

UTVÄRDERING AV TVÄRPROFESIONELLA TEAM I NORDOST

Runt samma bord

Presenterad av Integratia Konsult

Oktober 2010

Gunnar Svensson

Helena Kästel

Innehåll

Sammanfattning	3
Syfte och metod	3
Slutsatser utifrån resultat och analys	3
Rekommendationer	5
Disposition och Läsanvisning.....	6
Inledning.....	7
Vårt uppdrag.....	7
Syfte och fokus	7
Avgränsningar	8
Genomförandet – metoder och moment	8
Beskrivning – de tvärprofessionella teamen och ramen för samverkan	9
Nationella direktiv.....	9
Regional samverkan	9
Samordningsförbundet	9
Tvärfprofessionella team.....	10
Presentation av resultat.....	12
Bild av teamen i sammanfattande drag	12
Effekter för samverkande myndigheter.....	15
Betydelse av teamen för att möta utmaningar i hemmaorganisationen.....	17
Effekter på deltagarnivå.....	18
Effekter för personal.....	22
Framgångsfaktorer – vad som skapat goda effekter	26
Faktorer som är viktiga för att teamen ska fungera optimalt.....	27
Om teamen inte fanns.....	29
Analys.....	33
Effekter och effektivitet.....	33
Att lägga pussel var och en eller tillsammans?	34
Lärande och implementering	35
Eget uppdrag och gemensamt uppdrag	36
Tilltro men tveksamhet – en paradox?	36
Samlad analys - SWOT	37
Slutsatser och rekommendationer.....	40

Bilagor

1. Metodik
2. Enkät till anställda
3. Upplägg av fokusgrupper
4. Intervjuguide
5. Diskussionsunderlag
6. Källförteckning
7. Informanter

SAMMANFATTNING

Myndigheter i nordöstra Göteborg samverkar i tvärprofessionella team, handläggarteam på Arbetsförmedlingar och samverkansteam på vårdcentraler. Insatserna riktar sig till individer som är i behov av samordnad rehabilitering för att uppnå eller förbättra sig förmåga att förvärvsarbeta. Insatserna finansieras i huvudsak av Samordningsförbundet Göteborg Nordost. För att skapa ett underlag för fortsatt implementering initierade Samordningsförbundet 2010 en extern utvärdering. Uppdraget gick till Integratia konsult och har genomförts av Gunnar Svensson och Helena Kästel.

3

SYFTE OCH METOD

Utvärderingens syfte var att värdera samverkansinsatserna och belysa dem utifrån ett jämförande perspektiv, dvs. i relation till att de inte fanns. Utifrån insamling av erfarenheter och synpunkter från chefer och medarbetare hos de samverkande parterna skapades en helhetsbild av insatsernas bidrag till arbetsinriktad rehabilitering. Tre fokus genomsyrar effektvärderingen; samverkande myndigheter, individerna som får stöd av insatserna samt personalen. Målgruppens röster kommer fram genom handläggande personal.

SLUTSATSER UTIFRÅN RESULTAT OCH ANALYS

Utvärderingens resultat och analys kan sammanfattas i följande slutsatser:

- De tvärprofessionella teamen är en vinst jämfört med alternativa åtgärder i respektive myndighets regi. Att kompetens från flera professioner och myndigheter sitter ner runt samma bord möjliggör en helhetsbild och skapar bra förutsättningar för rehabilitering, både arbetslivsinriktad och medicinsk. Lösningar som utgår från individen i centrum och som är hållbara på lång sikt och därmed minskar myndigheternas kostnader.
- Teamen bidrar till effektiv handläggning och stödjer myndigheterna i komplexa ärenden. Samverkan innebär breddad kompetens, direktkontakt men också ett systemiserat arbetssätt samt framväxten av gemensam målbild samt förhållningssätt kring regelverk. Chefer och medarbetare på samverkande myndigheter upplever att teamen fyller en viktig funktion och bidrar till att myndigheterna kan möta utmaningar för en svår målgrupp.
- Teamen har stor och många gånger avgörande betydelse för de individer som tar del av insatserna. Bilden av de positiva effekterna för individerna är samstämmig. Chefer och medarbetare, både inom och utanför teamen, är överens om att teamen bidrar med trygghet, ökad förståelse för den egna situationen samt långsiktiga lösningar. Mycket i utvärderingen tyder också på att insatserna innebär en stor förändring i livssituationen för berörda individer, vilket också skapar ringar på vattnet för t ex familj och barn. Effekterna för deltagarna av teamens arbete bedöms som svåra att nå på annat sätt. De ärenden som handläggs inom teamen är överlag komplexa, varmed helhetssyn och kompetens från olika myndigheter i samverkan behövs för att hitta rätt och skapa en hållbar grund.
- De tvärprofessionella teamen är personbundna, vilket både är en styrka och en risk. En styrka då teamen idag överlag ses som välfungerande tack vare personalen och deras

förmåga att samverka genom att kombinera kompetens och erfarenheter. En svaghet då personbundenheten riskerar att göra teamen sårbara. Låg omsättning på personal inom teamen bör ses som en fördel. Det tar tid att skapa en fungerande samverkan som genererar goda resultat. Samtidigt är det viktigt att skapa goda system för lärande och kompetensöverföring till ordinarie verksamhet.

- Lärande och implementering i ordinarie verksamhet förekommer men kan stärkas. Idag sker det främst på personbasis. Det finns potential att systematisera och stärka överföringen till ordinarie verksamheten ytterligare. Se rekommendationer för möjliga vägar.
- Det finns en stor tillit till samverkansmodellen samtidigt som det föreligger en tveksamhet kring prioriteringar i framtida implementering. Samtliga myndigheter tror på samverkansformen i de tvärprofessionella teamen. Alla tillskriver teamen ett värde, många ett stort sådant. Samtidigt är flera av cheferna tveksamma till hur mycket de själva är beredda att bidra med om finansiering från Samordningsförbundet inte fanns.
- Flera av de samverkande parterna menar att de saknar en överblick över teamens effekter. Mycket i utvärderingen tyder på att flera av de samverkande parterna inte är helt på det klara med på vilket sätt och i vilken utsträckning som de tvärprofessionella teamen bidrar för dem att genomföra sitt uppdrag. Uppföljning finns men det saknas överblick över effekterna och ekonomisk analys kopplat till effekterna för myndigheterna själva. Utvärderingen visar att effekterna av teamen är mångfasetterade. De är både kvantitativa och kvalitativa till sin karaktär, sker på olika nivåer samt på kort och lång sikt. Mångfalden gör det svårt att mäta. Med något undantag värderar samtliga av utvärderingens informanter de tvärprofessionella teamen högt i jämförelse med alternativa insatser för målgruppen.
- Teamen upplevs som olika värdefulla för de olika myndigheterna. Att samverkansteamerna på vårdcentralerna och handläggarteamerna på Arbetsförmedlingarna arbetar med olika målgrupper innebär att de samverkande myndigheterna både tillför olika saker till de tvärprofessionella teamen och får ut olika saker av dem. I realiteten innebär det också att de olika formerna tenderar att upplevas som olika värdefulla för olika myndigheter. Något som ibland skapar frustration. Då det största värdet skapas i det gemensamma, dvs. genom samlad kompetens, så behövs var och en av myndigheterna. Om någon faller bort förloras helheten. Mycket i utvärderingen tyder på att samverkan skulle vinna på att roller och gemensam målbild skulle tydliggöras. Detta för att skapa gemensamt lugn och målmedvetenhet.
- Samverkan är förtroendeskapande mellan myndigheterna och troligen även visavi allmänheten. Tack vare samverkan har förståelse och kunskap ökat mellan myndigheterna, både på chefs- och medarbetarnivå. Relationerna präglas idag mindre av revirtänkande och mer av gemensamt synsätt. Utvecklingen verkar positivt för de individer som får stöd från dem samt har potential att påverka allmänhetens syn på de respektive myndigheterna. Utvärderingen inbegriper ingen deltagarstudie. Utifrån resultaten ligger det dock nära till hands att anta att samverkan mellan myndigheter gynnar allmänhetens förtroende för samverkande myndigheter.

- Samverkan i tvärprofessionella team har verkat enande för myndigheterna. Det finns som sagt en positiv utveckling från revir till gemensamt synsätt. Det finns dock en väg kvar för att nå samverkans fulla potential. Den gemensamma visionen hos samverkande parter finns där men behöver stärkas för att motivera samverkansformen och genomsyra implementeringen. Var och en av parterna behöver också förtydliga sin egen roll och värde i samverkan, sin självbild.
- Samordningsförbundet fyller en viktig funktion som kitt i samverkan, både i egenskap av samordnare och av finansiell part. Utan Samordningsförbundet finns en risk att samverkan försvagas eller prioriteras bort. Det är betydelsefullt att cheferna blir starkare bärare av samverkan.

REKOMMENDATIONER

Rekommendationer: Lärande och implementering i ordinarie verksamhet

För att minska teamens sårbarhet som följer av att de är personbundna, kan med fördel teamen öppnas upp för auskultation. Övrig personals "besök" i teamens vardag kan vara ett bra sätt att skapa förståelse och dela kunskap. Det skulle kunna vara ett sätt att säkerställa fler bärare av teamen. Ökad kännedom skulle med stor sannolikhet också bära med sig det goda att "rätt" individer remitteras in i teamen. Auskultation skulle kunna vara ett gott sätt att bidra till lärande och implementering av lärdomar.

Cheferna bör säkerställa och ge teamen utrymme att systematisera sin ärendehantering för att göra det möjligt för andra att ta vid. Därigenom kan sårbarheten minska.

Cheferna bör bli än tydligare bärare av teamen genom ökad närvaro samt ökat synliggörande av teamens arbete.

Samverkande parter bör överväga att hitta system för hur lärdomar från teamen kan överföras till ordinarie verksamhet på ett bra sätt, t ex genom att koppla tydligare till metodutveckling.

Rekommendationer: Stärka samverkan och nyttja dess potential till fullo

Myndigheterna bör var för sig men också gemensamt diskutera värdet av och bidraget till den gemensamma samverkan. Vi ser det som ett sätt att stärka samverkan och nyttja potentialen till fullo. Den gemensamma visionen och målbilden behöver bli tydligare. Här hoppas vi att utvärderingen kan bli användbar för att se till en samlad bild av insatserna. Vi tror också att cheferna har en viktig roll för att tydliggöra vision och tilltro till de tvärprofessionella teamen både för dessa och för sina respektive organisationer.

DISPOSITION OCH LÄSANVISNING

Rapporten är disponerad i fyra delar: (1) Beskrivning av de tvärprofessionella teamen och ramen för samverkan, (2) Resultatredovisning utifrån vad som samlats in i enkäter, fokusgrupper och intervjuer, (3) Analys där vi som utvärderare lyfter blicken och analyserar utvärderingens samlade resultat samt (4) Presentation av slutsatser och rekommendationer

I bilaga finns frågor som kan användas som diskussionsunderlag inför beslut om framtida implementering, dels för ledningsgruppen, dels för respektive myndighet att användas av chefer och medarbetare.

Vår förhoppning är att rapporten ska bli ett användbart arbetsmaterial för samtliga berörda myndigheter och deras personal för vidare implementering av samverkansinsatser för målgruppen.

INLEDNING

Myndigheter i stadsdelarna Gunnared, Lärjedalen, Bergsjön och Kortedala i nordöstra Göteborg samverkar i tvärprofessionella team. Det främsta syftet är att individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser skall uppnå eller förbättra sin förmåga att förvärvsarbeta. De samverkande myndigheterna är Göteborgs Stad genom stadsdelarna, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Västra Götalandsregionen genom primärvården. Insatserna finansieras av Samordningsförbundet Göteborg Nordost.

7

Gunnar Svensson från Integratia Konsult har i samarbete med Helena Kästel från Inblickut AB genomfört en utvärdering av de samverkande insatserna. Arbetet genomfördes under augusti till oktober 2010. I den här rapporten presenteras utvärderingens resultat och analys samt slutsatser och rekommendationer. Utvärderingen beställdes av Samordningsförbundet Göteborg Nordost.

VÅRT UPPDRAG

SYFTE OCH FOKUS

Syftet har varit att värdera samverkansinsatser som studeras i denna studie och belysa dem utifrån ett jämförande perspektiv, dvs. hur situationen för målgruppen i samverkan skulle se ut om de tvärprofessionella teamen inte fanns. Värderingen görs genom att skapa en helhetsbild över hur samverkansinsatserna i de tvärprofessionella teamen bidrar till en effektiv arbetsinriktad rehabilitering.

Utvärderingen kommer att ligga till grund för Samordningsförbundets beslut kring vidare implementering och finansiering av insatserna.

Tre fokus har varit centrala i utvärderingen

- De tvärprofessionella teamen i relation till respektive myndighet
Teamen och dess funktion i relation till respektive hemmaorganisation har studerats ur flera perspektiv. Till dem hör:
 - Teamens bidrag till att möta hemmaorganisationens utmaningar dvs. på vilket sätt de relaterar till respektive myndighets uppdrag.
 - Hur erfarenheter och lärdomar från teamens arbete tillvaratas och integreras i myndighetens ordinarie verksamhet
 - Mervärde av teamen i genomförande och resultat av ordinarie verksamheten
- Individen i centrum
Ett naturligt fokus har varit på målgruppen som remitteras till och får stöd av de tvärprofessionella teamen.
- Samverkan inom teamen
Teamen – handläggarteamen på Arbetsförmedlingarna och samverkansteamerna på vårdcentralerna – har studerats utifrån hur de är organiserade, hur de fungerar i praktiken, vilka faktorer som skapar framgång i arbetet samt vad som kan och bör utvecklas. Utvärderingen har också fångat hur teamen upplevs, dels av personalen som ingår i dem och dels av chefer och övrig personal.

AVGRÄNSNINGAR

Utvärderingen omfattar inte en deltagarorienterad undersökning. I praktiken innebär det att målgruppen för de tvärprofessionella teamens insatser inte har intervjuats eller på annat sätt bjudits in till att bidra med sina erfarenheter, synpunkter och idéer. Det innebär självklart en begränsning i utvärderingen. Röster från de individer som tar del av teamens insatser har istället fått berättas av handläggare och annan personal i teamen.

Syftet med utvärderingen har heller inte varit att värdera arbetet och jämföra kvalitén hos de enskilda teamen.

En annan avgränsning för uppdraget är att det inte har omfattat en ekonomisk analys av insatsernas värde och effekter för de samverkande myndigheterna.

GENOMFÖRANDET – METODER OCH MOMENT

Lärande och nyfikenhet har varit vägledande principer i utvärderingsarbetet. I praktiken har det inneburit att lyssna, fånga och sammanföra centrala perspektiv på ett sätt som gör det möjligt för Samordningsförbundet Göteborg Nordost och samverkande parter att använda utvärderingen som underlag i framtida beslut och verksamhet. Utvärderingen har genomförts genom följande moment:

- Enkät till personal som ingår i teamen samt dem som inte gör det
- Fokusgrupper med personal som ingår i teamen och dem som inte gör det
- Intervjuer med chefer på samverkande myndigheter

För utförligare beskrivning av metodiken se bilaga 1.

En nära dialog med uppdragsgivaren, Samordningsförbundet Göteborg Nordost, har varit en förutsättning för genomförandet av utvärderingen. Dels för förståelse av utvärderingens kontext och funktion och dels för att säkerställa att utvärderingen svarar på rätt frågor. Regelbundna möten har hållits tillsammans med förbundets chef samt biträdande chef. De har även lagt en fin grund till utvärderingen genom att informera berörda parter om utvärderingen samt uppmuntrat till deltagande samt med kontaktuppgifter.

BESKRIVNING – DE TVÄRPROFESSIONELLA TEAMEN OCH RAMEN FÖR SAMVERKAN

I det här kapitlet beskriver vi själva utvärderingsobjektet – de tvärprofessionella teamen – dess syfte, målgrupp, organisering och volym.

Vi inleder med att redogöra för ramen för teamsamverkan; nationella direktiv för myndighetssamverkan inom rehabiliteringsinsatser, regionala målsättningar i Västra Götaland samt Samordningsförbundets uppdrag.

9

NATIONELLA DIREKTIV

Som övergripande förutsättningar finns riksdagsbeslut om riktlinjer för samverkan enligt regeringsproposition 1996/97:63, Samverkan, socialförsäkringens ersättningsnivåer och administration. Målet bör enligt propositionen vara att utsatta grupper som saknar fast förankring på arbetsmarknaden, i så stor utsträckning som möjligt befinner sig i aktiva åtgärder, i syfte att få arbete. Från 1 jan 2003 har möjligheterna till samverkan inom rehabiliteringsområdet utökats i enlighet med prop 2002/03:2, Vissa socialförsäkringsfrågor m m. Syftet är att minska ohälsan och sjukskrivningskostnaderna. Från 1 jan 2004 kan samverkan mellan försäkringskassa, länsarbetsnämnd, kommun och landsting också ske med stöd av lagen 2003:1210 om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser.

REGIONAL SAMVERKAN

Målet för samverkansinsatser i Västra Götaland är att uppnå en effektivare användning av tillgängliga resurser, bättre kvalitet i insatserna och ett bättre bemötande för personer som behöver stöd från flera samhällsorgan. Samverkan ska utgå från den enskilde och ge denne möjlighet att behålla eller återfå hälsa och i så stor omfattning som möjligt försörja sig genom eget arbete, samt i övrigt utveckla förutsättningarna för den enskilde att leva ett självständigt liv¹.

SAMORDNINGSFÖRBUNDET

Samordningsförbundet Göteborg Nordost bildades januari 2005. Nordost omfattar stadsdelarna Gunnared, Lärjedalen, Bergsjön och Kortedala. Förbundets ändamål är att inom dessa stadsdelar svara för en finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet mellan försäkringskassa, arbetsförmedling, region och kommun. Insatserna inom den finansiella samordningen skall avse individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser och skall syfta till att dessa uppnår eller förbättrar sin förmåga att utföra förvärsarbete. I Göteborgs övriga delar finns tre samordningsförbund med motsvarande ändamål, Göteborg Centrum, Väster och Hisingen.

I den aktuella finansieringen av både samverkansteam och handläggarteamen svarar Samordningsförbundet för merparten av insatserna.

¹ Samverkan i Västra Götaland. Gemensamt maldokument för Arbetsmiljöverket, Försäkringskassan, Kommunerna, Länsarbetsnämnden och Västra Götalandsregionen. Maj 2007.

TVÄRPROFESSIONELLA TEAM

TEAMEN – SYFTE OCH VILKA DE ÄR

I Nordost finns sju tvärprofessionella team. Fyra av dessa är s k samverkansteam och är knutna till vårdcentralerna i Angered, Lärjedalen, Lövgärdet och Gamlestadstorget. Två är s k handläggarteam och knutna till Arbetsförmedlingen Angered och Arbetsförmedlingen Gamlestaden. Dessutom finns ett handläggarteam för Unga vuxna, vilket dock inte är föremål för denna utvärdering.

10

Syftet med de tvärprofessionella teamen är att kunna möta behov hos individer med problematik som går över myndighetsgränser och som varje huvudman var för sig har svårt att finna lösningar för. Genom att ha resurserna hos huvudmännen samlade för individen i ett sammanhang förväntas individen få en effektivare väg till arbete. I de fall individen inte når arbete förväntas de samlade resurserna på ett tydligt sätt kunna lyfta upp de möjliga alternativ som finns för individen och därigenom minska rundgång mellan myndigheter.

För handläggarteamen är målet att "den sökande ska få stöd för att nå arbete eller studier. De deltagare som inte inom 18 månader nått arbete eller studier är målet att stödja till annan adekvat insats i rehabiliteringskedjan."

För samverkansteamerna är målet att "utveckla bemötandet av patienterna, minska rundgången för dem och finna former för förbättrade rehabprocesser."²

MÅLGRUPPEN FÖR INSATSERNA

Samverkansteamerna finns för individer som har en komplicerad situation och behöver mer än vård för att komma vidare. Målgruppen är patienter vid vårdcentralerna i behov av samverkan för att öka sin arbetsförmåga. Även om uppdraget för samtliga team är arbetslivsinriktad rehabilitering handlar det i samverkansteamerna om individer som står längre från arbetsmarknaden och för vilka det kan behövas samlade utredningsinsatser för att individen ska komma vidare och komma i "rätt försörjning".

Handläggarteamerna avser att stötta människor som stått utanför arbetsmarknaden under lång tid på grund av en ofta omfattande problematik, men där möjligheterna att nå in på arbetsmarknaden bedöms större än för målgruppen i samverkansteamerna, Målgruppen är personer över 25 år som är långtidsinskrivna, långtidsberoende eller långtidssjukskrivna och som riskerar långvarig arbetslöshet samt personer inom jobb- och utvecklingsgarantin som är i behov av samverkan.

STRUKTUR OCH ORGANISERING

Både samverkansteamerna och handläggarteamerna består av olika professioner från respektive myndighet. Samverkansteamerna har en mer omfattande vård- och behandlingsexpertis inkopplad, till exempel läkare, sjuksköterska, kurator, sjukgymnast och arbetsterapeut. Handläggarteamerna har en arbetsförmedlare som samordnare och har även en rekryteringsansvarig, med uppgift att kontakta arbetsgivare, rekrytera praktikplatser och knyta arbetsmarknadsåtgärder till teamen. I båda typerna

² Uppföljning av verksamheter och projekt 2009, Samordningsförbundet Göteborg Nordost. Bilaga till Årsrapport 2009.

av team finns dessutom socialsekreterare samt handläggare från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Teamen har även tillgång till externa tjänster, t ex arbetsförmågebedömningar och arbetsträningsplatser. Flertalet medarbetare har sin tjänst knuten till ett team, men några av dem arbetar i två eller flera team. För det stora flertalet gäller att man har en del av sin tjänst i ordinarie verksamhet i sin hemmaorganisation.

VOLYM OCH GENOMSTRÖMNING

Volymen för de olika teamen varierar. Nedanstående tabell visar hur många deltagare respektive team hade inskrivna under 2009.

Tabell 1. Deltagare per team

Team	Antal deltagare 2009
Handläggarteam AF Gamlestaden	78
Handläggarteam AF Angered	72
Samverkansteam Vårdcentralen Angered	139
Samverkansteam Vårdcentralen Lärjedalen	207
Samverkansteam Vårdcentralen Lövgärdet	62
Samverkansteam Vårdcentralen Gamlestadstorget	156

Källa: Samordningsförbundet Göteborg Nordost

Den tid en individ är inne i teamet varierar stort, både mellan teamen och på individnivå. I handläggarteamen är ungefär en fjärdedel av deltagarna inskrivna tretton månader eller längre. För samverkansteamet varierar det stort. Lärjedalen har exempelvis 35 % av deltagarna inskrivna 13 månader eller mer, medan Lövgärdet inte hade någon deltagare inskriven mer än tolv månader. Genomsnittstiden är för handläggarteamet knappt ett år, för samverkansteamet något kortare. Det finns ingen kösupplagd statistik att tillgå på vilka som remitteras till teamen, men en uppfattning är att samverkansteamet har en majoritet kvinnliga deltagare, medan handläggarteamet har något fler manliga deltagare. I nuläget är det flera månaders kötid till handläggarteamet, däremot ingen kötid alls eller mycket kort till samverkansteamet.

SYSSELSÄTTNING OCH FÖRSÖRJNING EFTER AVSLUT

Det finns också uppföljningsstatistik på sysselsättning vid start och efter avslut för deltagare. Så gott som alla deltagare var arbetslösa vid start. Från samverkansteamet i synnerhet, men även från handläggarteamet går många till fortsatt rehabilitering. Till arbete eller utbildning går mellan 24-31 % av deltagarna vid handläggarteamet, mellan 8-26 % av deltagarna vid respektive samverkansteam.

Så gott som samtliga deltagare var i offentlig försörjning vid start. I statistiken på avslutade deltagare 2009 var andelen i offentlig försörjning för deltagare i handläggarteamet 77 %. Motsvarande siffra för deltagare i samverkansteamet är 86 %.

PRESENTATION AV RESULTAT

Här presenterar vi resultat som kommit fram under utvärderingen. Vi gör det utifrån de tre perspektiven: samverkande myndigheter, målgruppen och personal .

Vi inleder med en sammanfattande bild av teamen utifrån vad som kommit fram i enkäter, fokusgrupper och intervjuer.

12

BILD AV TEAMEN I SAMMANFATTANDE DRAG

Vilken bild ges då av teamen av dem som arbetar i dem, av andra handläggare i de olika myndigheter som ingår och vad säger cheferna i respektive myndighet?

TEAMEN – DESS FUNKTION OCH ROLL

Den bild som växer fram är mångfacetterad, men överlag finns en stor tilltro till teamen och en uppfattning att de fyller ett stort behov för den enskilde individen men också för de inblandade myndigheterna. På individnivå handlar fördelarna om att insatser samlas runt individen, vilket ger en överblick och trygghet, som man inte tidigare upplevt sig ha. Också för de berörda myndigheterna handlar de positiva effekterna av teamen om trygghet – tillgången till samlad kompetens som man inte har inom sin egen organisation. Teamen tar över där respektive myndighet upplever att man inte kommer längre, där man inte har tillgång till egna resurser/kompetenser och där det ofta handlar om att förstå den komplexa problembild som en individ har och sätta in rätt åtgärder för att individen ska komma vidare. Mycket handlar om att rama in och ge struktur, för att därigenom bryta individens rundgång i systemet som många bevitnat från olika perspektiv.

Alternativet till teamen skulle innebära en större belastning på de enskilda handläggarna att hitta lösningar för individen – att ta och hålla kontakter med expertis som läkare, psykolog och sjukgymnast, att hitta vägar för arbetsmarknadsåtgärder av olika slag för den grupp individer som både är svårast att få grepp om, svårast att motivera och svårast att hitta en väg mot arbetslivsriktad rehabilitering för. Teamen handlar om att samverka för att tillsammans hitta rätt försörjningsvägar. Någon informant talar om att teamen för den enskilde handläggaren är ångestavlastande.

FRAMGÅNGSFAKTORER

Vad är det som skapar framgång? Teamens förmåga och vilja till samverkan lyfts fram som svar på frågan både i enkät, fokusgrupper och intervjuer. Bilden av hur det fungerar i verkligheten är delvis differentierad. Vikten av att medarbetarna i teamet är kända och etablerade i sina hemmaorganisationer understryks. Vidare betonas kontinuitet av flera informanter, samtidigt som man varnar för att teamen blir sig själva nog, lever sitt eget liv och att medarbetarna tappar förankringen i sina hemmaorganisationer. Rätt medarbetare, rätt ledning och förankring i hemmaorganisationen nämner en informant som nyckelfaktorer för teamens förmåga att nå framgång och resultat.

NYTTAN AV TEAMEN I RELATION TILL ALTERNATIVA ÅTGÄRDER

Vilken nytta teamen gör i förhållande till insatser som annars hade stått till buds, beror till stor del på vem som svarar, vilken myndighet personen representerar, men framför allt vilken bild av teamen som han/hon har och förmedlar. Och den är inte lika entydig. Socialtjänstchefernas bild av de olika teamen varierar. En informant är till exempel tveksam till mervärdet av samverkansteamet, däremot positiv till handläggarteamet, sett utifrån vilken funktion de fyller för klienten i förhållande till alternativa åtgärder. En annan av cheferna på Socialtjänsten har intryck av att det finns en variation i hur välfungerande de olika samverkansteamerna är. Arbetsförmedlingscheferna är samstämmiga om att de ser färre beröringspunkter med samverkansteamerna, som de anser inte alltid handlar om arbetslivsriktad rehabilitering, utan främst om medicinsk. Och då anser man att det inte längre samma målgrupp som insatserna berör som dem Arbetsförmedlingen har. Sammantaget tillskriver cheferna från de olika myndigheterna olika värde och nytta med de olika teamen beroende på vilka målgrupperna är.

Fokusgrupperna har förtydligat individens väg med tillgång till teamen och hur den skulle kunna se ut utan team. Trygghet för individen och trygghet för personal och myndigheter nämns som en bärande röd tråd som framgångsfaktorer. Genom att i teamen samla resurserna kring individen kan frågetecken och oklarheter rätas ut. För de inblandade myndigheterna är det en fördel att få den samlade bilden, för att kunna sätta in rätt resurser. I en fokusgrupp talar man om framgångsfaktorerna som en kedja – synliggörande av behoven och behovsinventering, planering och matchning av insatser, stärka och underhålla motivationen och att följa upp. Återkommande är bilden av en sammanhållen helhet.

ATT JOBBA I TEAMEN

Att ingå i något av de tvärprofessionella teamen innebär att jobba på ett sätt som skiljer sig från arbetet i hemmaorganisationen. Det vittnar både medarbetare och chefer om. Att förena olika kompetenser och samverka kring gemensamma ärenden är unikt. Att arbeta i team beskrivs som att arbeta lösningorienterat och under friare ramar. Att ingå i ett team innebär att vara med och skapa en dynamisk samverkan där ljuset riktas mot individen utifrån ett helhetsperspektiv.

Det arbete som teamen gör ses som meningsfullt och uppskattat. Personalen som ingår ges möjlighet att nyttja sin egen och andras kompetens. Teamen anses också ha stort mandat och kan komma med idéer och förslag.

Överlag har det sedan teamens start varit låg omsättning på personal inom dem. Många av dem som ingår idag har varit med som bärare och utvecklare av teamen sedan de startade. Vi märker också i enkäten att en del som arbetar inom teamen har betydligt längre yrkeserfarenhet än respondenterna i gruppen som inte jobbar i team. Vad krävs då av dem som jobbar i teamen? Utifrån bilden som framträder så är det viktigt att de som jobbar i teamen är:

- Personer som ser möjligheter istället för hinder
- Självgående och handlingskraftiga. Inte bara förvaltare utan även utvecklare.
- Ödmjuka och har gott omdöme
- Genuint intresse och engagemang att jobba med samverkan
- Lyhörda, flexibla, öppna - "Fyrkantighet och byråkratiskt tankesätt är en mardröm"

- Personer som kan bidra med kunskap och erfarenhet och vara goda representanter för sin myndighet
- Personer som kan och vill kombinera olika uppdrag i sin tjänst
- Helhetstänkare

Vad ses då som viktiga förutsättningar som behöver finnas för personalen som ingår i teamen?

UTVECKLINGSMÖJLIGHETER FÖR TEAMEN – IDÉER OCH FÖRSLAG FRÅN INFORMANTER

14

Både i enkät, fokusgrupper och intervjuer ställdes frågan om vilka utvecklingsmöjligheter som finns för teamen. I enkäten gavs tillfälle till frisvar på frågan och det stora flertalet har utnyttjat tillfället. Här är ett antal av de förslag som respondenterna i enkäten har gett:

Förslag från respondenter i enkäten och från fokusgrupper:

- Större delaktighet av chef i ordinarie organisation
- Avstämning mellan ledning och team om att tillvarata erfarenhet och synen på utveckling innan nya projekt startas
- En gemensam helhetssyn på och definition av vad arbetsförmåga innebär rent medicinskt – samverkan försvåras av att det finns flera olika definitioner; en gemensam manual och grund
- Se över och förbättra rutiner för utbyte av information
- Bättre implementering i hemmaorganisationen, utveckla samarbetet att gälla fler handläggare och även andra enheter inom hemmaorganisationen, framförallt inomSDF
- Utveckla en helhetssyn, en manual, en gemensam grund
- Tydliga och lätta vägar in, inte för många men tydliga kriterier för att remitteras till teamen
- Flexibilitet – vilja mellan myndigheter att samarbeta
- Inte för många kriterier att uppfylla för att komma in

Förslag från intervjuade chefer:

-

Också cheferna gav i intervjuer en mängd uppslag på vad som kan utvecklas inom teamen, bl a följande områden:

- Den stora utmaningen är hur vi hanterar vårdvalet
- Finna struktur för erfarenhetsutbyte mellan ledning och handläggare i nya forum
- samla framgångsfaktorer och fokusera på hur det kan implementeras i ordinarie verksamhet
- Mer av helhet; vi måste ändra vår inre struktur så att vi vill samarbeta över professionsgränser
- Bättre uppföljning av hur det går för individerna
- Jobba mer långsiktigt och mer strukturerat kring långsiktiga mål
- brukarperspektivet och barnperspektivet behöver vi få med ännu mer

EFFEKTER FÖR SAMVERKANDE MYNDIGHETER

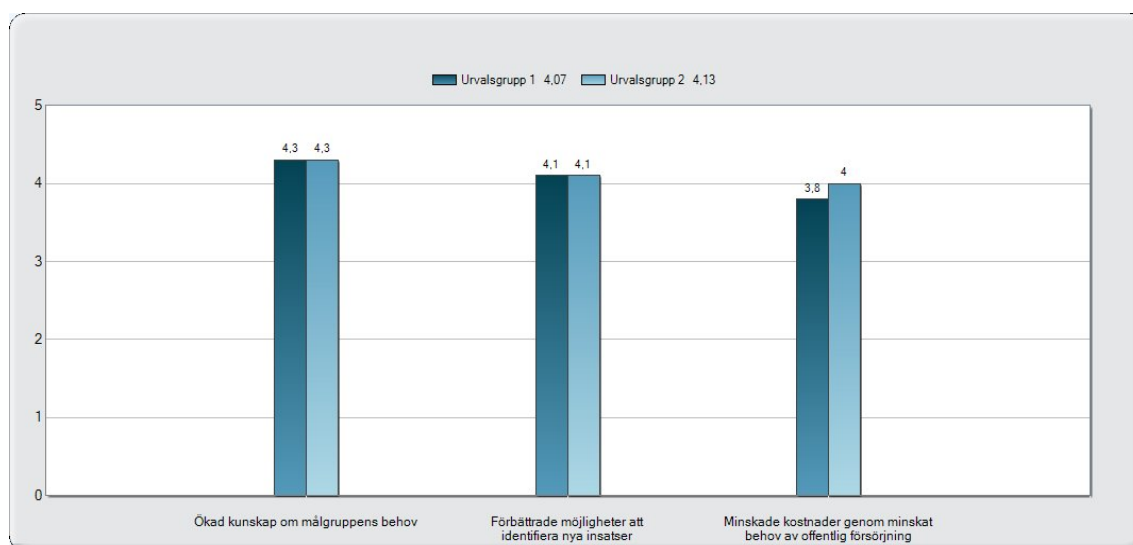
Låt oss titta närmare på vilka effekter som de tvärprofessionella teamen upplevs ha för de samverkande myndigheterna. Effekterna anses vara flerfaldiga. Det visar utvärderingens material. Utifrån enkäten kan vi konstatera att personal både inom teamen och utanför instämmer i hög grad i att teamen med effekter såsom:

- Ökad kunskap om målgruppens behov
- Förbättrade möjligheter att identifiera nya insatser
- Minskade kostnader genom minskat behov av offentlig försörjning
- Ökat förtroende mellan myndigheterna

15

I bilden nedan kan vi utläsa en stor samstämmighet angående de tre förstnämnda effekterna som vi följt upp i enkät.

Diagram: Personalens bedömning av tvärprofessionella teams bidrag till positiva effekter för myndigheterna



Urvalsgrupp 1 = de som arbetar i team, Urvalsgrupp 2 = de som inte arbetar i team

ÖKAD KUNSKAP OM MÅLGRUPPENS BEHOV

Mycket pekar på att ökad kunskap om målgruppen i förhållande till respektive myndighets kunskap i ordinarie ärenden, både på individnivå och på gruppnivå, är en av de stora vinsterna med samverkan. Ökad kunskap om målgruppen skapar goda förutsättningar för bemötande och verksamhetsutveckling. Enkätsvaren visar på medelvärden på 4,3 av 5 när det gäller myndigheternas ökade kunskap om målgruppens behov. I intervjuer och fokusgrupper betonar många av respondenterna just att helhetsbilden av en individs situation leder till att ärenden kan lösas på ett effektivt och tillfredställande sätt. Det framkommer också att lärdomar och erfarenheter från specifika ärenden inom teamen skapar en ökad förståelse om målgruppens behov som är väsentlig som input även i andra ärenden.

I det samlade materialet från intervjuer framkommer att myndigheterna allt mer känner ett ökat gemensamt ansvar för målgruppen. Brukarperspektivet är närvarande. Genom samverkan upplever

några av cheferna att de kan agera mer proaktivt för att säkerställa att individerna "hamnar rätt". Personer skickas inte i lika stor utsträckning mellan myndigheter, vilket gynnar både verksamheterna och individerna.

FÖRBÄTTRADE MÖJLIGHETER ATT IDENTIFIERA NYA INSATSER

Samverkan i tvärprofessionella team skapar också ökade möjligheter att identifiera nya insatser. Det instämmer både personal inom och utanför teamen i. Enkätsvaren visar på ett medelvärde 4,1 av 5 för båda grupperna. Intervjuade chefer vittnar om att interna diskussioner ökar kunskapen om hur verkligheten ser ut, vilket också leder till möjligheter att påverka den egna verksamheten. Utbyte och överföring av kunskap och erfarenheter till ordinarieverksamhet sker idag mycket genom informella samtal men i några fall har det formaliserat och bidragit konkret in i verksamheten t ex genom metodutveckling.

16

MINSKADE KOSTNADER GENOM MINSKAT BEHOV AV OFFENTLIG FÖRSÖRJNING

Enkätsvaren visar att personalen bedömer att de tvärprofessionella teamen bidrar med positiva effekter i form av minskade kostnader genom minskat behov av offentlig försörjning. Bilden är samstämmig hos personalen som ingår i team och dem som inte gör det, medelvärde 3,8 respektive 4 av 5. Samtal i fokusgrupperna lyfter också fram positiva effekter i form av att man lyckas hitta lösningar för individer som varit i systemen i många år. Lösningar där individer tack vare samlade insatser blir självförsörjande. Även cheferna pekar på goda resultat av teamens verksamhet. Många av de ärenden som teamen jobbar med är svåra. Teamens arbetssätt gör dessutom många gånger att de lösningar man når är långsiktigare än de skulle ha varit utan teamen. Detta då en mer grundlig bild ligger till grund för lösningar och beslut. Teamen underlättar att man kommer till avslut med individer. Teamen kan bidra till att räta ut frågetecken, vilket kan innebära att ett ärende avskrivs.

Flera chefer anser att teamen påverkar både de kvalitativa och kvantitativa resultaten. Att det är verksamhetsmässigt lönsamt då många individer t ex får rätt försörjning.

Samtliga vi intervjuat har dock svårt att bedöma hur stor effekten i form av minskade kostnader är. Det finns idag inga pay-off studier för de här tvärprofessionella teamen.

ÖKAT FÖRTROENDE MELLAN MYNDIGHETERNA

Ytterligare en effekt med samverkan inom de tvärprofessionella teamen som framkommit under utvärderingen är att samverkan bygger ökat förtroende mellan myndigheterna. Det sker dels i teamen och dels i chefsutbytet.

"Det är en förtroendefråga – vi behöver förtroende – stadigt nedåtgående kurva – tror att det finns forum där vi träffar andra myndigheter. Flexibel och lösningsinriktad sida som vi kan visa upp – en annan bild av Försäkringskassan."

Enhetschef, Försäkringskassan

Flera chefer vittnar om att man går från revir till samverkan, från olika tolkningar till ett gemensamt synsätt. Flera av dem talar också om att samverkan innebär ett möte av organisationskulturer, ett möte som är mindre konfliktfyllt idag än när samverkan inleddes.

”Det fanns olika organisationskulturer. Det var inte alltid lätt för handläggarna att brottas med det. Svårt för kulturer att mötas. Det har funnits olika tolkningar, olika bedömningar kring målgruppen. Vad tillhör oss och vad tillhör er? Idag har vi mer av ett gemensamt synsätt.”

Enhetschef, Stadsdelsförvaltning

Samverkan i teamen leder till ökad förståelse och kunskap om varandra, hur man tänker och vilka regelverk som finns att förhålla sig till. Teamen har breddat arenan för samverkan.

”Vi har lärt oss att det inte är så farligt att ta in andra myndigheter i verksamheten. Tidigare har det funnits en rädsla. Vården har inte öppnat upp så mycket. Vi vinner långsiktigt på samverkan men det kostar tid i början.”

Vårdcentralschef

BETYDELSE AV TEAMEN FÖR ATT MÖTA UTMANINGAR I HEMMAORGANISATIONEN

I enkäten ombads också respondenterna ta ställning till teamens betydelse för att möta utmaningarna i hemmaorganisationen. Svaren från dem som ingår i ett team respektive dem som inte gör det uppvisar samstämmiga och höga siffror – ett medelvärde på 4,6 av 5 för båda grupperna.

RISKER OCH NEGATIVA EFFEKTER

Vad upplevs då som utmaningar med samverkan i de tvärprofessionella teamen? Vilka är svårigheterna och upplevs teamen ha några direkt negativa effekter för samverkande myndigheter?

Även om inställningen överlag är positiv till teamsamverkan, så problematiserar flera av cheferna dess effekter. Farhågor som lyfts fram av olika respondenter i utvärderingen kan sammanfattas med följande punkter:

- Risk att personalen i teamen inte är så uppdaterade på regelförändringar då de inte tillbringar så mycket tid i sin hemmaorganisation.
- Sekretessfrågan – finns risk att samverkan är sekretessbrytande på ett negativt sätt. Riskerar att utbyta saker som egentligen är sekretess
- Lojalitetskonflikt anges också av en chef som en risk. När personal tillbringar största delen av sin tid i en annan organisation så finns en risk att personen blir mer lojal med den myndigheten än hemmaorganisationen.
- Tröghet när fyra myndigheter ska samverka. Särskilt om det uppstår bekymmer.
- Tidskrävande
- Risk att teamen i strävan att hitta bra vägar slår ut det förvaltningsrättsliga momentet, så att man inte får ett ärende, med rätt för individen att överklaga ett beslut

EFFEKTER PÅ DELTAGARNIVÅ

Vad betyder tillgången till teamen för den enskilde individen? Vilken skillnad gör de? I vilken utsträckning svarar de mot det övergripande målet med samverkansinsatser i Västra Götaland dvs att de ska "utgå från den enskilde och ge denne möjlighet att behålla eller återfå hälsa och i så stor omfattning som möjligt försörja sig genom eget arbete, samt i övrigt utveckla förutsättningarna för den enskilde att leva ett självständigt liv"?

18

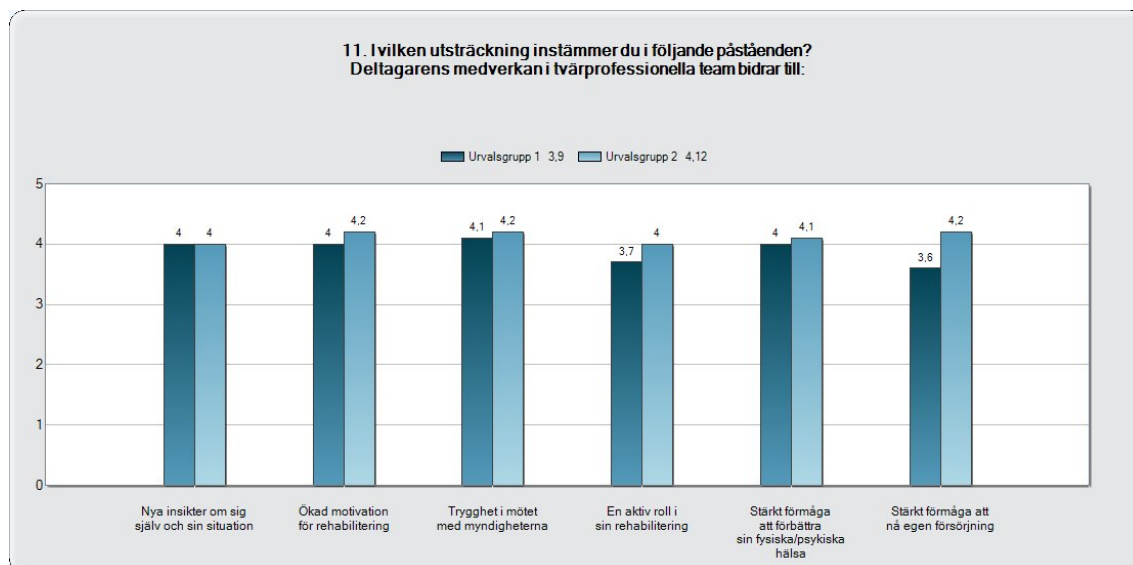
För att besvara frågan har vi i enkäten ställt ett antal frågor om i vilken utsträckning teamen bidrar med effekter för deltagaren när det gäller

- Nya insikter om sig själv och sin situation
- Ökad motivation för rehabilitering
- Trygghet i mötet med myndigheterna
- En aktiv roll i sin rehabilitering
- Stärkt förmåga att förbättra sin fysiska/psykiska hälsa
- Stärkt förmåga att nå egen försörjning

Enkäten har, som nämnts tidigare, ställts till två grupper, dels till personal som arbetar inom teamen, dels till personal som inte gör det, men remitterar till och har kontakt med teamen. Genomgående, både i enkät och i de efterföljande diskussionerna i fokusgrupperna, är uppfattningen att effekterna på deltagarnivå är mycket goda jämfört om teamen inte funnits. Skillnaden mellan de båda urvalsgrupperna visar sig vara marginell, men där de som inte arbetar inom teamen har en ännu mer positiv uppfattning om de positiva effekterna.

Resultaten visar att omdömena om teamen i enkäten generellt är mycket höga. Det gäller både effekter för målgruppen, personalen och myndigheterna.

Diagram. Effekter på deltagarnivå av medverkan i team



Urvalsgrupp 1 = de som arbetar i team, Urvalsgrupp 2 = de som inte arbetar i team

KOMMENTARER TILL RESULTATEN OM EFFEKTER PÅ DELTAGARNIVÅ

När det gäller effekter på deltagarnivå ligger medelvärdet i svaren från dem som arbetar i tvärprofessionella team mellan 3,6 och 4,1 på en skala 1 till 5 där 1 motsvarar instämmer inte alls och 5 till fullo. För dem som inte arbetar i team ligger medelvärdet mellan 4,0 och 4,2.

I fokusgrupperna har tillfälle getts att reflektera kring resultaten och även kring de små skillnader som finns mellan urvalsgrupperna. En sådan är beträffande deltagarens stärkta förmåga att nå egen försörjning. Här är utfallet medelvärde 4,2 för dem som inte arbetar i teamen mot medelvärde 3,7 för dem som gör det. En förklaring som gavs i fokusgrupperna är att de som inte arbetar inom teamen till viss del kan ha en större förväntan på resultat av teamens insatser för att deltagaren ska nå egen försörjning än vad de som arbetar inom teamen har. Det finns ofta en förväntan på att teamen ska lösa situationen för individen vilket man inte lyckats med inom ordinarie verksamhet. De som arbetar i teamen å andra sidan har en bild som är formad utifrån erfarenheter av hur det ser ut i verkligheten.

Begreppet "egen försörjning" problematiserades också. För många deltagare som remitteras till teamen är möjligheterna att nå egen försörjning mycket begränsade. Här talade man istället om begreppet "rätt försörjning", som en uppgift för teamen att klara ut, både för den enskilde individen och för att bringa klarhet för medverkande myndigheter. Man menade också att definitionen "egen försörjning" dragit ner omdömet, framför allt från dem som arbetar i teamen.

TILLGÅNG TILL SAMLADE INSATSER OCH KÖPT TJÄNST

En annan fråga rör i vilken utsträckning deltagaren genom medverkan i teamen får tillgång till (a) samlade insatser hos myndigheterna och till (b) köpt tjänst som Samordningsförbundet stöttar. Här är bedömningen något högre bland dem som arbetar i team, 4,8 (a) respektive 4,2 (b), jämfört med 4,3 (a) respektive 3,7 (b) bland dem som inte arbetar i team. En naturlig förklaring som gavs var att det är inom teamen som man har bäst överblick av de insatser som står till buds, både inom myndigheterna men också genom köp av externa tjänster.

FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR POSITIVA EFFEKTER PÅ DELTAGARNIVÅ – GRUPPÖVNINGAR I FOKUSGRUPPERNA

För att identifiera de viktigaste framgångsfaktorerna för att uppnå de positiva effekter som enkät och samtal ger vid handen, genomfördes en övning, där deltagarna i fokusgrupperna först individuellt och sedan i grupp fick tänka tillbaka på ett tillfälle där de tvärprofessionella teamen haft denna positiva effekt, alltså gestalta effekterna i levande exempel. Flera olika solskenshistorier berättades, ofta om personer som valsat runt i systemet under många års tid, med det genomgående temat att en överblick och helhetsbild saknades, både för individen och för de berörda myndigheterna. Vi återger två exempel:

Ex 1 från fokusgrupperna

Kvinna född på 70-talet. Har en jobbig social hemsituation. Har tidigare varit utsatt för övergrepp, haft det struligt i skola, gick i särskola, missbruksproblematik, fick barn tidigt, som omhändertogs. Har en stor ångest.

Socialtjänsten remitterar in henne till ett av samverkansteamerna. Där får hon en läkarkontakt, en kontakt med arbetsterapeut, samt en psykologkontakt på vårdcentralen. Hon beskrivs som en skör fågelunge.

Under utredningen blir det tydligt för henne att det för hennes del handlar om en långvarig depression. Hon blir glad och lättad av att få grepp om sin situation, får medicinering och har täta kontakter med teamet. Under tiden vill hon komma ut i en aktivitet. Teamet lyssnar på vad hon uppskattar, sätter in henne i ett projekt, ett kooperativ med trädgård. Coachen som hon träffar är bra. Gemensamt förhållningssätt i teamet är att måna om klienterna. I det här fallet handlar det om att fungera som en bärande kappa. Genom detta lyfter hon sig. Hon har regelbunden kontakt med terapeut, psykolog etc. Det sker en uppföljning inom teamet, som också informerar till Socialtjänsten. För att underlätta för kvinnan och bryta med sitt förflutna har hon även fått bostad i en annan stadsdel än den där hon bodde tidigare. Hon har vaknat upp, blivit av med sitt missbruk och även börjat umgås med sin dotter.

Framgångsfaktorer

- Synliggörande – både för klienten och för teamet.
- Behovsinventering - vad finns att tillgå och vad vill patienten själv. Fokus ligger på individen.
- Planering tillsammans med den enskilde, organisationen och med teamet = Gemensamt mål. Alla är involverade. Sprider det till dem som behövs.
- Matchning av insatser. Rätt person på rätt plats vid rätt tidpunkt.
- Underhålla motivationen.
- Uppföljning

Ex 2 från fokusgrupperna

Manlig klient. Kom till socialtjänsten för ansökan om försörjningsstöd, men han var deprimerad, grät mest hela tiden. Hade avbrutit ett 16-årigt amfetaminmissbruk, jobbade under tiden och plötsligt bestämt att sluta sitt missbruk, gjorde det helt tvärt. Men känslorna tog överhanden och han hamnade i en depression. När socialsekreteraren tog över ärendet hade han kontakt med en kurator på Behandlingscentrum Norr, han träffade sin kurator, men det räckte inte. Under en kortare tid arbetstränade mannen på Ergon. När praktiktiden där tog slut, tog socialsekreteraren kontakt med handläggarteamet i Gamlestaden, han bokades in där snabbt. Teamet träffade honom, han var där över ett år och fortsatte under tiden i arbetsträning. Den tiden hade inte varit möjlig för socialsekreteraren att på egen hand bevilja. Efter den här perioden fortsatte han sedan in i en annan åtgärd, fick aktivitetsstöd, kom in i det systemet. Sedan bestämde han sig för att börja läsa. Idag är han självförsörjande med CSN-stöd och bostadsbidrag, har ingen kontakt med socialsekreteraren längre. Detta hade inte gått om man inte samarbetat.

Framgångsfaktorer:

- Engagemang
- Sambandet mellan myndigheter. Ekonomin styr. Samarbetet underlättar för individen att ta små steg till ett eget ansvar.

SAMTAL I FOKUSGRUPPER – MED ELLER UTAN TILLGÅNG TILL TEAM

En annan gruppövning genomfördes för att belysa hur vägen ser ut för individen med respektive utan tillgång till de tvärprofessionella teamen. Uppgiften för gruppen var att enas om en person, fiktiv eller verklig, och skapa en väg för hans/hennes väg i systemet utifrån de två scenarierna: (1). Tvärprofessionella team finns, (2). Tvärprofessionella team finns inte.

Flera av grupperna valde ut någon av de personer de lyft fram i övning 1 och illustrerade i ord och bild hur vägen ser ut.

21

I det första scenariot – tvärprofessionella team finns – beskrivs den samlade kompetensen med individen i centrum som en tillgång både för individ och medverkande myndigheter. Det ökar tryggheten hos båda parter och ökar också möjligheterna till motivation och insikt, så som både exemplen ovan från gruppövning 1 samt enkätresultatet har visat på. Det ökar också möjligheterna för både individ och myndighet att få en gemensam målbild och främjar möjligheterna att nå bättre effekter på de insatser som görs än om dessa sker utan en nära samverkan.

I scenario 2 – där de tvärprofessionella teamen inte finns – beskriver grupperna mycket av rundgången, där individen rör sig från den ena instansen/professionen till den andra och där en förutsättning för att det ska fungera är att individen faktiskt gör detta. I praktiken faller det ofta på att motivation och insikt saknas, besök uteblir och den samlade kunskapen hos de olika aktörerna om vad som gjorts och görs i ärendet därmed också blir bristfällig, helhetsbilden saknas och de olika myndigheterna fattar beslut utifrån den fragmentariska bild man själv har av en individ.

Sammanfattningsvis är de viktigaste effekterna för deltagarna av teamen enligt fokusgrupperna:

- Trygghet, kontinuitet och en röd tråd när resurserna samlas kring individen, undanröjer risken för rundgång
- Att slippa berätta sin historia om och om igen
- Skapar ett lugn, där bl a stressen för ekonomin släpper
- Samlad bedömning, samlad kompetens hjälper deltagaren att få ihop den egna bilden till en helhet
- Tillgång till rätt insatser vid rätt tidpunkt utifrån den samlade bedömningen
- Grundliga utredningar med alla myndigheter samlade hjälper individen att se sin egen problematik men också sina egna resurser
- Samlade insatser ökar förutsättningar för att höja den egna motivationen

EFFEKTER PÅ INDIVIDNIVÅ ENLIGT CHEFERNA

Myndigheternas totala målgrupp är omfattande. Som exempel kan nämnas att Arbetsförmedlingen Gamlestaden har 6700 inskrivna, SDF Lärjedalen har ca 2000 hushåll i försörjningsstöd, vilket är närmare en fjärdedel av befolkningen. Bristande hälsa, språksvårigheter, låg utbildningsnivå, problematisk boende- och familjesituation är karakteristiskt för många i målgruppen. Endast en bråkdel av alla dessa kommer till något av teamen. Vad säger man då om effekterna för de individer ur målgruppen som remitteras in i teamen? Cheferna ger många exempel på teamens positiva effekter för de individer som får stöd av teamen. Att delta i teamet skapar ett lugn och en trygghet för individen. Många gånger är det identitetsstärkande och bekräftande.

Vi låter några av cheferna uttala sig:

”Ur individperspektiv skapar teamen en ökad känsla av trygghet. För en person som är utlämnad till myndigheter för sin försörjning är det viktigt med en ökad tydlighet, och ett aktivt deltagande i sin egen planering. I teamen samlas resurserna runt individen, vilket ger en ökad känsla av trygghet o tillit. I ärenden där vi ”kört huvudet i väggen” kan vi genom teamen i mötet med klienten få en annan ingång, situationen blir inte lika laddad.”

Enhetschef, Stadsdelsförvaltning

”Många som har kommit ut i arbete. Vi har halverat antalet långtidssjukskrivningar. Det handlar om olika former av jobb och aktiviteter. --- Man ser patienterna. De blir också mer medvetna om att de kan få en annan livskvalitet trots värk. De slutar att söka efter det stora botemedlet.”

Vårdcentralschef

”Att de invånare i Gunnared som inte har egna resurser att slå sig fram inom sjukvård o myndigheter, får ett stöd och ett krav - vad de bör, kan och ska göra, krav som är anpassade till rätt nivå där de är. Då är det otroligt bra att kunna samtala med sjukvården, t ex för en person med ryggproblem och med det ryggproblemet kanske man kan göra ett jobb, det kanske till och med är bra, och förmedla det till den som är berörd. Lever man utanför arbetslivet så vet man kanske inte vad och hur man ska göra. Risken är annars att man håller människor under armarna i många års tid, att de inte får den hjälp de behöver.”

Enhetschef, Stadsdelsförvaltning

Flera av samtalen med cheferna kom att handla om motivation och i vilken utsträckning teamen bidrar med att stärka en deltagares motivation att komma vidare. Flera andra informanter tar också upp trygghet, motivation och insikt som har nämnts i citaten ovan, som ett bidrag till effekter för deltagare, något som man också kan behöva lång tid för att jobba med. Att sitta runt samma bord, att få total uppmärksamhet, att man inte skickas runt mellan olika myndigheter, att teamen tar ett huvudansvar och att individerna inte behöver jaga runt för att få bekräftelse på att de är sjuka nämns av andra informanter.

Sammantaget finns alltså en stor överensstämmelse kring positiva effekter på individnivå, mellan chefer och handläggare som deltagit i fokusgrupper samt besvarat enkäten. Insatserna tycks alltså svara väl mot de uppsatta målen för samverkan inom Västra Götaland som vi inledningsvis hänvisade till.

EFFEKTER FÖR PERSONAL

Det här avsnittet avser att ge en bild över vad samverkan i de tvärprofessionella teamen bidrar med till personalen som ingår i teamen och deras kollegor. Syftet är att ge en övergripande bild samt visa på skillnader och likheter beträffande på vilket sätt samverkan stödjer och tillför värde till olika myndigheternas arbete. Texten bygger på enkätmaterial, intervjuer och fokusgrupper.

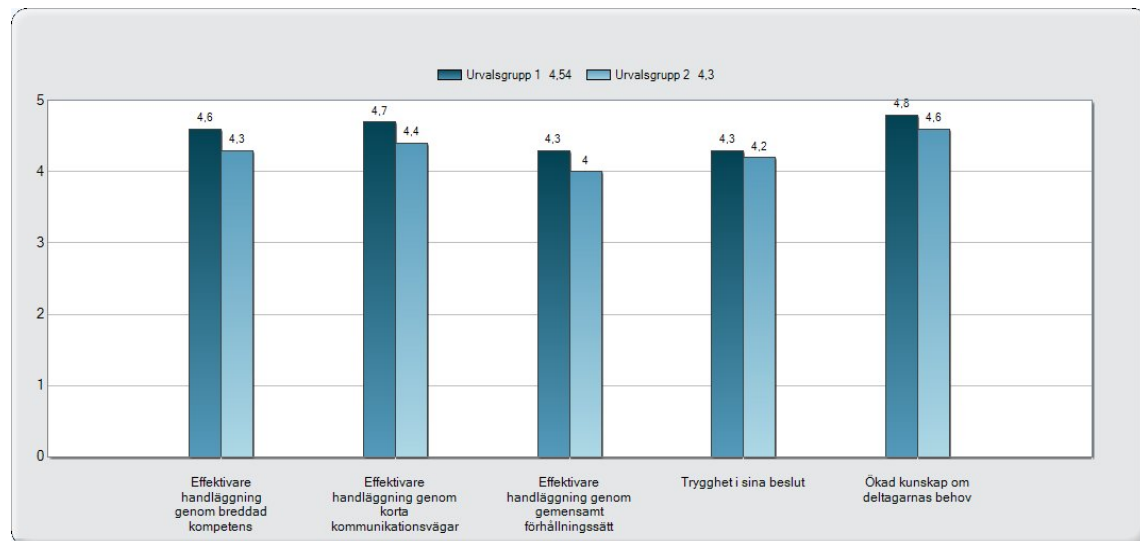
Samverkan i tvärprofessionella team jämfört med ordinarie ärendehantering upplevs påverka personalens arbete i en positiv riktning. Enligt vad som framkommit i enkäten så finns en samstämmighet bland medarbetarna. Resultaten visar att de tvärprofessionella teamen i hög grad

bidrar med positiva effekter för personalen. Till upplevda effekter hör (a) Effektivare handläggning genom breddad kompetens, (b) Effektivare handläggning genom korta kommunikationsvägar, (c) Effektivare handläggning genom gemensamt förhållningssätt, (d) Trygghet i sina beslut och (e) Ökad kunskap om deltagarnas behov.

Tabellen nedan visar hur respondenterna bedömer utsträckningen med vilken de tvärprofessionella teamen bidrar till positiva effekter till personalen. Respondenterna har fått uppge i vilken grad de anser att medverkan i tvärprofessionella teamen bidrar till positiva effekter avseende de olika faktorerna. Svaren har angetts på en skala 1 till 5, där 1 motsvarar inte alls och 5 i hög grad.

Som tabellen visar upplevs medverkan i tvärprofessionella team som mycket positivt för personalen. Det finns också en stor samstämmighet hos de två urvalsgrupperna; (1) de som ingår i teamen och (2) de som inte gör det.

Diagram: Personalens bedömning av tvärprofessionella teams bidrag till positiva effekter för personalen



Nedan kommer vi att gå in djupare på de olika formerna av effekter för personalen, utifrån vad som framkommit i fokusgrupper med medarbetare och intervjuer med chefer.

EFFEKTIVARE HANDLÄGGNING GENOM BREDDAD KOMPETENS

Att teamen bidrar till ökad effektivitet i handläggning av ärenden är något som samtliga personer instämmer i, både chefer och medarbetare som bidragit med input till utvärderingen. Enkätsvaren vittnar om samstämmighet mellan medarbetare som ingår i team och dem som inte ingår. Båda grupperna anser att teamen i hög grad bidrar till effektivare handläggning genom breddad kompetens. Medelvärdet för den första gruppen är 4,6 medan det för den andra gruppen är 4,3 på en skala 1 till 5 där 5 är i hög grad.

Bilden stämmer också överens med den som målats upp i fokusgrupper och intervjuer. Det är just den samlade kompetensen som lyfts fram som en av teamens starka sidor. En av cheferna vi intervjuat uttrycker teamens främsta effekt som: en känsla av att $1+1=3$, vilket möjliggör att det går att göra mer för individen. Kombinationen av kompetens ger personalen ökade möjligheter att hitta lösningar för en individ utifrån en helhetsbild. Breddad kompetens skapar tillfredsställelse hos

personalen. Teamen gör att många olika funktioner kan samråda direkt. Kombinationen av kompetens ger en breddad kompetens som är positivt för individen. Personalen i team får både möjlighet att använda och dela med sig av sin egen kompetens och ta tillvara på andras. Den breddade kompetensen ger ökade kunskaper inom rehabilitering vilket gynnar individen.

Samverkan innebär också kompetenshöjning för personalen som ingår i teamen, något som kan leda till utveckling i den egna professionen. Det gäller t ex kompetens om de andra myndigheterna men också helhetspuslet kring en individ och hur olika delar hänger samman. Kompetens som personalen har nytta av även i ärenden som ligger utanför teamens ramar. Flera av cheferna lyfter också fram att breddad kompetens bidrar till ökat handlingsutrymme för personalen. Genom samverkan i teamen öppnar sig fler alternativa vägar och lösningar. Teamen gör det möjligt för personalen att erbjuda individer helhetsgrepp och helhetslösningar som många inom målgruppen behöver.

Många uppfattar de tvärprofessionella teamen som avlastande. Genom teamen ges personal från de olika myndigheterna möjlighet att remittera in ärenden som är tunga och där de själva inte kommer vidare. Effekten blir också då att de kan koncentrera sig på ärenden där de kan komma vidare på egen hand. Teamen har den avlastande funktionen just pga att personalen inom teamen kan skapa en annan kontakt med individerna och med hjälp av varandra få dragning framåt på olika sätt. Teamen innebär också i många fall ett bollplank för övrig personal. Med hjälp av samlad kompetens kan ärenden diskuteras utifrån olika perspektiv.

EFFEKTIVARE HANDLÄGGNING GENOM KORTA KOMMUNIKATIONSVÄGAR

Att samverkan i tvärprofessionella team innebär kortare kommunikationsvägar mellan myndigheter och olika professioner än ordinarie ärendehantering är också något som bedöms påverka handläggningen i hög grad. Både de som ingår i team och de som inte gör det instämmer i mycket hög grad, enkätsvaren visar på ett medelvärde på 4,7 av 5 respektive 4,4 av 5).

Utifrån vad som framkommer i intervjuer och fokusgrupper så tycks kortare kommunikationsvägar vara en vinst både inom teamen men också utanför teamen. Just det faktum att handläggare från Socialtjänsten, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen finns på plats på vårdcentraler leder till att många uppgifter kan lösas på ett effektivt sätt. Det kan t ex handla om att läkare kan diskutera läkarintyg och hur de bör fyllas i för att utgöra ett bra underlag samt frågor om vad som gäller kring bedömning av arbetsförmåga.

En chef på en av vårdcentralerna betonar särskilt att de tvärprofessionella teamen har bidragit till att det är enklare att få tillgång till information som man behöver i olika ärenden. Hon menar att samverkan i team på så sätt är tidsbesparande.

Många som deltagit i fokusgrupperna vittnar om att det är just direktkommunikation med andra myndigheter och professioner som behövs för att hitta adekvata lösningar för en individ och för att komma framåt i ett ärende. I många fall innebär kommunikationen utan team brevskrivande och e-post med förfrågningar om underlag eller förtydliganden, vilket många gånger kan vara en tidskrävande process som får ärenden att stanna upp. Ledtiderna kan bli långa. I en dylik process är det också vanligt att det uppstår oklarheter och missförstånd. Det kan t ex handla om att en läkare inte förstår vidden av deras intyg och därmed t ex inte skriver ut sjukintyg till en person som inte har rätt till sjukpeng, ett intyg som många gånger ändå behövs för att få en helhetsbild av en individ.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att kortare kommunikationsvägar bidrar till att handläggningen blir mer effektiv genom faktorer såsom:

- Tidsbesparing. Ledtiderna blir kortare, vilket gör att handläggarna snabbare kan gå in med rätt insatser för en individ
- Ökad helhetsbild av individens situation
- Ökad förståelse av sin egen och andras roll
- Färre missförstånd

EFFEKTIVARE HANDLÄGGNING GENOM GEMENSAMT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Enkätsvaren visar på en samstämmighet när det gäller de tvärprofessionellas bidrag till gemensamt förhållningssätt. Medelvärde för dem som ingår i team är 4,3 av 5. Motsvarande siffra för dem som inte ingår i teamen är 4 av 5. Intervjuer och fokusgrupper förstärker den positiva bilden. Flera av respondenterna menar att just det faktum att teamsamverkan möjliggör en helhetsbild också leder till ett gemensamt förhållningssätt där individen och hela dennes livssituation hamnar i centrum.

En av cheferna betonar särskilt vikten av att ha ett gemensamt förhållningssätt för att undvika olika tolkningar och bedömningar av ärenden, vilket var vanligare innan samverkan i teamen fanns. Det gemensamma förhållningssättet kommer när personalen börjar se ärenden som gemensamma och därmed släpper revirtänkande kopplat till den egna organisationens bästa och istället sätter individen först. Ett gemensamt förhållningssätt kan ibland vara svårt pga att personalen i teamen företräder olika myndigheter och därmed regelverk. Ökad kunskap om varandra skapar förståelse och respekt vilket i sin tur skapar ett gott samarbetsklimat och möjlighet att tänka bortom myndighetsgränser.

En av cheferna lyfter också fram att myndigheterna till följd av samverkan i teamen allt mer börjar känna ett gemensamt ansvar för medborgarna i närområdet, man börjar jobba med och inte mot varandra.

TRYGGHET I SINA BESLUT

Ökad trygghet för personal (och för målgruppen) återkommer i utvärderingens olika delar. Enkätsvaren visar att trygghet i beslut tillhör de positiva effekterna av de tvärprofessionella teamen. Både personalen i teamen och dem utanför instämmer i hög grad. Medelvärden för de två grupperna är 4,3 respektive 4,2.

I intervjuer och fokusgrupper beskrivs trygghet utifrån olika perspektiv. Dels som trygghet för dem som ingår i teamet då beslut kan fattas utifrån en bredare kompetensbas än i ordinarie ärendehantering. Personalen kan lita sig på inte bara sin egen kompetens, utan också varandras och den gemensamma kompetensen. Dels som trygghet för en vidare skara personal, då teamen kan fånga upp och ta hand om ärenden som är komplicerade. Den möjlighet som teamen har att göra utredningar och skapa sig en helhetsbild att fatta beslut genererar trygga beslut. En chef lyfter särskilt fram att teamen innebär ökad trygghet för personalen pga den överblick och samlade kunskap som är möjlig tack vare samverkan i team, "Vi skickar inte individen till varandra utan vi vet och vi formulerar beslut därefter."

ÖKAD KUNSKAP OM DELTAGARNAS BEHOV

Ökad kunskap är ytterligare en positiv effekt som de tvärprofessionella teamen bedöms bidra med. Enkätsvaren visar att personalen som ingår i teamen instämmer till mycket hög grad (medelvärde 4,8 av 5), vilket även de personer som inte ingår i team gör (medelvärde 4,6 av 5). Bilden är således både positiv och samstämmig.

Den ökade kunskapen förklaras av respondenterna i termer av att ju mer man utreder ju lättare är det att fatta beslut. Ökad kunskap anses vara möjligt dels tack vare tiden som finns tillgänglig för teamets arbete dvs. att det finns tid att resonera och ställa sig frågor och dels tack vare samlad kompetens som tillför olika perspektiv. Detta är något som upplevs unikt med teamen jämfört med ordinarie ärendehantering. Det faktum att man sätter sig ner runt ett och samma bord kring ett ärende gör att tidigare frågetecken om en individs situation och möjligheter rätas ut. Kunskapsluckor fylls i och det blir möjligt att arbeta lösningsorienterat på ett annat sätt. Många gånger resulterar samverkan i team också i att individen i centrum ökar sin förståelse och kunskap om sig själv och sin situation.

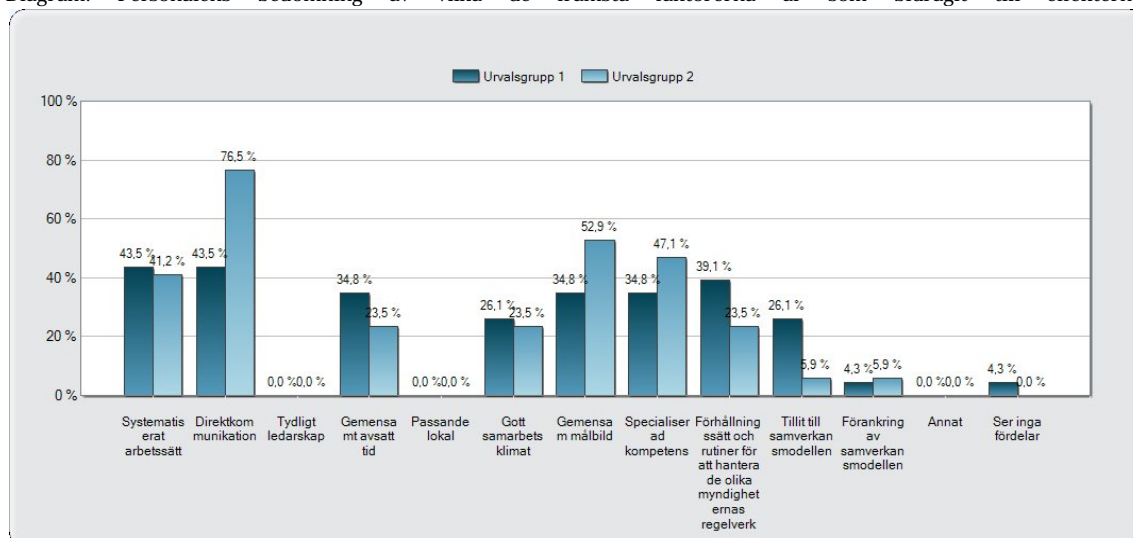
26

FRAMGÅNGSFAKTORER – VAD SOM SKAPAT GODA EFFEKTER

Vad har då genererat de goda effekterna? Enkätrespondenterna – fick frågan vilka de ansåg vara de tre viktigaste faktorer som bidragit till effekter på individ, personal och myndighetsnivå. Svaren skiljer sig åt något när man ser på de två grupperna; dem som jobbar i team och dem som inte gör det.

För dem som jobbar i något av teamen så upplevs systematiserat arbetssätt (43,5 %), direktkommunikation (43,5 %) samt förhållningssätt och rutiner för att hantera de olika myndigheternas regelverk (39,1 %) som de tre viktigaste bidragande faktorerna. Därefter värderas gemensamt avsatt tid (34,8 %), gemensam målbild (34,8 %) och specialiserad kompetens (34,8 %) som viktiga faktorer. För dem som inte ingår i något av teamen så framträder en annan bild. Direktkommunikation anses av flertalet vara det viktigaste och anges som alternativ av 76,6 %, följt av gemensam målbild (52,9 %) och specialiserad kompetens (47,1 %).

Diagram: Personalens bedömning av vilka de främsta faktorerna är som bidragit till effekterna



Mycket av det som framkommer i enkätsvaren belyses också under intervjuer och fokusgrupper. Direktkontakten med övriga myndigheter värderas högt. Det gör det möjligt att hitta rätt insatser vid rätt tidpunkt. Timingen blir bättre och en person behöver inte vänta på nästa steg i rehabilitering. Ett team som arbetar bra tillsammans lyfts också fram. Att teamen ska lyckas beror mycket på att det är passande personer som ingår i dem och sammansättningen av teamet är bra.

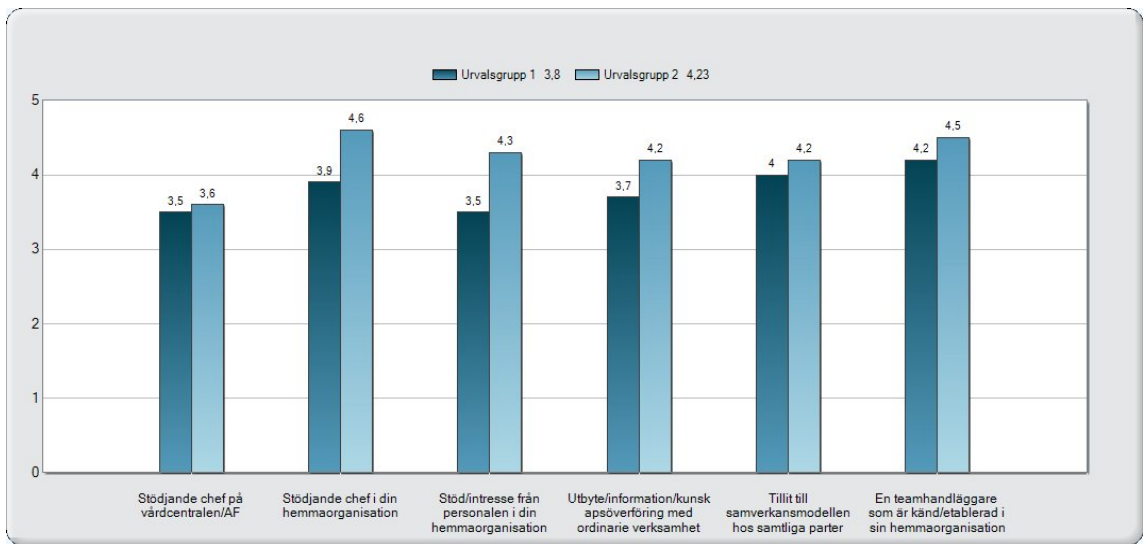
I intervjuer och fokusgrupper återkommer ett och samma svar på frågan vad som är den främsta bidragande faktorn till goda resultat - att sitta ner runt samma bord med individen i centrum. Att samlas och hålla ihop kring en individ bedöms som viktigt. Just det faktum att representanter från flera olika myndigheter sätter sig ner och tillsammans ser en individs situation ur ett helhetsperspektiv lyfts fram som nyckeln till framgång. Stor stress tas bort från individen och personen i fråga behöver inte "springa runt" i systemet och vara budbärare mellan olika myndigheter. Samverkan gör också att individen själv får ökad kunskap och överblick över sin egen situation och därmed också kan vara med och skapa sin egen framtid utifrån en annan position än tidigare. Ökad förståelse och kunskap utifrån en helhetsbild skapar en trygghet både för individen och för personalen. Tid att resonera och utreda uppges också som en viktig faktor. Flera av dem vi talat med uppger att det är unikt att ha den tiden till sitt förfogande som teamen har. Kontinuitet är en annan faktor som kommer fram.

FAKTORER SOM ÄR VIKTIGA FÖR ATT TEAMEN SKA FUNGERA OPTIMALT

Respondenterna fick också svara på frågan om vilka faktorer de anser är viktiga för att teamen ska fungera optimalt. Överlag bedöms samtliga faktorer som mycket viktiga. Intressant i utfallet är dock att personal som inte ingår i teamen överlag bedömer faktorerna som viktigare än dem som ingår i team. Medelvärdena varierar mellan 3,9 och 4,3 för dem som ingår i team och 4,4 och 4,8 för dem som inte gör det.

Enkäten innehöll också en motsvarande fråga kring hur de tycker att teamen fungerar idag avseende faktorerna i fråga. Resultaten visar något lägre men fortfarande höga omdömen. Även när det gäller hur verkligheten ser ut så har de som inte ingår i team en positivare bild än dem som gör det.

Diagram: Personalen bedömning av hur väl olika faktorer i relation till teamen fungerar idag



STÖDJANDE CHEF PÅ VÅRDcentral/ARBETSFÖRMEDLINGEN

Att chefen på aktuella vårdcentraler och Arbetsförmedlingar är stödjande bedöms som mycket viktigt för att samverka inom de tvärprofessionella teamen ska fungera optimalt. Det tycker både personalen ingår i team (medelvärde 4,3 av 5) och dem som inte gör det (medelvärde 4,8 av 5). Respondenterna är positiva till hur det fungerar idag. De både grupperna ger ett medelvärde på 3,5 respektive 3,6 av 5 möjliga.

Att stödja personalen handlar t ex om att ge dem tid att inte bara utföra sitt arbete utan också att planera det gemensamma arbetet. Intervjuade chefer vittnar om att det handlar om att ge förtroende och fria ramar. En annan viktig del är att uppmuntra personal att använda teamen.

STÖDJANDE CHEF I HEMMAORGANISATIONEN

Stödjande chef i hemmaorganisationen bedöms likaså som viktigt. När vi diskuterar frågan i intervjuer med några av cheferna så berättar de om vikten av att de bekräftar sin personal som jobbar i team och att de visar att teamen är något som prioriteras inom myndigheten, att det som görs är viktigt. Flera beskriver arbetet i team som extra krävande då det både handlar om samverkan samt svåra ärenden. Personalen behöver då extra bekräftelse för att orka. De chefer vars personal fysiskt sitter hos en annan myndighet får en extra utmaning att hålla kontakten med och stödja personen i fråga.

Hur det fungerar idag verka skilja sig mellan olika myndigheter och chefer, beroende på typ av chefskap. Många av cheferna vittnar också om att teamen är självgående och inte behöver så mycket stöd.

STÖD OCH INTRESSE FRÅN PERSONALEN I HEMMAORGANISATIONEN

Enligt enkätsvaren så finns det relativt stort stöd och intresse från personalen i hemmaorganisationen. En intressant skillnad är att personal utanför teamet upplever stödet som starkare än dem som ingår i teamet, medelvärde på 4,3 av 5 jämfört med 3,5 av 5.

UTBYTE/INFORMATION/KUNSKAPSÖVERFÖRING MED ORDINARIE VERKSAMHET

Personalen som besvarat enkäten tycker att det idag finns stort utbyte, information och kunskapsöverföring med ordinariEVERKSAMHET. I intervjuer och fokusgrupper så framkommer det att utbytet beror mycket på personerna i fråga och att det generellt sett inte är formaliserat, bortsett från några undantag. Just flödet mellan teamen och ordinarie verksamhet är något som flera av dem som vi pratat med ser potential att stärka.

TILLIT TILL SAMVERKANSMODELLEN HOS SAMTLIGA PARTER

Tilliten till samverkansmodellen är stor hos både personal inom och utanför teamen. Medelvärde från enkäten uppgår till 4 respektive 4,2 utan 5 för respektive grupp. Under intervjuer och fokusgrupper uttrycker många att de tror på samverkansmodellen. Några är mer skeptiska och menar att det finns revir mellan organisationerna.

EN TEAMHANDLÄGGARE SOM ÄR KÄND OCH ETABLERAD I SIN HEMMAORGANISATION

Handläggarna som ingår i teamen idag upplevs överlag vara kända och etablerade i respektive hemmaorganisation. Enkätsvaren visar också att det generellt är personer med lång erfarenhet som sitter i teamen.

OM TEAMEN INTE FANNS

Vi har ovan beskrivit effekter av de tvärprofessionella teamen sett ur ett myndighetsperspektiv, individ- samt personalperspektiv.

En relevant frågeställning är i vilken grad det kan anses vara insatserna i samverkan som påverkar utfallet för deltagarna eller om den positiva utvecklingen skett utan insatsen. Därför bad vi deltagarna i fokusgrupperna jobba med frågan om hur situationen skulle se ut om teamen inte fanns. Gruppvis fick de gestalta en individs väg utan tillgången till team samt med team. Vi lyfte också frågan i intervjuerna med cheferna utifrån vilka alternativa åtgärder som stod till buds för den egna myndigheten om teamen inte fanns. I enkäten fanns en frisvarsfråga som också berörde detta tema: "Om teamen inte fanns – i vilken utsträckning skulle då samverkan finnas?"

MED ELLER UTAN TEAM – EXEMPEL FRÅN FOKUSGRUPPERNA

Flera av de exempel som lyftes i fokusgrupperna rörde sig om individer som funnits i systemet under många år. Ett annat kännetecken är att personerna beskrivs som existerande i ett ingenmansland, där de inte är tillräckligt sjuka för att en tvångslagstiftning ska vara aktuell. Gemensamt för många av dem är också att de saknar insikt och motivation till förändring av sin situation, att de har många dysfunktionella kontakter som försvårar en rehabilitering och att det inte finns en samlad bild av individen hos de berörda myndigheterna. Trots engagerade socialsekreterare och andra professionella resurser sker inget resultat, till stor del därför att det gängse systemet bygger på en delaktighet och drivkraft hos individen att ta sig till de professionella kontakter som erbjuds. Utifrån konkreta exempel visar fokusgrupperna på den rundgång som blir följd av insatser utan team. Resultaten som kom fram under fokusgrupperna visar på att det utan team finns stor risk att insikt och motivation hos den enskilde uteblir samt att personalen inte får den kunskap och helhetsbild som är nödvändig för att hitta adekvata lösningar och fatta bra beslut. Vi gestaltar ett av dessa exempel på nästa sida.

Kvinna som aldrig jobbat, har svår ryggvärk, fått många undersökningar, har en psykisk ohälsa, gått på socialbidrag under lång tid, och fått olika insatser som inte gett resultat.

Utan team: Socialtjänsten kräver att hon är arbetssökande eller har intyg på att hon inte är arbetsför, kommer in med läkarintyg att sjukgymnast behövs, kuratorskontakt rekommenderas. Kvinnan besöker sjukgymnast två gånger, som inte vågar fortsätta behandlingen för att hon klagat på svåra ryggsmärtor. Hon avslutar kontakten utan att ta kontakt med läkaren. Slutar med antidepressiva mediciner, socialsekreterare kräver att hon fortsätter rehabiliteras, men vem tar i det? Socialtjänsten har inte tid med att sätta sig i trepartssamtal med läkaren. Alternativet är att skicka henne till arbetsträning, hon går dit under protester. Hon slutar efter en tid, för hon klarar inte av det. Sjukskrivning fortsätter, men vad ska ske? Vad som står på sjukintyget och hur det ser ut i verkligheten skiljer sig åt, t ex står där att hon har kuratorskontakt. Socialtjänst och läkare tror att det pågår en behandling, men det finns ingen helhetsbild, en cirkel som går runt utan något bra resultat.

I team: Efter att vi fått en remiss träffar vi henne tillsammans – läkare, sjukgymnast, kurator och socialsekreterare. Vi har utformat en lösningsfokuserad modell för samtalet i teamet. Man får fram vissa saker, vissa dagar är det bättre, vi hittar styrkorna, kommer fram till att det är viktigt att se vad som är utrett och vad man behöver göra mer, liksom medicinering. Doktorn träffar henne. Man börjar en plan. Socialsekreteraren bokar ett uppföljningsmöte, sjukgymnast kommer in, kanske fysiskt följer med till Hälsoteket.

Det man vinner är att det inte blir en rehabilitering som inte följs upp, och där hela ansvaret läggs på individen. Vi vinner på att få den bilden klar för oss. Vi ger varje person en ärlig chans.

Då blir det tydligt för alla att här finns ingen arbetsförmåga, annars är risken att en myndighet säger att jo det ska nog gå. Frustrerande för individen själv att få så olika budskap. Individen och familjen blir lugnare att få samma budskap. Det är inte ett misslyckande varje gång en person inte får jobb. En annan fördel är tillgång till arbetsförmågebedömning, vi kan inte skicka någon på det från socialtjänsten, men den möjligheten har vi genom samverkansteam.

Det finns en rad mänskliga vinster, inte bara ekonomiska, i detta. Utifrån socialtjänstlagen ska vi t ex värna barnperspektiv, utsatta kvinnor etc. Det underlättas genom teamsamarbetet.

Sammanfattningsvis uttrycker deltagarna i fokusgrupperna ett stort behov av teamen för att skapa positiva effekter på individnivå men också för personal och myndigheter. Många av handläggarna är rädda för att om teamen inte skulle finnas kvar skulle de positiva effekter man idag kan se utebli eller försvåras.

ENKÄTSVAR: OM TEAMEN INTE FANNS – I VILKEN UTSTRÄCKNING SKULLE DÅ SAMVERKAN FINNAS?

Enkäten hade som nämnts en frisvarsfråga - "Om teamen inte fanns – i vilken utsträckning skulle då samverkan finnas?" Ganska många av respondenterna i enkäten, särskilt av dem som arbetar i team skriver att de inte vet, att de inte har något svar på frågan. Bland dem som har gett förslag kan svaren i huvudsak delas in i tre grupper:

- Alternativa vägar för samverkan
- Direktkontakt mellan handläggare och berörda myndigheter/professioner,
- Samverkan skulle utebli eller vara mycket begränsad.

Nedan återger vi några av förslagen som kom fram i enkäten:

Tabell: Enkät svar gällande frågan: Om teamen inte fanns – i vilken utsträckningen skulle då samverkan finnas?

Alternativa vägar för samverkan
<ul style="list-style-type: none">- Exempelvis att FK sitter på en vårdcentral ett par dagar per vecka- Genom att skapa olika nätverk- Man skulle få utveckla nya sätt eller gå tillbaka till hur man arbetade innan. Dock skulle detta bidra till mer utdragna processer eftersom handläggaren inte skulle ha samma närhet till övriga samarbetspartners. I längden påverkar detta givetvis klienten/patienten då insatserna inte blir lika snabba vilket i sin tur inte blir kostnadseffektivt. Detta blir tydligt i de fall där klienter är aktuella på annan vårdcentral än de som har etablerade samverkansteam. Närheten är mycket viktig!- Då skulle alla myndigheterna sitta i samma byggnad och på så sätt bygga upp en gemensam organisation som arbetar tvärprofessionellt.

31

Den sista tanken som är ett mycket långtgående förslag anknyter till ett utvecklingsförslag som en av cheferna har, inte direkt kopplat till frågan om teamens vara eller inte vara, utan mer som en vision för framtiden: "det skulle vara bra om vi från de olika myndigheterna var samlokaliserade, det finns så klart både för- o nackdelar med det, det kan ju upplevas som ett skrämmande mastodontmyndighetshus. I alla fall ett stort gemensamt mottagningscenter hade varit fint".
Enhetschef, Stadsdelsförvaltning

Direktkontakt mellan handläggare och berörda myndigheter/professioner
<ul style="list-style-type: none">- Jag tror att detta skulle tvinga handläggaren till att skapa egna kontakter. I en perfekt värld med lagom med ärenden skulle detta kunna bli väldigt bra. Men tyvärr så handlar det nog mycket om vilken handläggare man får...- Genom direktkommunikation med berörd myndighet/vårdgivare men det skulle saknas en helhetsbild och gemensam arbetsplan kring individen och de behov han/hon har.- Då är det upp till den enskilde handläggaren att kontakta andra myndigheter via mail el telefon. Risk för att samverkan tappas p g a svårt att ej få kontakt vid rätt tillfälle.- Då skulle det vara upp till varje enskild handläggare i mån av tid att från klienten inhämta information om vilka kontakter vederbörande har och ta kontakt med respektive läkare, sjukgymnast, arbetsförmedlare etc för att få information. Ett samarbete mellan olika myndigheter, vården etc har jag svårt att se att det kan bli. Det handlar mer om att inhämta information och ev samarbete med någon av de andra parterna.- Regelbundna möten varannan vecka ca 1½ timma mellan AF/Soc. Ingen samverkan primärvård/FK. Endast samverkan mellan enskilda handläggare mellan de olika myndigheterna.- Det skulle vara splittrade samtal, mail och 3-partsmöten som tog mycket tid i anspråk och inte hade en helhetsbild av personen.

Samverkan skulle utebli eller vara mycket begränsad

- Ur min synvinkel så skulle det inte finnas någon samverkan alls. Kontakt med läkare är ibland aktuellt men övriga kontakter finns det ingen möjlighet för rehab att ta. Det troliga är att patienten för det första inte skulle komma till rehab och för det andra krävs det så mycket av initiativförmåga, egenansvar och motivation att dessa patienter snart skulle utebli
- Skulle troligtvis inte fungera särskilt bra. Tidigare erfarenhet säger att det är svårt att ha en dialog med sjukvården. Krävs kontinuitet i kontakten mellan myndigheterna.
- Då är vi tillbaka på ruta 1
- I väldigt liten utsträckning och det skulle ske som förr via telefon, som är mycket tidskrävande och krångligt. Förmodligen skulle en hel del ärenden flyta omkring som ingen vet vad dom ska göra med för att det tar för lång tid med alla kontakter och svårt att nå personer. Detta skulle på sikt kunna bidra till ökade kostnader i hemmaorganisationen och även generera i ökade kostnader i kringverksamheter.

VAD SÄGER CHEFERNA OM DE ALTERNATIV SOM FINNS?

Vilka alternativa åtgärder finns för den målgrupp som remitteras till teamen? De olika myndigheterna har olika hemmalösningar. T ex har Arbetsförmedlingen en mängd åtgärder när det gäller arbetslivsinriktad rehabilitering, men kan ändå se behovet av samverkan, inte minst utifrån den ökade kunskapen man får om helhetsbilden av en individ – det är många fler faktorer som spelar in än tillgången till t ex en arbetsträningsplats. I slutändan ser flera av cheferna att för den målgrupp som teamen har innebär alternativen att ett stort ansvar läggs på ansvarig handläggare i att samordna kontakter och försöka skapa en helhetsbild, både av individens situation och av de alternativ som står till buds genom t ex olika projekt och aktiviteter. Dessutom varnar en annan av cheferna för att alternativen innebär "revirpinkande". Här är några av rösterna från chefsintervjuerna:

"Kan se att vi lägger för stort ansvar på handläggarna, alternativet är att handläggare på hemmaplan samverkar direkt med läkaren, men då är det bättre att vänta på att det ska bli lediga platser i teamet, alternativet är att köpa utredning."

Enhetschef, stadsdelsförvaltning

"Förhandla med chefer. Då finns en risk att vi pinkar revir igen. Vi behöver något som limmar ihop. Samordningsförbundet är det limmet. Samordningsförbundet har en betydelsefull roll."

Vårdcentralchef

"När det gäller människor som är i behov av arbetslivsinriktad rehabilitering, där har vi allting själva, men samarbetet med andra myndigheter är det värdefulla. Kompetensutveckling till arbete är det som vi hanterar, men det finns så mycket annat som spelar in för en enskild person. Vi behöver få den kunskapen."

Arbetsförmedlingschef

Flera chefer lyfter risken med sektorisering samt att arbetsbördan på enskilda handläggare skulle bli tyngre. Dessutom pekar man på risken att överblicken, kunskapen och den samlade kompetensen skulle saknas, liksom risken att agera "digitalt" istället för i ett samlat helhetsgrepp.

I analysen nedan tar vi upp några frågor som vi bedömer som särskilt intressanta utifrån de resultat som framkommit i utvärderingen.

EFFEKTER OCH EFFEKTIVITET

Att de tvärprofessionella teamen bidrar med positiva effekter för individer, personal och myndigheter framgår klart i utvärderingens resultat. Framförallt är det tydligt att de tvärprofessionella teamen fyller en viktig och ibland avgörande funktion för de individer som blir remitterade till dem. För många handlar det inte bara om att de får "rätt försörjning" utan också att insatserna förändrar hela deras livssituation genom lösningar som ser till helheten och lägger en hållbar grund för framtiden. Resultaten visar också på ett antal faktorer som är viktiga för att teamen ska fungera optimalt. Det rör sig om faktorer såsom t ex stödjande chefer, både i hemmaorganisationen och där teamen verkar samt stöd och intresse från övrig personal.

Teamens styrkor som gör det möjligt att nå goda resultat handlar t ex om resurser såsom samlad kompetens och tid att jobba grundligt med ett ärende. För många, både personal och individer som deltar i teamen, upplevs tidsperspektivet som avstressande och en nyckelfaktor till framgång. I den bästa av världar skulle kanske ett stort antal ärenden gynnas av det angreppssätt som de tvärprofessionella teamen tillämpar. Effekter bör dock ställas i relation till effektivitet. I utvärderingen kommer det fram synpunkter såsom att arbetet är tidskrävande och att vissa ärenden kan tillhöra teamen under en lång tid. Några av teamen applicerar idag en övre gräns för hur länge en individ kan tillhöra ett team. Samtidigt säger tidsgränsen inte så mycket då personalen i praktiken många gånger håller kvar ärendet tills de säkert vet att individen fortsatt är på väg i en bra riktning.

Både effektivitet och effekter bör ses ur ett långsiktigt perspektiv. Mycket i utvärderingen tyder på att de tvärprofessionella teamen bidrar till att skapa hållbara lösningar för individer, vilket verkar positivt för myndigheterna på både kort och långsikt. Att individer som varit i behov av stöd från myndigheter i många år hittar en långsiktig lösning gör att det går att vända på tidsresonemanget dvs. att teamen innebär en tidsbesparing.

Effektiviteten i de tvärprofessionella teamen följs upp med avseende på antal ärenden, genomströmningen av deltagare, deras försörjning samt sysselsättning både vid ingång och avslut. Samtidigt är det idag svårt att mäta samtliga aspekter för att nå en fullständig bild. Det mäts och det finns verktyg för det. Det finns ingen osäkerhet kring hur effektiviteten mäts, men alla verktyg finns inte. När det gäller att mäta processer och vad processer betyder finns idag inga mätetal, men frågan om man går vidare i sin rehabilitering följs upp och i det avseendet har utvärderingen gett ett rikt underlag både i enkäter, fokusgrupper och intervjuer. I antal ärenden och genomströmning ser det väldigt olika ut mellan teamen. Vad som ligger bakom siffrorna är svårt för oss som externa parter att uttala oss om utan att på djupet studera respektive team. Det kan röra sig om allt från skillnader när det gäller målgrupp, utmaningar i ärendena, när ett ärende räknas formellt avskrivs etc. De olika teamen kan också vara olika effektiva i utbytet med ordinarie verksamhet. En fråga som vi vet för lite om för att uttala oss om. Effektiviteten bör också som sagts ovan ses utifrån kort och lång sikt. Vad som är effektivt på kort sikt behöver inte vara nödvändigtvis vara det på lång sikt.

Hur väl de tvärprofessionella teamen fungerar tycks också bero till stor del på vilka personer som ingår i teamen och hur väl de hittat gemensamma samverkansformer. Många av teamen har växt fram och formats utifrån de personer som ingår i dem. Personbundenheten kan utgöra en risk som behöver vägas upp med system som säkerställer kvalitén i genomförandet även om personerna byts ut.

Utifrån vad som framkommit i utvärderingen tyder mycket på att de olika myndigheterna förhåller sig olika till samverkansteamens effektivitet. Det är i sig naturligt då de har olika uppdrag och målgrupper. Här ser vi också en distinktion mellan handläggarteamen och samverkansteamerna. För att ge ett exempel, det förstnämnda uppfattas t ex som mer effektivt för Arbetsförmedlingen då individerna som deltar i samverkansteamerna ofta befinner sig långt från arbetsmarknaden.

ATT LÄGGA PUSSEL VAR OCH EN ELLER TILLSAMMANS?

Är det samverkan i de tvärprofessionella teamen som skapar goda resultat för individer eller är det möjligt att skapa samma positiva utveckling utan team? Med denna fråga inställer sig också den om det finns andra relevanta insatser för målgruppen, insatser som antingen finns idag eller skulle kunna finnas. En fråga som utgjort en central utgångspunkt i utvärderingen. Utvärderingens resultat visar på de positiva effekterna av de tvärprofessionella teamen som påvisats av alla inblandade – de som arbetar i teamen, kollegor som inte har sin tjänst knuten till teamen men remitterar deltagare dit och av chefer i de samverkande myndigheterna. Det finns en stor samstämmighet i svaren och teamen och deras insatser värderas högt.

Det är viktigt att fastslå att insatserna vänder sig till en målgrupp som har en komplex och ofta problemfylld situation. Det handlar om individer som är beroende av mer än en myndighets insatser för att komma vidare i en arbetslivsinriktad rehabilitering. Många av deltagarna har funnits inskrivna hos respektive myndighet under mycket lång tid utan att några förändringar kunnat ske. De beskrivs som ärenden som har "valsat runt". För den enskilde individen yttrar detta sig i att han/hon själv skickas från den ena instansen till den andra, för att berätta sin historia om och om igen och kanske för att mötas av olika budskap från olika aktörer. En gemensam nämnare hos både målgrupp och samverkande myndigheter är att helhetsbilden ofta saknas. För individen innebär det att insikt och motivation ofta saknas, vilka är viktiga incitament för att en förändring och utveckling ska kunna ske.

En av teamens stora fördelar är att deltagaren blir ett handlande "jag" som parterna samlas kring. Detta stärker också brukarperspektivet och barnperspektivet. Olika myndigheter vittnar om vad en sådan helhetsbild betyder för dem. En chef från Arbetsförmedlingen talar om att det inte räcker att ha bra åtgärder att sätta in – man behöver en helhetsbild av en individ kring familjesituation, hälsa, boende etc. – för allt det här spelar in i arbetslivsrehabiliteringen. Och där har de olika myndigheterna olika pusselbitar och god hjälp av tillsammans – och tillsammans med individen – lägga det här pusslet.

Samtliga medverkande myndigheter har olika åtgärder och hemmalösningar, som fungerar utmärkt för många av deras brukare/vårdtagare. Men för den målgrupp som teamen fångar upp är alternativen inte lika kraftfulla.

Resultaten i utvärderingen pekar entydigt på att den positiva utveckling som skett för individer till följd av den tvärprofessionella samverkan inte hade varit möjlig i samma utsträckning om teamen inte fanns. Samtligt material - enkätresultat, fokusgrupper och intervjuer - stödjer denna tes. Andra former av myndighetssamverkan för den aktuella målgruppen lägger ett tungt ansvar på den enskilde handläggaren, som då blir nyckelperson för att skapa en helhetsbild.

Som vi tidigare lyft finns det olika alternativ hos de olika myndigheterna, men mycket tyder på att en samlad samverkan som de tvärprofessionella teamen är exempel på, har ovedersägliga fördelar jämfört med alternativen. Teamens arbetssätt har en potential att spilla över på respektive myndighets uppdrag och arbetssätt och detta kan utvecklas vidare, vilket vi berör nedan. Det ömsesidiga förtroendeskapande lärandet om respektive myndighetskultur kan skapa gynnsamma effekter om det systematiseras för att inte bli för personbundet. Vi återkommer till detta i våra slutsatser.

När man pusslar behövs både överblick, envishet, tålamod, uthållighet och kreativitet. Det är viktiga egenskaper som också visat sig vara viktiga nycklar för teamens arbete. När man stretat länge själv med ett pussel kan det vara till god hjälp och nytta att få hjälp av någon som kommer utifrån. Teamens arbete handlar om att lägga ett lösningsfokuserat livspussel tillsammans med en individ och samverkande myndigheter.

LÄRANDE OCH IMPLEMENTERING

En annan intressant aspekt som framträder vid studie av de tvärprofessionella teamen är lärande och implementering. Frågan är hur erfarenheter och lärdomar tillvaratas, både för att utveckla teamens funktion men också för att utveckla ordinarie verksamhet. Mycket tyder på att stor del av lärandet idag är personbundet. Resultaten visar entydigt på att det är utvecklande att ingå i ett team att det inom ett team sker ett stort utbyte av kompetens och erfarenheter vilket i sig är kompetenshöjande för personerna som ingår. Teamen är också en god plattform för att lära mer om samt utveckla ett sätt att samverka där allas kompetens kan tas tillvara och åstadkomma mer tillsammans. Resultaten visar också att personalen som ingår i teamen via dialog med chef och/eller kollegor i hemmaorganisationen bidrar till lärande, både i fråga om ärendehantering, andra myndigheters regelverk och funktion och när det gäller samverkan i sig. Det vittnas också om hur teamen blir en kompetenspool på t ex en vårdcentral, en pool dit olika personalgrupper kan komma och ställa frågor för information och kunskap om vad som gäller hos samverkande myndigheter.

Lärandet i och runt om teamen sker helt klart idag. En fråga att ställa sig är dock hur lärandet kan systematiseras för att skapa större värde och nå större spridningseffekt. Hur kan erfarenheter och kunskap från de tvärprofessionella teamen synliggöras ytterligare och bidra till samverkande parter verksamheter? Frågan kan appliceras på fler nivåer: (a) team till team, (b) team till ordinarie verksamhet och (c) myndighet till myndighet (chefer och medarbetare). Det skulle vara intressant att skapa förutsättningar för teamen att ytterligare lära från varandra och tillsammans utveckla samverkansmodellen i praktiken. Samtidigt är det tidskrävande. När det gäller överföringen av lärdomar från team till ordinarie verksamhet så finns det idag endast enstaka myndighet som har säkerställt att deras samverkan i team tas tillvara i metodutveckling genom att teampersonal återfinns i metodutvecklingsgruppen. Kanske att det är något som kan utvecklas? Slutligen är det intressant att fundera över vilka frågor som kan vara intressanta att samlas kring i ett lärande mellan

myndigheter. Här kommer Samordningsförbundets nuvarande samlande funktion till nytta. Vilka områden kan och bör myndigheterna skapa lärandet utifrån?

EGET UPPDRAG OCH GEMENSAMT UPPDRAG

Samverkan i tvärprofessionella team syftar till att genom samlad kompetens nå lösningar i ärenden där en individ behöver stöd från olika myndigheter. Att identifiera de gemensamma ärendena och just se att de är gemensamma har varit något som har vuxit fram under tiden samverkansformen har varit igång. I resultaten framkommer att det finns ett revirtänkande mellan samverkande myndigheter. Ett revir som bygger på att man har olika uppdrag och roller. Flera av dem vi pratat med vittnar också om att det har funnits mytbilder och förutfattade meningar om varandra. Mycket tyder på att "revirpinkandet" på många sätt håller på att avta som en följd av samverkan inom teamen.

Att revir bryts ned är just en styrka som lyfts fram med teamen. Ökad direktkontakt och kunskap om varandra har lett till en ökad ömsesidig förståelse för uppdrag och regelverk. Det har skapat mer av ett gemensamt tankesätt, istället för olika tolkningar. Följden blir positiv påverkan på förhållningssättet till individerna som man samverkar kring. Fler av cheferna lyfter fram att de tack vare samverkan i team har fått upp ögonen för att det inte är så farligt att samverka, t ex att bjuda in andra myndigheter i den egna verksamheten.

Resultaten visar också tydligt att Samordningsförbundet har en viktig funktion att fylla i samverkan. Som en chef uttryckte det:

"Vi är alla offentliga verksamheter. Fånigt att vi ska pinka revir. Nu med teamen pinkar vi lite mindre. Det finns ett gemensamt intresse. Vi behöver något som limmar ihop. Samordningsförbundet är det limmet."

Vårdcentralchef

Som resultaten visar så skiljer det sig åt i fråga om hur olika myndigheter ser på sin roll och på nyttan de har av samverkan. Det är tydligt och givetvis naturligt att de olika myndigheterna värderar samverkan i team i förhållande till det egna uppdraget och vad de ser att de själva kan bidra med. Utifrån resultaten i utvärderingen blir det dock tydligt hur viktigt det är att samverkansmodellen är förankrad och att respektive part är säkra på vad de får ut av samverkan och vad de bidrar med. Resultaten indikerar att roller bör tydliggöras i förhållande till de olika formerna av team. En gemensam vision och målbild är viktig i samverkan, utan det finns det risk att egenintressen kommer i vägen. Utvärderingen visar på att det finns en gemensam vision men att den ibland kommer i skymundan pga vad som sker inom respektive verksamhet.

TILLTRO MEN TVEKSAMHET – EN PARADOX?

"Det är ingen utmaning att övertyga om förträffligheten med teamen. Den största utmaningen är att få till det ekonomiska kring det. Vi har alla pressade ramar. Det behövs ekonomisk trygghet för att behålla och utveckla teamen."

Enhetschef, Stadsdelsförvaltning

Det här citatet sammanfattar mycket av den diskussion som förts när frågan om samverkan har relaterats till prislappen, dvs. kostnaderna för teamen och hur man ser på sin myndighets roll i en framtida finansiering. Det finns, som vi påvisat i rapporten, både bland handläggare och chefer en stor tilltro till teamens insatser och det sätt de genomförs på, liksom att arbetet resulterar i positiva effekter på olika nivåer – för deltagare, personal och i de samverkande myndigheterna. I enkäten gavs exempel på frågan om hur viktiga teamen är för att möta hemmaorganisationernas utmaningar omdömet 4,6 på en femgradig skala, både från dem som jobbar i teamen och från dem som inte gör det.

På chefsnivå finns det också en stor tilltro till teamen men vi märker i intervjuerna att det finns skillnader och variationer: det finns mindre benägenhet hos cheferna på Arbetsförmedlingen, men även hos någon av socialtjänstcheferna, att i ett som nu ekonomiskt pressat läge tänka sig att avsätta egna resurser för samverkansteam jämfört med handläggarteamen. Från Arbetsförmedlingens sida nämns målgruppen för samverkansteam som en av orsakerna, dvs. att samverkansteams målgrupp står så långt från arbetsmarknaden att den inte är någon målgrupp för Arbetsförmedlingen. Samtidigt betonar de andra samverkande parterna värdet som handläggarna från Arbetsförmedlingen tillför t ex i arbetsförmågebedömningar mm. Från den socialtjänstchef som uttrycker tveksamhet nämns vårdvalet och de nya förutsättningar som detta medfört genom betydligt fler vårdcentraler, och kravet på konkurrensneutralitet, som en viktig orsak, men även det faktum att man inte tycker sig ha sett samma positiva resultat från samverkansteam som från handläggarteam. De andra socialtjänstcheferna uttrycker inte någon sådan distinktion mellan teamen. Rent generellt uttrycker man sig dock i väldigt försiktiga ordalag när det gäller egenfinansiering, givetvis i synnerhet av sådant som idag är finansierat genom Samordningsförbundet. Det är ju på ett vis ingenting särskilt överraskande i detta. Konstigare hade kanske varit om informanterna hade svarat i generösa ordalag på rena finansieringsfrågor. Men bortsett från vad som är taktiskt att svara i en intervju finns ett glapp mellan den starka tilltro till team som uttrycks genomgående och den tveksamhet som inställer sig när det kommer till finansieringsfrågor.

Vari består denna tveksamhet, som kan tyckas som en paradox i utvärderingen? Kanske att man i nuläget inte kan se svart på vitt om och i så fall vilka faktiska kostnadsbesparingar teamen medför för respektive myndighet. Inte heller finns någon prislapp på vad samverkan i sig är värd eller för den delen vad de mervärden den innebär för den enskilde individen ur ett rättighetsperspektiv och för tilltron och förtroendekapitalet hos en bredare allmänhet till respektive myndighet att utföra sina uppdrag. Vi ser också att en förklaring kan vara just att den gemensamma visionen glöms bort när uppmärksamheten dras åt annat håll.

SAMLAD ANALYS - SWOT

En SWOT-analys innebär att se på en organisations eller ett projekts förmåga och status, dess styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats). Styrkor och svagheter är främst fokuserade på interna kvaliteter resp svagare delar, medan hot och möjligheter också belyser faktorer i omvärlden. Utifrån vad som framkommit i det material vi tillgått genom enkät, fokusgrupper och intervjuer har vi sammanställt följande SWOT-analys för de tvärprofessionella teamen, vilket alltså innebär en sammanfattning av vad vi som utvärderare kunnat iaktta.

Styrkor

- Samlad kompetens kring individen skapar en trygghet och ett lugn för individen som slipper rundgång i systemet och därmed också att berätta sin historia gång på gång och vara budbärare mellan olika myndigheter. Samverkan bidrar till att personer som "vandrat runt" i systemet många kommer vidare i sin rehabilitering.
- Samlad kompetens ger bättre förutsättningar för individen att förstå och acceptera sin problematik och sina resurser, vilket verkar positivt på motivationen.
- Samlad kompetens ger bättre förutsättningar att erbjuda rätt insats vid rätt tidpunkt.
- Samlad kompetens kring individen skapar bättre förutsättningar för medverkande personal och myndigheter att nå resultat då kunskapen om målgruppen ökar och handläggningen effektiviseras.
- Teamen fungerar ångestavlastande för den enskilde handläggaren då denne kan samverka med andra i ärendet i stället för att bära det själv. Avlastningen är särskilt viktig i tunga ärenden som de i teamen är.
- Teamen möjliggör en ovärderlig direktkontakt myndigheter och handläggare emellan
- Teamen bidrar till ordning och struktur både för individen och för myndigheten genom att komma fram till "rätt försörjning"
- Samverkan i teamen verkar positivt på förtroendet mellan myndigheter. Mycket tyder på att det idag råder mindre av revir och mer av gemensamma intressen än när teamen initierades.

38

Svagheter

- Samverkan i team är tidskrävande.
- Ärendenas karaktär skapar lång handläggningstid. Detta kan ses som en svaghet. Samtidigt resulterar dock samverkan många gånger i långsiktiga lösningar vilket gör att tiden bör ses ur ett vidare perspektiv.
- Alla teamen har inte samma relevans för alla myndigheter, beroende på målgrupp och uppdrag. Detta gör samverkan ömtåligare och skapar osäkerhet i verksamheten.
- Personerna i teamen är i mångt och mycket bärare av teamen. Ett faktum som utgör en sårbarhet vid omsättning på personal.
- Personberoendet riskerar också att göra teamen sårbara då de är beroende av teammedlemmarnas förankring i sin hemmaorganisation samt förmåga att samverka.
- Teamen tenderar att vara självgående samtidigt som ett närvarande chefstöd krävs för att säkerställa överföring och implementering av lärdomar från teamen i ordinarie verksamhet.
- Bristen på tydliga kriterier för remittering gör den mer rättsosäker – får alla som behöver tillgång till denna samhällsservice?

Möjligheter

- Ökad trovärdighet för organisationerna hos målgruppen och hos en bredare allmänhet
- Proaktivt förhållningssätt istället för reaktivt – teamen ger förutsättningar att agera för att förhindra rundgång
- Samverkan som ett bidrag till varje myndighets omvärldsanalys
- Teamen som operativa mobila resurser utifrån nya förutsättningar, bl a vårdvalet
- Ökad förståelse och ett närmare samarbete mellan myndigheter
- Att på ett systematiserat sätt implementera lärdomar och kunskaper från teamen i den ordinarie verksamheten för att stärka effektivitet och metodutveckling

Hot

- Den krassa ekonomiska verkligheten där teamens vara eller icke-vara ställs mot myndighetsutövning som det primära grunduppdraget för myndigheterna
- Teamen riskerar att ses som en "additionalitet" som prioriteras ner i besparingstider pga osäkerhet kring samverkans effekter på ekonomi och andra aspekter av verksamheten.
- Att någon av dagens samverkande parter prioriterar bort teamen, vilket påverkar helheten i stor grad. Det är "alla tillsammans" som gör skillnad.
- Vårdvalet gör samverkansteamerna i den form som de är etablerade i svårare att organisera, men också svårare att finansiera. I nuläget gäller det framförallt Bergsjön-Kortedala som har fått ett flertal privata vårdcentraler sedan vårdvalet infördes.

SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Här presenterar vi utvärderingens sammanfattande slutsatser.

Tvårprofessionella team en vinst jämfört med alternativa lösningar

- Tvårprofessionella team är en form av samverkan som innehåller många vinster jämfört med alternativa åtgärder i respektive myndighets regi. En samlad kompetens runt individen innebär ökade möjligheter att ge individer med särskilda behov den samhällsservice de har rätt till. För myndigheterna pekar de tvårprofessionella teamen på minskade kostnader, genom minskat behov av offentlig försörjning. Den största vinsten nås genom att samverkan lägger grunden till hållbara lösningar för individer. Det möjliggörs genom en helhetsförståelse tack vare utredningar och sammanförande av olika perspektiv. Utvärderingen visar att det i komplexa ärenden är svårt att nå lika effektiva och långsiktiga lösningar på annat sätt än genom samverkan i teamen. Direktkontakt, gemensam målbild och förhållningssätt samt systematiserat arbetssätt är några av de faktorer som bidrar till teamens gynnsamma effekter.

40

Teamen bidrar till effektiv handläggning och stödjer myndigheterna i svåra ärenden

- De tvårprofessionella teamen bidrar med positiva effekter på personal- och myndighetsnivå, såsom ökad effektivitet i handläggningen genom breddad kompetens, korta kommunikationsvägar och gemensamt förhållningssätt. Samverkan har också lett till ökad kunskap om målgruppens behov. Teamen upplevs stödja respektive myndighet i deras utmaningar.

Teamen har stor och många gånger avgörande betydelse för deltagare

- De tvårprofessionella teamen har stor betydelse för de individer som tar del av insatserna. Resultaten från utvärderingen uppvisar en samstämmig bild om samverkans positiva effekter för målgruppen. Chefer och medarbetare, både inom och utanför teamen, delar bilden.
- Trygghet, ökad förståelse för den egna situationen och långsiktiga lösningar är några av de effekter som teamen bidrar med till individerna. För många innebär det en stor förändring i livssituationen, vilket också skapar ringar på vattnet för t ex familj och barn.
- Att kompetens från flera professioner och myndigheter sitter ner kring samma bord möjliggör en helhetsbild och skapar bra förutsättningar för rehabilitering, både arbetslivsinriktad och medicinsk. Lösningar som utgår från individen i centrum.
- Effekterna för deltagarna av teamens arbete bedöms som svåra att nå på annat sätt. De ärenden som handläggs inom teamen är överlag komplexa, varmed helhetssyn och kompetens från olika myndigheter i samverkan behövs för att hitta rätt och skapa en hållbar grund.

Teamen är personbundna, vilket både är en styrka och en risk

- Teamen uppfattas överlag som självgående och välbehövda. En styrka är personalen i teamen och deras förmåga att samverka genom att kombinera kompetens och erfarenheter. Teamen är idag personbundna, dvs. verksamheten inom teamen är i stor grad beroende av personalen som ingår. Teamens funktion bygger på deras inbördes relationer och upparbetade arbetssätt. Det utgör nyckeln till framgång. Att teamen är personbundna riskerar dock att göra dem sårbara. Den samverkan som idag finns mellan personer bör ses och värderas som en investering.
- Låg omsättning på personal inom teamen bör ses som en fördel. Det tar tid att skapa en fungerande samverkan som genererar goda resultat.

Rekommendation:

För att minska teamens sårbarhet som följer av att de är personbundna, kan med fördel teamen öppnas upp för auskultation. Övrig personals "besök" i teamens vardag kan vara ett bra sätt att skapa förståelse och dela kunskap. Det skulle kunna vara ett sätt att säkerställa fler bärare av teamen. Ökad kännedom skulle med stor sannolikhet också bära med sig det goda att "rätt" individer remitteras in i teamen. Auskultation skulle kunna vara ett gott sätt att bidra till lärande och implementering av lärdomar.

Cheferna bör säkerställa och ge teamen utrymme att systematisera sin ärendehantering för att göra det möjligt för andra att ta vid. Därigenom kan sårbarheten minska.

Cheferna bör bli än tydligare bärare av teamen genom ökad närvaro samt ökat synliggörande av teamens arbete.

Lärande och implementering i ordinarie verksamhet förekommer men kan stärkas

- Implementeringen av lärdomar och erfarenheter från teamen sker idag främst på personbasis. Det finns potential att systematisera och stärka överföringen till ordinarie verksamheten ytterligare. Förslaget ovan kring auskultation är en möjlig väg att gå för att säkerställa lärande och implementering.

Rekommendation: Samverkande parter bör överväga att hitta system för hur lärdomar från teamen kan överföras till ordinarie verksamhet på ett bra sätt, t ex genom att koppla tydligare till metodutveckling.

Tillit till samverkansmodellen men tveksamhet kring prioritering

- Samtliga myndigheter tror på samverkansformen i de tvärprofessionella teamen. Alla tillskriver teamen ett värde, många ett stort sådant. Samtidigt är flera av cheferna tveksamma till hur mycket de själva är beredda att bidra med om finansiering från Samordningsförbundet inte fanns.
- Mycket i utvärderingen tyder på att flera av de samverkande parterna inte är helt på det klara med på vilket sätt och i vilken utsträckning som de tvärprofessionella teamen bidrar för dem att genomföra sitt uppdrag. Uppföljning finns men det saknas överblick över effekterna och ekonomisk analys kopplat till effekterna för myndigheterna själva. Som vi visat på i utvärderingen är effekterna av teamen mångfasetterade. De är både kvantitativa och kvalitativa till sin karaktär, sker på olika nivåer samt på kort och lång sikt. Mångfalden gör det svårt att mäta värdet. Med något undantag värderar samtliga av utvärderingens informanter de tvärprofessionella teamen högt i jämförelse med alternativa insatser för målgruppen.
- Att samverkansteamerna på vårdcentralerna och handläggarteamerna på Arbetsförmedlingarna arbetar med olika målgrupper innebär att de samverkande myndigheterna både tillför olika saker till de tvärprofessionella teamen och får ut olika saker av dem. I realiteten innebär det också att de olika formerna tenderar att upplevas som olika värdefulla för olika myndigheter. Något som ibland skapar frustration. Då det största värdet skapas i det gemensamma, dvs. genom samlad kompetens, så behövs var och en av myndigheterna. Om någon faller bort förloras helheten. Mycket i utvärderingen tyder på att samverkan skulle vinna på att roller och gemensam målbild skulle tydliggöras. Detta för att skapa gemensamt lugn och målmedvetenhet.

Samverkan är förtroendeskapande mellan myndigheter och visavi brukare

- Samverkan i tvärprofessionella team har ökat myndigheternas förståelse och kunskap om varandra, på både chefs- och medarbetarnivå. Förtroendet har därmed ökat. Idag präglas relationerna mindre av revirtänkande och mer av gemensamt synsätt. Utvecklingen verkar positivt för de individer som får stöd från dem samt har potential att påverka allmänhetens syn på de respektive myndigheterna. Utvärderingen inbegriper ingen deltagarstudie. Utifrån resultaten ligger det dock nära till hands att anta att samverkan mellan myndigheter gynnar brukarens förtroende för myndigheterna.

Samverkan - självbild och gemensam målbild

- Samverkan i tvärprofessionella team har verkat enande för myndigheterna. Det finns en positiv utveckling från revir till gemensamt synsätt. Det finns dock en väg kvar.. Den gemensamma visionen hos samverkande parter finns där men behöver stärkas för att motivera samverkansformen och genomsyra implementeringen. Var och en av parterna behöver också förtydliga sin egen roll och värde i samverkan, sin självbild.

Rekommendation: Att myndigheterna var för sig men också gemensamt diskuterar värdet av och bidraget till den gemensamma samverkan tror vi är ett sätt att stärka denna. Den gemensamma

visionen och målbilden behöver bli tydligare. Här hoppas vi att utvärderingen kan bli användbar för att se till en samlad bild av insatserna. Vi tror också att cheferna har en viktig roll för att tydliggöra vision och tilltro till de tvärprofessionella teamen både för dessa och för sina respektive organisationer.

Samordningsförbundet fyller en viktig funktion som kitt i samverkan

- Samordningsförbundet fyller idag en viktig funktion som samordnare och finansiell part i samverkan. Utan Samordningsförbundet finns en risk att samverkan försvagas eller prioriteras bort. Det är betydelsefullt att cheferna blir starkare bärare av samverkan.

ENKÄT TILL PERSONAL SOM INGÅR I TEAMEN SAMT PERSONAL SOM INTE GÖR DET

En central del i utvärderingen har varit en webbenkätundersökning. Målgruppen för enkäten har varit dels personal som ingår i de tvärprofessionella teamen, dels personal hos samverkande myndigheter som inte arbetar i teamen men som berörs av dem t ex genom att de remitterar in till dem. Att hämta in synpunkter från de två grupperna, dem som ingår i teamen och en motsvarande grupp som inte gör det, har varit viktigt för att skapa en rättvisande bild av teamen samt synliggöra dess förankring.

Syftet med enkäten har varit att samla in uppfattningar och erfarenheter om de tvärprofessionella teamen utifrån frågeområdena:

- Effekter för individer, personal och myndigheter
- Främsta faktorer som bidrar till att generera effekterna
- Vad som är viktigt för att teamen ska fungera optimalt och hur väl de fungerar idag?
- Hur viktiga teamen är för att möta hemmaorganisationens utmaningar?
- Vilka alternativ som finns till teamen för gällande målgrupp?
- Vad som fungerar idag i hemmaorganisationen för att nå det övergripande målet om god arbetslivsinriktad rehabilitering för individen?

Merparten av frågorna har varit slutna, dvs. har haft fasta svarsalternativ. Några av frågorna har varit öppna, dvs. gett respondenterna möjlighet att svara fritt. Detta för att fånga upp tankar och åsikter på ett djupare plan.

Enkäten har besvarats anonymt. För hela enkäten se bilaga 2.

POPULATION OCH SVARSFREKVENNS

Totalt gick enkäten ut till 32 personer som ingår i de tvärprofessionella teamen och 25 personer som inte gör det. De som inte ingår i team valdes ut av chef i respektive myndighet utifrån kriteriet att de har kontakt med handläggarteam och/eller samverkansteam. Fullständiga svar kom in från 23 respektive 17 personer, vilket ger oss en svarsfrekvens på 72 % avseende gruppen som ingår i team och 68 % för gruppen som inte gör det. Därutöver har 4 ofullständiga svar kommit in, två från varje grupp. Dessa har inte tagits med i resultaten då respondenterna endast hade öppnat webbenkäten men inte delgett några svar. Vi bedömer svarsfrekvensen som god.

FOKUSGRUPPER MED EN BLANDNING AV PERSONAL SOM INGÅR I TEAMEN OCH PERSONAL SOM INTE GÖR DET

För att nå en djupare bild utifrån enkätsvaren genomfördes tre fokusgrupper öppna för de personer som enkäten gått ut till, dvs. personal som ingår i de tvärprofessionella teamen och representanter för övrig personal hos samverkande parter. Totalt har 20 personer deltagit i fokusgrupperna som var och en arrangerats under tre timmar. Lärande genom interaktivitet och utbyte har präglat fokusgrupperna både i upplägg och i genomförande. Intentionen har varit att ge deltagarna en

möjlighet att på ett strukturerat och engagerande sätt dela med sig av sina erfarenheter till oss som utvärderare men också till varandra. Följande två gruppövningar med syfte att fånga och förklara konkreta ärenden har utgjort kärnan i fokusgrupperna och grunden för diskussion:

1. Tänk tillbaka på ett tillfälle där de tvärprofessionella teamen haft positiv effekt för en person (patient/brukare) samt identifiera den viktigaste faktorn som bidrog till framgången samt den främsta svårigheten. Utifrån era exempel: vilka mönster framträder? Vilka är de gemensamma framgångsfaktorerna och hindren?
2. Enas kring ett ärende, ett från verkligheten eller ett fiktivt, och visa på individens väg genom systemet med respektive utan tillgång till ett tvärprofessionellt team.

Deltagarna i fokusgrupperna fick också ta del av preliminära enkätresultat samt bidra med sina analyser av resultaten.

För fullständigt upplägg av fokusgrupperna se bilaga 2 .

INTERVJUER MED CHEFER PÅ SAMVERKANDE MYNDIGHETER

Intervjuer med chefer från de samverkande myndigheterna har även utgjort en central del i utvärderingen. Totalt är det 14 chefer som har personal i de tvärprofessionella teamen. Samtliga har intervjuats. Tolv av dem har intervjuats i sin arbetsmiljö och två har intervjuats per telefon. Var och en av intervjuerna har pågått ca en timme. En semistrukturerad intervjuguide har legat till grund för intervjuerna, för att säkerställa svar utifrån ett antal kärnområden samt möjliggöra flexibilitet. Syftet med intervjuerna var att nå en djupare förståelse av nuvarande samverkan i de tvärprofessionella teamen samt alternativa former. Ett särskilt fokus var på teamens funktion och effekter utifrån chefernas perspektiv och därmed också respektive myndighets perspektiv. De chefer som har intervjuats är enhetschefer, verksamhetschefer eller motsvarande, alla med medarbetare i teamen.

Frågorna under intervjuerna ställdes utifrån följande kärnområden:

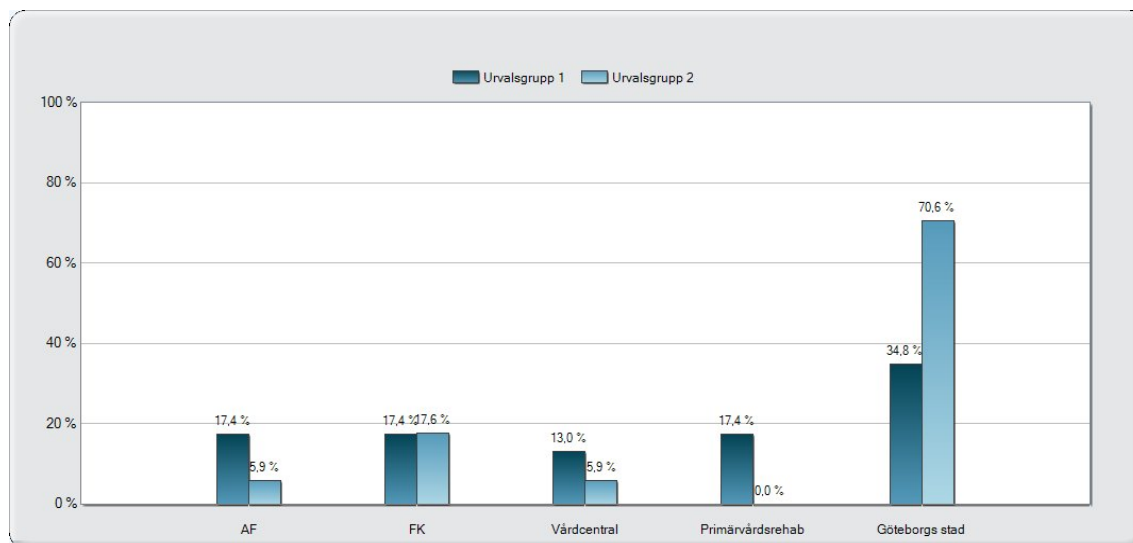
- Målgruppen och utmaningar att möta dess behov
- Effekter av teamen för individer, personal och myndighet (samt samhälle) i förhållande till alternativ
- Teamens utvecklingspotential
- Implementering av lärdomar i ordinarie verksamhet
- Prislappen:
 - Vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till vid beslut om framtida implementering och finansiering av stöd till aktuell målgrupp,
 - Vilken pay-back som samverkan ger samt
 - Vad respektive myndighet själva är beredda att göra/betala.

För intervjuguiden i sin helhet se bilaga 3.

Samtliga intervjuer har skrivits ner. Flertalet har även spelats in. Informanterna har fått möjlighet att läsa texten samt ändra och komplettera vid behov.

Bilaga 2. Enkäten

FRÅGA 1. VILKEN ORGANISATION ÄR DU ANSTÄLLD I?

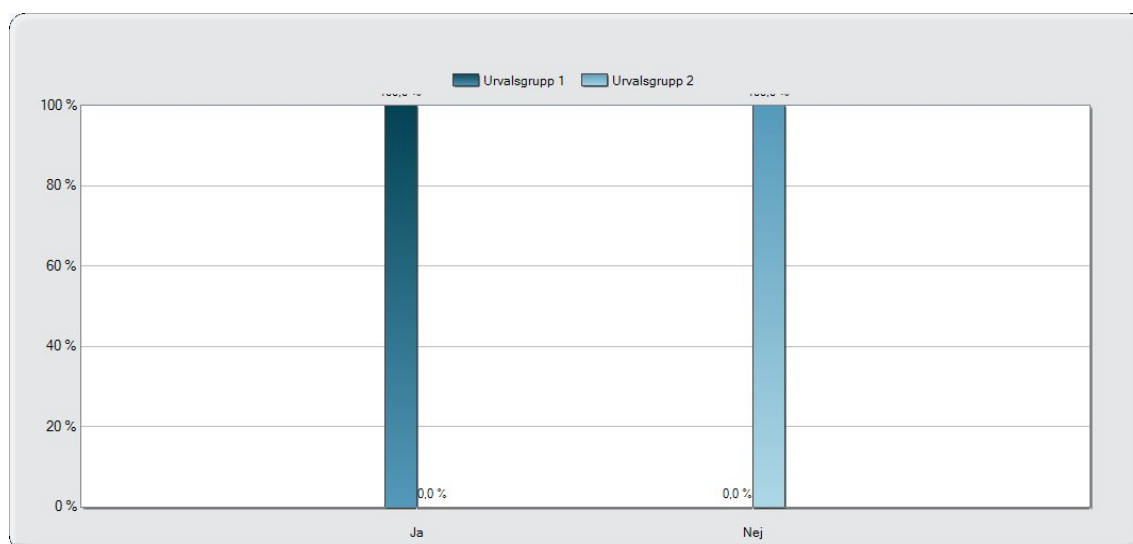


46

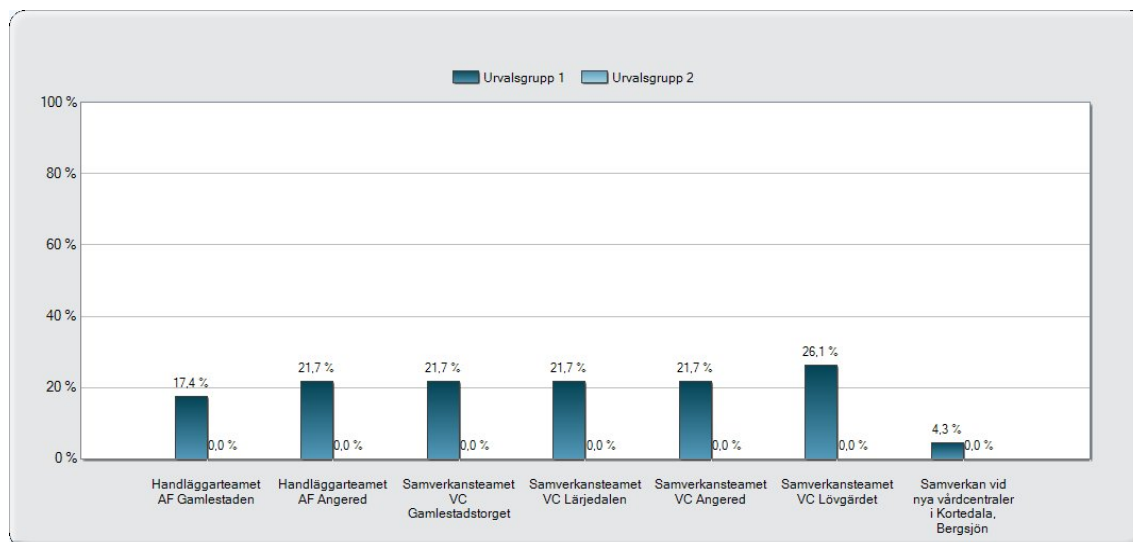
Urvalsgrupp 1 = de som arbetar i team

Urvalsgrupp 2 = de som inte arbetar i team

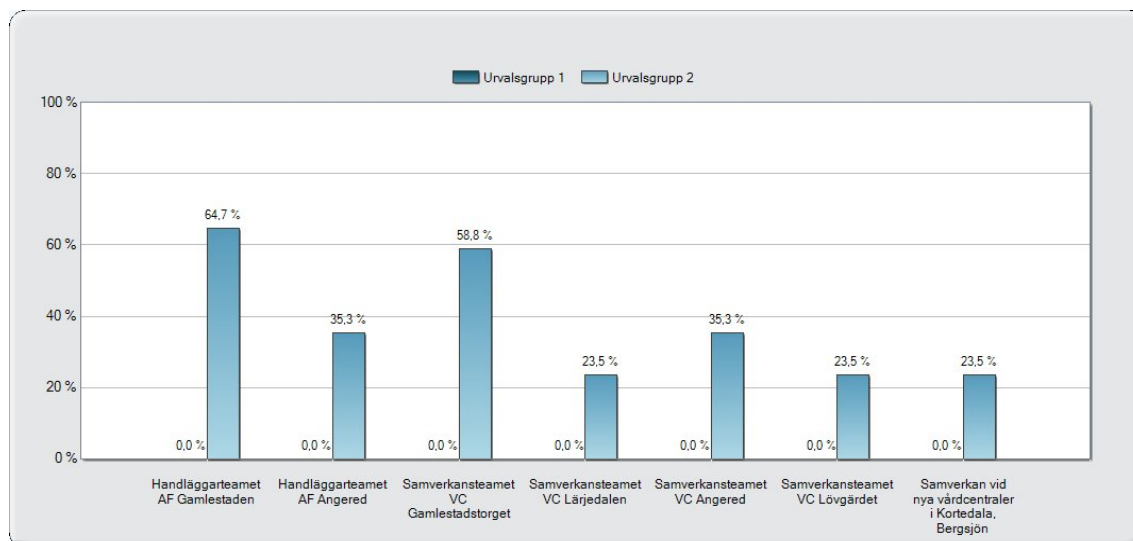
FRÅGA 2. INGÅR DU I TVÄRPROFESSIONELLT TEAM?



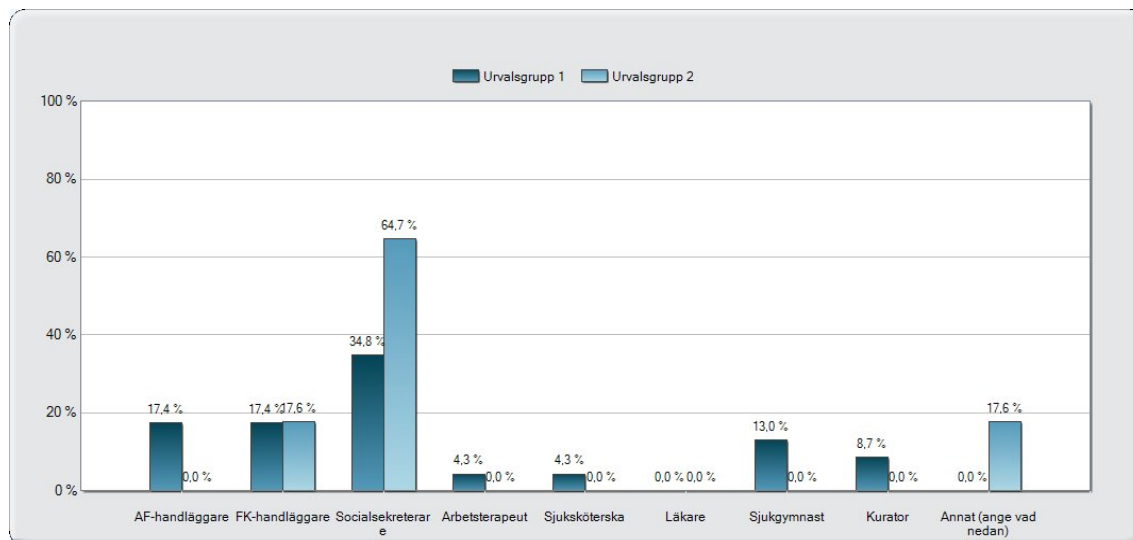
FRÅGA 3. FÖR DIG SOM SJÄLV INGÅR I TVÄRPROFESSIONELLT TEAM: VILKET/VILKA TEAM ARBETAR DU I?



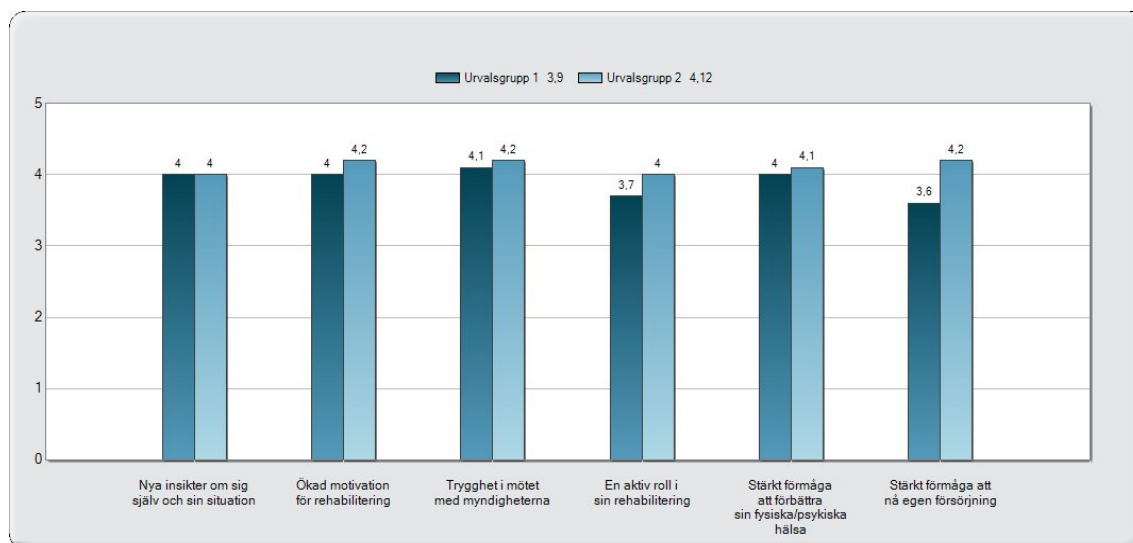
FRÅGA 4. FÖR DIG SOM INTE ARBETAR I TVÄRPROFESSIONELLT TEAM - VILKET/VILKA TEAM ANVÄNDER DU FÖR DINA KLIENTER?



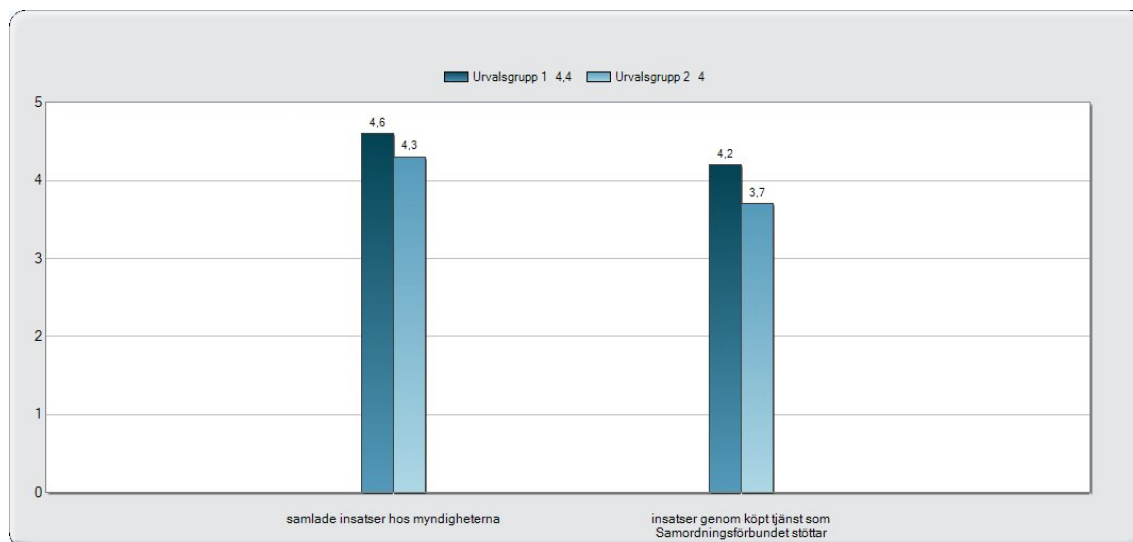
FRÅGA 5. VILKEN ÄR DIN PROFESSION?



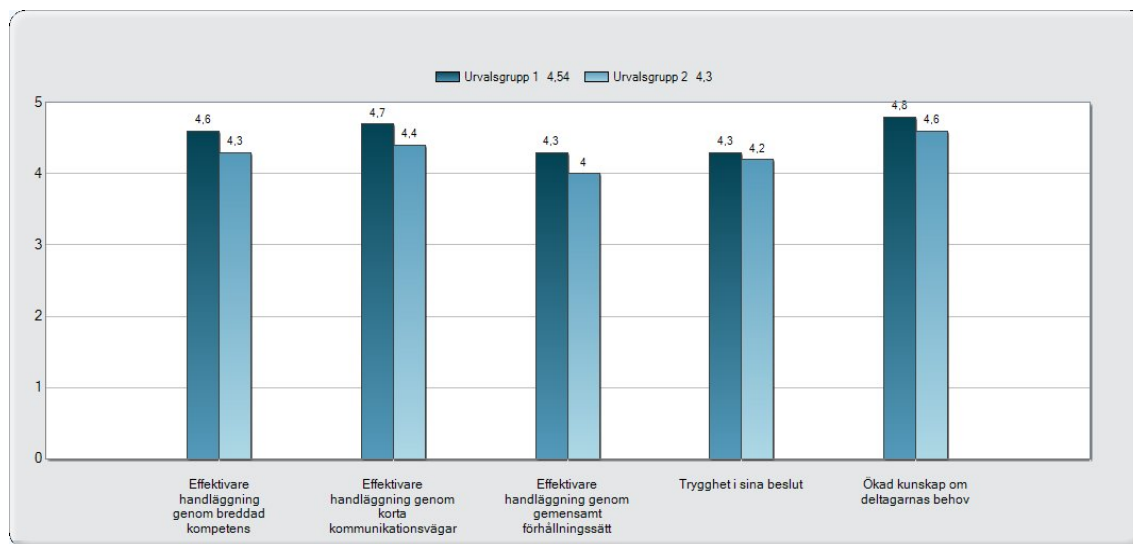
FRÅGA 6. I VILKEN UTSTRÄCKNING INSTÄMMER DU I FÖLJANDE PÅSTÅENDEN? DELTAGARENS MEDVERKAN I TVÄRPROFESSIONELLA TEAM BIDRAR TILL:



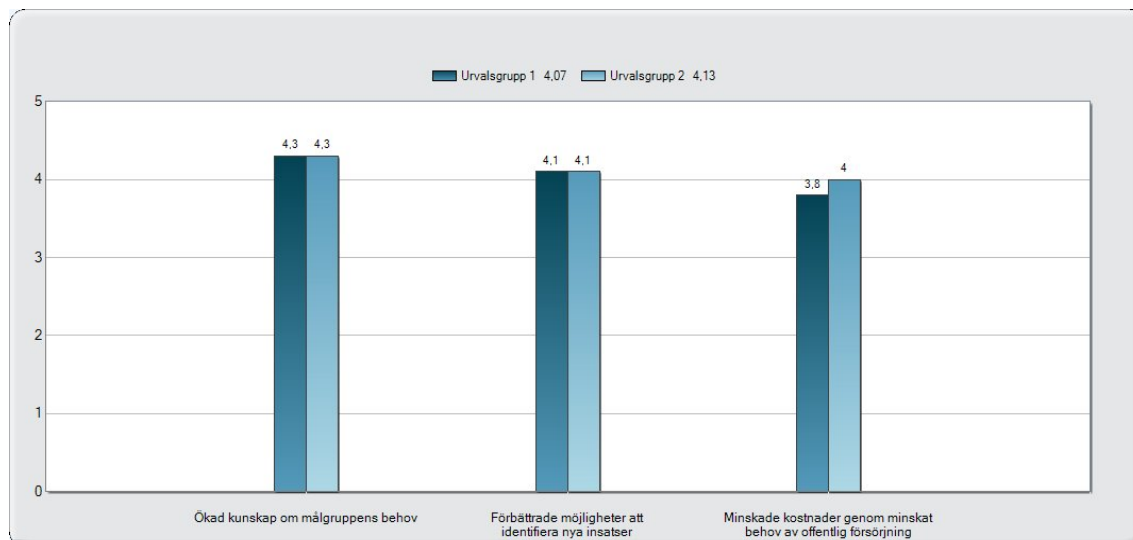
FRÅGA 7. I VILKEN UTSTRÄCKNING INSTÄMMER DU I FÖLJANDE PÅSTÅENDEN? GENOM MEDVERKAN I TVÄRPROFESSIONELLA TEAM FÅR DELTAGAREN TILLGÅNG TILL:



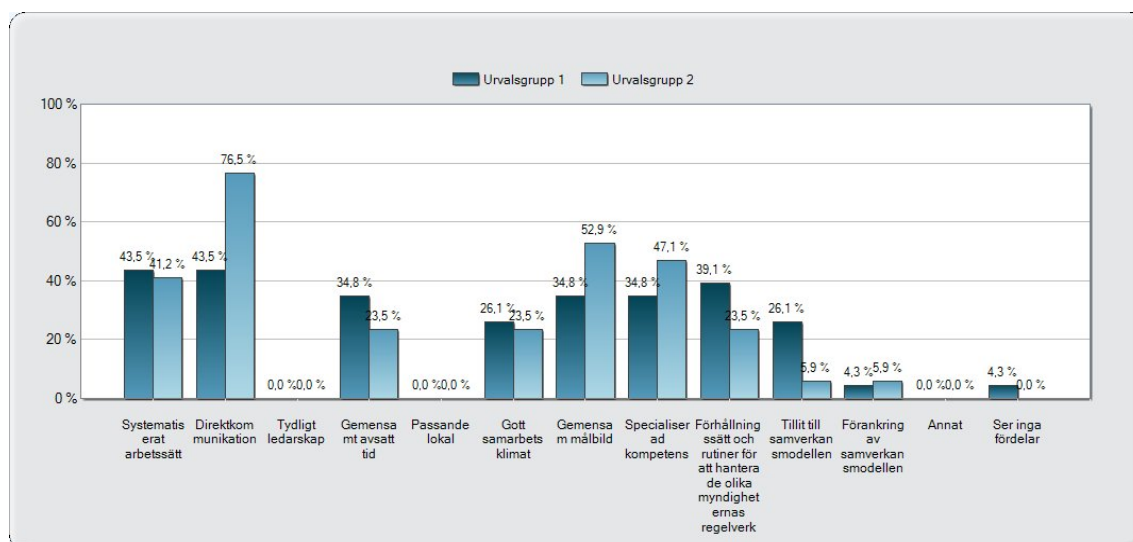
FRÅGA 8. I VILKEN UTSTRÄCKNING INSTÄMMER DU I FÖLJANDE PÅSTÅENDEN? MEDVERKAN I TVÄRPROFESSIONELLA TEAM BIDRAR TILL POSITIVA EFFEKTER FÖR PERSONALEN SÅSOM:



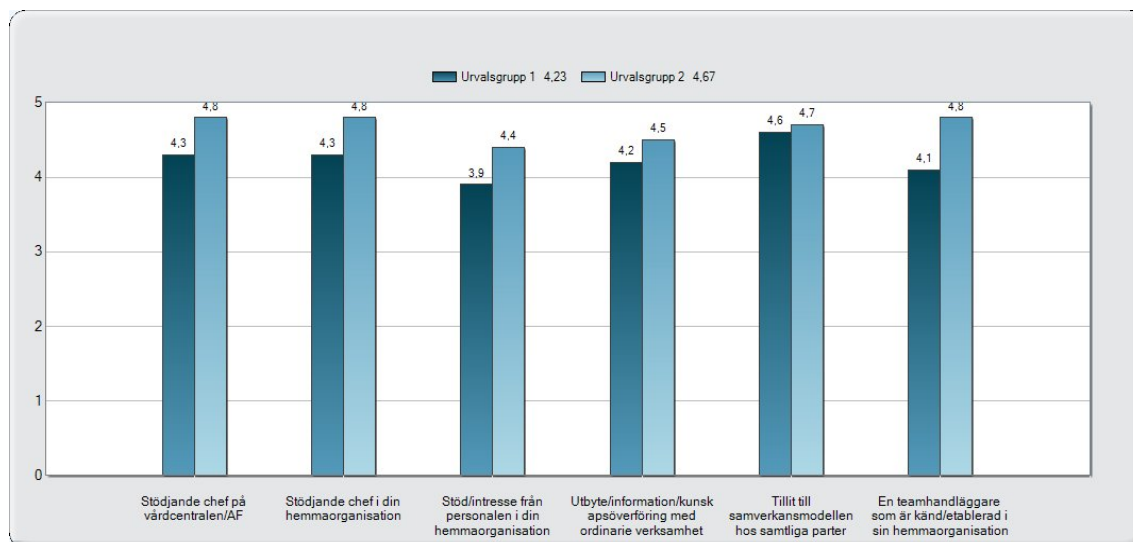
**FRÅGA 9. I VILKEN UTSTRÄCKNING INSTÄMMER DU I FÖLJANDE PÅSTÅENDEN?
TVÄRPROFESSIONELLA TEAM BIDRAR TILL POSITIVA EFFEKTER FÖR SAMVERKANDE
MYNDIGHETER SÅSOM:**



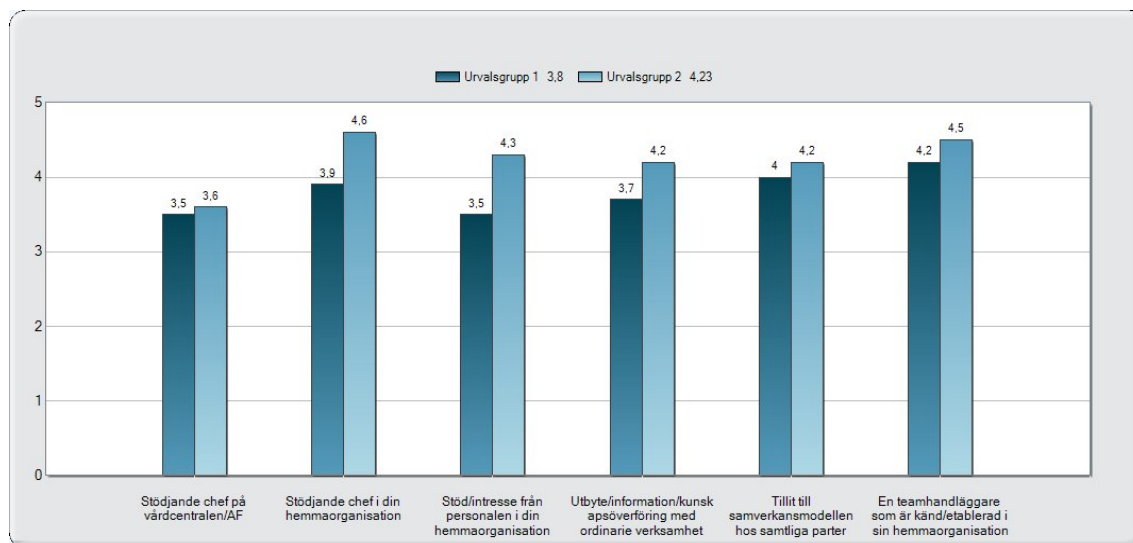
FRÅGA 10. OM DU SER POSITIVA EFFEKTER AV DE TVÄRPROFESSIONELLA TEAMEN - VAD HAR VARIT DE TRE MEST BIDRAGANDE FAKTORERNA TILL ATT NÅ DEM?



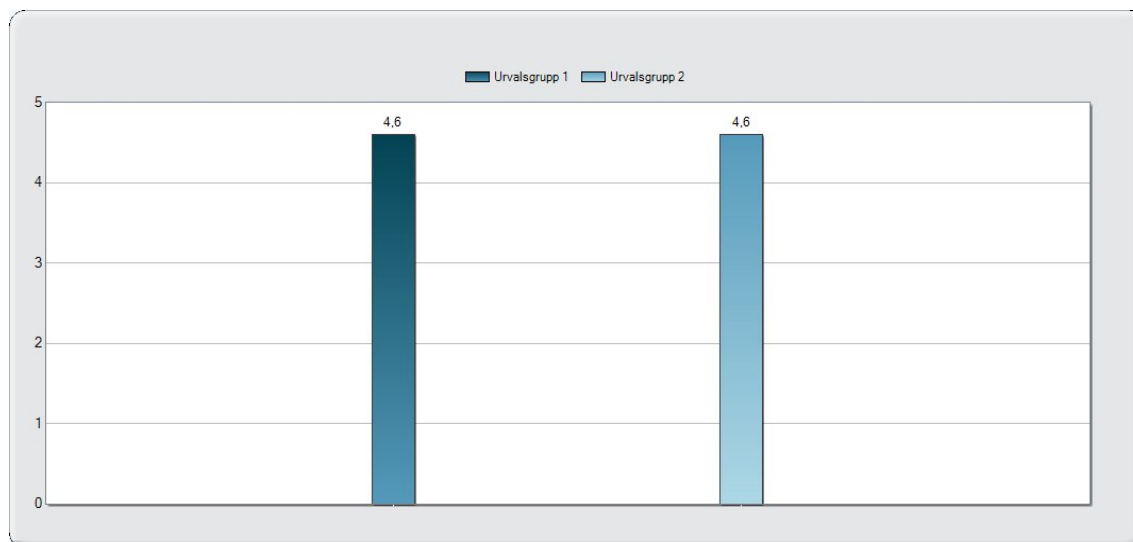
FRÅGA 11. HUR VIKTIGA TYCKER DU ATT NEDANSTÅENDE SAKER ÄR FÖR ATT DE TVÄRPROFESSIONELLA TEAMEN SKA FUNGERA OPTIMALT?



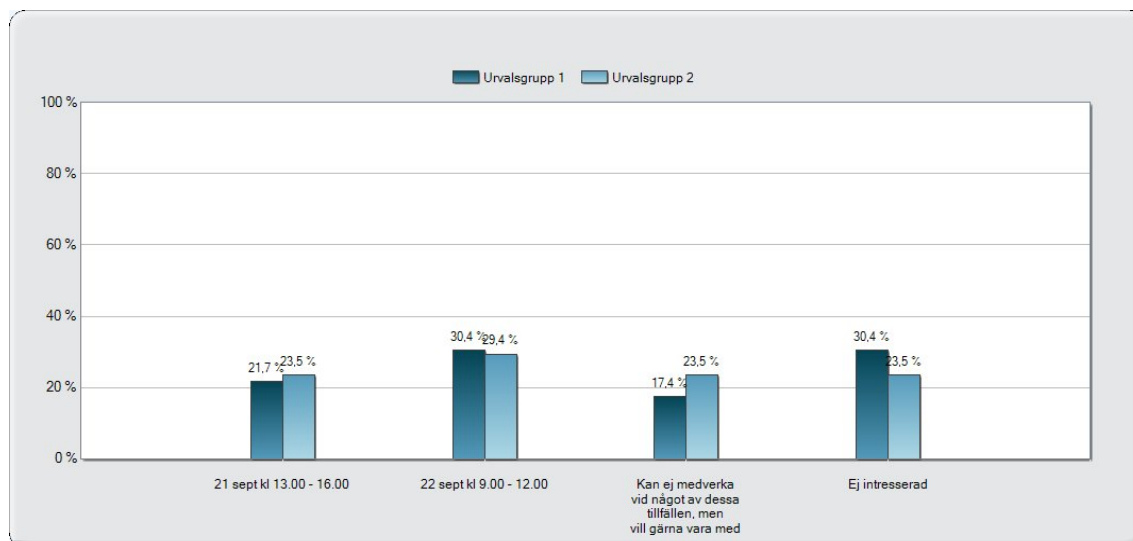
FRÅGA 12. HUR VÄL TYCKER DU ATT DE TVÄRPROFESSIONELLA TEAMEN FUNGERAR IDAG MED TANKE PÅ:



FRÅGA 13. HUR VIKTIGA UPPLEVER DU ATT DE TVÅRPROFESSIONELLA TEAMEN ÄR FÖR ATT MÖTA HEMMAORGANISATIONENS UTMANINGAR?



FRÅGA 14. DINA ERFARENHETER OCH IDÉER ÄR VÄRDEFULLA. DU BJUDS DÄRFÖR IN TILL EN FOKUSGRUPP, DÄR VI TILLSAMMANS DISKUTERAR OCH UTVECKLAR DE FRÅGOR SOM ENKÄTEN BERÖR. TVÅ TILLFÄLLEN ÄR INPLANERADE, EV KAN DET BLI ETT YTTERLIGARE. VÄLJ DET ALTERNATIV SOM PASSAR DIG BÄST. VI SKICKAR EN KALLELSE TILL DIG. TACK PÅ FÖRHAND!



UTVÄRDERING AV TVÄRPROFESSIONELLA TEAM FÖR SAMORDNINGSFÖRBUNDET GÖTEBORG NORDOST - VÄLKOMNA TILL FOKUSGRUPP!

SYFTET

Att öka förståelsen för hur de tvärprofessionella teamen fungerar i praktiken, hur de kan optimeras och vad som händer för målgruppen om de inte finns kvar.

AGENDA

●● INTRO - PRESENTATIONSRUNDA AV ALLA SOM ÄR HÄR SAMT AV UTVÄRDERINGEN

●● PRESENTATION OCH DISKUSSION AV PRELIMINÄRA RESULTAT FRÅN ENKÄTERNA

●● GRUPPÖVNING – TVÄRPROFESSIONELLA TEAMEN

Effekter för målgruppen

En och en: Tänk tillbaka på ett tillfälle där de tvärprofessionella teamen haft positiv effekt för en person (patient/brukare) samt identifiera den viktigaste faktorn som bidrog till framgången samt den främsta svårigheten.

I lilla gruppen: Intervjua varandra

I stora gruppen: Dela med er av gruppens historier till alla.
Vi diskuterar framgångsfaktorer, hinder och mönster

FIKA

●● PRESENTATION OCH DISKUSSION AV PRELIMINÄRA RESULTAT FRÅN ENKÄTERNA

●● GRUPPÖVNING - SAMVERKANSMODELLEN I PRAKTIKEN – EFFEKTER FÖR PERSONAL OCH MYNDIGHETER

I lilla gruppen: Enas om en fiktiv person och skapa tillsammans en historia om dess väg i systemet utifrån scenarierna:

1. Tvärprofessionella teamen finns
2. Tvärprofessionella teamen finns inte.

I stora gruppen: Presentation och diskussion utifrån centrala aspekter i processen.

●● AVSLUTANDE DISKUSSION UTIFRÅN FRAMTIDSSCENARIO

1. Om teamen fortsätter, hur kan vi då optimera effekterna samt möta de svårigheter som finns?
2. Om teamen inte kommer att finnas kvar, vilka är då alternativen för effektiv arbetslivsrehabilitering för målgruppen? Om teamen avskaffas, hur kan vi då ta tillvara på lärdomar och det som har skapats?

Intervjufrågor informanter samordningsförbundet nordost, tvärprofessionella team

SYFTET MED UTVÄRDERINGEN OCH BAKGRUND

Syftet med utvärderingen: Syftet är att belysa effekter av att samverka i tvärprofessionella team i förhållande till insatser från enbart egna organisationen och i vilken utsträckning de tvärprofessionella teamen bidrar till att nå en effektiv arbetslivsinriktad rehabilitering. Utvärderingen kommer att utgöra ett underlag för beslut om framtida finansiering.

Tre delar: enkät till personal i teamen + motsvarande personal som inte har sina tjänster knutna till teamen, kring effekten av teamen för deltagare, personal, myndigheter; teamen i relation till hemmaorganisationen; vad som fungerar och vad som behöver utvecklas och hur samverkan skulle se ut om teamen inte fanns.

Fokusgrupper – för att samtala om svaren och fördjupa underlaget. Samtal om samverkan med eller utan team, resultat och effekter, framgångsfaktorer för samverkan.

Intervjuer med enhetschefer o motsvarande i resp remitterande organisation.

Syftet med intervjun: Fördjupa bilden av teamsamverkan o alternativa former för samverkan med målgruppen i fokus – vad betyder de tvärprofessionella teamen för målgruppen, vilka effekter kan man se på andra nivåer, för personal, för resp myndighet.

BAKGRUNDSFRÅGOR

1. Bakgrund: Bild av teamen: Har ni någon medarbetare som jobbar i teamen, medarbetare som remitterar?

2. Hur ser din kontakt med teamet ut? Har du kontakt med flera team, i så fall vilka?

Målgruppen – är målgruppen en stor andel av den vanliga organisationens målgrupp? Är det en liten men besvärlig, vilken betydelse har den?

BILD AV MÅLGRUPPEN

3. Hur ser målgruppen ut som är aktuell för teamen/teamet i förhållande till den totala målgruppen ni möter?

4. Finns kriterier för vilka som remitteras till teamen? Vilka kriterier i så fall?

UTMANINGAR ATT MÖTA MÅLGRUPPEN

5. Vilka är de största utmaningar ni har för att möta hela målgruppen, med fokus på arbetslivsinriktad rehabilitering?

6. Vilka utmaningar har teamen? Vad ska teamen bidra till att lösa som man inte löser på egen hand?

7. Vilka alternativa åtgärder finns för den målgrupp som remitteras till teamen?

EFFEKTER AV TEAMEN

8. Vad fungerar bra, vad fungerar mindre bra med teamen? Viktigaste effekterna

- på individnivå
- för personalen
- för myndigheten

9. Vilka faktorer är viktiga för att teamen ska fungera bra?

UTVECKLINGSPOTENTIAL

10. Vilken möjlighet ser du att utveckla, för att nå mer resultat, mer effekter – kanske framförallt samverkan mellan myndigheter? Hur kan samverkan inom teamen bli ännu mer effektiv?

PRISLAPPEN

11. För dig som enhetschef – vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till vid beslut om framtida form och finansiering för stöd till den aktuella målgruppen? (om alla är nöjda med teamen, vad är det mer som påverkar ett beslut?)

12. Om finansiering inte skulle finnas från samordningsförbundet – vad är ni beredda att göra/betala själva?

13. Vad får samverkan kosta? Vilken pay-back ger samverkan som man inte kunnat få på egen hand?

DISKUSSIONSUNDERLAG

INFÖR BESLUT OM VERKSAMHETEN ÅR 2011

- Diskutera hur resultaten i utvärderingen påverkar ert ställningstagande till de tvärprofessionella teamen? Vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till i ett beslut?
- Är det några av resultaten som är mer betydelsefulla än andra för er myndighet, i så fall vilka? Vilka konsekvenser får de för er?

56

INFÖR FRAMTIDEN

Att diskutera på chefsnivå

- Personbundenhet – sårbarhet och styrka. Att de medarbetare som arbetar i teamen ofta funnits med under lång tid är en styrka, inte minst genom upparbetat arbetssätt, kontinuitet och kompetens. Samtidigt gör det verksamheten sårbar. Diskutera hur detta kan hanteras utifrån er myndighet, utifrån samverkan? Vad kan ni som chefer göra för att minimera riskerna?
- Lärande och implementering. Hur kan lärdomar och erfarenheter från teamen systematiseras och tas tillvara i de olika myndigheterna? Ge ex på vad som gjorts/görs och diskutera vad som ytterligare kan göras för att säkerställa ett kontinuerligt lärande. Hur kan du som chef säkerställa att lärdomar sprids och implementeras i ordinarie verksamhet?
- Vision och målbild. All samverkan bygger på att det finns en gemensam vision. Vilken vision har ni för de tvärprofessionella teamen? Hur levande är visionen idag? Vilket är ert gemensamma intresse och värde? Vad ser ni att ni som samverkande part var och en vinner respektive bidrar med?

Att diskutera med personal inom och utom teamen

Inom respektive team

- Vad är det som vi gör som fungerar bra idag?
- Hur kan vi göra mer av det, vad kan vi utveckla och vad behöver vi lägga till?
- Vilka olika roller har vi? Vad bidrar vi med och vad får vi?
- Vad behöver vi för att göra ett bra jobb inom teamen? Av cheferna? Av kollegor?

Personal i teamen samt övrig personal t ex dem som remitterar in

- Hur kan vi tillsammans – teampersonal och övrig personal – skapa en god dialog?
- Vilka möjligheter finns för utbyte?
- Vilka frågor är viktiga att diskutera?
- Hur kan kommunikationen mellan teamen och hemmaorganisationerna stärkas?
- Vad i teamens metoder och förhållningssätt kan överföras och implementeras i respektive myndighets ordinarie verksamhet?

Bilaga 6

KÄLLFÖRTECKNING

- Uppföljning av verksamheter och projekt 2009, Samordningsförbundet Göteborg nordost. Bilaga till Årsrapport 2009.
- Rehabilitering i samverkan. Erfarenheter från tvärprofessionella team på vårdcentraler i Göteborg. Cornelia Björk och Helena Öhrvall. Nov 2008. Konkludo utvärdering och utredning.
- Nära det vanliga arbetet men ändå annorlunda. Intervjuer med chefer om verksamheten inom Samordningsförbundet Göteborg nordost. Lars-Gunnar Krantz. Sept 2007. FoU i Väst GR.
- Samverkan i Göteborg nordost. Bilder från före detta deltagare. Eva Sennemark, Veronica Gunnarsson. Contextio Ethnographic.

Webbsidor

<http://regeringen.se/>

<http://www.samverkanvg.se/sv/Samverkan-VG/Samordningsforbund/Goteborg-Nordost/>

Bilaga 7

Intervjuade chefer

Namn	Organisation	Funktion
Jörgen Larzon	SDF Lärjedalen	Enhetschef
Susanne Brånalt	SDF Lärjedalen	Enhetschef
Evy Almstrand	SDF Gunnared	Enhetschef
Farid Basill	SDF Bergsjön	Enhetschef
Marie Hansson	SDF Kortedala	Enhetschef
Gunvor Andersson	Primärvårdsrehab Nordost	Chef
Kate Sjöblom	Vårdcentralen Gamlestadstorget	Vårdcentralschef
Eva Von Hofsten	Vårdcentralen Lärjedalen	Vårdcentralschef
Eva Fagelberg	Vårdcentralen Lövgärdet	Vårdcentralschef
Doris Entziger-Hagen	Vårdcentralen Angered	Vårdcentralschef
Mats Lindblad	Försäkringskassan	Enhetschef
Marcus Vahlström	Försäkringskassan	Enhetschef
Eva Sannum	Arbetsförmedlingen	Chef
Eva Wettermark	Arbetsförmedlingen	Chef