

## En skola som utvecklar ”mitt bästa jag”

I förra månadens ”tankar om styrning” skrev vi om skolan och utanförskap med anledning av ett uppdrag vi genomfört åt Falu kommun av samverkan mellan skola, socialtjänst samt landstingets primärvård respektive barn- och ungdomspsykiatri (BUP) kring barn med särskilda behov. I uppdragets slutrapport konstaterade vi att de-facto-syftet för aktörerna som arbetar med de barn och ungdomar som har blivit ”hemmasittare” är att hantera ansvar (och kopplat till detta också resurser) snarare än att ge stöd till barnen utifrån deras behov och förutsättningar. Vi konstaterade att en orsak kan vara bristande resurser i delar av systemet.

Vi har fortsatt följt vad som händer inom området. I ett delbetänkande, ”Det handlar om oss” (SOU 2017:9) från den Nationella samordnaren för unga som varken studerar eller arbetar beskrivs omfattningen av problemet. Av betänkandet framgår att det pågår en mängd olika projekt för att hitta lösningar, men att vi har svårt att sprida kunskap från projekten och omsätta den i praktik. Samordnaren konstaterar att kunskap tas fram i förvaltningens olika stuprör och vi har inte förmågan att lära och utveckla kunskapsbaserad praktik tillsammans. Listan med olika projekt och initiativ är lång och det är rimligt att anta vi med största sannolikhet inte har brist på resurser totalt sett i systemet utan felet är att de inte används där de gör mest nytta.

Det är glädjande att en av Samordnarens strategier är att *”bidra till ett ökat systemsynsätt i styrning, analys och verksamhetsutveckling”*<sup>1</sup>. Samordnaren har bett några kommuner göra kartläggningar av individens resa genom systemet och bekräftar att *”aktörerna saknade ofta helhetsperspektiv och ingen tog ett helhetsansvar över tid. Trots många insatser under lång tid lyckades inte stödet bidra till individernas fortsatta etablering. Insatser hakade inte i eller förstärkte varandra och i vissa fall uteblev de. Ibland var aktörerna inte medvetna om de parallella kontakter individen hade vilket gjorde att de inte alltid var samordnade även när behov av det fanns”*<sup>2</sup>.

Slutsatserna är i linje med resultatet från vår egen kartläggning i Falu kommun. Det går inte att lösa problemen genom att fortsätta styra varje myndighet för sig. Det krävs istället *”en sammanhållen styrning för olika verksamhetsområden”* som Statskontoret uttrycker det<sup>3</sup>. Det första steget för att få till en förändring är att få kunskap om hur nuvarande styrning i form av förutsättningar för aktörerna påverkar hur de arbetar med våra barn och unga, förutsättningar som får stora konsekvenser på förmågan att ge det stöd som behövs.

Den nationella Samordnaren för unga som varken studerar eller arbetar uttrycker det så här *”det är nödvändigt att synliggöra systemet inte bara utifrån ett individperspektiv utan även för att identifiera hur systemet bidrar till, eller hindrar, att olika aktörer på olika nivåer agerar för att stödja individerna”*<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> s. 135 SOU 2017:9

<sup>2</sup> s. 139 SOU 2017:9

<sup>3</sup> Statskontoret (2016), Utvecklad styrning – om sammanhållning och tillit i förvaltningen

<sup>4</sup> s. 152 SOU 2017:9

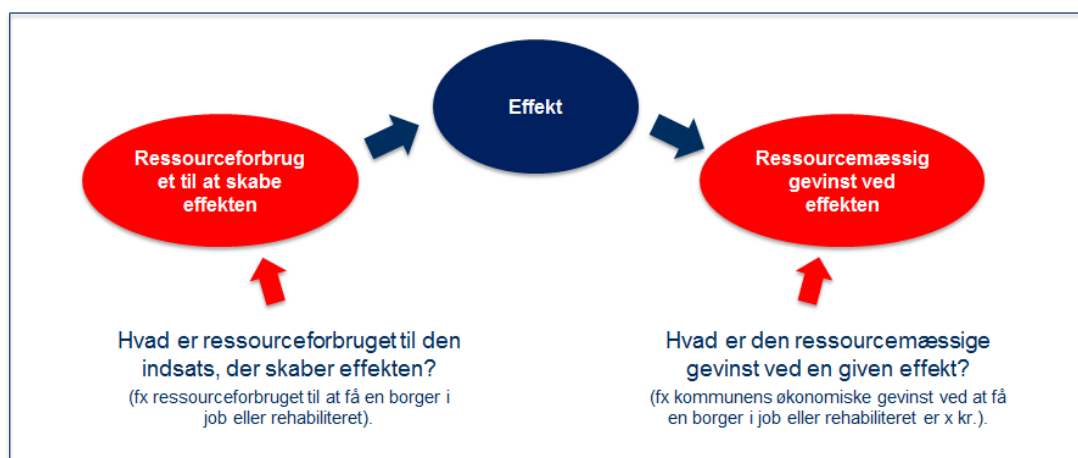
De olika nivåerna i förvaltningen, de nationella och regionala myndigheterna samt kommunerna, behöver skapa bästa möjliga *förutsättningar* för de medarbetare som möter de unga att utföra ett arbete som leder till att de kan klara skolan och utvecklas till sina ”bästa jag”.

Samverkan är en förutsättning för att lyckas överbrygga stuprören och ”*samordnaren bedömer att det snarare är synsätt och arbetssätt än en viss modell som kan bidra till att individen får det stöd den har behov av*”<sup>5</sup>. Bedömningen rimmar väl med vår egen slutsats att samverkan underlättas om de aktörer som arbetar med de unga har en gemensam syn på de unga och utgår från ett gemensamt formulerat syfte i sitt arbete ett syfte som är formulerat utifrån de ungas perspektiv. När det gäller stöd till barn och unga med särskilda behov skulle ett sådant gemensamt syfte för alla aktörer kunna vara ”**ge mig det stöd jag behöver för att känna trygghet, klara skolan samt få goda förutsättningar för att självständigt klara vuxenlivet**”.

Det är också intressant att reflektera kring skrivningen i betänkandet att det inte är en ”viss modell” som gäller, utan att vi måste beakta varje individ för sig. Med ett tydligt gemensamt syfte och synsätt så ger aktörerna professionen det handlingsutrymme som krävs för att hjälpa varje enskild individ. Det ger betydligt större möjligheter till flexibilitet och situationsanpassning jämfört med att arbeta utifrån en viss modell, en viss standard.

Att börja definiera och mäta resultat i form av effekter som verksamheterna ska leda till bör kunna bidra till att ge aktörerna rätt incitament till att samverka praktiskt runt de unga och sluta med att bara ”hantera ansvar (resurser)”.

Odense kommun, som nu arbetat utifrån systemsyn under några år, beskriver kopplingen mellan resurser/kapacitetsanvändning och effekter på följande sätt<sup>6</sup>:



Odense arbejder mot tydliga politiska effektmål som är kopplade till medborgarna och företagen i kommunen. Exempel som detta kan bidra till att bryta med

<sup>5</sup> s. 134 SOU 2017:9

<sup>6</sup> Bild hämtad från dokumentet ”Styrning och effekter” (www.odense.dk)

ekonomistyrningens fokus på stuprör och ”kostnader här och nu”, ett sätt att tänka som leder till suboptimeringar, ökade totala samhällskostnader och värst av allt ett permanent utanförskap för många som, med rätt stöd tidigt i livet, skulle kunna få ett helt annat liv genom att utveckla sitt ”bästa jag”. Skulle sociala investeringsfonder kunna skapas gemensamt av aktörerna för att få det långsiktiga perspektiv och det fokus på effekter som behövs?

Att nuvarande system är dysfunktionellt både för dem som systemet är till för att stödja och för skattebetalarna som finansierar det råder det inga tvivel om. Det behöver designas om. Det ska därför bli mycket intressant att följa utvecklingen och den nationella samordnarens fortsatta arbete. I betänkandet (SOU 2017:9) beskriver hon arbetet framåt i två viktiga spår: Det första spåret handlar om att fortsätta verka för ett systemsynsätt och tackla de strukturella utmaningarna som hindrar aktörerna från att möta behoven hos unga som varken studerar eller arbetar. Fokus är på samverkan och samordnat stöd. Det andra spåret handlar om kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan aktörer, inte minst kopplat till det kommunala aktivitetsansvaret.

Avslutningsvis, uttrycket ”mitt bästa jag” kommer från skolchefen i Falun, Jonatan Block. Skolans uppgift är att bidra till att alla barn utvecklar sitt ”bästa jag” säger Jonatan. Lyssna gärna till den pod som spelats in av Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF) vid Uppsala universitet och där Jonatan tillsammans med forskarna Johan Hansson och Fredrik Molin berättar om styrning och ledning av skolan och kopplar det till demokrati.

<https://soundcloud.com/ipf-uppsala/styrning-och-ledning-av-skolan-som-demokratisk-grundpelare-hansson-molin-block-eneroth/s-N831V>

Det fortsatta arbetet i Falu kommun med samverkan kring elevhälsa mellan socialtjänst, skola och primärvård är nu en av de 12 försöksverksamheter som Tillitsdelegationen under Laura Hartmans ledning ska följa och där Johan Hansson och Fredrik Molin är de forskare som bedriver följeforskning. ([www.tillitsdelegationen.se](http://www.tillitsdelegationen.se)). Delegationens uppdrag är ju att utveckla en mer tillitsbaserad styrning i välfärdssektorn och jämte en förändrad ekonomistyrning ser vi tillit som en av de främsta hävstångarna för att ta fram effektiva och ändamålsenliga arbetssätt när det gäller att hantera barn och unga med särskilda behov. Vi är tacksamma för att vi, genom den studie av problem och förutsättningar som vi gjorde på uppdrag av Falu kommun, har fått möjligheten att bidra till en bra grund till det fortsatta arbetet.

Siv Liedholm, mars 2017