



# Utvärdering av Samordningsförbundet i Uppsala län

- en socioekonomiskt inriktad utvärdering  
avseende medlemmarnas nytta av förbundet



## FÖRORD

Under våren 2013 fick konsultföretaget Sweco Strategy i uppdrag av Samordningsförbundet Uppsala län att genomföra en utvärdering av förbundets organisation och verksamhet. Uppdraget omfattar en analys av resultat och effekter relaterat de förväntningar, behov och målsättningar som ligger till grund för verksamheten, inklusive en socioekonomisk analys som genomförts av konsultföretaget payoff AB.

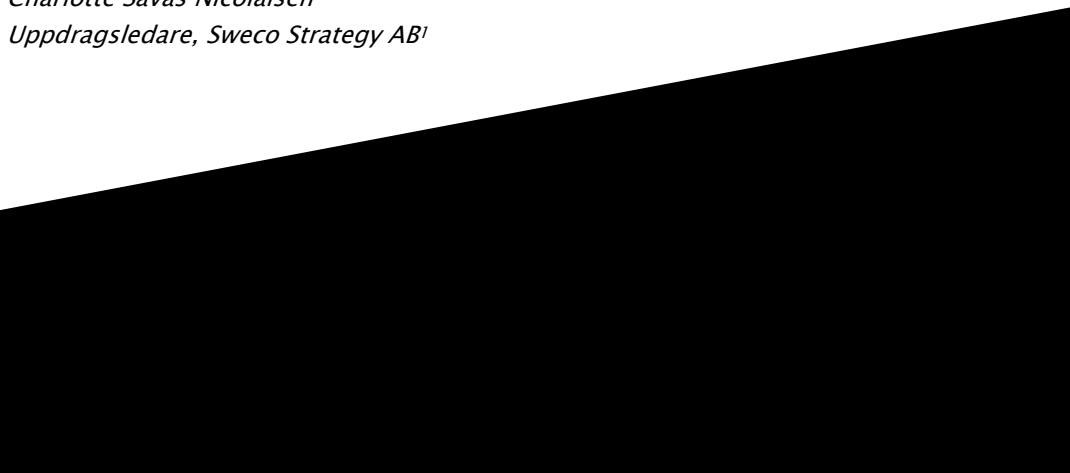
En kortare PM från en målövning som genomfördes tidig i utvärderingen presenterades under sommaren 2013. Under hösten har Sweco Strategy också redovisat resultat från utvärderingens inledande aktiviteter i en skriftlig i delrapport. Muntlig återföring till förbundsstyrelse har skett vid ett par tillfällen. Därutöver har en löpande kommunikation förts med Samordningsförbundets Förbundschef. Denna rapport utgör slutrapport från utvärderingen och har särskild tonvikt vid resultat och effekter av Samordningsförbundets verksamhet, kopplat till nyttan av verksamheten.

Uppdraget har huvudsakligen genomförts av konsulterna Charlotte Sävås Nicolaisen (uppdragsledare) och Elin Björkman. Johanna Lundberg har ansvarat för en benchmarkingstudie kopplat till uppdraget.

Sweco Strategy vill härmed tacka alla som på olika sätt medverkat i utvärderingen av Samordningsförbundet i Uppsala län och som bidragit med sina kunskaper och erfarenheter.

*Stockholm, 2014-01-31*

*Charlotte Sävås Nicolaisen  
Uppdragsledare, Sweco Strategy AB<sup>1</sup>*



---

<sup>1</sup> Sweco Eurofutures AB har fr.o.m. 2014-01-01 bytt bolagsnamn till Sweco Strategy AB

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	<u>INLEDNING</u>	8
1.1	UPPDRAGET	8
2	<u>METOD- OCH ANALYSMODELLER</u>	10
2.1	METODER	10
2.1.1	DOKUMENTSTUDIER	10
2.1.2	INTERVJUER	11
2.1.3	ENKÄTER	12
2.1.4	ARBETSSEMINARIUM KRING VERKSAMHETENS MÅL	12
2.2	ANALYSMODELLER	13
2.2.1	ANALYS AV MÅL- OCH PROGRAMLOGIK	13
2.2.2	ANALYS AV SAMORDNINGSFÖRBUNDETS ORGANISATION	13
2.2.3	ANALYS AV KVALITET – ARBETE MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR	15
2.3	ANALYS AV RESULTAT OCH EFFEKTER	15
2.3.1	ANALYS AV SOCIOEKONOMISK NYTTA	16
3	<u>SAMORDNINGSFÖRBUND – EN AKTÖR FÖR SAMVERKAN</u>	18
3.1	STYRDOKUMENTEN SOM GRUND FÖR SAMORDNINGSFÖRBUND	18
3.1.1	UPPFÖLJNING AV FINANSIELL SAMORDNING PÅ NATIONELL NIVÅ	19
3.1.2	SAMORDNING OCH SAMVERKAN	19
3.2	FÖRBUNDETS ORGANISATION OCH MÅLSÄTTNINGAR	20
3.2.1	BESKRIVNING AV FÖRBUNDETS ORGANISATION	20
3.2.2	MÅL- OCH PROGRAMLOGIK FÖR SAMORDNINGSFÖRBUNDET UPPSALA LÄN	21
3.2.3	SAMORDNINGSFÖRBUNDETS VERKSAMHET	23
3.3	BENCHMARK MED ANDRA SAMORDNINGSFÖRBUND	23
3.3.1	JÄMFÖRELSE AV ARBETSSÄTT OCH LÄRANDE	24
3.3.2	JÄMFÖRELSE AV ORGANISATION	27
3.3.3	JÄMFÖRELSE AV SAMHÄLLSEKONOMISK NYTTA	28
4	<u>RESULTAT PÅ INDIVIDNIVÅ</u>	30
4.1	RESULTAT FÖR INDIVIDER ENLIGT UTVÄRDERING AV GENOMFÖRDA PROJEKT	30
4.2	RESULTAT FRÅN ENKÄTER OCH INTERVJUER MED DELTAGARE	32

4.2.1	DELTAGARNA OM PROJEKTENS GENOMFÖRANDE	33
4.3	PROJEKTANSVARIGAS UPPLEVELSE AV RESULTAT FRÅN PROJEKTEN	35
4.4	HANDLÄGGARNAS OM REHABILITERINGSARBETET MED MÅLGRUPPEN	37
4.5	KOMMUNCHEFER OCH KOMMUNSTYRELSEORDFÖRANDEN OM INDIVIDER	39
4.6	SAMHÄLLSEKONOMISK UTVÄRDERING KOPPLAT TILL INDIVIDER	40
<b>5</b>	<b>RESULTAT – ORGANISATIONSNIVÅN</b>	<b>42</b>
5.1	ROLLER OCH ANSVAR INOM SAMORDNINGSFÖRBUNDETS ORGANISATION	42
5.2	SAMORDNINGENS PÅVERKAN PÅ ARBETSSÄTT OCH LEDTIDER I ORDINARIE VERKSAMHET	44
5.2.1	HANDLÄGGARE I ORDINARIE VERKSAMHET OM ARBETSSÄTT OCH LEDTIDER	44
5.2.2	RESULTAT FRÅN PROJEKT OM EFFEKTER PÅ ARBETSSÄTT OCH LEDTIDER	46
5.2.3	DE STYRANDES UPPFATTNING OM PÅVERKAN PÅ LEDTIDER OCH ARBETSSÄTT	49
5.3	IMPLEMENTERING AV ERFARENHETER	49
5.4	ÖNSVÄRD INRIKTNING UTIFRÅN ETT VERKSAMHETSPERSPEKTIV	52
5.4.1	RESULTAT PÅ ORGANISATIONSNIVÅ UR ETT EKONOMISKT PERSPEKTIV	53
<b>6</b>	<b>RESULTAT – SAMHÄLLSNIVÅN</b>	<b>57</b>
6.1	PÅVERKAN PÅ CHEFER OCH LEDARE	57
6.2	MERVÄRDEN AV SAMORDNING	57
6.3	FÖRÄNDRINGAR UTIFRÅN ETT – KONTRAFAKTISKT SYNSÄTT	59
6.4	LÄNSPERSPEKTIVET – EFFEKTER I ETT VIDARE PERSPEKTIV	60
6.5	DET EKONOMISKA PERSPEKTIVET	62
<b>7</b>	<b>ANALYS OCH REFLEKTIONER</b>	<b>65</b>
7.1	INDIVIDPERSPEKTIVET	65
7.2	ORGANISATIONENS ÄNDAMÅLSENLIGHET	66
7.2.1	FÖRBUNDETS SYFTE OCH MÅL	66
7.2.2	ORGANISATIONENS EFFEKTIVITET: STRUKTUR OCH VERKSAMHET	67
7.3	EFFEKTER PÅ ORGANISATIONS- OCH SAMHÄLLSNIVÅ	69
7.3.1	SAMORDNING	70
7.3.2	FRAMGÅNGSRIKA METODER OCH HUR DE TAS TILLVARA OCH IMPLEMENTERAS	70
7.3.3	SAMHÄLLSEKONOMISKA EFFEKTER	72
7.4	SLUTSATSER OCH UTVECKLINGSOMRÅDEN	72
7.4.1	UTVECKLINGSOMRÅDEN	74
7.5	REKOMMENDATIONER INFÖR FORTSATT ARBETE I SAMORDNINGSFÖRBUNDET UPPSALA LÄN	75

## SAMMANFATTNING

Uppdraget från Samordningsförbundet i Uppsala län avser en analys av verksamhet, organisation och samhällsnytta med utgångspunkt i ägarorganisationernas behov och förväntningar. I utvärderingen görs en bedömning av samhällsekonomisk nytta på individnivå, organisationsnivå och för samhället som helhet.

Uppdraget har genomförts med olika metoder. Intervjuer och enkäter har genomförts riktat till olika aktörer som har koppling till ägarorganisationerna. Ansvariga på strategisk nivå inom myndigheter, Landstinget och kommuner har intervjuats. Intervjuer har även genomförts med representanter i förbundsstyrelse, förbundsberedning och inom Samordningsförbundets kansli, Handläggare i projekt och inom ordinarie verksamhet, samt till individer som tagit del av olika insatser har fått besvara frågor i intervjuer och enkäter. Dessutom har utvärderingen omfattat studier av olika dokument som har relevans för bedömningar i utvärderingen. Uppdraget har även omfattat en samhällsekonomisk utvärdering. Denna del av uppdraget har genomförts av underkonsult till Sweco Strategy, Payoff AB.

### Individperspektivet

Av resultat som framkommit i utvärderingen på *individnivå* kan konstateras att deltagare i olika projekt uppfattar att samordningen mellan aktörer varit positiv för dem. Kontakter underlättas särskilt i de fall där aktörer är samlokaliserade inom ramen för projekten och i de fall deltagare har heldagsaktiviteter. Deltagare framhåller att de känner sig delaktiga och kan påverka den egna planeringen och de insatser som de får ta del av. Denna bild bekräftas också av handläggare som tillfrågats i utvärderingen. Deltagarna använder inte själv ordet effektiv, men nämner ett flertal exempel som visar på en upplevd effektivitet. De uttrycker en stor tillfredsställelse med sitt deltagande i projekten. Utifrån ett individperspektiv bedömer Sweco Strategy att projekten ur deltagarnas kvalitativa bedömning har ett stort värde. Om Samordningsförbundet ska lyckas bli en part som får genomslag för de svagaste målgrupperna i samhället borde Samordningsförbundet, enligt Sweco Strategys bedömning, inte nöja sig med att enskilda deltagare får goda resultat. En viktig aspekt är också hur Samordningsförbundet kan svara upp mot ägarnas behov och inte minst hur förbundet lyckats att förändra strukturer så att hela målgruppen kan få tillgång till effektiva insatser. Kanske kan det förslag som lämnats kring finansiering av samordnare vara ett sätt att svara upp mot behovet.

I den samhällsekonomiska analys som gjorts inom ramen för uppdraget visar resultaten för tre av projekten att deltagarna har ökat sina disponibla inkomster genom arbete eller offentlig försörjning med i genomsnitt 20 000 och 60 000 kronor per år. För ytterligare tre projekt kan slutsatser dras om ökade disponibla inkomster för individer, även om nivån på dessa inkomster inte beräknats. Generellt sett är det en mindre andel deltagare som har ökat sin egen-försörjning genom att komma i arbete. Ett relativt vanligt resultat av projekten är däremot att deltagare har påbörjat arbetsträning eller praktik. Detta bedöms vara en god effekt i individperspektiv, oavsett om den ger en samhällsekonomisk vinst som är möjlig att beräkna eller inte. Den sammantagna bilden av de kvalitativa och

de samhällsekonomiska resultaten är att samverkanslösningar i rehabiliteringsarbetet leder till ökad framgång för den enskilde.

### **Organisationsperspektivet**

Vid en analys av Samordningsförbundets organisation visar resultaten i utvärderingen att det finns delar av verksamheten som fungerar väl medan annat skulle kunna utvecklas för att svara upp mot ägarnas behov.

Utvärderarna bedömer att det inte är helt klargjort vilka målsättningar som förbundet har och vilka insatser som är de mest optimala sett ur ägarorganisationernas perspektiv. Sweco Strategy bedömer att det är nödvändigt att Samordningsförbundet skapar samsyn kring uppdrag och mål som ett första steg för att sedan kunna utveckla verksamheten. Om Samordningsförbundet ska kunna prioritera mellan projekt och aktiviteter behöver förbundet tydliggöra vilka effekter som insatsen förväntas stödja utifrån uppsatta mål. Två olika synsätt kring förbundets verksamhet har identifierats. Det handlar om hur man ser på projekten om de ska vara glapptäckande eller glappreducerande. Att ett projekt är glapptäckande innebär att en extern aktör löser glappen mellan olika organisationers ansvarsområden. Lösning. Med glappreducerande projekt tillhandahålls metoder som handlar om att ordinarie verksamheter kliver fram och utnyttjar handlingsutrymmet inom sina uppdrag för att möta behov hos deltagarna.

Även om Sweco Strategy bedömer att projekten som Samordningsförbundet finansierar i många fall är framgångsrika utifrån deltagarnas synpunkter men även enligt de samhälls-ekonomiska beräkningarna, visar resultaten samtidigt att dessa inte i nämnvärd utsträckning får genomslag i ordinarie verksamhet. Utifrån detta är Sweco Strategies slutsats att Samordningsförbundets organisation har en god inre effektivitet, de saker som erbjuds genomförs på "rätt sätt" samtidigt som den yttre effektiviteten bedöms vara låg. Förbundet gör inte "rätt saker" utifrån ägarnas behov. Utifrån denna slutsats är bedömningen, enligt den analysmodell som Sweco Strategy tillämpar, att organisationen snarast kan betraktas som "en självstyrande organisation".

Mot bakgrund av att såväl kommunernas som myndigheternas företrädare i en majoritet av fall ser behov av andra insatser än projektverksamhet konstaterar Sweco Strategy att Samordningsförbundet i Uppsala län inte lägger fokus på rätt saker utifrån ägarnas perspektiv. Att enas kring förbundets mål, men också att fastställa vilka insatser som förbundet bör prioritera i det fortsatta arbetet är enligt Sweco Strategies bedömning prioriterat som ett första steg inför det fortsatta arbetet i förbundet. I sammanhanget nämns t.ex. att man som ett komplement till projekt skulle kunna erbjuda finansiering av samordnare som verkar lokalt i kommunerna i syfte att stödja arbetet med att bygga lokala plattformar för samordning av insatser riktade till samordningsförbundets målgrupp.

### **Effekter på organisations- och samhällsnivå**

De förväntade effekterna av Samordningsförbundet speglas i de frågeställningar som utvärderingen hade att besvara. Frågorna handlar om samarbete mellan handläggare, om förändrade arbetsätt i ordinarie verksamhet och om andra förbättringar som implementerats i de ordinarie organisationerna som en följd av lärdomar från projekten som finansierats av Samordningsförbundet. För att effekterna ska uppnås är en första förutsättning att samordningen fungerar och är framgångsrik. En annan förutsättning är att arbetsätt som är framgångsrika och önskvärda att föra in i ordinarie verksamhet har identifierats. Slutligen är en förutsättning att lärdomar från projekten förs över till ägarorganisationerna, det vill säga att det sker en implementering. När det gäller tydliga arbetsprocesser så bedömer Sweco Strategy att de arbetsätt som prövats i projekten ännu inte implementerats så att de kan sägas utgöra en framgångsfaktor. Projektens metoder inte är tillräckligt kostnadseffektiva för att kunna fungera i en ordinarie verksamhet. Vanligt är också att ingen har ett tydligt ansvar för att ta till vara erfarenheterna. Om insatser som genomförs i projektform ska få genomslag i ordinarie strukturer bedömer Sweco Strategy att det krävs ett förtydligande av roller och ansvar. Sweco Strategy vill dock även betona att det finns exempel där man på olika sätt tagit tillvara erfarenheter t.ex. när det gäller projekt 3.4.4.

### **Slutsatser och utvecklingsområden**

Oavsett om Samordningsförbundet väljer att fortsätta att finansiera projekt eller om man väljer att utveckla permanenta samordnare eller arbetar mer utifrån fastställda fokusområden är det centralt att se över de målsättningar som styr och de insatser som är tänkta att stödja arbetet i riktning mot dessa målsättningar. Sweco Strategy bedömer att det är nödvändigt att se över arbetsprocesser och att gemensamt se över vilka olika roller och ansvar olika organisationer bör ta för att främja måluppfyllelse. Sweco Strategy konstaterar i sammanhanget också att det är en utmanande uppgift att formera en ändamålsenlig samverkan och att samordna insatser på ett optimalt sätt. Inom ramen för en verksamhet som Samordningsförbundet är det många olika uppdrag, riktlinjer och lagtexter att förhålla sig till utifrån de samverkande organisationernas ramverk. Sannolikt krävs förtydliganden i olika organisationers ansvar för att arbetet ska bli mer strukturerat och tydligt för inblandade parter. I detta sammanhang är det även nödvändigt att formulera gemensamma överenskommelser om hur ägarorganisationerna ska kunna kliva fram och ta det ansvar som krävs inom sina respektive uppdrag för att arbetet ska fortlöpa på ett ändamålsenligt sätt. Ett sätt att underlätta en fortsatt implementering, som föreslagits av olika representanter, är att samverkande aktörer i projekt som en initial fortsättning efter att projektet avslutas i någon mån förbinder sig till en fortsatt finansiering i de fall projekt visar på framgångsrika metoder. Här har sannolikt de kommunala aktörerna större möjligheter än myndigheterna.

# 1 INLEDNING

I december 2013 fanns i Sverige totalt 82 samordningsförbund. Samordningsförbundens verksamhet är reglerad i Lagen om finansiell samordning. Dessutom styrs verksamheten av den förbundsordning som verksamhetens styrelser fattar beslut om.

Samordningsförbundens uppgift är att främja samverkan och att skapa aktiviteter som bidrar till en effektiv resursanvändning inom området arbetslivsinriktad rehabilitering. Målsättningen är att individer genom samordnade insatser ska återfå sin arbetsförmåga. Målgruppen utgörs av de cirka 5 procent av den arbetsföra befolkningen som har behov av samordnad rehabilitering.

Samordningsförbunden är organiserade på olika sätt. Ibland är de verksamma i endast en kommun, ibland omfattar de ett län eller en region. Samordningsförbundet i Uppsala län är ett av de förbund som omfattar hela länet. Medlemmarna består av Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, länets åtta kommuner – Heby, Håbo, Enköping, Knivsta, Uppsala, Tierp, Älvkarleby och Östhammar – samt Landstinget i Uppsala län. Samordningsförbundet Uppsala län startade sin verksamhet år 2008.

## 1.1 UPPDRAGET

Sweco Strategy har haft i uppdrag att utvärdera Samordningsförbundet i Uppsala län. Uppdraget avser en "en helhetslösning för utvärdering av förbundets verksamhet, med en socioekonomisk grundsyn som inriktning. avseende medlemmarnas nytta av förbundet och dess verksamhet" (Förfrågningsunderlag s. 8). Samordningsförbundet efterfrågar resultat på individ-, organisations- och samhällsnivå.

I utvärderingsuppdraget ingår att visa på nytta och vinster med verksamheten för medlemmar-na. Uppdraget har en socioekonomisk inriktning. Med detta avses att de ekonomiska konsekvenserna som verksamheten ger eller skulle kunna ge studeras. Den socioekonomiska inriktningen i uppdraget genomförs som en samhällsekonomisk utvärdering. Begreppen socioekonomi och samhällsekonomi har i vissa sammanhang olika konnotation. I detta utvärderingsuppdrag används de som synonymer. Då den metod som används har etablerats med begreppet samhällsekonomi är det detta begrepp som används i hela redovisningen.

I uppdraget ingår även att ge en översiktlig bild av hur andra samordningsförbund är organiserade vilket ska kunna ligga till grund för en fördjupad benchmarkingstudie.

Som utgångspunkt för uppdraget finns ett antal preciserade frågeställningar som formulerats av Samordningsförbundet i Uppsala län. Frågorna avser framförallt resultat och effekter på individ-, organisations- och samhällsnivå. Dessutom finns ett antal övriga frågor formulerade som ska belysas i utvärderingen.



### Individnivå

1. Anser individen att myndigheternas samverkan i aktuella insatser är effektiv?
2. Får individen rätt åtgärder i förhållande till sitt behov?
3. Ökar individens delaktighet/påverkan i rehabiliteringsprocessen?
4. Uppnås eller förbättras förmågan till egen försörjning?
5. Vilka är de socioekonomiska resultaten på individnivå i termer av minskat bidragsberoende, minskad sjukvårdskonsumtion m.m. och ökad egenförsörjning och ökad konsumtion och produktion? (Enligt gängse socioekonomisk analys)
6. Att gemensamt disponera de humanitära och monetära resurserna leder till samverkans-lösningar.
  - 6.1. Leder dessa lösningar till ökad framgång i rehabiliteringsarbetet för den enskilde?
  - 6.2. Går det att se en effektivitetsökning i handläggning av individärenden tack vare samverkan?

### Organisationsnivå

1. Hur stödjer de samverkande organisationerna samarbetet mellan handläggare? Hur bidrar samordningsförbundet till optimering av samarbetet?
2. Finns viljan att implementera att framgångsrika idéer och arbetsätt?
  - 2.1. Till vilken del implementerar organisationerna de nya arbetsätt som utvecklats inom samordningsförbundet?
  - 2.2. Hur tas lärdomarna efter ett projekt tillvara?
3. Förkortas ledtiderna i individärenden, så att handläggningen blir effektivare?
4. Hur påverkas chefer och ledare av att en verksamhet stöds av ett samordningsförbund?
5. Hur kommuniceras uppkomna resultat från projekt, alt. från ordinarie verksamhet, tillbaka till verksamheten/projektdeltagarna för att, om möjligt, optimera resultaten?
6. Hur har samordningsförbundet påverkat processer runt samverkan? T.ex. vad gäller skapandet av Kompetenscenter på Landstinget.
7. Har organisationerna på något sätt ändrat arbetsätt med anledning av sin delaktighet i samordningsförbundet och dess projekt?
8. Är förbundet ett forum för vidareutveckling av samverkan?

### Samhällsnivå

1. Har samordningsförbundets attitydpåverkande arbete/lobbyverksamhet förändrat myndigheternas/departementens syn på finansiell samordning och vilka uppdrag som kan tilldelas oss?
2. Har synen på långsiktig finansiering förändrats?
3. Undanröjs hinder för en effektiv rehabilitering av organisatorisk, kulturell eller strukturell art?
4. Minskar de samlade transfereringskostnaderna?

### Övriga frågor

1. Hur hade det kunnat se ut om vi inte samverkat, via Samordningsförbundet, i länet? Ett nu och då-läge, en sorts baslinjemätning i efterhand.
2. Finns det några samband mellan upplevd nytta och fördelningen av samordningsförbundets medel mellan medlemmarna?
3. Vad tillför länsperspektivet kontra enbart ett kommunperspektiv?
4. Har samordningsförbundet en ändamålsenlig organisation i relation till sin verksamhet och sina mål?
5. Hur ser relationen ut mellan Styrelse, AU, Kansli och Förbundsberedning?

## 2 METOD- OCH ANALYSMODELLER

I detta kapitel ges en beskrivning av de olika metoder som använts i utvärderingen av Samordningsförbundet i Uppsala län, samt de analysmodeller som används som stöd för bedömningar av verksamheten ur olika perspektiv.

### 2.1 METODER

Uppgifter till utvärderingen har huvudsakligen inhämtats genom dokumentstudier, intervjuer och enkäter. En mer processinriktad aktivitet har genomförts i dialog med förbundsstyrelsen.<sup>2</sup> Dessutom har det förts en löpande dialog kring uppdraget med Förbundschefen på Samordningsförbundet. Där dialogen handlat om de projekt som har finansiering genom Samordningsförbundet har samtal huvudsakligen förts med processledaren som är verksam i kansliorganisationen. Utöver detta har en samhällsekonomisk – socioekonomisk – utvärdering genomförts. Denna del av uppdraget har genomförts av underkonsult till Sweco Strategy, företaget Payoff AB.

#### 2.1.1 DOKUMENTSTUDIER

Som utgångspunkt för uppdraget har Sweco Strategys konsulter tagit del av olika styrdokument som ligger till grund för Samordningsförbundets verksamhet. Dessutom har information om olika projekt med finansiering genom förbundet inhämtats från förbundsledningen samt från Samordningsförbundets webbplats.

Som underlag för en jämförande studie, en s.k. benchmarking, med andra förbund, har en dokumentstudie genomförts. Den metod som har använts är systematiska sökningar på internet på ett antalsamordningsförbunds webbsidor. Det insamlade materialet har därefter strukturerats och analyserats, främst med avseende på mål, organisation, verksamhet och resultat från tidigare utvärderingar inom förbunden. I de fall där tidigare utvärderingar har funnits publicerade, har dessa gått igenom och relevanta aspekter har tagits tillvara. Totalt har jämförelsen omfattat åtta olika Samordningsförbund: Blekinge, Jämtland, Jönköping, Malmö, Sörmland, Kalmar, Västerås, samt Samverkan Västra Götalandsregionen som omfattar flera mindre förbund, men som i sammanställningen bearbetats som en aktör jämförbar med Samordningsförbundet i Uppsala län. I urvalet till förbund att jämföra med har vi dels utgått från ett kriterium om geografisk spridning, dels låtit urvalet styras av vilken information som förbunden har tillgängliggjort.

---

<sup>2</sup> Resultatet från denna övning har tidigare presenterats i en PM (oktober 2013)

Analysen har framförallt utgått från följande frågeställningar:

- Beskrivs förbundets organisation på webbplatsen?
- Har Samordningsförbundet genomfört någon övergripande utvärdering av sin verksamhet och organisation?
- Är mål för samverkan formulerade?
- Kan man från webbplatsen utläsa hur Samordningsförbundet arbetar med implementering av nya metoder?
- Har Samordningsförbundet genomfört utvärderingar av projekt?
- Finns redovisningar av samhällsekonomisk nytta?

### 2.1.2 INTERVJUER

Intervjuer har varit en central datainsamlingsmetod i uppdraget och ett femtiotal intervjuer har genomförts med olika aktörer med koppling till Samordningsförbundet i Uppsala län.

Totalt har 15 av de 22 representanter i förbundsstyrelsen intervjuats. Samtliga ägarorganisationer har funnits representerade i intervjuunderlaget. Nio av de intervjuade är ordinarie ledamöter i förbundsstyrelsen, sex av dem är ersättare. Frågor i dessa intervjuer handlade framförallt om verksamhetens mål- och aktiviteter, roller och ansvar, samverkan och förutsättningar för implementering. Dessutom ställdes frågor i en SWOT-analys där förbundsstyrelsen fick ta ställning till verksamhetens styrkor och svagheter i nuläget, samt hinder och möjligheter inför en fortsatt utveckling av förbundets verksamhet.

Intervjuer har även genomförts med representanterna i förbundsberedningen, totalt sju personer. Frågorna till dessa har till stor del varit identiska med de frågor som ställts till förbundsstyrelsen. En skillnad är dock att fokus legat mer på genomförandet av olika projekt och hur förbundet agerat för att stödja implementering i ordinarie verksamhet. Förbundets kanslipersonal har också intervjuats.

För att få en övergripande bild av hur samordningsförbundet som organisation uppfattas generellt sett samt specifikt när det gäller Samordningsförbundet Uppsala län har intervjuer genomförts med ordföranden i länets kommunsstyrelser samt motsvarande kommunchefer, totalt 15 av 18 personer. I några fall har kommunchefer och kommunstyrelserepresentanter hänvisat vidare till ansvariga för andra nämnder alternativt till förvaltningschefer.<sup>3</sup> Tre personer har avstått från att bli intervjuade. Utöver de kommunala aktörerna har Uppsala läns landstingsdirektör, samt ansvariga tjänstemän för kontakter med samordningsförbunden inom myndigheterna Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen på nationell nivå intervjuats. Frågor till dessa aktörer har huvudsakligen gällt samordningsförbund som aktör kopplat till strategiska frågor både inom länet och ur ett nationellt perspektiv. Även chefen för Försäkringskassan i Malmö

---

<sup>3</sup> I rapporten är dessa sorterade till gruppen kommunchefer alternativt ordföranden i kommunstyrelser.

har intervjuats för att få ett bredare perspektiv på myndigheternas syn på samordningsförbund som aktör.

I syfte att få en bild av det genomslag som Samordningsförbundet har fått i de ordinarie organisationerna har handläggare och chefer i ordinarie verksamhet kontaktats om vilka effekter förbundets projekt har haft. Informationen inhämtades i en kombination av enkät och intervjuer. En enkät skickades till 20 handläggare på Arbetsförmedlingen som samverkat med projekten 3.4.4 och Grön rehab. På grund av att enkäten kom vid en tidpunkt för en omorganisation var det endast fem personer som svarade. Ytterligare två personer svarade muntligt på frågor i intervjuer. Svaren från dessa totalt sju personer i ordinarie verksamhet redovisas som en grupp.

### **2.1.3 ENKÄTER**

Som ett komplement till de intervjuer som genomförts har olika målgrupper fått besvara frågor i enkäter. En målgrupp för enkäter var handläggare i de tolv pågående projekt som Samordningsförbundet finansierar. Projekthandläggarna har tillfrågats om projektets resultat för de individer som deltar, samt hur projektet påverkar metoder och arbetssätt inom berörda organisationer. Enkäterna har också syftat till att ringa in hur projekten har påverkat samverkan mellan myndigheterna. 58 av totalt 67 handläggare har besvarat enkäten. Detta motsvarar en svarsfrekvens om 87 procent.

En annan målgrupp för enkäter var deltagare i de projekt som finansieras av Samordningsförbundet. Deltagare i sju av de tolv pågående projekten berördes av enkäter. Urvalet av projekt har styrts av hur länge projektet har pågått – de deltagare som tillfrågats ska ha genomfört större delen av projekttiden för att kunna ha en åsikt om genomförandet – och deltagarnas möjlighet att svara en webbenkät. Två projekt där enkätförfarandet hade krävt tolkar valdes bort. Denna avgränsning gjordes i samråd med Förbundschefen. Totalt 66 deltagare har besvarat enkäten. Deltagarna har tillfrågats om hur projektet har bidragit till rehabilitering och närmande till arbetsmarknaden. Enkäten omfattade också frågor om hur de upplevt samverkan mellan myndigheter.

### **2.1.4 ARBETSSEMINARIUM KRING VERKSAMHETENS MÅL**

I samband med analys av Samordningsförbundets målsättningar och den programlogik som ligger till grund för verksamhet som bedrivs med stöd av Samordningsförbundet har ett analysseminarium anordnats som ett led i utvärderingen. Vid detta seminarium deltog ledningen för Samordningsförbundet samt de representanter som ingår i förbundsstyrelsen. Förutom representation från Enköping medverkade representanter från samtliga ägare, dvs. Landstinget, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och de kommuner som finns representerade i förbundet.

Seminarier syftade till att tydliggöra den målbild som ägarorganisationerna ser som central för förbundet samt att ge grund för att tydliggöra vad som bör prioriteras i förbundets verksamhet för att verksamheten ska göra största möjliga nytta utifrån ägarnas förväntningar. En fullständig redovisning finns tidigare presenterad i en PM (augusti 2013). I denna slutrapport ges en sammanfattande beskrivning av resultatet från seminariet.

## 2.2 ANALYSMODELLER

I utvärderingen, som både omfattar en analys av resultat och effekter och i viss mån en analys av verksamheten ur ett processperspektiv används olika analysverktyg och modeller. Inledningsvis har en analys genomförts av de mål och programlogik som ligger till grund för förbundet. Utvärderingen omfattar även en analys av förbundets organisation relaterat medlemsorganisationernas förväntan. För att bedöma nyttan av förbundet har även en samhällsekonomisk analys gjorts utifrån resultaten från den verksamhet som förbundet erbjuder.

I följande sammanställning ges beskrivningar av olika analysmodeller och verktyg som använts i utvärderingen av Samordningsförbundet i Uppsala län.

### 2.2.1 ANALYS AV MÅL- OCH PROGRAMLOGIK

En viktig uppgift i utvärdering är att försöka förstå *varför* ett resultat eller en effekt uppstår, samt vilken koppling som finns till den utvärderade insatsen samt att koppla detta till de målgrupper som insatsen avser. För att kunna göra det är det viktigt att identifiera verksamhetens målstruktur. Här ingår att definiera såväl en verksamhetsövergripande målsättning samt vägen dit. I målanalysen identifieras aktiviteter som ska leda till olika målsättningar. I utformningen av målstrukturen ingår därför även att ta fram programmets förväntade effekter och mätbara resultat. Målanalysen bygger huvudsakligen på dokumentstudier som gjorts av relevanta styrdokument. För att säkerställa programlogiken har denna kvalitetssäkrats i dialog med samordningsförbundets Förbundschef samt i viss mån med förbundsstyrelsens representanter i samband med den processövning som tidigare beskrivits. De senare har även fått besvara frågor utifrån programlogiken i intervjuer.

### 2.2.2 ANALYS AV SAMORDNINGSFÖRBUNDETS ORGANISATION

Sweco Strategys analys av Samordningsförbundets organisation bygger på en modell om effektiva organisationer där organisationens inre och yttre effektivitet bedöms. Den inre effektiviteten handlar om i vilken grad organisationen gör saker på rätt sätt, medan den yttre effektiviteten handlar om den gör rätt saker utifrån sina målsättningar. Genom att analysera dessa olika delar ger analysen en bild av organisationens administrativa funktion i förhållande till de olika behov som finns för verksamheten kopplat till uppsatta mål, samt uttryckta behov och förväntningar.

I figur 1 ges en schematisk bild av den analysmodell som används för att illustrera verksamhetens organisatoriska funktionalitet.

		Göra rätt saker (yttre effektivitet)	
		Ja	Nej
Göra saker rätt (inre effektivitet)	Ja	Den effektiva organisationen	Den självstyrande organisationen
	Nej	Den ineffektiva organisationen	Den vilsna organisationen

Figur 1. Analysmodell för effektiviteten i en organisation – fyra idealtyper

Graden av effektivitet i verksamheten analyseras utifrån följande kvalitativa bedömningsgrund:

- *"Verksamheten arbetar med rätt saker på rätt sätt":*

*Den effektiva organisationen* – arbetar utifrån de mål som ställts upp och de förväntningar som funnits bland intressenter. Arbetet utförs på ett professionellt sätt och genomförandet upplevs fungera väl utifrån de förväntningar som finns hos olika aktörer och hos de berörda individerna i målgruppen som tar del av verksamheten.

- *"Verksamheten arbetar med rätt saker men det finns brister i de metoder som tillämpas":*

*Den ineffektiva organisationen* – arbetar utifrån uppställda mål och de förväntningar som funnits bland intressenter, men det finns tydliga brister i genomförandet. Organisationen förmår inte nå upp till de målsättningar och förväntningar som finns.

- *"Verksamheten arbetar inte med rätt saker, men på rätt sätt utifrån egna målsättningar":*

*Den självstyrande organisationen* – arbetar med uppgifter som den själv definierar, oberoende av uppsatta mål och den politiska styrningen och genomför det på ett effektivt sätt.

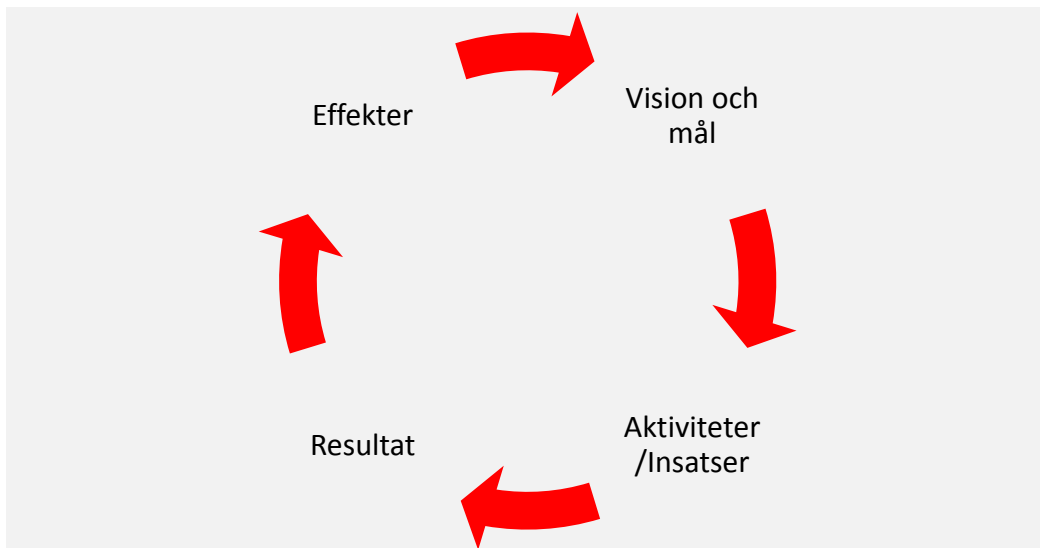
- *"Verksamheten arbetar vare sig med rätt saker eller på rätt sätt":*

*Den vilsna organisationen* – lever sitt eget liv, oberoende av mål och förväntningar, och lyckas inte tillföra några mervärden för verksamhetens intressenter.

### 2.2.3 ANALYS AV KVALITET – ARBETE MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

För att en verksamhet ska vara effektiv behöver den arbeta systematiskt med sitt kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete innebär att med ständiga förbättringar tillgodose intressenternas krav och behov utifrån lagar, mål och ekonomiska förutsättningar. Kvalitetsarbetet är ett åtagande för alla som är verksamma inom en organisation, samtidigt som det finns en tydlighet i att det är ledningen, vilken inom Samordningsförbundet är representerade av Förbundsstyrelsen tillsammans med Förbundschefen, som är ytterst ansvariga för verksamhetens kvalitet.

I figur 2 illustreras en verksamhets arbete med "ständiga förbättringar". För att underlätta denna process krävs tydliga målsättningar och aktiviteter som kopplar till dessa. Utifrån de aktiviteter som genomförs kan man i löpande uppföljning och utvärdering analysera resultat och effekter som ett led i en utvecklingsprocess.



Figur 2. Modell som belyser en verksamhet arbete med "ständiga förbättringar"

Som figuren visar krävs det enligt modellen ett kontinuerligt förbättringsarbete som successivt följs upp och som främjar utveckling av en verksamhets kvalitet.

### 2.3 ANALYS AV RESULTAT OCH EFFEKTER

I resultatanalysen bedöms om de mer omedelbara resultaten är överensstämmande med de resultat som förväntats uppnås i verksamheten. I uppdraget ingår också att mäta effekter dvs. att bedöma i vilken omfattning verksamhetens insatser har påverkat den huvudsakliga målvariabeln. Med effekt menas därmed den förändring som har inträffat som en följd av en genomförd insats, och som annars inte skulle ha inträffat. Förutsättningar för mer strikta effektmätningar saknas oftast i samhällsvetenskapliga sammanhang, delvis beroende på att utvärderingsbarhet inte är en prioriterad fråga i utformningen av verksamheter eller insatser. Konventionell effektutvärdering med en kontrollgrupp kan därför vara svårt att genomföra på vissa insatser. Även om

förutsättningarna för att genomföra en strikt effektanalys saknats i utvärderingen av Samordningsförbundet i Uppsala län, går det dock att få en uppfattning om effekter genom att använda andra metoder. Här handlar det om kvalitativa bedömningar för att få en uppfattning om verksamhetens faktiska effekter.

En aspekt som använts som ett komplement till en renodlad effektanalys finns att hämta i ett så kallat subjektivt kontrafaktiskt synsätt. Detta innebär att berörda aktörer ombetts att göra en subjektiv bedömning av eventuella effekter som en insats har haft. Det kontrafaktiska perspektivet innebär att de också har fått göra en bedömning av vad som hade inträffat om insatsen inte hade ägt rum, eller vad som hade hänt om man hade genomfört en annan insats. Då det i detta uppdrag är svårt att dra tydliga slutsatser om hur olika projekt bidragit till faktiska effekter förs olika resonemang om detta där det är relevant. Till exempel har frågor ställts om respondenterna tror att vissa effekter av Samordningsförbundets verksamhet hade inträffat även om det inte hade skett en samordning av aktiviteter med stöd från förbundet. Detta är således i hög grad subjektiva bedömningar vilket är viktigt att ha i åtanke när slutsatser dras om eventuella effekter.

### 2.3.1 ANALYS AV SOCIOEKONOMISK NYTTA

Utvärderingen av Samordningsförbundets verksamhet ska enligt uppdragsbeskrivningen ske med en socioekonomisk grundsyn med avseende på medlemmarnas nytta av förbundet och dess verksamhet. Den ekonomiska nyttan ska redovisas på samhälls-, organisations- och individnivå. Sweco Strategys konsulter har samverkat med företaget Payoff AB, som har genomfört en socioekonomisk utvärdering av olika projekt som Samordningsförbundet i Uppsala län finansierar.<sup>4</sup>

För att beskriva och synliggöra insatsernas nytta har pågående projekt följts upp och utvärderats för att beräkna hur deltagarnas försörjning och i vissa fall resursförbrukning förändrats genom att de tagit del av en insats. Därutöver har ett avslutat projekt följts upp, liksom några av de sociala företagen som fått visst stöd av Samordningsförbundet. Genom det stora antalet projekt som skulle följas upp och eftersom flera av de pågående projekten tidigare hade utvärderats samhällsekonomiskt har payoff använt olika metoder för att följa upp den samhällsekonomiska nyttan. För fem av projekten har Payoff kunnat göra en mer långsiktig bedömning eftersom insatserna tidigare utvärderats avseende den samhällsekonomiska nyttan.

---

<sup>4</sup> I korthet omfattar modellen som tillämpas en föremätning där en kartläggning görs av ett urval individers försörjningssituation ett år före insatsen. Föremätningen jämförs därefter med deltagarnas situation och försörjning efter avslutat projekt. Helst ska även denna period uppgå till ett år. Även kostnader som hör direkt samman med projektet beräknas. Här handlar det om exempelvis personalens arbetstid, olika aktörers medverkan och finansiering eller externa tjänster som köps in som stöd för genomförandet av projektet. Genom att jämföra individens ekonomiska situation före projektet med situationen efter projektet kan åtgärdens eller projektets totala lönsamhet beräknas. Lönsamheten beräknas utöver för samhället som helhet även för individer, kommuner, berörda myndigheter och landstinget. Beräkningar enligt modellen görs dels på kort sikt (ett år), dels på längre sikt (exempelvis 5 års sikt).



De samhällsekonomiska beräkningarna måste ställas mot respektive projekts och verksamhets syfte, mål och målgrupp. Det är också viktigt att ta del av vilka ekonomiska resurser som avsatts för insatsen. Resultatet av de samhällsekonomiska beräkningarna påverkas av många olika faktorer, t.ex. hur omfattande målgruppens utanförskap var innan åtgärden och "hur långt" deltagarna stått från arbetsmarknaden.

Följande information har inhämtats:

- Analysmodellen NyttoSam används för projekt MOA, Växthuset, SARA, United Action, Tierpsmodellen, Stig, Jobbstudion och Hikikomori. Grön Rehab tar fram uppgifter för avslutade deltagares försörjning och kostnaden per deltagare.
- Projekt Romane Buca, 3.4.4 och Athena omfattas inte av den samhällsekonomiska analysen.
- För projekt Vitalis har information inhämtats från en utvärdering som genomförts av Försäkringskassan. Utifrån det resultat som presenteras analyseras projektets samhällsekonomiska lönsamhet.
- För verksamheten Sociala företag har utvärderarna tagit del av ett socialt företags bokslut och verksamhetsberättelse som utgör underlag för den samhällsekonomiska analysen

Projekten Växthuset, SARA, United Action, Tierpsmodellen och Stig är tidigare utvärderade med en samhällsekonomisk analys. Den analys som nu gjord speglar ett längre perspektiv, vilket är ovanligt och därför bedöms vara av stort värde för Samordningsförbundet.

## 3 SAMORDNINGSFÖRBUND – EN AKTÖR FÖR SAMVERKAN

### 3.1 STYRDOKUMENTEN SOM GRUND FÖR SAMORDNINGSFÖRBUND

I den propositionen som legat till grund för samordningsförbundens verksamhet föreslogs att finansiell samordning ska bedrivas genom ett fristående samordningsorgan som tar fram mål och riktlinjer, samt finansierar insatser i enlighet med syftet för den finansiella samordningen. Det kan handla om att stödja samarbetet mellan samverkansparterna. Däremot ska verksamheten inte hantera ärenden som avser förmåner och rättigheter för enskilda och myndighetsutövning.<sup>5</sup>

Ett styrande underlag för Samordningsförbundens uppdrag finns att hämta i Lagen om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser.<sup>6</sup> Denna lag trädde i kraft 1 januari 2004. Av lagen framgår att Samordningsförbund har till uppgift att:

- 1. Besluta om mål och riktlinjer för den finansiella samordningen,*
- 2. Stödja samverkan mellan samverkansparterna,*
- 3. Finansiera sådana insatser som avser individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser och som ligger inom de samverkande parternas samlade ansvarsområde,*
- 4. Besluta på vilket sätt de medel som står till förfogande för finansiell samordning skall användas,*
- 5. Svara för uppföljning och utvärdering av rehabiliteringsinsatserna,*
- 6. Upprätta budget och årsredovisning för den finansiella samordningen.*

I propositionen som låg till grund för lagstiftningen föreslogs att finansiell samordning ska kunna ske frivilligt mellan en försäkringskassa, ett landsting, en länsarbetsnämnd samt en eller flera kommuner. Samordningen skulle kunna underlätta en effektiv resursanvändning. Enligt propositionen utgörs målgruppen för den föreslagna finansiella samordningen av personer i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser från flera av de samverkande parterna. Åtgärder som enligt propositionen skulle få finansieras genom denna form av finansiell samordning skulle ligga inom de samverkande parternas samlade ansvarsområde och syfta till att återställa eller öka den enskildes funktions- och arbetsförmåga.

---

<sup>5</sup> Regeringens proposition 2002/03:132. Finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet.

<sup>6</sup> Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser.

### 3.1.1 UPPFÖLJNING AV FINANSIELL SAMORDNING PÅ NATIONELL NIVÅ

Statskontoret fick år 2004 ett uppdrag att följa upp och utvärdera finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet. Fem rapporter togs fram, varav den sista med fokus på effekter presenterades i slutet av år 2008. Titeln på rapporten är "Effekter av Finsam?", där fråge-tecknet speglar det faktum är att effekterna av verksamheten inte kunde klarläggas. Statskontoret utgick i sin utvärdering från intervjuer med deltagare. Utifrån dessa underlag konstaterades att:

- *Deltagarnas förvärvsfrekvens hade ökat*
- *En majoritet av deltagarna uppgav att de ansåg att insatsen var bra*
- *Hälften av deltagarna ansåg att deras livssituation förbättrats*
- *Andelen deltagare som svarade att hälsa och arbetsförmåga förbättrades var lägre än andelen av de svarande som var positiva till insatsen*

Underlaget gav inte tillräcklig information för att besvara frågan om huruvida rehabilitering inom Samordningsförbundet är mer effektiv för målgruppen än annan rehabilitering. Statskontoret rekommenderade som en följd av detta att Samordningsförbundets insatser bör förbehållas de grupper som inte kan få sina rehabiliteringsbehov tillgodosedda på annat sätt.

Inspektionen för Socialförsäkringen, ISF, gjorde 2010 en sammanställning av uppföljnings- och utvärderingsrapporter inom verksamheter finansierade med samverkansmedel. En slutsats som dras är att fler undersökningar är nödvändiga för att olika parter ska kunna fatta välgrundade beslut om investeringar i samverkansaktiviteter. Den bild som ISF målar upp är att individer hamnar i en gråzon med rundgång mellan olika aktörer. I sammanställningen framhålls att de aktörer som samverkar styrs av egna värderingar och organisatoriska förutsättningar vilket påverkar kontinuiteten för den enskilde medborgaren. Rehabilitering kan försvåras av att myndigheterna har olika mål med sina respektive insatser. Informationen mellan de inblandade aktörerna är en annan förutsättning för samverkan som bedöms ha brister. ISF menar att avsaknaden av ekonomiska incitament för effektiv samverkan saknades vid den tidpunkt då sammanställningen gjordes.

### 3.1.2 SAMORDNING OCH SAMVERKAN

Samordning sammanblandas ofta med samverkan. Målet med samverkan är att personer från olika verksamheter konkret ska arbeta tillsammans medan målet för samordning är att olika verksamheter ska tydliggöra sina ansvarsområden (Ståhl 2009).

En systematisk litteraturgenomgång med syfte att beskriva olika former av samverkan, hur den ska organiseras och utvärderas fann att det finns olika faktorer som kan hindra eller främja samverkan (Andersson, Axelsson et al. 2010). Det kan handla om strukturella hinder såsom bristande stöd från organisationen, bristande kontinuitet, bristande incitament eller olika typer av strukturella skillnader. Framgångsfaktorer för en väl fungerande samverkan handlar om att det finns stödjande strukturer och att det finns tydliga arbetsprocesser som främjar samverkan.

Samverkan mellan olika intressenter som verkar kring en målgrupp 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 sker också på olika nivåer i form av politisk samverkan, policysamverkan och administrativ samverkan.

En samordnad rehabilitering innebär vissa svårigheter. För att de kommuner, landsting och myndigheter som är berörda ska kunna arbeta gemensamt, behövs ett antal hinder överkommas. Sådana hinder kan handla om organisatoriska aspekter som regelverk som behöver tolkas generöst, eller frågor om vilka chefsnivåer i respektive organisation som behöver komma överens för att en överenskommelse ska kunna gälla. Det kan också vara hinder i form av handläggarnas negativa attityder till och brist på förtroende för handläggare inom andra organisationer. Sådana hinder kan benämnas kulturella. Det finns även strukturella hinder i form av direktiv och budgetstyrning som kan behöva ändras för att samordning ska vara möjlig. Sweco Strategy försöker i utvärderingen av Samordningsförbundet ställa frågor om på vilket sätt som hinder av organisatorisk, kulturell eller strukturell art påverkar arbetet.

## **3.2 FÖRBUNDETS ORGANISATION OCH MÅLSÄTTNINGAR**

I detta delkapitel ges en kort beskrivning av hur samordningsförbundet är organiserat samt av den mål- och programlogik som styr verksamheten.

### **3.2.1 BESKRIVNING AV FÖRBUNDETS ORGANISATION**

Förbundsstyrelsen är ytterst ansvarig för Samordningsförbundets verksamhet. I Uppsala län utgörs förbundsstyrelsen av förtroendevalda från medlemskommunerna och Landstinget, samt tjänstemän från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Styrelsen har utsett ett arbetsutskott (AU) vilket har till uppgift att bereda styrelsens arbete. Inom förbundet finns också en förbundsberedning. Medlemmarna i denna beredning har till uppgift att agera både ur ett samordnat helhetsperspektiv och utifrån medlemmarnas lokala perspektiv. Förbundsberedningen har till uppgift att ge råd och stöd till den löpande verksamheten i förbundet samt att kvalitetssäkra beredning av ärenden till styrelsen. De är också ansvariga för förankring och verkställande av de projekt som Samordningsförbundet bedriver i sina respektive organisationer, samt att föra upp lokala behov till diskussion. Samtliga medlemmar i Förbundsberedningen kan anmäla ärenden till beredningens möten. Från kommunerna deltar vanligtvis socialchefer i förbundsberedningen. Från Försäkringskassan, Landstinget och Arbetsförmedlingen är det oftast en tjänsteman eller chef med särskilt uppdrag kring samverkansfrågor som deltar.

För att leda det operativa arbetet finns ett kansli med anställda tjänstemän. Kansliet inom Samordningsförbundet i Uppsala län utgörs av en Förbundschef, en processledare, en ekonom samt en sekreterare. Förbundschefen har ansvar för att se till att styrelsens beslut verkställs, samt ansvarar för ekonomisk förvaltning och uppföljning, beredning av ärenden samt utvärdering av förbundets verksamhet. Kansliets processledare stödjer den projektverksamhet som bedrivs. Det handlar t.ex. om att stödja projekten under genomförandet och att sprida kunskaper och erfarenheter från projekten. Den ekonomiansvarige arbetar med att stödja projekten i ekonomiska frågor, vilket bland

annat handlar om att upprätta budget vid en projektansökan, ekonomisk uppföljning under projektets gång samt handläggning av ersättning för uppkomna kostnader i projekten. Ekonomen har även hand om förbundets interna ekonomi. Utöver detta ansvarar ekonomen för års- och delårsbokslut, personal- och löneadministration samt övrig ekonomiadministration. Sekreteraren ansvarar för utskick som görs av handlingar till Förbundsberedning, Arbetsutskott och Förbundsstyrelse, samt för protokoll vid möten. Sekreteraren sköter även förbundets diarium.

### 3.2.2 MÅL- OCH PROGRAMLOGIK FÖR SAMORDNINGSFÖRBUNDET UPPSALA LÄN

En första grundförutsättning för att samordningsförbundet ska kunna fungera i enlighet med förbundets syfte, och generera nytta till sina medlemmar, är att medlemmar och förbund är överens om vari denna nytta består. I detta syfte har en inledande målanalys genomförts i utifrån information som inhämtats i gällande styrdokument samt i dialog med Förbundschefen. Denna analys resulterade i beskrivningen som redovisas i tabell 1.

Tabell 1. Mål- och programlogik för Samordningsförbundet Uppsala län

AKTIVITET (STYRS AV FRÅGOR OM "VAD" OCH "HUR"?)	DELMÅL	EFFEKT (STYRS AV FRÅGAN "VARFÖR?", SVARET ÄR "FÖR ATT UPPNÅ...")
<b>Individnivå</b>		
	<b>"Ge stöd till individer att komma ut på arbetsmarknaden"</b>	<b>Maximera nyttan ur ett individperspektiv och ur ett samhällsperspektiv</b>
Identifiera individernas totala behov av rehabilitering	Prioritera och samordna sektorövergripande insatser för att uppnå eller förbättra målgruppernas förmåga till förvärsarbete (genom finansiell samordning)	
Stödja insatser kring verksamhetens målgrupper genom aktiviteter i projekt	Motverka att människor blir utan rehabilitering	
Ta fram mått för att mäta om individer rört sig mot arbetsmarknaden	Underlätta uppföljning och utvärdering av rehabiliteringsinsatser på individnivå	
<b>Medlemsnivå (Organisation/Samverkan)</b>		
	<b>"Utnyttja medlemmarnas resurser mer effektivt och främja samverkan"</b> <b>"Ta vara på kunskaper och erfarenheter"</b>	<b>Maximera nyttan ur ett individperspektiv och ur ett samhällsperspektiv</b>
Gemensamt analysarbete kring projektens resultat	Grund för prioritering av projekt/verksamhetsförslag	
Utbildnings- och	Klarlägga respektive aktörs uppdrag	

informationsinsatser för medlemsorganisationerna	och ansvar Utveckla en ändamålsenlig och effektiv samverkan	
Utveckla beredningens roll "en motor för samarbete"	Stärka förankringsarbetet in i respektive medlemsorganisation (stödja implementering)	
Utveckla samorganiserade långsiktiga plattformslösningar inkl. exempelvis brukarmedverkan	Långvarig och stabil samverkan mellan samverkande aktörer	
<b>Samhällsnivå</b>		
	<b>"Implementera goda exempel, metoder och arbetssätt"</b>	<b>Maximera nyttan ur ett individperspektiv och ur ett samhällsperspektiv</b>
Synliggöra respektive medlemsorganisations behov av underlag för att kunna fatta beslut inför eventuell implementering	Underlätta arbete med implementering	
Dialog med medlemmarna	Förankring av projekt och insatser i medlemsorganisationerna	

För att få förankring i processen att synliggöra de målsättningar och den programlogik som ligger till grund för förbundets verksamhet genomförde Sweco Strategys konsulter, i juni 2013, en övning med Förbundsstyrelsens representanter vid ett gemensamt seminarium. Syftet var att identifiera hur dessa ser på verksamhetens mål. Som grund för detta använde Sweco en etablerad arbetsmetod, den s.k. Astrakanmodellen <sup>7</sup>. Vid seminariet fick deltagarna gemensamt formulera de målsättningar som ligger till grund för Samordningsförbundets insatser.

Resultatet av seminariet visade att det finns två olika synsätt att se på Samordningsförbundets uppdrag. Det ena handlar om att förbundet ska vara glappreducerande och ge stöd till förbundets målgrupper i glappet mellan olika organisationers ansvarsområden. Det andra synsättet handlar om att verka glappreducerande vilket innebär att verka för att glappen synliggörs på ett sätt så att olika organisationer genom mer eller mindre nya arbetssätt utökar sina respektive ansvarsområden. Bedömningar utgick även från hur väl aktiviteter och arbetssätt upplevs svara upp mot de mål som finns för verksamheten. Enkelt uttryckt handlade uppgiften om att samverkande aktörer gavs möjlighet att bedöma i vilken utsträckning rätt saker fokuseras inom Samordningsförbundet och om förbundet genom olika insatser som genomförs gör detta på rätt sätt. Analysen fokuserade huvudsakligen på förbundets

---

<sup>7</sup> Metoden bygger på ett transparent arbete där företrädare för verksamheten vid arbetsseminarier på ett strukturerat sätt tar fram sin gemensamma bild av mål, delmål och identifierar vilka hypoteser som beskriver vad organisationens insatser ska leda till.

uppdrag som helhet, men samtidigt berördes samverkande parternas roller, ansvar och förutsättningar i relation till förbundets mål.

### **3.2.3 SAMORDNINGSFÖRBUNDETS VERKSAMHET**

Samordningsförbundets verksamhet består dels av att förbundet finansierar projekt som de stödjer i ett metodutvecklande arbete och kring dokumentation och spridning. Dels består verksamheten av aktiviteter för att stärka samverkan mellan parterna på ett strategiskt plan. Verksamhet för att uppnå strategisk påverkan på samhället och de aktörer som är involverade i rehabilitering består flera delar. En del utgörs av att aktörerna träffas på berednings- och styrelsemöten och där för upp strategiska frågor. En annan del består i de medlems- och ägardialoger som förbundet har årligen med samtliga parter, enskilt respektive tillsammans. Seminarier kring projekt i halvtid och vid projektslut är en verksamhet som både syftar till att stödja projekten att sprida resultat och till att påverka aktörerna i deras verksamhet.

Utöver dessa uppgifter har Samordningsförbundet i Uppsala län ytterligare två verksamheter som syftar till att stärka samverkan. Det ena är kompetensutveckling till vilken handläggare bjuds in. Kompetensutvecklingsprogrammet har omfattat tre tillfällen per år och har haft varierande innehåll. Fokus under 2013 var psykisk ohälsa. Den andra verksamheten i detta fält kallas för "granskning uppdrag". Det går ut på att handläggare och chefer i ordinarie verksamheter tillsammans med Samordningsförbundet ska se över sin grundstruktur för arbetet kring verksamhetens målgrupp och hur denna matchar Samordningsförbundets uppdrag.

## **3.3 BENCHMARK MED ANDRA SAMORDNINGSFÖRBUND**

I Sweco Strategys uppdrag har ingått att bedöma möjligheter att genomföra en benchmarking med andra liknande aktörer. Med Benchmarking avses en studie där en verksamhet jämförs med en annan motsvarande verksamhet. Sweco har genomfört detta genom att kartlägga vilken kunskap som finns tillgänglig om andra förbund. Det som undersökts är om andra samordningsförbunds verksamhet finns beskrivna och värderade på ett sådant sätt att det går att avgöra vad som är den bästa inriktningen inom området. En bedömning har också gjorts av om annan verksamhet som erbjuds inom de olika samordningsförbunden finns beskrivna på ett sådant sätt att en jämförelse alls är möjlig och meningsfull. Det som bedömts är om det skulle vara möjligt att gå vidare med en benchmark avseende:

- Jämförelser av arbetssätt och resultat på individnivå
- Jämförelser av organisation: roller och mål
- Samhällsekonomisk jämförelse

Kartläggningen visade att endast en utvärdering ger information som omfattade samtliga områden liknande Uppsala läns Samordningsförbund och som skulle kunna ligga till grund för en benchmarking. En sådan fullständig utvärdering är gjord av Finsam i Malmö. I Jönköping är en utvärdering planerad och i Västra Götaland genomfördes en utvärdering 2008. Eftersom lagstiftning och regelverken för de samverkande myndigheterna har

förändrats väsentligt sedan 2008 har denna utvärdering inte bedömts utgöra ett sådant underlag som efterfrågas. I Sörmland har en metautvärdering av flera projekt genomförts, men det bedöms inte heller omfatta den typ av information som Samordningsförbundet i Uppsala län skulle vara betjänta av som grund för en jämförande benchmarkingstudie. Sweco bedömer således att Samordningsförbundet Uppsala län inte kommer att kunna genomföra en benchmarkingstudie i dess fulla bemärkelse. Vid kartläggningen av andra förbund har emellertid ett antal aspekter framkommit som kan vara intressanta att jämföra Samordningsförbundet i Uppsala län med.

I följande avsnitt redovisas några reflektioner utifrån begreppet benchmarking i betydelsen jämförande studie utan avstamp mot någon verksamhet som "bench".

### 3.3.1 JÄMFÖRELSE AV ARBETSSÄTT OCH LÄRANDE

Det finns resultat i några studier som har visat intresse för utvärderingen av Samordningsförbundet Uppsala län. Inom *RAR Sörmland* har fyra års arbete med samverkans- och rehabiliteringsprojekt utvärderats och i detta arbete har hinder och framgångsfaktorer för samverkan identifierats. Organisationsförändringar, avsaknad av samsyn på ledningsnivå och olika tolkning av regelverk har identifierats som hinder, medan framgångsfaktorerna består i:

- tillgång till ett processtöd för projekten
- samsyn kring mål är viktigt och tar tid att uppnå
- gemensam lokalisering av de konkreta samverkansinsatserna
- lösningsinriktat arbetssätt
- flerpartssamtal

En utvärdering som Samordningsförbundet i Kalmar har genomfört visar att handläggare inom de samverkande myndigheterna och kommunen huvudsakligen anser att erfarenheter från projekt som finansieras av Samordningsförbundet tas tillvara inom de samverkande myndigheterna. Flera framhåller att de sedan tidigare har erfarenhet av samverkan och vet att samverkan är ett bra arbetssätt. En person framför att det är viktigt att hitta arbetsformer som ger ett mervärde. Ytterligare en svarande lyfter fram att det genom projektet har utvecklats metoder för kontakter, möten och beslut så att arbetet blir effektivare och ansvarsområden tydligare.

I Sörmland finns ett exempel på ett projekt som övergått i ordinarie verksamhet. I det här fallet var det inte en ny metod som testades, utan projektet byggde på de idéer och arbetssätt som utvecklats inom Fountainhouse. Verksamheten som handlar om att konstruera arbetsträningsplatser, har tagits över i kommunens och Arbetsförmedlingens regi.

Ett samordningsförbund som arbetat med arbetssätt och processer för att se helheten i arbetet mellan myndigheterna är Samordningsförbundet Västerås. Ett resultat av arbetet är en processkarta som i förenklad form redovisas på följande sida. Processkartan illustrerar en modell för hur förbundet vill att samordningen ska fungera. Modellen bygger på den processtyrningsmodell som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan gemensamt utgick ifrån under en period (FAROS). Genom att använda modellens kategoriseringar som stöd kan olika insatser inriktning preciseras. För de tre steg i

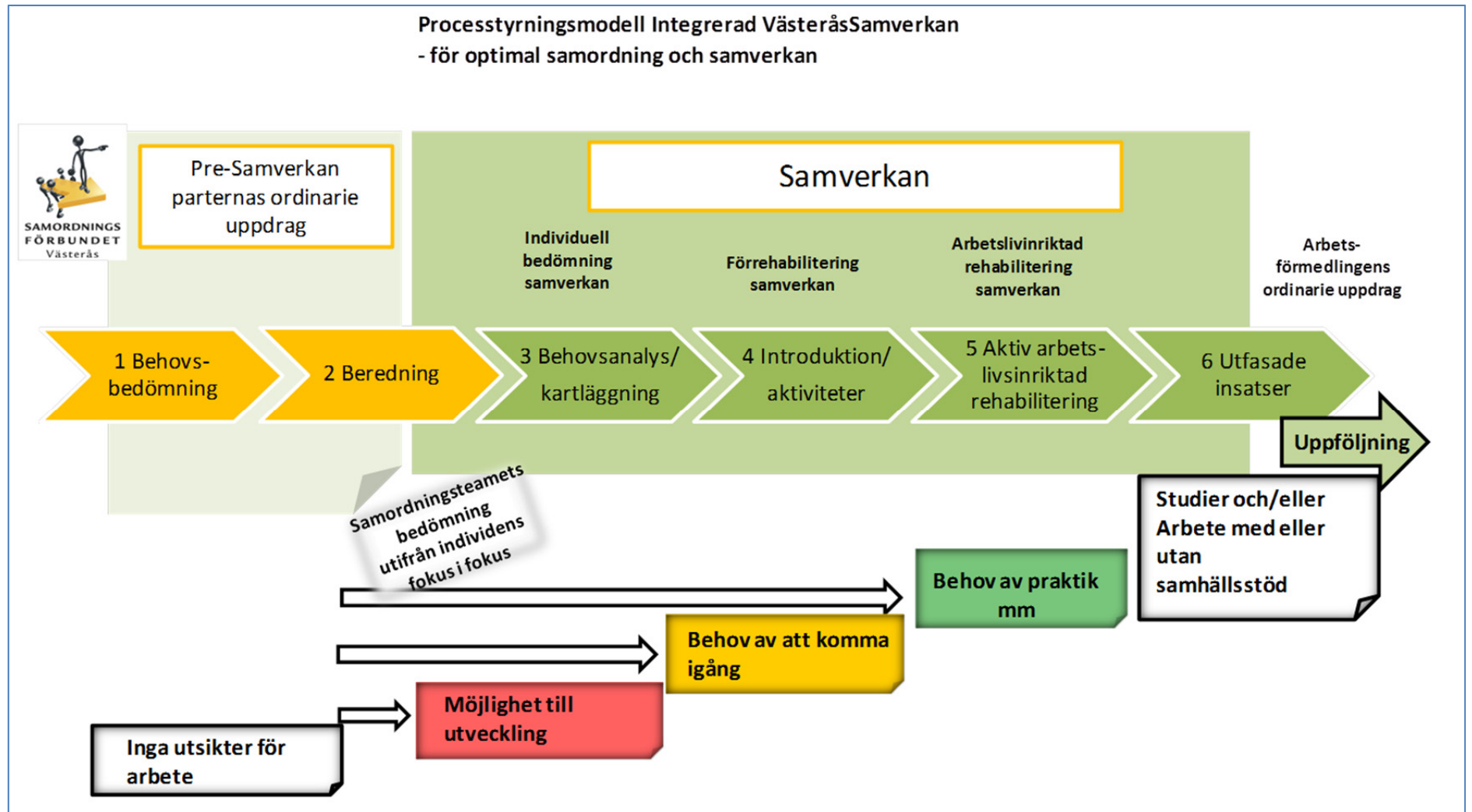


"utvecklingstrappan" som berör samordnade insatser har förbundet t.ex. preciserat hur lång en åtgärd behöver vara. Modellen beskrivs i figur 3.

Utifrån den information som går att utläsa från webbplatserna kan konstateras att två av samordningsförbunden beskriver att de ser till att medlemsorganisationerna lär av de projekt som genomförs. I en intervju med en företrädare för ett samordningsförbund framkommer att det i det aktuella samordningsförbundet finns en medvetenhet om att förbundet finansierar projekt som inte kommer att kunna implementeras. En anledning till att det inte går att använda de metoder som projekten testat är att den bemanning som sätts in i projektet är så resurskrävande att de ordinarie organisationerna inte kommer att kunna finansiera det senare.

Flera samordningsförbund finansierar verksamhet som inte enbart handlar om finansiering av projekt. Sådana verksamheter finns till exempel i Malmö, där en arbetsgrupp kring unga vuxna har skapats för vilken samordningsförbundet finansierar en lokal men även administrativt arbete. Även Samordningsförbundet Södertörn en aktör som finansierar permanenta verksamheter.

Samordningsförbundet Västerås har använt en annan ansats. Där bygger projektutvärderingarna på en självvärderingsmodell med två syften. Det ena syftet är att undersöka om projektet har gett resultat som är motiverade att implementera, det andra syftet är att självvärderingen i sig är lärande. Genom den metod som används inom projektarbetet har Samordningsförbundet således byggt in återföring av erfarenheter. Självvärderingsmallen är liksom den i Samordningsförbundet Uppsala en niofältsmodell som ger stöd till projekten att beskriva projektets förutsättningar, genomförande och resultat för deltagare, personal och organisation.



Figur 3. Modellen är en omarbetning av Samordningsförbundet Västerås version. Källa: Samordningsförbundet Västerås, Ann-Kristin Ekman

### 3.3.2 JÄMFÖRELSE AV ORGANISATION

Samordningsförbundet Finsam i Malmö är som tidigare nämnts det enda av förbunden där det gjorts en utvärdering av förbundets organisation i likhet med Uppsala. Det övergripande syftet i den utvärderingen handlade om att beskriva och analysera den myndighetssamverkan som sker inom ramen för Finsam i Malmö. Utvärderingen omfattade enbart verksamhetens administrativa överbyggnad, förbunds-nivån. Studien utgick från samverkan i bemärkelsen horisontell integration vilket innebär att inblandade myndigheter på olika nivåer har utvecklat gemensamma problembeskrivningar och målbilder samt har en gemensam resursallokering för att hantera dem. Utvärderingens resultat pekar på oklarheter i organisationen. Konstruktionen med en sidoordnad beredningsgrupp, utan ett tydligt mandat i förhållande till förbundsledning och styrelse, har under perioder medfört vissa problem, menar utvärderingen. En förklaring skulle kunna vara att beredningsgruppens roll inte är preciserad i förbundsordningen.

Utvärderaren av Finsam i Malmö konstaterar att tiden varit alltför kort för att uttala sig om effekter på samverkanskulturen inom berörda myndigheter. När det gäller förbundets resultat konstateras att intentionerna rörande arbetskraftsförsörjning inte uppfylls. Det konstateras också att det föreligger svårigheter kring hur de metoder som utvecklas inom genomförda verksamheter är tänkta att implementeras. I utvärderingen ifrågasattes om den bedrivna verksamheten är rimlig, vettig och effektiv. Är de prioriteringar och insatser som görs, de projekt som initieras de rätta, sedda ur såväl ett "samhällsekonomiskt" som ur ett "ägarperspektiv"?

Finsam i Malmö har i sitt uppdrag att arbeta med att sprida information och att arbeta med implementering av projekt. Detta ska ske inom styrelse- och beredningsmöten, vid särskilda seminarier och i form av processtöd till projektledare. När det gäller huruvida dessa aktiviteter utvecklar en samverkanskultur konstateras i utvärderingen att "facit ligger långt fram i tiden och den ställda målsättningen är att förändra ett segmenteringsmönster som funnits under hela det moderna Sveriges historia." Utvärderaren tycks här säga att det inte är en rimlig förväntan att arbetet i ett samordningsförbund ska leda till en förändring i samverkanskulturen.

Samtliga samordningsförbund som studerats har genomfört utvärderingar av projekt. Utvärderingar har genomförts med hjälp av externa utvärderare, internt inom förbundet eller genom att projekten har genomfört självvärderingar. Fyra av förbunden har i minst ett fall genomfört samhällsekonomiska analyser av projekt (Jönköping, Malmö, Sörmland och Västra Götaland).

Av dokumentationen från den jämförande studien med andra samordningsförbund framkommer att dessa i samtliga fall har upprättat dokument som formulerar organisationens mål. Målformuleringar som förekommer är av olika slag. En del målformuleringar är snarare visioner, andra avser effektmål på en övergripande nivå. Exempel på sådana formuleringar är "att skapa nytta". Den typen av mål är detsamma för Samordningsförbundet som för de myndigheter som samverkar i förbundet och preciserar således inte vilket mervärde förbundet ska bidra med. Andra målformuleringar pekar på ett tydligare sätt på hur verksamhetens resurser ska prioriteras och på vilket sätt Samordningsförbundet verksamhet förhåller sig till ägarorganisationernas ordinarie

uppdrag. Nedan följer en sammanställning med exempel på målformuleringar från olika förbund:

**Förbund som framhåller mål om utveckling:**

Blekinge "Verksamheten ska innebära ett nytt sätt att arbeta/samarbeta – inte mer av redan befintlig verksamhet"

Malmö: " Verksamheten skall också leda till att myndigheterna tillsammans skapar nya och förbättrade arbetsformer för människor som riskerar att hamna mellan stolarna i ett permanent utanförskap."

Sörmland: "Medlemmarnas personal ska fördjupa sina kunskaper om social ekonomi och socialt företagande – utbildningsinsatser"

Kalmar: "Verksamheten ska innebära ett nytt sätt att arbeta/samarbeta – inte mer av redan befintlig verksamhet." "Samordningsförbundet ska kunna finnas med även efter den inledande projektperioden. Förbundet ska under projektiden följa upp hur projekten har tänkt att bli implementerat i ordinarie verksamhet."

Västra Götaland: "Samverkan är ett arbetssätt men också ett synsätt med betydelse för attityder, förhållningssätt, prioriteringar och resursanvändning. Vi är beredda att verka för att detta synsätt sprids och får genomslag i våra organisationer hos politiker, ledare, personal och fackliga organisationer".

**Förbund som framhåller hur samordningsförbundet ska skilja sig från ägarorganisationerna:**

Blekinge: "Finsam är en möjlighet att se bortom enskilda aktörers uppdrag, mål och begränsningar". Finsam ska "upptäcka regelhinder"

Västerås: "Samordningsförbundets uppgift är att bedöma hur de gemensamma insatserna gör bäst nytta för individen och samhället och att fördela resurserna till de insatser som främjar samarbetet."

**Förbund som formulerat särskilda uppdrag:**

Samordningsförbundet i Jämtlands län: " Öka arbetsmarknadens kunskap om och förståelse för olika målgruppers resurser", " skapa aktiva lokala arenor; tillvarata och sprida erfarenhet och kunskap om samverkansmodeller och metoder"

Malmö: "initiera analyser, uppföljningar och utvärderingar av de insatser man fattar beslut om att finansiera"

"Bevaka riskgruppers utveckling (kunskapsproduktion)"

Sörmland: " Förbundet ska även bidra till att ansökningar om EU-medel inom förbundets verksamhetsområde ökar."

I fem av de studerade förbunden kan noteras att formuleringar som gäller resultat och effekter på individnivå tas upp, det gäller Jämtland, Jönköping, Malmö, Västerås, Västra Götaland, till exempel:

Jämtland: "-Bibehålla och stärka hälsa, skapa framtidstro samt ökad arbetsförmåga; -Skapa förutsättningar för möjlighet till egen försörjning; Genom samverkansinsatser öka upplevd livskvalitet."

Jönköping: "Personer som fullföljer insatser som finansieras av förbundet ska uppnå högre grad av egenförsörjning och/eller förbättrad egenupplevd hälsa och livskvalitet."

### 3.3.3 JÄMFÖRELSE AV SAMHÄLLSEKONOMISK NYTTA

Fyra av de förbund som studerats hade genomfört utvärderingar av samhällsekonomisk nytta. Det gäller samordningsförbunden i Jönköping, Sörmland, Malmö och Västra Götaland.

I Jönköping har två projekt utvärderats med Ingvar Nilssons metod. Utvärderingen visade att det ena projektet var lönsamt efter mindre än ett år, det andra visade på lönsamhet efter ett år. Detta var dock mer lönsamt än det första på tre års sikt.

Motsvarande utvärdering har gjorts av två projekt i Sörmland, i detta fall enligt Nyttosammodellen som tillämpas av payoff. För ett av projekten beräknades återbetalningstiden vara sju månader, eller räknat per deltagare knappt 100 000 SEK efter ett år. För det andra projektet uppgick återbetalningstiden sex månader.

Fyra av fem projekt i Västra Götaland som utvärderats enligt Payoff modell har bedömts ha återbetalningstider på mellan 2 och 11 månader. Det femte projektet bedöms ha en längre återbetalningstid. Denna är dock inte beräknad. Den samhällsekonomiska analysen visar dock att projektet efter ett år genererar intäkter för samhället.

## 4 RESULTAT PÅ INDIVIDNIVÅ

I detta kapitel redovisas resultat som framkommit kopplat till frågeställningar i uppdraget som hör samman med individnivån. Uppgifter har inhämtats genom studier av utvärderingar som gjorts av olika projekt, enkäter till deltagare och handläggare samt intervjuer med berörda målgrupper t.ex. representanter i förbundsberedning och förbundsstyrelser samt högsta ledningen i berörda kommuner, myndigheter och inom landstinget.

### 4.1 RESULTAT FÖR INDIVIDER ENLIGT UTVÄRDERING AV GENOMFÖRDA PROJEKT

För att få kunskap om kvaliteter i samordningsförbundets verksamhet relaterat deltagare har Sweco bland annat gått igenom dokumentation från utvärderingar som genomförts av olika projekt med finansiering från Samordningsförbundet i Uppsala län.

En första fråga var att få klarhet i huruvida det framgår av utvärderingarna vilka resultat och effekter de gett på individnivå. Det visade sig att det är varierande kvalitet på den information som finns att tillgå. Ibland har deltagare tillfrågats genom intervjuer eller enkäter. I några fall redovisas mer konkreta fallbeskrivningar som belyser förhållanden kring individer. I något fall redovisas statistik kring deltagarna alternativt synpunkter på deltagarnas resultat utifrån handläggares uppfattning.

Av utvärderingarna kan konstateras att deltagarna ofta uttrycker åsikter om myndigheters samverkan kring aktuella insatser. Deltagarna använder inte själv ordet "effektiv", men ger ett flertal exempel som visar på att de upplever en effektivitet som en följd av att olika aktörer samverkar. T.ex. nämner deltagare att det går snabbare, att det krävs färre myndighetskontakter för att få svar på frågor och hjälp med ärenden och att det äntligen "händer något". Deltagare beskriver att tidigare uppfattat att insatser som erbjudits haft otydliga syften sett ur deltagarens eget perspektiv. De har ibland upplevts förvirrade och tröga. Samverkansprojekten däremot har ofta haft förmågan att få igång saker. Planer har fastställts för deltagarna och det har ofta funnits ett tydligt mål som deltagarna själva har förstått och velat arbeta mot. Dock finns upplevelsen att projektiden är för kort för att nå hela vägen.

Samlokaliseringen i SARA framhålls av deltagare som positiv eftersom de inte behöver samordna sina myndighetskontakter själva. Flera frågor kan besvaras av en och samma handläggare. "Allt går fortare. Varför är det inte så här från början?" säger deltagare "Både deltagare och handläggare får en helhetsbild som saknats i tidigare insatser". (SARA)

En deltagare menar att tidigare insatser varit slöseri med tid: att man inte får mer innehåll i sitt CV för att man lär sig skriva CV flera gånger om som hon gjort på Arbetsförmedlingen. I United Action får hon istället praktik att fylla Cv: t med. (United action)

Det framgår tydligt i de utvärderingar som gjorts att projekten försöker individanpassa och stödja deltagarna utifrån deras individuella behov och önskemål. Både projektmedarbetare och deltagare påpekar att detta är en stor fördel, men även att det verkligen fungerar i praktiken.

En grundidé är att rehabiliteringen anpassas efter individuella behov och att individen tar ansvar för sin utveckling. Deltagare framhåller att "man ses som människa", "det är individuellt" (SARA)

Den personliga relationen till projektmedarbetare beskrivs som mkt viktig, eftersom den är grunden för att kunna anpassa insatserna efter deltagarens behov. Vissa vill bara ha hjälp att fylla i blanketter, andra vill ha stöd i möten med myndigheter. (3.4.4.)

Man möter personen där den befinner sig och jobbar utifrån det. Ingen modell som tvingar fram något som inte passar. (Tierpsmodellen, United action)

Återkommande framkommer resultat i utvärderingsrapporterna som visar att det förts en dialog, att deltagarna haft inflytande och att de upplever att de har fått stöd för att själv lära sig hantera och kontrollera sitt välmående och sin utveckling – att bli aktiv istället för passiv. Projektmedarbetarna beskriver aktiviteter som handlar om interaktion efter förmåga, att bli delaktiga i aktiviteter, att våga prata och uttrycka sig. Det påpekas i flera av rapporterna att det handlar om individens ansvar att själv driva sin rehabilitering och där projekten snarast är en hjälp till självhjälp.

Projekten bygger också på nära relationer, att deltagarna lär känna handläggare/projektledare och att man träffar samma person varje gång, man för en dialog. Coachning framhålls av deltagare som centralt för framgång. (SARA)

Deltagare beskriver goda relationer till projektmedarbetaren där man ofta har samtalat personligt och öppet, diskuterat framtidsdrömmar och planerat livet efter projektet. (3.4.4)

"Första gången någon har frågat vad jag tycker och lyssnat på mig" säger deltagare. Deltagare berättar att man tidigare gått kurser för kursernas skull "inte för att de matchar mig och mitt intresse", men nu diskuteras insatser och aktiviteter i dialog med klienten. (Tierpsmodellen)

Det svårt att bedöma om möjligheterna till en egenförsörjning uppnås eller förbättras för individerna genom medverkan i projekten, enligt de resultat som presenteras i utvärderingsrapporter från olika projekt. Tydligt är att förutsättningarna förbättras när för den enskilda deltagaren det gäller förmågan att skapa rutiner, passa tider, vara social och annat som krävs i ett arbete.

Projektmedarbetare beskriver hur deltagarna fått nya, positiva sociala relationer genom att umgås med andra i projektet. 42 av 66 är aktiva inom arbete, arbetsmarknadsåtgärd eller studier efter projektet. Växthuset har nått sitt mål att 30 procent efter sex mån har gått vidare till annan aktivitet. (Växthuset)

Projektledare berättar om de gruppträffar och aktiviteter som deltagarna medverkar i och beskriver en tydlig förbättringsprocess. Förmågan att ha sociala kontakter, rutiner och att passa tider har ökat markant hos alla deltagare. (Hikikomori)

Projektutvärderingarna redovisar varierande resultat angående antal personer som gått vidare till arbete/studier efter projektets slut. Några utvärderingar framhåller att målen varit orealistiskt höga och att projekten oavsett detta resultat kan anses vara lyckade. Både deltagare och projektmedarbetare uttrycker att individernas rehabilitering tagit ett stort steg framåt som en följd av medverkan i ett projekt. Den enskilde individen har också blivit mer medveten, samt fått självinsikt och motivation. Den viktigaste framgången beskrivs som mental – en positiv framtidsbild hos individer och nytt hopp om tillfrisknande.

Utvärderarens formulering: "Det framstår som att det i de flesta fall inte skulle vara möjligt för deltagarna att påbörja studier eller komma in på arbetsmarknaden utan hjälp och stöd i motsvarande form som projektet har erbjudit." (Växthuset)

Engagemang och framtidshopp beskrivs av deltagare. (SARA)

Deltagare menar att den största skillnaden är att ha fått hjälp att hitta känslan av nya möjligheter, att ha en plan och mål. (3.4.4)

Projektet beskrivs som en vändpunkt. (Tierpsmodellen)

Framtidshoppet ökar enligt enkätsvar. Deltagare beskriver att hon aldrig hade klarat av att ta tag i mötet med myndigheter själv, det praktiska stödet har varit avgörande.

Deltagarnas självskattade hälsa före och efter har dock inte förbättrats så mycket som man hoppats. (Hikikomori)

## **4.2 RESULTAT FRÅN ENKÄTER OCH INTERVJUER MED DELTAGARE**

En enkät har genomförts med deltagare som bland annat tar upp frågor om hur deltagarna upplever effektiviteten i olika insatser som en följd av att aktörer samverkar, om individen anser sig få rätt åtgärder samt om individen anser att delaktigheten i rehabiliteringsprocessen har ökat. Enkäten har genomförts med deltagare i projekt som pågått under utvärderingsperioden och har besvarats av totalt 57 personer. Deltagare i två av projekten har utöver enkäten dessutom erbjudits att delta i en gruppintervju. Sammanlagt 14 personer från projekt Sara och Jobbstudion har intervjuats. I följande avsnitt redovisas svaren från enkäten följt av intervju svaren. deltagarna om projektens resultat

En fråga gällde om deltagarna anser att det varit meningsfullt att delta i det aktuella projektet. 47 av 57 enkätresponder (82 %), uppger att det varit meningsfullt. När det gäller projektens resultat uppger sju av 56 personer i enkäten att det aktuella projektet i hög grad har gett dem möjlighet att gå vidare mot arbete. Ytterligare två personer uppger att projektet gett dem möjligheter att gå vidare mot studier. Utöver de två svarsalternativ som dessa nio personer svarat positivt på fanns ett tredje svarsalternativ som handlade om ökade möjligheter till egen försörjning (formulerat "möjligheter till egen försörjning på annat sätt"). Sex personer har angett ett medelsvar ("varken i låg eller hög grad") vid detta



alternativ. Med en sådan kategorisering av svaren är det totalt 15 av 56 personer (27 %) som uppger att projektet gett resultat i bemärkelsen att deltagare närmat sig arbetslivet i bred bemärkelse.

Både i enkäten och i intervjuerna har deltagarna ombetts att beskriva på vilket sätt projektet de deltagit i har bidragit till att de upplever ökade möjligheter. I enkäten skriver flera respondenter att det handlar om att de har fått hjälp och stöd, t.ex.

*"Jag får mycket hjälp med att känna mig säkrare bland personer eftersom jag är sjukskriven. Har en plats att tillhöra. Att känna att jag har möjligheten att få en arbetsplats trots mina svårigheter"*

*"Man får stöd och den hjälp man behöver. Det vill säga hjälp t.ex. med CV och hur man går igenom en ansökan"*

I intervjuerna uppger samtliga deltagare att de anser att projektet gett dem möjligheter att gå vidare mot både arbete och studier. I intervjuerna uppger samtliga deltagare dessutom att projekten varit motiverande och utvecklande.

#### 4.2.1 DELTAGARNA OM PROJEKTENS GENOMFÖRANDE

I enkäten fick deltagarna lämna synpunkter på projektens genomförande genom att svara på frågor om genomförandet. Frågor ställdes om delaktighet och om olika aktiviteter. Av resultatet framgår att 42 av 56 respondenter (75 %) instämmer i ganska hög eller mycket hög grad om att de varit delaktiga i planeringen av insatsen. Svaren vid denna fråga samt en fråga om att påverka sin rehabilitering redovisas i diagram 1.

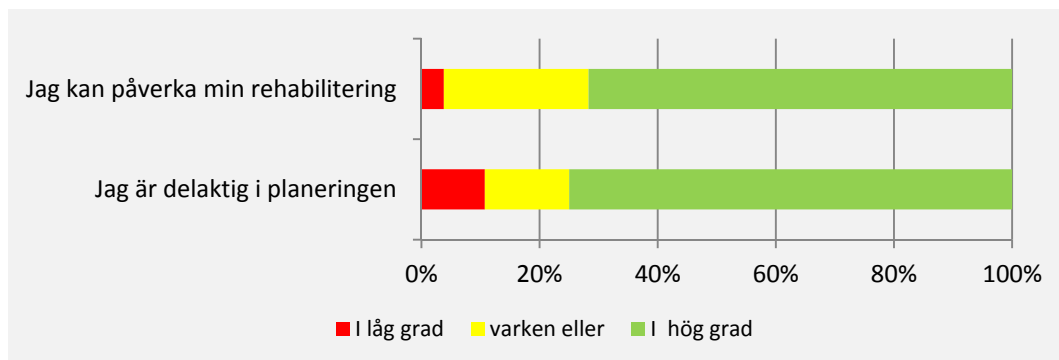


Diagram 1. Deltagares svar på frågor om delaktighet.

I den ena av de två gruppintervjuerna med deltagare uppger samtliga att de är delaktiga i planering. Fler än hälften av de intervjuade, tre av fem, uppger också att de upplever att de är delaktiga i sin rehabilitering.

I intervjuerna ombads deltagarna att beskriva hur de tycker det ska vara när man är delaktig i sin rehabilitering. En person uttrycker att det handlar om insikten om att man har delaktighet i sitt eget liv: *"Det blir som explosivt att få den kunskapen att det är jag som ska planera mitt liv"*. Annat som kommer upp är:

- Att kunna bestämma mer över sin tid – detta jämförs med tidigare erfarenheter. av kontakter med Arbetsförmedlingen då deltagarna uppger att de blev mer tillsagda av förmedlaren vad som gällde och vad de hade att rätta sig efter.
- Att lättare kunna göra ändringar.
- Tätare kontakter med coachen, det blir mer personligt och det finns tid att prata.

46 av 56 respondenter (82 %) anser att projektet de deltagit i omfattar rätt saker i förhållande till de egna behoven. När deltagarna i intervjuerna har kunnat precisera vilka aktiviteter de deltagit i och vad de uppskattat framkommer att en viktig aspekt är det personliga stödet som de upplever att de har fått parallellt med att de tagit sina första steg på arbetsmarknaden. De pratar om "peppning" under tiden de praktiserat och om tips på hur de ska formulera sig när de pratar med arbetsgivare. Andra deltagare framhåller stödet att "få ordning på vardagen" och stödet som de fått av varandra i gruppen. "Trygghet" är ett begrepp som återkommer. En av deltagarna tar upp att de som mår som sämst inte vet vad de behöver – att hon själv inte kunde förutse vilka aktiviteter som skulle motsvara hennes behov, men att hon deltagit i saker som hon i efterhand har upplevt var jättebra.

I diagram 2 redovisas tre enkätfrågor om samverkan och aktiviteter.

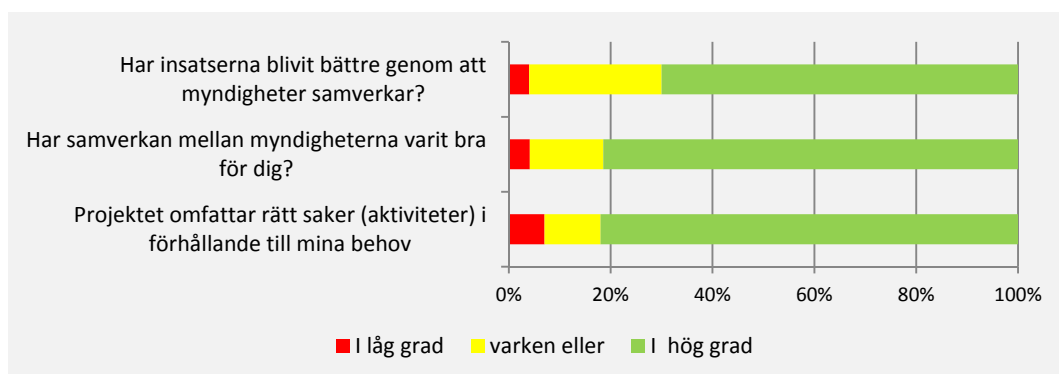


Diagram 2. Deltagares svar på frågor om samverkan och aktiviteter.

När deltagarna i enkäter och intervjuer beskriver vad samverkan mellan två eller fler myndigheter betyder för rehabiliteringen, är det flera personer som lyfter fram att det underlättar när fler aktörer pratar direkt med varandra. En deltagare skriver i en kommentar i enkäten att "det känns tryggt, att medverkande kan dela information och tankar som kan användas till att planera min aktivitet". Flera deltagare uttrycker liknande upplevelser:

*"allt går runt mycket bättre"*

*"Jag... får hjälp av olika aktörer i mitt liv att samla ihop olika bitar i mitt liv"*

*"Samordning mellan de myndigheter som jag/vi måste tyvärr belasta underlättar inte bara enskilda samtal med resp. utan just samordning av delarna!"*

I en av gruppintervjuerna tar en deltagare upp att det tidigare kunnat ta flera månader att få ihop ett trepartssamtal mellan flera myndigheter, vilket inom projektet har kunnat göras samma dag eller inom några få dagar. Alla som deltar i intervjun håller med om att det är en snabbare process. En person framhåller att när flera myndigheter är på plats är det "alltid någon som vet – och vetskap är allt! Okunskapen när man väntar på ett besked från en myndighet är nedbrytande – att få svar direkt är stärkande". Den här aspekten menar deltagarna i intervjun innebär att rehabiliteringen går snabbare. De upplever stora tidsvinster. "Man kan göra det man ska! Alltså jobba med sin rehabilitering istället för att ägna tankar åt ekonomi och annat praktiskt."

*"Om man har ett dåligt mående och ska få ihop allting själv påverkas man negativt."*

När deltagarna tillfrågas om hur samhället borde vara organiserat för att skapa de bästa förutsättningarna för rehabilitering tar de upp:

- Att individen alltid har tillgång till en coach/täta uppföljningar.
- Att insatser sker i lokaler som inte är så myndighetslika, och att de är tillgängliga för spontana besök.
- Att träning ingår och att man kan börja på låg nivå med bara promenader.

### 4.3 PROJEKTANSVARIGAS UPPLEVELSE AV RESULTAT FRÅN PROJEKTEN

I ett frågeformulär som skickades ut via konsultföretaget Payoff fick projektet besvara ett antal frågor om sina egna projekt. Några av dem vara av kvantitativ karaktär. Formulären besvarades av projektledare eller av ledamöter i styrgruppen. I flera fall har parterna i ett enskilt projekt valt att lämna olika svar som visar att de har helt skilda uppfattningar om det aktuella projektet. Vid samtliga frågor har dock merparten av de svarande angett ett positivt svar, oftast svarsalternativet *ganska mycket*.

De projektansvariga fick besvara följande frågor på en femgradig skala där 1 motsvarade svarsalternativet mycket lite/inte alls och 5 motsvarade svarsalternativet mycket:

1. Har projektet utvecklat nya metoder/fördjupat användningen av anpassade metoder utifrån syftet att stärka insatser för deltagarna i projektet?
2. Har projektet bidragit till utveckling av metoder som stärker samverkande organisationers möjligheter att i nå framgång i ett fortsatt rehabiliterings-arbetet med individerna i målgruppen?
3. Har projektet bidragit till att utveckla metoder som förkortar ledtider i handläggningen av ärenden kring den målgrupp som projektet avsett?
4. Anser du att projektet bidragit till att samverkan mellan olika aktörer stärkts relativt annan ordinarie samverkan som finns kring projektets målgrupp?
5. Anser du att projektet har utvecklat metoder som kan implementeras i ordinarie verksamhet inom de samverkande organisationerna?

Det sammanvägda medelvärdet för samtliga frågor fördelat per projekt redovisas i diagram 3. Två projekt har avstått från att besvara frågorna varför dessa inte finns med. Det gäller projekt MOA och projekt Vitalis.

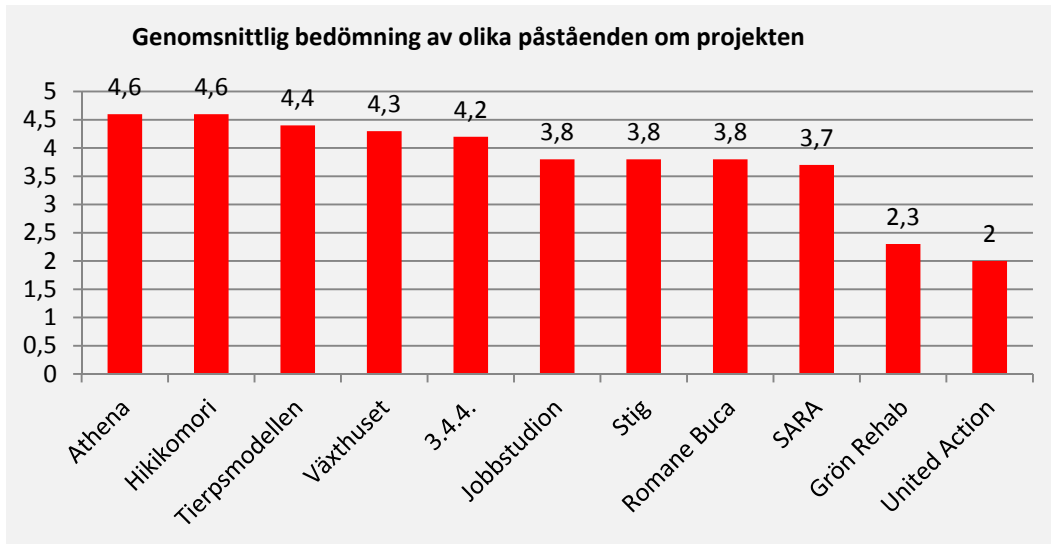


Diagram 3. Projektens genomsnittliga egenbedömning av sitt projekt.

Av diagrammet framgår att de svarande för projekt Athena respektive projekt Hikiko-mori angett mest positiva omdömen totalt sett. De minst positiva svaren har lämnats av ansvariga för United Action. I detta fall har projektansvarig i öppen kommentar angett att ledtiderna blivit längre, vilket bidrar till ett lägre värde i bedömningen utifrån frågeställningen formuläret. Detta beror dock inte på att projektet fungerar dåligt utan snarare på att insatser anpassas till målgruppens individuella behov av längre ledtider, vilket förbättrar deltagarnas möjligheter på sikt.

De projektansvariga hade i formuläret möjlighet att kommentera sina svar. På frågan om hur projekten har utvecklat nya metoder/fördjupat användningen av anpassade metoder för deltagarna anger flera av projekten att de i större utsträckning än tidigare använt metoden Supported Employment. Annat som beskrivs är att man på ett bättre sätt upprätthållit kontinuitet i kontakter med deltagare och/eller att deltagarna erbjudits olika gruppaktiviteter vilket varit framgångsrikt på olika sätt. Detta har underlättat att få deltagare att närvara i olika aktiviteter. Det har ökat deltagares motivation osv. Flera påtalar att de genom projektet har fått möjlighet att använda sina resurser utifrån individuella förutsättningar och att de samverkande parterna sammanlänkar sina olika kompetenser för att på bästa sätt kunna ge stöd till målgruppen. Meningarna kring detta är dock inte enhällig. I något fall uppger representant från Landstinget att deltagarna behöver nära stöd av Arbetsförmedlingen och kommunerna i ordinarie verksamheter. De ska inte särbehandlas som en separat grupp. Det framhålls från olika projekt att man genom sitt projekt har fått möjlighet att sprida kunskap om arbetslivsinriktad rehabilitering till de samverkande organisationerna. Framförallt har detta riktats till kommunerna och har skett genom rådgivande dialog och workshops med handläggare. Man har även genomfört punktinsatser i ärenden. I några av projekten beskrivs att det

egentligen inte handlat så mycket om att erbjuda nya metoder, snarare har redan befintliga insatser erbjudits men med ett mer omfattande stöd, inte minst genom att olika aktörer samverkat på ett tydligare sätt än tidigare. Framförallt framhålls samverkan med Landstinget som positivt.

I frågeformuläret hade de projektansvariga möjlighet att ange styrkor och svagheter i projekten. Ett antal återkommande styrkor framhålls. Framförallt handlar det ur ett deltagarperspektiv om att projekten erbjuder trygghet och gemenskap och att deltagarna görs delaktiga i sin utveckling genom anpassning av metoder utifrån individers behov. Ur de samverkande aktörernas perspektiv framhålls vikten av helhetstänkande kring samverkan där individen sätts i fokus och där olika aktörer visar på engagemang, eftersträvar kontinuitet i möten med deltagarna, men också att de genom samverkan har ökat förståelsen för varandras roller och möjligheter. Detta framhålls hindra att individer "hamnar mellan stolarna". Att inte alla aktörer finns representerade i tillräcklig grad, att man inte har tillräcklig kunskap om varandra men även i något fall uppfattningen att man använder metoder som inte är realistiska att erbjuda i en ordinarie verksamhet ses som de största svagheter i projekten enligt de projektansvariga. Det finns dock också några som uppger att de inte ser några svagheter.

#### 4.4 HANDLÄGGARNAS OM REHABILITERINGSARBETET MED MÅLGRUPPEN

De handläggare inom myndigheterna som arbetar som medarbetare i något av de tolv pågående projekten har deltagit i utvärderingen genom att besvara en enkät. Syftet med enkäten var att belysa de frågeställningar som handlar om hur Samordningsförbundets projekt förbättrar förmågan till egen försörjning och hur samverkanslösningar leder till framgång i rehabiliteringsarbetet för den enskilde.

58 av 67 handläggare besvarade enkäten, vilket motsvarar en svarsrekvens på 87 procent. Handläggarna som besvarat enkäten representerar samtliga ägarorganisationer i Samordningsförbundet samt en samarbetspart. Fördelningen mellan de olika organisationerna framgår i tabell 2.

Tabell 2. Antal respondenter fördelet per aktör

Aktör	Antal respondenter
Kommun (Uppsala, Älvkarleby, Östhammar, Knivsta, Heby, Håbo, Enköping)	24
Arbetsförmedlingen	13
Försäkringskassan	5
Landstinget	12
Annat: "arbetar för alla"	2
Övrig aktör (Skogsstyrelsen)	2
Totalt	58

I diagram 4 redovisas de svar på frågor om hur handläggarna bedömer individens möjlighet att påverka sin rehabilitering, om de får rätt insats och om projektet bidrar till förbättrad förmåga till egen försörjning.

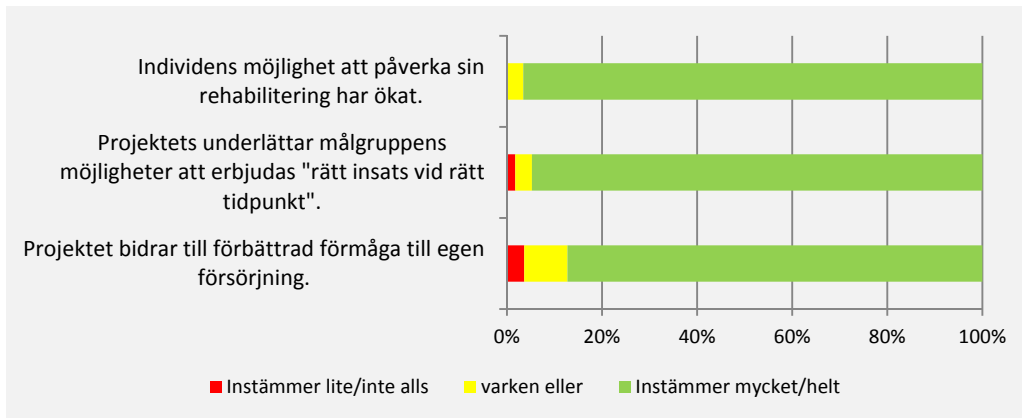


Diagram 4. Frågor om påverkan på individer.

De handläggare som arbetar i projekten upplever i mycket hög utsträckning att projektet bidragit till att individen får större möjlighet att påverka sin rehabilitering. Det finns en stor samstämmighet även när det gäller huruvida projektet underlättar målgruppens möjligheter att erbjudas rätt insats. På denna fråga är det emellertid enstaka handläggare som inte instämmer helt. En något mindre positiv inställning finns till frågan om projektet bidrar till att förbättra förmågan till egen försörjning. På den sistnämnda frågan är det ett femtontal handläggare som svarar "varken eller" eller "instämmer lite/inte alls".

I diagram 5 redovisas handläggarnas inställning till hur projektet påverkat samverkan på olika nivåer.

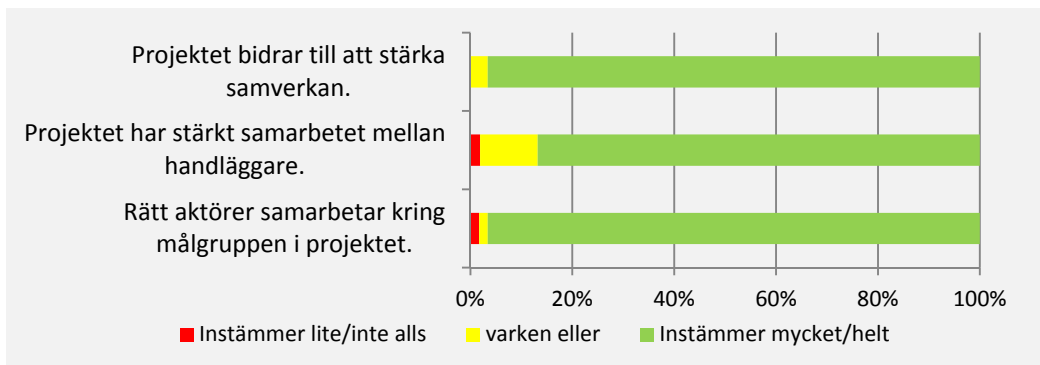


Diagram 5. Frågor om samverkan.

I princip samtliga svarande anser att det projekt de arbetar med bidrar till att stärka samverkan. I något fall har handläggare inte instämt i att rätt aktörer samarbetar kring målgruppen i projektet. Den person som inte instämmer i att rätt aktörer samarbetar har i en kommentar i enkäten skrivit att:

*"i organisationerna behöver mer tid avsättas för fysiska möten med målgrupp och inblandade parter".*

Handläggaren ser även ett behov av utbildningsinsatser som handlar om vad samverkan innebär, hur respektive regelverk ser ut och som ger ökad förståelse och påverkar de ordinarie handläggarnas engagemang och attityd. Denne handläggare skriver:

*"ökad förståelse för att arbeta gränsöverskridande inom ramen för uppdrag och regelverk är effektivt för individ och organisationerna."*

Diagram 5 visar även att en majoritet handläggare upplever att projektet stärkt samarbetet mellan handläggare. En respondent tar upp att den samordnade kompetensen möjliggör att man kan finna kärnan i problematiken för individen. Vinsten ligger då i att det resultat som rehabiliteringen kan uppnå inte hade varit möjligt utan samverkan.

*"Personer kommer snabbare till specialister på AF och besök inom landstinget blir i högre grad av (många av deltagarna har svårt att få saker gjorda). Även kontakten med Försäkringskassan har gått snabbare då det funnits en direktkontakt knutet till projektet. Det har också varit bra och snabba kontakter med försörjningen inom kommunen".*

## **4.5 KOMMUNCHEFER OCH KOMMUNSTYRELSEORDFÖRANDEN OM INDIVIDER**

Kommuncheferna har generellt en vag bild av vilka insatser som erbjuds genom Samordningsförbundet och de projekt som finansieras från förbundet. I den mån man har kännedom om projekten är det nästan enbart de projekt som genomförts i den egna kommunen som nämns. I flera fall uppges att den egna kommunen just nu arbetar för att hitta möjligheter till implementering. Det handlar t.ex. om att fortsätta samarbeten med myndigheterna och att hitta en lokal för gemensamma möten.

Flera kommunchefer uttrycker att det skulle kunna vara en bättre kunskapsöverföring från projekten. Det är, menar en av de intervjuade, ett grundproblem. Någon påtalar att det redan vid ansökan borde tas fram en finansiell plan inför en eventuell implementering. Erfarenheten visar att metoder som utvecklats i projekt sällan fortsätter i en mer långsiktig form. Kan man visa på ekonomisk nytta för inblandade aktörer är detta ett sätt att stärka möjligheterna, menar en av de intervjuade kommuncheferna. Ytterligare ett förslag som tas upp är att Samordningsförbundet kunde stödja kommunerna i att bygga lokala plattformar för samordning av insatser riktade till samordningsförbundets målgrupp.

Oavsett vilken kännedom kommuncheferna har om projekten är enigheten stor om att projekten på individnivå säkert bidrar till en mer effektiv rehabilitering, men detta är framförallt kortsiktigt för just de personer som har deltagit i projekten. I de fall Kommunstyrelseordförandena känner till att den egna kommunen medverkat i något projekt med finansiering genom Samordningsförbundet är bilden att det i någon mån bör ha bidragit till en effektivare rehabilitering av de prioriterade målgrupperna. Åtminstone har fokusering förbättrats kring dessa grupper. Genom att erfarenheter från projekt sällan är möjliga att implementera i ordinarie verksamhet ger de, enligt flera av ordföranden, inte det genomslag som kunde önskas.

## 4.6 SAMHÄLLSEKONOMISK UTVÄRDERING KOPPLAT TILL INDIVIDER

Samtliga projekt inom Samordningsförbundet i Uppsala län som följts upp eller utvärderats har det gemensamma att de ska öka eller förbättra deltagarnas möjligheter till egenförsörjning. Syften och mål i projekten fokuserar på att deltagarna ska öka sin arbetsförmåga och komma i arbete eller studier. Några av projekten är inriktade på kartläggning och arbetsförberedande insatser för att deltagaren ska kunna gå vidare till ytterligare arbetslivsinriktade insatser. Genomgången av projekten i ett samhälls-ekonomiskt perspektiv visar att en mindre andel deltagare har ökat sin egenförsörjning genom att de har kommit i arbete. För vissa deltagare har projektet också inneburit att de minskat sitt behov av insatser, omsorg och vård. För de personer som ökat sin grad av egenförsörjning finns förutsättningar att de förbättrar sin situation.

I den samhällsekonomiska utvärderingen som pay off genomfört framkommer resultat som visar på ekonomisk nytta för merparten av deltagarna. Det betyder att individerna ökat sina disponibla inkomster. I genomsnitt har deltagarna ökat sin disponibla inkomst med mellan 20 000 kr till 60 000 kr per år. Inkomstökningen beror både på att deltagare har kommit i ett arbete och att deltagare fått en ökad offentlig försörjning. Det är dock stora skillnader mellan olika deltagare. Några har minskat sin disponibla inkomst medan andra har ökat sin disponibla inkomst med upp till 100 000 kr per år.

Den andra kategorin av resultat är att deltagarna har kommit i studier. Här varierar resultaten mellan de olika projekten. Ekonomiskt innebär studier att deltagaren ibland kan minska sin disponibla inkomst, men det beror också på vilken försörjning som utgick innan studierna.

En tredje typ av resultat från den samhällsekonomiska utvärderingen, vilket visar sig vara relativt vanligt, är att deltagaren kommer i arbetsträning och praktik genom insatsen. Här kvarstår offentlig försörjning i någon form och oftast även vissa insatser för att individen skall öka sina möjligheter till egenförsörjning. Det ekonomiska resultatet varierar mellan individen men oftast har ekonomin, den disponibla inkomsten per år, förbättrats.

En fjärde typ av resultat för deltagarna är att dessa har gjort en mindre "stegförflyttning" alternativt kvarstår i samma situation som innan projektdeltagandet. Det är det klart vanligaste resultatet av de projekt som genomförts med finansiellt stöd från Samordningsförbundet. Detta resultat är ganska logiskt eftersom projekten som regel riktar sig till deltagare som står långt ifrån arbetsmarknaden.



## Sammanfattning av frågeställningar och slutsatser – Individnivå

### Frågeställningar:

- Anser individen att myndigheternas samverkan i aktuella insatser är effektiv?
- Får individen rätt åtgärder i förhållande till sitt behov?
- Ökar individens delaktighet/påverkan i rehabiliteringsprocessen?
- Uppnås eller förbättras förmågan till egen försörjning?
- Vilka är de socioekonomiska resultaten på individnivå?
- Leder samverkanslösningar till ökad framgång i rehabiliteringsarbetet för den enskilde?

### Slutsatser:

Deltagare i Samordningsförbundets projekt har tillfrågats via enkäter och intervjuer. Kapitlet bygger även på de utvärderingar som gjorts av enskilda projekt. Deltagarna använder inte själv ordet effektiv, men nämner ett flertal exempel som visar på en upplevd effektivitet.

Senare i rapporten redovisas även handläggarnas synpunkter som de lämnat i en enkät. Handläggarna i projekten upplever i hög grad att projekten stärker samverkan, att samarbete mellan handläggare har stärkts och att rätt aktörer samarbetar kring målgruppen i projekten.

Båda intressentgrupperna upplever att delaktighet och möjlighet att påverka varit tydliga inslag i de arbetssätt som prövats. Vi har dock mött deltagare som inte upplever detta. 42 av 56 deltagare som tillfrågats via en enkät upplevde att de inom aktuellt projekt varit delaktiga i planering av insatser.

Utifrån resultat som redovisas i tidigare utvärderingar av projekt är det svårt att bedöma om möjligheterna till en egenförsörjning för individerna uppnås eller förbättras genom medverkan i projekten. Den genomgång som har gjorts av projekten i föreliggande utvärdering med samhällsekonomisk ansats visar att en mindre andel deltagare har ökat sin egenförsörjning genom att komma i arbete. Ett relativt vanligt resultat av projekten är att deltagaren har påbörjat arbetsträning eller praktik.

De samhällsekonomiska resultaten på individnivå varierar. För de deltagare som ökat sina disponibla inkomster genom arbete eller ökad offentlig försörjning ligger ökningen på mellan 20 000 och 60 000 kronor per år.

## 5 RESULTAT – ORGANISATIONSNIVÅ

I utvärderingsuppdraget har det ingått att belysa Samordningsförbundets organisation i relation till verksamhet och mål samt hur relationen mellan styrelse, arbetsutskott, kansli och förbundsberedning ser ut.

I avsnitt 4 tidigare i rapporten beskrevs förbundets formella organisation. I detta kapitel redovisas resultat som framkommit kopplat till frågeställningar som hör samman med samordningsförbundets organisationsnivå utifrån kvalitativa bedömningar.

### 5.1 ROLLER OCH ANSVAR INOM SAMORDNINGSFÖRBUNDETS ORGANISATION

Det operativa arbetet som görs inom Samordningsförbundets kansli och den kontakt förbundsberedning och projektmedarbetare har haft med berörd personal inom kansliet och med Förbundschefen upplevs generellt sett positiv. Den aspekt av arbetet som tycks vara tydligast och nämns oftast är det stöd projekten får av kansliets processtödare.

När det gäller Förbundsberedningens roll har denna formulerats och antagits som ett separat beslut, dock inte i förbundets besluts- och attestordning. I denna fastställs däremot att projekt ska förankras i förbundsberedningen innan de beslutas i förbundsstyrelsen. Utöver att ta fram underlag för beslut om projekt har förbundsberedningen till uppgift att informera samt förankra frågor i den egna organisationen och att föra upp lokala behov för diskussion. Förbundsberedningen har en kvalitetssäkrande roll i beredningen av ärenden till styrelsen och utgör ett stöd för förbundschefen.

Förbundsberedningens uppdrag enligt förbundsordningen, att ge råd och stöd till den löpande verksamheten, tas upp av en av de intervjuade. Denne person upplever att förbundsberedningen har en roll i beslutsprocessen att besluta om vilka projekt som ska finansieras. Den intervjuade upplever dock att det ibland finns en press att säga ja till projekt även när det inte upplevs finnas tillräckliga beslutsunderlag. *"Det är inte så enkelt att sitta där och tycka i alla frågor."*

Det som främst diskuteras på förbundsberedningens möten är projekt. Projektidéer kommer vanligtvis från kommun, hanteras och bearbetas av kansliet och förs till beredningen som ett färdigt förslag. Projektförslaget passerar sedan arbetsutskott och styrelse för beslut. Kansliet anses, enligt ledamöterna i förbundsberedningen, ha en roll genom att förmedla information om resultat mellan projekt och ägarorganisationer. Rutinerna kring hur projekt startas och vilka krav som ställs på ägarorganisationerna utvecklas fortfarande. De har inte hunnit sätta sig sedan de första projekten sjuösettes för fem år sedan.

När det gäller ansvaret för arbetet i förbundsberedningen i övrigt och hur ledamöterna ser på varandra framkommer bland annat att det upplevs vara ett problem med den höga omsättningen på ledamöter. En konsekvens av att personer har bytts ut som nämns är att

samma frågor diskuteras vid flera möten vilket upplevs leda till att frågor inte förs framåt. I en intervju uttrycker den intervjuade att styrelse, beredning och de enskilda organisationerna fortfarande söker sina roller. Det totala antalet personer som ska ha en gemensam bild av vad Samordningsförbundet är och borde vara och hur ansvar fördelas mellan de olika delarna av organisationen är över 50 personer, påtalar den intervjuade. Samtidigt träffas de olika delarna inte särskilt ofta och det som sägs på möten hinner tolkas av var och en i hemma-organisationen innan de ses igen.

I några av intervjuerna med förbundsstyrelserepresentanter tar dessa upp svårigheter i samarbetet. Flera av ledamöterna har även synpunkter på hur Samordningsförbundets grundläggande inriktning borde förändras. En av dem påtalar att det under senare tid har upplevts vara en utvecklingsperiod med mycket diskussioner om förbundets framtida funktion och roll. En av de intervjuade i förbundsberedningen upplever att Samordningsförbundet i vissa lägen tycks ge sig ut för att vara en egen aktör, med egna målgrupper att bevaka och egna frågor att driva. En sådan attityd medför det problemet att ägarorganisationerna som en reaktion på detta kliver undan från sitt ansvar. Den intervjuade personen menar att det rimliga förhållandet vore att varje gång en grupp individer identifieras som i behov av samordnad rehabilitering, så ska först huvudansvarig organisation identifieras och sedan övriga tillfrågas om hur de kan bidra på bästa sätt så att individerna får en anpassad rehabilitering.

Flera av de intervjuade anser att Landstingets roll har blivit tydligare genom deltagandet i Samordningsförbundet, men att det trots detta kunde bli ännu bättre och tydligare. Respondenterna nämner olika exempel. Ett av dem gäller hantering av sjukintyg som skrivs av läkare Landstinget, för att användas i Försäkringskassans bedömning av en individs förmåga (Försäkringskassan) och de problem som länge funnits rörande intygen, som enligt den intervjuade fortfarande inte är tillräckliga. Ett annat exempel gäller brister i informationsöverföring när en individ skrivs ut från psykiatri och sjukpenning upphör. När detta sker behöver kommunen aktivera ett antal funktioner, då personen kommer att behöva ekonomiskt bistånd och eventuellt ytterligare stöd.

Både ledamöterna i beredning och styrelse har tillfrågats om hur kommunikationen ser ut inom organisationen mellan ledamöterna i de två olika grupperna kopplade till Samordningsförbundet. Det visar sig se olika ut. I något fall nämns att det är mycket kontakt och att de två ledamöterna och även suppleanter diskuterar hur organisationen ska besluta i Samordningsförbundet. I andra fall uppger en ledamot att det inte finns någon kontakt utöver de tillfällen då styrelse och beredning träffas vid Samordningsförbundets konferenser. En person från myndighet upplever att förankringen in i den egna organisationen brister.

Vid ett av de seminarier som har hållits av utvärderarna inom ramen för uppdraget framkom i diskussionen att det i förbundsstyrelsen finns en förväntan att ansvar för att ta tillvara lärdomar från projekten åligger ledamöterna i förbundsberedningen. I intervjuer med förbundsberedning är det endast en av de intervjuade som tar upp att det är en viktig del av det ansvar som en ledamot i beredningen har. En annan person beskriver ansvaret som ledamot i beredningen att "ha ett helhetsperspektiv", och uppger samtidigt att det upplevs som om förbundet inte har pratat om implementering i tillräcklig omfattning.

I intervjuer som genomförts med ordföranden i kommunstyrelser och kommunchefer ställdes några frågor med koppling till Samordningsförbundets organisation. Det framkommer att kännedomen om Samordningsförbundet generellt och den verksamhet som bedrivs varierar. I några fall hänvisar man till att det förs ägardialog med Samordningsförbundet ett par gånger per år. Flertalet intervjuade har i övrigt inga tydliga synpunkter på hur Samordningsförbundet är organiserat eller bör vara organiserat. Synpunkterna handlar mer om verksamhetens inriktning i stort vilket kan ha en påverkan på framtida organisation t.ex. genom att man väljer att fokusera mer på andra insatser än projekt, samverkan i andra konstellationer på regional nivå o.s.v.

Alla kommunstyrelseordföranden som har intervjuats uppger att den nytta de tycker sig ha av Samordningsförbundets insatser ligger i nivå med den förväntan man haft. En av ordförandena uttrycker dock att kommunerna är så tidiga i sin budgetprocess samtidigt som Samordningsförbundet har lite lång startsträcka mellan ord och handling. Här kunde Samordningsförbundet antagligen bli bättre och eventuellt bidra med punktinsatser. Kommuncheferna uttrycker en blandad syn på om de anser att nyttan med Samordningsförbundets insatser är i nivå med deras förväntan. Ett par är positiva och övriga framhåller snarast att de inte har någon egentlig uppfattning om vad de hade kunnat förvänta sig. "Man vill alltid ha mer" säger en av de intervjuade. Kanske borde förbundet marknadsföra sig mer för att styra förväntningarna.

## **5.2 SAMORDNINGENS PÅVERKAN PÅ ARBETSSÄTT OCH LEDTIDER I ORDINARIE VERKSAMHET**

Uppgifter om påverkan på arbetssätt och ledtider har inhämtats från olika aktörer vilket redovisas under följande rubriker.

### **5.2.1 HANDLÄGGARE I ORDINARIE VERKSAMHET OM ARBETSSÄTT OCH LEDTIDER**

Ett underlag för att kunna besvara frågor om hur insatser med finansiell samordning genom samordningsförbundet påverkat ordinarie arbetssätt har inhämtats från chefer och handläggare i ordinarie verksamhet. Handläggare från Arbetsförmedlingen som samarbetat med eller på annat sätt tagit del av resultaten från två av de samordningsprojekt som pågått en längre tid har fått besvara frågor i enkät eller intervju. Det gäller totalt sju personer.

I tabell 3 redovisas svaren på frågan om hur dessa handläggare ser på arbetssätten i ordinarie verksamhet har förändrats till följd av Samordningsförbundets projekt.

Tabell 3. Handläggares svar på en fråga om påverkan på ordinarie handläggning.

Arbetsätten i ordinarie verksamhet har förändrats till följd av Samordningsförbundets projekt.	
<i>Svarsalternativ</i>	<i>Antal svarande</i>
Instämmer inte alls	1
Instämmer lite	0
Instämmer varken lite eller mycket	3
Instämmer mycket	2
Instämmer helt	1
Total	7

Sex av sju handläggare i ordinarie verksamhet är mer eller mindre positiva. En av de personer som har lämnat synpunkter anser inte arbetsätten förändrats. På frågan om attityder till varandra förändrats anser två personer att de inte har det. En av dem uppger att den stora förändringen av attityder mellan Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen skedde när handlingsplanssamverkan försvann i och med att sjukförsäkringen förändrades. Den förändring som då skedde, menar denna person, var att samarbetet blev sämre.

*"Vi står längre ifrån varandra idag. Då var det samarbete, nu är det överlämning: vi pingongar människor mellan oss".*

Handläggarna tillfrågades om vilka delar av projektets metodutveckling som implementerats i ordinarie arbete, till exempel i utformningen av "gemensam kartläggning" som nu är nationell strategi mellan Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Ingen av de svarande tar upp några konkreta förändrade arbetssätt eller att projektet påverkat ordinarie verksamhet genom förändrade arbetssätt. Lärdomar som de svarande lyfter:

- Förståelse för att samverkan gagnar individen
- Handläggningen för AF blir enklare när en kontaktperson finns inkopplad. Det underlättar för förmedlaren

Handläggarna i ordinarie verksamhet fick också ange hur lärdomar har spridits i organisationen. En av dem tar upp svårigheterna med en stor och toppstyrd organisation där avståndet till beslutsfattandet är långt. Personen menar att det inte hänt så mycket trots goda erfarenheter i projektet. En person tar upp att en viktig lärdom är ökad förståelse för varandras uppdrag och respekt för de begränsningar som respektive uppdrag har.

På en mer allmän fråga om projekten bidrar till att stärka samverkan uppger sex av sju att de upplever att de gör det. Den sjunde personen hänvisar till förändringen mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan om gemensam kartläggning.

*"När olika instanser samverkar får man alltid upp ögonen för varandras uppdrag och förståelse och samförstånd ökar. Detta gagnar individen och hela processen."*

*"Nya kontakter och bättre samverkan till gagn för individen."*

Handläggare i ordinarie verksamhet instämmer i ett antal påståenden:

- Projekten har stärkt samarbetet mellan handläggare
- Handläggning av individärenden har blivit effektivare tack vare samverkan.
- Individens möjlighet att påverka sin rehabilitering har ökat.
- Projekten bidrar till att ge samverkande aktörer fördjupad kunskap om målgruppen.
- Projekten har synliggjort skillnader i olika myndigheters ansvar och möjligheter att stödja målgruppen.
- Samverkan kring deltagarna i projekten underlättar deltagarnas närmande till arbetsmarknaden.
- Samverkan i projekten bidrar till att korta ledtider kring insatser som målgruppen erbjuds.
- Hinder för effektiv samverkan har undanröjts till följd av projekten.
- Handläggning av individärenden har blivit effektivare tack vare samverkan

En person menar att de främsta mervärdena av projekten är den kunskap myndigheterna får om varandra och att individens rehabilitering kommer vidare.

I några fall är det en av de svarande som inte instämmer. Det gäller påståendet om att rätt aktörer samarbetar kring målgruppen och påståendet att målgruppen erbjuds rätt insats vid rätt tidpunkt. Liksom de handläggare som arbetar i projekten uppger handläggarna i ordinarie verksamhet att de instämmer mindre med påståendet "Projekten har bidragit till förbättrad förmåga till egen försörjning".

### **5.2.2 RESULTAT FRÅN PROJEKT OM EFFEKTER PÅ ARBETSSÄTT OCH LEDTIDER**

Med utgångspunkt i utvärderingsresultat från projekt med finansiellt stöd från Samordningsförbundet har en analys gjorts utifrån frågan om det går att se någon effektivitetsökning i handläggningen av individärenden tack vare samverkan. Här framhålls att samverkan framförallt minimerar onödiga väntetider, missförstånd och att insatser felaktigt riktas till en individ. Det betyder dock inte att den totala arbetsinsatsen nödvändigtvis blir mindre omfattande kring den enskilde individen. Helhetsgreppet har även bidragit till att tidigare okända diagnoser uppdagats eller att individer som tidigare uteblivit från möten nu är närvarande och i behov av stöd vilket snarare ökar handläggningstiden.

Samlokalisering i projekt SARA har förkortat kommunikationsvägar och snabbat på hanteringen. (SARA)

Det visade sig att deltagarna behövde mer komplexa åtgärder än vad som först planerats. Tack vare helhetsgrepp synliggörs sådant som man tidigare förbiset. (Tierpsmodellen)

Viktigast var att få en helhetsbild. En deltagare har fått hjälp att avveckla vissa stödinsatser och påbörja andra – optimera resurserna genom bättre självinsikt och stöd från projektet. (Stigprojektet)

I frågor ställda direkt till handläggare i projekt anger en majoritet att de upplever att ledtider kortats genom det projekt som de bedrivit. Detta uppges bland annat bero på att det är lättare att tidigt sätta in rätt insats genom att personer från respektive myndighet byggt upp relationer. Informationen flödar snabbare mellan organisationerna genom ett tätt teamarbete vilket leder till kortare handläggningstider. Annat som påtalas är att kunskap och information om individen och individens delaktighet, samt flerpartssamtal leder till förkortad handläggning. Särskilt, påtalas i ett av projekten, har man kunnat erbjuda psykologisk utredning och behandling snabbare genom samverkan med Landstinget. Någon formulerar sig:

*”Genom att vi har en psykolog knuten till projektet som både behandlar och utreder behöver en deltagare inte vänta i flera år på bedömning”.*

I diagram 6 redovisas tre frågor om vilken effekt samverkan i projektet har lett till enligt de 67 handläggare från projekt som fått besvara en enkät.

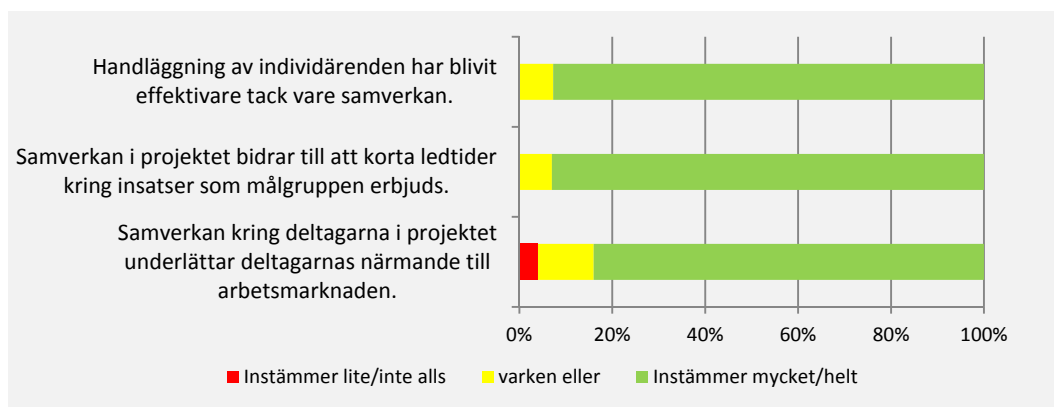


Diagram 6. Frågor om effekter av samverkan i projekt.

Handläggarna som besvarat enkäten upplever i stor utsträckning att samverkan har lett till att handläggning av individärenden har blivit effektivare, att ledtider kortats och att deltagarnas närmande till arbetsmarknaden har underlättats. Mest positiva är handläggarna till de två första frågorna. När det gäller frågan om projektet underlättar deltagarnas närmande till arbetsmarknaden är det några få personer som inte instämmer i att projekten leder till att deltagarna närmar sig arbetsmarknaden. Detta ska sättas i relation till att det inom Samordningsförbundet finansieras projekt riktade till en målgrupp som befinner sig i ett mycket tidigt skede av sin rehabilitering, eller i vissa fall ännu inte har kommit till en punkt där de är redo att påbörja en rehabilitering.

I diagram 7 redovisas ytterligare fem frågor om projektens resultat och effekter.

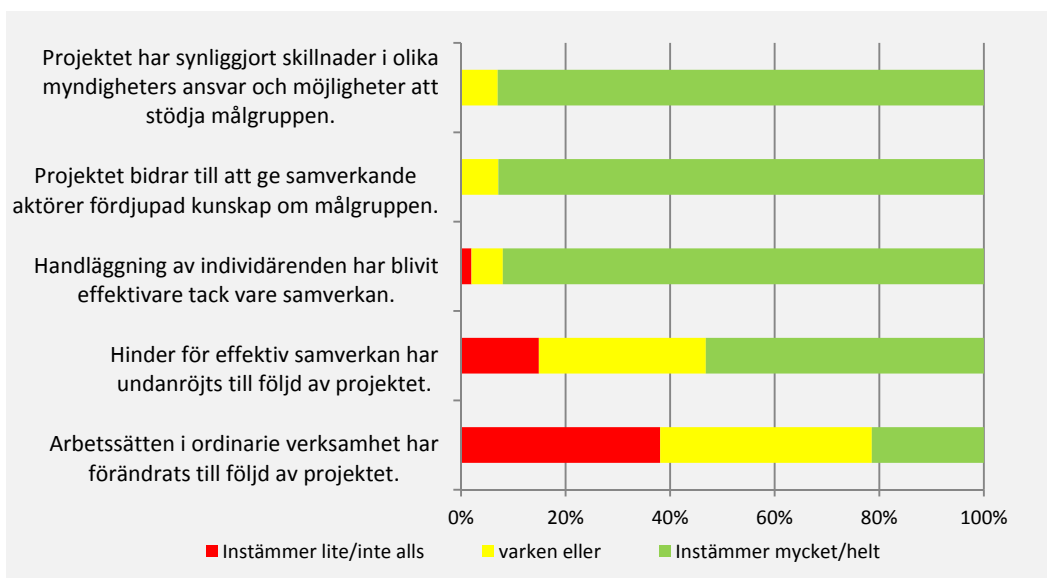


Diagram 7. Frågor om projektens resultat och effekter.

Av diagrammet framgår att handläggarna generellt är positiva när det gäller att projekten synliggjort skillnader i olika myndigheters ansvar, att de bidrar till att ge fördjupad kunskap om målgruppen och att handläggning av individärenden blivit effektivare tack vare samverkan.

Två frågor i enkäten skiljer sig från de övriga genom att det är färre handläggare som ger positiva omdömen. När det gäller frågan om huruvida hinder för effektiv samverkan har undanröjts till följd av projektet uppger 25 av de 56 svarande (45 %) att de instämmer mycket eller helt. Nio personer har angett "vet ej". I kommentarer till frågan skriver de svarande bland annat:

*"Hinder har inte alltid kunnat undanröjas men de har identifierats."*

I de kommentarer som handläggarna har skrivit i enkätens öppna frågor finns en stor samstämmighet när det gäller uppfattningen om tidsvinster i handläggningen. Det flera handläggare lyfter fram som nyckeln till tidsvinsten är att handläggare från olika myndigheter sitter i samma lokaler. En framgångsfaktor tycks vara att ha direkt tillgång till de andra myndigheternas kompetenser. När handläggarna ombeds beräkna hur stor tidsvinsten är för individen, är det många som uppger att det är alltför komplext att beräkna. Det är ändå ett tiotal personer som har försökt sig på en beräkning. Tidsbesparingen i handläggningen bedöms vara från någon vecka upp till ett år i komplicerade ärenden.

*"Vi kan få svar på många frågor i stort sett samma dag".*

Någon uttrycker en mer negativ uppfattning om samverkans betydelse för handläggningen även om det haft en positiv inverkan på individens upplevelse:

*"Hinder för effektiv samverkan... Svar beror på utifrån vems perspektiv man ser. För individen har/kan hinder undanröjas. Man kommer snabbare fram i processen. De hinder som ändå finns inom organisationerna upplever jag inte har undanröjts. Upplever att man inte tar till sig erfarenheterna till övriga ärenden man har"*



### 5.2.3 DE STYRANDES UPPFATTNING OM PÅVERKAN PÅ LEDTIDER OCH ARBETSSÄTT

De flesta ledamöterna i förbundsberedningen upplever att ledtiderna har förkortats genom Samordningsförbundets insatser. De som har mer insyn i projekten har också tydliga uppfattningar om hur det har blivit möjligt. I ett fall som tas upp är framgångsfaktorn att individer har heldagsaktivitet istället för att träffa handläggare kortare stunder med långa mellanrum. *"Genom att aktiviteter pågår hela dagar måste individen blotta sig mer, och då kan vi som samarbetar sätta in de insatser som krävs. Vi får en kunskap som alla har nytta av, en bild som alla får förtroende för."*

Två personer i förbundsstyrelsen uppger att de inte känner till huruvida ledtider har förkortats. I två andra fall tar de intervjuade upp en annan framgångsfaktor. Genom att myndigheter sitter på samma ställe och därmed har nära till varandra kan frågor besvaras snabbare och det blir ett gemensamt ansvarstagande.

Kommunstyrelseordförandena har i intervjuerna svårt att säga om arbetet i den egna kommunen på något sätt har förändrats som en följd av kommunens delaktighet i Samordningsförbundet. Däremot nämner en av ordförandena att kommunens arbete med de aktuella målgrupperna har förbättrats sedan Samordningsförbundet startade. Vilken roll just förbundet haft i detta är dock inte helt tydligt. En av ordförandena uppger sig ha tagit del av utvärderingar som visat positiva resultat vilket upplevs vara hoppningivande

Ett par av kommunstyrelseordförandena nämner i intervjuer att det generellt sett talas om att personer "faller mellan stolarna" där ingen aktör har ett ansvar. Här framhåller en av kommuncheferna sig ha hört positiva kommentarer från tjänstemännen som en följd av den verksamhet som Samordningsförbundet bedriver och uppfattar att samarbete mellan olika aktörer har stärkts. Framförallt har samarbetet mellan myndigheterna förbättrats. En av de intervjuade nämner också att det finns exempel som visar att beslutsvägarna kortats vilket denne ser som ett mervärde. Det anges dock inget mer konkret exempel. I ett par fall uttrycks att det finns ett intresse av att implementera erfarenheter från projekt.

### 5.3 IMPLEMETERING AV ERFARENHETER

På en fråga till projektansvariga om hur möjligheterna till implementering av erfarenheter från projekten framkommer att det finns en viss tveksamhet till vilka förutsättningar som finns. Projekten genomförs huvudsakligen på handläggarnivå där potentiella beslutsfattare inte finns representerade. Detta försvårar en fortsatt implementering. Nedan följer exempel på kommentarer som lämnats från projekten kopplat till en fortsatt implementering:

*"Projektet har kunnat komma fram till vad som behövs för målgruppen, så att myndigheterna kan ta ställning till om de ska arbeta på detta sätt eller ej i det enskilda fallet."*

*"Sannolikt har projektet bidragit till samverkan då vi har bättre förståelse för våra olika organisationers regelverk och olika möjligheter för att bistå dessa ungdomar med individuell hjälp och stöd."*

*"Arbetet har präglats av en gemensam vilja att underlätta situationen för den enskilda individen och hitta lösningar som gynnar alla parter."*

*"Samverkan på handläggarnivå har stärkts i och med projektet."*

*"Samverkan har stärkts mellan de parter/aktörer som är projektets utförare, men det finns tveksamheter kring om permanent verksamhet har tagit del av eller involverats tillräckligt för att kunna säga om samverkan där har påverkats."*

Tydligt är att det krävs en tydlig viljeinriktning hos de berörda aktörerna, men också att det fattas beslut i linje med detta. I flertalet projekt svarar de projektansvariga att frågan är under utredning. Gemensamt är dock uppfattningen att det finns resultat som borde tas tillvara. Ett av dessa gäller erfarenheter som man fått i projektet 3.4.4. och som haft en funktion inte minst som en följd av konsekvenser av förändringarna i regelverken kring sjukförsäkringssystemen 2010. Detta innebar att en stor mängd individer med långvarig sjukskrivning fördes över till arbetslöshetsförsäkringen. Handläggare på Arbetsförmedlingen fick därmed en kategori klienter som de tidigare inte mött och som låg längre från arbetsmarknaden än vad som tidigare varit fallet. Arbetssättet i projekt 3.4.4 innebär att en särskilt tillsatt kontaktperson kopplas till individen och där denne kontaktperson tillser att rätt myndighet blir inkopplad i ärendet vid rätt tidpunkt. Kontaktpersonen har också möjlighet att ge individen mer och tätare stöd än vad handläggarna i ordinarie verksamhet ger andra sökande. De synpunkter som de ordinarie handläggarna har lämnat på arbetssättet är huvudsakligen positiva. De menar att kontaktpersonen underlättar för de ordinarie förmedlarna att hänvisa individen rätt. En av handläggarna uppger att utan kontaktpersonen skulle förmedlarna själva ta samtal om t.ex. ekonomiskt bistånd – genom att kontaktpersonen förmedlar kontakten direkt till kommunen så kan förmedlarna fokusera på det som är deras uppdrag. Detta har, menar denne person, bidragit till att förmedlarna har blivit tydligare mot individen. Förmedlarna har inte direkt kontakt med Försäkringskassan utan meddelar efter tre månader vilken rehabilitering de bedömer är möjlig. *"Vi har lärt oss att inte kliva in i varandras uppdrag"* uppger den svarande handläggaren. Trots goda resultat har det inte varit självklart hur erfarenheter från projektet ska kunna tas till vara. Ingen av samverkansparterna har i uppdrag att ge det samlade och personliga stöd som kontaktpersoner kunnat erbjuda i projektet. Man har dock hittat en lösning där varje samverkanspart från 2014 har beslutat om att avsätta en resurs inom den egna verksamheten som kommer att fungera som kontaktyta gentemot två kontaktpersoner. Dessa kontaktpersoner kommer att finansieras av Samordningsförbundet. Uppgiften kommer att handla om att underlätta samverkan mellan olika ordinarie verksamheter.

I ett annat projekt, Romane Buca har man lyft problem med att en del romska familjer har haft svårigheter att få sina barn att gå till skolan. Detta har resulterat i att två deltagare arbetar som elevstödare till romska barn i skolan. Man hoppas här att detta kan fortsätta och att fler kommer att tillsättas där behov finns. I projekt Tierpsmodellen konstateras att behovet av motivationsarbete och samarbete mellan olika aktörer alltid finns för denna grupp. Det kommer därmed oavsett projektet alltid att finnas behov av ökat stöd vilket personal inom de olika verksamheterna inte får plats med inom sina tjänster. Hur detta ska lösas rent praktiskt anges inte. Ytterligare ett annat projekt, Hikikomori, anser att

projektets gruppverksamhet borde kunna ersättas av någon form av träffpunktsverksamhet. Några beslut om detta har dock inte tagits.

Ytterligare ett projekt, Grön rehab, utförs av Skogsstyrelsen och Landstinget genom en åtta veckor lång insats då ett antal individer har arbetsrelaterade skogsvårdande aktiviteter i grupp och även träffar psykolog för samtal. En arbetsförmedlare som tillfrågats uppger att projektet Grön rehab bidragit till insikter om hur landstinget fungerar vilket är värdefullt i ett fortsatt arbete.

I den delrapport som Sweco tidigare presenterat framkom att förbundsstyrelsens ledamöter generellt sett inte ansåg sig vara ansvariga för att lärdomar från projekten togs tillvara och implementerades i ordinarie verksamhet. Detta ansvar ligger, som nämnt ovan, på förbundsberedningen, vars ledamöter har en mer direkt ingång i verksamheterna. Detta ansvar är dock inte formaliserat eller dokumenterat i förbundets styrdokument. Som ytterligare ett led i utvärderingen har förbundsberedning tillfrågats om till vilken del nya arbets sätt implementeras och hur lärdomar tas tillvara.

Enigheten är stor om att det finns många hinder för att lärdomar från projekt ska implementeras. Till att börja med måste det finnas en vilja att ta tillvara på lärdomarna och ta till sig nya arbets sätt. Samtliga intervjuade menar att viljan finns. En av dem lägger till att viljan finns i det fall det är klart med finansiering från annat håll än den egna budgeten. Detta sades av en ledamot från en kommun som menade att inte ens ett projekt som bedömdes lönsamt på längre sikt kunde implementera om det samtidigt skulle innebära en kostnad första året – eftersom kommunens budget är ettårig *”är det svårt att motivera insatser med effekter på längre sikt”*.

Samtidigt hävdar en företrädare för en av de nationella myndigheterna att det inte är realistiskt att Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan i förväg skulle sätta av finansiering. Det är troligt att myndigheterna skulle backa från deltagande i samordningsförbundet om denna förutsättning skulle vara fallet, oavsett om de skulle vilja bidra till arbetet.

Samtliga intervjuade pekar på att det har varit svårt – eller omöjligt – att implementera nya arbets sätt. Endast två personer uppger att de vet att arbets sätt har förändrats. En av dem menar att det handlar mycket om relationer. De faktorer som bidrar till att arbets sätten inom de ordinarie organisationerna inte förändrats och som de intervjuade lyfter är bland annat:

- Kunskapen om hur projektet arbetar är för låg i organisationen. Det är av stor vikt, menar en intervjuad, att rätt personer får resultat spridda efterhand under projekttiden och att projektledaren återkopplar till cheferna i linjen, som behöver avrapportera till sina chefer och till nämnden och de relevanta politikerna.
- Projekten har saknat planer för implementering. En av de intervjuade menar att detta bör vara en integrerad del av projektansökan, så att det finns med i en mall. Det kunde till exempel vara ett krav att projektägaren det tredje projektåret ska ha en plan för hur verksamheten ska finansieras långsiktigt.
- När projekten avslutas återkommer samma frågor om finansiering. En kommunrepresentant uppger att *”Om flera parter är inblandade och det finns vinster. Då ska*

inte kommunen gå in själv och ta allt ansvar, då tappar man samverkan.” Andra intervjuade tycker att det är för mycket diskussioner om utvärderingar av effekter, eftersom alla inblandade vet att det är bra att samverka – diskussionerna borde istället handla om vem som ska ta ansvar. Ytterligare en person pekar på att här måste organisationerna skapa gemensamma avsiktsförklaringar som kan leva vidare utan samordningsförbundet.

- De arbetsätt som testats i projekten är inte bara förändrade arbetsätt utan bygger på ökad bemanning – resultaten tycks vara en effekt av ökade resurser och det kan inte kommunen få in i budget.
- Ingen kontinuitet när det gäller handläggare (det gällde arbetsförmedlare) – Arbetsförmedlingens organisation har inte möjliggjort att ett mindre antal personer kan ta de ärenden som har samordnad handläggning eftersom de kräver många olika kompetenser (arbetsterapeut, rehab-handläggare)
- Svårigheter för myndigheterna som styrs av nationella uppdrag. Det blir en obalans mellan kommunens och myndigheternas möjligheter till verksamhets-utveckling.

#### **5.4 ÖNSVÄRD INRIKTNING UTIFRÅN ETT VERKSAMHETSPERSPEKTIV**

Synpunkter har i intervjuer lämnats om olika behov de tillfrågade ser av en förändrad inriktning på Samordningsförbundets verksamhet.

Det framkommer att det ser olika ut hur respondenterna ser på verksamheten. Många nämner att förbundet huvudsakligen finansierar projekt. Kunskapen om dessa varierar dock. Det varierar också hur man ser på behovet av information. Några tycks inte se behov av information om projekten, andra menar att de finns tillräckligt mycket information att tillgå

Respondenterna har tillfrågats om hur de ser på behovet av allmänna aktiviteter för att stärka samverkan, dvs. aktiviteter utöver de projekt som Samordningsförbundet administrerar. Även här framkommer olika åsikter, några av de intervjuade anser att det finns behov av och att det är viktigt att Samordningsförbundet genomför sådana aktiviteter. Andra respondenter pekar tvärtom på att det inte finns behov alternativt att det är en del av organisationernas ordinarie uppdrag och därför inte borde ligga på Samordningsförbundet.

Frågor har också ställts om hur verksamheten följs upp och hur ägarorganisationerna ser på kvaliteten på arbetet. I svaren på denna fråga tar de intervjuade upp att utvärderingar av projekten är av stor vikt. De framhåller även vikten av att ägarorganisationerna tar till sig den information som kommer ur utvärderingarna. I några intervjuer framhålls att kansliet har bra koll på alla projekt och utvärderingar, men att det inte räcker. I en intervju framhåller den intervjuade ledamoten att det skulle vara önskvärt med en metastudie av goda erfarenheter som underlag för diskussioner om implementering och spridning.

Det råder stor enighet bland kommunstyrelseordföranden och kommunchefer, men även representanter i förbundsstyrelsen om att projekt inte alltid är den bästa funktionen för

att säkra upp insatser för olika målgrupper. Detta då projekten sällan bidrar till långsiktiga förändringar där samordning faktiskt blir en realitet. *"Projekt är bra för de individer som deltar i projekten men när de tar slut så finns en risk att det åter blir ett glapp mellan myndigheterna."* Kommuncheferna är eniga om att man har tillräcklig kunskap om olika insatser som fungerar för målgruppen utifrån de projekt som har genomförts, men också vad som ger samhällsnytta. Flera framhåller att det är dags att våga prova nya saker. Andra menar att projekt kan startas upp även fortsättningsvis men de bör kombineras med andra insatser och främja ett mer flexibelt förhållningssätt. En allmän uppfattning är att man borde fokusera utifrån målgruppens behov, *"lägga ihop pengarna och sen fördela ut dem där de gör mest nytta"*.

Som ett alternativ till projekt framhålls att en samordnare alternativt ett nätverk som fångar upp aktuella frågor och som är specifika för respektive kommun vore ett intressant alternativ. En resurs med huvudansvar för samordning och samverkan som stöd för ett förstärkt arbete kring individerna och gemensamma satsningar lokalt skulle antagligen bidra till ett mer proaktivt arbete. Andra nämner att det kunde vara bra om man utvecklade plattformar för kunskapsöverföring som stöd för en fördjupad hantering av olika utsatta målgrupper. Kanske behövs en kombination av insatser dels på områden där man redan på förhand vet att det finns behov av stöd, dels kring mer akuta insatser vid uppkomna situationer.

Flera av kommuncheferna framför att plattformslösningar där man kan agera mer långsiktigt kring prioriterade frågeställningar och eventuellt även utöka med nya målgrupper i behov av stöd, är en möjlig utvecklingsinriktning. En av de intervjuade sträcker sig så långt att man vid en utveckling av plattformstanken skulle kunna samordna sig med FOU verksamheten inom Regionförbundet. Det skulle ge både samordningsfördelar och synergieffekter. Här kunde fokus ligga på frågan om hur vi ska stödja personer med svår problematik. Regionförbundet kopplar sig mot många andra olika aktörer vilket skulle kunna ge mervärden även för Samordningsförbundets målgrupper. En av kommuncheferna menar att det för politiken blir splittrat att besätta alla nämnderna, *"det är ju samma personer som träffas"* och framför detta som ett skäl till att Samordningsförbundet skulle kunna samordna sig mer med Regionförbundet.

Rent generellt, bland de intervjuade, finns en uppfattning att Samordningsförbundet borde marknadsföra sig mer. De är inte särskilt kända vare sig bland chefer inom olika förvaltningar eller bland tjänstemännen. Ytterligare ett förslag, som lämnas av förbundsstyrelsens representanter, är att förbundet borde anställa någon som kunde hjälpa de samordnande aktörerna att söka EU-pengar. Dessutom ges förslag om att Involvera privata aktörer som stöd för ett bättre arbete med rehabilitering för förbundets målgrupper. Likande synpunkter tas upp av kommuncheferna.

#### **5.4.1 RESULTAT PÅ ORGANISATIONSNIVÅ UR ETT EKONOMISKT PERSPEKTIV**

För de organisationer som medverkar i Samordningsförbundet i Uppsala län är nyttan ur ett ekonomiskt perspektiv central för att de skall motiveras till ett fortsatt engagemang i förbundets verksamhet. Utgångspunkten för insatserna är att verksamheten var för sig inte skulle genomföra uppdraget lika effektivt för individer i behov av insatser från flera olika aktörer. Ett sätt att beskriva den ekonomiska nyttan är därför att se hur

organisationernas ekonomiska situation påverkas av de individer som deltagit i de olika projekten inom förbundets verksamhet.

Ur ett aktörsperspektiv påverkas ekonomin olika för kommunen, landstinget, staten och dess parter Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan beroende på vilken förändring som skett för individen genom projektet. Kommunen, landstinget och staten får ökade skatteintäkter om individen ökar sin egenförsörjning genom arbete, men också om individen ökar sin inkomst genom offentlig försörjning. Dessutom tillkommer effekter av minskade kostnader för vård, omsorg och handläggning. För kommunen är det också viktigt att se att många insatser minskar kostnaderna för försörjningsstödet.

Arbetsförmedlingen är den part som normalt sett ska vara den aktör som ökar sina kostnader genom sin medverkan i ett samverkansprojekt. Stödet i form av insatser och lönesubventioner är centralt för att en deltagare i utanförskap skall komma i ett arbete.

Försäkringskassan är den organisation som oftast har ett blandat ekonomiskt resultat av deltagandet i projekten. Beroende på hur individens försörjning innan projektet, graden av utanförskap, hälsa och insatsens syfte och mål kan resultatet variera. Eftersom många projekt innebär en "stegförflyttning" vilket kan innebära fortsatt sjukskrivning eller en mer aktiv offentlig försörjning, så kan kostnaderna både öka alternativt minska för Försäkringskassan.

För de projekt som genomförts inom Samordningsförbundet i Uppsala län visar de samhällsekonomiska utvärderingarna att resultaten ligger i linje med vad som är beskrivet ovan. Kommunen och landstinget har oftast den kortaste återbetalningstiden, största intäkterna och lönsamhet av de arbetslivsinriktade insatserna. Staten exklusive Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan förbättrar också i dessa projekt oftast sin ekonomi genom ökade skatteintäkter. Av en sammanfattande redovisning, se bilaga 7, framgår att samtliga projekt skapar ekonomisk nytta för kommunen och landstinget. Resultatet för Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan skiljer sig något åt beroende på målgrupp och övriga förutsättningar i projekten. Det bör också noteras att de samhällsekonomiska utvärderingarna genomförts på olika sätt vilket gör att resultaten inte skall jämföras mellan projekten.

## Sammanfattning av frågeställningar och slutsatser – Organisationsnivå

### Frågeställningar:

- Har Samordningsförbundet en ändamålsenlig organisation i relation till sin verksamhet och dess mål?
- Hur ser relationen ut mellan Styrelse, AU, Kansli och Förbundsberedning?
- Har organisationerna på något sätt ändrat arbetsätt med anledning av sin delaktighet i samordningsförbundet och dess projekt?
- Hur stödjer de samverkande organisationerna samarbetet mellan handläggare?
- Hur bidrar samordningsförbundet till optimering av samarbetet?
- Förkortas ledtiderna i individärenden, så att handläggningen blir effektivare?
- Går det att se en effektivitetsökning i handläggning av individärenden tack vare samverkan?
- Finns viljan att implementera att framgångsrika idéer och arbetsätt?
- Till vilken del implementerar organisationerna de nya arbetsätt som utvecklats inom samordningsförbundet?
- Hur tas lärdomarna efter ett projekt tillvara?

### Slutsatser:

Kansliets stöd till projekten uppskattas av ledamöter i beredning och styrelse.

Roller för förbundet som sådant och för ledamöterna upplevs otydliga. Ledamöter anser att förbundet inte pratar om rätt saker. Omsättningen på ledamöter är hög.

Kännedomen om Samordningsförbundet hos kommunchefer och kommunstyrelseordföranden varierar. Dessa intressenter är tveksamma till att inriktning på projekt är ändamålsenligt. Den allmänna uppfattningen är dock att kommunen fått ut den nytta av förbundet som de hade förväntat sig.

De olika organen träffas sällan och det som sägs på möten hinner tolkas av var och en i hemma-organisationerna innan de ses igen. Arbetsutskottets roll nämns inte av någon.

I intervjuer med representanter från ägarorganisationerna framkommer att de själva anser att förankringen in i den egna organisationen brister.

Projekt tar stor plats och passerar många led innan beslut om start tas. Det uppges vara svårt att ta tillvara på lärdomar från projekten.

Organisationerna har inte förändrat några arbetsätt med anledning av sin delaktighet i Samordningsförbundet. Förbundet bidrar trots detta till ett samarbete mellan aktörerna och mellan handläggare vilket ökat förståelsen kring att samverkan gynnar individen. Projekten har synliggjort skillnader mellan organisationerna.

Handläggare i ordinarie verksamhet är positiva till de arbetsätt som har prövats i projekten. De har till exempel lett till att kunskapen om andra aktörer inom rehabilitering ökat. De upplever också att samarbetet mellan handläggare har stärkts.

Projekten har generellt sett arbetat med metoder som har förkortat ledtiderna. En framgångsfaktor för att korta ledtiderna är metoder som bygger på nära kontakt mellan

deltagare och handläggare genom heldagsaktiviteter.

Synpunkter om effektivitet har inhämtats från projektens direkta intressenter (deltagare och handläggare) liksom från förbundsstyrelse, beredning och kommunchefer och kommunstyrelseordföranden. De intressenter som befinner sig längst från projekten och den ordinarie verksamheten (kommunövergripande representanter samt politiska företrädare) har i de flesta fall inte någon uppfattning om huruvida det skett någon effektivitetsökning.

Handläggarna som besvarat enkäten upplever i stor utsträckning att samverkan har lett till att handläggning av individärenden har blivit effektivare, att ledtider kortats och att deltagarnas närmande till arbetsmarknaden har underlättats. Handläggare nämner att man har minimerat onödiga väntetider, missförstånd och felaktigt riktade insatser.

Viljan att ta tillvara lärdomar finns, men ansvaret för att göra det är inte tydligt formulerat, planer för implementering har saknats och ett antal hinder har funnits för att ta tillvara lärdomar. Kortsiktiga ekonomiska prioriteringar är ett sådant hinder, som har förstärkts i de fall projekten har byggt på ökad bemanning. Kommunchefer som har intervjuats efterfrågar mer kunskapsöverföring från projekten.



## 6 RESULTAT – SAMHÄLLSNIVÅN

I detta kapitel redovisas resultat som framkommit kopplat till frågeställningar i uppdraget som hör samman med samhällsnivån.

### 6.1 PÅVERKAN PÅ CHEFER OCH LEDARE

På frågor som ställts om hur chefer och ledare påverkas av att verksamhet stöds av ett samordningsförbund har flertalet intervjuade svårt att uttala sig. Inom Förbundsberedningen har dock några av de intervjuade lämnat synpunkter kring denna fråga. Av de intervjuade personerna Förbundsberedningen uttalar sig åtta om hur chefer och ledare påverkas av att en verksamhet stöds av ett samordningsförbund. Tre personer svarar att de inte vet eller att cheferna inte påverkas särskilt av det. En fjärde person menar att de bara påverkas av den ekonomiska rapporteringen.

Två personer tar upp exempel på hur chefer påverkas positivt:

- Samordningsförbundets närvaro leder till att verksamheten dokumenteras bättre, menar en person
- Verksamhetsansvarig får ett lärande av att Samordningsförbundets projekt utvärderas och att man i projekten tittar på utfall, resultat och effekter.

### 6.2 MERVÄRDEN AV SAMORDNING

I intervjuer har ledamöterna i förbundsberedningen ombetts att formulera mervärden de upplever att Samordningsförbundet ger. Intervjuerna har även berört förbundets syfte och svårigheter i samordningen av uppdragen.

De mervärden som framhålls är att aktörerna kommer närmare varandra och att de får kunskap om varandras uppdrag och kompetenser. En av de intervjuade tar även upp att Samordningsförbundet blivit en viktig del i organisationens omvärldsbevakning. En kommunal representant säger t.ex. att *"nu vet vi vad Arbetsförmedlingens specialister kan erbjuda - då kan vi också efterfråga det"*. Ledamöter i förbundsberedningen från flera kommuner framhåller särskilt värdet av att ha kommit Arbetsförmedlingen närmare och att det har betydelse för kommunen att veta om Arbetsförmedlingen omfördelar resurser mellan målgrupper. Om en målgrupp blir mindre prioriterad för Arbetsförmedlingen kommer kommunerna i vissa fall att behöva prioritera upp motsvarande grupp, menar en av de intervjuade. Som en kommentar till detta uttrycker en av de intervjuade att pengarna som kanaliseras via Samordningsförbundet i och för sig skulle kunna användas direkt parterna emellan. Men, fortsätter den intervjuade, *"det vet vi ju, det funkar inte så. Samordningsförbundet är det smörjmedel som krävs"*. En av de kommunala representanter som intervjuats uppger kopplat till denna fråga att en liten kommun själv inte skulle klara av att ta ansvar för den verksamhetsutveckling som sker i projekten.

*"Vi i mindre kommun har behov av att samarbeta och höra hur andra löser frågor."*

En svårighet som nämns i intervjuerna med förbundsberedningen – vilket framkommit tidigare – är att landstinget upplevs vara en aktör som det är svårt att samarbeta med, svårt att få grepp om vem man ska samverka med i organisationen. En landstingsrepresentant som intervjuats påtalar att arbetet är avtalsstyrkt och att alla har i uppdrag att göra det som står inom avtalen, inte mer – om samverkan ska ske så måste det stå i ett avtal.

Värdet av Samordningsförbundet är lägre för de kommuner som i sin ordinarie verksamhet samverkar med andra Arbetsförmedlingskontor än de som ingår i samma samordningsförbund. Detta gäller framförallt de södra kommunerna som ingår i Samordningsförbundet i Uppsala län vilka ingår i en annan indelning för Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsområden.

Kommunsstyrelseordförandena uttrycker att mervärdet som det ser ut nu framförallt kan kopplas till att de insatser som görs i projekten underlättar för individer att komma vidare i egen försörjning.

Kommuncheferna ser framförallt två mervärden av samverkan i samordningsförbund. Det ena handlar om mervärde för individer där möjlighet ges till snabbare och mer hållbara lösningar genom den gemensamma finansieringen och samverkan mellan olika berörda aktörer. Det andra handlar om mervärdet för kommunerna i bemärkelsen att man knyter kontakter. Genom att man har samarbetat i konkreta frågor kring den specifika målgruppen underlättas möjligheter till att hitta gemensamma lösningar även i andra samarbetsfrågor.

Även andra mervärden uttrycks från kommuncheferna. Någon framhåller att den finansiella samverkan som samordningsförbundet möjliggör bidrar till att arbetet med rehabilitering blir mer långsiktigt genom att projekt får möjlighet till finansiering av insatser för målgruppen över längre tid. I en ordinarie budget kan det ofta vara svårt att frigöra resurser på ett mer långsiktigt sätt. Även om detta är ett mervärde motsägs detta av flertalet intervjuade som tvärtom ser ett problem i att erfarenheter från projekt sällan implementeras efter att projekten avslutas. Annat som framhålls som ett mervärde är att det sker ett samarbete på verksamhetsnivå i olika konstellationer genom samordningsförbundets insatser vilket antagligen gynnar de samverkande parterna på ett positivt sätt. Enligt kommuncheferna har det etablerats en grunduppfattning att man kontaktar varandra på ett naturligt sätt kring frågor som rör rehabilitering. Det har på så sätt blivit kortare vägar till kontakt med myndigheterna som en följd av Samordningsförbundets insatser. En av de intervjuade upplever att det också har bidragit till metodutveckling inom området.

### 6.3 FÖRÄNDRINGAR UTIFRÅN ETT KONTRAFAKTISKT SYNSÄTT

Frågor har ställts till ägarorganisationerna om effektivitet och utnyttjande av resurser i de egna organisationerna som en följd av samordningen inom Samordningsförbundet i Uppsala län. Dessa jämförande analyser bygger på kontrafaktiska resonemang som i sin natur är subjektiva. Analysen utgår från handläggares och chefers uppfattning om vilket mervärde samordningen medfört relaterat om Samordningsförbundet inte hade funnits.

Sweco Strategy har som en del av den kontrafaktiska analysen undersökt om hinder av organisatorisk, kulturell eller strukturell art har undanröjts som en följd av samordningen i Samordningsförbundet. Många av de synpunkter som framkommit har visat sig avse förslag och tankar kring olika hinder som identifierats för ett väl fungerande arbete kring målgruppen.

När det gäller organisatoriska hinder menar några i förbundsberedningen att vissa hinder har undanröjts, medan andra upplever att det inte hänt något inom detta område. En kommenterar: eller att *"det är ju bara när smörjmedlen är tillgängliga (dvs. så länge förbundet finansierar en verksamhet) som vi ändrar något i organisationen. Inte i något förbund som jag har insyn i har jag sett att organisatoriska hinder har undanröjts."* Förbundsberedningens representanter är mer positiva när det gäller överbyggandet av kulturella hinder. Tre personer anser att projekten och samarbetet i förbundsberedningen har bidragit till större tillit till de andra organisationerna vilket är en förändring som en följd av samordningsförbundet. En fjärde person är mer tveksam och menar att sådana hinder sitter hos enskilda personer. De personer som väljer att medverka i samverkansprojekt är intresserade av att förändra och att ta till sig andras erfarenheter. Det är dock ingen naturlig följd att övriga handläggares attityder påverkas så tillvida att deras tillit till de andra växer. På så sätt har Samordningsförbundet knappast gett någon effekt. En person framför att "när det kommer till kritan", så kommer varje organisation att utgå från sina egna uppdrag. Även om en handläggare kan se att en generösare tolkning vore det bästa för individen, är det inte troligt att handläggare som beslutar om insatser för en enskild individ kommer inte anse att de har mandat att gå utöver myndighetens grundläggande uppdrag,

Frågan om undanröjande av strukturella hinder kommer in på den fråga som redovisades tidigare, om Samordningsförbundets grundläggande syfte relaterat de samverkande organisationernas behov och önskemål. Här ser de intervjuade flera problem för att nå framgång. Ett sådant problem är det som nämnts tidigare om myndigheternas nationella styrning som inte medger allt för stora ändringar på lokal nivå. Detta anses vara ett strukturellt hinder som ett enskilt samordningsförbund har svårt att rå på. En av de intervjuade menar att sådana frågor är en fråga att ta upp det nationella rådet. En annan åsikt som förs fram är att det projektinriktade arbetet inte medger möjligheten att påverka strukturerna och förändra arbetssätt i förhållande till ordinarie verksamhet. Här menar de intervjuade att det projektinriktade arbetet är alltför kortsiktigt för det.

*"Vi kan inte fortsätta ha projekt - vi måste bli mer strategiska!"*

På en fråga om Samordningsförbundet gjort skillnad och om arbetet hade sett ut om Samordningsförbundet inte hade funnits är enigheten stor bland kommuncheferna om att samordningen sannolikt har påverkat arbetet i någon grad men att man hade löst

uppdraget lokalt. Kommunerna hade oavsett Samordningsförbundet varit tvungna att ta sig an målgrupperna. Någon uttrycker *"Vi hade nog försökt att få till stånd samverkan med de övriga, men vi hade inte haft det ekonomiska smörjmedlet. Det hade varit lite trögare att få igång."* En annan uttrycker *"att vi hade haft samverkan, men samordningen har kanske underlättat. Det mest spännande är att landstinget är med. De lyfter in dem på ett bra sätt. Lokalt behov hade man sökt lösningar till ändå."*

Kommunstyrelseordförandena som intervjuats är eniga om att arbetet kring förbundets målgrupper hade sett delvis annorlunda ut om man inte hade haft tillgång till förbundet. Samtidigt menar ett par av de svarande på liknade sätt som kommuncheferna att man lokalt hade varit tvungna att hitta utvecklingsmöjligheter riktat till målgruppen. Den samverkan som funnits har dock varit ett sätt att få alla på banan. I många fall, uttrycks av flera, finns ju samverkan även i andra forum. En av de intervjuade uttrycker att *"man har nytta av en organisation i botten"*.

## 6.4 LÄNSPERSPEKTIVET – EFFEKTER I ETT VIDARE PERSPEKTIV

På frågan om Samordningsförbundet har haft en stärkande inverkan på utveckling av en regional samverkan mellan deltagande kommuner, berörda myndigheter och/eller landstinget framträder en tveksamhet hos kommuncheferna. Ett par av dem säger sig dock tro att det har skapats kontakter även utanför den egna kommunen. Kommunstyrelseordförandena har svårt att svara på frågan om Samordningsförbundets attitydpåverkande inverkan och om man agerar mer långsiktigt som en följd av den finansiella samordningen i länet genom förbundet. Några menar att det är svårt att implementera nya metoder varför det är svårt att bedöma effekterna.

Kommunstyrelseordförandena har i de intervjuer som genomförts svårt att peka på de regionala effekterna av den samverkan som finns inom Samordningsförbundet. Ett par uttrycker dock att de upplever att det stärkt samarbetet mellan kommuner. En av de mer kritiska nämner som exempel att det ser väldigt olika ut mellan olika kommuner när det gäller exempelvis arbetslöshet. Det borde exempelvis här finnas en del lärdomar att ta till vara mellan de samverkande kommunerna. Över huvud taget borde Samordningsförbundet jobba mer med tematiska frågeställningar på regional nivå, istället för projekt menar ett par av de intervjuade. Skolan och den problematik som finns kring unga som tidigt hamnar i utanförskap nämns som ett möjligt temaområde där Samordningsförbundet skulle kunna ha en roll att fylla i ett bredare regionalt perspektiv.

På ett övergripande plan uttrycker några av de intervjuade ordförandena i kommunstyrelser att myndigheter, kommuner och landstinget genom samverkan i samordningsförbund ges möjligheter att verka tillsammans. Det är även något som kan motverka stuprör inom kommunal förvaltning. Andra nämner att den egna kommunen genomfört projekt som Samordningsförbundet finansierat. Flera av kommuncheferna uttrycker dock att de tror sig veta att det är en viktig verksamhet som stöd för de svaga grupperna. "Grundtanken är rätt" menar en av de intervjuade. En annan av kommuncheferna uttrycker att "Det är den enda modellen där aktörerna kan använda sina gemensamma medel tillsammans". Men, menar samma kommunchef, "det är inte säkert

att det är optimalt att verka i hela regionen då de lokala behoven är betydligt mycket större”.

I sammanhanget läns perspektivet kommer frågan upp om Samordningsförbundet skulle kunna samordna sig mer kring de attitydpåverkande frågorna i samverkan med Regionförbundet i länet. Flera menar att detta antagligen skulle vara bra, men frågan är om den lagstiftning som styr verksamheten kan vara ett hinder. Någon uttrycker att *”om administrationen går att göra billigare och effektivare så kommer inte jag att motsätta mig en närmare koppling mellan Regionförbundet och Samordningsförbundet”*.

Huruvida Samordningsförbundet bedriver ett attitydpåverkande arbete i ett regionalt perspektiv är något som kommuncheferna har blandade åsikter om. Flera menar att det säkert bidrar till en viss påverkan under pågående projekt, men att detta tenderar att återgå till det vanliga efter att projekten är avslutade. En av de intervjuade menar att Samordningsförbundet politiskt kan ha bidragit till en långsiktighet som förstärker arbetet. Det handlar om de prioriteringar som görs. Samordningsförbundet i sig ger ett budskap kring vikten att fokusera på de svaga grupperna. Andra är mindre positiva och menar att det ur ett långsiktigt perspektiv inte har så mycket påverkan. De erfarenheter man får genom olika insatser är oftast inte ekonomiskt hållbara vare sig ur ett kommunalt eller regionalt perspektiv. Dessutom styr myndigheterna regleringsbrev vilka möjligheter som finns.

*”Förbundet hade kunnat vara ett forum för vidareutveckling av samverkan, det är trots allt höga chefer och politiker som träffas. I slutändan handlar det om vad handläggare gör konkret i verksamheten, men det är vi chefer som skulle kunna vara mer av motor.”*

Några synpunkter avser relationen mellan Regionförbundet och Samordningsförbundet. Flera av de intervjuade upplever att det är dubbla spår och att samma personer träffas i flera olika forum. Samtidigt framhåller andra att Regionförbundet inte diskuterar just den målgrupp som är i fokus för Samordningsförbundet. Flera menar ändå att det ur ett regionalt perspektiv vore önskvärt att Samordningsförbundet samordnar sig med Regionförbundet. Men detta är något man i så fall behöver se över så att den målgrupp som Samordningsförbundet företräder inte drunknar i andra frågor såsom tillväxt och infrastruktur. Här finns ett intressant utvecklingsområde enligt flera av de intervjuade. En specifik fråga som flera av de intervjuade ställer sig själva är hur Samordningsförbundet kan utbyta erfarenheter med Regionförbundets FoU-verksamhet. Här ser ett flertal av de intervjuade att det borde finnas möjligheter att utnyttja varandra mer.

I intervjuer som genomförts med ledamöter i förbundsstyrelse och förbundsberedning har frågor ställts om förbundets grundläggande syfte och inriktning. Den övergripande uppfattningen från både styrelse och beredning är att det saknas en samlad bild. En del framhåller att den samordning som sker mellan olika aktörer inte hade varit möjlig utan ett samordningsförbund. I Förbundet har på så sätt bidragit till att lokala aktörer inom en kommun kunnat föra fram en gemensam vilja där man tillsammans har lyft målgruppen, men också frågan om samordnad rehabilitering. Andra påtalar att Samordningsförbundet i Uppsala län omfattas av en grundläggande problematik och bör förändras. De svårigheter som tas upp är bland annat otydligheter i landstingets roll. En annan svårighet är att de nationella myndigheternas styrning upplevs ryckig med ständigt nya uppdrag att förhålla

sig till. De förändringar som ledamöterna tar upp som önskvärda är dels den inriktning mot att "avveckla sig själv" som ledamöter både i styrelse och i beredning uttrycker som ett sätt att förtydliga att ansvaret för samordning faktiskt ligger kvar på de enskilda organisationerna. Andra åsikter som framförs är att styrelsen borde vara mer aktiv, och att ledamöterna enskilt eller som styrelse borde skapa mer drivkraft i ägarorganisationerna. Ett par ledamöter nämner de diskussioner om förändring som pågår i Samordningsförbundet under samma period som utvärderingen pågår. De diskussioner som nämns rör Samordningsförbundet som "plattform" och därmed en förändring från projektrinriktning till långsiktigare lösningar. En idé som nämns i detta sammanhang är att Samordningsförbundet skulle kunna finansiera några tjänstemän som arbetar på strukturell nivå med samverkan.

En åsikt som förs fram i en intervju är att Försäkringskassan är den organisation som tolkar sitt uppdrag mest generöst för den aktuella målgruppen. *"Övriga organisationer förhandlar om sitt ansvar - de vill ha finansiering från Samordningsförbundet för att fullgöra sitt uppdrag."*

## 6.5 DET EKONOMISKA PERSPEKTIVET

Resultatet av ett projekt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är sammantaget en av de väsentligaste delarna att redovisa. Detta i första hand för att få en uppfattning om helheten och vad projektet lett till. Det undviker också suboptimeringar och ökar jämförbarheten med andra liknande satsningar. Den samhällsekonomiska nyttan kan också tydligare motivera den part som inte alltid är "vinnare" vid en social satsning.

Ett samhällsekonomiskt lönsamt projekt indikerar att samhällets resurser använts på ett bra sätt relativt att inget gjorts för individerna eller att det med användandet av de traditionella resurserna skulle tagit betydligt längre tid att komma till ett motsvarande resultat för deltagarna. Om alternativet är att individen fortsatt att utveckla sitt utanförskap, relativt att delta i ett projekt, kan kostnaderna vara betydande för samhället.

Av de uppföljningar och utvärderingar som gjorts av Samordningsförbundets projekt framgår att de skapar en samhällsekonomisk nytta. Omfattningen av nyttan skiljer sig markant beroende på syfte, mål och målgruppens utanförskap. Av de utvärderingar som payoff genomfört visar sig såväl projekt Jobbstudion, Växthuset och Hikikomori skapa ekonomisk nytta för samhället. Tidigare genomförda utvärderingar av andra företag visar också på samhällsekonomisk nytta. Detta gäller för projekt Stig, Tierpsmodellen, United Action och SARA. Se vidare bilaga 7.

Av utvärderingarna kan vi också se att deltagare som initialt deltagit i ett projekt av mer kartläggande och arbetsförberedande natur också har närmat sig arbetsmarknaden, eller kommit i studier eller arbete när ett år gått efter att de avslutat sitt deltagande i projektet. Detta tyder på att projekten förberett deltagarna och underlättat handläggningen för de parter som fortsatt insatserna för individerna. Detta har gjort att även projekt med syfte att kartlägga och förbereda deltagarna för nästa steg också kan visa en samhällsekonomisk nytta.

Ett intressant resultat av utvärderingarna är att några av projekten som följts upp vid senare tillfälle efter avslut fortsätter att vara lönsamma. Samtidigt visar utvärderingarna att en stor del av kostnaderna för deltagarnas utanförskap finns kvar efter en genomförd åtgärd. Det finns därmed ett ytterligare behov av insatser för deltagarna och en potential för att minska kostnaderna om detta ska fortsätta ge samhällsekonomisk nytta för samhället som helhet.

## Sammanfattning av frågeställningar och slutsatser – Samhällsnivå

### Frågeställningar:

- Hur påverkas chefer och ledare av att en verksamhet stöds av ett samordningsförbund?
- Hur kommuniceras uppkomna resultat från projekt, alternativt från ordinarie verksamhet, tillbaka till verksamheten/projektdeltagarna för att, om möjligt, optimera resultaten?
- Hur har samordningsförbundet påverkat processer runt samverkan? T.ex. vad gäller skapandet av Kompetenscenter på Landstinget.
- Undanröjs hinder för en effektiv rehabilitering av organisatorisk, kulturell eller strukturell art?
- Hur hade det kunnat se ut om vi inte samverkat, via Samordningsförbundet, i länet? Ett nu och då-läge, en sorts baslinjemätning i efterhand.
- Är förbundet ett forum för vidareutveckling av samverkan?
- Leder samverkan till ett bättre utnyttjande av myndigheternas/parternas resurser?
- Har samordningsförbundets attitydpåverkande arbete/lobbyverksamhet förändrat myndigheternas/ departementens syn på finansiell samordning och vilka uppdrag som kan tilldelas oss?
- Har synen på långsiktig finansiering förändrats?
- Minskar de samlade transfereringskostnaderna?
- Finns det några samband mellan upplevd nytta och fördelningen av samordningsförbundets medel mellan medlemmarna?
- Vad tillför länsperspektivet kontra enbart ett kommunperspektiv?

### Slutsatser:

Den övergripande uppfattningen från både styrelse och beredning är att det saknas en samlad målbild över samordningsförbundets uppdrag. Särskilt Landstingets roll är otydlig.

Chefer och ledare påverkas inte i någon större utsträckning av att verksamheten stöds av ett samordningsförbund. I något fall tar en intressent upp att chefer påverkas positivt av den ekonomiska rapporteringen från projekten.

Samordningsförbundets mervärde kan främst kopplas till enskilda individer som får ta del av projekt. Det finns även enskilda intressenter som ser fler mervärden.

Organisatoriska hinder har undanröjts till viss del. Kulturella hinder har undanröjts i

bemärkelsen att det finns en större tillit till varandra, åtminstone upplever en del av de intervjuade det. Strukturella hinder har förbundet dock inte kunnat påverka i någon större utsträckning.

Samordningsförbundet har varit till nytta för att få till samverkan. Aktörerna anser att det hade varit svårare utan Samordningsförbundet, även om det kanske hade skett en liknande samverkan fast med färre aktörer, även utan den institutionaliserade finansiella samordningen.

Samverkan i förbundet har stärkt samarbetet mellan kommuner, men den regionala effekten är låg. Projekten har inte lett till att lärdomar tagits tillvara så att aktörerna agerar mer långsiktigt. Aktörerna pekar inte på det attitydpåverkande arbetet har förändrat synen på samordning.

Det finns tankar om att Regionförbundet och Samordningsförbundet i Uppsala län skulle kunna samverka mer. Intressenterna har olika syn på värdet av länsperspektivet kontra kommunperspektivet. Inriktning på verksamheten mot projekt ifrågasätts. Projekten har värde för enskilda individer, men leder inte till strukturella förändringar.

Samordningsförbundets projekt skapar en samhällsekonomisk nytta. Omfattningen av nyttan skiljer sig markant beroende på syfte, mål och målgruppens utanförskap. Resultaten tyder på att de projekt som erbjuder kartläggande insatser har förberett deltagarna och underlättat handläggningen för de parter som fortsatt insatserna för individerna. Detta har gjort att även projekt med syfte att kartlägga och förbereda deltagarna för nästa steg också kan visa en samhällsekonomisk nytta.



## 7 ANALYS OCH REFLEKTIONER

I detta avslutande kapitel analyserar Sweco Strategy olika resultat som framkommit i utvärderingen av Samordningsförbundet i Uppsala län. Framförallt ligger fokus i denna analys på frågor som rör förbundets effektivitet relaterat ägarorganisationernas behov och förväntningar samt hur verksamheten bidrar till nytta för såväl individer, organisationer och för samhället som helhet.

### 7.1 INDIVIDPERSPEKTIVET

Samordningsförbundet har ställt ett antal frågor som rör de individer som tar del av förbundets olika insatser. Av resultat som framkommit i utvärderingen kan konstateras att deltagare i olika projekt vittnar om att samordningen mellan aktörer varit positiv för dem. Kontakter underlättas särskilt i de fall där aktörer är samlokaliserade inom ramen för projekten och i de fall deltagare har heldagsaktiviteter. Deltagare framhåller i många fall att de känner sig delaktiga och kan påverka den egna planeringen och de insatser som de får ta del av. Denna bild bekräftas också av handläggare som tillfrågats i utvärderingen. Deltagarna använder inte själv ordet effektiv, men nämner ett flertal exempel som visar på en upplevd effektivitet.

När det gäller framgångsrika samordningsinsatser pekar RAR Sörmland på gemensam lokalisering och ett lösningsriktat arbetssätt. Gemensam lokalisering är en aspekt som lyfts fram av flera av de personer som intervjuats i föreliggande uppdrag och det framstår som en framgångsfaktor även för projekten i Uppsala län. Särskilt i deltagarnas perspektiv har samlokalisering en tydlig effekt. En aspekt som lyfts mindre tydligt, men som utvärderarna sett i andra sammanhang är att samlokalisering i många fall ger effekter på attityder så att kulturella hinder undanröjs. Samlokalisering bidrar till en förändrad kultur där handläggare ser mer till individerna och helheten än till det egna regelverket.

Vid utvärderingar av rehabiliteringsinsatser är målgruppen per definition en svag grupp i samhället. Många av de personer som omfattas av de insatser som Samordningsförbundet finansierar har inte ett personligt sociokulturellt kapital som gör det rimligt att förvänta sig att de själva ska formulera sina erfarenheter på ett sådant sätt att deras upplevelser kan utgöra underlag för en bedömning av projektens effektivitet. Samordningsförbundets fråga om huruvida individerna anser att samverkan är effektiv är därför inte rimlig att besvara utifrån individernas självupplevda utsagor. Deltagarnas upplevelser bidrar däremot till bedömning av kvaliteten i projektens genomförande. Deltagarna uttrycker en stor tillfredsställelse med sitt deltagande i projekten. I individperspektiv bedömer Sweco Strategy därför att projekten har stort värde.

De samhällsekonomiska resultaten på individnivå har beräknats för tre av projekten. Deltagare i de tre projekten har ökat sina disponibla inkomster genom arbete eller ökad offentlig försörjning, på mellan 20 000 och 60 000 kronor per år. För ytterligare tre projekt kan slutsatser dras om ökade disponibla inkomster för individer, även om nivån på dessa inkomster inte beräknats. Generellt sett är det en mindre andel deltagare som har ökat sin egenförsörjning genom att komma i arbete. Ett relativt vanligt resultat av

projekten är att deltagaren har påbörjat arbetsträning eller praktik. Detta bedöms vara en god effekt i individperspektiv, oavsett om den ger en samhällsekonomisk vinst som är möjlig att beräkna eller inte.

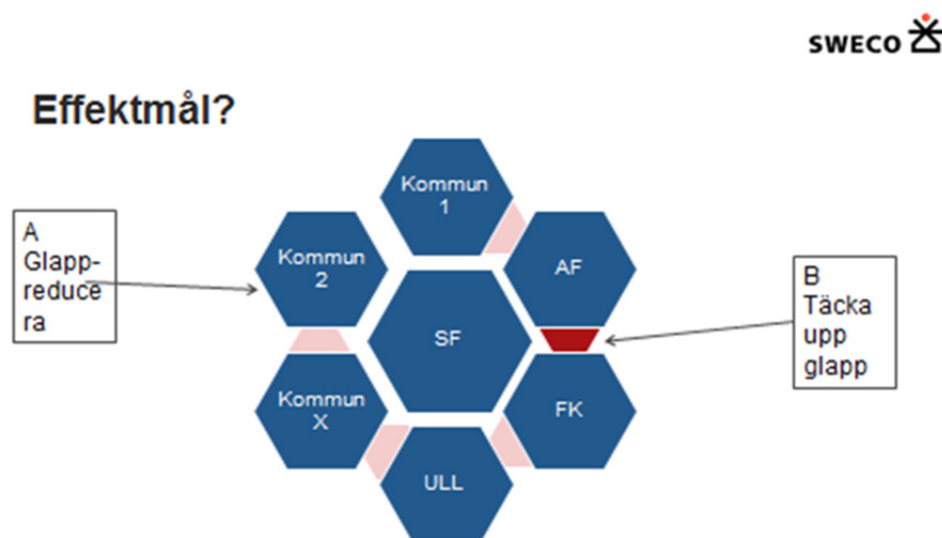
Den sammantagna bilden av de kvalitativa och de samhällsekonomiska resultaten är att samverkanslösningar i rehabiliteringsarbetet leder till ökad framgång för den enskilde.

## 7.2 ORGANISATIONENS ÄNDAMÅLSENLIGHET

Vid en analys av Samordningsförbundets organisation kan konstateras att delar av verksamheten fungerar väl medan annat skulle kunna utvecklas för att svara upp mot ägarnas behov.

### 7.2.1 FÖRBUNDETS SYFTE OCH MÅL

Utvärderarna bedömer att det inte är helt klargjort vilka målsättningar som förbundet har och vilka insatser som är de mest optimala sett ur ägarorganisationernas perspektiv. Detta är särskilt tydligt i uppgifter som framkommit i intervjuer med representanter i förbundsstyrelse och förbundsberedning samt vid de seminarier då förbundsberedning och styrelse diskuterat målen och frågor som rör förbundets funktion. En mer fördjupad analys kring detta har tidigare redovisats i en delrapport <sup>8</sup>. Kort kan konstateras att det fanns två olika förhållningssätt som framhölls. Det ena handlade om att vara glappreducerande och det andra om att täppa igen glapp. Vilket illustreras i figur 4.



Figur 4. Illustration av ett "glappreducerande" och "glaptäckande" projekt.

Att reducera glapp mellan aktörerna kan uppnås genom att varje aktör gör vida tolkningar av sina respektive uppdrag, så att glappen mellan olika aktörer försvinner. Ett delmål för

<sup>8</sup> Delrapport. Redovisning av dokumentstudier, intervjuer med förbundsstyrelse, samt av målövning, Sweco Eurofutures, 2013-10-01.

en verksamhet som strävar mot att reducera glapp skulle därför kunna vara att samverkande aktörer tar ansvar för att implementera nya arbetssätt och regeltolkningar. Om det förväntade effektmålet istället anses vara att Samordningsförbundet ska täcka upp de glapp som blir mellan övriga aktörer behöver inte de samverkande aktörerna vidga sina uppdrag. Med ett glapptäckande mål för ögonen blir ett delmål istället att Samordningsförbundet ska etablera egna verksamheter.

Sweco Strategy framhöll i sin tidigare bedömning att det är nödvändigt att Samordningsförbundet skapar samsyn kring uppdrag och mål som ett första steg för att sedan kunna utveckla verksamheten. Sweco menar samtidigt att det inte är nödvändigt att välja mellan dessa – det är däremot nödvändigt att begreppen klargörs och att alla ägarorganisationer kan föra en öppen diskussion om mål och önskade effekter. Om Samordningsförbundet ska kunna prioritera mellan projekt och aktiviteter behöver förbundet tydliggöra för varje insats vilka effekter som insatsen förväntas stödja. Vid en genomgång av de projekt som genomförs i nuläget genom finansiell samordning inom samordningsförbundet kan konstateras att några av projekten kan betraktas som "glapptäckande", dvs. att de omfattar en metod som täcker glappen med extern lösning. De söker inte strategiskt förändra parternas sätt att tolka sina uppdrag så att den ordinarie verksamhetens uppdrag täcker glappen. Exempel på denna typ av projekt är projekt 3.4.4 där en ny kategori medarbetare går in och gör det jobb som ordinarie handläggare skulle ha gjort om organisationerna tolkade sina uppdrag bredare. Ett annat exempel är projekt Grön rehab. I detta projekt går en ny aktör in och erbjuder stöd till individer utöver det som ordinarie verksamhet anser ligger inom ramen för uppdraget. Andra projekt är "glappreducerande". I dessa projekt tillhandahålls metoder som handlar om att ordinarie verksamheter kliver fram och utnyttjar handlingsutrymmet inom sina uppdrag för att möta behov hos deltagarna. Sweco uppfattar att projektet Romane Buca är ett exempel på ett sådant projekt. I detta projekt utgör projektledaren smörjmedel mellan olika organisationer som deltar med sina ordinarie verksamheter. Ett annat exempel är projekt MOA. I detta projekt testar handläggare på Arbetsförmedlingen och kommunen nya sätt att samverka kring en specifik målgrupp. Ytterligare ett exempel på ett "glappreducerande" projekt är Växthuset. Detta projekt har gett möjlighet att utveckla arbetsmetoder i syfte att skapa en bred förståelse och kvalitativ samverkan mellan Älvkarleby kommun, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Landstinget i Uppsala län.

### **7.2.2 ORGANISATIONENS EFFEKTIVITET: STRUKTUR OCH VERKSAMHET**

Insatser som erbjuds i form av projekt är framgångsrika, något som inte minst de samhällsekonomiska beräkningarna visar. Utifrån detta kan slutsatsen dras att Samordningsförbundet är en organisation som har en god inre effektivitet, verksamhet genomförs på "rätt sätt".

Arbetsgången från idé till projektstart omfattar många steg. Projektidéer kommer vanligtvis från kommun, hanteras och bearbetas av kansliet och förs till beredningen som ett färdigt förslag. Projektförslaget passerar sedan arbetsutskott och styrelse för beslut. Arbetsgången bedöms vara omständlig. Eftersom Sweco i olika bemärkelser ifrågasätter projekt som arbetssätt för Samordningsförbundet är detta omständliga arbetssätt en aspekt som ytterligare bidrar till detta ifrågasättande. Samtidigt behöver bedömningen av

organisationens effektivitet ta hänsyn till det faktum att Samordningsförbundet finansierat projekt i endast några få år, sedan 2009, vilket inte är särskilt lång tid för att arbeta fram optimala arbetssätt. Kansliet uttrycker i intervjuer att arbetssätten har utvecklats och att de har blivit bättre även om det återstår en del utvecklingsbehov.

En av svårigheterna att arbeta effektivt ligger i omsättningen av personer i beredning och styrelse, vilket innebär att det institutionella minnet haltar och frågor inte förs framåt då diskussioner behöver tas om med varje ny sammansättning personer. Här finns möjligheter till förbättringar genom att Samordningsförbundet skriftligt beskriver vad som förväntas av olika roller och vilket ansvar en enskild person åtar sig som ledamot. Den som kliver in behöver kunna sätta sig in i arbetet på ett smidigt sätt och ta vid där en tidigare person slutade.

En utvärdering av Samordningsförbundet Malmö visade att det fanns oklarheter i organisationen. Utvärderaren ansåg att förbundsberedningen var sidoordnad och saknade ett tydligt mandat. Detsamma bedömer Sweco gäller för Samordningsförbundet i Uppsala län.

Analysen ovan om förbundets syfte och mål är också av relevans för att bedöma organisationens effektivitet. Det framgår att majoriteten av ägarorganisationerna önskar en delvis annan inriktning på förbundet med mindre fokus på projekt och mer på tematiska uppgifter, plattformsverksamhet för kunskapsutbyte och andra gemensamma och övergripande frågor. Den yttre effektiviteten bedöms vara låg som en följd av de olika uppfattningarna om förbundets inriktning. Bedömningen av i vilket läge Samordningsförbundet i Uppsala län befinner sig i utifrån den modell som Sweco Strategy tillämpar som stöd för analysen av förbundets organisation visar att organisationen snarast kan betraktas som "den självstyrande organisationen", se figur 5. I figuren framgår att den position som organisationen bör eftersträva är den övre vänstra rutan som beskriver en organisation med tydligt definierade målsättningar och en verksamhet som genomförs med mervärde för samtliga intressenter.

Samordningsförbundets nuvarande position när det gäller inre effektivitet bedöms delvis hamna i den nedre halvan av figuren. De mervärden som inte har realiserats handlar om de projektresultat som inte har implementerats.



Figur 5. Modell som beskriver olika typer av organisationer. Samordningsförbundets position är markerad med ett färgat fält och pilen beskriver önskvärd riktning.

Sweco Strategy finner att det behövs tydliggöranden både vad gäller syfte och målsättningar för Samordningsförbundets verksamhet. Mot bakgrund av att såväl kommunernas som myndigheternas företrädare i en majoritet av fall ser behov av andra insatser än projektverksamhet konstaterar utvärderarna att man i nuläget inte lägger fokus på rätt saker utifrån ägarnas perspektiv. Att enas om förbundets mål, men också att fastställa vilka insatser som förbundet bör prioritera i det fortsatta arbetet är enligt Sweco Strategys bedömning prioriterat inför det fortsatta arbetet i förbundet.

### 7.3 EFFEKTER PÅ ORGANISATIONS- OCH SAMHÄLLSNIVÅ

Med effekt avses den förändring som har inträffat som en följd av en genomförd insats – och som annars inte skulle ha inträffat. En analysmetod som här används bygger på kvalitativa bedömningar och analyser av kvalitativ data i form av intervjuer. Det innebär en subjektiv kontrafaktisk analys, det vill säga att effekter beskrivs utifrån intressenternas egna upplevelser av huruvida insatser och verksamheter har effekt eller inte. I avsnittet redovisas även slutsatser från den analys som gjorts av samhällsekonomiska effekter.

De förväntade effekterna av Samordningsförbundet speglas i de frågeställningar som utvärderingen hade att besvara. Frågorna handlar om samarbete mellan handläggare, om

förändrade arbetssätt i ordinarie verksamhet och om andra förbättringar som implementerats i de ordinarie organisationerna som en följd av lärdomar från projekten som finansierats av Samordningsförbundet. För att effekterna ska uppnås är en första förutsättning att samordningen fungerar och är framgångsrik. En annan förutsättning är att arbetssätt som är framgångsrika och önskvärda att föra in i ordinarie verksamhet har identifierats. Slutligen är en förutsättning att lärdomar från projekten förs över till ägarorganisationerna, det vill säga att det sker en implementering. Dessa tre delar – samordning, framgångsrika metoder samt implementering diskuteras i det följande avsnittet.

### **7.3.1 SAMORDNING**

De framgångsfaktorer för samverkan som identifierats i forskning och som togs upp inledningsvis var:

- Stödjande strukturer
- Tydliga arbetsprocesser

Sweco Strategy bedömer att Samordningsförbundet Uppsala län har en av dessa två framgångsfaktorer på plats. Genom att förbundet finns och att det finns ett kansli med viss bemanning, så finns sådana stödjande strukturer som ger framgång.

I utvärdering av andra samordningsförbund framkommer ytterligare framgångsfaktorer för just denna typ av organisation. En sådan framgångsfaktor som identifierats i utvärdering av RAR Sörmland är samsyn kring mål. I denna utvärdering framkommer också att RAR Sörmland konstaterar att samsyn tar tid att uppnå. Det är denna process som Samordningsförbundet Uppsala nu är inne i.

När det gäller tydliga arbetsprocesser så bedömer Sweco Strategy att de arbetssätt som prövats i projekten ännu inte implementerats så att de kan sägas utgöra en framgångsfaktor.

### **7.3.2 FRAMGÅNGSRIKA METODER OCH HUR DE TAS TILLVARA OCH IMPLEMENTERAS**

En framgångsrik metod som använts i projekten är Supported Employment. En annan metod är gruppaktiviteter. Dessa metoder liksom den ökade resurs som många projekt bygger på, har bidragit till framgång när det gäller kortare ledtider. Dock, konstaterar Sweco Strategys utvärderare, är detta något som kan förändras i negativ riktning i samband med att projekt avslutas. Tendensen är att de goda erfarenheterna avtar då man inte lyckas implementera nya metoder och arbetssätt i särskilt stor omfattning.

Den låga graden av implementering beror ibland på att projektens metoder inte är tillräckligt kostnadseffektiva för att kunna fungera i en ordinarie verksamhet. Vanligt är också att ingen riktigt känner ansvar för att föra erfarenheterna vidare efter projektet. Här menar Sweco Strategy att det sannolikt krävs ett tydligare ansvar för de sam-verkande organisationerna. Av intervjuer som genomförts kan konstateras att chefer och ledare endast i marginell utsträckning verkar påverkas av att en verksamhet stöds av ett

samordningsförbund. Även om förbundsberedningens representanter liksom handläggare som medverkar i projekt försöker att informera om sina projekt förefaller det som om denna information inte når fram på ett sätt så att man tar lärdom av projekten i någon större utsträckning som stöd för utveckling av ordinarie verksamhet.

Att implementera betyder ordagrant att genomföra beslut. För ett enskilt projekt och en enskild styrgrupp betyder det att ansvariga personer behöver ta ställning till vilka resultat som ska utgöra underlag för beslut som ska genomföras i ordinarie verksamhet. För att den ordinarie organisationen ska kunna genomföra förslag från ett enskilt projekt krävs bland annat att det finns en tydlig mottagare i ordinarie verksamhet; en utsedd person som tar ansvar för att förvalta den kunskap som projektet har genererat. Den funktionen har delvis kansliet haft för Samordningsförbundets projekt. Det kan dock konstateras att det krävs betydligt mer om ett implementeringsarbete ska nå framgång.

De uttalanden som olika personer i förbundsstyrelse och beredning har gjort i intervjuer tyder på att många projekt har inneburit tillfälliga lösningar. Trots samverkan i projektet, i projektets styrgrupp, förbundsberedning och i förbundsstyrelse under projekttiden så har de strategiska frågorna inte lösts. Oavsett att alla är nöjda med den verksamhet som ett projekt levererar och att utvärderingar visar att det ger samhällsekonomiska vinster, så återkommer samma frågor som de som var upphov till projektet: Inom vems budget ska verksamheten bedrivas?

I intervjuerna med intressenterna framkommer att implementering av flera av projekten har hindrats av de mest vanliga hinder för alla typer av projekt:

- Projektledning och styrgrupp har inte tänkt igenom vilka intressenter som behöver information och till vem resultaten ska spridas
- De har tänkt igenom, men inte tagit fram relevant information
- De har tänkt igenom och tagit fram, men inte kunnat eller kommit åt att informera relevanta aktörer
- De intressenter som fick informationen underlät att ta beslut
- Tidsbrist
- Organisationerna som har fått informationen har helt enkelt prioriterat annat
- Mottaglighet har saknats genom att resultaten kom "utan förvarning". Förståelse för resultaten skapas genom kontinuerlig återkoppling under projekttiden

Några av de intervjuade påtalar att det projektinriktade arbetet inte medger möjligheten att påverka strukturerna. Här menar de intervjuade att det projektinriktade arbetet är alltför kortsiktigt för det.

Ett sätt att underlätta en fortsatt implementering, som föreslagits av olika representanter, är att samverkande aktörer i projekt som en initial fortsättning efter att projektet avslutas i någon mån förbinder sig till en fortsatt finansiering i de fall projekt visar på framgångsrika metoder. Här har sannolikt de kommunala aktörerna större möjligheter än myndigheterna. Ett annat sätt är att kunna påvisa ekonomiska vinster för de samverkande aktörerna t.ex. genom socioekonomiska analyser vilka ger incitament till att se mervärden med en fortsatt finansiering.

### 7.3.3 SAMHÄLLSEKONOMISKA EFFEKTER

Uppföljningen av deltagarna med payoffs modell NyttoSam görs normalt när en period av 12 månader har gått efter avslutad åtgärd. Resultatet på kort sikt, ett år, används sedan som en indikator för vilka effekter som uppkommer på längre sikt. I denna utvärdering har det dock inte varit möjligt att följa upp resultatet efter 12 månader för samtliga projekt, utan den ekonomiska nyttan beräknas i vissa fall med utgångspunkt från deltagarens situation direkt efter avslutad insats. Nyttan av sociala insatser beräknas utifrån den förändring som insatsen lett till för individen. Det är relativt sett betydligt enklare än att utvärdera medverkande organisationer ur ett samhälls- och organisationsekonomiskt perspektiv. De olika aktörerna i Samordningsförbundet; kommunen, landstinget, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen förutsätter att samverkan skapar en effektivare verksamhet. Utfallet av de samhällsekonomiska utvärderingarna visar oftast att samhället har mycket på att vinna av effektiva sociala insatser för individer i utanförskap. Av aktörerna är det som regel också kommunen och landstinget som har en ekonomisk vinning. Däremot ser det oftast annorlunda ut för staten, som i första hand har ökade skatteintäkter men också ökade kostnader för Arbetsförmedlingens insatser, ersättningar och lönesubventioner. Försäkringskassan kan, mycket beroende på målgrupp, antingen ha minskat eller ökat sina kostnader. Det är också viktigt att lyfta fram att deltagarna många gånger har stor nytta av ett projekt genom att insatsen många gånger leder till att de ökar sin disponibla inkomst. Det kan handla om att deltagaren kommit i ett arbete eller att de genom projektet kommit till rätt instans, fått rätt insats och dessutom fått den ersättning som de är berättigade till. I denna del är det viktigt att se att det vanligaste resultatet för en deltagare i ett projekt är denna s.k. stegförflyttning som också kan innebära ett närmande till arbetsmarknaden.

I utvärderingen har det framkommit resultat som visar att insatser på individnivå i olika omfattning gett positiva resultat, inte minst för de individer som får ta del av olika insatser. Ett dilemma är dock att samordningen och genomförandet av olika projekt endast i liten utsträckning tenderar att påverka arbetet och de metoder som tillämpas i projektform riktat till förbundets målgrupper även i ordinarie strukturer. Sweco Strategy vill dock även betona att det finns exempel där man på olika sätt tagit tillvara erfarenheter t.ex. när det gäller projekt 3.4.4. Om Samordningsförbundet ska lyckas bli en part som får genomslag för de svagaste målgrupperna i samhället borde Samordningsförbundet, enligt Sweco Strategys bedömning, inte nöja sig med att enskilda deltagare får goda resultat. En viktig aspekt är också hur Samordningsförbundet kan svara upp mot ägarnas behov och inte minst hur förbundet lyckats att förändra strukturer så att hela målgruppen kan få tillgång till effektiva insatser.

## 7.4 SLUTSATSER OCH UTVECKLINGSSOMRÅDEN

Projekt som arbetsform är tillfällig organisation som vanligtvis inte är lämpad för att skapa permanent samverkan. Om det inte finns några planer för hur en verksamhet i projektform med finansiering från Samordningsförbundet ska finansieras efter projekttiden, så är det i praktiken ett tecken på att verksamheten betraktas som en temporär lösning, en tillfällig avlastning för de ordinarie verksamheterna. I intervjuerna



framkommer att de goda effekterna av ett samordnat arbete i projektform delvis skapas genom att deltagarna har större tillgång till handläggare. Genom att handläggaren och deltagaren träffas tillräckligt ofta skapas en mer personlig relation, vilket är en nödvändig förutsättning för att myndigheterna ska kunna erbjuda adekvat stöd och för att deltagaren ska känna sig delaktig. I många fall är det inte realistiskt att erbjuda motsvarande metod i ordinarie verksamhet just på grund av resursåtgången.

Denna aspekt är emellertid värd att stanna upp vid och diskutera i ljuset av Samordningsförbundets syfte. Om effekterna skapas främst genom ökade resurser – vilket mervärde har då Samordningsförbundet? Hade det varit möjligt för ägarorganisationerna att genomföra motsvarande insats utan att pengarna gick via ett samordningsförbund?

Samordningsförbundet har identifierat att finansieringsfrågorna inte tycks vara lösta när projekten är slut och har föreslagit en lösning genom det de kallar "plattformar". Med detta avses att verksamhet som startat i projektform drivs vidare i en form som är mindre projektlik genom att slutpunkten för arbetet inte preciseras och Samordningsförbundets finansiering fortgår. Sweco Strategy ser några risker med denna lösning:

- Frågan om hur en permanent verksamhet ska finansieras är fortfarande olöst och riskerar att bubbla upp till ytan och ta energi från samtliga parter med jämna mellanrum, dvs. varje gång Samordningsförbundets finansieringstid börjar löpa ut. Detta kan undvikas. Samordningsförbund i andra delar av landet finansierar permanenta verksamheter, vilket skulle kunna vara en lösning även i Uppsala län.
- Verksamhet i en form som nästan är projekt men ändå inte omfattas av ett projekts samtliga ramar riskerar att bli svårstyrt alternativt tungt administrativt. Om styrgruppen sitter kvar kan de övervaka styrningen av projektet, men det innebär att den aktuella verksamheten får en mer komplicerad styrning än ordinarie verksamhet. Om styrgruppen inte sitter kvar kan det uppstå oklarheter om hur verksamheten styrs.

I intervjuerna med förbundsstyrelsens representanter, samt intervjuer med kommunstyrelseordföranden och kommunchefer framförs en också idén att Samordningsförbundet borde kräva att de parter som går in i ett projekt garanterar att det finns fortsatt finansiering för prövade insatser om de utfaller med goda resultat. Ett sådant löfte om finansiering skulle garantera att projekt blir mer långsiktigt hållbara.

Oavsett om Samordningsförbundet väljer att fortsätta att finansiera projekt eller om man väljer att utveckla permanenta samordnare eller arbetar mer utifrån fastställda fokusområden är det centralt att se över de målsättningar som styr och de insatser som är tänkta att stödja arbetet i riktning mot dessa målsättningar. Sweco Strategy bedömer att det är nödvändigt att se över arbetsprocesser och att gemensamt se över vilka olika roller och ansvar olika organisationer bör ta för att främja måluppfyllelse. Detta kan ses som ett led i förbättringsarbete i syfte att kunna erbjuda en verksamhet med hög kvalitet kopplat till ägarnas behov och förväntningar. Sweco Strategys konsulter konstaterar i sammanhanget också att det är en utmanande uppgift att formera en ändamålsenlig samverkan och att samordna insatser på ett optimalt sätt. Inom ramen för en verksamhet som Samordningsförbundet är det många olika uppdrag, riktlinjer och lagtexter att förhålla sig till utifrån de samverkande organisationernas ramverk. Sannolikt krävs

förttydliganden i olika organisationers ansvar för att arbetet ska bli mer strukturerat och tydligt för inblandade parter. I detta sammanhang är det även nödvändigt att formulera gemensamma överenskommelser om hur ägarorganisationerna ska kunna kliva fram och ta det ansvar som krävs inom sina respektive uppdrag för att arbetet ska fortlöpa på ett ändamålenligt sätt.

#### 7.4.1 UTVECKLINGSOMRÅDEN

I intervjuerna med kommunchefer och ordföranden i kommunstyrelser uppkom frågeställningen om det är önskvärt och möjligt att delar av Samordningsförbundets verksamhet när det gäller exempelvis kunskapsspridning och kompetensutveckling skulle kunna samordnas med den verksamhet som Regionförbundet Uppsala län bedriver. Sweco Strategy har inte studerat om detta är formellt möjligt vilket är en förutsättning innan en sådan idé utreds. En återkommande farhåga som uttrycks är att en samordning med Regionförbundet skulle missgynna samordningsförbundets målgrupp. Ett annat problem är att alla parter, myndigheterna, inte finns representerade inom Regionförbundet.

Fördelen med en samordning är framförallt att det skulle effektivisera mötesstrukturen för de personer som idag har ett antal forum där de möts i liknande konstellationer vilket inte är optimalt. Sett ur målgruppens perspektiv kan en samordning med Regionförbundet i vissa avseenden även vara en intressant utvecklingsmöjlighet. Genom att Regionförbundet ansvarar för frågor som rör branscutveckling, kompetensförsörjning och kompetensplattformar, kan ett samarbete vara intressant för att synliggöra förbundets målgrupp som en möjlig arbetskraft att ta tillvara ur ett regionalt perspektiv. En samordning mellan Regionförbund och Samordningsförbund skulle dock kräva ett noggrant övervägande för att minimera risken att målgruppen prioriteras ned.

Andra frågor som kommer upp i intervjuerna med förbundsstyrelse och förbundsberedning är att Samordningsförbundet kunde utveckla insatser även för andra målgrupper. Framförallt påtalas att förbundet skulle kunna fokusera på förebyggande insatser riktat till ungdomar. Sweco Strategy ser inte att ett sådant uppdrag ryms inom syftet för samordningsförbunden. Det förebyggande arbetet åligger de befintliga verksamheterna inom kommun och landsting. Det handlar till stor del om skolans arbete och även om landstingets förebyggande arbete. Det en god tanke att samordna mellan verksamheter även när det gäller förebyggande arbete, men det är inte ett uppdrag för Samordningsförbundet.

## 7.5 REKOMMENDATIONER INFÖR FORTSATT ARBETE I SAMORDNINGSFÖRBUNDET UPPSALA LÄN

I följande punkter redovisar Sweco Strategy sin uppfattning om vad som bör prioriteras i Samordningsförbundets fortsatta arbete för att tillmötesgå ägarnas behov och önskemål samt att verksamhetens ska bedrivas på ett ändamålsenligt sätt:

### Sweco Strategy rekommenderar:

- Att enas om Samordningsförbundets mål och att fastställa vilka insatser som förbundet bör prioritera i det fortsatta arbetet är ett prioriterat utvecklingsområde.
- Oavsett om Samordningsförbundet väljer att fortsätta att finansiera projekt eller om man väljer att utveckla permanenta samordnare eller arbetar mer utifrån fastställda fokusområden är det centralt att se över de målsättningar som styr och de insatser som är tänkta att stödja arbetet i riktning mot dessa målsättningar. Två olika förhållningssätt har identifierats i sammanhanget, insatser som är "glappreducerande" och insatser som är "glapptäckande".
- Arbetsprocesser och att gemensamt se över vilka olika roller och ansvar olika organisationer bör ta för att främja måluppfyllelse bör ses över. Detta kan ses som ett led i förbättringsarbete i syfte att kunna erbjuda en verksamhet med hög kvalitet kopplat till ägarnas behov och förväntningar.
- En dokumentation som beskriver vad som förväntas av olika roller och ansvar för att underlätta vid personalomsättning bland ledamöter i samordningsförbundets beredning och styrelse. Den som kliver in behöver kunna sätta sig in i arbetet på ett smidigt sätt och ta vid där en tidigare person slutade.
- Den låga graden av implementering beror ibland på att projektens metoder inte är tillräckligt kostnadseffektiva för att kunna fungera i en ordinarie verksamhet. Samordningsförbundet borde kräva att de parter som går in i ett projekt garanterar att det finns fortsatt finansiering för prövade insatser om de utfaller med goda resultat. Ett sådant löfte om finansiering skulle garantera att projekt blir mer långsiktigt hållbara.
- Hur verksamhet ska finansieras efter att projekt har avslutats är inte löst. Här har det lämnats förslag på en lösning under benämningen "plattformar". Med detta avses att verksamhet som startat i projektform men som sedan drivs vidare i en

form som är mindre projektlik. Samordningsförbund i andra delar av landet finansierar permanenta verksamheter, vilket skulle kunna vara en lösning även i Uppsala län.

- Inom ramen för en verksamhet som Samordningsförbundet är det många olika uppdrag, riktlinjer och lagtexter att förhålla sig till utifrån de samverkande organisationernas ramverk. Sannolikt krävs förtydliganden i olika organisationers ansvar för att arbetet ska bli mer strukturerat och tydligt för inblandade parter. I detta sammanhang kan det även vara nödvändigt att formulera gemensamma överenskommelser om hur ägarorganisationerna ska kunna kliva fram och ta det ansvar som krävs inom sina respektive uppdrag för att arbetet ska fortlöpa på ett ändamålenligt sätt.
- Att se över möjligheter till samordning av kunskapsspridning och kompetensutveckling med den verksamhet som Regionförbundet Uppsala län bedriver kan vara intressant. Detta kräver dock överväganden. Det handlar både om att se över formella hinder och om det finns en risk att samordningsförbundets målgrupp skulle missgynnas av en sådan samordnad lösning.
- Den sammantagna bilden av de kvalitativa och de samhällsekonomiska resultaten är att samverkanslösningar i rehabiliteringsarbetet ger ökad framgång för enskilda individer. Samlokalisering bidrar till en förändrad kultur där handläggare ser mer till individerna och helheten än till det egna regelverket. Möjligheter till samordnade lösningar är därmed eftersträvansvärda ur ett deltagarperspektiv.



## Bilaga 1 – Frågeguide intervjuer

Följande frågeguide har anpassats och använts till flera olika aktörer

- Kan du beskriva din roll och ditt ansvar för arbete som sker inom Samordningsförbundet i Uppsala län?
- Finns en samsyn mellan KS/KF och förbundsstyrelsens om syfte/mål med att delta i SF.
- Upplever förbundsstyrelserepresentanter att de representerar SF som helhet eller sin moderorganisation?
- Anser du att roll och ansvarsfördelningen är tydlig för dig och för samverkande parter (förbundsstyrelse, arbetsutskott, kansli och förbundsberedning)?
- Är målen för samordningsförbundets verksamhet tydliga för dig? Vilka mål är prioriterade utifrån ditt perspektiv?
- Hur ska målen uppnås?
- Upplever du att det finns i samsyn kring målen och det arbete som bedrivs inom Samordningsförbundet?
- Finns det spänningar inom styrelsen?
- Tycker du att du har koll på de andra ägarorganisationernas uppdrag på ett sådant sätt att det är klart för dig hur samverkan ska ge mervärde?
- Vilka är de prioriterade målgrupperna för samordningsförbundets verksamhet?
- Finns det samsyn kring prioriterade målgrupper inom förbundet/förbundsstyrelsen?
- Hur mycket vet du om de projekt som pågår inom Samordningsförbundet?
- Är din huvudorganisation delaktig i något? Vad är era tankar med att vara med?
- Är det på rätt beslutsnivå/person med rätt mandat som skriver under inför projektstart? Har organisationerna beredskap att ta ansvar för projektresultat? Är det lättare i liten kommun där olika mandat är samlade på färre personer.
- Anser du att samordningen ökar effektiviteten och leder till ett bättre resursutnyttjande som stöd för Samordningsförbundets målgrupper?
- Hur säkerställer ni i den grupp som du representerar att det arbete som sker inom Samordningsförbundet håller hög kvalitet?
- Hur följer förbundet upp verksamhetens resultat utifrån olika intressenters krav och behov?

- Fokuserar Samordningsförbundet på rätt saker utifrån ditt sätt att se på verksamheten? Vad behöver prioriteras mer eller förbättras?
- Vilka aktiviteter ser du som viktigast för att stärka samverkan mellan intressenterna/ägarna?
- Hur arbetar du och styrelsen för att implementera de lärdomar som görs i Samordningsförbundets projekt? Hur ser den interna kommunikationen ut i kommunen? Hur tar Samordningsförbundets styrgruppsrepresentanter med sig frågan till sin kommun?)
- Vad ser du för mervärden av den samordning som förbundet medför?
- Medlemsdialog/ Ägardialog (med KSO ordförande eller den som sätter budget) - har du deltagit? Vad tycker du?
- Budgetprocessen: Hur fungerar den?
- SWOT - vilka är styrkorna, svagheter i nuläget? Vad ser du för hinder, möjligheter för ett fortsatt framgångsrikt arbete?
- Vad ser du som viktigast för utvärderingen att titta på i för hållande till olika intressenters ordinarie verksamhet?
- Övriga kommentarer?

## Bilaga 2 – Frågeguide

### kommunstyrelseordföranden/kommunchefer

- Er kommun bidrar ju med **finansiering** till Samordningsförbundet och de olika aktiviteter, främst projektverksamhet, som bedrivs inom Samordningsförbundet i Uppsala län. Hur väl insatt är du i detta?
- Känner du till om kommunen/myndigheten/landstinget tagit tillvara på erfarenheter från olika projekt som genomförts i Samordningsförbundets regi? Har detta **förändrat arbetssätt alternativt organisationen av verksamhet** inom den organisation som du representerar? Om ja, ge exempel.
- Har kommunens/myndigheternas/landstingets **arbete i övrigt på något sätt förändrats** som en följd av delaktighet/samverkan i Samordningsförbundet?
- Anser du att Samordningsförbundet har haft en **stärkande inverkan på utveckling av en regional samverkan** mellan deltagande kommuner, berörda myndigheter (Af/Fk) och/eller landstinget?
- Uppfattar du att Samordningsförbundet bedriver ett **attitydpåverkande arbete** som stärkt möjligheter till en finansiell samverkan? Om ja, har detta i någon mån medfört att man **agerar mer långsiktigt** än vad man i annat fall skulle agera?
- Upplever du att kommunens/myndigheternas/landstingets medverkan i Samordningsförbundet bidrar till **en mer effektiv rehabilitering** för förbundets prioriterade målgrupper? På vilket sätt? Ge exempel.
- Om det **inte hade funnits ett Samordningsförbund** hade arbetet kring förbundets prioriterade målgrupper i så fall sett annorlunda ut? Om ja, på vilket sätt?
- Utifrån den finansiering som kommunen/myndigheten/landstinget bidrar med, är **nyttan av Samordningsförbundets insatser** i nivå med vad som kan **förväntas** utifrån er organisations synvinkel? På vilket sätt? Ge exempel.
- Rent generellt, i vilken utsträckning ger samverkan i ett Samordningsförbund **mervärde** för kommunen/myndigheterna/landstinget, samt för förbundets prioriterade målgrupper?
- Vilka mervärden har den länsvisa samverkan som sker med stöd av Samordningsförbundet i jämförelse med det **rehabiliteringsarbete** som bedrivs i enskilda kommuner? Hur påverkas myndigheterna och landstinget?
- Sett ur er organisations synvinkel, **vilken funktion anser du att Samordningsförbundet bör ha** för att på bästa sätt svara upp mot upplevda behov? (projekt, fokus på mer tematiska frågor, nätverksfunktion, stöd till individer, koppling till regionförbundet)
- Övriga kommentarer?

## Bilaga 3 - Frågor till deltagare projekt

### A. Bakgrund – Förväntningar/deltagande

1. Man/kvinna
2. Ålder
3. Sysselsättning före arbetslösheten (studier/arbete/annat - omfattning i tid)?

Arbete

Arbetsökande

Sjukskrivning

Studier

Annan sysselsättning, nämligen...

.....

### B. Målsättningar

*Följande frågor handuppräknad:*

4. Anser du att projektet ger dig möjlighet att gå vidare mot ..  
arbete/fortsatt utbildning/annan försörjning?

*Om du inte räckt upp handen på något av dem:*

Har du via projektet kommit längre i rehabilitering än vad som tidigare varit möjligt?

Närmat arbetslivet på något sätt?

5. Känner man att projektet är meningsfullt,
6. motiverande och
7. utvecklande?
8. Är du mer delaktig i din rehabilitering nu? Hur ska det vara när man är delaktig?

### C. Aktiviteter

9. Hur trivs man i projektet?
10. Upplever man att projektet omfattar rätt åtgärder i förhållande till de egna behoven?

### D. Samverkan

11. Samverkan olika myndigheter? Vilka?
12. Hur märks det av?
13. På vilket sätt är det till hjälp? Exempel på hur det fungerar i projektet, jämfört med tidigare kontakter.

### E. Förbättringar: hur ska vi få till den bästa rehabiliteringen?

14. Finns det svagheter i hur myndigheterna samverkar?
15. Vilka förbättringar behövs? (andra arbetssätt, andra aktörer)

### F. Övriga synpunkter



## Bilaga 4 – Enkät till handläggare i projekten

Enkäten administrerades digitalt som en webbenkät. Nedan följer en avskrift av texten i enkäten.

### Enkät om arbetsmarknadsprojekt

I Uppsala län genomförs ett antal arbetsmarknadsprojekt med finansiering av Samordningsförbundet, till exempel

Samordningsförbundet vill veta mer om hur projekten påverkar den ordinarie verksamheten. I den här enkäten ställer vi därför frågor till dig som är medarbetare i något av projekten för att få veta hur du har upplevt att projektet har bidragit.

Enkäten tar ca 10 minuter att besvara.

Om du har frågor om enkäten kan du kontakta Elin Björkman, 08-613 08 51, [elin.bjorkman@sweco.se](mailto:elin.bjorkman@sweco.se).

Tack för att du besvarar enkäten!

### Ange vilken organisation du arbetar för.

Arbetsförmedlingen

Försäkringskassan

Kommun

Landstinget/vården

Annan:  .....

Projekt som finansieras av Samordningsförbundet syftar till att skapa samordning och därigenom bidra till effektivare handläggning av individärenden.

Ta ställning till följande påståenden om projektet och dess resultat utifrån deltagarnas behov.

	Instämmer inte alls	Instämmer lite	Instämmer varken lite eller mycket	Instämmer mycket	Instämmer helt	Vet ej
Projektet bidrar till förbättrad förmåga till egen försörjning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektets underlättar målgruppens möjligheter att erbjudas "rätt insats vid rätt tidpunkt".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handläggning av individärenden har blivit effektivare tack vare samverkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individens möjlighet att påverka sin rehabilitering har ökat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ta ställning till följande påståenden som rör samverkan inom projektet, mellan myndigheter och med andra aktörer som har betydelse för att få deltagarna i arbete.

	Instämmer					
	Instämmer inte alls	Instämmer lite	varken lite eller mycket	Instämmer mycket	Instämmer helt	Vet ej
Rätt aktörer samarbetar kring målgruppen i projektet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet bidrar till att ge samverkande aktörer fördjupad kunskap om målgruppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet bidrar till att stärka samverkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet har synliggjort skillnader i olika myndigheters ansvar och möjligheter att stödja målgruppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan kring deltagarna i projektet underlättar deltagarnas närmande till arbetsmarknaden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan i projektet bidrar till att korta ledtider kring insatser som målgruppen erbjuds.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet har stärkt samarbetet mellan handläggare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ta ställning till följande påståenden om projektets resultat och effekter.

	Instämmer inte alls	Instämmer lite	Instämmer varken lite eller mycket	Instämmer mycket	Instämmer helt	Vet ej
Arbetsätten i ordinarie verksamhet har förändrats till följd av projektet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinder för effektiv samverkan har undanröjts till följd av projektet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handläggning av individärenden har blivit effektivare tack vare samverkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vänligen försök beräkna vilken tidsbesparing som görs i handläggningen och på vilket sätt ledtider har kortats genom de samverkanslösningar som projektet har utvecklat.

.....

.....

.....

Här kan du avslutningsvis beskriva vad den verksamhet som du representerar kan bidra med för att stärka målgruppens förutsättningar att närma sig arbete och skapa en egen försörjning. Ange gärna förslag på hur det interna arbetet och/eller arbetet i samverkan mellan aktörer skulle kunna utvecklas.

.....

.....

.....

**Tack för din medverkan!**

## Bilaga 5 – Enkät handläggare i ordinarie verksamhet

### Enkät om arbetsmarknadsprojekt

I Uppsala län genomförs ett antal arbetsmarknadsprojekt med finansiering av Samordningsförbundet, till exempel 3.4.4 och Grön rehab.

Samordningsförbundet vill veta mer om hur projekten påverkar den ordinarie verksamheten. I den här enkäten ställer vi därför frågor till dig som arbetar på Arbetsförmedlingen och har kommit i kontakt med projekten.

Enkäten tar ca 10 minuter att besvara.

Om du har frågor om enkäten kan du kontakta Elin Björkman, 08-613 08 51, [elin.bjorkman@sweco.se](mailto:elin.bjorkman@sweco.se).

Tack för att du besvarar enkäten!

Projekt som finansieras av Samordningsförbundet syftar till att skapa samordning och därigenom bidra till effektivare handläggning av individärenden.

Ta ställning till följande påståenden om de projekt du kommit i kontakt med och deras resultat utifrån deltagarnas behov.

	Instämmer inte alls	Instämmer lite	Instämmer varken lite eller mycket	Instämmer mycket	Instämmer helt	Vet ej
Projekten har bidragit till förbättrad förmåga till egen försörjning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projekten har underlättat målgruppens möjligheter att erbjudas "rätt insats vid rätt tidpunkt".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handläggning av individärenden har blivit effektivare tack vare samverkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individens möjlighet att påverka sin rehabilitering har ökat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ta ställning till följande påståenden som rör samverkan inom projekt, mellan myndigheter och med andra aktörer som har betydelse för att få deltagarna i arbete.

	Instämmer inte alls	Instämmer lite	Instämmer varken lite eller mycket	Instämmer mycket	Instämmer helt	Vet ej
Rätt aktörer samarbetar kring målgruppen i Samordningsförbundets projekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet bidrar till att ge samverkande aktörer fördjupad kunskap om målgruppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet bidrar till att stärka samverkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet har synliggjort skillnader i olika myndigheters ansvar och möjligheter att stödja målgruppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan kring deltagarna i projektet underlättar deltagarnas närmande till arbetsmarknaden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samverkan i projektet bidrar till att korta ledtider kring insatser som målgruppen erbjuds.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet har stärkt samarbetet mellan handläggare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beskriv på vilket sätt resultatet av rehabiliteringen av enskilda individer blivit effektivare som en följd av projektet (i bemärkelsen att individen har kommit närmare arbetsmarknaden).

Ta ställning till följande påståenden om vilka resultat och effekter du har sett av Samordningsförbundets projekt.

	Instämmer inte alls	Instämmer lite	Instämmer varken lite eller mycket	Instämmer mycket	Instämmer helt	Vet ej
Arbetsätten i ordinarie verksamhet har förändrats till följd av Samordningsförbundets projekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinder för effektiv samverkan har undanröjts till följd av projekten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handläggning av individärenden har blivit effektivare tack vare samverkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På vilket sätt har samverkan mellan parterna förändrats (permanent) till följd av projektet?

- Har några nya kontaktvägar uppstått?
- Har du fått nya kontakter på andra myndigheter?

Har dina attityder till de andra myndigheterna som samverkar kring rehabilitering förändrats som en följd av Samordningsförbundets projekt? Beskriv gärna hur.

Upplever du att de andra myndigheternas attityder till er verksamhet har förändrats som en följd av projekten? På vilket sätt?

Upplever du att du har stöd från din organisation när det gäller fördjupning av samarbetet mellan handläggare i olika organisationer?

Vilka lärdomar tycker du att du har fått av projekten?

Hur har dessa lärdomar spridits i organisationen?

**Tack för din medverkan!**

## Bilaga 6 – Enkät till deltagare i projekt

Den här enkäten handlar om projekt som Samordningsförbundet finansierar. Enkäten har ett antal frågor till dig som har deltagit i ett projekt.

Det tar bara 5 minuter att besvara frågorna. Du avslutar enkäten genom att trycka på knappen Stäng efter allra sista sidan. Svaren kommer in till konsultföretaget Sweco Eurofutures som gör en sammanställning. Enskilda personers svar kommer inte att framgå.

Om du har frågor om enkäten kan du kontakta Elin Björkman, 08-613 08 51, [elin.bjorkman@sweco.se](mailto:elin.bjorkman@sweco.se).

**Tack för att du besvarar enkäten!**

Hur länge har du deltagit i projektet?

Vilken sysselsättning hade du tiden innan projektet?

- Arbete
- Arbetssökande
- Sjukskrivning
- Studier
- Annan sysselsättning, nämligen...  .....

Vad tycker du om det projekt du deltar i?

	i mycket låg grad	i ganska låg grad	varken låg eller hög grad	i ganska hög grad	i mycket hög grad
Det är meningsfullt att delta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag är delaktig i planeringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag kan påverka min rehabilitering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektet omfattar rätt saker (aktiviteter) i förhållande till mina behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anser du att projektet ger dig möjlighet att gå vidare mot ...

	i mycket låg grad	i ganska låg grad	varken låg eller hög grad	i ganska hög grad	i mycket hög grad
Arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egen försörjning på annat sätt (starta social företag eller annan näringsverksamhet, eller annat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentera gärna på vilket sätt dina möjligheter ökat.

I samordningsförbundets projekt samverkar olika offentliga myndigheter (till exempel kommunen, försäkringskassan, arbetsförmedlingen, läkare).

Har samverkan mellan myndigheterna varit bra för dig?

- i mycket låg grad
- i ganska låg grad
- varken låg eller hög grad
- i ganska hög grad
- i mycket hög grad
- vet ej om samverkan har skett

Tycker du att de insatser du har fått i projektet har blivit bättre genom att myndigheter samverkar?

- i mycket låg grad
- i ganska låg grad
- varken låg eller hög grad
- i ganska hög grad
- i mycket hög grad

Kommentar

På vilket sätt har du märkt av samverkan?

På vilket sätt har samverkan förbättrat det stöd du har fått?



## Bilaga 7 – Sammanfattning av resultatet av samhällsekonomiska utvärderingar

Redovisningen visar på ett överskådligt sätt de huvudsakliga resultaten av de samhällsekonomiska utvärderingarna. Eftersom förutsättningarna är mycket olika för projektens genomförande och vad som skall uppnås skall inte resultaten jämföras direkt mellan projekten. I sammanhanget är det dessutom viktigt att notera att projekten har utvärderats samhällsekonomiskt med tre olika modeller.

Projekt	Samhällsekonomisk nytta	Ekonomisk nytta för organisationerna	Ekonomisk nytta för individerna	Kommentarer
<b>Jobbstudion</b>	Beräknat på 19 avslutade deltagare. Återbetalningstid sex månader. Verkningsgrad 24 procent. Lönsamhet på ett och fem års sikt, 1,4 Mkr respektive 10,7 Mkr. Per deltagare 71 000 kr respektive 562 000 kr.	Återbetalningstid <b>Kommunen</b> fem månader <b>Landstinget</b> 16 månader <b>Staten</b> 19 månader <b>Arbetsförmedlingen</b> 22 månader <b>Försäkringskassan</b> i.v. Efter ett respektive fem år är kostnadsminskningen per deltagare: Kommunen: 18 000 kr/131 000 kr. Landstinget: -2 000 kr/31 000 kr. Arbetsförmedlingen: -5 000 kr/18 000 kr. Försäkringskassan: -3 000/-102 000 kr.	Ökad disponibel inkomst i genomsnitt per deltagare 60 000 kr per år.	Kostnad per deltagare 52 000 kr inklusive moms.
<b>Hikikomori</b>	Beräknat på 19 avslutade deltagare. Återbetalningstid 16 månader. Verkningsgrad sex procent. Lönsamhet på ett och	Återbetalningstid <b>Kommunen</b> 13 månader <b>Landstinget</b> nio månader <b>Staten</b>	Ökad disponibel inkomst i genomsnitt per deltagare 20 000 kr per år	Kostnad per deltagare 46 000 kr inklusive moms

	fem års sikt, 213 000 kr respektive 2,5 Mkr. Per deltagare 35 000 kr respektive 175 000 kr.	i.v. <b>Arbetsförmedlingen</b> i.v. <b>Försäkringskassan</b> i.v. Efter ett respektive fem år är kostnadsminskningen per deltagare: Kommunen: -700 kr/38 000 kr. Landstinget: 5 000 kr/67 000 kr. Arbetsförmedlingen: -24 000 kr/-87 000 kr. Försäkringskassan: -11 000/-23 000 kr.		
<b>Grön Rehab</b>	Nio av 61 deltagare har kommit i ett lönesubventionerat arbete. Inga uppgifter om deltagarnas resursförbrukning.	Om deltagarna ökat sin produktivitet bör detta leda till ökade skatteintäkter för kommun, landsting och staten.	I första hand bör deltagare som kommit i ett arbete ökat sin disponibla inkomst.	Kostnad per deltagare 96 000 kr
<b>Romane Buca</b>				Ingen samhällsekonomisk utvärdering genomförd.
<b>3.4.4</b>				Ingen samhällsekonomisk utvärdering genomförd.
<b>Athena</b>				Ingen samhällsekonomisk utvärdering genomförd.
<b>MOA</b>				Redovisas när payoff` s rapport är klar senare i januari 2014.
<b>Växthuset</b>	Totalstudie med 64 deltagare. Återbetalningstid 14 månader. Verkningsgrad 14	Återbetalningstid <b>Kommunen</b> 12 månader <b>Landstinget</b> sju månader	Ökad disponibel inkomst i genomsnitt per deltagare 20 000 kr	Kostnad per deltagare 92 000 kr inklusive moms. En positiv tendens finns bland de

	<p>procent. Lönsamhet på ett och fem års sikt, -547 000 kr och 20,7 Mkr. Per deltagare -8 500 kr och 324 000 kr.</p>	<p><b>Staten</b> i.v. <b>Arbetsförmedlingen</b> i.v. <b>Försäkringskassan</b> i.v. Efter ett respektive fem år är kostnadsminskningen per deltagare: Kommunen: 600 kr/76 000 kr. Landstinget: 15 000 kr/150 000 kr. Arbetsförmedlingen: -28 000 kr/-69 000 kr. Försäkringskassan: -19 000/-21 000 kr.</p>	<p>per år.</p>	<p>deltagare som gått att följa upp efter 24 månader. Betydligt fler deltagare försörjde sig då av arbetsinkomster.</p>
<b>Stig</b>	<p>Långsiktig socioekonomisk vinst för 50 deltagare motsvarande 35 - 180 Mkr. Om endast två deltagare kommer i arbete skapas en långsiktig vinst motsvarande 22 Mkr alternativt 10 Mkr om endast en deltagare kommer i arbete. Lönsamhet på ett och fyra års sikt, -101 000 kr respektive 1,2 Mkr. Per deltagare -2 000 kr respektive 23 400 kr.</p>	<p>Uteblivna offentliga kostnader på lång sikt 90 Mkr, varav för kommunen 28 Mkr. Landstinget 19 Mkr. Arbetsförmedlingen fem Mkr. Försäkringskassan 24 Mkr. Övriga aktörer 14 Mkr. Efter ett respektive fyra år är kostnadsminskningen per deltagare: Kommunen: 7 000 kr/48 000 kr. Landstinget: 5 000 kr/31 000 kr. Arbetsförmedlingen: 1 100 kr/8 000 kr. Försäkringskassan: 6 000/41 000 kr.</p>	<p>Ökad disponibel inkomst i genomsnitt per deltagare per år har inte beräknats.</p>	<p>Kostnad per deltagare 42 000 kr. Bedöms av utvärderaren som ett utomordentligt lönsamt socialt investering både för samhället och enskilda aktörer. Detta gäller både kort och lång sikt. En uppföljning av deltagarnas situation vad gäller försörjning efter närmare ett år gått efter avslut visar på att av 25 av 60 deltagare i urvalet, så arbetar något färre deltagare relativt när de avslutade projektet.</p>
<b>Tierpsmodelle</b>	Långsiktig	Uteblivna offentliga	Ökad	Kostnad per

n	<p>socioekonomisk vinst för 60 deltagare motsvarande 55 – 200 Mkr.</p> <p>Om endast 2,4 deltagare kommer i arbete skapas en långsiktig vinst motsvarande 26 Mkr alternativt 10 Mkr om endast en deltagare kommer i arbete.</p> <p>Lönsamhet på ett och fyra års sikt, 1,4 Mkr respektive 13 Mkr.</p> <p>Per deltagare –2 000 kr respektive 23 400 kr.</p>	<p>kostnader på lång sikt 95 Mkr, varav för kommunen 38 Mkr.</p> <p>Landstinget 19 Mkr.</p> <p>Arbetsförmedlingen sex Mkr.</p> <p>Försäkringskassan 13 Mkr.</p> <p>Övriga aktörer 18 Mkr.</p> <p>Efter ett respektive fyra år är kostnadsminskningen per deltagare:</p> <p>Kommunen: 8 000 kr/54 000 kr.</p> <p>Landstinget: 4 000 kr/26 000 kr.</p> <p>Arbetsförmedlingen: 1 300 kr/9 000 kr.</p> <p>Försäkringskassan: 3 000/19 000 kr.</p>	<p>disponibel inkomst i genomsnitt per deltagare per år har inte beräknats.</p>	<p>deltagare 65 000 kr. Bedöms av utvärderaren som ett utomordentligt lönsamt socialt investering både för samhället och enskilda aktörer. Detta gäller både kort och lång sikt. En uppföljning av deltagarnas situation vad gäller försörjning efter närmare ett år gått efter avslut visar då att prognosen i utvärderingen var något för positiv vad gäller relativt andel deltagare som var i arbete på sikt.</p>
United Action	<p>Långsiktig socioekonomisk vinst för 68 deltagare motsvarande 100 – 275 Mkr.</p> <p>Om endast 1,5 deltagare kommer i arbete skapas en långsiktig vinst motsvarande 14 Mkr alternativt 8 Mkr om endast en deltagare kommer i arbete.</p> <p>Lönsamhet på ett och fyra års sikt, –3,2 Mkr respektive 3,2 Mkr. Per deltagare 47 100 kr respektive 54 200 kr.</p>	<p>Uteblivna offentliga kostnader på lång sikt 170 Mkr, varav för kommunen 53 Mkr.</p> <p>Landstinget 40 Mkr.</p> <p>Arbetsförmedlingen 4 Mkr.</p> <p>Försäkringskassan 41 Mkr.</p> <p>Övriga aktörer 33 Mkr.</p> <p>Efter ett respektive fyra år är kostnadsminskningen per deltagare:</p> <p>Kommunen: 18 000 kr/133 000 kr.</p> <p>Landstinget: 14 000 kr/99 000 kr.</p> <p>Arbetsförmedlingen: 1 400 kr/10 000 kr.</p>	<p>Ökad disponibel inkomst i genomsnitt per deltagare per år har inte beräknats.</p>	<p>Kostnad per deltagare 36 000 kr. Bedöms av utvärderaren som ett utomordentligt lönsamt socialt investering både för samhället och enskilda aktörer. En uppföljning av deltagarnas situation vad gäller försörjning efter närmare ett år gått efter avslut visar på att prognosen i utvärderingen var något för positiv gällande andelen deltagare med arbete på lång sikt.</p>

		Försäkringskassan: 14 000/104 000 kr.		
<b>SARA</b>	<p>Samhällsekonomisk vinst baserad på 16 deltagare i egenförsörjning inklusive minskad resursförbrukning är sex Mkr på ett år. Långsiktig vinst bedöms till 110 Mkr. Återbetalningstid fem månader.</p> <p>En deltagare i osubventionerat arbete bedöms betala tillbaka sin egen rehabiliteringskostnad på knappt fem månader.</p> <p>Lönsamhet på ett och fem års sikt, -3,7 Mkr respektive 31,2 Mkr. Per deltagare 75 500 kr respektive 636 700 kr. Beräknat på samtliga deltagare i urvalet 49 stycken.</p>	<p>Kommun, landsting och Försäkringskassan har lägre kostnader för deltagarna efter projektavslut. Staten har mest att vinna av aktörerna genom ökade skatteintäkter. Arbetsförmedlingen har högre kostnader.</p> <p>Efter ett respektive fem år är kostnadsminskningen per deltagare:</p> <p>Kommunen: 11 000 kr/61 000 kr.</p> <p>Landstinget: 9 000 kr/49 000 kr.</p> <p>Arbetsförmedlingen: -12 000 kr/-66 000 kr.</p> <p>Försäkringskassan: 9 000/50 000 kr.</p>	Ökad disponibel inkomst i genomsnitt per deltagare per år har inte beräknats.	<p>Kostnad per deltagare 54 000 kr.</p> <p>Bedöms av utvärderaren att vara ett mycket lönsamt projekt för samhället, och för alla enskilda aktörer förutom för Arbetsförmedlingen.</p> <p>Betydligt färre deltagare i arbete vid en uppföljning av deltagarnas situation när närmare ytterligare ett år gått efter projektavslut. Projektet skapar ändå fortsatt lönsamhet.</p>
<b>Vitalis</b>	<p>En grovt skattad vinst för samhället av deltagarnas rehabilitering och produktivitetsökning genom färre sjukdagar är 5,2 Mkr årligen.</p> <p>Ger en återbetalningstid på under ett år.</p>	<p>Kommun, landsting och staten har ökade skatteintäkter genom deltagarnas ökade produktivitet.</p> <p>Försäkringskassan har minskade kostnader för handläggning och utbetalningar.</p> <p>Minskade kostnader för eventuella insatser för vård och behandling.</p>	Inte beräknat, men ökade disponibla inkomster för deltagare i arbete.	Kostnad per deltagare 41 000 kr.
<b>Sociala företag</b>	De sociala företagen skapar samhällsekonomisk nytta "netto" främst genom att rehabilitera personer till reguljära arbeten	Kommun, landsting och staten får ökade intäkter genom deltagarnas ökade produktivitet och förbättrade hälsa. Arbetsförmedlingen	Inte beräknat, men disponibla inkomsten ökar i första hand för	Kostnad per deltagare har ej beräknats.

	<p>med eller utan lönesubvention. Dessutom kan anställda i de sociala företagen öka sin produktivitet. Intäkter av försäljning av olika tjänster och produkter. Praktikanter och volontärer skapar också intäkter. Olika stöd/bidrag gör också att det är komplext att beräkna nyttan mer i detalj.</p>	<p>ökar sina kostnader genom insatser och lönesubventioner. Försäkringskassan kan minska sina kostnader genom deltagarnas ökade egenförsörjning.</p>	<p>deltagare i arbete med eller utan subvention.</p>	
--	---	--	--	--