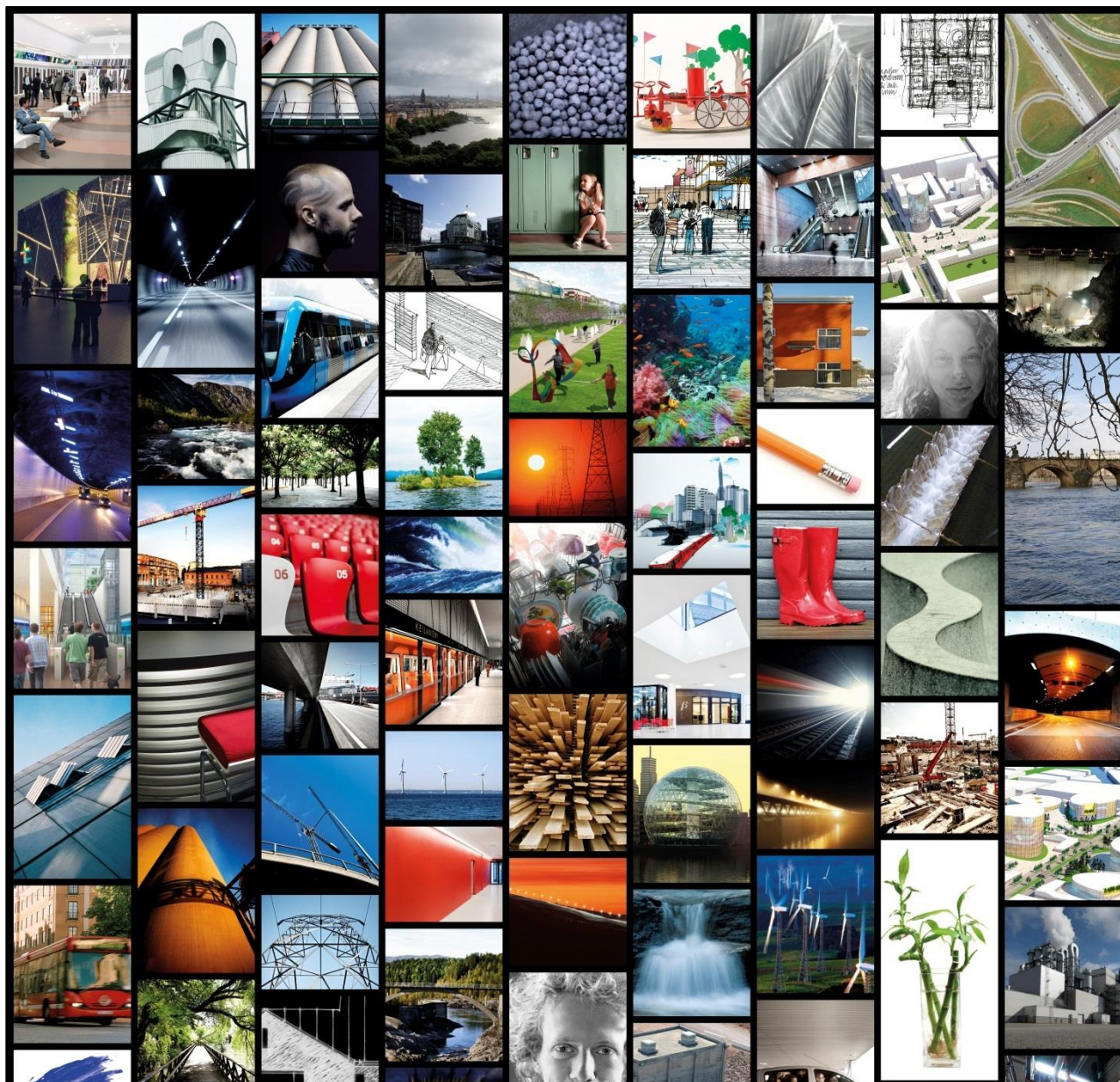


## Sluttrapport



# RAPPORT

2016-12-08

Charlotte Sävås Nicolaisen, Sofia Rönngqvist

**SWECO** 



## Förord

Sweco har under perioden maj 2015 till november 2016 haft i uppdrag att utvärdera projektet Samordnade insatser för utrikesfödda. Uppdraget har finansierats via Samordningsförbundet i Lund och har genomförts i samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommun, primärvård och psykiatri i Lund.

Uppdraget har bland annat omfattat intervjuer med projektledning och representanter i projektets styrgrupp och referensgrupp. Sweco har även medverkat vid workshop i samband med en analys av projektet mål- och programteori för projektet.

Charlotte Sävås Nicolaisen och Sofia Rönnqvist har varit ansvariga för utvärderingen. Vi vill härmed tacka alla som på olika sätt bidragit med sina kunskaper och erfarenheter i samband med utvärderingen.

Stockholm 2016-12-08

Charlotte Sävås Nicolaisen

Sofia Rönnqvist

## Innehållsförteckning

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Förord.....</b>                                                   | <b>4</b>  |
| <b>Inledning .....</b>                                               | <b>1</b>  |
| Samordnade insatser för utrikesfödda i Lund .....                    | 1         |
| Utvärderingsuppdraget .....                                          | 1         |
| <b>Samverkan .....</b>                                               | <b>2</b>  |
| Samverkan inom projekt .....                                         | 3         |
| Befintliga samverkansvägar inom Finsam kopplat till projektet .....  | 4         |
| Samordnad individuell plan.....                                      | 4         |
| Avstämningsmöte .....                                                | 4         |
| Förstärkt samarbete/Gemensam kartläggning .....                      | 4         |
| Rehabkoordinatörer .....                                             | 4         |
| Etableringsuppdraget.....                                            | 4         |
| <b>Programlogik .....</b>                                            | <b>5</b>  |
| Projektets programlogik .....                                        | 5         |
| <b>Projektets utveckling med utgångspunkt i programlogiken .....</b> | <b>8</b>  |
| Projektets initiala problemformulering .....                         | 8         |
| Projektets organisation och resurser .....                           | 9         |
| Projektets aktiviteter .....                                         | 9         |
| Styrgrupps- och referensgruppsmöten .....                            | 9         |
| Workshop.....                                                        | 10        |
| Gemensam kartläggning.....                                           | 11        |
| <b>Resultat och effekter.....</b>                                    | <b>13</b> |
| Projektets resultat – en analys .....                                | 14        |
| Problemformulering, målgrupp och avgränsningar .....                 | 14        |
| Samverkan och förankring.....                                        | 14        |
| Projektorganisation.....                                             | 16        |
| Arbetsgång för en fungerande implementering .....                    | 16        |
| Lärdomar och vägen framåt .....                                      | 17        |
| <b>Referenser.....</b>                                               | <b>18</b> |



# Inledning

## Samordnade insatser för utrikesfödda i Lund

Bakgrunden till att projektet *Samordnade insatser för utrikesfödda initierades* var att en förstudie gjordes på Arbetsförmedlingen 2014. I förstudien konstaterades det att arbetslösheten bland utrikesfödda personer ökat markant på senare år i Lund. En av slutsatserna som drogs i rapporten var att ett sätt att minska arbetslösheten i gruppen utrikesfödda skulle kunna vara att samordna de insatser som görs i relation till målgruppen. Detta mot bakgrund av att det finns grupper inom målgruppen som har hälsoproblem och som är i behov av att få hjälp med dessa för att de ska kunna komma vidare i sin etableringsprocess.

Med utgångspunkt i förstudien ansökte projektet om medel hos Finsam Lund och fick beviljat medel under en tvåårsperiod (januari 2015 – december 2016). Projektet ägs av Arbetsförmedlingen i Lund och genomförs i samverkan med Lunds kommun, Försäkringskassan och Region Skåne. Tanken var från början att den idébundna sektorn, Migrationsverket, näringslivet och arbetsmarknadens parter också skulle vara intressenter för samverkan i projektet.

Projektets övergripande målsättningar har varit att skapa en modell som underlättar för möjligheter till en utökad samverkan mellan de aktörer som på olika sätt verkar för att stödja målgruppen. Målgruppen för projektet utgörs av personer som är inte är födda i Sverige men som är i behov av insatser från minst två av de fyra parter som samverkar inom FINSAM. Det kan således vara arbetssökande som tillhör etableringsreformen, andra nyanlända eller utrikesfödda personer som har bott i Sverige flera år men som trots detta behöver insatser från olika myndigheter.

## Utvärderingsuppdraget

Sweco har fått i uppdrag att utvärdera projektet "Samordnade insatser för utrikesfödda i Lund" under projektperioden. Utvärderingen har varit en formativ utvärdering vilket betyder att utvärderarna följer projektet löpande under hela genomförandeperioden. Det har ingått i uppdraget att vara en samtalspartner för projektledningen och att ge stöd för att främja metodutvecklingen i projektet samt att löpande följa upp hur arbetet fortlöper i relation till berörda intressenters förväntningar och utifrån projektets målsättningar. Framförallt ska utvärderingen fokusera på att bedöma resultat och effekter.

Utvärderingsarbetet har varit uppdelat i tre olika faser:

- **Nulägesanalys- och programlogik.** Den första delen av utvärderingsarbetet bestod i att intervjua projektledning och styrgruppsmedlemmar och ta del av relevant projektdokumentation för att på så vis kunna göra dels en nulägesanalys men också för att kunna konstruera en programlogik. En workshop genomfördes också i januari 2016 för att få input när det gäller arbetet med att förtydliga projektets programlogik.
- **Dialog med projektledning.** Sweco har löpande haft kontakt med projektledaren för projektet via möten och inbokade telefonsamtal för att stödja projektledaren i arbetet. Det har exempelvis gjorts inför olika möten med styrgruppen för projektet. Vid några tillfällen har Swecos konsulter varit i kontakt med förbundsordföranden på Finsam Lund.

- **Resultat- och effektanalys.** Syftet med denna analys handlar om att bedöma om de resultat och effekter som projektet har uppnått blev så som projektet förväntat sig initialt.

Utvärderarna har använt sig av följande metoder för att genomföra utvärderingsarbetet:

- **Dokumentstudier:** förstudie, projektplan, anteckningar från styrgrupps- och referensgruppsmöten.
- **Samtal/intervjuer med projektledaren:** Sweco har haft löpande samtal med projektledaren ca en gång per månad under genomförandet och har även genomfört flera strukturerade intervjuer med projektledaren.
- **Intervjuer med nyckelaktörer:** medlemmar ur styrgruppen har intervjuats vid två tillfällen. Intervjuerna genomfördes dels hösten 2015 och dels hösten 2016.

## Samverkan

Samordning sammanblandas ofta med samverkan. Målet med samverkan är att personer från olika verksamheter konkret arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål medan målet för samordning är att olika verksamheter ska tydliggöra sina ansvarsområden (Ståhl 2009). Samverkan mellan olika intressenter kan ske i olika former och på olika nivåer. Olika offentliga organ kan samverka utifrån en sammanhållen process, en gemensam vision eller en målgrupp. Samverkan kan även ske på olika nivåer i form av politisk samverkan, policysamverkan och administrativ samverkan.

En systematisk litteraturgenomgång med syfte att beskriva olika former av samverkan, hur den ska organiseras och utvärderas fann följande faktorer som kan hindra eller främja samverkan<sup>1</sup>

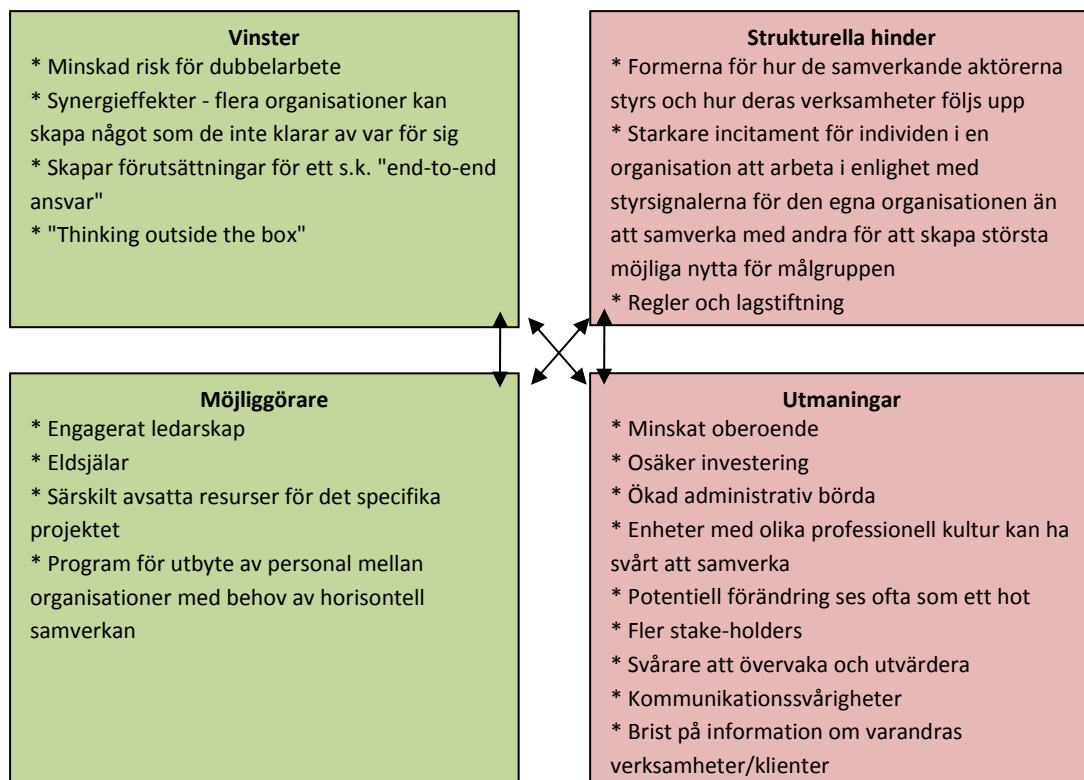
| <b>Faktorer som främjar samverkan</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Faktorer som hindrar samverkan</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Stödjande strukturer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlig målgrupp</li> <li>• Relevanta aktörer involveras</li> <li>• Stark förankring i verksamheterna</li> <li>• Engagemang och stöd på alla nivåer i verksamheter</li> <li>• Hållbara strukturer</li> <li>• Gemensamma resurser</li> <li>• Tillräckligt med tid</li> <li>• Möjligheter till samlokalisering</li> <li>• Tydliga incitament</li> </ul> <p><i>Främjande av arbetsprocess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisering, systematisering och formalisering av kontakter och informationsutbyte</li> <li>• Gemensamt arbetssätt</li> <li>• Gemensamma utbildningsinsatser</li> <li>• Ledarskap- stödjande, icke revirbevakande</li> </ul> | <p><i>Bristande stöd från organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bristande tid för aktiviteter</li> <li>• Bristande ekonomiska resurser</li> <li>• Bristande intresse från verksamhet</li> </ul> <p><i>Bristande kontinuitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalomsättning</li> <li>• Omorganisationer</li> <li>• Målgrupp har samtidigt kontakt med andra specialister</li> <li>• Fysiskt avstånd mellan samverkande organisationer</li> </ul> <p><i>Bristande incitament</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rädsla för kostnadsöverföringar mellan berörda myndigheter (organisatorisk nivå)</li> <li>• Samverkan gynnar inte karriär (individuell nivå)</li> </ul> <p><i>Strukturella skillnader</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myndigheter har olika uppdrag och politiska direktiv</li> <li>• Arbetar under olika lagar och regelverk</li> <li>• Olika ansvarsområden</li> <li>• Olika informationssystem med olika krav på konfidentialitet</li> </ul> |

<sup>1</sup> Andersson, Axelsson m.fl. (2010).

I detta projekt har värdet av samverkan huvudsakligen haft en målsättning att uppnå synergieffekter. Det har exempelvis handlat om en önskan att effektivisera verksamheter, att öka kompetensen, att hantera krav på specialistkunskaper vilket skulle kunna gynna målgruppen utrikesfödda.

## Samverkan inom projekt

För att utveckla metoder som ger så stort mervärde som möjligt för medverkande parter i ett projekt är det väsentligt att stärka samverkan mellan olika aktörer som verkar kring målgruppen. En förutsättning för att aktörer ska kunna dra nytta av varandras erfarenheter och kunskap så att synergieffekter uppstår, är att man möts och resonerar och genom detta skapar förståelse för det handlingsutrymme som olika aktörer har. Det handlar alltså inte bara om att förmedla och samla information för att öka kunskapen, utan det är med hjälp av dialog som erfarenheter och kunskap kan tas tillvara och bidra till att utveckla ny kunskap. I linje med en sådan ansats har projektledaren inom detta projekt haft stort fokus på att samla representanter från samverkansparterna i projektets styrgrupp och en mer operativt inriktad projektgrupp vid regelbundet hållna möten. Vid dessa möten har samverkansparterna gemensamt haft möjlighet att reflektera kring vilken samverkan som är önskvärd och hur den ska uppnås för att stärka möjligheter till metodutveckling kopplat till de utrikesfödda kommunmedborgarna. Att i ett kategorisera vilka drivkrafter och motiv som finns kan agera som en grund för fortsatt samarbete och något att återknyta till fortlöpande. Detta kan skapa förutsättningar för att samverkan inte blir en fråga om en enskild uppgörelse utan om en längre process. Exempel på motiv kan t.ex. vara ekonomi, politiska krav och utvecklingsmöjligheter. I figuren ges exempel på faktorer som kan påverka samverkansprocesser positivt och negativt vilket dels kan ses som vinster, hinder, utmaningar och möjliggörare när det gäller horisontell samverkan.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Qvist (2005).



## Befintliga samverkansvägar inom Finsam kopplat till projektet

Genom projektet Samordnade insatser har det funnits en önskan om att underlätta för personer som invandrat till Sverige och som bosatt sig i Lund att etablera sig dels på arbetsmarknaden och dels i samhället som helhet. Som stöd för detta arbete har projektet strävat efter att olika aktörer, såsom arbetsförmedlingen, kommunen, försäkringskassan och vårdgivare ska hitta former för samverkan vilket kan bidra i denna riktning. Olika aktörer samverkar på olika sätt kring projektets målgrupp i sina ordinarie strukturer. Här följer exempel på olika vägar för samverkan kring målgruppen:

### *Samordnad individuell plan*

När det finns behov av insatser från både socialtjänst och hälso- och sjukvård, och om det finns behov av samordning, kan en Samordnad individuell plan (SIP) upprättas. Planen upprättas tillsammans med brukaren. SIP är lagstadgad sedan 2010 i både HSL (3 f §) och SoL (2 kap. 7 §).<sup>3</sup>

### *Avstämningssmöte*

Avstämningssmöte är en metod som används av Försäkringskassan. Metoden används för att tillsammans med patienten utreda och bedöma det medicinska tillståndet, arbetsförmågan och de möjligheter som finns till eventuell rehabilitering. De som deltar i ett avstämningssmöte är patienten, läkaren samt Försäkringskassan. Dock kan även andra aktörer delta såsom arbetsgivaren, Arbetsförmedlingen eller anhöriga<sup>4</sup>.

### *Förstärkt samarbete/Gemensam kartläggning*

Gemensam kartläggning är ett arbetssätt för samarbete mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Denna samverkansmetod syftar till att identifiera individens förutsättningar, dels utifrån ett medicinskt och dels utifrån arbetslivsinriktat perspektiv. Både AF och försäkringskassan kan initiera en Gemensam kartläggning. Tanken är att arbetssättet ska bidra till att öka individens delaktighet när det gäller att finna vägar som möjliggör återgång eller inträde på arbetsmarknaden.<sup>5</sup>

### *Rehabkoordinatorer*

Rehabkoordinatorer finns inom hälso- och sjukvården och syftar till att stärka förutsättningarna för att utveckla metoder och arbetssätt kan förebygga och främja tidiga insatser i sjukskrivningsprocessen. Dessa koordinatörer främjar samverkan dels mellan olika yrkeskategorier inom vårdenheten och dels mellan olika myndigheter.<sup>6</sup>

### *Etableringsuppdraget*

Det finns olika samarbetsrutiner kring etableringsuppdraget mellan Arbetsförmedlingen och Lunds Kommun (både inom Socialförvaltningen och SFI på Komvux).

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=gsxR0BargAY#t=119>

<sup>4</sup> <https://www.forsakringskassan.se/wps/portal/sjukvard/rehabilitering/avstamningsmote>

<sup>5</sup> Arbetsförmedlingen:

<http://vis.arbetsformedlingen.se/download/18.35a36a6413515b829ff8000532/1436865992165/F%C3%B6rst%C3%A4rt+samarbete+med+F%C3%B6rs%C3%A4kringskassan.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.skane.se/upload/Webbplatser/priva/Sjukskrivningsprojektet/Rehabkoordinat%C3%B6rer%20Projektplan%20webb.pdf>

# Programlogik

Att identifiera och analysera ett projekts programlogik är en metod som ofta används i utvärderingar. Det man gör då är att bedöma ett projekts genomförande mot bakgrund av hur det var tänkt att fungera. Varje projekt vilar på en mer eller mindre uttalad analys av ett problem som projektet syftar till att åtgärda eller mildra konsekvenserna av. Att skapa en programlogik kan fylla flera syften, t.ex. att bidra till att skapa en samsyn mellan olika samverkansaktörer eller att skapa en måttstock som sedan är en utgångspunkt för utvärderingen. Inte minst hjälper programteorin till att göra en genomlysning av projektets konstruktion; är projektet "rätt tänkt"? Är målsättningarna relevanta? Är det realistiskt att tro att projektets tänkta insatser faktiskt leder till de förväntade målen?

Genom en analys av målstruktur och programlogiken skapas ett instrument för styrning. En korrekt utformad mål-medel hierarki underlättar styrningen och delegeringen av ansvaret för olika delar av projektet. Är målstrukturen konsistent utformad kommer uppfyllelse av operativa mål vara analogt med uppfyllelse av delmål och huvudmål, då de förra är ett medel för att uppnå de senare. En inkonsekvent målstruktur – t.ex. genom en svag koppling mellan målen på olika nivåer eller mellan mål och indikatorer – kan innebära att styrningen av projektet blir mindre effektiv. Detta inledande arbete används senare som underlag för bedömning av projektets genomförande, samt en bedömning av projektets resultat och måluppfyllelse.

Sweco har arbetat med att konstruera en projektlogik för projektet *Samordnade insatser för utrikesfödda* på ett par olika sätt:

- Studie av projektplan och förstudie
- Intervjuer med projektledning och styrgruppsmedlemmar, hösten 2015
- Workshop med medlemmar av projektets styr- och referensgrupp januari 2016
- Samtal med projektledaren under våren 2016

## Projektets programlogik

Arbetet med att skapa en programlogik, och göra en analys av densamma, för projektet *Samordnade insatser för utrikes födda* påbörjades under hösten 2015 genom att studier av förstudien och projektplanen samt intervjuer med projektledaren och representanter från styrgruppen. I den nulägesanalys som gjordes i samband med dessa utvärderingsinsatser framkom att det fanns många oklarheter i projektets design. Dessa oklarheter kan sammanfattas i följande punkter:

- Projektets målgrupp har varit mycket bred då den har innefattat alla utrikesfödda med samordningsbehov. Att man valt att hålla fast vid en så pass bred målgrupp har gjort det svårt att avgränsa projektet och att klargöra vilka frågeställningar/problemområden som projektet ska fokusera på.
- Projektet har saknat operativa målsättningar och det har inte funnits en tydlig bild av vilka resultat som ska uppnås under projektiden.
- Det har varit oklart vilka aktiviteter som ska göras inom ramen för projektet, vilket ansvar olika parter ska ta samt vad de olika parterna ska bidra med i projektet för att de övergripande målsättningar som finns ska kunna uppnås.

- Det har funnits olika synsätt på hur pass omfattande problematiken är kring myndigheternas gemensamma samordning och huruvida projektets huvudsakliga syfte är att *hitta nya åtgärder för målgruppen* eller om det handlar om att hitta sätt att *effektivisera samordningen av de insatser som görs idag*.
- Det har funnits låsningar kring en del frågor som har gjort att projektet har haft svårt att komma vidare, t.ex. om projektet kan och ska arbeta med samverkansmetoden "Gemensam kartläggning".

Det fanns från början så pass många luckor i projektets design att det inte gick att konstruera en programlogik. Det var svårt att få en tydlig bild av vad som rent konkret var tänkt att vara projektets verksamhet, hur projektet skulle organiseras och hur projektet var tänkt att fungera. Under våren 2016 kompletterades programlogiken och landade med utgångspunkt i övergripande målsättningar och delmål i den form som ses i figuren nedan.

**Projektets övergripande målsättningar:**

- Att skapa en samverkansmodell för Lund mellan AF, Lunds kommun, Försäkringskassan och sjukvården kring deras arbete med gruppen utrikesfödda.
- Att utveckla metoder och arbetsmodeller mellan myndigheterna som efter projektets slut kan fortsätta som en permanent del av arbetet med målgruppen.
- Att effektivisera de befintliga resurserna hos varje myndighet genom att myndigheterna kompletterar varandra och undvika dubbelarbete i avsaknad av kännedom om varandras planering.

**Projektets delmål:**

- Att undersöka och utveckla hur samverkansmetoden "Gemensam kartläggning" kan användas och utvecklas när det gäller ärenden där den sökande är en utrikesfödd person och inte har SGI.
- Att skapa rutiner för återkommande träffar mellan AF (sektion Nyanlända) och enheten arbete och försörjning på Socialförvaltningen.
- Att öka kunskapen om de insatser som de samverkande organisationerna gör för målgruppen.



# Projektets utveckling med utgångspunkt i programlogiken

I denna del av rapporten kommer vi att gå igenom projektets utveckling, resultat och lärdomar med utgångspunkt i den programlogik som har konstruerats.

## Projektets initiala problemformulering

Utifrån de intervjuer dokumentstudier och intervjuer som gjordes under hösten 2015 kunde följande övergripande målsättningar för projektet identifieras:

- Att skapa en samverkansmodell för Lund mellan Arbetsförmedlingen, Lunds kommun, Försäkringskassan och sjukvården kring deras arbete med gruppen utrikesfödda. En fungerande och hållbar samverkansstruktur där myndigheterna strävar efter gemensamma bedömningar och planeringar för utrikesfödda personer med behov av samverkan.
- Utveckla metoder och arbetsmodeller mellan myndigheterna som efter projektets slut kan fortsätta som en permanent del av arbetet med målgruppen. Att effektivisera de befintliga resurserna hos varje myndighet genom att myndigheterna kompletterar varandra och undvika dubbelarbete i avsaknad av kännedom om varandras planering.

Projektet valde att arbeta utifrån en bred målgrupp där alla utrikesfödda med samordningsbehov (dvs. de som har kontakt med mer än en part inom FINSAM) ingick. Att målgruppen skulle vara bred och att alla utrikesfödda skulle ingå var något som alla parter i projektet var överens om. Detta motiverades i huvudsak med att det finns många i den stora gruppen av utrikesfödda som har samordningsbehov och att man inte ville utesluta någon grupp.

Idén var från början att projektet skulle inte skulle arbeta fram någon ny metod eller arbetssätt utan att projektet skulle arbeta för att bättre utnyttja de samverkansvägar som finns. Det fanns tidigt en idé om att samverkansvägen "Gemensam kartläggning" var en metod som man skulle kunna undersöka närmare. För övrigt var det inte helt tydligt vilken inriktning projektet skulle ha eller hur arbetet i projektet skulle organiseras. Projektet saknade också operativa målsättningar till en början.

Under hösten 2015 menade dock vissa av de personer som intervjuades i styrgruppen att det kunde vara en idé att avgränsa projektet och göra det mer hanterbart på något sätt, t.ex. genom att man arbetar med specifika problem som identifierats eller genom att man bestämmer sig för att använda sig av en *Case Management*-metod för att kartlägga, identifiera och synliggöra de aktuella samordningsproblemen. Det fanns vid den tidpunkten ingen tydlig bild av hur detta skulle göras. Det fanns också lite olika bilder hos de olika parterna om hur pass omfattande problematiken är när det gäller bristande samordning mellan myndigheter.

Under våren 2016 kompletterades projektplanen med aktiviteter såsom observation och analys av "Gemensam kartläggning"-ärenden (ca 4-5 ärenden), skapa rutiner för återkommande träffar mellan AF (sektion Nyanlända) och enheten arbete och försörjning på Socialförvaltningen, inventera behoven hos parterna för att få kunskap om varandras insatser och skapa forum till detta samt att stödja processen mot skapande av arbetsintegrerade socialt företag i Lund.

## Projektets organisation och resurser

Som vi kan se i den figur där projektets programlogik presenterades har projektorganisationen varit relativt liten bestående av en projektledare, en styrgrupp och en referensgrupp. Det fanns också initialt en del frågetecken kring hur arbetet i projektet skulle organiseras och vilka resurser som de samverkande organisationerna skulle bidra med. Dessa oklarheter kan sammanfattas på följande sätt:

- Det fanns oklarheter när det gäller hur referensgruppen skulle användas – skulle den fungera som bollplank? Eller som en grupp som också arbetar mer "operativt" med projektets verksamhet i form av workshops?
- Det var oklart hur det praktiska arbetet skulle genomföras och vilket ansvar och uppdrag som ska ligga hos olika parter. Frågeställningar som uppstod var t.ex. ska projektledningen arbeta fram förslag som sedan presenteras för styrgrupp och referensgrupp eller har parterna ett gemensamt ansvar för att komma fram till en ny samverkansmodell? Vilka roller och uppdrag ska projektledning, styrgrupp och referensgrupp ha?

Projektet har inte haft någon arbetsgrupp i egentlig mening utan arbetet har gjorts av en projektledare som i stort sett har arbetat ensam med projektets verksamhet. När intervjuer gjordes med styrgruppens medlemmar hösten 2015 fanns det de som menade att projektet skulle behöva någon form av arbetsgrupp som kan arbeta tillsammans med projektledningen för att hitta nya samverkansmodeller. En idé som fanns då var t.ex. att en sådan arbetsgrupp skulle kunna använda en *Case Management* metod för att identifiera brister och lösningar när det gäller arbetet med utrikes födda med samordningsbehov. Flera personer framhöll vid det tillfället att referensgruppen var för stor, och har inte tillräckligt med tid, för att kunna fungera också som en arbetsgrupp.

Hur projektet ska kunna komma framåt i projektprocessen, vilka aktiviteter som kan och bör göras samt vilka resurser som de olika organisationerna ska bidra med har varit frågor som projektet har brottats med under hela projektperioden.

## Projektets aktiviteter

Aktiviteter i projektet har haft sin grund i de dialoger som förts vid styrgrupps- och referensgruppsmöten. Genom att projektet vare sig haft en utsedd projektgrupp eller att det haft en målgrupp att testa på utöver ordinarie verksamhet har det funnits svårigheter att realisera olika idéer som framkommit under hand som projektet pågått.

## Styrgrupps- och referensgruppsmöten

Under projektet har det hållits ett antal styrgrupps och referensgruppsmöten, totalt ca sex möten per grupp. Inför dessa möten har Sweco medverkat som bollplank till projektledaren som stöd för planering av olika möten som hållits. Dessutom har avstämningar i flertalet fall gjorts efter genomförda möten där Sweco tagit del av resultat från mötena.

I mötena har tonvikt lagts dels på att identifiera vad de samverkande aktörerna lägger fokus i sitt arbete kopplat till målgruppen. Både i styrgrupp och referensgrupp har deltagarna fått beskriva sitt agerande kring individer med olika bakgrund. Genom detta tillvägagångssätt har projektet kunnat identifiera arbetssätt som tillämpas och de har även i viss mån fått beskriva olika processer i sitt arbete. Vid träffarna med styrgrupp och referensgrupp har projektledaren vid olika tillfällen informerat om erfarenheter från olika projekt som

genomförts i olika delar av landet. Ett syfte med detta har varit att genom dessa goda exempel ge inspiration för att utveckla möjliga insatser som stöd för målgruppen utrikesfödda. Framgångsrika exempel är bland annat hämtade från Helsingborg, Malmö och Halmstad.

För att säkerställa att deltagarna i styrgruppen och referensgruppen har en gemensam grund kring olika insatser har i flera fall begrepp som är vanligt förekommande kopplat till olika insatser diskuterats vid mötena.

En slutsats av de diskussioner som förts är att de samverkande aktörerna enades om att särskilt fokusera på samverkan genom gemensam kartläggning. Även samverkan där fokus ligger på socialt företagande bedömdes vara en möjlig och framkomlig väg för en ökad etablering för målgruppen invandrare på arbetsmarknaden och i samhället.

Hur Arbetsförmedlingen skulle kunna öka sin samverkan med vården är ytterligare en fråga som diskuterats och där bland annat Försäkringskassan skulle kunna ha en roll att fylla, inte minst som en brygga som stöd för att stärka möjligheter till kontakt dem emellan.

Många goda tankar och idéer har diskuterats vid mötena. Av minnesanteckningar från mötena förefaller det dock som om dessa tankar inte i nämnvärd omfattning har omsatts i praktisk handling, utan idéerna har i många fall stannat som just idéer och goda föresatser. Särskilt Försäkringskassan har haft en avvaktande hållning i de diskussioner som förts. Försäkringskassans representanter i projektet har varit tydliga med att de endast kan agera i frågor som ligger i linje med deras uppdrag. Ju längre projektet fortgått desto mer avvaktande har Försäkringskassans hållning blivit.

## Workshop

I januari 2016 hölls en workshop där deltagare från styrgruppen och referensgruppen träffades tillsammans. Totalt deltog 15 personer. En målsättning med denna aktivitet var att de olika samverkansaktörerna skulle tänka i ett bredare perspektiv än här och nu vilket skulle kunna ge nya idéer som input till projektets verksamhet. Workshopen omfattade tre övningar som byggde på varandra. Den första uppgiften som de medverkande vid workshopen fick arbeta med var följande:

- *Tänk er att Finsam Lund har fått utmärkelsen som bästa Finsam förbund när det gäller samverkan kring utrikesfödda med samordningsbehov. Hur ser samverkan mellan förbundets olika aktörer ut på detta område? Vilka kvaliteter har denna samverkan uppnått? Vad är det som görs i Lund som är särskilt bra?*

Vid den andra uppgiften fick de medverkande diskutera:

- *Vägen dit – Vad har de olika aktörerna bidragit med i processen? Vilket ansvar har de olika aktörerna tagit?*

Den avslutande, tredje uppgiften, hade fokus på en diskussion om:

- *Vägen dit – vad har de olika aktörerna gjort tillsammans? Hur skiljer sig detta från nuläget? På vilket sätt har projektet Samordnade insatser för utrikesfödda i Lund bidragit i processen?*

Grupperna identifierade ett antal kvalitéer som bör känneteckna ett "önskat läge 2020":

- Samverkan bör kännetecknas av att det finns tydliga kanaler och kontaktvägar till Försäkringskassan, vården, kommunen och Arbetsförmedlingen.

- Samverkan bör kännetecknas av att insatserna kommer snabbare och att processerna är rättssäkra; att alla aktörer vet vad som är det egna och andras ansvar. Det sistnämnda leder till en kompetenshöjning.
- Hinder i arbetet med målgruppen ska ha identifierats och det ska ha utarbetats ett arbetssätt med enkla och tydliga flöden och rutiner.
- Klienten ska stå i centrum och kommunikationen med klienten ska kännetecknas av att informationen som personen delges är begriplig så att han eller hon förstår.
- Samverkan ska kännetecknas av att det finns en ömsesidig respekt mellan aktörerna för respektive organisations ansvar/ uppdrag och aktörerna ska agera jämbördigt.
- Samverkan ska kännetecknas av att alla aktörer har en tydlig och gemensam agenda.

När workshopdeltagarna arbetade med den första uppgiften framkom en önskad målbild om att det bör finnas en gemensam plattform eller regelbundna samverkansgrupper år 2020. Det framfördes att tillgängliga rehab-koordinatorer som en kontaktlänk till vården borde kunna vara en framgångsfaktor. Att använda samverkansvägar som redan finns t.ex. SIP eller gemensam kartläggning borde också kunna bana väg för en bredare samverkan. Vikten av att alla samverkande aktörer finns med från start i ett ärende framfördes som önskvärt. En individens hälsa behöver fångas tidigt och ett salutogent förhållningssätt ska prägla arbetet: "En individs arbetsförmåga bör fastställas i ett tidigt stadium". För målgruppen kvinnor framhölls hälsoperspektivet som särskilt viktigt att uppmärksamma t.ex. genom att erbjuda aktiviteter som cykling och simning. Även kunskap i svenska nämndes i sammanhanget. Flera av grupperna menade att "ett önskat läge 2020" skulle innebära någon typ av "sekretessgenombrott" och att det ska vara lättare att dela information mellan organisationerna.

Alla var eniga om att det krävs att alla organisationer avsätter någon slags resurs för att samverkan ska fungera. De handlar såväl om tid, resurser och kompetens. För att detta ska vara möjligt så krävs en förankringsprocess på olika nivåer i de samverkande organisationerna. Det är även viktigt att de samverkande aktörerna prioriterar gemensamma möten samt att det finns nätverk även utanför t.ex. i form av sociala företag eller att det sker samverkan med andra aktörer såsom ungdomsmottagningen eller Flyktinghälsan m.fl. Att det sker en uppföljning och att det inhämtas synpunkter utifrån framhölls som värdefullt för att få långsiktighet i arbetet.

Vid workshoppen fanns en stor enighet om att det är viktigt med gemensamma och regelbundna träffar och att det sker en kunskapsöverföring mellan de samverkande organisationerna. Att stärka en betoning på empowerment i arbetet och tona ner hjälpanDET var annat som togs upp. Deltagarna vid workshoppen och återkom till frågan om sekretess och argumenterade för att det här krävs en gemensam lösning. Annat som framkom var att mycket av strukturer kring hur aktörerna ska jobba redan finns men de kanske inte alltid är så att de är förankrade. Detta, menade deltagarna, är en fråga som chefer och ledare bör hantera som en del av sitt ansvar.

## **Gemensam kartläggning**

Som tidigare nämnts fanns det tidigt en idé om att arbeta med samverkansmetoden "Gemensam kartläggning". Tanken var att metoden skulle kunna användas för samverkan



kring utrikes födda personer som har samordningsbehov. I och med att Arbetsförmedlingen har ett övergripande ansvar för den målgrupp som tillhör etableringsuppdraget, samt att komplicerade ohälsotillstånd och sjukdomar är vanligt förekommande inom målgruppen, är det viktigt för AF att kunna avgöra om ett ohälsotillstånd är ett hinder för individen att kunna delta i heldagsaktiviteter. Om ett medicinskt underlag saknas blir denna fråga svår att avgöra och samverkan med andra aktörer krävs. Arbetsförmedlingen har då inget mandat att kräva en bedömning eller utlåtande från vården, däremot har Försäkringskassan möjlighet att göra detta.

Då Gemensam kartläggning är en samverkansväg där alla Finsams medlemsorganisationer medverkar gjordes bedömningen att det var en metod/samverkansväg som skulle kunna utvecklas. Problemet har varit att samverkansparterna inte har varit överens om eller hur denna samverkansväg kan användas när det gäller gruppen utrikesfödda. När det gäller de utrikesfödda som har samordningsproblem, är många i etableringsprocessen. Dessa personer sällan har ett SGI (sjukpenninggrundande inkomst) eftersom de flesta inte har arbetat tillräckligt länge i Sverige.

Frågan om gruppen utrikesfödda utan SGI ska vara aktuella för samverkan i "Gemensam kartläggning" har varit en fråga som har varit svårt för projektet att lösa. Från projektets sida hade man velat arbeta tillsammans med ärenden inom ramen för "Gemensam kartläggning" för att sedan se om och hur denna metod kan utvecklas. Från Försäkringskassans sida har man menat att denna samverkansväg bara kan användas när det gäller ärenden där individen har ett SGI och att det så lagstiftningen ska tolkas. Där har man också gjort bedömningen initialt att det inte finns tillräckligt med resurser att arbeta även med de grupper som inte har SGI. Från projektets sida har man menat att denna tolkning av lagstiftningen är snäv och att man på andra ställen i landet (t.ex. i Halmstad) även använder "Gemensam kartläggning" som att samverka kring ärenden där individen inte har SGI.

Projektet lyckades till sist få till stånd ett gemensamt kartläggningsarbete när det gäller ett antal nyanländas ärenden via metoden "Gemensam kartläggning". Syftet var att se om metoden kan vara till gagn för samarbetet mellan AF, FK och hälso- och sjukvården när det gäller utrikesfödda personer som saknar SGI. Utifrån detta arbete, och utifrån de diskussioner som har kontinuerligt förts med Försäkringskassan, drogs till sist slutsatsen att "Gemensam kartläggning" inte kan användas för att samverka kring utrikesfödda som inte har SGI. Arbetet med ärendena visar enligt projektet att ett aktuellt och adekvat medicinskt underlag är helt nödvändigt för att den aktuella metoden ska kunna användas när det gäller individer som saknar SGI. Alltså behöver AF kommunikationsvägar mot vården och sätt att få fram tydliga medicinska underlag. En fråga som inte är helt lätt att lösa med tanke på att vården har begränsade resurser och det kan ta tid att få fram en medicinsk bedömning när det gäller individer där det inte finns någon dokumentation och hälsotillståndet är komplicerat. Projektet har till sist gjort bedömningen att "Gemensam kartläggning" inte fungerar som en samverkansväg som kan utvecklas inom ramen för projektet.

## Resultat och effekter

Från dokumentation samt intervjuer med projektledning och delar av styrgruppen framgår att projektet bara delvis uppnått de resultat och effektmål som projektet satt upp från början (och som sedan vidareutvecklats genom arbetet med programlogiken). Ingen av de personer som har intervjuats anger att projektet uppnått några effekter. Om vi punkt för punkt går igenom de resultatmål som anges i projektlogiken får vi fram följande:

- **Kunskap om hur "gemensam kartläggning" kan användas och utvecklas som ett verktyg i ärenden där individen saknar SGI och är utrikesfödd.** Projektet har kommit fram till att denna metod inte kan användas.
- **Ökad förståelse av de olika samverkansorganisationernas uppdrag.** De intervjuade anger i flera fall att förståelsen kring de olika samverkansorganisationerna har ökat.
- **Glapp och flaskhalsar som finns när det gäller myndigheternas samordning av insatser riktade mot utrikes födda har identifierats.** Flera sådana flaskhalsar/glapp har identifierats men projektet har inte lyckats med att hitta en bra lösning på hur de ska åtgärdas.
- **Samverkansvägar och hur parterna når varandra har identifierats.** Projektet har inte lyckats med att finna/utveckla en fungerande samverkansväg för målgruppen.
- **Samverkan har blivit mindre personberoende.** Ett sådant resultat har inte uppnåtts eftersom projektet inte har lyckats med att hitta en fungerande modell när det gäller samverkan kring utrikes födda.
- **Samverkande myndigheter har ett gemensamt språk.** Projektet har arbetat med att öka förståelsen kring de olika begrepp som används. Det är dock tveksamt om man kan säga att de samverkande myndigheterna har ett gemensamt språk.

I en av intervjuerna framhålls det att projektet inte har uppnått så mycket resultat men att det som projektet framförallt har resulterat i är att kunskapen på området har ökat och att man nu har mer insikt om vad man inte kan göra. En av informanterna menar att det har blivit tydligare vilka samverkansfrågor som är viktiga när det gäller målgruppen utrikes födda. Det som är tydligt nu enligt denna informant är att det behövs samverkan med vården kring individer som är i etableringen och som har samordningsbehov.

Projektledaren menar att det har blivit mer tydligt var gränserna för olika parter går inom ramen för etableringsuppdraget men att det fortfarande saknas en tydlig ingång och en bra samarbetsmodell. Möjligen skulle SIP (Samordnad Individuell Plan) kunna vara ett instrument att samverka kring individer i målgruppen. Problemet är att i nuläget kan inte Arbetsförmedlingen initiera en SIP, det kan bara kommunen, vården eller individen själv göra. En väg skulle kunna vara att AF kan göra en överenskommelse lokalt för att få tillgång till den här samverkansvägen eller att kalla in vården i samverkan via ett avstämningsmöte.

Ytterligare ett resultat är att de diskussioner som dels har förts dels på AF och dels inom ramen för projektet har bidragit till att AF har fått pengar från ESF från att driva ett projekt om socialt företagande.

Något som blivit allt tydligare under projektets genomförande är att Försäkringskassans roll och ansvar kring målgruppen varit otydligt. Att Försäkringskassans representanter haft

svårt att se hur de utifrån sitt uppdrag kan engagera sig kring målgruppen har bidragit till att denna aktör alltmer har fjärmat sig från projektet vilket försvårat arbetet. Om Försäkringskassan skulle ha kunnat ha en mer aktiv roll är svårt att bedöma. Önskvärt hade dock varit att Försäkringskassan i högre grad hade utgjort en brygga för att stärka samverkan mellan Arbetsförmedlingen och vårderna som stöd för de invandrande kommunmedborgarna. Denna roll har Försäkringskassan bland annat tagit i ett projekt som projektet haft kontakt med och som bedrivs i Halmstad.

## **Projektets resultat – en analys**

Då projektet till största del inte uppnått de resultat som var tänkt från början kommer nedanstående framställning att inriktas på att förklara varför projektet inte har utvecklats som det var tänkt från början.

## **Problemformulering, målgrupp och avgränsningar**

Sweco gör bedömningen att det faktum att förstudien har en relativt svag koppling till projektet, att målgruppen är för bred och att det från början inte funnits någon tydlig linje kring vad man ska inrikta sig på har varit ett problem för projektet. Det har gjort att det inte har funnits någon tydlig röd tråd kring vad projektet ska göra och hur det ska arbeta och komma vidare.

Kopplingen mellan den förstudie som gjordes innan projektet startades (och som i huvudsak behandlade arbetslöshet i målgruppen) och projektet är förhållandevis svag. Ökad samordning mellan myndigheter ses i förstudien som ett av många sätt att försöka komma åt arbetslöshetsproblematiken och det slås fast att det saknas åtgärder för målgruppen. Förstudien pekar på ett antal olika hinder som gör att individer ur målgruppen inte kommer vidare mot arbete men ger ingen tydlig riktning för hur de samverkande organisationerna kan gå vidare i sitt arbete med att utveckla samverkan på området. Om det från början hade funnits en tydligare bild av vilka samverkansvägar som finns och hur de kan utnyttjas hade projektet haft en bättre grund att stå på.

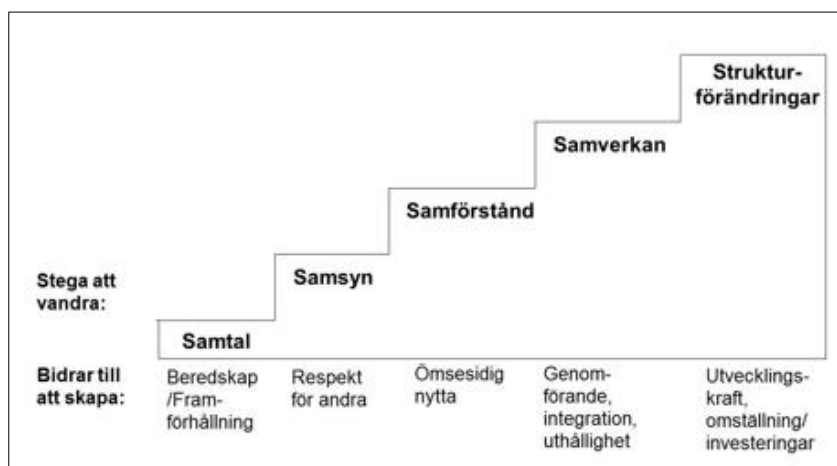
Flera av styrgruppsmedlemmarna uttrycker också att det varit en felbedömning att ha en så pass bred målgrupp som hela gruppen "utrikes födda med samordningsbehov". Gruppen är i sig mycket mångfacetterad och heterogen. De samordningsbehov som finns i hela den här gruppen är mycket skiftande och regleras på en rad olika sätt. En av de intervjuade framhåller också att man borde titta mer på forskning (detta gäller alla projekt och inte bara det aktuella) och också informera sig mer om vad målgruppen själv ser för behov.

Förutom att det har funnits en mycket bred målgrupp har projektet inte heller haft en tydlig bild från början när det gäller vilka samverkansvägar som kan användas för att vidareutveckla samverkan (även om "Gemensam kartläggning är en idé som funnits med länge). Swecos bedömning är att om det hade funnits en tydligare problemformulering och målgrupp redan från början, hade det troligtvis varit lättare för projektet att formulera en tydlig väg framåt redan från början.

## **Samverkan och förankring**

Flera av de intervjuade menar att förutom att projektet skulle haft en tydligare inriktning redan från början så har inte samverkan fungerat idealt inom projektet. Bilden av vad som har fungerat och vad som inte har fungerat skiftar mellan olika parter och är till viss del motsägelsefull. De kritiska faktorer när det gäller samverkan i projektet som uppkommit i intervjuer, och i samtal med projektledningen, kan sammanfattas i nedanstående punkter:

- **Bristande förankring när projektet startades.** Flera av de individer som har intervjuats framhåller att det gick för fort när projektet startades och att det hade behövts mer förankring, gemensam planering och samtal kring vilka möjligheter som finns (och inte finns) när det gäller samverkan på området. Det hade också behövts en tydligare bild av de olika parternas uppdrag redan från början. Som en av de intervjuade säger: "man kan inte komma till de andra med ett färdigt projekt och kräva att de ska vara med. Projektledaren menar också att förankringen inte varit så god som man trott från början samt att projektet nog varit mer förankrat i toppen av Försäkringskassan men inte på handläggarnivå.
- **Brist på samsyn.** De samverkande organisationerna har till viss del haft olika bilder av vad som är ett problem och vad som kan göras inom ramen för de uppdrag som finns idag. Det har inte funnits en samsyn kring vad projektet ska göra eller vilka vägar som är framkomliga för projektet. Att denna knut inte har kunnat lösas har gjort att projektet inte har kunnat komma vidare i arbetet.
- **Bristande engagemang och resurser.** Flera av de intervjuade anger att det periodvis funnits ett bristande engagemang för projektet hos olika parter och att man inte har kunnat/velat bidra med resurser för att arbeta gemensamt med samverkansfrågor.
- **Brist på kontinuitet i styrgruppen.** Styrgruppens styrka var från början att den hade många representanter med beslutsmandat. Problemet har varit att många av styrgruppens medlemmar har bytts ut efterhand på grund av att individerna har bytt tjänster. Detta har varit ett särskilt bekymmer då projektets genomförande på många sätt haft sin grund i en dialog mellan projektledaren och styrgruppens representanter. När representanter slutat så har kontinuiteten i projektet brutits samtidigt som nya representanter har haft svårt att sätta sig in i projektets genomförande och målsättning.
- **Finsams roll.** En synpunkt som också har framkommit är att Finsam i Lund behöver arbeta annorlunda med förankring och styrning med de projekt som drivs här. Projekten behöver mer stöd, t.ex. när det gäller att sätta ihop styrgrupper och att säkerställa vilka roller dessa bör ta som stöd för genomförandet och de mål som projekten förväntas uppnå. Att erbjuda utbildning för styrgrupper är något som ofta upplevs positivt bland annat i olika projekt med finansiering från EU strukturfonder. Detta är något som skulle kunna gynna arbetet i projekten, Det är också önskvärt att det sker en noggrannare uppföljning av olika aktörers insatser som stöd för framdriften av projekten och den implementering som är angelägen i ordinarie strukturer.



## Projektorganisation

Samordnade insatser för utrikes födda i Lund har haft en projektorganisation som är något annorlunda än vad som är vanligt förekommande när det gäller projektverksamheter. Vanligtvis har projekt någon typ av arbetsgrupp eller motsvarande som utgör stommen i projektet och som tillsammans arbetar med projektets verksamhet. I det aktuella projektet har projektledaren arbetat i princip ensam med projektets verksamhet och har sedan haft referensgruppen och styrgruppen som bollplank. Denna projektkonstruktion har varit problematisk av flera skäl. Det har funnits osäkerhet hos projektledaren och de olika parterna kring hur projektet ska drivas framåt: ska man tillsammans arbeta fram förslag? Eller är det projektledarens roll att driva processen framåt och lägga fram ett förslag som sedan godkänns? Swecos bedömning är också att organisationerna hade behövt arbeta mer tillsammans för att hitta lösningar. Med tanke på samverkansfrågornas komplexitet, och att de olika organisationerna har skilda uppdrag och regelverk, krävs det en annan nivå av samarbete i projektet.

## Arbetsgång för en fungerande implementering

Den forskning som finns idag och som rör implementering av samverkansprojekt visar tydligt att det finns stora utmaningar på området (se t.ex. Löfström 2010; Forsell et al 2011; Löfgren 2012). Dessa utmaningar existerar även när projekten har tydliga resultat, upplevs vara framgångsrika och värda att implementera. Swecos bedömning är att projektet hade behövt arbeta på ett annorlunda sätt för att komma vidare mot en samverkansmodell som kan implementeras. Det räcker inte enbart med att ta fram en modell. Om resultatet ska bli trovärdigt behöver de nya metoderna/modellerna som tas fram även testas för att se om och hur de fungerar. Det krävs också en tydligare idé om hur organisationerna kan arbeta för att sprida och förankra de modeller/arbetsmetoder som tas fram i projektet (se t.ex. Rundqvist 2011).

## Lärdomar och vägen framåt

Sweco menar att det trots en förhållandevis svag måluppfyllelse utkristalliserats ett behov av ett fortsatt utvecklingsarbete kring målgruppen nyanlända och som ryms inom etableringsreformen kopplat till vården. Det kan konstateras att målgruppen nyanlända flyktingar kan förväntas öka även fortsättningsvis. Denna grupp kan även förväntas ha behov av mer vårdinsatser än målgruppen invandrare som helhet genom att de ofta har traumatiska upplevelser som kräver vårdinsatser och olika typer av psykisk och fysisk ohälsa. Fler besök hos vårdgivare kräver sannolikt effektivare handläggning av ärenden både vad avser blanketthantering och kontaktvägar. Även alternativa flerpartssamtal som är av enklare karaktär skulle kunna vara intressant att utveckla i samverkan mellan exempelvis Arbetsförmedlingen och vården. Detta är ett område där det skulle kunna vara intressant med fortsatta utvecklingsinsatser i det fall FINSAM överväger att starta upp nya projekt med utgångspunkt i de erfarenheter som man fått genom detta projekt.

Som ett resultat av projektet kan det även konstateras att ett fortsatt samarbete med Försäkringskassan kring målgruppen invandrare i det fall individer inte finns inom myndighetens ansvar knappast är en möjlig väg för utveckling. Detta kräver i så fall att det säkerställs att det finns en gemensam grund för ett samarbete i myndigheternas olika uppdrag. Detta är dock något som knappast ett fortsatt projekt kan påverka. Denna fråga ligger på en nationell nivå att utveckla.

## Referenser

Andersson, J., R. Axelsson, et al. (2010). Samverkan inom arbetslivsinriktad rehabilitering, Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap.

Forssell, Rebecka; Fred, Mats & Hall, Patrick (2011). "Effekter av politikens projektifiering – förändring eller konservering? En studie av Malmö stads projektverksamheter", Presenterat i NOPSA:s arbetsgrupp "Politikens projektifiering? Temporära organisationsformer i offentlig politikutformning", Åbo Akademi, Vasa 9-12 augusti 2011

Löfgren, Karl (2012). *Implementeringsforskning – En kunskapsöversikt*. Malmö: Malmö stad.

Löfström, Mikael (2010). *Samverkan och gränser. Studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. Borås: Skrifter från Högskolan i Borås.

Rundqvist, Mikael (2011). *Implementering av metoder från nyanlända projekt. En analys av strategier, ägarskap, samverkan och lärande*, Norrköping: Linköpings Universitet/Remeso.

Quist, J. (2005) "Sammanhållna processer – en studie om horisontell samverkan". Centrum för tjänsteforskning. Karlstad universitet. URL: <http://www.ctf.kau.se/kkr/SammanhallnaprocQuist.pdf>