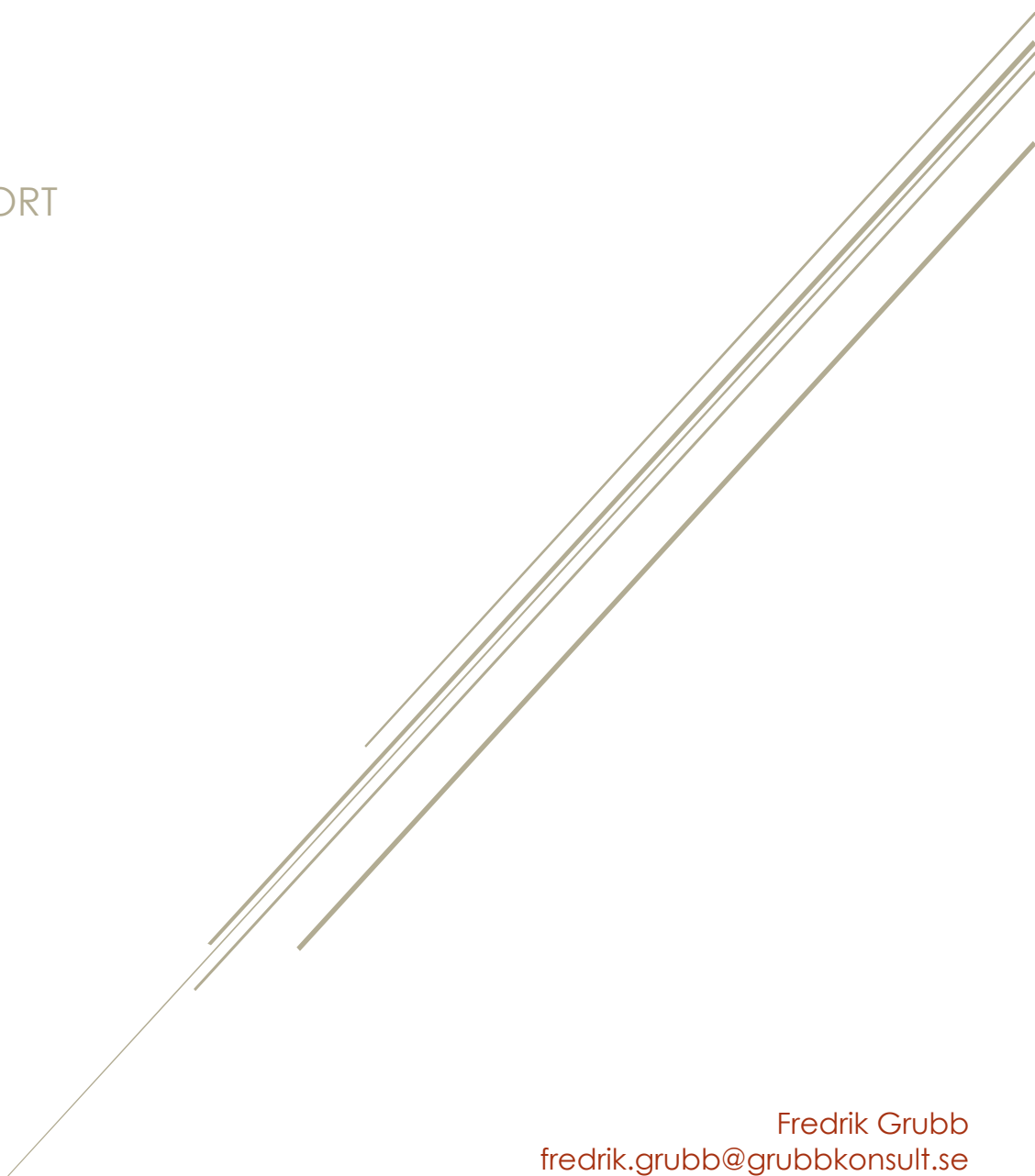


SLUTRAPPORT

AFFE 2

2019-11-11



Fredrik Grubb
fredrik.grubb@grubbkonsult.se



Innehåll

| | |
|--|----|
| Bakgrund | 2 |
| Metod | 2 |
| Rapportens ramverk | 2 |
| Förarbetsfas..... | 4 |
| Fas 1: Igångsättande | 6 |
| Fas 2: Omtag | 8 |
| Fas 3: Avslutande | 10 |
| Analys, slutsatser och iakttagelser att beakta | 11 |

Bakgrund

Styrelsen för Samordningsförbundet Skåne Nordost beslutade att godkänna en ansökan om medel för att genomföra processen rubricerad "AFFE" i slutet av 2017. Då det tidigare funnits en process som gick under namnet AFFE kommer den process som är aktuell i denna uppföljning att rubriceras "AFFE2". I förekommande fall hänvisas till den först genomförda processen, då rubriceras denna "AFFE1".

Under åren 2018 och 2019 har AFFE2 genomförts. I januari 2019 beslutades det dock att den skulle avslutas i förtid med ett slutdatum den 31 dec 2019.

Styrelsen för samordningsförbundet har beslutat att en slutuppföljning ska genomföras, och det är den som redovisas i det följande.

Metod

Rapporten är framtagen genom dokumentstudier och samtal med i processen involverade personer.

Dokument som studerats har bl.a. varit processansökan, minnesanteckningar från styrgruppsmöten och redovisning av resultat som presenterats under processtiden.

De personer som i samtal givit sin syn på hur processen utvecklats har varit:

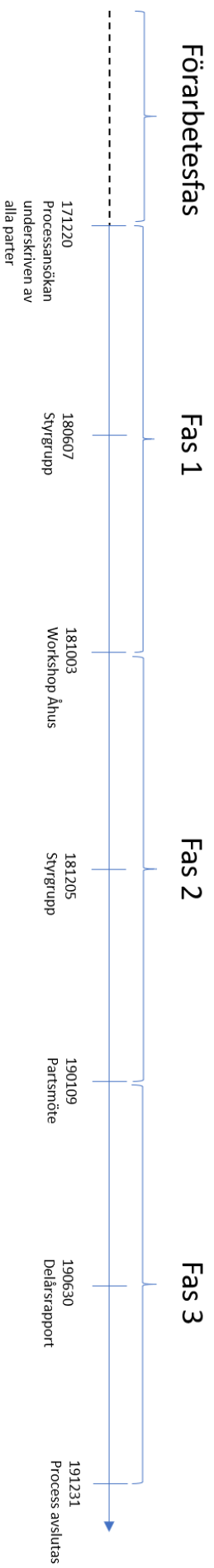
- Preben Bruzelius, Processägare
- Linda Andersson, Processägare
- Annica Nilsson, Förbundschef
- Gabriella Lidquist, Styrgruppen (FK)
- Monica Levin, Styrgruppen (AF)

Rapportens ramverk

Rapporten är strukturerad utifrån följande ramverk:

- Processens Tidslinje (se nästa sida)
 - Indelad i 4 faser
- De fyra perspektiven:
 - Problem (vilket/vilka problem vill vi lösa?)
 - Mål (hur vet vi att problemet är löst?)
 - Metod (hur ska vi lösa problemet?)
 - Organisation (hur organiserar vi oss för att lösa problemet?)

Genom att metodiskt gå igenom de 4 faserna i tidslinjen, var och en utifrån de fyra perspektiven, uppmärksammas för processen väsentliga händelser och problem. I rapportens avslutande del görs en analys av genomgången samt en sammanställning av iakttagelser som kan ligga till grund för eventuella framtida processer som berör aktuell behovsgrupp.



Tidslinje för AFPE2

Förarbetesfas

Beskrivning av fas

Under denna fas diskuterades och planerades processen AFFE2. Då tanken på processen i hög grad uppstod utifrån den tidigare processen AFFE1, är det rimligt att anta att aktörer, förutom samordningsförbundet, som var involverade i den första processen gjorde ett antal inspel. I sammanhanget nya aktörer involverade också. En kärnfråga i denna fas var huruvida de positiva resultaten och erfarenheterna från AFFE1 skulle kunna upprepas och förstärkas ytterligare. Denna fas avslutades i.o.m att en ny överenskommelse träffades och skrevs under den 23 dec 2017.

Problem

Utgångspunkten för problembeskrivningen inför AFFE2 var erfarenheter och kunskaper som skapats i AFFE1. I den slutrapport¹ som Joakim Tranqvist presenterade i mars 2017 konstaterades att processen varit framgångsrik, och att samverkan mellan parterna skapade nya möjligheter för många individer i behovsgruppen.

I AFFE1 beskrevs problemet som:

Trots Försäkringskassans utredningsarbete kring ungdomar med aktivitetsersättning och kring ungdomar i samma ålderskategori som inte uppbär aktivitetsersättning men vars arbetsförmåga är nedsatt med minst en fjärdedel på grund av sjukdom, kan det vara svårt att avgöra möjligheterna till arbete eller rehabilitering via ordinarie arbetsmetoder. För en del av de här personerna finns behov av en "mjukare" övergång till ett fördjupat samarbete mellan framförallt Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen.

Behovsgruppen beskrevs lite närmare som:

- personer mellan 19–29 år som beviljats aktivitetsersättning på grund av sjukdom, skada eller funktionsnedsättning samt
- personer i samma ålderskategori som har nedsatt arbetsförmåga med minst en fjärdedel på grund av sjukdom men inte uppbär aktivitetsersättning

Ovanstående beskrivningar är väsentliga att ha med sig i den fortsatta redogörelsen då de utgör den övergripande problembeskrivningen även för AFFE2. I processbeskrivningen konstaterades att då AFFE1 varit framgångsrikt:

[...] är en fortsättning av ett AFFE-samarbete motiverad. För att möjliggöra det, har denna ansökan tagits fram.

Mål

Det uttalade målet för processen AFFE2 var att individer som deltar ska nå anställning (arbete) eller påbörja studier. Det kvantifierade målet var att minst 50% av deltagarna skulle nå detta mål.

¹ Tranqvist utvärdering (2017) Utvärdering av AFFE

Metod

För att nå målet beskrevs dels arbetssätt som fanns i AFFE1, dels uttalat att arbetet i processen skulle vara:

[..] individinriktat, lösningsfokuserat och inspirerat av supported employment, som är en metod för arbetslivsinriktad rehabilitering. Det innebär att stöd ges till personer med funktionsnedsättning, som vill ha ett arbete. Tanken är att människor ska få det stöd och den vägledning, som behövs för att de ska finna, få och behålla ett arbete.

Parterna var också överens om att processen skulle utgå från de aktiviteter, ledtider och ansvar som fanns i AFFE1, men att dessa skulle arbetas om utefter de förutsättningar som skulle gälla i AFFE2. Väsentligt i planeringen för processen var den processbeskrivning som fanns i Tranqvists utvärdering (se referens sid 4).

Organisation

I AFFE1 hade Försäkringskassan varit processägare, med Arbetsförmedlingen som aktiv part.

Inför AFFE2 var den uppsättningen inte möjlig utan denna process ägarskap antogs av Kristianstad kommun (Arbete och Valfärd), med underskrivande parter i Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Styrgruppen uttalades vara processens ledningsgrupp och personer som utsågs till denna skulle ha beslutsmandat (befinna sig i chefsfunktioner).

För att operativt genomföra processen finansierade Samordningsförbundet:

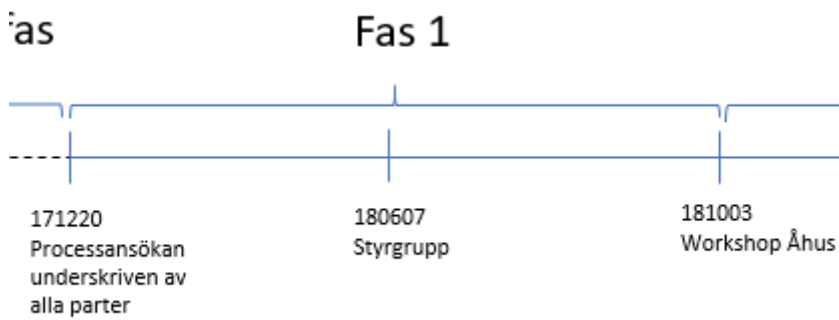
2,5 tjänster under ledning av Kristianstads kommun, 2,0 tjänster för jobbkoordinatorer och 0,5 tjänst som projektledare.

Utöver detta finansierades 1,0 tjänst som socialkonsulent, med förbehållet att denna funktion kunde växlas in mot ytterligare en jobbkoordinatorstjänst.

Två 0,2-tjänster på Arbetsförmedlingen finansierades utifrån perspektivet att AF inom området var organiserat i två olika sektioner.

Väsentligt var också att invånare i alla i samordningsförbundet ingående kommuner skulle kunna erbjudas denna insats, något som också krävde att övriga kommuner (Hässleholm, Bromölla, Osby och Östra Göinge) samt Region Skånes psykiatri också skulle involveras i processens operativa och strategiska arbete.

Fas 1: Igångsättande



Beskrivning av fas

Den fas som i denna genomgång kallas "igångsättande" innebar att tjänster tillsattes, att informationsinsatser i hela området genomfördes, att impulser kring enskilda individer skickades och att det operativa arbetet påbörjades. En extern utvärderare/processstöd tillkom i maj 2018. Uppstartsfasen avslutades i juni i samband med ett styrgruppsmöte den 7 juni. Nedanstående genomgång baseras på hur läget i processen beskrevs i samband med det mötet.

Problem

Under fasen uppkom ganska snabbt diskussioner kring målgruppen för insatsen.

I AFFE1 var det både idémässigt och operativt klart hur och vilka personer som skulle bli aktuella, Försäkringskassan som projektägare kontrollerade inflödet.

I AFFE2 stod det snabbt klart att inflödet inte gick att kontrollera på samma sätt. I redogörelsen som projektledaren gjorde för styrgruppen i juni konstaterades att 10 olika aktörer skickat impulser, och att dessa individers förutsättningar kunde vara mycket olika. I maj var inflödet av impulser så stort att processledningen införde ett impulsstopp.

Kärnfrågan "vad är ett AFFE-ärende" diskuterades i styrgruppen, men någon tydlig konsensus uppnåddes inte. Olika parter tolkade insatsen utifrån olika premisser och frågan hänsköts till den gemensamma workshop som planerats in i oktober.

Mål

Målet för AFFE2 var att 50% av deltagare skulle gå till arbete eller studier, något kvantitativt mål i form av antal beskrevs inte i processbeskrivningen.

I juni 2018 hade 18 av 47 impulser bedömts som AFFE-ärenden. 11 av dessa hade av olika skäl avslutats, 5 var igång med praktik/motsvarande, 1 var på timanställning och 1 var på validering.

Med hänvisning till ovanstående diskussioner kring målgrupp kan konstateras att processmedarbetarna uppmärksammade de aktualiserade personernas olika förutsättningar redan under våren. Antalet avbrutna praktiker/arbetsmarknadsrelaterade insatser och hälsorelaterade hinder/svårigheter gjorde arbetet tungrovt.

Metod

Den process som fungerat i AFFE1 visade sig vara svår att implementera i AFFE2. Dels gjorde den bristande kontrollen av inflödet att mycket arbetstid fick läggas på den grundläggande frågan "är detta ett AFFE-ärende överhuvudtaget?", dels var processägarens operativa utgångspunkter helt annorlunda i.f.t de som varit i AFFE1.

Detta innebar att det inte fanns någon konsensus mellan parterna kring de grundläggande frågorna "vad, hur och vem?". Även dessa frågor diskuterades i styrgruppen utan att någon tydlig gemensam bild framkom. I juni bestämdes att även dessa frågor skulle bearbetas vid workshopen i oktober.

Organisation

Under vintern/våren 2018 skulle de olika operativa rollerna tillsättas. Det uppstod dock en del problem. Någon medarbetare påbörjade arbetet, men fick av olika skäl avsluta det igen. Effekten av detta, kombinerat med det tidigare nämnda stora inflödet av impulser, blev att arbetsbelastningen på bl.a. processledaren blev hög. I juni var läget osäkert, i styrgruppsprotokollet kan läsas:

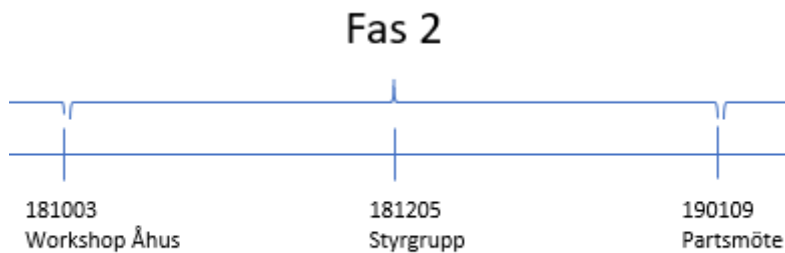
"Förändringar i personalgruppen framöver. Rekrytera?"

På den strategiska nivån (styrgruppen) fanns också frågetecken i juni 2018, ett drygt halvår in i processen. Dels kan konstateras att styrgruppen, som uttalat skulle styra processen, var stor. Nio ledamöter plus förbundschef, projektledare och utvärderare.

Dels kan också konstateras att den uttalade policyn att representanter i styrgruppen skulle ha beslutsmandat inte följdes fullt ut. Dessa två komponenter sammantaget innebar att det var svårt att fatta konkreta operativa beslut, och ett antal punkter hänvisades till processledare/medarbetare. Det förelåg inte heller någon konsensus kring formalia, t.ex. vad gällde underskrift av överenskommelse (avtal kring processen).

Även dessa frågor försköts i flera delar till den planerade workshopen.

Fas 2: Omtag



Beskrivning av fas

Utifrån beskrivningen av läget i slutet av fas 1 benämns denna fas "omtag". Det är inte ovanligt i Finsamprocesser att man under det första året behöver definiera olika saker och bli överens om processens ramar och funktion. Inför workshopen i oktober fanns en lång rad utestående frågeställningar (se ovan), och läget inför denna var en, trots viss osäkerhet, bred beslutsamhet att det skulle gå att skapa konsensus och att processen därmed skulle kunna ta rejäl fart under hösten. Omtaget gjordes och fasen avslutades i om ett partsmöte i januari 2019.

Problem

Under denna fas förtydligades frågeställningen kring målgruppen. I diskussionerna framkom tämligen tydligt att det fanns olika syn på frågan, inte minst med beaktan på hur målgruppen sett ut i AFFE1. Vid workshopen illustrerades skillnaderna mellan hur AFFE1 och AFFE2 organiserats och fungerat, dock framkom ingen helt gemensam bild för vad som "är ett AFFE-ärende".

En effekt av denna diskrepans var att processägaren initierade frågan om processbeskrivningen, och därmed frågan om målgrupp, skulle skrivas om.

Mål

Då impulsstopp gällt sedan i maj, och det varit semestertider sedan styrgruppsmötet i juni, fanns inga noterbara förändringar vad gäller mål för processen att rapportera under denna fas. Diskussionen kring målgrupp ovan påverkade givetvis arbetsgruppens arbete i hög grad.

Metod

Vid workshopen konstaterades att de teoretiska ramarna för metoden i AFFE1 och AFFE2 överensstämde i hög grad. Dock konstaterades också att otydligheterna kring målgruppen (se ovan) samt det faktum att processägaren i AFFE2 hade helt andra operativa utgångspunkter än processägaren i AFFE1, skapade frågetecken kring både mål och metod.

Organisation

Under denna fas tillkom en ny processledare och ny personal. Den dagliga ärendehanteringens rullade på med liknande iakttagelser som tidigare, att olika

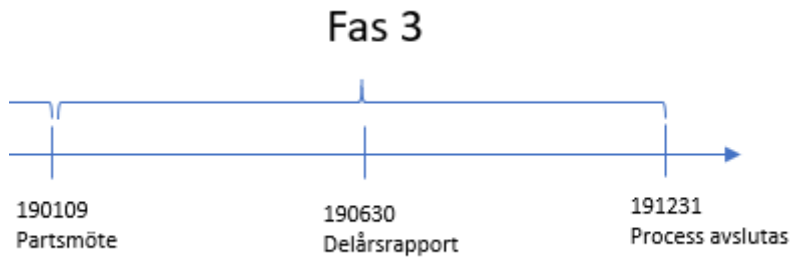
hinder såsom sociala- eller hälsorelaterade, gjorde att varje individ tog betydligt längre tid än vad det önskade flödet medgav.

Under fasen, efter workshopen, förelåg en idé om att arbeta om AFFE2-processen i syfte att anpassa den efter de realiteter som processägaren såg i den operativa verksamheten. För att förbereda en sådan diskussion var planen att alla i styrgruppen skulle ta med sig diskussionerna från workshopen till sina respektive organisationer, för att kunna återkomma med feedback.

Vid styrgruppsmötet den 5 december förelåg att diskutera en omstrukturering samt att bestämma datum för ett beslutande möte i ärendet. Efter omfattande diskussioner beslutades att ett förberedande möte skulle ske den 9 januari 2019. Vid det mötet beslutades att till samordningsförbundet lämna in en skrivelse om att avsluta AFFE2. Detta då parterna var överens om att man inte kunde se någon rimlig väg framåt för att kunna:

[...] bedriva arbete/samarbete i enlighet med beviljad projektansökan och i enlighet med de värden, som ligger till grund för AFFE-processen.

Fas 3: Avslutande



Beskrivning av fas

Efter det att parterna lämnat förslag om att processen skulle avslutas, och Samordningsförbundet beslutat i enlighet med förslaget, upprättades en plan för avveckling av processen. Denna syftade till att säkra att aktiverade deltagare skulle få det stöd som utlovats, samt att bemanningen i processen gradvis skulle minska.

I skrivande stund återstår någon månad innan processen är helt avslutad.

Problem

Under denna fas skedde inga väsentliga förändringar av processens problemställningar.

Mål

I delårsrapporten 30 juni 2019 redovisas att 20 deltagare avslutat AFFE2. Av dessa avslutade 4 till arbete, samtidigt som 11 avslutat pga. ohälsa. Satt i förhållande till de ursprungliga målen så har de därmed inte uppnåtts. Satt i förhållande till de målgruppsdiskussioner som nämnts flera gånger tidigare förefaller resultatet bekräfta vikten av den diskussionen.

Metod

Under denna fas skedde inga väsentliga förändringar av de operativa metoderna.

Organisation

Då denna fas inte syftar till annat än att avsluta de deltagare som fanns inne, samt att successivt avveckla personal i processen, förändrades inte organisationen under denna fas i någon nämnvärd omfattning.

Analys, slutsatser och iakttagelser att beakta

Inledning

Processen AFFE2 blev, kan man konstatera i efterhand, en process som aldrig riktigt hittade sin form. För att en samverkansprocess ska kunna utvecklas och fungera krävs några grundläggande förutsättningar. Det är undertecknads uppfattning att en del av dessa aldrig blev uppfyllda i AFFE2.

En FINSAM-process är till sin natur komplex. Man kan säga att om det som två eller flera parter vill åstadkomma vore enkelt, så hade det inte behövts en FINSAM-process. När en process inte fungerar bör man därför titta närmare på de grundläggande frågorna såsom Vad? Vem? Hur? Om de i processen ingående parterna inte har en samsyn kring dessa frågor, kommer processen oundvikligen halta på ett eller flera sätt.

Märk väl att detta inte är samma sak som att en process inte når sina uppnådda mål. FINSAM-processer är till sin natur explorativa, d.v.s. att inte nå målen är ett *utfall*, men inte nödvändigtvis ett *misslyckande*.

Vad?

Vilket problem skulle bearbetas i AFFE2? Varför initierades processen? Bakgrunden till detta står att finna i den process som i denna genomgång kallats AFFE1. Personer i åldrarna 19–29 år som uppbär aktivitetsersättning, eller som p.g.a. sjukdom har en nedsatt arbetsförmåga med minst 25%, är normalt aktuella för insatser genom Försäkringskassan. Ett viktigt verktyg för att dessa individer ska nå arbete eller studier är det s.k. "fördjupade samarbetet" mellan Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Många individer får stöd den vägen, men det finns också ett antal individer som, ibland av lite oklara skäl, inte kan tillgodogöra sig det fördjupade samarbetet. Detta utgjorde grundproblemet i AFFE1, och denna problemformulering ärvdes i allt väsentligt av AFFE2. I avsnittet om målgrupp skrevs bl.a. att aktuella individer saknade förutsättningar för att ta del av "utökat behov av stöd", d.v.s. det som i AFFE1 benämndes "fördjupat samarbete".

Vem?

Det är inte en orimlig slutsats att konstatera att utifrån ovanstående utgångspunkter så var AFFE1 rätt organiserat. Det var korta ledtider, fanns upparbetad kompetens och snabba kontaktvägar. Flertalet av de personer som var aktuella fanns redan i projektägarens (Försäkringskassans) system och man hade ofta en långvarig relation med dessa sedan tidigare. I förberedelsefasen var också en utgångspunkt att en fortsättning av AFFE optimalt skulle ske med samma aktörer som tidigare. Detta gick dock inte att genomföra, och då just detta faktum är en viktig parameter att förstå i den vidare analysen behöver frågan om varför inte AFFE2 kunde drivas på samma sätt som AFFE1 redas ut.

I uppföljningssamtalen som gjorts fördes resonemang med olika respondenter kring denna fråga. Slutsatsen av dessa inputs är att den aktuella myndigheten, Försäkringskassan, genomgick vissa förändringar mellan den tidpunkt som AFFE1 startade och drevs, och den tidpunkt som AFFE2 planerades. Direktiv och riktlinjer

förtydligades och skärptes i viss mån. På en generell nivå kan man säga att myndigheten inte ska ta operativt ansvar för att genomföra insatser av rehabiliterande karaktär, utan fokus ska vara att ta en samordnande roll kring en individs rehabilitering. Detta var i sig ingen ny ordning, men gränsen mellan operativt ansvar och samordningsansvar hade implementerats på lite olika sätt i olika geografiska områden. När en önskan om att fortsätta AFFE framfördes gjordes bedömningen att myndigheten, inte minst utifrån förtydliganden som nyligen gjorts, inte kunde ta en så operativ roll som den tidigare gjort. Detta besked skapade en besvikelse, men också ett behov av att hitta någon annan aktör som kunde ta det operativa ansvaret.

Arbetsförmedlingen kunde, utifrån sett, varit ett alternativ då den varit en operativ part i AFFE1. Men även den myndigheten genomgick stora förändringar och intresset för att ta ansvar för en ny AFFE-process var lågt. Under 2017 fördes därför en dialog med Kristianstad kommuns Arbete och Vårdförvaltning (AoV). I dialogen var alla parter överens om vikten av att arbeta gemensamt med individerna i målgruppen. Alla gick in med ambitionen att bygga vidare på de positiva resultat som redovisats i uppföljningsarbetet efter AFFE1, och bilden för den framtida projektägaren var att alla parter stod beredda att på alla sätt bidra till att ta ytterligare steg framåt. Med den utgångspunkten, men också efter en ganska stor tvekan, accepterade AoV ansvaret för AFFE2 och en processplan togs fram och skrevs under.

Författarens kommentar/analys:

Det är min uppfattning att man, nu i efterhand, kan konstatera att uppdraget att driva ett AFFE2 som i allt väsentligt skulle likna AFFE1 inte landade på rätt aktör, samt att de rätta förutsättningarna inte fanns. Med det menas inte att AoV i någon mening inte är en kompetent aktör, eller att övriga aktörers ambitioner var felaktiga. Det är dock för undertecknad tydligt att den idé som utgjorde grunden för AFFE1 inte var direkt överförbar på en verksamhet vars grundläggande verksamhetsidé är en annan. En aktör med en tydlig och målinriktad verksamhetsidé utifrån att individer ska komma i arbete eller studier, är inte med automatik riggad för att arbeta med stegförflyttningar för individer som utifrån komplexa problembilder står mycket långt ifrån arbete eller studier. Även om AoV, i samarbete med de övriga aktörerna, ansträngde sig för att skapa lösningar för att överbrygga de konkreta problemen, blev det svårt att para ihop de två grundläggande idéerna om "mål: arbete/studier" kontra "mål: stegförflyttningar". Detta skapade slitningar och bidrog till att medarbetarna i processen slets mellan olika aktörers synsätt och budskap.

Hur?

När processen startade operativt i början av 2018, en sanning med viss modifikation då den de facto smygstartat redan i december 2017, visade det sig att det fanns en mycket stor efterfrågan bland aktörerna i det geografiska området. Denna efterfrågan baserades i hög grad på erfarenheterna av AFFE1, förväntningarna på vad de aktuella individerna skulle kunna erbjudas baserades också på detta. Att processen hade samma namn som den tidigare bidrog säkerligen till ett stort inflöde av impulser. Faktumet att inflödet blev stort redan från början kan, sett ur ett Finsamperspektiv, vara positivt. I många processer blir frågan om hur man ska få deltagare en av de första man måste arbeta med, så inte i AFFE2. Dock blev

kombinationen; stort direkt inflöde och en snabb start utan någon egentlig förberedelsetid inte så lyckat. När processägaren införde ett impulsstopp i maj fanns relevanta operativa skäl för det. Stoppet skapade dock snart frågetecken runtom bland andra aktörer och mycket energi fick läggas på att kommunicera och förklara.

Den metodutveckling som skett i AFFE1 byggde i allt väsentligt på den organisatoriska modell som den processen fanns i. Det fanns en beskriven process som i AFFE2 bearbetades för att passa in i den nya kontexten. I grova drag fungerade detta, men det fanns en rad problem. Bland annat uppstod det frågetecken i de lägen som andra aktörer än AoV skulle bidra med operativa insatser eller beslut. Det visade sig att den beredskap som processägaren förutsatt fanns hos andra aktörer, t.ex hos Arbetsförmedlingen, inte var så god som man hoppats. Detta, samtidigt som bemanningen i processen var svajig, gjorde att den beskrivna processen för de enskilda deltagarna ofta tog längre tid, och blev mer komplicerad, än planerat.

De individer som, efter den initiala bedömningen, blev s.k. "AFFE-ärenden" arbetade processmedarbetarna intensivt med. Ett antal kom ut i praktik eller andra arbetsmarknadsinriktade insatser. Det var dock, som beskrevs ovan, inte någon enkel uppgift och när samverkan med andra aktörer inte var så rak och tydlig som önskat, uppstod en situation där andelen avslut i förtid blev högt, samtidigt som pressen på processmedarbetarna blev påtaglig.

Författarens kommentar/analys:

Det är, i efterhand, relativt enkelt att konstatera att AFFE2 hade gynnats av att, som är vanligt i Finsamprocesser, inledas med en planeringsfas inom vilken man inte tar in deltagare. En rad frågetecken, från bemanning i processen till vilken roll övriga aktörer ska ha i arbetsprocessen, borde ha retts ut gemensamt innan man tryckte på startknappen. Å ena sidan kan man säga att mycket var förberett genom erfarenheterna från AFFE1, men å andra sidan kan man konstatera att det faktum att den nya processen skulle genomföras i en helt annan kontext betydde att den i någon mening började om från början, och att de tidigare erfarenheterna därmed inte skapade en så stabil plattform som man kunde tro.

När väl medarbetarna började arbeta med enskilda individer är mitt intryck att de gick in för uppgiften med både energi och vilja. Det har, från alla sidor, hela tiden varit tydligt att man inser betydelsen för individen (och för samhället) om denne kan få stöd att ta sig vidare i sitt liv. Viljan och ambitionen har hela tiden varit gemensam och tydlig. Synen på vem som ska göra vad, och hur det ska göras, har dock tydligt skiljt sig åt. Konkreta, till synes enkla, frågor som arbetskläder dök upp och tog orimligt mycket energi. Medarbetare i andra organisationer var stundtals osäkra på vad de förväntades göra när en individ t.ex. avbröt en praktik. Arbetsgivare som AoV fick med på tåget blev osäkra när de individer de tog emot inte hade liknande förutsättningar som de individer som AoV oftast arbetar med. Man kan säga att det från ax till limpa uppstod frågetecken och utmaningar som, i den bästa av världar, delvis hade kunnat redas ut innan man satte igång i en inledande gemensam planeringsfas.

Styrning

En stor process som AFFE behöver, liksom alla Finsamprocesser, en väl fungerande operativ och strategisk ledning. Detta kan arrangeras på lite olika sätt men de flesta processer har en liknande grundstruktur.

I AFFE2 var denna struktur tydlig. Det var Kristianstads kommun genom AoV som var projektägare, det var AF och FK som utgjorde primära processparter, och övriga kommuner i Finsams område plus Region Skånes psykiatri utgjorde delaktiga parter i processen. Samordningsförbundet var, som är det vanliga, adjungerat till styrgruppen.

En Finsamprocess är en samverkansprocess mellan två eller flera parter, men det är också en överenskommelse mellan en processägare och en finansiär. Liksom i andra liknande sammanhang, t.ex när projekt finansieras genom ESF, är relationen och arbetsklimatet mellan projektägare och finansiär synnerligen viktig för hur en process utvecklas. I bästa fall föreligger det en konsensus kring hur denna relation ska fungera, i AFFE2 går det att konstatera att detta inte blev fallet. Det finns, som alltid, ett antal orsaker till detta, en del relaterat till olika syn på viktiga delar i processen såsom målgrupp, mål och metod. Andra delar kan relateras till att samarbetsrelationer knakade i fogarna. Effekterna av detta blev att när processens operativa arbete stötte på problem, som beskrevs ovan, var förutsättningarna för att kunna komma överens om en strategi för att lösa problemen inte de bästa.

När de operativa parterna gemensamt diskuterade att göra förändringar av processen så svarade detta inte emot de förväntningar som finansiären ställt upp. Med ett gott samarbetsklimat skulle detta möjligen kunnat lösas genom någon form av kompromiss, men när den frågan lades på bordet förelåg inte de förutsättningarna. Därav beslutade sig processägaren, i dialog med parterna, för att avbryta processen.

Författarens kommentar/analys:

Denna del av uppföljningen av AFFE2 är central för att kunna svara på frågan varför processen inte kom i mål. Samtidigt är det en komplex del av processen som innefattar både olika syn och utgångspunkter samt personliga relationer. Samverkan är komplext och flera faktorer som samspelar kan, även om varje faktor enskilt kanske går att lösa, bidra till att helheten blir svårlöst. Jag har i denna uppföljning försökt peka på både praktiska/operativa indikatorer som strategiska indikatorer som sammantaget skapade en situation där AFFE2, utifrån rådande omständigheter, inte kunde drivas vidare.

Det är min bestämda uppfattning att det var klokt att besluta om att avsluta processen när det skedde. I det skedet var det en uppfattning som delades av i princip alla inblandade, och det fanns knutar som skulle vara mycket svåra att lösa upp.

Vad kan man då ta med sig inför framtida insatser? Jag skulle vilja sammanfatta det i följande punkter:

- Säkerställ att alla inblandade parter vet sina respektive operativa och strategiska roller i processen. Detta antingen innan en överenskommelse/processplan skrivs under eller innan den operativa verksamheten i processen startar
- Säkerställ att de inblandade parterna är överens om, och förstår, de grundläggande frågorna; (problem)Vad är problemet vi vill lösa? (Mål)Hur vet vi att vi lyckats? (Metod)Hur ska vi bearbeta problemet? (Organisation)Hur ska vi organisera oss för att arbeta med metoden?
- Ställ kritiska frågor såsom "är verksamhet X riggad för att jobba med uppgift Y?", "är det givet att ett framgångsrikt arbetssätt på ett ställe blir framgångsrikt på ett annat ställe?", "är vi verkligen överens om centrala begrepp som målgrupp och mål?"

En avslutande reflektion som jag vill skicka med är att den målgrupp som fanns i AFFE1 och i AFFE2 är en, för Finsam och för välfärden, synnerligen viktig målgrupp. Vi kan, trots alla bekymmer i övrigt i AFFE2, konstatera att alla ingående parter också inser detta, och att det finns en stark vilja hos alla att bidra till att dessa individers liv ska kunna utvecklas på ett positivt sätt.

Min avslutande uppmaning är därför att ta med just **den** tydliga gemensamma viljan inför framtiden. Fortsätt diskutera hur man, genom samverkan och att alla aktörer bidrar med det som just de är bäst på, kan möta de behov som finns. På så sätt kan AFFE2 bli en tillfällig motgång i den gemensamma strävan om att bidra till ett bättre liv för de aktuella individerna.