

Samordningsförbundet Södertälje

Myndighetsgemensamt team (MGT)

Utvärderingsrapport 2022

Liv Nordström
2022-10-03

Innehåll

Inledning.....	3
Bakgrund och uppdrag	3
Om det myndighetsgemensamma teamet (MGT)	3
Utvärderingen	4
Kunskapsunderlag	6
Material och metod.....	8
Analys	9
Resultat.....	10
Ett gemensamt synsätt och utveckling av arbetssätt.....	10
Tematisk analys	11
Tema 1: Fångad av systemet	12
Tema 2: Ett myndighetsgemensamt team behövs.....	13
Tema 3: Otydliga roller och ansvar.....	16
Tema 4: I huvudsak ett positivt möte.....	18
Diskussion och slutsats.....	20
Utvärderingens frågeställningar.....	21
Referenser	25

Inledning

Under våren 2021 startades ett myndighetsgemensamt team (MGT) med stöd av Samordningsförbundet Södertälje. Syftet var att utarbeta och pröva en form av samverkan som skulle fungera som ett komplement när ordinarie samverkansalternativ för att få människor närmare arbetsmarknaden är prövade och inte fungerar eller räcker till. Det myndighetsgemensamma teamet skulle möjliggöra en gemensam information och planering mellan myndigheterna, och tillsammans med individen skulle representanterna bygga upp en helhetslösning baserat på kunskap och information. Teamet skulle under ett år utveckla arbetssättet och samtidigt utvärderas för att eventuellt utvecklas till en mer långsiktig satsning med stöd av samordningsförbundet. Under perioden 1 september till sista augusti har jag, Liv Nordström, följt teamets arbete i syfte att dokumentera och genomföra en lärande utvärdering. Denna rapport sammanfattar den information som samlats in, samt de reflektioner och lärdomar som gjorts under året.

Rapportens *Bakgrund och uppdrag* ger en kort beskrivning av teamets utgångspunkter och målbeskrivning, samt utvärderingsuppdraget. Därefter följer en kort sammanställning av det kunskapsunderlag som inledde utvärderingsarbetet. Under rubriken *Utvärderingens resultat* görs en genomgång av insamlat material, analysens genomförande samt tematisering av analysens resultat. Rapporten avslutas med ett reflekterande avsnitt där jag för ett resonemang kring måluppfyllelse och sammanfattar lärdomar och slutsatser från utvärderingen.

Bakgrund och uppdrag

Samordningsförbundet i Södertälje bildades 2005 av Södertälje kommun, Region Stockholm, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, med ett övergripande mål att samhällets resurser används på ett smartare och mer effektivt sätt och att individer i behov av samordnat stöd fångas upp. Bakgrunden är behovet av bättre samordning mellan myndigheterna kring personer som har en komplex problematik och som riskerar att falla mellan stolar och bli bolland mellan myndigheterna. Sedan starten har samordningsförbundet arbetat med en rad olika aktiviteter och insatser för att utveckla och förbättra samverkan och samordningen på både lokal, regional och nationell nivå (Samordningsförbundet Södertälje, 2022a).

Ordinarie samverkansformer och de aktiviteter som genomförs med stöd av samordningsförbundet fungerar för de flesta, men i vissa fall behövs en annan typ av samverkan för att lyckas fullt ut. Ett myndighetsgemensamt team, där representanter från myndigheterna arbetar tillsammans med individen, skulle kunna komplettera befintlig samverkansstruktur genom att löpande arbeta med samsyn, kunskapsöverföring och individuella lösningar i de fall ordinarie alternativ är prövade och inte fungerar eller räcker till. Utifrån en omvärldsanalys, där erfarenheter från andra samordningsförbund samlats in, ville samordningsförbundet i Södertälje forma, utveckla och pröva ett myndighetsgemensamt team (MGT) som skulle utgöra en struktur för samverkan över myndighetsgränser med fokus på helhetslösningar för individerna (samordningsförbundet Södertälje, 2022b).

Om det myndighetsgemensamma teamet (MGT)

Teamet träffas en dag varannan vecka och består av representanter från kommunen (Arbete och försörjning), Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och vården (Vårdcentral och psykiatri). Målgruppen är personer som behöver ett samordnat och/eller ett fördjupat stöd och när ordinarie insatser och samverkan redan är prövade t.ex. personer vars ärende går runt i systemet, personer som varit sjuka lång tid, personer som står långt ifrån arbetsmarknaden osv. Ambitionen är att främja

återgång och inträde i arbete/studier för personer som befinner sig en bit från arbetsmarknaden och där samordning mellan olika myndigheter krävs. Övergripande mål för MGT (Samordningsförbundet Södertälje, 2022b):

- Involvera medborgaren i sin process för att främja återgång och inträde i arbete/studier.
- Hitta gemensamma lösningar utifrån möjliga vägar fram.
- Främja ökad kunskap och förståelse för verksamheternas ansvar och uppdrag för att skapa bättre och tydligare flöden, arbetsgång och processer.
- Stödja handläggaren för fortsatt planering
- Identifiera brister i samverkan runt målgruppen

Ärenden remitteras till teamet genom en aktualisering hos respektive representant. Alla som arbetar hos någon av samordningsförbundets medlemmar och möter målgruppen kan remittera till MGT. Remittenten ansvarar för att förbereda deltagaren, dokumentera mötets resultat samt följa upp mötet med deltagaren. Ett möte med MGT ska vara frivillig, och individen ska ha lämnat sitt samtycke innan ärendet aktualiseras. Mötet följer en särskild struktur där fokus ligger på deltagarens aktuella situation och önskemål. Resultatet beror på syftet och i vilket skede mötet med MGT sker t.ex. klargöra alternativa vägar, sprida information, en sammanhållen planering eller hjälp att välja nästa steg.

Utvärderingen

Under utvärderingstiden skulle det myndighetsgemensamma teamet formars, utvecklas och prövas, vilket innebar att den lärande utvärderingen skulle fylla både en utvecklande och en kontrollerande funktion. En kontrollerande genom att undersöka måluppfyllelsen avseende önskad effekt, och en utvecklande genom att bidra till utveckling och lärande i projektet. Utvärderingen blev på så sätt processtödande och samtidigt ett underlag för planering, styrning, beslut om implementering samt kontroll av resultat.

I praktiken innebär den här typen av utvärdering att utvärderaren följer och utvärderar processerna under tiden detta pågår. Till skillnad från en utvärderingsansats där fokus ligger på att hitta vetenskaplig evidens för om verksamheten uppnått sitt syfte eller inte ligger här fokus på lärande och gemensam kunskapsutveckling med målet att verksamheten ska utvecklas till en lärande organisation och där resultatet ska kunna implementeras kontinuerligt. Utvärderaren ska fungera som ett bollplank och löpande ge synpunkter och råd utifrån den kunskap som samlas in i verksamheten. Tillsammans med medarbetare, ledning och styrgrupp ska utvärderaren utveckla ny kunskap som bidrar till att verksamheten bättre styr mot målen (jfr Svensson, Brulin & Ellström, 2015). De övergripande mål som initialt formulerades för MGT låg till grund för de frågeställningar som utvärderingen försöker svara på:

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

I den omvärldsanalys som låg till grund för uppstarten av MGT identifierades sex nyckelområden som alla visat sig vara viktiga för organisationsöverskridande team. Dessa nyckelområden kom att bli utgångspunkten för utvärderingen genom att utvärderingsfrågor och utvärderingsaktiviteter planerades utifrån dessa. Nyckelområden och utvärderingsfrågor presenteras i tabell 1.

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

Tabell 1. Nyckelområden och utvärderingsfrågor

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

- En planerad enkät för att fånga remittenters och chefers perspektiv kompletterades med fokusgruppsintervjuer och enskilda intervjuer.
- En samarbetsmätning genomfördes en gång istället för två gånger.
- Färre intervjuer med deltagare än planerat.

I avsnittet *Resultat* presenteras det material som till slut samlades in under utvärderingsperioden.

Kunskapsunderlag

En viktig utgångspunkt vid uppstarten av MGT var att teamet skulle ta tillvara befintlig kunskap och erfarenheter från andra myndighetsgemensamma team. En genomgång av andras projektbeskrivningar och utvärderingar gav viktig kunskap om både styrkor och svagheter med organisationsöverskridande samverkan, och vilka lärdomar andra gjort i försök med myndighetsgemensamma team. Som komplement till den omvärldsanalys som gjorts önskade samordningsförbundet en genomgång av forskningsläget kring den här typen av samverkansteam. I det här avsnittet presenteras sökningen efter vetenskapliga artiklar och en sammanställning av resultatet.

Syftet med sökningen var att undersöka kunskapsläget kring interorganisatoriskt teamarbete inom välfärdsområdet för att ta reda på vad som krävs för ett välfungerande interorganisatoriskt team och en effektiv samordning/samverkan. Sökningen i augusti 2021 inleddes brett vid Mälardalens universitetsbibliotek och blev sedan allt mer fokuserad för att hitta rätt typ av studier. Sökord för interorganisatorisk samverkan (interorg, interagency, collaboration, cooperation, coordination) kombinerades med sökord för arbetslivsinriktad rehabilitering (vocational rehabilitation, return-to-work, unemployment). Till slut blev det elva studier som granskades på djupet. Alla dessa handlar om interorganisatoriskt samverkan och teamarbete. Alla är granskade (peer-reviewed) och publicerade i vetenskaplig tidskrift någon gång mellan 2011-2022 (se översikt i tabell 2.).

Artikel	Kontext	Sammanfattning
Auschra (2018): <i>Barriers to the Integration of Care in Inter-Organisational Settings: A Literature Review</i>	Internationell	Systematisk litteraturöversikt för att analysera hinder för sammanhållen vård och omsorg i ett interorganisatoriskt sammanhang.
Bülow & Cedersund (2013): <i>Blended voices and co-narration in lay-interprofessional talk about return-to-work</i>	Sverige	Undersöker hur berättelser kring individens hälsa samproduceras under ett interorganisatoriskt möte.
Eriksson m.fl. (2020): <i>Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations</i>	Sverige	Undersöker sociala aspekter av samverkande offentlig styrning med betoning på värdeskapande.
Garrett m.fl. (2020): <i>Collaborative care in 'Youth One Stop Shops' in New Zealand: Hidden, time-consuming, essential</i>	Nya Zeeland	Undersöker intern och mellanorganisatorisk interaktion för att förstå samarbetet i det dagliga arbetet.
Germundsson m.fl (2011): <i>Interagency collaboration in vocational rehabilitation for persons with mental health problems: the perspective of the service users and the professionals</i>	Sverige	Undersöker utifrån ett interorganisatoriskt perspektiv de erfarenheter professionella och personer med psykisk ohälsa har av samverkan i en arbetslivsinriktad rehabilitering.
Germundsson & Danermark (2012): <i>Vocational rehabilitation, interagency collaboration and social representations</i>	Sverige	Beskriver och analyserar interorganisatorisk samverkan inom arbetslivsinriktad rehabilitering utifrån social representation.
Karam m.fl. (2018): <i>Comparing interprofessional and interorganizational</i>	Internationell	Systematisk litteraturöversikt för att identifiera utmaningar i

<i>collaboration in healthcare: A systematic review of the qualitative research.</i>		interprofessionell och interorganisatorisk samverkan.
<i>Poulsen m.fl (2019): Developing Normative Integration among Professionals in an Intersectoral Collaboration: A Multi-Method Investigation of an Integrated Intervention for People on Sick Leave Due to Common Mental Disorders</i>	Danmark	Beskriver hinder och möjligheter för att utveckla en interorganisatorisk team-baserad intervention för arbetslivsinriktad rehabilitering.
<i>Schultz m.fl. (2021): "We have two different agendas": the views of general practitioners, social workers and hospital staff on interprofessional coordination for patients with chronic widespread pain.</i>	Danmark	Undersöker erfarenheter av interprofessionell och interorganisatorisk samverkan kring patienter med kroniska smärttillstånd.
<i>Ståhl m.fl. (2017): Process evaluation of an interorganizational cooperation initiative in vocational rehabilitation: the Dirigo project.</i>	Sverige	Processutvärdering av ett samverkansprojekt för arbetslivsinriktad rehabilitering mellan Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen
<i>Widmark m.fl. (2016): What do we think about them and what do they think about us? Social representations of interprofessional and interorganizational collaboration in the welfare sector.</i>	Sverige	Undersöker hur professionella från olika organisationer uppfattar varandra genom erfarenheter av samverkan kring barn och unga med komplexa behov.

Tabell 2. Översikt granskade artiklar

De granskade artiklarna pekar på flera faktorer som visat sig viktiga för en effektiv interorganisatorisk samverkan:

1. **Gemensamt ansvar med gemensamma principer och mål:** Flera av studierna pekar på betydelsen av att de samverkande organisationerna skapar ett gemensamt synsätt t.ex. gemensamma definitioner av nyckelbegrepp (samverkan, samordning, empowerment osv), överenskomna mål och gemensam syn på sekretess. Organisationerna bör också skapa gemensamma rutiner utan allt för mycket byråkrati samt ha en öppenhet för förändringar vid behov. Alla inblandade parter behöver ta lika stort ansvar för dessa gemensamma principer och mål.
2. **Kommunikation:** Studierna pekar på vikten av en god och öppen kommunikation mellan inblandade parter. Det handlar dels om att prata öppet med varandra och hålla varandra informerade, dels om att använda olika typer av kommunikationssätt och att tänka på hur man använder yrkesjargong. Den öppna kommunikationen gäller inte bara mellan organisationerna utan också mellan dem som skapar policyn och dem som utför servicen inom en organisation.
3. **Relationsskapande arbete:** Flera av studierna visar vikten av att skapa goda relationer mellan parterna. Det handlar om att skapa förståelse för varandras uppdrag och policy och att skapa tillit till varandra. Det gäller att kunna kompromissa i frågor där det finns olikheter, men att också tydliggöra områden som inte kan kompromissas. Några av studierna betonar vikten av att samverka utöver den samverkan som sker på individnivå. För att utveckla goda relationer behöver parterna mötas och lära känna varandra i olika sammanhang, inte bara kring en

specifik individ. Något som också nämns är betydelsen av personkontinuitet för att kunna utveckla goda relationer.

4. **Individens delaktighet:** några av studierna visar också betydelsen av att individen i behov av stöd involveras och görs delaktig för att samordningen och samverkan ska vara så effektiv som möjligt. Detta kräver individuella anpassningar och flexibilitet i arbetssättet.

Studierna lyfter också fram några förutsättningar som visat sig viktiga vid uppstart och utveckling av interorganisatorisk samverkan:

1. **Förplanering:** En förutsättning för att lyckas med organisationsöverskridande team tycks vara tydliga målformuleringar och klart uttalade förväntningar. Alla parter behöver vara överens om målen och de förväntningar man kan ha på teamarbetet.
2. **Nyckelpersoner med mandat:** Förplaneringen behöver involvera nyckelpersoner från respektive organisation som har förståelse för organisationens position och prioritering, samt tillräckligt mandat att fatta beslut. De här nyckelpersonerna har inte bara en viktig roll i förplaneringen, utan också i ett senare skede för att hjälpa till och styra upp när det behövs, samt se till att organisationens resurser kan utnyttjas för samverkan.
3. **Tydliga förutsättningar:** Innan samverkan startar bör man tydliggöra hur lagar, regler och policy för respektive organisation ser ut. Det är av stor vikt att man gör rätt från början.
4. **Positiva attityder:** Det har visat sig viktigt att ta vara på positiva erfarenheter från tidigare samverkansarbete och på så sätt skapa positiva attityder och förväntningar. Här ingår tankar kring att implementera system där samverkan lönar sig och att det blir negativa konsekvenser för dem som inte sköter samverkan man kommit överens om.

Dessa studier förstärker den bild som omvärldsanalysen målade upp kring behov och förutsättningar för ett fungerande team över organisationsgränser. Kunskapsunderlaget har diskuterats i teamet och bekräftat utgångspunkten för MGT samt gett underlag för överväganden om både svagheter och styrkor.

Material och metod

Mellan september 2021 och juni 2022 har material för utvärderingen kontinuerligt samlats in. Fokus har legat på inblandade parter erfarenheter, upplevelser och tankar kring MGT. Det insamlade materialet består därför till största del av kvalitativa data i form av intervjuer och samtal. I tabell 3 redovisas allt insamlat material.

Tidsperiod	Datainsamling	Fokus
Sep-nov 2021	1 gruppintervju team 5 individuella intervjuer chefer 6 individuella intervjuer team	Uppstart, samsyn, förväntningar, möjligheter, farhågor
Oktober 2021	Enkät (4 svar) samarbetsmätning team	Underlag för samsyn och teamarbete
November 2021	Enkät (8 svar) till chefer i verksamheterna Enkät (10 svar) till potentiella remittenter i verksamheterna	Uppfattning och förväntningar på MGT
Nov-maj 2022	6 individuella intervjuer deltagare	Deltagarnas erfarenheter och tankar om MGT
Januari 2022	1 gruppintervju team	Tankar och erfarenheter kring arbetet i MGT

Feb-mar 2022	1 fokusgruppsintervju chefer i verksamheterna (2 deltagare) 1 fokusgruppsintervju remittenter från verksamheterna (4 deltagare) 1 individuell intervju remittent från verksamheterna	Chefer och remittenters erfarenheter och tankar om MGT
Maj 2022	2 individuella intervjuer team 1 workshop team	Tankar och erfarenheter kring arbetet i MGT samt reflektion kring resultat

Tabell 3. Översikt insamlat material

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

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

Vid tre tillfällen (8 nov 2021, 11 februari 2022 och 30 maj 2022) har sammanställningar av insamlat material diskuterats i teamet. Vid ett tillfälle (29 nov 2021) har sammanställning av insamlat material diskuterats i styrgruppen.

Analys

Då utvärderingen varit inriktad på kontinuerligt lärande har analys av insamlat material skett i tre steg:

- Steg 1, november 2021: Då både omvärldsanalysen och det framtagna kunskapsunderlaget visade att ett gemensamt synsätt har stor betydelse för ett interorganisatoriskt team lades fokus på detta område vid den första genomgången av insamlat material. En sammanställning diskuterades i teamet och i styrgruppen i syfte att identifiera och diskutera eventuella skillnader i förväntningar och synsätt.
- Steg 2, februari 2022: Med fortsatt fokus på gemensamt synsätt genomfördes ytterligare en diskussion i teamet med utgångspunkt i det material som samlats in samt de erfarenheter och lärdomar teammedlemmarna samlat på sig under tiden.
- Steg 3, maj 2022: Allt insamlat material; anteckningar från diskussioner i teamet, sammanställning av enkätsvar, minnesanteckningar från intervjuer samt transkriberade intervjuer, utgjorde underlag för en tematisk analys (Braun & Clarke 2006, 2019). Genom att följa ett antal analyssteg (genomläsning, kodning, kategorisering och tematisering), har mönster i det material som samlats in identifierats och tolkats. Analysen ledde fram till ett antal teman och underteman som kan relateras till varandra. Ett första utkast till teman presenterades för teamet under en workshop 30 maj 2022. Teamet diskuterade dessa teman och bidrog på så sätt till analysarbetet genom alternativa eller mer fylliga tolkningar.

Resultat

Resultatet presenteras i två avsnitt. I det första avsnittet beskrivs resultaten av de två första analysstegen, medan avsnitt två beskriver resultatet av den tematiska analys som gjorts på allt insamlat material.

Ett gemensamt synsätt och utveckling av arbetssätt

De två första analysstegen fokuserade teamets gemensamma arbete och erfarenheter i arbetet att bygga upp ett interorganisatoriskt team. Fem områden diskuterades:

- **Målgruppen:** Chefer och teammedlemmar delade synen på målgruppen för MGT. Även om målgruppen ansågs svår att beskriva kunde man ändå beskriva den i stora drag: personer som står långt från arbetsmarknaden; personer som myndigheter har förväntningar på; personer som funnits med ett tag och som haft många och långa kontakter med organisationerna; personer där befintlig samverkan inte fungerar särskilt bra; personer som myndigheter kanske gett upp om; personer som anpassar sig efter systemet och därför förlorat kontrollen över sina liv; personer som behöver individuella lösningar; personer som ofta har psykisk ohälsa, mer eller mindre kroniska diagnoser, funktionsnedsättningar, trauman och/eller sjukdomar; personer med komplex eller oidentifierbar problematik. Vid den uppföljande diskussionen i februari 2022 kompletterades diskussionen med några deltagares perspektiv. Då konstaterades att deltagarna som intervjuats förmedlar hopplöshet och uppgivenhet kring både myndigheternas arbete och sin egen förmåga eller situation.
- **Uppdraget för MGT:** Även här var chefer och teammedlemmar överens. MGT ska se hela individen vid ett tillfälle och samla kompetenserna istället för att individen ska bollas runt mellan organisationerna. Målsättningen är att individen ska komma vidare i sin process. MGT kan bli aktuellt när ordinarie samverkan inte fungerar, när det behövs något mer. MGT ska fånga upp personer som ramlat mellan stolarna. Denna syn på uppdraget förstärktes vid den uppföljande diskussionen i februari 2022.
- **Förväntningar på MGT:** Även inom detta område var chefer och teammedlemmar i stort sett överens. Förväntningarna på resultat för individerna som möter MGT kan inte vara allt för höga då det handlar om personer som har en komplicerad situation. Man förväntar sig dock att MGT ska sätta individen i centrum och att alla deltagare ska få ut något värdefullt från mötet. I bästa fall kan man hitta långsiktiga lösningar för individen, klargöra alternativ och få fram en tydlig plan. Det finns också en förväntan att MGT får möjlighet att identifiera hinder och systemfel som kan lyftas och utvecklas, och att teamets arbete ska generera kunskap som kan spridas inom respektive organisation. Teamet och cheferna hoppades att första året skulle kunna ge svar på: om MGT är en fungerande insats som ska kunna bli en kontinuerlig verksamhet med stöd av samordningsförbundet och om det är värt arbetet. Teammedlemmarna hade också förväntningar kring själva teamarbetet: att man ska ta vara på varandras kompetens, att tillsammans bilda en helhet, att kunna lyfta fram det som motiverar individen, att deltagaren ska känna sig sedd och hörd under mötet och att mötet ska leda till någon form av resultat för deltagaren. Vid den uppföljande diskussionen i februari 2022 betonades betydelsen av att ha rimliga förväntningar och att det är individens upplevelse och processen framåt som är centralt.
- **Framgångsfaktorer:** Även inom detta område delade chefer och teammedlemmar i stort uppfattning om vad som krävs för att lyckas. Det handlade om gemensamma mål, ett gott arbetsklimat, tydliga mandat från sin organisation, förståelse för varandras uppdrag, Öppenhet för nya vägar, kontinuitet i teamet samt systematisk uppföljning. Teammedlemmarna diskuterade också betydelsen av den personliga inställningen i

teamarbetet: att inte vara där för att försvara en position och att bidra till en förtroendeinriktad atmosfär med deltagaren i centrum, att rikta sig till deltagaren, vara nyfiken och inte komma med förutfattade meningar. Vid den uppföljande diskussionen i februari 2022 hade teamet gjort fler erfarenheter och kunde än mer tydligt beskriva betydelsen av att kunna representera sin organisation utan att behöva försvara en position, och att ett gemensamt synsätt är en förutsättning för att lyckas. Detta kräver tid för gemensam reflektion och lärande.

- **Utmaningar:** Även inom detta område var chefer och teammedlemmar överens om de största utmaningarna för MGT: Att behålla alla i teamet och undvika alltför många byten av representanter. Detta kopplades samman med vikten av att varje representant får goda förutsättningar inom respektive organisation för att göra det möjligt att arbeta i MGT. Alla delade också en oro att man ska tappa någon organisation framöver, att någon organisation ska dra sig ur MGT. Ett annat område som beskrivs som utmanande var möjligheten att ta vara på kunskap från MGT:s arbete i den ordinarie verksamheten. Här beskrevs risken med att lägga samverkan utanför ordinarie verksamhet inom en organisation och att inte ha en tydlig plan för hur kunskaper och erfarenheter från samverkan ska kunna spridas inom organisationen. Man diskuterade också betydelsen av att motverka ett samverkansklimate där representanterna bevakar gränser snarare än gränsöverskridande samarbete. Man såg en risk att detta skulle motverka öppenheten och kreativiteten som man tycker arbetet i MGT kräver. Teammedlemmarna kom också in på utmaningar kopplade till mötet med deltagarna: svårigheten att hitta digitala lösningar som är tillfredsställande för alla organisationer, kompetens att leda den här typen av möten, möten med deltagare som hyser särskilt agg mot en organisation, samt att administration och byråkrati kan försvåra samverkan. Teammedlemmarna tog också upp utmaningar kopplade till MGT:s roll i förhållande till andra verksamheter: hur rekryteringen av deltagare ska ske på bästa sätt, att fungerande projekt avslutas och att det inte ska finnas bra verksamhet att hänvisa deltagare till och att det inte händer något för deltagaren efter mötet med MGT. Vid den uppföljande diskussionen i februari 2022 lyftes utmaningar som dykt upp i takt med att teamets arbete kommit igång t.ex. rekryteringen av deltagare (Rätt deltagare? Vem initierar? När man ut till dem som behöver teamet?) samt mötets genomförande och betydelse för individen (Hur upplevs mötet för deltagaren? Vad leder mötet till?).

Dessa inledande diskussioner visade att chefer och team-medlemmarna delade syn på MGT:s uppdrag, syfte och arbetssätt. Team-medlemmarna hade mer konkreta funderingar kring arbetssätt och rutiner, medan cheferna var mer inriktade på övergripande strategiska frågor. Trots vissa farhågor kring kommande utmaningar visade de gemensamma synsätten i diskussionerna ändå goda förutsättningar för MGT att utvecklas till ett fungerande interorganisatoriskt team för effektiv samverkan/samordning. Vid den uppföljande diskussionen i februari 2022 hade teamet kommit igång för fullt och börjat hitta fungerande former för sitt arbete. Man prövade sig fram och arbetade samtidigt på att bibehålla ett gott arbetsklimate med högt i tak så att man kunde skapa de bästa förutsättningarna för teamet att göra skillnad för deltagarna.

Tematisk analys

I det tredje steget har allt material som samlats in analyserats. Analysprocessen ledde fram till fyra övergripande teman som kan bidra till svar på utvärderingsfrågorna. Dessa fyra teman bearbetades tillsammans med teamet under en workshop 30 maj 2022. Här presenteras de bearbetade temana.

Tema 1: Fångad av systemet

Det första temat handlar på många sätt om deltagarnas situation i det svenska välfärdssystemet. De personer som MGT riktar sig till beskrivs, av dem själva men också av teammedlemmar, remittenter och chefer, som fångade i ett välfärdssystem som består av en mängd hinder snarare än lösningar. Dessa personer behöver samhällets stöd till följd av fysiska, psykiska och/eller sociala omständigheter som skapat en komplex problematik. Det stöd som behövs hindras av faktorer som kan kopplas till samhällets organisering av stödet. Det handlar till exempel om regler, rutiner och bristande samverkan mellan olika aktörer. Även remittenter och teammedlemmar ger uttryck för systemets begränsade möjligheter att tillhandahålla ett adekvat stöd och hur även professionella kan uppleva sig fångade av systemet de verkar inom. Fyra delområden kan förklara känslan av att vara fångad av systemet.

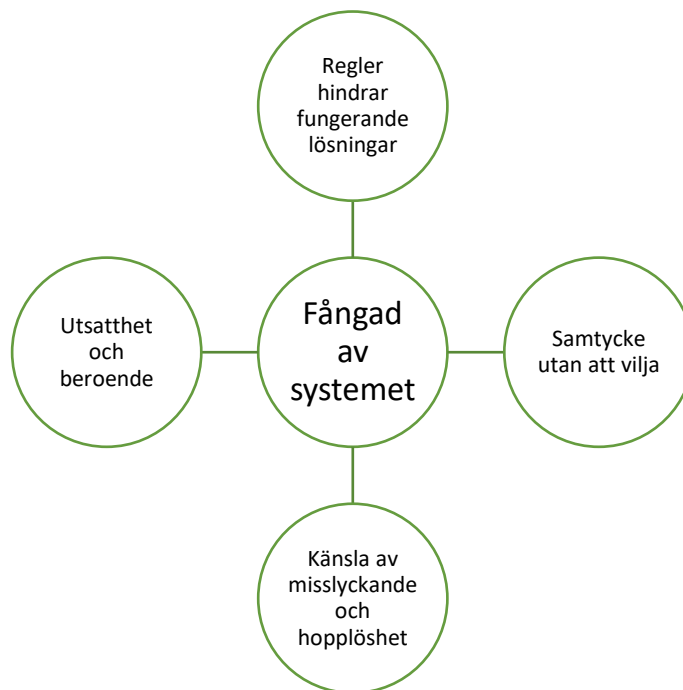


Bild 1. Tema 1: Fångad av systemet

Regler hindrar fungerande lösningar: I intervjuerna beskrivs flera exempel hur både deltagare och professionella måste anpassa sig till regelverk som finns i systemet trots att man inte tror att det leder framåt. Deltagarna beskriver hur de kontinuerligt anpassar sig och försöker följa uppsatta regler, trots att de inte förstår syftet med dem. Även remittenter och teammedlemmar beskriver hur de försöker följa regler de inte riktigt förstår eller håller med om. Man vill "göra rätt" men har svårt att förstå hur det ska leda framåt. Flera av de intervjuade (deltagare och professionella) har idéer och tankar kring hur man borde göra istället eller hur reglerna borde se ut för att fungera t.ex. att någon bör ha ett helhets svar och ha mandat att agera för individens bästa, eller att alla myndigheter borde ha ett gemensamt dokumentationssystem, men alla tycks uppleva tvingande begränsningar som inte går att påverka.

Samtycke utan att vilja: I intervjuerna ges flera exempel på hur deltagarna samtycker till saker utan att egentligen vilja eller tro på det som föreslås. Man är rädd att om man säger nej så kan man bli av med det man redan har. En deltagare säger: "jag säger ja till allt som föreslås för jag vill inte att det ska stå i mina papper att jag är negativ". Deltagarna ger flera exempel på hur samhällets stöd villkoras på ett sätt som begränsar valmöjligheter t.ex. nekad försörjningsstöd för att man äger sin bostad, man måste ha ett mål annars får man ingen plan och då får man ingen insats, man måste

söka ett visst antal jobb annars får man inget försörjningsstöd. Även teammedlemmar och remitterter ger exempel på hur villkorade insatser tvingar deltagarna att tacka ja till saker de egentligen inte vill ha eller kanske inte förstår. Teammedlemmarna problematiserar detta då mötet med MGT ska vara frivilligt och baseras på hög grad av delaktighet. Man frågar sig hur frivilligt det egentligen är om deltagarna känner sig tvingade att samtycka till följd av oro att förlora någon annan insats.

Känsla av misslyckanden och hopplöshet: Deltagarna har erfarenhet av att misslyckas ofta. I intervjuerna beskrivs hur man prövar nya mediciner, nya läkare, nya åtgärder, nya handläggare, nya myndigheter, nya projekt och nya jobb. Alla försök som inte leder framåt upplevs som personliga misslyckanden, vilket bidrar till en känsla av hopplöshet. Flera av deltagarna uttrycker hopplöshet t.ex. "mig kan ingen hjälpa", "jag är ett hopplöst fall", "alla tycker att jag är besvärlig", "alla utom en myndighet tycker att jag är hopplös". Även teammedlemmar och remitterter beskriver deltagarna som "hopplösa fall", då man menar att detta är personer som man jobbat med länge inom den egna myndigheten utan att komma framåt. MGT ses av teammedlemmarna som ett nytt grepp för att bryta hopplösheten och komma framåt. Även deltagare uttrycker hopp om att mötet med MGT ska leda framåt. Trots det är deltagarnas uttryck av hopp svårtolkat då det ofta upprepas som mantran under intervjuerna t.ex. "man får ju inte ge upp", "man måste ju kämpa".

Utsatthet och beroende: Deltagarna beskriver hur attityder från andra, från familj och vänner bidrar till en negativ bild av sig själv. I intervjuerna ges flera exempel på hur det är att leva upp till, eller inte leva upp till den bild som förväntas av dem t.ex. att om man är hel och ren och kan prata för sig, då kan man inte vara så sjuk som man är. Här är det flera som också beskriver hur de anpassar sig till den bild de uppfattar att andra förväntar sig och hur de anpassat sig och förändrat sitt sätt att vara i kontakt med handläggare. En deltagare beskriver hur hen under 90-talet sökte jobb i smyg eftersom handläggare inte tyckte att energin skulle läggas på arbete, medan hen idag låtsas söka jobb som inte finns eftersom dagens handläggare fokuserar på antal sökta arbeten. Då deltagarna gör allt de kan för att anpassa sig efter och följa regler riskerar de att hamna i svåra situationer. Det kan handla om att man hamnar på praktik hos en arbetsgivare där man känner sig utnyttjad eller att man tvingar sig till aktiviteter som ökar på den psykiska ohälsan t.ex. att man går med på att formulera mål och en plan för åtgärder trots att man vet att det kommer leda till ytterligare misslyckande och dåligt mående. Deltagarna beskriver också att allt beror på vem man råkar träffa, vilken handläggare man råkar få, om man känner sig lyssnad på eller inte, om det händer något eller inte. Man menar att man måste ha lite tur också.

Tema 2: Ett myndighetsgemensamt team behövs

En övergripande fråga för utvärderingen är om MGT kan främja återgång och inträde i arbete/studier för personer som befinner sig en bit från arbetsmarknaden och där samordning mellan olika myndigheter krävs. I alla intervjuer har därför behovet av MGT diskuterats. På ett övergripande plan är alla som intervjuats överens om att det behövs ett myndighetsgemensamt team. Däremot finns olika tankar och frågetecken kring syftet med MGT och på vilket sätt MGT kan uppfylla de behov som identifieras. Fem delområden beskriver de tankar och funderingar som finns kring MGT.

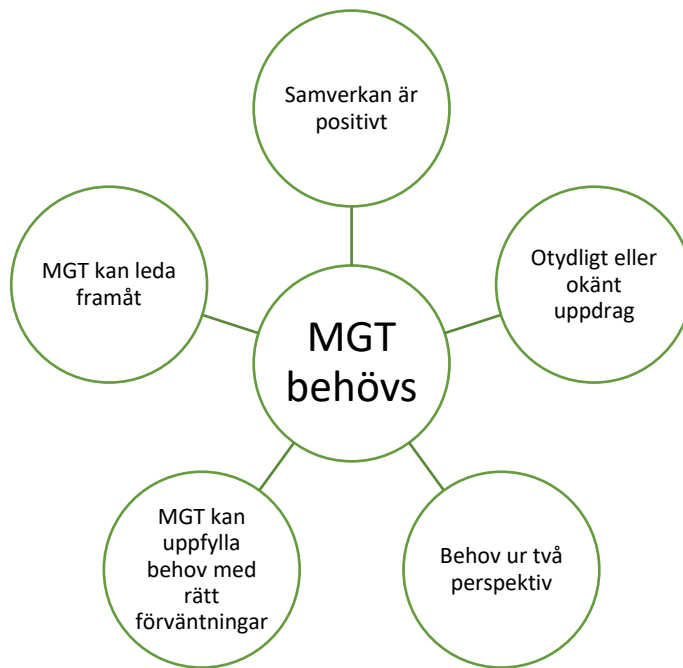


Bild 2: Tema 2: Ett myndighetsgemensamt team behövs

Samverkan är positivt: Alla som intervjuats eller svarat på enkäter är positiva till samverkan överlag. I stort sett alla är också positiva till MGT. Chefer som deltog i fokusgruppsintervjun visste inte vad MGT var, men blev mycket positiva när de förstod vad det handlade om. Både remittenter och chefer har uttryckt att MGT är en form av samverkan man längtat efter, något som saknats under lång tid. Man ser att MGT samlar alla myndighet på ett sätt som inget annat forum gör och att det ger möjlighet att ta ett gemensamt avstamp för individens väg framåt. Någon menar att MGT behövs för att det saknas redan upptrampade stigar mellan myndigheterna. Både remittenter och deltagare har många åsikter om olika myndigheter, deras hantering av ärenden och hur man jobbar med målgruppen. Ofta har man en myndighet som man pekar ut som särskilt problematisk. Man är generellt positiv till samverkan och tycker att det ska bli bättre, men man menar att det är svårt i förhållande till vissa myndigheter.

Otydligt eller okänt uppdrag: Både i enkätsvar och i intervjuer finns dock frågetecken kring MGT som handlar om bristande information, man vet helt enkelt inte vad MGT är när man svarar på enkäten eller deltar i intervjun. I fokusgruppen för chefer blev det tydligt att kännedomen om MGT inte var särskilt stor. De trodde att de var där för att prata om MIA. Den här sammanblandningen har också framkommit i intervjuer med remittenter och deltagare t.ex. remittenter som inte vet om det är till MIA eller MGT man ska remittera, eller deltagare som i intervjun beskriver hur de varit på MIA istället för MGT.

Behov ur två perspektiv: Behovet av MGT kan beskrivas ur två perspektiv, deltagarnas behov och remittentens behov. I intervjuerna framkommer att behovet av MGT kan beskrivas på olika sätt beroende på vilket perspektiv man har. Ibland sammanfaller deltagarens och remittentens behov, men ibland skiljer det. Det här väcker frågan om mötet med MGT i första hand är för deltagaren eller för remittenten? Det finns en del tankar kring detta hos teamet och hos remittenterna. Man vill betona vikten av att deltagaren är aktiv i sin egen process och att mötet med MGT ska hjälpa deltagaren att gå vidare, att ta nästa steg. Å andra sidan är det flera som resonerar kring att det många gånger är remittenten som egentligen behöver stödet för att kunna jobba vidare med individen. Det kan vara att handläggaren är villrådig och behöver hjälp att gå vidare. Någon menar att det här delvis handlar om handläggarens kunskaper och erfarenheter. Vissa ärenden kanske inte

skulle bli aktuella för MGT om handläggaren varit mer erfaren och kunnig. Remittenterna pratar om att man ibland behöver mycket vägledning och hjälp. Man kan inte ha alla kunskaper själv, och då skulle man behöva hjälp att komma vidare. En form av handledning/vägledning för handläggaren. Om behovet av MGT i första hand handlar om remittentens behov av vägledning kan deltagarens närvaro uppfattas som problematisk t.ex. att deltagaren själv inte förstår syftet med mötet, att remittentens perspektiv inte blir tillräckligt uppmärksammat eller att remittenten inte känner sig fri att lyfta "sina" frågor. Handläggaren som remitterar till MGT och är med på mötet menar ändå att de får en kunskap de inte hade innan. Handläggaren får information direkt från de andra involverade myndigheterna istället för andrahandsinformation från deltagaren. Det ser man som bättre och tydligare underlag för det egna arbetet. Remittenterna tycker att det borde vara två delar i mötet, ett för deltagaren och ett för dem som handläggare.

MGT kan uppfylla behov med rätt förväntningar: De remittenter och chefer som haft en klar bild av MGT:s uppdrag har i intervjuerna framfört önskemål t.ex. att det borde finnas fler tider för MGT, att fler individer skulle behöva få komma för en genomlysning, och att MGT skulle göra genomlysningar av ärenden man misslyckats med att ge hjälp i rätt tid (i lärande syfte). I de fall där både remittent och deltagare varit förberedda och införstådda i vad MGT kan bidra med, har rätt förväntningar skapats och man har fått ut det man behövde t.ex. ett förtydligande var man befinner sig i processen, att alla myndigheter får höra samma information eller att deltagaren fått information den behövde, att man fått råd och vägledning att jobba vidare med. Men både teamet, remittenter och deltagare ger också exempel då MGT inte alls uppfyllt behovet. Ofta handlar exemplen om att deltagarna skulle behöva mer handfast hjälp, mer praktiskt stöd än generell information och råd. Ibland handlar det om att deltagaren har svårigheter att driva sin process framåt, och inget stöd från någon annan, eller att svårigheterna är så diffusa att det inte går att reda ut under ett möte. Det kan också handla om ovilja eller oförmåga hos individen. Teammedlemmarna diskuterar betydelsen av att både remittent och deltagaren har rimliga förväntningar inför mötet med MGT. I intervjuerna framkommer exempel där behoven inte anses uppfyllda på grund av förväntningar som inte motsvarar uppdraget för MGT t.ex. remittenter som förväntar sig att lämna över sitt ärende till MGT eller någon annan myndighet och sedan avsluta sitt arbete med individen, eller deltagare som ser mötet med MGT som en anställningsintervju och förväntar sig att mötet ska leda till jobb. Är förväntningarna sådana att de inte alls stämmer med syftet, blir resultatet i bästa fall osynligt, i värsta fall obefintligt och en besvikelse. Deltagarna som intervjuats beskriver dock att de inte haft några förväntningar på mötet med MGT, delvis för att de inte förstätt syftet och känt sig osäkra på varför mötet ska ske. De deltagare som haft tankar inför mötet med MGT beskriver att det mest handlade om att man nu skulle ha alla myndigheter i samma rum och att det då skulle bli tydligt att problemet ligger hos myndigheterna, inte hos dem som individer. Hur dessa förväntningar uppfylldes framgår inte av intervjuerna.

MGT kan leda framåt: Alla är inne på att det behövs mer konkreta resultat för deltagarna. Teammedlemmar kan ibland känna osäkerhet kring vad deltagarna egentligen tar med sig från mötet. Deltagarna som intervjuats uttrycker osäkerhet kring vad mötet lett till. Någon menar att det var ett informationsmöte och att det därför inte ledde till något, någon annan säger att man inte visste något innan och inte mer efter heller. Remittenter och teammedlemmar menar att det kan ta tid innan det börjar hända saker efter ett möte med MGT och att det kan vara svårt för deltagaren att ha tålamod. Ibland handlar det om att handläggaren inte tar tag i de råd som ges, ibland för att myndigheter har långa handläggningstider. I intervjuerna framkommer dock några konkreta exempel på resultat från mötet med MGT: en tydlig kontaktlista, hjälp hur man kan framföra sitt ärende inom en myndighet (vilka ord man ska använda och hur man ska formulera sig), en snabbare kontakt in i en verksamhet än vad som annars vore möjligt, en annan part har tagit över ansvaret för individen och

byggt upp nya kontakter. Det finns också några deltagare och remittenter som beskriver en känsla av att ha kommit framåt även om de inte kan ge några konkreta exempel. Teammedlemmarna funderar på hur resultatet av mötet av MGT ska kunna följas upp eller synliggöras, både för dem själva, för remittenten och för deltagaren.

Tema 3: Otydliga roller och ansvar

Ett tema som återkommer i alla intervjuer handlar om roller och ansvar kopplat till MGT. Det handlar dels om rollen som representant för en myndighet i teamet, dels om remittentens roll kopplat till MGT. Teammedlemmarna har en mer tydlig bild av både sin egen och remittentens roll och ansvar, medan remittenter, deltagare och chefer tycks mer osäkra. Fem delområden beskriver hur roller och ansvar uppfattas på olika sätt, vilket skapar en osäkerhet hos både teammedlemmar, remittenter och deltagare.

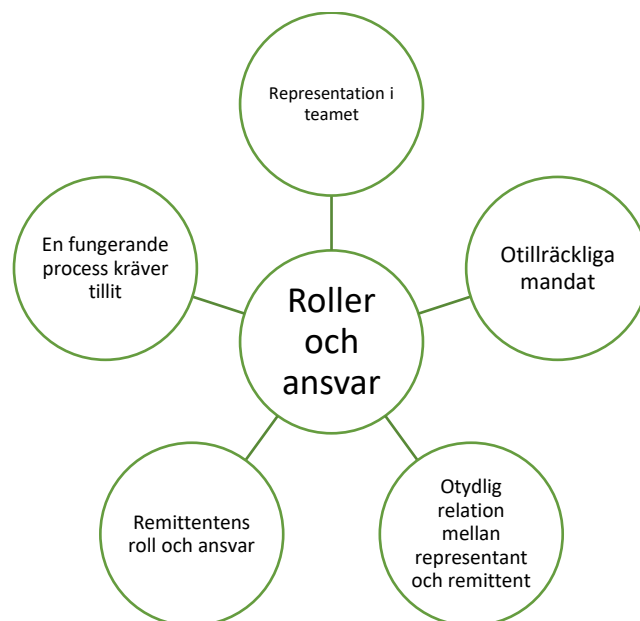


Bild 3: Tema 3: Otydliga roller och ansvar

Representation i teamet: I flera intervjuer kommer frågan om teamets sammansättning upp. Dels handlar det om teammedlemmarna som själva resonerar kring sin och de andras, ibland olika, roller i teamet. Det handlar dels om att teamets medlemmar fått olika förutsättningar från sin organisation t.ex. att Försäkringskassans representant inte går in i individuella ärenden utan bara ger generell information kontra de andras möjligheter att gå in mer i det individuella ärendet (journal/akt). Det handlar också om skilda förutsättningar att representera hela sin organisation t.ex. begränsningen att representera en hel kommun eller hela vården när man själv jobbar på en enskild enhet. Man menar att detta kan påverka vilka deltagare som blir aktuella för MGT genom att det kan bli en snedrekrytering till följd av var representanten arbetar och vilken roll man fått på sig. Remittenterna som intervjuats var inte säkra på vilka mandat teamets medlemmar har eller medvetna om att teamets medlemmar har olika förutsättningar. De uttryckte viss frustration över att alla representanter i teamet inte var lika aktiva eller kunde bidra med konkreta förslag. Remittenter och deltagare uttryckte också att man saknar viss kompetens i teamet, eller att alla representanter inte behövs i varje ärende. En remittent önskar t.ex. att det fanns en läkare med som kan bidra med kunskap kopplat till sjukdomar och sjukintyg, medan en annan önskar att en myndighetsrepresentant i teamet kunde lämna mötet om det står klart att den myndigheten inte kommer att vara aktuell i ärendet.

Otillräckliga mandat: Deltagarna funderar på varför vissa representanter varit med under mötet, även om man tycker att alla varit trevliga och lyhörda. Några funderar på om teammedlemmarna har mandat att fatta beslut. Både remittenter och deltagare önskar att alla som satt i teamet hade mandat att fatta beslut vid sittande bord så att man kan gå vidare direkt. Några deltagare uppfattar att det tagits beslut under mötet t.ex. att man nu är inskriven i MIA eller att teamet nu kommer att ordna ett jobb. Andra är mer klara över att de endast fått råd, och att det ligger på dem själva att ta nästa steg. Även remittenterna har den här önskan att representanterna har mandat att fatta vissa beslut i individärenden direkt. Man vill att representanten ska kunna gå in i individens ärenden och ge individuellt anpassad information. Man menar att det blir svårt att komma vidare om det bara blir generell information och inga beslut. Även teammedlemmarna själva tar upp detta i sina intervjuer, både fördelarna och nackdelarna att inte ha ansvar i det enskilda ärendet. Å ena sidan ger detta möjlighet vara neutral i mötet och slippa bevaka ett område (att inte komma med en egen agenda), å andra sidan begränsar det möjligheten att komma snabbt fram i ärendet.

Otydlig relation mellan representant –remittent: Detta handlar om relationen mellan den som aktualiserar ett ärende i MGT kontra den som representerar samma myndighet i teamet. De remittenter som haft nära kontakt med "sin" representant beskriver att de fått bra information om MGT och att de kontinuerligt för diskussioner med representanten för att identifiera ärenden som kan bli aktuella för MGT. Dessa remittenter har också erfarenhet av att representanten ibland ansvarar för ärendet i MGT, och att de själva då inte deltar. De remittenter som inte har en lika nära kontakt med "sin representant" tycks inte ha samma upplevelse av god information och möjlighet att bolla ärenden.

Remittentens roll och ansvar: Både teamet och remittenterna pratar om remittentens roll i förhållande till MGT. Här blir det två ganska olika bilder som ges. För teamet har det blivit mer tydligt vem som behöver göra vad under och efter mötet. Då har remittentens centrala funktion i processen också blivit allt mer tydlig. Remittentens roll är större än man kanske tänkte från början och det står klart att det är viktigt att remittenten tar ett stort ansvar för att allt ska fungera. Det är remittenten som ska förbereda deltagaren, stötta deltagaren under mötet, ta minnesanteckningar och sedan följa upp med deltagaren för att planera arbetet framåt baserat på de råd som getts av MGT t.ex. att skicka remiss till MIA om det har kommit upp som förslag och individen vill det. Remittenterna däremot beskriver hur ansvaret är otydligt och att de förväntat sig att MGT tagit mer ansvar än vad de gjort. Flera remittenter, och även deltagare, beskriver att de sett mötet med MGT som ett sätt att lämna över ansvaret till någon annan myndighet. De är där för att övertyga de andra myndigheterna att deltagaren hör hemma någon annanstans, att man uttömt sina egna resurser. Remittenterna uttrycker också osäkerhet kring sin egen roll under mötet med MGT. Man är bland annat osäker på när och hur man ska lyfta egna frågor eller information som kan vara viktig för bedömningen och rekommendationen (under mötet, eller efter? Om det är information som personen själv missar? Eller som remittenten har en annan uppfattning kring?). Remittenter ger exempel när de förväntat sig vissa frågor från teamet som inte kommit, och hur de då blir osäkra på om de själva ska ta upp frågan eller inte. Remittenterna funderar också på hur de ska förbereda sig själv och deltagaren på bästa sätt. De önskar stöd för att kunna förbereda sig och deltagaren på bästa sätt. Teammedlemmarna ser ett behov av att tydliggöra remittentens centrala funktion i processen och att de måste stödja remittenterna att ta det ansvar som behövs. Ett förslag är att ta fram en checklista för remittenter och deltagare.

En fungerande process kräver tillit: Det här är en fråga som i första hand kommer upp i intervjuerna med teammedlemmarna. Tilliten mellan teammedlemmarna uppfattas som hög. I intervjuerna resonerar teammedlemmarna om risken att trampa in på varandras områden, och då är det viktigt

att man kan lita på varandra och ha en öppen dialog kring detta. Både samarbetsmätningar och intervjuer med teamets medlemmar tyder på att teamet har en öppen dialog där de kontinuerligt resonerar tillsammans och därmed utvecklar och stärker tilliten till varandra. Frågan om tillit kan också kopplas till frågan om remittentens ansvar och frågan om de egna mandaten hos teammedlemmarna. Eftersom det ligger mycket ansvar på remittenten att föra deltagarens ärende framåt, och MGT är i princip bara en station på vägen, krävs att det finns tillit till remittentens förmåga, mandat och förutsättningar att ta vara på de råd och rekommendationer som ges under ett möte med MGT. Teammedlemmarna beskriver hur otillfredsställande det är att sitta och lära känna en individ och dennes situation under ett intensivt möte, att göra sitt bästa att hitta vägar framåt, och sen inte få veta hur det går. En del av denna otillfredsställelse kan handla om osäkerhet och brist på tillit till att remittenten tar vara på det som skedde under mötet. I intervjuerna beskrivs situationer där man varit osäker på hur det som sagts under mötet landar hos remittent och deltagare, och om det överhuvudtaget kommer att leda framåt.

Tema 4: I huvudsak ett positivt möte

Teammedlemmarna, remittenterna och deltagarna har i intervjuerna delat med sig av erfarenheter och tankar om själva mötet. Mötet beskrivs ofta i positiva ordalag med många exempel på varför mötet uppfattas som bra. Trots detta framkommer i flera intervjuer exempel och tankar som kan användas för att problematisera och förbättra mötets genomförande. Sex delområden beskriver vad som redan gör mötet bra och hur det skulle kunna förbättras.

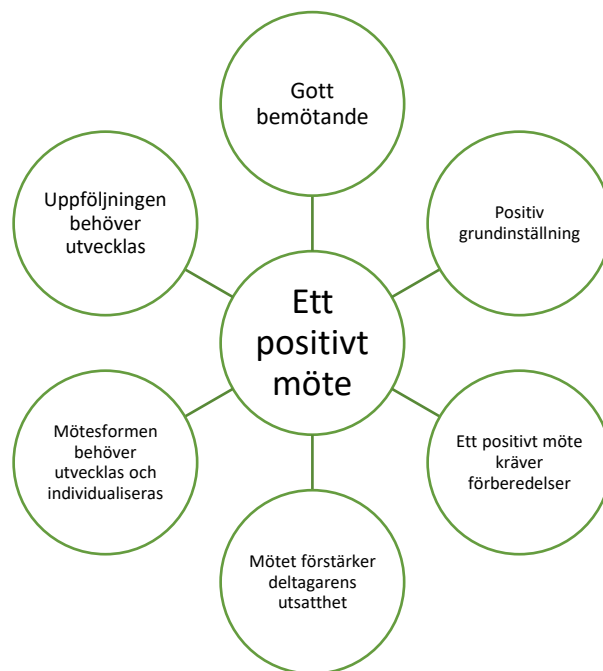


Bild 4. Tema 4: I huvudsak ett positivt möte

Gott bemötande: Både deltagare och remittenter är mycket positiva till stämningen och bemötandet från teammedlemmarna i MGT. Man beskriver att man känt sig respekterad och lyssnad på och att teammedlemmarna varit positiva och peppande. Någon remittent beskriver hur vissa representanter inte varit så engagerade som man önskat, men att den som höll i mötet varit duktig på att rikta frågor så att alla representanter var tvungna att engagera sig i samtalet. En deltagare säger att mötet med MGT var en positiv överraskning eftersom hen fått höra att vissa myndighetspersoner kan vara sura och arga. Så var det inte alls. Samma deltagare beskriver känslan av att ha blivit stärkt av mötet med MGT. Även i intervjuer med teamet så diskuteras just bemötandet och hur viktigt det är att skapa en

positiv och trygg atmosfär vid mötet med deltagarna. Det här gör man genom att se till att samarbetsklimatet sinsemellan är gott, att alla tar ansvar för att mötet ska bli bra, att inte komma med egna agendor och att se till att tonen i samtalet med deltagaren blir bra t.ex. att man tänker på hur man ställer frågor.

Positiv grundinställning: I intervjuerna med remittenter och chefer lyfts flera positiva aspekter av mötet med MGT. Dels mer allmänt att det är en form av samverkan man tycker ha saknats. Dels mer specifikt kring möjligheten att hitta nya vägar för personer i en problematisk och komplicerad situation. Remittenterna beskriver mer konkret vad de tagit med sig från mötet med MGT t.ex. vikten av att deltagaren får höra vad alla myndigheter har för ansvar, att deltagaren får svar på alla sina frågor direkt från de myndigheter som berörs och att man fått en tydlig väg hur man kan gå vidare. Också deltagarna som intervjuats tycker att det varit ett bra möte även om de har haft svårt att förklara varför det varit bra för just dom. Det tycks finnas en generell positiv grundinställning till MGT som bidrar till att alla som är med i mötet kommer dit med en positiv inställning.

Ett positivt möte kräver förberedelser: Teammedlemmarna betonar vikten av att deltagare och remittent kommer förberedda till mötet. Man menar att deltagaren bör vara öppen och ärlig under mötet för att på så sätt ge teamet förutsättningar att ge handfasta rekommendationer. Även remittenterna beskriver vikten av att förbereda individen. De beskriver hur de förbereder en individ för ett möte med MGT t.ex. genom att ha pratat och berättat hur många som ska sitta med på mötet och vad mötet ska handla om. Trots detta är det ingen av deltagarna som intervjuats som upplevt att de varit förberedda. Flera av dem var osäkra på vad det var för möte och varför mötet skulle genomföras. Någon trodde att det var för att få jobb (en slags anställningsintervju), någon annan trodde att det var en första träff med MIA. Någon uppger sig inte ha fått någon information alls, att handläggaren bara informerade om att det skulle bli ett möte. De deltagare som uppger att de fått åtminstone lite information innan mötet uttrycker att mötet lett framåt, medan de som fortfarande efter mötet är osäkra på syftet har svårt att se vad mötet lett fram till.

Mötet förstärker deltagarens utsatthet: Den här frågan kommer upp i alla intervjuer på olika sätt. I intervjuerna med deltagare blir det synligt när de beskriver sina upplevelser av att inte ha koll. De är osäkra på syftet med mötet, några undrar varför det var så många människor där och varför inget händer efteråt. De ger exempel på bristande kontroll och maktlöshet (ex. samtycker utan att vilja), och brist på meningsfullhet och begriplighet. I intervjuerna med teammedlemmar kommer det upp i form av tankar kring hur man kan minska utsattheten t.ex. bemötande, förberedelser och behov av individuellt stöd inför, under och efter mötet, men också funderingar på om det alltid är klokt att deltagaren är med. Vad tar deltagaren med sig från mötet? Kan de ta till sig det som sägs eller blir det bara fina ord i en salig röra? Har de förmågan att sortera i frågorna och ta ställning till olika råd och rekommendationer? Om mötet med MGT i första hand är till för remittenten kanske inte deltagaren ska vara med? Å andra sidan finns många forum där man pratar OM individer istället för MED dem. Också remittenterna kommer in på deltagarnas utsatthet i mötet, men ur ett lite annat perspektiv. De känner ofta individen lite bättre och sitter på mycket information som inte riktigt framkommer i mötet med MGT. I intervjuer ges exempel på hur saker som sagts i mötet med MGT har tolkats på ett sätt som blir tokigt för individen t.ex. att rekommendationen från MGT inte motsvarar de egentliga behoven eller att deltagaren uppfattar att man blivit lovad specifika åtgärder trots att det bara varit förslag. Remittenter pratar också om att deltagarna alltid är lite spända, och att de försöker stötta så gott de kan (genom förberedelser eller att vara lyhörd under själva mötet), men att det inte riktigt går att undvika att det blir ett spänt möte. Remittenter pratar också om svårigheten att få fram kärnan i problematiken vid ett möte. Det är inte enkelt för MGT att lära känna personen. Trots att deltagarens närvaro kan upplevas problematisk menar de flesta att fördelarna

ändå överväger nackdelarna. Det ses som självklart att deltagaren ska vara i centrum för mötet och att detta kräver dennes närvaro. Fördelen för remittenten är att de inte behöver svara på frågor om andra myndigheter och också lär sig av de svar deltagaren får.

Mötesformen behöver utvecklas och individualiseras: De remittenter och deltagare som intervjuats har alla på olika sätt kommit in på själva formen för mötet. En del har deltagit fysiskt på plats, andra digitalt eller via telefon. De som varit med digitalt via videomöte har varit skeptiska och osäkra innan, men säger att det ändå blev bra. Särskilt när man kunnat sitta tillsammans med sin handläggare och då slippa ta ansvar för tekniken. Någon önskar att det varit ett fysiskt möte istället. Det blev överväldigande med så många ansikten på skärmen som *"satt och stirrade på mig"*, det var svårt att känna kontakt med alla. Någon som var med på telefon tyckte det var svårt att veta vem som pratade, det blev en massa röster som gick in i varandra, och svårt att hänga med. De som varit med fysiskt har fört fram synpunkter på placeringen, och önskar att man kunde göra mötet mindre formellt t.ex. genom att skapa en mer avspänd atmosfär, förklara mer vad det handlar om, att man skojar lite eller genom att sitta i fåtöljer utan bord emellan. Deltagarnas och remittenternas exempel visar vikten av att anpassa mötesformen utifrån situation och individ.

Uppföljningen behöver utvecklas: Tankar kring vad som händer för deltagaren efter mötet med MGT återkommer i alla intervjuer med teammedlemmar och remittenter. Dels funderingar kring hur deltagaren uppfattar själva mötet och vad de tar med sig från mötet, dels vad som händer för deltagaren på längre sikt. Teammedlemmarna resonerar en del kring hur man ska hjälpa deltagaren och remittenten direkt i anslutning till mötet t.ex. genom någon anteckning på ett papper som de får med sig. Remittenterna som intervjuats saknar inte en anteckning från mötet men menar att det kanske skulle behövas ett tydligare avslut under mötet med en sammanfattning som tydliggör vem som gör vad efter mötet. Remittenterna menar att de själva skulle behöva bli bättre att dokumentera men att de är begränsade av sitt eget dokumentationssystem. Deltagarna nämner inte alls behovet av en anteckning. De deltagare som intervjuats är alla osäkra på vad mötet ledde till. Någon säger att det mest blev en massa snack, och sen är allt som vanligt igen. Någon annan säger att de blivit lovade att bli kontaktad, men att det inte skett inom den utlovade tiden. Remittenterna saknar dock uppföljning från MGT. Man uppfattar att deltagaren fått förslag eller blivit lovad en kontakt, men sen vet man inte vad som händer. Här framförs en önskan att MGT följer upp de rekommendationer som getts med den myndighet eller verksamhet som man rekommenderat t.ex. om man sagt att personen bör ta kontakt med psykiatrin så vill man att MGT följer upp om det kontakten blivit till. Sen vill man att MGT återkopplar till remittenten. Teammedlemmar beskriver i intervjuerna att bristen på uppföljning kring hur det går för varje individ kan vara frustrerande och bidra med osäkerhet kring MGT:s insats. Teamet har diskuterat hur en uppföljning skulle kunna se ut och valt att prova sig fram. I dessa diskussioner framförs också tankar om att MGT skulle behöva kompletteras med en samordnande funktion som kan ta ansvar för den sammanhållna planeringen och uppföljningen.

Diskussion och slutsats

I det här avsnittet summeras de diskussioner som genomförts under teamets workshop i maj 2022 samt i styrgruppen i augusti 2022. Under workshopen i maj presenterades ett första utkast på teman och underteman, som teamet sedan bearbetade och diskuterade tillsammans med utvärderade och förbundschef. Fyra viktiga utvecklingsområden identifierades. I augusti presenterades bearbetade teman och underteman samt utvecklingsområden för styrgruppen. Teammedlemmar och styrgruppsmedlemmar diskuterade då resultatet utifrån de fyra utvecklingsområden som identifierats.

1. **Kunskap om MGT:** Utvärderingen visar att kunskapen om MGT i verksamheterna skulle behöva öka t.ex. chefer och potentiella remittenter behöver förstå vad de kan använda MGT till, vilken roll MGT kan ha och vilken roll remittenten har i processen. Vad finns det för hinder? Hur ska detta ske på bästa sätt?
2. **Remittenternas behov av MGT:** Utvärderingen visar att både handläggare som remitterar och deltagaren har behov av de råd och den vägledning MGT kan bistå med. Eftersom deltagaren är i centrum hamnar handläggarens perspektiv och behov i bakgrunden. På vilket sätt skulle man kunna möta även handläggarens behov?
3. **MGT:s roll i deltagarens resa:** Utvärderingen visar att MGT kan ha olika betydelse i deltagarens resa mot arbete/egen försörjning beroende på var i processen MGT kommer in. Det här påverkar också remittentens roll och ansvar t.ex. om deltagaren kommer till MGT för att remittenten uttömt möjligheterna i den egna organisationen och behöver lämna över ansvar till någon annan, eller om deltagaren kommer till MGT för att man står och stampar och inte vet vad nästa steg ska bli. Oavsett var i processen MGT kan bli aktuellt behöver mötet med MGT följas upp med deltagaren. Hur skulle man kunna säkra upp stödet genom hela processen för deltagaren?
4. **Samverkanskompetens:** Representanterna utvecklar ny kunskap både individuellt och tillsammans genom sitt arbete i MGT. Det är värdefull kunskap som är relevant för samverkan på både individuell och strategisk nivå. Hur ska representanternas kunskap användas på bästa sätt, i verksamheterna och på strategisk nivå?

I diskussionerna lyftes både hinder och möjligheter fram. Man konstaterade att MGT lett framåt och att det finns utvecklingspotential som man behöver jobba vidare med.

Utvärderingens frågeställningar

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

Nyckelområden	Utvärderingsfrågor	Reflektion
Deltagarnas behov och delaktighet	På vilket sätt kan det myndighetsgemensamma teamet möta deltagarnas behov i jämförelse med andra etablerade arbetsätt? (SIP, Gemensam kartläggning)	Till skillnad från andra etablerade arbetsätt kan MGT erbjuda en myndighetsgemensam översyn genom ett etablerat teamarbete där representanterna kan bedöma deltagarens situation utan att behöva försvara en position eller driva en särskild agenda. Deltagarna får en mer neutral bedömning och vägledning ur ett helhetsperspektiv. Detta öppnar upp för nya vägar och innovativa lösningar. Andra etablerade arbetsätt bygger på personlig kännedom om deltagaren, vilket saknas i MGT, men där personerna som representerar myndigheterna inte fungerar som ett team.
	På vilket sätt arbetar teamet för att ta tillvara kunskap om deltagaren, deltagarens behov och generell kunskap om fungerade arbetsätt?	Teamet har upparbetat ett arbetsätt som sätter deltagaren i centrum under mötet. Deltagarens beskrivning av sin situation är utgångspunkt för den bedömning och vägledning som ges av teamet. Detta kan innebära att andra perspektiv t.ex. remittentens, som kan vara viktiga för den samlade bedömningen, inte fångas upp tillräckligt väl. Detta är en balansgång som teamet diskuterar och hanterar kontinuerligt.

	Bidrar teamets arbetssätt till ett sammanhållet och effektivt stöd?	Då teamets uppdrag begränsas till ett möte för bedömning och vägledning blir ansvaret för det sammanhållna och effektiva stödet remittentens. Syftet med teamets vägledning är ett sammanhållet och effektivt stöd, men utfallet hänger på hur remittent och deltagare arbetar vidare efter mötet med teamet.
	Är deltagarna delaktiga och får de stöd utifrån sina behov?	De deltagare som intervjuats har alla känt sig delaktiga och väl bemötta i mötet med teamet. Däremot är de själva osäkra på om mötet med teamet lett framåt eller inte. Även remittenterna tycks ambivalenta. Det tycks som om deltagare med egen drivkraft fått stöd utifrån sina behov, medan det är mer osäkert kring deltagare som behöver mycket stöd för att komma framåt.
Ledning och styrning	Hur fungerar styrningen av teamet? (Tillräckligt stöd och mandat, tillräckligt med tid, prioritera teamarbete)	Teammedlemmarna har fått olika förutsättningar från sina respektive organisationer, som kan påverka teamarbetet på olika sätt. Dels möjligheten att utvecklas som ett team med jämbördiga medlemmar, dels i förhållande till hemorganisationerna t.ex. rekrytering av deltagare, information till remittenter.
	Är uppdrag, roll och förväntningar tydliga?	Uppdrag, roll och förväntningar tycks överlag vara tydligt för både team-medlemmar och deras chefer. Däremot tycks andra chefer i verksamheterna och remittenter mer osäkra.
	Finns förutsättningar för samverkan i teamet? <i>(Tydlighet inom teamet, tid tillsammans, samverkansklimatet)</i>	Trots olika förutsättningar i hemorganisationerna har teamet utvecklat ett gott samarbetsklimat som kan bidra till god samverkan mellan organisationerna. Teamet behöver fortsatt tid att utvecklas tillsammans, dels att utveckla arbetssätten gentemot individerna, dels att utveckla teamet och hur teamets samlade kompetens kan komma till nytta för organisationernas övergripande samverkan.
	Hur förhåller sig teamet till olika bedömningar utifrån skilda lagar, förordningar och praxis?	Frågan om olika bedömningar har hittills inte kommit upp i vare sig gruppintervjuer eller individuella intervjuer. Förutsättningarna för teamets möten har påverkats av organisationernas olika sätt att tolka och hantera regler kring samtycken och IT-lösningar för videomöten.
Samsyn	På vilket sätt har teamet samsyn? (Hur har samsyn utvecklats, hur definieras samsyn, vad har man samsyn kring, hur ser man på nyckelfaktorerna för fungerande teamsamverkan)	Teamet tycks ha samsyn i frågor som handlar om MGT:s uppdrag och arbetssätt. Man visar en stor respekt för varandras kompetens och förutsättningar. Det tycks finnas utrymme att diskutera olika synsätt för att förstå varandras perspektiv och hitta fungerande kompromisser. Alla teammedlemmar beskriver hur de lär sig av varandra och på så sätt får nya perspektiv på de andra organisationerna och på individens situation och behov. I intervjuerna beskrivs hur samsyn skapas genom respekt för varandra och tid att diskutera och reflektera tillsammans.
	Var ligger fokus för teamet? (lösning, hinder eller gränsdragning)	Teamet beskriver tydligt hur de fokuserar på lösningar i mötet med individen, och betonar vikten av att inte diskutera gränsdragningar.
	Vilka attityder har teammedlemmarna och deras chefer till teamarbetet? (samverkan,	I alla intervjuer och enkätsvar förmedlas en positiv attityd till samverkan överlag. Man menar att samverkan, samordning och samarbete är nödvändigt för att lyckas i arbetet med målgruppen. Även om det finns en positiv grundinställning

	samarbete, möjlighet att lyckas, förutsättningar, förväntningar, förhållningsätt, synsätt)	problematiseras samverkan på olika sätt t.ex. förutsättningar för samverkan i respektive organisation, hur samverkan integreras i organisationernas ordinarie verksamheter, olika synsätt och regelverk som krockar osv. Problematiseringen kan ses som en förutsättning för att utveckla och förbättra samverkan.
Förväntningar	Vilka förväntningar har teammedlemmarna?	Teammedlemmarna förväntar sig ett gemensamt arbete där man tar vara på varandras kompetens och tillsammans bildar en helhet för individen. Man vill erbjuda deltagaren ett positivt möte med fokus på lösningar och vägar framåt.
	Vilka förväntningar har remittenter?	Remittenterna förväntar sig ett möte som hjälper deltagaren framåt. En del remittenter förväntar sig att MGT ska ta över ansvar för individens väg framåt, eller att ansvaret ska lämnas över till en annan organisation. Andra remittenter förväntar sig vägledning och stöd för att själv jobba vidare med deltagarens väg framåt.
	Vilka förväntningar har deltagarna?	Deltagarna som intervjuats har svårt att beskriva förväntningarna på MGT. Det kan bero på att man inte förstått syftet med mötet, att man går med på mötet för att man inte vågar säga nej eller för att man rent generellt har slutat hoppas på att möten ska leda framåt.
Process	Hur fungerar processen? (Före, under och efter mötet)	Under utvärderingsperioden har processen förtydligats och utvecklats. Det har blivit allt mer tydligt att remittenten behöver "äga" processen tillsammans med deltagaren. Remittenten bör ta ansvar för att förbereda både sig själv och deltagaren inför mötet, stödja deltagaren under mötet samt ta ansvar för att samla ihop, dokumentera och följa upp det som kom fram under mötet. Remittentens roll behöver kommuniceras och stödjas framöver. Remittentens roll under mötet behöver också förtydligas och stödjas.
	Vad sker efter mötet? (leder det vidare, fortsätter rundgång)	Utifrån det material som samlats in för utvärderingen är det svårt att svara på vad som händer för deltagaren efter mötet på längre sikt. Remittenter och deltagare ger flera exempel på direkta resultat från mötet t.ex. en tydlig plan, nya kontakter. Dessa kortsiktiga resultat kan leda framåt och sätta stopp för rundgången på längre sikt, men det är för tidigt att svara på.
Kunskap	Bidrar teamet till tydlighet, förståelse, förtroende och ett lärande för alla inblandade?	Teammedlemmarna beskriver på ett tydligt sätt hur de kontinuerligt lär sig av varandra och får ny kunskap som de har användning av i sin ordinarie roll i sin organisation.
	Hur bygger de samverkande aktörerna kunskap om varandras verksamheter?	Några teammedlemmar har påbörjat ett arbete hur de kan sprida sin kunskap från arbetet i MGT i sin hemorganisation (diskuterar med chef eller har information regelbundet i sin arbetsgrupp), medan andra inte har någon särskild plan. Organisationerna behöver utarbeta en plan för att ta vara på den kunskap som byggs upp inom teamet och hitta sätta att använda kunskapen för ett strategiskt arbete för att utveckla samverkan.
	Bli organisationerna mer effektiva i sina planeringar?	I det material som samlats in för utvärderingen finns inga svar på frågan om organisationerna blir mer effektiva i sin

		planering. Det är också en fråga som kan vara för tidig att svara på. Att utveckla effektivitet kräver tid.
	Leder teamarbetet till ökad kunskap om regelverk, uppdrag och målsättning?	Teammedlemmarna beskriver tydligt hur de kontinuerligt utvecklar kunskap om de andra organisationernas regelverk, uppdrag och mål.

Slutsatser och rekommendationer

Sammanfattningsvis visar utvärderingen att ett myndighetsgemensamt team fyller en viktig funktion när det gäller samverkan kring enskilda individer, och att det också kan fylla en viktig funktion när det gäller strukturell samverkan genom att bygga värdefull samverkanskompetens. MGT kan bidra till att människor närmar sig egen försörjning genom att individens hela situation ses över och nya vägar framåt kan identifieras.

Utifrån utvärderingens resultat ges följande rekommendationer:

- **Tänk långsiktigt:** Att bygga upp fungerande team kräver tid. Tid för att lära känna varandra och bygga förtroende och tillit. När teammedlemmarna kommer från olika organisationer med olika regelverk och olika organisationskulturer krävs dessutom kompromisser vad gäller rutiner och arbetssätt, hantering av skilda organisatoriska förutsättningar och utrymme för att skapa samsyn och hantera missförstånd. Kontinuitet och långsiktighet är därför viktigt för att lyckas.
- **Tydliggör deltagarens resa mot egen försörjning:** Genom att tydligt visa hur MGT hänger ihop med organisationernas och verksamheternas egna processer, samt hur dessa relaterar till varandra kan deltagarens process/resa komma i förgrunden. Kan detta dessutom illustreras på ett konkret sätt kan MGTs roll bli tydligare även för beslutsfattare, chefer och remittenter. De personer som kan behöva träffa MGT är vana vid att misslyckas. Det kan också vara viktigt att resan mot egen försörjning illustreras på ett sätt så att stegen aldrig uppfattas som misslyckanden (ex. att man inte går bakåt eller backar) för att undvika att spä på deltagarens känsla av att aldrig lyckas. Är de så vana att misslyckas att de har svårt att se när de lyckas?
- **Tydliggör roller och ansvar:** Både representanternas och remittenternas roller behöver förtydligas och kommuniceras, särskilt remittentens roll och ansvar i deltagarens process. Rollen och ansvaret kan också skilja beroende på var i deltagarens process MGT blir aktuellt. Alla remittenter kan kanske inte ha samma roll och samma ansvar, vilket innebär att representanterna i MGT kan behöva ha olika roller och ansvar beroende på vem som remitterar deltagaren.
- **Ta tillvara samverkanskompetensen:** Representanternas kunskap och samverkanskompetens behöver tas tillvara på flera sätt. Dels utifrån den strukturella samverkan mellan organisationerna där teamet kan bidra genom att identifiera svagheter och brister i systemet samt ge förslag på förbättringar, dels inom respektive organisation genom att sprida kunskap till övriga medarbetare.

Referenser

- Auschra, C. (2018). Barriers to the Integration of Care in Inter-Organisational Settings: A Literature Review. *International journal of integrated care*, 18(1), 5-5. doi:10.5334/ijic.3068
- Bülow, P. H. & Cedersund, E. (2013) Blended voices and co-narration in lay–interprofessional talk about return-to-work. *Journal of Applied Linguistics and Professional Practice*. Vol. 10,3, pp 289-316
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019a). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. *Public management review*, 22(6), 791-812. doi:10.1080/14719037.2019.1604793
- Garrett, S., Pullon, S., Morgan, S., & McKinlay, E. (2020). Collaborative care in ‘Youth One Stop Shops’ in New Zealand: Hidden, time-consuming, essential. *Journal of child health care*, 24(2), 180-194. doi:10.1177/1367493519847030
- Germundsson, P., Hillborg, H., Danermark, B. (2011) Interagency collaboration in vocational rehabilitation for persons with mental health problems: the perspective of the service users and the professionals, *Disability & Society*, 26:6, 699-713, DOI: 10.1080/09687599.2011.602862
- Germundsson, P. & Danermark, B. (2012) Vocational rehabilitation, interagency collaboration and social representations. *IOS Press, Work*, 42, pp 507-517
- Karam, M., Brault, I., Van Durme, T., & Macq, J. (2018). Comparing interprofessional and interorganizational collaboration in healthcare: A systematic review of the qualitative research. *International journal of nursing studies*, 79, 70-83. doi:10.1016/j.ijnurstu.2017.11.002
- Samordningsförbundet Södertälje (2022a, juli) *Om oss*. <https://sfris.se/om-oss/>
- Samordningsförbundet Södertälje (2022b, juli) *Myndighetsgemensamt team*. <https://sfris.se/finansierade-insatser/myndighetsgemensamt-team/>
- Schultz, R., Brostrøm Kousgaard, M., & Davidsen, A. S. (2021). "We have two different agendas": the views of general practitioners, social workers and hospital staff on interprofessional coordination for patients with chronic widespread pain. *Journal of interprofessional care*, 35(2), 284-292. doi:10.1080/13561820.2020.1749576
- Ståhl, C., Andersén, Å., Anderzén, I., Larsson, K. (2017) Process evaluation of an interorganizational cooperation initiative in vocational rehabilitation: the Dirigo project. *BMC Public Health*, 17:431
- Svensson, L., Brulin, G. och Ellström, P-E. (2015) Interactive research and ongoing evaluation as joint learning processes. I Elg, M., Ellström, P-E., Kofsten, M. och Tillmar, M. (red) *Sustainable Development in Organizations: Studies on Innovative Practices*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K., & Bergman, D. (2016). What do we think about them and what do they think about us? Social representations of interprofessional and interorganizational

collaboration in the welfare sector. *Journal of interprofessional care*, 30(1), 50-55.
doi:10.3109/13561820.2015.1055716