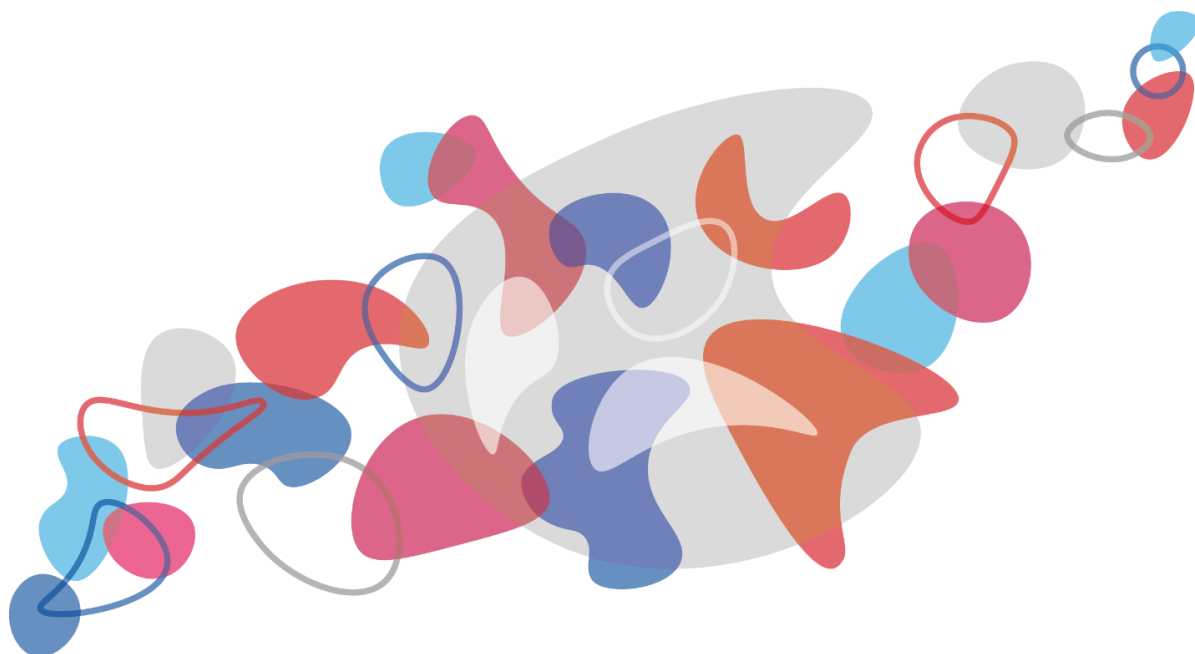


UTVÄRDERING AV SAMVERKANSRESURS, ARENA FÖR ARBETE, MÖJLIGHETERNAS HUS & MARIA SKÅNE SYDOST

FYRA INSATSER FINANSIERADE AV

SAMORDNINGSFÖRBUNDET SYDÖSTRA SKÅNE 2018 - 20

SLUTRAPPORT



Malmö november 2020

ASKing AB

Karen Ask & Mari Malmberg

SAMMANFATTNING

ASKing har på uppdrag av Samordningsförbundet Sydöstra Skåne genomfört en utvärdering, med inriktning mot lärande under 2018 – 20. Utvärderingen har omfattat fyra insatser som förbundet har finansierat. Denna rapport sammanfattar de viktigaste lärdomarna och resultaten av utvärderingen utifrån den övergripande frågeställningen: *Hur bidrar insatserna till ett närmande till Samordningsförbundets övergripande syfte att förbättra samverkan mellan medlemsparterna så att fler personer i behov av samverkande insatser får dessa och därmed kommer närmare arbete/studier med minskad offentlig försörjning som följd?*

Syftet med rapporten är att ge ett underlag för Samordningsförbundets parter och de ansvariga för insatserna att reflektera kring hur de kan arbeta vidare för att utveckla och implementera arbetssätt för samverkan på sikt. Som stöd för detta skickar vi med följande rekommendationer, formulerade som frågor att reflektera kring och arbeta med:

Hur kan samordningsförbundets och insatsernas parter:

1. Använda projektformen för att i högre grad genomföra insatser med syfte att utveckla en långsiktigt hållbar samverkan på organisatorisk nivå?
2. Arbeta tillsammans redan tidigt i insatserna, genom avsatta planerings- och analysfaser, samt även under insatsernas gång, för att:
 - a. genomföra problemanalyser som inkluderar flera perspektiv, på både målgrupps- och verksamhetsnivå, för att säkerställa att mål om effekter för individer och samverkan kan uppnås?
 - b. att formulera gemensamma målsättningar för samverkan, och hur parterna tillsammans ska nå dessa, genom att arbeta fram förändringsteorier?
 - c. att löpande analysera förändringar i kunskapen om de behov som finns hos både målgruppen, inom ordinarie verksamheter och i insatsernas omvärld, samt att omvärdera och anpassa insatsen därefter?
3. Stärka det strategiska arbetet med att implementera arbetssätt och nå hållbara samverkans effekter i ordinarie verksamheter av pågående insatser, genom att:
 - a. arbeta för ett mer aktivt ägarskap i styrgrupper och verksamhetsledningar, samt även inom den politiska nivån?
 - b. Möjliggöra arenor för lärande mellan insatser och ordinarie medarbetare?
 - c. att tidigt planera för en implementering, samt att under insatsernas gång ha ett löpande samtal om vad som ska implementeras, och hur? Detta innebär även att konkretisera vad samverkansformerna i de olika insatserna består i, på vilket sätt de är ändamålsenliga i insatsen och vid en implementering.
 - d. diskutera möjligheten till en mer långsiktig finansiering för insatser som befinner sig i gränslandet mellan myndigheterna, med inspiration från de lösningar som använts inom andra förbund (ISFs rapport, 2019)?
 - e. Efterfråga och prioritera insatser med ambitionen att skapa förutsättningar för att utveckla och stärka relationella arbetssätt med målgrupperna inom ordinarie verksamhet?
4. Stärka utvecklingen av kommunövergripande samverkan mellan kommunerna inom SÖS specifikt kring arbetsmarknadsfrågor?

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	4
	1.1 Kort om insatserna	4
	1.2 Om utvärderingen	7
	1.3 Förändringsteori för utveckling av samverkan i insatserna	8
	1.4 Utgångspunkter för utvärderingen	10
2.	SAMVERKAN I INSATSERNA I PRAKTIKEN	13
	2.1 Grunden för samverkan: kunskap, förståelse och samsyn kring värdegrund	13
	2.2 Utveckling av samverkansformer som leder till resultat för individer	16
	2.3 Förankring och implementering av arbetssätt för samverkan ..	20
	2.4 Utveckling av en bred samverkan mellan kommunerna	25
3.	LÄRDOMAR OCH REKOMMENDATIONER	27
	3.1. Använd insatser för ett strategiskt arbete mot samverkan på organisationsnivå	27
	3.2 Planera insatser utifrån problemanalyser och förändringsteorier på verksamhetsnivå	28
	3.3 Skapa förutsättningar för ett relationellt arbetssätt inom ordinarie verksamheter	29
	3.4 Tydliggör vilka samverkansformer som ska utvecklas och implementeras i insatserna	30
	3.5 Organisera för utveckling av samverkanskompetens och arbetssätt i verksamheterna	30
	3.6 Stärka förutsättningar för implementering	31
	3.7 Utveckla en bred samverkan mellan kommunerna	33
4.	REFERENSER	34

1. INLEDNING

Denna rapport sammanfattar utvärderingen av fyra insatser som ASKing¹ har genomfört på uppdrag av Samordningsförbundet Sydöstra Skåne under 2018 - 20. Insatserna som har ingått i utvärderingen är Samverkansresurs, Arena för Arbete, Möjligheternas Hus och Maria Skåne Sydost.

Uppdraget för utvärderingen har varit att undersöka hur insatserna har bidragit till ett närmande av Samordningsförbundets övergripande uppdrag att förbättra samverkan mellan medlemsparterna så att fler personer i behov av samverkande insatser får dessa och därmed kommer närmare arbete/studier med minskad offentlig försörjning som följd.

Rapporten sammanfattar de viktigaste lärdomarna och resultaten av utvärderingen utifrån en analys och bedömning av insatserna och de förändringsmekanismer som de har byggt på: Har insatserna uppnått förväntade resultat och effekter gällande samverkan mellan Samordningsförbundets parter och i så fall på vilket sätt?

Syftet med denna rapport är att ge ett underlag för Samordningsförbundets parter och ansvariga aktörer för insatserna att reflektera kring resultat och lärdomar av utvärderingen och insatserna, och hur de kan användas i ett vidare arbete med att utveckla och implementera insatserna i ordinarie verksamheter.

Rapporten vänder sig till förbundets styrelse, beredningsgrupp och förbundssamordnare, samt till styrgrupp, projektledare och medarbetare i insatserna, samt andra nyckelaktörer i förbundets medlemskommuner, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Region Skåne.

Utvärderingen har genomförts av ett utvärderingsteam bestående av huvudleverantör Karen Ask (ASKing AB) och underleverantören Mari Malmberg (Veda Konsult). Mari Malmberg har haft ansvaret för att genomföra merparten av utvärderingens insatser medan Karen Ask har haft det övergripande ansvaret för att leda, kvalitetssäkra och återkoppla utvärderingen.

1.1 Kort om insatserna

I det följande ger vi en kort presentation av de fyra insatserna som utvärderingen har omfattat under utvärderingsperioden. Insatserna Samverkansresurs och Arena för arbete ingick i utvärderingen fram tills att de avslutades (i september 2019 och december 2019). Från 2020 ingick även insatsen Maria Skåne Sydost i utvärderingen.

1.1.1 Samverkansresurs

Insatsen **Samverkansresurs** påbörjades i september 2017 och pågick fram till september 2019. Huvudmålet med insatsen Samverkansresurs var *att finna varaktiga plattformar för samverkan mellan vården, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan*. Syftet var att förkorta tiden då individer som står långt ifrån arbetsmarknaden och har kontakt med flera

¹ För mer information om ASKing, se www.ask-ing.se.

myndigheter i sin rehabilitering, befinner sig i utanförskap. Insatsen omfattade åtta kommuner i östra och södra Skåne².

Insatsen innebar att en samordnande funktion på Arbetsförmedlingen Skåne Syd (dåvarande organisationsindelning) – en samverkansresurs – skulle stödja utvecklingen av lokal samverkan i kommunerna mellan i första hand Arbetsförmedlingen, vården och Försäkringskassan genom informationsspridning, kompetensutveckling, relationsbyggande samt kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Intentionen var också att främja etableringen av former och rutiner för lokal samverkan. Enligt ansökan var avsikten även att undersöka om det fanns underlag för att permanenta en samordnande funktion, en samverkansresurs, på Arbetsförmedlingen Skåne Syd.

Samverkansresursen har fungerat som en tillgänglig kontaktperson in till Arbetsförmedlingen för vårdaktörer och företrätt Arbetsförmedlingen i styrgrupper och samverkansforum för att finna vägar framåt för samverkan. Samverkansresursen har spridit information om Arbetsförmedlingens regelverk och processer och varit behjälplig vid specifika frågor kring samverkan. Samverkansresursen har också arbetat med att stötta och utveckla kompetens hos handläggare internt på Arbetsförmedlingen när det gäller implementeringen av nya regler som blivit aktuella vid samverkan med andra aktörer. Utöver detta har samverkansresursen arbetat fokuserat med att stötta etableringen och utvecklingen av samverkansgrupper/samverkansteam i utvalda kommuner.

1.1.2 Arena för arbete

Arena för arbete startade i februari 2018 och var tänkt att löpa fram till december 2020 men avslutades ett år i förtid. Insatsen har genomförts i samverkan mellan de fyra kommunerna inom SÖSK och Arbetsförmedlingen. Ystad kommun hade rollen som formell projektägare med Simrishamns, Tomelilla och Sjöbo kommun som medprojektägare. Huvudsyftet med Arena för arbete var *att samordna insatser och samverka kring nyanlända, långtidsarbetslösa och ungdomars etablering på arbetsmarknaden*. Insatsens syfte var dessutom att förstärka samverkan mellan involverade kommuner samt mellan kommunerna och Arbetsförmedlingen.

Centralt i insatsen var en kommunal koordinatorkfunktion som skulle stödja individer att närma sig arbetsmarknaden. Koordinatorerna bestod av medarbetare i varje kommun som hade i uppdrag att koordinera planer, insatser och åtgärder mellan medverkande kommuner och Arbetsförmedlingen, utifrån individernas mål och behov. Detta säkerställdes genom koordinatörernas arbete med en processororienterad och individfokuserad kartläggning, samt vägledning och tät uppföljning med individen. Målgruppen för insatsen var till en början nyanlända, långtidsarbetslösa och ungdomar. Efter kartläggning av befintliga arbetsmetoder valde styrgruppen att fokusera på nyanlända då man såg att det redan fanns arbetsmetoder som riktade sig till långtidsarbetslösa och ungdomar.

Arena för arbete har drivit en utvecklingsprocess genom kontinuerlig uppföljning av koordinatorkfunktionens resultat för deltagare samt kartläggning av hinder för dessa resultat. Detta arbete har synliggjort brister och utmaningar både i relation till samverkan och i

² Simrishamn, Ystad, Tomelilla, Sjöbo, Trelleborg, Skurup, Svedala och Vellinge.

relation till de ordinarie verksamheter som syftar till att stödja individer att etablera sig på arbetsmarknaden. Detta har bl.a. resulterat i att man i insatsen valde att ha en koordinator samlokaliserad med Arbetsförmedlingen en dag i veckan samt att nya kommunala insatser för målgruppen utvecklades.

Styrgruppen för Arena för arbete tog i maj 2019 beslut om att inte ansöka om medel från FINSAM för 2020. Man bedömde att en förlängning av insatsen inte skulle generera fler insikter eller stärka samverkan ytterligare i en utsträckning som kunde motivera förlängning.

1.1.3 Möjligheternas hus

Arbetet med **Möjligheternas hus** inleddes i augusti 2018 och fortsätter fram till december 2020. Det övergripande syftet för Möjligheternas hus har varit att utveckla en regional samverkansmetod för *förrehabilitering av individer med omfattande behov av samordnat stöd och motivation för att närma sig arbetsmarknaden*. Insatsen har genomförts i samverkan mellan SÖSK-kommunerna och Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och vården. Tomelilla kommun har fungerat som formell projektägare tillsammans med Simrishamns, Ystad och Sjöbo kommun som varit medprojektägare.

Syftet med Möjligheternas hus var att utveckla en flexibel arbetsprocess med fokus på individens behov i form av samverkansmöten, MI, gruppsamtal, KBT, hälsocoaching och vägledning. Detta skulle leda till att individer blir mer inkluderade i samhället genom en stegförflyttning mot egenförsörjning och rätt ersättning. Insatserna i Möjligheternas hus har vänt sig till individer med eller utan anställning som är folkbokförda i SÖSK-kommunerna i arbetsför ålder (18 - 64 år) med omfattande behov av samordnat stöd och motivation.

Arbetet i Möjligheternas hus har bestått av en samlokaliserad verksamhet där kommunala coacher erbjuder individerna nära stöd och motiverande samtal i samarbete med handläggare från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Övriga aktiviteter som omfattades i ansökan har uteblivit av olika anledningar.

1.1.4 Maria Skåne Sydost

Insatsen med det initiala namnet Uppstart och implementering av en Mariamottagning inom SÖSK, numera Maria Skåne sydost, genomförs med finansiering från Samordningsförbundet i perioden maj 2019 till december 2021. Mariamottagningen ska bidra till att uppfylla följande mål:

- En gemensam lättillgänglig ingång till vård- och stödsystemet för barn, unga vuxna och närstående.
- Att det integrerade arbetssättet på mottagningen möjliggör samtidiga insatser för att bättre hantera barn och unga vuxnas komplexa situation.
- Effektivare arbetssätt genom bättre samordning som skapar högre tillgänglighet till bedömningar och insatser.
- Ett förebyggande arbete inom SÖSK-regionen där Mariamottagningen kan vara en sammanhållande faktor.

Insatsen genomförs av Simrishamns, Sjöbos, Ystads och Tomelilla kommuner samt Region Skåne, vuxenpsykiatri/Barn och Ungdomspsykiatri (BUP). Ystad kommun är projektägare

och Mariamottagningens verksamhet är förlagt i lokaler i Ystad, med planer om satellitmottagningar i övriga kommuner.

Slutmålgruppen för Mariamottagningen är barn och unga vuxna (0 – 25 år) som upplever bekymmer med användning av droger (alkohol, narkotika samt andra beroendeframkallande medel) och som samtidigt har en psykisk ohälsa, samt deras närstående.

För att nå förändring hos slutmålgruppen, riktar sig insatsen också indirekt till medarbetare hos de aktörer som möter ungdomarna, t ex personal på skolor och ungdomsmottagningar, som behöver öka sin kännedom om mariamottagningen och sin kunskap kring målgruppens problematik för att i nästa steg kunna hänvisa ungdomarna till mottagningen.

Insatserna i arbetet med att utveckla och implementera mariamottagningen består huvudsakligen i att anpassa arbetsmetoder och arbetssätt i det regionala "konceptet" och basutbud för en mariamottagning som en integrerad öppenvårdsmottagning. Insatserna till målgruppen/ klienterna består i behandlande och stödjande insatser. Dessutom arbetar man i mariamottagningen med informationsinsatser och nätverksarbete som vänder sig till aktörer som remitterar ungdomar till mottagningen.

1.2 Om utvärderingen

Utvärderingen har genomförts som en **processutvärdering med inriktning mot lärande**³. Det innebär att vi som utvärderare kontinuerligt undersöker insatsernas processer och återkopplar resultat och reflektioner av utvärderingen till insatsens nyckelaktörer. Syftet är att bidra till ett gemensamt lärande som kan ligga till grund för förbättring av insatserna med fokus på att stödja långsiktigt hållbara samverkans effekter.

Vår ambition har varit att vid genomförandet av alla insatser i utvärderingen etablera ett klimat där det finns utrymme för ett **utvecklingsinriktat lärande**. Det innebär att parterna i möten och workshops har getts möjlighet att reflektera tillsammans kring nya kunskaper, perspektiv och insikter och hur dessa kan omsättas i vardagen i insatserna och på sikt i samverkansparternas ordinarie verksamheter. Vi har i utvärderingen både arbetat med att bidra till lärande i varje insats genom att genomföra särskilda återkopplingar till styrgrupper och projektledning, och med ett lärande på tvären av insatser och för förbundets chef, styrelse och beredningsgrupp genom att presentera en delrapport och genomföra en lärandeworkshop halvvägs i utvärderingsprocessen.

Som ett stöd för att genomföra utvärderingen som en lärande process har vi genomfört utvärderingen i två **utvärderingscykler**, där varje cykel består i tre faser: "sätta ramar", "undersöka processer", samt "lära och utveckla". Den första utvärderingscykeln avslutades med en återkoppling i form av en delrapport och en lärandeworkshop i augusti 2019. Denna slutrapport avslutar dels cykel 2, dels resultat och lärdomar från hela utvärderingen.

Vi har använt en **förändringsteori** för insatserna som grund för utvärderingen (så kallad teoridriven utvärdering). Ett syfte med förändringsteorierna har varit att hjälpa till att skapa

³ Inspiration till ASKings utvärderingsansats har bland annat hämtats från Ellström (2009), Donaldson (2007), Skov Dinesen & Kølsen De Wit (2010), Dahler-Larsen & Krogstrup (2009).

en gemensam, tydlig och logisk bild mellan samverkansparterna av hur insatserna fungerar som **förändringsprocesser för utveckling av samverkan**. Vi har dessutom använt förändringsteorierna för att synliggöra och analysera insatsernas olika delar och relationerna däremellan: hur förväntade effekter och resultat nås, genom vilka aktiviteter, processer och arbetssätt och med vilka resurser.

En viktig del av utvärdering genom användning av förändringsteorier har varit att synliggöra samverkansparternas antaganden om vilka mekanismer som leder till de önskade förändringarna. Under insatsernas gång har vi undersökt hur dessa **förändringsmekanismer** har förverkligats och fungerat i praktiken. Resultatet av våra undersökningar har vi sedan använt för att analysera och värdera hur och varför insatserna leder till effekter (eller inte).

Utifrån uppdraget för utvärderingen har de framtagna förändringsteorierna och de underliggande förändringsmekanismererna haft **fokus på utveckling av samverkan som ett långsiktigt effektmål**. En samverkan som är till gagn för de målgrupper som insatserna vänder sig till och för medborgare som i framtiden har behov av samverkande insatser för att komma närmre arbete och studier.

På detta vis ligger utvärderingens ansats nära det som inom utvärderingsforskningen kallas för **klusterutvärdering**. Klusterutvärdering har beskrivits som en särskild form av programutvärdering som vuxit fram på initiativ av aktörer som finansierar (relativt) fristående och självständiga projekt som har gemensamma syften om att skapa en förändring, i detta fall en förändring gällande samverkan. Tanken är att klusterutvärderingen ska tillföra insikter som går utöver de individuella projektens erfarenheter (Sanders 1997).

Ambitionen för denna utvärdering är därför att undersöka och lyfta fram **de mekanismer i insatserna som i praktiken har bidragit till att främja samverkan** (eller inte). Detta kan både handla om de mekanismer som är gemensamma för insatserna och de som visar på olika sätt att främja samverkan. Förhoppningen är att detta ska ge möjlighet till lärande av och mellan insatserna samt bidra till övergripande strategier för utveckling av samverkan.

1.3 Förändringsteori för utveckling av samverkan i insatserna

Den övergripande förändringsteorin, som visas i modellen nedan, är en sammanfattande presentation av insatsernas olika unika förändringsteorier⁴ med fokus på både de delar som är gemensamma för insatserna och de delar som utmärker vardera av insatserna. Modellen visar huvudspåren för hur vi ser att resurser, insatser och effekter hänger ihop. Fokus är i första hand på utveckling av samverkan och i andra hand på hur denna samverkan bidrar till resultat och effekter för individer/ målgrupper. Det är viktigt att påpeka att förändringsteorin visar hur insatserna var **tänkta att fungera**. I kapitel 2 kommer vi att gå igenom hur insatserna **faktiskt har fungerat**, sett i relation till förändringsteorin.

⁴ Förändringsteorierna och antagandena om förändringsmekanismererna är presenterade i sin helhet i ASKings uppstartsrapporter för var och en av insatserna. I uppstartsrapporterna och i ASKings anbud finns dessutom en fullständig beskrivning av upplägget för utvärderingen.

RESURSER

Finansiering från Sydöstra Skånes samordningsförbund.

Samordningsförbundets beredningsgrupp och styrelse

Projektägare: Gemensamt kommunalt projektägarskap med en kommun som formell projektägare (Ystad kommun, Tomelilla kommun). AF Skåne Syd (Samverkansresurs)

Samverkansgrupper strategisk nivå: styrgrupper med representanter på ledningsnivå från samverkansparterna.

Samverkansgrupp på operativ ledningsnivå: Operativ ledningsgrupp (Maria Skåne Sydost)

Samverkansgrupp på operativ nivå: Projektgrupp (Arena för arbete).

Arbetsgrupper/ multiprofessionella samverkans teams:

- **Arena för arbete:** Processledare (Ystad kommun), åtta koordinatörer (olika kommuner), en SYV (Ystad kommun).
- **Möjligheternas hus:** Projektledare och två coacher (Tomelilla kommun), Arbetsförmedlare, 25 % (AF), Handläggare 25 % (FK).
- **Maria Skåne Sydost:** En samordnare/ socionom och en ungdoms-/familjebehandlare (Ystad kommun), en sjuksköterska, specialläkare 10 % och medicinsk sekreterare 20 % (Region Skåne)

En samverkans-/ resursperson i form av en samverkansresurs (AF) och koordinatörer (Arena för arbete)

AKTIVITETER/PROCESSER

SAMVERKAN

Informationsutbyte och relationsbygge mellan samverkansparter.

Kompetensutveckling av medarbetare.

Regelbundna **styrgruppsmöten** för informationsutbyte, styrning och förankring av lärdomar.

- **Arena för arbete & Möjligheternas Hus:** Löpande **metodutveckling av arbetsprocess/ arbetssätt samt kartläggning av hinder** för samverkan sker i projektgrupp och i insatsernas styrgrupper.
- **Möjligheternas Hus:** Inskrivningsmöten kring individen i form av **flerpartsmöten**.
- **Maria Skåne Sydost:** **Bygga en integrerad öppenvårdsmottagning** med lokal anpassning av arbetsmetoder och arbetssätt i regionalt likartat "koncept" och basutbud för en mariamottagning.

DELTAGARE/ MÅLGRUPP

- **Arena för arbete, Möjligheternas hus:** Relationsbaserat och individnära arbetssätt, case management-inspirerad metodik med coach/koordinator som genomför kartläggning, vägledning och individuellt anpassade insatser samt stöd i myndighets-/samverkanskontakter
- **Maria Skåne Sydost:** Individinriktat klientarbete – kartläggning, utredning, behandling och rådgivning.

EFFEKTER KORT SIKT

SAMVERKAN

Chefer och medarbetare i samverkansparterna har bättre **kunskap** om målgruppens behov, andra aktörers organisationer och uppdrag och det finns en samsyn om vinsterna med samverkan.

Förtroende och tillit kännetecknar relationerna mellan samverkansparterna.

- **Samverkansresurs:** Ökad **kunskap** om hur samverkan kan fungera på både operativ och strategisk nivå hos de samverkande parterna.
- **Arena för arbete:** Det finns etablerade **formella vägar för kommunikation** mellan samverkansparterna.
- **Möjligheternas hus:** **Delvis utarbetad arbetsprocess** med individens behov i fokus.
- **Maria Skåne Sydost:** En ökad tillgänglighet genom **flexibilitet i verksamheten** med **smidiga rutiner** i internt och extern samverkan.

DELTAGARE/ MÅLGRUPP

- **Arena för arbete, Möjligheternas hus:** Förbättrad kvalitet på matchning/planering av utbildning och insatser, utgår ifrån individens behov.
- **Maria Skåne Sydost:** ökat inflöde och mer positiv attityd till verksamheten

EFFEKTER MELLANLÅNG SIKT

SAMVERKAN

Vinsterna med samverkan är förankrad hos politiker och ledning hos samverkansparterna och det finns en ökad kunskap om hur de samverkande parterna kan arbeta mot större och gemensamma mål.

- **Samverkansresurs:** Samverkansparternas arbete genomsyras av **kunskap och förståelse** för varandras uppdrag och värdet av samverkan, kännedom och tillgång till rutiner och former för samverkan.
- **Arena för arbete:** Förbättrad och mer **proaktiv samverkan** kring arbetslösas etablering på arbetsmarknaden.
- **Möjligheternas hus:** En flexibel **arbetsprocess** med individens behov i fokus är **delvis implementerad** och känd hos chefer och medarbetare hos samtliga samverkansparter.
- **Maria Skåne Sydost:** Ett effektivare arbetssätt genom att **bättre rutiner och processer**, med utgångspunkt i individen, är etablerade.

DELTAGARE/ MÅLGRUPP

- **Arena för arbete, Möjligheternas hus:** Deltagare upplever ökad delaktighet, begriplighet och effektivitet i sin planering, samt har närmare arbetsmarknaden/ egenförsörjning.
- **Maria Skåne Sydost:** ökat inflöde. Mottagning utgör en lättillgänglig ingång till vård- och stödsystemet

EFFEKTER LÅNG SIKT

SAMVERKAN

Förbättrad samverkan mellan förbundets parter genom att... **hållbara arbetssätt, rutiner och former för varaktig samverkan** mellan medverkande parter är implementerade i ordinarie verksamhet, t ex genom:

- **Samverkansresurs:** har implementerats som **funktion** på AF Skåne Syd.
- **Arena för arbete:** ett **arbetssätt** för att etablera arbetslösa på arbetsmarknaden är implementerat i kommunerna/ AF.
- **Möjligheternas Hus:** En flexibel **arbetsprocess** med individens behov i fokus är implementerad. Samverkan är tydligt uttryckt i medarbetares uppdrag.
- **Maria Skåne Sydost:** ett **flöde** i samverkansprocesserna mellan parterna fungerar som en naturlig del i det förebyggande och behandlande arbetet mot missbruk och psykisk ohälsa hos målgruppen.

DELTAGARE/MÅLGRUPP

Fler personer i behov av samverkande insatser, får dessa och kommer **närmare arbete/studier** och har minskad offentlig försörjning.

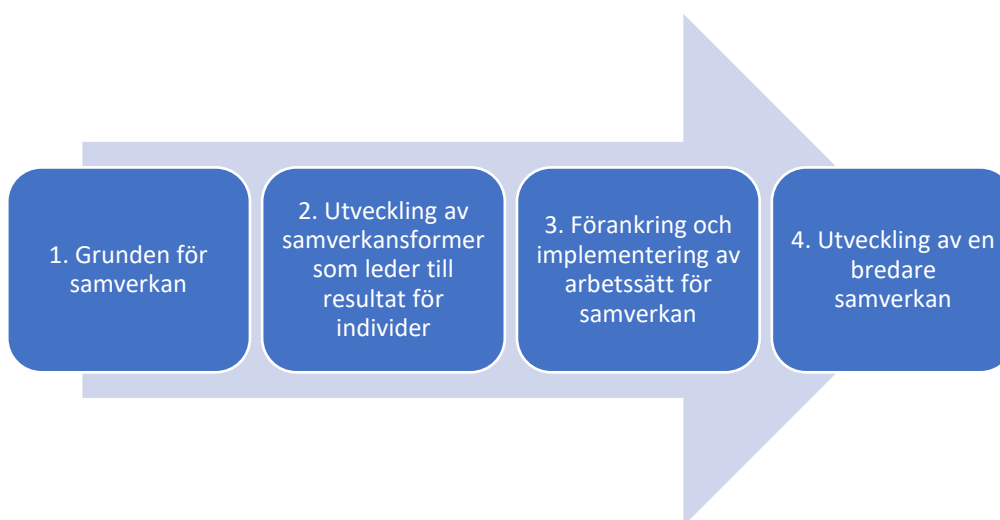
Deltagare har **ökad delaktighet och inkludering** i samhället, samt närmare sig egenförsörjning/ får rätt ersättning.

1.4 Utgångspunkter för utvärderingen

Utifrån förändringsteorin har vi preciserat utgångspunkterna för utvärderingen: Först i form av formuleringar av parternas antaganden om de grundläggande förändringsmekanismer som insatserna har byggt på, därefter i form av preciserade utvärderingsfrågor som varit vägledande för utvärderingens design, insatser och metoder.

1.4.1 Antaganden om förändringsmekanismer

En viktig del i arbetet med förändringsteori är att synliggöra de antaganden som finns hos insatsernas samverkansparter om vilka mekanismer som tros leda till de önskade förändringarna. Nedan sammanfattar vi de viktigaste förändringsmekanismerna som insatserna bygger på, indelade i fyra huvudsakliga teman som karakteriserar olika aspekter av samverkansutvecklingen i insatserna (se figur nedan):



Figur 1

1. Grunden för samverkan:

- Samverkansresurs: Ökad kunskap och förståelse för varandras uppdrag och värdet av samverkan ska stödja upprättandet av tydliga kontaktvägar och arbetsrutiner mellan samverkande parter och leda till etablerade former och forum för dialog och ärendehantering.
- Arena för arbete: Grunden för samverkan mellan samverkansparterna bygger på utvecklingen av bättre kunskap och förståelse om varandras organisationer och uppdrag, samt förbättrat förtroende mellan parterna.
- Möjligheternas hus: Grunden för samverkan mellan samverkansparterna bygger på utvecklingen av bättre kunskap och förståelse om varandras organisationer och uppdrag, en samsyn om målgruppen och vinsterna med samverkan samt förbättrat förtroende och en öppen dialog mellan parterna.

- Maria Skåne Sydost: En grundläggande förutsättning för att få till stånd en samverkan kring målgruppen är att parterna arbetar utifrån en gemensam värdegrund. Kunskapsförmedling från personalen inom mariamottagningen till andra aktörer/ remittenter ska leda till en ökad samsyn kring målgruppens problematik och hur den bör hanteras.

2. Utveckling av samverkansformer/-metoder som leder till resultat för individer:

- Samverkansresurs: Lokalt etablerade former och rutiner för samverkan och ärendehantering mellan AF, FK och vården ska leda till att tiden då den slutliga målgruppen befinner sig i utanförskap förkortas.
- Arena för arbete: En kommunal koordinatorfunktion i form av medarbetare som koordinerar planer, insatser och åtgärder mellan medverkande kommuner och AF utifrån de mål och behov som individen har, ska stödja att individen rör sig närmre arbetsmarknaden. Detta säkerställs genom koordinatorernas arbete med en processororienterad och individfokuserad kartläggning, vägledning och tät uppföljning med individen.
- Möjligheternas hus: En flexibel arbetsprocess med fokus på individens behov i form av samverkansmöten, MI, gruppsamtal, KBT, hälsocoachning och vägledning stödjer individens inkludering i samhället och en stegförflyttning närmre egenförsörjning och rätt ersättning.
- Maria Skåne Sydost: Ett arbetssätt som innebär att det i och mellan verksamheterna i kommuner och region/ psykiatri, men också övriga aktörer/ remittenter, finns ett flöde av processer och rutiner för dokumentation, administration och kommunikation som används av medarbetarna som en naturlig del i arbetet. Processerna ska fungera med utgångspunkt i individens förflyttning mellan huvudmännen.

3. Förankring och implementering av arbetssätt för samverkan:

- Samverkansresurs: Externa och interna informationsinsatser om uppdraget och lärdomar ur det ska stödja insatsens förankring och möjlighet att få genomslag i den dagliga verksamheten i samtliga organisationer.
- Arena för arbete: Löpande förankring av insatsen inom kommunerna och inom AF säkerställer att lärdomar implementeras genom etablerande av formella strukturer och vägar för kommunikation internt i och mellan kommunerna samt mellan kommunerna och AF.
- Möjligheternas hus: Löpande förankring av insatsen hos medarbetare och ledning inom samtliga samverkansparter, samt politiker, leder till en samsyn kring målet och utvecklingen av ett gemensamt horisontellt ansvar för dess förverkligande. Detta uttrycks genom etablering av formella samverkansstrukturer på alla nivåer och att samverkan tydligt uttrycks i funktioner och uppdrag för medarbetare.
- Maria Skåne Sydost: Utvecklingen av verksamheten handlar om att lokalt implementera ett redan utvecklat koncept som har stipulerats regionalt i Skåne.

Maria Skåne Sydost anses vara implementerat när det har byggts upp ett arbetssätt som är en naturlig del i det förebyggande och behandlande arbetet. En del i implementeringen innebär att påverka politiker som ska se värdet av mottagningen som grund för beslut om en långsiktig finansiering och etablering av verksamheten.

4. Utveckling av en bredare samverkan

- Arena för arbete: Samverkan kring utveckling och implementering av koordinatorfunktionen och koordineringen av insatser, utbildningar och åtgärder som erbjuds till målgruppen leder till att kommunerna ser sig och börjar arbeta som en samlad arbetsmarknadsregion med gemensamma mål och funktioner.
- Möjligheternas hus: Samverkan kring metodutvecklingen av en arbetsprocess med individens behov i fokus ska inspirera till samverkan inom andra arbetsområden mellan FINSAMs parter, dels genom genomförandet av insatsen men också genom dokumentation och strategisk förändringskommunikation av resultat och lärdomar.

1.4.2 Utvärderingsfrågor

Utvärderingen haft fokus på följande övergripande utvärderingsfrågor:

Hur bidrar insatserna till ett närmande till Samordningsförbundet Sydöstra Skånes övergripande syfte att förbättra samverkan mellan medlemsparterna så att fler personer i behov av samverkande insatser, får dessa och därmed kommer närmre arbete/studier med minskad offentlig försörjning som följd?

- *Leder insatserna och samverkansmetoderna till önskade effekter gällande utveckling av samverkan som stödjer deltagarnas utveckling mot inkludering och självförsörjning?*
- *Vad fungerar för vem och under vilka omständigheter i "samverkansmetoden" och insatserna gentemot deltagarna?*
- *Vilka förutsättningar finns det i samverkansparternas organisationer, i form av t.ex. resurser, aktivt ägarskap, styrning, ledning och organisering, för att kunna implementera de arbetssätt för samverkan som utvecklas i insatserna?*

1.4.3 Utvärderingsinsatser och metoder

Som underlag för utvärderingen har vi genomfört följande insatser med olika metoder för att undersöka hur arbetssätt för samverkan upplevts fungera, ur både deltagarnas, medarbetarnas och chefernas:

- Uppstartsmöten och -workshops för att utarbeta insatsernas förändringsteorier.
- Uppföljnings-, planerings- och avstämningsmöten med de ansvariga för insatserna.
- Deltagande observation vid styrgruppsmöten, möten med nyckelaktörer, samt processdagar/ konferenser.
- Intervjuer med nyckelaktörer i insatserna.
- Intervjuer med deltagare (Arena för arbete och Möjligheternas hus).
- Utvärderingsmöten/ workshops med arbetsgrupper (Arena för arbete, Möjligheternas hus och Mariamottagning) för gemensam reflektion av arbetssätt med och samverkan kring deltagare.
- Återkopplings-/utvärderingsmöten med styrgrupper och nyckelaktörer.
- Genomgång av skriftligt material från insatserna och från andra liknande projekt.

2. SAMVERKAN I INSATSERNA I PRAKTIKEN

I detta kapitel presenterar vi utvärderingen som en samlad analys av insatserna och hur de har bidragit till utveckling av samverkan mellan förbundets parter, på både olika och liknande sätt. I kapitlet går vi igenom det som vi anser är de viktigaste resultaten och lärdomarna av utvärderingen, med utgångspunkt i utvärderingens empiriska undersökningar och kopplat till antagandena om förändringsmekanismer.

Varje avsnitt inleds med en översikt av insatsernas förändringsmekanismer, såsom de blev formulerade som antaganden vid utvärderingens början. Insatsernas förändringsmekanismer har vi grupperat i 4 teman som berör olika aspekter av utvecklingen av samverkan i insatserna (se figur 1.) Därefter följer i varje avsnitt en analys av hur förändringsmekanismerna har fungerat i praktiken.

Till grund för analysen ligger dessutom tidigare skriftliga återkopplingar av utvärderingen: Delrapport (aug 2019), enskilda uppstartsrapporter för var och en av insatserna samt PM med preliminära analyser (Arena för arbete, feb 2019, och Samverkansresurs, maj 2019), och PPT med sammanfattning av resultat och lärdomar (Arena för arbete, dec 2019).

2.1 Grunden för samverkan: kunskap, förståelse och samsyn kring värdegrund

Antagande – förändringsmekanismer:

Grunden för samverkan i insatserna bygger på utvecklingen av bättre kunskap och förståelse för varandras organisationer och uppdrag, förbättrat förtroende mellan parterna, en samsyn om målgruppen och/eller en gemensam värdegrund för arbetet.

I detta avsnitt presenterar vi hur utvecklingen av de grundläggande förutsättningar för samverkan mellan parterna har fungerat i insatserna, sett i relation till antagandena om förändringsmekanismerna. Samtliga insatser bygger på antaganden om att ökad kunskap och förståelse om varandras organisationer och uppdrag och/eller en samsyn om målgrupp och värdegrund utgör både en grund för och ett resultat av samverkansprocessen.

Medarbetare som samverkar utvecklar *samverkanskompetens*, vilket enligt Danermark (2015) innebär att ha god kunskap om de andra samverkansparterna och en samsyn om det man ska samverka om. Detta kräver *regelbunden kompetensutveckling och etablerade mötesplatser* för att utbyta information både informellt och formellt.

Samverkanskompetens utvecklas när medarbetare (och chefer) samarbetar med varandra i insatserna. Det är ofta en osynlig kunskap som inte är utbytbar eller något som medarbetarna kan lära sig på andra sätt än genom att faktiskt samverka.

En av de viktigaste faktorerna för att nå resultat av samverkan är att *det finns forum/grupper för samverkan där alla nivåer från alla samverkande parter organisationer är representerade* (Mattessich & Monsey, 1992). Samverkansforum/-grupper för informationsutbyte och utveckling av kunskap och samsyn behövs därför både på operativ nivå, hos medarbetare som arbetar nära målgruppen, och på strategisk nivå, hos de som har ansvar för att styra

insatsen mot uppsatta mål och kan påverka förutsättningarna för att utveckla rutiner och arbetssätt för samverkan i ordinarie verksamheter.

Centralt i insatsen **Samverkansresurs** har varit den medarbetare på Arbetsförmedlingen som har haft uppdraget att, genom kompetensutvecklingsinsatser, sprida information och förmedla kunskap om samverkansfrågor och regeländringar inom Arbetsförmedlingen till enskilda medarbetare som möter individer som står långt ifrån arbetsmarknaden och som har kontakt med flera myndigheter i sin rehabilitering. Detta gäller dels insatser externt till framförallt vårdaktörer, dels internt till Arbetsförmedlingens ordinarie handläggare. Våra intervjuer bekräftar att dessa kompetensutvecklingsinsatser har *bidragit till ökad kunskap och bättre förståelse hos enskilda medarbetare* inom samverkansparternas verksamheter på operativ nivå (vårdpersonal, rehab-koordinatorer, och arbetsförmedlare).

I insatsen **Arena för arbete** utvecklade de kommunala koordinatörerna, som utgjorde den centrala samverkansfunktionen, *stor kunskap om och förståelse för de olika samverkansparternas organisationer och uppdrag*. Detta var ett resultat från att de förde dialog i varje ärende med deltagarnas ordinarie handläggare från Arbetsförmedlingen och andra kommunala förvaltningar.

I Arena för arbete har det dock inte funnits någon samverkansgrupp på operativ nivå där medarbetare för alla medverkande samverkansparter har varit representerade. Avsaknaden av en sådan operativ samverkansgrupp ser vi har begränsat möjligheten för en gemensam utveckling av samverkanskompetens mellan koordinatörerna och ordinarie medarbetare i de remitterande verksamheterna. Samverkanskompetensen riskerar därmed att bli begränsad till koordinatörerna som fungerade som *en samverkansfunktion som bygger på enskilda medarbetare*.

Möjligheterna hus har på samma sätt som Arena för arbete också varit uppbyggd kring en gemensam *kommunal funktion*, i form av de coacher som stödjer deltagare från de fyra kommunerna genom enskilda möten. Samverkanskompetens har till stor del utvecklats hos coacherna och de två handläggarna från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen som har arbetat vardera 25 % i insatsen, genom deras kontakter och gemensamma möten kring och med deltagarna. Handläggarna från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan har samverkat utifrån de behov som funnits – både som stöd för coacher, bistått med förklaringar och information för deltagare och som handläggare vid t.ex. gemensam kartläggning eller samordnad rehabiliteringsinsats. Övriga remitterande aktörer, kommunerna och vårdaktörer, har i olika utsträckning deltagit vid inskrivnings-, uppföljnings- och utskrivningssamtal, vilket endast i begränsad utsträckning utgjort en möjlighet att utveckla samverkanskompetens, beroende på vilka andra aktörer som deltagit på dessa möten.

Samlokalisering av coacherna och handläggarna från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen har bidragit till etableringen av en operativ samverkansgrupp, där samverkansparternas medarbetare har utbytt information om varandras uppdrag, organisation och regelverk. Detta har i stor utsträckning skapat en *ökad förståelse hos medarbetarna i arbetsgruppen för varandras organisationer och också möjliggjort utvecklingen av arbetsprocesser och rutiner för den operativa samverkan*. Samverkan kring individerna upplevs som enkel och parterna har utvecklat en *samsyn kring bemötande, målbeskrivning och terminologi i arbetet med att skapa innanförskap*, så som det förväntade i

effekt målet i förändringsteorin. Dock har utvecklingen av samsyn med remitterande aktörer från kommunerna och vården varit begränsad då representanter för dessa har saknats i insatsens operativa samverkansgrupp.

I mariamottagningen, **Maria Skåne Sydost**, samarbetar medarbetare från Ystad kommun och psykiatri/regionen i ett så kallad *multiprofessionellt samverkansteam* inom ramen för mottagningen som fungerar som en integrerad och samlokaliserad verksamhet. Medarbetarna i teamet har *utvecklat en samsyn på målgruppen och arbetssättet*. Denna samsyn har utvecklats och utvecklas ständigt genom en lärandeprocess där medarbetarna hanterar och löser de oenigheter som uppstår inom teamet beroende på deras olika kompetenser, erfarenheter och kunskapsstraditioner (medicinska och socialvetenskapliga perspektiv). Denna process har lett till att det finns *ökad tillit* mellan medarbetarna i teamet, en ökad samsyn på målgrupp, målen och vägen dit, samt en ökad förståelse för varandras kompetens och perspektiv.

Samverkan förklaras ofta som en process där en ökad samsyn är både medel och resultat. En viktig förutsättning för att denna process fungerar i mariamottagningen är att medarbetarna i teamet har en god samverkanskompetens. Detta beskriver de själva som ett förhållningssätt som präglas av *ödmjukhet, prestigelöshet och öppenhet*, samt ett *fokus på att överkomma problem och hitta lösningar tillsammans* för klienterna. En framgångsfaktor är dessutom att samverkanskompetensen är något som ingår i rekryteringen av nya medarbetare.

En ökad samsyn internt leder till en mer samlad och tydlig kommunikation utåt och därmed en bättre samverkan med klienter såväl som med andra parter. Inledningsvis lade personalen på mottagningen mycket tid på att informera på skolor, ungdomsgårdar mm. för att rekrytera ungdomar till verksamheten. Detta ledde till en ökad tillströmning av ungdomar till mottagningen som fick lägga resurserna på det klientinriktade arbetet. Mariamottagningen har däremot inte ännu haft så mycket fokus på att utveckla ett *systematiskt och aktivt informations- och nätverksarbete med andra aktörer/ remitterer*, framför allt med skolor så att detta ska leda till en ökad samsyn kring målgruppens problematik och hur den bör hanteras.

Alla insatserna, förutom Samverkansresurs, har haft *styrgrupper* där samverkansparternas representanter har förmedlat information från sin respektive organisation och regelbundet diskuterat både operativa och strategiska frågor kring insatserna. Därmed har det funnits samverkansgrupper på strategisk nivå där det i olika utsträckning funnits förutsättningar för medlemmarna att *bygga ett ömsesidigt förtroende, öka sin kunskap och förståelse för varandras organisationer och uppdrag och utveckla en samsyn om målgruppen*.

Samverkansresurs har som nämnts inte haft någon styrgrupp. Istället har det ingått i samverkansresursens uppdrag att representera Arbetsförmedlingen på strategisk nivå i olika styrgrupper och samverkansgrupper för att bidra till informationsutbyte och utveckling av samverkanskunskap mellan Arbetsförmedlingen och övriga samverkansparter.

2.2 Utveckling av samverkansformer som leder till resultat för individer

Antagande – förändringsmekanismer:

Samverkansresurs: Lokalt etablerade former och rutiner för samverkan... ska leda till att tiden då den slutliga målgruppen befinner sig i utanförskap förkortas.

Arena för arbete: En kommunal koordinatorfunktion... ska stödja att individen rör sig närmre arbetsmarknaden.

Möjligheternas hus: En flexibel arbetsprocess med fokus på individens behov... stödjer individens inkludering i samhället.

Maria Skåne Sydost: Ett arbetssätt som innebär att det i och mellan verksamheterna finns ett flöde av processer och rutiner som ska utvecklas och fungera med utgångspunkt i hur individens förflyttning mellan huvudmännen ser ut.

I detta avsnitt presenterar vi hur utvecklingen av samverkansformer, som leder till resultat för individer i slutmålgruppen, har fungerat i insatserna, sett i relation till antagandena om förändringsmekanismer. Som det framgår ovan, bygger alla insatser på antaganden om att det ska utvecklas former, rutiner och processer för samverkan, på operativ nivå, med utgångspunkt i individens behov. Detta innebär en operativ samverkan som stödjer individens egen process mot målet att bli inkluderad i samhället och förkorta tiden i utanförskap.

Det antas dessutom att grunden för samverkan i form av *ökad kunskap och förståelse för varandras uppdrag, samsyn kring målgruppen och en gemensam värdegrund ska stödja etableringen av arbetsrutiner och processer mellan de samverkande parter*. Vi vill dock uppmärksamma att utveckling av kunskap och samsyn, dvs. samverkanskompetens, hos enskilda medarbetare inte av sig själv leder till etablerade samarbetsrutiner i och mellan verksamheterna. Ett sådant arbete behöver utvecklas systematiskt i ett gemensamt arbete mellan medarbetarna med stöd och styrning av ledningen.

2.2.1 Informationsförmedlare och lokala samverkansgrupper

I insatsen **Samverkansresurs** har den centrala samverkansformen bestått i en *samverkansfunktion* i form av en samverkansresurs – en *medarbetare med en samverkansroll* på Arbetsförmedlingen. Det främsta värdet för medverkande parter av den samverkan som utvecklats i insatsen har bestått i att samverkansresursen fungerat som en *informations- och kunskapsförmedlare* mellan å ena sidan Arbetsförmedlingen och å andra sidan medarbetare i samverkansroller hos primärvården och andra aktörer. Dessutom har samverkansresursen fungerat som en viktig *kontaktväg in till Arbetsförmedlingen för vårdaktörer* som tidigare har haft svårt att få tag i rätt handläggare i samverkansärenden.

Insatsen Samverkansresurs har därutöver haft ett fokus på att stödja *etableringen av lokala samverkansgrupper/ samverkansteam* för dialog och ärendehantering där medarbetare i samverkansroller från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, primärvården, psykiatrin och kommunen/ socialtjänsten träffas regelbundet. Sådana samverkansgrupper fanns vid insatsens start redan i några av de medverkande kommunerna. Ambitionen i

Samverkansresurs var att påbörja etableringen av liknande grupper i de övriga kommunerna som ingick i insatsen. Insatsens bidrag till etableringen av samverkansgrupper i dessa kommuner har dock varit begränsat. Endast i Skurups kommun startades en samverkansgrupp med vården, kommunen och Arbetsförmedlingen upp med stöd från samverkansresursen.

En förklaring till att etableringen av nya lokala samverkansgrupper begränsades var att Försäkringskassan under denna tid drog sig ur all samverkan enligt nya riktlinjer om att handläggarna inte fick delta i samverkansmöte utan individens medverkan. När Försäkringskassan drog sig ur såg andra aktörer ett minskat värde med grupperna och intresset falnade. En annan förklaring är att samverkansresursens uppdrag och strategi i relation till etableringen av samverkansgrupper var otydliga och resurserna begränsade.

När det gäller de lokala samverkansgrupperna som plattform för dialog och ärendehantering vittnar dess representanter från samverkansparterna i intervjuer om att dialogen kring konkreta ärenden i grupperna bidrar till effekter i form av att arbetet med de enskilda ärendena blir effektivare. Detta gäller de lokala samverkansgrupper som redan fanns vid insatsens start då inga nya grupper hade kommit igång helt under projektperioden.

Huruvida de lokala samverkansgrupperna leder till insatsens effektmål⁵ om att *tiden då den slutliga målgruppen befinner sig i utanförskap förkortas* finns det inget underlag för att bedöma. *Individerna hamnar, enligt representanterna, hos rätt aktör och får rätt ersättning.* Det finns alltså effekter för "systemet" men det är inte känt vad detta innebär i form av effekter för individerna/ målgruppen. Detta kan tyda på att de lokala samverkansgrupperna används för en intern effektivisering som sker med utgångspunkt i "systemets" behov snarare än i individens/ målgruppens behov. Vi anser att det i en insats som Samverkansresurs som har fokus på att utveckla myndighetssamverkan utan att ha insatser som riktar sig direkt till slutmålgruppen är viktigt att tydliggöra och säkerställa om och hur *de kontaktvägar, den information och de lokala samverkansgrupper och -rutiner som utvecklas i slutänden bidrar till resultat för slutmålgruppen.*

2.2.2 Ett relationellt arbetssätt, operativ samordningsfunktion och flerpartssamtal

Både **Arena för arbete** och **Möjligheternas hus** syftar till att utveckla ett *relationellt och individnära arbetssätt* med en *case management-inspirerad metodik*. Genom kartläggning, vägledning, motivationsarbete och tät uppföljning med en egen koordinator (Arena för Arbete) eller coach (Möjligheternas hus) är det tänkt att individen ska få stöd i myndighetskontakter och därigenom kunna gå vidare i sin förändringsprocess och tillgodogöra sig individuellt anpassade insatser såsom praktik, språkpraktik, vårdinsatser eller samordnad rehabilitering.

Vi ser, utifrån våra intervjuer och möten med deltagare och medarbetare, att medarbetarna i både Arena för arbete och Möjligheternas hus arbetar utifrån ett arbetssätt som bygger på att *etablera förtroendefulla relationer mellan individen och ansvariga medarbetare*. Våra intervjuer med deltagare i båda insatserna visar att de upplever att de har en närhet och ett stort förtroende för sin koordinator/ coach. De upplever sig sedda, lyssnade på och

⁵ Se hela förändringsteorin för Samverkansresurs i ASKings uppstartsrapport för insatsen, sept. 2018

respekterade. Arbetet har, framförallt i Möjligheternas hus, fått lov att ta tid. Coacherna har arbetat uthålligt och inte satt någon tidspress på deltagarna.

I Arena för arbete har koordinatörerna sett att de nära relationerna har medfört att de har kunnat göra en bättre matchning mot lämpliga insatser. Närheten och förtroendet har också visat sig stärka deltagarnas utveckling av egenansvar. Inom Möjligheternas hus har coacherna observerat en mycket snabbare utveckling vad gäller deltagarnas närmande av arbetsmarknaden än vad de hade förväntat sig, trots att målgruppen befinner sig väldigt långt ifrån arbetsmarknaden.

Deltagarnas upplevelse av att de förtroendefulla relationer stärker dem i deras utveckling mot att närma sig arbetsmarknaden står i stark kontrast till det generella misstroende mot myndigheter som deltagarna i våra intervjuer gett uttryck för. De har uppfattat kontakten med andra myndigheter generellt som opersonlig, ifrågasättande, obegriplig och ibland rent av kränkande.

De förtroendefulla relationer som utvecklas genom insatsernas arbets sätt har alltså visat sig skapa goda förutsättningar för att deltagarna ska närma sig arbetsmarknaden. Utvärderingar av liknande projekt visar att ett relationellt arbets sätt har avgörande betydelse för individers utveckling mot att närma sig arbetsmarknaden, särskilt i arbetet med personer som ska ta sig vidare från en svår situation, hälsomässigt och/eller socialt (Se till exempel Ask & Lindell, 2013; Rämngård, 2013). Ett relationellt arbete med deltagarna ger dem ett tillitsbaserat och sammanhängande stöd som de själv har inflytande på.

Förutom det relationella arbets sättet bygger framgången i Arena för arbete och Möjligheternas hus också på att koordinatör/ coachen som etablerar relationen med deltagaren håller ihop processen med deltagaren och involverar andra samverkansparter. De fungerar därmed som *en operativ samordningsfunktion* som initierar och koordinerar samverkan kring individen mellan olika parter. *Koordination* betyder att det arbete som utförs inom olika organisationer *samordnas* (Gräll, Ahmadi & Blom, 2013).

Koordinationsuppdraget i Arena för arbete beskrivs i insatsens dokumentation som bestående av individbaserad kartläggning, vägledning och uppföljning samt koordination av insatser och åtgärder mellan kommuner och Arbetsförmedlingen. Ansvaret för samverkan kring deltagarna har legat på koordinatörerna, som har fungerat som *spindlar i nätet* och upprättat dialog med samverkansparter i de enskilda ärendena. Samverkansmöten i form av flerpartssamtal har däremot inte genomförts, och ingen gemensam operativ samverkansgrupp har som nämnts funnits. Därmed har hela det operativa samverkansansvaret legat på koordinatörerna som funktion.

Flerpartssamtal har däremot ingått som en del i den operativa samverkan i Möjligheternas hus. Flerpartssamtalen har fungerat som samverkansmöten vid inskrivnings- och uppföljningsmöten där deltagare, coach och remittent, samt vid behov, handläggare från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen har mötts. Dessa möten har möjliggjort utvecklingen av en samsyn kring deltagarens framsteg och vidare behov.

Dock har arbetet med flerpartssamtal inte alltid fungerat optimalt – både deltagare, insatsens arbetsgrupp och remittenter vittnar om att det ibland *har uppstått ett glapp när en deltagare har skrivits ut från Möjligheternas hus*. Remittenter har inte tillräckligt snabbt tagit över ansvaret för deltagarna när de har skrivits ut. Samtidigt har remittenter uppfattat att

utskrivningen skett för tidigt då de inte upplevt att individen har varit redo för t.ex. praktik utan stöd eller andra rehabiliterande insatser.

Detta synliggör en brist i de ordinarie verksamheternas rutiner, men också att Möjligheternas hus inte har kunnat erbjuda insatser som remittenterna bedömer att deltagarna har behov av, som t.ex. social praktik, arbetsförmågebedömning eller fördjupat stöd vid arbetspraktik. Sådana förrehabiliterande insatser för att individerna ska kunna komma vidare i sin rehabilitering saknas fortfarande. Detta borde ha varit en fråga för styrgruppen och samverkansparterna att lyfta under insatsens gång, hur insatsen faktiskt kan möta målgruppens behov och anpassas efter det. Vi uppfattar inte att denna fråga har lyfts förrän på slutet av projektperioden då insatsen ska omformas och ingå som en del i ESF-projektet IRIS.

2.2.3 Operativ samverkansgrupp

Den *operativa samverkansgruppen* i **Möjligheternas hus**, bestående av de medarbetare som har avsatt tid för att arbeta i insatsen, ser vi som en viktig samverkansform för insatsen. Förutom utveckling av samverkanskompetens (se 2.1) stödjer samverkansgruppen också utvecklingen av det arbetssätt och de gemensamma rutiner som krävs mellan coacherna, samt handläggarna från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan för att kunna samverka kring att stödja deltagarna i deras utveckling mot inkludering i samhället.

Vi vill tydliggöra att denna samverkansgrupp skiljer sig från de lokala samverkansgrupper som finns i olika kommuner, och som Samverkansresurs skulle stödja (se avsnitt 2.2.1). Medan de lokala samverkansgrupperna utgör permanenta grupper i kommunerna där medarbetare från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, primärvården, psykiatrin och kommunen/ socialtjänsten träffas regelbundet med syfte att föra dialog och hantera individärenden, avser den operativa samverkansgruppen utveckling av samsyn kring gemensamma rutiner och arbetssätt för att stödja de individer som deltar i insatsen Möjligheternas hus.

Enligt medlemmarna i insatsens operativa samverkansgrupp har gruppen fungerat väldigt bra och samlokaliseringen har bidragit till detta. Gruppen har fungerat som ett konsultationsforum där parterna har kunnat vara kreativa tillsammans. Det har uppfattats som positivt av myndigheternas representanter i styrgruppen att kommunerna är samlade under ett tak och att de har kunnat utveckla gemensamma rutiner. Om individerna fortsätter till insatser inom Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen – såsom gemensam kartläggning eller samordnad rehabilitering – tar handläggarna från myndigheterna som är med i den operativa samverkansgruppen över ansvaret vid utskrivning från Möjligheternas hus.

I våra intervjuer med ordinarie medarbetare från samverkansparterna har det dock visat sig att den operativa samverkansgruppen för Möjligheternas hus är begränsad i sin möjlighet att utveckla samsyn kring bemötande, målbeskrivning och terminologi i hela kedjan av aktörer som möter individerna i arbetet med att stödja dem hela vägen till att bli inkluderade i samhället. Varken vårdens eller kommunernas ordinarie medarbetare är representerade i samverkansgruppen. Dessutom är coachernas och den operativa samverkansgruppens arbetssätt särkopplad den ordinarie verksamheten i samverkansparternas organisationer. Det finns inga aktiviteter eller mål som siktar mot att överföra de gemensamma rutiner och arbetssättet som utvecklats i insatsen till ordinarie medarbetare.

Detta medför att deltagarnas utveckling riskera att avstanna eller till och med gå bakåt igen om det inte sker en relativt snabb uppföljning där individen erbjuds rätt stöd/ insats hos nästa aktör i kedjan när de skrivits ut från Möjligheternas hus. Forskningsstudier visar att om arbetslösa personer i behov av fördjupat stöd inte erbjuds rätt insats påverkar det deras utveckling mot arbetsmarknaden – utvecklingen stannar eller går bakåt igen (se t ex Væksthusets forskningscenter, 2018).

2.2.4 Integrerad verksamhet

När det gäller **Maria Skåne Sydost** visar utvärderingen att *samverkan fungerar bra på den operativa nivån inom ramen för mottagningen* mellan de två huvudmän och medlemsparter i samordningsförbundet, socialtjänst/kommuner och vård/psykiatri/region. Mottagningen är därmed på god väg att ha *ett integrerat arbetssätt som möjliggör samtidiga insatser för att hantera målgruppens komplexa situation* vilket är ett förväntat effektmål att nå vid insatsens slut (se förändringsteorin). Detta innebär på sikt att mariamottagningen, enligt ansvarig ledare för mottagningen, ska fungera som en fullt *integrerad verksamhet* där det ses som naturligt att mottagningens personal är en del av mottagningen och samtidigt en del av sin hemmaorganisation, t ex BUP, istället för att ha parallella spår. En del av idén om den integrerade verksamheten är *samlokaliseringen*.

Däremot är vårt underlag från utvärderingen av mariamottagningen inte tillräckligt för att kunna visa en heltäckande och tydlig bild av hur samverkansprocesserna fungerar mellan verksamheterna, dvs. de parter som är "externa" för mariamottagningens samverkanssteam, t.ex. medarbetare inom angränsande verksamheter i organisationerna och hos remittenter. Bilden är dock att det inom ramen för mariamottagningens verksamhet finns ett väl fungerande flöde av processer och rutiner som tar utgångspunkt i individen och hur dennas förflyttning mellan huvudmännen ser ut, bland annat genom användning av *SIP* och den redan *existerande vårdkedja* mellan socialtjänst och psykiatri som uppges fungera bra för det mottagningens arbete.

För att uppnå effekten, som den är formulerad i förändringsteorin, *ett effektivare arbetssätt genom bättre samordning - rutiner och processer, med utgångspunkt i individen, är etablerade och kommunicerade* kräver det att *parterna känner till och har börjat följa dem*. I utvärderingen har medarbetarna berättat om fall där samverkan i överlämning till socialtjänsten i flera kommuner inte fungerade bra och att det behövs bättre rutiner för att säkerställa ett bra överlämnande för individen, exempelvis genom flerpartssamtal. Det framgår också att mottagningens medarbetare, med stöd från ledningen, tar ett stort samverkansansvar för att få stödet till ungdomarna att fungera även där den egna gränsen tar slut. Sammanhängande samverkansprocesser kring klienter, med tydlig ansvarsfördelning och gränsdragning, kräver ett samarbete från båda sidor, baserat på att rutinerna är etablerade, kommunicerade och överenskomna.

2.3 Förankring och implementering av arbetssätt för samverkan

Antagande – förändringsmekanismer:

Samverkansresurs: Externa och interna informationsinsatser ... ska stödja insatsens förankring och möjlighet att få genomslag i den dagliga verksamheten i samtliga organisationer.

Arena för arbete: Löpande förankring av insatsen inom kommunerna och inom AF säkerställer att lärdomar implementeras genom etablerande av formella strukturer...

Möjligheternas hus: Löpande förankring av insatsen hos medarbetare och ledning inom samverkansparter, samt politiker, leder till en samsyn kring målet... Detta uttrycks genom etablering av formella samverkansstrukturer på alla nivåer och att samverkan tydligt uttrycks i funktioner och uppdrag för medarbetare.

Maria Skåne Sydost: Anses vara implementerat när det har byggts upp ett arbetssätt som är en naturlig del i det förebyggande och behandlande arbetet. En del i implementeringen innebär ett kommunikationsarbete för att påverka politiker som ska se värdet av mottagningen som grund för beslut om en långsiktig finansiering och etablering av verksamheten.

I detta avsnitt presenterar vi hur utvärderingen har visat att antagandena kring förändringsmekanismerna om förankring och implementering av insatserna har fungerat.

Enligt förändringsmekanismerna ska insatserna både *förankras* och *implementeras* inom samverkansparternas organisationer. Det är dock oklart vilken innebörd som läggs i begreppen förankring och implementering men det framgår av förändringsmekanismerna att de två begreppen ses som nära relaterade till varandra. I Arena för arbete är det t.ex. formulerat som att: *Löpande förankring av insatsen inom kommunerna och inom AF säkerställer att lärdomar implementeras (...)*. Vi tolkar det som att förankring ses som något som skapar förutsättningar för att få till stånd en implementering.

Vi ser förankring och implementering som delar av ett förändringsarbete, som båda förutsätter förståelse och delaktighet från de som ska vara med och genomföra förändringarna så att de leder till effekter i ordinarie verksamheter. Enligt Florén & Wallin (2014) räcker det ofta inte att enbart informera. Förankring bör alltså ses som mer än ett informationsarbete; snarare som en kontinuerlig process där medarbetare och ledning finns med i en löpande dialog kring förändringsarbetet. Detta skapar delaktighet och etablerar ett brett ägarskap för förändringsprocessen. Arbetet med *förankring* skapar förutsättningar för att arbetssätt och lärdomar från insatser ska kunna fortleva i ordinarie verksamhet när insatsen är slut, alltså *implementeras*.

2.3.1 Förankring

Vad gäller **Samverkansresurs** förankrades *samverkansresursen som kontakt- och stödfunktion/-person* och kontaktyta bland medarbetare inom ordinarie verksamheter under insatsens gång genom de kompetensutvecklande och relationsbyggande aktiviteterna som genomfördes inom insatsen. Vi bedömer dock att detta enbart lyckades inom de verksamheter som samverkansresursen arbetade aktivt med under insatsens gång, vilket p.g.a. begränsade resurser inte täcker in hela det geografiska område som avsågs från början.

Det är otydligt hur förankrad *samverkansgrupperna som strategi för att utveckla samverkan* var inom insatsens samverkande aktörer, även på den strategiska nivån. Vi är inte säkra på att det fanns ett uttalat behov och intresse av att utveckla samverkansgrupper i de

kommuner där de ännu inte fanns eller om det var förankrat att samverkansresursen på Arbetsförmedlingen skulle stödja sådana utvecklingsprocesser. Vi ser att en bristande förankring och ägarskap av denna strategi kan vara en delförklaring till begränsningen i resultat vad gäller etableringen av fler samverkansgrupper.

Det generellt svaga ägarskapet för insatsen Samverkansresurs och avsaknaden av en styrgrupp har begränsat förutsättningarna för insatsens förankring på både operativ och strategisk nivå inom samverkansparternas verksamheter. Det har genomgående också saknats ett internt ägarskap för insatsen och funktionen som sådan inom Arbetsförmedlingen.

Vad gäller **Möjligheternas hus** beskriver representanterna i styrgruppen att de har arbetat med att förankra insatsen/arbetsättet hos ordinarie medarbetare, både vid ordinarie ärendegenomgångar och på APT. Vid dessa tillfällen har man gett information om Möjligheternas hus och man har klargjort vem insatsen riktar sig till. Projektledaren för Möjligheternas hus har också vid upprepade tillfällen varit ute och besökt samverkanspartners organisationer för att informera om insatsen och etablera relationer.

För att ytterligare stärka förankringen av insatsen och dess lärdomar bland ordinarie medarbetare inom kommunerna och vården bildades en *referensgrupp* hösten 2019. Tanken var att gruppens representanter skulle diskutera och reflektera kring olika teman/frågeställningar tillsammans med kollegor i sina hemorganisationer och sen rapportera tillbaka detta på referensgruppsmötena och på så sätt stärka dialogen mellan insats och ordinarie verksamhet. Ordinarie handläggare från kommunerna och vården har också fått kännedom om arbetsättet när de remitterat deltagare till insatsen och då ingår i teamet runt deltagaren.

Trots ovanstående aktiviteter och kontaktytor vittnar flera ordinarie medarbetare i referensgruppen för Möjligheternas hus att det fortfarande är otydlig för dem och deras kollegor vem målgruppen är. De är också osäkra på hur coacherna arbetar och hur arbetsättet skiljer sig till hur de själva arbetar. Denna otydlighet menar de har påverkat remitteringen av deltagare till insatsen negativt. Representanter ur styrgruppen är självkritiska och medger att deras förankringsarbete hade behövt vara djupare och hållits mer levande.

En annan indikator på att förankringen av insatsen och dialogen med ordinarie medarbetare som möter målgruppen har varit svag är att det finns olika syn på vad målgruppen behöver för insatser och skilda förväntningar på vad Möjligheternas hus kan erbjuda. Projektansökan är sprungen ur en förstudie och i den ska Möjligheternas hus erbjuda fler aktiviteter och mer stöd än vad som har erbjudits. Det finns flera orsaker till att det inte blev så, men utifrån den frustration som uttrycks av medarbetare inom kommunerna/vårdaktörerna bedömer vi att förankringen och dialogen har brustit vad gäller insatsens förändrade förutsättningar.

Vad gäller **Arena för arbete** så har både processledaren och några av koordinatorena arbetat uppsökande mot samverkansparterna för att förankra information om insatsen och förbättra kontakterna på operativ nivå. Inom ramen för insatsen arrangerades också tre konferenser där nyckelaktörer bjöds in, med syfte att både förankra lärdomar och förbereda för implementering.

Huvudansvaret för förankringen av insatserna har legat på styrgruppernas medlemmar inom Arena för arbete, Möjligheternas hus och Maria Skåne Sydost. Styrgrupperna har alla haft representanter med beslutsmandat i sina hemorganisationer, dock inte alltid inom den del av hemorganisationen där förändringar behöver ske vid en implementering. Tanken har också varit att styrgruppsmedlemmarna, utöver att förankra insatserna hos ordinarie medarbetare i sina organisationer, också skulle arbeta med att förankra insatsen uppåt och ta med sig information om insatserna till de ledningsgrupper de sitter i. I vilken utsträckning denna förankring har lyckats har vi inget underlag för. Vi har lyssnat till diskussioner kring svårigheten att förankra insatserna ytterligare högre upp, mot politiker. Styrgruppsrepresentanter upplever inte att de har haft rätt kanaler och efterfrågar stöd från samordningsförbundets styrelse och beredningsgrupp i detta arbete.

Förutsättningar för god förankring av insatserna via styrgruppernas representanter bedömer vi har funnits men vi ser ändå indikationer på att insatsernas förankring bland medarbetare inom de ordinarie verksamheterna är svag. Både Arena för arbete och Möjligheternas hus har under hela projektperioden haft problem med att remitterande aktörer inte helt förstått vem insatsen riktat sig till eller har ifrågasatt projektmedarbetarnas uppdrag. Vissa styrgruppsmedlemmar har dessutom i våra intervjuer uttryckt att de upplever att *samverkan har varit begränsad till den operativa insatsen och till dem som personer, och inte förankrats brett till de organisationer de representerar.*

2.3.2 Implementering

Inga av insatserna har haft några implementeringsplaner eller i sina förändringsteorier tydliggjort några processer eller aktiviteter för implementering. Processerna för implementering har dock aktualiserats och diskuterats inom samtliga insatser.

FINSAM:s finansiering för insatsen **Samverkansresurs** avslutades i september 2019 och planen var initialt att den samordnande funktionen skulle implementeras i den ordinarie verksamheten på Arbetsförmedlingen. Vid insatsens slut var Arbetsförmedlingens inställning till en sådan funktion fortfarande oklar. Fortfarande, ett år efter insatsens avslut, finns inga beslut tagna kring implementering. Det enda konkreta som idag kvarstår av samverkansresursens uppdrag inom Arbetsförmedlingen är deltagandet på utbildningar av AT/ST-läkare och rehabkoordinatorer. Vår bedömning är att avsaknaden av en styrgrupp för insatsen och det svaga ägarskapet för en samordnande funktion internt på Arbetsförmedlingen var problematiskt både för styrningen av insatsen och för arbetet med implementering.

Vad gäller frågan om implementering av **Arena för arbete** tog styrgruppen i maj 2019 beslut om att inte ansöka om medel från FINSAM för 2020. Istället valde man att inleda implementeringsfasen direkt. Verksamheten med deltagare kom inte att fortsätta i samverkan mellan parterna. Istället implementerade kommunerna i olika grad lärdomar från insatsens arbetssätt inom sina arbetsmarknadsenheter eller socialförvaltningen. Framförallt tog kommunerna med sig värdet av arbetssättet med nära och förtroendefulla relationer som låg till grund för koordinatorens arbete in i ordinarie verksamhet. Detta önskade kommunernas enhetschefer i styrgruppen kunna ge resurser till för de ordinarie medarbetare som möter målgruppen inom försörjningsstödet eller arbetsmarknadsenheten. Insatser som utvecklades som ett resultat av synliggjorda brister – till exempel språkpraktik – implementerades inom Ystad kommun. Arbetsförmedlingen hade gärna sett en fortsättning

på koordinatorkfunktionen i samverkan med kommunerna, då det är svårt för dem att samverka med varje kommun enskilt.

När diskussionerna kring implementering av **Möjligheternas hus** aktualiserades fanns ingen samsyn i styrgruppen kring *vad* som skulle implementeras. Ingen av kommunerna såg möjligheten att verksamheten skulle drivas som en permanent verksamhet avgränsad från övriga delar av ordinarie verksamheter, ingen har heller tagit beslut om att implementera den inom ordinarie verksamhet. Under våren 2020 ingick aktiviteterna inom Möjligheternas hus i en ESF-ansökan som beviljades. Detta antas möjliggöra att en förrehabiliterande verksamhet för målgruppen kommer att fortsätta. Ansökan till ESF gjorde att styrgruppens diskussioner kring implementering av insatsen Möjligheternas hus avstannade.

Våra intervjuer med styrgruppsrepresentanter och representanter ur referensgruppen för Möjligheternas hus synliggör en diskrepans mellan den problemanalys som lyftes fram vid vårt inledande arbete med förändringsteori. Problemanalysen ringar in avsaknaden av ett förrehabiliterande uppdrag inom samverkansparternas verksamheter. Det hänvisas också till *att bristande samverkan mellan och inom myndigheterna, samt otydliga samverkansuppdrag i funktionsbeskrivningar, gör att individer faller mellan stolarna*. I viss mån anses också utanförskapet härledas till *myndigheternas/tjänstepersonernas bemötande och hantering av individärenden. Genom att arbeta på ett sätt som tar bort individens egenansvar menar man att man skapar ett beroende av stöd och hjälp hos målgruppen och befäster utanförskapet*. Utifrån denna analys fanns behov av implementering, dels av specifika insatser, dels av former för samverkan och nya arbetssätt.

Underlaget för denna utvärdering ger en bild av att samverkan idag ingår i ordinarie medarbetares uppdrag kring individer ur målgruppen samt att det finns lokala samverkansstrukturer inom ordinarie verksamhet där representanter från samtliga samverkansparter i insatsen, förutom Försäkringskassan. Medarbetare menar att de samverkar kring individer i hög grad, men att det inte jämt fungerar smidigt. De upplever dock inte att deras förutsättningar att samverka med parterna i insatsen har påverkats av arbetet i Möjligheternas hus.

Flera av samverkansparterna har också genomgått organisatoriska förändringar under insatsens genomförande som har gynnat arbetet med individer genom bättre förutsättningar för ett nära och mer kontinuerligt arbetssätt. Medarbetare inom ordinarie verksamheter förstår inte vad Möjligheternas hus gör som de inte kan göra i arbetet med målgruppen.

Utifrån ovanstående underlag bedömer vi att det finns ett behov av att uppdatera problemanalysen i insatserna allt eftersom förändringar sker i samverkande aktörers organisationer. Vi ser att den ursprungliga problembilden som Möjligheternas hus bygger på inte stämmer överens med de behov kommunerna och vårdens aktörer ser i sitt arbete idag. Detta har såklart inverkan på intresset för en implementering av Möjligheternas hus då insatsens utformning inte upplevs som helt relevant utifrån rådande situation och förutsättningar inom ordinarie verksamheter.

Maria Skåne Sydost anses vara implementerat när samverkansprocesserna mellan parterna fungerar som *en naturlig del* i det förebyggande och behandlande arbetet mot missbruk och psykisk ohälsa hos målgruppen. Vår bild är att mariamottagningen internt arbetar och fungerar som en integrerad verksamhet idag. Men frågan är om de "externa" medarbetarna i

samverkansparternas verksamheter också ser och arbetar med mariamottagningen som en integrerad verksamhet och som en naturlig del i sitt ordinarie arbete?

Fördelen med en integrerad samverkansverksamhet som mariamottagningen är att samverkan är inbyggd i verksamheten. Nackdelen är att denna verksamhet byggs upp och blir väl fungerande "utanför" ordinarie verksamhet med hjälp av projektfinansiering från FINSAM. Mariamottagningen ska inte "implementeras" i de ordinarie organisationer utan utmaningen blir att säkerställa en långsiktig finansiering och en fortsatt gemensam styrning och ledning mellan de två huvudmännen av verksamheten.

Liknande problematik kännetecknar några av de andra insatserna. **Arena för arbete och Möjligheternas hus** har i stor utsträckning genomförts som verksamheter avgränsade från ordinarie verksamhet dit deltagare remitteras. Att lyfta ut strukturer och arbetssätt utanför ordinarie verksamhet innebär att insatsernas operativa verksamheter blir svårare att implementera eftersom de förutsättningar som funnits i projektorganisationen är svåra att återskapa inom den vanliga linjeorganisationen.

2.4 Utveckling av en bred samverkan mellan kommunerna

Antagande – förändringsmekanism:

Arena för arbete: Samverkan kring utveckling och implementering av koordinatorfunktionen och koordineringen av insatser, utbildningar och åtgärder som erbjuds till målgruppen leder till att kommunerna ser sig och börjar arbeta som en samlad arbetsmarknadsregion med gemensamma mål och funktioner.

Möjligheternas hus: Samverkan kring metodutvecklingen av en arbetsprocess med individens behov i fokus ska inspirera till samverkan inom andra arbetsområden mellan FINSAMs parter, dels genom själva genomförandet av insatsen men också genom dokumentation och strategisk förändringskommunikation kring resultat och lärdomar.

I detta avsnitt presenterar vi om och hur antagandena om förändringsmekanismerna om utveckling av en *bred samverkan*, framförallt mellan kommunerna, har förverkligats i praktiken i de finansierade insatserna. Nyckelaktörerna för både Arena för arbete och Möjligheternas hus har formulerat målsättningar om att insatserna syftar till att lägga en grund för en bredare samverkan än den som behövs för att de operativa, deltagarinriktade verksamheterna som är i fokus för insatserna, ska fungera.

Med denna bredare samverkan syftade **Arena för arbete** på att samverkan mellan kommunerna skulle bli så god att de började se sig och arbeta som en samlad arbetsmarknadsregion med gemensamma mål och funktioner. Vid insatsens avslut syntes, enligt styrgruppens medlemmar, dock inga indikationer på att en sådan utveckling skett. Den svaga samverkan mellan kommunerna inom Arena för arbete är också något som bekräftats av koordinatörerna när det gäller ambitionen att genom ökad samverkan kunna erbjuda fler insatser för deltagarna. Det har skett en viss samverkan i frågan om att erbjuda platser på utbildningar för deltagare mellan kommunerna, men det har inte funnits någon

övergripande dialog kring att t.ex. erbjuda kommungemensamma utbildningar inom ramen för insatsen.

Inte heller inom **Möjligheternas hus** har någon bredare samverkan mellan kommunerna utvecklats i relation till att ställa kommunspecifika insatser till förfogande för andra kommuners medborgare. I de fall det har skett har det varit på grund av personbundna kontakter.

Istället för att öppna upp för en kommunövergripande samverkan har kommunerna bevakat sina gränser och varje kommun har sett till sin egen vinning. Man har haft svårt att konceptualisera samverkan och vara öppen för att ställa sina resurser till förfogande för andra. Som Socialstyrelsens forskningsöversikt beskriver syftet med samverkan – *att dela med sig av den egna organisationens resurser till andra och i gengäld få del av deras* (Danermark, 2015).

Vi anser att det hade krävts medvetet planerade och strategiska aktiviteter och processer för att arbeta mot att åstadkomma långsiktiga effekter i form av en bredare, kommunövergripande samverkan. Det är inte något som sker av sig själv som ett resultat av en operativ samverkan kring deltagare i en insats. Gemensamt för både Arena för arbete och Möjligheternas hus är att det saknas konkreta aktiviteter och processer som förväntas bidra till de långsiktiga effekterna av bredare samverkan som uttalas i insatsernas förändringsteorier. Vi ser att man genom insatserna vill bidra till att väcka frågor om effektivitet och styrning på ledningsnivå inom främst kommunerna. Detta kräver dock att insatsernas lärdomar når hela vägen upp i kommunernas ledningsgrupper och politiker och där inspirerar till ett mer strategiskt arbete med en övergripande samverkan.

3. LÄRDOMAR OCH REKOMMENDATIONER

I detta avslutande kapitel sammanfattar vi utvärderingens viktigaste lärdomar och rekommendationer, samt de frågor som vi anser är viktiga för Samordningsförbundet Sydöstra Skåne och medlemsparterna att arbeta vidare med för att nå hållbara och långsiktiga effekter, d.v.s. så att **samverkan förbättras mellan medlemsparterna så att fler personer i behov av samverkande insatser får dessa och därmed kommer närmre arbete/studier med minskad offentlig försörjning som följd.**

Ambitionen är att utvärderingen kan bidra till ett lärande mellan insatserna kring hur samverkan kan utvecklas och på sikt "arbetas in" i form av kompetenser, arbetsätt, strukturer och strategier i samordningsförbundet och i parternas ordinarie verksamheter.

Nedan sammanfattar vi de viktigaste lärdomarna från utvärderingen, i form av de utmaningar vi ser för att samordningsförbundet ska lyckas i sitt arbete med att förbättra samverkan mellan medlemsparterna, samt några vägledande rekommendationer för hur förbundet och dess medlemsparter kan arbeta för att lösa dessa utmaningar.

3.1. Använd insatser för ett strategiskt arbete mot samverkan på organisationsnivå

Insatserna som omfattas av denna utvärdering har primärt haft ett operativt fokus på individinriktade aktiviteter och verksamheter. Insatserna har varit framgångsrika i att nå förväntade resultat för *individer* ur FINSAM:s målgrupp i form av arbete, studier, självförsörjning och förbättrad hälsa, delaktighet och egenmakt⁶. Insatserna har också varit framgångsrika när det gäller resultat för de enskilda medarbetare som arbetat med målgrupperna i insatserna. Dessa medarbetare har utvecklat samsyn, samverkanskompetens, samt arbetsätt för samverkan och arbetet med individer som har fungerat inom ramen för insatserna.

Däremot har det varit ett svagt fokus på att använda insatserna i ett mer strategiskt arbete mot att nå de effekter som har formulerats i insatsernas förändringsteorier om att utveckla och implementera hållbara samverkansformer och arbetsätt som är effektiva för målgruppen på en organisatorisk nivå. Detta anser vi skulle kräva att insatserna organiseras på ett sätt så att resurser prioriteras, inte enbart för individinriktade aktiviteter utan också för processer och aktiviteter som är avsedda för att åstadkomma hållbara, strategiska förändringar inom ordinarie verksamheter.

Insatserna bedrivs i projektform vilket används som en möjlighet för att testa något nytt och påbörja ett förändringsarbete. Att använda projektformen för att i samordningsförbundens insatser testa arbetsätt och metoder som leder till att människor kommer ur utanförskap är viktigt. Insatserna bidrar då till att lösa problem för de målgrupper som inte nås av parternas ordinarie verksamheter och insatser och därför "faller mellan stolarna". Frågan är dock hur människor i dessa målgrupper, som är i behov av det stöd och den samverkan som erbjuds i

⁶ Utvärderingen har haft fokus på utveckling och förbättring av samverkan mellan medlemsparterna till gagn för individer ur FINSAM:s målgrupp medan de ansvariga för insatserna har följt upp och rapporterat resultat på individnivå till FINSAM.

insatserna, ska få hjälp när finansieringen från FINSAM har tagit slut om insatsernas samverkansformer och arbetssätt inte finns kvar inom ordinarie verksamheter?

I så fall har insatserna endast fungerat som tillfälliga lösningar på de långsiktiga problem som finns på organisations- och strukturell nivå – problem som handlar om att det finns arbetssätt och strukturer som inte fungerar för att lösa de komplexa samhällsutmaningarna som utgör orsaker till målgruppens utanförskap.

Vi rekommenderar:

- Att samordningsförbundets parter börjar använda projektformen i insatserna för att sätta igång ett förändringsarbete för att skapa mer långsiktiga lösningar på de underliggande organisatoriska och strukturella problemen. Det kräver att samordningsförbundet efterfrågar och prioriterar insatser med en mer strukturförändrande ambition och formar sina urvalskriterier och bedömning av framgång i insatser efter detta (Se t ex Lundmark & Nilsson, 2014).

3.2 Planera insatser utifrån problemanalyser och förändringsteorier på verksamhetsnivå

En slutsats av utvärderingen är att insatsernas framgång och möjlighet att bidra till långsiktiga effekter, eller bristen på detsamma, kan härledas till den inledande fasen då insatserna kom till. Insatser som kommer till ur analyser som processas fram i samverkan, med en bred delaktighet från alla nivåer inom organisationerna, ger förutsättningar för en bred förankring och ägarskap redan från början. Sannolikheten att problemanalysen blir mer heltäckande och stämmer överens med samtliga parters uppfattning ökar.

De behovsanalyser som har legat som grund för insatserna har primärt gjorts på individ-/målgrupps- och insatsnivå, och inte alltid omfattat alla medlemsparterers perspektiv eller perspektiv från olika nivåer inom parternas organisationer. Om insatserna ska bidra till att utveckla hållbara samverkansformer i verksamheterna behöver parterna, inför insatsernas start, också genomföra problemanalyser på verksamhetsnivå av befintliga arbetssätt, -processer och -rutiner och ur alla parterers perspektiv, medlemsparternas såväl som målgruppens. Medarbetare som arbetar nära verksamheten och målgruppen bör vara med i analysprocessen och utformningen av insatser. Vi ser också ett behov av att uppdatera problemanalyser under insatsernas gång. Samverkansparternas verksamheter har en tendens att utvecklas och förändras parallellt och detta påverkar insatserns relevans.

Vi rekommenderar:

- Att parterna som initierar insatserna redan i förberedelsefasen inför ansökan till Samordningsförbundet samarbetar kring att göra grundliga problemanalyser, inte bara av målgruppen, utan också av befintliga arbetssätt i verksamheterna. Utifrån detta kan man formulera en förändringsteori med gemensamma långsiktiga målsättningar för utveckling av samverkan, hur man tillsammans ska nå dessa, vilka resurser som krävs och vilka förutsättningar det finns för en implementering.
- Att samordningsförbundet överväger möjligheten att införa en analys- och planeringsfas till beviljade insatser, så som det till exempel är brukligt inom EU:s fonder. Finansierad tid under en förberedelsefas möjliggör genomförandet av

djupare problemanalyser som inkluderar fler perspektiv, stärkande av styrgruppers strategiska arbete, samt framtagande av en fungerande förändringsteori. Ett sådant arbete stödjer förankringen av en insats och därmed också dess förutsättningar för ägarskap och implementering.

- Att samordningsförbundet stödjer ett utvecklingsinriktat arbetssätt i insatserna som innebär kontinuerliga analyser av problem, behov och omvärld. Genom att i högre grad se insatserna som utvecklingsprojekt som löpande behöver anpassas för att möta de förändringar i kunskapen om behov som uppstår inom både målgrupp, ordinarie verksamhet och omvärld, kan insatser i större utsträckning nå de mål som sätts upp.

3.3 Skapa förutsättningar för ett relationellt arbetssätt inom ordinarie verksamheter

I problemanalysen för Möjligheternas hus härleds utanförskapet till myndigheternas/ tjänstepersonernas bemötande och hantering av individärenden. Genom att arbeta på ett sätt som tar bort individens egenansvar menar man att man skapar ett beroende av stöd och hjälp hos målgruppen och befäster utanförskapet. Denna utvärdering stödjer andra utvärderingar och studier som visar att *ett relationellt arbetssätt* har avgörande betydelse för individers utveckling för att närma sig arbetsmarknaden.

Deltagarna i Arena för arbete och framförallt i Möjligheternas hus ger en stark bild av hur de blir bemötta med respekt och tilltro, att de blir lyssnade på och sedda. Det handlar om ett bemötande som bygger upp en relation, för att utifrån en djupare förståelse för individen kunna arbeta mot ett gemensamt mål. Det handlar också om ett sätt att bemöta människor med nyfikenhet, respekt, tilltro och genom det stärka individens motivation för att ta eget ansvar för sin förändringsprocess.

Vi har också sett att en nära relation mellan individen och medarbetare i insatserna gagnar arbetet med individen hos andra samverkansparter. Genom samverkan kan fördjupad bakgrundsinformation och förståelse för individens problembild överföras mellan medarbetarna vilket skapar bättre förutsättningar att kunna erbjuda individen relevant stöd som leder till mer hållbar förändring.

Vi anser att det finns aspekter av det relationella arbetssätt som går att applicera i den ordinarie verksamheten, trots myndighetsuppdrag. Detta är också något som flera chefer och medarbetare från kommunerna menar att de redan strävar och arbetar efter. Vi ser också att ett sådant relationellt arbetssätt innebär att t.ex. handläggare för ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadssekreterare behöver förutsättningar för att kunna arbeta nära individer ur FINSAM:s målgrupp – de människor som står längst ifrån arbetsmarknaden och som har svårt att ta del av myndigheternas ordinarie utbud av stöd och insatser. Hur kan dessa förutsättningar skapas inom ordinarie verksamhet?

Vi rekommenderar:

- Att samordningsförbundet efterfrågar och prioriterar insatser med ambitionen att skapa förutsättningar för att utveckla och stärka ett relationellt arbetssätt inom ordinarie verksamheter. Därigenom stöds ett arbetssätt som stärker individers egenansvar och egenmakt och minskar deras beroende av stöd och hjälp.

3.4 Tydliggör vilka samverkansformer som ska utvecklas och implementeras i insatserna

Utvärderingen har hjälpt till att synliggöra hur insatserna har organiserat samverkan och vi ser att samverkan har organiserats på olika sätt. Möjligheternas hus har haft fokus på samverkan genom *samllokalisering*, en *operativ samverkansgrupp* och *flerpartssamtal*. I Arena för arbete och Samverkansresurs har samverkan organiserats som en särskild *samordnar- och förmedlingsfunktion* som innehas av enskilda medarbetare hos en av samverkansparterna. Samverkansresurs har dessutom haft ett fokus på att stödja och etablera *lokala samverkansgrupper /samverkansteam* i varje kommun. Mariamottagningen i Skåne Sydost har organiserats som en *integrerad verksamhet* med ett *multiprofessionellt samverkansteam* som har samllokaliseras avskilt från de ordinarie verksamheterna.

På detta vis har insatserna också organiserats i olika grader av samverkan. I ett kontinuum från specialisering till integrering för att beskriva ett motsatsförhållande när det gäller organisationsstruktur och visa på olika grad av samverkan (Boklund, 1995). Inom samverkansparternas ordinarie verksamheter präglas en stor del av arbetet av *specialisering* eftersom de utgör självständiga specialiserade organisationer där arbete genomförs i skilda funktioner som inte integrerats. *Koordination*, som Arena för Arbete och Samverkansresurs har anammat, innebär att det arbete som utförs inom olika organisationer samordnas. När det rör sig om *kollaboration* bidrar de berörda aktörerna med sin kompetens och löser uppgifter gemensamt. Detta är fallet i samverkansgrupperna i Möjligheternas hus, Samverkansresurs och Maria Skåne Sydost. Maria Skåne Sydost syftar till – men har inte helt uppnått – en *integrering*. Detta innebär att enheterna integrerats till en och samma organisation så att gränserna raderats (Gräll, Ahmadi & Blom, 2013).

Vi rekommenderar:

- Att parterna i insatserna i högre grad tydliggör vad samverkansformerna i den aktuella insatsen innebär och på vilket sätt denna samverkansform är ändamålsenlig. Detta hjälper också parterna att konkretisera vad / vilka samverkansformer som ska förankras och implementeras.

3.5 Organisera för utveckling av samverkanskompetens och arbetssätt i verksamheterna

För samtliga insatser gäller att samverkanskompetens primärt har utvecklats hos och mellan de enskilda medarbetare och chefer som arbetat i insatserna. En viktig lärdom av utvärderingen är därför att organiseringen av insatserna har inneburit olika möjligheter för ett lärande som leder till utveckling av *samverkanskompetens* hos en bredare krets av medarbetare och chefer vilket är en viktig grund för en förankring och implementering av de *arbetssätt* som utvecklats i insatserna.

Det är därför viktigt att den samverkanskompetens som utvecklas hos medarbetare och chefer nyttjas i ordinarie verksamhet och "sprids" till ordinarie handläggare och verksamhetsledare, både under och efter insatsen. På detta vis kan kunskaper och kompetenser lyftas från nivån av enskilda medarbetare till ett lärande på gruppnivå som innebär ett gemensamt språk och förståelse vilket i förlängningen kan leda till ett arbetssätt som fungerar i organisationen (Crossan, Lane & White, 1999).

Vi ser också vikten av att organisera insatserna på ett sätt som möjliggör att samverkanskompetensen som utvecklas stannar kvar inom organisationerna. Inom Arena

för arbete utvecklade de projektanställda koordinatörerna en samverkanskompetens som sen kom att försvinna när insatsen avslutades. Samma risk finns inom Möjligheternas hus och de coacher som arbetar med målgruppen i insatsen om man inte planerar för hur man ska ta till vara denna kompetens. Ett annat sätt är att rekrytera projektmedarbetare från ordinarie verksamheter där kompetenser som utvecklas i insatsen naturligt hålls kvar i verksamheten efteråt.

Vi rekommenderar:

- Att parterna i insatserna arbetar mer systematiskt med att skapa arenor för lärande (till exempel grupper, mötesforum) och utveckling av samverkanskompetens hos medarbetare och chefer både i och ”utanför” insatserna. Viktiga förutsättningar är att avsätta tid och resurser för detta, bredvid de resurser som avsätts för insatsernas medarbetare att genomföra det deltagarinriktade arbetet.
- Samtidigt anser vi att det är viktigt att parterna i insatserna även arbetar för att möjliggöra ett lärande för att bygga samverkanskompetens hos en bredare krets av medarbetare och chefer i verksamheterna, så att samverkanskompetens och lärdomar av insatserna ”byggs in” i organisationerna och inte blir beroende av enskilda personer. Ett sådant lärande kan möjliggöras genom att avsätta tid för och skapa arenor för utvecklingsinriktat lärande där medarbetare och chefer från samverkansparterna möts både på och mellan operativ och strategisk nivå. Samverkansgrupperna i samverkansresurs och referensgruppen i Möjligheternas Hus ser vi som exempel på lärandearenor mellan medarbetare på operativ nivå.

3.6 Stärka förutsättningar för implementering

Utvärderingen visar att det har funnits en tendens i insatserna att skjuta frågan om implementering på framtiden vilket har inneburit att man först på allvar har tagit tag i frågan vid insatsens slut eller efter insatsen. Detta gäller Samverkansresurs och Arena för arbete som avslutades 2019. I Möjligheternas hus har frågan om implementering skjutits fram med hänvisning till att insatsen och arbetssättet kommer att fortsätta inom ramen för ett ESF-projekt, IRIS. När det gäller Maria Skåne Sydost finns möjligheten att diskutera och lösa implementeringsfrågan under insatsens sista år, 2021.

Ingen av insatserna har i formuleringen av sina förändringsteorier tydliggjort några processer eller aktiviteter för implementering. Diskussionerna i styrgrupperna/ hos nyckelaktörerna har kretsat kring vad man *kan* implementera utifrån de förutsättningar som finns, istället för att under projektperioden aktivt arbeta för att utveckla förutsättningar för implementering av det som *behövs*. Att inte se implementeringsprocessen som en sammanhängande del av hela insatsen anser vi försämrar förutsättningarna att nå hållbara och långsiktiga effekter.

Projektansvariga förklarar ofta frånvaron av implementeringsplaner med att de politiskt styrda organisationerna ständigt förändras och därmed förändras också förutsättningarna för att implementera insatserna. Vi anser dock att det åtminstone bör finnas en tydlig idé om implementering som ger svar på ovanstående frågor, och planen får ses som ett flexibelt stöd för implementeringsprocessen för att ta hänsyn till förändringar under processens gång.

En annan slutsats av utvärderingen är att det i de flesta av insatserna har funnits ett svagt ägarskap – oavsett om styrningen/ styrgrupperna har organiserats ”på rätt sätt” - med en sammansättning av representanter med beslutsmandat från samtliga samverkansparter eller inte. Ett aktivt ägarskap är avgörande för att nå mer långsiktiga effekter av insatserna. Det innebär att det finns personer i ledningsfunktioner inom samverkansparternas organisationer som aktivt styr, efterfrågar, följer upp och skapar förutsättningar för att projektets lärdomar och resultat kan omsättas till långsiktiga och hållbara effekter (Brolin & Svensson 2011).

Ett aktivt ägarskap bör utövas i ett konstruktivt samspel mellan styrgruppernas representanter och verksamhets-/förvaltningsledningarna inom samverkansparternas organisationer om hållbar förändring ska nås. Ledningen behöver både stödja och ställa krav på styrgruppen och dess medlemmar som i sin tur behöver föra en nära dialog med ledningen så att projektets leveranser stämmer överens med de rådande önskemål och behov och därmed kan skapa ett värde i basorganisationen (Schelde Andersen & Raae Søndergaard, 2013). Dessutom är det en lärdom som framkommit i våra lärandeworkshops och styrgruppsmöten inom insatserna att kommunernas politiska styrelser måste känna till Samordningsförbundets insatser för att möjliggöra implementering. Detta gäller övergripande för alla förvaltningar.

ISF:s rapport (2019) visar att det är svårt att få någon av parterna att ta över en verksamhet som befinner sig i gränslandet mellan olika myndigheter, oavsett hur framgångsrik insatsen är. En långsiktigt stabil finansiering från samordningsförbundet är avgörande så länge det finns ett behov av insatser som befinner sig i gränslandet mellan två eller flera myndigheter. Samordningsförbunden hanterar svårigheten med att implementera insatser i parternas i ordinarie verksamhet på olika sätt. Ibland låter förbundet projekt som ingen part är villig att ta över i sin ordinarie verksamhet, återuppstå i modifierad form. Ibland låter förbunden projekt fortsätta med finansiering från förbundet under lång tid.

Det framgår dessutom av rapporten från ISF att projekt som varit bra kan övergå till så kallad *integrerad samverkan* och då kan målgruppen breddas om det behövs och budgeten eventuellt minska något. Integrerad samverkan kännetecknas enligt NNS bland annat av en samordningsstrategi som betonar långsiktighet framför projektverksamhet.

Vi rekommenderar:

- Att ansvariga parter i styrgrupperna arbetar fram planer för implementering med specificering av roller och ansvar, samt aktiviteter och processer utifrån implementeringsmål. Vi anser att sådana planer för implementering bör finnas redan vid insatsens start och att det under insatsernas gång bör finnas ett löpande samtal om vad som ska förankras och implementeras, samt hur det ska ske. Det samtal bör även i vissa delar inkludera den politiska nivån där resultat och lärdomar av insatserna behöver ”ompaketeras” för att tydliggöra värdet av samverkan och arbetet med målgruppen. Det kan till exempel handla om värden som ökad effektivitet och därmed besparingar på längre sikt, en bättre upplevelse av myndigheternas service, eller en ökad delaktighet och bättre resultat hos målgrupperna.
- Vi uppmanar också till att föra en diskussion i samordningsförbundet och dess parter om hur man säkerställer en långsiktig finansiering för insatser som befinner

sig i gränslandet mellan myndigheterna, gärna med inspiration från de lösningar som använts inom andra förbund, enligt ISF:s rapport.

3.7 Utveckla en bred samverkan mellan kommunerna

Bred samverkan byggde i insatserna på idén om att samarbeta kring resurser över kommungränserna, då kommunerna är alldeles för små för att ha egna insatser för alla målgrupper. Att kommunerna skulle kunna specialisera sig och bjuda in de andra kommunerna till att nyttja dessa resurser, i ömsesidighet. Ingen sådan bred, kommunövergripande samverkan har utvecklats.

Med tanke på att både Arena för arbete och Möjligheternas hus har inneburit en ambition att utveckla en bredare samverkan än inom enskilda verksamhetsområden finns behov av ett mer aktivt ägarskap på hög ledningsnivå i samverkansparternas organisationer. Det ställer bland annat krav på medlemmarna i insatsernas styrgrupper att förankra insatserna uppåt till högre chefer och politiker, samt på ett aktivt och strategiskt arbete inom samordningsförbundets styrelse och beredningsgrupp.

Vi rekommenderar:

- Att kommunerna inom SÖS jobbar vidare med att utveckla kommunalövergripande samverkan specifikt kring arbetsmarknadsfrågor och utreder möjligheten att antingen erbjuda kommungemensamma insatser eller använda enskilda resurser som gemensamma tillgångar för individer som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden.
- Vi rekommenderar också att insatser som syftar till att åstadkomma långsiktiga effekter i form av kommunövergripande samverkan omfattar medvetet planerande och strategiska aktiviteter och processer.

4. REFERENSER

- Ask, Karen & Lindell, Lisbeth (2013). *Att ta skammen på allvar. Utvärdering av psykiatrikompetens på HIV-mottagningen*. Malmö högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning.
- Boklund Ann (1995). *Olikheter som berikar? Möjligheter och hinder i samarbetet mellan socialtjänstens äldre- och handikappomsorg samt individ- och familjeomsorg*. Ak. avhandling. Stockholm: Stockholms universitet.
- Crossan, Lane & White (1999) An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution ur *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
- Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine (2009). *Nye veje i evaluering*. Aalborg: Academica
- Danermark, Berth (2015) *Kunskap och erfarenheter om samverkan kring arbetslösa personer med ekonomiskt bistånd*. Örebro universitet för Socialstyrelsen.
- Donaldson, I Stewart (2007). *Program Theory-Driven Evaluation Science - Strategies and applications*. New York: Lawrence Earlbaum association.
- Ellström, Per-Erik (2009). *Användning och nytta av utvärderingar: ett lärande perspektiv*. I *Lärande utvärdering genom följeforskning*, Svensson, Brulin, Jansson, Sjöberg (red.) Lund: Studentlitteratur
- Florén, Anna-Karin & Wallin, Gunhild (2013) *Handbok i arbetsplatslärande – vad, hur och varför är det viktigt?* Svenska ESF-rådets temagrupp, Arbetsplatslärande & omställning i arbetslivet.
- Gräll Pär, Ahmadi Nader & Blom Björn (2013). "Hur inverkar organisationsstrukturen på socialtjänstens klientarbete? – en sammanfattning av kunskapsläget." *Socialvetenskaplig tidskrift*, nr 3-4 2013.
- ISF (2019). *Samordningsförbundens organisering och verksamhet. En granskning av förbund för finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser*. Stockholm: ISF.
- Lundmark, Eva Nilsson & Nilsson, Ingvar (2014). *Så mycket bättre. Tankar kring Samordningsförbund 2.0*.
- Mattessich, Paul W. & Monsey, Barbara R. (1992). *Collaboration: What Makes it Work. A Review on Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. St Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.
- Rämgård, Margareta (2013). *Utvägen – ett salutogent samverkansprojekt finansierat av Finsam MittSkåne*. Rapport 1: Deltagarnas upplevelser. Malmö högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning.
- Sanders, J R (1997). Cluster Evaluation. I: Chelimsky, E & Shadish, W R (red.) *Evaluation for the 21st Century*. Thousand Oaks: Sage.
- Schelde Andersen, Henrik & Raae Søndergaard, Katrine (2013). *Systemisk projektledning*. Lund: Studenlitteratur.
- Skov Dinesen, Malene & Kølsen de Wit, Camilla (2010). *Innovativ evaluering*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Svensson, Lennart & Brulin, Göran (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Væksthusets Forskningscenter (2018). *Virksomme elementer på vejen til job*.