

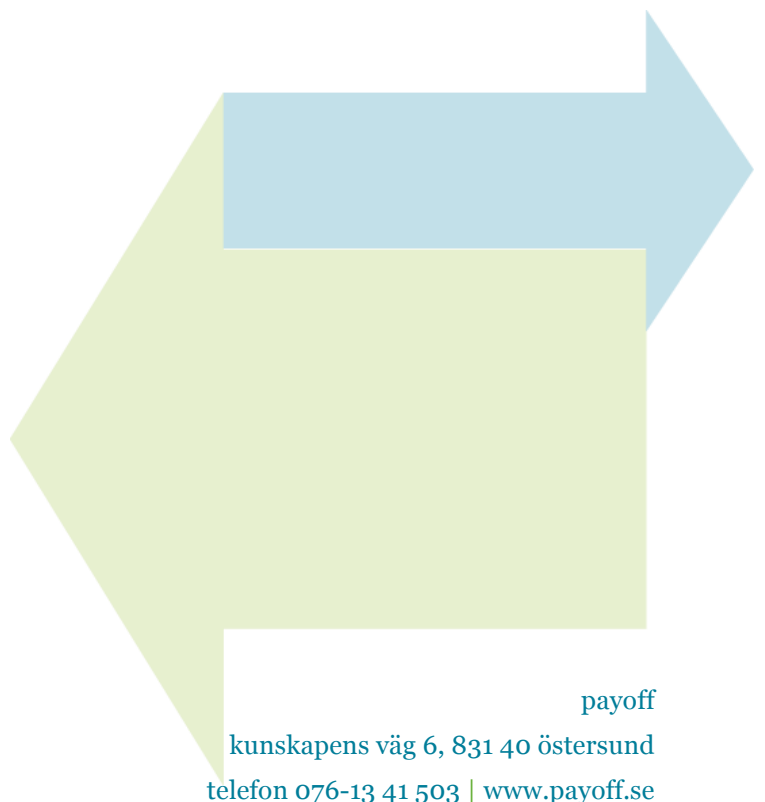


Utvärdering av sociala investeringar

Utvärdering Samordningsförbundets Samverkansteam

På uppdrag av Samordningsförbundet Ale, Kungälv,
Stenungsund och Tjörn

Göteborg, 2016-10-27



payoff

kunskapens väg 6, 831 40 östersund
telefon 076-13 41 503 | www.payoff.se

Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
Uppdraget till Payoff	4
Samverkansteamets verksamhet	4
Samhällsekonomisk nytta i korthet.....	4
Viktigt för en fortsatt framgångsrik verksamhet	5
Inledning	7
Payoffs uppdrag	7
Avgränsningar	7
Några utgångspunkter	7
Utvärderingens genomförande	8
Rapport och presentation	8
Payoffs modeller för utvärdering	8
VerkSam.....	9
NyttoSam	10
Samverkansteamet	11
Bakgrund och förutsättningar	11
Definition av rundgångsärenden:	11
Mål för arbetet är:.....	12
Målgrupp	12
Verksamhet och metod	12
Steget vidare	12
Supported Employment.....	13
Ytterligare information om projektet	13
Teamets arbete och utveckling	14
Modellen med Samverkansteam	14
De kommunvisa teamen	14
Vårdens roll	14
Arbetsätt och struktur	15
Styrning och ledning	15
Samhällsekonomisk bedömning	16
Finansiella och reala resurser	16
Samhället och dess aktörer.....	16
Typfall	16
FÖRE-läge, totala målgruppen	16
Försörjning	16
Resursförbrukning.....	17
EFTER-läge, totala målgruppen	17
1) Deltagare som försörjer sig genom arbete.....	17
2) Deltagare som mår bättre men inte klarar arbete	17
3) Deltagare som inte har förbättrat sig	18
Samhällsekonomiskt resultat	19
Intäkter	19
Intäkter på aktörsnivå	19
Kostnader	20
Lönsamhet	20

Återbetalningstid	21
Utnyttjad potential.....	21
Sammanfattning.....	22
Analys och slutsatser.....	23
Kostsamt, men effektivt... om teamen används rätt.....	23
Samverkansteamets styrkor	23
Arbetsträning och arbete.....	24
Hållbarhet är nyckeln till framgång.....	25
Samverkan består av samordning och samarbete.....	25
Samarbete	25
Samordning	26
Målbild är förutsättning för delegerat ledarskap	26
Hur har målbilden uppfattats?	27
Mål och styrning.....	27
Tydliga mål en förutsättning för strukturerad modell för uppföljning.....	27
Uppföljning och hållbarhet	28
Vem äger målbilden?	28
Styrning och ledning i Samverkansteamet.....	28
Styrning av Samverkansteamet.....	28
Ledning av Samverkansteamet.....	29
Ledning av de kommunvisa teamen	29
För vem finns Samverkansteamet till för?.....	30
Struktur och rutiner skapar grund för kvalitet och effektivitet	30
Personalomsättning skapar osäkerhet och otydlighet.....	31
Processkartläggning	31
Kompetens.....	31
Rekommendationer.....	33

Sammanfattning

Uppdraget till Payoff

Samordningsförbundet Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn har behov att med extern hjälp utvärdera den verksamhet som bedrivs inom ramen för projekt Samverkansteam. Utvärderingens fokus är en analys av verksamhetens styrning och ledning, samverkansteamets förmåga att bedriva utvecklingsarbete, måluppfyllelse och orsakerna till detta. Utvärderingen ska även lämna rekommendationer inför kommande implementeringsarbete, så att erfarenheter kan tas tillvara.

Samverkansteamets verksamhet

Payoffs bedömning är att verksamheten som bedrivs inom ramen för Samverkansteamet i Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn i grunden är en bra modell för att stödja målgrupper med en komplex problembild och där rehabiliteringsinsatser från flera myndigheter behövs för att bryta rundgången. Samverkansteamet kan med sin breda kompetens, sina resurser och sina upparbetade samverkanstrukturer ge deltagarna ett omfattande och individfokuserat stöd. Det leder i sin tur till att det skapas förändring och utveckling hos individerna på ett sätt som ordinarie verksamheter inte klarar av.

Samtidigt är det viktigt att uppmärksamma att Samverkansteamet är en relativt resurskrävande insats, vilken är viktig att använda på ett klokt och långsiktigt sätt. Samverkansteamet bör användas för en målgrupp som är tydligt definierad och där det är möjligt för individen att på sikt klara av att försörja sig genom arbete. Om Samordningsteamet arbetar med individer där lönearbete inte är realistiskt riskerar teamens arbete bli en kostsam kartlägnings- och utredningsinsats.

Payoffs bedömning är att Samverkansteamets verksamhet ytterligare behöver utveckla sin modell för styrning, ledning och uppföljning. En del i detta arbete är att arbeta fram tydliga och mätbara mål, vilka löpande följs upp och analyseras. Samverkansteamet behöver även som grupp fortsätta att utvecklas. Teamet bör stödjas i att fortsätta det påbörjade arbetet med att samtliga kompetenser och medlemmar ska arbeta tillsammans i samarbetet med de kommunvisa teamen och deltagarna. På så sätt bör Samverkansteamet ytterligare kunna öka den nytta som de skapar för individen, parterna och samhället.

Samhällsekonomisk nytta i korthet

Den samhällsekonomiska bedömningen av Samverkansteamets verksamhet är gjord med hjälp av typfall och information från SUS för samtliga 81 avslutade deltagare fram till september 2016. Beräkningarna visar att Samordningsteamet skapar nytta både för individen, organisationerna och samhället.

Den samhällsekonomiska intäkten som Samverkansteamet skapar är 33 000 kr per deltagare och år. Den samhällsekonomiska kostnaden för Samverkansteamets verksamhet är 119 000 kr per deltagare. Återbetalningstiden för samhället är 35 månader,

vilket kan jämföras med att deltagarna i Samverkansteamet i genomsnitt har haft offentlig försörjning i ca 4 år innan insatsen. Eftersom återbetalningstiden är över 12 månader är lönsamheten på kort sikt negativ. Tittar vi på tre års sikt är lönsamheten positiv. På fem års sikt är lönsamheten totalt 5,7 mkr.

Det är viktigt att komma ihåg att intäkten är årligen återkommande, medan kostnaden är en engångspost. Efter 35 månader fortsätter deltagarna att generera en samhällsekonomisk intäkt, så länge de bibehåller sin status. Mår deltagarna bättre och kan öka sin tjänstgöringsgrad, så ökar den samhällsekonomiska intäkten. Försämras deltagarna så minskar den samhällsekonomiska intäkten.

Målgruppen för Samverkansteamet står långt från arbetsmarknaden och har en potential på 614 000 kr per år. Trots att Samordningsteamet har skapat en samhällsekonomisk intäkt har bara ca fem procent av potentialen utnyttjats, dvs. kostnaderna för utanförskapet minskats. Payoff vill därför poängtera att det finns omfattande samhällsekonomiska värden som kan skapas om målgruppen får fortsatt stöd och att fler av deltagarna kan komma i arbete.

Viktigt för en fortsatt framgångsrik verksamhet

I Payoffs uppdrag ingår att lämna användbara rekommendationer kring hur verksamheten i Samverkansteamet ska kunna fortsätta att utvecklas. Utifrån den kunskap som Payoff har fått under uppdragets genomförande och med hjälp av vår långvariga erfarenhet från liknande insatser och verksamheter lämnar vi nedan ett antal rekommendationer.

Vår förhoppning är att dessa rekommendationer ska kunna ligga till grund för diskussioner och beslut på både strategisk, strukturell och operativ nivå för att bidra till ytterligare utveckling av verksamheten inom Samordningsförbundets Samverkansteam i Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn.

Payoff rekommenderar att samordningsförbundets styrelse, de lokala ledningsgrupperna, Samverkansteamet, de kommunvisa handläggarteamen och berörda parter att diskutera och genomföra följande:

- Modellen för styrning och ledning behöver utvecklas. Styrelse och LLG bör därför fundera över möjligheten att utse en övergripande, ansvarig styrgrupp för Samverkansteamet. Styrgruppen skulle exempelvis kunna bestå av ordföranden i befintliga LLG och förbundschefen. På så sätt får Samverkansteamet och de kommunvisa teamen en tydligare styrning, närmare dialog och en mer aktiv uppföljning.
- Samverkansteamet bör i samarbete med styrelse och lokala ledningsgrupper, alt. styrgrupp utveckla en tydlig och förankrad målbild med mätbara mål samt utveckla en modell för uppföljning och återkoppling till berörda parter. Det behövs ett tydligt fokus på hållbara resultat i både målformulering och vid utformande av modell för uppföljning. Vid behov bör teamet få externt stöd i denna utvecklingsprocess. Exempelvis bör ett mål beskriva hur många som ska komma i egen försörjning genom arbete. Ett annat mål kan vara att beskriva hur många som ska komma i en hållbar försörjning.
- Utifrån målbilden bör Samverkansteamet bedriva ett utvecklingsarbete för att

säkerställa att arbetsmetoder, kompetenser och samverkansstrukturer svarar upp mot de mål som ska uppnås. Fokus behöver vara att utnyttja hela Samverkans-teamets kompetenser och resurser på ett sådant sätt att det totalt skapas ett så bra resultat som möjligt för målgruppen.

- Arbeta fram och genomföra en tydligare struktur i arbetet tillsammans med de kommunvisa teamen, så att samtliga parter kompetens och resurser tas tillvara på ett effektivt sätt i rehabprocessen. I det arbetet bör även ingå att löpande säkerställa så att Samverkansteamets medlemmar och uppdrag är väl känt hos parternas handläggare.
- Samverkansteamet bör få stöd i att utveckla och träna sitt informella grupp/teamledarskap; 1) att fungera som ett team, öka tilliten till varandra och ta ett ökat ansvar för att leda sig själva, 2) på ett tydligare sätt ta ansvar som ledare i samarbetet med de kommunvisa teamen och i förankringsarbetet med berörda parter.
- Förankringsarbetet ute hos de ordinarie parterna är en ständigt pågående process, som aldrig blir färdig. Styrelsen i samordningsförbundet, de lokala ledningsgrupperna och Samverkansteamet måste tillsammans fundera kring hur var och en ska kunna bidra till att Samverkansteamets verksamhet blir känd och att den utnyttjas på ett effektivt sätt.
- Samverkansteamet är inne i en process där styrning, ledning och verksamheten håller på att utvecklas. I förhållande till implementering anser vi att Samverkans-teamet behöver mer tid på sig att utvecklas innan ett implementeringsbeslut fattas.

Avslutningsvis vill Payoff uppmana samordningsförbundets styrelse, de lokala ledningsgrupperna, Samverkansteamet, de kommunvisa handläggarteamen och berörda parter att reflektera över vad som lyfts fram i denna rapport och analysera sin verksamhet. På så sätt tror vi att Samverkansteamet kan skapa ett lärande, en utveckling av verksamheten samt vara ett bra exempel på en framgångsrik och arbetslivsinriktad insats. Därigenom kan de resurser och den kompetens som finns i teamet användas på ett mer effektivt sätt, vilket skapar en ökad nytta för individen, parterna och samhället.

Inledning

Payoffs uppdrag

Payoff har fått i uppdrag att göra en extern utvärdering av det Samverkansteam som finansieras och drivs av Samordningsförbundet Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn. Uppdraget består av två delar. Den *första* är att genomföra en analys av verksamhetens ledning och styrning, samverkansteamets förmåga att bedriva kontinuerligt utvecklingsarbete, måluppfyllelse och orsaker till detta. Den *andra* delen består av att utifrån måluppfyllelseanalysen lämna rekommendationer inför kommande implementeringsarbete.

I detta utvärderingsuppdrag ingår även att göra en samhällsekonomisk bedömning av värdet som Samverkansteamet har skapat. Bedömningarna görs med hjälp av typfall, statistik från SUS och i samråd med personal i projektet. Det samhällsekonomiska resultatet ska visa på det ekonomiska värde som har skapats av projektet. Bedömningen visar både på vilket totalt resultat som har skapats för samhället, men också vilket värde som skapats för följande aktörer; kommun/stad, region/landsting, försäkringskassan, arbetsförmedlingen, övriga statliga verksamheter och för individen.

Den samhällsekonomiska intäkten jämförs med kostnaden för projektet och på så sätt kan vi både beräkna projektets lönsamhet och återbetalningstiden för de satsade resurserna.

Målet med denna utvärdering är att den skall skapa användarnytta för samordningsförbundet, parterna och ytterst för de individer som skall ta del av insatserna i samverkan.

Avgränsningar

Det har i detta uppdrag inte ingått att göra någon utvärdering av individernas/deltagarnas upplevelse av insatserna.

Några utgångspunkter

Denna utvärdering av Samverkansteamet har fokus på vad som åstadkommit i verksamheten, dels relativt de frågeställningar som framgår av det förfrågningsunderlag som ligger till grund för uppdraget, dels av våra kompletterande frågor.

Payoff har några viktiga utgångspunkter när vi skall genomföra våra utvärderingar med fokus på vad som åstadkommit i sociala insatser inom välfärden:

- I *första* hand utgår vi från vad som uppnåtts för individerna, organisationerna och med ett särskilt fokus den samhällsekonomiska nytta som har skapats.
- För det *andra* är det viktigt att vi belyser vad projektet rent faktiskt har åstadkommit och inte enbart beskriva vilka aktiviteter som genomförts. Vi skiljer på resultatet på kort sikt, upp till ett år, och förväntade långsiktiga effekter ur ett hållbarhetsperspektiv.
- För det *tredje* lämnar vi förslag till förbättrings- och utvecklingsområden.

Tanken är att det skall vara konstruktiva idéer som kan ligga till grund för förbättringar av insatsen och beslut kring verksamhetens fortsättning.

Utvärderingens genomförande

Utvärderingen har genomförts med ett flertal olika metoder. En metod har varit dokumentstudier där vi har tagit del av styrande dokument med kopplingar till verksamheten. Dokumenten består exempelvis av projektansökan, styrgruppsanteckningar, årsberättelser, verksamhetsplaner samt andra interna dokument och utvärderingar.

En annan del har varit intervjuer. Intervjuerna har gjorts utifrån en gemensam frågemall, där varje intervju har lett till fördjupning och särskilda frågeställningar utifrån den/de intervjuade personernas kompetens och funktion.

Intervjuer och fokusgrupper har genomförts med:

- medlemmarna i Samverkansteamet
- de kommunvisa teamen
- representanter för lokala ledningsgrupperna och styrelsen
- strategiska personer med kännedom kring verksamheten
- förbundschefen

Intervjuer och fokusgrupper har skett både på plats och per telefon.

Därutöver har Payoff gjort en samhällsekonomisk bedömning av värdet av den nytta som verksamheten inom Samverkansteamet skapar. Bedömningen har gjorts med hjälp av typfall som är framtagna i samråd med personal i Samverkansteamet. Därefter har beräkningarna gjorts med Payoffs modell för samhällsekonomiska utvärderingar, NyttoSam.

Rapport och presentation

Uppdraget avslutas med att Payoff sammanställer en slutrapport, vilket presenteras för uppdragsgivaren. Rapporten och presentationen ska kännetecknas av objektivitet, analyser av resultat och rekommendationer för att fortsätta att styra, leda och driva utvecklingen av verksamheten inom Samverkansteamet på ett effektivt sätt.

Payoffs modeller för utvärdering

I alla våra uppdrag arbetar Payoff med fokus på att stödja våra uppdragsgivare att skapa samhällsnytta samt hållbara resultat och effekter. För att åstadkomma detta arbetar vi enligt två egenutvecklade strategiska modeller; VerkSam och NyttoSam. VerkSam är vår modell för verksamhetsutveckling och utvärdering med fokus på lärande, resultat och effekter. NyttoSam är vår modell för samhällsekonomisk utvärdering av sociala insatser.

VerkSam

VerkSam är en strukturerad och väl beprövad modell för verksamhetsutveckling och utvärdering, med fokus på långsiktiga effekter. Genom att sammanställa relevant bakgrundsinformation och analysera den kan ett syfte för verksamheten arbetas fram. Syftet svarar på Vad verksamheten ska göra, för Vem verksamheten ska finnas och Varför det är viktigt att satsa på verksamheten? Därefter kan mål beslutas för att visa på vad verksamheten ska uppnå på kort och lång sikt.

I ett nästa steg planeras vilka aktiviteter som ska genomföras för att uppnå målen. Därefter beslutas hur organisationen ska se ut och vilka kompetenser och resurser som behövs. Avslutningsvis byggs en struktur för ledning, styrning och en modell för uppföljning upp, så att verksamheten får relevant information om måluppfyllelse och tidigt får signaler om behov att fatta strategiska beslut om förändring. Genom denna systematiska planering av en satsning underlättas uppföljning, styrning och ledning under genomförandet. VerkSam är både ett verktyg för verksamhetsplanering och ett viktigt verktyg när vi genomför en utvärdering av en satsnings förutsättningar, process, resultat och effekter. Fokus ligger alltid på långsiktighet och hållbarhet.



NyttoSam

NyttoSam är vår modell för samhällsekonomisk utvärdering. Modellen bygger på grundläggande nationalekonomiska teori, skattesystemet, socialförsäkringssystemet, regler för arbetsmarknadspolitiska åtgärder samt standardkostnader för ett stort antal stödinsatser inom offentlig verksamhet. Med hjälp av modellen kan sociala insatser utvärderas och vi kan lyfta fram vilka samhällsekonomiska intäkter, lönsamhet och återbetalningstid som skapas. Vi kan även bryta ner resultatet på samhällets aktörer samt jämföra resultaten både mellan olika insatser och jämföra med snittvärden i Payoffs databas.

Information som används för beräkningarna omfattar på vilket sätt deltagarna har försörjt sig och i vilken omfattning de har varit i behov av stöd från samhället. NyttoSam utgår från individens livssituation (försörjning och resursförbrukning) före insatsen och jämför den med individens livssituation efter insatsen. I normalfallet jämförs en ett-årsperiod före insatsen med en ett-årsperiod efter insatsen. I detta fall utgår beräkningarna från typfall som bygger på professionella bedömningar som är gjorda i samråd med projektpersonalen samt information från SUS, vilken beskriver nuläget vid inskrivning och utskrivning i projektet.

Samverkansteamet

Bakgrund och förutsättningar

Verksamheten inom Samordningsförbundet Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn bedrivs enligt lagen om finansiell samordning, Finsam. Enligt lagen ska verksamheten inom samordningsförbund bedrivas i samverkan mellan fyra parter; Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, landsting/region och kommun. En viktig del i samordningsförbundets verksamhet är Samverkansteamet. Samverkansteamet har till uppgift att arbeta med samordnad rehabilitering i rundgångsärenden, dvs. personer som står långt från arbetsmarknaden och som befinner sig i ett omfattande utanförskap. Till sin hjälp har Samverkansteamet kommunvisa handläggarteam.

Sedan 2008 har det funnits kommunvisa team som fristående från varandra har bedrivit rehabiliteringsarbete. Under slutet av 2013 fördes diskussioner om en ökad samordning. Under våren 2014 påbörjades arbetet med rekrytering av en samordnare, vilken var på plats från augusti 2014. Under hösten 2014 tog styrelsen i samordningsförbundet beslut om att prioritera sina insatser riktade till målgruppen ”rundgångsärenden”. Målgruppen ska bestå av personer i arbetsför ålder med behov av samordnat stöd. Individerna kan ha både fysiska, psykiska, sociala och arbetsmässiga behov. Företrädevis yngre personer ska prioriteras. Samverkansteamet ska arbeta med detta uppdrag.

Under hösten 2014 förbereddes verksamheten och medarbetare i teamet rekryterades. Från 1 november fanns medarbetarna på plats. Teamet består av en samordnare, vilken har till uppgift att leda teamet, och fyra rehabvägledare, varav en är arbetsterapeut. Samverkansteamet arbetar tillsammans med kommunvisa team, vilka består av lokalt förankrade handläggare hos berörda myndigheter och vården. Handläggarna i de kommunvisa teamen kommer från Arbetsförmedlingen, Socialtjänsten, Försäkringskassan, Primärvården och Öppen psykiatriska mottagningen. I samband med uppstarten togs ett nytt Avtal/Uppdragsbeskrivning fram för att styra Samverkansteamets verksamhet. Parterna har ansvar för att sprida information och förankra Samverkansteamet i sina egna hemmaorganisationer.

Definition av rundgångsärenden:

- Ärenden som är och har varit aktuella under många år hos flera myndigheter/vårdinstanser.
- Flera insatser har gjorts och ärendet har skickats mellan myndigheter utan framgång och där det finns behov att hitta en hållbar lösning för individen.
- Dessa ärenden kräver utökad samverkan mellan myndigheter/vård med en bedömning av individens arbetsförmåga, alternativt uttömma arbetslivsriktade rehabiliteringsinsatser med målet att komma fram till en hållbar lösning.
- Ärenden där individen har flera myndighets- och vårdkontakter, vilka kräver en samverkan som berörda parter inte har resurser till själva.
- Ärenden där det behöver tydliggöras vad som krävs för att individen ska komma till rätt myndighet/vårdinstans och där myndigheter/vård har ett gemensamt an-

svar att hjälpa individen till rätt myndighet (stöd) och rätt försörjning.

Mål för arbetet är:

- Klargöra vilka insatser som behövs för att undvika ytterligare rundgång och ta nästa steg i rehabiliteringssyfte för att nå hållbar försörjning och uppnå eller öka förmåga till arbete.
- Identifiera inom vilken myndighet ett ärende hör hemma för att möjliggöra bästa möjliga stöd i rehabiliteringen samt möjliggöra rätt ersättning
- Med hjälp av flera kompetenser se vilka behov som behöver tillgodogöras för att nå nästa steg i rehabilitering/väg mot egen försörjning
- Erbjudna möjlighet till lämplig aktivitet som t.ex. arbetsträning för att närma sig arbetsåtergång.
- Förbättrad livskvalitet
- Stärkt social kompetens
- Ge ökad kompetensöverföring mellan myndigheter

Målgrupp

Målgrupp är individer i arbetsför ålder, 18-64 år, med komplex problematik, exempelvis sociala problem samt psykiska, fysiska och arbetsmässiga funktionshinder. Företrädesvis ska yngre personer prioriteras.

Verksamhet och metod

Samverkansteamet har i grunden ett uppdrag att arbeta för att hitta hållbara lösningar för deltagarna. I steg ett är rätt stöd och rätt ersättning målet för verksamheten. I förlängningen är tanken att de deltagare som har förutsättningar dessutom ska stödjas till att kunna försörja sig själva genom arbete. Nedan redovisas några av de delar och metoder som används i rehabprocessen.

Inledningsvis genomförs ett kartläggningsarbete, där individernas historia identifieras, sammanställs och dokumenteras. Samverkansteamet tar in och går igenom samtliga berörda myndigheters dokumentation för att skapa en helhetsbild. Exempelvis skall kartläggningen ge en helhetsbild av individens styrkor och problematik samt vilket stöd och vilken vård som individen hittills har fått. På så sätt kan kartläggningen förhoppningsvis ge svaren på varför tidigare insatser inte har fungerat och samtidigt vara en grund för en framtida plan för att arbeta mot en hållbar lösning. Kartläggningen är en viktig del i Samverkansteamets arbete, då det relativt ofta visar sig att en tillräcklig kartläggning av individens behov inte är gjord, vilket också kan vara en bidragande orsak till den rundgång som individen har varit en del i.

Steget vidare

Steget vidare är en metod som bygger på samverkan mellan kommun, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och landsting/region. Syftet med verksamheten är att möta behoven hos personer mellan 25-64 år som är i behov av ett samordnat stöd för att lyckas med en arbetslivsinriktad rehabilitering. Verksamheten syftar till att utveckla

och förbättra kunskapsutbyte och samverkan mellan deltagande parter. Steget vidare leds av en styrgrupp där en representant från var och en av de deltagande parterna medverkar tillsammans med en representant från näringslivet.

Inom ramen för Steget vidare erbjuds deltagaren samordning när det gäller de sociala, medicinska och arbetslivsinriktade rehabiliteringsinsatser som de deltagande organisationerna ansvarar för. Vissa av dessa insatser sker inom verksamheten men möjlighet finns också att ta del av ordinarie verksamhets stöd.

Även arbetsgivare är viktiga rehabiliteringsaktörer och Steget vidare jobbar med att ta fram nya metoder för hur de kan göras delaktiga i en arbetslivsinriktad rehabilitering.

Under våren 2014 var representanter från Samverkansteamet och de kommunvisa teamen på studiebesök i Umeå för att studera metoden. Efteråt fanns en inställning att Steget vidare skulle användas i det fortsatta arbetet med Samverkansteamet.

Supported Employment

Arbetsmetoden i Samverkansteamet grundar sig på Supported Employment. Supported Employment är i grunden en metod för arbetslivsinriktad rehabilitering, vilken ger deltagaren möjligheten att snabbt komma ut i arbete och därefter träna upp sin förmåga. Framförallt har metoden använts för personer med funktionsnedsättningar och psykisk ohälsa. Målet är att stötta människor som står långt från arbetsmarknaden att få och behålla ett arbete på den öppna arbetsmarknaden. Det har visat sig vara en bra metod för de deltagare som har motivation att arbeta, men kan även vara en väg att bryta en isolering och senare gå vidare till studier. Stödande och motiverande insatser, vilka i grunden inte är tidsbegränsade, är grunden för insatsen.

Som en röd tråd genom Supported Employment löper begreppen empowerment, social integration, värdighet och respekt för individen. Metoden bygger på följande fem steg:

- Överenskommelse med individen
- Yrkesprofil
- Jobbsökande
- Arbetsgivarengagemang
- Stöd på arbetsplatsen

Grundtankarna i Supported Employment har använts i Samverkansteamets arbete.

Utöver Steget vidare och Supported Employment arbetar Samverkansteamet bland annat med Motiverande Insatser och Individuellt Stöd i Arbete.

Ytterligare information om projektet

Läs mer om projektet och den verksamheten:
<http://www.sofvg.se/alvochkust/>

Samordnare, Pia Uhlén

Förbundschef Per Liljebäck

Teamets arbete och utveckling

Modellen med Samverkansteam

I intervjuer med medarbetarna i Samverkansteamet, de kommunvisa teamen, representanter från de lokala ledningsgrupperna (LLG) och styrelse finns en samsyn att modellen som Samverkansteamet bygger på är bra. Att sätta ihop ett multikompetent team, men förankring hos berörda parter, för att jobba med individer med komplexa behov är rätt sätt att angripa målgruppens behov. Samverkansteamet får en möjlighet att arbeta utifrån ett helikopterperspektiv. De enskilda myndigheter och vården agerar inte var för sig, utan att de är delar i en helhet som fungerar ihop. Genom att få möjligheten att arbeta utifrån ett helhetsperspektiv blir det också både lättare och naturligare att arbeta med individen i fokus.

Medarbetarna i Samverkansteamet beskriver en vilja och ett intresse av att arbeta med målgruppen, dvs. de beskriver själva att de har ett högt engagemang och ett intresse av att samverka med andra aktörer. De ser även som sin uppgift att upptäcka brister i den mer ordinarie samverkan mellan parterna och hjälpa till att utveckla samarbete, samordning och överbrygga glapp i individens rehabprocess.

Samtidigt framkommer i intervjuer att metoderna inte anses vara färdigutvecklade och tydliggjorda. Någon säger uttryckligen: ” En processkarta räcker inte. Arbetsmetoder är ett utvecklingsområde som Samverkansteamet måste arbeta vidare med”.

De kommunvisa teamen

Vid uppstarten av Samverkansteamet fanns olika förutsättningar i de olika kommunerna. I vissa kommuner fanns en struktur för samverkan sedan tidigare och även en kunskap om vad samordningsförbundet var och vad de kunde hjälpa till med. I andra kommuner fick arbetet mer börja från början. Idag är samarbetet mellan Samverkansteamet och de kommunvisa teamen en relativt förankrad verksamhet, vilken styrs av de lokala ledningsgrupperna. Men vid intervjuer framkommer att det fortfarande finns flera medlemmar i de kommunvisa teamen som har en vag uppfattning om vad samordningsförbundet är, vad Samverkansteamet är och vilka som ingår i teamet. Flera lyfter också fram att de har svårt att särskilja Samverkansteamet jämfört med andra insatser i kommunerna. Som exempel lyfts fram att Samverkansteamet är allt för lika kommunernas Arbetsmarknadsenheter och verksamheten inom Utgångspunkten.

Vårdens roll

Vården har en viktig roll i rehabiliteringsarbetet inom ramen för Samverkansteamets och de kommunvisa teamens arbete. I flera intervjuer lyfts fram att deltagarna, innan de kommer till Samverkansteamet, inte alltid har fått det stöd från vården som de är i behov av. Därför har flera av de intervjuade lyft fram att det är värdefullt om det finns vägar från Samverkansteamet in i vården, så att vårdinsatser kan sättas in utan allt för långa väntetider. Resonemanget utgår från att om extra satsningar och insatser görs

för denna målgrupp med hjälp av Samverkansteamet, så bör det också gå att prioritera vårdinsatser på ett sådant sätt att de passar in och stödjer helheten i rehabprocessen. Annars finns risk att individens rehabprocess drabbas av ”onödiga” bakslag, eftersom hela arbetet måste läggas i pausläge för att vänta in vårdinsatser.

Arbetssätt och struktur

Eftersom det fanns olika förutsättningar i de olika kommunerna har också uppstarten av verksamheten fungerat olika. I beslutsunderlaget för att starta Samverkansteamet fanns beskrivet ungefär hur många deltagare som teamet skulle klara av att arbeta med på årsbasis i varje kommun:

- Ale – ca tio stycken
- Kungälv – ca 15 stycken
- Stenungsund – ca tio stycken
- Tjörn – ca sju stycken

Det var inledningsvis svårt att bedöma antalet platser och i dagsläget klarar Samverkansteamet av att hantera fler ärenden än det ursprungliga avtalet.

I underlaget beskrevs att Ale-teamet skulle träffas varannan vecka cirka tre timmar per gång, Kungälv-teamet skulle träffas varannan vecka cirka tre timmar per gång och Stenungsund/Tjörn-teamet skulle träffas var tredje vecka cirka tre timmar per gång.

Arbetet har utvecklats och teamen arbetar på lite olika sätt. Inledningsvis fanns exempelvis inte någon gemensam struktur för hur slutdokumentationen av Samverkans-teamets insatser skulle se ut och vilket innehåll som ”remitterande parter” hade behov av för att kunna fatta beslut i nästa steg. Till viss del fanns även luckor i hur uppföljningen av ärenden ute på arbetsträning genomfördes. Dessa delar har utvecklats sedan starten, men i intervjuer framkommer att det fortfarande finns utvecklingspotential inom dessa områden.

Styrning och ledning

Uppdraget om att starta och driva Samverkansteamet kommer ursprungligen från styrelsen i samordningsförbundet. Styrelsen har utformat det Avtal/Uppdragsbeskrivning som ligger till grund för verksamheten. I dokumentet Avtal/Uppdragsbeskrivning beskrivs uppdraget, mål och målgrupp, metod, organisation och budget samt hur uppföljning och återkoppling till styrelsen ska ske.

Det är de lokala ledningsgrupperna som ansvarar för att arbetet fungerar i Samverkansteamet och de kommunvisa teamen. Samordnaren leder det dagliga arbetet i Samverkansteamet och ansvarar för att redovisa hur arbetet fortlöper till de lokala ledningsgrupperna och till förbundschef. Förbundschefen ansvarar för återrapportering till samordningsförbundets styrelse.

Samhällsekonomisk bedömning

De samhällsekonomiska bedömningarna som görs inom ramen för denna utvärdering genomförs med hjälp av typfall. Nedan beskrivs förutsättningarna för de typfall som kommer att användas som underlag för beräkningar av det samhällsekonomiska resultatet som Samverkansteamet i Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn skapar. Typfallen är framtagna i dialog med personal i Samordningsteamet och med utgångspunkt från statistik i SUS för avslutade deltagare i verksamhetens insatser från november 2014 fram till september 2016.

Payoff vill poängtera att dessa värden ska ses som riktvärden för de samhällsekonomiska resultat som Samverkansteamets verksamhet kan skapa. För att med säkerhet kunna uttala sig om omfattningen på intäkter, lönsamhet och återbetalningstid krävs en utvärdering där vi räknar på underlag från de faktiska deltagande individerna i Samverkansteamet.

Finansiella och reala resurser

Vid samhällsekonomiska beräkningar är det viktigt att skilja på finansiella och reala resurser. Finansiella resurser motsvarar transaktioner där köpkraft omfördelas i samhället mellan olika aktörer, t.ex. genom bidrag, skatter och lön.

Finansiella resurser är viktiga för enskilda aktörer, men har ingen påverkan på den totala samhällsekonomin.

Reala resurser motsvaras av varor och tjänster som skapas och förbrukas. Dessa påverkar både de enskilda aktörerna i samhället och den totala samhällsekonomin.

Samhället och dess aktörer

Vårt totala samhälle består av en mängd aktörer. I denna utvärdering redovisar vi resultaten för följande aktörer; Samhället totalt, kommun/stad, region/landsting, försäkringskassan, arbetsförmedlingen samt individer/deltagare i projektet.

Typfall

FÖRE-läge, totala målgruppen

FÖRE-läget beskriver en genomsnittlig deltagares livssituation innan hen fick möjlighet att delta i Samverkansteamets verksamhet. Utgångspunkten för beskrivningen är projektpersonalens kunskap om deltagarna och statistik i SUS angående individernas livssituation. Målgruppen för beräkningarna grundar sig på de deltagare avslutat insatserna inom ramen för Samverkansteamet till och med sista september 2016.

Försörjning

Den absoluta merparten av deltagarna i Samordningsförbundets Samverkansteam försörjer sig i FÖRE-läget med hjälp av offentliga bidrag och ersättningar. Framför allt

har deltagarna sin försörjning via försörjningsstöd (ca 50 procent), sjukförsäkringen (ca 37,5 procent) och aktivitetsstöd (ca 12,5 procent).

Den genomsnittliga ersättningsnivån för försörjningsstöd bedöms till 7 900 kr/mån per individ. Det bidrag som eventuellt tillkommer på grund av barn i familjen tas inte med i beräkningarna.

Den genomsnittliga ersättningsnivån för sjukpenning bedöms till 9 500 kr/mån per individ.

Den genomsnittliga ersättningsnivån för aktivitetsstöd, aktivitetsersättning och sjukersättning bedöms till 7 300 kr/mån per individ, inkl. skatt.

Resursförbrukning

Målgruppen för Samverkansteamet har en stor variation, men gemensamt för samtliga är att de inte är i arbete. Merparten har någon form av kontakt med vården. Som minst består det av kontakter med sjukskrivande läkare. Utöver detta har dess individer under ett antal år haft olika insatser från olika myndigheter, utan att komma fram till en hållbar och varaktig försörjning.

EFTER-läge, totala målgruppen

I EFTER-läget beskriver vi tre troliga, huvudsakliga scenarier för deltagarna. Bedömningarna är gjorda utifrån personalens erfarenhet om deltagarna och de uppgifter som finns i SUS angående utfall för avslutade deltagare; 1) Deltagare som försörjer sig genom arbete, 2) Deltagare som mår bättre, men inte klarar arbete och 3) Deltagare som inte har förbättrat sig.

Totalt omfattar informationen i SUS, vilken beskriver EFTER-läget, 81 individer.

1) Deltagare som försörjer sig genom arbete

Försörjning: Lön från arbete, tj-grad 75%, med 50% subvention

Resursförbrukning: Minskning med ca 20% jämfört med Före-läget

Deltagarna i denna grupp har haft en stor positiv utveckling. Med hjälp av stödet från Samverkansteamet har de klarat av att gå från försörjning med hjälp av olika typer av bidrag till att arbeta. Deltagarna mår bättre och har minskat sitt behov av vård och stöd. I samråd med personal och genom analys av SUS-data är bedömningen att dessa deltagare i genomsnitt klarar ett arbete 75 procent tjänstgöringsgrad och med 50 procent lönebidrag.

2) Deltagare som mår bättre men inte klarar arbete

Försörjning: Klarar arbetsträning, men kommer inte hela vägen till arbete. Merparten kan i Efter-läget försörja sig via aktivitetsstöd.

Resursförbrukning: Oförändrad resursförbrukning, men på **längre** sikt finns potential att resursförbrukningen minskar med 10-20%

Individerna som ingår i denna grupp mår något bättre och gjort framsteg. De har blivit motiverade att stärka sina möjligheter till framtida arbete, men har inte klarat av att ta steget ut på arbetsmarknaden. Trots att de mår bättre har de inte heller klarat av att minska sin resursförbrukning, utan ligger än så länge kvar på samma nivå som i Före-läget.

3) Deltagare som inte har förbättrat sig

Försörjning: Provar att arbetsträna, men klarar inte detta. Underlag för mer varaktig försörjning från t.ex. Fk kan beslutas. Bedömning är att 50% av denna grupp får sjukersättning och 50% av gruppen får Aktivitetsersättning.

Resursförbrukning: Oförändrat behov av stödresurser, vilket kommer att bestå över en längre tid.

OBS! På kortare sikt kan det för vissa personer finnas ett behov att öka stödresurserna. Kan t.ex. bero på att de i Före-läget inte fått det stöd och den vård som de har behov av och rätt till.

Samhällsekonomiskt resultat

Inom ramen för denna samhällsekonomiska bedömning har Payoff gjort samhällsekonomiska bedömningar av de förändringar som Samverkansteamet har skapat genom att stötta deltagarna i deras personliga utvecklingsprocess mot att må bättre och i större utsträckning kunna försörja sig genom arbete. Vi har utgått kunskap som medarbetare i Samverkansteamet har om deltagarna, kompletterat med data från SUS. Det gör det möjligt att uttala sig om hur långt individerna har kommit i sin utveckling när de skrivs ut från insatsen. Vad som händer därefter kräver ytterligare uppföljning för att kunna besvaras. Resultaten nedan omfattar de 81 deltagare som avslutat projektet under perioden mellan november 2014 och september 2016. För utförlig beskrivning av typfallen, se rubrik Typfall ovan i kapitlet Samhällsekonomisk bedömning.

Intäkter

Samhällsekonomisk intäkt skapas på två sätt. För det *första* genom att individen ökar sin försörjning genom arbete. Det kan ske genom att öka sin tjänstgöringsgrad och/eller genom att individens arbetsförmåga ökar och därigenom kan olika typer av subvention minska. När subventionen minskar ökar det samhällsekonomiska produktionsvärdet som individen skapar. För det *andra* kan samhällsekonomisk intäkt skapas genom en minskad förbrukning av stödresurser, t.ex. läkarbesök och handläggning hos olika myndigheter. För de enskilda aktörerna kan även finansiella poster påverka intäkterna, t ex. påverkas kommunen positivt om deltagarnas behov av försörjningsstöd minskar.

Den samhällsekonomiska bedömningen visar att den samhällsekonomiska intäkt som skapas i Samverkansteamets verksamhet på kort sikt, dvs. ett år, är 2,6 mkr. Per deltagare är intäkten i genomsnitt 33 000 kr per år.

Om deltagare på sikt kan fortsätta att utvecklas positivt, öka sin grad av försörjning genom arbete och minska sin förbrukning av samhällets resurser, kommer den samhällsekonomiska intäkten att öka. Det är viktigt att komma ihåg att intäkten är årligen återkommande jämfört med kostnaden för insatsen som är en engångspost. För deltagarna som har kommit i arbete genom stöd från Samverkansteamet är bedömningen att de har i genomsnitt ett lönebidrag på 50 procent. Om deltagarna på sikt ökar sin arbetsförmåga kommer lönebidraget att bli mindre. Då kommer den samhällsekonomiska intäkten att öka med motsvarande grad.

Intäkter på aktörsnivå

Kommunen får ökade intäkter med 4,2 mkr per år, vilket motsvarar 67 000 kr per individ. Detta består av minskat utbetalning av försörjningsstöd, minskat behov av handläggning och ökade skatteintäkter.

Landstinget får ökade intäkter med 304 000 kr per år, vilket motsvarar ca 5 000 kr per individ. Detta utgörs av minskade vårdkostnader och ökade skatteintäkter.

Försäkringskassan har ökade intäkter på 185 000 kr vilket beror på att flera av deltagarna har minskat sitt behov av sjukskrivning i efterläget.

Däremot har Arbetsförmedlingen ökade kostnader motsvarande -2,8 mkr, vilket sammanhänger med kostnader för lönebidrag och att kostnaderna för aktivitetsstöd ökat i efterläget.

Staten totalt får ökade kostnader med -1,9 mkr per år, vilket motsvarar -31 000 kr per individ. Detta trots att Försäkringskassan har lägre kostnader och att statens skatteintäkter ökat. Orsaken är helt enkelt att Arbetsförmedlingens kostnader är högre än intäkten från de övriga två källorna; Försäkringskassan och skatteintäkterna.

Kostnader

För de deltagare, som fullgjort insatsen och som därmed utgör underlag för de samhällsekonomiska beräkningarna i denna utvärdering, är projektkostnaden 6 mkr från projektstart till september 2016. För att kunna jämföra resultat i offentlig och privat sektor räknar vi upp alla kostnader och intäkter i offentlig sektor med den genomsnittliga indirekta skatten. Den samhällsekonomiska kostnaden för de 81 deltagarna i Samverkansteamet motsvarar totalt ca 7,5 mkr eller ca 119 000 kr per deltagare. Vi har utgått från att kostnaden fördelas med en fjärdedel på vardera kommunen, landstinget, försäkringskassa och arbetsförmedling, dvs. den normala fördelningen i projekt som finansieras av samordningsförbund.

Lönsamhet

Lönsamhet beräknas genom att ta den totala intäkten minus den totala kostnaden. För Samordningsförbundets Samverkansteam blir lönsamheten efter ett år -4,8 mkr, motsvarande -60 000 kr per deltagare.

Det är viktigt att komma ihåg att kostnaden är en engångspost, medan intäkten är årligen återkommande så länge som individen är kvar på samma status. Förutsatt att individerna som deltagit i Samordningsförbundets Samverkansteam klarar av att behålla sin status under de kommande fem åren kommer projektet att skapa en total samhällsekonomisk lönsamhet motsvarande 5,7 mkr, motsvarande ca 70 000 kr per deltagare. Om individen utvecklas positivt ökar lönsamheten och om individens utveckling blir sämre minskar lönsamheten.

Lönsamheten efter ett år för kommunen är 4,0 mkr, motsvarande 49 000 kr per deltagare

Lönsamheten efter ett år för landstinget är -1,1 mkr, motsvarande -14 000 kr per deltagare

Lönsamheten efter ett år för Försäkringskassan är -1,3 mkr, motsvarande -16 000 kr per deltagare

Lönsamheten efter ett år för Arbetsförmedlingen är -5,1 mkr, motsvarande -63 000 kr per deltagare

Lönsamheten efter ett år för deltagarna varierar stort. I gruppen 1) ökar den disponibla inkomsten markant. De deltagare som kommer i arbete ökar sin årliga disponibla inkomst med cirka 52 000 kr. Medan i grupp 2) och 3) är den disponibla inkomsten oförändrad eller minskad.

Om vi ”skriver av” projektkostnaden på tre år är projektet lönsamt redan efter ett år, ca 145 000 kr. Däremot påverkas inte återbetalningstiden.

Återbetalningstid

Återbetalningstid visar hur lång tid det tar för samhället att få tillbaka sina satsade resurser. För de 81 deltagarna är intäkterna (samhällsekonomisk) 2,6 mkr per år och kostnaden (samhällsekonomisk) 7,5 mkr. Det innebär att samhället har en återbetalningstid på ca 35 månader. Därefter genereras ett samhällsekonomiskt överskott varje år relativt den situation som deltagarna hade före projektet. Om fler individer kommer i arbete, ökar sin tjänstgöringsgrad och/eller minskar sitt lönebidrag samt minskar sin resursförbrukning kommer återbetalningstiden minska.

Återbetalningstiden för kommunen är 4 månader

Återbetalningstiden för landsting/region är 47 månader

Återbetalningstiden för Försäkringskassan är 76 månader

Återbetalningstiden för Arbetsförmedlingen visar inget värde pga. negativ intäkt.

Att återbetalningstiden för Arbetsförmedlingen inte visar något värde och att intäkten är negativ ligger helt i linje med deras uppdrag. Arbetsförmedlingen ska stödja personer i processen från arbetslöshet till arbete. I det korta perspektivet får därför Arbetsförmedlingen ökade kostnader. Om individerna sedan klarar av att minska sina subventionsgrader kommer Arbetsförmedlingen att få positiva intäkter, positiv lönsamhet och en återbetalningstid som är möjlig att beräkna.

Utnyttjad potential

För att få en uppfattning av hur effektivt projektet har varit räknar vi ut deltagarnas totala potential, dvs. om samtliga individer skulle klara av att få ett heltidsarbete med en svensk genomsnittslön, utan subvention och utan behov av vård och annan resursförbrukning. Den samhällsekonomiska potentialen för de 81 deltagarna i Samordningsförbundets Samverkansteam är 50 mkr per år, cirka 614 000 kr per deltagare och år. Det betyder att även om Samordningsförbundets Samverkansteam är samhällsekonomiskt lönsamt efter 35 månader finns det en stor kvarvarande potential hos dessa individer. Genom Samordningsförbundets Samverkansteam har kostnaden för utanförskapet minskat med cirka 33 000 kr per deltagare och år, vilket innebär att fem procent av den tillgängliga potentialen har utnyttjats. Det finns därför goda argument för ett fortsatt stöd till dessa individer kommer att skapa ytterligare, ökad samhällsnytta.

Sammanfattning

Nedan gör vi en sammanfattning av några av de viktigaste resultaten från den samhällsekonomiska beräkningen.

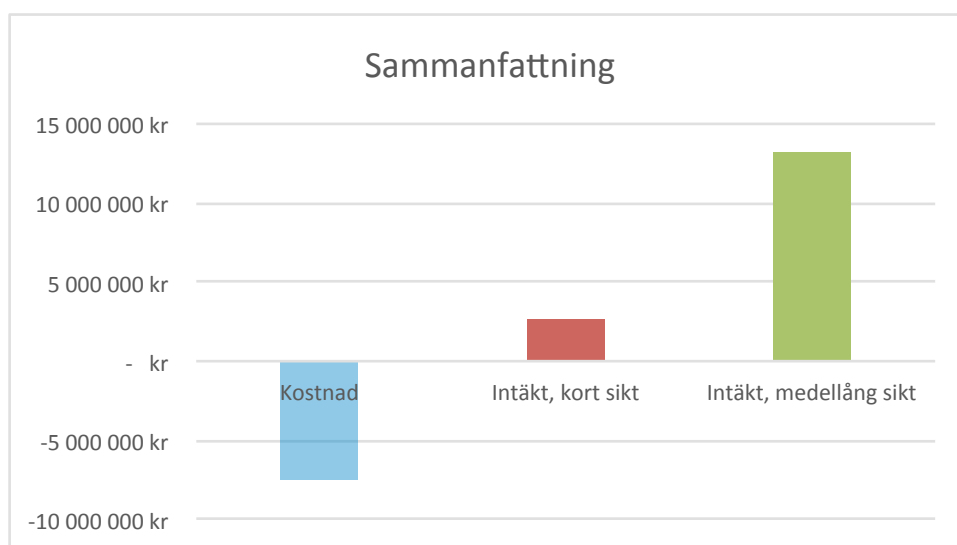
Tabell 1. Tabellen visar medelvärden per deltagare och total för samhället. Resultatet avser de typfall som har beräknats med information om de 81 deltagare som ingår i den samhällsekonomiska bedömningen. Återbetalningstid beräknas enbart totalt, ej per deltagare.

Efter ett år	Per deltagare	Totalt
Intäkt	33 000 kr	2,6 mkr
Lönsamhet	-60 000 kr	-4,8 mkr
Återbetalningstid	----	35 månader

Tabell 2. Tabellen visar medelvärden per deltagare och total för samhället. Resultatet avser de typfall som har beräknats med hjälp av SUS-data från de 63 deltagare som ingår i den samhällsekonomiska bedömningen. Återbetalningstiden påverkas inte.

Efter fem år	Per deltagare	Totalt
Intäkt	163 000 kr	13,2 mkr
Lönsamhet, 5 år	70 000 kr	5,7 mkr
Återbetalningstid	---	35 månader

Nedan beskriver diagrammet, på en övergripande nivå, samhällets totala kostnad, intäkt efter ett år och intäkt efter fem år för Samordningsteamets verksamhet från start och fram till september 2016.



Analys och slutsatser

Nedan sammanfattas de viktigaste tankar och reflektioner som Payoff har gjort under arbetet med att utvärdera Samordningsförbundets Samverkansteamet i Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn.

Kostsamt, men effektivt... om teamen används rätt

Samordningsförbundet har en specialfunktion i samhället, med fokus på att främja samverkan i de fall där individer har behov av stöd från flera myndigheter/parter. Inom ramen för det uppdraget har Samverkansteamet byggts upp för att vara en specialresurs som tar sig an denna uppgift. Payoffs bedömning är att Samverkansteamets resurser, arbetssätt, kompetens och organisation i grunden är en bra modell som är anpassad för att hjälpa en målgrupp med komplexa problem, vilka har behov av samordnad rehabilitering. Samverkansteamet är samtidigt en resurs som kostar en hel del resurser och pengar. Det är därför av stor vikt att använda denna specialresurs på ett klokt och effektivt sätt.

Att använda Samverkansteamet för att stödja personer som skulle klara sig med ordinarie parter insatser är inte att använda resurserna effektivt. Att använda Samverkansteamet för att stödja en person som inte har förmågan att dra nytta av det stöd som ges är inte heller att använda resurserna effektivt. Samverkansteamet kan ses som en specialstyrka med extra resurser, kompetens och befogenhet att utföra stödjande och rehabiliterande insatser på områden och för individer där de ordinarie parternas verksamheter inte räcker till. Men fokus behöver hela tiden vara att individerna på sikt ska kunna försörja sig själva genom arbete och må bra.

Det är först när deltagarna faktiskt mår så bra att de klarar sig med mindre vård och stöd samt när det faktiskt kan ta steget från arbetslöshet till arbete som de samhällsekonomiska effekterna uppstår i en större omfattning.

Med den bakgrunden är det viktigt att utnyttja den erfarenhet som teamet har fått under de inledande åren, för att se över och ytterligare förtydliga och definiera mål, målgrupp och arbetssätt för Samverkansteamet

Samverkansteamets styrkor

Grundstrukturen med multipla kompetenser i Samverkansteamet och att samtliga berörda myndigheter och vården finns representerade i de kommunvisateamen är en stor styrka. På så sätt skapas förutsättningarna för en stabil och upparbetad plattform för samverkan kring komplexa ärenden. Ansvariga handläggare slipper att hela tiden börja från början och kalla olika parter till samverkansmöten. Den upparbetade samverkansstrukturen skapar goda förutsättningar att göra bra kartläggningar och skapa en helhetssyn kring individernas problematik. I den fasta samverkansstrukturen lär sig även handläggarna hur de andra myndigheterna fungerar, under vilka förutsättningar de andra parterna driver sin verksamhet och hur de kan samverka på ett mer effektivt sätt.

Inom ramen för Samverkansteamet finns mer tid att stödja varje enskild individ, än vad som är fallet i de ordinarie parternas uppdrag. I Samverkansteamet finns möjligheter och resurser att ta sig tid att se till helheten, även områden som kan betecknas som en mer privat del av livet. På så sätt kan mer fokus läggas på att bygga en relation och att arbeta med motiverande insatser. Detta är något som berörda parter varken klarar av eller har till uppdrag i sina ordinarie verksamheter. Att Samverkansteamet inte är en myndighet kan i vissa fall vara en styrka i sig.

En annan styrka är att den stabila samverkansplattformen samtidigt skapar förutsättningar för en ökad flexibilitet. Samverkansteamet kan agera lite friare från myndighetsutövningen än vad de parterna kan göra i sina ordinarie verksamheter. Samtidigt lär parterna känna varandra, förtroende upparbetas och att parternas resurser och ”verktygslådor” kan komma till användning i samverkan på ett sätt som de enskilda parterna inte klarar av själva.

Payoff bedömer att Samverkansteamet har en vilja, förmåga och förutsättningar att fokusera på det friska och bygga på individernas styrkor och det friska. I parternas ordinarie uppdrag överskuggas många gånger individens utvecklingsprocess av den formella myndighetsprocessen, vilken löpande ska fatta beslut om individens rätt till ersättning.

Arbetsträning och arbete

För en insats som betecknas som arbetslivsinriktad rehabilitering ska vara effektiv behöver individerna på sikt komma i varaktigt arbete. Ett viktigt steg i den utvecklingen är att de som bedriver insatsen har förmåga att säkerställa praktik- och arbetsträningsplatser, att uppföljningen och stödet ute på arbetsplatserna fungerar. I ett nästa måste de som driver insatsen klara av att bygga upp relationer till arbetsgivare där det finns förutsättningar för deltagarna i insatsen att faktiskt få ett arbete, vilket det även ska klara av att behålla. I denna process behövs ett nära samarbete med arbetsgivare samt med arbetsförmedlingen, så att deras ”verktygslåda” kan användas på ett klokt sätt.

I intervjuer framkommer att Samverkansteamet har varit duktiga på att bygga upp kontakter med arbetsgivare och säkerställa att deltagare får möjlighet att komma ut i arbetsträning. Detta är en förutsättning för att Samverkansteamet ska bidra till att det skapas samhällsekonomiska intäkter. Samtidigt framkommer synpunkter på allt för kortsiktiga lösningar. Fokus på hållbara lösningar behöver därför öka.

Det är Payoffs bedömning att det behövs en ökad helhetssyn kring individens behov. Det behöver säkerställas att individerna får tillräckligt med stöd för att kunna hantera sin grundproblematik före och under tiden som arbetsträning pågår. Det skulle exempelvis kunna åstadkommas genom ett närmare samarbete mellan medarbetarna inom Samverkansteamet; mellan de som stödjer individen i att hantera sin grundproblematik och de som stödjer individen i processen att komma i egen försörjning genom arbete. Det är först när individerna varaktigt mår bättre och kan försörja sig själva genom arbete som den stora nytta skapas för individerna, parterna och samhället.

Hållbarhet är nyckeln till framgång

Samverkansteamet har visat att de kan stötta individer i omfattande utanförskap till ett liv där de i större utsträckning mår bättre och kan försörja sig själva genom arbete. Stödet kan också innebära att teamet hjälper deltagarna till en mer varaktig lösning av sin försörjning och därigenom får individerna ett stabilare liv och en ökad livskvalitet.

Men en central fråga i arbetet med att skapa nytta för individen, parterna och samhället är hur hållbara resultaten är. Hur duktiga har Samverkansteamet och de kommunvisa teamen varit att skapa förutsättningar för att individen över tid ska må bättre, klara sig med mindre stöd från samhället och klara av att varaktigt behålla ett arbete? I dagsläget finns inte någon kunskap eller uppföljning kring detta. Men när Payoff har ställt frågor kring hållbarhet finns många som visat ett intresse av att dessa uppgifter följs upp och analyseras, så att verksamheten inom Samverkansteamet kan dra nytta av kunskapen och använda den för att ytterligare utveckla sitt arbetssätt.

Samverkan består av samordning och samarbete

Grunden i hela samordningsförbundets verksamhet är samverkan mellan fyra parter. Som ett första steg samordnas finansiella resurser från parterna till samordningsförbundets verksamhet. Samordningsförbundet har därmed en unik möjlighet och en unik plattform för att bedriva rehabiliteringsarbete för de som är i behov av insatser från flera parter/myndigheter.

I Samverkansteamets verksamhet omsätts den grundläggande tanken med samordningsförbunden i daglig och operativ verksamhet. Dels sker det genom att medarbetarna i samordningsteamet har en bred kompetens att arbeta med individer som har komplexa behov. Dels bedrivs arbete i samarbete med kommunvisa team där handläggare från berörda parter finns med i arbetet med individerna.

I grunden bedömer Payoff att detta är en modell som har goda förutsättningar att stödja målgruppen och de behov som individerna har.

Samarbete

Samarbete inom Samverkansteamet är den första byggstenen i att skapa en effektiv rehabiliterande insats för målgruppen. Vid intervjuer med personal i teamet, personer som har samarbetet med teamet eller har insyn i teamets arbete signalerat att samarbetet i teamet inte alltid har fungerat på det sätt som kan förväntas.

Vid intervjuer med medarbetare i teamet framkommer skillnader i hur de ser på uppdraget och varandras insatser och hur ledningen av teamet skall fungera. Skillnaderna visar sig bl.a. i olika uppfattningar om hur styrande processkartan ska vara, vilka kompetenser som behövs och vem som har mandat att bestämma i teamet. Det framkommer även att detta har varit en fråga som varit aktuell vid flera tillfällen och under en längre tid. Aktiva insatser har vid flertal tillfällen där Samverkansteamet har fått stöd i sin grupputvecklingsprocess. Till viss del har en utveckling till det bättre skett. Men det är Payoffs bedömning att Samverkansteamet fortfarande har behov av att arbeta med sin gruppprocess för att teamets resurser ska komma till nytta på bästa möjliga sätt.

I intervjuer med samverkansparter och andra med insyn i teamets arbete är det tydligt att den inre samarbetsproblematiken inte bara har påverkat gruppen. Det har även påverkat samverkan med samarbetsparter och teamets effektivitet.

När teamet inte har en enad front och en gemensam uppfattning om hur uppdraget ska genomföras skapas osäkerhet hos de kommunvisa teamen och LLG. Osäkerheten visar sig genom att medlemmar i kommunvisa team och LLG tycker att det är oklart hur Samverkansteamet fungerar och på vilket sätt medlemmarna i de Samverkans-teamet förväntas bidra i rehabprocessen.

Samordning

Samordning bygger på tydligt uppdrag och tydlig ledning. Det måste finnas en samsyn inom teamet och mellan teamet och de kommunvisa teamen. Det är Payoffs bedömning att det i dagsläget inte finns en gemensam syn på hur arbete och ansvar ska fördelas sig mellan Samverkansteamet och de kommunvisa teamen. Vissa av de intervjuade har helt enkelt uttryckt en osäkerhet kring sin egen roll och vad de förväntas bidra med i det gemensamma arbetet som Samverkansteamet och de kommunvisa teamen bedriver.

Målbild är förutsättning för delegerat ledarskap

När Payoff har ställt frågor till Samverkansteamet och representanter för de berörda parterna kring mål för Samverkansteamet och vad verksamheten ska uppnå har det funnits en ganska samlad och gemensambild på en övergripande nivå. Alla är överens om att det är rundgångsärenden som Samverkansteamet och de kommunvisa teamen ska arbeta med och att det ska skapas en hållbar lösning för individen med fokus på att individen ska få "rätt" försörjning från "rätt" myndighet, allra helst försörjning genom arbete. Men det har inte funnits några tydliga mål, vilka är möjliga att följa upp för att svara på frågan om Samordningsteamet är på rätt väg och i vilken omfattning det har lyckats skapa ett bra resultat. Tvärt om har den styrande målbilden uppfattats som otydlig och flera har använt begreppet "luddig". Uppfattningen om att målen har varit otydliga är entydigt bland både medarbetare, medlemmar i kommunvisa teamen och representanter för olika samverkansparter.

I intervjuer har flera personer sagt att det inte finns några tydliga, mätbara mål men att uppfattningen är att Samverkansteamets måluppfyllelse är god. Däremot är det flera som efterfrågar mätbara mål.

Det finns idag en diskussion och en tanke inom samordningsförbundet och Samverkansteamet om att utveckla mer mätbara mål för verksamheten. Men det finns även en medvetenhet om att det kan vara svårt att hitta mätbara indikatorer, relevanta nivåer och bra mätmetoder.

Payoff vill vara tydliga med att vi stödjer tankarna om att utveckla mätbara mål. Vi anser att det är av stor vikt att det finns mätbara mål och en tydlig modell för uppföljning för att skapa effektiva och framgångsrika verksamheter. Vår uppfattning är därför att samordningsförbundet, LLG och Samverkansteamet ska fortsätta det påbörjade arbetet med att ta fram mätbara mål samt att vid behov ta hjälp i detta arbete, så att det blir genomfört på ett sätt som stödjer verksamheten.

Det är viktigt att en modell för uppföljning skapas så den fokuserar på resultat och effekter och inte på aktiviteter. Det är också viktigt att modellen för uppföljning kan skapa nytta utan att allt för stora resurser går åt för att ta fram de uppgifter som efterfrågas. Uppföljning bör planeras och genomföras utifrån devisen ”tillräckligt bra”. Annars finns risk att uppföljningen kostar mer resurser än den nytta och den kunskap som uppföljningen bidrar med.

Hur har målbilden uppfattats?

Medlemmarna i de kommunvisa teamen har uppfattat att det inte finns någon tydlig målbild. Medlemmarna i Samverkansteamet har en något tydligare uppfattning av att det funnits en gemensam målbild. Men vid följdfrågor framkommer ett önskemål att styrelsen ska förtydliga målbilden och att styrelsen även ska arbeta mer aktivt med att följa upp resultat och grad av måluppfyllelse.

Mål och styrning

Vad som är orsak och verkan kan vara svårt att svara på. Men Payoffs erfarenhet, vilken stöds av ledarskapsteorier och forskning om ledarskap, är att tydliga mål är en mycket viktig faktor för att styrningen av verksamheten ska fungera. Speciellt decentraliserade verksamheter med delegerat ansvar. Därför är vår bedömning att den otydliga målbilden har varit en bidragande orsak till att det funnits olika uppfattningar om vad Samordningsteamet och de kommunvisa teamen ska uppnå, samt att det har haft påverkan även på det interna samarbetet i Samordningsteamet.

Samordningsförbundet har påbörjat diskussioner kring att förtydliga målen, men har avvaktat med sin målprocess utifrån denna utredning. Payoff vill därför lyfta fram hur viktigt det är att samordningsförbundet fortsätter arbetet med att förtydliga sina mål, så att verksamheten inom Samverkansteamet får tydliga förutsättningar för att genomföra sitt viktiga arbete.

Tydliga mål en förutsättning för strukturerad modell för uppföljning

En extern utvärdering kan alltid göras av en verksamhet för att få ett utifrån-perspektiv på sin verksamhet och nya infallsvinklar till hur en verksamhet ska drivas vidare och utvecklas. Men grunden för den dagliga driften och den mer strategiska styrningen är att, genom egen uppföljning, säkerställa att beslutsfattare har underlag för att fatta kloka beslut och att alla som berörs av verksamheten kan förstå hur den utvecklas och i vilken grad den uppfyller sina mål.

Vad Payoff har identifierat har det funnits en levande diskussion, både i styrelsen, de lokala ledningsgrupperna och i Samverkansteamet, kring hur verksamheten utvecklas. Däremot kan vi inte se att det funnits någon strukturerad modell för uppföljning där det går att följa hur viktiga parametrar utvecklas och om dessa ligger i fas med plan eller om de avviker på något sätt. Detta bekräftas i ett flertal intervjuer och fokusgrupper.

Till viss del har rutiner för uppföljning byggts upp, men har inte varit konsekvent i hela verksamheten och inte heller över tid. Exempelvis har det framkommit att det har gjorts försök att identifiera skillnader i deltagarnas Före- och Efter-läge, för att det ska

gå att följa vilken skillnad Samverkansteamets verksamhet har gjort för individen. Men i flera intervjuer har framkommit att uppföljningen inte varit konsekvent i hela verksamheten och någon tydlig helhetsbild har därför inte kunnat beskrivas och analyseras. Därigenom uteblir analysen och lärandet som skulle kunna ske med hjälp av information om individernas utveckling.

Payoffs bedömning är att det därför varit svårt att få tidiga signaler om resultaten har uteblivit eller inte utvecklats i den riktning som det var tänkt. Den strategiska styrningen (styrelse och LLG) får inte den helhetsbild som de är i behov av för att skapa sig en förståelse för om verksamheten går enligt plan, om det har uppstått avvikelser eller om det behövs vidtas några speciella åtgärder. På den operativa nivån skapas inte heller ett kontinuerligt lärande där olika arbetsätt och metoder kan jämföras mot varandra, så att verksamheten löpande kan utvecklas och genom goda exempel hitta effektivare sätt att arbeta. En löpande uppföljning skulle även möjliggöra jämförelser mellan de kommunvisa teamen, vilket ytterligare skulle kunna bidra till lärandet och att lyfta fram goda exempel.

Uppföljning och hållbarhet

En tydlig struktur för uppföljning ger information om vilken skillnad som Samverkansteamet och de kommunvisa teamen har gjort för sina deltagare. Men en tydlig struktur för uppföljning ger också möjlighet att följa individernas utveckling över tid. På så sätt skulle det vara möjligt att få ett ökat fokus på hållbarhet, det vill säga, hur duktiga har Samverkansteamet varit på att bygga en grund hos deltagarna, rusta dem för framtiden på ett sätt att de i förlängningen klarar sig bättre själva efter insatsen än vad de gjorde innan insatsen.

Vem äger målbilden?

Det finns olika sätt och modeller för att ta fram mål för styrning, ledning och uppföljning. Målen kan arbetas fram genom att de som har mandat att besluta om målen själva arbetar fram målen. Arbetet kan också ske genom att de som äger målen delegerar arbetet med att ta fram förslag på mål till de som operativt arbetar i verksamheten. Förslaget presenteras sedan för de som har mandat att besluta, analyseras, vid behov justeras och därefter beslutas. På vilket sätt som själva målprocessen går till är upp till de som äger mandatet att bestämma. Men grundläggande är att de övergripande målen bör beslutas av styrelsen, för att sedan brytas ner i lokala ledningsgrupper och den operativa verksamheten.

Styrning och ledning i Samverkansteamet

Styrning av Samverkansteamet

Enligt Avtal/Uppdragsbeskrivning är Försäkringskassan projektägare. De Lokala Ledningsgrupperna (LLG) ansvarar gemensamt för att arbetet fungerar i Samordningsförbundets Samverkansteam. Samordnare redovisar till LLG och Förbundschef hur arbetet fortlöper i teamen. Förbundschef återkopplar till Samordningsförbundets styrelse.

Utifrån Payoffs bedömning är det idag otydligt när det finns flera lokala LLG som ska ansvara för att Samverkansteamets verksamhet fungerar. Speciellt eftersom både samordnare och teamet signalerar att kontakten med LLG är allt för sporadisk och avlägsen.

Ett annat exempel på oklar ledning är att det i avtalet/uppdragsbeskrivningen står att Samverkansteamet driver arbetet och har de lokala kommunvisa teamen till sin hjälp. Samtidigt står det i Samverkansteamets processkarta att "Handläggare som remitterar in äger ärendet genom hela processen och är aktiva i ärendet tillsammans med Samverkansteamets personal". Dessa två perspektiv signalerar olika bilder av vem som ansvarar och det blir svårt att veta vem som säkerställer att verksamheten fungerar på ett samordnat och effektivt sätt. Det finns inte heller någon tydlig samordnande funktion med ansvar i de kommunvisa teamen, vilken i så fall kan ta ansvaret för att säkerställa att samarbetet med Samverkansteamet och i det egna kommunteamet fungerar effektivt.

Ledning av Samverkansteamet

Ledarskap i informella roller är alltid en utmaning. I Samverkansteamet finns denna utmaning i dubbel bemärkelse. Dels genom att samordnaren inte är formell chef och dels genom att Samverkansteamet ska vara en central och ledande funktion i arbetet tillsammans med de kommunvisa teamen.

När det gäller samordnarfunktionen var uppdraget inledningsvis allmänt beskrivet och rollen hade litet formellt mandat. Det ledde till otydlighet och olika uppfattningar inom teamet vem som hade rätt att bestämma och i vilken riktning som teamet skulle utvecklas. Resultatet blev att teammedlemmarna arbetade mer som enskilda individer än som ett samlat team.

Uppdraget och mandatet för samordnaren har utvecklats, vilket har gjort det tydligare för både samordnaren och teammedlemmarna att förstå sina roller. Payoffs bedömning är att det finns flera tecken på att det sker en positiv utveckling i teamet. Däremot är det viktigt att observera att samordnaren inte har något chefsuppdrag och teamets arbete bygger på informellt ledarskap. Var och en i teamet förväntas ta gemensamt ansvar för att teamet ska fungera i sitt uppdrag.

Samtidigt finns det fortfarande signaler om att personal i teamet efterfrågar en mer närvarande chef och att förbundschefen ses som en funktion som bör axla den rollen. Payoff vill därför lyfta fram att hela den modell för ledning som samordningsförbundet har valt för verksamheten i Samverkansteamet bygger på ett informellt ledarskap och det är inte förbundschefens uppdrag att vara formell chef. Detta bör också varit tydligt för de som sökt sig till de tjänster som finns inom Samverkansteamet, dvs. det är en grundläggande förutsättning för att arbeta inom teamet.

Ledning av de kommunvisa teamen

Den andra delen av ledarskapet i Samverkansteamet är teamets gemensamma ledarskap gentemot de kommunvisa teamen. Samverkansteamet förväntas vara en fast punkt i den rehabprocess som Samverkansteamet och de kommunvisa teamen driver gemensamt. Payoffs uppfattning är att Samverkansteamet har en viktigare roll i denna

process än vad teammedlemmarna själva uppfattar. Självklart ska Samverkansteamet vara lyhörda för de lokala parternas behov och önskemål. Men det är viktigt att Samverkansteamet visar på att de har en kompetens, vilja och kraft som de kommunvisa teamen kan luta sig mot och dra nytta av.

Medlemmarna i Samverkansteamet får inte underskatta sin egen roll och sitt eget ledarskap. De kommunvisa teamens medlemmar har samarbetet med Samverkansteamet som ett av många andra i sitt ordinarie uppdrag. Samverkansteamet har detta som sitt huvudsakliga uppdrag. Samverkansteamets medlemmar behöver därför fundera på hur de på ett gemensamt och tydligare sätt kan leda samverkan med de kommunvisa teamen. De behöver med fast hand lotsa arbetet framåt på ett sätt så att alla parter uppfattar att det finns en tydlig bild av vad som ska uppnås (generellt och för varje enskild individ), på vilket sätt det ska ske och på vilket sätt avslut och återkoppling till ansvarig handläggare ska ske för att det ska bli en effektiv process både för individen och parterna. Exempelvis har medlemmar i de kommunvisa teamen beskrivit att det relativt ofta uppstår missuppfattningar kring vad som sagts och beslutats eftersom de närvarande på ett möte kommer från olika organisationer och har olika referensramar när de tolkar vad som sägs. För att underlätta detta behöver Samverkansteamet fundera på hur de ska kunna skapa ett gemensamt språk där alla parter är överens om innebörden och att de strävar åt samma håll.

För vem finns Samverkansteamet till för?

Frågan kan vid en första anblick kännas överflödig. Det självklara svaret är naturligtvis individerna i målgruppen, vilka behöver stöd att bryta sitt utanförskap och få motivation, självförtroende och verktyg för att i större utsträckning må bättre och klara av att försörja sig själva. Men frågan behöver bearbetas ytterligare. Samverkansteamet kan inte finnas och fungera utan att passa in i ett sammanhang.

Samverkansteamet behöver i större utsträckning förstå berörda myndigheter och vårdens behov. Dessa parter måste uppleva ett tydligt mervärde av att Samverkansteamet finns och arbetar med målgruppen. Om inte Samverkansteamet upplevs som en värdefull resurs av parterna är det sannolikt att representationen och kontinuiteten i den kommunvisa teamen kommer att avta. Men ökar parternas uppfattning att Samverkansteamet skapar nytta för den egna organisationen är det sannolikt att ansvariga chefer i större utsträckning lyfter fram behovet av att prioritera teamets arbete och att de personer som avdelas till de kommunvisa teamen inte byts ut i den omfattning som har skett tidigare. Handläggarna kommer då också att få lättare att, i sitt ordinarie arbete, prioritera, förbereda och genomföra insatser kopplade till Samverkansteamets verksamhet.

Struktur och rutiner skapar grund för kvalitet och effektivitet

I många intervjuer har diskussioner om struktur och arbetsrutiner kommit upp. Samordningsteamet ska vara spindeln i nätet, vilket ska arbeta tillsammans med de kommunvisa teamen för att skapa en väl förankrad verksamhet som utgår från individens behov samt lokala behov och förutsättningar.

Personalomsättning skapar osäkerhet och otydlighet

I verksamheter med låg personalomsättning skapas ofta en stabilitet och det finns ett kunnande i organisationen om Vad som ska göras, Hur det ska göras, med Vem som samverkan ska ske och Varför verksamheten bedrivs. I organisationer med hög personalomsättning minskar denna stabilitet, vilket får effekter på hur verksamheten fungerar. Payoff har inte gjort någon sammanställning av hur många medarbetare i Samverkansteamet och medlemmar i de kommunvisa teamen som har bytts ut. Men vid de intervjuer och fokusgrupper som vi har genomfört är det uppenbart att omsättningen är stor. I de kommunvisa teamen var det flera medlemmar som var med för allra första gången vid de tillfällen som Payoff fanns på plats.

Av de personer som var med för första gången fanns en påtaglig okunskap om Samordningsförbundets verksamhet och vad Samverkansteamet är. Den egna rollen var också oklar och många av medlemmarna i de kommunvisa teamen, även de som varit med ett tag, visste inte vad teamet kallades. Att de inte visste vad teamet kallades är inte lika med att de inte har en klar bild av sin egen och teamets roll. Men det är ändå en signal om att förståelsen för helheten inte finns i den omfattning som troligtvis skulle behövas för att driva verksamheten på mest effektiva sätt. Det var även ett flertal medlemmar i de kommunvisa teamen som inte kände till samtliga medarbetare i Samverkansteamet. Payoffs bedömning är därför att det behövs ett aktivt arbete för att skapa en stabilitet i teamen, så att personerna lär sig att samarbeta på ett bra sätt.

Processkartläggning

För att få en ökad struktur och tydlighet i arbetsprocessen så har ett arbete med att ta fram en processkarta genomförts. Arbetet har pågått under en längre tid. Trots det framkommer i flera intervjuer att det inte finns en samsyn kring modellen. Olika intervjuade personer har olika uppfattning kring processkartan och uppfattningar finns att inte alla arbetar efter den framtagna modellen. I de kommunvisa teamen finns också en otydlig uppfattning kring hur processen ser ut och ska fungera.

Trots att arbetet med processkartläggningen har pågått under lång tid framkommer i flera intervjuer att det behövs mer metod- och processdiskussioner. Payoffs reflektion är att det fortfarande framkommer tydliga skillnader i uppfattning kring den grundläggande processen, trots att verksamheten har varit igång sedan slutet av 2014. Vår bedömning är att det finns en osäkerhet i verksamheten kring uppdraget, att det saknas en gemensam övergripande helhetssyn på vilka mål som ska uppnås, på vilket sätt dessa mål ska uppnås, hur samarbetet i processen ska gå till och vilka kompetenser som behövs för att processen ska fungera och målen ska uppnås. I intervjuerna framkommer att synen skiljer sig på verksamheten både inom och mellan Samverkansteamet, de kommunvisa teamen, de lokala ledningsgrupperna och styrelsen.

Kompetens

I grunden är alla medarbetare överens om att multipla kompetenser är en förutsättning för att klara av att stödja målgruppen på ett bra sätt och för att åstadkomma ett bra resultat. Men i intervjuerna beskrivs att det inom gruppen finns olika uppfattning-

ar om vilken typ av kompetens som behövs och det finns även olika uppfattning om alla i teamet har den kompetens som behövs.

Exakt vilka kompetenser som Samverkansteamet är i behov av ingår inte att utreda i detta uppdrag. Men det har i ett flertal intervjuer framkommit att målgruppen har en omfattande och komplex problematik. För att klara av att stödja dessa individer anser de intervjuade att det behövs en dokumenterad kompetens att förstå målgruppens psykiska och fysiska problematik. I dessa diskussioner lyfts arbetsterapeuten fram som ett exempel och att den typen av kompetens i större utsträckning behöver genomsyra Samverkansteamets verksamhet. Det är väsentligt för teamets totala framgång att jobba med helheten. Exempelvis räcker det inte med att identifiera en deltagares kunskap och styrkor samt hitta en passande arbetsträningsplats om individen samtidigt lider av social fobi och inte klarar av att åka buss för att ta sig till arbetsträningsplatsen.

En reflektion som ett par av den intervjuade gör är även att målgruppen för Samverkansteamet idag har en tyngre problematik än tidigare. Därför behövs ökad socialpedagogisk kompetens i teamet och mer förståelse för målgruppens psykiska problem.

Payoff vill lyfta fram att när framtida diskussioner förs om vilka kompetenser som behövs i Samverkansteamet behöver följande punkter beaktas:

- Kompetenserna i teamet behöver täcka hela individens rehabprocess; från kartläggning, till stödjande och motiverande insatser till att individen ska få arbetsträna på relevanta arbetsplatser och att få stöd ända till eget arbete.
- Kompetens och samarbete inom teamet måste hanteras som en helhet. Personalens förmåga att tillsammans stödja individen och ge hen en helhetslösning är en framgångsfaktor. Att enskilda medarbetare är duktiga på enskilda delar räcker inte.

Rekommendationer

I Payoff's uppdrag ingår att lämna användbara rekommendationer kring hur verksamheten i Samordningsteamet ska kunna utvecklas vidare. Utifrån den kunskap som Payoff har fått under uppdragets genomförande och med hjälp av vår långvariga erfarenhet från liknande insatser och verksamheter lämnar vi nedan ett antal rekommendationer.

Vår förhoppning är att dessa rekommendationer ska kunna ligga till grund för diskussioner och beslut på både strategisk, strukturell och operativ nivå för att bidra till ytterligare utveckling av verksamheten inom Samordningsteamet.

Payoff rekommenderar att styrelsen i Samordningsförbundet Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn, förbundsledningen, Samverkansteamet, lokala ledningsgrupper, de kommunvisa teamen samt berörda parter att genomföra följande:

- Modellen för styrning och ledning behöver utvecklas. Styrelse och LLG bör därför fundera över möjligheten att utse en övergripande, ansvarig styrgrupp för Samverkansteamet. Styrgruppen skulle exempelvis kunna bestå av ordföranden i befintliga LLG och förbundschefen. På så sätt får Samverkansteamet och de kommunvisa teamen en tydligare styrning, närmare dialog och en mer aktiv uppföljning.
- Samverkansteamet bör i samarbete med styrelse och lokala ledningsgrupper, alt. styrgrupp utveckla en tydlig och förankrad målbild med mätbara mål samt utveckla en modell för uppföljning och återkoppling till berörda parter. Det behövs ett tydligt fokus på hållbara resultat i både målformulering och vid utformande av modell för uppföljning. Vid behov bör teamet få externt stöd i denna utvecklingsprocess. Exempelvis bör ett mål beskriva hur många som ska komma i egen försörjning genom arbete. Ett annat mål kan vara att beskriva hur många som ska komma i en hållbar försörjning.
- Utifrån målbilden bör Samverkansteamet bedriva ett utvecklingsarbete för att säkerställa att arbetsmetoder, kompetenser och samverkansstrukturer svarar upp mot de mål som ska uppnås. Fokus behöver vara att utnyttja hela Samverkans-teamets kompetenser och resurser på ett sådant sätt att det totalt skapas ett så bra resultat som möjligt för målgruppen.
- Arbeta fram och genomföra en tydligare struktur i arbetet tillsammans med de kommunvisa teamen, så att samtliga parter kompetens och resurser tas tillvara på ett effektivt sätt i rehabprocessen. I det arbetet bör även ingå att löpande säkerställa så att Samverkansteamets medlemmar och uppdrag är väl känt hos parternas handläggare.
- Samverkansteamet bör få stöd i att utveckla och träna sitt informella grupp/teamledarskap; 1) att fungera som ett team, öka tilliten till varandra och ta ett ökat ansvar för att leda sig själva, 2) på ett tydligare sätt ta ansvar som ledare i samarbetet med de kommunvisa teamen och i förankringsarbetet med berörda parter.
- Förankringsarbetet ute hos de ordinarie parterna är en ständigt pågående process, som aldrig blir färdig. Styrelsen i samordningsförbundet, de lokala ledningsgrup-

perna och Samverkansteamet måste tillsammans fundera kring hur var och en ska kunna bidra till att Samverkansteamets verksamhet blir känd och att den utnyttjas på ett effektivt sätt.

- Samverkansteamet är inne i en process där styrning, ledning och verksamheten håller på att utvecklas. I förhållande till implementering anser vi att Samverkans- teamet behöver mer tid på sig att utvecklas innan ett implementeringsbeslut fattas.

Avslutningsvis vill Payoff uppmana samordningsförbundet, Samverkansteamet och övriga berörda att reflektera över vad som lyfts fram i denna rapport och analysera sin verksamhet. På så sätt tror vi att Samverkansteamet kan skapa ett lärande, en utveckling av verksamheten samt vara ett bra exempel på en framgångsrik och arbetslivsinriktad insats. Därigenom kan de resurser och den kompetens som finns i teamet användas på ett mer effektivt sätt, vilket skapar en ökad nytta för individen, parterna och samhället.

Payoff vill tacka för förtroendet att få arbeta tillsammans med Samordningsförbundet Ale, Kungälv, Stenungsund och Tjörn i detta uppdrag. Det har varit ett både trevligt, utvecklande och intressant uppdrag.

Vi önskar Samverkansteamet lycka till i det fortsatta och viktiga arbete som teamet bedriver!

Göteborg, 2016-10-27

Jonas Huldt

Payoff Utvärdering och Analys AB