LUNDS UNIVERSITET

Samordnade rehabiliteringsinsatser i ett utifrån-in-perspektiv

Finsam Landskrona/Svalövs förändringsarbete mot tjänsteinnovativt förhållningssätt

CLOO

CENTRUM FÖR LEDNING I OFFENTLIGA ORGANISATIONER

Pernilla Danielsson

Ulrika Westrup

April 2024

ISBN: 978-91-527-4576-2

© Författarna 2023
Lunds universitet, Centrum för ledning av offentliga organisationer (CLOO)

Förord

Finansiella samordningsförbund (Finsam-förbund) har i uppdrag att integrera olika välfärdsorganisationers resurser för att bättre kunna hjälpa människor att förbättra sin förmåga att utföra förvärvsarbete. I denna forskningsrapport belyser vi Finsam Landskrona/ Svalövs arbete med att tillämpa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt i samordning av rehabiliteringsinsatser. Syftet med förändringsarbetet är att effektivare kunna möta användarnas behov och livssituationer.

Ett tjänsteinnovativt förhållningssätt kräver ett utifrån-in-perspektiv, där användaren står i centrum. För att kunna ses som en tjänsteinnovation, krävs att de förändringar som verksamheterna gör når fram och får påtagliga effekter för användaren och inte bara underlättar för verksamheterna. I annat fall är det *inte* en tjänsteinnovation! I nuläget är det få myndigheter som har anammat ett sådant förhållningsätt. Finsam Landskrona/Svalöv har därmed trampat upp nya stigar i ett tidigare ganska orört landskap. Med sin nyfikenhet och framåtanda har de bidragit till att kunskaperna om, och förståelsen för, ett tjänsteinnovativt förhållningssätt har tagit ett kliv framåt inom välfärdssektorn.

I detta förändringsarbete har vi haft rollen som följeforskare (2020 till 2022), och med denna rapport vill vi ge Finsam Landskrona/Svalöv förslag på hur arbetet kan drivas vidare. Vår förhoppning är att vi därigenom kan hjälpa Finsam Landskrona/Svalöv att fortsätta sitt förändringssarbete. Vi hoppas också kunna inspirera andra finansiella samordningsförbund och liknande offentliga verksamheter att starta liknande utvecklingssprocesser.

April 2023, Campus Helsingborg

Pernilla Danielsson. Fil.dr. i datalingvistik. Doktorand vid Institutionen för tjänstevetenskap och verksam vid Centrum för ledning i offentliga organisationer (CLOO), Lunds universitet.

Ulrika Westrup. Docent vid Institutionen för tjänstevetenskap och verksam vid Centrum för ledning i offentliga organisationer (CLOO), Lunds universitet.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 5

1.1 Ett utifrån-in perspektiv på samverkan 5

1.2 Finsam-förbund som arena för innovation 5

1.3 Förbättring för användarna 6

1.4 Projektets syfte 7

1.5 Rapportens upplägg 7

2. ETT RAMVERK FÖR TJÄNSTEINNOVATIVT FÖRHÅLLNINGSSÄTT 8

2.1 Vad menas med tjänsteinnovation 8

2.2 Ta till vara användarens kompetens 9

3. KOMMA VIDARE I FINSAM-PRAKTIKEN 11

3.1 Kort om Finsam 11

3.2 Skapa gemensam kunskap 12

3.3 Tydliggör värde 14

3.4 Säkerställ hållbarhet 16

3.5 Följ upp värdeskapande 17

4. FÖRSLAGEN I KORTHET 19

5. VI LYFTER BLICKEN 20

Appendix I: Lagen om finansiell samordning

Appendix II: Metod och arbetssätt

1. Inledning

1.1 Ett utifrån-in perspektiv på samverkan

Inom välfärden har samverkan kommit att ses som lösningen på det mesta. Detta gäller särskilt komplexa frågor eller situationer där det finns behov av förbättring. Sådana situationer kräver samverkan, eftersom de sällan kan hanteras av en enskild organisation eller profession (Mörndal 2023). Men att samverka är ingen lätt uppgift och många organisationer kämpar med att få samverkan att fungera. Även när organisationer lagt ner år på samverkansprojekt, visar det sig ofta att väldigt lite har förbättrats för de människor som är i behov av välfärdens tjänster. En av orsakerna till detta är att samverkansprojekt ofta bedrivs utifrån ett organisatoriskt perspektiv, ett så kallat inifrån-ut-perspektiv (Gulati 2007; Westrup 2016).

När samverkan bygger på ett inifrån-ut-perspektiv sätts fokus på verksamheterna och professionernas funktioner och behov i samverkan (Huxham och Vangen 2010). I sådant perspektiv kan bristen på samverkan ses som en följd av den så kallade stuprörsproblematiken, där den långtgående specialiseringen gör det svårt att dela resurser som kompetenser (kunskap och färdigheter) mellan verksamheter och professioner (Persson och Westrup 2014). Men, om vi vänder på perspektivet och sätter användarens (klientens, den arbetssökandes, patientens eller brukarens) behov i centrum – ett utifrån-in perspektiv – blir den långtgående specialiseringen i stället något som ger klara fördelar i samverkan (Osborne 2021; Grönroos 2019).

I ett utifrån-in-perspektiv är specialiseringen en förutsättning för att brukaren ska få tillgång till de specialistkompetenser som denna har behov av för att kunna förbättra sitt vardagsliv (Danielsson, Johansson och Westrup 2019). Det blir här brukarens förändringsprocess som styr om, när och hur dessa specialiserade resurser ska integreras för att ge det stöd som behövs. I ett utifrån-in-perspektiv finns det alltså inget motsatsförhållande mellan en långtgående specialisering och god samverkan (Skålen et al. 2018). Specialiseringen ska snarare ses som avgörande för att användarens ska kunna få tillgång till de resurser denna behöver.

1.2 Finsam-förbund som arena för innovation

Inom välfärden finns olika verksamheter vars huvuduppdrag är att integrera flera organisationers resurser, så att de tillsammans kan möta användarens behov på bästa sätt. En sådan verksamhet är finansiella samordningsförbund (ofta kallade Finsam-förbund). Finsam-förbundens uppdrag är att samordna rehabiliteringsinsatser för att hjälpa individer som står långt från arbetsmarknaden att uppnå eller förbättra sin förmåga att utöva förvärvsarbete (se appendix I, Lagen om finansiell samordning). I ett Finsam-förbund ingår nationella myndigheter som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, regionala verksamheter som primärvårdsenheter och psykiatri samt kommunala verksamheter som utbildningsförvaltning, socialtjänst och omsorgsförvaltning. Genom att bilda ett gemensamt Finsam-förbund, kan dessa verksamheter samordna sina specialistresurser över

organisationsgränser och samhälleliga nivåer och på så sätt skapa ett mer sammanhängande stöd till användarna.

Finsam-förbundens verksamhet vänder sig till individer som av olika skäl inte är etablerade på arbetsmarknaden, eller arbetssökande som av olika anledningar inte kommer ut i arbete. För många av dessa människor är livssituationen komplicerad och de behöver ofta hjälp från flera av välfärdens organisationer samtidigt. De flesta av dem har flera års erfarenhet av insatser, eller människonära tjänster, från olika organisationer och professioner. Få har dock upplevt en sammanhållen rehabiliteringsinsats, där hjälpprocesser i vardagen har fått lov att gå över, eller snarare på tvärs av, organisatoriska gränser. De olika organisationernas strukturer och resurser har inte kunnat kopplas samman utifrån användarens behov och villkor (utifrån-in perspektiv). Detta behöver inte bero på att ingen har sett eller påtalat vikten av samordning, utan snarare på att samordningen har varit för komplicerad att åstadkomma.

Idén bakom Finsam-förbunden är att kunna ge målgruppen ett mer samordnat och anpassat stöd genom att integrera långtgående specialistkunskaper över organisatoriska och professionella gränser (Löfström 2022). Finsam-förbundens uppdrag kan därför sägas vara att hitta nya lösningar på problem som tidigare insatser inte lyckats lösa – eller till och med gett upphov till. För att lyckas är det avgörande att samverkansparterna kan skapa nya samarbetsformer och hitta nya konstellationer av resursintegrering samt finna nya sätt att dela kompetenser. Alla Finsam-förbund kan därmed sägas ha i uppdrag att arbeta med innovation.

1.3 Förbättring för användarna

En traditionell syn på innovation är att innovation handlar om att kombinera nya och redan befintliga resurser för att skapa nya praktiskt användbara lösningar. Begreppet tjänsteinnovation bygger på denna förståelse av innovation, men lägger till att de förändringar som görs måste leda till konkreta förbättringar för användaren. En förändring som leder till effektivare resursanvändning inom och mellan organisationer, men inte ger påtagliga effekter för användaren, kan därmed inte ses som en tjänsteinnovation (Grönroos 2021; Kristensson, Gustafsson och Witell 2014; Skålén 2016). Ett sådant förhållningssätt omsatt till ett Finsam-förbund innebär alltså att den nya rehabiliteringsinsats som individen möter, måste göra det bättre och vara mer effektiv för användaren än de insatser denna mött tidigare.

Finsam-förbundet Landskrona/Svalöv (härefter förkortat till Finsam), har sedan 2019 arbetet målinriktat med att anamma ett tjänsteinnovativt förhållningssätt i samordning av rehabiliteringsinsatser. Målet med förändringsarbetet är att komma till rätta med ett antal tillkortakommanden i tidigare arbetssätt. Bland annat stod Finsams tidigare insatser långt från användarna, vilket resulterade i att man sällan lyckades bidra till ett samordnat och individanpassat stöd. I stället för att vara en arena för gemensamma och innovativa insatser, kom Finsam att uppfattas som en ”kassakista” för projekt som samverkansparterna inte hade medel för att driva själva. Genom att anamma ett tjänsteinnovativt förhållningssätt och

därigenom tillämpa ett utifrån-in-perspektiv, vill Finsam ta individens behov och livssituation som grund för samverkan.

1.4 Projektets syfte

Arbetet med att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt innebär stora förändringar i Finsams traditionella sätt att arbeta. Det ställer nya krav på verksamhetens alla delar, från den operativa uppdragsverksamheten, till förbundsledning och styrelse. Ett forskningsprojekt inleddes mellan Finsam och två forskare inom Centrum för ledning i offentliga organisationer (CLOO), Lunds universitet. Forskarna fick i uppgift att verka som följeforskare i förändringsarbetet (oktober 2020 – december 2022, totalt 27 månader). Under de första 20 månaderna deltog forskarna i Finsampraktikens arbete, därefter samanställdes resultat och skrivarbete genomfördes. Det övergripande syftet med forskningsprojektet är: *Att undersöka och finna former för hur Finsam kan implementera tjänsteinnovation som en naturlig del i pågående och framtida samordningsprocesser.*

Det forskningsområde som projektet baseras på är tjänsteforskning, ett område som under några decennier har utvecklats starkt med fält som tjänstelogik och tjänsteinnovation. Dessa är etablerade i den internationella forskarvärlden och numera även inom offentlig sektor. I forskningsprojektet har vi använt en interaktiv forskningsansats (Svensson, Brulin och Ellström 2015), där vi som forskare utforskar tjänsteinnovativt förhållningssätt tillsammans med praktikerna inom Finsam (se Appendix II Metod och arbetssätt). Vår roll har varit att stimulera till att praktiskt pröva och implementera synsätt och nyckelbegrepp. Vi har också skapat arenor för såväl empiriska som teoretiska diskussioner och reflektion kring resultaten och säkerhetsställt att arbetet har gått framåt (jfr. Aagaard Nielsen och Svensson 2006).

Målet med denna forskningsrapport är att stödja Finsam i dess fortsatta arbeta med att göra ett tjänsteinnovativt förhållningssätt till en naturlig del i de samordnade rehabiliterings-insatser de erbjuder. I rapporten beskriver vi var Finsam står i det arbetet i dag och var det finns potential till utveckling. Vi lyfter också ett antal förändringsförslag som vi menar är centrala för att kunna komma vidare i arbetet.

1.5 Rapportens upplägg

I rapportens nästa avsnitt beskriver vi forskningsprojektets teoretiska ram. Vi diskuterar vad ett tjänsteinnovativt förhållningssätt är och vad som karakteriserar människonära tjänster. I rapportens tredje avsnitt diskuterar vi ett antal centrala områden som Finsam-praktiken behöver utveckla för att komma vidare i arbetet med att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt baserat på ett utifrån-in-perspektiv. I rapportens fjärde avsnitt, sammanfattar vi dessa förändringsförslag. I rapportens femte, och sista avsnitt, lyfter vi blicken och sätter in Finsams förändringsarbete i en vidare kontext. Vi ställer oss här frågan hur kan Finsam Landskrona/Svalövs arbete inspirera andra välfärdsorganisationer att börja arbeta utifrån ett utifrån-in-perspektiv.

Det finns två appendix som ligger sist i rapporten. Appendix I innehåller den inledande delen av lagen om finansiell samordning, som tydliggör det lagrum som definierar de finansiella samordningsförbundens syfte, mål och organisation. I Appendix II redogör vi för forskningsprojektets tillvägagångssätt.

2. Ett ramverk för tjänsteinnovativt förhållningssätt

2.1 Vad menas med tjänsteinnovation

Att arbeta utifrån ett tjänsteinnovativt förhållningssätt handlar om att sätta användarens behov av tjänsten i fokus. I stället för att tänka att det är organisationer som förändrar användarens liv, ser man på användaren som en aktiv medskapare i tjänsten utifrån sina egna resurser. Det är den behövande individen själv som ska utvecklas eller förändras (Hasenfeld 1983; Westrup och Danielsson 2019). Den tjänst som användaren möter, måste därför utformas så att användaren kan få det bättre än tidigare (Grönroos 2021; Lusch och Vargo 2014). Kristensson et al. (2014, s. 16) ger följande definition av tjänsteinnovation:

> Tjänsteinnovation avser det nya värde som en användare (det vill säga kund, patient, brukare, klient etcetera) upplever. En tjänsteinnovation avser alltså en ny, eller förbättrad, värdeskapande process där användaren är en viktig samskapare. Det kan till exempel handla om en lösning som underlättar vardagslivet för någon.

För att räknas som en tjänsteinnovation måste alltså den värdeskapande processen leda till en förbättring för användaren (Skålén 2016; Grönroos 2021). En tjänsteinnovation bedöms med andra ord utifrån resultatet av den värdeskapande processen, snarare än utifrån hur processen utformas (Gustafsson, Snyder och Witell 2020). En annan viktig faktor kommer i form av den implicita tidsaspekten, enligt vilken samverkan ska förstås som något långsiktigt och hållbart (Huxham och Vangen 2010; Mörndal 2023). Därför måste en tjänsteinnovation även bli hållbar och få fäste i organisationerna för att kunna räknas som sådan.

Ett tjänsteinnovativt förhållningssätt bygger på en god insikt i användarens vardag, hur de lever sina liv, och vad de finner bra eller besvärligt, för att kunna integrera resurserna på bästa sätt. Enskilda organisationer har sällan tillgång till alla de resurser som behövs. För att kunna stödja individens värdeskapande, måste organisationen därför anpassa, vidareutveckla eller utöka resurser, antingen från den egna organisationen eller från andra aktörer, så att de skapar en fungerande helhet som stödjer individens värdeskapande (Grönroos 2008, 2019). Hur resursintegreringen ska se ut, avgörs av vilka aktiviteter och processer som är relevanta, viktiga och nödvändiga för användarna. Resursintegrering kan med andra ord beskrivas som en samordning av resurser mellan aktörer, inklusive slutanvändaren, för att uppnå något som var och en inte kan uppnå själv.

En koordinerande uppgift blir därför att forma och leda en organisering som sätter användaren i fokus (Galbraith 2005). Utan att förstå användarnas vardag kan man inte bilda

sig en uppfattning om vad som fungerar värdeskapande för dem (Grönroos 2021). För att nå en sådan insikt, måste användaren själv dela med sig av sina erfarenheter och ta aktiv del i att utforma den värdeskapande processen. I vissa av välfärdens tjänster kan det givetvis vara svårt för användaren att omedelbart ta en aktiv roll i det egna värdeskapandet. Tidigare livshändelser och erfarenheter, kan göra att användaren saknar förmåga och motivation att tillgodogöra sig de tjänster som erbjuds (Højberg 2021; Osborne 2021). I sådana fall behöver rehabiliteringsinsatsen i stället starta med att hjälpa individen att återta sina egna (mänskliga) resurser.

Det förändringsarbete som Finsam har påbörjat, grundar sig på tanken att ett tjänsteinnovativt förhållningssätt kan hjälpa dem att effektivare möta människors behov av samordnat stöd. Som del av välfärdssamhället har Finsam emellertid inte bara ett ansvar att skapa tjänster som leder till förbättringar för individen (att öka det individuella värdet). De har också ansvar för att bidra till förbättringar i samhället i stort, det vill säga att att öka det samhälleliga/kollektiva värdet (Alford 2016; Alford och Greve 2017). Till exempel arbetar Finsam utifrån den politiska intentionen att alla invånare har rätt att gå ut i förvärvsarbete. Detta kan antas leda till samhälleligt värde, så som minskade kostnader för ekonomiskt bistånd, att fler människor kan bidra till samhällsbygget, en ökad grad av delaktighet i samhället samt minskat utanförskap (Danielsson och Westrup 2022).

För den individ som har stått utanför arbetsmarknaden under en längre tid, och exempelvis varit i daglig verksamhet, är det inte nödvändigtvis så att rätten till självförsörjning känns motiverande. Att förvärvsarbeta kan innebära att individen måste lämna en trygg, välkänd och relativt kravlös miljö för att gå ut i ett tids- och målstyrt arbete. För individen kan alltså det samhälleliga (kollektiva) värdet uppfattas som oförenligt med individuellt värde. I Finsams verksamhet ingår att hitta sätt som tar hänsyn till både individens värdeskapande process och de samhälleliga värde som Finsam ska bidra till.

2.2 Ta till vara användarens kompetens

I människonära tjänster handlar det om att ta till vara användarens kompetens och ge individen det stöd och den hjälp som denna behöver för att skapa sitt eget värde. För att kunna göra detta, krävs det nyfikenhet på, och ansträngning för att förstå, användarnas vardag. Genom att utgå från användarens hela situation eller livsrum skapas ny fördjupad kunskap om hur man kan hjälpa användaren att nå de förändringar denna eftersträvar (Helkkula, Kelleher och Pihlström 2012; Trischler och Scott 2016).

Arbetet med att hjälpa användaren i mellanmänskliga yrken består huvudsakligen av interaktion. Det är i mötet som det finns möjlighet att bistå individen i hennes egen utveckling och i arbetet med att förändra sig själv och sina livsvillkor. Den dialog som uppstår, skapas i mötet mellan individer och dialogens form och innehåll är därför aldrig given. Det innebär att det aldrig går att förutsäga vad ett möte mellan exempelvis en arbetssökande med NPF-diagnoser och en arbetsförmedlare kommer att leda till. Arbete som går ut på att bistå människor ställer tvärtom höga krav på att de professionella aktörerna kan

anpassa sitt arbete till de enskilda individernas behov, livssituation och historik. Givna ett-till-ett-relationer mellan tillvägagångssätt och resultat saknas. Det finns så att säga inga standardlösningar (Larsson och Morén 1988). Vilka kunskaper som är relevanta, vilka färdigheter eller metodiker som ska användas behöver därmed avgöras i interaktionen. Arbetet byggs inte upp av givna och säkra procedurer, utan insatserna bestäms löpande genom återkoppling från individen själv.

För Finsams del innebär detta att användaren är en central och aktiv aktör med användbara resurser (kompetenser, kontakter, anhöriga etcetera). Även om alla individer som Finsam möter har samma grundläggande behov, finns det utöver dem många andra behov som enskilda individer kan ha. Som medarbetare kan man endast få reda på vilka dessa behov är genom att fråga, lyssna på och observera de individer man möter (Heide och Svingstedt 2023). Det är individerna själva som måste berätta om sina livserfarenheter eller sin livsvärld (Osborne och Strokosch 2021).

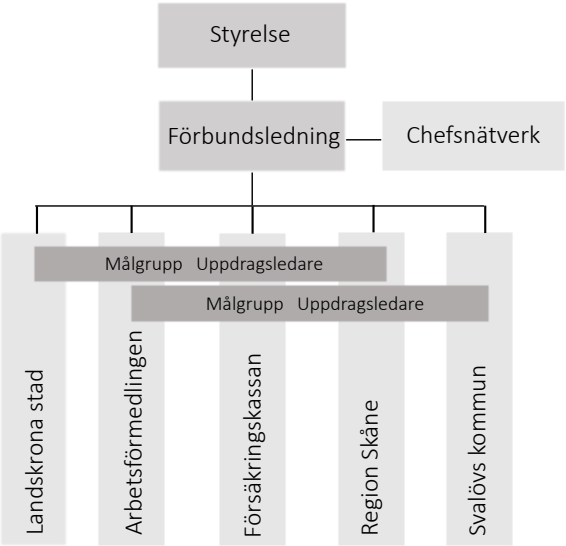
I ett tjänsteinnovativt förhållningssätt handlar det därför om att gå från att anlägga ett *användarperspektiv* till att försöka förstå *användarens perspektiv.* Ett användarperspektiv utgår från hur den professionella aktören eller organisationen själv ser på en individs situation, förutsättningar och behov (Hilppö et al. 2016). När man däremot strävar efter att utgå från användarens perspektiv, söker man olika sätt att komma närmre användarens egen förståelse av sina vardagsutmaningar och sitt livsrum. För att nå fram till användarens perspektiv behöver exempelvis socialsekreterare, arbetsförmedlare, försäkringsutredare och handläggare nyfiket fråga om användarnas vardag, vad användarna gör samt hur och varför de gör så. De behöver också ta reda på vad användarna inte gör, men gärna skulle både kunna och vilja göra om de hade fått rätt hjälp. Svaret på frågor som dessa kan vara vägledandet i arbetet med att hitta lösningar som användarna kan finna attraktiva och meningsfulla.

3. Komma vidare i Finsam-praktiken

I detta avsnitt av rapporten diskuterar och reflekterar vi över hur Finsam kan fortsätta utveckla ett tjänsteinnovativt förhållningssätt. Förslagen grundar sig i den teoretiska ram som vi beskrivit i avsnitt 2. Vi menar att dessa förslag är av största vikt för att Finsam ska kunna hålla fast vid ett utifrån-in-perspektiv. Innan vi presenterar våra förslag, gör vi en kort beskrivning av Finsam.

3.1 Kort om Finsam

Organisatoriskt är Finsam en myndighet med flera ingående parter: Landskrona stad, Svalövs kommun, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Region Skåne. Myndigheten består av en styrelse, en förbundsledning samt en operativ verksamhet, i form av olika uppdrag, samt ett chefsnätverk. I alla dessa delar av Finsams verksamhet finns representanter från de ingående parterna. Nedan följer en beskrivning av Finsam och en sammanfattande illustration ges i figur 3:1.



Figur 3:1 En sammanfattande illustration

Styrelse

Finsams styrelse består av ledamöter (representanter från de ingående parterna) vars gemensamma uppgift är att besluta om vilka samordningsuppdrag som ska genomföras och hur dessa ska finansieras. Syftet är att uppnå en effektiv resursanvändning genom samverkan. Effektiv resursanvändning handlar inte endast om att använda ekonomiska medel för att uppnå vissa specifika mål eller värde, utan i lika hög grad om att bedöma vilka uppdrag som alls ska genomföras. Styrelsen gör därmed en normativ avvägning, genom att ta ställning till vilka behov som är viktigare än andra. Styrelsen basera sina prioriteringar på de behovsanalyser och målgruppsintervjuer som förbundsledningen gör. Styrelsen följer

sedan löpande upp de beviljade uppdragen på sina styrelsemöten. Varje uppdrag avslutas också med en skriftlig och en muntlig slutrapport till styrelsen.

Förbundsledning
Den operativa finsamverksamheten leds av en förbundschef (anställd av styrelsen) som vid sin sida har två kommunrepresentanter (utvecklingsledare). Vi har i denna rapport valt att kalla denna verksamhetsdel för förbundsledningen. Förbundsledningen arbetar med att organisera den operativa driften av uppdragen, att bereda ärende till styrelsen samt med att utföra styrelsens beslut. Förbundschefen har en aktiv roll i detta arbete och ansvarar för att skriva fram uppdragsbeskrivningar inom prioriterade områden. Dessa beskrivningar inkluderar information om berörda målgrupper och involverade parter. Beskrivningarna ligger till grund för styrelsens dialog kring, och beslut om, vilka uppdrag som ska genomföras.

Uppdragsledare
När styrelsen beslutat att ett uppdrag ska genomföras, tillsätts en uppdragsledare från någon av de ingående parterna. Uppdragsledaren får oftast möjlighet att arbeta med uppdraget på heltid, så att denna kan distansera sig från sin ordinarie tjänst. På så sätt minskas risken för att konkurrerande uppdrag i hemorganisationen prioriteras före Finsam-uppdraget. Förbundsledningen träffar samtliga uppdragsledare en gång i veckan för att diskutera hinder och möjligheter tillsammans. Normalt har Finsam tre till fem uppdrag igång parallellt och varje uppdrag kan vara mellan tre månader upp till ett år.

Chefsnätverket
För att stödja arbetet med att förankra och driva utvecklingen, har förbundsledningen bildat ett chefsnätverk. Chefsnätverket består av uppdragsledarenas respektive chefer. Chefsnätverkets träffar används för att till exempel lära känna de olika aktörerna, dela lärdomar från uppdragen samt, diskutera och finna överförbara lösningar på de utmaningar som finns i uppdragen.

3.2 Skapa gemensam kunskap

Förbundsledningen gör behovsanalys och idégenerering som tillsammans utgör underlag för styrelsens beslut kring vilka målgrupper och uppdrag som ska prioriteras under året. I behovsanalysen identifierar Finsam genom samtal med medarbetare och chefer, vilka målgrupper parterna önskar få förbättrade rehabiliteringsprocesser kring. Därefter görs intervjuer med användare inom målgruppen. Genom dessa intervjuer samlar förbundsledningen in information om användarnas behov av stöd och tidigare upplevelser av myndighetskontakter. Efter analysfasen sker en idégenereringsfas som förbundsledningen genomför med representanter från ingående parter. Idégenereringsfasen syftar framför allt till att fånga in målgruppens behov. Därefter formulera förbundsledningen de beslutsunderlag som styrelsen fattar beslut om prioriteringar utifrån.

Även om det är positivt att förbundsledningen inhämtar information om målgruppens behov i behovsanalys och idégenerering innan nya uppdrag genomförs medför det en risk. Eftersom det är förbundsledningen som gör behovsanalys och idégenerering förloras möjligheten att skapa ett engagemang och motivation kring behov och idéer hos aktörerna i de olika parterna och målgruppen som en viktig del inledningvis i genomförandet av uppdraget. En fråga som därmed är relevant att ställa är om både behovsanalys idégenerering borde framskjutas till när uppdragen genomförs. Eller annorlunda uttryckt: Är det rimligt att ha idéer om arbetet innan man börjat arbeta med målgruppen och övriga aktörer?

Uppdragsledaren förväntas leda ett arbete som spänner över flera olika parter, men saknar mandat att driva arbetet i parternas organisationer. För att lyckas med uppdraget, måste uppdragsledaren därför förlita sig på andra aktörers engagemang, motivation och ansvarstagande. Först därefter kan och bör man ta steg mot att sätta samman resurser för att utveckla en rehabiliteringsinsats. En uppdragsledare gör följande beskrivning:

> För det känner man ju lite det här att man har liksom inte nån form av mandat ens när man kommer med idéer. Alltså man behöver ändå känna att man har i ryggen från de som är inblandade, framför allt [de] på chefsnivå.

Vad skulle hända om man låter uppdragsledaren få ansvaret att göra såväl den inledande behovsanalysen som idégenereringsfasen? Då måste visserligen uppdragen skrivas fram utan tydlighet i hur processen ska organiseras, men detta kan i stället ge en möjlighet för uppdragsledaren att tillsammans med användare och professionella aktörer hämta in kunskap samtidigt som de får syn på varandras resurser. Detta är något som uppdragsledare uttrycker bland annat på detta vis:

> Det är väl vår roll att driva processer eller uppdrag som skapar förutsättningar. /---/ Sen handlar det ju väldigt mycket om att människor ska ses. Har vi ens rätt forum för att dom ska ses? /---/ Nä det är ju inte så att spontant folk från skolan och socialtjänsten till exempel möts.

Poängen är alltså inte att göra mer detaljerade uppdragsbeskrivningar inledningsvis utan att låta uppdragsledarna inhämta kunskap ifrån användarnas behov utifrån deras vardagsprocesser och livsrum, och i dialog med övriga aktörer utbyta kunskap om varandras resurser och kompetenser för att klargöra vad varje aktör kan bidra med i arbetet tillsammans med användaren.

En kunskapsinhämtande process nödvändiggör dialoger mellan aktörer där användaren ses som en central aktör. Det kan inledningsvis vara svårt för användaren att formulera vad de egentligen behöver, likaså att se vad de själv kan bidra med i början av rehabiliteringsinsatsen. Den centrala uppgiften för uppdragsledaren blir därför att vara en förstärkande röst för användaren, såväl som att forma och leda en organisering som sätter användaren i fokus (Galbraith 2005). Dialogen med användare behöver utvecklas kontinuerligt för att få en fördjupad insikt kring målgruppens eller användarnas verkliga

situation. Uppdragsledaren behöver på så vis eftersträva att komma närmare användarens vardag genom djupgående insikter om användarens beteende och utmaningar i vardagen. Det handlar om att komma förbi ytliga uppfattningar om användarens behov och därigenom identifiera de processer som är verkligen viktiga för att användare ska kunna skapa sitt värde, genom att mobilisera och integrera de ingående parternas resurser, såsom medarbetare, kompetens och metoder.

Ett sådant upplägg av en större kunskapsinhämtning inom uppdraget kan ge andra förutsättningar för att skapa motivation, mobilisera engagemang och kollektivt ansvar tidigt i uppdragen även för andra aktörer vid sidan om uppdragsledaren. Om inte uppdragsledaren förmår skapa detta engagemang och motivation hos andra aktörer står denna tämligen ensam i rollen att driva arbetet vidare, och med att uppdragen ska få fotfäste i varje organisation. På sin höjd har uppdragsledarna inflytande och mandat inom sin egen organisation, men svårligen inom andras, vilket gör det svårare att få till en ny rehabiliteringsinsats i och mellan organisationerna. Ibland beskriver uppdragledare som att de behöver ”kriga vidare” för att integrera resurser utifrån användarens behov.

I ett tjänsteinnovativt förhållningssätt behöver vikten föras över på uppdragsledaren att generera och sprida kunskap, snarare än att förbundsledningen i för tidigt skede anger en lösning genom att detaljerat skriva fram en metod eller dylikt att testa. Förslagsvis börjar alla uppdrag med en fördjupad kunskapsinhämtning med målet att ge en gemensam förståelse och kunskap för de aktörer som ska involveras i att skapa en ny rehabiliteringsinsats (Grönroos 2021). Att redan tidigt synliggöra och identifierade aktörer som finns i Finsams parter kring en viss målgrupp ger många vinster för en effektivare samordning.

Finsam bör därför diskutera hur man kan underlätta för att skapa motivation och engagemang i form av ett kollektivt ansvar för att sjösätta den nya rehabiliteringsinsatsen. Ett sådan ansvar kan även uttryckas som ett gemensam eller kollektivt ledarskap. Den initierande kunskapsinhämtningsfasen som här föreslås ligga på uppdragsledaren, utgör en del i att skapa förutsättningar för det kollektiva ledarskapet mellan professionella i olika organisationer, som såväl mellan professionella i respektives hemorganisation. Finsams förbundsledningen har här att stötta upp och bidra i processen. Att hushålla med begränsade resurser innebär i välfärden att använda resurserna på ett sådant sätt att man får ut så bra effekter som möjligt för den målgrupp man arbetar med. Men detta är inte samma sak som att Finsam behöver springa snabbt från början, vilket kan leda till att lösningen eller organiseringen blir förhastad.

3.3 Tydliggör värde

Värde är ett nyckelbegrepp inom ett tjänsteinnovativt förhållningssätt och definieras som att något blir ”bättre än tidigare” för användaren. Det är alltså användaren som skapar sitt eget värde, med stöd och hjälp från verksamheterna. Uppdragsledaren kan därmed vare sig skapa eller leverera värde. I stället är uppdragsledarens roll att stötta och hjälpa användaren med

att skapa värde. Uppdragsledaren har här en roll att integrera aktörer och deras resurser med varandra för att underlätta för värdeskapande. Underlättandet sker först när de olika verksamheterna och professionerna samordnar sina insatser på ett sätt som komplettera den enskilda användarens egna resurser.

Under det förändringsarbete som vi följt har aktörerna inom Finsam diskuterat, prövat och reflekterat kring nyckelbegreppen värde, värdeskapande, och resursintegrering. Det har inte varit en enkel uppgift för uppdragsledarna att omsätta begreppen inom sitt respektive uppdrag. För att kunna uttrycka vilket värde som ska åstadkommas (vad som ska bli bättre än tidigare i användarens liv), behöver uppdragsledaren förstå och beskriva hur användaren tänker, känner och beter sig, liksom hur denna skapar sin utvecklings- och förändringsprocess. Det gäller att ”vandra i användarens skor” och utveckla frågor som kan fånga in individens upplevelse eller uppfattning om vad som ökar det egna värdet. Exempel på sådana frågor är: Hur är det när det är bra? Hur kan du hjälpa mig att hjälpa dig? Hur vill du bli hjälpt? Vilken förändring är du i behov av? Och vad gör du om dagarna, och vad skulle du vilja göra? Uppdragsledarna ser poängen med värdebegreppet, eftersom det sätter ljus på uppdragledarnas hantverk. Det är uppdragsledarnas professionella praktik som skapar förutsättningar och möjligheter för individen att skapa värde. En av uppdragsledarna formulerar sig så här:

> Jag tänker så håret rycker och sitter och upplever skräckblandad förtjusning av komplexiteten i det som borde vara enkelt och naturligt. Jag gör det nog alldeles för komplicerat för mig själv. Vilken fantastiskt stimulerande utmaning ni har gett mig!

Uppdragsledaren sätter här fingret på hur komplicerat begreppen värde och värdeskapande är för Finsam och andra välfärdsorganisationer. Förutom att möjliggöra för individens värdeskapande, måste Finsam också bidra till att skapa samhälleligt värde. Finsam har till exempel som uppgift att bidra till att fler går ut i förvärvsarbete, vilket i sin tur leder till att fler bidrar till samhällsbyggandet. genom minskade kostnader för ekonomiskt bistånd, en ökad grad av delaktighet i samhället och minskat utanförskap.

Medan värdebegreppet fortfarande kan vara svårt att hantera, har begreppet resursintegrering däremot fått en stark position i förändringsarbetet. På samtliga nivåer inom Finsam ses detta som ett positivt begrepp som i sig självt öppnar dörrar. Flera av uppdragledarna understryker att ordet nästa är ”rentav magiskt!” En uppdragsledare beskriver det så här:

> Just nu håller jag på att sälja in vårt berömda ord […]. Man kan verkligen se när det går upp för folk vilken skillnad det är på samverkans synergieffekter och resursintegrering. [---] Ännu en gång tack för resursintegreringsordet. Det har gjort nytta i många möten där jag har använt det.

Även om värdebegreppet efterhand har fått fäste i uppdragsledarnas praktik, men inte på samma vis som begreppet resursintegrering, upplever många av dem att

hemorganisationerna fortfarande inte efterfrågar beskrivningar av värde utan fokus är mer på vad som gjort än vad som har blivit bättre för användarna. Detta skapar problem eftersom värdeskapande är själva kärnan i ett utifrån-in perspektiv; ingen resursintegrering kan sägas vara effektiv om det inte sker ett värdeskapande för användaren (Kristensson et al. 2014). Såväl det individuella värdet, det som blir bättre för individen, som det samhälleliga värdet, det som blir bättre i samhället, måste identifieras, fångas in och uppnås för att vi ska kunna hävda att en offentlig tjänsteinnovation har åstadkommits.

I arbetet med att fortsätta utveckla det tjänsteinnovativa förhållningssättet, behöver Finsam bli än bättre på att fånga in och beskriva vad som utgör individuellt respektive samhälleligt värde i de olika uppdragen. Finsam behöver också bli bättre på att sätta värde i relation till den resursintegrering som krävs. Förbundsledningen behöver hitta former för hur och när såväl individuellt som samhälleligt värde kan identifieras och formuleras. Värdebeskrivningarna behöver sedan följa som en röd tråd genom uppdragen, och kan även användas vid uppföljningen av den nya rehabiliteringsinsatsen (Alford 2016; Danielsson och Westrup 2022). Självklart måste värdebeskrivningarna kunna förändras eller anpassas under uppdragets gång, men genom att aktivt formulera dem i inledningen av ett uppdrag får man en riktning att arbeta mot.

3.4 Säkerställ hållbarhet

Finsam öppnar dörrar för att utveckla nya samordnade rehabiliteringsinsatser, genom sin verksamhet med såväl chefer i de ingående organisationerna som en styrelse med representanter från de fem organisationerna. På så vis är Finsam en möjliggörare genom de uppdrag de skapar och finansierar. När sedan uppdraget avslutas och insatsen ska bestå eller utvecklas vidare i ordinarie verksamheter finns dock en överhängande risk att tidigare organisering av resurser framträder ånyo. Paradoxalt nog finns det alltså en risk att i samma stund som finansieringen avslutas så avslutas även uppdraget genom att det nya samordnade rehabiliteringsinsatsen försvinner eller avstannar. Och om denna insats fortsättningsvis kräver samordning av flera olika organisationer – vem fortsätter att organisera denna implementerade samordning och gör den hållbar? Vem ska uppdragsledaren lämna över till? Är det rimligt att förändringsarbetet går vidare ner i en enskild organisation när det handlar om gemensamma målgrupper?

Det finns här anledning att redan tidigt under uppdraget klargöra vilken organisation eller vilka organisationer som ska fortsätta att driva det nya arbetssättet och insatsen. En av uppdragsledarna gör följande beskrivning om behovet att arbete tillsammans med andra både under och efter uppdraget slut:

> Jag tror om vi utgår från individens behov så tror jag att det blir lättare att bygga ett sånt här team. Sen så givetvis har vi olika verksamhetsmål och perspektiv, men någonstans i det här teamet så är det inte det som det handlar om […]. Det handlar om individen och individens behov och hur vi tillsammans kan hjälpa individen genom att kombinera våra resurser. Jag tror att om vi har det

> perspektivet så blir det lättare att hitta form för hur det här teamet kommer se ut.

Med andra ord behöver förbundsledningen, styrelse, och chefsnätverket kontinuerligt diskutera om hur de skapar förutsättningar för att gemensamt driva arbetet vidare ut i de olika organisationerna. Exempelvis kan detta göras genom att ha dialog kring följande frågor: Vad händer efter ett uppdrag tar slut? Hur kan man möjliggöra att utvecklade arbetssätt fortlever i de olika partnernas organisationer om ingen pådriver och prioriterar det? Hur kan parterna tillsammans ansvara för att den nya samordnade rehabiliteringsinsatsen får fäste? Samtidigt (parallellt) krävs att ett förankringsarbete ske där respektive parts hemorganisation beviljar processen och ger mandat till aktörer att driva arbetet såväl internt som tillsammans, det vill säga att varje part gör det som behövs eller krävs som en del i att underlätta för användaren. Om inte så sker, ser vi små eller inga möjligheter för en bestående implementering.

För att komma vidare med att arbeta utifrån ett tjänsteinnovativt förhållningssätt är det därmed väsentligt att Finsam reflektera mer om hållbarheten i arbetet. Det finns all anledning till att redan tidigt i processen prata om och etablera en syn på vad som behöver åstadkommas för att rehabiliteringsinsatsen ska bli varaktig och knyta till sig aktörerna och deras resurser i processen på ett sätt som blir hållbart (Huxham and Vangen 2010; Mörndal 2023). I sammanhanget är det väsentligt att komma ihåg att varje samordningsuppdrag involverar flera olika Finsam-parter, men att varje unikt samordningsuppdrag ofta endast utgör en liten del av respektive parts kärnuppdrag. Att en ny rehabiliteringsinsats ska kunna få fotfäste, kunna stanna kvar och utvecklas vidare efter uppdragets slut, sätter därför höga krav på engagemang och målmedvetenhet för att inte aktörer ska återgå till gamla hjulspår.

3.5 Följ upp värdeskapande

I uppdragens slutrapporter återfinns beskrivningar av insatserna och resursintegrering. Det finns även beskrivningar av vad användarna upplever som problem, vad de har behov av och vad som är viktigt för dem för att komma vidare. I slutrapporterna får användaren främst rollen som den individ som verksamheterna ska ha i fokus. Hur kan då Finsam veta om det har skett en tjänsteinnovation eller inte? Uppdragens korta tid gör det svårt att följa upp om det verkligen har skett en tjänsteinnovation, det vill säga om det utvecklats nya bestående effektiva samordnade rehabiliteringsinsatser och om användaren upplevt ett värdeskapande. En av uppdragsledarna beskriver problematiken så här:

> Det räcker ju inte bara med att det finns uppdragsbeskrivningar, utan det måste finnas tid också. Det måste finnas ett intresse att följa upp så att det fungerar och hur det ser ut. Vem tar emot dig på andra sidan, det är en annan sak. Vi har haft hur många sådana processer och det fungerar alltid jättebra, så länge processen är i gång. Och sen ska de integreras i verksamheten och då blir det skit av alltihopa.

Enligt ett tjänsteinnovativt förhållningssätt behöver det alltid gå att avgöra om en ny rehabiliteringsinsats har bidragit till ökat värde för användaren. Den nya insatsen ska också

ha blivit bestående för att kunna betraktas som effektiv resursanvändning (Huxham and Vangen 2010; Mörndal 2023). När Finsam arbetar med att utveckla nya rehabiliteringsinsatser, finns inga färdiga svar på vad som leder till önskvärda resultat. Effekterna av de insatser som görs är ofta svåra att observera eller mäta i vanlig mening, och i många fall uppstår effekterna först långt fram i tiden. Därför är det viktigt att utveckla kunskaper som kan förklara resultaten. Utan utvecklingen av en sådan kvalificerad kunskap om hur och varför värde skapas, är det omöjligt att bedöma om det skett en tjänsteinnovation eller inte.

För att fortsätta utveckla ett tjänsteinnovativt förhållningssätt, behöver Finsam bli tydligare med att användaren ska ses som en central aktör med egna resurser i form av kompetens (kunskap och färdigheter) som ska integreras i samskapandet (Osborne och Strokosch 2021; Westrup och Danielsson 2019). Såväl styrelsen som chefer behöve efterfråga mer information om vilket värde invånaren skapat och hur det bidragit till samhälleligt värde. I slutrapporter behöver det även framgå tydligare att användarnas egna resurser inom livsrum behöver många gånger kompletteras med aktörer som ligger utanför den offentliga sektorn. Finsam behöver visa att man är beroende av andra delar av samhällets kompletterande aktörer som civilsamhället förutom samverkanspartnerna (kommun, region, Försäkringskassa och Arbetsförmedling). Till sist bör Finsam även reflektera över hur man kan följa upp användarens samt det samhälleliga värdeskapandet på längre sikt.

4. Förslagen i korthet

Det är tydligt att Finsam har tagit ett kliv framåt vad gäller kunskap om och förståelse för tjänsteinnovation i välfärdstjänster, även om mycket återstår för att tillfullo kunna omsätta ett tjänsteinnovativt förhållningssätt i praktiken. För att underlätta det fortsatta förändringsarbetet har vi sammanfattat vad vi menar är viktigt att ta fasta på:

- Att redan från början vara nyfiken på användarens perspektiv. Det innebär att Finsam behöver fokusera på att fånga upp och förstå användarens hela livssituation, till exempel genom bättre frågor och djupare insikter. Viktigt att Finsam blir tydliga med att användaren ska ses som en central aktör med egna resurser. Det är dessa resurser som ska integreras i samskapandet.

- Att uppdragsledarna får inleda sina uppdrag med en större kunskapsinhämtning. En sådan kunskapsinhämtning kan skapa motivation och engagemang hos andra aktörer vilket kan leda till ett kollektivt ansvar tidigt i uppdragen. Det kollektiva ansvaret är viktigt då det behövs flera personer, utöver uppdragsledaren, som kan hjälpa till att driva, utveckla och implementera nya samordnade rehabiliteringsinsatser. På så sätt ökar chanserna för att en ny lösning slår rot och blir hållbar både i och mellan de ingående organisationerna. För att uppdragsledarna ska känna sig trygga med att utföra kunskapsinhämtningen behöver Finsams förbundsledningen stötta upp och bidra i processen.

- Att säkerställa att det redan tidigt under uppdraget klargöra vilken organisation eller vilka organisationer som ska fortsätta att driva det nya arbetssättet och insatsen. För detta krävs ett förankringsarbete som befäster den nya rehabiliteringsinsatsen, och som ger mandat till aktörerna att driva arbetet vidare såväl internt i de olika hemorganisationerna som tillsammans över organisatoriska gränser. För att säkerställa en sådan integrering i verksamheterna, kan det ibland krävas att uppdragen drivs under en längre tidsperiod. Här behöver Finsam skapa möjligheter att föra dialoger och reflektera kring långsiktighet och hållbarhet i arbetet.

- Att bredda begreppet värde så att det innefattar både individuellt och samhälleligt värde. På så sätt kan effekterna av varje ny samordnad rehabiliteringsinsats tydliggöras och belysas i ett vidare perspektiv. Därigenom kan Finsam öka sin förståelse för hur de kan förbättra för individen och samtidigt bidra till välfärdssamhällets utveckling.

- Att utveckla rutinerna för uppföljning efter avslutat uppdrag. Utan långsiktig uppföljning är det svårt för Finsam att veta om den nya rehabiliteringsinsatsen har bidragit till ökat värde för användaren. Det är också svårt att se om rehabiliteringsinsatsen har blivit bestående i parternas organisationer. Båda dessa aspekter är centrala för att insatsen ska kunna betraktas som effektiv resursanvändning och som en tjänsteinnovation.

- Att Finsam avsätter tid parterna att diskutera deras syn på ett tjänsteinnovativt förhållningssätt och ett utifrån-in-perspektiv. En sådan pågående diskussion gör det

enklare att hitta en fortsatt riktning och minskar risken för att förändringsarbetet ska avstanna.

5. Vi lyfter blicken

Genom nyfikenhet och framåtanda har Finsam Landskrona/Svalöv trampat upp nya stigar i ett tidigare ganska orört fält inom välfärdssektorn. Kunskaperna om hur man kan gå i rikning mot att arbeta med ett utifrån-in-perspektiv i offentlig sektor har därmed tagit ett kliv framåt. Detta är kunskaper som, helt eller delvis, också kan komma många andra komplexa människonära tjänster inom välfärden till godo. Ett utifrån-in-perspektiv påverkar till exempel samordnad individuell planering (SIP), gemensam vårdplanering, samverkansavtal och är lagstadgat för välfärdens organisationer. Att kunna sätta utifrån-in-perspektivet före det organisatoriska perspektivet, möjliggör för olika specialiseringsområden att tillsammans bidra till användarens egna värdeskapande, utan konkurrens eller krockar mellan logiker, värdegrunder, kulturer, verksamhetsmål med mera. Genom att styra och leda horisontellt, förtydliga begreppsbildningen och ha fokus på både individuellt och samhälleligt värde, skapas konkreta möjligheter att låta samordningsprocesserna styra över de organisatoriska strukturerna.

Att förändra samordningsarbete med hjälp av ett utifrån-in-perspektiv med målet att bli mer användarorienterat är en lång process. Det behövs därför fler studier, men framför allt fler modiga organisationer som vågar lämna det traditionella synsättet på samverkan. Många av de hinder och svårigheter som synliggörs i ett inifrån-ut-perspektiv, förminskas och kanske till och med försvinner helt när vi vågar ta steget att välja ett utifrån-in-perspektiv. Och, eftersom ett sådant perspektiv handlar om att komma närmare de användare vi värnar om, kan detta knappast vara fel väg att gå!

Referenser

Aagaard Nielsen, K. & Svensson, L. (red.). (2006). Action and interactive research: Beyond practice and theory. Maastricht, Nederländerna: Shaker Publishing.

Alford, J. (2016). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review,* 18 (5), 673–691.

Alford, J., & Greve. C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences,* 7 (4), 1–17.

Danielsson, P., Johansson, R. & Westrup, U. (red.) (2019). *Tjänstelogik i välfärden: en modell för samskapande mellan professionella med barnet i fokus*. Lund: Studentlitteratur.

Danielsson, P. & Westrup, U. (2022). User-orientation in public service organizations: making use of value as a thick concept. *Public Management Review*, 1-20. DOI: 10.1080/14719037.2022.2136398.

Galbraith, J. R. (2005) *Designing the customer-centric organization. A guide to strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.

Grönroos, C. (2021). Tjänstefiering: I kundens ögon är alla företag tjänsteleverantörer. Stockholm: Volante.

Gulati, R. (2007). Silo busting. How to execute on the promise of customer focus. *Harvard Business Review*, 85 (5), 98–108.

Gustafsson, A., Snyder, H., & Witell, L. (2020). Service innovation: A new conceptualization and path forward. *Journal of Service Research*, 23 (2), 111–115.

Hasenfeld, Y. (1983). Human service organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Heide, M. & Svingstedt, A. (2023). *Strategiskt lyssnande : Så blir chefer, medarbetare och organisationer bättre på att lyssna*. Stockholm: Liber.

Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research* 15 (1), 59–75.

Hilppö, J., Lipponen, L., Kumpulainen, K. & Virlander, M. (2016). Sense of agency and everyday life: Children's perspective. *Learning, Culture and Social Interaction,* 10, 50–59.

Huxham, C. and Vangen, S. (2010) *Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.

Høibjerg, G. R. (2021). *'If I get a job, I will just die here'. An ethnographic public service study on refugee integration in Norway* [Doktorsavhandling]. Lillehammer: Inland School of Business and Social Sciences.

Kristensson, P., Gustafsson, A. & Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, H. & Morén, S. (1988). *Organisationens mänskliga insida. Om det sociala arbetets utvecklingsmöjligheter*. Institutionen för socialt arbete vid Umeå universitet. Umeå.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.

Löfström, M. (2022). Innovationsmiljö i samverkan. I Å. Hedberg Rundgren, C. Klinga, M. Löfström & L. Mossberg (red.), *Perspektiv på samverkan: Om utmaningar och möjligheter i välfärdens praktik* (ss. 313–332). Lund: Studentlitteratur.

Mörndal, M. (2023) Att takta. *Om organisering av samverkan mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Osborne, S. P. (2021). Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. New York: Routledge.

Osborne, S. P. & Strokosch, K. (2021). Developing a strategic user orientation: a key element for the delivery of effective public services. *Global Public Policy and Governance*, 1 (2), 121–135.

Persson, J. E., & Westrup, U. (2014). *Gränsöverskridande chefskap. Arbete över organisatoriska gränser i människonära tjänsteverksamheter*. Lund:Studentlitteratur.

Skålén, P. (2016). Tjänstelogik. Lund: Studentlitteratur.

Skålén, P., Karlsson, J., Engen, M. & Magnusson, P. R. (2018). Understanding Public Service Innovation as Resource Integration and Creation of Value Propositions. *Australian Journal of Public Administration* 77 (4), 700–714.

Svensson, L., Brulin, G. & Ellström, P-E. (2015). Interactive research and ongoing evaluation as joint learning processes. I M. Elg, P-E. Ellström, M. Klofsten, & M. Tillmar. (red.) *Sustainable development in organizations: Studies on innovative practices* (ss. 346-361). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Westrup, U. (2016). Service management perspective into welfare services: A study of two Swedish cases. *International Journal of Public Administration*, 39 (8), 635–645.

Appendix I

Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser

Innehåll:

Allmänna bestämmelser
1 § Finansiell samordning enligt denna lag får inom ett samordningsområde bedrivas mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommun och region för att uppnå en effektiv resursanvändning. Ett samordningsområde kan omfatta en eller flera kommuner eller delar av kommuner. Kommunerna kan vara belägna inom olika regioner. *Lag (2019:914)*.
2 § 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 förvärvsarbete.

Samverkande parter
3 § Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och en eller flera regioner samt en eller flera kommuner får delta som samverkande parter i verksamhet med finansiell samordning. Finansiell samordning får bedrivas endast om Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, minst en region och minst en kommun deltar. För finansiell samordning måste såväl kommun som region delta för varje del av samordningsområdet enligt 1 §. Finansiell samordning får dock bedrivas utan en region för en del av samordningsområdet, om det för denna del deltar en kommun som inte ingår i en region. *Lag (2019:914)*.

Samordningsförbund
4 § Verksamheten med finansiell samordning bedrivs av ett för detta ändamål särskilt bildat samordningsförbund i vilket de samverkande parterna är medlemmar.

Appendix II

Metod och arbetssätt

Finsam Landskrona/Svalövs förändringsarbete har följts av oss som följeforskare under perioden 2020 till 2022. Det övergripande syftet har varit att undersöka, och finna former för, hur Finsam Landskrona/Svalöv kan implementera tjänsteinnovation som en naturlig del i pågående och framtida samordningsprocesser. Styrelsens beslut att låta oss följa förändringsarbetet grundades i viljan att löpande lära av de förändringar som genomfördes. Vår roll som forskare har därför varit att stimulera till diskussion kring både praktik och teori, men också att säkerställa att arbetet gått framåt på ett konstruktivt sätt (Aagaard Nielsen och Svensson, 2006).

För att komma åt den vardagsnära komplexitet som utgör grunden för ett tjänsteinnovativt förhållningssätt, valde vi att använda en praktiknära forskningsansats i projektet. I en sådan ansats möts forskare och praktiker på samma nivå för att dela sina erfarenheter och kunskaper – och för att generera ny gemensam kunskap. En sådan systematisk dialog mellan forskare och praktiker tillhör vad som kallas för en *interaktiv forskningsansats* (Svensson, Brulin och Ellström, 2015). I projektet har vi därmed frångått det traditionella forskningsupplägget, där forskare forskar *om* någon annan, för att i stället forskat *med* praktikerna inom Finsam Landskrona/Svalöv.

I projektet har dialogen mellan oss som forskare och de praktiker vi träffat varit central. Deltagarna har också löpande fått uppgifter med efterföljande återkopplingar. Syftet har varit att diskutera synsätt och nyckelbegrepp för att sedan pröva dessa praktiskt. Mellan träffarna har deltagarna arbetat med att omsätta sina nya kunskaper i praktiskt arbete och därigenom samla in nya erfarenheter. Förutom träffarna har vi också arbetat med att organisera tillfällen för reflektion. I många forskningsprojekt inkluderas möjligheten till reflektion bara om det finns tid över. Vi menar dock att reflektion är en viktig pusselbit i allt lärande och all kompetensutveckling – utan reflektion är det svårt att nå framgång i sitt förändringsarbete. I detta projekt har därför handling hela tiden kombinerats med reflektion och analys, både som ett övergripande arbetssätt och som en central del i de processer som Finsam valt att finansiera. Vår roll som forskare har därmed också inkluderat rollen som handledare i deltagarnas reflekterande arbete.

Genom detta arbetssätt har vi kunnat se praktikens utmaningar ur fler synvinklar, både empiriskt och teoretiskt. Lärdomarna har hela tiden kommit ur mötet mellan teori och praktisk erfarenhet, och har också direkt kunnat återföras och prövas i praktiken. Detta betyder att utvecklingen av ett tjänsteinnovativt förhållningssätt har skett genom att Finsams ledning och uppdragsledare löpande har prövat nya vägar och utvecklat nya arbetssätt. Som forskare har vi kunnat följa arbetet och vara med och skapa handling. På så vis har vi påverkat vad som hänt. Men, genom hela projektet har Finsam varit huvudaktören.

Den här rapporten bygger på det forskningsmaterial som vi samlat in under projektets gång. Materialet består dels av transkriberade möten (se Tabell 1 nedan), dels av texter. Dessa texter omfattar nyhetsbrev, protokoll, uppdragsbeskrivningar samt slutrapporter.

Tabell 1: Sammanställning av möten inom forskningsprojektet

Nivå	Antal	Minuter per möte	Datum
Uppdragsledarmöten	8	120 (totalt: 960)	201105, 201203, 210121, 210318, 210420, 210603, 211206, 220428
Förbundsledningsmöten	8	120 (totalt: 960)	201105, 201203, 210121, 210318, 210420, 210603, 211014, 211206
Resultatspresentationer	1	120	210421
Nätverksträffar (uppdragsledare samt dess samverkande aktörer)	5	60 -120 (totalt 360)	211001, 211103, 210810, 211206, 211201
Ledningsträffar chefsnätverk	1	60	210122
Styrelsemöte	1	30	210129
Fokusgruppsintervjuer m. chefer	2	120 (totalt 240)	220211, 220318
Intervjuer med styrelseledamöter	5	45-60 (totalt 240)	220621, 220622