



SAMORDNINGSFÖRBUNDET
ÖSTRA SÖDERTÖRN

Samordningsförbundet Östra Södertörn

Resursrådet

Utvärderingsrapport 2022

Liv Nordström
2022-12-08

Innehåll

Inledning.....	4
Bakgrund och uppdrag	4
Om Resursrådet.....	4
Om utvärderingen	5
Material och metod.....	7
Analys	7
Resultat.....	8
TEMA 1 Resursrådet som samverkansform	8
Stort behov av samverkan.....	8
Resursrådets möjligheter	10
Resursrådets begränsningar	11
Fördelar och nackdelar med nya arbetssättet	14
TEMA 2 Resursrådets roll i deltagarens process	14
Diffusa eller olika förväntningar	15
Betydelsen av timing	16
Individens delaktighet	16
Nyttan med Resursrådet	17
TEMA 3 Resursrådets arbetssätt	18
Ett bra teamarbete	18
Oklara roller.....	19
Ett positivt möte i en osäker process	20
Administration som hindrar	23
TEMA 4 Resursrådets möjlighet att bygga ny kunskap	23
Individuella kunskaper.....	24
Verksamhetens kompetens.....	24
Strategiskt utvecklingsarbete	25
Diskussion och slutsats	25
Utvärderingens frågeställningar.....	25
Reflektioner	28
Samsyn och begreppsanvändning	28
Resursrådet - en outnyttjad resurs.....	29
Resursrådets roll i individens resa.....	30
Individens delaktighet	31
Slutsatser och rekommendationer.....	31
Referenser	32

Inledning

Resursrådet är ett myndighetsgemensamt team som drivs med stöd av Samordningsförbundet Östra Södertörn. Teamet består av representanter från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunerna Haninge, Nynäshamn och Tyresö samt hälso- och sjukvården inom Region Stockholm. Resursrådet finns till för personer i behov av samordnat stöd på vägen till arbete och studier samt till egen försörjning. Arbetet följs regelbundet upp med hjälp av överenskomna mätpunkter som sammanställs och rapporteras kvartalsvis. Sedan hösten 2020 har Resursrådet arbetat på ett nytt sätt som innebär att personen i behov av stöd nu själv deltar i mötet med teamet till skillnad mot tidigare då mötet främst var ett möte för handläggare. För att följa upp det nya arbetssättet utifrån ett kvalitativt perspektiv har jag, Liv Nordström, under januari-augusti 2022 genomfört en lärande utvärdering tillsammans med teamet. Denna rapport sammanfattar den information som samlats in, samt de reflektioner och lärdomar som gjorts i utvärderingen.

Rapportens *Bakgrund och uppdrag* ger en kort beskrivning av teamets utgångspunkter och målbeskrivning, samt utvärderingsuppdraget. Därefter följer *Material och metod* som beskriver insamlat material och analysens genomförande. Under rubriken *Resultat* presenteras sedan de teman som vuxit fram ur analysen. Rapporten avslutas med ett reflekterande avsnitt, *Diskussion och slutsats*, där jag gör ett resonemang kring måluppfyllelse och sammanfattar lärdomar och slutsatser från utvärderingen.

Bakgrund och uppdrag

Syftet med Samordningsförbundet är att samla organisationerna för ett gemensamt arbete kring personer som behöver stöd och rehabilitering som ger möjlighet att försörja sig själv. Inom förbundet pågår arbete för att stärka tilliten till myndigheterna och utveckla strukturer för ett systematiskt samarbete. Detta görs både på strukturell samverkansnivå och på individnivå, genom att starta och driva projekt, samt att ta fram och analysera fakta.

Om Resursrådet

Resursrådet är tänkt att komplettera befintlig samverkansstruktur på individnivå genom att löpande arbeta med samsyn, kunskapsöverföring och individuella lösningar i de fall ordinarie alternativ är prövade och inte fungerar eller räcker till. Tanken är att samverka kring individen ska fungera bättre, resurserna ska användas mer effektivt och att undvika rundgång eller gråzoner mellan organisationerna. Målsättningen är att individen som träffar teamet (deltagaren) ska få stöd att uppnå eller förbättra sin förmåga till förvärsarbete.

Teamet består av tre kommunspecifika grupper med delvis olika representanter. Representanter från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan är de samma i alla grupper, medan representanter från kommunen och hälso- och sjukvården är lokalt utsedda från respektive kommun och hälso- och sjukvårdsverksamheter som är placerad i kommunen. Målgruppen är personer som har en kombination av medicinska, psykiska, sociala och arbetsmarknadsrelaterade problem, och som behöver ett samordnat och/eller ett fördjupat stöd t.ex. personer vars ärende går runt i systemet, personer som varit sjuka lång tid, personer som står långt ifrån arbetsmarknaden osv. Följande mål är formulerade för Resursrådet:

- *Resursrådet ska stödja deltagare som har behov av samordnat stöd i sin rehabiliteringsprocess. Stödet ska ges utifrån deltagarens förutsättningar och behov samt utifrån deltagarens hela livssituation. Utgångspunkten är att deltagaren är aktiv i sin egen rehabiliteringsprocess.*

- *Resursrådet ska synliggöra aktuellt och tillgängligt utbud av insatser och stöd för deltagare och handläggare och rekommendera insatser som möjliggör övergångar till egen försörjning genom arbete eller studier.*
- *Resursrådet ska fungera som ett forum för samverkan och bidra till ökad kunskap och förståelse för parternas ansvar och uppdrag. Resursrådet ska också bidra till ökad kunskap om insatser som finansieras av Samordningsförbundet och som ges av parterna.*
- *Resursrådet ska identifiera eventuella brister eller avvikelser i samverkan samt identifiera framgångsfaktorer.*

Uppdraget för Resursrådet är dels samplanering av insatser där stöd behövs från minst två av förbundets parter, dels att ge råd och vägledning i frågor om arbetslivsriktad rehabilitering. En del av uppdraget är att också utgöra ingång till projektet MIA Vidare. Resursrådets uppdrag innebär att de inte fattar beslut om insatser för deltagaren eller tar över handläggningen av ärendet.

Deltagare remitteras till Resursrådet genom en anmälan till Resursrådets verksamhetsledare. Alla som arbetar hos någon av samordningsförbundets medlemmar och möter målgruppen kan remittera deltagare till Resursrådet. Dessutom kan deltagaren själv anmäla sig för ett möte med Resursrådet. Remittenten, den handläggare/professionella som remitterar till Resursrådet, ansvarar för att förbereda deltagaren, dokumentera mötets resultat samt följa upp mötet med deltagaren. Ett möte med Resursrådet ska vara frivilligt, och individen ska ha lämnat sitt samtycke innan ärendet anmäls. Verksamhetsledaren bjuder in remittent och deltagare till ett möte med aktuell grupp. Varje grupp inom Resursrådet träffas en gång i veckan. Mötet följer en särskild struktur där fokus ligger på deltagarens aktuella situation och önskemål. Resultatet beror på syftet och i vilket skede mötet med Resursrådet sker t.ex. klagöra alternativa vägar, sprida information, en sammanhållen planering eller hjälp att välja nästa steg.

Om utvärderingen

En lärande utvärderingen ska bidra till utveckling av den verksamhet som utvärderas. Detta innebär att utvärderingsaktiviteter genomförs och återkopplas kontinuerligt och blir på så sätt processtödande och kan samtidigt utgöra underlag för planering, styrning och beslut i verksamheten. I praktiken innebär den här typen av utvärdering att utvärderaren följer och utvärderar processerna under tiden detta pågår. Till skillnad från en utvärderingsansats där fokus ligger på att hitta vetenskaplig evidens för om verksamheten uppnått sitt syfte eller inte ligger här fokus på lärande och gemensam kunskapsutveckling med målet att bidra till en lärande organisation och där resultatet ska kunna implementeras kontinuerligt. Utvärderaren ska fungera som ett bollplank och löpande ge synpunkter och råd utifrån den kunskap som samlas in. Tillsammans med medarbetare och ledning ska utvärderaren utveckla ny kunskap som bidrar till att verksamheten bättre styr mot målen (jfr Svensson, Brulin & Ellström, 2015). Utifrån de övergripande målen för Resursrådet ska utvärderingen svara på följande frågor:

- Bidrar det myndighetsgemensamma teamet till att deltagarna närmar sig arbete/studier/egenförsörjning mer effektivt?
- Arbetar teamet utifrån kunskap och erfarenhet från liknande team?
- Bidrar teamet till ett mer effektiva och långsiktigt hållbara processer?
- Är ett myndighetsgemensamt team en fungerande organisationsform för interorganisatorisk samverkan?

Utvärderingen har utgått från sex identifierade nyckelområden som alla visat sig vara viktiga för organisationsöverskridande team: Deltagarens behov och delaktighet, ledning och styrning, samsyn, förväntningar, kunskap och processen. Nyckelområden och utvärderingsfrågor presenteras i tabell 1.

Nyckelområden	Utvärderingsfrågor
Deltagarnas behov och delaktighet	På vilket sätt kan Resursrådet möta deltagarnas behov?
	På vilket sätt arbetar Resursrådet för att ta tillvara kunskap om deltagaren, deltagarens behov och generell kunskap om fungerade arbetssätt?
	Bidrar Resursrådets arbetssätt till ett sammanhållet och effektivt stöd?
	Är deltagarna delaktiga och får de stöd utifrån sina behov?
	Har deltagarna inflytande över det dem tycker är viktigt i processen?
Ledning och styrning	Hur fungerar styrningen av teamet? (Tillräckligt stöd och mandat, tillräckligt med tid, prioritera teamarbete)
	Är uppdrag, roll och förväntningar tydliga?
	Finns förutsättningar för samverkan i teamet? (<i>Tydlighet inom teamet, tid tillsammans, samverkansklimatet</i>)
	Hur förhåller sig teamet till olika bedömningar utifrån skilda lagar, förordningar och praxis?
Samsyn	På vilket sätt har Resursrådet samsyn? (Hur har samsyn utvecklats, hur definieras samsyn, vad har man samsyn kring, hur ser man på nyckelfaktorerna för fungerande teamsamverkan)
	Var ligger fokus för Resursrådet? (lösning, hinder eller gränsdragning)
	Vilka attityder har Resursrådet till teamarbetet? (samverkan, samarbete, möjlighet att lyckas, förutsättningar, förväntningar, förhållningssätt, synsätt)
Förväntningar	Vilka förväntningar har Resursrådet?
	Vilka förväntningar har chefer?
	Vilka förväntningar har remittenter?
	Vilka förväntningar har deltagarna?
Process	Hur fungerar processen? (Före, under och efter mötet)
	Vad sker efter mötet? (leder det vidare, fortsätter rundgång)
Kunskap	Bidrar Resursrådet till tydlighet, förståelse, förtroende och ett lärande för alla inblandade? (Om ett lärande sker)
	Hur bygger de samverkande aktörerna kunskap om varandras verksamheter? (Hur lärandet sker)
	Leder teamarbetet till ökad kunskap om regelverk, uppdrag och målsättning? (Effekter av lärandet)

Tabell 1. Nyckelområden och utvärderingsfrågor

En arbetsplan utarbetades där utvärderingsaktiviteter och en tänkt tidplan preciserades. Arbetsplanen har kontinuerligt reviderats och utvecklats utifrån lärdomar som gjorts under tiden. Exempel på förändringar:

- Färre fokusgruppsintervjuer med remittenter än planerat.
- Individuella intervjuer med remittenter har lagts till.
- Färre intervjuer med deltagare än planerat.

I avsnittet *Material och metod* presenteras det material som till slut samlades in under utvärderingsperioden.

Material och metod

Mellan januari-augusti 2022 har material för utvärderingen kontinuerligt samlats in. Fokus har legat på inblandade parter erfarenheter, upplevelser och tankar kring Resursrådet. Det insamlade materialet består därför av kvalitativa data i form av intervjuer och samtal. Sammanlagt har 25 intervjuer genomförts, i grupp eller enskilt.

I tabell 2 redovisas det material som samlats in.

Vem?	Typ av intervju	Antal personer
Deltagare	Enskilda intervjuer	5
Remittenter	Fokusgruppsintervjuer Enskilda intervjuer	13 (från AF, FK, Tyresö, Nynäshamn och Haninge)
Styrgruppen	Gruppintervju Enskilda intervjuer	5
Representanter i teamet	Gruppintervjuer Enskilda intervjuer	9

Tabell 2. Översikt insamlat material

Utöver det insamlade material som presenteras ovan har enskilda samtal och skriftliga reflektioner från teammedlemmar använts som underlag för analysen.

Intervjuer med teammedlemmar, chefer och remittenter har genomförts i huvudsak via videosamtal. Minnesanteckningar från de individuella intervjuerna har renskrivits och granskats av den som intervjuats. Individuella intervjuer med deltagare har genomförts via telefonsamtal. Dessa har spelats in och sedan transkriberats ordagrant.

Tankar som väckts under intervjuerna har kontinuerligt diskuterats med verksamhetsledaren och vid några tillfällen diskuterats i Resursrådet. I augusti 2022 genomfördes en workshop där några representanter från Resursrådet arbetade med preliminära teman från analysen.

Analys

Då utvärderingen varit inriktad på kontinuerligt lärande har analys av insamlat material skett i flera steg. Genom att kontinuerligt dela tankar om analysen i samtal med verksamhetsledaren och Resursrådet har processen att tolka och förstå det som sägs i intervjuerna kombinerats med kontinuerlig återföring av resultat i en gemensam läroprocess under utvärderingsperioden. Allt insamlat material; anteckningar från diskussioner i teamet, minnesanteckningar från intervjuer och samtal samt transkriberade intervjuer, utgjorde underlag för en samlad tematisk analys (Braun & Clarke 2006, 2019). Genom att följa ett antal analyssteg (genomläsning, kodning, kategorisering och tematisering), har mönster i det material som samlats in identifierats och tolkats. Analysen ledde fram till ett antal preliminära teman och underteman som kan relateras till varandra. Ett första utkast presenterades för teamet under en workshop i augusti 2022. Teamet diskuterade dessa teman och bidrog på så sätt till analysarbetet genom alternativa och mer fylliga tolkningar.

I följande avsnitt presenteras de slutliga teman som växt fram under alla steg i analysen.

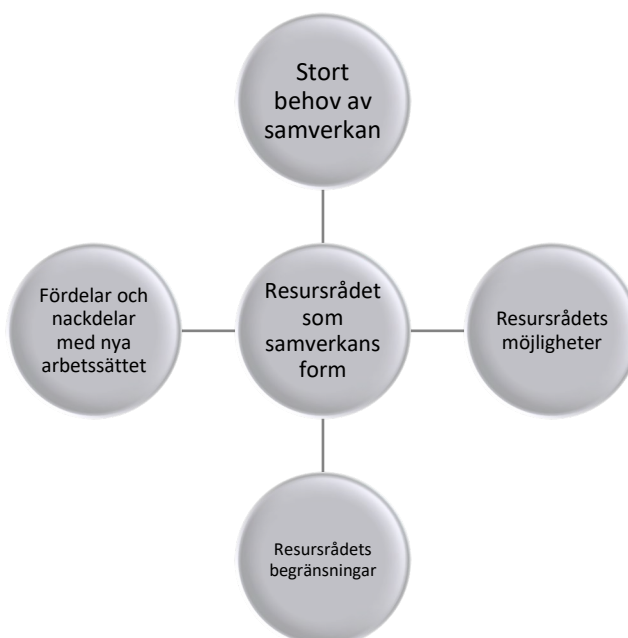
Resultat

Resultatet presenteras under de fyra teman som vuxit fram under analysen. Dessa teman kan på olika sätt bidra till svar på utvärderingsfrågorna. De är nära kopplade och lappar delvis över varandra.

TEMA 1 Resursrådet som samverkansform

I alla intervjuer diskuteras Resursrådet som samverkansform på lite olika sätt. Styrgruppen fokuserar på skälet till att Resursrådet finns och hur det nya arbetssättet utvecklats utifrån farhågor och förväntningar man hade innan förändringen. Remittenterna fokuserar istället på diskrepansen mellan idé och praktik, hur svårt det kan vara att omsätta idén med Resursrådet i praktiken och få det att fungera på ett bra sätt. Teammedlemmarna har fokus på Resursrådets möjlighet att möta de behov av samverkan som finns. I intervjuerna med deltagare framträder framför allt behovet av samverkan tydligt i de exempel och berättelser som delas.

Detta tema bygger på fyra underteman som alla bidrar till huvudtemat: "Resursrådet som samverkansform"



Stort behov av samverkan

Det är ingen av de som intervjuats som ifrågasätter behovet av samverkan mellan organisationer, verksamheter och professioner. Samverkan beskrivs som en förutsättning för att lyckas i uppdraget att stödja deltagarna. I intervjuerna går det att urskilja tre huvudsakliga skäl för samverkan:

1. Deltagarnas situation.

Alla som intervjuats ger en samstämmig bild av individer som befinner sig i en komplicerad situation där resan mot arbete och egen försörjning kan vara lång. Vad som har lett fram till situationen kan variera och varje deltagarens situation anses vara unik. Man tycks dock vara överens om att individernas situation kräver samhällets samlade stöd.

Deltagarna beskriver hur fysiska och psykiska utmaningar påverkar vardagen i hög grad. Några av dem som intervjuats är helt klara över vad de klarar och vad de inte klarar. De har levt länge med sina sjukdomar eller svårigheter och lärt sig av erfarenheter. Andra är mer osäkra, både på vad de klarar

och vad de inte klarar. Det kan handla om att man har diffusa symtom eller att man gått igenom många tester och haft många sjukvårdskontakter, utan att få några tydliga svar. Gemensamt för alla deltagare som intervjuats är att livet förändrats av sjukdomar och besvär. För vissa har det varit, eller är fortfarande, svårt att acceptera förändringarna. Några uttrycker frustration över sin situation medan andra förmedlar en stark känsla av hopplöshet. Alla som intervjuats vill vara aktiva på sina egna villkor. Genom att utgå från intressen kan deltagarna hålla igång i en vardag utan arbete. Några av de som intervjuats beskriver också stor ensamhet som man antingen accepterat och lärt sig trivas med eller lider av. De flesta som intervjuats tror inte att de kan få något arbete till följd av sjukdom, ålder eller bristande förmåga.

Styrgrupp, remittenter och teammedlemmar ger i intervjuerna en liknande bild av deltagarnas situation och menar att individerna präglas av osäkerhet, frustration, uppgivenhet och acceptans. Det här innebär att deltagarna uppfattas som sköra och att de ofta är tacksamma och sällan klagar. Remittenter och teammedlemmar betonar vikten av att vara extra försiktig och noggrann i arbetet kring dessa individer och att ha stor respekt för individens erfarenheter och situation. Dessa individer beskrivs ofta behöva många insatser samtidigt, det kan vara svårt att veta vilka trådar man ska dra i och i vilken ordning man ska arbeta.

2. *Välfärdssystemets organisering och möjligheter att möta behov*

Styrgrupp, remittenter och teammedlemmar beskriver alla hur välfärdssystemet skapar utmaningar som kräver samverkan och samsyn mellan olika aktörer. Samverkan mellan myndigheter är nödvändig för att lyckas ge dessa individer det stöd som krävs. I intervjuerna beskrivs hur det ständigt uppstår glapp mellan organisationer och verksamheter som behöver kompenseras, t.ex. att organisationernas målgrupper kan överlappa, att organisationer ständigt förändras och att det kan vara svårt att hänga med, att man har olika sätt att tänka kring behov och lösningar, att kommunerna inte samverkar med varandra så mycket som de skulle kunna, att vården samverkar mycket internt men mindre med andra organisationer, att organisationernas olika säkerhetskrav (IT-system, sekretess, samtycken) försvårar samverkan på individnivå, att samverkan på individnivå ofta blir personbunden. I intervjuerna beskrivs hur dagens system ställer höga krav på individen att själv navigera i systemet. De som kommer till Resursrådet har svårt att klara denna navigering själva, dels för att deras situation är komplicerad, dels för att de har begränsade förutsättningar (förmåga, resurser). Man menar att systemet inte är tillräckligt anpassat för den här gruppen människor.

Remittenter lyfter också fram hierarkier mellan organisationer och professioner som påverkar samverkan kring enskilda individer på ett negativt sätt t.ex. att en myndighet med mer makt inte ser individens behov på rätt sätt och inte är mottagliga för andra perspektiv, eller att man ibland tvingas anpassa sitt arbete utifrån en annan myndighet snarare än individen man ska hjälpa. Remittenterna lyfter fram behovet av ett bra övergripande samverkansarbete som kan bidra till att utjämna maktskillnader mellan myndigheter och på så sätt förbättra samverkan kring enskilda individer.

I deltagarnas berättelser finns också exempel på erfarenheter av att behöva hjälp från olika välfärdsaktörer. Överlag är erfarenheterna negativt laddade t.ex. **bristande bemötande** (känner sig förminskad, otrevliga handläggare, handläggare som pratar så fort att man inte hänger med eller upprepar sig så man känner sig behandlad som ett barn, läkare som inte lyssnar osv), **otillgänglighet** (man får jaga handläggare många dagar, handläggare hör inte av sig när man förväntar sig det osv), **otydlig information** (motstridig, någon säger en sak medan en annan säger något annat, man hamnar i kläm mellan två som ger olika information, handläggare är inte sampratade, man blir bollad), **byråkratiskt** (man förstår inte reglerna, vet inte vilka och vart papper ska skickas, man får varning om man inte följer regler). Sammantaget kan deltagarnas erfarenheter av att möta

välfärdssystemets aktörer beskrivas som stressande. Deltagarna beskriver hur de försöker anpassa sig, men finner det svårt eller rent av omöjligt.

3. Samsyn

Deltagarna som intervjuats har alla erfarenhet av aktörer i välfärdssystemet som säger emot varandra och förmedlar dubbla budskap. Man efterfrågar därför större samsyn mellan handläggare och mellan organisationer.

I flera intervjuer förekommer ordet "sampratade". Deltagare beskriver erfarenheter av att organisationer och handläggare INTE är sampratade och hur det ökar stressen för att man inte vet vem man kan lita på. Det kan handla om att handläggare gett olika besked om regler som gäller eller att handläggare inte tycks överens och därför säger emot varandra under ett möte. Tilliten till myndigheter och handläggare beskrivs bli lägre om man märker att de inte är sampratade. Även styrgrupp och remittenter tar upp vikten av att man är sampratad, främst kopplat till situationer där man inte varit överens och där det därför uppstått diskussion mellan olika parter kring hur individens behov ska förstås, vilka lösningar som är bäst eller vem som har ansvaret. Styrgrupp och remittenter lyfter fram betydelsen av strukturell samverkan för att undvika situationer där man inte är sampratade kring en individ.

Resursrådets möjligheter

I intervjuerna reflekterar remittenter, teammedlemmar och styrgrupp kring Resursrådets möjlighet att svara på de samverkansutmaningar man uppfattar. I dessa reflektioner framkommer att Resursrådet har möjlighet att bidra till god samverkan mellan myndigheterna på flera olika nivåer.

1. Individnivå

I intervjuerna beskrivs hur själva idén att samla representanter från olika organisationer i ett gemensamt team motsvarar behov av samverkan på individnivå. Vikten av att alla organisationer är samlade vid ett tillfälle framhålls i intervjuer från alla grupper. Resursrådets sammansättning med representation från alla organisationer gör att flera perspektiv möts. Representanterna kan därför bidra med olika förklaringar för att förstå individens situation t.ex. synliggöra olika sätt att se på deltagarens behov samt förklara vissa beslut och begrepp. Det här bidrar till en helhetssyn på individens situation, som också kan synliggöra individer som hamnat mellan stolar. Även intervjuade deltagare lyfter fram betydelsen av att alla är samlade vid ett tillfälle och möjligheten att få en helhetsbild över sin situation.

Teammedlemmar lyfter också fram betydelsen av att möta individen på ett neutralt sätt, utan en egen agenda. I andra typer av samverkande möten på individnivå t.ex. SIP, samlas handläggare med personlig kännedom om individen och dennes situation. Ofta har man som handläggare redan en tanke om vad mötet ska leda till eller vilken fråga eller linje man ska driva under mötet. I Resursrådet representerar man sin organisation, men driver inte organisationens fråga i individärenden. Representanterna är ett råd av experter istället för handläggare med personkännedom. Det gör att man inte har någon tidigare kunskap om deltagaren eller förutbestämd agenda i mötet med individen. Man har mer fokus på att lyssna förutsättningslöst än att reda ut vem som gör vad. En fördel med detta är att man möter individen neutralt och att deltagarens behov och tolkning blir det mest centrala.

I flera intervjuer beskrivs hur Resursrådet också fungerar som en kompensation för glappen i välfärdssystemet. Genom ett gemensamt möte kring individen kan glappen i systemet identifieras och överkommas t.ex. identifiera behov man inte sett innan genom att flera perspektiv möts, förmedla kontakter och kontaktvägar samt lotsa, rekommendera, vägleda individen till rätt insatser.

Teammedlemmar och remittenter berättar hur Resursrådet kan ge vägledning, tips, råd och rekommendationer utifrån en helhetsbild och på så sätt bidra till individens steg framåt på vägen. Vägledningen, tipsen, råden och rekommendationen kan ses som en bro över glappen fram till nästa steg på vägen mot arbete och egen försörjning. En faktor för detta bro-byggandet som lyfts upp av både remittenter och teammedlemmar är möjligheten att under mötet gå in i respektive organisations dokumentationssystem för att gå igenom vad som finns dokumenterat om individen. Man beskriver detta som betydelsefullt för att få en helhetsbild över deltagarens situation, vad som gjorts tidigare och vad nästa steg skulle kunna vara.

2. Handläggarnivå

Remittenter och styrgruppsmedlemmar menar att Resursrådet är särskilt värdefullt för de handläggare som inte har så lång erfarenhet och därför inte så många egna kontakter i andra organisationer. Har handläggaren hög kompetens och lång erfarenhet är behovet av Resursrådet inte lika stort. I intervjuerna ges exempel på hur mötet med Resursrådet gett handläggare både bättre kunskap om andra organisationer och bättre kontaktvägar för fortsatt arbete med individen.

Remittenter beskriver i intervjuerna hur mötet med Resursrådet bidragit till en helhetsbild över individens situation, samt idéer om hur man kan jobba vidare.

I intervjuer med teammedlemmar framkommer att Resursrådet ibland kan fungera som medlare mellan olika organisationer då handläggare tycker olika.

3. Strukturell/strategisk nivå

Resursrådet är en överenskommen struktur för samverkan för vilken man avsatt resurser och tid. I flera intervjuer betonas vikten av den här typen av överenskommen struktur eftersom detta anses legitimeras samverkan på ett tydligt sätt. I intervjuerna beskrivs hur samverkan sällan prioriteras i kärnverksamheterna och att det många gånger handlar om personligt engagemang, intresse och kontaktvägar för att få samverkan att fungera. Resursrådets struktur ses därför som särskilt viktig och värdefull.

Eftersom Resursrådet är en överenskommen struktur för samverkan, som dessutom funnits ett tag, är det flera som menar att Resursrådet har en outnyttjad potential att utveckla samverkan på en strategisk/strukturell nivå. Styrgruppen funderar på hur man skulle kunna få bättre underlag för att veta om Resursrådet gör nytta eller inte, och hur ett sådant underlag skulle kunna användas för ett övergripande samverkansarbete. Remittenter lyfter fram teamets kompetens, som man menar är hög och borde kunna användas bättre. Teammedlemmarna beskriver i både gruppintervjuer och enskilda intervjuer hur de utvecklat ny och värdefull kunskap både individuellt och tillsammans genom arbetet i Resursrådet. Några reflekterar också hur denna kunskap skulle komma till nytta på en mer övergripande nivå. Genom arbetet i Resursrådet kan man få syn på brister i systemet som helhet, systemfel, som man borde jobba vidare med. I intervjuerna reflekterar teammedlemmarna över frågor som: Hur ska man göra det? Vem ska fånga upp det och jobba vidare? Behövs mer tid att arbeta strategiskt?

Resursrådets begränsningar

Trots att Resursrådet i huvudsak beskrivs som en tillgång för samverkansarbetet beskrivs också en del utmaningar. Några remittenter är kritiska och tycker att det borde finnas bättre sätt att samverka, men de har svårt att förklara vad detta andra skulle vara (*är inte min sak att lösa*). Andra är mer försiktiga i sin kritik och menar att det finns delar av Resursrådet som är problematiska. Fem områden sammanfattar de begränsningar som tas upp i intervjuerna:

1. Otydlighet

Resursrådet framstår som otydligt och svårt att förklara på ett enkelt sätt. Teammedlemmarna menar att uppdraget för Resursrådet kan upplevas luddigt med en luddig målgrupp och ett luddigt arbetssätt. Denna otydlighet förklaras delvis med att målgruppen är heterogen och att Resursrådets betydelse och syfte kan skilja beroende på vilken individ man träffar.

En annan förklaring till otydligheten är det föränderliga och oöverskådliga insatslandskap där Resursrådet verkar. Olika projekt startar och avslutas, organisationerna förändras kontinuerligt till följd av nya/ändrade regelverk eller omorganisationer. I flera intervjuer framkommer exempel på hur svårt det kan vara att placera Resursrådet i denna föränderliga landskapskarta t.ex. deltagare, remitterter och styrgruppsmedlemmar som sätter likhetstecken mellan Resursrådet och projektet MIA, antingen för att man inte förstår skillnaden (blandar ihop dem) eller för att man ser Resursrådet som första steget på vägen till MIA.

Deltagarna framstår i intervjuerna som osäkra på syftet med Resursrådet. Man har svårt att beskriva varför man träffade Resursrådet och vad som skulle uppnås. Någon menar att man var där för att få information men var osäker på vilken typ av information, någon menar att man var där för att komma till MIA men man visste inte varför man var tvungen att träffa Resursrådet innan. Någon beskriver mötet med Resursrådet som första mötet med MIA, samtidigt som man inte vet vad MIA är. Även någon remittent ger samma beskrivning: Resursrådet och MIA är samma sak. Deltagarna känner sig inte heller klokare efter mötet med Resursrådet. Någon menar att mötet med Resursrådet var för representanternas skull. "De känner ju inte mig och var tvungna att lära känna mig". Men osäker på varför.

2. Inte tillräckligt på individnivå

I några intervjuer ifrågasätts Resursrådets möjlighet att möta behovet av samverkan på individnivå. Man menar att idén med Resursrådet är god, men att det är svårt att omsätta i praktiken. Resursrådet uppfattas bli allt för övergripande och inte tillräckligt på individnivå, dels till följd av representanternas begränsade mandat att fatta beslut i individärenden, dels för att representanterna inte har personlig kännedom eller ansvar för individen.

Även teammedlemmar problematiserar de begränsade mandatet i uppdraget och bristen på personlig kännedom, men menar att fördelarna många gånger överväger nackdelarna. Det kan dock vara en utmaning att få individens förtroende utan personlig kännedom. Representanterna i Resursrådet träffar dessutom individen vid ett enskilt möte, vilket begränsar möjligheten att anpassa mötet och samtalet utifrån individens behov och förutsättningar. I intervjuerna ges exempel på hur fel ordval eller tonfall kan påverka mötet negativt.

3. Representation

Trots att de flesta som intervjuats framhåller betydelsen av att Resursrådet består av representanter från alla organisationer framkommer flera exempel på hur sammansättningen av representanter kan utgöra hinder för en optimal samverkan ur ett helhetsperspektiv.

Å ena sidan handlar det om begränsningar för deltagaren då antalet personer i mötet kan bli många. Även om man kan se värdet av att alla är med beskrivs antalet medverkande personer som något negativt och hämmande. Nästan alla deltagare som intervjuats hade funderingar på varför vissa representanter var med på mötet t.ex. kommunen när man inte behövde något stöd, eller arbetsförmedlingen när de ändå inte kan hjälpa osv. Även styrgrupp, remitterter och teammedlemmar kommer in på problematiken med för många i mötet. Alla menar att det är problematiskt, framförallt för deltagaren, med dessa stora möten.

Å andra sidan handlar det om att det saknas representation och därmed perspektiv ibland. Representation saknas antingen för att det inte finns någon representant utsedd för en särskild organisation, eller för att någon representant är förhindrad att delta. Då saknas ett visst perspektiv vid mötet, vilket kan påverka möjligheten till helhetsperspektiv. En teammedlem säger att *"Det saknas en pusselbit, men man vet inte hur stor eller viktig den är"*. De andra representanterna försöker kompensera utifrån tidigare erfarenheter och kunskap. Man har hög tillit till varandra och menar att det oftast blir bra ändå, men att man ibland kan vara osäker på om man missar något viktigt och därför ger fel råd. Det går helt enkelt inte att kompensera fullt ut för någon annan t.ex. kompetensmässigt eller praktiskt för att gå in och titta i dokumentation för att svara på frågor eller boka in möten direkt. Teammedlemmar uttrycker också oro över skörheten i representationen om man skulle tappa en representant. Det kan vara svårt att få representanter till gruppen. Hos några teammedlemmar finns också funderingar på om man representerar "sitt" perspektiv på bästa sätt. Kanske borde någon annan från organisationen representera, eller kanske borde man vara flera? Kan man representera HELA vården, eller HELA kommunen, när man själv jobbar på en avgränsad enhet? Man önskar att det var mer tydligt vad man förväntas kunna/representera när man sitter som representant.

4. Ineffektivitet

I flera intervjuer framkommer också funderingar kring effektiviteten i processerna kring Resursrådet. Några remittenter beskriver Resursrådet som en anhalt på vägen in till MIA, en slags väggrind som måste passeras. Ofta har man då som handläggare redan bedömt att individen behöver komma till MIA. Resursrådet ses då som en omväg för att komma till insatsen. Man menar att vägen till MIA skulle kunna förenklas genom ett rent administrativt ansökningsförfarande.

Några teammedlemmar funderar också på frågor kopplat till effektivitet då man ibland kan möta deltagare där problematiken borde ha gått att lösa utan Resursrådet. Man funderar på om Resursrådet ibland används som "slasktratt" och av slentrian. Remittenter och teammedlemmar beskriver också hur det ibland kan vara många steg innan en deltagare kommer till Resursrådet, och ännu fler innan man kommer fram till en insats. Ett exempel som flera av de intervjuade nämner är GK (gemensam kartläggning) som Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen ska göra innan ärendet tas till Resursrådet, trots att man redan från början vet att det är Resursrådet som är nästa steg. Man beskriver hur krav från organisationerna t.ex. för att få en pinne i statistiken bidrar till möten som kan vara onödiga.

5. Bortprioriterad samverkan

En begränsning som egentligen inte specifikt handlar om Resursrådet men som har en inverkan på Resursrådets arbete är verksamheternas låga prioritering av samverkan i stort. Både remittenter och teammedlemmar ger i intervjuerna exempel på hur samverkan bortprioriteras eller begränsas. Ett exempel är hur omstrukturering och utvecklingsarbeten i verksamheten begränsat inflödet av anvisningar till Resursrådet. Handläggarna har helt enkelt inte haft tid att anvisa deltagare till Resursrådet eftersom annat arbete har prioriterats. Någon remittent beskriver hur organisationens regler, prioriteringar och rutiner bidrar till otydlighet kring Resursrådet och att detta leder till att Resursrådet inte ses som en självklar väg för att lösa samverkansutmaningar. Ett annat exempel är hur teammedlemmar i intervjuerna beskriver balansen mellan uppdraget i Resursrådet och arbetet i hemorganisationen. Alla som intervjuats menar att de för det mesta har en bra balans mellan uppdragen, även om det i perioder kan vara stressigt. Några beskriver dock hur arbetsuppgifter i hemorganisationen alltid måste prioriteras och att det är upp till den enskilde representanten att hitta balansen.

Fördelar och nackdelar med nya arbetssättet

I intervjuer med styrgrupp, remittenter och teammedlemmar görs också jämförelser mellan nuvarande och tidigare arbetssätt i Resursrådet. Det är i huvudsak tre områden som diskuteras:

1. Individens närvaro

De flesta uttrycker sig överlag positiva till att deltagaren är med på mötet. Deltagarens närvaro gör utrymmet för spekulation mindre eftersom man får höra direkt från individen, vad de vill, hur de tänker och om deras situation. Man kan också ge direkt återkoppling, reda ut frågetecken och både ge och få svar på frågor direkt i mötet. Man kan lättare fånga upp om deltagaren inte hänger med/förstår. Både teammedlemmar och styrgrupp menar att deltagaren snabbare får hjälp på det här sättet. Man menar också att mötena har blivit mer klargörande och framåtriktade. Tidigare var mötena mer fokuserade på pågående insatser och vad som gjorts/inte gjorts.

Nackdelar som nämns är att det blir fler möten för deltagaren och att möten med många närvarande kan vara jobbiga för deltagaren. Remittenter och styrgruppsmedlemmar har olika bilder angående individens närvaro i mötet. Några menar att farhågorna med det nya arbetssättet besannats t.ex. att deltagaren är orolig och blir extra utsatt (man ger exempel på deltagare som mått dåligt och gråtit och när deltagaren hamnat i kläm i diskussion mellan myndighetsrepresentanterna, eller att information i anvisningen lästes upp trots att det inte var lämpligt för deltagaren). Andra menar att det blivit bättre än förväntat t.ex. att deltagaren är mer aktiv i sin egen process.

Alla tycks överens om att digitala möten överlag varit positiva och underlättat för deltagare att närvara i mötet.

2. Annat innehåll?

Förändringen av Resursrådet tycks ha lett till andra typer av ärenden. Några remittenter beskriver att man förr gjorde genomlysningar medan man nu istället tar fram en plan tillsammans med individen. Teammedlemmar beskriver istället att stödet tidigare var riktat till handläggaren medan man nu riktar stödet direkt till deltagaren, och att det därför blir ett annat fokus i samtalet.

Några teammedlemmar tycker sig märka en ökning av deltagare som befinner sig i särskilt utsatta situationer t.ex. missbruk och våld i nära relationer. Man funderar på om det kan hänga ihop med det nya arbetssättet då man möter individen istället för bara handläggaren. Blir dessa faktorer mer synliga när deltagaren är med?

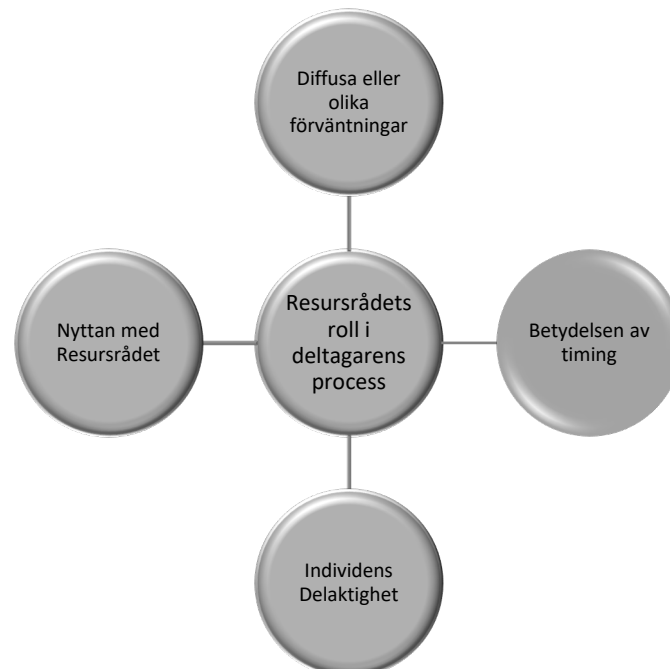
3. Remittentens nya roll

Tidigare arbetssätt var enligt teammedlemmar i första hand bra för handläggaren som fick stöd (särskilt för nya handläggare som behövde hjälp i navigeringen av systemet). Nu när stödet i första hand riktas direkt till deltagaren har handläggaren fått en annan roll. Både teammedlemmar och remittenter menar att handläggaren nu har ett stort ansvar för deltagarens process t.ex. ta in samtycket, förbereda och stötta deltagaren under mötet, samt följa upp tillsammans med deltagaren. Några remittenter upplever att det blivit färre arbetsuppgifter som man blir ålagd under mötet och att det därför känns som att man har mer kontroll. Att det nu blir upp till dem och deltagaren att bestämma vad som ska göras eftermötet istället för en uppgiftslista som Resursrådet bestämt.

TEMA 2 Resursrådets roll i deltagarens process

I alla intervjuer beskrivs hur Resursrådets deltagare har en brokig bakgrund, där varje historia är unik. Gemensamt för alla är att de inte varit i arbete under lång tid och att man prövat flera olika insatser

som fungerat mer eller mindre bra och att man nu söker efter nästa steg framåt. Ett tema som växt fram under analysen handlar om Resursrådets som en del av deltagarnas process, deras resa mot arbete, sysselsättning och egen försörjning. Även om det inte går att uttala sig om några exakta resultat eller vilken nytta Resursrådet gör, så kan man i intervjuerna hitta exempel på både framgång och motgång.



Diffusa eller olika förväntningar

I alla intervjuer diskuteras förväntningar på Resursrådet på olika sätt. Förväntningarna beskrivs många gånger som **diffusa** och svåra att sätta ord på. Några deltagare som intervjuats menar att de inte hade några förväntningar eftersom man inte visste vad det handlade om, medan andra beskriver hur de mest hade en positiv känsla, men inga konkreta förväntningar. Någon beskriver hur förväntningarna handlade om att bryta isolering och komma fram till någon form av sysselsättning, medan någon annan berättar att tankarna inför mötet handlade om möjligheten att berätta sin historia, att få fram sin åsikt. Några av teammedlemmarna menar att det ibland kan vara svårt att förstå vad deltagaren vill ha ut av mötet, delvis för att förväntningarna sällan är uttalade. Även några remittenter som intervjuats har svårt att beskriva vilka förväntningar de har på mötet med Resursrådet. Man beskriver en känsla av att stå och stampa i arbetet och att ett möte med Resursrådet bidrar till känslan av att ändå göra något.

De flesta remittenter tycks dock ha ganska **klara förväntningar** på mötet med Resursrådet kopplat till den deltagare man är där med t.ex. att deltagaren får komma till MIA eller någon annan specifik insats eller att någon annan ska ta över ansvaret för individet.

Teammedlemmar uppfattar ibland att förväntningarna från handläggare och deltagare är väldigt höga inför mötet med Resursrådet. En del hoppas på underverk som kan vara svårt att leva upp till. Teammedlemmarna beskriver också att remittent och deltagare kan ha **olika förväntningar** som blir synliga i mötet med Resursrådet. Man kanske definierar behov på olika sätt eller att handläggaren vill att deltagaren ska göra något som hen egentligen är omotiverad till eller vill något annat t.ex. att

handläggaren är inriktad på arbetslivsinriktad rehabilitering medan deltagaren är inriktad på samtalskontakt inom vården.

Betydelsen av timing

En fråga som återkommer i flera intervjuer är **deltagarens motivation**. Den deltagare som är motiverad anses vara mer aktiv och delaktig i sin egen process. Teammedlemmar menar att man sällan möter deltagare som visar aktivt motstånd i mötet, men att en del kan vara omotiverade, oengagerade och rädda. Det största hindret för att man ska komma framåt i mötet beskrivs vara om deltagaren själv inte vill eller vågar komma framåt. De flesta deltagare anses dock ha en stark vilja att komma framåt, men kan ha svårt att veta hur.

I intervjuerna med teammedlemmar och remittenter förekommer exempel på hur processen i sig kan påverka deltagarens motivation. Många deltagare kan behöva motiveras för att lämna samtycke till mötet med Resursrådet. Det här kan ibland ta lång tid. I intervjuerna beskrivs hur timing spelar stor roll i processen. Om man jobbat länge för att motivera till ett möte med Resursrådet är det av stor vikt att mötet sker omgående. På samma sätt kan det vara viktigt att föreslagna insatser påbörjas direkt efter mötet med Resursrådet. Om väntetiden är för lång kan motivationen minska för att till slut helt utebli. Remittenter beskriver hur deltagaren kan vara väldigt peppad efter mötet med Resursrådet, och sugen att komma igång. Men efter en lång väntetid när det är dags att starta insatsen har motivationen försvunnit. Teammedlemmar och remittenter ger också exempel på deltagare som vill för mycket och måste bromsas så att de inte går för fort fram och misslyckas. Då behöver man hitta sätt att bromsa utan att dämpa motivationen.

I intervjuerna med deltagare ges exempel på hur frågan om väntetider och timing också är individuellt. Någon tycker det är bra med väntetid eftersom det är mycket annat som händer samtidigt och en annan beskriver hur ett uppföljande möte kom så snabbt inpå att det var svårt att hänga med. Andra beskriver hur de blir ivriga och otåliga, och att det är jobbigt att vänta.

I intervjuerna framkommer också att Resursrådet kan ses som en resurs i olika skeden i individens process, men också i organisationernas egna processer. I någon verksamhet kan mötet med Resursrådet ses som uppstart för ett kommande arbete med individen, medan det i en annan verksamhet kan ses som sista steget innan individens ärende lämnas över till en annan organisation. Det här innebär att individen kan möta Resursrådet i olika skeden och i olika syften, vilket också har betydelse för timingen.

Individens delaktighet

En central fråga i utvärderingen är deltagarnas delaktighet och betydelsen av att deltagarna nu är med på mötet med Resursrådet. I alla intervjuer har därför deltagarens delaktighet diskuterats.

Teammedlemmarna betonar i intervjuerna att mötet med Resursrådet ska vara frivilligt för deltagaren. Verktyget för att försäkra sig om frivilligheten är det skriftliga samtycket som individen ska skriva under. Samtycket beskrivs handla om att deltagaren bestämmer själv om de vill ha ett möte med Resursrådet eller inte samtidigt som man i intervjuerna problematiserar samtycket i förhållande till frivillighet. Flera teammedlemmar tror att det är få deltagare som lämnar samtycket helt frivilligt. Antingen förstår individen inte vad man samtycker till eller så känner individen sig tvingad/pressad av någon myndighet. Man menar att det är vanligt att handläggaren som anvisar individen till Resursrådet kan ha krav eller villkor kopplat till mötet med Resursrådet.

Vid intervjuerna med deltagare visar det sig att flera av dem inte förstod vad de samtyckt till. De var frågande till mötet, förstod inte syftet eller hur det skulle gå till. Flera av deltagarna beskriver också

hur de vanligtvis går med på saker som handläggare föreslår, av rädsla för att förlora något de redan har.

För att deltagaren ska vara en aktiv part i mötet behöver individen respekteras och involveras utifrån sin kunskap och erfarenhet. Teammedlemmarna beskriver ett respektfullt bemötande både som ett mål och som ett medel i mötet. Man menar att mötet kanske inte leder framåt, men att deltagaren åtminstone ska känna sig respekterad och uppmärksammas. Genom ett respektfullt bemötande kan man bidra till att deltagaren öppnar upp sig och är ärlig i samtalet. Det beskrivs vara en förutsättning för att kunna ge adekvata råd och rekommendationer. De flesta deltagare beskrivs vara tacksamma för att alla samlats och lyssnat på dem, vilket man tolkar som att de känt sig respekterade och uppmärskammade. Men i intervjuerna med teammedlemmar beskrivs också deltagare som blivit på dåligt humör av att berätta sin historia eller provocerats av de frågor som ställts. Man tolkar det som att dessa deltagaren inte känt sig respekterad, och man reflekterar oftast tillsammans efteråt för att förstå vad som utlöste missnöjet och hur detta ska kunna förhindras i framtiden.

Alla deltagare som intervjuats menar att de känt sig respekterade och delaktiga under mötet. På frågan kring vad som skapat den känslan så svarar de på liknande sätt: jag fick berätta min historia, de var intresserade av mig, jag fick svar på frågor, jag blev respekterad, de tog hänsyn till mig, jag kände mig förstådd, jag kände mig inte tvingad till någonting.

Nyttan med Resursrådet

I alla intervjuer finns exempel på vad mötet med Resursrådet betytt och lett fram till. Några beskriver konkreta och tydliga resultat, medan andra beskriver mer en känsla av att ha uppnått något. Svårast är det för teammedlemmarna som sällan får chans att följa upp eller ta del av vad som händer efter mötet. Det finns dock en generell uppfattning att mötet ofta gett en knuff i rätt riktning, ibland för deltagaren, ibland för handläggaren.

Även deltagare som intervjuats har svårt att beskriva vilken nytta de haft av Resursrådet. Någon menar att mötet inte ledde fram till något alls, att det var ett trevligt möte även om det var onödigt. Någon annan menar att mötet i första hand var för Resursrådet, för att *"de skulle lära känna mig"*. De deltagare som har svårt att beskriva ett tydligt resultat av mötet med Resursrådet beskriver också hur det efter mötet uppstått nya frågor eller att man blev mer förvirrad av mötet. Ett exempel är en av deltagarna som efter mötet funderat på hur det som sats ska tolkas. Någon av representanterna hade sagt att deltagaren skulle få *"vänta på en ledig plats"* i MIA, vilket gav deltagaren bilden av att det är en gruppverksamhet, vilket deltagaren menar inte skulle fungera.

Tydligt nästa steg

Även om teammedlemmarna har svårt att beskriva vad som händer med deltagaren efter mötet ger de ändå exempel på direkta effekter som uppkommer under mötet t.ex. att man svarat på en frågeställning eller gett en rekommendation. Även deltagarna beskriver i intervjuerna dessa direkta effekter genom att de fått relevanta tips och råd från Resursrådet

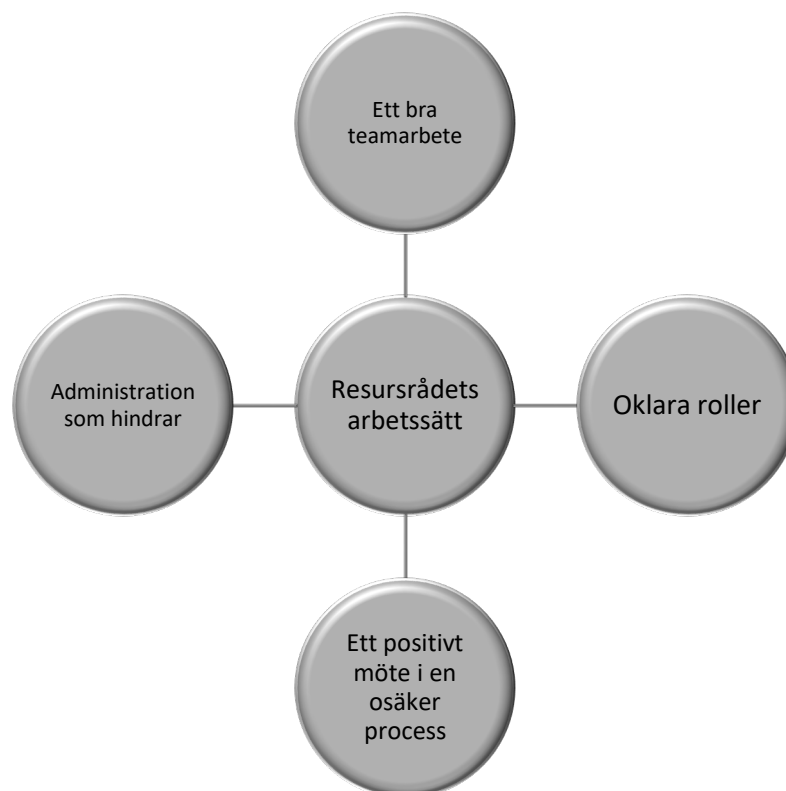
I flera intervjuer beskrivs hur mötet med Resursrådet gett en tydlig väg framåt för deltagaren. Både deltagare och remitterter ger exempel på konkreta resultat av mötet med Resursrådet:

- att deltagaren nu ska få komma till MIA
- att deltagaren fått plats inom ett socialt företag
- att deltagaren nu står på väntelista för att träffa Case-manager
- att deltagaren fick svar på frågor och kunde reda ut saker man inte förstått
- att deltagaren fick ny värdefull information som man inte hade innan
- att deltagaren nu ska göra en ny utredning

- att deltagaren ska få en ersättning man inte visste att man hade rätt till
- att det ska bli ett nytt möte

TEMA 3 Resursrådets arbetsätt

Ett tredje tema som växt fram i analysarbetet handlar om praktiska förutsättningar och arbetsätt för Resursrådet, från principiella frågor som roller, ansvar och vad som gör ett fungerande team, till mer praktiska detaljerna om hur det går till och erfarenheter av mötets genomförande. Resursrådet består av tre olika myndighetsöverskridande grupperingar där varje gruppering har sin egen sammansättning av representanter och egna förutsättningar för ett fungerande teamarbete. I analysen har däremot inte några avgörande skillnader avseende teamarbete mellan grupperna kunnat identifieras. Resultatet avser därför Resursrådet som helhet.



Ett bra teamarbete

En allmän uppfattning hos teammedlemmar som intervjuats är att ett gott teamarbete är en grundförutsättning för att lyckas i uppdraget att stödja deltagarnas process. Teammedlemmarna beskriver i både gruppintervjuer och individuella intervjuer hur de uppfattar teamarbetet, vilka förutsättningar de har och vad som bidrar till gott samarbete inom teamet. Tre underteman beskriver viktiga förutsättningar för ett bra teamarbete.

Gott arbetsklimat

Alla teammedlemmar som intervjuats menar att arbetsklimatet i teamet är gott och att det är roligt att arbeta tillsammans. I intervjuerna ges flera exempel på vad som bidrar till den känslan: att ens kompetens tas till vara, att alla bidrar, att alla har en inställning att man vill lösa problem tillsammans. Idag anses alla grupperingar fungera väl tillsammans. Stämningen upplevs vara

prestigelös och respektfull, allas åsikt räknas, det är högt i tak och man möts som jämlika parter. Några av teammedlemmarna betonar att man aldrig känner motstånd eller "hugg" från de andra.

Rätt person är viktigt

Flera av teammedlemmarna kommer också in på betydelsen av att det är "rätt" personer som sitter i Resursrådet. I intervjuerna beskrivs särskilda egenskaper, personlighetsdrag och inställning hos teammedlemmarna t.ex. att man vill hjälpa individen, att man fokuserar på lösningar, att man inte fastnar inte i problemen, att man är ödmjuk inför andra kompetenser och att man visar respekt och nyfikenhet.

De teammedlemmar som intervjuats menar också att personkontinuitet är en förutsättning för att utveckla ett bra arbetsklimat och att lyckas i uppdraget. Man behöver lära känna varandra, känna sig trygg med varandra och kunna lita på varandras kunskaper. Detta anses kräva tid för gemensam reflektion och möjlighet att lära av varandra och av de erfarenheter man gör tillsammans i Resursrådet.

Några av teammedlemmarna tar också upp betydelsen av att få en bra introduktion i Resursrådet när man är ny. Någon nämner att man fick ett varmt välkomnande och bra vägledning i början, medan någon annan önskar att introduktionen varit mer planerad.

Balans mellan uppdragen

En viktig fråga för ett fungerande teamarbete är balansen mellan uppdraget i Resursrådet och arbetet i hemorganisationen. Alla som intervjuats menar att man har en god balans i dagsläget, men att det i perioder kan vara svårt att hinna med. Det är mycket upp till den enskilde representanten att prioritera och planera sitt arbete så att man hinner med på ett bra sätt. Förankringen i hemorganisationen anses viktig och alla uppfattar att de har stöd från ledningen i hemorganisationen för sitt uppdrag i Resursrådet. Trots att man uppfattar att det finns stöd kan ledningens engagemang variera t.ex. att uppdraget i Resursrådet åtminstone inte ifrågasätts så länge man sköter sitt ordinarie jobb eller att representanten efterfrågas i hemorganisationen och ses som en resurs till följd av sitt uppdrag i Resursrådet.

Oklara roller

Styrgruppens funktion i förhållande till Resursrådet framstår i intervjuerna som något diffus och otydlig. Teammedlemmarna lyfter flera funderingar kring Resursrådets styrning t.ex. hur beslutsprocesserna ser ut, hur beslutsmandat är fördelat och hur kommunikationen mellan styrgrupp och Resursrådet fungerar. Även i intervjuer med styrgruppen väcks frågor kring styrgruppens roll och på vilket sätt Resursrådet bör styras.

I flera intervjuer diskuteras också remittentens roll i förhållande till Resursrådet, och de flesta lyfter fram vikten av att remittenten tar stort ansvar genom hela processen. Det finns dock olika sätt att se på remittentens roll. I några intervjuer beskriver remittenter hur deltagaren ansvarar för sin egen process, och att man som handläggare kan finnas med och hjälpa till ibland. Individen måste ta eget initiativ och "äga" sina egna frågor istället för att räkna med att någon annan tar ansvar. Som handläggare anses man inte kunna ta ansvar för mer än de insatser man själv har i uppdrag att utföra. Kontakten med Resursrådet handlar i dessa fall om en överlämning där remittenten ser mötet som ett tillfälle att lämna över ansvar till någon annan. Andra remittenter beskriver istället sin roll som central för deltagarens hela process i kontakt med Resursrådet. Man anses då ansvara för initiativet till kontakt med Resursrådet, att förbereda individen och sedan följa upp med individen. Man anses också ansvara för dokumentationen och att sätta igång med nästa steg.

De flesta remittenter beskriver sin roll under själva mötet på ett liknande sätt, som ett stöd för deltagaren (man är lugn och försöker minska deltagarens stress, man tolkar, tydliggör och klargör).

I några intervjuer med remittenter och deltagare framkommer dock osäkerhet kring rollfördelningen mellan representanten i rådet och remittenten när de kommer från samma organisation.

Remittenter som intervjuats beskriver hur de ibland kan känna sig osäker på vilken uppgift de har under mötet i förhållande till representanten från samma organisation. Någon beskriver hur man fokuserar på att stödja deltagaren och försöker att inte tänka på sin egen representation av en organisation. Någon annan beskriver hur man tystnar och inte vet vad man ska bidra med.

Flera remittenter önskar att representanterna i Resursrådet kunde jobba mer aktivt i ärendet som kommer till rådet. Att de skulle ha mer mandat att fatta beslut och var mer engagerade i just den individ man möter. Råd och rekommendationer som ges i Resursrådet anses låta enkla och självklara där och då i mötet, men att de sen är svårare i praktiken. Ett exempel är om man behöver kontakt med personens handläggare i en annan myndighet så kan det visa sig vara svårt. Det hade varit enklare om man kunde vända sig till representanten i rådet istället.

Ifrågasättande av remittentens kompetens

I intervjuerna med remittenter ges exempel där man träffat Resursrådet med en deltagare i syfte att få tillgång till en specifik insats (MIA). Mötet med Resursrådet uppfattas som ingången till MIA, att Resursrådet ska godkänna deltagaren för insatsen. Som tidigare nämnts anser flera remittenter att detta egentligen är en onödig omväg som borde kunna vara rent administrativ (ett ansökningsförfarande) istället för ett möte i Resursrådet. Remittenterna beskriver hur detta förfarande gör att de känner sig ifrågasatta och inte respekterade för sin kunskap, kompetens och omdöme. De menar att de redan gjort kartläggningar och bedömningar kring individen och att deras bedömning borde vara tillräcklig för att kunna få insatsen. Mötet med Resursrådet kan kännas som en kontroll av deras bedömning. Någon beskriver hur man känt sig uppläxad i mötet med Resursrådet. I dessa fall kan man inte se att Resursrådet tillför något eller är en resurs för vare sig deltagare eller handläggare.

Ett positivt möte i en osäker process

En central fråga i alla intervjuer var mötet med Resursrådet. De som intervjuats beskriver alla hur mötet måste betraktas som ett steg i en mötesprocess som startar med förberedelser för deltagare och remittent och avslutas med ett uppföljande samtal där mötets innehåll följs upp. Tre underteman beskriver hur mötet i huvudsak uppfattas som positivt, men att processen många gånger är otydlig.

1. Dåligt förberedda deltagare

Teammedlemmar och remittenter som intervjuats betonar vikten av att deltagaren är förberedd inför mötet med Resursrådet, dels för att göra deltagaren aktiv och delaktig, dels för att mötet ska kunna genomföras effektivt och med gott resultat. Teammedlemmar menar att man märkt att vissa deltagare inte förstått varför de träffar Resursrådet eller hur det går till, och att det försvårar mötet. Mer mötestid behöver läggas för att förklara sammanhanget samtidigt som en oförberedd deltagare kan vara mer stressad. De flesta remittenter beskriver hur de förbereder deltagaren genom att ge information och tar reda på vilket stöd individen önskar under mötet.

Trots att teammedlemmar och remittenter betonar vikten av förberedelser anser alla deltagare som intervjuats att informationen inför mötet varit allt för knapphändig. Deltagarna uttrycker sig lite diffust som att "*det skulle handla något kring jobb de skulle erbjuda*" eller "*det var något med MIA, men jag vet inte vad*". Deltagarna ursäktar sig i intervjuerna och hänvisar till dåligt minne, men

önskar ändå att informationen varit bättre. De hade velat haft tydligare information om varför de skulle träffa Resursrådet, vilka som skulle vara med och hur det skulle gå till (någon visste inte om mötet skulle vara fysiskt eller digitalt, man visste bara var de skulle).

2. *Ett komplicerat men i huvudsak positivt möte*

I alla intervjuer diskuteras positiva och negativa aspekter av själva mötet med Resursrådet. Något som lyfts fram som problematiskt av alla som intervjuats är antalet personer som närvarar i mötet. Några av de deltagare som intervjuats beskriver hur man blev förvånad eller rent av **chockad av antalet personer i mötet**. Detta bidrog till en förvirrad känsla under hela mötet till följd av funderingar kring varför så många behövde involveras, eller att chocken gjorde det svårt att ta in det som sas. Teammedlemmar och remittenter resonerar kring problematiken med stora möten som kan vara svårt för deltagaren, samtidigt som man kan se fördelen med att alla representanter finns på plats. Teammedlemmar funderar i intervjuerna hur man skulle kunna anpassa mer än vad man redan gör. De beskriver hur man försöker hålla låg profil under mötet om deltagaren inte är aktuell i den egna organisationen, men att det ändå är viktigt att vara med utifrån sitt perspektiv och att ge information.

Några remittenter menar att mötet med Resursrådet upplevs **formellt och konstlat**, och att det inte är tillräckligt anpassat efter individen t.ex. att det är fånigt att alla representanter måste uttala sig, att det blir upprepningar och övertydligt. Några tycker att det borde gå att lätta upp det formella något, medan andra tycker att det är bra att hålla på formalia eftersom det innebär att man håller sig till uppgiften. Också deltagare som intervjuats menar att mötet kändes konstlat som om alla som satt i mötet var osäkra och ovana vid den här typen av möten.

Ett område som återkommer alla intervjuer, är bemötande. Teammedlemmarna beskriver hur man försöker göra mötet så bra som möjligt för deltagaren genom sitt bemötande. Ett **bra bemötande** anses viktigt för att personen ska våga öppna upp. Det är stort att deltagaren kommer till Resursrådet eftersom det kräver mod att bli "granskad" och svara ärligt på frågor. Detta behöver respekteras. I intervjuerna med teammedlemmar ges flera konkreta exempel på hur ett bra bemötande skapas:

- aktivt lyssnande
- närvaro
- se individens förmågor istället för oförmågor
- inte älta det förflutna
- stötta och motivera
- inte väcka falska förhoppningar men ändå motivera (t.ex. genom att förklara processerna så att förväntningarna kan vara rimliga)
- säga saker på rätt sätt
- känna av
- inte vara anklagande och ifrågasättande
- vara finkänslig och lyhörd
- vara respektfull och ödmjuk
- vara nyfiken och ställa följdfrågor

Teammedlemmarna anser att de oftast lyckas med detta. Alla i teamet hjälps åt och strukturen för mötet beskrivs som bra och tydlig.

Deltagarna som intervjuats lyfter också fram det goda bemötande man upplever sig fått i mötet t.ex. att man känt sig respekterad och lyssnad på, att man blev sedd som en person, att representanterna tog sig tid att lära känna deltagaren och dennes situation och att alla var där för att hjälpa till. Några beskriver hur de inför mötet varit nervösa och spända medan andra beskriver hur de vid det här laget är vana att sitta i möten med myndigheter och att man inte längre känner sig spänd inför möten. Oavsett om man varit nervös eller inte har man upplevt att alla i mötet lyssnat och varit respektfulla. Någon beskriver hur skönt det var att få berätta hur man känt i tidigare kontakter med en myndighet och i mötet med Resursrådet känt sig bekräftad i sin känsla.

Remittenterna som intervjuats lyfter också fram betydelsen av gott bemötande och ger exempel på både gott och sämre bemötande från representanterna i Resursrådet t.ex. att individen varit i centrum av mötet och getts gott utrymme eller ett konfronterande och ifrågasättande på ett sätt så att mötet fått formen av en rättegång. Några av deltagarna som intervjuats ger också exempel på bemötande från representanterna som upplevts mindre bra t.ex. hur representanten inte verkade lyssna eftersom samma fråga upprepades flera gånger, hur representanterna i mötet upplevdes lasta saker på varandra och att frågorna som representanterna ställde inte upplevdes särskilt relevanta.

I flera intervjuer betonas betydelsen av att göra individuella anpassningar utifrån deltagarens behov. Remittenter som intervjuats beskriver hur de förbereder genom att ta reda på vilket stöd individen önskar och ibland planerar mötets genomförande för att passa de individuella behoven. Formen på mötet kan också behöva anpassas. De deltagare som intervjuats har erfarenhet av olika former av möten t.ex. deltagande per telefon, sitta i rummet med sin handläggare och de andra via video eller sitta i rummet med några och andra via video. En deltagare tyckte att det var skönt att vara med på telefon på grund av hur många som var med i mötet: *"Hade man klivit in i ett rum med så många personer hade det varit värre"*. De flesta föredrar dock stöd genom att sitta tillsammans med någon, antingen sin handläggare eller med ordförande i Resursrådet. Deltagare som varit med via telefon har haft svårt att veta vem som pratar och haft svårt att läsa av ansiktsuttryck. Det upplevs svårare att tolka det som uttrycks (t.ex. att man tror att någon himlar med ögonen åt en). En deltagare funderar på om tystnaden behöver tas om hand på ett annat sätt vid ett telefonmöte.

Några av teammedlemmarna och remittenter funderar på om det nya arbetssättet med deltagarens närvaro är positivt för deltagare som kan vara aktiva i sin process medan det är sämre för dem som inte kan föra sin egen talan eller har svårt att ta in mycket information.

3. *Mötet behöver följas upp*

I flera intervjuer diskuteras betydelsen av att följa upp mötet med deltagaren för att stämma av vad som sas, hur deltagaren upplevt mötet och uppfattat vad som togs upp. Några av deltagarna som intervjuats berättar hur avstämningen med handläggaren efteråt, eller samtalet med den man satt tillsammans med, gav dem mer tydliga svar på vissa frågor och att det bidrog till känslan att man kommit någon vart. Även remittenter beskriver vikten av att ha ett uppföljande samtal med deltagaren direkt efter eller i närtid efter mötet. Det anses viktigt att fånga upp eventuella frågetecken och att få en känsla för vad deltagaren tagit med från mötet. Även teammedlemmarna beskriver vikten av att deltagaren fångas upp efter mötet. Dels för att kunna reda ut eventuella frågetecken och samla ihop vad som sas, dels för att det kan ta tid innan något händer efter mötet. Det är långa väntetider ibland och deltagaren kan vara ivrig och otålig att komma igång. Då kan man behöva gå igenom processen och förklarar varför det kan ta tid.

Några remittenter t.ex. från Arbetsförmedlingen, ser mötet med Resursrådet som en överlämning snarare än ett steg i sitt eget arbete. Handläggaren vänder sig till Resursrådet när man uttömt de

egna resurserna. Det här gör att man inte ser samma behov av att stämma av mötet efteråt. Ärendet anses överlämnat till Resursrådet: "ärendet är överlämnat till någon annan att ta vid".

Teammedlemmar reflekterar också över begränsningen med ett möte utan uppföljning, och menar att det finns en poäng med bara ett möte och att remittenten ska "äga" processen och sköta uppföljningen. Samtidigt beskriver teammedlemmar hur deltagare kan ha svårt att greppa vad som sas under mötet och vad som ska hända efteråt, och att det är osäkert hur detta fångas upp av remittenten. Det finns en oro att deltagare släpps att själva hålla koll och lösa problem trots att de ofta har svårt för det.

Också styrgruppen diskuterar svårigheten att se vilken konkret nytta Resursrådet gör till följd av att man inte har en systematisk uppföljning på individnivå. Resursrådet beskrivs vara en mindre del i en längre process, och det kan därför vara svårt att förstå vilken betydelse Resursrådet har i det stora hela. Styrgruppen uttrycker en önskan om bättre verktyg för att följa upp nyttan med Resursrådet och i intervjuerna lyfts idéer för uppföljning t.ex. att välja ut fem deltagare som följs upp en gång i halvåret under en längre tid. I styrgruppen finns uppfattningen att bara det faktum att många samlas i mötet och vill hjälpa individen rent logiskt måste ha någon form av positiv effekt, även om man inte kan visa det på ett tydligt sätt.

Administration som hindrar

Styrgrupp, remittenter och teammedlemmar ger flera exempel på hur administrationen kring Resursrådet kan utgöra hinder för ett effektivt och smidigt arbetssätt. En del menar att rutiner och tillvägagångssätt är tydligt och enkelt att följa, medan andra menar att det administrativa kan göra att man undviker att anvisa deltagare till Resursrådet och att man borde kunna modernisera. Styrgruppen betonar att handläggare i verksamheterna kanske inte anvisar särskilt ofta och att man därför inte kan förvänta sig att de ska hålla i huvudet hur det ska gå till. Instruktionerna måste vara enkla och tydliga. Några exempel som beskrivs i intervjuerna:

- En deltagare blev upprörd av informationen som lästes upp från anvisningsblanketten. Informationen var inte menad för deltagaren. Man skulle behöva förtydliga vad i anvisningen som kan läsas upp under mötet.
- Några remittenter menar att det är för mycket administration som ställer höga krav på deltagaren. Det anses "meckigt" och tar tid (individen skickar inte in blankett, man skickar påminnelse, och till slut kräver man in). Det kan påverka motivationen hos både handläggare och deltagare. Några remittenter som anser att det är krångligt önskar att Resursrådet skulle ta större ansvar att få in t.ex. samtyckesblanketter.
- Många nämner diskussioner kring samtyckesblankett och sekretess, och menar att det har ändrats ofta, vilket gör det svårt att hålla ordning på vad som verkligen gäller.

TEMA 4 Resursrådets möjlighet att bygga ny kunskap

En fråga som varit central i utvärderingen är lärande och utveckling av ny kunskap. Utvärderingens syfte är att få veta mer och bidra med kunskap som kan leda till utveckling. Upplägget har varit sådant att lärandet är en del av utvärderingen. I alla intervjuer kommer man också in på lärande på olika sätt.



Individuella kunskaper

Alla som intervjuats har på något sätt beskrivit hur de fått ny kunskap i samband med Resursrådet. Deltagarna har genom mötet med Resursrådet fått ny kunskap om sin egen situation t.ex. fått förklarat beslut, fått ny kunskap om regelverket eller om möjligheter man inte visste fanns. Någon kommer också in på att man fått större förståelse för sitt eget fungerande genom de frågor som ställdes under mötet, vad man klarar och inte klarar. Även remitterter och styrgrupp ger exempel på hur de fått ny kunskap genom Resursrådet: Styrgruppen genom de diskussioner som förs under styrgruppsmöten (man lär sig av varandra) och genom de samtal kring Resursrådet och målgruppen som förs på hemmaplan med representanten och arbetsgrupper. Remitterterna genom mötet med Resursrådet då de får ny kunskap om andra organisationers arbetssätt, ny kunskap om individens situation, samt råd/tips/rekommendationer ifrån representanterna.

Teammedlemmarna pratar, både i gruppintervjuer och individuella intervjuer, om den kunskap man fått genom uppdraget i Resursrådet. Alla beskriver vilken nytta de har av kunskapen både för arbetet i Resursrådet och i det ordinarie arbete man har. Dels har representanterna fått kunskap om andra organisationer och verksamheter, hur de fungerar, vilka regler som gäller och hur man bäst kommer i kontakt med dem. Dels har de genom Resursrådet fått ett brett kontaktnät som de använder i olika sammanhang. Teammedlemmarna tar också upp kompetensen att planera och hålla i samverkande möten, en särskild kompetens som representanterna utvecklar genom sitt arbete i Resursrådet.

Remitterter och styrgrupp, men också teammedlemmar, kommer in på att behovet av Resursrådet kan se olika ut beroende på handläggarens kompetens och erfarenhet. Har handläggaren byggt upp en personlig kunskap och kontaktnät behövs inte Resursrådet på samma sätt. Man har då kunskap att driva ärenden framåt och kontaktnät man kan ta hjälp av om det behövs.

Verksamhetens kompetens

I några intervjuer kommer det fram att representanten används i hemorganisationen för att bygga upp kompetens i verksamheten t.ex. att representanten har i uppdrag att vägleda/handledda kollegor i samverkansfrågor eller att man har en struktur för återkoppling till kollegor t.ex. tid under APT eller ärendedragning. Det här anses bidra till ökad kompetens i verksamheterna som har betydelse för samverkan på flera nivåer, inte minst kring enskilda individer.

För några av representanterna tycks det finnas en tydlig plan för hur deras kompetens används i hemorganisationen, medan det för andra inte tycks finnas någon plan alls. Teammedlemmarna

uttrycker önskemål om både en samlad och gemensam plan samt en individuell plan kopplad till arbetet i hemorganisationen i syfte att öka samverkanskompetensen i verksamheterna.

Strategiskt utvecklingsarbete

I intervjuer med både teammedlemmar och styrgrupp beskrivs hur Resursrådet med tiden byggt en samverkanskompetens på både individnivå och strukturell nivå. Denna samverkanskompetens är viktig för att kunna bidra med ändamålsenliga råd och rekommendationer till individerna som möter Resursrådet, men i intervjuerna framkommer också att Resursrådets kompetens också kan användas för att identifiera brister i systemet. Genom att möta många individer som alla behövt stöd från flera organisationer under lång tid, kan Resursrådet få syn på återkommande frågor, problem och områden som handlar om bristande samverkan eller luckor i välfärdssystemet. Denna samverkanskompetens tycks inte användas på ett systematiskt sätt idag.

Teammedlemmarna tar upp behovet av att hitta tid för utvecklingsarbete, både för att utveckla arbets sätt i Resursrådet och för att utveckla det strategiska samverkansarbetet. Det finns en önskan om mer tid att reflektera tillsammans kring den kunskap som utvecklas och på så sätt bygga ytterligare kunskap. Systematiskt utvecklingsarbete på både individnivå, organisationsnivå och strategisk nivå.

Diskussion och slutsats

Det här avsnittet sammanfattar lärdomar och slutsatser från utvärderingen, dels genom korta reflektioner kring utvärderingens frågeställningar, dels genom att lyfta upp tankar som väckts under utvärderingens genomförande. Avsnittet avslutas med kortfattade slutsatser och rekommendationer till Resursrådet.

Utvärderingens frågeställningar

Arbetsplanen för denna utvärdering utgick från ett antal utvärderingsfrågor som samordningsförbundet önskade svar på. Frågorna är till sin natur svåra att få enkla och raka svar på. Svaren måste tolkas och bedömas utifrån en mängd olika aspekter. Här nedan summerar jag som utvärderare mina reflektioner utifrån det insamlade materialet och analysen som gjorts.

Nyckelområden	Utvärderingsfrågor	Reflektion
Deltagarnas behov och delaktighet	På vilket sätt kan Resursrådet möta deltagarnas behov?	<i>Till skillnad från andra etablerade arbets sätt kan Resursrådet erbjuda en myndighetsgemensam översyn genom ett etablerat teamarbete där representanterna kan bedöma deltagarens situation utan att behöva försvara en position eller driva en särskild agenda. Deltagarna får en mer neutral bedömning och vägledning ur ett helhetsperspektiv. Detta öppnar upp för nya vägar och innovativa lösningar.</i>
	På vilket sätt arbetar Resursrådet för att ta tillvara kunskap om deltagaren, deltagarens behov och generell kunskap om fungerade arbets sätt?	<i>Resursrådet har upparbetat ett arbets sätt som sätter deltagaren i centrum under mötet. Deltagarens beskrivning av sin situation är utgångspunkt för den bedömning och vägledning som ges av representanterna.</i>
	Bidrar Resursrådets arbets sätt till ett sammanhållet och effektivt stöd?	<i>Då Resursrådets uppdrag begränsas till ett möte för bedömning och vägledning blir ansvaret för det sammanhållna och effektiva stödet remittentens. Syftet med Resursrådets vägledning är ett sammanhållet och effektivt</i>

		<i>stöd, men utfallet hänger på hur remittent och deltagare arbetar vidare efter mötet.</i>
	Är deltagarna delaktiga och får de stöd utifrån sina behov?	<i>De deltagare som intervjuats har alla känt sig delaktiga och väl bemötta i mötet med Resursrådet. Däremot är de själva osäkra på om mötet med lett framåt eller inte.</i>
	Har deltagarna inflytande över det dem tycker är viktigt i processen?	<i>De deltagare som intervjuats har uttryckt sig nöjda över mötet och processen som helhet. De har dock varit oförberedda och förvånade över mötet t.ex. vilka som varit med, och haft svårt att förklara syftet med mötet och vad det lett fram till. Även remittenterna tycks ambivalenta.</i>
Ledning och styrning	Hur fungerar styrningen av teamet? (Tillräckligt stöd och mandat, tillräckligt med tid, prioritera teamarbete)	<i>Teammedlemmarna har olika förutsättningar från sina respektive organisationer, som kan påverka teamarbetet på olika sätt, dels möjligheten att utvecklas som ett team med jämbördiga medlemmar, dels i förhållande till hemorganisationerna t.ex. plan att ta tillvara kunskap och att sprida information. Styrgruppens roll behöver tydliggöras och kommuniceras med Resursrådet. För att Resursrådets samlade kompetens ska utnyttjas på ett bra sätt behövs mer tid för utvecklingsarbete.</i>
	Är uppdrag, roll och förväntningar tydliga?	<i>Teammedlemmarna tycks uppfatta sin roll och uppdraget i Resursrådet som tydligt och klart, men rollen och förväntningarna som representant i förhållande till uppdraget i hemorganisationen kan behöva förtydligas för flera av teammedlemmarna. Styrgruppens roll behöver tydliggöras och kommuniceras.</i>
	Finns förutsättningar för samverkan i teamet? (Tydlighet inom teamet, tid tillsammans, samverkansklimatet)	<i>Trots olika förutsättningar i hemorganisationerna har teamet utvecklat ett gott samarbetsklimat som kan bidra till god samverkan mellan organisationerna. Teamet behöver ökad tid att utvecklas tillsammans, dels att utveckla arbetssätten gentemot individerna, dels att utveckla teamet och hur teamets samlade kompetens kan komma till nytta för organisationernas övergripande samverkan.</i>
	Hur förhåller sig teamet till olika bedömningar utifrån skilda lagar, förordningar och praxis?	<i>Frågan om olika bedömningar har inte kommit upp i vare sig gruppintervjuer eller individuella intervjuer.</i>
Samsyn	På vilket sätt har Resursrådet samsyn? (Hur har samsyn utvecklats, hur definieras samsyn, vad har man samsyn kring, hur ser man på nyckelfaktorerna för fungerande teamsamverkan)	<i>Resursrådet tycks ha samsyn i frågor som handlar om uppdrag och arbetssätt. Man visar stor respekt för varandras kompetens och förutsättningar. Det tycks finnas utrymme att diskutera olika synsätt för att förstå varandras perspektiv och hitta fungerande kompromisser. Alla teammedlemmar beskriver hur de lär sig av varandra och på så sätt får nya perspektiv på de andra organisationerna och på individens situation och behov. I intervjuerna beskrivs hur samsyn skapas genom respekt för varandra och tid att diskutera och reflektera tillsammans.</i>
	Var ligger fokus för Resursrådet? (lösning, hinder eller gränsdragning)	<i>Teamet beskriver tydligt hur de fokuserar på lösningar i mötet med individen, och betonar vikten av att inte diskutera gränsdragningar.</i>
	Vilka attityder har Resursrådet till teamarbetet?	<i>I alla intervjuer förmedlas en positiv attityd till samverkan överlag. Man menar att samverkan, samordning och</i>

	(samverkan, samarbete, möjlighet att lyckas, förutsättningar, förväntningar, förhållningssätt, synsätt)	<i>samarbete är nödvändigt för att lyckas i arbetet med målgruppen. Även om det finns en positiv grundinställning problematiseras samverkan på olika sätt t.ex. förutsättningar för samverkan i respektive organisation, hur samverkan integreras i organisationernas ordinarie verksamheter, olika synsätt och regelverk som krockar osv. Problematikeringen kan ses som en förutsättning för att utveckla och förbättra samverkan.</i>
Förväntningar	Vilka förväntningar har Resursrådet?	<i>Resursrådet förväntar sig ett gemensamt arbete där man tar vara på varandras kompetens och tillsammans bildar en helhet för individen. Man vill erbjuda deltagaren ett positivt möte med fokus på lösningar och vägar framåt.</i>
	Vilka förväntningar har chefer?	<i>Cheferna som intervjuats uttrycker förväntningar om gott bemötande av individerna och att mötet med Resursrådet ska leda framåt.</i>
	Vilka förväntningar har remittenter?	<i>Remittenterna förväntar sig ett möte som hjälper deltagaren framåt. En del remittenter förväntar sig att Resursrådet ska ta över ansvar för individens väg framåt, eller att ansvaret ska lämnas över till en annan organisation. Andra remittenter förväntar sig vägledning och stöd för att själv jobba vidare med deltagarens väg framåt.</i>
	Vilka förväntningar har deltagarna?	<i>Deltagarna som intervjuats har svårt att beskriva förväntningarna på Resursrådet. Det kan bero på att man inte förstått syftet med mötet, att man går med på mötet för att man inte vågar säga nej eller för att man rent generellt har slutat hoppas på att möten ska leda framåt.</i>
Process	Hur fungerar processen? (Före, under och efter mötet)	<i>Remittentens centrala roll för en fungerande process lyfts fram i flera intervjuer. De flesta remittenter tycks ta stort ansvar för att både förbereda individen och följa upp mötet efteråt. Trots det tycks deltagarna vara oförberedda inför mötet med Resursrådet. Behovet av en förbättrad uppföljning på både individ och gruppnivå betonas också i flera intervjuer. Det framkommer tydligt att Resursrådet endast är en anhalt på individens resa mot egen försörjning/arbete och att denna anhalt behöver sättas in i ett större sammanhang. Resursrådets roll kopplat till respektive organisations processer bör också utvecklas och förtydligas.</i>
	Vad sker efter mötet? (leder det vidare, fortsätter rundgång)	<i>Utifrån det material som samlats in för utvärderingen är det svårt att svara på vad som händer för deltagaren efter mötet på längre sikt. Remittenter och deltagare ger flera exempel på direkta resultat från mötet t.ex. en tydlig plan, nya kontakter. Dessa kortsiktiga resultat kan leda framåt och sätta stopp för rundgången på längre sikt, men det är för tidigt att svara på.</i>
Kunskap	Bidrar Resursrådet till tydlighet, förståelse, förtroende och ett lärande för alla inblandade? (Om ett lärande sker)	<i>Teammedlemmarna beskriver på ett tydligt sätt hur de kontinuerligt lär sig av varandra och får ny kunskap som de har användning av i sin ordinarie roll i sin organisation.</i>

Hur bygger de samverkande aktörerna kunskap om varandras verksamheter? (Hur lärandet sker)	<i>Det tycks skilja mellan olika verksamheter på vilket sätt man arbetar systematisk för att ta vara på den kompetens som byggs hos Resursrådet och respektive representanter. Organisationerna behöver utarbeta en tydlig plan för att ta vara på kompetensen på ett bättre sätt samt hitta sätta att använda kunskapen för ett strategiskt arbete för att utveckla samverkan.</i>
Leder teamarbetet till ökad kunskap om regelverk, uppdrag och målsättning? (Effekter av lärandet)	<i>Teammedlemmarna beskriver tydligt hur de kontinuerligt utvecklar kunskap om de andra organisationernas regelverk, uppdrag och mål.</i>

Tabell 2. Bedömning av utvärderingens frågeställningar

Reflektioner

I arbetet med utvärderingen har flera frågor vuxit fram som viktiga och centrala för Resursrådet. Jag som utvärderare betraktar det insamlade materialet och diskussionerna som förts utifrån mitt perspektiv med min förståelse som utgångspunkt. De frågor jag här väljer att ta upp har varit viktiga för utvärderingen och för mig i min process att bearbeta och förstå det material som samlats in och de diskussioner som förts i olika sammanhang.

Samsyn och begreppsanvändning

Något som tidigare forskning visat vara viktigt för fungerande samverkan är samsyn (Germundsson, Hillborg & Danermark, 2011, Ståhl m.fl 2017). Det handlar om samsyn på olika nivåer, dels hur man ska bli "sampratade" kring en enskild individ, dels om hur man ser på behovet av samverkan och hur man möter dessa behov, samt hur man rent praktiskt går tillväga. En grundförutsättning är att man menar samma sak. I intervjuerna har teamet och styrgruppen fått frågor om centrala begrepp. Hur man ser på dessa och på vilket sätt man pratar om dem tillsammans (samverkan, samarbete, samordning). Det tycks som om man inte pratat så mycket specifikt om begreppen och hur man förstår dem, men att dessa begrepp är centrala och användbara i både det dagliga arbetet och i gemensamt arbete. I teamet menar man att man förstår varandra väl och att det inte finns behov av att diskutera exakta definitioner av just dessa begrepp. Även styrgruppen är inne på samma linje men menar att det kanske finns behov av att ändå diskutera begreppen på en strategisk nivå.

Teammedlemmarna funderar på om det kan finnas ett värde att ändå reflektera över begreppen tillsammans, särskilt i ett lärande syfte t.ex. vid avvikelser för att förstå vad det är som fallerar. Styrgruppen betonar betydelsen av att ha en öppen dialog för att man ska förstå varandra bättre. Man är hur som helst överens om att det för deltagarna är viktigast att man pratar med varandra och att man ska vara försiktig med användning av specifika begrepp i samtalet med deltagarna. Det är viktigt att man anpassar språket efter individen.

Teammedlemmarna tycker att man förstår varandra och att det inte alltid är nödvändigt att definiera begrepp tillsammans. Det kan dock finnas begrepp som kan vara värda att diskutera närmare trots att man i gruppen tror sig vara överens om betydelsen. Ett exempel är begreppet "förrehabilitering" som framstår som centralt i diskussionen kring Resursrådets målgrupp. Varken remitterter eller styrgrupp nämner begreppet "förrehabilitering", inte heller deltagarna. Jag tolkar det som ett begrepp som är etablerat på Försäkringskassan och som används av andra i sammanhang när man samverkar med Försäkringskassan. Begreppet tycks vara ett administrativt begrepp för att avgränsa eller definiera en grupp eller ett steg i processen inom Försäkringskassan. Rehabilitering är ett begrepp som kan betraktas på olika sätt inom olika organisationer t.ex. medicinsk rehabilitering inom

vården, social rehabilitering inom socialtjänsten eller en arbetslivsinriktad rehabilitering som alla parter kan vara involverade i. Det här innebär att begreppet rehabilitering kan betyda olika saker inom olika organisationer beroende på vilket uppdrag verksamheten har och vilken lagstiftning som styr. Det här är särskilt intressant när organisationerna och verksamheterna ska samverka med varandra. Menar man samma sak? Hur tolkar man varandras användning av begreppet? Innebär en medicinsk rehabilitering där individen som patient deltar i aktiviteter 15 h/v under 10 veckor att individen sedan automatiskt är redo för en arbetslivsinriktad rehabilitering 15 h/v?

Med tanke på att alla som intervjuats betonat vikten av samsyn och att deltagarna ger flera exempel på hur bristande samsyn skapar svårigheter vill jag som utvärderare lyfta fram betydelsen av en öppen och återkommande dialog kring centrala begrepp. Betydelsen av olika begrepp och hur de används inom en organisation förändras med tiden och påverkas av både policy och olika implementeringsprocesser. Det här innebär att ett centralt begrepp som samverkan, samordning och rehabilitering i praktiken kan fyllas med olika innehåll och med tiden förändras på olika sätt. Att kontinuerligt reflektera tillsammans ökar möjligheten att få syn på hur användningen av begreppet påverkas inom den egna organisationen och vilken betydelse det kan ha för det praktiska arbetet.

Resursrådet - en outnyttjad resurs

Resursrådets möjlighet att möta samverkansutmaningar har varit en viktig fråga i alla intervjuer och i de samtal som förts under utvärderingsperioden. Resursrådet anses ibland inte vara tillräckligt för att komma till rätta med de utmaningar som finns på individnivå. Med utgångspunkt i tidigare kunskap om fungerande samverkan kan man fundera på om Resursrådet har förutsättningar för fungerande samverkan på individnivå. Det finns forskning som visar på vilka faktorer som är avgörande för att samverkan ska fungera och ha effekt t.ex. samsyn, styrning och ledning som ger goda förutsättningar, överenskomna arbetsprocesser och att individen är delaktig och involverad i sin egen process (Auscha 2018, Eriksson m.fl. 2020, Germundsson m.fl. 2011, Ståhl m.fl. 2017, Widmark m.fl. 2016). I ljuset av den kunskap om avgörande faktorer visar intervjuerna om Resursrådet både positiva och negativa tecken. De positiva tecknen att resurser är avsatta, man har tid och överenskomna rutiner, individen är delaktighet och man visar god samsyn i teamet. De negativa består i bortprioritering av samverkan i hemorganisationerna, ineffektivitet i processerna, krånglig administration samt en symbolisk delaktighet för deltagaren i form av frågetecken kring samtycket. Kan man utifrån detta säga något om Resursrådets möjligheter att möta samverkansutmaningar?

Genom arbetet i Resursrådet har teammedlemmarna fått ökad kunskap om varandras organisationer, verksamheter och uppdrag. Genom ett gott samarbetsklimat har de dessutom utvecklat en gemensam kompetens för att hitta vägar inom välfärdssystemet som leder individen vidare i sin väg mot egen försörjning och arbete. Genom samlade erfarenheterna har Resursrådet också utvecklat kunskap och förtrogenhet med välfärdssystemets styrkor och svagheter, och därför också möjlighet att identifiera brister och tänkbara lösningar. Denna samlade kompetens används i mycket liten utsträckning för ett strategiskt utvecklingsarbete i syfte att förbättra samverkan på strukturell nivå.

I en av gruppintervjuerna med remitterter diskuterades Resursrådet utifrån olika samverkansnivåer. Man menar att Resursrådet inte räcker till på individnivå, men att det som görs inte heller kan sägas bidra till den strukturella samverkan. Slutsatsen i diskussionen blev att Resursrådet kan bidra på både individuell och strukturell samverkansnivå om detta görs på ett mer systematiskt sätt. Genom att utveckla tydligare processer där deltagaren görs delaktig och där ineffektiviteten och administrationen förenklas kan Resursrådet som samverkansform på individnivå förbättras. Genom att utveckla den systematiska uppföljningen och att ta fram en plan för att ta vara på kompetensen kan Resursrådet dessutom bidra till den strukturella samverkan på ett bättre sätt.

Resursrådets roll i individens resa

Varje organisation och verksamhet har egna arbetsätt och processer mer eller mindre definierade och beskrivna. Några verksamheter kan ha tydliga processbeskrivningar med väl definierade steg som beskriver hur man arbetar med individen, medan andra verksamheter har mer allmänt hållna rutiner och målorienterade arbetsätt. Hur dessa ser ut beror på verksamhetens uppdrag och hur man organiserat och prioriterat arbetet. De som arbetar i verksamheten har därför ett mer eller mindre tydligt ramverk att hålla sig till. Detta i sin tur påverkar bedömningen om och i så fall när en individen skulle vara hjälpt av ett möte med Resursrådet. För Resursrådet innebär detta att de kan möta individer som aktualiserats i olika skeden i förhållande till remittentens processer och individens egen resa. Ibland kan det vara i ett tidigt skede där remittenten just påbörjat arbetet, ibland som ett sista steg innan remittenten tänkt avsluta sitt arbete med individen. Detta innebär i sin tur att remittentens förhållningssätt och roll kan se olika ut och att Resursrådet måste anpassa sitt arbete utifrån var i processen remittenten och individen befinner sig. Det är därför rimligt att Resursrådets arbetsätt måste vara flexibelt och individ- och situationsanpassat i syfte att vara en resurs för både individen och remittenten. Intervjuerna väcker dock frågor kring Resursrådets arbetsätt och processer i förhållande till organisationernas och verksamheternas processer.

Är processerna tillräckligt tydliga?

Det tycks finnas ett behov av att tydliggöra respektive organisations processer i förhållande till Resursrådet i syfte att synliggöra var i respektive organisations processer Resursrådet kan vara en resurs. Det handlar också om att synliggöra var i individens resa mot egen försörjning/arbete som Resursrådet kan vara en resurs. I någon intervju med teammedlemmar problematiseras traditionella processmodeller som illustrerar tydliga steg för individen. Det är få som går igenom alla steg och sedan nått mål. Ofta får individerna backa eller börja från början enligt dessa modeller. Detta kan förstärka känslan av misslyckande. Istället önskar man processbeskrivningar som tydligt visar att processen sällan är rakt genom fördefinierade steg, utan snarare cirkulär där man får återkomma till samma steg flera gånger. Det är fortfarande en resa framåt för individen.

Kan remittenten alltid ta huvudansvar Resursrådsprocessen?

Vem som initierar kontakt med Resursrådet kan ha betydelse för var i processen individen befinner sig och vilken roll remittenten har i processen. Om individen anvisas till Resursrådet för att remittenten nyligen börjat arbeta med individen och är osäker på vilken väg som är bäst att gå är det mer naturligt att remittenten också tar stort ansvar för uppföljning och det som ska hända efter mötet. Om individen istället anvisas till Resursrådet av en remittent som bedömer att man uttömt alla möjligheter i den egna verksamheten och att individen nu behöver hjälp från en annan organisation så kanske inte remittenten kan ta ansvar för uppföljning och det som ska hända efter mötet? Vem ska då ansvara för uppföljningen?

Hur kan processerna för individens resa mot arbete/egen försörjning göras mer effektiva?

I flera intervjuer har det framkommit exempel på ineffektiva processer som tvingar både individen och professionella till onödiga(?) möten. Ett exempel är kravet på en genomgången GK (Gemensam Kartläggning) inom AF och FK innan en individ anvisas till Resursrådet. Vid intervju med remittent från dessa organisationer ifrågasätts behovet av en GK när handläggaren redan bedömt att individen behöver komma till Resursrådet. Man menar att det då är ett onödigt möte som endast genomförs för att verksamheterna har krav på sig att genomföra ett visst antal GK (man får en pinne i statistiken). Ett annat exempel är att individen måste träffa Resursrådet för att få komma till MIA. Flera remittenter ifrågasätter effektiviteten i detta då det, enligt dem, bidrar till onödiga möten för både dem och individen. Man föreslår istället ett rent administrativt ansökningsförfarande för att effektivisera processen.

Jag som utvärderare kan inte bedöma om dessa exempel bidrar till ineffektivitet eller inte, men de väcker ändå frågan om det skulle kunna göras på ett bättre sätt? Ett sätt som minskar antalet möten för både individer och professionella, och som kan göra resan mot arbete/egen försörjning snabbare och enklare?

Individens delaktighet

De deltagare som intervjuats delar öppenhet med sig av sin historia och av sina erfarenheter. Deras berättelser är fyllda av misslyckanden och känslor av hopplöshet. Trots det finns hos dem alla en vilja att hitta lösningar och att förbättra sin situation. I deras berättelser framkommer dock flera exempel på hur det välfärdssystem som ska hjälpa dem istället skapar hinder och aktivt motarbetar individernas försök att komma framåt. Någon av deltagarna säger i intervjun att det viktigaste i mötet med Resursrådet var att få bekräftelse på att det verksamheterna som gjorde fel inte individen själv. Någon annan beskriver hur syftet med mötet var att Resursrådet lärde känna individen. Få av dem kan beskriva vad mötet med Resursrådet betytt för deras resa mot arbete/egen försörjning.

Dessutom är det få av deltagarna som upplevt sig vara tillräckligt förberedda inför mötet med Resursrådet. Några beskriver hur de visserligen samtyckt till mötet, men att det snarare handlar om att man sällan säger nej till något en handläggare förslår av rädsla att bli fråntagen det man redan har t.ex. försörjningsstöd. Det här väcker frågan om deltagaren verkligen möter Resursrådet av fri vilja och hur detta påverkar deltagarens delaktighet genom hela processen?

Trots detta har alla som intervjuats haft goda erfarenheter av mötet med Resursrådet där man känt sig väl bemött och respekterad. Hur kommer det sig att deltagarna känt sig oförberedda och har svårt att se nyttan av mötet med Resursrådet, men samtidigt är så positiva till själva mötet?

Slutsatser och rekommendationer

- Samsyn lyfts fram i tidigare forskning och i utvärderingens intervjuer som en grundförutsättning för fungerande samverkan. I Resursrådet tycks teammedlemmarna ha gemensam grundsyn och god förståelse för varandra och varandras uppdrag. Det finns dock ett behov av gemensam reflektion kring centrala värden och begrepp för att bibehålla samsynen. Dessutom bör samsyn också råda mellan Resursrådet och styrgruppen.
Rekommendation: *Tid för gemensam reflektion i Resursrådet bör prioriteras, liksom tid tillsammans med Styrgrupp för att utveckla samsynen.*
- Resursrådet är en fungerande struktur för samverkan på individnivå med utvecklingspotential att fungera ännu bättre. Dessutom är Resursrådet en outnyttjad resurs för samverkan på strukturell nivå. **Rekommendation:** *Prioritera tid för utveckling av Resursrådets arbetssätt och en plan för hur Resursrådets kompetens kan tas till vara på strukturell samverkansnivå.*
- Resursrådets roll i deltagarens resa mot egen försörjning eller arbete behöver förtydligas och synliggöras, inte minst för deltagaren själv. **Rekommendation:** *Tydliggör Resursrådets roll i respektive organisations processer t.ex. genom att illustrera flöden och kopplingar. Tydliggör och utveckla stöd för remittentens roll inför, under och efter mötet med Resursrådet.*
- Trots att de flesta är positivt inställda till Resursrådet är det svårt att konkretisera nyttan för individen på ett övergripande sätt I intervjuerna ges flera exempel på direkt nytta i form av bra information, goda råd och nya kontakter. Nyttan på längre sikt är svårare att exemplifiera eftersom Resursrådet endast är en anhalt på individens resa mot arbete/egen försörjning. Det finns behov av att utveckla uppföljningen på längre sikt. **Rekommendation:** *Utveckla sätt att följa upp individer som träffat Resursrådet i syfte att exemplifiera vilken nytta Resursrådet kan ha i individens resa mot arbete/egen försörjning.*

Referenser

- Auschra, C. (2018). Barriers to the Integration of Care in Inter-Organisational Settings: A Literature Review. *International journal of integrated care*, 18(1), 5-5. doi:10.5334/ijic.3068
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. *Public management review*, 22(6), 791-812. doi:10.1080/14719037.2019.1604793
- Germundsson, P., Hillborg, H., Danermark, B. (2011) Interagency collaboration in vocational rehabilitation for persons with mental health problems: the perspective of the service users and the professionals, *Disability & Society*, 26:6, 699-713, DOI: 10.1080/09687599.2011.602862
- Ståhl, C., Andersén, Å., Anderzén, I., Larsson, K. (2017) Process evaluation of an interorganizational cooperation initiative in vocational rehabilitation: the Dirigo project. *BMC Public Health*, 17:431
- Svensson, L., Brulin, G. och Ellström, P-E. (2015) Interactive research and ongoing evaluation as joint learning processes. I Elg, M., Ellström, P-E., Kofsten, M. och Tillmar, M. (red) *Sustainable Development in Organizations: Studies on Innovative Practices*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K., & Bergman, D. (2016). What do we think about them and what do they think about us? Social representations of interprofessional and interorganizational collaboration in the welfare sector. *Journal of interprofessional care*, 30(1), 50-55. doi:10.3109/13561820.2015.1055716