

Verksam

Systematisk process för att mäta och utveckla effektiva samverkanssystem



Sammanfattning

”Verksam” är en guide för att utveckla effektiva samverkanssystem baserat på verktyget System Quality and Performance Measure (SQPM). Guiden erbjuder systematiskt processtöd i ett förbättringsarbete och hjälp vid genomförandet av en SQPM-mätning. Processen kan med fördel genomföras som en del av arbetet med utveckling av gemensam ledning och styrning kring individer som har eller riskerar psykisk ohälsa. Mer information om gemensam ledning och styrning hittas på www.uppdragpsyiskhalsa.se .

Innehåll

Verksam	0
Sammanfattning	1
Effektiva samverkanssystem	3
Bakgrund	3
Syfte och innehåll	3
Rätt stöd i rätt tid	4
SQPM mäter samverkan	6
Förstudie - kartläggning av förutsättningar	7
Att genomföra en SQPM-mätning	9
Syftet styr	9
Beställare	9
Målgrupp	10
Lokal anpassning av frågeformuläret	10
Webb eller pappersformulär	11
Analysera resultat	12
Tidplan	13
Kommunikation under genomförandet	13
Tillämpa resultat för ett systematiskt förbättringsarbete	15
Att introducera nya data	15
Planera för förbättring utifrån analys	16
Modell för förbättringsarbete	17
Bilaga 1: Exempel på grundenkät	19
OM DIG	19
OM DITT ARBETE	19
TILLGÄNGLIGHET	21
KVALITÉ	21
ARBETSRELATIONER	21
UTBILDNING	22

Effektiva samverkanssystem

Bakgrund

Förhållanden under barn- och ungdomstiden påverkar hälsan under hela livet. Generellt sett har barn och unga i Sverige en god hälsa. Dock finns skillnader i hälsa mellan olika grupper¹ där framför allt äldre ungdomar uppvisar en försämrad psykisk och psykosomatisk hälsa (Petersen, 2010, Folkhälsomyndigheten 2014). Psykisk ohälsa och dess konsekvenser hos barn och ungdom är ett ansvar för många olika sektorer. Ett effektivt samverkanssystem är en nödvändig förutsättning för att ge barn och unga med psykisk ohälsa rätt insatser, i rätt tid.

Olika verksamheters ansvar för barns psykiska hälsa kan illustreras med hjälp av en pyramid. I pyramidens bas finns de *generella insatser* som erbjuds alla barn, till exempel en bra förskola och skola. Arbetet karaktäriseras av ett främjande och/eller förebyggande arbete, men också av en unik möjlighet att upptäcka om något barn inte mår bra. I toppen finns *specialistinsatser* som riktar sig till en liten grupp barn som behöver mer specialiserad hjälp, till exempel behandling hos logoped, socialtjänst eller barn- och ungdomspsykiatri. Mellan dessa nivåer finns *första linjen* som ska kunna göra basala utredningar av lätt till medelsvår psykisk ohälsa men även konstatera när en upplevd svårighet är att hänföra till normala reaktioner i livet. Det kan vara vårdcentraler, socialtjänstens öppenvård, elevhälsa eller specialpedagoger. Första linjen ska behandla lindrigare former och tillstånd av psykisk ohälsa, men ska också identifiera svårare former av psykisk ohälsa och remittera vidare till rätt instans.



Syfte och innehåll

Syftet med denna guide är att presentera erfarenheter från ett enkätinstrument, som avser mäta samverkan i ett avgränsat system. Med hjälp av guiden ska en kommun/aktör kunna genomföra undersökningen, sammanställa och analysera resultaten utifrån lokal kontext. Guiden ger även tips på hur ett förbättringsarbete kan drivas. Som exempel i guiden används undersökningar som genomförts i Sundbyberg och Sollentunas kommuner. Guiden riktar sig till dig som arbetar som chef, samverkans- eller verksamhetsledare, processledare eller liknande i exempelvis kommun, landsting eller i en region.

¹ www.folkhalsomyndigheten.se

Guiden är skriven av Carina Cannertoft & Maja Hagström.

Ordet Verksam är en sammansmältning av begreppen verktyg och samverkan. Kärnan i Verksam är en mätning av hur välfungerade ett samverkanssystem är. Instrumentet som används kallas SQPM, vilket beskrivs längre fram i rapporten.

Guiden består av fyra steg. Första steget ställer sig frågan om samverkanssystemet behöver förbättras. Andra steget beskriver instrumentet SQPM samt ställer frågor kring förutsättningar för en mätning, vilket kan göras som en förstudie. Tredje steget beskriver genomförandet av en SQPM-mätning och i det sista steget, som handlar om att driva ett förbättringsarbete utifrån resultat, presenteras även ytterligare en teoretisk modell. Den fokuserar på implementering av nya metoder och arbetssätt. Guiden är således en systematisk process för att mäta och utveckla effektiva samverkanssystem där kärnan är en mätning med hjälp av SQPM som behöver anpassas utifrån lokala förutsättningar och behov.

Rätt stöd i rätt tid

Hur effektivt samverkanssystem som idag finns runt barn och unga är frågor som behöver diskuteras av personer som ansvarar för att samverka mellan aktörer och förvaltningar fungerar. Det kan till exempel vara en styrgrupp bestående av högre chefer.

I Sollentuna finns BUS (samverkan kring barn i behov av särskilt stöd) som styrgrupp för det lokala samverkansarbetet. I Stockholms län finns sedan 2001 en gemensam policy för barn och ungdomar som behöver särskilt stöd från kommunerna och landstinget. Utvärdering och revidering av policyn har resulterat i den övergripande BUS-överenskommelse som nu ligger till grund för det lokala BUS-arbetet. I lokala BUS i Sollentuna deltar chefer från socialtjänst, skola, barn- och ungdomspsykiatri, barn- och ungdomsmedicinsk mottagning, habilitering, LSS, barnvårdscentral, mödravårdscentral och gymnasium. Även i Sundbyberg stad finns en lokal BUS-grupp samt en övergripande styrgrupp. Förvaltningschefer från samtliga förvaltningar, äldreförvaltningen undantagen, ingår i styrgruppen tillsammans med representanter från barn- och ungdomsrehabiliteringen och polis. Styrgruppen ansvarar för arbetet inom "Fokus barn och unga". Det sistnämnda är ett arbetssätt och ett förhållningssätt och som bygger på samverkan i arbetet kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa. Styrgrupperna i såväl Sollentuna som Sundbyberg har varit avgörande för att genomföra arbetet med Verksam.

Saknas befintlig styrgrupp kan en tillfällig styrgrupp tillsättas. Används tillfälliga styrgrupper kan tid behöva avsättas för att gruppen ska fungera tillfredsställande då uppdrag, kulturer och hur verksamheter organiserats skiljer sig åt. En god idé är att utgå från styrgruppens uppfattningar om hur samverkan fungerar och vilken information om samverkan de fått från verksamheterna. Exempel på frågor att diskutera är:

- Hur bra är verksamheternas förmåga (BVC, förskolans och skolans) att upptäcka psykisk ohälsa hos barn?
- Hur är förskolans och skolans kompetens att erbjuda barn och unga med psykisk ohälsa insatser för att klara sin skolgång?

- Är det tydligt vilken aktör som kan erbjuda insatser vid olika typer av psykisk ohälsa eller händer det att remisser skickas tillbaka?
- Vilket stöd kan personal inom exempelvis förskola och skola få i arbetet med psykisk ohälsa hos barn från specialistinstanser som barn- och ungdomshabiliteringen (HAB) och barn- och ungdomspsykiatri (BUP)?

Om styrgruppen kommer fram till att samverkanssystemet inte fyller den funktion som är tänkt finns skäl för att ta reda på mer om vilka förutsättningar som finns för att kartlägga samverkanssystemets styrkor och svagheter. För att kunna fatta beslut om kartläggning och vilket instrument som ska användas kan styrgruppen med fördel ge en processledare i uppdrag att genomföra en förstudie med hjälp av vägledningen i nästa kapitel.

I Sollentuna finns en processledare för utveckling av samverkan kring barn och unga. Processledaren deltar i möten i lokala BUS och bistår i utveckling av samverkan på en övergripande nivå. Processledaren har i uppdrag att hålla i, utveckla och sprida en arbetsmodell med tvärprofessionella samverkanssteam för att tidigt upptäcka och ge stöd till barn och unga som riskerar psykisk ohälsa i kommunen. I Sundbyberg finns en heltidsanställd samverkansledare som ansvarar för samverkan kring barn och unga som far illa eller som riskerar att fara illa. Idag är denna roll knuten till Sundbybergs stadsledningskontor och betydelsefull för att samverkansarbetet ska fungera.

Beslut om att ge en processledare i uppdrag att genomföra en förstudie behöver förstås kommuniceras med personer i arbetsledande position inom de verksamheter som berörs. Personer utanför styrgruppen kan komma att engageras i arbetet med förstudien och då är det viktigt att beslutet är förankrat också hos dessa.

SQPM mäter samverkan

I avsnittet får du en närmare beskrivning av instrumentet *System Quality and Performance Measure (SQPM)*. Här finns också vägledning för att ta reda på om SQPM är rätt instrument att använda när ni ska kartlägga ert system.

Forskning visar fyra viktiga aspekter av ett välfungerande samverkanssystem:

1. Förskola, grundskola, gymnasieskola och andra samhällsaktörer där barn och unga tillbringar mycket tid har utvecklat en *förmåga att upptäcka* psykisk ohälsa och dessutom behöver de veta hur interna rutiner och rutiner för samverkan med andra ser ut för att aktualisera behov av stöd.
2. Förskola, grundskola, gymnasieskola och andra samhällsaktörer där barn och unga tillbringar mycket tid har *kompetens att intervensera* när ett barn eller ungdom har problem med psykisk hälsa. Ett exempel är hur man klarar att ge barn och unga rätt utbildningsstöd trots deras psykiska ohälsa.
3. När psykisk ohälsa upptäckts behöver det finnas tydliga och välfungerande *remissvägar* till annan hjälp såsom elevhälsa, första linjens insatser samt till specialistinsatser som barn- och ungdomspsykiatri och barn- och ungdomshabilitering.
4. Förskola, grundskola, gymnasieskola och andra samhällsaktörer behöver *stöd från andra aktörer* i systemet så att de kan genomföra sitt uppdrag i vardagen med barn med psykisk ohälsa på ett kvalificerat sätt.

I Sverige råder brist på kvalitetssäkrade mätinstrument avseende hur välfungerande ett samverkanssystem är. Instrumentet SQPM bygger på ovanstående fyra dimensioner och arbetades fram av en brittisk forskargrupp² för att mäta samverkan i ett vårdssystem före och efter det att förändringar i systemet genomförts.

SQPM avser mäta hur ett system av aktörer kring barn och ungas psykiska hälsa fungerar. Aktörerna kan exempelvis vara barnavårdscentral, förskola/skola, socialtjänst, elevhälsa och barn- och ungdomspsykiatri.

Inom ramen för Psyknprojektet³ har SQPM provats i samarbete med Karlstad Universitet⁴ av ett antal pilotkommuner och i ett senare skede av Sundbyberg och Sollentunas kommuner i syfte att se hur det kan anpassas till svenska förhållanden. De samlade erfarenheterna ligger till grund för denna guide.

² Under ledning av Dr Crispin Day (Institute of Psychiatry, Kings College, University of London).

³ www.uppdragpsyiskhalsa.se

⁴ (Persson & Hagquist 2013) *The System Quality and Performance Measure (SQPM): Anpassning för svenska förhållanden*. Centrum för forskning om barns och ungdomar psykiska hälsa. Karlstads Universitet.

Finns andra verktyg för att mäta samverkan? SQPM är ett kvantitativt verktyg och ibland är kvalitativa undersökningar att fördrö. Exempel på kvalitativa undersökningar är fokusgrupper, reflekterande team, intervjuer i grupp och enskilt. Ofta kan kvantitativa och kvalitativa metoder kombineras där kvantitativ data innehåller insamling av en mängd fakta som analyserats med hjälp av statistiska metoder medan kvalitativ data kan ge fördjupad förståelse för tolkningar, attityder och idéer. Denna guide omfattar framförallt en mätning med hjälp av SQPM.

Förstudie - kartläggning av förutsättningar

För att ta reda om en mätning av SQPM kommer att bidra till en effektiv verksamhetsutveckling i området bör styrgruppen ge en processledare i uppdrag att genomföra en förstudie. En förstudie kan se ut på olika sätt men bör innehålla två delar. *Vilka förutsättningar finns för att genomföra själva mätningen* och *vilka förutsättningar finns för att ta del av och driva ett utvecklingsarbete utifrån resultaten*. Exempel på innehåll i en förstudie är frågor om behov, resurser och stöd.

Behov

- Vad är syftet med att genomföra en mätning i vår kommun/region?
- Har vi kunskap om personalens kompetens när det gäller att tidigt upptäcka barn som riskerar psykisk ohälsa?
- Vet vi vilken kompetens som finns inom olika yrkesgrupper för att hjälpa och stötta barn med psykisk ohälsa?
- Vet vi hur personalens kunskap ser ut om var de kan vända sig när deras egen kompetens inte räcker till?
- Har vi kunskap om hur samverkan mellan olika aktörer fungerar?

Om svaren på en eller flera frågor är nej behöver styrgruppen ta ställning till om det finns skäl att ta reda på mer. Styrgruppen behöver fundera på om det är några aktörer som det saknas mer kunskap om eller som är särskilt viktiga för att kunna upptäcka, hjälpa och stötta barn med psykisk ohälsa i området. Om en aktör som redan på det här stadiet meddelar att den inte vill/kan delta i en mätning eller i ett eventuellt utvecklingsarbete behöver det diskuteras. Kanske behöver uppdraget senareläggas eller omarbetas.

Inom kommuner och landsting finns fristående och privat drivna skolor och förskolor samt hälso- och sjukvårdsinrättningar. Dessa ingår kanske inte som en part i en existerande styrgrupp men kan likväl ingå som viktiga aktörer i en mätning.

Resurser och stöd

Den eller de personer som ska genomföra mätningen behöver ha rätt kompetens och ordentligt med tid avsatt för att undersökningen ska hålla hög kvalitet. Styrgruppen behöver, innan

beslut fattas, uppskatta tidsåtgången samt ge uppdraget till någon som har utrymme samt kunskap om utvärderingar och utvecklingsarbete.

- Hur mycket tid kommer hela mätningen från förankring till färdig rapport att ta och när vill vi att resultatet rapporteras?
- Finns verktyg för att genomföra en webb-enkät eller ska enkäten fyllas i på papper ?
- Vem eller vilka har tid och kompetens genomföra mätningen?
- Kan styrgruppen fatta beslut om mätning eller behöver den förankras ytterligare?
- Finns det resurser för att investera i metoder/arbetssätt som kan åtgärda det som kan komma fram i studien?
- Står de resurser som krävs för att genomföra mätningen i proportion till vad vi kan vinna på att göra en mätning?

Den tid och de resurser som läggs ner på en mätning med SQPM behöver vägas mot vinsterna. Att öka kunskapen om dessa frågor kan i sig vara intressant men är sällan ett ändamål i sig. Om styrgruppen från början vet att det till exempel finns ett litet utrymme för att genomföra förändringar inom en verksamhet eller i samverkan mellan verksamheter kan det vara bättre att vänta med att genomföra en mätning. En annan fråga att ta hänsyn till är att inventera om det pågår annat utvecklingsarbete som kan konkurrera med en mätning och ett förbättringsarbete.

Vilka förutsättningar att fylla i en enkät finns på de arbetsplatser som ska delta? Kan verksamheterna avsätta tid för personal att besvara enkäten på arbetstid? Om förutsättningarna på en arbetsplats att kunna fylla i enkäten bedöms som dåliga är det viktigt att fundera kring om det är värt att försöka påverka dessa.

Beslut

Styrgruppen fattar beslut om mätning med SQPM utifrån förstudien. Styrgruppen behöver också formulera ett syfte med mätningen. Formuleringen av syftet är viktigt då det kommer att styra genomförandet av kartläggningen.

Styrgruppen behöver kommunicera beslut och syfte med mätning till berörda verksamheter samt ge ett tydligt uppdrag till den eller de som har ansvar för att genomföra mätningen. Det ger mätningen en legitimitet från början och underlättar för processledaren i det fortsatta arbetet.

Chefer på olika nivåer och medarbetare behöver se nyttan med mätningen. Chefernas engagemang bidrar i hög grad till en god svarsfrekvens och möjliggör en start på ett eventuellt förbättringsarbete utifrån undersökningens resultat.

Material för att ”sälja in” undersökningen vid till exempel personalmöten kan behöva tas fram, både muntligt och skriftligt. Informationsblad, powerpointpresentationer, tryckt eller webbaserad information är användbart.

Att genomföra en SQPM-mätning

När styrgruppen/beställaren bestämt sig för att genomföra en SQPM-mätning och ta hand om resultaten behöver de och den som ska genomföra undersökningen ställa sig några frågor om hur arbetet ska förlöpa. Det här avsnittet beskriver hur en mätning kan genomföras men framförallt ställs frågor som förhoppningsvis är till hjälp i arbetet. Sist i kapitlet finns även en del som berör kommunikation. Vad ska kommuniceras, till vem och av vem för att genomförandet av undersökningen ska fungera bra.

Syftet styr

Syftet med undersökningen styr planering, genomförande och analyser. Tid för att diskutera och förankra syftet behöver avsättas. Exempel på två syften beskrivs i Persson & Hagquist rapport från 2013⁵:

1. Att få en bild av hur samverkan fungerar just nu. Kartläggningen utgör diskussionsunderlag för utvecklingsarbete.
2. Vid förändringar av vårdssystem, mäta före och efter genomförd förändring. Det sistnämnda kan med fördel kompletteras med andra data såsom remissflöden eller liknande.

I både Sundbyberg och Sollentuna kommuner fanns ett pågående Psykarbete i förskola och i socialtjänst. Det föll sig naturligt att avgränsa mätningarna till dessa två aktörer. I Sundbyberg hade en tidigare kartläggning bland förskolechefer visat att samverkan med socialtjänsten i stort fungerar bra men att det fanns oklarheter om hur arbetet uppfattas fungera ute bland förskolans personal som arbetar nära barnen. Det lokala arbetet i Sollentuna har bland annat fokuserat på att utveckla och implementera tvärprofessionella samverkansteam med målet att tidigt upptäcka barn och unga som riskerar psykisk ohälsa där förskolan och socialtjänsten är två viktiga aktörer. Syftet med Sollentunas mätning var att undersöka om det går att se skillnader i resultat mellan två kommunområden som kommit olika långt i utvecklingsarbetet. Instrumentet i så fall skulle kunna användas även i framtiden för systematisk utvärdering av arbetet som sker i samverkansteam.

Beställare

Finns en styrgrupp är det naturligt att den ansvarar för att mätningen blir genomförd, efterfrågar och hanterar resultat samt ser till att alla aktörer är med i arbetet. Är någon aktör tveksam behöver beslut tas om denne ska medverka eller om tidpunkten för mätningen behöver justeras.

Den person som genomför mätningen, till exempel en process- eller en projektledare, behöver arbeta på styrgruppens uppdrag, även om personen till vardags är knuten till en av förvaltningarna/aktörerna som ingår i samverksarbetet. Ibland kan det vara bättre för

⁵ Persson, S. och Hagquist, C. (2013). *The System Quality and Performance Measure (SQPM): Anpassning för svenska förhållanden*. Centrum för forskning om barns och ungdomar psykiska hälsa. Karlstads Universitet.

undersökningen om vissa delar av kommunikationen till anställda eller andra målgrupper går via en chef istället för genom en processledare. Det kan till exempel öka svarsfrekvensen på en webbenkät.

Målgrupp

Vilka som ska svara på enkäten och i förhållande till vilken/vilka verksamheter styrs av syftet. Frågor som rör kompetens att upptäcka barn med psykisk ohälsa kan besvaras av en bas- eller generell nivå, det vill säga personal som dagligen träffas barn som exempelvis skol- och förskolepersonal. De kan ha svårare att besvara frågor som berör remissförfarande om rektor/elevhälsa i huvudsak handhar dessa ärenden. I flera frågor finns därför svarsalternativet ”inte aktuellt”.

Kartlägg vilka verksamheter som berörs av varandras arbete. I förskolan kan specialpedagoger ses som en specialistfunktion i förhållande till förskolelärare och barnskötare. Personal i primärvården eller elevhälsa kan utgöra en basnivå i relation till exempelvis barn- och ungdomspsykiatri som kan ses som en specialistnivå. Det kan vara till hjälp att studera frågorna i frågeformuläret och fundera på deras relevans för respektive yrkesgrupp eller verksamhet.

Det är möjligt att verksamheter på basnivå kan svara i förhållande till mer än en verksamhet på specialistnivå. Det kan göras på två sätt. De frågor som avser mäta den andra och den tredje dimensionen kan ställas tillsammans eller var för sig. Exempelvis: Är den fortlöpande återkopplingen du får kring de du hänvisat till xx användbar? Och sedan en svarsrad för varje verksamhet. Då kan respondenterna väga sina svar mot de olika verksamheterna. Det andra sättet är att göra ett avsnitt i enkäten för varje aktör. Det innebär att verksamheterna inte mäts mot varandra.

Lokal anpassning av frågeformuläret

I en tidigare studie⁶ ställdes samma frågor till alla aktörer vilket även är utgångspunkten i den brittiska förlagan till SQPM som endast ställer frågor ”uppåt” i systemet. Det vill säga att exempelvis förskola får bedöma hur socialtjänsten fungerar men inte vice versa.

I exemplet Sollentuna och Sundbyberg gjordes lokala anpassningar av frågeformuläret. En övergripande skillnad mot de ursprungliga mätningarna var att såväl förskola som socialtjänst fick ”tycka till” om varandra. Det vill säga att frågorna inte endast ställs uppåt i systemet. Då förskolans och socialtjänstens uppdrag skiljer sig åt skapades två enkäter som anpassades till respektive målgrupp. Någon fråga togs bort, någon lades till eller förändrades. I stort följer dock frågorna den ursprungliga enkäten med de fyra dimensionerna *upptäcka, intervensera, remissvägar* och *stöd*.

⁶ Persson, S. och Hagquist, C. (2013). *The System Quality and Performance Measure (SQPM): Anpassning för svenska förhållanden*. Centrum för forskning om barns och ungdomar psykiska hälsa. Karlstads Universitet.

Personer med kunskap om verksamheter/yrkesroller bör granska frågeformuläret. Verksamhetschefer har god kunskap och genom att göra dem delaktiga i framtaget av frågeformuläret görs också ett viktigt förankringsarbete. SQPM är en kvantitativ enkät med fasta svarsalternativ. Frågor kan behöva anpassas efter målgruppen. I bilaga finns ursprungsfrågorna. Exempel på frågeområden som kan hjälpa till vid en lokal anpassning av frågeformuläret är:

- Hur kommer frågorna att uppfattas av personal inom olika verksamheter?
- Känns frågorna angelägna och relevanta?
- Är det motiverande att svara på frågorna?
Finns etiska aspekter vi behöver ta hänsyn till?

I exemplet Sundbyberg/Sollentuna valdes att, så långt som möjligt, behålla de fyra dimensionerna som ursprungsinstrumentet vilar på, men att i övrigt göra lokala anpassningar. För att ytterligare säkerställa frågeformuläret genomfördes en fokusgrupp med representanter från förskola, specialpedagogiska enheter och socialtjänst. Förutom att personalen fick syn på skillnader och likheter mellan kommunens verksamheter gavs även värdefulla synpunkter på frågeformuläret.

Vid den lokala anpassningen plockades några få frågor bort, framförallt de frågor som rör behandling och nätverksarbete kring ett barn som har psykisk ohälsa och som bedömdes ligga utanför förskolans uppdrag. Ett par frågor lades till. Frågor som hade lokalt ansågs viktiga och som kunde kopplas till någon av de fyra dimensionerna.

Innan enkäten besvaras av valda målgrupper kan den med fördel testas i styrgruppen. Är frågorna de rätta, vilka förväntade värden skulle man vilja ha? Vad tycker styrgruppen är lägsta godtagbara nivå? Räcker det att en i arbetslaget har kunskap eller behövs fler exempelvis i skola/förskola?

Webb eller pappersformulär

Enkäten kan besvaras på webb eller i pappersformat. Fördelen med webb är att det går fort och all data samlas i en ”bank”. Det går lätt och snabbt att skicka påminnelser och webbenkäter är ofta kostnadseffektiva. Ofta går det även att göra enkla analyser och att ta fram presentationsrapporter direkt i webbverktyget. Data kan även exporteras till ett statistikprogram som exempelvis SPSS.

I exemplet Sollentuna/Sundbyberg gjordes webbenkäter. Sollentuna har *ett system* för att bygga enkäter och Sundbyberg *ett annat*, båda snarlika och fungerade bra.

Görs enkäten webbaserad är datamognad och tillgång till datorer/plattor viktig för svarsfrekvensen. Pappers-enkäter har också sina fördelar. Personalen kan ges tid att besvara enkäten exempelvis på ett personmöte vilket kan ge hög svarsfrekvens. Man säkerställer också att rätt person svarar på enkäten.

Analysera resultat

Hur svaren analyseras beror delvis på syftet med undersökningen och på vilka verktyg som används. Finns tillgång till och kompetens i att använda ett statistikprogram är det att föredra. Viss grundläggande kompetens i statistik underlättar. Antal svarande styr hur data kan hanteras. Få svar kan ge mindre tillförlitliga resultat, speciellt om de räknas i andelar. De svenska erfarenheterna visar att bortfallet är omfattande i yrkesgrupper som skola och förskola. Det kan bero på flera olika saker och bortfall behöver analyseras. Är bortfallet jämnt fördelat eller koncentrats till vissa kommundelar eller arbetsplatser? Hur har förankringen sett ut? Är undersökningen inte förankrad hos cheferna riskerar svarsfrekvensen att bli låg och det kan bli svårt att få till ett förbättringsarbete.

Ofta kommer man ganska långt i arbetet genom att beskriva data deskriptivt till exempel genom att beskriva hur många som uppgett de olika svarsalternativen. Det kan bli lättare att analysera resultaten om svaren dikotomiseras. Det vill säga delas i två delar, de som är positiva i en fråga och de som är negativa. Många frågor i frågeformuläret är dock svåra att dikotomisera då svarsalternativen även tillåter att man är neutral i en fråga. Då kan det vara lättare att slå ihop svarsalternativen som är positiva respektive negativa och även redovisa de som är neutrala. Det kan göras manuellt eller via ett statistikprogram.

Ibland underlättar det om man gör grafer eller tabeller på vissa resultat, det kan då bli lättare att visualisera resultaten och också lättare att presentera dem.

Vill man göra enkla analyser kan olika spridningsmått användas, de vanligaste är medelvärde, median och standardavvikelse. Finns större material kan andra analyser göras. Genomförs undersökningen i en region, finns fler svarande vilket ger bättre underlag för statistiska beräkningar. I mindre eller medelstora kommuner är det oftast färre svarande. Det innebär att man även bör vara försiktig med att dra slutsatser från materialet särskilt om man har begränsad kunskap i statistisk. Men även på små material kan deskriptiva beskrivningar ge gott underlag till förbättringsarbeten.

I exemplet Sundbyberg/Sollentuna sammanställdes samtliga frågors resultat och med hjälp av enkätverktyget (som användes för att göra webbenkäterna). Vidare undersöktes om det fanns skillnader i hur chefer och anställda svarat. Man kunde även jämföra hur olika områden svarat med hjälp av enkätverktyget.

Om man väljer att låta styrgruppen/beställaren besvara enkäten innan den egentliga målgruppen svarat kan resultaten sammanställas och visar då styrgruppens förväntade värde. När även målgruppen besvarat enkäten kan de två resultaten jämföras för att identifiera eventuella gap mellan förväntat och verkligt värde. Om enkäten genomförs i styrgruppen får de även en god bild av enkätens innehåll och utformning och får möjlighet att justera frågor.

Tidplan

Själva genomförandet av en undersökning går relativt snabbt. Görs en webbenkät behöver den ligga ute mellan 2-4 veckor och en eller två påminnelser kan behövas. Används pappersenkäter är tiden beroende av distributionssätt och antal svarande. Att mata in svar från pappersenkäter tar tid om de inte kan läsas in maskinellt. Risken för fel ökar vid manuell inmatning av svar.

Det som kan ta tid är planeringen av undersökningen. Att hitta mejladresser till alla som ska svara på enkäten, att bestämma frågornas formulering osv. Man ska heller inte underskatta tiden det tar innan alla led som berörs, är med i arbetet. Genom att arbeta med information och kommunikation på ett systematiskt sätt kan dessa tider kortas.

Kommunikation under genomförandet.

Kommunikation innebär att man har en sändare och en mottagare. Vill man att budskapet ska nå fram behöver man säkerställa att så skett. Även om kommunikationen nått mottagaren betyder det inte att mottagaren tar till sig eller agerar i enlighet med budskapet. För att säkerställa att genomförandet av undersökningen blir optimal kan en kommunikationsplan vara till nytta. En plan säkerställer att rätt person får rätt information, på rätt sätt och i rätt tid.

Vid själva genomförandet av mätningen kan det underlätta om det finns en **kortfattad beskrivning** av vad undersökningen syftar till, varför den görs och vem är beställaren. Även vad resultaten ska användas till är viktigt att kommunicera.

Vilka berörs av undersökningen? Det kan vara primära eller sekundära grupper/personer. Primära målgrupper är de som ska svara på enkäten, medan sekundära kan vara arbetsledare och mellanchefer. Det kan även finnas andra viktiga nyckelpersoner som behöver identifieras.

Vad vill du uppnå med kommunikationen? Vill du sprida information, öka kännedom, öka förståelse, bygga relationer? Vad vill du att målgruppen ska veta eller göra när det nåtts av kommunikationen? Under genomförandet av undersökningen är förmodligen det primära syftet att få bra svarsfrekvens.

Fundera över ansvarsfördelning och avgränsningar. Vem ska göra vad? Vem är den bästa budskapsbäraren och vem ska vara avsändare? Är det chefen som ska skicka ut mejl till alla medarbetare om att de ska svara på en enkät och i så fall vilken chef. Eller är det processledaren?

Fundera över budskapet. Vilka är mina viktigaste budskap? Är dessa relevanta och anpassade för mina målgrupper? Vad har målgrupperna för behov, kunskaper och önskemål?

För att ett budskap ska vara intressant, begripligt och användbart behöver det utformas ur målgruppens synvinkel.

Hur når du din målgrupp? **Vilka kanaler ska man använda?** Möten, personliga kontakter, workshops, arbetsplatsträffar eller personalmöten. Mötesanteckningar? Intranätet? Förskolans personal och många andra yrkesgrupper arbetar främst med barn och har begränsad arbetstid vid datorn. Ofta är det en mix av kanaler som ger resultat. Människor tar till sig budskap på olika sätt. I vilken ordning ska olika målgrupper informeras? Ska kommunikation ske vid flera tidpunkter?

Tillämpa resultat för ett systematiskt förbättringsarbete

Undersökningen är nu genomförd, data är analyserad och styrgruppen/beställaren har fått ett resultat. Frågan som nu behöver ställas är hur kan verksamheterna möjliggöra att resultaten av systemkartläggningen verkligen blir underlag för ett systematiskt förbättringsarbete? Avsnitt fyra kommer att svara på den frågan. Sist presenteras en teoretisk modell, hjälpsam vid införandet av nya arbetssätt, nya metoder eller vid ett förbättringsarbete.

Att introducera nya data

Målgruppsanpassning vid presentationer av ny data ökar möjligheten till att kunna resultaten används i ett förbättringsarbete. Med andra ord – rätt information på rätt nivå. Frågor värda att fundera på är: vilka målgrupper behöver vilken data och i vilket syfte? Kanske behövs en återföringsmodell eller kommunikationsplan för hur information ska återkopplas till olika grupper. Chefen bör vara med vid återföringen av resultat till sin verksamhet, processledare för mätningen kan delta men frågan behöver ändå ägas av ansvarig chef.

Vid en mätning kan obekväma data behöva presenteras. Det är en fördel om styrgruppen/beställaren, som också är ansvarig för verksamheten, diskuterat detta innan undersökningen genomförs. Det är därför viktigt att alla parter är med på att undersökningen genomförs och medveten om att ett förbättringsarbete kan bli aktuellt. Obekväma data kan möta motstånd. Det kan ibland uttryckas genom fraser som – ”Det där har vi redan provat, det är någon annans fel, det är inte mitt bord, så här har vi alltid gjort, det är på grund av xxx som vi fått det här resultatet osv”. Det kan vara idé för processledaren att undersöka motståndet, vilket bäst görs med öppna frågor. Genom att undersöka motståndet kan det brytas ner i mindre delar och förhoppningsvis vändas till något konstruktivt. Att ständigt påminna om syftet med undersökningen hjälper till att hålla fokus.

Data blir mer meningsfull om den innehåller jämförelser över tid, jämförelser med sig själv/liknande verksamheter samt genom att jämföra sig med önskade värden. Hur ser de faktiska resultaten ut jämfört med det önskade? Synliggörs viktiga gap eller förbättringsområden? Att låta styrgruppen (och andra intressenter) diskutera och lämna input på data skapar delaktighet och ökar engagemanget. Att bryta ner data i olika förbättringsområden exempelvis de fyra dimensionerna (se avsnittet om SQPM) underlättar.

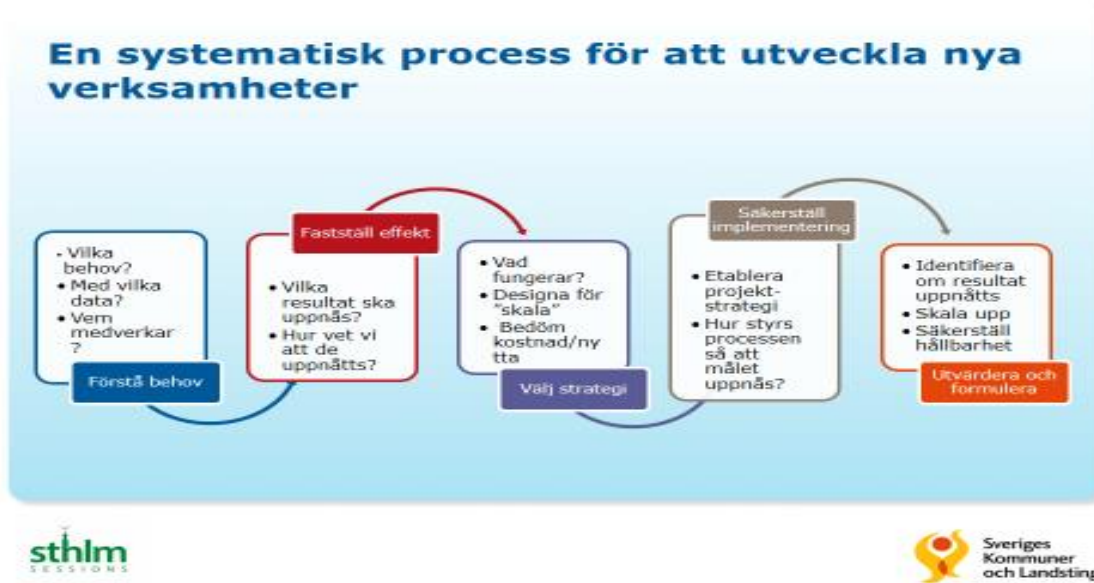
Planera för förbättring utifrån analys

För att fördjupade reflektioner kring resultaten och vad de betyder för verksamheterna kan göras av styrgruppen eller kanske ännu hellre med hjälp av de som arbetar i verksamheterna. Reflektioner kan göras i exempelvis fokusgrupper, i referensgrupper eller på arbetsplatsträffar. Olika verksamheter/grupper har ofta egna idéer kring vad de vill göra utifrån resultaten. Idéer som återförs till styrgruppen/beställaren och som sedan prioriterar insatser på kort och lång sikt.

Verksam består av fyra steg varav det sista steget handlar om ett förbättringsarbete. Kärnan i Verksam är mätning av samverkanssystemet med hjälp av verktyget SQPM. Resultaten från mätningar kommer förhoppningsvis att resultera i en bättre bild av vilka förbättringar som behöver göras. När dessa är tydliggjorda behöver styrgruppen fastställa vilken effekt eller vilket mål som ska uppnås. Ska ett större utvecklingsarbete genomföras kan framtagande av en strategi vara till hjälp. Strategin kan kompletteras med en kommunikationsplan och samma frågor som ställdes i slutet av kapitel 3 kan då användas. Därefter sätter arbetet igång. Det handlar då ofta om att implementera en ny metod, ett arbetssätt eller liknande. Implementering är en konst i sig och en teoretisk implementeringsmodell presenteras nedan. Avslutningsvis behöver arbetet följas upp och utvärderas. Kanske en ny mätning med hjälp av SQPM kan ge svar på om samverkanssystemet blivit mer effektivt.

Förståelse för sammanhanget

Verksam kan läggas i en modell som kan vara till hjälp när projekt och verksamhetsutvecklingsarbete ska struktureras. Det kallas verksamhetsdesign och en mer utförlig beskrivning av modellen hittas på www.uppdragpsykiskhalsa.se. Modellen kan bidra till att skapa bättre förståelse för sammanhanget vid ett förbättringsarbete. Den innehåller verktyg som kan vara till hjälp under hela processen. Nedan finns en översiktlig beskrivning av en verksamhetsdesign. Verksam kan användas i stegen 1-3, där själva mätningen med hjälp av SQPM främst kan kopplas till steg 2. Steg 4 och 5 i verksamhetsdesignen kan vara till hjälp vid genomförandet av förbättringsarbetet.



Modell för förbättringsarbete

En teoretisk modell gör halva jobbet

Processledaren och styrgruppen har arbetat sig igenom de olika stegen i Verksam. Kanske de också tagit hjälp av en verksamhetsdesign för att bättre förstå och kunna kommunicera sammanhanget. De har identifierat utvecklingsområden där resultat behöver förbättras. En ny metod eller arbetssätt behöver implementeras. En klassisk metastudie (Fixen et al 2005) har synliggjort olika komponenter som behövs för att implementera nya metoder eller arbetssätt. Dessa har satts ihop till en ”implementeringstriangel”. Modellen fungerar bäst när en metod eller ett arbetssätt ska implementeras, men delarna i modellen kan även användas i annat utvecklingsarbete.

I exemplet Sollentuna/ Sundbyberg skiljde sig syftena åt. Sundbyberg ville utifrån tidigare kartläggningar med chefer se hur personal som arbetar nära barnen uppfattar att samverkan fungerar medan Sollentuna ville se om samverkan inom ett område där man jobbat intensivt med frågan skiljde sig från ett annat område där arbetet med samverkan inte varit lika intensivt. Resultaten i Sollentuna diskuteras och ett möjligt förbättringsarbete är att sprida kunskap om anmälningsskyldighet till förskolor genom existerande samverkansteam. Så att socialtjänstens rutiner för återkoppling till den som anmält oro enligt socialtjänstlagen tydliggörs. Resultaten i Sundbyberg visade att samverkan mellan förskola och socialtjänst kan förbättras och personalen efterfrågar bättre samarbete och ökad kunskap om varandras uppdrag. Det gäller både i individärenden och mer generellt. I det fortsatta förbättringsarbetet med att utveckla ett mer effektivt samverkanssystem har samtal med nyckelpersoner startat. Nedan beskrivna modell är en bra utgångspunkt för kommande diskussioner.

Modellen bygger på tre ben, organisation, ledarskap och kompetens hos personal och visas nedan:

Bättre stöd och hjälp för personer genom effektivt samverkanssystem



Medarbetarnas *kompetens* kan förbättras och stödjas med hjälp av handledning och coaching. Det kan vara en hjälp i att överbygga svårigheter, att underlätta en korrekt användning av ny metod/arbetsätt, att identifiera och rapportera hinder för implementering samt att observera och återkoppla sammanhanget. Kompetensen kan stärkas genom träning och utbildning av personal. Den kan vara praktiskt och/eller teoretiskt. Det är även betydelsefullt att visa på nyttan av arbetet och återkoppla resultat. Alla kan inte göra allt samtidigt. Ibland behövs det göras ett urval, vem/vilka börjar? Det styrs av intresse eller av mottaglighet och de anställdas attityder.

Ledarskapet är en annan avgörande faktor vid ett implementeringsarbete. Rent tekniskt kan ledarskapet handla om att tydliggöra roller, fördela arbetsuppgifter och hantera metodstöd. Men ledarskapet behöver också vara adaptivt, det vill säga lyhört, förstå svårigheter, komma med pragmatiska lösningar, motivera förändringen samt ge regelbunden återkoppling till enskilda och till arbetsgrupper.

Även *organisationen* är viktig för att implementera nya metoder och/eller arbetsätt. Stöd från högsta ledningen i form av säkrad finansiering och samordning med andra verksamheter är avgörande. En stödande administration med datoriserat stöd, samordning och en beredskap för nytänkande och kompetensutveckling är framgångsfaktorer. Att systematiskt följa upp med hjälp av mått/indikatorer, tekniska system eller annat underlättar implementeringen. Att analysera och återkoppla resultat är andra faktorer som har betydelse för om en metod/arbetsätt ska börja användas på rätt sätt. Vill du läsa mer om implementering rekommenderas skriften "Om implementering" från Socialstyrelsen.

Lycka till med ert förbättringsarbete.

Bilaga 1: Exempel på grundenkät

OM DIG

Är du man eller kvinna? Man Kvinna

Vad arbetar du som? (vänligen välj ett alternativ, om ditt yrke inte är med kan du ange det under annat)

- Barnmorska
- Barnskötare
- Skolkurator
- BVC-sköterska
- Dagbarnvårdare
- Sjukskötare
- Annat, vad?

Din arbetsplats namn:

OM DITT ARBETE

*I frågorna används begreppet **psykisk ohälsa**. Med begreppet psykisk ohälsa avses här (förutom diagnosbeskrivningar t.ex. depression och ADHD) både internaliserade problem såsom oro, nedstämdhet, somatiska besvär samt externaliserade beteenden såsom aggressivitet, trots och impulsivitet.*

1. Hur ofta möter du barn eller ungdomar som har problem med psykisk ohälsa i ditt dagliga arbete? mycket ofta ofta ibland sällan aldrig
2. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att upptäcka psykisk ohälsa hos barn och ungdomar? alltid oftast ibland sällan aldrig
3. Känner du i kontakten med barn och ungdomar dig säker i att upptäcka om ett barn/en ungdom har problem med psykisk ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig
4. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att avgöra om barn eller ungdomar behöver hjälp på grund av psykisk ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig
5. Känner du i kontakten med barn och ungdomar dig säker i att avgöra om ett barn/ en ungdom behöver hjälp på grund av psykisk ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig

6. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att avgöra om du behöver hänvisa barn/ungdomar som har problem med psykisk ohälsa vidare? alltid oftast ibland sällan aldrig
7. Känner du dig säker i att avgöra när du behöver hänvisa ett barn/en ungdom som har problem med psykisk ohälsa vidare? alltid oftast ibland sällan aldrig
8. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att känna igen allvarlig psykisk ohälsa hos barn och ungdomar? alltid oftast ibland sällan aldrig
9. Känner du dig säker på att i kontakten med barn och ungdomar upptäcka om ett barn/en ungdom har allvarliga problem med psykisk ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig
10. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att avgöra om det behövs en konsultation eller remiss till specialistnivå? alltid oftast ibland sällan aldrig
11. Känner du dig säker på när du behöver konsultera eller remittera till specialistnivå? alltid oftast ibland sällan aldrig
12. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att stödja barn/ungdomar och familjer att hantera svårigheter i sitt beteende? alltid oftast ibland sällan aldrig
13. Känner du dig säker på att i praktiken hjälpa och stödja ett barn/en ungdom och dess familj att hantera svårigheter och problem i sitt beteende? alltid oftast ibland sällan aldrig
14. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att ge rådgivning åt barn/ungdomar och familjer? alltid oftast ibland sällan aldrig
15. Känner du dig säker i att ge rådgivning åt ett barn/en ungdom och hans eller hennes familj? alltid oftast ibland sällan aldrig
16. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att arbeta med barns och ungdomars familjer/nätverk för att hjälpa dem med barnens psykiska ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig
17. Känner du dig säker i att arbeta med ett barns/en ungdoms familj eller nätverk för att hjälpa dem med barnets psykiska ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig
18. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller de rutiner som ska användas när barn och ungdomar behöver hjälp? alltid oftast ibland sällan aldrig
19. Känner du dig säker i att använda de rutiner som gäller när ett barn/en ungdom behöver hjälp? alltid oftast ibland sällan aldrig
20. Känner du att din kunskap räcker till när det gäller att hänvisa barn/ungdomar eller familjer till rätt instans för hjälp och stöd? alltid oftast ibland sällan aldrig
21. Känner du dig säker i att hänvisa ett barn/en ungdom/en familj till rätt instans för hjälp och stöd om det är aktuellt? alltid oftast ibland sällan aldrig

[Namn på aktuell verksamhet]

Följande frågor handlar om [namn på aktuell verksamhet].

22. Känner Du till [namn på aktuell verksamhet]? Ja: Gå till fråga 23 Nej: Gå till fråga 37

TILLGÄNGLIGHET

Instruktioner: Svartalernativet "inte aktuellt" som finns för en del av frågorna använder du när Du inte har någon erfarenhet av det som efterfrågas.

23. Hur ofta hänvisar/aktualiserar/remitterar du barn/familjer till [namn på aktuell verksamhet]? mycket ofta ofta ibland sällan aldrig inte aktuellt

24. Hur ofta har du kontakt med personer som arbetar på [namn på aktuell verksamhet]? mycket ofta ofta ibland sällan aldrig inte aktuellt

25. Markera på vilket sätt du oftast kontakter/har kontakt med [namn på aktuell verksamhet]: har inte kontaktat brev e-post genom telefonsamtal i gemensamma möten annat sätt; vilket? inte aktuellt

26. Är det lätt att komma i kontakt med [namn på aktuell verksamhet] när du vill diskutera eller hänvisa/aktualisera/remittera någon? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

KVALITÉ

27. Är du nöjd med den initiala information du får kring de som du hänvisat/aktualiserat/remitterat till [namn på aktuell verksamhet]? alltid oftast ibland sällan aldrig har inte fått någon information inte aktuellt

28. Är du nöjd med hänvisnings-/aktualiserings-/remiss-förfarandet till [namn på aktuell verksamhet]? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

29. Är väntetiden när du hänvisar/aktualiserar/remitterar någon till [namn på aktuell verksamhet] acceptabel? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

30. Är den fortlöpande återkoppling du får kring de du hänvisat/aktualiserat/remitterat till [namn på aktuell verksamhet] användbar: alltid oftast ibland sällan aldrig har inte fått någon återkoppling inte aktuellt

31. Känner du att [namn på aktuell verksamhet] hjälper dig så att du själv i din verksamhet kan klara av att hantera barn/unga/familjer som har problem med psykisk ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

32. På det hela taget, hur nöjd är du med hur [namn på aktuell verksamhet] fungerar? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

ARBETSRELATIONER

33. Är stödet du får från [namn på aktuell verksamhet] tillfredsställande? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

34. Uppfyller [namn på aktuell verksamhet] de behov som de barn och unga som du träffar har? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

35. Bidrar [namn på aktuell verksamhet] till att öka din kunskap om barns och ungas psykiska hälsa/ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

36. Känner du att [namn på aktuell verksamhet] bidrar till att du ska känna dig säkrare på din förmåga att arbeta med barn/ungdomar/familjer som har problem med psykisk ohälsa? alltid oftast ibland sällan aldrig inte aktuellt

37. Vad tycker Du fungerar mindre bra med [namn på aktuell verksamhet]? (ge gärna förslag på hur [namn på aktuell verksamhet] kan bli bättre)

38. Vad tycker Du fungerar bra med [namn på aktuell verksamhet]?

UTBILDNING

39. Har du sedan du började arbeta inom ditt nuvarande yrke fått någon utbildning kring barns och ungdomars psykiska hälsa/ohälsa? Nej Ja Om Du svarade Ja, ungefär hur många heldagars utbildning har du fått: dagar

40. Här kan Du lämna kommentarer om frågeformuläret (saknas någon fråga, hur frågorna var att svara på etc.)

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!