

Utveckla lokalsamhällets arbete mot våld i nära relationer

En vägledning för kommuner, landsting,
statliga myndigheter och idéburna organisationer

*Bilaga till betänkande av Nationella samordnaren
mot våld i nära relationer*

Stockholm 2014



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

SOU 2014:49

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst.
Beställningsadress: Fritzes kundtjänst, 106 47 Stockholm
Ordertelefon: 08-598 191 90
E-post: order.fritzes@nj.se
fritzes.se

För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Svara på remiss – hur och varför.

Statsrådsberedningen, SB PM 2003:3 (reviderad 2009-05-02)

En kort handledning för dem som ska svara på remiss. Häftet är gratis och kan laddas ner som pdf från eller beställas på regeringen.se/remiss.

Layout: Kommittéservice, Regeringskansliet.

Betänkande *Väld i nära relationer – en folkhälsofråga. Förslag för ett effektivare arbete* ges ut i separat volym.

Omslag: Elanders Sverige AB.

Tryck: Elanders Sverige AB, Stockholm 2014.

ISBN 978-91-38-24140-0

ISSN 0375-250X

Innehåll

Introduktion	5
1 Planera utvecklingsarbetet	9
2 Samla alla till uppstartsmöte	13
3 Träffa fokusgrupper med representanter från målgruppen och identifiera berörda organisationer	17
4 Formulera syftet för organisationernas gemensamma arbete och identifiera varje organisations bidrag	21
5 Förstå den enskildes väg genom att kartlägga verkliga fall och identifiera utmaningar	23
6 Fördjupa analysen av nuläget och identifiera alternativa vägar och utmaningar	29
7 Analysera grundorsaker till varför det ser ut som det gör	33
8 Ta fram förslag till förbättringar	37
9 Upprätta handlingsplan för att genomföra förbättringsförslagen	41

10	Genomför förbättringsförslag och stärk samverkan.....	45
-----------	--	-----------

	Referenser	47
--	-------------------------	-----------

Bilagor

	Bilaga 1. Vägledande principer för metoden	49
--	--	----

	Bilaga 2. Arbetsgruppens värdering av arbetet	57
--	---	----

	Bilaga 3. Preliminär handlingsplan från Södertälje	65
--	--	----

Introduktion

Bakgrund

Nationella samordnaren mot våld i nära relation har haft i uppdrag att åstadkomma en kraftsamling för att motverka våld i nära relationer. I *slutbetänkandet* SOU 2014:49 beskrivs det samlade arbete och de förslag som överlämnats till regeringen. I den här *bilagan* beskrivs resultatet – i form av en vägledning – av det utvecklingsarbete som samordnaren har bedrivit i Södertälje tillsammans med polisen, socialtjänsten, sjukhuset och kvinnojouren samt Södertörns åklagarkammare.

Bakgrunden till utvecklingsarbetet är att det i samordnarens uppdrag ingår att samla och stödja berörda myndigheter, kommuner, landsting och organisationer för att öka *effektiviteten* och *kvaliteten* i arbetet mot våld i nära relationer. Nationella samordnaren ska också aktivt verka för att förbättra samverkan mellan berörda aktörer och bidra till en ökad samsyn kring hur våld i nära relationer bäst ska förebyggas och bekämpas.

Samordnaren bjöd därför efter en inledande diskussion med polisen in berörda organisationer i Södertälje för att tillsammans utveckla lokalsamhällets samlade arbete mot våld i nära relationer. Detta genom gemensamma reflektioner och lärande utifrån olika professioner och med kunskap om brottsoffrens verkliga ärenden, upplevelser och behov samt annan kunskap om det lokala systemet. Representanter från alla organisationer har träffats sju halvdagar för att successivt avtäcka en gemensam bild, diskutera olika perspektiv och komma överens om en gemensam handlingsplan (se bilaga 3).

Nationella samordnarens syfte

Det övergripande syftet med arbetet i Södertälje är att stödja en långsiktig effektivisering av lokalsamhällets hantering av våld i nära relationer till gagn för de våldsutsatta och samhället i stort.

Eftersom förutsättningarna ser olika ut runt om i landet och nationella samordnaren inte har haft möjlighet att bedriva liknande utvecklingsarbete på flera håll är syftet också att beskriva tillvägagångssättet och de bakomliggande principerna för arbetet i Södertälje i en vägledning som ska kunna inspirera fler till ett liknande utvecklingsarbete.

Vem rapporten riktar sig till

Denna rapport riktar sig främst till personer som verkar i operativ verksamhet eller i staber och ledningar i kommuner, statliga myndigheter, landsting och andra verksamheter som vill höja effektiviteten och kvaliteten i lokalsamhällets arbete mot våld i nära relationer. Socialtjänsten, polisen, kvinnojour, åklagarkammare och hälso- och sjukvården är centrala i detta sammanhang. Även andra som gemensamt vill utveckla samverkan, kvalitet och effektivitet i arbetet med andra komplexa samhällsfrågor kan ha nytta av rapporten.

En flexibel vägledning för gemensam verksamhetsutveckling

Området våld i nära relationer är komplext med problem som vävs in i varandra, mållkonflikter och flera oklara samband mellan orsak och verkan. Det kräver insatser från många olika professioner, myndigheter och organisationer. Alla med sina bilder av verkligheten, regelverk, rutiner, budgetar och sin styrning. Men alla verksamheter har åtminstone två saker gemensamt: de finns till för enskilda samhällsmedborgare och allmänheten i stort och de är i huvudsak skattefinansierade. Det är nog så goda skäl för ett nära samarbete mellan myndigheter.

Men samarbete begränsas många gånger av konflikter som följer av exempelvis organisationers skilda uppdrag, mål och uppföljningssystem samt skillnader i verklighetsbeskrivningar. I vägledningen beskrivs därför olika vägar för att hantera detta.

En bärande idé i detta arbete är att flytta deltagarnas fokus från den egna organisationen till att i stället se en större helhet och hur olika delar interagerar och påverkar varandra, ett så kallat systemperspektiv.¹ Genom att arbeta utifrån ett systemperspektiv kan man förändra deltagarnas tänkesätt och perspektiv om verksamheten och vilka de verkliga utmaningarna är. Tanken är att kunna fokusera på dem som verksamheterna är till för och på ett gemensamt syfte.

Denna vägledning bygger också på utgångspunkten att alla situationer som involverar människor är unika, tolkas och förstås olika (t.ex. utifrån profession, kompetens, erfarenhet och grundläggande värderingar) och kontinuerligt förändras. Detta medför att själva processen att strukturerat arbeta tillsammans i viss mån blir unik och lite slarvigt uttryckt uppstår flera av de verkliga resultaten i deltagarnas huvuden och i stunden vid workshoparna. Vägledningen är därför ingen lathund som kan användas på samma sätt överallt. De steg som beskrivs bör användas flexibelt och med beaktande av de vägledande principerna i *bilaga 1*. Det är också svårt att i en vägledning som denna beskriva vad som händer i varje steg. Vägledningen bör ses som ett stöd för strukturerat lärande om det system i vilket den egna organisationen är verksam. Genom att tillsammans analysera, upptäcka, diskutera och reflektera över en större helhet kan gruppen bryta åsikter och perspektiv mot varandra och gemensamt komma fram till åtgärder (t.ex. nya sätt att arbeta) som är acceptabla för alla inblandade. När dessa åtgärder vidtas uppstår nya frågeställningar att hantera i ett kontinuerligt lärande.

Ett centralt inslag i arbetssättet är också att man genom bilder och visualiseringar av hur deltagarna uppfattar att systemet ser ut och fungerar underlättar kommunikationen mellan deltagarna och den gemensamma förståelsen. Bilderna förändras vartefter ny kunskap växer fram i gruppen.

Slutligen är en viktig del av arbetssättet att man också kritiskt reflekterar över arbetet i gruppen så att det går och gruppen inte utvecklas till en slentrianmässig "samverkansgrupp".

¹ En djupare beskrivning av hur systemperspektiv kan tillämpas i svensk offentlig sektor finns i SOU 2013:40. I Södertälje har det angreppssätt prövats som i betänkandet benämns systembaserat arbete med svårlösta samhällsfrågor samt den metod som benämns Soft System Methodology. I referenslistan anges ytterligare rapporter som beskriver hur man arbetar med systemperspektivet i andra delar av offentlig förvaltning.

Disposition

Vägledningen är indelad i ett kapitel för varje moment. Varje steg beskrivs genom syfte, genomförande, resultat och med erfarenheter och exempel från pilotprojektet i Södertälje. Tillvägagångssättet som beskrivs i denna rapport är inte exakt detsamma som prövades i Södertälje, eftersom viktiga lärdomar gjordes i pilotprojektet. De olika stegen kan också delvis komma i en annan tidsföljd. Det är ofrånkomligt att lärprocessen hoppar mellan att upptäcka systemet, göra bilder av det, diskutera, föreslå och förankra åtgärder – detta är inte en linjär process.

Tack till arbetsgruppen och processledarna

Ett varmt tack till alla medverkande i arbetsgruppen² och till konsulterna från Ramböll³, som med stor entusiasm, skicklighet och konstruktiva idéer har bidragit till arbetets genomförande.

Alla medverkande organisationer har haft möjlighet att lämna synpunkter och bistått med underlag till rapporten.

² Lotta Gotthardsson från kvinnojouren, Magnus Backlund, Matti Paavo, Emma Ramstedt och Lars Åkerblom från Polisen, Annica Aveling, Maria Ingelfeldt, Lena Kallio, Marit Kotkamaa, Rabi Masso och Kari Rooth från socialtjänsten, Nineveh Baresso, Nicme Ilia och Annica Jansson från Södertälje sjukhus samt Stefan Bergman och Anna Stråth från Södertörns åklagarkammare. Från nationella samordnarens kansli medverkade Andreas Fahlén och Martin Sparr.

³ Henrik Wiréhn, Sara Haag, Malin Bergmark och praktikant Alexandra Lindahl.

1 Planera utvecklingsarbetet

1.1 Syfte

Syftet med detta steg är att i så hög grad som möjligt utforma organisation, fastställa en plan, efterfråga material för kommande utvecklingsarbete samt att skapa förutsättningar för löpande återkoppling och förankring i berörda organisationer.

1.2 Genomförande

- **Väck frågan** om ett gemensamt utvecklingsarbete utifrån en helhetssyn i befintligt chefssamråd i kommunen/länet eller på motsvarande sätt. Bestäm vilken organisation som ska driva arbetet.
- **Utse ledare** för utvecklingsarbetet. Ledaren ska aktivt leda arbetsgruppen framåt samt kontinuerligt hålla kontakt med deltagare och chefer mellan workshopar. Ledaren har ansvar för att följa upp den gemensamma handlingsplanen och mål i implementeringsfasen. Det är viktigt att ledaren har förmåga att förhålla sig objektiv i utvecklingsarbetet och inte bevakar en organisations intressen. Ett sätt är att använda externt stöd. Ett annat är att välja en person med stort förtroende från andra organisationer som har förmåga att leda ett förändringsarbete. Ledaren ska även ha erfarenhet av att leda workshopar så att arbetet tillvaratar alla deltagares perspektiv och skapar förtroende inom gruppen, samsyn, sammanhållning, förankring och förändringsvilja. Ett viktigt inslag är att alla har möjlighet att komma till tals och ge sin bild och att skillnader mellan olika bilder diskuteras på ett konstruktivt och respektfullt sätt. Samtidigt ska diskussionen leda framåt.

- **Bjud in deltagare** att delta i utvecklingsarbetets workshopar. Deltagarna ska bidra till utveckling genom sin organisations erfarenhet och perspektiv samt återkoppla och förankra arbetet i den egna organisationen. Deltagarna bör i sitt dagliga arbete möta och arbeta med målgruppen i kommunen/länet. Berörda enheter inom socialtjänsten och polisen är grundläggande för utvecklingsarbetet. Andra viktiga organisationer är Åklagarmyndigheten, barnahus, kvinnojour, brottsofferjour samt olika delar av hälso- och sjukvården. Förskola, skola, kriminalvård och frivård är ytterligare exempel. Observera att det kan bli aktuellt att komplettera gruppen efter mötena med fokusgrupperna (se steg 3).
- **Bestäm datum och tid för workshopar** där så många som möjligt av deltagarna kan närvara. Det är grundläggande för utvecklingsarbetets framgång att kontinuiteten och deltagandet i arbetsgruppen är hög. Ett lämpligt intervall mellan workshoparna kan vara 10–20 dagar för att hålla tempo i arbetet samtidigt som processledare och deltagare ska hinna med ”hemuppgifter” och förankring.
- **Rigga interna organisationer** för utvecklingsarbetet genom att ge utsedda deltagare i uppgift att utse en eller flera personer, gärna en chef, i sin organisation till referensgrupp för återkoppling och förankring i utvecklingsarbetet. Informera också deltagarna om att säkerställa förankring och återkoppling genom att boka upp tillfällen med referensgrupp mellan workshoparna. Detta för att handlingsplanen i tidigt skede ska vara förankrad och justerad utifrån varje organisations möjligheter att genomföra den.
- **Förbered material** som ska sättas upp på väggarna vid varje workshop och användas i steg fem till nio enligt *figur 3*.

1.3 Resultat

- Resultatet av detta steg är en plan för att genomföra utvecklingsarbetet, datum för workshopar, underlag för dokumentation samt ledning och bemanning av arbetsgruppen.

1.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

- I Södertälje väcktes projektet genom att nationella samordnaren inledde en diskussion med polisen som ställde sig bakom ett utvecklingsarbete och bjöd in till en inledande diskussion om upplägg i chefsrådet.

I chefsrådet sitter emellertid inte representanter från hälso- och sjukvården vilka därför kontaktades i särskild ordning. Chefen för verksamhetsområdet Kvinnor och barn från kommunen kunde snabbt bidra med kunnig och engagerad personal.

Vad gäller val av deltagare i utvecklingsarbetet är en lärdom att det är viktigt att hålla en öppenhet kring vilka organisationer och funktioner som bör vara representerade. Allt eftersom bilden av vilka aktörer målgruppen möter kan man behöva bjuda in nya medverkande för att säkerställa ett helhetsperspektiv. Det är alltså inte självklart vid en första anblick vilka enheter som ska ingå utan man behöver vara öppen för olika förslag och kompletteringar. I Södertälje valdes funktioner ur organisationer initialt ut utifrån vilka man av erfarenhet vet möter målgruppen men dessa kom att kompletteras med personer med fördjupad kunskap om t.ex. barnperspektivet.

2 Samla alla till uppstartsmöte

2.1 Syfte

Syftet med uppstartsmötet är att berätta varför utvecklingsarbetet genomförs och hur genomförandet är tänkt så att deltagarna ska kunna ge synpunkter på föreslagen plan för arbetet. Syftet är också att klargöra att alla har "rätt till" sina respektive perspektiv och att dessa är delbeskrivningar av det gemensamma området.

Ett annat viktigt syfte är att väcka lust hos deltagarna att medverka i arbetet samt synliggöra och identifiera nyttan med att gemensamt arbeta utifrån ett systemsynsätt och med tydligt fokus på den verksamheten är till för. Att lära känna varandra och lägga grunden för en tillitsfull miljö är också viktigt.

2.2 Genomförande

- **Diskutera och reflektera** (t.ex. i halvdagsworkshop) över det värde deltagarna ser att utvecklingsarbetet kan bidra till för målgruppen och de inblandade organisationerna. Låt deltagarna diskutera i smågrupper med deltagare blandade från olika organisationer. Samla upp resonemangen från smågrupperna i en diskussion i helgrupp.
 - **Ge en introduktion** till vad det innebär att arbeta utifrån ett systemsynsätt.⁴
 - **Redogör för uppdraget och förslaget på genomförande** av utvecklingsarbetet och lämna förslag på tidsplan.

⁴ För underlag om hur systemperspektivet kan bidra till att utveckla svensk offentlig sektor utifrån ett helhetsperspektiv, se SOU 2013:40, Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet.

- **Samla goda och dåliga erfarenheter** av tidigare utvecklingsarbete och samverkan utifrån deltagarnas diskussioner om vad de ser som är viktigt för processledaren att tänka på i det fortsatta arbetet. Syftet är att i ett tidigt skede anpassa utvecklingsarbetet efter situationsspecifika faktorer.
- **Väck frågan om vilka verksamheten är till för.** Informera om kommande möte med fokusgrupper. Vilken kunskap finns redan om vad som är viktigt för målgruppen? Vad vet man om de olika kontakter man har med målgruppen? Vad efterfrågar de och hur svarar myndigheterna på denna efterfrågan? Hur kan vi lära oss mer om vad som är viktigt för brukarna?
- **Förankra** definierade utmaningar i respektive organisation genom att ge deltagarna i hemuppgift att informera och diskutera utvecklingsarbetet med sin organisation och referensgrupp inför kommande workshop.
- **Dokumentera workshopen** och mejla ut dokumentationen kort efter mötet för att deltagarna ska kunna informera om arbetet i den egna organisationen.

2.3 Resultat

- Resultatet av uppstartsmötet är att deltagarna är informerade om syfte, metodik och upplägg samt har möjlighet att påverka det fortsatta arbetet utifrån erfarenheter och kunskap. De ska också förstå vikten av sin medverkan och den kunskap de har att bidra med.

2.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

En erfarenhet från projektet i Södertälje är att vi överskattade deltagarnas faktiska kunskap om varandras organisationer, uppdrag och arbetsuppgifter. Deltagarna hade inte en tydlig bild av hur de andra organisationerna bidrar till målgruppens väg genom systemet. En lärdom är därmed att redan inledningsvis ta tid till att lämna information om respektive organisations uppdrag och uppgifter. Detta för att få en samsyn kring och förståelse för organi-

sationernas komplexitet och därmed möjligheter till bättre samverkan.

Vi lyckades skapa personliga kontakter mellan deltagarna, skapa en stark sammanhållning och god stämning i gruppen tack vare att vi lade stor vikt vid att deltagarna skulle lära känna varandra. Vi såg t.ex. till att deltagarna genomförde grupparbeten i blandade grupper och att man fick möjlighet att äta lunch tillsammans vid de flesta mötestillfällena.

En annan erfarenhet från Södertälje är att det ofta finns en projekttrötthet i många organisationer, särskilt om erfarenheten är att ambitionerna med tidigare utvecklingsprojekt inte har realiserats. Det är viktigt att initialt fånga upp sådana erfarenheter. I Södertälje väckte en av deltagarna frågan om det verkligen behövdes ytterligare ett tidskrävande utvecklingsprojekt som inte leder till förändring och som tar tid från ett redan pressat ordinarie arbete. Frågan upplevdes som högst relevant av flera deltagare och gav en bra diskussion och konkreta förslag på vilka förutsättningar som krävs för att få ett utvecklingsarbete att lyckas i den specifika samverkansgruppen. Diskussionen lade grunden för ett anpassat förankringsarbete och en större känsla av meningsfullhet i utvecklingsarbetet.

3 Träffa fokusgrupper med representanter från målgruppen och identifiera berörda organisationer

3.1 Syfte

Syftet med detta steg är att få kunskap om dem som verksamheten är till för, deras behov och vad som är viktigt och ger värde för dem i mötet och kontakten med berörda myndigheter och organisationer. Syftet är också att identifiera eventuella ytterligare organisationer som bör involveras i utvecklingsarbetet.

3.2 Genomförande

- **Bjud in** till 1–4 fokusgrupper med 6–8 personer i varje fokusgrupp, vilket ger marginal om någon deltagare skulle få förhinder. Exempelvis kan socialtjänsten kontakta personer de har kontakt med till en eller två fokusgrupper och kvinnojouren kan kontakta personer de har kontakt med till en eller två fokusgrupper. Hälso- och sjukvården är också en lämplig aktör att bjuda in en fokusgrupp.
- **Ta fram en intervjuguide** och en plan för att genomföra fokusgrupperna (se exempel på frågor under avsnitt 3.4).
- **Träffa** fokusgrupperna med två fokusgruppsledare. Fokusgruppsledarna är med fördel den neutrala parten som även är processledare. Håll fokusgrupperna i en trevlig lokal som inbjuder till öppna samtal.

- **Sammanställ** och analysera resultatet av fokusgrupperna.
- **Identifiera ytterligare aktörer eller organisationer** som behöver involveras i pilotprojektet baserat på de behov som har uttryckts i fokusgrupperna.

3.3 Resultat

- Resultatet av detta steg är att målgruppens bild av vad som skapar värde i kontakten med organisationerna är identifierat. Utöver det är ytterligare organisationer som behöver involveras i det fortsatta utvecklingsarbetet identifierade.

3.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

I Södertälje träffade processledarna sammanlagt 14 våldsutsatta kvinnor vid två tillfällen, ett som socialtjänsten bjudit in till och ett som kvinnojouren bjudit in till. Några av de frågor som förbereddes var:

- Hur kom du i kontakt med socialtjänsten eller kvinnojouren?
- Har du barn som har varit involverade?
- Vilken kontakt har du och din familj haft med andra organisationer?
- Vad tycker du om det stöd och bemötande som samhället ger?
- Vilka behov är viktigast att samhället tillgodoser?

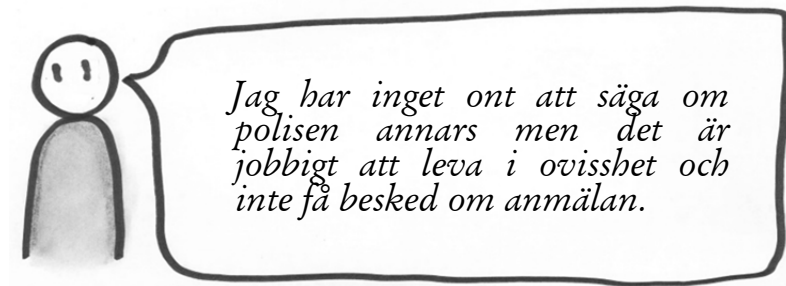
Själva gruppintervjun inleddes med att processledarna berättade om syftet med projektet och fokusgruppen. Därefter fick de som intervjuades presentera sig och berätta om hur och varför kontakten med socialtjänsten eller kvinnojouren uppstått. Dessa berättelser var uttömmande, varför endast enkla följdfrågor ställdes.

Målgruppens berättelser kom att bli viktiga i vårt exempel eftersom de hjälpte deltagarna att ha ett utifrån-perspektiv när systemet och dess utmaningar identifierades.

Även om samtalen i grupperna stundtals var svåra upplevde de våldsutsatta att det var positivt att det fanns ett intresse för deras berättelser och att de blev delaktiga i förbättringsarbetet. Det är

emellertid viktigt att planera och genomföra intervjuerna på ett sätt som skapar maximal trygghet för målgruppen att berätta. Man bör till exempel inte vara allt för många som deltar och den som leder samtalet bör ha erfarenhet av att leda den här typen av svåra samtal på ett professionellt sätt.

Figur 1 Exempel på behov uttryckta av målgrupp i fokusgrupp



- Förebyggande arbete – information till barn
- Första mötet – viktigt med bra bemötande
- Utredning – viktigt att våldsutsatt känner igen sig i utredning
- Insatser – behov av träffsäkert stöd
- Uppföljning – får inte släppa personer som har bett om hjälp
- Kommunikation – vill veta sina rättigheter och möjligheter
- Ekonomi – förutsättningar att klara sin ekonomi

4 Formulera syftet för organisationernas gemensamma arbete och identifiera varje organisations bidrag

4.1 Syfte

Syftet med detta steg är att skapa en gemensam grund för utvecklingsarbetet. Detta görs genom att arbeta fram ett gemensamt syfte för verksamheterna samt identifiera och beskriva dem verksamheten är till för.

4.2 Genomförande

Genomför en workshop med följande innehåll:

- **Redogör för resultaten av genomförda fokusgrupper.** Berätta hur de våldsutsatta upplever sina möten med offentliga verksamheter och vad de tycker är viktigt.
 - **Låt deltagarna reflektera** över de våldsutsattas berättelser i förhållande till sina respektive verksamheter och egna uppfattningar. Diskutera till en början i mindre blandade grupper med deltagare från olika organisationer och därefter i helgrupp.
- **Varje deltagare** redogör för sin organisations verksamhet med utgångspunkt i intervjuer och data gällande volymer av ärenden i respektive organisation och flöden av ärenden mellan olika organisationer. Låt deltagarna reflektera i blandade smågrupper över den samlade bilden av organisationernas verksamhet och våldsutsattas berättelser.

- **Arbeta fram ett gemensamt syfte för organisationernas verksamheter** i förhållande till dem man är till för. Detta ger utvecklingsarbetet en tydlighet och en långsiktig riktning för vad samhället ska uppnå.

4.3 Resultat

Resultatet av detta steg är en första organisationsövergripande och gemensam bild av lokalsamhällets verksamhet i nuläget med fokus på enskilda och deras behov, dvs. det lokala systemet mot våld i nära relationer. Ytterligare resultat är att ett gemensamt syfte tydliggörs mot vilket olika åtgärder och aktiviteter kan provas.

4.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

I *figur 2* framgår det syfte för verksamheterna som successivt arbetades fram av deltagarna i Södertälje.

Figur 2 Syftet för organisationernas arbete formulerad av arbetsgruppen

”Skapa ett tryggt och säkert samhälle utan hot och våld i nära relation.”

Syftet kompletterades med följande beskrivningar:

- Målgrupperna i systemet är den våldsutsatta, dennes barn, förövare och allmänheten.
- Faserna i processen är att arbeta förebyggande, under tiden och efter hot och våld i nära relation.
- Metoden för arbete är effektiv och kvalitativ samverkan utifrån en helhetssyn.
- En viktig erfarenhet från Södertälje var det stora värdet av att diskutera det gemensamma syftet med systemet i blandade grupper. Det hjälpte deltagarna att hålla fokus på det övergripande och gemensamma syftet och inte bara den egna organisationens. Organisationerna kunde därmed tillsammans se helheten genom att utmana varandras perspektiv.

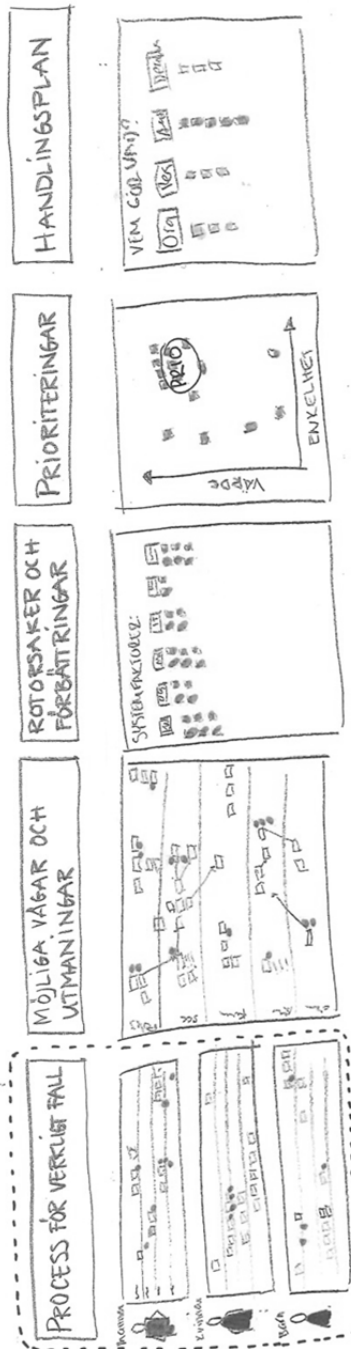
5 Förstå den enskildes väg genom att kartlägga verkliga fall och identifiera utmaningar

5.1 Syfte

Syftet med detta steg är att synliggöra utmaningar som uppstår inom och mellan organisationer i olika skeden och hur åtgärder påverkar andra myndigheter. Det sker genom att förstå den enskildes väg och kontakter med samhällets organisationer så som det faktiskt ser ut, från det att en våldsutsatt har uttryckt ett behov hos någon myndighet tills det att behovet har bemötts eller tillgodosetts i någon mån. Utgångspunkten är bl. a. den ärendeinformation som finns hos respektive myndighet och organisation och de behov som har uttryckts av våldsutsatta i fokusgrupperna. Steget ger underlag för att senare värdera det lokala samhällets gemensamma, liksom respektive organisations egna, förmåga att bidra till det övergripande syftet och tillgodose målgruppens behov. Det innebär bl.a. att pröva hur olika uppgifter eller moment till det övergripande syftet med verksamheten samt på vilket sätt man vet hur väl syftet uppnås.

Steg fem är det första som visualiseras på väggen i möteslokalen, vilket visas i *figur 3*.

Figur 3 Visualisering på väggen i möteslokalen med steg 5 inringat



5.2 Genomförande

- **Välj ut fem verkliga fall** av våld i nära relationer utifrån följande kriterier:
 - De ska ge en god bild av hur arbetet ”vanligtvis” går till.
 - Alla delmålgrupper (vårdsutsatt, barn och våldsutövare) ska ingå.
 - Fallen ska helst kunna visa hela vägen från att våldet blir känt i någon av organisationerna (ett behov finns hos den enskilde) tills de ärenden som händelsen har gett upphov till avslutas, alternativt tills det att behov hos den enskilde har tillgodosetts.
 - Många organisationer ska gärna vara involverade i fallet.
- **Samla in dokumentation** gällande våldsutsatt, barn och förövare från i första hand socialtjänst, Polisen och åklagarkammare.
- **Sammanställ och visualisera** den våldsutsattas väg och interaktion med berörda myndigheter genom fem olika processkartläggningar där den våldsutsattas, barnets/barnens och våldsutövarens dokumenterade händelser blir synliga utifrån vem som har gjort vad i en tidslinje. Till exempel bör förhör, utredningar, insatser och uppföljningar synliggöras för respektive målgrupp. Visualiseringen bör liksom dokumentationen visa hela vägen från första kontakten med organisationerna tills ärendet har avslutats. I visualiseringen används med fördel lämpligt IT-stöd för enkel dokumentation.
- **Välj ut ett av fallen** utifrån de krav som ställdes på fallen initialt och skriv ut det för att visa i kommande workshop enligt *figur 4*. Visualisera centrala steg i processen genom att fästa bilder i processkartläggningen för att skapa tydlig överblick.
- **Genomför workshop (halvdag)**
 - **Synliggör den enskildes väg** genom att sätta upp processkartläggningen på väggen inför workshopen.
 - **Redovisa resultaten från fokusgrupperna** för att påminna arbetsgruppen om vilka behov våldsutsatta har uttryckt i sin strävan efter ett tryggt liv utan hot och våld.

- **Analysera det utvalda fallet** genom att deltagarna först tar del av processkartläggningen av vägen för våldsutsatt, barn och förövare genom olika organisationer. Låt deltagarna reflektera över vad som fungerat bra och vilka utmaningar som finns för att tillgodose varje målgrupps behov och för att uppfylla syftet med verksamheten. Finns aktiviteter eller moment som inte bidrar till syftet? Säkerställ att arbetsgruppen belyser utmaningar som en eller flera organisationer direkt kan påverka, t.ex. arbetssätt, men också att andra utmaningar som är mindre enkla att påverka eller tar längre tid att förändra, t.ex. lagar, regler, styrsystem, organisering och kultur lyfts fram. Låt deltagarna skriva en post-it-lapp för varje utmaning man identifierat och fästa lappen på den punkt i processkartläggningen där man anser att utmaningen ligger.
- **Dokumentera resultatet** av workshopen och mejla detta kort därefter till deltagarna som underlag för hemuppgiften (se nedan).
- **Förankra och utveckla** definierade utmaningar i respektive organisation genom att ge deltagarna i hemuppgift att diskutera resultaten med sin interna referensgrupp i den egna myndigheten inför kommande workshop och att utifrån det mötet föreslå eventuella justeringar.

Figur 4 Foto av visualiseringen av processen för våldsutsatt, barn och förövare



5.3 Resultat

Resultatet av detta steg är en ökad förståelse för helheten och vilken betydelse åtgärder vidtagna av en myndighet får, eller kan få, för en annan. Resultatet blir också att utmaningar på helhetsnivå och på organisationsnivå identifieras utifrån en förståelse för den enskildes väg inom och mellan organisationerna. Arbetsgruppen skapar också en bra grund för vidare utvecklingsarbete genom kunskap om varandras organisationer och arbetssätt i det specifika fallet utifrån diskussioner om vem som gör vad, när och varför.

5.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

I pilotprojektet visualiserades processkartläggningen enligt *figur 4*. Några utmaningar som identifierades utifrån det specifika fallet var:

- Specifika insatser för den våldsutövande erbjuds inte.
- Brister i uppföljning av den våldsutsatta då denne valde att inte stå fast vid sin anmälan hos Polisen och återvända till våldsutövaren.
- Vi gör inte tillräckligt för barnen.

En annan lärdom från projektet är att dokumentationen av ärenden kan se mycket olika ut i olika organisationer vilket gör att denna typ av sammanställning är relativt tidskrävande att genomföra.

Erfarenheten från Södertälje är dock också att denna typ av sammanställning gav deltagarna en mycket tydlig och faktabaserad bild av utvecklingsmöjligheterna i organisationernas samverkansarbete. Att analysera det specifika fallet blev väldigt konkret för deltagarna och det var enkelt för deltagarna att utifrån det specifika fallet också diskutera utmaningar av mer generell natur. Att lägga tid på att göra denna typ av sammanställning för ett par fall ger därmed en stor effekt och meningsfullhet i arbetet.

6 Fördjupa analysen av nuläget och identifiera alternativa vägar och utmaningar

6.1 Syfte

Syftet med detta steg är att lyfta blicken från det specifika fallet, beskrivet genom den enskildes väg inom och mellan organisationerna, till att också se fler utmaningar i systemet. Syftet är också att ytterligare förstärka arbetsgruppens kunskap om respektive organisations arbetssätt.

6.2 Genomförande

- **Visualisera aktiviteter** för respektive organisation på ett stort vitt papper. Gör det baserat på material från deltagande organisationer och baserat på de verkliga fallen i steg fem. Detta ger en god bild av hur arbetet bedrivs på den aktuella orten.

Figur 5 Visualisering på väggen i möteslokalen av steg 6



- **Sammanställ och visualisera data** från verksamheterna för att ytterligare synliggöra det lokala systemets utfall. Exempel på data per organisation är antal ärenden av olika typer och utfall per år, variation i antal ärenden per tidsenhet, ledtider m.m.
- Genomför workshop (halvdag)
 - **Synliggör aktiviteterna** genom att sätta upp visualiseringen på väggen enligt *figur 5*.
 - **Justera aktiviteter** med hjälp av deltagarna. Ge deltagarna möjlighet att justera beskrivningen av aktiviteter för att säkerställa att beskrivningen stämmer med deras bild av hur de faktiskt arbetar.
 - **Redovisa relevant data** för att beskriva lokalsamhällets arbete mot våld i nära relationer.
 - **Identifiera ytterligare utmaningar** i det aktuella systemet mot våld i nära relationer utifrån data och visualiseringen av organisationernas aktiviteter. Säkerställ att arbetsgruppen belyser utmaningar som en eller flera organisationer direkt kan påverka, t.ex. arbetssätt, men också att andra utmaningar som är mindre enkla att påverka eller tar längre tid att förändra, t.ex. lagar, regler, organisering, styrsystem och kultur lyfts fram. Låt deltagarna skriva post-it-lappar med identifierade utmaningar för att fästa på den punkt där de ser respektive utmaning.
- **Dokumentera resultatet** av workshopen och mejla detta kort därefter till deltagarna som underlag för hemuppgiften (se nedan).
- **Förankra** identifierade utmaningar i respektive organisation genom att ge deltagarna i hemuppgift att diskutera resultaten med sin interna referensgrupp inför kommande workshop och utifrån det föreslå eventuella justeringar.

6.3 Resultat

Resultatet av detta steg är identifierade organisationsspecifika respektive organisationsövergripande utmaningar. Ytterligare ett resultat är att deltagarna får ökad kunskap om varandras arbetssätt gentemot målgruppen.

6.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

I pilotprojektet visualiserades organisationernas aktiviteter enligt den inringade delen i *figur 5*. Denna visualisering visades sig vara viktig för att ge deltagarna en tydligare bild av varandras verksamheter och kopplingarna dem emellan. Diskussionerna kring vad som framkom av bilden gav också upphov till flera av de förbättringsförslag som i senare fas togs tillvara i handlingsplanen.

Skillnaden i antal ärenden hos socialtjänsten och polisen i förhållande till antal beslut hos åklagaren gav en värdefull diskussion om hur olika återkopplingar skulle kunna förbättras i systemet. Det tycktes t.ex. inte finnas något systematiskt lärande hos polisen om de fall där åtal väckts men den misstänkte hade friats. Dessa diskussioner gav i sin tur upphov till flera av de förbättringsförslag som rörde dokumentation för bevisning i en rättsprocess.

Baserat på visualiseringen av organisationernas aktiviteter och data identifierades bland annat följande utmaningar i organisationernas gemensamma arbete:

- Det finns i dag inga mål och uppföljningsstrukturer för det gemensamma arbetet (helheten) utan bara för delarna.
- Delmål och mätmetoder som organisationer styr sin verksamhet efter säger inget om hur väl man lyckats att minska hot och våld i nära relation. T.ex. bedöms Polisen på antal nedlagda ärenden eller nedlagda förundersökningar.
- Alla organisationer bör arbeta mer förebyggande och uppsökande för att tidigt upptäcka behov av stöd och för att långsiktigt motverka hot och våld i nära relation.
- Bryta sekretess i tidigt skede till polisen, kvinnojour etc. för att möjliggöra för tidig samverkan i det specifika ärendet mellan organisationer.
- Organisationerna behöver arbeta med sitt bemötande och säkerställa ett bra omhändertagande av våldsutsatta i tidigt skede – då är de våldsutsatta mer motiverade att medverka hela vägen.

7 Analysera grundorsaker till varför det ser ut som det gör

7.1 Syfte

Syftet med detta steg är att hitta underliggande orsaker, grundorsaker, till definierade utmaningar för att i kommande steg göra det möjligt att ta fram långsiktigt hållbara förbättringsförslag.

7.2 Genomförande

- **Förbered kartläggning** av grundorsaker genom att ta fram ett stort papper uppdelat i kolumner för olika utvecklingsområden enligt *figur 6*. Utvecklingsområdena definieras med fördel som följande s.k. systemfaktorer: struktur och organisering, regler och riktlinjer, kultur och kompetens, kommunikation, mål och uppföljningssystem, IT-system, styr- och ledningsfilosofi.

Figur 6 Visualisering på väggen i möteslokalen av steg 7



- Genomför workshop (halvdag)
 - **Behandla eventuella justeringar** av resultat från föregående steg.
 - **Prioritera tidigare utmaningar** som ska vidare till ytterligare analys genom att markera de utmaningar som är viktigast att gå vidare med utifrån ett målgruppsperspektiv.
 - **Gå till botten med vad som är orsaken** till respektive utmaning, grundorsaken till utmaningen. Använd gärna verktyget ”fem varför” genom att fråga varför fem gånger och för varje gång komma närmare roten till utmaningen. Låt deltagarna i smågrupper, med deltagare från den egna myndigheten, identifiera grundorsaker till de viktigaste utmaningarna, skriva dem på post-it-lappar och fästa lapparna under rubriken för respektive utvecklingsområde på pappret på väggen.
- **Dokumentera** resultatet av workshopen och mejla detta kort därefter till deltagarna som underlag för hemuppgiften.
- **Förankra** identifierade grundorsaker och förbättringsförslag genom att ge deltagarna i hemuppgift att diskutera resultatet med sin interna referensgrupp inför kommande workshop och utifrån det föreslå eventuella justeringar.
- **Utred grundorsaker** ytterligare om det behövs genom att ge deltagarna i hemuppgift att inför kommande tillfälle, med stöd av data eller annan relevant information, understödja framtagna grundorsaker. Figur 8 visar ett exempel på hur data kan visualiseras för att analysera grundorsaker.

7.3 Resultat

Resultatet av detta steg är ett antal utredda och förankrade grundorsaker som i kommande steg ska ligga till grund för arbetet med att utveckla förbättringsförslag.

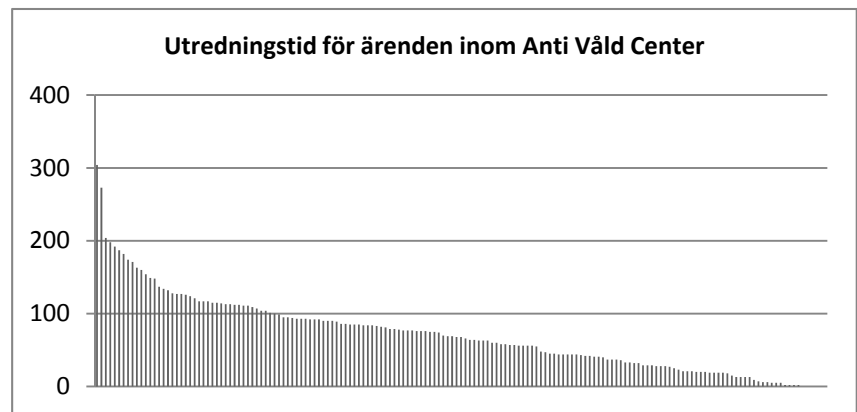
7.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

Några grundorsaker som identifierades i pilotprojektet var:

- Sekretesskrav upplevs sätta stopp för samverkan i högre grad än vad de faktiskt behöver göra.
- Brist på värdering, prioritering och resurser från ledningshåll för detta arbete.
- Utfall i domstol beror bl.a. på om det finns ett rättsintyg i stället för enbart kommenterade journalanteckningar som en del i bevisningen. Det saknas återkoppling till berörda läkare och det var oklart varför så få våldsutsatta kom till rättsmedicinsk undersökning.
- I Södertälje lade vi mycket tid på hitta grundorsaker till de definierade utmaningarna. Den feedback som gavs gällande grundorsaksanalys var ändå att det lagts för lite tid på detta viktiga steg varför rekommendationen är att låta deltagarna arbeta med utveckling och förankring av grundorsakerna i hemuppgift samt att eventuellt underbygga dessa med statistik vid behov.

Figur 7 Diskussion om grundorsaker



Figur 8 Exempel på kompletterande data för analys av grundorsaker⁵

⁵ Diagrammet illustrerar att data kan användas för att analysera grundorsaker, exempelvis rörande utredningstid. Staplarna visar den rapporterade utredningstiden för de ärenden som har inkommit till Anti Våld Center i Södertälje under 2012. Varje stapel representerar utredningstiden i dagar för ett enskilt ärende och totalt redovisas 165 ärenden. Data är hämtad från Anti Våld Centers uppföljningsverktyg.

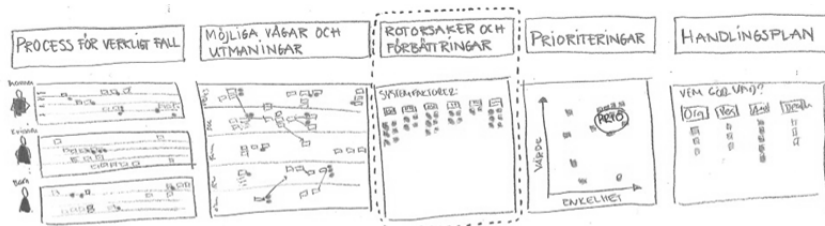
8 Ta fram förslag till förbättringar

8.1 Syfte

Syftet med detta steg är att hitta långsiktigt hållbara förbättringsförslag genom att åtgärda grundorsaker till identifierade utmaningar. Syftet är också att få en överblick över inom vilka utvecklingsområden förbättringsförslagen finns.

8.2 Genomförande

Figur 9 Visualisering på väggen i möteslokalen av steg 8



Genomför en workshop med följande innehåll:

- **Behandla eventuella justeringar** av resultat från föregående steg.
- **Utforma långsiktigt hållbara förbättringsförslag** för respektive grundorsak. Låt deltagarna formulera förbättringsförslag på post-it-lappar och fästa dem bredvid respektive grundorsakerna på väggen. Det synliggör både vilken grundorsak som respektive förbättringsförslag är riktat mot och vilka grundorsaker som saknar förbättringsförslag.

- *Exempel:* Om nuvarande mål och uppföljningsmått inte upplevs relevanta kan man när man tar fram nya mått ställa krav på att de ska:
 - relatera till syftet med verksamheten,
 - visa variation över tid,
 - bidra till ökad förståelse och kunskap,
 - kunna användas av medarbetarna som utför arbetet så att de kan följa upp och förbättra sitt dagliga arbete,
 - vara användbara för ledningen som grund för att fatta beslut och för att vidare genomföra korrekta förändringar utifrån helheten
- **Dokumentera** resultatet av workshopen och mejla detta kort därefter till deltagarna som underlag för hemuppgiften.
- **Förankra och vidareutveckla förbättringsförslagen** genom att ge deltagarna i hemuppgift att diskutera förbättringsförslagen med sin interna referensgrupp inför kommande workshop och utifrån det föreslå eventuella justeringar.

8.3 Resultat

Resultatet av detta steg är identifierade förbättringsförslag för respektive grundorsak och en övergripande bild av inom vilka utvecklingsområden som förbättringsförslagen fördelar sig. Grupperingen i utvecklingsområden kan senare användas för samordning av genomförandet av förbättringsförslagen.

8.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

I pilotprojektet identifierades förbättringsförslag för respektive grundorsak. Några exempel på förbättringsförslag ges i *tabell 1*.

Tabell 1 Exempel på grundorsaker och förbättringsförslag

Grundorsak	Förbättringsförslag
Sekretesskrav upplevs sätta stopp för samverkan.	Utbilda i vad som inte hindras av sekretess. Använd samtycke på individnivå – samtycke till att bryta sekretessen mellan verksamheter/organisationer.
Det saknas nedskrivna rutiner för samarbetet mellan Barn och Ungdom och Anti Våld Center.	Uppdatera och kommunicera de rutiner som finns för samarbetet mellan Barn och Ungdom och Anti Våld Center. Säkerställ även att dessa följs.
Våldsutsatta vill inte medverka i brottsutredning.	Korta ner handläggningstiden för att minska risken för att våldsutsatta inte längre ska medverka.

Under formuleringen av förbättringsförslag fick deltagarna i Södertälje grupparbeta med sina kollegor i respektive organisation för att utveckla förbättringsförslag som i huvudsak berörde deras organisation.

En erfarenhet är att det är viktigt att både ledaren för gruppen och deltagarna i gruppen konstruktivt utmanar varandra i att tydliggöra och konkretisera förbättringsförslagen i så hög grad som möjligt. I Södertälje gjordes detta genom helgruppsdiskussioner, vilket gav ett bra resultat och hjälpte flera organisationer att komma vidare i sina förbättringsförslag. Bland annat kunde åklagare utmana socialtjänstens förbättringsförslag gällande hävande av sekretess i tidiga skeden till att också inkludera utbildning i regler för sekretess samt skapande av rutiner för användande av samtycke i högre grad.

9 Upprätta handlingsplan för att genomföra förbättringsförslagen

9.1 Syfte

Syftet med detta steg är att skapa en gemensam prioritering av förbättringsförslagen och att skapa förutsättningar för en effektiv implementering genom sammanställning av en gemensam handlingsplan för utvecklingsarbetet.

9.2 Genomförande

- **Förbered prioriteringsdiagram** på ett stort vitt papper med "Värde för målgruppen" på y-axeln och "Enkelhet" på x-axeln enligt *figur 10*. "Värde för målgruppen" visar i vilken grad ett förbättringsförslag bidrar till att tillgodose målgruppens behov. "Enkelhet" visar hur "enkelt" respektive förbättringsförslag är att genomföra utifrån faktorer såsom resurser, trögrörlighet och mandat för medverkande organisationer att påverka.

Figur 10 Visualisering på väggen i möteslokalen av steg 9



- **Förbered handlingsplan** på ett stort vitt papper med kolumner för ansvarig organisation, ansvarig person, förbättringsförslag, prioritet och deadline.
- Genomför workshop (halvdag)
 - **Behandla eventuella justeringar** av resultat från föregående steg.
 - **Prioritera förbättringsförslag** genom att låta deltagarna flytta post-it-lappar med förbättringsförslag till den punkt i prioriteringsdiagrammet som bedöms korrekt. Lappen för förbättringsförslaget markeras med en siffra för prioriteringen, vilket i följande steg följer med förbättringsförslaget in i handlingsplanen.
 - **Flytta de prioriterade förbättringsförslagen till den gemensamma handlingsplanen** som också sitter på väggen. Föreslå i möjligaste mån övrigt innehåll i handlingsplanen genom att sätta post-it-lappar med ansvarig organisation, ansvarig person och deadline.
- **Förankra och vidareutveckla** prioritering och handlingsplan genom att ge deltagarna i hemuppgift att diskutera resultatet med sin interna referensgrupp inför kommande workshop och utifrån det föreslå eventuella justeringar.
- **Dokumentera** resultatet av workshopen och mejla detta kort därefter till deltagarna som underlag för hemuppgiften.

9.3 Resultat

Resultatet är en gemensam handlingsplan med prioriterade förbättringsförslag med tydligt identifierad fördelning av ansvar mellan organisationerna.

9.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

I *bilaga 3* finns en preliminär handlingsplan från pilotprojektet.

Det är viktigt att vara noggrann med att specificera vilken organisation som äger vilket förbättringsförslag. En tendens i Södertälje var att organisationerna gärna ”delade” på ansvaret för olika för-

bättringsförslag vilket kan ge upphov till att ingen organisation tar verkligt ägandeskap för frågan. Det kan försvåra förankringsarbetet internt i respektive organisation. En viktig uppgift blev därmed för deltagarna att definiera vem som hade huvudansvaret för respektive förbättringsförslag och vilken organisation som var samverkansorganisation gällande respektive förbättringsförslag och därmed skulle involveras i utvecklingsarbetet, men utan huvudansvar för att driva frågan. Så hade t.ex. Polisen och åklagare många gemensamma förbättringsförslag i handlingsplanen, vilket delades upp på respektive organisation.

10 Genomför förbättringsförslag och stärk samverkan

10.1 Syfte

Syftet med sista steget är att skapa ett långsiktigt hållbart förbättringsarbete genom att säkerställa att handlingsplanen genomförs och att de förbättringsförslag som har prioriterats och genomförs leder till önskat resultat för målgruppen.

10.2 Genomförande

Genomför ett antal workshopar med följande innehåll:

- **Tydliggör handlingsplanen** genom att bryta ner övergripande förslag i konkreta aktiviteter och genomförandeplaner för respektive organisation. Bestäm vem som gör vad och när.
- **Återkoppla handlingsplanen till fokusgrupperna** genom att låta våldsutsatta personer tycka till om de åtgärder som samverkansgruppen har tagit fram. Fokusgruppsdeltagarna får ge förslag på prioriterade områden som vid åtgärd skulle ge störst effekt för målgruppen. Detta sker för att säkerställa att framtiden handlingsplan motsvarar prioriterade förbättringsområden utifrån målgruppens behov och för att deltagarna i fokusgrupperna ska få en återkoppling om hur långt utvecklingsarbetet har kommit.
- **Utarbeta mål och indikatorer** för att möjliggöra uppföljning och säkerställande av systemets prestation till nytta för våldsutsatta. Mål och indikatorer underlättar för att säkerställa att prioriterade förbättringsförslag leder till att målgruppens behov tillgodoses och ligger i linje med systemets syfte.

- **Skapa en tydlig struktur** för att arbeta med kontinuerligt förbättringsarbete i samverkan.
- **Genomför förbättringar** enligt innehåll och tidsramar i handlingsplanen och ge varje organisation i uppgift att återrapportera kontinuerligt vid varje workshop.
- **Förankra implementeringsarbetets** framfart genom att diskutera resultatet med en intern referensgrupp mellan varje workshop och utifrån det föreslå eventuella justeringar.

10.3 Resultat

Resultatet av genomförandefasen är en genomförandeplan för respektive organisation och en struktur för uppföljning av implementeringsplanen och resultatet av utvecklingsarbetet. Ett ytterligare resultat är ett arbetssätt för hur man kontinuerligt utvecklar verksamheterna baserat på resultat från kontinuerlig uppföljning av samhällets samlade arbete mot våld i nära relationer.

10.4 Erfarenheter och exempel från Södertälje

Det tionde steget påbörjas när denna rapport färdigställs våren 2014 och genomförs utan medverkan från nationella samordnaren mot våld i nära relationer.

Referenser

- Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet* (SOU 2013:40).
- Delrapport om systemanalys av asylprocessen* (Migrationsverket 2014).
- Hemtjänst – införandet av ett nytt arbetssätt med kunden i centrum. Ett arbetssätt baserat på kunskap, kundernas behov och syftet med verksamheten* (Kommunförbundet FoU Västernorrland, 2013)
- Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter* (Innovationsrådet, 2012).
- Learning for Action. A short definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students* (Checkland, P. & Poulter J, 2006).
- Mätningar för bättre styrning – att synliggöra och hantera variation för styrning och förbättring av offentlig verksamhet* (Innovationsrådet, 2013).
- Ökad effektivitet i miljötillståndsprocessen – hur ärendeprocesser kan följas upp och utvecklas över funktions- och myndighetsgränser utifrån en systemsyn* (Innovationsrådet, 2012).

Bilaga 1. Vägledande principer för metoden

Inledning

Vägledningen har utformats utifrån vissa *grundläggande principer* och sätt att tänka som kännetecknar ett s.k. systemperspektiv⁶ och reflektiv praktik.⁷

- 1) Förbättra utifrån ett helhetsperspektiv.
- 2) Rikta utvecklingsarbetet mot sådant som målgruppen själv värdesätter.
- 3) Fokusera särskilt på relationerna mellan olika delar (t.ex. mellan olika enheter eller organisationer).
- 4) Åtgärda grundorsaker till utmaningar.
- 5) Skapa förutsättningar för förbättringar som består och utvecklas över tid.
- 6) Ha ett lyssnande förhållningssätt och involvera målgrupp, medarbetare och chefer.

I det följande kapitlet beskrivs närmare vad principerna innebär och hur de tillämpas i metoden.

⁶ Jämför särskilt med s. 57 och 64 i SOU 2013:40, Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet.

⁷ Med utgångspunkt i den metodologi som benämns Soft Systems Methodology.

1 Förbättra utifrån ett helhetsperspektiv

De resultat som offentlig verksamhet bidrar med till samhället och medborgarna uppstår oftast genom interaktion mellan människor i och utanför den egna organisationen. Därför måste helheten och samarbeten mellan organisationer, snarare än enskilda enheter, ägnas uppmärksamhet. För att kunna göra detta krävs en förståelse för vilken roll den egna organisationen har och vad den bidrar med. Organisationernas gemensamma förmåga är inte summan av delarnas egenskaper utan en produkt av hur alla delar interagerar och samspelar med varandra.

Utvecklingsarbetet ska därför ta sikte på att förbättra helheten snarare än en enskild del. Det sker på flera vis i metoden:

- Gränserna för utvecklingsarbetet definieras av vilka den våldsutsatta (och övriga i målgruppen) har kontakt med och av hur syftet definieras – inte av en organisations gränser. Därmed inkluderas flera verksamheter och funktioner i utvecklingsarbetet.
- Värderingen av organisationernas prestationer sker utifrån hur väl organisationerna tillsammans lyckas närma sig det gemensamma syftet och möta de våldsutsattas uttryckta behov – inte utifrån en enskild organisations prestationsmål.
- Visualiseringar görs för organisationerna tillsammans: Processkartläggningen i steg fem redogör för flera organisationer samlat i samma process för att tydliggöra olika organisationers bidrag till helheten (se figur 4). Visualiseringen av den fördjupade nulägesanalysen i steg sex visualiseras också för alla inblandade organisationer på samma papper (se figur 5).
- Genom ovanstående utvecklas förbättringsförslag som gagnar målgruppen utifrån ett helhetsperspektiv.
- Bilden av helheten, systemet, är något som successivt växer fram genom gruppens reflektioner, diskussioner och bilder av systemet.

2 Rikta utvecklingsarbetet mot sådant som målgruppen själv värdesätter

Metoden utgår ifrån våldsutsattas egna beskrivningar av vad som skapar värde i mötet med det offentliga och andra organisationer. Det är annars vanligt att arbetet i för hög grad utgår från de föreställningar som finns i organisationerna. Genom att göra målgruppens behov tydliga, kan utvecklingsarbetet riktas mot de verkliga behoven. Principen tillämpas på flera sätt i metoden:

- Initialt genomförs fokusgrupper med våldsutsatta för att få deras bild av vilka behov de har. Det gäller både vad de tycker är viktigt i mötet med berörda organisationer och om organisationerna möter de våldsutsattas behov i nuläget. Resultaten fungerar som ingångsvärden och är styrande för det fortsatta utvecklingsarbetet.
- Resultaten av fokusgrupperna ligger bland annat till grund för utformningen av en beskrivning av syftet med systemet, med målgruppen i centrum, vilket anger riktningen för utvecklingsarbetet och organisationernas framtida arbete.
- Gränserna för utvecklingsarbetet definieras inte av en viss organisations gränser, utan av målgruppens behov och vilka den har kontakt med. Det påverkar därför vilka organisationer som ingår i utvecklingsarbetet.
- För att välja aktiviteter till handlingsplanen prioriteras lösningar utifrån hur mycket de bidrar till det långsiktiga syftet för målgruppen – för våldsutsatta och deras barn (se figur 2).

3 Fokusera särskilt på relationerna mellan olika delar

Ett utvecklingsarbete med ambitionen att förbättra flera organisationers gemensamma prestation behöver särskilt fokusera på hur verksamheter förhåller sig till varandra utifrån målgruppens perspektiv samt vilka konsekvenser interaktioner får för målgruppen. Förändringar i en verksamhet får ofta konsekvenser för målgruppens process i andra verksamheter. Det är därför viktigt att förbättra vad verksamheterna tillsammans uppnår för medborgarna.

Metoden fokuserar på relationerna mellan olika delar på flera sätt. Metoden inriktas särskilt på samverkan och behov av samverkan.

- Representanter från flera organisationer medverkar i utvecklingsarbetet. Representanterna ger insikter till varandra genom kunskapsdelning om varandras organisationer och arbetssätt och ser sin egen verksamhet i relation till verksamheter i övriga organisationer.
- En kartläggning på hög abstraktionsnivå görs över varje deltagande organisations uppdrag, målgrupp och huvudsakliga aktiviteter. Det relateras till det övergripande syftet med verksamheterna. Detta görs för att tydliggöra hur organisationerna förhåller sig till varandra och hur de tillsammans bidrar till syftet.
- Alla organisationers aktiviteter visas i samma bild för att visa hur de förhåller sig till varandra (se figur 4 och figur 5). Centrala kontakter mellan organisationerna markeras specifikt. Visualiseringarna är underlag för att värdera om aktiviteterna görs bra tillsammans och identifiera vad som kan göras bättre.

4 Åtgärda grundorsaker till utmaningar

Utvecklingsarbeten kan ge effekter på kort och på lång sikt. Somliga förbättringar ger snabbt resultat medan andra tar längre tid. Ett symptom på en utmaning kan lösas kortsiktigt, men om orsaken till symptomet inte åtgärdas kommer nya symptom att uppstå. En mer långsiktig lösning är därför att åtgärda grundorsakerna till symptomen. Detta utvecklingsarbete har på flera sätt inriktats på grundorsaker:

- I metoden är steg sju utformat för att söka grundorsaker till utmaningar. För att finna grundorsaker används verktyget ”5 varför”.
- För att bredda perspektivet och därigenom identifiera fler grundorsaker presenteras en kategorisering av olika typer av grundorsaker. Kategorierna är: styr- och ledningsfilosofi, struktur och organisering, regler och riktlinjer, kultur och kompetens, kommunikation, mål och uppföljningssystem samt IT-system.
- Förbättringsförslag utformas för att åtgärda nämnda grundorsaker. Även de grundorsaker och förbättringsförslag som

deltagarna inte kan påverka direkt eller agera på kortsiktigt dokumenteras för att tas om hand vid senare tillfälle eller riktas till den som kan påverka på högre nivå, alternativt i annan organisation. På så vis kan även dessa grundorsaker åtgärdas.

5 Skapa förutsättningar för förbättringar som består och utvecklas över tid

Somliga utvecklingsarbeten lever vidare långt efter att utvecklingsprojektet har avslutats och resultaten vidareutvecklas kontinuerligt av inblandade verksamheter. Andra utvecklingsarbeten når inte ens till genomförandet av några förbättringar. Mycket kan göras på ett tidigt stadium för att ett utvecklingsarbete ska fortsätta att ge effekter även lång tid efter att det har påbörjats. I denna metod vidtas flera åtgärder för att skapa förutsättningar för förbättringar som består över tid:

- I uppstartsmötet tillfrågas deltagarna om vad som krävs för att projektet ska lyckas långsiktigt, så att projektet kan utformas efter det.
- Utifrån de våldsutsattas behov formulerar arbetsgruppen det grundläggande syftet med verksamheten. Både den starka kopplingen till målgruppens behov och en gemensam formulering av ett gemensamt syfte ger arbetsgruppen engagemang, vilket är viktigt för bestående förändringar. Tydliggörandet av målgruppens behov och syftet underlättar även framtida arbete genom att det ger en bestående riktning för organisationernas arbete. Eftersom det är gemensamma mål för organisationerna underlättar det även samverkan långsiktigt.
- Förbättringsförslag prioriteras utifrån genomförbarhet och värde för våldsutsatta och deras barn. Det ökar möjligheterna att först lyckas med enkla och värdefulla förändringar, vilket även ökar möjligheterna att lyckas mer långsiktigt.
- Kunskap gällande verktyg och metoder för förbättringsarbete förs över till deltagarna, så arbetet enklare kan drivas vidare eller upprepas. Hela utvecklingsarbetet eller enskilda delar kan därigenom replikeras för att utveckla verksamheterna ytterligare. Det gäller exempelvis verktyget "5 varför", processkartläggningen och prioriteringsdiagrammet.

- Hemuppgifter genomförs i smågrupper för att knyta starkare nätverk mellan deltagarna och för att skapa starkare band till det ordinarie arbetet. Nätverken och involveringen är värdefulla för långsiktigt arbete.
- En plan presenteras för hur arbetet ska bedrivas efter att handlingsplanen är framtagen. Denna plan innehåller roller, aktiviteter och uppföljningsstruktur för att säkerställa en kontinuitet i utvecklingsarbetet. Dialog förs även med beslutande chefer för att säkerställa organisationernas medverkan i utvecklingsarbetet och att aktiviteterna i handlingsplanen är tillräckligt förankrade för att ha möjligheter att genomföras.

6 Ha ett lyssnande förhållningssätt och involvera målgrupp, medarbetare och chefer

Förändringsarbete kan bedrivas genom att centralt besluta om förändringar som ska genomföras och därefter instruera personal om hur de ska agera. Risken med ett sådant förhållningssätt är att involverad personal inte känner motivation eller inte förstår varför förändringarna är angelägna. En annan stor risk är att man missar viktig kunskap, aspekter och perspektiv som medarbetare besitter och att förändringarna inte är anpassade för aktuella lokala behov och förutsättningar. Utvecklingsarbetet ska istället sträva efter att ha ett lyssnande förhållningssätt och involvera målgrupp och medarbetare. Förändringsarbetet ska därigenom utgå från aktuella lokala behov och förutsättningar.

Genom att involvera personal sker också ett lärande, så personalen kan göra ett bättre jobb både innan handlingsplanen är framtagen och i samband med dess genomförande. Involveringen ger också engagemang och knyter nätverk, vilket är av stort långsiktigt värde. Metoden ger på flera sätt utrymme för ett lyssnande förhållningssätt och involverar målgrupp, medarbetare och chefer:

- Fokusgrupper genomförs med våldsutsatta.
- Eventuella konsulters roll är enbart att processleda arbetsgruppen, medan deltagarna står för innehållet: Deltagarna identifierar utmaningar, grundorsaker, förbättringsförslag, gör prioriteringar och väljer sin egen ambitionsnivå för handlingsplanen.

- Deltagarna styr kontinuerligt avgränsningar och process för arbetet. I uppstartsmötet definieras avgränsningar för utvecklingsarbetet och deltagarna ger återkoppling på den föreslagna processen för utvecklingsarbetet. Deltagarna definierar det grundläggande syftet med verksamheten för att ge utvecklingsarbetet riktning. Deltagarna får i uppstartsmötet och i enkät i varje workshop beskriva vilket värde utvecklingsarbetet ger och förväntas ge, samt ge återkoppling om hur utvecklingsarbetet fungerar och hur det kan förbättras. Processledarna anpassar utvecklingsarbetet efter denna information.
- Deltagarna får mellan workshoparna möjlighet att involvera kollegor.
- Workshopar utformas på flera vis så att deltagare ges chans att vara aktiva och involverade. Arbetsgruppen aktiveras genom att skriva, diskutera, röra sig i rummet och ta del av olika typer av information.
- Utvecklingsarbetets process är systematiskt strukturerad med ett tydligt slutmål för det gemensamma utvecklingsarbetet. Processen för utvecklingsarbetet är dessutom visualiserad på väggen för att ytterligare bidra till en gemensam bild och därigenom ägarskap över vart arbetsgruppen är på väg och hur arbetsgruppen tillsammans ska ta sig genom processen. För att visualiseringen ska bli mer lättillgänglig ritas bilder med hjälp av tekniken grafisk facilitering, vilket även figur 1 och 3 är ritade med. Bilderna ger enkel överblick och engagemang.
- Workshopdeltagarna knyts ihop som grupp och varje individ ska bli sedd i den utsträckning den vill, vilket också bygger långsiktigt engagemang. Det uppnås på flera sätt. Ett sätt är att ha en relativt stabil arbetsgrupp med få byten av personer. Nya deltagare introduceras på förhand genom samtal med processledare. Deltagare placeras i rummet så alla lär känna varandra genom att möteslokalen möbleras med öar av bord och deltagarna får nya grannar från andra organisationer i varje workshop. Deltagarna får namnbrickor för att lära känna varandra bättre. Deltagarna benämns muntligen med namn i workshopar. Varje workshop avslutas med gemensam lunch.

Bilaga 2. Arbetsgruppens värdering av arbetet

Inledning

I detta kapitel ges underlag för att läsaren själv ska kunna värdera stegen i vägledningen och tillämpa den i ett nytt sammanhang. Värderingen av arbetet kan ske baserat på vad pilotprojektet har resulterat i och vad deltagare och våldsutsatta har tyckt om utvecklingsarbetet. I första delkapitlet presenteras vad utvecklingsarbetet har resulterat i och reflektioner om detta från deltagare och våldsutsatta som medverkat i pilotprojektets fokusgrupper. I andra delkapitlet presenteras deltagarnas värdering av de principer som är styrande för metoden.

Resultat av utvecklingsarbetet

Pilotprojektet har resulterat i olika former av stöd för det fortsatta utvecklingsarbetet. Pilotprojektet har skapat en arbetsgrupp med representanter från de deltagande organisationerna, vilken har utarbetat en plan för hur resultaten från pilotprojektet ska användas i ett fortsatt gemensamt utvecklingsarbete. Pilotprojektet har också resulterat i:

- En beskrivning och gemensam förståelse av de våldsutsattas behov och vad som skapar värde i kontakten med de olika inblandade organisationerna. Beskrivningen är central för att kunna rikta utvecklingsarbetet mot de behov som värdesätts av de våldsutsatta själva.

- En gemensam formulering av syftet för det samlade arbetet mot våld i nära relationer. Syftet har varit vägledande under hela utvecklingsarbetet och har utgjort den gemensamma plattform från vilken deltagarna har värderat organisationernas gemensamma förmåga att möta den utsattes behov. Den har också hjälpt deltagarna att lyfta blicken från den egna organisationens förståelse och intressen. Formuleringen av syftet kan vara till nytta på samma sätt i det fortsatta utvecklingsarbetet och i organisationernas ordinarie verksamhet.
- Gemensam bild av respektive verksamhets bidrag till syftet samt en förståelse för respektive organisations uppdrag, arbetssätt och perspektiv. Ett annat konkret resultat var en mer detaljerad bild med organisationernas aktiviteter enligt det inringade i figur 5.
- Samsyn kring gemensamma utmaningar, som också har dokumenterats.
- Beskrivning av grundorsaker till konkreta utmaningar som har identifierats.
- Lista med prioriterade förbättringsförslag enligt tabell 1.
- Omsättning av förbättringsförslag i en handlingsplan med aktiviteter för utveckling av verksamheter rörande våld i nära relationer (se bilaga 3).

Redan innan pilotprojektet hade avslutats, hade några konkreta förslag till förbättringar genomförts.

Ovan har de konkreta resultaten av utvecklingsarbetet beskrivits. Ett annat underlag för att värdera metoden är deltagarnas bedömningar av arbetet, vilket presenteras nedan. Vid varje workshop har deltagarna besvarat en enkät med frågan "Hur meningsfullt tycker du att utvecklingsarbete har varit hittills?". Vid den sista workshopen gjordes en mer djupgående utvärdering, där deltagarna bland annat fick diskutera gruppvis hur de skulle besvara samma fråga. I båda fallen bedömdes pilotprojektet vara mycket meningsfullt (4,2 respektive 4,3 av 5)⁸.

⁸ Medelvärde av alla enkätsvar var 4,2 av 5. Medelvärde av svaren vid den djupgående utvärderingen var 4,3. En person tyckte sig inte kunna göra en helhetsbedömning eftersom hon enbart deltagit under de sista två workshoparna och därför bara kunde bedöma dessa. Vid en inkludering av hennes svar blir medelvärde 4,1.

Av diskussionerna framkom också att deltagarna har upplevt att utvecklingsarbetet har visat att organisationerna delar utmaningar och problem och att samverkan är värdefull och viktig för att organisationerna tillsammans bättre ska kunna möta den enskildes behov. Deltagarna bedömer också att arbetet har bidragit till att ge dem en helhetssyn och ökad förståelse för varandras verksamheter, vilket i sig underlättar samverkan. Några deltagares beskrivningar av nyttan av pilotprojektet beskrivs i citaten nedan.

"Tydligt att alla har liknande problem = stort värde av samverkan."
/ Deltagare

"Skapat engagemang → skapat förändringsvilja, vill förbättra"
/ Deltagare

"Alla lösningar med prio 1 är det som vi anser vara viktigt/görbart + kommer införas i framtiden och vara mycket värdefullt för alla våldsutsatta i processen."
/ Deltagare

Under diskussionerna har också konkreta förslag på hur man kan förbättra metoden kommit fram. Bland annat har deltagarna förespråkat mer eget arbete från deltagande organisationer genom krav på obligatorisk närvaro, mer hemläxor och involvering av fler kollegor i arbetet mellan workshoparna. Deltagarna föreslår också att utvecklingsarbetet redan från början inriktas på både förövare, våldsutsatt och barn samt att fler professioner involveras från start. I pilotprojektet skedde dessa utvidgningar först efter att deltagarna gemensamt bestämt denna inriktning, vilket delvis var en följd av att arbetet som bedrivits visat på dessa behov.

Arbetsgruppens bedömning av de styrande principerna för utvecklingsarbetet

Som nämnts i kapitel tre har utvecklingsarbetet styrts av sex övergripande principer. I den avslutande workshopen bedömde deltagarna hur viktig respektive princip är samt hur väl pilotprojektet har lyckats följa den. Deltagarna bedömde att samtliga sex principer är mycket viktiga att följa och att pilotprojektet har lyckats följa dem ganska väl. I tabell 2 sammanfattas resultaten, varefter de beskrivs mer ingående. Siffrorna anger medelvärdet av deltagarnas betyg på en skala från ett till fem. Samma betyg anges i parentes i textbeskrivningen.

Tabell 2 Bedömning av principerna för utvecklingsarbetet

Princip	Vikt	Kvalitet
1. Rikta utvecklingsarbetet mot sådant som målgruppen själv värdesätter	4,9	3,9
2. Förbättra utifrån ett helhetsperspektiv	4,8	4,2
3. Fokusera särskilt på relationerna mellan olika delar	4,6	3,5
4. Åtgärda grundorsaker till utmaningar	4,5	4
5. Skapa förutsättningar för förbättringar som består och utvecklas över tid	5	3,3
6. Ha ett lyssnande förhållningssätt och involvera målgrupp, medarbetare och chefer	4,7	4,2
Genomsnitt	4,7	3,9

1. Deltagarna bedömde att det var väldigt viktigt (4,9) att rikta utvecklingsarbetet mot vad målgruppen, det vill säga våldsutsatta och barn, själva värdesätter i mötet med organisationerna. Pilotprojektet bedömdes ha lyckats med detta ganska väl (3,9). Deltagarna lyfte särskilt fram att pilotprojektet lyckades genom att ha fokusgrupper med våldsutsatta, kartlägga våldsutsattas kontakter med verksamheterna och genom att syftet för organisationernas arbete formulerades utifrån målgruppens behov. Däremot bedömde deltagarna att diskussioner om förbättringar i för hög grad hade utgått från respektive organisations behov, snarare än från målgruppens behov.

Flera våldsutsatta som deltog i fokusgrupper påpekade att de värdesatte att deras värderingar utgjorde ett underlag för utvecklingsarbetet. Samtidigt väcktes mycket känslor hos många deltagare i fokusgrupperna.

”+ Bra att hålla kvar fokus på målgruppen.”
/ Deltagare

”Jag tyckte inte att det kändes negativt att som brukare vara med i fokusgruppen. Tvärtom. Nu kan jag vara med och påverka.[...] Jag är absolut positiv till att ge feedback en gång till när handlingsplanen är framtagen.”
/ Våldsutsatt som deltagit i fokusgrupp

2. Deltagarna upplevde att det var väldigt viktigt att fokusera på att förbättra organisationernas samlade förmåga att möta målgruppens behov snarare än att förbättra enskilda delar och organisationer (4,8). Pilotprojektet bedömdes ha lyckats väl med detta (4,2). Deltagarna lyfte fram att det var särskilt värdefullt att få en fallbeskrivning som illustrerar hur individprocessen innebär kontakt med flera organisationer.

”+ Bra med tydligt exempel (fallbeskrivning) på hur processen genom systemet kan se ut.”
/ Deltagare

3. Även principen att fokusera särskilt på relationerna mellan organisationer och enheter värderades högt av deltagarna (4,6), medan tillämpningen av principen bara bedömdes vara ganska god (3,5). Deltagarna värdesatte särskilt den förståelse de har fått för andras verksamheter och hur det underlättar samarbete. Samtidigt lyfte en deltagare att det hade varit bra att använda mer tid till att fördjupa diskussionerna ytterligare om relationerna mellan olika verksamheter.

*”- Kunde brytas ned ännu mer men
förståratt det skulle bli för plottrigt.”
/ Deltagare*

4. Deltagarna tyckte att det var mycket viktigt att arbetet inriktas på att åtgärda grundorsaker till utmaningar (4,5) och pilotprojektet bedömdes göra detta bra (4,0). Deltagarna tyckte att det var effektivt att söka underliggande orsaker och att flera av dessa var relativt enkla att åtgärda. Om mer tid avsattes till utvecklingsarbetet, skulle deltagarna ha velat använda den till att analysera grundorsaker mer ingående.

*”- Skulle vilja lägga mer tid
på delen grundorsaker”
/ Deltagare*

5. Deltagarna bedömde att det var mycket viktigt att skapa förutsättningar för förbättringar som består och utvecklas över tid (5,0). Vid utvärderingstillfället innan handlingsplanen hade genomförts bedömdes pilotprojektet ha lyckats medelbra med detta (3,3). Det långsiktiga värdet lyftes av att formulera ett grundläggande syfte, att arbetet mynnar ut i en handlingsplan och att lösningarna är prioriterade. Samtidigt lyftes att utvecklingsarbetet ännu inte hade kommit långt nog för att det skulle vara möjligt att utvärdera dess långsiktighet.

*”Att prioritera lösningar hjälper till att
göra projektet hållbart/nåbart”
/ Deltagare*

6. Deltagarna tyckte att det är mycket viktigt att ha ett lyssnande förhållningssätt och involvera målgrupp, medarbetare och chefer (4,7). Pilotprojektet bedömdes ha lyckats väl med detta (4,2). I synnerhet lyfte deltagarna fram att det var en tydlig struktur, bra involvering av alla deltagare och värdefulla dialoger. Deltagarna betonade att konsulterna fungerade bra som processledare. Som

fristående konsulter ansågs de ha en neutral roll i förhållande till deltagande organisationer, vilket gör det lättare att leda en samverkansprocess som denna.

*”+ Mycket bra förhållningssätt för att
involvera samtliga i gruppen.”*
/ Deltagare

Bilaga 3. Preliminär handlingsplan från Södertälje

Nedan presenteras den preliminära handlingsplan som togs fram i pilotprojektet. Handlingsplanen är av utrymmesskäl förenklad.

Handlingsplanen är framtagen utifrån det gemensamma syftet att skapa ett tryggt och säkert samhälle utan hot och våld i nära relation.

- **Handlingsplan för polis och åklagare**
- Bättre bevisning för bättre stöd till den våldsutsatta i rättsprocessen
 - Åklagare ska bli bättre på att återkoppla till läkare om rättsintyg inte blir användbart eller inte håller som bevis i en rättegång.
 - Polisen ska i samarbete med hälso- och sjukvård bli bättre på att se till att rättsintyg baseras på läkarundersökning snarare än journalanteckningar.
 - Polisen ska bli bättre på att säkerställa att skador dokumenteras på ett sätt så att de kan användas som bevis i senare skeden om den våldsutsatta önskar polisanmäla.
 - Polisen ska bli bättre på att videodokumentera så många förhör som möjligt. Videoinspelade förhör ger som regel starkare bevisning.
- Öka de våldsutsattas och allmänhetens förtroende för polis och åklagare
 - Polis och åklagare ska bli bättre på att handlägga ärenden snabbare, inte minst för att minska risken för att den våldsutsatta inte vill medverka i en rättslig process.

- Förebygga hot och våld i nära relation genom informationsinsatser i bland annat i skolor
 - Polisen tillsammans med socialtjänst ska bli bättre på att informera om hot och våld i nära relation i skolor osv. Detta för att öka kunskapen bland skolungdomar och för att underlätta för våldsutsatta att kontakta socialtjänst eller polis.
- Bättre information till våldsutsatta om möjligheterna att få kontaktförbud
 - Polis ska bli bättre på att ge korrekt information till anmälare om vad som gäller vid kontaktförbud.
- Öka och dela kunskap inom området mellan organisationerna för att höja kvaliteten
 - Polis och åklagare ska förbättra sitt samarbete genom kontinuerliga träffar och genom att polisen kontinuerligt får tillgång till domar från åklagare för att kunna förbättra sitt arbetssätt kring bevisning.
- **Handlingsplan för hälso- och sjukvård**
- Öka kunskap om hot och våld i nära relation för bättre stöd till patienter utsatta för hot och våld
 - I samarbete med AVC ska hälso- och sjukvård få en högre kunskapsnivå gällande hot och våld i nära relation- detta för att på ett bättre sätt kunna föra samtal med våldsutsatta.
 - Hälso- och sjukvård ska utbildas i MI (motiverande samtal) för att möjliggöra för samtycke att samarbeta med t.ex. polis och socialtjänst.
 - Hälso- och sjukvård ska tydliggöra ansvar och organisation för handlingsplan "våld i nära relation. Detta genom styrgrupp på akuten som kommer att tillfrågas gällande ansvar för handlingsplan. Kuratorerna kommer att ha ett särskilt ansvar för implementering på avdelningar.
 - Nyanställd personal på sjukhus och vårdcentraler ska inom ramen för sin introduktionsutbildning också få kunskap om hot och våld i nära relation.

- Bättre bevisning för bättre stöd till den våldsutsatta patienten i rättsprocessen
 - Hälso- och sjukvård ska bli bättre på att dokumentera samtal med patienter gällande hot och våld i nära relation genom att skapa handlingsplan för detta.
 - Hälso- och sjukvård ska bli bättre på att dokumentera fysiska skador på rätt sätt och vid rätt tidpunkt.
- Säkerställa god hantering av sekretess
 - Hälso- och sjukvård ska öka kompetens och kunskap om sekretess. Det rör när sekretessen får brytas, samtycke och samverkan med andra myndigheter.
 - Hälso- och sjukvård ska upprätthålla och skärpa hanteringen av skyddad identitet utifrån befintliga regler och lagar.
- Tillgänglighet
 - Hälso- och sjukvård ska tillgängliggöra kontaktuppgifter till kvinnofridsgrupper och andra relevanta organisationer i syfte att förenkla för den våldsutsatta att komma i kontakt med rätt organisation.
- **Handlingsplan för socialtjänst och kvinnojour**
- Utveckla arbetssätt kring sekretess för bättre samverkan mellan organisationer
 - Socialtjänst ska öka kunskap inom sekretess genom att utbilda i hur sekretessregler kan tillämpas gällande samtycke.
 - Socialtjänst ska skapa rutiner för samtycke.
- Fördela ansvar för ökat fokus på hot och våld i nära relation
 - Specifik person som håller ihop arbetet gällande hot och våld i nära relation.
 - Specifik handläggare för ärenden inom hot och våld i nära relation på BoU.
- Förbättring av samarbetet mellan AVC och BoU för att tillgoda både vuxna och barns behov
 - AVC och BoU kommer att uppdatera och säkerställa att goda rutiner finns och följs mellan enheterna.

- Bättre dokumentation
 - Socialtjänst kommer att genom utbildningar och rutiner säkerställa att information om hot och våld i nära relation dokumenteras i alla verksamheter för att säkerställa en helhetsbild.
- Motverka våld genom insatser riktade gentemot våldsutövare
 - Socialtjänst driver kampanj i media gällande insatser riktade gentemot våldsutövare för att motverka våld.
 - Socialtjänst i samarbetet med polis ska utveckla arbetssätt gentemot våldsutövare genom att ge stöd direkt vid poliskontakt. Detta arbetssätt ska grunda sig på goda exempel från andra kommuner med erfarenheter av denna typ av arbete.
- Utöka tillgängligheten för våldsutsatta att komma i kontakt med rätt person
 - Kontaktuppgifter ska vara lättillgängliga i offentliga lokaler.
 - Socialtjänst ska förenkla kontaktvägarna så att man enkelt kommer till rätt person s.k. "en väg in".
- Skapa en trygg organisation kring kvinnojour
 - Kvinnojourens verksamhet ska göras mer stabil genom att säkerställa att det finns personal och att verksamheten fungerar. I dag är organisationen sårbar eftersom att den är liten.

Statens offentliga utredningar 2014

Kronologisk förteckning

1. Vissa bostadsbeskattningsfrågor. Fi.
2. Framtidens valfrihetssystem
– inom socialtjänsten. S.
3. Boende utanför det egna hemmet
– placeringsformer för barn och unga.
S.
4. Det måste gå att lita på konsument-
skyddet. Ju.
5. Staten får inte abdikera
– om kommunaliseringen av den
svenska skolan. U.
6. Män och jämställdhet. U.
7. Skärpta straff för vapenbrott. Ju.
8. Översyn av statsskuldpolitiken. Fi.
9. Förändrad assistansersättning
– en översyn av ersättningssystemet. S.
10. Ett steg vidare – nya regler och åtgärder
för att främja vidareutnyttjande av
handlingar. S.
11. Kunskapsläget på kärnavfallsområdet
2014. Forskningsdebatt, alternativ och
beslutsfattande. M.
12. Utvärdera för utveckling – om utvärde-
ring av skolpolitiska reformer. U.
13. En digital agenda i människans tjänst
– en ljusnande framtid kan bli vår. N.
14. Effektiv och rättssäker PBL-över-
prövning. S.
15. Investeringsplanering för försvars-
materiel
En ny planerings-, besluts- och
uppföljningsprocess. Fö.
16. Det ska vara lätt att göra rätt
Åtgärder mot felaktiga utbetalningar
inom den arbetsmarknadspolitiska
verksamheten. A.
17. Genomförande av Seveso III-
direktivet. Fö.
18. Straffskalorna för allvarliga våldsbrott.
Ju.
19. Yrkeskvalifikationsdirektivet – ett
samlat genomförande. U.
20. Läkemedel för särskilda behov. S.
21. Bredband för Sverige in i framtiden. N.
22. Genomförande av EU:s nya redovis-
ningsdirektiv. Ju.
23. Rätt information på rätt plats i rätt tid.
Del 1, 2 och 3. S.
24. Olycksregister och djupstudier på
transportområdet. N.
25. Internationella rättsförhållanden
rörande arv. Ju.
26. Tillträde till COTIF 1999. Ju.
27. Svensk veteranpolitik. Ett ansvar för
hela samhället. + Bilagor. Fö.
28. Lönsamt arbete – familjeansvarets
fördelning och konsekvenser. A.
29. Assisterad befruktning för ensam-
stående kvinnor. Ju.
30. Jämställt arbete? Organisatoriska
ramar och villkor i arbetslivet. A.
31. Visselblåsare
Stärkt skydd för arbetstagare som slår
larm om allvarliga missförhållanden. A.
32. Jordbruks- och bostadsarrende
– några frågor om arrendeavgift och
besittningsskydd. Ju.
33. Från hyresrätt till äganderätt. Ju.
34. Inte bara jämställdhet
Intersektionella perspektiv på hinder
och möjligheter i arbetslivet. A.
35. I vått och torrt – förslag till ändrade
vattenrättsliga regler. M.
36. Frågor om följerrätt och om museernas
kopiering. Ju.
37. De svenska energimarknaderna
– en samhällsekonomisk analys. Fi.
38. Tillväxt och värdeskapande
Konkurrenskraft i svenskt jordbruk
och trädgårdsnäring. L.
39. Så enkelt som möjligt för så många
som möjligt
Bättre juridiska förutsättningar för
samverkan och service. N.
40. Neutral bolagsskatt – för ökad
effektivitet och stabilitet. Fi.

41. Nya regler om aktiva åtgärder mot diskriminering. A.
42. Kärnavfallsrådets yttrande över SKB:s Fud-program 2013. M.
43. Synnerligen grova narkotikabrott. Ju.
44. F-skuldsanering – en möjlighet till nystart för seriösa företagare. Ju.
45. Unik kunskap genom registerforskning. U.
46. Marknadsmissbruk II. Fi.
47. Förbättrad tvistlösning på konsumentområdet – ny EU-lagstiftning och en översyn av det svenska systemet. Ju.
48. Registerutdrag i arbetslivet. A.
49. Våld i nära relationer – en folkhälsofråga. Förslag för ett effektivare arbete. + Bilaga. Ju.

Statens offentliga utredningar 2014

Systematisk förteckning

Arbetsmarknadsdepartementet

- Det ska vara lätt att göra rätt
Åtgärder mot felaktiga utbetalningar inom den arbetsmarknadspolitiska verksamheten. [16]
- Lönsamt arbete
– familjeansvarets fördelning och konsekvenser. [28]
- Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet. [30]
- Visselblåsare
Stärkt skydd för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden. [31]
- Inte bara jämställdhet
Intersektionella perspektiv på hinder och möjligheter i arbetslivet. [34]
- Nya regler om aktiva åtgärder mot diskriminering. [41]
- Registerutdrag i arbetslivet. [48]

Finansdepartementet

- Vissa bostadsbeskattningsfrågor. [1]
- Översyn av statsskuldspolitiken. [8]
- De svenska energimarknaderna
– en samhällsekonomisk analys. [37]
- Neutral bolagsskatt – för ökad effektivitet och stabilitet. [40]
- Marknadsmissbruk II. [46]

Försvarsdepartementet

- Investeringsplanering för försvarsmateriel
En ny planerings-, besluts- och uppföljningsprocess. [15]
- Genomförande av Seveso III-direktivet. [17]
- Svensk veteranpolitik. Ett ansvar för hela samhället. + Bilagor. [27]

Justitiedepartementet

- Det måste gå att lita på konsumentskyddet. [4]
- Skärpta straff för vapenbrott. [7]

- Straffskalorna för allvarliga våldsbrott. [18]
- Genomförande av EU:s nya redovisningsdirektiv. [22]
- Internationella rättsförhållanden rörande arv. [25]
- Tillträde till COTIF 1999. [26]
- Assisterad befruktning för ensamstående kvinnor. [29]
- Jordbruks- och bostadsarrende
– några frågor om arrendavgift och besittningsskydd. [32]
- Från hyresrätt till äganderätt. [33]
- Frågor om följerrätt och om museernas kopiering. [36]
- Synnerligen grova narkotikabrott. [43]
- F-skuldsanering – en möjlighet till nystart för seriösa företagare. [44]
- Förbättrad tvistlösning på konsumentområdet – ny EU-lagstiftning och en översyn av det svenska systemet. [47].
- Våld i nära relationer – en folkhälsofråga.
Förslag för ett effektivare arbete.
+ Bilaga. [49].

Landsbygdsdepartementet

- Tillväxt och värdeskapande
Konkurrenskraft i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring. [38]

Miljödepartementet

- Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 2014. Forskningsdebatt, alternativ och beslutsfattande. [11]
- I vått och torrt – förslag till ändrade vattenrättsliga regler. [35]
- Kärnavfallsrådets yttrande över SKB:s Fud-program 2013. [42]

Näringsdepartementet

- En digital agenda i människans tjänst
– en ljusnande framtid kan bli vår. [13]
- Bredband för Sverige in i framtiden. [21]

Olycksregister och djupstudier på transportområdet. [24]

Så enkelt som möjligt för så många
som möjligt
Bättre juridiska förutsättningar för
samverkan och service. [39]

Socialdepartementet

Framtidens valfrihetssystem
– inom socialtjänsten. [2]

Boende utanför det egna hemmet
– placeringsformer för barn och unga. [3]

Förändrad assistansersättning
– en översyn av ersättningssystemet. [9]

Ett steg vidare – nya regler och åtgärder för
att främja vidareutnyttjande av hand-
lingar. [10]

Effektiv och rättssäker PBL-överprövning.
[14]

Läkemedel för särskilda behov. [20]

Rätt information på rätt plats i rätt tid.
Del 1, 2 och 3. [23]

Utbildningsdepartementet

Staten får inte abdikera
– om kommunaliseringen av den svenska
skolan. [5]

Män och jämställdhet. [6]

Utvärdera för utveckling – om utvärdering
av skolpolitiska reformer. [12]

Yrkeskvalifikationsdirektivet – ett samlat
genomförande. [19]

Unik kunskap genom registerforskning.
[45]