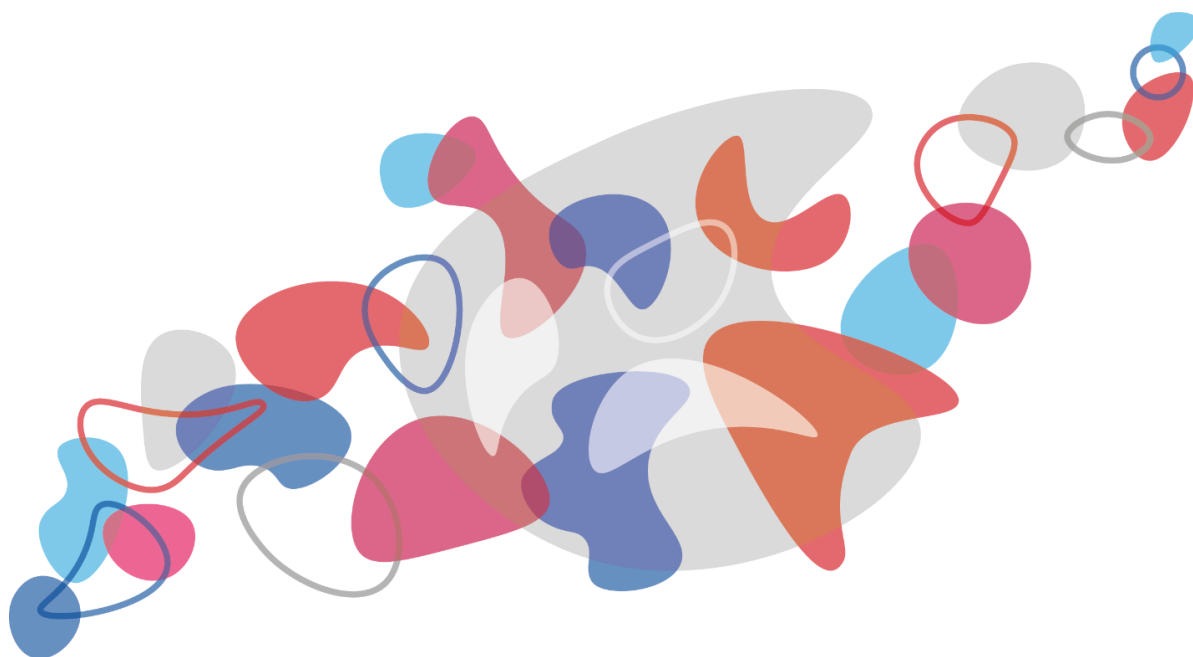


UTVÄRDERING AV INTEGRATIONSCOACH OCH SPIRA

TVÅ INSATSER FINANSIERADE AV
SAMORDNINGSFÖRBUNDET NILS

RAPPORT FÖR UTVÄRDERINGEN 2018



Malmö januari 2018

Karen Ask - ASKing AB - 0046 732 687580 - karen@ask-ing.se

SAMMANFATTNING

ASKing har på uppdrag av Samordningsförbundet Nils genomfört en utvärdering av insatserna Integrationscoach och Spira som genomförts under 2018. Utvärderingen har genomförts som en utvärdering med inriktning mot lärande.

Denna utvärderingsrapport sammanfattar de viktigaste lärdomar och resultat av insatserna utifrån den övergripande frågeställningen: *Hur bidrar insatserna till ett närmande till Samordningsförbundet Nils 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 att Samordningsförbundets parter, de ansvariga för insatserna och andra relevanta aktörer kan reflektera kring hur resultat och lärdomar kan utvecklas vidare och implementeras i ordinarie verksamheter på sikt.

Nedan sammanfattas utvärderingens huvudsakliga rekommendationer, formulerade som frågor för parterna att reflektera kring och arbeta vidare med:

- Hur kan vi rigga insatserna så att aktiviteter och resurser är dimensionerade för att utveckla samverkansstrukturer och -arbetssätt som kan fungera som en integrerad del i ordinarie verksamheter? Samt att dessa strukturer och arbetssätt innebär utvecklingen av starkare intersektoriella samverkansorganisationer som utöver parterna i Finsam även inkluderar idéburen/ ideell och privat sektor?
- Hur kan vi bygga in samverkansarenor för att skapa "rum" för ett gemensamt lärande under insatsernas gång för att utveckla "samverkanskunskap" – samt involvera både medarbetare som arbetar i insatserna och ordinarie handläggare i detta samverkanslärande så att samverkanskunskapen blir en del av yrkesrollen och arbetsuppgifterna i ordinarie verksamheter?
- Hur kan vi redan i planeringsfasen tydligt definiera mandat, roller och ansvar för olika delar av insatserna mellan parterna, härunder ansvaret mellan de två kommunerna och hur lärandet mellan dem ska se ut?
- Hur kan vi styra den överordnade inriktningen för insatserna utifrån övergripande mål och strategier om samverkan, specifikt riktade satsningar samt analyser och undersökningar av samverkansproblem i organisationerna ur ett individperspektiv?
- Hur kan vi vidareutveckla och använda några av de idéerna till nya metoder och lösningar, som utvecklats inom Integrationscoach och Spira, i ordinarie verksamhet såväl som i andra insatser? I Integrationscoach gäller det t.ex. "gröna mappen" " där deltagaren sparar och bär med sig all relevant dokumentation från olika myndigheter, samt det sektorövergripande samverkansforum "matchning och möjligheter". I Spira vill vi lyfta fram metoden för peer support där man nyttjar medarbetares erfarenhetskompetenser i förrehabiliteringen av deltagarna, samt arbetet med att söka lokala lösningar på de glapp som kan uppstå i deltagarnas ersättning i övergång från en myndighet till en annan.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	3
1.1 Kort om Integrationscoach och Spira.....	4
1.2 Om utvärderingen.....	5
1.3 Förändringsteori för Integrationscoach och Spira.....	6
1.4 Utvärderingsfrågor	8
1.5 Utvärderingsinsatser	8
2. Hur har samverkan i insatserna fungerat?	9
2.1 Arbetssätt för samverkan runt individen	10
2.1.1 Ett individnära och relationellt arbetssätt där individen äger sin egen process	10
2.1.2 Operativa samverkansfunktioner – spindel i nätet och flerpartssamtal.....	11
2.2 Gemensam förståelse och förhållningssätt mellan parterna	12
2.3 Kedjor av insatser och ansvarsområden mellan parterna	14
2.3.1 Centrala samverkansgrupper för utveckling av rutiner för samverkan	15
2.4 Bred samverkan mellan myndigheter och andra sektorer	16
2.5 Implementering av arbetssätt för samverkan	18
2.5.1 Förutsättningar för implementering av insatserna	19
2.5.2 Att utifrån insatserna bygga in samverkan i ordinarie verksamhet	22
2.5.3 Att tydliggöra parternas roller och ägarskap utifrån deras olika förutsättningar .	24
3. Lärdomar att bygga vidare på	27
4. Referenser	29
5. Bilaga 1: Tabell över enkätsvar	30

1. INLEDNING

Denna rapport sammanfattar utvärderingen av insatserna Spira och Integrationscoach som ASKing har genomfört på uppdrag av Samordningsförbundet Nils I perioden oktober 2017 till januari 2019¹. Uppdraget för utvärderingen är att undersöka hur insatserna bidrar till ett närmande till Samordningsförbundet Nils 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 lärdomar och resultat av insatserna utifrån en analys och bedömning av deras huvudsakliga förändringsmekanismer: har insatserna uppnått förväntade resultat och effekter gällande samverkan mellan Samordningsförbundet Nils parter och i så fall på vilket sätt?

Syftet med denna rapport för utvärderingen är att ge ett underlag för insatsernas och Samordningsförbundets ansvariga parter och andra relevanta aktörer att reflektera kring resultat och lärdomar av insatserna: Vad har fungerat bra och mindre bra? Hur kan detta utvecklas vidare och implementeras i ordinarie verksamheter för att nå långsiktiga effekter?

Rapporten vänder sig till dels styrelse och beredningsgrupp/ strategisk grupp och samordnare i Samordningsförbundet Nils, dels till insatsens nyckelaktörer i Skurups och Svedala kommuner, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Region Skåne (psykiatri) samt insatsernas samverkansparter inom den idéburna sektorn Skurups Folkhögskola och studieförbund. Rapporten utgör också en återkoppling till alla som deltagit i utvärderingen.

Utvärderingen har genomförts av ett team bestående av Karen Ask i samarbete med Lisbeth Lindell². Karen Ask har haft det övergripande ansvaret för att leda, genomföra och kvalitetssäkra utvärderingen medan Lisbeth Lindell har haft uppgiften att bistå med handledning och genomförande av vissa delar i utvärderingen.

I rapporten ges först i kapitel 1 en introduktion till insatserna Spira och Integrationscoach och till utvärderingen. Därefter presenterar vi en översikt över en förändringsteori för insatserna och de antaganden om förändringsmekanismer som de bygger på. Sedan redogör vi för utvärderingens utgångspunkter – dess frågeställningar, insatser och metoder. I kapitel 2 presenterar vi en sammanfattande analys och bedömning av utvärderingens viktigaste resultat och lärdomar som relateras till de ursprungliga antagandena om förändringsmekanismer. Rapporten avslutas i kapitel 3 med en sammanfattning, och några rekommendationer formulerade som frågor för parterna att arbeta vidare med för att uppnå långsiktiga samverkans effekter.

¹ Styrelsen för Samordningsförbundet NILS har beslutat att förlänga ASKings avtal om utvärderingsuppdraget ytterligare ett år. Detta innebär att utvärderarna kommer att följa insatsen Spira fram till dess slut.

² Karen Ask är senior utvärderingskonsult och ägare av ASKing med lång erfarenhet av processinriktat lärande utvärdering/följeutvärdering av projekt och insatser inom arbetsmarknads-, rehabiliterings- och det sociala området (för mer information, se www.ask-ing.se). Lisbeth Lindell är Fil. Dr. i sociologi och fd. lektor i specialistutbildningen inom psykiatrisk vård för sjuksköterskor, Malmö högskola.

1.1 Kort om Integrationscoach och Spira

Integrationscoach pågick under 12 månader från mars 2017 till mars 2018. Huvudmålet med Integrationscoach har varit att *via ett individnära arbete ta fram grunden för en samverkansmetod och struktur som innebär ett holistiskt stöd till nyanlända i samband med etableringsprocessen.*

Den framarbetade arbetsmetoden skulle dessutom enligt projektansökan implementeras inom samtliga ingående myndigheter. Insatsen har genomförts av projektägarna Skurups och Svedala kommuner i samarbete med Arbetsförmedlingen. Den primära målgruppen för insatsen har varit nyanlända som har uppehållstillstånd och deltar i etableringen (20 till 65 år) samt ensamkommande (18 till 20 år). En sekundär målgrupp har varit nyanlända personer som deltar i JOBEN samt i Jobbgarantin för unga.

Integrationscoach har resulterat i en grund för en samverkansmetod/-struktur som består av Integrationscoachens roll (numera finns två coacher anställda på Arbetsmarknadsenheten i Skurups kommun), samt en "SMF-plattform" som har etablerats inom ramen för studiemotiverande folkhögskolekurs (SMF) på Skurups folkhögskola. SMF-plattformen fungerar idag som en nod för organisering av systematisk samverkan mellan kommun, AF och representanter från andra kommunala och ideella aktörer. Det är dessutom en plattform där aktörerna möter och bygger relationer med invånare, ökar förståelsen för behoven hos deltagarna och stödjer nära individerna för att kunna erbjuda snabbast och smartast väg till självförsörjning för den enskilda individen.

Spira har genomförts i perioden januari 2017 till december 2019 av Svedala kommun (projektägare) och Skurups kommun (medprojektägare) i samverkan med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Region Skåne (psykiatri).

Spira syfte är att:

- *Förhindra att individer i behov av insatser med förrehabiliterande karaktär är utan aktivitet*
- *Öka möjligheten för personer, som är långtidssjukskrivna med psykisk ohälsa, till att få en förankring i arbete och samhälle*
- *Utarbeta en myndighetsövergripande metod för individnära samarbete och samverkan. Den framarbetade metoden ska kunna fungera i ett fortsatt myndighetsövergripande samarbete kring målgruppen efter projektet och ska implementeras i ordinarie verksamhet*

Spira utvecklar metoder och genomför en verksamhet med förrehabiliterande, samordnade insatser i Skurup och i Svedala. Insatserna består bland annat av social träning, friskvårdsaktiviteter, grön rehab, skapande verkstad och studiecirklar. Spira vänder sig till en målgrupp av personer (16 - 64 år) som upplever att de har psykisk ohälsa. Målgruppen omfattar både personer med och utan en anställning. Personerna ska dessutom vara folkbokförda i Svedala eller Skurups kommun och vara i behov av samordnade förrehabiliterande insatser och/eller i behov av att få sin arbetsförmåga utredd.

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 grund för en förbättring av insatserna med fokus på att underlätta för att åstadkomma långsiktigt hållbara effekter.

Vår ambition har varit att vid genomförande av alla insatser i utvärderingen etablera ett klimat där det finns utrymme för ett *utvecklingsinriktat lärande*. Det innebär att parterna reflekterar tillsammans kring nya kunskaper, perspektiv och insikter och hur dessa kan omsättas i vardagen. På detta vis kan ett utvecklingsinriktat lärande potentiellt förändra syn- och arbetssätt kring samverkan. Vi arbetar med utvecklingsinriktat lärande genom att "bygga in" arenor där samverkansparterna får möjlighet att reflektera tillsammans kring utvärderingens resultat och deras betydelse för arbetet mot projektets mål.

ASKing arbetar med lärande utvärdering genom att använda en förändringsteori för insatserna som grund för utvärderingen (så kallad teoridrivna utvärdering). Förändringsteorin ska hjälpa till att skapa en gemensam, tydlig och logisk bild mellan samverkansparterna av insatserna som förändringsprocesser. Vi använder förändringsteorin för att synliggöra och analysera insatsernas olika delar och relationerna däremellan: hur förväntade effekter nås, genom vilka aktiviteter, processer och arbetssätt, med vilka resurser och under vilka omständigheter.

En viktig del av utvärdering genom användning av en förändringsteori är att synliggöra samverkansaktörernas antaganden om vilka mekanismer som leder till de önskade förändringarna. Under insatsernas gång har vi undersökt hur dessa förändringsmekanismer fungerar och förverkligas i praktiken. Utvärderingens resultat används för att bedöma hur och varför insatserna leder till effekter (eller inte).

Uppdraget för utvärderingen är att undersöka hur insatserna bidrar till ett närmande till Samordningsförbundet Nils 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*. Det innebär att den framtagna förändringsteorin och de underliggande förändringsmekanismerna i utvärderingen har fokus på utveckling av samverkan som ett långsiktigt effektmål – och en samverkan som är till gagn för Finsams målgrupper – medborgare i behov av samverkande insatser – så att dessa kommer närmare arbete och studier.

På detta viset påminner utvärderingens ansats om 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) självständiga projekt som är fristående men som har gemensamma syften om att skapa en förändring, i detta fall en förändring gällande samverkan. Tanken är att klusterutvärderingen

³ Inspiration till ASKings utvärderingsansats har bland annat hämtats från Bason (2009), Ellström (2009), Donaldson (2007), Skov Dinesen & Kølsen De Wit (2010), Dahler-Larsen & Krogstrup (2009) och Europakommissionens Evaluation Sourcebooks kapitel om impact evaluation.

ska tillföra insikter som går utöver de individuella projektens erfarenheter. (Tranquist 2015, Sanders 1997).

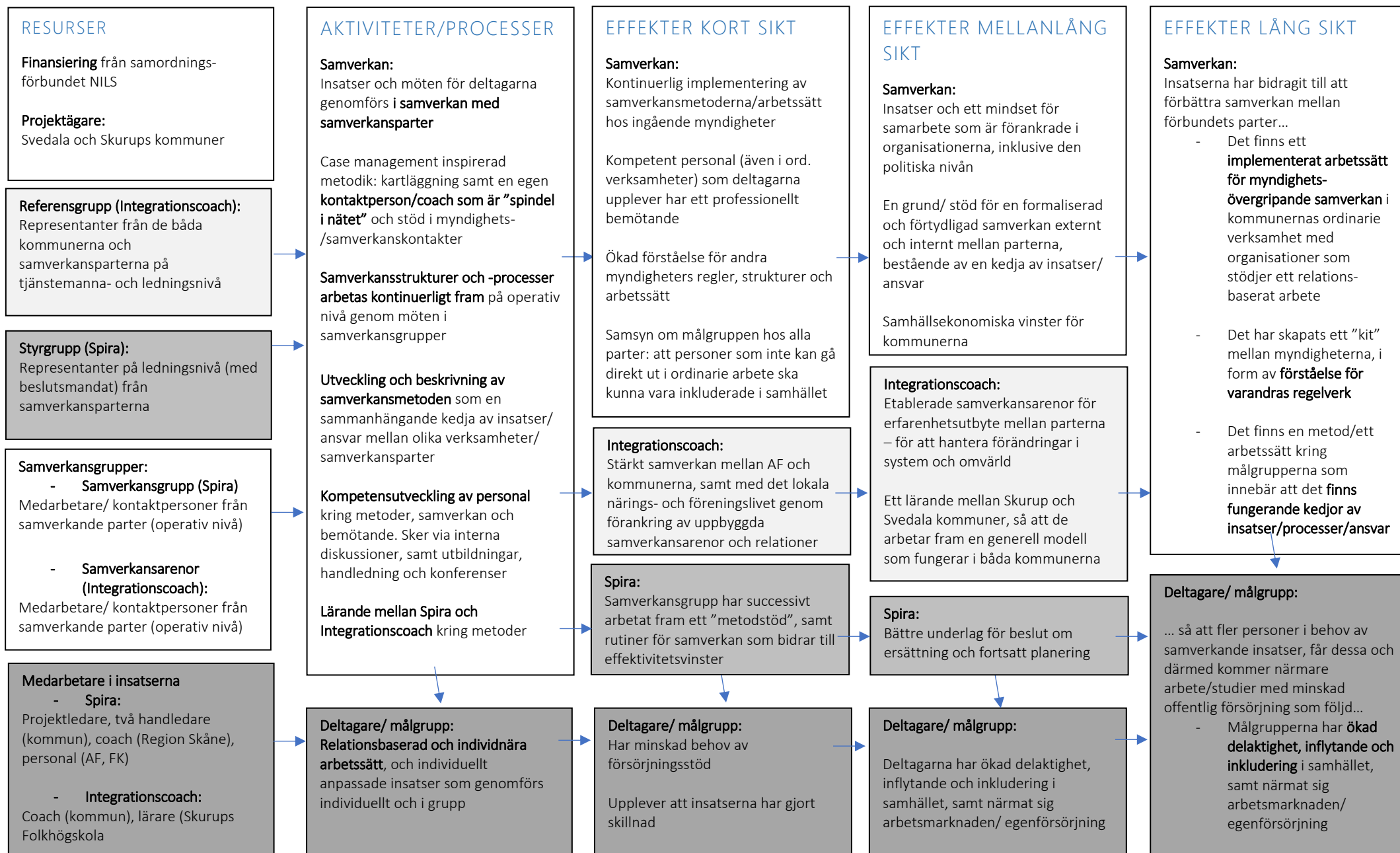
Ambitionen för denna utvärdering är därför att undersöka och lyfta fram de mekanismer i de båda insatserna som i praktiken har bidragit till att främja samverkan (eller inte). Detta kan både handla om de mekanismer som är gemensamma för insatserna och de som visar på olika sätt att främja samverkan.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

1.3 Förändringsteori för Integrationscoach och Spira

Den övergripande förändringsteorin, som visas i modellen på nästa sida, sammanfattar och förtydligar dels de delar som är gemensamma för de båda insatserna, dels de delar som utmärker vardera av insatserna. Modellen visar huvudspåren för hur vi ser på att resurser, insatser och effekter hänger ihop, både när det gäller samverkan och deltagare, men vi vill samtidigt betona att samspelet mellan effekter på olika nivåer är dynamiska och interagerar. Det är samtidigt viktigt att påpeka att förändringsteorin visar hur insatserna *är tänkta att fungera*. I kapitel 2 kommer vi att gå igenom hur insatserna *faktiskt har fungerat*, sett i relation till förändringsteorin.

Förändringsteorin har vi arbetat fram utifrån en gemensam workshop med nyckelaktörer från både Spira och Integrationscoach i november 2017. Ansökningarna till Samordningsförbundet Nils, projektbeskrivningar och annat material har också legat till grund för konstruktionen av förändringsteorin.

Förändringsteori för utveckling av samverkan i Integrationscoach och Spira



1.4 Utvärderingsfrågor

Utifrån förändringsteorin, antaganden om förändringsmekanismer och aktörernas förväntningar, har utvärderingen haft fokus på följande övergripande utvärderingsfrågor:

- Hur bidrar insatserna till ett närmande till Samordningsförbundet Nils 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?
- 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?

1.5 Utvärderingsinsatser

Som underlag för utvärderingen har vi genomfört ett antal insatser med olika metoder för att undersöka hur arbetssätt och metoder upplevs fungera, ur både deltagarnas, personalens och samverkansparternas perspektiv. Insatserna och metoderna har bestått av:

- Uppstartsworkshop kring insatsernas förändringsteorier, följt av ett uppföljningsmöte med de ansvariga för insatserna (nov-dec 2017).
- Deltagande observation vid processdag för samverkansaktörer i Integrationscoach
- Deltagande observation och gruppintervjuer med deltagare
- Intervjuer med nyckelpersoner – ansvarig personal i insatserna och hos samverkansparterna
- Utvärderingsmöten med referensgrupp (Integrationscoach), och styrgrupp (Spira) för gemensam reflektion kring utvärderingens resultat
- Genomgång av skriftligt material
- Presentation av utvärdering vid lärandeseminarium för Integrationscoach
- Medverkan vid projektpresentation vid Samordningsförbundets styrelsemöte
- Enkät till representanter för samverkansparterna (chefer och medarbetare) i Spira. Enkäten genomfördes i nov-dec 2018 och 17 av 20 besvarade enkäten⁴.

De kvalitativa metoderna, intervjuer och observation, har gett fördjupade insikter i de *mekanismer och processer* som bidragit till förbättrad samverkan, ökad delaktighet och inkludering för deltagarna. Enkätens syfte har varit att följa upp huruvida insatserna har nått förväntade *resultat* av samverkan.

⁴ Ingen enkät om resultat av samverkan till samverkansparterna genomfördes i Integrationscoach. Anledning är att det samlade antal representanter från samverkansparterna bedömdes vara för litet för att motivera en kvantitativ insamling via en enkät. Samverkansresultat av Integrationscoach har undersökts via de kvalitativa metoderna.

2. HUR HAR SAMVERKAN I INSATSERNA FUNGERAT?

I utvärderingen har vi undersökt hur intentionerna i förändringsteorin har förverkligats och *hur förändringsmekanismerna⁵ fungerar i praktiken*. Detta har vi använt som grund för att analysera och bedöma *hur och varför* insatserna leder till förväntade effekter (eller inte). I det följande går vi igenom det som vi anser är de viktigaste resultaten och lärdomarna av utvärderingen, kopplat till de antaganden om förändringsmekanismer som insatserna bygger på.

Varje avsnitt inleds med en förändringsmekanism, såsom denna blev formulerat vid utvärderingens början (med utgångspunkt i förändringsteorin). Därefter följer en analys av hur förändringsmekanismen har fungerat i praktiken, med utgångspunkt i utvärderingens empiriska undersökningar. Syftet är att utröna om förändringsmekanismen har bidragit till utveckling av samverkan mellan samordningsförbundets parter och i så fall hur. Som stöd i analysen använder vi dessutom utvärderingar av liknande insatser/ projekt samt forskning om samverkan.

Till grund för analysen ligger dessutom tidigare återkopplade rapporter av utvärderingen. Utvärderingen har återkopplats i form av en samlad uppstartsrapport (dec 2017) samt en delrapport/ PM för var och en av insatserna. Integrationscoach (april 2018) och Spira (aug 2018). Delrapporterna sammanfattade preliminära analyser av utvärderingsresultat och reflektioner⁶.

⁵ I uppstartsrapport för utvärderingen formulerades utifrån förändringsteorin en rad av projektaktörernas antaganden om de centrala förändringsmekanismer som projektet bygger på.

⁶ PM:en finns på: <https://www.samordningsforbundet-nils.se/utvardering/>

2.1 Arbetssätt för samverkan runt individen

Antagande – förändringsmekanism:

Individens utveckling mot inkludering, delaktighet och självförsörjning uppnås genom arbetssätt för samverkan runt individen som innebär:

Ett individnära och relationellt arbetssätt med täta uppföljningar i nära samarbete med relevanta samverkansparter; utifrån "rätt insats i rätt tid till rätt individ" och där individen är delaktig i sin egen process.

Den operativa samverkan runt individen organiseras i både Spira och Integrationscoach i form av en case management liknande funktion: En coach/kontaktperson fungerar som en stödjande kontaktperson för individen och hjälper som en "spindel i nätet" individen med kontakter till andra myndigheter och samverkansparter.

Den operativa samverkansfunktionen består av samverkansträffar/flerpartssamtal där både individen, coach/kontaktperson och samverkansparter medverkar.

I detta avsnitt presenterar vi hur dessa antaganden förändringsmekanismer om arbetssätt gentemot individen har fungerat i de två insatserna. Arbetssätten är primärt inriktade mot personalens operativa samarbete som är organiserat runt individen. Senare avsnitt i analysen kommer i större utsträckning att handla om förändringsmekanismer om samverkan på organisatorisk nivå.

2.1.1 Ett individnära och relationellt arbetssätt där individen äger sin egen process

Utvärderingar av liknande projekt visar att ett relationellt arbetssätt, enligt antagandet om förändringsmekanismen ovan, har avgörande betydelse, särskilt i arbetet med personer som ska ta sig vidare från en svår situation, hälsomässigt och/eller socialt (Se t.ex. Ask & Lindell, 2013; Rämgård, 2013). Ett relationellt arbete med deltagarna ger dem ett tillitsbaserat och sammanhängande stöd som de själv har inflytande på.

Vi ser att man i både Integrationscoach och Spira arbetar utifrån ett arbetssätt som bygger på förtroendefulla relationer mellan individen och ansvarig personal i insatserna. Personalen lär känna individen och stödjer denna i utvecklings- eller förrehabiliteringsprocessen i tydliga steg genom att ha ett antal regelbundna avstämningspunkter med uppföljningsmöten där både deltagare och vid några tillfällen också samverkansparter deltar. Denna process verkar dock vara mer strukturerad i Spira än i Integrationscoach. Detta kan bero på målgruppen där deltagarna i Spira har behov av en tydligare struktur för sin förrehabilitering. Men en förklaring kan också vara att Spira har haft fler utvecklade metoder från start medan Integrationscoach har fått utveckla sina metoder och arbetssätt från början.

Det räcker dock inte att deltagarna deltar i sin egen utvecklings-/förrehabiliteringsprocess utan de bör också vara delaktiga i processen. Vi ser att personalen i båda insatserna arbetar för att göra deltagarna delaktiga. Det handlar om att handläggarna/medarbetarna kommer

närmare deltagarna, involverar deras (tidigare) erfarenheter och låter dem *äga sin egen process*. Vi ser att deltagarnas delaktighet har utvecklats genom att de exempelvis kan komma med idéer till verksamheten, är delaktiga vid samverkansmötena och uttrycker en tro på och egna mål för framtiden om hur de så småningom ska kunna delta på arbetsmarknaden.

En svårighet är dock att i praktiken implementera ett individnära och relationellt arbetssätt där deltagarna äger sin egen process *hos alla samverkansparter*. Det finns fortfarande en tendens av omhändertagande i "myndighetssverige" där myndigheter och välvilliga personer gärna tar över ansvaret. Denna tendens är tydligast i Integrationscoach.

Här ser vi att det finns bättre förutsättningar att arbeta individnära och delaktiggörande inom idéburen verksamhet som det är tillfället hos samverkansparten Skurups folkhögskola. Folkhögskolans verksamhet och uppdrag bygger på utgångspunkten att stödja medborgare till demokratiskt deltagande i samhället utifrån egna förutsättningar. Folkhögskolan har inte en myndighetsutövande funktion såsom det är tillfället för Arbetsförmedlingen som har ansvaret för Etableringen.

I båda insatserna har man utvecklat (nya) metoder som stödjer deltagarna i att utvecklas enligt deras egen utvecklings- / förrehabiliteringsprocess. I Integrationscoach har man utvecklat "gröna mappen" där deltagaren sparar och bär med sig all relevant dokumentation från olika myndigheter. Mappen tydliggör att det är deltagarna själv som "äger" samverkansprocessen. Den gröna mappen används men behöver fortfarande vidareutvecklas och implementeras.

I Spira vill vi lyfta fram värdet av att medarbetare med "erfarenhetskompetenser" ingår som en del av insatsens personalteam. Genom peer support och medarbetarnas användning av egna livsberättelser finns möjligheter till att använda erfarenhetskompetenser för att ge deltagarna ett individnära och relationellt stöd i deras förrehabiliteringsprocess. Här i ligger ett nytt arbetssätt för parterna som kan vidareutvecklas och implementeras.

Metoden med peer support i Spira bygger på tanken om att andras erfarenhet av återhämtning är viktig för den egna återhämtningen. Peer support är enligt forskning positivt för människors rehabilitering, men också för peer support-givare och för de organisationer som integrerar det i deras insatser. Det kräver dock att givaren kan lyfta sig över sina själv-upplevda erfarenheter och få syn på den man stödjer (Se bl a Wensler, 2018).

2.1.2 Operativa samverkansfunktioner – "spindel i nätet" och flerpartssamtal

För att det individnära och relationella arbetssätt ska fungera behövs det en person som sköter den nära relationen med deltagaren och samtidigt håller ihop utvecklings- /förrehabiliteringsprocessen samt involverar övriga kontaktpersoner/ samverkansparter. Båda Integrationscoach och Spira bygger, enligt antagandet om förändringsmekanismen ovan, på en kontaktpersons-och coachfunktion som kan liknas vid en case manager eller samhällscoach. En sådan samhällscoachs- och coachfunktion, a la case management, har enligt tidigare forskning och utvärderingar visat sig framgångsrika (Skolverket, 2010).

I Spira fungerar alla medarbetarna i projektteamet som fasta kontaktpersoner för deltagarna. Kontaktpersonerna har en samordnande funktion som innebär att de hjälper

deltagarna med samverkanskontakter med myndigheter. Personalen i Spira beskriver att de fungerar som:

”Motorn som kan hjälpa till att stötta – när man som sjuk måste kämpa med alla myndigheter, bara det att förstå och öppna brev kan bli ett oöverkomligt hinder för deltagarna.”

I Integrationscoach är det integrationscoachen som har haft en samhällskoordinatorfunktion. Coachen beskrivs av samverkansparterna som en ”spindel i nätet”. Detta bedöms, tillsammans med SMF-plattformen, vara själva kärnan i samverkansarbetet:

”Det behövs någon som håller i samverkan eftersom varje aktör har sina egna arbetsuppgifter att sköta”.

”Spindel i nätet”-funktionen utgör därmed en viktig del i samverkansmetoden i båda Spira och Integrationscoach. Det samma gäller de samverkansträffar/ flerpartssamtal där både deltagare, coach/ kontaktperson och samverkansparter medverkar. Dessa samverkansträffar/ flerpartssamtal utgör, enligt antagandet om förändringsmekanismer, en viktig operativ samverkansfunktion i insatserna.

Vi ser att Spira lyckats med att få denna funktion att fungera i praktiken inom ramen för insatsen. Integrationscoach arbetade vid utvärderingens genomförande fortfarande på att få till stånd effektiva rutiner för uppföljning via flerpartsmöten mellan integrationscoachen, lärare på SMF-plattformen/Folkhögskolan samt Arbetsförmedlingens handläggare. Vi anser att det är avgörande att se till att det finns rutiner för denna typ av flerpartssamtal vid ett antal avstämningpunkter i deltagarnas utvecklings-/ förrehabiliteringsprocess i ordinarie verksamhet efter att insatserna avslutats.

2.2 Gemensam förståelse och förhållningssätt mellan parterna

Antagande – förändringsmekanism:

Samverkan både utvecklas genom och leder till en bättre gemensam förståelse och förhållningssätt mellan parterna gentemot individen/målgruppen och dennas inkludering i samhället.

En förväntad effekt av insatserna är att det ska utvecklas en samsyn mellan involverade samverkansparter om målgruppen som innebär att personer som inte kan gå direkt ut i ordinarie arbete ska kunna vara inkluderade i samhället. Det gäller särskilt för Spira som riktar sig till en målgrupp där deltagarna med anledning av upplevd psykisk ohälsa och bristande förankring på arbetsmarknaden står väldigt långt från att vara självförsörjande. Men båda insatserna arbetar brett med fokus på deltagarnas inkludering i samhället och ökad livskvalité, inte enbart med självförsörjning som mål.

Vår bild är att det i båda insatserna har utvecklats en grundläggande samsyn mellan parterna. I Spira ger både personal, deltagare och samverkansparter en samstämmig bild av att det finns ett gemensamt förhållningssätt mellan representanterna från samverkansparterna till hur man ska bemöta och arbeta med personer med psykisk ohälsa som är i behov av samordnade förrehabiliterande insatser. En framgångsfaktor för utvecklingen av en samsyn på ett arbetssätt med deltagarna anser vi har varit att det redan från början fanns vissa rutiner inskrivna i projektbeskrivningen, samt att Spira bygger vidare på gemensamma erfarenheter uppbyggda i tidigare insatser.

I Integrationscoach är det vår bild att det finns en grundläggande samsyn kring vikten av att samverka utifrån ett holistiskt perspektiv med fokus på individens delaktighet i samhället. Som det framgår i 2.1.1 finns det dock vissa skillnader på hur medarbetarna från olika parter i praktiken arbetar utifrån detta perspektiv, vilket beror på olika uppdrag och traditioner. Folkhögskollärarna och integrationscoachen har, som representanter för en idéburen respektive kommunal verksamhet, möjlighet att arbeta utifrån individen på ett annat sätt än AF som har ett starkare myndighetsperspektiv.

En viktig förutsättning för att samverkan ska leda till resultat är att deltagande parter ser värdet av samarbetet (Mattessich & Monsey, 1992). Arbetsförmedlarnas inställning till samarbetet har gått från ett "revirtänk" i början till att de nu ser hur man effektivt kan samarbeta med kommun och folkhögskola för att arbeta med att föra individer framåt. Arbetsförmedlarna upplever sig nu ha fått "*en helt annan insikt om deltagarna genom att luta på att en annan gör kartläggningen*". Samarbetet bygger alltså också på att medarbetarna har byggt personliga relationer och förtroende för varandra.

En bättre gemensam förståelse mellan parterna handlar också om att parterna utvecklar en *ökad förståelse för varandras regler, strukturer och arbetssätt*. I en enkät till representanter för samverkansparterna i Spira ställdes frågan i vilken utsträckning de anser att Spira har bidragit till detta. Av de 14 personer som valde att besvara frågan angav 9 att detta är tillfället⁷. Dessutom svarade 11 av 14 att Spira *har bidragit till att det finns en ökad samsyn mellan parterna om målgruppen och dess behov av att vara inkluderade i samhället även om de inte kan gå direkt till ett arbete*. Det finns alltså ett relativt stort stöd från samverkansparterna till att Spira har uppnått de förväntade samverkans effekter på kort sikt (se förändringsteorin i 1.4).

En avgörande insats i utvecklingen av relationer och en samsyn i samarbetet har varit de samverkansträffar/-konferenser för medarbetare från samverkansaktörerna som i Integrationscoach har genomförts regelbundet under insatsens gång (och som fortfarande genomförs i samverkan mellan parterna). I Spira har man inte haft sådana processdagar. Däremot utvecklas samsyn och rutiner för samverkan i den samverkansgrupp där kontaktpersoner från samverkansparterna finns med. Dessutom har ordinarie handläggare informerats om Spira genom workshops så att dessa har en god kännedom om och förståelse för insatsen.

⁷ I enkätsvaren gavs möjlighet för respondenterna att svara "vet ej" på frågorna, eftersom inte alla respondenter är i en position där det är meningsfullt för dem att besvara alla frågor. De som har svarat "vet ej" har räknats som ett bortfall i beräkningen av procentsiffrorna.

Att involvera och informera ordinarie handläggare i de verksamheter som ingår i samverkan anser vi är avgörande för att kunna bygga upp en samsyn och ett arbetssätt som fungerar i ordinarie verksamhet. På detta vis kan det utvecklas ett gemensamt arbetssätt som inte är beroende av enskilda kontaktpersoners och medarbetares insikter om insatsen.

Det innebär att det i insatserna i högre grad bör finnas både resurser och aktiviteter som bidrar till medarbetarnas kompetensutveckling så att det kan finnas *kompetent personal (även i ord. verksamheter) som deltagarna upplever har ett professionellt bemötande* (se förändringsteorin i avsnitt 1.4).

Samtidigt är det viktigt att lyfta att kompetensutvecklingen inte enbart handlar om formell utbildning, gemensamma seminarier och liknande utan också om det lärande som sker i det vardagliga arbetet med samverkan i insatserna. De olika forum för samverkan som utvecklats inom insatserna ser vi också fungerar som arenor för medarbetarnas yrkesutveckling. Genom att de samarbetar med andra ökar deras samsyn men också deras förståelse för andra områden och insatser. De utvecklar dessutom en bättre förståelse för kedjan av insatser och deras eget ansvarsområde som en del i kedjan.

Detta är ofta en osynlig "samverkanskunskap". Den är inte utbytbar och inget medarbetarna kan lära sig på andra sätt än genom att faktiskt samverka. Denna kunskap är viktig att lyfta fram – dels för att se till att den nyttjas i ordinarie verksamhet och sprids till ordinarie handläggare under och efter insatsen. Dels för att parterna kan bli bättre på att avsätta tid och bygga in strukturer i insatserna för att möjliggöra ett samverkanslärande mellan medarbetarna och synliggöra den kunskap som de utvecklar under insatsernas gång.

2.3 Kedjor av insatser och ansvarsområden mellan parterna

Antagande – förändringsmekanism:

Insatserna leder genom uppbyggnad av gemensamma erfarenheter till utveckling av konkreta metoder och rutiner som stödjer kedjor av insatser och ansvarsområden mellan olika aktörer så att det inte ska uppstå "glapp" eller väntetid för individen.

Vår bild är att det både i Integrationscoach och Spira, genom en process av kontinuerligt erfarenhetsutbyte, har byggts upp metoder och rutiner som stödjer kedjor av insatser och ansvarsområden mellan olika aktörer så att det inte uppstår "glapp" eller väntetid för individen i dennas utvecklings-/förrehabiliteringsprocess.

Utvärderingen av Integrationscoach visade att deltagarnas "övergångar" mellan insatserna mellan olika aktörer upplevdes fungera bra, d.v.s. att det inte "uppstod glapp" eller väntetid för individen. Detta angavs bero på att det funnits kontaktpersoner inom varje organisation. Detta innebär dock att det periodvis kan uppstå glapp när kontaktpersoner försvinner eller när deltagarens ordinarie handläggare byts ut. Detta uppges av personalen också vara tillfället inom Spira.

I Spira byggs "kedjan av insatser och ansvar" också genom kontaktpersoner i varje organisation som dessutom sitter i en *samverkansgrupp* där de kontinuerligt utvecklar

rutiner och det metodstöd som ska utgöra grunden för det arbetssätt som ska implementeras. De glapp som samverkansgruppen har erfarenheter av när det gäller deltagarna i Spira handlar om problem med deltagarnas ersättning i övergången från en ersättningsform till den nästa. Om det blir ett glapp orsakar det en nergång för individerna. De blir snabbt stressade och går därför tillbaka i sin påbörjade utveckling mot ett bättre mående. Glappen handlar också om att det är lång väntetid i övergången från Spira till förstärkt samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Förstärkt samverkan är för många av Spiras deltagare nästa steg i kedjan av insatser.

Enligt Spiras projektledare kan företrädarna för Spira *"inte lösa de ekonomiska frågorna som ligger högre upp men vi kan hitta arbetssätt som gör att de mildras"*. Dessa mildrande arbetssätt handlar om att få kuggarna att falla bättre i varandra genom att bygga kedjor av insatser och ansvarsområden så att det inte uppstår "glapp" för individen. Det finns alltså en medvetenhet om att glappen uppstår som följd av "system-fel" på högre (nationell) nivå i systemet. En viktig mekanism att lyfta fram är att samordningsförbundets insats Spira i detta fallet används som ett *forum för att hitta lokala lösningar på system-fel på nationell nivå*, genom att parterna tillsammans fokuserar på det de kan påverka, och mildra konsekvenserna av de delar av systemet de inte kan påverka.

2.3.1 Centrala samverkansgrupper för utveckling av rutiner för samverkan

Båda Spira och Integrationscoach utmärker sig vid att ha uppbyggt några *centrala samverkansforum* som har betydelse för utveckling av rutiner för samverkansprocessen kring kedjan av insatser och ansvar. Enligt forskning om samverkansprojekt är en av de viktigaste faktorerna för att nå resultat av samverkan att det finns forum/grupper för samverkan där alla nivåer från alla samverkande parter organisationer är representerade (Mattessich & Monsey, 1992).

I Spira utgörs ett centralt samverkansforum av den tidigare nämnda samverkansgruppen. Gruppen består av projektledare och medarbetarna från Spira (kommunerna), samt personer på operativ nivå i de samverkande parternas organisationer (Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Region Skåne/psykiatri) som dessutom har avsatt tid för samarbetet. Konstellationen beskrivs av samverkansgruppen som:

"Det bästa för att kunna gå vidare med Spira. Att man samarbetar mellan myndigheter, att man träffas direkt. Vi har tätare möten i samverkansgruppen för arbetet med metod-stödet – det gör också att vi hittar snabbare vägar emellan när det är dags".

Detta forum bedöms vara viktigt för inte bara samarbete kring rutiner runt deltagarna men också för att kunna utveckla metoder för samverkan i organisationerna på operativ nivå.

Integrationscoach har också en samverkansgrupp med medarbetare på operativ och strategisk nivå från involverade samverkansaktörer. Gruppen har träffats (och träffas fortfarande) regelbundet vid samverkanskonferenser/processdagar med fokus på att utveckla gemensam förståelse, processer och rutiner kring kedjan av insatser.

Dessutom har Integrationscoach en grupp: *"Gemensam handlingsplan för individer"* som består av medarbetare från flera kommunala enheter, AF och folkhögskolan. Gruppen har sammankallats en gång i månaden för att få igång samverkansprocessen kring nyanlända personer när de flyttar till kommunen.

En organisation som inte finns representerad, varken i insatserna eller i samverkansgrupperna, är *primärvården* – även om den upplevs som viktig att samverka med i både Spira och Integrationscoach. I Spiras fall handlar det om att ha med läkarna som profession. Samverkansrepresentanterna i samverkansgruppen upplever att det räcker att de via Försäkringskassan kan bjuda in vården när det behövs och att de läkare som man samarbetar med har både god förståelse och ett engagemang för Spira.

I Integrationscoach har samverkan med vården inneburit att en barnmorska kommit till plattformen på Skurups folkhögskola och informerat om kvinnohälsa. Det finns dock fortfarande, enligt intervju med arbetsmarknadssamordnare i Skurups kommun (f.d. ansvarig för Integrationscoach), behov av att utveckla samarbetet med primärvården. Det handlar om att skapa relationer mellan deltagarna och vårdcentralerna för att deltagarna kan ha samtal kring hälsa, få verktyg i vardagen att hantera sin hälsa och att utveckla en trygghet i att besöka vården.

2.4 Bred samverkan mellan myndigheter och andra sektorer

Antagande – förändringsmekanism:

En bred samverkan med myndigheter, näringsliv och idéburen/ ideell sektor byggs upp kontinuerligt genom nätverks- och relationsskapande arbete som grund för att kunna erbjuda och matcha deltagare mot olika typer av insatser hos samverkansparterna

En intressant aspekt vid båda insatserna Integrationscoach och Spira är att de inte enbart syftar till att utveckla samverkan mellan de fyra offentliga myndigheterna inom samordningsförbundet. De har också ett uttalat syfte att utveckla samverkan med näringsliv och idéburen/ ideell sektor. Detta syfte har varit tydligast i Integrationscoach som utgår från ett holistiskt perspektiv på etableringsprocessen. Detta innebär att individen ska inkluderas i samhället genom både utbildning, arbete och fritid. Men också inom Spira finns det ett samarbete med idéburen sektor. Ett studieförbund har ansvar för de insatser till deltagarna som genomförs i form av studiecirklar (t.ex. studiecirkeln "Passion för livet").

I Integrationscoach är samverkan med idéburen sektor genom SMF-plattformen på Skurups folkhögskola avgörande för att nå resultat både när det gäller deltagare och samverkan. En viktig fråga i det vidare arbetet med utveckling av samverkan kring etableringen är att tydliggöra roller och ansvarsfördelning mellan myndigheterna och idéburen sektor för att synliggöra vad båda parterna kan bidra med. Skurups Folkhögskola upplever vi har en central samverkansroll i etableringsprocessen som vi anser bör tydliggöras. Som folkbildningsaktör och icke-myndighet kan den fungera som en "neutral" aktör och en form av "intermediär" mellan de myndigheter/medlemsparter som ingår i samordningsförbundet.

Samtidigt har folkhögskolan möjlighet att utveckla en mer "jämlik" och demokratisk relation med deltagarna eftersom dess roll är folkbildande (och inte myndighetsutövande). Det finns också möjlighet att i högre utsträckning nyttja idéburna och ideella föreningar i samverkan genom att dessa arbetar med ett mer holistiskt stöd till de nyanlända; de delar som inte kan ingå i några av samordningsförbundets medlemspartners tydligt avgränsade uppdrag. Det kan handla om att hjälpa deltagarna med att förstå "välfärds- och myndighetssverige", genom att t.ex. ge samhällsinformation och stödja deltagarna i sina kontakter, relationer och kommunikation med olika myndigheter. Det kan också handla om att helt enkelt möta de nyanlända människa till människa istället för som representanter för en organisation med ett myndighetsuppdrag – något som den civila sektorn är bra på (Se t.ex. Ask, 2018).

Lundmark & Nilsson (2014) argumenterar i skriften "Så mycket bättre" för att samverkansförbundet som idé inte bör vara organisatoriskt begränsad till "de fyras gäng" där många andra för rehabiliteringsarbetet viktiga aktörer inte har någon roll. Detta gäller framförallt den ideella och den privata sektorn utan vilka de anser att det blir svårt att få full effekt i arbetet. De argumenterar vidare för att samordningsförbunden bör arbeta med strategisk samverkan med syfte att skapa *systempåverkan* och bidra till sådana *systemförändringar* att allt färre personer stöts ut ur våra offentliga system till utanförskap:

"För detta behövs en helt ny arena för samverkan som öppnas för och inbjuder andra aktörer än dagens, både inom det offentliga, det privata och den ideella sektorn."

Detta tankesätt stämmer väl överens med några av de rekommendationer som ges i Ledelseskommissionens rapport om ledning i offentlig sektor (2018)⁸. En av rekommendationerna är att de offentliga ledarna ska tänka in medborgare och det omgivande samhället som aktiva partnare i lösningen av uppdraget. Social innovation och innovation i offentlig sektor bygger på liknande vis på idén att lösningen av samhällsproblem kräver en bred samverkan både intra-organisatorisk mellan förvaltningar och avdelningar, inter-organisatoriskt mellan offentliga organisationer men också intersektionellt, mellan olika sektorer.

Det handlar om att bygga offentliga organisationer som har förmåga att proaktivt möta och anpassa sig till ständiga förändringar i sin omvärld. Denna förmåga att driva utveckling i en omgivning som kontinuerligt ändrar sig beskrivs av ansvarig för Integrationscoach, i relation till implementeringen av arbetssättet i Integrationscoach: "*Utmaningen är att ha en hållbar metod när förutsättningarna förändras*".

Vi vill därför lyfta fram en av de andra samverkansgrupper som byggts upp inom Integrationscoach: "*Matchning och möjligheter*". I denna grupp möts kommunala aktörer, Arbetsförmedlingen och Skurups Folkhögskola för att i samverkan skapa möjligheter till matchning mot t.ex. praktik, extratjänster och arbete. Eller att i samverkan skapa nya gemensamma insatser utifrån individernas behov, t.ex. en gemensam utbildning. Gruppen

⁸ Rapporten handlar om ledning inom den offentliga sektorn i Danmark men slutsatserna anser vi i hög grad är relevanta även för offentliga organisationer i Sverige. Den offentliga sektorn i de båda länderna fungerar på liknande sätt och präglas av liknande utmaningar och utvecklingstendenser kring bland annat samverkan, offentlig innovation, medborgarinvolvering och en mer tillitsbaserad styrning.

”matchning och möjligheter” är intressant eftersom den, som vi uppfattat det, syftar till att utveckla samverkan kring nyanländas fritids- och arbetsliv mellan kommunala aktörer, Arbetsförmedlingen och aktörer från idéburen, ideell och privat sektor för att fånga upp och agera utifrån förändringar i omvärlden.

Utveckling av samverkan mellan Finsams parter och aktörer från idéburen/ ideell och privat sektor kan ses som en naturlig konsekvens av den bärande tanken i samordningsförbundens arbete: att verksamheten ska organiseras gemensamt med utgångspunkt i lokala förutsättningar och utifrån individens behov. Detta står på många sätt i motsättning till den ordinarie linjeverksamheten inom myndigheterna som är organiserat utifrån ett centralt styrt uppifrån-perspektiv som innebär en sektoriell organisering (Sveriges Kommuner och Landsting, 2007). Verksamheten uppdelas i ”stuprör” vilket ofta inom Samordningsförbunden beskrivs som en viktig del av orsaken till att individer ”faller mellan stolarna”.

Om vi tar idén om att utgå från individens behov på allvar ser vi att det är nödvändigt att arbeta utifrån ett holistiskt perspektiv såsom det har varit tillfället i särskilt Integrationscoach men också i Spira. Individens utveckling/ rehabilitering påverkas av utvecklingen inom flera livsområden vilket bör speglas i arbetet med att ta fram sammanhängande kedjor av insatser. Detta är dessutom en viktig utgångspunkt och framgångsfaktor i case management metodiken som båda insatser verkar vara inspirerade av: att utifrån ett helhetsperspektiv ge stöd till individen inom olika livsområden, t.ex. vardagsliv, hälsa, vård och fritid (Malm, 2002). Det finns i båda insatser en förståelse för att både individer/ medborgare och det omgivande samhället bör ses som medskapande aktörer framför passiva mottagare av den offentliga servicen (Ledelseskommissionen, 2018).

2.5 Implementering av arbetssätt för samverkan

Antagande – förändringsmekanism:

Arbetssätt för samverkansmetoderna, inklusive strukturer för fungerande kedjor av insatser/verksamheter/ansvarsområden, implementeras i ordinarie verksamhet i kommunerna, genom ett arbete med att förankra dem på operativ, tjänstemanna- och politisk nivå. Tanken är att arbetssättet ska knytas till funktioner och inte till personer. Samtidigt ska verksamheterna organiseras så att de stödjer ett relationellt arbetssätt.

Implementering av de arbetssätt som har utvecklats i Integrationscoach och i Spira har delvis börjat förverkligas, enligt antagandet om förändringsmekanismen ovan.

Integrationscoach avslutades som Finsam-finansierad insats i mars 2018 och förankringen har pågått löpande under och efter insatsens genomförande. En framgångsfaktor för implementeringen är att Integrationscoach har genomförts som en utvecklingsinsats inom ramen för ordinarie verksamhet, inte som ett organisatoriskt avgränsat projekt. I Skurups kommun har insatsen använts som en integrerad del i utvecklingen av kommunens verksamhet för mottagning och etablering i samverkan med Arbetsförmedlingen och andra

aktörer. Efter en organisationsförändring pågår den fortsatta utvecklingen inom ramen för kommunens arbetsmarknadsverksamhet samt inom nya projektfinansierade satsningar.

Spira har fortfarande ett år kvar som en Finsam-finansierad insats. Diskussioner om implementering har påbörjats i styrgruppen och som grund för implementeringen har Spiras samverkansgrupp arbetat fram ett metodstöd. Spira har inte på liknande sätt som Integrationscoach använts som en integrerad del i utvecklingen av ordinarie verksamhet. Insatsen har däremot genomförts som en avgränsad verksamhet utanför den ordinarie verksamheten och som de ordinarie verksamheterna remitterar deltagarna till och från.

Därmed blir insatsen svårare att implementera eftersom de förutsättningar som funnits i projektorganisationen är svåra att återskapa inom den vanliga linjeorganisationen. Frågan är då vad som ska implementeras: Ska den verksamhet som Spira utgör implementeras och bli en integrerad del av ordinarie verksamhet? Eller består implementeringen i själva verket av att säkerställa en *finansiering* av en permanent verksamhet som fortsatt är mer eller mindre avgränsad från övriga delar av ordinarie verksamhet?

2.5.1 Förutsättningar för implementering av insatserna

Även om vi ännu inte kan uttala oss om på vilket sätt en kommande eller påbörjad implementering leder till de långsiktiga effekterna om ett arbetssätt för myndighetsövergripande samverkan i kommunernas ordinarie verksamhet, kan vi utvärdera några av de förutsättningar som finns för detta. Förutsättningar för implementering innebär bland annat om det i samverkansparternas ordinarie organisationer finns:

- Vilja och utrymme att prioritera implementering och att avsätta ekonomiska resurser för detta
- En efterfrågan på insatsen
- Att insatsen utgör en del i en långsiktig utvecklingsstrategi
- Långsiktiga forum för samverkan kring målgruppen och insatsen
- En plan för implementering som innehåller en specificering av vem/vilka som bär ansvaret för att en implementering sker, vad som ska implementeras, hur implementeringen ska gå till och i vilka organisationer implementeringen ska ske.

I **Spira** har representanter från samverkansparterna fått besvara frågan om de anser att *det i deras organisation finns dessa förutsättningar för en implementering av Spira i samverkan med övriga parter*. Resultatet visas i bilaga 1.

Vi ser av enkätresultaten att det framför allt är tre centrala förutsättningar som sticker ut till fördel för en implementering av Spira:

- **Det finns en efterfrågan på förrehabiliterande insatser som Spira.** 13 personer (87%) av de totalt 15 personer som svarat på frågan anger att detta *i stor eller mycket stor utsträckning* är tillfallet.
- **Samverkan kring målgruppen i Spira utgör del i en långsiktig utvecklingsstrategi.** 10 personer (83%) av de totalt 12 personer som svarat på frågan anger att detta *i stor eller mycket stor utsträckning* är tillfallet.
- **Det finns vilja och utrymme att prioritera implementering av Spira.** 9 personer (75%) av de totalt 12 personer som svarat på frågan anger att detta *i stor eller mycket stor utsträckning* är tillfallet.

En förutsättning som anses finnas, dock inte i lika stor utsträckning som ovanstående förutsättningar, är:

- **Det finns de nödvändiga samverkansforum för att kunna fortsätta samverkan kring målgruppen.** 7 personer (54%) av de totalt 13 svarande personer anser att detta finns i stor utsträckning medan 6 personer (46 %) anser att detta finns i viss utsträckning.

Det finns dessutom två viktiga förutsättningar för implementering som Spiras samverkansparter i enkäten anger att de antingen *inte vet om de finns* eller att de *inte finns i särskilt stor utsträckning*. Det är viktigt att samverkansparterna har fokus på att skapa dessa förutsättningar under det sista året i Spira:

- **Det finns vilja och utrymme att avsätta ekonomiska resurser.** Endast 3 personer (50%) utav de 6 personer som svarat på frågan anger att detta *i viss utsträckning* är tillfället medan 2 personer (33 %) anger att *det i stor eller mycket stor utsträckning* är tillfället. Merparten av respondenterna – 11 personer – har valt att svara "vet ej" på frågan vilket kan vara en indikation på att det ännu är oklart om och hur parterna vill finansiera insatsen på sikt.
- **Det finns en plan för implementering.** 6 av 9 personer som har besvarat frågan (67 %) av respondenterna anger att detta i viss utsträckning är tillfället medan ingen anser att detta finns i stor eller mycket stor utsträckning. Det kan också vara relevant för denna fråga att lyfta fram att det är 8 personer som har valt att svara "vet ej" på frågan. Detta kan vara en indikation på att det faktiskt inte finns en plan för implementering och/eller att en sådan plan inte är känt av de involverade.
- Det är vår bild att mönstret ser ut på liknande sätt i **Integrationscoach**. Det finns *en efterfrågan på insatsen, den utgör en del i en långsiktig utvecklingsstrategi och det finns vilja och utrymme att prioritera implementeringen*. En indikator på detta är att utvecklingen av arbetssätt och strukturer för samverkan har fortsatt inom ordinarie verksamhet i Skurups kommun efter att insatsen avslutades våren 2018. Det har dessutom upprättats två tjänster/ funktioner i kommunen: en etableringscoach⁹ och en medarbetare arbetar ca. 15% som coach utifrån lärdomar som dragits från projektet.

När det gäller vilja och utrymme att avsätta ekonomiska resurser för fortsättningen av en insats i ordinarie verksamhet är detta ofta en utmaning när det gäller insatser som varit finansierade med projektmedel. Även om själva arbetssättet för samverkan implementeras eller integreras som en del i ordinarie rutiner i organisationerna bygger både Integrationscoach och Spira på att det finns en verksamhet med aktiviteter för deltagarna. En verksamhet som kräver ekonomiska resurser för att kunna fortsätta.

Verksamheten för deltagarna i Integrationscoach finansieras genom att den genomförs inom ramen för statligt finansierade arbetsmarknadspolitiska åtgärder: Extratjänster samt studiemotiverande folkhögskolekurs är åtgärder inom den nationella

⁹ Etableringscoach är en ny titel men har en liknande funktion som Integrationscoachen

arbetsmarknadspolitiken som riktar sig till nyanlända för att stödja dessas etablering. I Integrationscoach har man alltså nyttjat statligt styrda och finansierade strukturer för att utveckla en lokal lösning kring etablering av nyanlända.

Liknande arbetsmarknadspolitiska åtgärder har inte funnits tillgängliga för en insats som Spira. Spiras lösning ligger i att verksamheten för deltagarna fyller en lucka i "systemet" genom att på lokal nivå erbjuda förrehabiliterande aktiviteter i stegen mellan sjukskrivning och arbete. Detta innebär att parterna i Spira behöver prioritera ekonomiska resurser och fatta beslut om finansieringen av verksamheten för deltagarna. Särskilt eftersom det enligt svaren på enkäten i stor utsträckning finns en stor efterfrågan inom samverkansparternas organisationer på förrehabiliterande insatser för målgruppen.

Detta hänger ihop med nästa fråga/förutsättning: om det finns *en plan för implementering* som tydliggör *vem/vilka* som bär ansvaret för att en implementering sker, *vad* som ska implementeras, *hur* implementeringen ska gå till och *i vilka organisationer* implementeringen ska ske. Tidigare utvärderingar av ett flertal Socialfonds- och Finsam-finansierade projekt visar att projekt som visar goda deltagarresultat inte nödvändigtvis tillvaratas inom ramen för ordinarie verksamhet. Samtidigt är implementeringsprocesser inte enkla eller okomplicerade ens när det gäller metoder vars nytta tycks vara otvetydig och om det finns en stor efterfrågan på nya idéer eller metoder som kan bidra till förändringar (Se t.ex. Ramböll, 2013).

När det gäller frågan om *vem/ vilka* som bär ansvaret för att en implementering sker ser vi att det i båda insatser finns tydliga kommunala projektägare. Framför allt i Skurups kommun finns det ett aktivt ägarskap för Integrationscoach medan det finns ett tydligare "sam-ägarskap" för Spira i båda kommunerna. Ett aktivt ägarskap innebär att det finns personer i ledningsfunktioner inom samverkansparternas organisationer som aktivt styr, efterfrågar, följer upp och tar ansvar för implementering av projektets lärdomar och resultat i ordinarie verksamhet. Det handlar också om att insatsen utgör en del i en långsiktig utvecklingsstrategi i samverkansparternas organisationer. Det ser vi av enkätresultaten är tillfället i Spira men också i Integrationscoach där insatsen tillsammans med andra insatser används som del i en långsiktig strategisk utveckling i Skurups kommun.

Vi vill dock lyfta fram att även om en eller båda kommuner tar huvudansvaret för en implementering är det viktigt att se till att det finns ett aktivt "sam-ägarskap" mellan samverkansparterna. Ett sådant aktivt "sam-ägarskap" mellan samverkansparterna kan t.ex. säkerställas inom ramen för samverkansgrupper på strategisk nivå.

Detta leder oss in på nästa förutsättning för implementering, d.v.s. om *det finns de nödvändiga samverkansforum för att kunna fortsätta samverkan kring målgruppen*. Forskning kring samverkansprojekt visar att en av de faktorer som inverkar starkast på resultatet av samverkan är att det finns representativitet i samverkansgrupperna från de verksamheter som påverkas, samt att varje nivå i varje organisation är representerade i samverkansgrupperna (Mattessich, Paul W. & Monsey, Barbara R. (1992).

När det gäller den strategiska nivån framgår det av intervjuer med de ansvariga för insatserna att en strategisk samverkansgrupp håller på att bildas i Skurups kommun. I gruppen kommer det att finnas representanter från alla förvaltningar i kommunen, Arbetsförmedlingen, Skurups folkhögskola, Försäkringskassan, samt näringslivet. Vi ser

möjligheter till att en fortsatt strategisk samverkan kring målgrupper och utvecklingsprocesser i insatserna kan ske inom ramen för denna grupp.

På den operativa nivån anser vi också att det inom båda insatser har utvecklats viktiga samverkansforum som fortsätter (i Integrationscoach fall) eller behöver fortsätta (i Spiras fall). Detta gäller samverkansgrupperna inom båda insatser, rutinerna för flerpartsmöten, samt gruppen "Matchning och möjligheter" i Integrationscoach.

2.5.2 Att utifrån insatserna bygga in samverkan i ordinarie verksamhet

Långsiktiga samverkansgrupper är ett sätt att bygga in strukturer och arbetssätt för samverkan i ordinarie verksamhet. Enligt skriften "Samverkan för bättre välfärd" (Sveriges kommuner och Landsting, 2007) finns det i samverkansparternas organisationer både ett linjeuppdrag och ett samverkansuppdrag som de ansvariga ledarna behöver agera utifrån:

"Ledare behöver utveckla strukturer för att få till en samverkan; strukturer i form av möten och överenskommelser som leder till ökad kunskap och kännedom om varandras organisationer. Strukturer som bär över tid och inte fallerar med personalombyten eller tillfälligt bristande engagemang."

Vi ser att man i både Spira och Integrationscoach har haft ett fokus på att bygga upp strukturer och arbetssätt för samverkan underlägs i insatserna. Insatserna är dock främst inriktade på att utveckla och genomföra aktiviteter och processer som stödjer individer. Fördelen med detta är att samverkansformer successivt byggts upp utifrån individernas behov. Däremot verkar det vara svårt att i insatserna avsätta tillräckligt med resurser (tid) för att arbeta med utveckling av samverkansstrukturer som kan fungera över tid.

Det är av naturliga skäl svårt att åstadkomma förändringar på organisations- och strukturnivå med hjälp av projekt som framförallt syftar till att stärka enskilda individer. För att säkerställa ett avtryck på organisationsnivå hade det kanske varit mer ändamålsenligt att finansiera projekt som framförallt syftar till att utveckla organisationer. Sådana projekt hade kunnat fokusera på frågor såsom verksamhetsstyrning, hinder för samverkan eller brister i rådande lagstiftning (Ramböll, 2013).

Det ligger samtidigt en utmaning i antagandet om att organisera ordinarie verksamheter så att de stödjer ett relationellt arbetssätt, samtidigt som att arbetssättet ska vara knutet till funktion och inte till personer. Det relationella arbetssättet handlar främst om att kedjan av insatser och ansvar ska bygga på relationer mellan individ och coacher/ kontaktpersoner. Men det handlar också om att goda relationer är en förutsättning för att samverkan mellan medarbetare i olika verksamheter kan fungera som ett integrerat arbetssätt i organisationen. Grundläggande för ett relationellt arbetssätt för samverkan i organisationen är att ledarna har förmåga att skapa ett förtroendefullt klimat där medarbetarna genom ett ärligt och uppriktigt förhållningssätt skapar goda relationer (Sveriges kommuner och landsting, 2007).

Av avsnitt 2.2 framgår det att relationer som bygger på förtroende mellan medarbetare med olika professioner i samverkansparternas verksamheter har byggts upp genom kontinuerliga möten och gemensamma utvecklingsprocesser. Arbetsmarknadssamordnaren i Skurups kommun, som var ansvarig för Integrationscoach, har beskrivit att mötena i

samverkansgrupperna fungerar som forum där *"vi träffas kontinuerligt och ger varandra energi"*. Oftast är det arbetsuppgifter inom linjeorganisationen som styr medarbetarnas vardag – även om uppdraget att samverka också ingår i de ordinarie uppgifterna. Vi ser att de forum som byggs upp för samverkan upplevs tillföra ett värde för arbetet i den ordinarie, operativa verksamheten genom att det för arbetet med de enskilda individerna framåt.

Om samverkan mellan parterna inom de ordinarie organisationer ska förbättras är det viktigt att Integrationscoach och Spira, samt kommande insatser som finansieras av Samordningsförbundet Nils, används strategisk för att bidra till detta. Det handlar om det, som i Tranquist och Petterssons utvärdering av Samordningsförbundet Nils (2015) beskrivs som samordningsförbundets samverkansroll. Samverkansrollen innebär att förbundet har fokus på att bygga samverkan på strukturell nivå och skapa arenor för samtal mellan myndigheterna. Detta ses som en vidareutveckling av samordningsförbundets nuvarande projektroll där det primära fokuset ligger på att förvalta projekt.

Projektformen är ofta en god möjlighet till metodprövning och organisatorisk förnyelse, i Spiras fall kring förrehabiliterande insatser i samverkan och i Integrationscoach fall kring en lokal lösning för etablering av nyanlända. Men som det tidigare har nämnts återverkar goda erfarenheter av insatser och metoder på individnivå alltså inte med automatik på organisationsnivå, i form av exempelvis förändrade arbetsformer och synsätt bland medarbetarna och i organisationerna i stort (Ramböll, 2013). Ofta behövs en bättre prioritering och organisering och ett förändrat arbetssätt snarare än nya insatser (Sveriges kommuner och Landsting, 2007). Förändrade arbetssätt skulle kunna uppnås genom att projekten/ insatserna används proaktivt som del i en strategisk utveckling av samverkan på strukturell och organisatorisk nivå.

I skriften *"Så mycket bättre"* skriver Lundmark & Nilsson (2014) också om en sådan transformation av Samordningsförbundens arbetssätt där de går från *"samverkan genom projekt som ger resultat för deltagare i form av rehabilitering av enskilda individer till strategisk samverkan som inriktar sig på att skapa kunskap om "system-fel" och göra systemförändrande åtgärder för att strukturellt minska utanförskapet i samhället"*. Detta innebär att projektens roll främst bör vara katalysatorer för förändring – vid sidan av att bistå enskilda personer med stöd för att komma in i arbetslivet. Detta förutsätter i sin tur att styrgrupper och ledningsgrupper har det strategiska perspektivet som är nödvändigt för att driva en sådan process.

Om Finsam-finansierade samverkansinsatser ska inrikta sig på att skapa kunskap om *"system-fel"* är det viktigt att det fortfarande är individens behov som är utgångspunkten för att identifiera problemen i de offentliga organisationerna och inte systemets egen logik. Detta *"utifrån och in"*-perspektivet på utvecklingen bör inte enbart gälla Samordningsförbundets område men vara ledpunkten för de offentliga organisationerna i stort (Bason, 2009).

Ledning i den offentliga sektorn bör i slutänden leda till att skapa värde för samhället och för medborgarna. Medborgarperspektivet bör vara riktmärket för lösningen av kärnuppdraget i den ordinarie verksamheten. När kärnuppdragen formuleras med utgångspunkt i medborgarnas behov – och med förståelse för det värde/ den effekt som det skapar – ger det bättre möjligheter för samarbete på tvärs av strukturer och professioner. När flera arbetsuppgifter hanteras på tvärs och tillsammans med externa aktörer, så som det är

tillfället i Integrationscoach och Spira (se avsnitt 2.4), finns det kanske också ett behov av en ny förståelse av kärnuppgiften som inte är sektorspecifik (Ledelseskommissionen, 2018).

Detta finns det möjlighet till inom samordningsförbunden eftersom de formulerar egna mål för den verksamhet som bedrivs gemensamt av myndigheterna inom samordningsförbundets ramar. Oberoende av de centrala mål och uppdrag som finns för de enskilda myndigheterna formulerar samordningsförbunden, utifrån lokala villkor och behov, mål och uppgifter som kan vara sektorsövergripande och omfatta flera myndigheter. Dessa uppgifter ingår i ett samordningsförbunds reguljära verksamhet och är inte något som sker i projektform eller tillfälligt (Sveriges Kommuner och Landsting (2007).

För Samordningsförbundet Nils innebär detta att en starkare sektorsövergripande samverkan, som även innefattar idéburen/ ideell och privat sektor, skulle kunna tydliggöras i Samordningsförbundets övergripande mål. Sådana mål skulle i sin tur kunna vara styrande för inriktningen på samverkansinsatserna.

Det finns alltså möjlighet att utveckla och använda samverkansinsatser/-projekt som en integrerad del i att förbättra samverkan inom ramen för de offentliga organisationer och arbetssätt. Vi ser exempelvis att Skurups kommun som aktiv projektägare för Integrationscoach har använt insatsen, tillsammans med andra projekt, som del i en utvecklingsstrategi för att bygga upp samverkan som en integrerad del i organisationen. Och enligt enkäten till samverkansparterna i Spira ingår denna insats också som del i en långsiktig utvecklingsstrategi. Arbetssätt för samverkan byggs utifrån insatserna upp, dels genom att bygga in samverkan som en del i existerande strukturer, dels genom att försöka förändra organisationen mot att bli en starkare intersektoriell samverkansorganisation.

2.5.3 Att tydliggöra parternas roller och ägarskap utifrån deras olika förutsättningar

Det är kommunerna som är projektägare och som främst driver implementeringen av insatserna Integrationscoach och Spira i deras organisationer. Detta faller sig naturligt då kommunen är den av de fyra parterna i Samordningsförbundet som har en lokal styrning. Därmed finns en större flexibilitet att skapa förändringar i organisation och arbetssätt än hos de regionala och framför allt de statliga aktörerna.

Ägarskapet hos de statliga aktörerna är svagare vilket givetvis hänger ihop med att den metodutveckling som bedrivs primärt är på nationell nivå medan deltagandet i Finsam är delegerat till regional och lokal nivå. De personer som medverkar i insatserna har, med andra ord, sällan mandat att bedriva förändringar inom myndigheterna i stort. Samtidigt ska det otydliga ägarskapet hos framför allt Arbetsförmedlingen förstås mot bakgrund av att en större organisationsförändring har genomförts under 2018. Förhoppningsvis ska den "förnyelseresa" som Arbetsförmedlingen genomgår på sikt ge bättre förutsättningar för organisationen att integrera arbetssätt för samverkan runt individen. Förnyelseresan handlar bland annat om att myndigheten ska vara mer kunddriven och samverka till nytta för individen.

Implementeringen av insatserna i de statligt styrda organisationerna har därför mest handlat om att anpassa arbetssätt till existerande strukturer och arbetssätt och göra mindre förändringar inom ramen för dessa. I Integrationscoach har man t.ex. tagit fasta på att Arbetsförmedlingens organisering och arbetssätt för samverkansinsatser ofta bygger på att

Arbetsförmedlingen behöver insatser att remittera individer till. Detta har bland annat inneburit att kommunens och folkhögskolans medarbetare har arbetat fram rutiner för samverkan som är anpassade till arbetsförmedlarnas förutsättningar i arbetet. Detta har betytt att arbetsförmedlarna ser samarbetet i insatsen som en hjälp i deras eget uppdrag att föra individerna framåt.

I Spira har man arbetat utifrån en medvetenhet om att några av de "glapp" som identifierats i projektet, exempelvis när det gäller deltagarnas ersättning i övergången från en myndighet till en annan, beror på "system-fel" på högre nivåer inom myndigheterna som inte går att påverka. I stället har man fokus på att på lokal nivå mildra konsekvenserna av de nationella regelverken. Vi tycker det ska bli intressant att följa hur parterna kommer att utveckla lokala lösningar för att undvika dessa glapp under utvärderingen av Spiras sista år.

När det gäller det kommunala ägarskapet ser vi i de två insatserna – Integrationscoach och Spira – olika roller för de två kommunerna. I Integrationscoach ser vi att Skurups kommun har fungerat som den faktiska och aktiva projektägaren som har ansvarat för att leda och skapa förutsättningar för implementering av insatsen¹⁰. Svedala kommun har varit representerat i en referensgrupp med syfte att utbyta erfarenheter och lära sig av insatsen. Vid insatsens avslutning var det inte tydligt för oss hur en eventuell implementering av Integrationscoach i Skurup skulle ske. Men det fanns en tanke om att bygga vidare på idén om att samverka mellan kommun och folkhögskola (i så fall Östra Grevie Folkhögskola) i en SMF-plattform, i likhet med den som utvecklats i Integrationscoach.

En effekt som givetvis till dels kan tillskrivas utbytet mellan kommunerna i referensgruppen i Integrationscoach är att det idag finns relationer och erfarenhetsutbyte mellan kommunerna i andra sammanhang. Detta sker dock inte inom ramen för en formell grupp. Vi ser även att det har utvecklats en viss samverkan i form av ett utbyte med kommunerna inom Sydöstra Skånes Samordningsförbund. Vi anser att det är viktigt att lyfta fram och fortsatt utveckla de samverkansytor som finns mellan kommunerna. Mervärdet ligger i det gemensamma nyttjandet av resurser i kommungemensamma satsningar. Men också i att kommunerna kan vidareutveckla samverkan och metoder i sina egna verksamheter genom den inspiration de får genom att dela erfarenheter med varandra.

Vi anser dock att det är problematiskt att en insats som Integrationscoach har genomförts utan en styrgrupp. Visserligen har det funnits representanter på lednings- och strategisk nivå från Skurups kommun och Arbetsförmedlingen i insatsens referensgrupp, men den har inte fungerat som en styrgrupp. En strategisk orienterad styrgrupp med representanter på ledningsnivå från samverkansparterna är avgörande för att kunna styra insatsen mot långsiktiga effekter i form av implementerade arbetssätt för samverkan osv. Det är också viktigt att se till att alla parter tar ett aktivt ägarskap för insatsen (Svensson & Brulin, 2011).

Detta skulle motverka att implementeringen blir en huvudsakligen kommunal fråga utan istället en fråga för alla parterna i samverkan. I Spira finns det däremot en styrgrupp som är

¹⁰ En ändringsansökan gjordes tidigt i insatsen som innebar att en integrationscoach tjänstgör 100 procent i en av kommunerna – Skurup – framför att ha två integrationscoacher om vardera 50 procent i var av kommunerna. En annan ändring var att man i stället för en styrgrupp bildade en referensgrupp, för ett samarbete mellan kommunerna där Svedala tar del av lärdomar och erfarenhet, metodik och material.

ändamålsenligt sammansatt och där båda kommunerna har ett mer aktivt ägarskap – d.v.s. att det finns personer i ledningsfunktioner inom samverkansparternas organisationer som aktivt styr, efterfrågar, följer upp och tar ansvar för implementering av projektets lärdomar och resultat i ordinarie verksamhet.

3. LÄRDOMAR ATT BYGGA VIDARE PÅ

I detta avslutande kapitel sammanfattar vi utvärderingens viktigaste lärdomar samt de frågor som vi anser är viktiga för Samordningsförbundet Nils 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 närmare arbete/studier med minskad offentlig försörjning som följd*. Ambitionen är att utvärderingen kan bidra till lärandet kring samverkan i insatserna så att det på sikt institutionaliseras i form av inarbetade arbetssätt, strukturer och strategier i ordinarie verksamhet.

De förutsättningar som finns för implementering av insatser/projekt beror ofta på hur insatserna har kommit till. Detta tog också Tranquist och Pettersson (2015) upp i sin utvärdering av Samordningsförbundet Nils. Exempelvis lyfte de fram att projekt som inte hade en styrgrupp beviljades och sedan inte implementerades. De lyfte också fram frågan om att styrelsen skulle kunna styra inriktningen för insatserna mer.

Vi vill på liknande vis sätta fokus på utvecklingsbehov som rör samordningsförbundets arbetssätt för organisering av insatser/projekt:

- Att styra den överordnade inriktningen för insatserna/projekten utifrån övergripande mål och strategier om samverkan, specifikt riktade satsningar samt analyser och undersökningar av samverkansproblem i organisationerna ur ett medborgar-/individperspektiv.
- Att rigga insatserna från början så att aktiviteter och resurser är dimensionerade för att utveckla strukturer och arbetssätt för samverkan, som kan fungera som en integrerad del i ordinarie verksamheter, utöver att utveckla och genomföra aktiviteter för individer. Samt att dessa strukturer och arbetssätt för samverkan även innebär utvecklingen av starkare intersektoriella samverkansorganisationer som förutom parterna i Finsam även inkluderar idéburen/ ideell och privat sektor.
- Att avsätta tid för och bygga in samverkansarenor för att skapa "rum" för ett gemensamt lärande under insatsernas gång – i likhet med de samverkanskonferenser och samverkansgrupper som utvecklats inom Integrationscoach och Spira. Detta lärande handlar både om att utveckla "samverkanskunskap", d.v.s. en förståelse för varandras uppdrag, en samsyn kring målgrupp och arbetssätt, utveckling av nya samverkansmetoder såsom "kedjor" av insatser och gemensamma, mer effektiva rutiner. Det är viktigt att involvera både medarbetare som arbetar i insatserna och ordinarie handläggare i detta samverkanslärande. På detta vis kan medarbetare från alla parter utveckla ett likartat professionellt bemötande och en samverkanskunskap som blir en del av yrkesrollen och arbetsuppgifterna i ordinarie verksamheter.
- Att redan i planeringsfasen tydligt definiera mandat, roller och ansvar för olika delar av insatserna mellan parterna (Brulin, 2011), härunder ansvaret mellan de två kommunerna och hur lärandet mellan dem ska se ut.

Dessutom vill vi lyfta fram några av de idéer till nya metoder och lösningar som utvecklats inom Integrationscoach och Spira. Detta är metoder och lösningar som det finns ett värde för samverkansparterna att utveckla och använda i ordinarie verksamhet såväl som i andra insatser.

I Integrationscoach gäller det t. ex "gröna mappen" där deltagaren sparar och bär med sig all relevant dokumentation från olika myndigheter. Vi vill också lyfta fram att det sektorövergripande samverkansforum "matchning och möjligheter" kan vidareutvecklas och användas för ett mer aktivt arbete mot ett mer självständigt fritids- och arbetsliv för deltagarna (också i Spira).

I Spira vill vi lyfta fram metoden där man nyttjar medarbetares erfarenhetskompetenser i förrehabiliteringen av deltagarna, samt arbetet med att söka lokala lösningar på de glapp som kan uppstå i deltagarnas ersättning i övergång från en myndighet till en annan.

4. REFERENSER

- Ask, Karen (2018). *Utvärdering av projektet Kreativ Arbetsmarknad. Ett projekt finansierat av den europeiska socialfonden i Sydsverige. Slutrapport*. Limhamn: ASKing AB.
- Ask, Karen & Lindell, Lisbeth (2013). *Att ta skammen på allvar. Utvärdering av psykiatrikompetens på HIV-mottagningen*. Malmö högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning.
- Bason, Christian m.fl. (2009). *Sæt borgeren i spil: sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation*. København: Gyldendal.
- Brulin, Göran (2011) *Vad kan vi lära genom projektföljeforskning?* Stockholm: Tillväxtverkets publikationer.
- Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine (2009). *Nye veje i evaluering*. Aalborg: Academica
- 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.
- Ledelseskommissionen (2018). *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. København K: Ledelseskommissionen.
- Lundmark, Eva Nilsson & Nilsson, Ingvar (2014). *Så mycket bättre. Tankar kring Samordningsförbund 2.0*.
- Löfström, Mikael (2010). *Samverkan och gränser. Studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. Skrifter från Högskolan i Borås, nr. 25
- Malm, Ulf (red) (2002). *Case Management*. Lund: Studentlitteratur.
- 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.
- Skov Dinesen, Malene & Kølsen de Wit, Camilla (2010). *Innovativ evaluering*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Sanders, J R (1997). *Cluster Evaluation*. I: Chelimsky, E & Shadish, W R (red.) *Evaluation for the 21st Century*. Thousand Oaks: Sage.
- Svensson, Lennart & Brulin, Göran (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Ramböll (2013). *Utvärdering av europeiska socialfonden i Sverige. Slutrapport*.
- Rämgård, Margareta (2013). *Utvägen – ett salutogent samverkansprojekt finansierat av Finsam MittSkåne. Rapport 1: Deltagarnas upplevelser*. Malmö högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning.
- Tranquist, Joakim & Petersson, Harry (2015). *Utvärdering av Samordningsförbundet Nils*. Tranquist Utvärdering.
- Skolverket (2010). *Erfarenheter av samverkan*. Stockholm: Skolverket.
- Svensson, Lennart & Brulin, Göran (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2007). *Samverkan för bättre välfärd – en idéskrift om finansiell samordning*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Wenser, Jakob (2018). *Egen erfarenhet som unikt verktyg*. Utvärdering av projektet PEER Support inom psykiatri i Västra Götalandsregionen.

5. BILAGA 1: TABELL ÖVER ENKÄTSVAR

I enkäten till representanter från samverkansparterna i Spira har de fått besvara frågan om de anser att *det i deras organisation finns förutsättningar för en implementering av Spira i samverkan med övriga parter*. Enkätsvaren visas i tabellen nedan.

I enkätsvaren gavs möjlighet för respondenterna att svara "vet ej" på frågorna, eftersom inte alla respondenter är i en position där det är meningsfullt för dem att besvara alla frågor. De som har svarat "vet ej" har räknats som ett bortfall i beräkningen av procentsiffrorna. De grönmarkerade enkätsvaren berör de förutsättningar som, enligt en majoritet av respondenterna, finns i stor eller mycket stor utsträckning. De rödmarkerade svaren rör de förutsättningar som, enligt merparten av respondenterna, inte anses finnas i så stor utsträckning och som samverkansparterna behöver lägga extra fokus på.

	I LITEN/ MYCKET LITEN UTSTRÄCKNING	I VISS UTSTRÄCKNING	I STOR/ MYCKET STOR UTSTRÄCKNING	TOTALT antal svarande
Det finns vilja och utrymme att prioritera implementering av Spira	8,33% 1	16,67% 2	75,00% 9	12
Det finns vilja och utrymme att avsätta ekonomiska resurser	16,67% 1	50,00% 3	33,33% 2	6
Det finns en efterfrågan på förrehabiliterande insatser som Spira	0,00% 0	13,33% 2	86,67% 13	15
Samverkan kring målgruppen i Spira utgör del i en långsiktig utvecklingsstrategi	0,00% 0	16,67% 2	83,33% 10	12
Det finns de nödvändiga samverkansforum för att kunna fortsätta samverkan kring målgruppen i Spira	0,00% 0	46,15% 6	53,85% 7	13
Det finns en plan för implementering	33,33% 3	66,67% 6	0,00% 0	9