



LUND UNIVERSITY

Styrelsearbete i Finsam Landskrona/Svalöv med användaren i fokus

Förslag till den nya styrelsen avseende fortsatt arbete med ett tjänsteinnovativt förhållningsätt

Danielsson, Pernilla; Westrup, Ulrika

2022

Document Version:

Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Danielsson, P., & Westrup, U. (2022). *Styrelsearbete i Finsam Landskrona/Svalöv med användaren i fokus: Förslag till den nya styrelsen avseende fortsatt arbete med ett tjänsteinnovativt förhållningsätt*.

Total number of authors:

2

Creative Commons License:

Ospecificerad

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Forskningsrapport
September 2022

Pernilla Danielsson
Ulrika Westrup

Styrelsearbete i Finsam Landskrona/Svalöv med användaren i fokus

Förslag till den nya styrelsen avseende fortsatt arbete med
ett tjänsteinnovativt förhållningsätt



ISBN: 978-91-527-4575-5

© Författarna 2022

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

Förord

I denna forskningsrapport beskrivs ett förändringsarbete som styrelsen för det finansiella samordningsförbundet (Finsam) Landskrona/Svalöv genomför. Syftet med förändringsarbetet är att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt i styrelsens arbete. Ett sådant förhållningssätt bygger på användarorientering där målet med verksamheten är att utifrån individens behov och livssituation skapa nya samordnade rehabiliteringsinsatser som syftar till att individen uppnår eller förbättrar sin förmåga att utföra förvärvsarbete.

Styrelsens förändringsarbete har varit målmedvetet och resulterat i en förflyttning i riktning mot ett sådant förhållningssätt. Styrelsen har på så vis trampat upp nya stigar för andra verksamheter som vill använda ett tjänsteinnovativt förhållningssätt i praktiken, något som tidigare varit ganska orörd mark inom välfärdssektorn, inte minst på styrelsenivå.

Att belysa styrelsens förändringsarbete är en del av ett vidare forskningsprojekt inom Finsam Landskrona/Svalöv som genomförs under perioden 2020 till 2022. I det forskningsprojektet har vi rollen som följeforskare. Vår förhoppning är att vi genom denna forskningsrapport ska kunna hjälpa den nya styrelsen att komma vidare i arbetet med att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt.

September 2022, Campus Helsingborg

Pernilla Danielsson är fil.dr i datalingsvistik och doktorand vid Institutionen för service management och tjänstvetenskap och verksam vid Centrum för ledning i offentliga organisationer (CLOO), Lunds universitet.

Ulrika Westrup är docent vid Institutionen för service management och tjänstvetenskap och verksam vid Centrum för ledning i offentliga organisationer (CLOO), Lunds universitet.

Innehållsförteckning

Förord	3
Inledning	5
Vad menas med ett tjänsteinnovativt förhållningssätt?	7
Varför ett förändringsarbete?	9
Var står förändringsarbetet idag?	11
Hur kan styrelsen driva förändringsarbetet vidare?	13
Sammanfattning	16
Referenser	17

Appendix

Appendix I: Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (1§ –4§)

Appendix II: Metod

Appendix III: Intervjuguide

Inledning

I dag är många överens om att förutsättningen för en effektiv resursanvändning inom välfärdens organisationer är att de tjänster som erbjuds utgår från användarnas hela behov och livssituationer. Inom välfärden finns verksamheter vars uppdrag är att integrera flera organisationers resurser, och därmed kringgå organisatoriska stuprör, så att de tillsammans kan möta användarens behov på bästa sätt. En sådan verksamhet är finansiella samordningsförbund (Finsam), som har i uppdrag att samordna rehabiliteringsinsatser för människor som står långt från arbetsmarknaden (se *Lagen om finansiell samordning*, appendix I). I ett Finsam-förbund ingår Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, och en eller flera regioner och kommuner som samverkanspartner, vilka alla ansvarar för olika specialistområden. I varje Finsam-förbund finns en styrelse där varje part är representerad med minst en ledamot.

Målgruppen för Finsam-förbund är individer som av olika skäl inte kommer ut i arbete. För många av dessa människor är livssituationen komplicerad och de behöver ofta hjälp från flera välfärdsorganisationer samtidigt. Idén bakom Finsam är att kunna ge dessa människor ett mer samordnat och anpassat stöd genom att integrera parternas resurser effektivare över organisatoriska och professionella gränser (Löfström 2022).

Sedan 2019 har Finsam Landskrona/Svalöv arbetat för att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt. Syftet är att effektivare kunna möta enskilda individers behov av gränsöverskridande stöd. Ett sådant förhållningssätt kräver i grunden en utvecklad användarorientering, till skillnad från ett organisatoriskt stuprörsperspektiv. Målet för Finsam med ett sådant förhållningssätt är att utifrån individens behov och livssituation skapa nya samordnade rehabiliteringsinsatser, som syftar till att individen uppnår eller förbättrar sin förmåga att utföra förvärvsarbete. Förändringsarbetet innebär en radikal förändring av Finsam Landskrona/Svalövs traditionella arbetssätt och ställer nya krav på såväl den operativa verksamheten, som på förbundschef och styrelse.

Styrelsen har en central roll i det fortsatta arbetet med att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt. Som en följd av det allmänna valet 2022, kommer den nuvarande styrelsen att ersättas med en ny under 2023. Det blir då viktigt att föra över kunskaper och erfarenheter från den gamla till den nya styrelsen. Med den här rapporten vill vi bidra till denna kunskapsöverföring genom att fånga in hur styrelsen har arbetat med att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt hittills samt ge råd till den nya styrelsen kring hur arbetet kan drivas vidare.

Rapporten bygger på intervjuer med fem styrelseledamöter (tre politiker och två tjänstepersoner) och är indelad i tre delar. I kommande del beskriver vi vad som avses med tjänsteinnovation i forskning och vad ett tjänsteinnovativt förhållningssätt kan betyda i praktiken. Därefter tar vi avstamp i intervjuerna och sammanfattar styrelseledamöternas

beskrivningar av varför förändringsarbetet behövdes, hur de upplevt förändringsarbetet så här långt, och vad de anser är viktigt att fortsätta arbeta med. Rapportens sista del innehåller de råd som vi vill skicka med till den kommande styrelsen. Råden bygger på ledamöternas beskrivningar och den teoretiska diskussionen kring ett tjänsteinnovativt förhållningssätt.

I appendix 1 återges paragraf 1–4 av *Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser* som styr Finsam-förbundens arbete. En beskrivning av metod (tillvägagångssätt) och följeforskarnas roll finns i appendix II. I appendix III finns den intervjuguide som vi använt i arbetet med denna rapport.

I resten av rapporten benämns Finsam Landskrona/Svalöv som Finsam.

Vad menas med ett tjänsteinnovativt förhållningssätt?

I fokus för det förändringsarbete som styrelsen påbörjat, står tanken om att ett tjänsteinnovativt förhållningssätt kan hjälpa Finsam att effektivare möta människors individuella behov av samordnat stöd. Men vad innebär ett tjänsteinnovativt förhållningssätt och hur uppstår en tjänsteinnovation? Begreppen är utvecklat inom tjänsteforskningen, ett forskningsområde som under de senaste decennierna har utvecklats starkt.

Att arbeta utifrån ett tjänsteinnovativt förhållningssätt handlar om att sätta användaren i fokus. I stället för att tänka att det är välfärdens organisationer som förändrar användarens liv, så ser man användaren som en aktiv medskapare i förändringsprocessen utifrån sina egna resurser. Det är den behövande individen själv som är den som ska utvecklas eller förändras (Hasenfeld 1983; Westrup och Danielsson 2019). Den tjänst som användaren möter, ska därför utformas så att det blir enklare för användaren att få det bättre än tidigare, det vill säga att skapa sitt eget värde (Grönroos 2022; Lusch och Vargo 2014). Kristensson, Gustafsson och Witell (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.

Ett tjänsteinnovativt förhållningssätt ställer krav på en god insikt i individens vardag; hur de lever sina liv, och vad de finner bra eller besvärligt. Utan att förstå användarnas vardag kan man inte bilda sig en uppfattning om vad som kan fungera som värdeskapande för dem. Ibland kan det också vara svårt för användaren att omedelbart ta en aktiv roll i förändringsarbetet. 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 processen i stället starta med att hjälpa individen att återta sina egna (mänskliga) resurser.

Finsam:s tjänster handlar om att, i olika grad, hjälpa människor att utveckla och förändra sig själva och sina livsvillkor med målsättningen att de ska komma i förvärvsarbete. Målet för Finsam:s strävan att arbeta utifrån ett tjänsteinnovativt förhållningssätt är därför att skapa en ny, eller förbättrad, samordnad rehabiliteringsinsats (den värdeskapande processen) som sker på ett för individen mer effektivt sätt än tidigare. Om arbetet inte leder till en sådan förbättrad rehabiliteringsinsats, har ingen tjänsteinnovation uppstått.

Finsam:s uppgift är dock inte bara att skapa förutsättningar för tjänster som bidrar till ökat värde för enskilda individer. De ansvarar också för att bidra till ett värde i samhället (Alford 2016; Alford och Greve 2017). Exempelvis arbetar Finsam utifrån den politiska intentionen att alla invånare har rätt att gå ut i förvärvsarbete, vilket kan antas ge samhälleligt värde såsom att fler bidrar till samhällsbyggandet, minskade kostnader för ekonomiskt bistånd, en ökad grad av delaktighet i samhället och minskat utanförskap. För den individ som har stått utanför arbetsmarknaden under en längre tid, och istället varit i daglig verksamhet, är det dock 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 vilket inte behöver upplevas som värdeskapande. Det individuella värdet kan på så sätt begränsas av exempelvis politiska mål och regelverk. Detta innebär att samhälleligt (kollektivt) värde inte alltid behöver vara förenligt, eller ens önskvärt, ur den enskilda individens perspektiv. I sitt arbete måste Finsam därför hitta sätt att ta hänsyn både till individens värdeskapande process och de kollektiva värden som Finsam också har att bidra till.

Varför ett förändringsarbete?

Upprinnelsen till förändringsarbetet låg i ett antal tillkortakommanden i tidigare arbetssätt. Dessa tillkortakommanden bidrog till bristande effektivitet i styrelsens arbete och gjorde att Finsam:s insatser stod långt från användarna. I det här avsnittet lyfter vi fram dessa tillkortakommanden, så som de beskrevs av styrelseledamöterna i intervjuerna.

Ledamöterna beskriver att de tidigare upplevde ineffektivitet i arbetet inom flera områden. Ett område som de återkommer till flera gånger är hur parterna tidigare ansökte om projektmedel från Finsam. Ofta formades dessa ansökningar som enskilda ”önskelistor” från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, regionen eller de två kommunerna. Ansökningarna innehöll också texter med bristande problembeskrivning och utan tydlig motivering av syfte eller målgrupp. Det fanns också problem i hur styrelsen hanterade dessa ansökningar. Eftersom projektförslagen ofta var hårt kopplade till enbart en av Finsam:s parter, kom många styrelseledamöter att främst prioritera de förslag som kom från den part som de själva representerade. Upplevelsen var att Finsam inte lyckades bidra till ett samordnat och individanpassat stöd, utan i stället främst blev en ”kassa-ko” för projekt som parterna inte hade medel att driva själva.

Ett annat område som ledamöterna såg som ett problem var att man inte kom särskilt nära Finsam:s målgrupper. Behovsbilden var otydlig och prioriteringar mellan olika målgrupper gjordes utan tydlig grund. Ibland initierades även projekt som riktade sig mot målgrupper som låg långt utanför Finsam:s kärnuppdrag att skapa samordnade rehabiliteringsinsatser. Ledamöterna beskrev även att uppdragen ofta drevs som tidsbegränsade projekt utanför ordinarie verksamhet och blev därför inte en del i det fortsatta arbetssättet. Tidigare tog man också in visstidsanställda som saknade tillhörighet till någon av parterna för att driva projekten. Detta ledde inte sällan till att man fick stora problem att implementera nya sätt att arbeta på.

Ytterligare ett område som flera ledamöter såg som problematiskt, var att det saknades prognoser för hanteringen av det egna kapitalet. Detta ledde till att ekonomin förvaltades på ett ogenomtänkt vis där medlen spenderades inte under rätt budgetår utan samlades på hög. Ledamöterna poängterade också att det tidigare fanns en avsaknad av uppföljningsstruktur för projekten. Det kunde gå lång tid mellan projektstart och den första uppföljningen, vilket gjorde att projekt med bristande måluppfyllelse ändå kunde löpa hela projekttiden utan justeringar i upplägg. Ledamöterna understryker att avsaknaden av mål, prognoser och uppföljning gjorde att det fanns ett sviktande engagemang från ledamöterna för verksamheten.

Vidare beskriver ledamöterna att roller och ansvarsgränser mellan styrelse, förbundschef och parterna var otydliga. Ledamöterna lyfter dessutom fram att arbetsmiljön för förbundschefen var bristfällig. Förbundschefens roll var diffus och i stora delar ett ensamjobb. Detta

resulterade i att ledningen blev otydlig och sågs av styrelsen som något av en outnyttjad resurs.

Var står förändringsarbetet idag?

Att förändra Finsam:s arbetet så att det blir mer användarorienterat och utgår från ett tjänsteinnovativt förhållningssätt är en lång process. Detta avsnitt syftar till att ge en bild av styrelsens pågående förändringsarbete – vad har de redan förändrat och vad kämpar de fortfarande med. Avsnittet utgår från våra intervjuer med ledamöterna.

Styrelsen ansvarar för att arbeta utifrån en effektiv resursanvändning i enlighet med lagen om finansiell samordning (appendix I). Styrelsen har dock att göra med värden som kräver en normativ avvägning genom att ta ställning till varför vissa behov är viktigare än andra. Effektiv resursanvändning handlar därför inte endast om hur de ekonomiska medlen ska användas för att uppnå vissa mål eller värden, utan också om de kriterier styrelsen väljer för att fastställa vilka uppdrag som alls ska genomföras.

De intervjuade ledamöterna lyfter fram att Finsam numera arbetar betydligt mer kreativt och tar utgångspunkt i användarnas behov för att utveckla nya, effektiva samordnade rehabiliteringsinsatser. Det nya arbetssättet grundar sig på en behovsanalys bestående av en sammanställning av offentlig statistik (sjuktal, arbetslöshet med mera) samt intervjuer med representanter för de ingående parterna. Denna behovsanalys ligger nu till grund för styrelsens prioriteringar av målgrupper och fokusområden samt intervjuer med användare inom de prioriterade målgrupperna. Tillsammans bidrar behovsanalysen till att skapa en bättre översikt över vilka uppdrag som ska initieras. Ledamöterna betonar att behovsanalysen har skapat en helt annan trygghet i beslutsfattandet.

En annan av de förändringar som genomförts, är att förbundschefen idag har en betydligt mer aktiv roll. Förbundschefen ansvarar för att skriva fram uppdragsbeskrivningar inom prioriterade fokusområden. Dessa beskrivningar inkluderar information om berörda målgrupper och involverade parter och ligger till grund för styrelsens dialog kring, och beslut om, vilka uppdrag som ska genomföras. För de fokusområde där behovsbilden är otydlig kan föruppdrag skrivas fram av förbundschefen för beslut i styrelsen. Detta ger styrelsen en möjlighet att ta ställning till om ett uppdrag ska skrivas fram. Några av ledamöterna poängterade att det är viktigt att hela tiden hålla fokus på vad Finsam enligt lag ska arbeta med, nämligen att skapa samordnade rehabiliteringsinsatser att uppnå eller förbättra sin förmåga att utföra förvärvsarbete. Styrelsen följer sedan pågående uppdrag genom löpande uppföljning vid styrelsemöten. Den avslutande uppföljningen av ett uppdrag består av en skriftlig rapport och muntlig presentation som görs av uppdragsledaren till styrelsen.

Ledamöterna upplever inte att förändringsarbetet har påverkat hur styrelsearbetet utförs, men vad de arbetar med. Detta har lett till ett ökat engagemang från styrelseledamöterna gentemot målgrupperna. Det har också lett till ökad trygghet i prioriteringsarbete och beslutsfattande. De känner även större förtroende för att uppdragen ska lyckas. Ledamöterna tycker att det är mycket positivt med den uppföljning som numera görs och att såväl

uppdagsbeskrivningar som uppföljningsrapporter är idag mer genomarbetade. Sammantaget menar ledamöterna på att det finns betydligt bättre möjligheter nu är tidigare att följa vad som görs för att hjälpa individer genom hela uppdraget.

Däremot påpekar flera ledamöter att det under uppdragens korta tid är svårt att följa upp om det verkligen har skett en tjänsteinnovation, det vill säga om det utvecklats nya effektiva samordnade rehabiliteringsinsatser. Ledamöterna har olika uppfattningar kring om förändringsarbetet blir bestående och utvecklas vidare efter det att uppdraget har avslutats. Några menar att de inte upplever att Finsam:s uppdrag påverkar parternas interna arbete. Andra säger att de utgår ifrån att alla projekt blir en del av ordinarie verksamhet, eftersom inga projekt bedrivs vid sidan om parternas ordinarie verksamheter längre. Över lag framkommer dock att ledamöterna saknar tillräcklig informationen om avslutade uppdrag för att kunna bedöma om de implementerats eller inte. Det finns därför en osäkerhet kring hur många, och vilka, uppdrag som implementerats på ett lyckat sätt och vilka som har gett ett mer tillfälligt resultat. Det kvarstår också osäkerhet kring vad som gör att ett uppdrag lyckas eller inte lyckas och om det finns någon som tar ett tydligt ansvar för det fortsatta förändringsarbetet när ett uppdrag har avslutats, det vill säga en tydlig mottagare. En del av ledamöterna menar att det är svårt att veta om avslutade uppdrag faktiskt leder till ett hållbart arbetssätt som hjälper individer att komma i förvärvsarbete.

Några av ledamöterna menar att det att sprida resultat och lärdomar från uppdragen är en del av en effektiv resursanvändning. Det finns dock olika åsikter kring vem det är som ansvarar för att sprida dessa resultat och lärdomar. Någon av ledamöterna nämner att spridningen är styrelsens akilleshäl, medan andra menar på att detta rimligtvis inte kan vara styrelsens uppdrag. Någon ledamot säger att uppdragen nog sprider sig av sig självt i organisationen, med hjälp av cheferna. Vissa av ledamöterna beskriver att deras parter har interna strukturer för detta: inom Försäkringskassan finns en inre återrapporteringsstruktur för att sprida resultat och lärdomar och inom regionen genomförs träffar mellan olika Finsam-förbund. Över lag framkommer dock att spridningen av resultat och lärdomar inte är särskilt utvecklad och att frågan om hur spridningen ska ske, och vem som ansvarar för den, inte har varit uppe till dialog i styrelsen.

I intervjuerna framkommer det att alla styrelseledamöter önskar ett överlämningsmöte mellan den gamla och den nya styrelsen. Flera ledamöter nämner även behovet av en utbildningsdag, där den nya styrelsen kan få en bild av bakgrunden till förändringsarbetet, hur styrelsen arbetar idag samt vad ett tjänsteinnovativt förhållningssätt innebär.

Hur kan styrelsen driva förändringsarbetet vidare?

Finsam har som mål att öka användarorienteringen genom att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt. Styrelsens förändringsarbete har varit målmedvetet och resulterat i en förflyttning i riktning mot ett sådant förhållningssätt, men det finns också arbete kvar att göra för att ett tjänsteinnovativt arbetssätt ska genomsyra hela styrelsens sätt att verka och styra. Styrelsen har dock inte så många andra Finsam-förbund eller myndigheter att luta sig emot. I det här avslutande avsnittet vill vi därför ge förslag till den kommande styrelsen, så att den på allvar ska kunna arbeta användarorienterat i strategiska frågor, beslutfattande och implementering. Förslagen baseras på ledamöternas beskrivningar och på den teoretiska innebörden av tjänsteinnovation som förändringsarbetet vilar på.

De flesta individer som är aktuella för Finsam:s insatser har ofta flera års erfarenhet av insatser från olika organisationer, men har sällan fått uppleva en samordnad rehabiliteringsinsats som bygger på den egna situationen och de egna behoven. Det är nödvändigtvis inte så att ingen har sett eller påtalat vikten av samordning, utan att det helt enkelt har varit för komplicerat att åstadkomma. Finsam-uppdrag kommer ibland att handla om att lösa problem som tidigare insatser har gett upphov till. Den samordnade rehabiliteringsinsatsen kan behöva starta med att hjälpa individen att återta sina egna resurser. Det är därför väsentligt att förstå individens hela behov och livssituation, för att inte tappa den tänkta användarorienteringen. För att göra det, räcker det inte med att fråga om användarens behov, utan man måste förstå användarens hela livssituation. Vårt förslag till styrelsen är därför att driva ett aktivt arbete för att ta fram frågor och arbetssätt inom och mellan parterna som kan fånga in individens hela behov och livssituation.

Ett viktigt led i arbetet med att skapa samordnade rehabiliteringsinsatser som utgår från individens hela livssituation, är att man ser på individen som den som skapar sitt eget värde. Det är inte organisationerna som levererar värde till individen, utan individen som med hjälp av organisationerna skapar sitt eget värde. De parter som ska stötta individen finns på olika nivåer – stat, region och kommun – och ansvarar för olika specialistområden. Det som Finsam finns till för är att skapa processer som går på tvärs genom parternas organisatoriska strukturer. Det är därför avgörande att parterna kan tydliggöra för varandra hur man ser på ett tjänsteinnovativt förhållningssätt. Utan en tydlig bild av var och ens utgångspunkt, är det svårt, för att inte säga omöjligt, för styrelsen att verka för en samsyn kring vad användarorientering betyder. Vårt förslag till styrelsen är därför att avsätta tid för att diskutera de olika parternas syn på och uppfattningar om ett tjänsteinnovativt förhållningssätt och användarorientering samt att diskutera vart man vill vara i förändringsarbetet om några år.

Finsam har dock inte bara i uppgift att hjälpa individen att utveckla sina egna värden. De har också ett ansvar för att utveckla kollektiva värden. De kollektiva värdena går utöver de individuella värdena och handlar om att uppnå gemensamma samhällsmål. Exempel på

sådana samhällsmål är en effektiv resursanvändning i välfärdens organisationer, fler människor i förvärvsarbete, minskade köer till välfärdens tjänster samt ökat välmående i befolkningen som helhet. Det är förståeligt att det inte är lätt att hantera ett så komplext värdebegrepp. I ett förändringsarbete som syftar till att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt, är det dock nödvändigt att bredda förståelsen av begreppet värde. Vårt förslag är därför att styrelsen arbetar med ett breddat värdebegrepp, så att varje samordningsuppdrag kan bidra till en ökning av både individuellt och kollektivt värde.

När uppdragen pågår inom Finsam:s verksamhet kan oftast de organisatoriska stuprören suddas ut inom och mellan parterna. Finsam blir här en möjliggörare för horisontell samordning. När uppdraget sedan avslutas, och insatsen ska drivas vidare som en del av parternas ordinarie verksamhet, är det lätt att insatsen går ner till endast en part och risken är då stor att stuprören uppstår igen. Hittills har också styrelsen framför allt utvecklat former för beslutsfattande och uppföljning vertikalt. Den horisontella uppföljningen för att fånga in hur det går med samordning och samorganisering, har inte utvecklats i samma grad. Detta begränsar både individernas möjlighet att få den hjälp de behöver och lärandet i och mellan parterna. Styrelsen bör därför ställa sig frågan: vem är det som ska styra, leda, organisera och implementera den horisontella samordningen så att den blir bestående? Vårt förslag är att styrelsen sätter större fokus på samordning/samorganisering och bedömer uppdragens framgång också utifrån hur väl de leder till en horisontell hållbar samordning. Ett sätt att göra detta på, är att säkerställa att det finns mottagare inom parterna för nya lösningar, så att det är tydligt vilka som styr och organiserar samordning/samorganisering både under och efter uppdragsperioden.

Ett annat sätt att stärka samordningen mellan parterna, är att se över ledarskapet i uppdragen. Idag ges ledarskapet ofta till enskilda uppdragsledare, men dessa kan knappast ensamma ta ansvar för att bygga hållbar samordning mellan parterna. För att skapa större integration mellan parterna, föreslår vi därför att ansvaret för att driva uppdragen sker genom ett kollektivt ledarskap där flera snarare än enskilda uppdragsledare tar ansvar för att leda, driva och utveckla de nya samordnande rehabiliteringsinsatserna. Genom ett sådant kollektivt ledarskap läggs ansvaret på flera representanter från ingående parter vilket ökar chanserna att samordningen implementeras.

Det är lätt att se att införandet av ett tjänsteinnovativt förhållningssätt kräver ett långsiktigt förändringsarbete. Idag finns inte en sådan långsiktighet, eftersom de flesta uppdrag löper under kort tid. Den kommande styrelsen bör därför ställa sig ett par centrala frågor: Är det rimligt att tro att de komplexa samhällsutmaningar som Finsam arbetar med kan lösas genom korta uppdrag? Hur når Finsam bäst fram till ökad användarorientering som leder till både ökat individuellt och kollektivt värde? Är det bättre att lägga tid på långsiktiga uppdrag, än att löpande starta nya, korta uppdrag? Hur ska längre uppdrag balanseras mot det ständiga behovet av att lösa nya problem och göra nya insatser? Vårt förslag är att styrelsen ökar

längden på uppdragen, så att de nya samordnande rehabiliteringsinsatserna får möjlighet att utvecklas och slå rot.

En annan aspekt som minskar långsiktigheten är bristen på uppföljning åren som följer efter avslutat uppdrag. Utan en sådan, är det svårt att se om den nya samordnande rehabiliteringsinsatsen har blivit bestående och fått önskad effekt. Det blir också svårare att ta med sig erfarenheterna från ett uppdrag in i ett annat. Styrelsen bör därför fundera över när man kan sägas vara klar med ett uppdrag. Behöver uppföljning av gamla uppdrag ges plats i Finsam:s uppföljningsstruktur? När och hur ofta bör gamla uppdrag följas upp? När kan man egentligen släppa ett uppdrag? Vårt förslag till styrelsen är att gamla uppdrag följs upp ett, och kanske också, flera år efter det att uppdraget är slutfört.

Sammanfattning

Målet med denna forskningsrapport är att kunna hjälpa den nya styrelsens att komma vidare i arbetet med att införa ett tjänsteinnovativt förhållningssätt. Nedan följer rapportens förslag på vad som är väsentligt för den nya styrelsen att fortsätta arbeta med i punktform:

- Att styrelsen ansvarar för en utbildningsdag, där den gamla och nya styrelsen möts och genomför en överlämningsdialog.
- Att styrelsen avsätter tid för att diskutera de olika parternas syn på ett tjänsteinnovativt förhållningssätt och användarorientering samt diskutera vart man vill vara i förändringsarbetet om några år. En sådan pågående diskussion gör att en fortsatt riktning kan tydliggöras och risken för att förändringsarbetet ska avta på styrelsenivån minskar.
- Att styrelsen driver på arbetet med att hitta sätt att fånga in individens hela behov och livssituation för att få insikt i individernas vardag; hur de lever sina liv, och vad de finner bra eller besvärligt. Utan att förstå individens vardag går det inte att bilda sig en uppfattning om vad som kan fungera som värdeskapande för dem. På så vis sätts användarorienteringen ännu tydligare på styrelsens agenda.
- Att styrelsen breddar begreppet värde till att innefatta både individuellt värde och samhälleligt värde. På så sätt kan effekter tydliggöras av varje ny samordnande rehabiliteringsinsats och belysas i ett vidare perspektiv. Därigenom kan Finsam öka lärandet om hur de ska åstadkomma förbättringar för individen och bidra till välfärdssamhällets utveckling.
- Att styrelsen tar höjd för kollektivt ledarskap i uppdragen. Detta innebär att det blir fler personer i varje uppdrag som involveras för att driva, utveckla och implementera nya samordnande rehabiliteringsinsatser. På så sätt ökar chanserna för att lösningen slår rot både i och mellan de ingående organisationerna.
- Att styrelsen säkerhetsställer att det finns mottagare för nya lösningar, som kan driva vidare de samordnade rehabiliteringsinsatserna horisontellt hos ingående parter, för att undvika att falla tillbaka i de organisatoriska stuprören. Ibland kan detta innebära att uppdragen drivs under en längre tidsperiod.
- Att styrelsen efter avslutat uppdrag, återkommer med uppföljningar efter ett eller flera år. Styrelsen får därigenom en återkoppling kring vad som har blivit bestående och utvecklats vidare, och om individuellt och samhälleligt värde har skapats. Med andra ord får svar på om den nya samordnande rehabiliteringsinsatsen kan betraktas som en tjänsteinnovation, eller inte.

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.
- Grönroos, C. (2021). Tjänstefiering: I kundens ögon är *alla* företag tjänsteleverantörer. Stockholm: Volante.
- 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.
- Højbjerg, 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.
- Lusch, R. F. och 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 och L. Mossberg (red.), *Perspektiv på samverkan: Om utmaningar och möjligheter i välfärdens praktik* (ss. 313–332). 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.
- Skåln, P. (2016). *Tjänstelogik*. Lund: Studentlitteratur.
- 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. & Danielsson, P. (2019). A service perspective on work with vulnerable children: Frontline staff's perceptions of how management affects value creation. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 23(3), 3–21.

Appendix I

Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (1§ –4§)

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

Finsam Landskrona/Svalövs förändringsarbete har under perioden 2020 till 2022 följts av oss som följeforskare. Följeforskning har framför allt i uppgift att bidra till utveckling och lärande. Forskningsprojektets övergripande syfte är att undersöka, och finna former för, hur Finsam Landskrona/Svalöv kan implementera tjänsteinnovation som en naturlig del i pågående och framtida samordningsprocesser. I projektet har den metodologiska utgångspunkten varit en interaktiv forskningsansats (Svensson, Brulin och Ellström, 2015), där praktiker och forskare tillsammans har utforskat vad ett tjänsteinnovativt förhållningssätt kan betyda för ökad användarorientering. Styrelsens beslut att låta förändringsarbetet följas av forskare är grundat i möjligheten att löpande kunna lära av det som görs. Vår roll som forskare är att stimulera diskussion kring både praktik och teori, men också att säkerställa att arbetet går framåt på ett konstruktivt sätt (Aagaard Nielsen och Svensson, 2006).

Styrelsens arbete är en viktig del i att komma vidare i förändringsarbetet. Som följeforskare har vi i därför velat sätta särskilt fokus på styrelsens arbete genom denna rapport. Rapporten ska ses som ett viktigt komplement till den övriga följeforskningen. Vi hoppas att rapporten ska utgöra ett stöd i styrelsens vidare arbete med att gå i riktning mot ett användarorienterat synsätt i utveckling och implementering av samordnade rehabiliteringsinsatser.

De fem ledamöterna i styrelsen har intervjuades individuellt (semistrukturerade intervjuer) över Teams (digitalt). Varje intervju varade mellan 45 och 60 minuter och genomfördes 21 till 22 juni 2022. Då tre av de fem intervjuade styrelseledamöterna är politiker, får man enligt *Etikprövningslagen* (2003:460) inte lagra personuppgifter (såsom politiska åsikter) i forskningsdata utan att först etikpröva forskningen. En sådan prövning har inte gjorts inför dessa intervjuer. Därför har endast intervjuerna med tjänstepersonerna transkriberats som underlag för analys, medan vi har gjort anteckningar från intervjuerna med politikerna. På så sätt har alla fem intervjuer kunnat bidra till resultatet i denna rapport.

Appendix III

Intervjuguide

Ledamöter i FINSAM:s styrelse

Förändring av styrelsens arbete

- Vad är din bild av förändringsarbetet?
- Hur skulle du vilja beskriva Finsam:s förändringsarbete det senaste året?
- Har din roll ändrats i styrelsen i och med förändringsarbetet?
- Har styrelsens arbete förändras i takt med förändringsarbetet övriga Finsam-organisationen?
- Hur pratar ni om samverkan i styrelsen jämfört med tidigare?
- Har förändringsprocessen ändrat hur ni arbetar och diskuterar i styrelsen? Om ja, hur då, på vilket sätt?

Styrelsens ansvar

- Hur vet du vilket ansvar du har som styrelseledamot i förändringsarbetet?
- Vad är styrelsens ansvar i att initiera nya Finsam-uppdrag som ligger i linje med förändringsarbetet?
- Vad är styrelsens ansvar i pågående Finsam-uppdrag?
- Vad är styrelsens ansvar för att samverkan blir kvar i organisationerna efter avslutat uppdrag?
- Hur säkerställs att det nya sättet att arbeta får fotfäste/slår rot och kan utvecklas vidare?
- Hur långt sträcker sig styrelsens ansvar?

Uppföljning och spridning av resultat

- Hur sker uppföljning av Finsam:s verksamhet?
- Vilka frågor är viktiga för er att ställa vid uppföljning för driva på förändringsarbetet?
- Alla ledamöter kommer från olika organisationer. Vilket ansvar har du att sprida resultatet ut i din organisation? Hur gör du det?
- Vilket ansvar har ni ledamöter tillsammans för att resultat sprids vidare i alla organisationerna?
- Finns det något som du skulle vilja ändra på? Hur skulle du önska en uppföljning?

Styrelsens arbete framöver

- Vad tror du inte hade hänt i styrelsen om inte Finsam hade börjat arbeta med tjänsteinnovation?

- Vad ser du bör hända med styrelsens arbete framöver när arbetet med tjänsteinnovation går vidare?