



HÖGSKOLAN  
I HALMSTAD

Arbetsvetenskapliga programmet 180hp

# KANDIDATUPPSATS



NOLLKLASSAD-

En kvalitativ studie om samordning mellan organisationer

Johan Benjaminsson och Johanna Franzén

Arbetsvetenskap 61-90hp

Halmstad 2014-06-26

## **Sammanfattning**

**Titel: Nollklassad- en kvalitativ studie om samordning mellan offentliga organisationer.**

**Författare: Johan Benjaminsson & Johanna Franzén**

**Högskolan i Halmstad, våren 2014**

I vår studie har vi följt projektet Nollklassade, som har i syfte att utveckla och implementera samordningsmetoder mellan Kommunen, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Vården. Målet med projektet är att öka samordningen mellan myndigheterna för att dessa på bästa sätt ska kunna stödja de individer som saknar sjukpenninggrundande inkomst, Nollklassade. Syftet med vår studie var att se utvecklingen av samordningsmetoder, vilka hinder och möjligheter som uppstår samt vilka förutsättningar som finns för att projektet ska leda till en hållbar utveckling. Studien genomfördes med induktiv ansats och kvalitativ metod. Data samlades in via semi-strukturerade intervjuer med anställda från varje organisation före framtagandet av teorier och tidigare forskning. Det insamlade materialet kategoriserades sedan upp i ämnen där vi utgick från våra frågeställningar; Uppdrag och mål, Samordningsmetoder, Hinder och möjligheter samt Förutsättningar för hållbarhet. Resultatet visar att implementeringen av samordningsmetoder har kännetecknats av kontinuerliga utvärderingar och samverkan mellan myndigheternas chefer, samt handläggarna på Kommunen och Försäkringskassan. I vår studie fann vi att organisationsmedlemmarnas attityd mot varandra kan bli ett hinder. Men det största hindret kan den Nollklassade vara, som kan själv förhindra att myndigheterna samverkar med varandra.

Nyckelbegrepp: samordning, samverkan, implementering, hållbarhet, offentliga organisationer

## **Abstract**

**Title: Zero rated- a qualitative study on the coordination between public organizations**

**Authors: Johan Benjaminsson & Johanna Franzén**

**Halmstad University, springterm 2014**

Introduction: The aim of this research was to examine the implementation of interorganizational collaboration between local authorities in the field of labour market reintegration. In order to help people with complex needs, people who need both medical and social rehabilitation, the local authorities are required to collaborate with each other. But the system which the public sector uses today does not support interorganizational collaboration. A consequence of this is that people with complex needs does not get the support they require. To solve this problem the Swedish social insurance administration started a project with the municipality in order to find methods for interorganizational collaboration. Our study focuses on how the collaboration is implemented in the organisations, what obstacles they face and the presuppositions of the collaboration becoming sustainable.

Method: a qualitative method was used in this research. Data was collected through interviews with representatives from the four authorities: the Swedish social insurance administration, public officials working for the municipality, health care and the labour office.

Results: Our results tells us that implementing interorganizational collaboration is a time-consuming process. The examined project was characterised by interaction with managers and public officials, continuous evaluations. The project also had a flexible approach towards the implementation process, the project coordinators reflected about their work and searched for improvements. The obstacles we found was the attitude between certain members of the local authorities could endanger the collaboration. But also the people with the complex needs who can refuse the collaboration, which makes it impossible.

Keywords: coordination, collaboration, implementation, sustainability, public organizations

## Förord:

Under skapandet av denna studie finns det flera personer som stöttat och på många olika sätt hjälpt oss att färdigställa den. Vi vill börja med att tacka Mats Holmqvist som introducerade oss för Samordningsförbundet som i sin tur presenterade projektet Nollklassade för oss. Det ena gav det andra och vi blev presenterade för projektansvariga på Försäkringskassan och Kommunen. Ett stort tack till Samordningsförbundet, projektansvariga samt övriga medverkande medarbetare inom Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Kommunen samt Vården. Utan ert deltagande hade det inte blivit mycket till uppsats. Tack även till flertalet av våra kurskamrater som gett oss goda råd på vägen.

Största klappen och tacken till vår utomordentligt begåvade och talförde handledare, Jonas Carlsson. Du har gett oss konstruktiv kritik, positiv feedback och framförallt peppat oss när det i våra ögon sett mörkt ut.

Halmstad, maj 2014

Johan Benjaminsson & Johanna Franzén

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemformulering och syfte .....	2
1.3	Frågeställningar .....	2
<b>2</b>	<b>Teori.....</b>	<b>2</b>
2.1	Nyckelbegrepp .....	2
2.2	Samverkan- en universallösning? .....	3
2.3	ANT- en möjlig samverkansteori .....	3
2.4	Samverkan i den svenska offentliga förvaltningen .....	4
2.5	Lärdomar och rekommendationer om samverkan .....	6
2.6	Förvaltningsetik .....	6
<b>3</b>	<b>Tidigare Forskning .....</b>	<b>6</b>
3.1	Samarbete eller konflikt.....	6
3.2	Implementering av interorganisatoriskt samarbete.....	7
3.3	Samarbete i organisationer.....	8
3.4	Samverkan mellan myndigheter för regional hållbar utveckling .....	8
<b>4</b>	<b>Metod.....</b>	<b>9</b>
4.1	Forsknings- och metodologisk ansats.....	9
4.2	Urval .....	9
4.3	Avgränsningar.....	10
4.4	Datainsamlandet.....	10
4.5	Litteratursökning och teorival .....	11
4.6	Etik.....	11
4.7	Analysmetod .....	12
4.8	Metoddiskussion .....	12
<b>5</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>13</b>
5.1	Inledning.....	13
5.2	Uppdrag och mål .....	13
5.3	Samordningsmetoder.....	14
5.4	Hinder och möjligheter .....	16
5.5	Hållbarhet.....	18
<b>6</b>	<b>Analys.....</b>	<b>19</b>
6.1	Uppdrag och mål .....	19
6.2	Samordningsmetoder .....	21
6.3	Hinder och möjligheter .....	24
6.4	Hållbarhet.....	26
6.5	Sammanfattning Analys.....	26
<b>7</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>27</b>
7.1	Slutdiskussion.....	27
<b>8</b>	<b>Referenslista .....</b>	<b>31</b>

**Bilaga 1** Intervjuguide

**Bilaga 2** Medgivandeintyg

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Individer som hamnat utanför arbetsmarknaden på grund av sjukdom får hjälp till ekonomiskt stöd och rehabilitering i Sverige, för att kunna få hjälp till ekonomiskt stöd samt rehabilitering krävs det att individen har en sjukpenninggrundande inkomst (SGI). SGI används för att räkna ut en individs sjukersättning och fastställs av Försäkringskassan, utifrån beräkningar av individens årliga arbetsinkomst (FK.se). Men det finns människor som faller utanför Sveriges sjukförsäkringssystem, på grund av att de saknar SGI. Mellan Försäkringskassan, Kommunen, Vården och Arbetsförmedlingen kallas dessa individer för Nollklassade. De Nollklassade har inte arbetat tillräckligt mycket, i vissa fall har de nollklassade inte arbetat i huvudtaget, och har därför inte samma möjlighet till stöd i sin rehabilitering för att komma ut på arbetsmarknaden, tillskillnad från dem som har SGI (Fk.se).

Människor som har hamnat utanför arbetsmarknaden på grund av långtidssjukdom har rätt till stöd i sin rehabilitering för att kunna återgå till arbetslivet. Idag saknar Försäkringskassan, Kommuner, Vården och Arbetsförmedlingen gemensamma riktlinjer om hur samordning mellan myndigheterna kan ske för att stödja de Nollklassade. Målet är att de Nollklassade skall få möjlighet till samordning mellan myndigheterna för sin rehabilitering, samt ekonomiskt bidrag. År 2004 lagstodades det om finansiell samordning, kallas för Finsam, vilket innebär att samordningsförbund kan bidra med finansiellt stöd till Försäkringskassan, Kommuner, Vården och Arbetsförmedlingen för att samordna insatser, som projekt, inom rehabilitering (Ståhl, Svensson & Ekberg 2011). Idag sker samordning mellan myndigheterna gällande nollklassade på olika sätt runtom i Sverige. Försäkringskassan, Kommunen, Vården och Arbetsförmedlingen har utfört flera samordningsprojekt i landet, som har gett olika resultat visar två av de vetenskapliga artiklarna vi tagit del av. Än idag saknar myndigheterna nationella riktlinjer och direktiv om hur samordningen kan ske, för att stödja de Nollklassades återgång till arbetsmarknaden.

Som tidigare nämnt saknar Försäkringskassan, Sveriges Kommuner, Vården och Arbetsförmedlingen riktlinjer om hur samordningen bör gå till gällande gruppen Nollklassade, om hur de kan få stöd i sin rehabilitering samt det ekonomiska stöd som de är i behov av. Enligt Socialförsäkringsbalken(SFB) har Försäkringskassan i uppgift att samordna och bedriva tillsyn över insatser som krävs för individens rehabilitering (fk.se).

År 2012 fick den lokala Försäkringskassan, som vår uppsats berör, i uppdrag från Försäkringskassan Centralt samt Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), i uppdrag att prova en ny metod för samordning med Kommunen. Uppdragets mål var att finna samordningsmetoder på strukturell- och individnivå, om hur myndigheterna kan hjälpa de Nollklassade i sin rehabilitering. Tillsammans med Kommunen antog Försäkringskassan uppdraget under våren 2012 att driva projektet "Metodutveckling i att samarbeta kring individer som uppstår ekonomiskt bistånd". Medverkande i projektet kallar det för projektet Nollklassade, och i den här studien använder vi oss av den beteckningen. Projektet Nollklassade finansierades av Samordningsförbundet. Målet med projektet var att finna samordningsmetoder på strukturell- och individnivå, som ska se till att de Nollklassade inte fortsätter "falla mellan stolarna" i socialförsäkringssystemet. Försäkringskassan och Kommunen var eniga om att en tydlig kommunikation och god samverkan kan effektivisera Försäkringskassans ansvar om att samordna rehabiliteringen för de Nollklassade.

## 1.2 Problemformulering och syfte

Offentliga myndigheter saknar nationella riktlinjer för hur de kan stödja de Nollklassade i deras återgång till arbetsmarknaden. Konsekvensen av uteblivet stöd är att de Nollklassade blir passiva i socialförsäkringssystemet på grund av myndigheternas brist på samverkan med varandra, vilket leder till att de Nollklassade ”faller mellan stolarna”. Försäkringskassan centralt påbörjade projektet Nollklassade för att arbeta fram samordningsmetoder mellan myndigheterna vilket ska lösa problemet med de Nollklassade som ”faller mellan stolarna”.

Syftet med studien är att undersöka hur samordningen kring de Nollklassade sker mellan Försäkringskassan, Kommunen, Vården och Arbetsförmedlingen, samt vilka hinder och möjligheter som finns i projektet Nollklassade. Vidare är syftet att undersöka förutsättningarna för att de nya samordningsmetoderna leder till en hållbar utveckling.

## 1.3 Frågeställningar

1. Vilka uppdrag och mål har respektive myndighet med sin medverkan i det aktuella projektet?
2. Vilka samordningsmetoder finns idag och hur implementeras dessa i verksamheten?
3. Upplever medarbetarna inom berörda myndigheterna några hinder i projektet?
4. Hur ser medarbetarna på förutsättningarna för hållbarhet i samordningsprocessen mellan myndigheterna i projektet Nollklassade?

## 2 Teori

Vi har tagit del av litteratur kring ämnena samverkan, organisation, samordning. De teorier och modeller som intresset föll på var Latour's ANT- teori, Hjern's organisationsanalys samt organiseringsanalys. Begreppen samordning och samverkan beskrivs mer ingående efter Lindberg (2009) definition.

### 2.1 Nyckelbegrepp

I vår studie stöter vi på begreppen samordning, samverkan, implementering och hållbarhet. De två första begreppen har vi valt att gå efter Lindberg (2009) definitioner.

- *Samordning* beskriver hur saker och ting hänger ihop samt organiseras i ett gemensamt syfte. I organisationssammanhang visar detta sig i form av organisationsscheman samt arbetsbeskrivningar. Det handlar även om att skapa struktur och samordna processer, insatser mellan organisationer. Exempelvis inom vårdsektorn så sker en samordning mellan akutsjukvården, primärvården samt den kommunala hemtjänsten, en vårdinsats för de äldre. (Lindberg, 2009)
- *Samverka* finns det många olika definitioner på men gemensamt är att det är en social händelse när människor interagerar tillsammans, de möts och gör något tillsammans. Denna interaktion kan både vara spontan och planerad i förväg. Inom organisationer är det oftast organiserat och planerat i förväg. Spontan samverkan kan uppstå i nödsituationer, när något utöver det vanliga inträffar. Samverkan sker kring



avgränsade och specifika frågor inom organisationens ansvars- och verksamhetsområde. Man samverkar om ett specifikt syfte. (Lindberg, 2009)

- *Implementering* beskrivs enligt Folkhälsoguiden.se (2014-06-17) som en sammansättning av olika aktiviteter med syfte att förankra en metod eller ett program i en ordnad verksamhet. (Folkhälsoguiden.se, 2014)
- *Hållbarhet* ett begrepp som ger utrymme för bred tolkning. Förutsättningarna för hållbarhet är långsiktighet och helhetssyn samt ett globalt perspektiv (Nationalencyklopedin.se). Med hållbarhet i vår uppsats menar vi att de nya arbetsmetoderna och uppgifterna är förankrade i verksamheten och lever kvar i verksamheterna efter projektets avslut.

## 2.2 Samverkan- en universallösning?

I dagens samhälle finns det ett behov av eller närmare bestämt ställs det krav på att organisationer ska samverka och att medarbetarna ska delta i olika samverkansaktiviteter, samverkansdagar etc. (Lindberg, 2009) Inom offentliga sektorn har samverkan framställts som en universallösning som ger klara direktiv om hur organisationer ska arbeta. Författarna Danermark & Kullberg menar i Lindberg (2009), Samverkan, att samverkan är offentliga organisationers sätt att fullfölja sina uppdrag mot medborgarna. Flera offentliga myndigheter är tvingade till samordning med andra, till exempel Tull- och polismyndigheterna, Skatte- och Polismyndigheterna.(Ibid.)

## 2.3 ANT- en möjlig samverkansteori

Aktör-nätverksteorin (ANT) lanserades av Latour och är en teori om hur sociala konstruktioner kan skapa nätverk. ANT teorin bygger på antagandet om att aktörerna vid skapandet av en social konstruktion inte enbart är människor, utan det kan även vara icke-mänskliga objekt(Alvesson & Sköldberg 2008). Teorin utgår från att det inte finns några fastställda gränser i analysen. Gränser finns men om de är utgångspunkten i analysen finns risken att den sociala konstruktionen förbises, vem som har makten i processen samt hur gränserna upprätthålls. Vid studerande av aktörsnätverk är det för att beskriva en sammanlänkning mellan enheter samt hur processen går till. Poängen med aktörsnätverk är att de kan bestå av människor, objekt, idéer och olika koncept (Lindberg 2009). I ANT teorin förekommer begreppen aktör, aktant samt nätverk, där aktörer är mänskliga och agerar i den sociala processen. Aktanter å andra sidan kan vara både mänskliga och omänskliga objekt, de agerar inte i sociala processen men påverkar den. Ett exempel på aktant är trafikljus, som påverkar trafiken men tar inte emot mänskliga impulser (Alvesson & Sköldberg 2008). När aktörer kopplas ihop blir det nätverk, dessa nätverk kan, när de är stabila och kan göra sig hörda, bilda makroaktörer. Vidare kan dessa makroaktörer beskrivas som stabila enheter med tydlig gränsdragning, exempelvis kan det vara organisationer i samhället som gemensamt driver en fråga som bygger på ansatsen "ensam är inte stark". ANT- teorin bygger på antagandet att förbindelser samt beroendeförhållande mellan olika människor och objekt är viktigt (Lindberg 2009).

## 2.4 Samverkan i den svenska offentliga förvaltningen

Benny Hjern (2007) menar att samverkan är avgörande för framtiden inom den svenska offentliga förvaltningen. Förvaltningens arbete behöver fyllas med ett praktiskt innehåll ifall de offentliga tjänsterna ska organiseras på ett användbart sätt. Tjänsterna behöver organiseras med hänsyn till befolkningens behov istället för förvaltningens behov. Förvaltningarnas specialister sitter fast i sina organisationer och möjligheten att arbeta tvärs över organisationerna används inte när befolkningens behov behöver det (Hjern 2007).

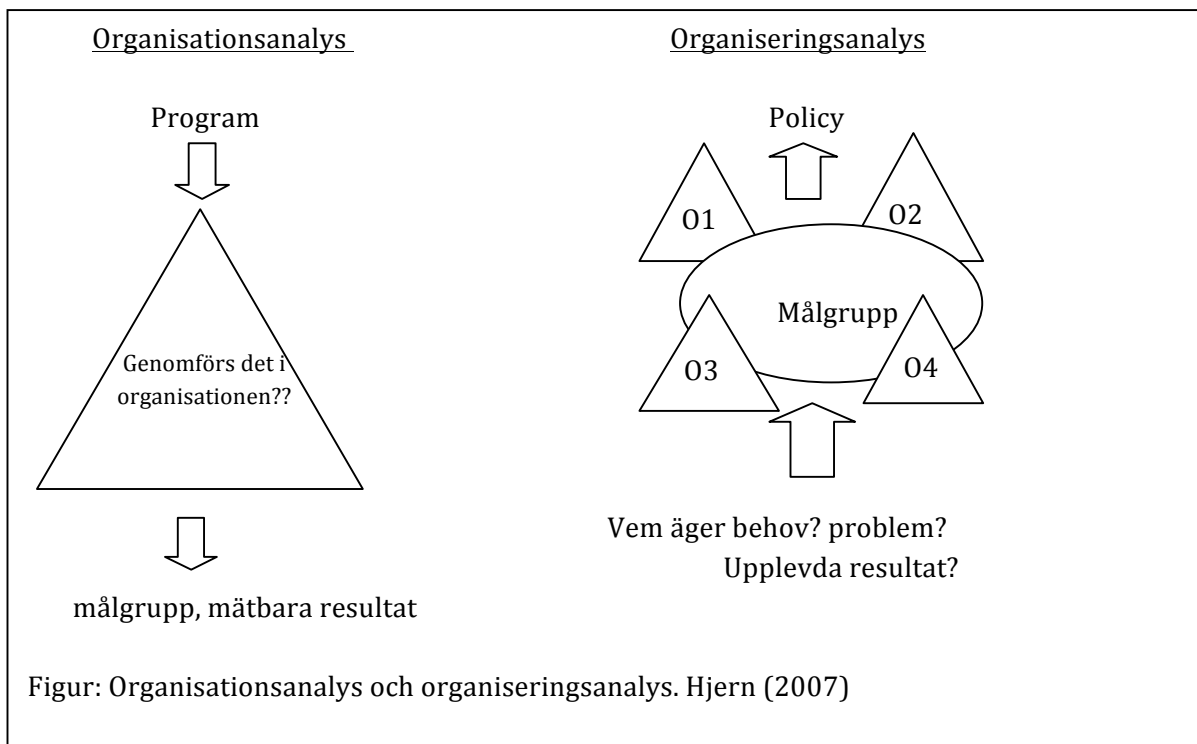
Människors behov delas upp i fack hos specialister i de olika myndigheterna. När en människa behöver stöd från flera myndigheter har individen så kallade sammansatta behov. För att kunna hjälpa människor med sammansatta behov behöver specialister från olika myndigheter sätta sig tillsammans. Förvaltningarnas etablerade styrmodeller stödjer inte organisering mellan organisationen och kan dessutom inte avgöra när samverkan behövs eller inte. Därför arbetar förvaltningarna i "stuprör" menar Hjern (2007). Systemet fungerar för människor som har behoven ordnade efter förvaltningarnas fack, men inte för individer med sammansatta behov, vilket leder till att de faller mellan stolarna (Hjern 2007).

För samverkan kring människor med sammansatta behov, behöver villkoren för att stödja en samverkan undersökas. Utgångspunkten för samverkan kan inte ske enbart med hänsyn till en organisations prioriteringar av regler, resurser och mål. Organisationsmedlemmarna måste acceptera kompetensen hos specialisterna i de andra organisationerna, vilket är en utmaning i förvaltningens "stuprörsorganisation". Hänsyn måste även tas till politiken eftersom politikerna påverkar lagstiftningen som offentliga myndigheter arbetar efter. När offentliga myndigheter endast arbetar och följer sina egna regelverk blir resultatet att de endast kan hjälpa individen när den berör myndighetens egna "revir". (Hjern 2007).

Svenska offentliga organisationer arbetar efter sin egen policy, Hjern (2007) definition av policy är "en uppsättning idéer och sökandet i praxis efter organisatoriska arrangemang för att förverkliga dem" (Hjern 2007:46). Policyanalyser används vid utvärdering av hur de organisatoriska anordningarna används för att öka pålitligheten i en policy. "Organisationsanalys" och "organiseringsanalys" är två varianter av policyanalyser (Hjern 2007).

Organisationsanalys hanterar stuprörsorganisationen av offentliga tjänster, det vill säga hur en enskild organisation fungerar. Analysen sker därför på ensamma program, hur programmen utförs och ser på mätbara resultat. Samverkan är något utöver den ordinarie verksamheten i organisationsanalysen vilket gör att den inte kan hantera gruppen med sammansatta behov. Samverkan mellan flera organisationer är nödvändig för att tillgodose dessa individers behov (Hjern 2007).

Organiseringsanalysen ser på organisering mellan organisationer, det vill säga samordning. Avsaknaden av systematiska och organisatoriska anordningar för gruppen med sammansatta behov leder till att individer kan skickas runt mellan specialister i olika organisationer istället för att organisera en tjänst åt dem. Vilket leder till att människor med sammansatta behov faller de mellan stolarna i systemet. Därför är det nödvändigt med organiseringsanalys för gruppen med sammansatta behov (Hjern 2007).



Figur: Organisationsanalys och organiseringsanalys. Hjern (2007)

Figuren visar hur organisationsanalysen ser på den individuella organisationen, genom att analysera hur enstaka program genomförs inom en organisation. Sedan undersöks hur programmets genomförande påverkar målgruppen, samt vad den ger för mätbara resultat. Organiseringsanalysen visar däremot hur organisationer (O1-O4) utgår från att undersöka vilka behov som finns, vem som har behoven och vad det finns för problem. Därefter undersöker organisationerna om hur de kan organisera en tjänst åt deras målgrupp, som ska resultera i en policy om hur organisationerna kan stödja individen (Hjern 2007).

För att kunna utveckla en bättre systematisk tjänst och lärande hos organisationer om samverkan, behöver målgruppens behov analyseras. Organiseringsanalysen börjar med att rekonstruera organisationen som sker för att stödja viktiga behov och eventuella lösningar på problemen, istället för att analysera den ensamma organisationens organisering och mål. Hjern (2007) menar att det är specialisterna i organisationerna som samverkar, inte organisationerna. Samverkan sker antingen via stöd från tjänstemännens organisationer eller att tjänstemännen tar saken i egna händer. Problemet med samverkan är att mål- och ekonomistyrningen i offentliga verksamheter ser på den individuella verksamhetens arbete, inte vid organisering mellan organisationerna. Därmed förstör samverkan förvaltningarnas etablerade mål- och ekonomistyrningen (Hjern 2007).

Vid samordning kring en målgrupp som inte är lika högt prioriterade inom alla berörda organisationer, trots att målgruppen är i behov av hjälp, kan det uppstå problem. Dels för att specialisterna i organisationerna inte kan avsätta tid till målgruppen utan problem, eftersom det tar på organisationens resurser (Hjern 2007).

Det här leder till frågan om vilka aktörer samt med vilka resurser som deltar vid organisationen av en tjänst för de med sammansatta behov, och med vilka idéer och organisatoriska anordningar som kan skapa tillförlitlighet vid förverkligande av policyn. Eftersom det är inte möjligt att fastställa genom att hänvisa till att någon har det övergripande samordningsansvaret eller formella makten (Hjern 2007).

## 2.5 Lärdomar och rekommendationer om samverkan

Eriksson, Lindencrona, Olsson & Puskeppeleit (2007) analyserade tre fall om intersektoriell samverkan. Ifrån deras analys kom de fram med rekommendationer utifrån deras lärdomar om fallen. Bland annat menar Eriksson et al (2007) att samverkan behöver inkorporeras i den ordinarie verksamheten och aktörer som ledare, tjänstemän och brukare bör involveras i utvecklingsarbetet. Intersektoriell samverkan är en utmanande och tidskrävande process. Därför är det viktigt att berörda aktörers intressen tas i hänsyn genom att undersöka vilka intressen finns hos organisationerna och i vilken grad de överensstämmer med varandra, samt att organisationerna enas om ett övergripande mål för samverkan. Vidare anser Eriksson et al (2007) att motivation behöver utvecklas hos de berörda organisationerna, för att det ska finnas ett intresse i organisationerna av utvecklingsarbetet. Insikten att endast en organisation inte kan lösa problemet för samverkan är också en förutsättning. Vidare bör identifiering av eventuella motsättningar, synergier eller beroendeförhållanden mellan olika verksamheters strategier ske. Intersektoriell samverkan med syfte att hitta lösningar på komplicerade problem bör ses som en kontinuerlig process med en ständig dialog om arbetet. Det är viktigt att organisationerna i en samordningsprocess inte endast prioriterar sina egna mål utan är villiga att medverka i en process som kan leda till nya perspektiv samt utveckla nya, gemensamma och förhoppningsvis bättre arbetsmetoder. (Eriksson, Lindencrona, Olsson & Puskeppeleit 2007)

## 2.6 Förvaltningsetik

Offentliga förvaltningar i Sverige har olika etiska regler som tjänstemännen måste följa, bland annat för att ta hänsyn till medborgaren. Bengtsson (2012) förklarar att det finns tre olika etiska system som råder i den offentliga förvaltningen. Det första kallas för förvaltningsetik, som är överordnad de andra stegen och avser värden som respekt samt hänsyn till människors integritet. Professionsetiken är nästa del i den etiska trappan och avser tjänstemännens yrkeskår samt de värden de får med sig i sina roller, exempelvis läkare som behandlar patienter oavsett deras bakgrund. Sista steget i det etiska systemet är egenetiken som tjänstemännen har individuellt, deras egna värderingar. (Bengtsson 2012)

# 3 Tidigare Forskning

Vi har tagit del av tidigare forskning och studier kring ämnena samverkan, samordning, samarbete och hållbar utveckling. Artiklarna berör implementering av samordningsmetoder, samordning mellan myndigheter, samarbete i organisationer samt hållbar utveckling.

## 3.1 Samarbete eller konflikt

Ståhl, Svensson och Ekbergs (2011) studie analyserade svenska rehabiliteringspersonalens erfarenheter av samordning mellan myndigheter i syfte att hjälpa sjukskrivna människor med att återgå till arbetsmarknaden. Data samlades in via regelbundna möten med två grupper av representanter från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Vården och Kommunen. Deltagarna hade erfarenheter av samordning mellan organisationer via samordningsförbund. Samordningsförbund skapades via Finsam- lagstiftningen, som möjliggjorde en gemensam finansiell budget för samordning mellan myndigheter inom rehabiliteringsområdet. Båda

grupperna diskuterade om hur deras arbetsutförande påverkades av samordningsförbunden. (Ståhl, Svensson & Ekberg 2011)

Resultatet av studien visade att deltagarna hade både positiva och negativa erfarenheter av samarbete med samordningsförbunden. De positiva erfarenheterna var generellt sett knutna till de nya kontakterna över organisationsgränserna samt att det gavs möjligheterna till att utveckla nya interorganisatoriska samordningsmetoder. Resultatet visade även att samordning främjar kommunikation och samstämmighet. Deltagarnas förtroende för samverkan över organisationsgränserna ökade genom studien och nya kontakter med tjänstemän inom andra organisationer skapades. Negativa erfarenheter var att deltagarna upplevde att sjukförsäkringsregler inte var flexibla vid anpassning vidare fanns det problem med implementering av samordningsmetoder i den dagliga verksamheten. En annan negativ erfarenhet som togs upp var att samordningen tenderar att återgå till hur det var förut, efter att samordningsförbunden slutat dela ut finansiellt stöd (Ståhl et al., 2011).

Författarnas slutsatser var att samordning mellan myndigheter ger möjligheter till "skräddarsydda" lösningar för individen. Men att det finns två huvudsakliga hinder för hållbar utveckling. Det är risken om arbetet inte blir implementerat i verksamheten, samt att sjukförsäkringssystemet blivit striktare, och därmed inte lika flexibel i anpassning till lokala förhållanden. Vilket gör det svårt för verksamma inom offentliga organisationer att forma rehabilitering efter individens behov (Ståhl et al, 2011).

### **3.2 Implementering av interorganisatoriskt samarbete.**

Christian Ståhl (2011) utförde en studie där implementeringsprocessen om FINSAM lagstiftningen analyserade. Studiens fokus låg i att undersöka olika strategier och perspektiv på implementering av interorganisatorisk samverkan. Författaren jämförde två olika projekt om samverkan. Materialet samlades in via dokument och intervjuer med chefer samt tjänstemän som arbetade med projektens målgrupp. Bakgrunden till projekten uppkom ur FINSAM lagstiftningen som möjliggör att samordningsförbund kan bidra med ekonomiskt stöd för samordningsprojekt. Lagstiftningen är inte definierad vilket möjliggör att samordningsförbunden kan anpassas efter lokala förhållanden (Ståhl 2011).

Projekten i studien använde sig av två olika strategier. Ena projektet använde en lineärstrategi, processen var uppdelade i sekvenser som skulle följa varandra. Samt att det fanns olika delprojekt. Det vill säga flera olika projekt som berör samma området. Strategin gav svårigheter att behålla samverkansmetoder efter projektens avslut, på grund av tidsbegränsningar i implementeringsprocessen. Samt att flera olika projekt orsakade ett fragmenterat arbete. Det andra projektet använde en interaktiv strategi, där chefer och politiker var kontinuerligt delaktiga vid utvecklingen av samverkansmetoder. Deras involvering i projekten medförde färre diskussioner om kostnader. Men även reducerade risken att nationella riktlinjer, som offentliga myndigheter har, skulle förhindra projektet. Den interaktiva strategin blev hållbart implementerad, eftersom arbetet implementerades i den ordinarie verksamheten (Ståhl 2011).

Ståhl (2011) studie stödjer antaganden om att strategier med interaktion, och öppenhet till praktisk utveckling leder ökar chansen till hållbar utveckling. Författaren menar även att organisationer har olika mål, och det är viktigt att ta hänsyn till organisationernas olika perspektiv, genom att arbeta mellan organisationerna istället för enbart inom organisationens

egna mål. Vilket projektet lyckades med hjälp av ett samordningsteam, som skapade ett horisontellt arbete mellan organisationerna (2011). Ståhls (2011) slutsats i studien var att strategi som anpassas efter lokala förhållanden, med flexibilitet i processutformning med kontinuerliga utvärderingar kan underlätta utvecklandet av interorganisatoriskt samarbete och lärande (2011).

### 3.3 Samarbete i organisationer.

Artikels syfte är att lyfta fram vikten av samarbete i organisationer och visa vägen för framtida forskning. Schalk et al (2010) menar att chefer behöver försäkra sig om att organisationen är flexibel för att kunna hantera snabba förändringar i miljön, samt är verksamma i interorganisatoriska nätverk för att kunna främja ett samarbete. Vidare förklarar författarna att vissa organisationer samarbetar med att förvärva resurser som leder till kortsiktiga vinster, vilket kan orsaka att långsiktiga vinster av samarbete försummas (Schalk et al, 2010).

Mycket litteratur har skrivits om samarbete. Vad Schalk et al (2010) och flertalet andra författare är eniga om är att samarbete är en process där samverkan sker, och relation för ömsesidig nytta skapas mellan individer, grupper och/eller organisationer. För att öka kvalitén i en samarbetsprocess använder flera organisationer överenskommelser i chefernas avtal. Undersökningar har visat att ledarskapsstilen är högst relevant för de anställdas attityder vid samarbetsprocesserna både på individ- och gruppnivå. (Schalk et al, 2010)

### 3.4 Samverkan mellan myndigheter för regional hållbar utveckling.

Sharma och Kearins (2011) studie undersöker om interorganisatoriskt samordning för regional hållbarhet inom ekonomi, samhälle och miljö i Nya Zeeland. Data samlades in under ett år, mellan 2004 och 2005. De observerade sex olika möten mellan organisationer, deltagarna vid mötena hade en högre strategisk position i sina organisationer. Dessutom intervjuade de sju personer om deras förväntningar av samverkan och ifall de hade tidigare erfarenheter av samverkan. Som tillägg använde de sig av policydokument och andra dokument om samverkan (Sharma & Kearins 2011).

Med referens till teorier förklarar de flera problem som kan ske i samverkan. Problem i samverkan kan bero på bland annat i praktisk innebörd, som skillnader mellan organisationers resurser och tidsaspekter, både i organisationer och deras personal. Dessutom finns det risk att ett visst mål prioriteras före ett annat mål i de olika organisationerna. I deras fall fanns det problem att vissa organisationer prioriterade regionens ekonomi mer än miljöområde, trots att samverkan berörde båda områden. Samverkan med organisationer med olika mål kan leda till att organisationerna inte litar på varandra, eller skapar en konflikt, vilket kan leda till ineffektivitet i samverkan menar författarna (Sharma & Kearins 2011).

Sharma och Kearins (2011) resultat visade även att organisationerna de undersökte befann sig i olika faser vid implementeringsprocessen, samt att organisationerna hade delade förväntningar av samverkan. Vissa av organisationerna förväntade sig snabba förändringar, medans andra organisationer förväntade sig att implementering behövde längre tid innan den skulle bli funktionell. De skilda förväntningarna och att organisationerna inte var i fas med varandra, skapade en osäkerhet i vad som behövdes utföra för att samverkan skulle leda till hållbar utveckling (Sharma & Kearins 2011).

Sharma och Kearins (2011) egna slutsatser är att tid behöver allokeras i början av ett projekt till att diskutera och utveckla en gemensam förståelse av samverkan. Att berörda organisationers prioriteringar, både gemensamma och prioriteringar som skiljer sig åt, samt organisationsmedlemmarnas syn på samverkan diskuteras. Dessutom anser författarna att det är viktigt att fastställa hur de olika organisationerna ska interagera med varandra inom olika områden. När en gemensam förståelse har skapats mellan organisationerna behöver fokus riktas mot utvecklingsprocessen, hur samverkan ska struktureras och implementeras. Organisationerna bör också vara tydliga mot organisationsmedlemmarna om hur mycket tid och resurser de förväntas lägga ned under ett samverkansprojekt och projektets faser. Organisationsmedlemmarna bör även uppmanas till att dela med sig av sina förväntningar om samverkan. Sharma och Kearins (2011) menar att en tidsplan om hur utvecklingsprocessen ska ske bör fastställas. För att skapa mindre förvirring och frustration hos medlemmarna, och därmed ge en starkare grund till samverkansarbetet. Eftersom samverkan mellan myndigheter berör flera organisationer menar även författarna att ansvariga över samordnaren bör vara en neutral part, för att kunna uppfattas som mer pålitligt hos berörda organisationerna (Sharma & Kearins 2011).

## 4 Metod

I metod kapitlet kommer vi redovisa vilket tillvägagångssätt vi haft i genomförandet av vår studie.

### 4.1 Forsknings- och metodologisk ansats

Valet av ämnesområde var inte självklart, utan sökandet gjordes inom ett par olika organisationer innan vi till sist hamnade hos ett samordningsförbund som presenterade olika projekt. När projektet om "Nollklassade" presenterades väckte genast ett intresse hos oss. Efter den första kontakten hos samordningsförbundet togs vidare kontakt med ägarna till projektet som återfanns inom Kommunen samt Försäkringskassan. Därefter påbörjades arbetet med att ta fram ett syfte, problemformulering med mera. Vid det här arbetet samt utformning av intervjuguider använde vi en induktiv ansats som bygger på grundad teori. I och med att intervjuerna utfördes först i processen blir det ett induktivt sätt att arbeta på, där man låter teorierna utvecklas i efterhand utifrån den data som samlats in. (Watt Boolsen, 2007)

### 4.2 Urval

Vi valde att göra ett subjektivt urval, då viss förkunskap inhämtats i samband vid mötet med samordningsförbundet. Därav handplockades de ansvariga för projektet "Nollklassade" ut och vidare med deras hjälp valdes fler involverade i projektet ut för intervjuer. Anledningen till det valda urvalet var för att det ansågs ge mest värdefull data till uppsatsen, samt gav oss möjlighet att närma sig människor som ansågs vara avgörande för forskningen (Denscombe, 2009). De två projektansvariga hjälpte sedan till att förmedla kontakter till andra potentiella deltagare, som kontaktades sedan via telefon för bokning av tider för intervju. Valen föll på följande personer: en verksamhetsutvecklare inom Kommunen, två stycken som arbetar på Kommunens biståndsenhet, två handläggare inom Försäkringskassan, en socialsekreterare

från Arbetsförmedlingen samt en rehabiliteringssamordnare inom vården. I slutet av uppsatsprocessen kontaktades ytterligare en handläggare på ekonomiska biståndsenheten. Därefter informerades de utvalda om de etiska regler som gäller kring uppsatsskrivande. Deras identitet, namn och ålder samt var myndigheten som den intervjuade arbetar på är geografiskt placerad kommer att vara anonymiserat.

### 4.3 Avgränsningar

Vår studie inriktar sig på samordning och samordningsmetoder mellan myndigheter, därav har vi försökt undvika att beröra individerna som projektet Nollklassade handlar om. Dels av etiska skäl men framförallt för att avgränsa ämnet. Frågeställningarna var riktade mot respektive myndighet, men alla involverade i projektet arbetar för individerna vilket medförde att det uppkom tillfällen när vi fick ändra riktning på intervjun, för den tenderade att gå in mer på individärenden än just samordningen mellan organisationerna.

### 4.4 Datainsamlandet

Vi valde att utföra en kvalitativ studie, eftersom strävan var att få en utförlig beskrivning om processen i projektet, om hur och varför de arbetade med de Nollklassade. Valet föll på att göra en kvalitativ studie som ger utförligare svar än en kvantitativ metod, som ger mer statistisk data.

Tyngdpunkten av metoder låg på semistrukturerade intervjuer (Denscombe, 2009). Eftersom vi ansåg att det skulle ge mest användbar data till studien. Vid intervjutillfället användes en intervjuguide (Bilaga 2), med frågor som berör ämnesområden som ansågs vara viktiga för undersökningen. Flertalet av frågorna var öppet formulerade för att ge deltagarna möjlighet att svara "fritt", till skillnad om slutna frågor använts eftersom dessa ofta ger ja eller nej-svar. Ett fåtal frågor var slutna men det var ingenting som påverkade resultatet, våra intervjupersoner gav ändå utförliga svar. Tanken med valet av frågor var att deltagarna själva skulle ta upp användbar information (Denscombe, 2009), som vi inte hade någon kännedom om sedan tidigare. Det här tillvägagångssättet resulterade i att under intervjuerna uppkom andra frågor, samt att ordningen i intervjuguiden förändrades utifrån vad deltagarna berättade. Likaså var syftet att använda sig av det direkta mötet samt det unika samtalet mellan oss och deltagarna, för att samla in mer övergripande data till studien. Eftersom vi önskade att få en bakgrund till projektet, hur samordning mellan myndigheter sett ut tidigare, hur arbetet med projektet fortlöper samt hur samordningen myndigheter emellan ter sig idag, togs beslutet att endast utföra intervjuer. Material om projektet samt dokument om deras arbetsflödesschema som tilldelades har också används som data. Vid uppsatsprocessens slut har komplettering med deltagarna gjorts med hjälp av frågor via mail. För att komplettera vårt tidigare insamlade material kontaktades ytterligare en handläggare vid ekonomiska biståndsenheten för att besvara ett frågeformulär som enligt Denscombe (2009) var forskningsmässigt korrekt. Frågorna utformades i syftet att samla in mer data samt för att komplettera det tidigare insamlade materialet, för att sedan använda materialet till resultat och analys. (Denscombe, 2009)

Efter datainsamlingen transkriberades intervjuerna i sin helhet, därefter sorterades den data ut som ansågs relevant för studien. Eftersom valet föll på att arbeta med induktiv ansats togs teorier och tidigare forskning fram efter datainsamlingen. Validiteten i data ansågs hög då det



antagits ett neutralt förhållande till det gjorda projektet, till berörda individerna samt till de inblandade organisationerna. En fördel med kvalitativ forskning är att man kan försäkra sig om trovärdigheten i undersökningens kvalitativa data genom att använda sig av bland annat grundad data. Genom att visa att mycket tid har tillbringats ute på fältet för att göra ett noggrant fältarbete där granskning av texter ger en solid grund på baserade slutsatser som sedermera bidrar till undersökningens trovärdighet ( Denscombe 2009). Vid de semistrukturerade intervjuerna utgick vi ifrån en intervjuguide men deltagaren tilläts även prata fritt och ta upp områden som personen föreföll intressant. För att hålla en neutral ställning och inte påverka slutresultatet har införandet av personliga åsikter undvikits. Det här ställningstagandet medförde att om någon annan utfört studien med samma metoder hade resultatet blivit detsamma. Vidare gällande objektiviteten om hur man kan producera fynd i en kvalitativ studie som är helt opåverkad utav oss. Oavsett om det gäller ord eller bilder i en kvalitativ studie är det alltid en produkt av en tolkningsprocess och vi är alla olika och tolkar saker på olika sätt. Data finns inte bara därute i väntan på upptäckt utan producerats genom det sätt som den tolkas. ( Denscombe 2009)

#### 4.5 Litteratursökning och teorival

Vid sökning av vetenskapliga artiklar har vi använt oss av databaserna Sociological abstracts och ABI/INFORM global. Samtliga artiklar var peer- reviewed och all sökning gjordes på fulltext. Vi började med att begränsa oss inom Sverige för att vi ville få artiklar som var gjorda på offentliga organisationer som följer den svenska lagstiftningen. Därefter utvidgade vi artikelsökningen till artiklar som berörde samordning mellan organisationer oavsett vilket land som undersökningen utfördes i. För att begränsa artikelsökningen valde vi även att inte söka på artiklar som var äldre än tio år.

Valet av teorier gjordes utifrån litteratur som berör samverkan och samordning. Eftersom studien är utförd på offentliga organisationer valde vi att inkludera Bengtsson (2012) förklaringar om etiska regler i offentlig förvaltning i teorikapitlet, för att ge en förklaring om vilka etiska regler tjänstemän i de offentliga förvaltningar måste följa.

#### 4.6 Etik

Vid insamlande av data, i analysprocessen samt inför kommande publicering har vi tagit hänsyn till och respekterat deltagarnas integritet samt deras interna sekretessregler (Denscombe, 2009). Ingen av deltagarna ska lida eller få kritik i efterhand för att de medverkat och pratat öppet vid intervjuerna. För att inte avslöja någons identitet har vi arbetat med fingerade namn i studien. Betydelsen av myndighetens geografiska placering har ingen relevans för studien, av den anledningen har vi inte tagit med det, dessutom begränsar det möjligheten för läsaren att med hjälp av myndighetens geografiska placering identifiera deltagarna. För att styrka vår information kring etiska regler fick deltagarna skriva under ett medgivandeintyg vid intervjutillfällena ( Bilaga 1). Deltagarna informerades i intyget om den forskningsetik som råder, att inga personliga uppgifter kommer att lämnas ut och att alla svar kommer att anonymiseras. I medgivandeintyget framkommer det även att medverkan är helt frivillig och att deltagaren har rätt att dra sig ur studien när som helst. Dock var det ingen av deltagarna som vägrade skriva under eller som i efterhand har dragit sig ur.

## 4.7 Analysmetod

Analysen har skett genom induktiv metod, vilket innebär att insamlande av data; intervjumaterial, vetenskapliga artiklar, skriftligt material, skedde först sedan utvecklades och togs teorier fram utifrån insamlad data. Vi har tagit oss an studien med ett öppet sinne samt genom att undvika införandet av personliga fördomar eller snedvridning på grund av tidigare kunskap och teorier (Denscombe, 2009). Data kategoriserades i ämnesområden i resultatdelen, ämnesområdena fick följa med i analysen för att sen finna ut ett samband mellan valda teorier, tidigare forskning och resultat. Utförandet blir därmed en repetitiv process där teorier, begrepp, generaliseringar rör sig fram och tillbaka i jämförelsen med det empiriska materialet. (Denscombe, 2009)

## 4.8 Metoddiskussion

Konsekvensen av att arbeta med induktiv ansats var att intervjuguidens utformning fick ett bredare perspektiv. Hade vi istället arbetat utefter deduktiv ansats hade vi lättare kunnat precisera frågorna och eventuellt vidareutveckla frågorna på teoretisk grund (Watt Boolsen, 2007). Utfallet av frågorna hade kunnat bli annorlunda, om vi exempelvis tagit upp vad Eriksson et al (2007) säger om att brukaren bör vara delaktig vid utvecklingen av samordningsmetoder mellan myndigheter.

För att öka validiteten och reliabiliteten i undersökningen antogs ett neutralt förhållningssätt vid framställningen av intervjufrågorna, vi lät inte våra personliga åsikter om myndigheterna påverka frågorna. Vid transkriberingen upptäcktes vissa oklarheter i intervju svaren och för att klargöra vad respondenterna menade kontaktade vi dem igen för att be respondenten tydliggöra sina svar. Syftet var för att undvika feltolkning av data. Exempelvis förklarade en respondent att myndigheterna pratar idag på ett jämbördigt sätt med varandra, för att få klarhet i vad respondenten menade tog vi kontakt igen och bad personen tydliggöra vad personen menade med jämbördigt.

Fördelar med semistrukturerade intervjuer var att det gavs mer information än det givits om vi hållt oss strikt till intervjuguiden (Denscombe, 2009). Mycket av informationen gav upphov till nya frågor om områden som tidigare varit okända för oss. Nackdelen med att använda sig av semistrukturerade intervjuer var att några av respondenterna "simmade ur bild" vid ett flertal tillfällen. Deras fokus låg mer på individförhållanden jämfört med vårt fokus som var samordning och samordningsmetoder myndigheterna emellan. Vid dessa tillfällen fick vi lite fint styra in respondenterna på rätt spår igen, genom att hänvisa till problemformuleringen och syftet med studien. Kritiskt sett på vårt utförande av studien så kunde förarbetet utförts mer grundligt. För vår egen del borde definitionerna av nyckelbegreppen varit tydligare från början, för att lättare se dem i sitt sammanhang. Likaså borde skriftligt material från organisationerna granskats mer noggrant före utformning av intervjuguiden, vilket troligen hade bidragit till att vi haft mer "kött på benen" och lättare kunnat precisera frågorna. Försäkringskassan, Kommunen, Arbetsförmedlingen och Vården har alla varit involverade i projektet kring de Nollklassade. Det som avgränsade vår uppsats var kontakten med Arbetsförmedlingen. Den vi intervjuade hade själv inte haft några ärenden som berört de Nollklassade, vilket gjorde att vi inte fick information om hur Arbetsförmedlingen arbetar med Nollklassade. Resultatet blev att mycket av intervjumaterialet inte kunde appliceras i vår uppsats. Det kan även ha påverkat resultatet i studien eftersom det tidigare framgått, vid

intervjun med Adam, att kontakten mellan Kommunen och Arbetsförmedlingen inte var optimal. Avsaknaden av Arbetsförmedlingens perspektiv medförde att vi inte kunde få deras syn på eventuella orsaker till den bristande kontakten med Kommunen.

Studiens inriktning var offentliga myndigheters samordning i projektet Nollklassade, trots vår inriktning kan resultatet generaliseras. Även om våra intervjufrågor var specifikt riktade mot projektet Nollklassade visar vårt resultat att faktorer som inte är unika i det här fallet påverkar samordningen mellan organisationer. Bland annat skillnader i organisationsresurser och organisationsmedlemmars attityder mot varandra har visat sig påverka samordning mellan organisationer, vilket kan appliceras på samordningsprojekt i andra områden eller organisationer.

## 5 Resultat

Nedan redovisas data som samlades in vid intervjuerna.

### 5.1 Inledning

Fokus i studien har varit att undersöka samordningen mellan Kommunen, Försäkringskassan, Vårdensamt Arbetsförmedlingen. För att få en tydlighet i begreppet samordning delade vi in ämnet i teman, uppdrag och mål, samordningsmetoder, hinder samt hållbarhet. För att komma åt samt försöka fastställa något mönster av handlingar och samordning har fokus varit på projektet "Nollklassade". De medverkande inom projektet har vi av etiska skäl valt att nämna med fingerade namn.

- Kommunen: projektledaren, likaså en av ägarna till projektet, Adam.  
Verksamhetsutvecklaren inom Kommunen, Bertil.  
Handläggare på enheten för ekonomiskt bistånd, Cesar, David och Erik
- Försäkringskassan: Filip, ägare nummer två till projektet.  
Handläggare på Försäkringskassan, Gustav och Helge.
- Vården: Rehabsamordnaren, Ivar.
- Arbetsförmedlingen: Handläggaren, Johan.

Vid första mötet med ägarna till projektet, Adam och Filip, berättade de att projektet började 01/01/12 och under 1,5års tid gjordes på uppdrag av Försäkringskassan nationellt. När första projekttiden gått ut valde Kommunen att tillsätta Adam på en heltidstjänst för att driva projektet vidare. Största anledningen till det här var för att den ekonomiska biståndsenheten i Kommunen har en stor grupp klienter som tillhör kategorin Nollklassade. Den här gruppen behöver extra stöd och hjälp för att komma tillbaka i arbetslivet. Slutdatum för projektet är 31/12/14, därefter ges inte något ekonomiskt stöd eller bidrag till fortsatt arbete. Men både Försäkringskassan samt Kommunen räknar med att samordningsmetoderna ska vara väl implementerade i det dagliga arbetet och hos samtliga aktörer. Därmed borde problemet med Nollklassade som "faller mellan stolarna" vara ur världen.

### 5.2 Uppdrag och mål

Uppdrag och mål, vad är organisationernas huvudsakliga uppdrag, arbetsuppgifter samt vilka gemensamma mål de har.

Den ekonomiska biståndsenheten har som mål att stödja individen mot och i planeringen för självförsörjning så att individen slipper söka ekonomiskt bistånd. Vidare har den ekonomiska

biståndsenheten i uppdrag att handlägga inkommande ansökningar, långsiktig planering för individen samt översyn av enhetens egen ekonomi.

Försäkringskassans uppdrag är att hjälpa människor som på grund av sjukdom har nedsatt arbetsförmåga och har ett behov av stöd i rehabiliteringsprocessen för att senare kunna återgå till arbetslivet igen. Dessutom har Försäkringskassan i uppgift att bidra med kunskap inom försäkringsmedicin till Kommunen och Arbetsförmedlingen.

Vården arbetar med att behandla och rehabilitera patienter. Som rehabiliteringssamordnare är deras uppgift att hantera rehabiliteringsärenden som kommer in till vårdcentralerna samt fungera som sammanlänkning mellan vården, Försäkringskassan och individen. Önskar till exempel Försäkringskassan ett avstämningmöte i ett specifikt individfall, hjälper rehabiliteringssamordnaren till med att boka in möte med läkare. Även information som går ut ifrån Vården till andra myndigheter, exempelvis om en läkare vill komma i kontakt med Försäkringskassan, ligger på rehabiliteringssamordnarens bord.

Arbetsförmedlare hjälper individen att återgå till arbete med olika insatser, exempelvis arbetsprövning där den Nollklassade får en möjlighet att prova ett arbete på en arbetsplats under bestämd tid. Johan förklarade att han inte arbetat med någon Nollklassad och det är få som har kommit dit.

### 5.3 Samordningsmetoder

I den här underrubriken kommer vi först förklara hur arbetet var innan projekt om de Nollklassade inleddes, för att sedan gå in på hur projektet har gått tillväga för att utveckla en samordning mellan myndigheter. För att därefter förklara hur de arbetar idag med de Nollklassade.

Innan projektet påbörjades fanns det ingen samordning mellan myndigheterna angående de Nollklassade. Myndigheterna förde inga diskussioner med varandra om de Nollklassade, och det förekom inga möten mellan myndigheterna. Individen hade eget ansvar att kontakta de olika myndigheterna. Försäkringskassan arbetade inte med de Nollklassade i huvudtaget, eftersom att de Nollklassade inte syntes i systemet på grund av att de saknade rätt till sjukersättning.

Utvecklingen av samordningsmetoder angående de Nollklassade började med att Försäkringskassan central skickade en förfrågan till det lokala försäkringskontoret, där vår undersökning skedde. Förfrågan var ifall det lokala försäkringskontoret var intresserade av att hitta nya samverkansmetoder berörande de Nollklassade.

Försäkringskassan inledde projektet genom ett möte med verksamhetschefen för den ekonomiska biståndsenheten, Vården och Arbetsförmedlingen. Syftet med mötet var att diskutera vad för behov de Nollklassade har, samt vad myndigheterna ville få ut av samverkan och myndigheternas perspektiv angående projektet. För att således skapa ett lika ingångsvärde i projektet med de berörda aktörerna. Mötet resulterade i att en överenskommelse fastställdes, överenskommelsen reglerade vad de olika myndigheterna skulle utföra, för att undvika dubbelarbete mellan myndigheterna. I överenskommelsen om myndigheternas samarbete fanns myndigheternas gemensamma uppdrag med, bland annat vad Kommunen har för uppdrag och vad Försäkringskassan har för uppdrag, samt vilka av uppdragen som är gemensamma. Kommunen implementerade sedan överenskommelsen i Kommunens politiska

nämnd, för att ge den en politisk förankring. Det här ledde till att Kommunen bidrog med resurser och tillsatte Adam på en heltidstjänst inom den ekonomiska biståndsenheten i Kommunen för att arbeta med projektet. Filip menar att implementeringen i den politiska nämnden medförde att politiken såg vikten av samarbetet kring de Nollklassade, och att de får en förståelse om att arbetet skulle kräva resurser för att kunna genomföras.

Myndigheterna saknade nationella riktlinjer om hur organisationerna ska samverka kring de Nollklassade. För att komma fram till hur Försäkringskassan och Kommunen kan arbeta med de Nollklassade diskuterade de olika lösningar på hur Försäkringskassan och Kommunen kan gå tillväga. Filip förklarar att mycket av arbetet går ut på att testa och reflektera över utvecklingsarbetet. Att man provar nya metoder och sedan utvärderar metoderna för att se om de fungerar eller behöver förändras. En faktor för att projektet ska leda till framgång är att myndigheterna delger varandra om sina kunskaper, sina uppdrag och roller. Vilken uppgift de olika myndigheterna ska utföra, för att således skapa en tydlig ansvarsfördelning.

Utvecklingen av samordningsmetoder har varit på en övergripande strukturell nivå när det gäller individen. För att starta en process som kan hjälpa individen, började Filip och Adam arbeta med individärenden i syfte att undersöka om Försäkringskassan hade möjlighet att ta ett större samordningsansvar för individen. Arbetet har utvecklats och nu tar handläggarna inom Kommunen och Försäkringskassan gemensamt ett större ansvar över individen.

Som nämnt tidigare anser Filip att en nyckel till framgång är att myndigheterna delger varandra kunskap. Delgivandet av kunskap sker bland annat genom så kallade "workshop". Vid workshopen träffas handläggare från Försäkringskassan och handläggare från den ekonomiska biståndsenheten och diskuterar med varandra. Försäkringskassans rådgivande läkare och specialister är deltagande vid workshopen, och står för den medicinska kunskapen i utbildningen. En positiv utkomst av arbetet är att den ekonomiska biståndsenheten på Kommunen har nu kunskap om hur ett giltigt läkarintyg ska se ut. Eftersom att Försäkringskassans rådgivande läkare redan är en del inom Försäkringskassan organisation menar Filip att de är med i projektprocessen utan någon extra kostnad. Workshops är också tillfällen där handläggarna från ekonomiskt bistånd och Försäkringskassan diskuterar med varandra om oidentifierade individärenden, med syfte att ta lärdomar om hur arbetet kring den Nollklassade kan gå till. Vid dessa tillfällen får handläggarna även möjlighet att bidra med sina åsikter om projektet och kan ge förslag på förbättringar. Samtliga handläggare upplever att de har fått möjlighet att påverka utvecklingen av samordningsmetoder. Adam och Filip presenterar även nya förslag på förändringar för samtliga handläggare vid dessa tillfällen. Adam menar också att workshop har gett information till handläggarna på Försäkringskassan och Kommunen om deras roller, möjligheter och begränsningar. Cesar, En av handläggarna på ekonomiska biståndsenheten, säger att workshopen har bidragit med en insyn om Försäkringskassans handläggare arbetar, och hjälp till att knyta kontakter med varandra.

Ett annat forum för delgivande av kunskap sker när Adam och Filip besöker Vården och informerar Vården om arbetet med de Nollklassade. Under AT-läkares utbildning har Försäkringskassan tillfälle att utbilda AT-läkarna inom Försäkringsmedicin. Sedan projektet påbörjades har Adam fått vara med vid dessa tillfällen, och kunnat informera AT-läkarna om gruppen Nollklassade. Adam upplevde att de Nollklassade inte fick uppmärksamhet inom Vården tidigare, men upplever nu en positiv effekt efter ha fått deltagit vid AT-läkarnas utbildningsdag. Adam har även arbetat med psykiatrin och de är idag representerade hos

psykiatrin tillsammans med handläggare från Försäkringskassan. Avsikten är att samarbetet med psykiatrin ska fortsätta efter projektet.

En stor del av arbetet med projektet om de Nollklassade har handlat om att bygga upp kommunikationsvägar. Försäkringskassan hade innan projektet startades kontaktvägar till vården, bland annat till rehabiliteringssamordnare som finns på vårdcentralerna. Under projektets gång har Kommunen fått ta del av kommunikationsvägen in till vården, och med hjälp av rehabiliteringssamordnare har kommunikationen med Vården utvecklats. Rehabiliteringssamordnare har också besökt den ekonomiska biståndsenheten hos Kommunen och informerat handläggarna om rehabiliteringssamordnarens arbetsuppgifter och hur handläggarna kan kontakta dem. Samverkan mellan myndigheterna kräver att de kan kommunicera med varandra vid den dagliga verksamheten, inte enbart när utbildning sker. En stor del av deras arbete handlade om att skapa en struktur för kommunikation. "Här gäller det inte att jobba i stuprör, utan att samarbeta så man länkar stuprören" menar Filip. Inom Kommunen har Adam arbetat med den strukturella utformningen på samordning mellan myndigheterna. Bland annat genom att bistå handläggarna med aktuella kontaktuppgifter, till att samverka på chefsnivå i det som berör deras uppdrag.

Det är främst Kommunen som arbetar med de Nollklassade, Kommunen är verkstaden och Försäkringskassans har en stödjande roll i arbetet menar Filip. Idag arbetar handläggarna med de Nollklassade genom att först göra en bedömning om vad som behöver utföras utifrån den Nollklassades läkarintyg, därefter kontaktar handläggaren på ekonomiskt bistånd Försäkringskassan och rehabiliteringssamordnaren på individens vårdcentral. Ifall handläggarna anser att den Nollklassade inte är tillräckligt prövad kan de utföra en arbetsprövning, för att utreda vad den Nollklassade har för arbetsförmåga. Kommunikationen från Kommunen till de olika myndigheterna sker främst via telefon eller mejl. Saknar den Nollklassade en handläggare hos Försäkringskassan finns det en brevlåda som handläggare på ekonomiskt bistånd kan mejla till och begära att bli uppringd. Därefter ska en handläggare på Försäkringskassan ha kontaktat ekonomiskt bistånd inom tre arbetsdagar. Bedömer Försäkringskassan att läkartyget är ogiltigt, eller om det finns hinder för den Nollklassade att arbeta brukar Försäkringskassan inte vara med och samordna rehabiliteringen. Vid dessa fall kontaktar handläggarna på ekonomiskt bistånd själva rehabiliteringssamordnare på vårdcentralerna och bokar ett möte med läkare och andra berörda myndigheter, som Arbetsförmedlingen. Möten mellan organisationsmedlemmar sker endast ifall det är nödvändigt. De har även avstämningsmöten, där den Nollklassade och alla berörda myndigheter sätter sig tillsammans för att diskutera och komma fram till hur myndigheterna bäst kan stödja den Nollklassade i sin rehabilitering. I dessa möten har Försäkringskassan handläggare rollen som ordförande för mötet.

#### 5.4 Hinder och möjligheter

Vid implementering av nya arbetsmetoder och förändringar överlag kan man stöta på problem i olika former, trots det upplever Adam att implementeringen har gått smidigt. Adam menar att tidsbrist har varit ett stort problem, handläggarna på ekonomiskt bistånd har svårt att få tid till allt arbete som behöver utföras. Varje individärende kräver mycket arbete, samt att handläggarna måste delta i gemensamma möten, med dagens arbetsituation har den ekonomiska biståndsenheten svårt att hinna med allt menar Adam. Även Filip påpekar att tid är en problematisk faktor i projektet, eftersom implementeringsprocessen är tidskrävande. Det förekommer många diskussioner och mycket information ska spridas till projektets deltagare

angående arbetsutförande, samt vilka uppdrag myndigheterna har. Projektets syfte är att hitta samordningsmetoder för de Nollklassade, vilket innebär att de måste identifiera deras behov. Identifieringen av de Nollklassades behov är också en tidskrävande uppgift, eftersom att de måste finna vilka behov som finns, samt vid vilka behov en samverkan är nödvändig. När behoven inte har varit tydliga kan fel förekomma, som att den Nollklassade har påbörjat en arbetsprövning, innan den medicinska rehabiliteringen är färdig. Därför är det viktigt att veta vilka behov som finns och när samverkan är nödvändig.

Kommunikationen mellan myndigheterna har också varit ett återkommande problem. Adam förklarar att kontakten med Arbetsförmedlingen har inte varit optimal, och de arbetar för att förbättra kommunikationen mellan Kommunen och Arbetsförmedlingen. Adam menar att den bristande kontakten mellan organisationerna beror på olika uppfattningar och synsätt. Ivar, rehabiliteringssamordnaren, upplever själv problematik i kontakt med Arbetsförmedlingen. Rehasamordnare saknar själva strukturella kontaktvägar till Arbetsförmedlingen, de saknar information om vem rehabiliteringssamordnaren kan kontakta på Arbetsförmedlingen angående individärenden.

Vid intervjutillfället hade handläggarna på ekonomiskt bistånd inte upplevt några problem med arbetsmetoden under projektets gång. Dock upplevde Cesar, en av handläggarna, att medarbetarna på ekonomiskt bistånd sitter inne med sin kompetens. Handläggarna har varit dåliga på att sälja in, och dela med sig av sin kunskap till andra myndigheter. David menar att kommunikationen med andra myndigheter har blivit bättre och idag pratar de med varandra på jämbördigt sätt, att de förstår varandra. David anser att samverkan med myndigheter har fungerat bra, men att det är den Nollklassade som kan vara svår att samarbeta med. Erik anser även att återkopplingen från Försäkringskassan behöver förbättras. Efter avstämningsmötet med de Nollklassade och berörda myndigheterna, ska Försäkringskassan skicka en skriftlig återkoppling till handläggaren på ekonomiskt bistånd. Men det är sällan som Erik har fått en skriftlig återkoppling. David menar att han inte stött på några strukturella hinder, vid större ärenden, som att skriva brev till läkarna, brukar Adam hjälpa till eftersom att handläggarna på ekonomiskt bistånd inte har tid till att skriva breven.

Cesar och David, handläggare på ekonomiskt bistånd, upplever det problematiskt att få avstämningsmöten med vården, det kan dra ut på tiden innan möten sker och det finns delade åsikter angående den Nollklassade. Ivar förklarar att det kan vara problematiskt att ha möten med ekonomiskt bistånd. För när Vården har möten med Försäkringskassan får vårdcentralerna ett arvode för den tiden de avsätter till mötet. Dock får dem inget arvode för att ha möte med Kommunen, vilket kan leda till att möten skjuts bakåt i tiden eller att möten undviks, eftersom de vill ha tiden till att läkare träffar patienter. Ibland löser handläggarna på ekonomiskt bistånd problemet genom att åka ut till vårdcentralerna och har mötena där. Ivar förklarar även att handläggare från Försäkringskassan ifrågasätter ifall det är nödvändigt att blanda in ekonomiskt bistånd vid dessa möten. Däremot påpekar Ivar att det bara är ett fåtal av Försäkringskassans handläggare som ifrågasatt den ekonomiska biståndsenhetens närvaro vid mötena. Rehabiliteringssamordnaren anser att ekonomiskt bistånd behöver tydliggöra sin roll ifall dem ska leva vidare efter projektets slut.

Förutom de upplevda hindren från samtliga respondenter, kan den Nollklassade själv vara det största hindret till en samverkan. Eftersom att den Nollklassade måste ge godkännande till samverkan mellan myndigheter. I vissa fall ger den Nollklassade endast samtyckte till samverkan med Försäkringskassan, men inte till vården. Vilket hindrar handläggarna på ekonomiskt bistånd från att arbeta med vården. "Har man inte samtyckte till samtliga parter

blir det svårare att samarbeta" poängterar Erik. Både Ivar, rehabiliteringssamordnare, och Erik, handläggare på ekonomiskt bistånd, har idéer ifall detta problem kan lösas via införandet av standardblankett om samtyckte till samverkan, som den Nollklassade kan fylla i.

Gustav och Helge, handläggare på Försäkringskassan, upplevde problematik i början av implementeringsprocessen. "Det är det vanliga när man ska börja ett nytt arbetssätt, varför? hur ska vi göra nu?" menar Gustav. Gustav och Helge ansåg att workshopen var till stor nytta eftersom det gav dem svar på dessa frågor, workshops fick dem att komma in på rätt tankebanor om den nya arbetsmetoden.

Ett annat problem som handläggarna på Försäkringskassan har stött på är att läkare kan skicka elektroniska läkarintyg, som berör de Nollklassade, direkt till Försäkringskassan. Får en handläggare på Försäkringskassan läkarintyget brukar de skicka ett brev till individen och fråga om de söker sjukpenning, men oftast svarar inte individen om de inte har någon inkomst tror handläggarna. Vilket gör att ärendet blir passivt, och det problemet måste hittas en lösning på anser handläggarna. Men ifall en handläggare på ekonomiskt bistånd kontaktar dem om ett ärende har de inga problem med att hitta personen i systemet och kan därav hjälpa handläggarna på ekonomiskt bistånd i ärendet.

## 5.5 Hållbarhet

Den sista tiden av projektet ligger fokus på att säkerställa så samordningsmetoderna mellan myndigheterna kommer leva kvar, att de verkligen implementeras i den dagliga verksamheten. Handläggarna på de olika myndigheterna kommer få extra stöd för att de nya rutinerna ska implementeras i deras ordinarie arbetsuppgifter. Likaså kommer de arbeta mer med att etablera kontaktkanalerna in i vården. Adam, projektansvarige på Kommunen, förklarar att det finns inga nya metoder som ska arbetas in, utan målet är att förstärka det arbete som påbörjats för att projektet ska bli hållbart.

Filip hoppas att deras workshops ska ge mer information om hur handläggarna tycker arbetet fungerar för att få en inblick över vilka delar i arbetet som behöver förbättras. Vid första intervjutillfället med Filip hade de tagit fram ett nytt flödesschema, som innehåller arbetsrutiner, men det hade inte implementerats. Andra tillfället vi var i kontakt med Filip hade det implementerats, och hittills uppfattades flödesschemat bra.

Bertil, Kommunens verksamhetsutvecklare, är positivt inställd till projektet och tror att det kommer leda till en hållbar utveckling av samordningsmetoder. Innan projektet var samordningen mellan myndigheterna nästintill obefintlig, men idag är samordningen bättre, och de arbetar på samma sätt. Vidare menar Bertil en faktor till att det blir hållbart implementerad är för att inga extra pengar för nya tjänster har tillkommit, samt att rutinerna har blivit väl inarbetat i det ordinarie arbetet. Däremot förklarade Filip att Kommunen bidrog med extra resurser inför projektet genom att tillsätta Adams tjänst som projektutvecklare, dock kommer Adam fortsätta som handläggare efter projektets avslut.

Cesar, handläggare på ekonomiskt bistånd, tror också att samordningsmetoder som tagits fram under projektet leder till en hållbar utveckling. Dels för att Implementeringen av arbetssätt och samordningsmetoder sker med en gång, vilket skapar rutin i arbetet. Cesar anser att det alltid behövs en samordnare, som agerar som en spindel i nätet och håller trådarna för att



arbetet ska fortlöpa, därför hoppas Cesar att Adam stannar kvar på den ekonomiska biståndsenheten i Kommunen som en konsult. En konsult är nödvändig eftersom nya frågor kommer upp hela tiden, således är det bra med en specialist som handläggarna kan rådfråga. Adam kommer stanna kvar hos den ekonomiska biståndsenheten, dock inte som en konsult utan som en handläggare. Gustav och Helge på Försäkringskassan är också övertygade om att samordningen kommer bli hållbart implementerad, för att samtliga aktörer har kommit med i processen och kontakten med andra myndigheter är bättre genom deras kontaktlistor. Gustav och Helge har även fått information om att andra orter är intresserade av samordningsarbetet, men dessa orter har inte fått ett nationellt beslut om att samverka med varandra. Ska projektet leda till en hållbar utveckling avseende samverkan mellan myndigheterna anser Ivar att samarbetsplatser behövs, för att minska risken organisationernas medlemmar inte tappar kontakten med varandra. Vidare behöver handläggarna ha kunskap om vilka möjligheter som finns på arbetsmarknaden för den Nollklassade de arbetar med. Rehasamordnarens roll behöver även förtydligas, Ivar upplever att kontakten med handläggarna går i intervaller. Handläggarna på ekonomiskt bistånd brukar vara flitiga i kontakten med rehabiliteringssamordnare efter Ivar besökt den ekonomiska biståndsenheten, men tenderar att minska med tiden. Sedan ökar handläggarnas kontakt igen efter att Ivar besökt den ekonomiska biståndsenheten återigen. Ivar tror att det kan åtgärdas om Kommunen är tydligare med att handläggarna kan utnyttja rehabiliteringssamordnarna. Nätverkandet behöver även fortsätta, eftersom det inte blir lika naturligt för de som inte agerar som rehabiliteringssamordnare på fulltid menar Ivar. Eftersom det var endast två personer som arbetar som rehabiliteringssamordnare på heltid, resterande inom orten arbetar endast mellan 10-20 procent som rehabiliteringssamordnare.

Under projektet har Kommunen och Försäkringskassan haft workshops, där handläggare diskuterar oidentifierade individärenden och handläggare på ekonomiskt bistånd fått utbildning inom försäkringsmedicin, bland annat om hur ett giltigt läkarintyg ser ut. Efter projektet är avslutat är tanken att Försäkringskassan ska fortsätta erbjuda stöd till enheten för ekonomiskt bistånd. Stödet kommer vara i form av utbildningstillfällen i försäkringsmedicin, samt workshops för diskussioner om specifika individärenden. Tanken är att Försäkringskassan kommer stå för kostnaden vid dessa tillfällen förklarar Adam.

## 6 Analys

Analysen är indelad efter våra kategorier som vi utgick efter i resultatet. Här jämför vi resultatet med vad tidigare teorier och forskning säger.

### 6.1 Uppdrag och mål

Som Kajsa Lindberg nämner i boken Samverkan (2009) finns det idag ett stort behov hos organisationer att samverka ska ske, det kan nästan ses som ett krav. Inom offentliga myndigheter har samverkan setts som en universallösning för att komma till botten med vissa problem. Likaså nämner Danermark & Kullberg (Lindberg, 2009) att samverkan mellan myndigheter är offentliga organisationers skyldighet gentemot medborgarna. Vilket kan knytas an till Kommunen och Försäkringskassans insikt om att det krävs samverkan mellan

myndigheter. Anledningen till samverkan är för att lösa problemen kring gruppen Nollklassade samt för att varje myndighet ska kunna fullfölja sitt uppdrag. Gemensamt för de tillfrågade organisationerna är att de hjälper människor, medborgare som har på ett eller annat sätt kommit ifrån arbetsmarknaden. Ståhl et al (2011) visar även de i artikeln "Samarbete eller konflikt" att det största ansvaret för individens, medborgarens, återgång till arbete likaväl rehabilitering ligger hos Kommunen, Försäkringskassan, Vården samt Arbetsförmedlingen. Tack vare att det sedan 2004 är lagstiftat om finansiell samordning, FINSAM, (Ståhl et al, 2011) innebar det att Kommunen kunde dra igång projektet "Nollklassade" med finansiell hjälp från Samordningsförbundet 2012. Syftet med att använda sig utav samordningsförbundet enligt Ståhl et al (2011) är att organisationerna får en gemensam budget att använda sig av för att hjälpa exempelvis långtidssjukskrivna.

Lindbergs (2009) förklaring till organisationernas mål är för att möta omvärldens krav samt svara på kunders behov och önskningsar (Lindberg, 2009). Det är dessutom något som överensstämmer med de tillfrågade organisationernas mål och som kom upp vid flera tillfällen under intervjuerna. Följande teser kan ses som gemensamma nämnare för alla fyra organisationerna;

- stödja och hjälpa individer som inte har möjlighet att försörja sig själv.
- hjälpa och stödja människor som har nedsatt arbetsförmåga och behöver stöd i sin rehabilitering.
- behandla och rehabilitera patienter samt hjälpa individer att komma ut på arbetsmarknaden igen.

Lindberg (2009) menar att ANT analysen visar hur en social konstruktion går till, vem som har makten i processen, samt hur gränser mellan aktörer upprätthålls (Lindberg 2009). Med utgångspunkt från Alvesson och Sköldbbergs (2008) förklaring om aktörer och aktanter vid social konstruktion, ser vi att Försäkringskassan, Kommunen, Vården och Arbetsförmedlingen är de främsta aktörerna. De agerar med varandra i projektet och har tillsammans bildat en makroaktör. Med hjälp av projektet fick de sin röst hörd och blev politiskt förankrat i kommunalnämnden, vilket medförde extra resurser till Kommunen, som i sin tur kunde tillsätta Adams tjänst. Makroaktörer ses som stabila enheter med en tydlig gränsdragning (Lindberg 2009), i projektet diskuterade myndigheterna för att undersöka vilka gemensamma uppdrag de hade, därmed sattes gränser mellan myndigheterna om när de ska samverka med varandra. Myndigheterna följer sina respektive uppdrag som anger myndigheternas riktlinjer för arbete, således är uppdragen en aktant. Myndigheterna interagerar inte med uppdragen, men påverkas av dem eftersom de måste arbeta utifrån uppdragen. De Nollklassade, som projektet berör, kan vara antingen en aktant eller en aktör i processen, och beror på ifall den Nollklassade ger sitt samtycke till samverkan. Om den Nollklassade ger sitt samtycke till samverkan mellan myndigheterna blir den Nollklassade en aktör som interagerar med myndigheterna. Vid samtycke förekommer avstämningsmöten där myndigheterna tillsammans med den Nollklassade samverkar för att hitta bästa möjliga stöd för individens rehabilitering. När den Nollklassade inte ger sitt samtycke till samverkan blir den en aktant som inte agerar i processen men påverkar den, eftersom det blir omöjligt för myndigheterna att samverka kring individen.

Genom ANT- teorin ser man hur sociala konstruktioner skapar nätverk (Alvesson & Sköldbbergs 2008). Analysen kan således användas vid beskrivningar om hur enheter länkas samman, hur det går till, samt vem som har makten i processen och hur gränserna upprätthålls (Lindberg 2009). I projektet om de Nollklassade var den sociala konstruktionen om hur myndigheterna kan samverka med varandra för att hjälpa de Nollklassade i sin rehabilitering

och återgång till arbetsmarknaden. Den sociala konstruktionen visar Försäkringskassan, Kommunen, Vården och Arbetsförmedlingen som aktörer som skapade ett nätverk i syfte att hjälpa de Nollklassade.

Projektet öppnade upp gränserna mellan myndigheterna, innan arbetet sattes igång fanns ingen samordning gällande gruppen Nollklassade.

Myndigheternas uppdrag avgränsades vid de tillfällen som samverkan var nödvändig. Samtidigt visar vårt resultat hur aktanterna i processen har den överordnade makten i samordningsarbetet. Aktörerna, det vill säga Försäkringskassan, Kommunen, Vården och Arbetsförmedlingen agerar med varandra och skapar samordningsmetoder. Men det är uppdragen, en aktant, som avgör ifall de kan fortsätta med samordning. Den Nollklassade kan vid godkännande till samverkan agera som aktör eller förhindra samverkan och förbli en aktant.

## 6.2 Samordningsmetoder

Ståhl (2011) förklarar i sin studie att interaktiva strategier, där chefer blir involverade i processen kan minska risk att projekt förhindras av nationella riktlinjer (2011). Projektet som undersöktes drivs av Försäkringskassan och Kommunen. Processen började med att Försäkringskassan Lokalt fick en förfrågan från Försäkringskassan Centralt om de ville ta sig an projektet Nollklassade. Försäkringskassan Centralt bestämmer nationella riktlinjer som lokala försäkringskontoren måste följa. I linje med Ståhls (2011) studie pekar det på en minskad sannolikhet att Försäkringskassan Centralt motverkar arbetet med projektet. Eftersom det var Försäkringskassan Centralt som skickade ut förfrågan om att hitta nya samordningsmetoder kring Nollklassade, förmodar vi att de inte ändrar de nationella riktlinjerna för att motverka projektet. Däremot är det projektansvarige som har i arbete att visa resultatet av projektet för Försäkringskassan Centralt. Hjern (2007) tar upp ett problem i de offentliga myndigheterna är att myndigheternas resultatredovisningar tar endast hänsyn till den individuella myndighetens resultat. Vilket innebär att resultatredovisningarna inte fångar upp resultatet av samverkan (Hjern 2007). Med hänsyn till myndigheternas resultatredovisning är det viktigt att samverkan endast sker när den är nödvändig, för att på så vis inte ta onödiga resurser från myndigheterna. Samverkan i onödan kan påverka myndigheternas resultat negativt, på grund av de vid dessa tillfällen lägger ned resurser utan att kunna få något tillbaka.

För att undvika att Försäkringskassan Centralt fastställer nya nationella riktlinjer som motsätter sig samordningsmetoderna som projektet har tagit fram, behöver myndigheterna visa resultat att samordningen fungerar. För att sprida vikten av samordning inom offentliga organisationer har Kommunen arbetat med att få det politiskt förankrat i kommunaldelsnämnden. Framöver gäller det fortsatt aktivt arbete för att politikerna ska förstå vikten av samordning i framtiden, eftersom det vid politiska val kan det röras om bland platserna i kommunaldelsnämnden. Fortsatt aktivt arbete behövs för att inte den politiska förankringen försvinner när vissa politiker sitter kvar, några försvinner och nya träder in.

Organisationer som ska samverka med varandra har olika förutsättningar i avseende på resurser, prioriteringar och mål (Sharma & Kearins 2011). Vid samverkan menar både Ståhl (2011) och Hjern (2007) att hänsyn bör tas till alla inblandade organisationers mål. I projektet träffades de involverade myndigheterna och diskuterade vilka uppdrag och mål respektive myndighet hade samt vilka som var gemensamma. Eriksson et al (2007) menar också att

organisationer behöver undersöka gemensamma intressen, men organisationerna behöver även komma överens om ett övergripande mål för samverkan (Eriksson et al 2007). I projektet skapade myndigheterna inga nya gemensamma mål, istället länkade myndigheterna ihop deras befintliga mål som var gemensamma. Med utgångspunkt från Eriksson et al (2007) ansats, tyder vi att skapande av gemensamma mål kan ge en starkare grund till hållbar utveckling för samordning, istället för att koppla ihop befintliga mål som är gemensamma. Dels för att antal mål berörande de Nollklassade kan skilja sig åt mellan myndigheterna, vilket kan medföra att myndigheterna inte har samma prioritet för de Nollklassade. I Sharma & Kearins (2011) studie påpekar författarna om risken för skillnader i målprioritering kan leda till en ineffektiv samordning (Sharma & Kearins 2011). De här kan möjligen vara en orsak till att kontakten med Arbetsförmedlingen inte är optimal, vilket Adam påpekade. Anledningen till den bristande kontakten kan bero på att Arbetsförmedlingen arbetar gentemot alla arbetslösa som söker sig till organisationen, inte enbart de Nollklassade.

Precis som tidigare forskning visar, är det viktigt att även organisationernas medlemmar har en förståelse för varandra och kan kommunicera med varandra (Sharma & Kearins 2011). I projektet har det arrangerats workshops för Försäkringskassan och Kommunens handläggare. En positiv effekt av deras workshops har varit att handläggarna får en större förståelse för varandras arbetsuppgifter samt att de pratar "samma språk" menar David på enheten för ekonomiskt bistånd. Ståhl et al (2011) menar i sin studie att samverkan främjar kommunikation och samstämmighet mellan individer samt skapar samordning och nya kontaktvägar mellan organisationer (Ståhl et al, 2011).

Eriksson et al (2007) samt Ståhl (2011) poängterar vikten med att implementeringen av samordningsmetoder bör integreras i den ordinarie verksamheten för att samordningen ska bli hållbar efter projektets avslut. Implementeringen av samordningsmetoder gällande projektet Nollklassade har utförts i den ordinarie verksamheten. Alla handläggare arbetar utefter de nya samordningsmetoderna. I linje med Eriksson et al (2007) och Ståhl (2011) teser har samordningsarbetet goda förutsättningar till att fortsätta efter projektets avslut eftersom arbetet har implementerats i den ordinarie verksamheten. I resultatet framgick det att Adam hjälper handläggarna med vissa uppgifter på grund av att handläggarna inte hinner med det i dagens arbetssituation. Vilket kan leda till problem, utförs inte en uppgift av handläggarna idag, blir uppgiften inte implementerad i deras ordinarie rutin. Skriver handläggarna inte breven nu, blir arbetsuppgiften inte implementerad i deras ordinarie rutinen. En möjlig konsekvens kan därmed vara att handläggarna saknar kunskap om hur breven ska skrivas, och medför att breven brister i kvalitet eller tar längre tid att skriva, i en arbetssituation som redan har tidsbrist. Eriksson et al (2007) menar även att brukaren, i projektets fall de Nollklassade, bör involveras i utvecklingsarbetet (Eriksson et al 2007). Vid utvecklingen av samordningsmetoder i projektet har de Nollklassade inte varit delaktiga. Med Eriksson et al (2007) ansats ser vi här att de har gått miste om de Nollklassades perspektiv, eftersom det är den Nollklassade som är den avgörande faktorn ifall myndigheterna ska kunna samverka med varandra eller inte, via sitt samtycke. Skulle de Nollklassade ha fått möjlighet att framhäva sina åsikter, hade det kunnat resultera i kunskap om hur de kan motivera individen till att ge sitt samtycke för samverkan mellan myndigheterna.

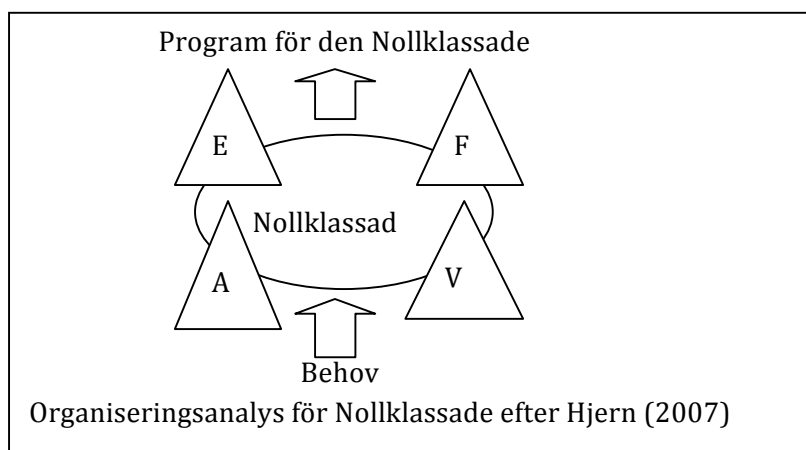
Hjern (2007) menar att individer med sammansatta behov faller mellan stolarna eftersom förvaltningarna arbetar enbart inom sina organisationer, istället för att samverka med andra organisationer (2007). Resultat i vår undersökning om hur det var innan projektet inleddes, stödjer Hjerns (2007) påstående om de offentliga förvaltningarnas "stuprörsarbete".

Myndigheterna lät den Nollklassade ha ansvaret över kontakten mellan de olika myndigheterna, istället för att samverka med varandra.

Filip förklarade att en stor del av projektet har handlat om att "sammanlänka stuprören". I linje med Hjerns (2007) beskrivning av organisationsanalysen respektive organiseringsanalysen, ser vi det som ett försök till en övergång från organisationsanalysens banor, som har fokus på den individuella organisationen. Till att inta organiseringsanalysens perspektiv, om hur arbetet kan organiseras mellan organisationer för att stödja den Nollklassade. Utgångspunkten vid organiseringsanalys är att undersöka vilka behov som individen behöver stöd i, samt rekonstruera organisationen för att stödja behoven (Hjern 2007). I projektet diskuterade Försäkringskassan, Kommunen, Vården och Arbetsförmedlingen om vilka behov de Nollklassade har, samt vad myndigheterna ville få ut av samordning. Diskussionen om de Nollklassades behov tyder på att myndigheterna följer organiseringsanalysens banor. Vidare poängterar Hjern (2007) att vid samverkan för en grupp med sammansatta behov krävs det kunskap om vilka specialister som behövs för att stödja individen (Hjern 2007). I linje med Hjern (2007) kopplar vi det att myndigheterna fick kunskap om vilka specialister som behövdes för att stödja den Nollklassade, genom att finna deras behov. Försäkringskassans och den ekonomiska biståndsenhetens handläggare har haft workshops där handläggarna diskuterar avidentifierade individärenden. De här tillfällena ger även kunskapen om vilka specialister som är nödvändiga att medverka i samverkan vid specifika ärenden.

Förutom att diskutera de Nollklassades behov fastställdes arbetet med att sammanlänka stuprören via en överenskommelse som myndigheterna skrev på. Schalk et al (2010) menar att organisationer kan använda sig av överenskommelser mellan organisationer för att öka samarbetsprocessernas kvalitet (Schalk et al, 2010). Från vårt resultat kan vi inte fastställa ifall överenskommelsen höjde kvalitén vid utvecklandet av samordningsmetoder, istället kan vi tolka att överenskommelsen visar myndigheternas vilja till att förbättra samordningsstrukturen mellan myndigheterna. Överenskommelsen skapade även ramar för hur myndigheterna kan samverka med varandra, samt vid vilka ärenden som samverkan är nödvändig. Hjern (2007) menar att en brist i de offentliga förvaltningarna styrningsmodell är att det inte går att avgöra när samverkan behövs. (Hjern 2007). I resultatet framkommer det att Försäkringskassan inte är med i samverkan kring de Nollklassade som har hinder för eller saknar möjlighet till att återgå till arbetslivet. Kan inte en Nollklassad återgå till arbete, kommer den Nollklassade inte bli berättigad till en sjukersättning från Försäkringskassan, och hamnar därmed utanför Försäkringskassans uppdrag. Skulle en myndighet samverka vid ett ärende som inte berör organisationen, skulle det innebära att organisationen lägger ned resurser, utan att få något tillbaka. Eftersom myndigheternas resultatredovisning enbart visar den individuella myndighetens resultat och inte fångar upp resultatet av samverkan (Hjern 2007). Med Hjerns (2007) förklaring om myndigheternas resultatredovisning i åtanke anser vi att kunskapen när samverkan är nödvändig eller inte är viktig. Eftersom resultatet av samverkan inte visas i myndigheternas resultatredovisning är det viktigt att samverkan endast sker när det är nödvändigt. Sker samverkan när den inte behövs, innebär det att en organisation slösar på sina resurser utan att få något tillbaka och därmed uppvisar ett sämre resultat. Skulle myndigheten påverkas negativt i resultatredovisningen av samverkan, tolkar vi det som en risk att nationella riktlinjer kan ändras för att stoppa processen. Därmed är överenskommelsen som visar när samverkan är nödvändig viktig för att projektet ska kunna leda till en hållbar utveckling.

Utvecklingen av samordningsmetoder har medfört införande av avstämningsmöten, som fungerar som en arena för samverkan. Vid avstämningsmötena samverkar myndigheterna och den Nollklassade tillsammans i syfte att hitta lösningar om hur den Nollklassade kan få bästa möjliga stöd i sin rehabilitering. Avstämningsmötena är företeelser som visar Hjerns (2007) organiseringsanalys i praktiken.



Med utgångspunkt från Hjerns (2007) organiseringsanalys ser vi hur den ekonomiska biståndsenheten (E), Försäkringskassan (F), Arbetsförmedlingen (A) och Vården (V) diskuterar tillsammans med den Nollklassade, vid avstämningsmöten, om hur den Nollklassade kan få bästa möjliga stöd i sin rehabilitering. Avstämningsmötena ger information om den Nollklassades tillstånd samt möjliggör en skräddarsydd lösning till individen. Exempelvis kan läkare från Vården klargöra om den Nollklassades medicinska tillstånd, antingen så att Arbetsförmedlingen får möjlighet att anpassa arbetsprövningen efter den Nollklassades kapacitet. Att arbetsprövningen innehåller arbetsuppgifter som den Nollklassade har förutsättningar till att kunna utföra. Precis som tidigare forskning säger (Ståhl et al 2011) ger samverkan via avstämningsmöten en möjligt till skräddarsydda lösningar för den Nollklassade. I linje med Eriksson et al (2007) påstående om att alla berörda parter intressen bör tas i hänsyn, ser vi att den Nollklassades närvaro vid avstämningsmöten är en viktig faktor till att hitta lösningar. Genom den Nollklassades möjlighet att bidra med sina erfarenheter och perspektiv om det som framkommer genom avstämningsmötena.

### 6.3 Hinder och möjligheter

Även om organisationerna har förståelse för vikten av samordning, krävs det att organisationernas medlemmar förstår nyttan av interaktion med varandra menar Sharma och Kearins (2011). Utifrån resultatet av våra intervjuer visar det att handläggarna på Kommunen och Försäkringskassan var positivt inställda till nya samordningsmetoder. Vad som däremot framkom vid intervjun med rehabiliteringssamordnare Ivar var att Försäkringskassans handläggare ifrågasatte nyttan av samverkan med enheten för ekonomiskt bistånd vid avstämningsmötena. Hjern (2007) menar att om samverkan, mellan medlemmar i olika organisationer, ska fungera måste de acceptera kompetensen hos varandra (Hjern, 2007). Beträffande vad tidigare forskning säger ser vi att bristen på acceptans för kompetensen hos medlemmarna i de olika organisationerna är ett hinder för funktionell samverkan. Om organisationerna fortsätter att ifrågasätta varandras närvaro vid avstämningsmötena, finns det

en risk att handläggare från en organisation utesluter en handläggare från en annan organisation, vilket definitivt skulle motverka samverkan. Vidare ansåg Cesar att handläggarna på ekonomiskt bistånd varit dåliga på att sälja in sig själva och deras kompetens till de andra myndigheterna. Precis som Schalk et al (2010) tar upp i sin artikel har samverkan inom organisationen betydelse för resultatet (Schalk et al, 2010). Om handläggarna på ekonomiskt bistånd samverkat och tillsammans gjort en ansats med att visa sin kompetens och styrka för andra organisationer hade troligen Försäkringskassan haft en större vilja till samverkan med den ekonomiska biståndsenheten.

Problem i samordning kan bero på skillnader i organisationernas resurser, exempelvis hur mycket tid och pengar det finns avsatt för samverkan (Sharma & Kearins 2011). Ekonomiska biståndsenheten upplevde svårigheter med att få till avstämningsmöten med läkare. Ivar berättade att vårdcentralerna får arvode när de har möten med Försäkringskassan, däremot får de ingen ersättning vid möten med Kommunen. Att arvode inte utgår i det senare fallet, leder ofta till att möten med Kommunen skjuts fram eller ställs in. Sharma och Kearins (2011) tar upp organisationernas olika resurser som ett problem i sin artikel. Samverkan mellan Kommunen och Vården sker enbart på Kommunens premisser. Vården får inget tillbaka på att ha möten med Kommunen förutom att det hjälper patienten. Handläggare på ekonomiskt bistånd samt Ivar menar att de har löst problemet genom att ha möten hos Vården. Men problemet kvarstår fortfarande, eftersom Vården fortfarande inte får ekonomisk ersättning till möten med Kommunen blir resultatet att möten flyttas eller rent av ställs in. Ska det bli en hållbarhet i samverkan krävs det ett utbyte av resurser. Kommunen och Försäkringskassan får däremot utbyte genom kunskap. Samverkan mellan Försäkringskassan och Vården blir också ett utbyte, eftersom Vården får ekonomisk ersättning för tiden de avsätter till möten med Försäkringskassan.

Vid samordning mellan organisationer är det viktigt att tjänstemännen i de olika organisationerna accepterar varandras kompetenser (Hjern 2007). För att myndigheterna skall kunna samverka med varandra angående en Nollklassad, måste den Nollklassade ge sitt samtycke. Med utgångspunkt från Hjerns (2007) ansats om att tjänstemännen behöver acceptera varandras kompetenser, anser vi även att de Nollklassade måste acceptera tjänstemännens arbetsuppgifter. Den Nollklassade kan utgöra ett hinder mot samverkan genom att inte ge sitt samtycke därför behöver myndigheterna motivera den Nollklassade till att acceptera myndigheternas arbete. Det förekom i resultatet att den Nollklassade i vissa fall gav sitt samtycke till samverkan mellan Kommunen och Försäkringskassan, men inte till Vården. Ivar, rehabsamordnaren, förklarar att han har försökt lösa det genom att kontakta en handläggare på ekonomiskt bistånd, och be dem övertala/motivera den Nollklassade till att ge sitt samtycke till samverkan med Vården. Om Ekonomiska biståndsenheten följer Ivars råd att övertala den Nollklassade till samtycke skulle detta agerande kunna ses som en etisk konflikt. Bengtsson (2012) menar att professionsetiken, som uppstår i yrkesrollen, får stå tillbaka för förvaltningsetiken samt av hänsyn till individens integritet (Bengtsson 2012). Det agerande som Ivar uppvisar innebär att professionsetiken står över förvaltningsetiken för att hjälpa individen i sin rehabilitering. De involverade i projektet brinner för att hjälpa individen, men att göra som Ivar, genom påstridighet försöka få den Nollklassade att ge sitt samtycke till samverkan, visar mer på att den Nollklassades integritet inte respekteras, även om agerandet är för att hjälpa individen.

## 6.4 Hållbarhet

Ståhl (2011) menar i sin studie att strategier som inkluderar interaktion mellan berörda aktörer, flexibilitet i processutformning samt kontinuerliga utvärderingar av samordningsmetoder ger bättre förutsättningar till att utvecklingen blir implementerad (2011). Från resultatet tolkar vi att projektet följer dessa riktlinjer. Från början av projektet involverades cheferna i bland annat möten som sedan resulterade i en överenskommelse där varje myndighets uppdrag preciserades. Syftet med överenskommelsen var att undvika dubbelarbete. Sedan har handläggarna på Försäkringskassan och Kommunen varit delaktiga i utvecklingsarbetet, de har getts möjligheter att ge förslag på hur de kan arbeta, vidare har förbättringsförslag på arbetsmetoder tagits fram. Projektet har haft en flexibel utformning på så vis att det inte följer en fastställd process. Kontinuerliga utvärderingar av utvecklingen förekommer bland annat genom diskussioner mellan projektansvariga om hur de upplever utvecklingen. Även handläggarna har fått möjlighet att framföra sina åsikter om vad som fungerar bra och om det finns saker som behöver förbättras.

Sharma och Kearins (2011) menar i sin studie att det bör finnas en tidsplan över projektprocessen (Sharma & Kearins 2011). Vid vårt första intervju tillfälle med Filip fick vi information om att ett flödesschema med arbetsrutiner tagits fram men det hade inte blivit implementerat. Utifrån Sharma och Kearins (2011) ställningstagande om att ha en tidsplan över arbetsprocessen, anser vi att vid utformningen av ett flödesschema bör även en tidsplan för implementering tas fram. Detta för att det sedan ska vara lättare utvärdera och få en översikt om det fungerade. När vi intervjuade Filip fanns det ingen information om när Kommunen hade för avsikt att implementera det nya flödesschemat. När vi vid senare tillfälle tog telefonkontakt med Filip, för kompletterande frågor, fick vi reda på att flödesschemat blivit implementerat efter en workshop.

Ståhl et al's (2011) studie visade att samordningen mellan myndigheter förbättrades under tiden de fick ekonomiskt stöd av samordningsförbunden, men att samordningen återgick till sitt ursprung när tiden för ekonomiskt stöd var över (Ståhl et al., 2011). Samordningen mellan Kommunen och Försäkringskassan har förbättrats under projektiden, bland annat med hjälp av workshops. Kommunen och Försäkringskassan ska fortsätta med deras workshops efter projektets avslut, men eftersom Samordningsförbundet inte fortsätter ge ekonomiskt stöd efter projektet är tanken att Försäkringskassan kommer stå för kostnaden vid dessa tillfällen. Utifrån Ståhl et al (2011) studie tror vi att det blir en utmaning att fortsätta med workshops även om Försäkringskassan kan tänka sig att stå för kostnaden. Dels för att antalet tillfällen för workshops kan bli färre eftersom det går på en organisations resurser. Om Försäkringskassan fortsatt ska stå för kostnaderna av utbildning och workshops vill de också se i resultatet att det leder till en hållbarhet.

## 6.5 Sammanfattning Analys

I linje med Lindbergs (2009) påstående om att organisationer har behov av samverkan, ser vi hur myndigheterna har förstått att samverkan behövs för att stödja de Nollklassade. Genom ANT analysen (Alvesson & Sköldbberg 2008) ser vi hur de olika enheterna binds samman. Hur uppdragen, aktanter, begränsar samt möjliggör myndigheternas, det vill säga aktörernas, agerande, i syfte att hjälpa den Nollklassade. De Nollklassade påverkar processen antingen som en aktör som möjliggör samverkan eller blir en aktant som förhindrar samverkan. Utvecklingen av samordningsmetoder har skett utifrån organiseringsanalysens tillvägagångssätt (Hjern 2007).



Myndigheterna började med att identifiera de Nollklassades behov samt genom att aktörerna i projektet tog reda på vilka myndigheter som behövdes medverka för att stödja de Nollklassade. Vidare fastställdes en överenskommelse som angav myndigheternas gemensamma mål samt visade på om samverkan var nödvändig eller inte. Hinder för samordning mellan myndigheter enligt Hjern(2007) samt Sharma & Kearins(2011) kan vara medarbetarna inom de olika organisationernas syn på varandra. Likaså utgör skillnader i myndigheternas resurser ett hinder för samverkan till exempel att Vården får ersättning för möten med Försäkringskassan men inte med Kommunen. Vidare förhindrar individens makt att ge samtycke samverkansprocessens fortsättning. Vad som går att fastställa är att projektet följer strategier som Ståhl (2011) anser vara nyckeln till implementering som i sin tur leder till hållbarhet. Projektet med Nollklassade har präglats av delaktighet från både chefer och handläggare. Flexibilitet har funnits både i utformning av samt i processen med projektet. Vidare har Adam och Filip genom kontinuerliga möten gjort utvärderingar av utvecklingen i projektet.

## 7 Diskussion

Nedan följer en slutdiskussion där vi redogör för våra tankar och idéer om samordning mellan myndigheter, samordningsmetoder, implementeringsprocessen samt om vi tror att projektet leder till en hållbarhet. Vårt arbetsvetenskapliga bidrag är att vi belyser hur komplex en samordningsprocess mellan organisationer kan vara samt lyfter upp vilka mål, möjligheter samt hinder de medverkande organisationerna har när nya metoder ska implementeras.

### 7.1 Slutdiskussion

Frågeställning 1: Vilka uppdrag och mål har respektive myndighet med sin medverkan i det aktuella projektet?

Vid projektets inledning samlades Kommunen, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Vården för ett möte. Syftet var att utforma en plattform, en start för alla involverade skulle ha samma ingångsvärde, förutsättningar. Ett avtal som reglerade vem som skulle göra vad undertecknades för att undvika dubbelarbete. Likväl skrevs en överenskommelse där myndigheterna länkade ihop sina befintliga mål till gemensamma. Vi ser en risk med att organisationerna länkade ihop sina befintliga mål istället för att skapa helt nya gemensamma. Prioriteringen av mål med de Nollklassade kan skilja sig åt mellan de olika myndigheterna. Oavsett hur väl utformade de gemensamma målen är står medarbetaren sin organisation närmst och finns det individer, Nollklassade, som har sammansatta behov finns det en stor risk att individerna återigen kan falla mellan stolarna eller som Hjern (2007) menar fastna i stupröret. Nu hoppas vi på att samordningen mellan organisationerna blir lyckad och att de med god kommunikation mellan organisationerna motverkar ett sådant skeende.

Frågeställning 2: Vilka samordningsmetoder finns idag och hur implementeras dessa i verksamheten?

Innan projektet med Nollklassade var samordningen och samordningsmetoderna mellan Kommunen, Försäkringskassan, Arbetsförmedling samt Vården näst intill obefintliga. Brist på samordning var en av anledningarna till att många Nollklassade “ föll mellan stolarna”. När projektet med finansiell hjälp från Samordningsförbundet drogs igång öppnades många ögon.

Nu såg medarbetarna inom de olika myndigheterna orsak och verkan till att antalet Nollklassade ökat. Exempelvis gav Cesar på ekonomiska biståndsenheten sin version om hur läkarintyg ifrån Vården tidigare mottagits. När läkarintygen kom in var handläggarna på enheten för ekonomiskt bistånd bara glada över att få ett läkarintyg, de läste inte igenom dem speciellt noggrant för att se vad det stod. Idag har handläggarna fått utbildning i hur man läser läkarintyg och Vården har fått utbildning i hur man utformar korrekta läkarintyg. I det fallet har samordningen fungerat och de gemensamma samordningsmetoder blivit implementerade, vilket i sin tur är en förutsättning för hållbarhet. I underlättandet med implementering av nya samordningsmetoder samt flödesschema föreslår vi att man arbetar fram en tydlig tidsplan om när implementeringen ska ske, precis som Sharma & Kearins (2011) anser som en viktig del i implementeringsprocessen (Sharma & Kearins, 2011).

Frågeställning 3: Upplever medarbetarna inom berörda myndigheterna några hinder i projektet?

Vad vi däremot ser som ett möjligt hinder för hållbarhet är att projektansvarige Adam "släcker" bränder. Exempelvis berättar Cesar att projektansvarige Adam hjälper till att skriva och skicka brev till läkarna, när handläggarna på enheten för ekonomiskt bistånd inte har tid med det. Det här är något som vi ser en möjlig problematik med när Adam efter projektet återgår till sin ordinarie handläggarroll, kommer det troligen inte finnas tid över för Adam att skriva och skicka brev åt de andra handläggarna. Vårt förslag är att man under sista delen av projektet utformar en mall över hur breven ska utformas samt en detaljerad kontaktlista, för att veta att rätt person blir kontaktad.

Andra hinder för att det ska bli en hållbarhet i projektet är att det råder stor skillnad i organisationernas resurser, hur mycket tid och pengar det finns avsatt för samordning. Ett lysande exempel från verkligheten är när Vården har möte med Försäkringskassan utgår det ekonomisk ersättning till vårdcentralerna. Men däremot får Vården ingen ersättning när de har möte med Kommunen vilket kan bidra till att möten skjuts upp och ställs in. Det här kan sätta käppar i hjulen för framtida samverkan samt även riskera hållbarheten i samordning mellan organisationerna.

Vid ett förändringsarbete finns det alltid någon som äger projektet det vill säga innehar huvudmannskapet. Sharma och Kearins (2011) slutsats i sin studie visar att aktören som leder arbetet bör vara neutral, för att de olika organisationernas medlemmar ska känna tillit och förtroende, eller uppleva att någon organisation prioriteras alternativt får fördelar. (Sharma & Kearins 2011). Ansvariga för projektet kring de Nollklassade är Kommunen och Försäkringskassan, detta anser vi att det skapar legitimitet hos övriga organisationsmedlemmar, eftersom de kommer från två olika håll. Det är inte en myndighet som har övertaget, utan det är Adam och Filip som håller i samordningen mellan myndigheterna. Bevis på att Adam och Filip gör ett gott arbete är att de inte ger någon myndighet mer fördelar än någon annan, dessutom fick båda personerna idel lovord av samtliga som vi intervjuade.

Hjern (2007) menar att tjänstemän inom myndigheter saknar möjligheten att arbeta mellan organisationerna (Hjern 2007). Försäkringskassans handläggare menade att Nollklassade kan bli passiva i systemet, vid de fall som Vården skickar läkarintyg direkt till Försäkringskassan. Hittar inte handläggaren på Försäkringskassan information om den Nollklassade i systemet, skickar de ett brev till den Nollklassade med en fråga ifall personen söker sjukersättning. Oftast får de inget svar, vilket leder till att inget stöd organiseras för individen. Resultatet

visade att handläggarna på Ekonomiskt bistånd har en brevlåda på Försäkringskassan där de kan lämna meddelande som berör de Nollklassade som saknar en handläggare hos Försäkringskassan. Vårt förslag är att de inför en liknande brevlåda hos Ekonomiskt Bistånd där Försäkringskassans handläggare kan lämna meddelande i, exempelvis vid de fall där läkarintygen skickats direkt från Vården till Försäkringskassan. Syftet med brevlådan är att fånga upp de Nollklassade som annars riskerar att bli passiva i systemet.

Med utgångspunkt ur ANT- teorin om hur en social konstruktion går till, vem som har makten i processen samt hur gränser mellan aktörer upprätthålls (Lindberg, 2009) kan vi konstatera att i projektet är det myndigheternas uppdrag och den Nollklassade som har makten över samverkansprocessen. Genom att ge sitt samtycke till samverkan blir den Nollklassade en aktör som är delaktig i samordningsprocessen. Om den Nollklassade inte ger sitt samtycke är den inte delaktig i samordningsprocessen men kan påverka samordningen genom att förhindra organisationerna till samverkan i individärenden. Agerandet från individen innebär ett stort hinder för projektets fortsättning som är svårt att ta sig förbi. Vi anser att organisations- medlemmarna kan, utan att skapa etiska konflikter mellan förvaltningsetiken och professionsetiken, förklara för individen om dennes egennyttan av samverkan. Om den Nollklassade fortfarande inte vill ge sitt samtycke är det inte etiskt försvarbart att genom påtridighet övertyga den Nollklassade. Vad som kan uppmuntra den Nollklassade till samtycke är att följa Erikson et al (2007) rekommendationer om brukarens delaktighet i utvecklingsprocessen. Om den Nollklassade får möjlighet att påverka sin egen utveckling borde det vara en motivation till att ge sitt samtycke.

Frågeställning 4: Hur ser medarbetarna på förutsättningarna för hållbarhet i samordningsprocessen mellan myndigheterna i projektet Nollklassade?

Eftersom projektet inte är avslutat än kan vi inte se ifall projektet blir hållbart implementerad i myndigheterna. Däremot var samtliga respondenter ifrån Kommunen, Försäkringskassan, Vården samt Arbetsförmedling positivt inställda till projektet och har stora förhoppningar om att det ska leda till en hållbarhet i samordningsprocessen mellan myndigheterna. Utifrån intervjun med Ivar framkom det däremot att handläggare på Försäkringskassan ifrågasatte om Ekonomiska biståndsenheten behövde vara med i samverkan. Det här kan vara ett tecken på att alla arbetar inte har samma positiva syn på förutsättningarna till hållbarhet efter projektets avslut. I linje med Hjern (2007) påstående om att tjänstemän behöver acceptera varandras kompetenser i samverkan (Hjern 2007). Ifall projektet skall leda till en hållbar samverkan måste alla organisationsmedlemmarna acceptera varandras kompetenser och medverkan.

Vi svarar på vår frågeställning om medarbetarnas syn på förutsättningarna för hållbarhet av samordningsprocessen men vi kan inte dra generella slutsatser om hur samordningsprocesserna kommer vara efter projektets slut, vi kan endast spekulera. Hittar myndigheterna lösningarna på de hinder vi tagit upp, samt får alla myndigheternas anställda att acceptera varandra ser vi att det finns en möjlighet att stuprören blir sammanlänkade.

Avslutningsvis anser vi precis som Schalk et al (2010) att det är viktigt att anpassa sig och vara flexibel vid förändringar för att det ska bli ett bra resultat av samordningsprocessen. Offentliga myndigheter är inte kända för att vara flexibla utan arbetar gärna i samma spår som tidigare. Vi anser att man ska vända blicken och "titta utanför boxen", titta på hur sina kollegor gör, hur andra organisationer arbetar och sedan plocka ut de bra bitarna för att applicera och implementera i sitt eget arbetssätt. För att kunna stödja de Nollklassade med sammansatta behov och undvika att dem fortsatt faller mellan stolarna.

Enligt Hjern (2007) kan inte heller samverkan kring de Nollklassade ske enbart utifrån en organisations prioritering i regler, resurser och mål utan det måste ske med hjälp av kompetensen hos de andra organisationerna (Hjern, 2007).

## 8 Referenslista

Alvesson, M., Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bengtsson, H (2012). *Offentlig Förvaltning*. Gleerups utbildning AB: Malmö.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, A., Lindencrona, F., Olsson, I. & Puskeppeleit, M. (2007). Intersektoriell samverkan i utvecklingsprojekt - en jämförande analys. I Axelsson, R., Bihari Axelsson, S. (red.) (2007). *Folkhälsa i Samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.

Hjern, B. (2007). Samverkan - Inneord eller en utmaning för den svenska modellen. I Axelsson, R., Bihari Axelsson, S. (red.) (2007). *Folkhälsa i Samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur.

Hållbarhet hämtat 18/06/14 från Nationalencyklopedin:  
[http://www.ne.se/hållbar-utveckling?i\\_h\\_word=hållbarhet](http://www.ne.se/hållbar-utveckling?i_h_word=hållbarhet)

Implementering hämtat 17/06/14 från Folkhälsoguiden:  
<http://www.folkhalsoguiden.se/upload/Barn-%20och%20ungdomar/Hur%20man%20får%20det%20att%20fungera%20-%20Mårten%20Åhström%20samt%20Referat%20från%20workshopen.pdf>

Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Malmö: Liber AB

Schalk, R. & Curseu, P L.(2010). *Cooperation in organizations*. Journal of Managerial Psychology (2010). 25: 453-459 Emerald Group Publishing Limited

Sharma, A. & Kearins, K. (2011). *Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability: What Happens When Organizational Representatives Come together*. The Journal of Applied Behavioral Science. (2011). 47:168-203.

Sjukskrivning och Sjukpenning hämtat från:  
[http://www.forsakringskassan.se/sjukvard/sjukskrivning\\_och\\_sjukpenning](http://www.forsakringskassan.se/sjukvard/sjukskrivning_och_sjukpenning)

Ståhl, C. (2011). *Implementing Interorganizational Cooperation in Labour Market Reintegration: A Case Study*. Journal of Occupational Rehabilitation (2012) 22:209-219

Ståhl, C., Svensson, T. & Ekberg, K. (2011). *From Cooperation to Conflict? Swedish Rehabilitation Professionals' Experiences of Interorganizational Cooperation*. Journal of Occupational Rehabilitation (2011) 21:441-448

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser - Forskningsprocess, Människa, Samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ Forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

## **Bilaga 1**

### **Intervjuguide - Handläggare FK & AF**

1. Vill du berätta kort om dina arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du jobbat med nollplacerade?
3. Vad anser du är det bakomliggande problemet till att det finns så många nollplacerade?
4. Är det stor skillnad på läkarintygen, förr och nu?
5. Innan projektet drogs igång, hur såg ert arbete med de nollplacerade ut då?
6. Hur arbetar ni idag med de nollplacerade? Vad skiljer arbetsmetoderna åt?
7. Har du stött på några hinder eller problem med de nya arbetsmetoderna sedan projektet drogs igång?
8. Vilka för/respektive nackdelar upplever du att det finns med det nya arbetssättet?
9. Kan du se att samordningsprocessen myndigheterna emellan blivit bättre idag?
10. Implementeringsfasen är ganska komplex, hur implementerar du in de nya samordningsmetoderna i ditt dagliga arbete idag?
11. Målet med projektet är att det ska leda till hållbara samordningsmetoder, samordning myndigheter emellan som i slutändan gynnar de nollplacerade. Ser och tror du att projektet kan leda till en hållbarhet?
12. Alla myndigheter har olika riktlinjer, kan det orsaka problem?
13. Varför tror ni att projektet kommer leda till hållbarhet?
14. Vilka är er myndighets policy/ mål?

## Bilaga 2

### Medgivandeintyg

Vi är två studenter från Högskolan i Halmstad som gör en studie där vi undersöker samordning mellan myndigheter gällande projektet nollplacerade, resultatet ska presenteras som vår examensuppsats.

Resultaten i vår studie kommer baseras på intervjuer med aktörer från offentliga myndigheter. Vi använder oss av ljudinspelning för att kunna återge intervjun så korrekt som möjligt, och för att lättare kunna jämföra materialet vid analysering. Det material vi får ut av intervjuerna förvaras på ett sådant sätt att ingen obehörig kommer att kunna ta del av det. Efter att intervjuerna är genomförda kommer bandinspelningarna att raderas. Inga personuppgifter kommer att redovisas tillsammans med insamlat material. Vi kommer att göra allt, även om inga garantier kan lämnas för att anonymisera svaren. Medverkan är helt frivillig och kan avbrytas när som helst utan förklaring eller konsekvenser, även efter det att intervjuerna är genomförda.

Jag har tagit del av informationen ovan och accepterar och godkänner min medverkan. Jag är dessutom medveten om att materialet från intervjuerna kommer att presenteras främst som del i en vetenskaplig artikel, men också vid presentationen om studien.

..... Underskrift

..... Ort/Datum

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Johanna Franzén & Johan Benjaminsson

Vid frågor kontakta oss gärna!

Johan Benjaminsson  
Johanna Franzén



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)