

Utvärdering av projekt Processtöd

1. Inledning	2
2. Utvärderingsmetod	2
2.1 Datainsamling	3
2.2 Objektivitet	4
3. Disposition	5
4. Projekt Processtöd	6
4.1 Målgrupp	7
4.2 Mål	7
4.3 Programteori	7
5. Genomförande	9
5.1 Uppstart	9
5.2 Genomförda aktiviteter/prestationer	9
5.3 Bedömning och rekommendationer	13
6. Organisation och styrning	13
6.1 Bedömning och rekommendationer	14
7. Samverkan	15
7.1 Bedömning och rekommendationer	17
8. Resultat	18
8.1 Bedömning och rekommendationer	20
9. Källor	22

1. Inledning

Inom den lokala samverkansgruppen i Eskilstuna (fortsättningsvis LSG) finns sedan 2007 en stödfunktion inrättad i form av en tjänst som processtöd. Tjänsten är en projektanställning finansierad med medel från Samordningsförbundet RAR i Sörmland. Föreliggande rapport är en slututvärdering av projekt Processtöd.

2. Utvärderingsmetod

En utvärdering innebär förenklat att genom systematiska metoder noggrant bedöma och fastställa värdet av en insats. I syfte att fungera värdeskapande är tanken att utvärderingen av projekt Processtöd ska leda till förbättrat arbete genom att resultatet av utvärderingen ska användas för att utveckla tjänsten processtöd. Utvärderingen är därmed processinriktad i och med ambitionen att resultatet ska kunna användas för metodutveckling. Samtidigt är föreliggande rapport en slututvärdering av projektet i dess nuvarande form, varför utvärderingen också kommer att se till de resultat som projektet har åstadkommit. Det ska vidare sägas att utvärderingen inte enbart är avgränsad till tjänsten processtöd, utan att även LSG som grupp i viss mån studeras. Anledningen är att det inte är möjligt att särskilja processtödet från den kontext som processtödet verkar inom, och utredaren menar att hur LSG fungerar som grupp spelar roll för processtödet förutsättningar att genomföra sitt uppdrag.

Utvärderingen syftar till att belysa processtödet utifrån flera aspekter; *genomförande, organisation och styrning, samverkan* samt *resultat*. Att studera resultatet, det vill säga effekterna av projekt Processtöd är emellertid komplicerat, och utredaren vill därför understryka att ambitionen är att studera kortsiktiga effekter och det direkta utfallet för de i LSG ingående aktörerna. Det som undersöks är alltså om arbetet inom LSG har effektiviserats och om samverkan har förbättrats, inte om de eventuella förändringarna är en *effekt* av processtödet arbete. I Ekonomistyrningsverkets ordbok för förvaltningsmyndigheter anges att en effekt är ”en förändring som inträffar som en följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat”¹. Effekt förutsätter alltså kausalitet, att det finns ett samband mellan en vidtagen åtgärd och den konstaterade förändringen. Det är mycket svårt att på ett vetenskapligt sätt fastställa att en konstaterad förändring är en effekt av just den vidtagna åtgärden, eftersom människor påverkas av flera så kallade störfaktorer i omvärlden som inte går att kontrollera. Att därför fastslå om det är åtgärden eller något annat som har orsakat de uppmätta resultaten är ett svårlöst problem, av vissa ansett som olösbart.²

¹ Ekonomistyrningsverket 2004, s 16

² Lindgren 2006, s 14 och Vedung 1998, s 139

För att med större säkerhet kunna uttala sig om huruvida en konstaterad förändring är en effekt av en insats krävs att man isolerar styrsituationen från den övriga världen. Därefter kan resultatet jämföras med ett referensalternativ, i form av exempelvis en kontrollgrupp för att se vad resultatet skulle ha blivit om insatsen inte hade genomförts.³ Denna typ av klassiskt experiment används ofta inom medicinsk vetenskap men är av naturliga skäl inte möjligt att genomföra inom ramen för denna utvärdering. Den metod som istället har använts är reflexiv kontroll genom oäkta panelundersökning. Reflexiv kontroll innebär att undersökningsgruppen agerar som sin egen kontrollgrupp.⁴ Genom att intervjua medlemmarna i LSG om hur de ser på tiden före och efter processtödet framträder en bild om hur läget var innan processtödet tillkom och hur situationen förändrades i och med insatsen. Mer önskvärt ur utvärderingssynpunkt hade varit att genomföra en äkta panelundersökning, vilket innebär att medlemmarna i LSG skulle ha intervjuats vid två (eller flera) tillfällen; innan processtödet tillsattes samt i samband med projektets avslut. En sådan metod kräver dock att utvärderingens upplägg planeras redan i projektets inledande skede, och eftersom så inte har skett är metoden inte tillämpbar.

2.1 Datainsamling

Vid genomförande av en utvärdering är det värdefullt att använda flera olika datakällor och datainsamlingsmetoder, så kallad triangulering. Därigenom ges möjlighet att utnyttja olika metoders styrkor och på samma gång bemästra de olika metodernas inneboende svagheter. De metoder för datainsamling som har använts är:

- Dokumentstudier
- Intervjuer

De dokument som har studerats är projektansökan, minnesanteckningar från LSG:s möten⁵ samt projektets två självvärderingar. Syftet med dokumentstudierna har i första hand varit att få en grundläggande förståelse för projektets syfte, innehåll och mål. Kunskaperna har sedan bland annat legat till grund för utformandet av intervjumallar samt framtagande av projektets programteori.

Intervjuer har genomförts med LSG:s medlemmar.⁶ Intervjuerna har varit semistrukturerade till sin karaktär. Det innebär att intervjuaren har en frågeguide som garanterar att vissa frågeställningar täcks in, samtidigt som respondenterna ges utrymme att själva lyfta fram åsikter och synpunkter som de anser vara viktiga. På så sätt minimeras riskerna för att relevant information går förlorad.

³ Vedung 1998, s 138

⁴ Ibid, s 159ff

⁵ Minnesanteckningarna har hämtats på <http://www.rarsormland.se/> 2008-10-16

Ytterligare minnesanteckningar, som saknades på hemsidan, har tillhandahållits av processtödet.

⁶ Medlemmar i LSG har under åren varierat. En intervju har genomförts med den person som satt som ordförande för LSG 2007-2008 men som nu inte längre är med i LSG. Intervjuer har inte genomförts med de två personer som nyligen har tillkommit till LSG.

Samtliga intervjuer utom två har genomförts via telefon. Anledningen var i första hand att det var komplicerat att boka tider för personliga möten med flera av intervjupersonerna.

Intervjuerna omfattar företrädare från följande organisationer:

- Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen, Eskilstuna kommun
- Vuxenförvaltningen, Eskilstuna kommun
- Arbetsförmedlingen
- Försäkringskassan
- Primärvården, Landstinget
- Psykiatri, Landstinget

En intervju har också genomförts med den person som innehar tjänsten som processtöd. För ytterligare uppgifter om intervjupersonerna hänvisas till källförteckningen.

2.2 Objektivitet

En utvärdering kan genomföras internt eller externt. En intern utvärdering, självvärdering, innebär att utvärderingen utförs av det organ som ansvarar för projektet/verksamheten. En extern utvärdering utförs istället av någon utanför den ansvariga organisationen.⁷ Vid val av utvärderare är det viktigt att ta hänsyn till syftet med utvärderingen samt hanteringen av objektivitetsaspekten. Ofta rekommenderas att om utvärderingens syfte är kontroll och ansvarsutkrävande så bör utvärderingen vara extern men om syftet är främjande så bör utvärderingen utföras internt. Givetvis går det också att kombinera de två angreppssätten. En intern utvärdering kan till exempel genomföras på olika nivåer. Om syftet med utvärderingen är kontroll kan utvärderingen genomföras av en person inom den ansvariga organisationen men som inte tillhör de projekt-/verksamhetsansvariga.⁸ Det främsta argumentet för externa utvärderingar är objektiviteten. Det förefaller inte troligt att personer som själva är djupt involverade i en verksamhet skulle anstränga sig till det yttersta för att gräva fram fakta som är ofördelaktiga för verksamheten. Därmed anses externa utvärderingar vara bättre för objektiviteten. Samtidigt behöver det inte med säkerhet förhålla sig på det sättet. Det finns en risk att externa utvärderare som arbetar på uppdrag vill försäkra sig om nya uppdrag från huvudmannen och därmed skriver en inställsam rapport.⁹ Således finns det inget sätt som garanterar att utvärderingar genomförs på ett objektivt sätt.

Det finns dock metoder och förhållningssätt som ökar trovärdigheten och stärker en utvärderings legitimitet. För det första måste utvärderingens genomförande utmärkas av systematik, bland annat vad gäller datainsamling. Utvärderingen bör också kännetecknas av transparens genom att källor, metoder och tillvägagångssätt

⁷ Vedung 1998, s 106

⁸ Ibid, s 108 och 110

⁹ Ibid, s 109

noggrant redovisas. Slutligen är det av yttersta vikt att utvärderaren inte blandar värdeomdömen och fakta på ett sådant sätt att de inte går att åtskilja. Det ska tydligt framgå vad som är sakförhållanden och vad som är utvärderarens bedömningar eller åsikter.

Utvärderingen av projekt Processtöd har genomförts av Arbetsmarknads- och familjeförvaltningens utredare. Eftersom Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen är projektets huvudman är utvärderingen i viss mån intern. Samtidigt är Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen inte ensamt ansvarig för projektet, utan projektet leds av LSG där andra aktörer ingår. Eftersom utredaren är frikopplad från LSG blir utvärderingen i det avseendet extern. Vidare ska framhållas att utredaren under utvärderingens genomförande har arbetat systematiskt utifrån vetenskaplig grund, att källor, metoder och tillvägagångssätt noggrant redovisas samt att någon sammanblandning mellan värdeomdömen och fakta inte görs i föreliggande rapport.

3. Disposition

Som tidigare nämnts syftar utvärderingen till att kartlägga processtödet funktion utifrån flera aspekter; *genomförande, organisation och styrning, samverkan* samt *resultat*. Varje fokusområde kommer att belysas i varsitt kapitel.

I kapitel 4, *Projekt Processtöd*, ges en introduktion till LSG och projektet samt en skiss över projektets så kallade programteori.

I kapitel 5, *Genomförande*, redogörs för projektets uppstart samt för det arbete som processtödet har bedrivit. Tjänstens faktiska innehåll beskrivs på ett övergripande plan och dess ändamålsenlighet analyseras utifrån hur arbetet uppfattas av LSG:s medlemmar och utifrån hur väl det överensstämmer med tjänstebeskrivningen i projektansökan.

I kapitel 6, *Organisation och styrning*, redovisas hur projekt Processtöd har organiserats samt hur styrningen av processtödet har sett ut.

I kapitel 7, *Samverkan*, redovisas hur samverkan fungerar mellan aktörerna i LSG samt mellan LSG och andra aktörer, utifrån processtödet arbete.

I kapitel 8, *Resultat*, redogörs för de förändringar som har identifierats och som kan knytas till processtödet arbete.

Genomgående i rapporten avslutas varje kapitel med ett avsnitt som heter *Bedömning och rekommendationer* där utredaren gör en samlad bedömning samt lyfter fram sådant som kan vara viktigt att tänka på inför en eventuell förlängning av tjänsten processtöd.

4. Projekt Processtöd

LSG utgör basen i samverkansorganisationen i Sörmland. I LSG ingår representanter från Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen/Eskilstuna kommun, Vuxenförvaltningen/Eskilstuna kommun, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Primärvården/Landstinget och Psykiatrin/Landstinget. LSG kan betraktas som en arena för ovan nämnda aktörer att diskutera gemensamma angelägenheter och bedriva utvecklingsarbete. LSG arbetar bland annat med att:

- kartlägga behov av samverkan,
- upprätta lokala handlingsprogram,
- uppmärksamma nya grupper som riskerar ohälsa och utslagning,
- genomföra gemensamma utbildningsinsatser och erfarenhetspridning,
- följa upp och redovisa resultat av samverkansprojekt och gemensamma insatser,
- informera och bedriva omvärldsbevakning,
- initiera förslag till projekt.

2006 ansökte LSG till Samordningsförbundet RAR i Sörmland (fortsättningsvis RAR) om medel för att inrätta en tjänst som processtöd i syfte att effektivisera arbetet. LSG beviljades projektpengar och tjänsten som koordinator tillsattes 1 februari 2007. Projekt Processtöd pågår fram till 31 januari 2009. Huvudman för projektet är Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen och LSG fungerar som projektets styrgrupp. Budget och utfall för projektet redovisas i tabellen nedan.

Tabell 1 *Ekonomi projekt Processtöd*

	Budget	Utfall	Budget	Utfall tom	Budget	
	2007	2007	2008	2008-09-30	2009	Totalt Budget
Personal	382 000,00	377 183,17	418 861,00	300 551,94	39 965,00	840 826,00
Lokal	26 000,00	0,00	25 000,00	41 969,50	2 083,00	53 083,00
Övrigt	81 500,00	37 532,42	99 139,00	58 845,62	4 107,00	184 746,00
Totalt	489 500,00	414 715,59	543 000,00	401 367,06	46 155,00	1 078 655,00

Processtödet ska fungera som en länk mellan LSG, RAR och andra operativa grupper. I koordinators arbetsuppgifter ingår enligt projektansökan att informera, utreda, kartlägga samt skriva sammanställningar och kompletteringar av projektansökningar. Därigenom kan processen med kartläggningar, ansökningar etc. förkortas. Det ingår även i koordinators uppgifter att tidigt signalera till LSG om vilka behov som finns och vilka åtgärder som saknas. Därefter ska koordinatören tillsammans med LSG ta fram förslag på lämpliga åtgärder. Vidare ska koordinatören driva på arbetet i LSG så att handläggningen/processen i olika frågor kan gå snabbare. En effektivisering av det interna arbetet inom LSG gynnar de personer som ingår i LSG:s målgrupper och som har behov av stöd.

I projektansökan listas följande arbetsuppgifter som tänkta att ingå i den processtödjande funktionen:

- kartlägga behovet av samverkan,
- delta i arbetsgrupper,

- skapa och förmedla en helhetssyn,
- utvärdera,
- bedriva omvärldsbevakning,
- skriva förslag till projekt.

4.1 Målgrupp

Någon målgrupp finns inte angiven i projektansökan. Däremot anges att "behovsgruppen" är de personer som tillhör LSG:s prioriterade grupper samt kommande behovsgrupper. Utredaren tolkar detta som att tanken är att de personer som idag, och framöver, riskerar ohälsa och utslagning är de som ska gynnas av projektet. Utredaren önskar dock tillägga att även LSG:s medlemmar bör räknas till projektets målgrupp, eftersom syftet med processtödet i första hand är att underlätta det arbete som LSG bedriver. Projektet har således både en intern och en extern målgrupp, där LSG i utredarens bedömning utgör den primära målgruppen och de brukare som LSG:s arbete riktar sig till utgör en sekundär målgrupp.

4.2 Mål

Målet med projekt Processtöd är enligt projektansökan att LSG ska få en samlad bild av hela LSG:s verksamhetsområde. Detta ska ske genom att processtödet samlar in och sammanställer statistik och information samt förmedlar det till LSG. Processtödet ska sedan, utifrån ett "oberoende" perspektiv, tillsammans med LSG ta fram förslag till lämpliga åtgärder. Åtgärderna kan ligga inom ordinarie uppdrag eller bedrivs genom projekt. Ju snabbare processen från kartläggning till insats går, desto kortare blir också den tid som personer med behov av insatser är myndighetsberoende.

4.3 Programteori

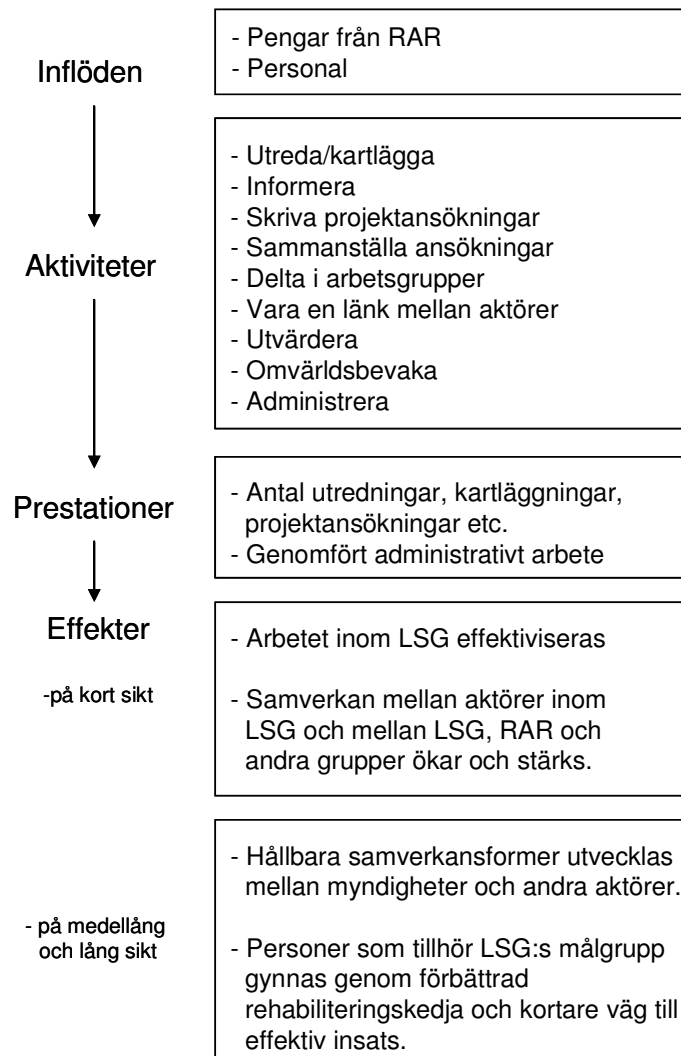
En central fråga att ta ställning till vid all utvärdering är bedömningsfrågan, det vill säga med vilka måttstockar ett projekt eller en verksamhet ska bedömas. Att använda andras värden och kriterier som standard anses av många vara att föredra vid utvärdering av offentlig verksamhet.¹⁰ Eftersom föreliggande rapport är en slututvärdering av projekt Processtöd är det naturligt att använda sig av projektets egna mål som värdekriterier. En försvårande omständighet är dock att det, enligt utredaren, har skett en sammanblandning av mål och aktiviteter i projektansökan. Målen för projekt Processtöd finns därför inte klart uttalade, i alla fall inte i det underlag som utredaren har fått tillgång till. Det är dock inte ovanligt att det finns behov av att konkretisera ett projekts målsättningar för att kunna följa upp och utvärdera det. Entydiga målsättningar underlättar också genomförande och

¹⁰ Vedung 1998, s 193ff

styrning, varför det finns mycket att vinna på att se över målsättningarnas formulering.

Ett sätt att tydliggöra målen, samt kopplingen mellan mål och aktiviteter är genom konstruerandet av en programteori, vilket ofta rekommenderas vid planering och genomförande av en utvärdering.¹¹ En programteori utgörs av en beskrivning av hur den aktuella verksamheten logiskt ska hänga ihop. Vilka resultat och effekter vill man uppnå med de aktiviteter som vidtas? En programteori är dock inte enbart användbar för utvärderaren, utan det kan finnas stora fördelar även för en verksamhet att ha en explicit programteori. Fördelen är bland annat att uppdelningen och kopplingen mellan aktiviteter och mål tydliggörs och det blir enklare att överblicka verksamheten.

Utifrån informationen i projektansökan har utredaren försökt särskilja aktiviteter och förväntade effekter i följande programteori för projekt Processtöd:



¹¹ Vedung 1998, s 128

Tilläggas ska att programteorin har kommunicerats till medlemmarna i LSG som har godkänt utredarens tolkning.

5. Genomförande

I följande avsnitt redogörs för projektets genomförande från projektstart och framåt, med fokus på processtödet konkreta arbete.

5.1 Uppstart

Tanken på ett processtöd knutet till LSG väcktes redan 2005. Med anledning av kommunens storlek samt brist på tid hos ledamöterna identifierades ett behov av en person som på heltid kunde ägna sig åt att genomföra kartläggningar, skriva rapporter och sammanställningar, informera och stå för en sammanhållen process. I maj 2005 beslutades att LSG skulle ansöka om medel från RAR för inrättandet av ett processtöd. Arbetet med ansökan pågick under hösten för att sedan skickas till RAR vid årsskiftet. Ansökan återremitterades dock till LSG i februari/mars 2006 för komplettering och förtydligande av processtödet roll i förhållande till ordinarie ledamöter i LSG. Viss tveksamhet fanns från Försäkringskassans sida om viljan att stödja förslaget. Efter kompletteringar av ansökan beviljades medel från RAR i början av hösten 2006. Annonser om tjänsten som processtöd publicerades via Platsbanken samt internt inom förvaltningen. Intervjuer med sökande genomfördes i november och processtödet anställdes i februari 2007. Före tillträdet träffade processtödet medlemmarna i LSG samt förbundschefen för RAR för att kunna förbereda sig och få kunskaper om arbetet. Processtödet arbetsplats förlades till Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen i Värjan.

5.2 Genomförda aktiviteter/prestationer

I följande avsnitt redogörs för det arbete som processtödet har bedrivit under projektiden. En uppdelning av arbetet görs utifrån de kategorier som anges i projektansökan; Kartlägga behov av samverkan, Skriva förslag till projekt, Sammanställa ansökningar, Delta i arbetsgrupper, Helhetssyn, Utvärderingar, Utföra arbete på uppdrag av LSG samt Omvärldsbevakning.

Kartlägga behov av samverkan

I mars 2007 tilldelades processtödet uppgiften att inventera pågående samverkansinsatser/projekt och sammanställa resultatet i en rapport. Arbetet genomfördes genom informationsinhämtande på ledningsgrupper och/eller genom kontakt med nyckelpersoner inom olika myndigheter. I och med att arbetet innebar mycket kontakt med personer utanför LSG gav det tillfälle för processtödet att samtidigt informera om LSG, RAR och tjänsten som processtöd.

Under hösten 2007 var processtödet i kontakt med handläggare inom olika myndigheter för att kartlägga vilka goda erfarenheter de har av samverkan, vilka samverkansbrister de ser, vilka målgrupper som upplevs behöva mer stöd samt för att få förslag på insatser. Ytterligare ett syfte var att informera om LSG, RAR och tjänsten som processtöd. Resultatet, som har legat till grund för det fortsatta arbetet, redovisades i februari 2008 för LSG och handläggarna. Bland annat framkom ett behov av utökad information om olika myndigheters verksamheter och regelverk samt gemensam kompetensutveckling. Som en konsekvens av detta arrangerar processtödet under hösten 2008 träffar mellan handläggare och personal från olika myndigheter i syfte att klargöra roller, ansvar och gränsdragningar.

Vid ett flertal tillfällen har processtödet besökt verksamheter inom Primärvården, Psykiatrin, Arbetsförmedlingen, Eskilstuna kommun och Försäkringskassan. Syftet har varit att processtödet ska öka sin förståelse och kunskap om de myndigheter som ingår i samverkan, liksom att få input i arbetet.

Skriva förslag till projekt

En av de första uppgifterna som processtödet fick var att utforma en ansökan om samverkansmedel för avveckling av Arbetsdax, som var en verksamhet inom Vuxenförvaltningen för personer med psykisk ohälsa. Ansökan beviljades i mars, med krav om en konsekvensbeskrivning vilken upptog mycket av processtödet tid. Upplevda oklarheter i uppdraget gjorde att extra tid gick åt till reda ut syftet med skrivelsen, vilken information som skulle finnas med, vem som skulle bidra med vad etcetera. När konsekvensbeskrivningen var klar användes den som underlag för att skriva fram ett förslag till ett nytt projekt för den målgrupp som Arbetsdax tidigare arbetade med. En arbetsgrupp tillsattes för detta syfte där processtödet hade en drivande roll. Arbetsgruppen hade kontinuerliga möten under hösten 2007 för att i mars 2008 överlämna en ansökan till RAR om samverkansmedel till projekt TUNA (Träning Utveckling Nära Arbet livet). TUNA är ett treårigt projekt som vänder sig till personer som inte står till arbetsmarknadens förfogande, inte är redo att påbörja studier och inte klarar att påbörja arbetslivsinriktad rehabilitering. Ansökan beviljades och projektet startade i augusti 2008.

Ytterligare ett projekt som processtödet har skrivit fram är projekt Kunskapsinventerare. Inledningsvis planerades för ett mer omfattande projekt som gick under namnet Mötesplats ungdom, en verksamhet för ungdomar mellan 18 och 24 år som slussades mellan kommunen och Arbetsförmedlingen. Mötesplats ungdom utmynnade dock efter flera månaders diskussion i LSG och mellan LSG och RAR istället i projekt Kunskapsinventerare, en kartläggning genomförd av en extern person från Ersta Sköndals högskola av ungdomar mellan 18 och 24 år som avviker från arbetsmarknadsinsatser. Syftet var att skriva fram en handlingsplan för förbättringsförslag till insatser. Ansökan om projektmedel skickades till RAR i oktober 2007. Intervjuer med berörda ungdomar påbörjades i april 2008 och projektet slutrapporterades under oktober 2008. Förarbetet till projekt Kunskapsinventerare tog mycket av processtödet tid i anspråk, framför allt

omarbetningen av förslaget om en konkret verksamhet (Mötesplats ungdom) till förslaget om en begränsad konsulttjänst.

I februari 2007 fick processtödet i uppdrag att göra en inventering av målgruppen invandrade kvinnor, för att utröna huruvida det fanns behov av särskilda åtgärder. I samråd med övriga LSG-medlemmar definierade processtödet målgruppen. Den kartläggning som processtödet genomförde ledde i november 2007 fram till beslut om att processtödet skulle skriva en ansökan till RAR om medel för ett projekt för språksvaga, lågutbildade invandrarkvinnor. Arbetet med ansökan pågick under vintern och våren 2008. Som ett led i arbetet genomfördes ett studiebesök med representanter från LSG på Livstycket i Tensta i april 2008. Projektet fick sedermera namnet EVA och ansökan skickades till RAR i juni 2008. Efter återremittering med krav på kompletteringar skickades en ny ansökan in i början av hösten och projektet beviljades medel i oktober 2008.

I april 2008 beslutades att processtödet tillsammans med LSG:s representant från Försäkringskassan skulle skriva fram en ansökan till RAR om en förlängning av projekt Processtöd.

Sammanställa ansökningar

Någon sammanställning av ansökningar om samverkansmedel som inkommit till LSG från andra rehabiliteringsaktörer har så vitt utredaren förstår inte förekommit.

Delta i arbetsgrupper

I projektansökan anges att processtödet är tänkt att ingå i styr-/arbetsgrupper för nystartade projekt. Syftet är att processtödet ska vara en länk mellan LSG och projekten, samt bistå med stöd vid uppstart. Vidare ska processtödet kontinuerligt följa upp projekten.

Utredaren uppfattar att processtödet inte har funnits med i styr-/arbetsgrupper för några projekt men att processtödet däremot har deltagit i ett flertal andra arbetsgrupper med representanter från myndigheter och olika förvaltningar inom kommunen. Eftersom processtödet har skrivit fram ett flertal projektansökningar har processtödet även varit delaktig i de arbetsgrupper som bildats i arbetet med att processa fram ansökningarna. I dessa arbetsgrupper har representanter från berörda enheter inom myndigheterna deltagit.

Processtödet har även deltagit vid de projekträffar som RAR har anordnat. Deltagandet i arbetsgrupper har enligt processtödet själv varit värdefullt för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.

Helhetssyn

Ett av huvudsyftena med processtödet är att processtödet ska ha ett helhetsperspektiv och bistå LSG med information för att därigenom utveckla samverkan i kommunen kring framtagna behovsgrupper. Processtödet har

kontinuerligt förmedlat information till LSG i olika former, dels under ordinarie LSG-möten och dels genom telefonkontakt, mail, personliga möten och träffar i arbetsgrupper. Arbetsuppgiften att arbeta för en helhetssyn är enligt utredarens bedömning nära sammankopplat med arbetsuppgiften omvärldsbevakning, för vilken redogörs nedan.

Utvärderingar

I projektansökan anges att processtödet ska säkerställa att utvärderingsarbete följer gällande utvärderingsplan. Som utredaren uppfattar det har processtödet inte varit involverat i utvärderingar av projekt. Däremot har processtödet författat två självvärderingar av tjänsten som processtöd på uppdrag av RAR, en i december 2007 och en i april 2008.

Utföra arbete på uppdrag av LSG

I processtödet arbete ingår även att utföra diverse andra, i första hand administrativa uppgifter, på uppdrag av LSG. En översyn av samtliga minnesanteckningar från LSG:s möten under projekttiden visar att processtödet, utöver att ha skrivit själva minnesanteckningarna även fungerat som sammankallande till mötena. Vidare har processtödet sammanställt LSG:s verksamhetsplan samt ansvarat för det praktiska arbetet kring LSG:s planeringsdagar på Hedenlunda i september 2007 och februari 2008. Till planeringsdagarna 2007 bjöd processtödet in Leif Klingensjö från Sveriges Kommuner och Landsting för en presentation av rapporten Från socialbidrag till arbete. Processtödet sammanställer och distribuerar också regelbundet telefonlistor med kontaktuppgifter till personal på olika myndigheter.

Omvärldsbevakning.

Processtödet har under projekttiden tagit initiativ till kontakter med flera externa aktörer för kunskaps- och erfarenhetsutbyte för sin egen och LSG:s räkning. Processtödet har bland annat träffat representanter från Mälardalens högskola, Ersta Sköndals högskola, Livstycet i Tensta, Haninge samordningsförbund, Norrköpings samordningsförbund, Samordningsförbundet Karlskoga-Degerfors, Norra Västmanlands samordningsförbund, Samordningsförbundet i norra Örebro län, Eskilstuna folkhögskola, Smedhälsan och Arbetslivsresurs. Norrköpings samordningsförbund har även bjudits in till ett LSG-möte för att informera om sina erfarenheter samt om pågående samverkansaktiviteter.

Utöver kontakter med andra myndigheter och organisationer har processtödet kontinuerligt inhämtat information från Internet och annan media, och förmedlat denna till LSG.

5.3 Bedömning och rekommendationer

Processtödet har under projekttiden genomfört en rad uppgifter av olika omfattning. Sett i relation till projektansökan bedömer utredaren att processtödet i stor utsträckning har arbetat med de uppgifter och på det sätt som från början var tanken. Några mindre avvikelser har identifierats men utredaren menar att de uppgifter som av LSG vid projektstart ansågs mest centrala har genomförts. Vidare är det helt naturligt att ett projekt inte genomförs exakt i enlighet med projektplanen. Mindre korrigeringar kan, och ibland också bör, göras när ett projekt har kommit igång och arbetsmetoder samt behov tydligare utkristalliseras. Även intervjuerna med LSG:s medlemmar ger vid handen att processtödet arbete har bedrivits ändamålsenligt. Enighet råder bland medlemmarna om processtödet syfte och de konkreta arbetsuppgifter som ingår i tjänsten, vilket beskrivs som att samla in kunskap och informera, inventera målgrupper och identifiera behov, vara en länk mellan myndigheter, skriva projektansökningar, bistå med administrativt arbete och driva arbetet framåt.

När processtödet tillträdde sin tjänst i februari 2007 följde en något turbulent tid i och med avvecklingen av Arbetsdax, som var en av de första arbetsuppgifter processtödet fick. Flera medlemmar i LSG framhåller i intervjuerna att de tror att den första tiden för processtödet var tuff, eftersom processtödet fick hantera en relativt svår uppgift som nytillträdd. Medlemmarna uppger dock att processtödet hanterade sin roll mycket bra, att processtödet snabbt hittade sin roll i LSG och att han genast påbörjade arbetet med att identifiera behovsgrupper. En person uppger dock att det tog viss tid att få processtödet roll och funktion att accepteras och sätta sig, vilket utredaren menar är fullt naturligt, särskilt med hänsyn till den komplexa uppgift som processtödet tilldelades i början. Sammantaget bedömer utredaren, utifrån den information som framkommit under intervjuerna, att projektets uppstart fungerade bra. Sådär i efterhand, och inför framtida tjänstetillsättningar, rekommenderar dock utredaren att mindre tunga uppgifter tilldelas som "första-uppgift" alternativt att mer stöd och uppbackning ges till den person som tilldelas uppdraget. Det finns annars en risk att introduktionen misslyckas vilket kan försvåra det fortsatta arbetet.

6. Organisation och styrning

I följande kapitel redogörs för hur projektet har organiserats samt hur styrningen av processtödet har sett ut och i praktiken fungerat.

Huvudman för projekt Processtöd är Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen. Denna organisering har enligt medlemmarna fungerat bra. Att processtödet fysiskt är placerad i Arbetsmarknads- och familjeförvaltningens lokaler uppges av majoriteten av medlemmarna också ha fungerat bra. Anledningen till att processtödet har sin bas just där är i första hand en praktisk fråga, då Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen vid projektets uppstart kunde bistå med

en ledig lokal. En person anser att kommunen är en särskilt lämplig organisation för processtödet placering, eftersom kommunen är en stor huvudman inom LSG. En risk med processtödet placering som framkommer under en intervju är att kopplingen till kommunen kan bli allt för stark, och att det vore bättre om processtödet cirkulerade för att få större inblick i andra myndigheters verksamheter. Alla medlemmarna är dock överens om att processtödet arbetar för LSG, och någon misstro mot att kommunen skulle dra fördelar av att ha processtödet placerat hos sig framkommer inte. Poängteras ska också att processtödet själv är mycket noga med att framhålla att han arbetar på uppdrag av LSG, och att han inte företräder kommunen mer än någon annan huvudman.

Tjänsten som processtöd är vid i sin utformning, så till vida att någon konkret arbetsbeskrivning inte existerar. I projektansökan anges syftet med processtödet och hur processtödet är tänkt att arbeta, men det finns i tjänsten relativt stort utrymme för egna tolkningar av hur arbetet ska bedrivas. Detta innebär möjligheter men kan likväl medföra svårigheter att identifiera rollen, vilket riskerar att skapa förvirring och oklarhet kring ansvar och befogenheter. Processtödet roll och funktion i LSG upplevs dock av samtliga medlemmar som tydlig. Detta är delvis något som har vuxit fram med tiden, men de medlemmar som var med från projektstart uppger att det aldrig har varit fråga om några större oklarheter. Även processtödet själv uppger att uppdraget alltid har känts tydligt, men att det däremot ibland under arbetets gång har uppstått oklarheter kring hur saker ska hanteras.

Eftersom processtödet arbetar för LSG får processtödet följaktligen också sina uppdrag därifrån. Det förekommer att processtödet tar egna initiativ, men aldrig utan att först ha fått ett godkännande från medlemmarna i LSG. Samtliga medlemmar framhåller att processtödet alltid är mycket noga med att förankra sitt arbete.

Under intervjuerna framkommer att det har förekommit vissa oklarheter mellan LSG och RAR beträffande styrningen av processtödet, och utredaren uppfattar att RAR vid ett par tillfällen har initierat arbete för processtödet. Detta skedde dock främst under projektets inledande skede. Processtödet själv är vidare klar över att uppdragen ska komma från LSG.

6.1 Bedömning och rekommendationer

Utredaren bedömer att organiseringen och styrningen av projekt Processtöd överlag fungerar mycket bra. Att processtödet är placerat i kommunens lokaler skulle kunna inverka negativt på samverkan, men eftersom processtödet regelbundet är ute och besöker andra myndigheter samt har kontinuerlig kontakt med övriga aktörer så uppfattar utredaren att det inte föreligger någon större risk för inlåsning. Denna uppfattning delas också av majoriteten av LSG:s medlemmar. En möjlig konsekvens om processtödet istället skulle cirkulera mellan myndigheterna är att möjligheterna till förankring av LSG och det arbete som LSG bedriver skulle

förbättras, då den dagliga kontakten med berörd personal i de olika verksamheterna blir tätare. Det ska också poängteras att processtödet befinner sig i en speciell situation med sin nuvarande placering, eftersom processtödet inte är anställd inom Eskilstuna kommun på samma sätt som övrig personal i Värjan.

Som ovan beskrivits är tjänsten som processtöd relativt vid i sin utformning och mycket i tjänsten är enligt processtödet självt uttalat och informellt. Utredaren rekommenderar, för alla projekt, att det i den mån det är möjligt finns konkreta arbetsbeskrivningar, vilket saknas för processtödet. Utredaren bedömer dock att arbetet tycks fungera bra i alla fall, mycket tack vare att det råder enighet bland LSG:s medlemmar om vad som förväntas av processtödet och att detta har kommunicerats till processtödet. Detta hindrar dock inte att LSG framöver skriver fram en strukturerad arbetsbeskrivning som stöd till processtödet.

Ytterligare en faktor som av utredaren bedöms ha betydelse för det lyckosamma utfallet är tydligheten kring rutinerna för tilldelningen av uppdrag i kombination med processtödet betoning på att hela tiden förankra sitt arbete i LSG.

7. Samverkan

Begreppet samverkan har under de senaste tio-femton åren blivit allt vanligare i diskussioner om den offentliga sektorns organisering. Samverkan är emellertid ett vitt begrepp som ofta används tillsammans, eller ibland synonymt med, ord som samarbete och samordning. En definition av samverkan är när ett antal självständiga men sinsemellan beroende aktörer i olika utsträckning koordinerar sin verksamhet i syfte att uppnå högre effektivitet och måluppfyllelse än vad som skulle vara möjligt på egen hand.¹² Denna definition stämmer enligt utredaren väl överens med det som medlemmarna i LSG strävar efter att uppnå med sitt arbete.

Villkoren för aktörer att samverka inom ramen för rehabilitering mot arbete anses av många forskare vara komplexa, med hänvisning till skillnader i myndigheternas styrning och specialisering liksom olika effektivitetskrav i verksamheterna. Vidare besitter olika aktörer olika kunskaps- och kompetensområden vilket ofta medför olika förhållningssätt till brukare och deras situation.¹³ Således är en av de stora utmaningarna för samverkan att hantera olikheter på organisatorisk nivå, såväl mellan organisationer som mellan individuella representanter i lednings- och operativa funktioner.

Samverkan vilar vanligtvis i hög grad på frivillighet och utmärks av relativt stora möjligheter till sorti och protest.¹⁴ Detta kan dock komplicera samverkans

¹² Hertting 2003, s 14

¹³ Hörnemalm 2008, s 20

¹⁴ Hertting 2003, s 52

utveckling, då det ofta inte är tillräckligt att aktörerna har en gemensam intention att samverka utan det krävs även att motsättningarna mellan aktörernas uppdrag, regelverk samt organisations- och beslutsstruktur inte står i vägen för samverkan. Det ska poängteras att hinder för samverkan inte alltid utgörs av reella motsättningar mellan ovan uppräknade faktorer utan också av okunskap om de andra aktörerna och felaktiga föreställningar om de förutsättningar som arbetet vilar på.¹⁵ Forskning visar emellertid att det finns sätt att överbrygga de gap som kan upplevas mellan olika aktörers regler och arbetsmetoder. Ett sätt är genom en noggrant planerad och proaktiv insats där tid avsätts under en längre period för diskussioner mellan representanter från de olika aktörerna. Representanterna bör ha såväl lednings- som operativa funktioner och diskussionerna bör handla om både arbetsvillkor och de intressen som ligger till grund för samverkan. Genom ett sådant arbetssätt skapas en plattform där förståelse för respektive aktörs organisation möjliggörs vilket är en grundförutsättning för lyckad samverkan. Forskning rekommenderar att dessa diskussioner leds av en person eller aktör som inte arbetar inom någon av huvudorganisationerna, utan som istället i rollen som koordinator kan bidra med ett holistiskt perspektiv på det gemensamma problemet eller utmaningen. Ett sådant här angreppssätt, som i studier har visat sig vara framgångsrikt, påvisar att upplevda olikheter på organisatorisk nivå inte nödvändigtvis behöver innebära fragmentering och problem utan istället, förutsatt att de uppmärksammas och diskuteras mellan inblandade grupper och individer, kan utgöra något att enas kring och användas som en källa till resursutbyte och lärande.¹⁶

En förutsättning för framgångsrik samverkan är således att uppdrag, roller och förutsättningar är tydliga för de personer eller aktörer som ska ingå i samverkan. Under intervjuerna med LSG:s medlemmar framkommer att alla medlemmar har en klar bild av sina egna uppdrag i LSG, men att det ibland tycks finnas oklara eller orimliga förväntningar på vad de andra aktörerna ska bidra med inom ramen för samverkan. Vidare framkommer funderingar hos ett par medlemmar kring hur andra aktörer ser på sina uppdrag i LSG. Dialogen medlemmarna emellan upplevs dock fungera mycket bra. Klimatet i gruppen beskrivs som respektfullt och inlyssnande, något som upplevs ha blivit bättre med tiden i och med att medlemmarna har lärt känna varandra och fått större kunskaper om varandras verksamheter. De planeringsdagar som processtödet arrangerade på Hedenlunda lyfter en person fram som ett bra tillfälle för medlemmarna att förutsättningslöst diskutera varje aktörs roll i LSG, vilket var värdefullt.

Vad gäller övrig samverkan uppfattar utredaren, som tidigare nämnts, att det har förekommit vissa oklarheter i ansvars- och rollfördelning mellan LSG och RAR, men att detta har förbättrats efter diskussion.

¹⁵ Danermark och Kullberg 1999

¹⁶ Hörnemalm 2008, s 35f

Det finns ingen aktör som av medlemmarna utpekats som mer drivande än övriga, däremot uppges några aktörer vara mindre aktiva i samverkan. Ett par personer uppger att kommunen har stor del i arbetet, men att det faller sig naturligt eftersom kommunen arbetar med en så stor del av LSG:s målgrupp till skillnad från vissa andra aktörer som ansvarar för en begränsad del av målgruppen. Vidare uppfattas några medlemmar som pådrivande på det personliga planet, men rent organisatoriskt upplevs de tillföra lika mycket som övriga aktörer. Vad gäller samverkans sårbarhet uppfattar utredaren att samverkan inte är beroende av enskilda personer. Naturligtvis är agerandet hos de personer som sitter i LSG avgörande för samverkans utfall, men som utredaren tolkar det så är LSG inte beroende av exempelvis en eldsjäl som driver på arbetet. Något som styrker detta är att medlemmar i LSG har bytts ut och ersatts under åren, och att samverkan ändå fungerar.

Generellt uppger medlemmarna att samverkan mellan personerna i LSG fungerar bra, men att samverkan mellan de organisationer som personerna representerar skulle kunna bli bättre, vilket ju är ett av LSG:s huvudsyften. Faktorer som uppges hindra samverkan är olika aktörers regelverk, förändringar i statliga direktiv, brist på tid och resurser samt i viss mån dålig närvaro under möten. Flera av dessa faktorer känns igen från kapitlets inledande stycken, som omständigheter som ofta uppges utgöra hinder för samverkan.

Alla medlemmar uppger sig vara övertygade om att processtödet har påverkat samverkan positivt. Genom att fungera som en länk mellan aktörerna har det skapats en närhet som förut inte fanns, vilket möjliggör samverkan på en helt annan nivå än tidigare. Processtödet har bland annat bidragit med administrativa förbättringar vilket har skapat en tydligare formell struktur, något som enligt utredaren är en viktig grund för bra samverkan. Vidare har processtödet enligt medlemmarna inneburit en trygghet för LSG på så sätt att det finns en person som backar upp och driver på arbetet även mellan mötena. Det bidrar till kontinuitet och ett högre tempo, vilket bland annat möjliggjort antalet projektansökningar som processats fram. Processtödet roll i ansökningsprocesserna har också gjort att medlemmarna i LSG i större utsträckning har kunnat fokusera på själva innehållet i projekten, istället för på mer administrativa göromål. Beträffande relationen till RAR upplevs även där processtödet ha bidragit till bättre samverkan genom att ha fört diskussioner med RAR och på så sätt tydliggjort rollfördelningen.

7.1 Bedömning och rekommendationer

Utredaren bedömer att tydligheten kring uppdrag och roller i LSG skulle kunna förbättras något. Ett tips i detta arbete, för att enskilda aktörers kompetens och erfarenhet ska nyttjas på bästa sätt, är att diskutera dessa frågor ur ett efterfrågeperspektiv. Det vill säga, istället för att låta alla aktörer berätta vad de kan bidra med från ett utbudsperspektiv kan det vara värdefullt att LSG tillsammans formulerar vad man har behov av, det vill säga vad de olika aktörerna måste bidra

med för att gemensamma målsättningar ska uppnås. En sådan diskussion kan sedan ligga till grund för en konkretisering av respektive aktörs uppdrag inom ramen för samverkan.

Enighet råder inom LSG om att processtödet har bidragit till förbättrad samverkan. Eftersom utredaren tidigare har konstaterat att processtödet arbete bedrivs ändamålsenligt finner utredaren det föga förvånande att samverkan har underlättats. En djupare diskussion kring processtödet betydelse i termer av resultat förs längre fram i kapitel 8 *Resultat*.

En av tankarna bakom LSG:s arbete är att samverkan mellan de organisationer som finns representerade i LSG ska öka och förstärkas. Visst missnöje framkommer i intervjuerna över att samverkan mellan personerna inom LSG fungerar bra men att samverkan tenderar att stanna där och inte alltid införlivas i ordinarie verksamhet. Ett försök att råda bot på detta var den kartläggning som skedde hösten 2007, då processtödet kontaktade handläggare inom berörda myndigheter för att beskriva samverkanssituationen. Resultatet av studien påvisade just ett behov av utökad information om olika myndigheters verksamheter och regelverk liksom av gemensam kompetensutveckling. Utifrån detta har processtödet under hösten 2008 tagit initiativ till träffar mellan handläggare och personal från olika myndigheter för informationsutbyte och diskussion. Utredaren rekommenderar att LSG och processtödet fortsätter och utvecklar detta arbete, särskilt med hänvisning till tidigare forskning som visar att just den här typen av insatser är framgångsrika för att stärka samverkan mellan organisationer. Att processtödet arbetar på uppdrag av LSG och inte är knuten till någon specifik huvudman är, enligt forskningen, extra gynnsamt då processtödet kan agera moderator och ”oberoende” koordinator.

8. Resultat

Som tidigare diskuterats är det problematiskt inom samhällsvetenskapen att bedöma effekterna av en insats. Utifrån den information som utredaren har samlat in har dock en analys gjorts av huruvida det har skett någon förändring som indikerar måluppfyllelse. Eftersom projektets mål enligt utredaren är vagt formulerade i projektansökan gjordes i utvärderingens inledande skede en rekonstruktion av projektets programteori. Den visar att de förväntade effekterna av projekt Processtöd är:

På kort sikt

- Arbetet inom LSG effektiviseras.
- Samverkan mellan aktörerna i LSG ökar och förstärks.
- Samarbetet mellan LSG och andra aktörer ökar och förstärks.

På lång sikt

- Hållbara samverkansformer utvecklas mellan myndigheter och andra aktörer.

- Personer som tillhör LSG:s målgrupp gynnas genom förbättrad rehabiliteringskedja och kortare väg till effektiv insats.

Utredaren menar att de förväntade effekterna av projektet likväl kan betraktas som projektets mål. Emellertid är det svårt att kvantitativt mäta måluppfyllelsen för projektet, så som "målen" idag är formulerade. Därför görs istället en uppskattning av huruvida de kortsiktiga effekterna har uppnåtts, utifrån den information som framkommit under intervjuer och genom dokumentstudier.

Projekt Processtöd anses av samtliga medlemmar ha genomförts i enlighet med projektansökan. Likaså uppger alla intervjuade att de tycker att projektet har uppnått sina målsättningar. Här vill dock utredaren poängtera att innehållet i projektansökan inte vid tidpunkten för intervjuerna var levande bland LSG:s medlemmar. Flera intervjuade framhöll att de inte kände till hur målen var formulerade, men att de upplever att processtödet har bidragit med det som de hade hoppats på och förväntat sig. Medlemmarna är eniga om att en effektivisering av arbetet inom LSG har skett, framför allt på så sätt att det nu finns en person som driver på arbetet och ser till att LSG inte tappar styrfart mellan mötena.

Ingen av medlemmarna tror att det hade varit möjligt att genomföra det arbete som har gjorts utan processtödet, inte med samma kvalitet och definitivt inte i samma tempo. Medlemmar uttrycker det som att processtödet är en förutsättning för det arbete som bedrivs. En person säger att arbetet tidigare var mer på individnivå och att diskussionerna i högre grad rörde enskilda fall, men att processtödet bidragit till att lyfta upp arbetet på organisationsnivå. Nu diskuteras samverkan istället för samarbete. Enligt medlemmarna fungerar processtödet som en länk mellan aktörerna vilket skapar en närhet som tidigare saknades, LSG har blivit en mer sammansvetsad grupp. Därigenom bedömer utredaren att processtödet även bidragit till bättre samverkan inom LSG. Det ska dock tilläggas att den ökade närheten medlemmarna emellan inte med självklarhet kan tillskrivas processtödet. En annan förklaring kan vara att medlemmarna med tiden lärt känna varandra allt bättre, och att medlemmarna skulle ha blivit en mer sammansvetsad grupp även utan processtödet. Utredaren bedömer dock att det är rimligt att anta att processtödet arbete i alla fall i viss mån har påverkat sammanhållningen i gruppen. Vad gäller samarbetet mellan LSG och andra aktörer har processtödet tagit initiativ till kontakt med flera externa aktörer för kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Vidare upplevs även relationen mellan LSG och RAR ha tydliggjorts och förbättrats genom att processtödet har fungerat som en länk dem emellan.

På frågan om projektet har medfört några andra effekter, utöver effekter relaterade till måluppfyllelse, uppges processtödet bidra till att medlemmar i LSG tar ett större ansvar för arbetet genom att sätta press på personer. Att LSG nu för varje år har en fast ordförande uppges också vara en effekt av processtödet tillkomst, eftersom det skulle innebära allt för mycket jobb för processtödet att kontinuerligt hålla kontakt med olika personer hela tiden. Även atmosfären på mötena uppges ha

blivit mer avslappnad och kreativ i och med att ingen längre känner sig pressad över att behöva ta på sig arbetsuppgifter som det egentligen inte finns tid att utföra. Innan processtödet fanns var det ett återkommande problem bland medlemmarna, och det finns en farhåga om att det ibland kunde leda till att ingen ville lyfta eller ta i en viss fråga eftersom alla visste att det inte fanns någon som kunde driva arbetet vidare. Avslutningsvis framhåller flera personer att den fokusering på handläggare i respektive organisation som idag finns i LSG är en effekt av processtödet arbete, och att det från början inte var väntat att det skulle få sådant utrymme och sådan betydelse. Medlemmarna är dock överens om att det är en mereffekt att operativ personal ute i verksamheterna kommer till tals. Som tidigare diskuterats delar även utredaren denna åsikt, och menar att den operativa personalen ute i verksamheterna innehar nyckelpositioner i samverkansarbetet.

Det som av medlemmarna anses vara det viktigaste bidraget från processtödet är den sammanhållande kraft som processtödet utgör. Processtödet beskrivs som en objektiv person som fördjupar och driver på arbetet och ser till att LSG inte tappar styrfart.

Inför framtiden har medlemmarna olika åsikter om hur tjänsten som processtöd kan utvecklas. En person menar att processtödet inte bör drivas i projektform utan att tjänsten borde permanentas. Tankar lyfts också om att omvärldsbevakningen skulle utvecklas, och att processtödet skulle tillbringa mer tid ute i verksamheterna med fokus på brukares "resa" genom och mellan myndigheterna. Andra idéer som framkommer är att processtödet skulle arbeta mer med uppföljning och utvärdering av projekt, och inte enbart finnas med vid uppstart som idag. Denna idé följer den ursprungliga planen i projektansökan. En person tycker att kompetensutveckling för processtödet rörande projektarbete vore bra att satsa på, till exempel kring ansökning och uppföljning av ESF-projekt. Denna tanke ligger väl i linje med idén om att i större utsträckning nyttja processtödet även vid uppföljning och utvärdering.

8.1 Bedömning och rekommendationer

Utredaren bedömer att projekt Processtöd dels har bidragit till en effektivisering av det interna arbetet inom LSG och dels har förbättrat samverkan inom LSG. I viss mån har även samarbetet med andra aktörer påverkats positivt. Att bedöma i vilken utsträckning dessa förändringar har skett är inte möjligt, men samtliga intervjuade medlemmar uttrycker mycket positiva omdömen om processtödet och menar att det är en förutsättning för att LSG:s arbete ska bedrivas i den takt och med den kvalitet som idag sker. Utredaren bedömer att processtödet möjliggör ett fördjupat och mer stringent arbete inom LSG, där möjligheterna till väl underbyggda beslut och genomarbetade projektansökningar väsentligt ökar. Medlemmarna i LSG har generellt stora ansvarsområden och ont om tid vilket innebär att de inte har möjlighet att utan processtöd genomföra kartläggningar, skriva fram projektansökningar etcetera i den takt som är önskvärt.

Processtödet har även bidragit till ett antal effekter som alla medlemmar inledningsvis inte hade räknat med. Utredaren uppfattar att processtödet har varit drivande i arbetet med att fokusera på handläggarna i de operativa verksamheterna, och att det arbetet har genererat värdefull kunskap för LSG i det fortsatta arbetet. Utredaren rekommenderar att handläggarna även fortsättningsvis involveras, i den mån det är möjligt, i arbetet med att förstärka samverkan mellan de aktörer som ingår i LSG. Därigenom bedömer utredaren att projektet har möjlighet att på sikt även uppnå dess långsiktiga målsättningar:

- Hållbara samverkansformer utvecklas mellan myndigheter och andra aktörer.
- Personer som tillhör LSG:s målgrupp gynnas genom förbättrad rehabiliteringskedja och kortare väg till effektiv insats.

Sammanfattningsvis kan sägas att medlemmarna i LSG uttrycker stor belåtenhet över processtödet och att samtliga intervjuade är mycket positiva till projektets genomförande och utfall. Föreliggande utvärdering har haft fokus på projektet som sådant och själva tjänsten processtöd, inte på den person som innehar tjänsten, men utredaren vill tillägga att det rimligtvis har stor betydelse vem som har uppdraget. Detta särskilt utifrån att en detaljerad arbetsbeskrivning för processtödet saknas och att uppdraget innefattar relativt stort handlingsutrymme. Att projektet bedöms ha fallit så väl ut är därför sannolikt till stor del beroende på den person som idag arbetar som processtöd. Detta framkommer också i intervjuerna med medlemmarna som betonar att personen gör ett mycket bra arbete.

Avslutningsvis vill utredaren tillägga att processtödet bedöms som nödvändigt, men inte tillräckligt, för att LSG ska bedriva ett framgångsrikt arbete. Processtödet spelar utan tvivel en viktig roll, men det krävs naturligtvis engagemang och idogt arbete även från LSG:s övriga medlemmar för att uppnå goda resultat.

9. Källor

Litteratur

Danermark, Berth och Kullberg, Christian (1999) *Samverkan – välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.

Ekonomistyrningsverket (2004) *ESV:s ordbok om ekonomisk styrning i staten*. ESV 2004:14.

Hertting, Nils (2003) *Samverkan på spel*. Stockholm: Egalité.

Hörnemalm, John (2008) *Samverkan är ett magiskt ord – Motstridiga ambitioner och ideal i nätverksorganisering*. Luleå: Institutionen för arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet.

Lindgren, Lena (2006) *Arbetsmarknadspolitik "på det nedersta trappsteget"*. Göteborg: Förvaltningshögskolan.

Vedung, Evert (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Intervjuer

Harriet Bergström, Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen/Eskilstuna kommun
Helene Brandell, Försäkringskassan
Bodil Ekström, Arbetsförmedlingen
Mats Henningson, Primärvården/Landstinget
Anders Karlsson, Vuxenförvaltningen/Eskilstuna kommun
Sigge Pettersson, Psykiatri/Landstinget
Peter Skantz, LSG

Övrigt

Ansökan om medel för koordinator/processtöd till LSG i Eskilstuna

Samtliga minnesanteckningar från LSG:s möten för perioden augusti 2003 – augusti 2008.

Självvärdering av projekt Processtöd 2007

Självvärdering av projekt Processtöd 2008



**Eskilstuna
kommun**

Eskilstuna kommun
Arbetsmarknads- och familjenämnden
Arbetsmarknads- och familjeförvaltningen
Sofia Almlöf

2008-10-17

23 (23)

Verksamhetsplan för LSG i Eskilstuna 2005-2006

Verksamhetsplan för LSG i Eskilstuna 2007-2008

Verksamhetsplan för LSG i Eskilstuna 2008