

## Utvärdering av Förrehabilitering

*Joakim Tranquist*

*Tranquist Utvärdering har haft i uppdrag av Arbete & Försörjning, Trelleborgs kommun att utvärdera projektet Förrehabilitering. Projektet har finansierats av Samordningsförbundet Trelleborg. I denna rapport redovisas de huvudsakliga erfarenheterna från utvärderingen och fokus ligger på samverkan.*

### 1. Inledning

Sedan några år tillbaka har ett antal initiativ tagits för att bringa ned ohälsan bland befolkningen i landet och begränsa långtidssjukskrivningarna. Ett sådant är lagen (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (Finsam) som trädde i kraft den 1 januari 2004. Denna lag gör det möjligt för Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommuner och landsting att samverka genom att ett *samordningsförbund* bildas. Mot denna bakgrund bildades Samordningsförbundet Trelleborg den 1 februari 2009 av Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Region Skåne och Trelleborgs kommun i syfte att förbättra samarbetet mellan dessa myndigheter lokalt i Trelleborg.

Samordningsförbundet Trelleborg ska svara för en finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Region Skåne och Trelleborgs kommun i syfte att underlätta och uppnå en effektiv resursanvändning. De resurser som ställs till förfogande för projektinsatser ska användas för samordnade bedömningar och insatser i syfte att den enskilde skall uppnå eller förbättra sin förmåga att utföra förvärvsarbete. En sådan insats är *Förrehabilitering*.

#### 1.1 Beskrivning av projektet enligt överenskommelsen

Förrehabilitering är ett projekt som drivs av Arbete & Försörjning, Trelleborgs kommun och som vänder sig till arbetslösa personer i åldern 25-64 år som är i behov av insatser för att långsiktigt kunna finna, få och behålla ett arbete. Till målgruppen hör personer som p g a sjukdom eller andra sociala skäl har varit utanför den reguljära arbetsmarknaden helt eller delvis under en längre period. Tiden för deltagande i projektet varierar från individ till individ, dock längst 6 månader.

Syftet med de insatser som erbjuds i projektet är att stärka den enskildes förmåga att på lång sikt kunna etablera sig på arbetsmarknaden. Utifrån detta har sedan följande målsättningar satts upp:

- Samtliga deltagare skall efter genomförd insats ha en realistisk målbild samt en förankrad individuell handlingsplan.
- Samtliga deltagare skall under insatsen getts möjlighet att efter egen förmåga praktisera/arbetsträna.
- 80% av deltagarna skall efter genomförd insats kunna ta del av samhällets ordinarie verksamhet för arbetssökande.
- 80% av deltagarna skall efter genomförd insats ha en bättre upplevd fysisk, psykisk och social hälsa.

Insatserna i projektet utgår från en idé om att grunden för att kunna förändra och utveckla sin livssituation är starkt sammanlänkad med den egna känslan av trygghet och tillhörighet. Ett längre uppehåll från arbetslivet betyder för många att känslan av sammanhang, tillhörighet och struktur i vardagen minimeras. Genom att erbjuda kontinuitet och struktur förväntas projektet därför bidra till en ökad känsla av trygghet och tillhörighet för deltagarna. Verksamheten bygger på ett antal moduler som anpassas och planeras tillsammans med den enskilde. Såväl arbete individuellt som i grupp kommer att bedrivas och varje deltagare erbjuds ett anpassat veckoschema som planeras i samråd med handledaren. Följande moduler har varit aktuella inom projektet (ur projektansökan):

**Motivationsarbete:** Genom att arbeta med individens självkänedom och självkänsla, individuellt och i grupp, ökar den egna motivationen att på ett konstruktivt sätt bli delaktig i arbets- och samhällsliv. Projektet arbetar lösningsfokuserat med aktörskap och egenmakt som ledord.

**Coachingprogram:** Inom ramen för projektet erbjuds ett coachingprogram som genomförs av utbildad studie- och yrkesvägledare. Coachingprogrammet innehåller såväl resursinventering som uppbyggnad av realistisk målbild. Programmet utgår ifrån ett lösningsfokuserat arbetssätt.

**Friskvård:** Erfarenheten från tidigare arbete inom Arbete & Försörjning visar att personer som varit ifrån den reguljära arbetsmarknaden under en längre period upplever en högre grad av ohälsa. I projekt kommer det att finnas tillgång till friskvårdsterapeut som tillsammans med den enskilde lägger upp en individuell plan för friskvården. Gruppaktiviteter i form av avslappning, samt Thai Chi och Qigong kommer att erbjudas inom projektet. Möjlighet till individanpassad träning kommer att erbjudas.

**Temagrupper/studiebesök:** För att öka känslan av sammanhang och höja graden av omvärldskunskap kommer projektet att arbeta mycket med temagrupper och studiebesök. Grupperna och besöken bygger på deltagarnas behov och planeras gemensamt.

**Praktik/Arbetsträning:** Samtliga deltagare i projektet kommer att erbjudas praktik/arbetsträning. Praktiken/arbetsträningen planeras tillsammans med projektets praktiksamordnare. Vår erfarenhet är att praktik kan vara ett mycket bra sätt att närma sig arbetsmarknaden efter en längre tid av frånvaro. Praktiken/arbetsträningen följs upp veckovis av projektets praktiksamordnare.

**Samtalsstöd:** För många är steget från utanförskap till innanförskap förknippat med rädslor för att misslyckas. Projektet kommer att kunna erbjuda samtalsstöd med utbildad psykolog. Vissa arbetspsykologiska tester kommer att kunna

genomförs inom ram för projektet. Denna modul genomförs i samverkan med Socialförvaltningen i Trelleborg.

**Aktivt arbetssökande:** Att vara arbetslös innebär att det förväntas att man som individ skall vara aktivt arbetssökande. Projektet kommer att arbeta med deltagarna kring begreppet aktivt arbetssökande. Vad förväntas? Hur söker jag jobben? Var söker jag jobben? Hur tyder jag platsannonserna?

**CV/personligt brev:** Projektet erbjuder stöd i CV-skrivande och personliga brev. Träning av arbetsintervjuer kommer att erbjudas i samverkan med det lokala näringslivet.

**Ungt mentorskap:** Projektet kommer att erbjuda ett 10 veckors mentorsprogram där mentorerna är unga, kreativa och energifyllda. Syftet med denna modul är att öka förståelsen för nutidskulturen samt att dra nytta för det kontaktnät som unga människor har inom arbetslivet. Denna modul genomförs i samverkan med Navigatorcentrum i Trelleborg som bl a ansvarar för mentorskapsutbildningen.

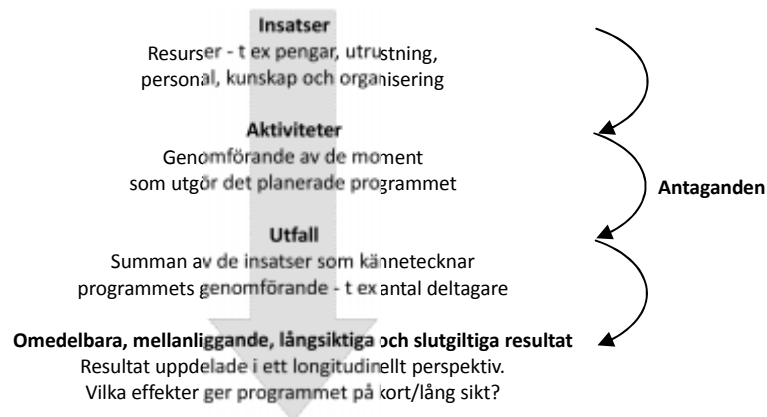
Projektet leds av en handledare med erfarenhet av arbete med målgruppen. Utöver detta kommer det att finnas tillgång till studie- och yrkesvägledarkompetens, psykolog, praktksamordnare och friskvårdsterapeut. Projektet drivs under perioden 1 oktober 2009 till 30 september 2010.

## 1.2 Utvärderingsuppdraget

Tranquist Utvärdering har haft i uppdrag från Arbete & Försörjning, Trelleborgs kommun att utvärdera projektet Förrehabilitering. Uppdraget har inneburit att följa projektet under hela projektperioden för att stödja utvecklingen av arbetet med målgruppen, samt att säkerställa samverkan, kostnadseffektivitet, innovation och implementering i den ordinarie verksamheten. Den utvärderingsmodell som valts är en förklarande processutvärdering som inriktas på att utvärdera projektprocessen med fokus på gynnande och missgynnande faktorer.

En förklarande processutvärdering sätter verksamhetens genomförande i fokus och det är processerna i verksamheten som beskrivs och tolkas. Här ställer utvärderaren inte bara frågan om insatsen nått de planerade resultaten, utan undersöker även *varför*. Processutvärderingar används därför med fördel som underlag för utvecklingsarbete.

Grundtanken i den förklarande processutvärderingen är att det som ska förklaras sätts in i ett större perspektiv och därmed blir hela processen, från initiering till uppföljning, intressant att studera. En central del av processutvärderingen utgörs av den s k *programteorin*. Detta är ett utvärderingsverktyg som under senare årtionden kommit att användas i breda kretsar. Ansatsen kom till som ett sätt att undvika olika former av "black-box"-resonemang där utvärderingar studerar insatser och resultat, men där det som egentligen händer vid genomförandet går förlorat. Själva idén med programteorin är därför att skapa underlag för analys av vilka delar av det aktuella projektet som bidragit till framgång/misslyckande och varför så skett.



Programteori kan ses som en logisk modell som beskriver projektets mål och önskvärda resultat samt antaganden kring vad som behöver göras för att målen ska uppnås. Genom att analysera programteorin kan utvärderingen skapa en förståelse för hur det är tänkt att projektet ska nå sina mål och vilka de grundläggande antagandena är. Därifrån är det sedan möjligt att värdera resultatet, inte bara i förhållande till genomförandet av insatserna utan också i förhållande till förtjänster och brister i den underliggande projektlogiken.

Som en följd av sin förklarande ansats genomförs processutvärderingar i nära samspel med uppdragsgivare och potentiella användare av utvärderingsresultaten. Till skillnad från resultatutvärdering används huvudsakligen kvalitativa datainsamlingsmetoder såsom intervjuer, textanalyser och direkt observation för att ge information om faktorer som påverkat genomförandet.

Denna rapport beskriver resultatet av den utvärdering som genomförts av projektet Förrehabilitering. Rapporten utgör *produkten* av det arbete som utförts med utvärderingen. Det ska i detta perspektiv poängteras att det förts en löpande dialog med Arbete & Försörjning som projektägare och Samordningsförbundet Trelleborg som finansierar av projektet. På så vis har utvärderingen även varit en *process* som präglats av en löpande dialog kring utvecklingen i projektet. Detta utgår från idén om participativ utvärdering, ett förhållningssätt som tar avstamp i möjligheten för en verksamhet att i samarbete med utvärderare ta fram en anpassningsbar kunskap (Cousins & Earl 1995). Samtidigt antas den participativa ansatsen i sig leda till en större användning av utvärderingens resultat än vad som vanligtvis är fallet då information tas fram genom traditionella utvärderingsformer (Smith 1999; Morabito 2002). Utvärderingsrapporten utgör produkten av denna process.

För att skapa underlag för utvärderingen har, förutom inhämtande av dokumentation av olika slag, intervjuer genomförts med ett tiotal personer kring projektet. Vidare har besök gjorts i verksamheten och ett inledande utvärderingsseminarium hölls där samtliga personer i den operativa gruppen deltog tillsammans med den ansvariga för projektet på Arbete & Försörjning samt samordnaren för Samordningsförbundet Trelleborg.

## 2. Samverkan

Samverkan mellan myndigheter har gamla anor, redan i 1809 års regeringsform föreskrevs att myndigheter skulle "räcka varandra handen". Sedan dess har samverkan kommit att användas som lösning på en mängd olika problem. Men begreppet "samverkan" har många ansikten och det är sällan det finns en klar uppfattning om vad detta egentligen innebär. I detta avsnitt presenteras den teoretiska grunden för utvärderingen av Förrehabilitering.

### 2.1 Definition av begreppet samverkan

När man ska definiera begreppet samverkan är det många som faller tillbaka på psykiatern Bengt Berggrens tankar från tidigt åttiotal. Berggrens delade upp olika samarbetsformer i följande delar; separation, samordning, samverkan, samråd samt integration (Berggren 1982, s 5-11).

*Separation* innebär att inget samarbete alls äger rum mellan part A och part B. När det handlar om *samordning* kommunicerar part A och B med varandra för att koordinera sina insatser, för att undvika störningar samt förstärka effekten av varandras åtgärder. Denna samarbetsform ställer relativt låga krav på de inblandade aktörerna, medan *samverkan* ställer högre krav på gemenskap och delade målsättningar:

*"Representanter för båda organisationerna har delat arbetsuppgiften, utnyttjar i den aktuella situationen ett gemensamt referenssystem och samverkar under gemensamt ansvar mot samma mål"* (Berggren 1982, s 6).

Detta fokus på gemenskap har även poängterats i en rad andra sammanhang (jfr SOU 2000:114; SOU 1995:142; SOU 1996:85), och det slås ofta fast att det är viktigt för en fungerande samverkan att det finns gemensamma kunskaper och att parterna klarar av att sätta upp målsättningar som är gemensamma för alla inblandade. Om part A istället går in hos part B med handledning eller motsvarande insatser handlar detta om *samråd* och Berggren poängterar att konsultens roll inte är att överta någon form av ansvar, utan endast stå till förfogande med de expertkunskaper som den andra parten saknar. Om de båda parterna sedan tar steget fullt ut och går samman till en och samma organisation är det slutligen tal om *integration*.

I denna utvärdering tolkas alltså samverkan som att någon eller några parter tillför sina specifika resurser, kompetenser och/eller kunskaper till en uppgift som man gemensamt har att genomföra. Denna definition innebär på individnivå att verksamheter t ex tillför olika perspektiv för att åstadkomma en helhetsbedömning av klientens behov eller att man bidrar med den egna verksamhetens resurser för att skapa en samlad insats för klienten. Denna definition av samverkan rymmer däremot inte överlämnande av information om klienten, vilket istället är ett exempel på samordning.

### 2.2 Varför samverka?

Varför väljer man att samverka? Oavsett vilka parter som ingår i ett samverkansprojekt kännetecknas de av en *vilja* att samverka och trots att det låter banalt är den genuina önskan om samarbete en grundläggande förutsättning för att samverkan ska äga rum (Lindblad 1990). Om det saknas drivkraft bakom att förena de gemensamma ansträngningarna kommer samverkan aldrig att kunna fungera. För att en genuin

önskan ska kunna infinna sig krävs att det finns tydliga motiv för att samverka. Ofta handlar detta om att kvaliteten på servicen individen erbjuds kan förbättras markant. Samverkan kan resultera i att individens behov sätts i centrum på ett helt annat sätt än tidigare:

*”Lokalt verksam personal som känner varandra och som har sina arbetslokaler placerade intill varandra har goda förutsättningar att utveckla informella samarbetsformer, byggda på förtroende för varandras respektive arbetskompetenser och arbetsmetodik. Det ökar förutsättningarna att finna stödinsatser anpassade efter individuella behov, att etablera sociala nätverk mellan människorna i stadsdelen och utveckla effektiva rutiner för att ge särskilt anpassad service åt människor med likartade förutsättningar, t ex nyanlända invandrare som söker arbete” (SOU 1990:36, s 148f).*

Samverkan öppnar således möjligheter att tillgodose individens samlade vårdbehov i stället för att den enskildes problem hamnar i en rundgång mellan olika myndigheter (jfr SOU 2000:114).

En annan drivkraft bakom samverkan är en ständig brist på resurser, framför allt inom den kommunala sektorn (Statskontoret 2005). Denna resursbrist har på senare tid medfört ökade krav på samverkan för att uppnå större kostnadseffektivitet. På samma sätt som individen har ett intresse av att undvika rundgång mellan olika myndigheter gynnas myndigheterna rent resursmässigt om rundgång kan undvikas. Grundtanken bakom samverkan är ofta att uppnå så kallade synergivinster, vilket innebär effektivitetsvinster som är större än de sammanlagda insatserna. En framgångsrik samverkan med ökat helhetsperspektiv leder sannolikt till större tids- och resurseffektivitet då myndigheterna kan samarbeta runt individens problem istället för att en lång kedja av remittering inleds.

Som ytterligare skäl att samverka kan en försämrad arbetsmarknad lyftas fram (jfr SOU 1996:85). Svaga grupper som redan drabbas hårt i samhället drabbas extra hårt av dåliga förutsättningar på arbetsmarknaden. För att dessa grupper inte ska hamna i någon gråzon mellan arbetsmarknaden och olika myndigheter krävs det att samhällets samlade resurser används på ett effektivare sätt och då i synnerhet genom samverkan (Prop. 1996/97:63).

Men vad är det egentligen man hoppas uppnå med samverkan? Först och främst antar man att den enskilde individen vinner på samverkan. I stället för att hamna i en rundgång mellan olika myndigheter utgår arbetet **utifrån individens behov** och tanken är att individen snabbare ska bli anpassad till arbetslivet och slippa hamna i ett förlängt bidragsberoende. Vidare är det rimligt att anta att samhället tjänar på individens återtag in på arbetsmarknaden. Det är **samhällsekonomiskt effektivt** om individens försörjningsförmåga höjs och bidragsberoende bryts. Istället för att individen försörjer sig genom bidrag står han till arbetsmarknadens förfogande och klarar sin försörjning på egen hand. Samverkan kan också bidra till att myndigheternas professionalitet ökar genom att **nya arbetsformer utvecklas**. Istället för att myndigheter trevar sig fram inom andras kompetensområden som tangerar det enskilda ärendet, kan aktörerna nu ägna sig helhjärtat åt det egna området och på så sätt utveckla sina egna färdigheter. Samtidigt får de olika myndigheterna efter hand en allt klarare bild av de övriga parternas yrkesområden. Allt eftersom samverkan fortskrider kan alltså specialiseringen tillta samtidigt som respekten för övriga inblandade ökar.

## 2.3 Förutsättningar för fungerande samverkan

För att man ska nå de positiva effekter av samverkan som nämnts ovan krävs det att samverkan genomförs på ett lämpligt sätt. Berth Danermark och Per Germundsson (2007) har efter många års forskning på området sammanställt en grund för kvalitetssäkring av samverkan. I denna utgår de från att det finns tre dimensioner som är av central betydelse för samverkansprocessen:

- Det **regelverk** som styr de inblandade aktörerna.
- Hur arbetet hos respektive aktör är **organiserat**.
- Olika **synsätt** på såväl samverkan som objektet för samverkan.

Inom samtliga tre områden finns olika faktorer som såväl främjar som försvårar samverkan. På nästa sida finns en matris för kvalitetssäkring av samverkan som utvecklats av Danermark & Germundsson (2007). Denna matris utgör stommen i det **analyschema** som använts i denna utvärdering.

En central utgångspunkt för en utvärdering är att jag som utvärderare måste veta vad det är jag letar efter innan jag gör min analys och drar mina slutsatser (jfr Beckman 2007). Inför varje utvärdering bör det därför finnas en tydlig referensram som innehåller kriterier som använts för bedömningen (Karlsson 1999). Att som utvärderare redovisa sina bedömningskriterier har också ett stort symbolvärde då öppenheten kring kriterierna tillfredsställer en grundläggande rättvisepincip, nämligen att den utvärderade ska känna till de regler enligt vilka det utförda arbetet bedöms (Shepard 2000). Bedömning är en relativ verksamhet – vad som är bra eller dåligt är relativa begrepp som i de allra flesta fall beror på vilken synvinkel utvärderaren väljer att ta som sin referenspunkt. För detta behövs en analysapparat och inspirationen till detta hittar vi lämpligen från teorier som andra forskare formulerat. I detta fall hämtas utgångspunkten alltså i den matris för kvalitetssäkring av samverkan som utvecklats av Danermark & Germundsson (2007) och det är mot bakgrund av denna som resonemangen i nästa avsnitt förs.

	Princip	Krav
<b>Regelverk</b>		
- Regelverk	Reglers funktion är ofta att vara avgränsande och styrande. Eftersom samverkan aktualiserar gränsöverskridande och nya arbetsformer som ibland kommer i motsättning till existerande regelverk uppstår lätt en konflikt.	Gå systematiskt igenom regelverket för att identifiera motstridiga och hindrande regler och förändra dessa. Om detta ej är möjligt ge tydliga instruktioner.
- Delegation	Att få ta med sig rätten att fatta beslut i de frågor där sådan delegation är möjlig är en faktor som understödjer och främjar samverkan.	Delegera så att beslut i samverkansprocessen underlättas (inom ramen för regelverket).
<b>Organisation</b>		
- Målformulering	Samverkan kräver tydliga och uttalade mål. Alla mål behöver dock inte vara gemensamma. Vid sidan om ett övergripande gemensamt mål kan enskilda aktörer formulera egna mål men dessa får ej komma i konflikt med andra aktörers mål.	Organisationen ska: i konsensus formulera övergripande och mätbara mål formulera egna mätbara mål som inte är i konflikt med andra organisationers förankra målen hos den handläggande personalen förankra målen på chefsnivå förankra målen på politisk nivå
- Resurser	Samverkan syftar till att ge andra aktörer tillgång till den egna organisationens resurser. Detta förutsätter en öppenhet och vilja att ställa dessa resurser till förfogande.	Identifiera resursflödet och de delar som kan verka hämmande på samverkan och förändra dessa så att de inte motverkar samverkan. Om detta ej är möjligt ge tydliga instruktioner.
- Kommunikation	En styrka med samverkan är att den ger förutsättningar för bättre resursutnyttjande. Informationsflödet blir snabbare och det leder till att det fattas bättre och effektivare beslut.	Avsätt resurser för kommunikation mellan aktörerna på såväl lednings- som handläggarnivå. Skapa naturliga "mötesplatser".
- Engagemang/motivation	Framgångsrik samverkan bygger på långsiktigt engagemang såväl inom som mellan organisationerna/aktörerna. När viktiga aktörer inte deltar hämmar det samverkan och leder till ineffektivitet.	Engagera samtliga aktörer som berörs (t.ex. arbetsgivare). Planera för kontinuitet (långsiktighet). Utveckla relevanta belöningsystem för såväl lednings- som handläggarnivå.
- Organisationsmodell	Samverkan kan organiseras utifrån olika organisationsmodeller som alla har olika för- och nackdelar.	Gå systematiskt igenom olika organisationsmodellens styrkor och svagheter. Välj en lämplig organisationsmodell.
- Uppföljning	Erfarenheter från samverkansprocessen måste tydliggöras och återföras till de samverkande parterna.	Skapa mätbara kriterier på dels framgångsrik samverkan och dels problem i samverkan. Följ samverkansprocessen på nära håll och dokumentera löpande.
<b>Synsätt/samsyn</b>		
- Helhetssyn	En av grunderna för samverkan är ökande krav på aktörer att i allt större utsträckning se och bemöta människor utifrån ett helhetsperspektiv. En förutsättning för att en sådan helhetssyn skall kunna utvecklas är att man har förståelse för och kunskap om vad ett helhetsperspektiv innebär.	Definiera grundläggande begrepp (t.ex. helhetssyn, arbetsförmåga). Utveckla en helhetssyn på objektet för samverkan. Tydliggör varje aktörs syn på samverkanobjektet.
- Samverkanskompetens	Framgång i samverkan förutsätter god kompetens avseende samverkansprocessen	Betrakta samverkan som ett specifikt kunskapsområde. Utveckla samverkanskompetens genom att förbereda personal på lednings- och handläggarnivå på samverkan genom kurser, seminarier och annan fortbildande verksamhet. Uppdatera all nyttillkommen personal. Genomför benchmarking Utveckla samsyn i ansvarsfördelningen.
- Tillit	Det utvecklas ofta nya arbetsformer genom samverkan som ibland utmanar traditionella synsätt. Sådana förändringsprocesser kräver en känsla av tillit för att bli framgångsrika.	Skapa ett klimat där gränser kan tänjas genom att stödja medarbetare i utvecklingen av nya arbetsformer Följ samverkansprocessen på nära håll (ledningsansvar)



### 3. Analys av programteorin & dess genomförande

I detta avsnitt görs en analys av programteorin, d v s den logiska tanken, i projektet utifrån dess giltighet, transparens, genomförande samt hållbarhet. Denna analys vävs även samman med faktorer från matrisen för kvalitetssäkring av samverkan som presenterades ovan.

Programteorins **giltighet** handlar om relevansen i de antaganden som ligger bakom skapandet av ett projekt. Varje projekt bygger på uppfattningen om ett problem, och för att insatsen ska bli lyckad krävs då sannolikt att man har en korrekt bild av förhållandet bakom problemet. En första fråga som vi ställer oss är därför huruvida idén med projektet, d v s att inrätta ett projekt som Förrehabilitering, delas av de berörda aktörerna – ser man projektet som en relevant insats i förhållande till behov som finns.

Det andra området i analysen avser **transparensen** eller tydligheten i programteorin; något vi kan betrakta ur två olika avseenden. Det första handlar om hur väl man lyckats förmedla budskapet innehållande idén om projektet. Det andra avser huruvida de berörda aktörerna sedan kunnat ta till sig idén om genomförandet av projektet.

På detta följer ett resonemang om hur **genomförandet** av projektet tagit sig uttryck. Detta utgår till viss del från förankringen av idén om projektet, men handlar mer specifikt om vad som faktiskt skett då projektet genomförts.

Det avslutande området, programteorins **hållbarhet**, berör frågan om det planerade projektet kommer att leda till de avsedda effekterna. Det handlar med andra ord om den s k yttre effektiviteten<sup>1</sup> och vi frågar oss om det är rimligt att det tänkta genomförandet också leder till avsedda effekter.

#### 3.1 Giltighet

När det gäller programteorins giltighet framstår det som att det finns en generellt bred uppslutning bakom idén med projektet. Utgångspunkten tycks vara att det saknas liknande verksamhet i Trelleborgs kommun och att det är en efterfrågad insats för målgruppen. En person uttryckte sig t ex på följande sätt: *"Jag tror stenhårt på grundidén. Jag har sett genom tidigare jobb att det är något som saknas"*. Det framstår vidare som att behovet inte bara sträcker sig till de kommunala verksamheterna (en avgörande fråga eftersom det är kommunen som är projektägare, men att samverkan sedan är tänkt att ske med övriga medlemsorganisationer), utan både Försäkringskassan och framför allt Arbetsförmedlingen har ett behov av insatser för målgruppen. En person på Trelleborgs kommun konstaterade att: *"Förrehabilitering ligger helt rätt i tiden. Samtidigt som vi drog igång det så kom arbetslivsintroduktionen till Arbetsförmedlingen"*. I detta uttalande tycks det även finnas en central aspekt som till stor del påverkat utvecklingen av projektet.

Den 1 januari 2010 trädde en förändring i uppdragen för Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan i kraft genom införandet av den s k Arbetslivsintroduktionen. Arbetsförmedlingen fick genom arbetslivsintroduktionen ett uppdrag kopplat till

---

<sup>1</sup> Med *inre effektivitet* menar man oftast produktiviteten, det vill säga förhållandet mellan tillförda resurser och det som produceras. Den *yttre effektiviteten* handlar om att producera insatser som står i relation till problemet och kan ses påverka detta. En vanlig beskrivning är att inre effektivitet är att göra saker rätt medan yttre effektivitet är att göra rätt saker.

personer vars dagar med sjukpenning eller månader med tidsbegränsad sjukersättning har tagit slut. Arbetslivsintroduktionen ska anpassas efter varje individs behov och målet är att den som deltagit i programmet ska ha fått sitt behov av stöd för återgång till arbete utrett. I detta sammanhang är Förrehabilitering en viktig insats för Arbetsförmedlingen i Trelleborg och en person därifrån konstaterade att: *"Just nu finns ett stort behov av den här insatsen. I arbetslagen så ser man behovet av att få hjälp, man kan inte utföra själv och då har man insett att hjälp finns att få här"*. Samtidigt konstaterar samma person att: *"Vi räcker ju inte till, så det är ju bra ju mer vi kan göra för målgruppen"*.

Samverkan underlättas om det finns ett ömsesidigt beroende mellan aktörer som har olika funktioner inom en helhet. En organisation blir beroende av den andra för att kunna fullgöra sina ordinarie arbetsuppgifter (Lindqvist 2000). Det är tydligt att det i fallet Förrehabilitering finns just ett ömsesidigt behov av insatsen och att detta har medfört en positiv utveckling av samverkansprocessen. Förändringen i politiken gör att projektet ligger väl i tiden och det verkar saknas andra insatser för målgruppen. Såväl Arbetsförmedlingen som Försäkringskassan har därigenom ett uttalat behov av den insats som Förrehabilitering erbjuder.

### 3.2 Transparens

När det handlar om transparensen i programteorin handlar det om förankring – hur väl har man lyckats förmedla budskapet innehållande idén om projektet och hur har de berörda personerna sedan kunnat ta till sig idén om genomförandet av projektet till sig.

I mars 2009 etablerades Samordningsförbundet Trelleborg och kort därefter fick Arbete & Försörjning, Trelleborgs kommun i uppdrag av styrelsen för samordningsförbundet att vidareutveckla en idé som fanns kring den aktuella målgruppen. Denna uppmaning resulterade i en ansökan till samordningsförbundet om finansiering för att driva projektet Förrehabilitering. I denna ansökan nämns inte samverkan, men en tankemässig förutsättning för insatser som finansieras av samordningsförbundet är just samverkan mellan några av medlemsorganisationerna (minst två). I visionen för samordningsförbundet, som formulerades efter att ansökan om Förrehabilitering beviljades, kan man t ex läsa att *"Samordningsförbundet i Trelleborg ska verka så att den enskilde trelleborgaren får bättre förutsättningar till bättre hälsa och egen försörjning genom samverkan mellan kommun, region och stat"*. I kraft av att projektet Förrehabilitering beviljades medel från samordningsförbundet fanns automatiskt förväntningar om ett samverkansperspektiv på projektet, förväntningar som skruvades upp i takt med att strukturen kring förbundet utvecklades. Genom detta kan vi sedan konstatera att svårigheter uppstod i och med att samverkan inte hade förberetts eller förankrats tillräckligt väl.

Projektet är alltså utvecklat av Arbete & Försörjning, på uppmaning av styrelsen för samordningsförbundet, och är tänkt att drivas av densamma. Kontakterna med de andra myndigheterna ska sedan ske i form av remittering av deltagare till projektet. Men, om inte ett projekt av denna karaktär på ett tydligt sätt har förankrats hos remitterande myndigheter uppstår en situation där det ställs stora krav på den personal som ska arbeta med projektet. Samverkansforskaren Rafael Lindqvist (2000, s 190f) beskriver fenomenet på följande sätt:

*"Om projektet drivs av en grupp handläggare som kommer från olika myndigheter, finns möjligheten att samarbeta innan projektstarten och »prata*

*ihop sig» så att det blir tillräckligt antal och rätt klienter som deltar. Om projektet drivs av personal från en enskild myndighet eller organisation ställs stora krav på information och förankring hos andra myndigheter för att handläggarna ska uppleva projektet som attraktivt och värt att satsas på”.*

Den bild som framträtt genom utvärderingen är att detta stämmer väl överens med förutsättningarna för Förrehabilitering under inledningen av projektet. Då någon egentlig förankring av insatsen hos de myndigheter som var tänkta att hänvisa deltagare inte gjorts påbörjades ett förankringsarbete i ett skede då insatserna egentligen var tänkta att börja. Denna process avlöpte trots allt relativt smärtfritt och de problem som uppstod var snarast av praktisk administrativ natur – hur skulle man rent praktiskt gå tillväga för att skriva in deltagare i projektet? Betydelsen av behovet på Arbetsförmedlingen har i detta avseende uppfattats vara avgörande för utvecklingen av processen. En person från kommunen konstaterade att:

*”Förrehabilitering kom väldigt lämpligt in för Arbetsförmedlingen och då har man fullt stöd uppifrån – använd Förrehabilitering, engagera er i Förrehabilitering, jobba i Förrehabilitering. Och då får det en effekt på handläggarnivå som är väldigt bra för projektet. Det finns en tydlig koppling till att ett starkt positivt engagemang från ledningen leder rakt ut i organisationen”.*

En annan person från kommunen berättade att *”initialt fungerade samverkan med Arbetsförmedlingen otroligt bra. Det kom jättemånga deltagare”*. Från Arbetsförmedlingen förklaras detta på följande sätt:

*”Förrehab har en tydlig målgrupp. Det är personer som behöver något för att kunna delta i något annat. Man har kunnat plocka de personerna ur en grupp som jobbar med att klargöra arbetsförutsättningar på arbetsförmedlingen. De har ett speciellt uppdrag, de kan de uppdraget och de kan identifiera personer som har behov av den här tjänsten”.*

Trots att det snabbt gått att identifiera deltagare till projektet kvarstår emellertid det faktum att det tog tid att forma de praktiska konturerna kring projektet. En person på Arbetsförmedlingen konstaterade följaktligen att: *”Projektet är skapat av kommunen i tanke att man ska samverka och sedan ska man börja. Det hade varit på sin plats med en diskussion i förväg om hur det skulle gå till i praktiken. Man får ta den smällen nu...”*. Om förankringsarbetet skulle ha initierats av styrelsen för samordningsförbundet i egenskap av ”beställare” av ansökan eller av Arbete & Försörjning såsom projektägare är svårt att slutgiltigt svara på. Vi kan under alla omständigheter konstatera att ett bristande förankringsarbete har kompensats av ett ömsesidigt behov av insatsen hos de olika parterna.

### 3.3 Genomförande

Vad har då den otydliga förankringen av projektet inneburit för utvecklingen av arbetet i Förrehabilitering – hur har det påverkat förutsättningarna för de personer som har arbetat i projektet? Arbetet med utvärderingen drogs igång ungefär fem månader efter att projektet startat. Det framgick då tydligt att samverkansprocessen hade fördröjts i och med att planen för genomförandet inte tagits fram i dialog mellan parterna. Projektet beviljades medel och man ville, inte minst från samordningsförbundet, att verksamheten skulle komma igång snabbt. Detta innebar att projektet startade innan nödvändiga strukturer var på plats och olika former av relationer fick

skapas efter hand. En person på Arbetsförmedling konstaterade följaktligen att: *”Det kom igång, men man hade velat vara med innan”*.

Den snabba uppstarten innebar samtidigt att det övergripande syftet med projektet och uppdraget till personalen i projektet blev otydligt. Vad var tanken att Förrehabilitering skulle bidra med, utöver de planerade aktiviteterna för deltagarna i projektet? Vi har tidigare konstaterat att det genom samordningsförbundets roll i systemet automatiskt skapas förväntningar utöver den enskilda insatsen, men vad bestod dessa förväntningar av? I det tidigare avsnittet om samverkan lyftes tydliga och uttalade mål fram som en avgörande faktor i utvecklingen av samverkansprojekt. Det är även en central fråga för att de nya arbetsformer eftersträvas sedermera ska ha förutsättningar att kunna överföras (implementeras) till ordinarie strukturer. Samordnaren för Samordningsförbundet Trelleborg beskriver förhållandet i Förrehabilitering på följande sätt:

*”De som ansöker om att driva ett projekt bör sätta mål och resultat som de själva vill ha och tycker är relevanta oavsett finansärens mål. Någonstans är det deras vilja och ambition ansökan skall spegla. Det är därför de kommer till oss och ansöker om finansiering i den ideala av världar. Sedan skall de i sin tur berätta om motivet och syftet till en grupp och ge denna uppdraget att styra projektet mot det önskade resultatet”*.

Förrehabilitering hade, som en följd av den ”korta startsträckan”, svårt att utvecklas i enlighet med samordningsförbundets ambitioner om samverkan och utveckling av strukturer. Men, utvecklingen av projektet tycks ha tagit ny fart i ett skede då den projektansvarige på Arbete & Försörjning tillsammans med samordnaren för Samordningsförbundet Trelleborg aktivt började arbeta för att knyta de respektive medlemsorganisationerna till projektet. En vidareutveckling av detta skedde vid det utvärderingsseminarium som hölls i början av mars då samtliga medlemsorganisationer i samordningsförbundet var representerade, d v s Trelleborgs kommun, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen samt Region Skåne. Dessa kontaktpersoner har sedermera kommit att fungera som en operativ grupp i förhållande till projektet, vilket uppfattas ha bidragit positivt till utvecklingen.

De personer från Arbete & Försörjning som har arbetat i projektet tycks ha skapat ett väl fungerande samarbetsklimat i denna operativa grupp som tillskapades ett halvår in i projekttiden. Danermark och Germundsson (2007, s 43) konstaterar också att det är avgörande att *”skapa ett klimat där gränser kan tänjas genom att stödja medarbetare i utvecklingen av nya arbetsformer”*. Vi kan konstatera att den operativa gruppen generellt sett har fungerat väl och att organisationerna genom Förrehabilitering har börjat mötas över gränserna. Det finns nu diskussioner om samverkan och framtida organisering som annars inte hade skett.

*”Samverkan handlar om ’förhandlingsrelationer’ på individ-, grupp- och strukturell nivå som är sammanvävda i varandra. Detta kräver stor flexibilitet och målmedvetenhet av aktörerna”*, konstaterar Ulf G Conrah (2003, s 25) i en artikel om samverkan. Min uppfattning är att klimatet i den operativa gruppen har haft en stor betydelse för utvecklingen av dialogen kring verksamheten i Förrehabilitering och att detta är någonting som man bör dra nytta av i den fortsatta utvecklingen av projektet. Det kan emellertid vara på sin plats med en diskussion om vad kontaktmannaskapet i en operativ grupp ska innebära – vad är egentligen uppdraget till dessa personer? För att samverkan ska utvecklas och för att kunskaper ska återföras till och få fäste i hemorganisationen är det viktigt att tydliga och tillräckliga mandat ges till dessa personer och att de har en uttalad förankring i sina respektive verksamheter. Med tanke på de fyra organisationernas olika förutsättningar, t ex vad gäller geografiska

upptagningsområden etc, är det rimligt att personer utses som har ett faktiskt engagemang i det vardagliga arbetet i kommunen. Detta gäller även andra nivåer och funktioner inom samordningsförbundet.

Sammantaget kan vi alltså konstatera att projektet Förrehabilitering beviljades medel och drogs igång med en relativt kort startsträcka, vilket kan ses som både positivt och negativt. Otydligheter avseende strukturerna kring projektet påverkade utvecklingen av samverkansprocessen negativt, men tillskapandet av en fungerande operativ grupp medförde en positiv utveckling. *"Samverkan lyckas vanligtvis bättre ju större personkemi som råder mellan representanterna"*, konstaterar Conrah (2003, s 26), och uppenbarligen har samarbetet i den operativa gruppen fungerat väl. Genom Förrehabilitering har Samordningsförbundet Trelleborg kunnat visa på praktisk verksamhet, och det faktum att man haft ett projekt som Förrehabilitering har inneburit att man fått igång en diskussion om samverkan och finansiell samordning i kommunen.

### 3.4 Hållbarhet

Det tredje analysområdet avseende programteorin handlar om dess logiska hållbarhet. Detta innebär en analys av rimligheten i att projektet når sina mål som en följd av de insatser som planerats och sedermera genomförts. De mål som sattes upp i projektansökan utgick från att insatsen syftar till att stärka den enskildes förmåga att på lång sikt kunna etablera sig på arbetsmarknaden. I detta var ambitionen att:

- Samtliga deltagare skall efter genomförd insats ha en realistisk målbild samt en förankrad individuell handlingsplan
- Samtliga deltagare skall under insatsen getts möjlighet att efter egen förmåga praktisera/arbetsträna
- 80% av deltagarna skall efter genomförd insats kunna ta del av samhällets ordinarie verksamhet för arbetssökande.
- 80% av deltagarna skall efter genomförd insats ha en bättre upplevd fysisk, psykisk och social hälsa.

Vi kan konstatera att det inte utvecklats någon rutin i projektet för att följa upp målen, vilket innebär att det inte finns underlag för utvärderingen att göra utsagor om huruvida dessa mål uppnåtts. Vi kan samtidigt konstatera att målen i sig är svåra att följa upp då det inte är tydligt vad som faktiskt ska uppnås. Det gör att det inte är möjligt att inom denna utvärderings ramar säga något om utfallet på deltagarnivå.

Istället för att göra utsagor om projektets möjligheter att nå de på förhand uppsatta målen kan det istället vara på sin plats med en diskussion kring målen i sig. Projektmål är till sin natur styrande, inte minst då en utvärdering genomförs och målen kontinuerligt hamnar i fokus. En utvärdering bör, även om den inte enbart utgår från dessa, förhålla sig till de målsättningar som satts upp. På detta sätt får såväl målen som utvärderingen något som den danske utvärderingsforskaren Peter Dahler-Larsen kallar *konstituerande effekter*. Det innebär att innehållet i en verksamhet med stor sannolikhet kommer att präglas av de formulerade målen, och utvärderingen använder sedan dessa som värdekriterier i sin bedömning av insatsen. Det är därför viktigt att den som tillskapar ett projekt även formulerar väl genomtänkta och i förhållande till ambitionen med projektet relevanta resultat- respektive effektmål.

När det handlar om samverkansprojekt konstaterar även Danermark och Germundsson (2007) att samverkan kräver tydliga och uttalade mål. Målen ska vara

mätbara och utvecklas genom konsensus bland de samverkande parterna. Sett till de mål som formulerats för projektet Förrehabilitering finns därför anledning att resa en fråga kring de antaganden som dessa mål vilar på och hur de formulerats.

Är dessa mål verkligen relevanta i förhållande till vad Trelleborgs kommun önskar uppnå med insatsen Förrehabilitering – vad betyder de egentligen, vilka logiska antaganden kan vi utläsa ur dem? Som exempel kan vi ta det mål som handlar om **arbetsträning**. Vid det utvärderingsseminarium som hölls kring projektet under våren, och där de utsedda kontaktpersonerna från medlemsorganisationerna medverkade, kunde vi konstatera att det fanns en utbredd tveksamhet i gruppen kring målet om att samtliga deltagare ska ha getts möjlighet att arbetsträna. Den fråga som restes är om detta är en relevant målsättning med tanke på målgruppens beskaffenhet och projektets ambition, d v s att stärka den enskildes förmåga att på lång sikt kunna etablera sig på arbetsmarknaden.

Är målet kring arbetsträning att betrakta som relevant sett till projektets syfte eller är arbetsträning snarare en aktivitet som bör följas på deltagandet i projektet? När det handlar om samverkan så lyfts ofta samsyn kring mål upp som en avgörande framgångsfaktor. Inför förlängningen av projektet bör alltså både karaktären på målsättningarna och formerna under vilka de formuleras övervägas. Vilket resultat är det egentligen som man vill att projektet ska producera och vilka effekter tänker man sig att detta ska ge upphov till – och under vilka omständigheter ska detta ske.

### 3.5 Styrkor och svagheter

- Det har funnits ett ömsesidigt behov av Förrehabilitering, vilket har medfört en positiv utveckling av samverkansprocessen. Förändringen i politiken i kraft av arbetslivsintroduktionen gör att projektet ligger väl i tiden och det saknas insatser för målgruppen. Såväl Arbetsförmedlingen som Försäkringskassan har därigenom ett uttalat behov av den insats som Förehabilitering erbjuder.
- Utvecklingen av projektet tog ny fart då den projektansvarige på Arbete & Försörjning och samordnaren för Samordningsförbundet Trelleborg aktivt började arbeta för att knyta de respektive medlemsorganisationerna till projektet. Att engagera kontaktpersoner till projektet innebar att en mötesplats skapades där också utvecklingen av arbetet kunde följas.
- Den operativa gruppen har inneburit att organisationerna har börjat mötas över gränserna och det finns diskussioner om samverkan och framtida organisering som annars inte hade ägt rum. Den operativa gruppen har haft en stor betydelse för utvecklingen av dialogen kring samverkan och detta är någonting som man bör dra nytta av i den fortsatta utvecklingen av projektet.
- Arbete & Försörjning skrev på uppmaning av styrelsen för samordningsförbundet en ansökan om finansiering för Förrehabilitering. Någon tydlig idé om samverkan aktualiserades inte, men efterhand skruvades förväntningarna på samverkan upp. Därmed uppstod svårigheter i och med att samverkan inte hade förberetts eller förankrats tillräckligt väl i de olika organisationerna.
- Den snabba uppstarten innebar att det övergripande syftet med projektet förblev otydligt. Det var oklart vad Förrehabilitering egentligen skulle bidra med, utöver de planerade aktiviteterna för deltagarna i projektet. Tydliga och uttalade inriktningsmål är avgörande för att de nya arbetsformer som

eftersträvas i samordningsförbundet sedermera ska ha förutsättningar att kunna överföras till ordinarie strukturer.



De målsättningar som i ansökan formulerats för projektet är otydliga och det är svårt att utläsa vad som faktiskt ska uppnås inom ramen för projektet. Inte minst i samverkan är klara mål och samsyn kring dessa centralt och karaktären på målsättningarna och formerna under vilka de formuleras bör övervägas. Vilket resultat är det egentligen som man vill att projektet ska producera och vilka effekter tänker man sig att detta ska ge upphov till – och under vilka omständigheter ska detta ske.

#### 4. Reflektioner inför framtiden

När denna utvärderingsrapport skrivs är beslut redan fattat om att Förrehabilitering beviljas medel från Samordningsförbundet Trelleborg för fortsatt verksamhet under ytterligare ett år. Vi kan alltså se tiden som denna utvärdering avser som en form av förprojekt som kommer få en nystart den 1 oktober 2010.

Eftersom den egentliga utvecklingen av projektet började äga rum först efter halva projekttiden finns det sannolikt många delar som kan utvecklas vidare. Samtidigt framstår det som att behovet av insatsen kvarstår: *”Jag ser det inte som ett slut utan som en fortsättning där man försöker utveckla det ännu mer. Det finns ett behov att ha det kvar”*, konstaterade en av personerna kring projektet. Man vad är det då som behöver utvecklas vidare, vad bör de personer som ska arbeta med projektet fokusera på framöver? Så här uttryckte sig en person från Trelleborgs kommun:

*”Framför allt tror jag att man måste få in myndigheterna. (...) För de här människorna är myndigheterna jättefarliga, på alla sätt. Och jag skulle tycka att det var häftigt om vi kunde säga att det här är Samordningsförbundet och då jobbar vi allihop här, mer eller mindre, och att man håller i olika saker.”*

En annan person konstaterade i linje med detta att: *”Vi har ju olika kompetenser i de olika delarna och det hade varit bra att ta vara på det i ett projekt”*. Dessa två uttalanden handlar i grunden om att utveckla samverkansprocessen i projektet. Det är inte svårt att konstatera att projektet hittills snarare handlat om samordning av deltagare i förhållande till en insats i kommunal regi än att insatser genomförts i samverkan mellan de olika parterna (jfr 2.1). Inför fortsättningen på projektet är det därför intressant att väcka frågan om vilka utvecklingsmöjligheter som finns i detta avseende. En utveckling av projektet i den riktningen skulle sannolikt innebära att ett annat engagemang skapades hos parterna, vilket en av personerna kring projektet konstaterade:

*”Driften i kommunen gör att de andra inte kan bli lika engagerade rent praktiskt. Det kanske hade varit ett ännu större engagemang om man hade drivit det gemensamt. Det är en utmaning, det hade nog blivit ännu större engagemang neråt handläggarna.”*

Utan ett riktigt engagemang från parterna i form av personell medverkan finns risken att det inte finns någon långsiktighet inbyggt i systemet. *”Det kan vara hur bra som helst, men sedan då? Långsiktigt är jag tveksam till att det kommer att överleva med det upplägget att man bara remitterar in”*, konstaterade en person på Arbetsförmedlingen.

Att verksamheten bör utvecklas mot att parterna på något sätt gör saker tillsammans verkar vara tydligt, men vad är det då man ska göra i samverkan? Hittills har kontakterna i samarbetet varit fokuserade på informationsutbytet mellan handläggare, men en allmän uppfattning tycks nu vara att insatser riktat mot deltagare ska göras gemensamt. *"Det ska vara med deltagarna mer än med oss, att vara med i gruppaktiviteter och visa sig. Att komma på frukostarna, att de också är normala människor, vanliga personer",* uttryckte en person från kommunen. *"Att de också har grupper (...). För att utöka så måste det in fler som jobbar i projektet och då är det inget som säger att man inte kan ta in personer från olika myndigheter. Då är det delaktighet från alla myndigheterna och då känner man inte att det är ett projekt som alla utan att det är vårt projekt",* konstaterade en annan person från kommunen. *"Att någon från t ex Försäkringskassan kom hit och var med, satt och drack kaffe och pratade med deltagarna. Likadant från Arbetsförmedlingen så att man avdramatiserar myndigheterna",* uttryckte någon från Försäkringskassan. Men även informationsutbytet finns kvar som en fråga att utveckla vidare: *"Tillbaks till att få den röda tråden, att man har underhandskontakt. (...) Man måste följa personen även om någon annan göra insatsen. Även om någon annan gör en insats måste man kunna följa vad som händer i ärendet",* konstaterade en person från Arbetsförmedlingen.

Oavsett vilken utveckling som projektet tar inför den förlängda projekttiden är det viktigt att detta vilar på överväganden som görs i förhållande till vad man faktiskt vill uppnå med insatsen. Mot bakgrund av resonemangen ovan om målformuleringarna i projektet är det viktigt att poängtera att syftet med att göra på det ena eller andra sättet, att välja ett arbetssätt eller ett annat, bör tydliggöras och artikuleras. Samordnaren för samordningsförbundet uttrycker detta på följande sätt:

*"De som ansöker om att driva ett projekt bör sätta mål och resultat som de själva vill ha och tycker är relevanta oavsett finansärens mål. Någonstans är det deras vilja och ambition ansökan skall spegla. Det är därför de kommer till oss och ansöker om finansiering i den ideala av världar. Sedan skall de i sin tur berätta om motivet och syftet till en grupp och ge denna uppdraget att styra projektet mot det önskade resultatet. (...) Låga och fyrkantiga antaganden är omöjliga att följa upp. (...) Det är svårt att jobba med och det går inte riktigt att säga rätt eller fel, det går inte att ta hem ett resultat och använda framöver. Ambitionsnivån att ett antal individer ska rinna igenom ett program är svårt att göra någonting av, både när det gäller utveckling av samverkan eller implementering av ett projekt".*

Vi har kunnat konstatera att Förrehabilitering kom till genom ett uppdrag till Arbete & Försörjning att utveckla en projekttid som fanns kring den aktuella målgruppen. En central fråga i detta är vad den egentliga avsikten varit med detta projekt, vad är det som ska uppnås genom insatsen.

En styrande princip för Samordningsförbundet Trelleborg är att de insatser som finansieras ska bidra till utveckling. Ett av huvudmålen är att *"projekt som finansieras av Samordningsförbundet skall leda till förändrade arbetssätt i mer än en av de ingående organisationerna".* Kopplat till detta finns sedan ett delmål som säger att *"varje projekt som finansieras av samordningsförbundet ska testa och prova nya professioner/tjänster, arbetssätt/metoder eller organiseringar som inte finns idag och som främjar ett arbete med en behovsgrupp som är gemensam för minst två av parterna i samordningsförbundet".* På detta sätt ska samordningsförbundet vara en *"inkubator för nytänkande",* som ordföranden i styrelsen uttryckt det. Om den fortsatta verksamheten i Förrehabilitering ska kunna innebära att nya idéer testas för att sedan överföras till ordinarie strukturer behöver de logiska antagandena i projektet tydliggöras. På vilket sätt ska de arbetssätt som tillämpas lösa de behov som finns hos målgruppen eller hos myndigheterna?



För att avslutningsvis summera erfarenheterna från utvärderingen är det generella intrycket att det är ett lyckat projekt, trots vissa initiala oklarheter kring projektets former. Det har varit bra för Samordningsförbundet Trelleborg att insatsen Förrehabilitering genomförts och vi kan under alla omständigheter konstatera att det projekt som Arbete & Försörjning genomfört har bidragit till att få igång en dialog kring samverkan i samordningsförbundet och i Trelleborgs kommun.

## 5. Referenser

- Beckman, Ludvig (2007) *Grundbok i idéanalys. Det kritiska studiet av politiska texter och idéer*. Stockholm: Santerus förlag.
- Berggren, B (1982) "Om samarbete, samarbetsproblem, gränsdragning, konkurrens om makt och ansvar", ur *Psykiatri i omvandling*. Spri rapport 107. Psykiatriska kliniken i Ängelholm.
- Conrah, U G (2003) "Varför misslyckas samverkan". I: *Socionomen* 2/2003, s 25-29.
- Cousins, J B & Earl, L M (1995) *Participatory Evaluation in education: Studies in evaluation use and organizational learning*. Washington: Falmer.
- Danermark, B & Germundsson, P (2007) *Nya vägar till arbetsmarknaden – kvalitetssäkring av samverkan*. Stockholm: Liber.
- Karlsson, O (1999) *Utvärdering – mer än metod*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.
- Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser.
- Lindblad, F (1990) "Det äkta samarbetets karaktär och förutsättningar". I: *Sju perspektiv på barns och ungdomars levnadsförhållanden*. SoS-rapport 1990:5. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Lindqvist, Rafael (2000) *Att sätta gränser. Organisationer och reformer i arbetsrehabilitering*. Umeå: Boréa.
- Morabito, S M (2002) "Evaluator Roles and Strategies for Expanding Evaluation Process Influence". I: *American Journal of Evaluation* vol. 23 nr 3, s. 321-330.
- Proposition 1996/97:63. Samverkan, socialförsäkringens ersättningsnivåer och administration, m.m.
- Shepard, L (2000) "Utvärdering som en källa till insikt och hjälp". I: Thors Hugosson C (red) *Värdera och utvärdera*. Stockholm: Lärarförbundet.
- Smith, M F (1999) "Participatory Evaluation: Not Working or Not Tested?" I: *American Journal of Evaluation* vol. 20 nr 2, s. 295-308.
- SOU 1990:36. *Storstadsliv. Rika möjligheter – hårda villkor*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- SOU 1995:142. *Att röja hinder för samverkan, egenmakt, arbetslinjen*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1996:85. *Egon Jönsson – en kartläggning av lokala samverkansprojekt inom rehabiliteringsområdet*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2000:114. *Samverkan – Om gemensamma nämnder på vård- och omsorgsområdet, m.m.* Stockholm: Fritzes.
- Statskontoret (2005) *Den första tiden med Finsam*. Stockholm: Statskontoret.