dessa frågor kan och bör hanteras framöver i detta och liknande projekt.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
BAKGRUND	5
Utvärderingen	6
Metod	6
BESKRIVNING AV PROJEKTET OCH PROJEKTPROCESSEN	7
RESULTAT.....	10
Ett projekt, sju kommuner	10
Case-metodik.....	10
Projektprocessen hittills	11
Processtöd	13
Tankar inför implementeringsfasen	13
Avbrutet samarbete	13
DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN	15
Framgångsfaktorer	15
Utmaningar.....	16
Förbättringsområden	16
Måluppfyllelse i mobiliseringsfasen	17
KÄLLOR	18

BAKGRUND

SamTidigt är ett treårigt ESF-finansierat projekt som startade i februari 2012 med mål att samverka kring barn i utsatta miljöer. Projektet inleddes med en mobiliseringsfas som pågått sedan projektstart i februari 2012 och avslutas i september samma år då en implementeringskonferens kommer att hållas och projektet går in i nästa fas som man inom projektet valt att kalla implementeringsfas¹.

Projektägare är Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) och projektet involverar sju kommuner: Alingsås, Lerum, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö. GR har hittills anställt två projektledare och en informatör inom projektet som arbetar med samordning och processtöd för de sju kommunerna. Den primära målgruppen för projektet är personal i skola och socialtjänst som arbetar med barn i utsatta miljöer.

SamTidigt kan ses som en i raden av satsningar som idag görs på samverkan kring barn i utsatta miljöer. Som ett exempel kan nämnas att Sveriges kommuner och landsting tillsammans med Socialstyrelsen slutit en överenskommelse om att under perioden 2012 till 2014 fokusera på barns och ungdomars psykiska hälsa. För de kommuner som deltar i SamTidigt blir projektet med andra ord ett sätt att arbeta i enlighet med detta fokus.

Inom SamTidigt utgör varje kommun ett delprojekt som i sin tur kan vara indelat i olika undergrupper där samverkan mellan socialtjänsten och skolan sker. Varje kommun väljer själv målgrupp (inom kategorin "barn i utsatta miljöer") samt organisation av projektet inom de ramar som projektet ger. Grundtanken är att bilda pilotverkstäder på runt 15 personer. Dessa pilotverkstäder är själva målgruppen för projektet och de arbetar med ett antal verkliga case för att konkretisera samverkan och formulera metoder och arbetssätt. Implementeringsfasen innebär att pilotverkstäderna växlar upp från 15 till runt 100 personer i varje kommun. Varje kommun har ett kompetensutvecklingskonto om 500.000kr som man kan använda inom projektet.

Enligt projektansökan är det övergripande syftet att *skola och socialtjänst ska ge barn i utsatta miljöer samordnade och samtidiga insatser i tid*. Samma dokument lägger projektets övergripande mål på fyra olika nivåer. För det första ska barnen i projektet se sitt värde, klara skolan och ingjutas framtidstro. För det andra ska den personal som är målgruppen känna en ökad arbetstillfredsställelse. För det tredje ska de organisationer som håller i arbetet bli lärande organisationer som arbetar utifrån forskning, erfarenhet och barnens bästa. Slutligen ska skola och socialtjänst tillsammans leverera rätt insatser och service i rätt tid och därigenom optimera användningen av sina resurser.

Detta är en första delrapport i en lärande utvärdering som görs mot slutet av mobiliseringsfasen. Rapporten fokuserar på pilotverkstäderna i varje kommun och deras erfarenheter av mobiliseringsfasen samt tankar inför implementeringsfasen. Enligt projektansökan är målet för mobiliseringsfasen att en projektplan ska vara fastställd och förankrad i de deltagande kommunerna. Indikatorer på detta är enligt samma källa:

1. Projektplan finns
2. Projektgruppens upplevelse av projektorganisationen

¹ Dvs. det man vanligtvis kallar genomförandefas.

3. Projektdeltagarnas uppfattning om behovet av projektet

Utvärderingen

Contextio Ethnographic AB fick i maj 2012 uppdraget att genomföra en lärande utvärdering av projekt SamTidigt där utvärderaren följer projektet under projekttiden och kontinuerligt återkopplar resultat till ledningsgrupp och andra berörda parter. Uppdraget gäller två delrapporter samt en resultatanalys i form av en slututvärdering. Denna första delrapport fokuserar som redan nämnts på pilotverkstäderna i de olika kommunerna. Med andra ord är punkt 3 ovan – ”Projektdeltagarnas uppfattning om behovet av projektet” – fokus för utvärderingen.

Metod

De metoder för datainsamling som använts har varit kvalitativa. En fokusgrupp har genomförts med en pilotverkstad i varje kommun och de båda projektledarna på GR har intervjuats tillsammans. Kungsbacka kommun lämnade projektet under mobiliseringsfasen och en intervju med en berörd chef och en delprojektledare har genomförts. Alla intervjuer har spelats in och sedan transkriberats. Citaten har redigerats minimalt och enbart i syfte att öka läsförståelsen.

Utöver intervjuerna har personal från Contextio deltagit vid möten med pilotverkstäder i två kommuner samt ledningsgruppsmöten. Dessutom har vi haft kontinuerlig kontakt med projektledarna.

En viktig begränsning utgörs av intervjuernas natur och tidpunkten för materialinsamlandet. Det rör sig om korta fokusgrupper om 30 minuter med en relativt stor grupp människor – ofta över tio personer. Detta gör att volymen material som genererats är relativt liten. Dessutom sker materialinsamlandet redan i mobiliseringsfasen då många av de intervjuade känner att de ännu inte hunnit speciellt långt i arbetet och därför inte har så mycket att säga. För vissa pilotverkstäder var fokusgruppen bara det tredje tillfället då de träffades. Delrapporten bör ses som en tidig temperaturmätning för att ge en skiss av hur långt de olika kommunerna nått i sitt arbete och skapa underlag för ett lärande kring framgångsfaktorer och utmaningar i mobiliseringsarbetet i den här typen av stora regionala projekt. Fokus har varit på hur pass förankrat projektet är i de olika kommunerna.

BESKRIVNING AV PROJEKTET OCH PROJEKTPROCESSEN

Kapitlet baseras främst på projektansökan, en intern avstämningsrapport samt intervjuer.

SamTidigt är ett projekt som verkar på flera olika nivåer. Ur projektägarens perspektiv är målgruppen personal i skola och socialtjänst som på olika sätt arbetar med barn i utsatta miljöer i sju olika kommuner. Projektet handlar ur det perspektivet om att ge dessa personer nya metoder och möjligheter för samverkan samt om att skapa förutsättningar för de sju kommunerna att lära av varandra. Det finns, från GR:s sida, en stor flexibilitet och lyhördhet inför varje kommuns förutsättningar och önskemål vad gäller att forma det konkreta arbetet. Samtidigt finns ett ramverk som definierar projektet och som kommunerna måste hålla sig inom. Två viktiga grundbultar är att skolan är arenan för arbetet och att man arbetar med verkliga case.

I de enskilda kommunerna ser perspektivet lite annorlunda ut. För medlemmarna i pilotverkstäderna är målgruppen barn i någon typ av utsatt miljö (vi återkommer till de konkreta målgrupperna som kommunerna valt att jobba med) och arbetet går ut på att samverka i en eller flera pilotverkstäder för att utforma strategier och arbetssätt kring barnen. För deltagarna är den bild man har av projekt SamTidigt i mångt och mycket begränsat till pilotverkstäderna och tanken om de övriga sex kommunerna som ingår i projektet är ganska frånvarande. Under mobiliseringsfasen har man framförallt ägnat sig åt att strukturera upp arbetet i olika grupper och fattat beslut kring deras olika medlemmar och arbetsuppgifter samt valt ut målgrupp och konkreta case.

I Alingsås har de valt att jobba med två målgrupper, dels familjehemsplacerade barn och dels barn med hög frånvaro i två av kommunens skolor. De har format en pilotverkstad per berörd skola som med jämna mellanrum samlas i en gemensam pilotverkstad. Hittills har de jobbat med två fall: ett barn från varje skola och målgrupp. En lokal styrgrupp bestående av fem chefer finns och en lokal projektledare har anställts på 25 procent.

I Lerum har de valt familjehemsplacerade barn som placerats av Lerum i Lerum och som går på en specifik skola. Hittills har de arbetat med ett fall. Vid intervjutillfället (maj 2012) var de ännu inte klara över hur organisationen i olika grupper skulle se ut men två tjänster om 20 procent skulle tillsättas för att driva projektet lokalt.

I Mölndal har de valt att arbeta med barn med normbrytande beteende i två olika skolor och nio case har valts ut. Planen är att utöka arbetet med ytterligare två skolor till hösten. Mölndal har en pilotverkstad och de har anställt en projektledare samt avsatt tid för en rektor och en koordinator att jobba med projektet.

I Partille har de huvudsakligen valt att jobba med familjehemsplacerade barn som placerats av Partille i någon annan kommun. Eftersom det är en liten grupp barn och delprojektet dessutom inte kan samarbeta med de aktuella skolorna (som ju finns i en annan kommun) har de även valt att arbeta med "barn i socialt utsatta miljöer". De har hittills arbetat med ett case (familjehemsplacerat) och har två andra case (barn i socialt utsatt miljöer) som man ska jobba med till hösten. De har valt att organisera sig i en pilotverkstad med en kärngrupp av utförare samt chefer som är med vid behov. En lokal projektledare är anställd på 10 procent och delprojektet har en lokal styrgrupp.

I Stenungsund är målgruppen barn med normbrytande beteende. I kommunen arbetar alla skolor med tre olika projekt/handlingsplaner: ELOF som rör olovlig frånvaro; Västbus som rör samverkan

kring barn och ungdomar med psykisk, psykiatrisk och social problematik; samt Skifo som rör samverkan mellan skola och socialtjänst för barn i årskurs 7-9. De har valt att arbeta med alla tre projekt/handlingsplaner inom ramen för SamTidigt och valt ut tre skolor. SamTidigt blir då ett paraply där dessa tre skolor och de arbetsgrupper som arbetar med de ovanstående projekten kan samverka. De har valt att organisera sig i en pilotverkstad där personal med beslutsfattande och samordnande uppdrag ingår och en arbetsgrupp där utförare ingår. Arbetet med case har ännu inte kommit igång. En lokal projektledare har anställts på 20 procent.

På Tjörn är målgruppen elever med hög frånvaro på två skolor och har valt ut åtta case att arbeta med. Precis som i Stenungsund har de valt att arbeta med handlingsplanen ELOF inom ramen för SamTidigt. De har en pilotverkstad på varje skola och en större grupp där båda pilotverkstäderna ingår. Den större gruppen samlas när processtödet i form av projektledarna från GR finns med medan de mindre grupperna träffas oftare. En projektledare på 20 procent har knutits till projektet.

På Öckerö arbetar de med barn till föräldrar med psykosocial problematik och de har börjat arbetet med tre case. Här har delprojektet bildat en lokal styrgrupp om tre personer i chefsposition som samordnar och sammankallar pilotverkstaden. Pilotverkstaden har som uppgift att starta nya fall och forma arbetsgrupper där de personer som kommer att jobba med varje enskilt fall ingår. Den lokala styrgruppen, pilotverkstaden och de olika arbetsgrupperna ska träffas i en storgrupp ett par gånger per termin.

Vad gäller kompetensutvecklingskontona har några kommuner ännu inte beslutat sig för vad de ska använda pengarna till. De som kommit längre i sitt arbete har alla kommit fram till samma användningsområden: frigörande av personal som kan leda eller koordinera projektet samt kompetensutveckling i form av inköp av litteratur, föreläsningar och/eller utbildningar.

Tabellen på nästa sida sammanfattar data om de olika kommunerna. Notera att det inte finns någon koppling till de olika aspekter som tas upp i tabellen och pilotverkstäderna upplevelser av projektet – tabellen syftar bara till att skapa en överblick över hur man valt att lägga upp sitt delprojekt i de sju kommunerna.

	Målgrupp	Antal case	Andra handlingsplaner ²	Antal pilot-verkstäder & arbetsgrupper	Lokal projektledare	Lokal styrgrupp
Alingsås	Familjehems-placerade & elever med hög frånvaro	2	Nej	3	Ja, på 25 %	Ja
Lerum	Familjehems-placerade	1	Nej	- ³	Ja, två tjänster om 20 %	?
Mölnadal	Barn med normbrytande beteende	9	Nej	1	Ja, på ? %	?
Partille	Familjehems-placerade & barn i socialt utsatta miljöer	1	Nej	1	Ja, på 10 %	Ja
Stenungsund	Barn med normbrytande beteende	0	Ja	2 ⁴	Ja, på 20 %	Pilotverks. samlar beslutsfattare
Tjörn	Elever med hög frånvaro	8	Ja	3	Ja, på 20 %	
Öckerö	Barn till föräldrar med psykosocial problematik	3	Nej	5	Nej	Ja

² Syftar till om man inom ramen för SamTidigt valt att jobba med sedan tidigare påbörjade projekt, handlingsplaner eller metoder.

³ Lerum var vid materialinsamlandet inte färdiga med organiserandet av projektet i olika grupper.

⁴ Dessa är kopplade till arbetsgrupper i tre skolor som arbetar med de tre projekten/handlingsplanerna.

RESULTAT

Kapitlet bygger på fokusgrupper med pilotverkstäderna och projektledarna.

Ett projekt, sju kommuner

SamTidigt bygger på tanken om ett projekt som samtidigt genomförs i sju kommuner. Ur projektledarnas perspektiv ser man att det ger ett mer gediget lärande. När varje kommun väljer att lägga upp arbetet och lösa problemen på olika sätt kan man lättare dra övergripande slutsatser. Det är ett synsätt som delas av pilotverkstäderna. Som en medlem i en pilotverkstad uttryckte det:

De andra kommunerna har ju inte samma projekt som vi utan de jobbar ju med andra så vi kan ju få andra infallsvinklar på andra grejer som vi kanske ska jobba vidare med.

I alla fokusgrupper uttrycker deltagarna att det ska bli spännande att träffa de andra kommunerna och höra hur arbetet ser ut hos dem. De ser projektet som ett tillfälle att lära av varandra. Kommunerna är relativt små och antalet case man jobbar med är som vi redan sett ibland väldigt reducerat. Att då kunna ta del av arbetet i sex andra kommuner gör att man får tillgång till mer erfarenheter, lärande, idéer, metoder och perspektiv. I och med att alla inte valt samma målgrupp blir det också ett sätt att få tillgång till metoder kring andra målgrupper. I två fokusgrupper nämns också ekonomiska incitament; genom att flera kommuner deltar i ett och samma projekt har man större ekonomiska resurser att ordna gemensamma fortbildningstillfällen. I några fokusgrupper nämner deltagarna också att gemensamma arbetssätt kring, eller åtminstone ett gemensamt fokus på, målgruppen är en vinst – speciellt eftersom många barn och ungdomar idag flyttar mellan kommuner. Några menar också att projektet öppnar upp för nya kontakter i andra kommuner och kanske möjligheter till framtida nätverk. Det finns med andra ord en stor vilja och potential för regional samverkan och utveckling.

Bara en fokusgrupp nämner en nackdel. I och med de många kommunerna blir projektet stort och, ur de enskilda kommunernas perspektiv, svårt att överblicka. I fokusgruppen ges uttryck för en viss oro över att arbetet med att forma projektet och upplägget tar tid från det faktiska arbetet med barnen.

Sammanfattningsvis kan sägas att de allra flesta är positiva till tanken på att projektet förs i flera olika kommuner samtidigt och ser många vinster med det – framförallt vad gäller erfarenhetsutbyte. Projektet har med andra ord stor potential för regional samverkan.

En utmaning som identifieras av projektledarna är att hitta balansen mellan anpassningsförmåga till kommunernas förutsättningar, behov och önskemål å ena sidan och projektets mål och ramverk å andra sidan. Som redan nämnts ovan definieras de båda grundbultarna i projektansökan och av projektledarna som a) att skolan är arenan för arbetet och b) att man arbetar med verkliga case. Vi ska nu gå över och se på hur de olika pilotverkstäderna förhåller sig till case-metodiken.

Case-metodik

Alla pilotverkstäder som kommit igång med case-metodiken är mycket positiva. De upplever att det är bra när arbetet är ”verkligt” och att det gör att strategier och arbetssätt blir konkreta och tydliga. I en fokusgrupp nämns också att de genom att arbeta med verkliga fall slår två flugor i en smäll, man utarbetar generella metoder samtidigt som man utformar konkreta åtgärder för just den individen:

Det är bra att ha konkreta elever att prata om för då hittar man inte bara en modell utan man gör även något bra under tiden som man ändå varit tvungen att göra.

Olika medlemmar i pilotverkstäderna nämner också att personal från skola så väl som socialtjänst genom casen får insikter i varandras arbetssätt, perspektiv och möjliga dilemman. En annan positiv aspekt är att casen sammanlänkar frågor om individ och samhälle och pekar på barnens hela situation.

Enligt projektansökan ska varje kommun jobba med ungefär tio case. Som framgått tidigare ligger de allra flesta långt under den siffran och två kommuner har överhuvudtaget inte kommit igång med att arbeta med case. Vissa av de pilotverkstäder som har få fall ser det som ett problem, speciellt som arbetet ska utmynna i mer generella metoder. Andra pilotverkstäder ser det som att man i början vinner på att hålla arbetet i liten skala. Projektledarnas syn på det hela är att ett litet antal case inte är ett problem inledningsvis så länge antalet case utökas under projekttiden. De menar att ett snittantal på tio case per kommun totalt i projektet är viktigt för att få en gedigen grund för metodutveckling.

Familjehemsplacerade barn framhålls av projektledarna som en svår målgrupp. Dels beror det på att det rör sig om ett litet antal barn och dels handlar det om att de sällan placeras i den egna kommunen. Väljer kommunen att arbeta med barn placerade av den egna kommunen blir samarbetet med skolan svårt eftersom den då ofta tillhör en annan kommun.

Ytterligare en svårighet med case-metodiken är frågor om sekretess och samtycke. Skolan och socialtjänsten har olika regler att följa. När det gäller barn i grundskolan med hög frånvaro ger skolplikten ett lagligt utrymme att arbeta inom. För andra målgrupper är frågan mer komplicerad och har upptagit en stor del av mobiliseringsfasen i vissa kommuner. I vissa fall löses frågan genom att be om samtycke från målshavare och/eller avidentifiera fallen. I små kommuner har det funnits en oro över att alla vet vilket barn det gäller trots avidentifiering och diskussioner om vilka i pilotverkstaden som ska jobba med de olika fallen har förts.

En annan utmaning är att arbetet med case gör pilotverkstäderna beroende av de personer som "äger" och har kunskap om fallen. De måste vara en del av gruppen och vara närvarande vid mötena. Metoden kräver, med andra ord, att pilotverkstäderna är mycket verksamhetsnära och att deltagande prioriteras. Behovet av att samla personal som finns kring barnet för med sig vissa komplikationer. Vad gäller lärare har det till exempel visat sig svårt att få med dem i pilotverkstäderna. När man jobbar med många case kan pilotverkstäderna även bli mycket stora då barnen kan komma från olika skolor och ha olika handläggare etc.

Projektprocessen hittills

Pilotverkstäderna har blandade erfarenheter av hur projektprocessen gått hittills. Alingsås, Öckerö och Tjörn är mycket positiva. Gemensamt för dem är att de upplever att arbetet mycket snabbt blivit konkret genom case-metodiken. Flera deltagare i pilotverkstäderna i dessa tre kommuner talar om att arbetet direkt blivit *hands on*, att de gått direkt på hur-frågorna:

Jag tänker att det handlar om hur-frågorna med en gång. Hur gör vi? Att det är så hands-on. Vi är duktiga på just det här med teorierna, hur man ska tänka, men hur gör vi nu då i detta konkreta fall. Och att vi får sitta med socialförvaltningen och prata med expertisen här tror jag är väldigt kreativt och utvecklande.

Det ger engagemang och en känsla av att alla jobbar mot samma mål. Som en av deltagarna uttrycker det:

Jag tror att det handlar om att vi fokuserar på barnet som vi alla känner och som vi bryr oss om.

Dessa tre pilotverkstäder talar också om att mötet mellan skola och socialtjänst kring de konkreta casen gjort att de lärt sig om varandras verksamheter, arbete, roller och uppdrag. I mötet finner deltagarna kraft, stöd och inspiration och flera deltagare uttrycker att de nu, på ett annat sätt än tidigare, är medvetna om de andras arbete.

Ytterligare en sak som nämns av de tre kommunerna är en känsla av att arbetet i projektet prioriteras och att närvaron vid mötena är hög. En deltagare relaterar det till att projektet är väl förankrat uppåt:

Det är skönt att det prioriteras från samtliga enheter och att alla dyker upp och jobbar med samma sak. Det brukar vara lite svårt att få till sådana här möten annars men här prioriterar alla detta i almanackan.

En annan nämner engagemanget som en viktig faktor:

Det känns inte som att vi kommer för att vi måste utan alla vill det här.

Men alla kommuner har inte samma positiva upplevelse av projektprocessen. Stenungsund, Partille, Mölndal och Lerum talar om att arbetet gått långsamt. Gemensamt för tre av dem är att de uttrycker en känsla av otydlighet och att de famlar i sitt arbete. Deras situation och förutsättningar skiljer sig en del åt och för att skapa ett lärande kring vilka faktorer som kan påverka arbetet under mobiliseringsfasen gör vi här en mer detaljerad genomgång av varje kommun.

Lerum hade vid tidpunkten för fokusgruppen ännu inte format någon pilotverkstad. De upplever en otydlighet vad gäller uppdrag och organisation och en känsla av att mycket tid gått förlorad. Projektledningen och GR upplevs som långt bort och deltagarna i fokusgruppen menar att det är svårt att veta vem man ska vända sig till där. Slutligen betonas att det är viktigt att få utrymme i sin tjänst till att träffas.

Stenungsund har ännu inte börjat arbeta med case. De liknar projektprocessen vid "en berg-och-dal-bana som aldrig tar slut". Man upplever att inget händer mellan mötena och att man då förlorar den energi man fått. Ambitionen att få in tre modeller/handlingsplaner, som även de är nya, i SamTidigt gör att arbetet upplevs som tidskrävande och svårt samtidigt som man inte kan ha alltför många projekt på gång samtidigt. Det arbetet har också tagit tid från arbetet med case och bristen på koppling till handling upplevs som frustrerande.

Partille började nyligen jobba med case och uttrycker att det först i och med det bildades en samsyn kring projektet och arbetet. Man hoppas därmed ha kommit igång och ha avslutat en startsträcka som upplevts som lång.

Mölndal har å sin sida bildat en pilotverkstad och börjat jobba med flera case. Här uttrycker deltagarna i pilotverkstaden att problemet är dålig närvaro vid möten och att man borde prioritera arbetet i projektet och hitta en känsla av att det är viktigt. Projektet upplevs också som stort och något otydligt.

Processtöd

Alla pilotverkstäder är mycket nöjda med det processtöd som projektledarna från GR erbjuder och betecknar det som kompetent och inspirerande. De upplever det som positivt att projektledarna håller ihop mötena, strukturerar upp dem och leder arbetet framåt. Det underlättar också att de tar hand om formalia som ordförandeskap, dagordning, dokumentation och ett hållande av tiden så att deltagarna i pilotverkstaden blir fria att ägna sig åt sitt arbete. I pilotverkstäderna är arbetet fokuserat på den egna kommunen och de case man jobbar med så projektledarna bidrar med en blick utifrån och länk till projektet i stort och de övriga kommuner som ingår i det:

De [projektledarna] har ju det större perspektivet på hela projektet, medan jag upplever att det blir ett väldigt individfokus på de här eleverna, och det ska det givetvis vara. Men man får inte till sig tanken med projektet så mycket. För min del handlar det större projektet just om det här med att hitta metoderna och jag kan personligen känna att – var tog det vägen? – ibland på mötena.

På så sätt blir det också en trygghet i att projektledarna ser till så att varje kommun håller sig inom ramarna för projektets mål och syften. Blicken utifrån sätter också lite press på pilotverkstäderna. Som en deltagare uttrycker det: "man kan inte komma till GR och säga 'vi gjorde ingenting'!"

Den kritik som framförs har att göra med att växlingar mellan att projektledarna deltar i möten ensamma eller tillsammans kan bidra till en instabilitet i de pilotverkstäder som ännu inte har en tydlig gruppkonstellation. En pilotverkstad uttrycker också ett önskemål om att snabbare få tillgång till den dokumentation som görs

Tankar inför implementeringsfasen

Vid intervjutillfället (maj 2012) verkar de flesta kommuner ha satt upp ett datum för den implementeringskonferens där projektet ska växla upp till 100 personer per kommun. Fokusgrupperna visar dock att det råder en osäkerhet hos alla pilotverkstäder⁵ kring vad implementeringsfasen innebär och vad som förväntas av dem. En fråga som nämns i två fokusgrupper är om man förväntas bjuda in "hundragruppen" att delta i arbetet eller om man där och då ska presentera en färdig metod. Flera uttrycker att de inte känner sig redo för implementering och att frågan om vad det innebär ännu inte diskuterats i gruppen.

Avbrutet samarbete

Kungsbacka kommun var från början med i SamTidigt men i juni 2012 avslutades samarbetet. Ur projektledarnas perspektiv belyser erfarenheten från Kungsbacka en motsättning i projektet som redan nämnts ovan: den svåra balansgången mellan att vara flexibel gentemot kommunernas förutsättningar och tankar och samtidigt behålla grundtanken med SamTidigt. Kungsbacka valde att inkludera sitt projekt Framtid i SamTidigt. Som vi redan sett ovan har flera kommuner valt att inom SamTidigt arbeta med sedan tidigare initierade projekt, arbetsmodeller eller handlingsplaner. I Kungsbacka upptäckte man under mobiliseringsfasen att tidigare upplägg och tankar kring hur man skulle jobba inom Framtid inte var kompatibla med den ram som SamTidigt satte upp för arbetet inom projektet. I en intervju med en enhetschef och en lokal projektledare i Kungsbacka framkommer att man från det lokala projektet till en början välkomnade SamTidigt och såg att ett deltagande där kunde tillföra mycket till Framtid. Med tiden uppstod dock frågor och oklarheter,

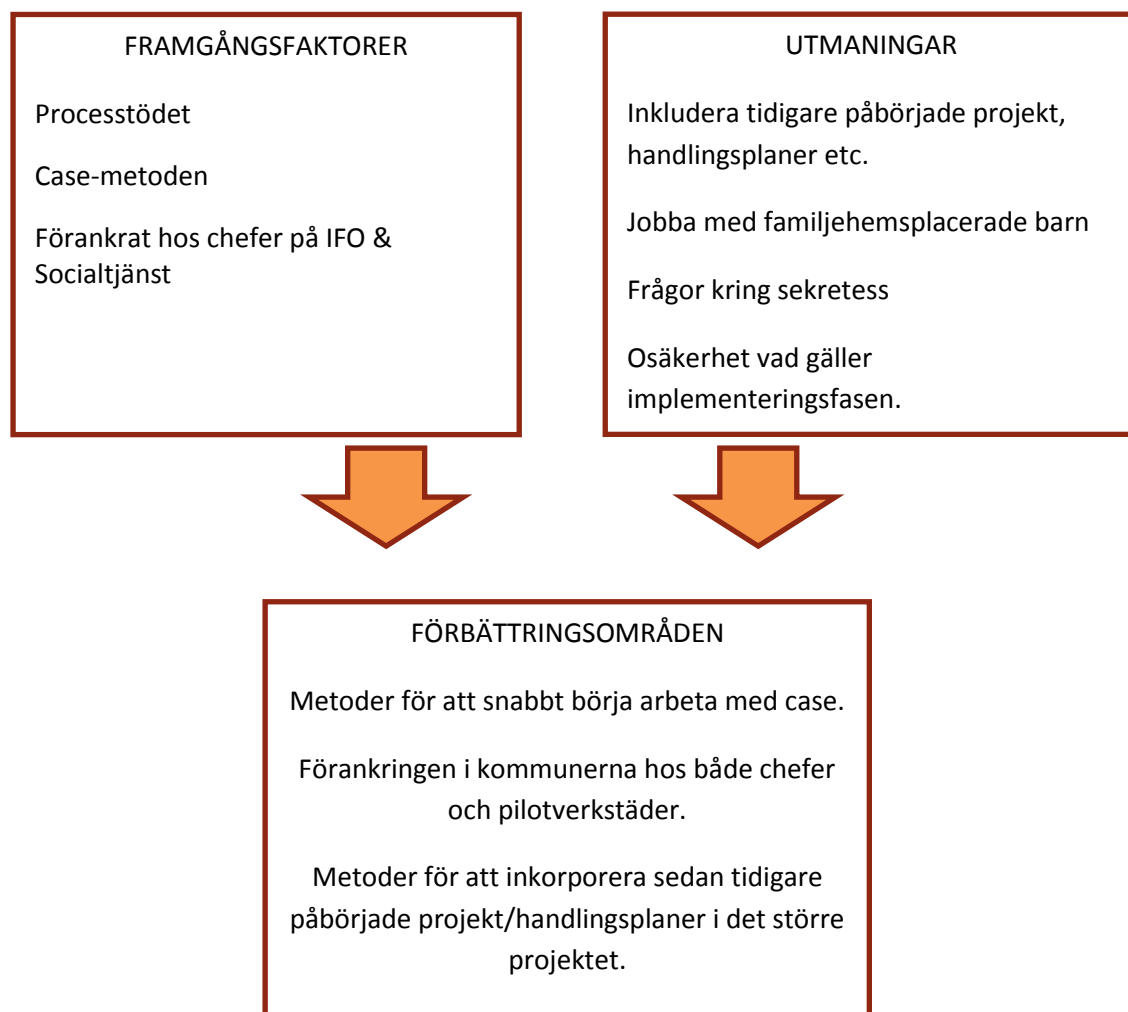
⁵ Med reservation för Öckerö där frågan inte togs upp i fokusgruppen.

bland annat vad gällde sekretess och pilotgruppens sammansättning och uppgift, som man inte tyckte sig få något tydligt svar på och man upplevde arbetet med SamTidigt som ett merarbete som det inte fanns utrymme för inom de lokala tjänster som tillsatts för Framtid. Liksom i andra fall där man valt att arbeta med familjehemsplacerade barn visade det sig också att det inte fanns tillräckligt många case i kommunen.

Med andra ord kan man se att flera av de problem som upplevts i andra kommuner sammanstrålar i Kungsbackas erfarenhet av SamTidigt vilket lett till att samverkan avbrutits.

DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Här presenteras utvärderingens resultat samt förslag på förbättringsområden vilka man bör diskutera. Observera att inte alla förbättringsområden är relevanta för alla kommuner. Nedan följer en sammanfattande bild över framgångsfaktorer, utmaningar och förbättringsområden följt av en förklarande analys.



Framgångsfaktorer

Denna första utvärdering visar att man i pilotverkstäderna är mycket nöjda med **processtödet** och **det case-baserade arbetssättet**. Det är svårt att veta om det är en välfungerande samverkan som gör att vissa kommuner snabbt kommer igång med sina case eller om det tvärt om är själva case-arbetet som leder till en välfungerande samverkan och det engagemang som gör arbetet i pilotverkstäderna lustfyllt och lärorikt. Klart är att de kommuner som är nöjdast och upplever projektprocessen som snabb och god är de som känner en direkt koppling mellan arbetet i projektet och det konkreta arbetet med den målgrupp man valt. Ordet "konkret" är det som används av dessa kommuner när man pratar om sitt arbete. Samtalen kring verkliga case hjälper också till att skapa kunskap om

varandras arbetsområden, roller och ansvar. Det case-baserade arbetssättet och processtödet framträder med andra ord som framgångsfaktorer.

Flera av de fokusgrupper som har övervägande goda erfarenheter av mobiliseringsfasen uttrycker att **projektet ses som viktigt av beslutsfattare och chefer i kommunen** vilket ger deltagarna möjlighet och motivation att prioritera arbetet i pilotverkstäderna. Även detta måste ses om en framgångsfaktor.

Utmaningar

En tydlig utmaning är att hitta balansen mellan flexibilitet gentemot olika kommuners önskemål å ena sidan och grundtankarna i SamTidigt å andra sidan. Här ligger ansvaret framförallt på projektledarna som är de som är länken mellan SamTidigt och varje kommun. Frågan ställs på sin spets när kommuner väljer **att arbeta med sedan tidigare etablerade metoder, handlingsplaner etc. inom ramen för SamTidigt**. Fördelarna, särskilt i små kommuner, är en effektivisering av arbetet som annars skulle ha förts parallellt och Tjörn är ett bra exempel på en kommun med positiva erfarenheter av att ha arbetat med ELOF inom ramen för SamTidigt. Nackdelarna är att mycket av mobiliseringsfasen går åt till att passa in tidigare modeller och handlingsramar i SamTidigt. I värsta fall leder det också till att man, som Kungsbacka, upptäcker att man redan har en så tydlig bild av vad man vill göra att den idén inte går att anpassa till det ramverk som SamTidigt sätter.

Vad gäller case-metodiken som identifierats som en framgångsfaktor finns det två utmaningar kopplade till den. För det första visar delrapporten att **familjehemsplacerade barn** är en svår målgrupp att arbeta med i ett kommunbaserat projekt eftersom de är få och ofta placeras utanför kommunen. För det andra har det visat sig att frågor om **sekretess** tagit upp mycket av pilotverkstädernas tid och energi under mobiliseringsfasen.

Sist men inte minst har utvärderingen pekat på att pilotverkstäderna upplever en **otydlighet** vad gäller processen framåt. Många nämner att de inte känner sig redo för implementeringsfasen som inleds i höst, att de är osäkra på vad den innebär och vad som kommer att krävas av pilotverkstäderna. Det finns en rädsla över att de redan i höst förväntas presentera en färdig metod som de knappt hunnit börja utforma.

Förbättringsområden

Utvärderingen pekar på att arbetet med case är relaterat till positiva upplevelser av projektet som tillfredsställande hos pilotverkstädernas medlemmar. Ett förbättringsområde är med andra ord att **ta fram arbetssätt för att snabbt komma igång med verkliga case** och inte stanna i frågor om organisation och formalia. Våra rekommendationer är att projektägaren etablerar förslag på hur små och mellanstora kommuner som önskar samverka kring barn i utsatta miljöer kan göra för att hantera frågor om sekretess. Dessutom bör man utreda frågan om huruvida familjehemsplacerade barn lämpar sig för den här typen av kommunbaserade projekt.

En annan framgångsfaktor har visat sig vara **förankringen uppåt** som gör att projektet prioriteras och det skapas utrymme för personalen att delta på möten. För de kommuner där arbetet i pilotverkstäderna ännu inte kommit igång ordentligt är detta ett förbättringsområde som projektägarna bör peka på.

Den osäkerhet och otydlighet som många pilotverkstäder upplever – speciellt med avseende på implementeringsfasen som snart påbörjas – är ett tydligt tecken på att ytterligare **förankringsarbete är nödvändigt även gentemot pilotverkstäderna**. För att bli ett projekt i sju kommuner krävs att alla är med på vad projektet går ut på. Det handlar också om att skapa ett sammanhang som går bortom kommunen för att hos deltagarna skapa en känsla av att tillhöra inte bara en lokal pilotverkstad utan hela projekt SamTidigt. Lösningen kan eventuellt ligga i den vilja som finns hos pilotverkstäderna till regional samverkan och i det kommungemensamma arbete som börjar i och med implementeringsfasen. Det finns planer på gemensamma konferenser, en seminariereserie, ett chefsnätverk och ett internationellt utbyte som alla kan tjäna till att ett regionalt sammanhang skapas som potentiellt kan bli en stark framgångsfaktor.

Ett förbättringsområde som bör diskuteras är **hur projekt av den här typen bör hantera situationer där kommuner vill inkorporera andra projekt/handlingsplaner inom ramen för det större projektet**. Här är vår rekommendation att fortsätta utreda för- och nackdelar samt skapa ett lärande kring hur man förhåller sig till frågan och hur man hjälper kommuner att göra det på ett framgångsrikt sätt. I förlängningen bör det utredas om den typen av upplägg faktiskt sparar tid och resurser eller tvärt om kräver mer arbetet än att "starta från noll" med att utforma en egen handlingsplan/modell *utifrån* det större projektet.

Måluppfyllelse i mobiliseringsfasen

De tre indikatorer på måluppfyllelse i mobiliseringsfasen som nämns i projektansökan är, som redan nämnts projektplan, projektgruppens upplevelse av projektorganisationen samt projektdeltagarnas uppfattning om behovet av projektet. Gällande det första målet kan utvärderingen konstatera att någon projektplan inte skrivits, istället har projektansökan använts då den av projektledarna upplevs som tillräckligt konkret. Vad gäller projektgruppens upplevelse av projektorganisationen ligger det utanför den första delrapportens ram och bör eventuellt ingå i nästa delrapport. När det kommer till det tredje målet ser deltagarna projektet som relevant, spännande och viktigt. Samtidigt pekar utvärderingen på att ytterligare förankringsarbete behövs då flera pilotverkstäder upplever en otydlighet och osäkerhet inför implementeringsfasen.

KÄLLOR

Göteborgsregionens kommunalförbund 2011 Ansökan om medfinansiering angående projekt SamTidigt ställd till ESF. Ej diarieförd.

Anonym 2011 Avstämningsrapport efter genomförd mobiliseringsfas. Diarienummer 2011-3050083.

Mötesprotokoll