

LINKÖPINGS UNIVERSITET - SOCIONOMPROGRAMMET
PROJEKT OCH NÄRVERKSARBETE 7,5 HP



SAMORDNINGSFÖRBUND

MJÖLBY • ÖDESHÖG • BOXHOLM

Hur upplever chefer inom beredningsgruppen
att samverkan fungerar?

Sandra Eriksson, Cecilia Kåhlin, Pia Rosenlöw Posch och Karin Svensson

2010-01-19

Innehåll

1. Inledning	2
1.1 Definition	2
1.2 Bakgrund	2
1.3 Syfte	2
1.4 Frågeställning	3
2. Metod	3
3. Teoretisk utgångspunkt	3
4. Analys	3
4.1 Påverkan av samverkan	3
4.2 Kommunikation i samverkan	4
4.3 Resursanvändning	4
4.4 Samverkan för individen	5
5. Diskussion	6
5.1 Samhällsperspektiv	6
5.2 Organisatoriskt perspektiv	6
5.3 Individperspektiv	7
Konklusion	7
Bilaga 1.	8
Referenser	9

1. Inledning

Vi har valt att studera Samordningsförbundet i Mjölby, Ödeshög och Boxholm. Samordningsförbundet inbegriper försäkringskassan, arbetsförmedlingen, landstinget i Östergötland samt berörda kommuner. De samordnar olika projekt gällande rehabilitering vanligen för personer i arbetsförålder, 20-64 år utifrån Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser. Jensen, Johansson och Löfström (2007) beskriver att samverkansprojekt skiljer sig från andra projekt genom att det är ett samarbete mellan olika huvudmän.

1.1 Definition

I vårt arbete använder vi några begrepp flertalet gånger som vi vill definiera enligt följande:

Samarbete: är att insatserna planeras parallellt i samförstånd mellan de inblandade myndigheterna. Samarbete sker på operativ nivå, det vill säga på utförarnivå.

Samverkan: ska underlätta och undanröja hinder för samarbetet mellan de inblandade myndigheterna. Samverkan sker på organisatorisk nivå.

Samordning: Samordningsförbundets uppgift är att bedöma hur resurser och insatser ska fördelas för att uppnå bästa resultat för både individ och samhälle.

1.2 Bakgrund

Lagen om finansiell samordning har varit gällande sedan 1 januari 2004. Samordningsförbundet i Mjölby, Ödeshög och Boxholm har varit verksam sedan 1 januari 2007. Den centrala drivkraften i lagen är att bättra på samarbetet mellan olika verksamheter. Lagen, (2003:1210), citeras i följande paragraf; 2§ ”*Insatserna inom den finansiella samordningen skall avse individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser och skall syfta till att dessa uppnår eller förbättrar sin förmåga att utföra förvärvsarbete.*” Genom samverkan får målgruppen färre och mer effektiva möten med myndigheter vilket är bra för dessa individer då de ofta har svårt upprätthålla många myndighetskontakter. Ett av projekten inom Samordningsförbundet är ett åtgärdsteam som fungerar som ett bedömningsteam där alla berörda myndigheter samlar gemensam kunskap om varje inskriven individ i behov av samlad rehabilitering. Samarbetet skapas för att öka arbetsförmågan och livskvaliteten hos individer som är exempelvis psykiskt sjuka, långtidssjukskrivna, långtidsarbetslösa eller unga som står utanför, eller riskerar att hamna utanför arbetsmarknaden, det Fridolf (2004) kallar för gråzon. Samverkan ger även effekter ur ett samhällsperspektiv i form av minskade välfärdskostnader. Jensen et. al. (2007) menar att myndigheterna upplever en komplex problematik i att utveckla rehabiliteringsformer. Samordningsförbundet är i sig inte ett projekt utan ett förbund som styrs av en förbundsordning och driver olika rehabiliteringsprojekt. Samordningsförbundet finansieras gemensamt av stat, kommun och landsting. Thor et. al. (2006) skulle beskriva Samordningsförbundet som ett utvecklingsprojekt.

1.3 Syfte

Syftet med projektarbetet är att studera hur de deltagande cheferna inom Samordningsförbundets beredningsgrupp upplever att samverkan mellan de olika aktörerna fungerar ur ett samhälls-, organisations- och individperspektiv. I vårt arbete ligger fokus på organisations- och individperspektiv. Vårt intresse ligger även i att se vilka möjligheter respektive hinder som våra informanter ser med Samordningsförbundet.

1.4 Frågeställning

Vilka möjligheter respektive hinder ser vi att chefer i beredningsgruppen upplever att Samordningsförbundet har lett till ur ett samhälls-, organisations- och individperspektiv?

2. Metod

Vi har valt att avgränsa vårt arbete till att ställa frågor till cheferna i beredningsgruppen, vilket ger oss en horisontell utgångspunkt. Vi anser att dessa personer är de som har en övergripande förståelse för hur samarbetet mellan myndigheterna upprätthålls.

Vår studie har genomförts med kvalitativ metod. Vi valde att göra ett kvalitativt frågeformulär med sju frågor (se bilaga 1). Namn och adressuppgifter har vi fått av samordnaren för Samordningsförbundet, Lena Elf. Vi har träffat henne ett flertal tillfällen för informationsöverföring. Frågeformuläret skickades ut via mail till tolv informanter med chefsposition i Samordningsförbundets beredningsgrupp, åtta svarade. Informanterna avidentifierades och svaren analyserades.

3. Teoretisk utgångspunkt

Myndigheter har traditionellt en strukturell organisationsuppbyggnad. Bolman & Deal (2005) anser att ur ett strukturellt perspektiv arbetar myndigheterna med att minska problem som uppstår och maximera resultat i rehabiliteringsprocessen. Moderna strukturella organisationer har stor uppfinningsrikedom vid skapandet av strukturer och betonar flexibilitet, delaktighet och kvalitet menar Bolman & Deal. Enligt Jensen, Johansson och Lofström (2007:10) definierar Selin projekt som *"en tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall nå uppställda mål"*. Samarbete i projektform kan utlova innovativt experimenterande och gränsöverskridande mellan olika organisationer, vilket också innebär en flexibilitet. I takt med att individens behov blir mer komplex ökar trycket på organisationerna och behovet av lateral kommunikation uppstår. Laterala kommunikationstekniker kan vara informella och formella möten, samordningsfunktioner eller nätverksorganisationer, ett arbetsätt som är effektivt för att minska glappet som uppstår när myndigheter ska verka var för sig. Enligt Bolman & Deal (2005) är lateral samordning också mer flexibel än maktbaserade regler och system, då det krävs ett helhetsperspektiv samt att handla och agera utanför den egna organisationens ramar, det gagnar både individ och samhälle.

4. Analys

För att lösa problem gemensamt är samverkan ett hållbart instrument enligt Svensson et. al. (2007). Samordningsförbundets samverkan innebär att individer som riskerar att hamna i en gråzon mellan myndigheter, får stöd genom olika projekt som möjliggör hållbara insatser över tid. Kävlemark et. al. (2003) menar att arbete kring en individ sker allt oftare genom nätverksarbete mellan olika professioner. Samordningsförbunds strategiska utveckling möjliggör en omställning av verksamheten som ständigt förändras i och med omgivningens krav enligt Svensson, Jakobsson och Åberg (2007).

4.1 Påverkan av samverkan

Våra informanter, chefer inom Samordningsförbundet i Mjölby, Ödeshög och Boxholm, upplever att Samordningsförbundet har haft en positiv påverkan på den egna verksamheten, både på organisations- och individnivå. Samarbetet myndigheterna emellan har förbättrats sedan starten 2007, exempelvis så har processer och flöden för personal och individer

underlättas samt att det är kortare beslutsvägar för den enskilde. Genom samordningsförbundets arena kan myndigheterna finna olika beröringspunkter där de arbetar för medborgarnas bästa och kan använda de gemensamma resurserna effektivt, se möjligheter samt utveckla och pröva nya metoder och arbetssätt. Ellström (2006) menar att en stimulans av lärprocesser i gemenskap med andra professioner främjar innovativitet hos de anställda. Ellström påtalar också att samverkan är ett sätt att tillgodose anställdas behov av kunskap och kompetens för nya arbetsuppgifter samt att organisationen använder sig av de anställdas erfarenhetsgrundade kunskaper. Våra informanter upplever även en tydligare arbetsgång kring rehabiliteringsärenden.

Hinder som har lyfts fram av våra informanter, i frågan om hur samverkan påverkat verksamheten, är att det upplevs svårt att bryta gamla ”revirtänk” samt att få ut information om vad Samordningsförbundet står till inblandade parter. Ståhl (2008) hävdar att de olika organisationerna kan i praktiken ha svårt att bortse från egenintressen och den egna organisationens uppdrag på de gemensamma arenorna vilket får konsekvenser för samarbetet och den helhetssyn som eftersträvas.

4.2 Kommunikation inom samverkan

För att upprätthålla samarbetet mellan de deltagande myndigheterna anger informanterna att de deltar i möten, avsätter medarbetare i de olika projekten, deltar i olika utbildningar, är aktiva i beredningsgruppen samt försöker tänja på den egna organisationens gränser och regelverk. Danemark & Kullberg (1999) menar att i samverkansprojekt är det viktigt att de deltagande organisationerna från början kommer överens om gemensamma mål, principer, metoder och etiska förhållningssätt. I samarbetet mellan myndigheterna menar informanterna är det viktigt att alla inblandade ger något för att kunna få något tillbaka och att få alla att se möjligheterna för individens bästa och inte bara tänka på den egna myndighetens resultat. Beer, Eisenstat & Spector (1990) uttrycker att engagemang är avgörande för den strävan av initiativ och samarbete som samordnade insatser kräver samtidigt menar Fridolf (2004) att samarbete inte är ett mål i sig utan ett medel där syftet är att hjälpa individer som behöver stöd av samhället. Ståhl (2008) ser även han att de olika deltagande organisationernas representanter kan komma i konflikt mellan de två lojaliteterna, individens behov och den egna organisationens resultat.

Informanterna upplever att kommunikationen mellan de deltagande myndigheterna fungerar väl, där de har ett gott samarbete, högt i tak, öppen dialog och respekt för varandras verksamheter och kunskapsområden. Fridolf (2004) menar att det är nödvändigt att de professionella ser ett värde i samarbete för att det ska komma till stånd samt att de har tillit och förtroende för varandra. Öppenheten mellan informanterna har vidgat kontakten till andra organisationer där det nu finns ett öppet samarbete med huvudmän inom andra områden och det är samverkan i Samordningsförbundet som banat väg för detta. Det kan dock skönjas en viss handlingsbegränsning utifrån informanternas svar, då de upplevde vissa begränsningar i förutsättningarna för kommunikation.

4.3 Resursanvändning

Riktlinjerna för samarbete inom Samordningsförbundet upplevs av merparterna av informanterna som tydliga och väl strukturerade. Skulle det råda tveksamheter så anser informanterna att det hänger på deras egen vilja att tolka riktlinjerna korrekt. Syftet med riktlinjer och yrkesetiska koder är enligt Wingfors (2004) att vägleda de professionella i samhället. Genom att erbjuda redskap så att de anställda på bästa möjliga sätt kan förvalta ansvar och förtroende som är förpliktelser i deras specifika yrkesutövning. En informant pekar på att för mycket riktlinjer och pekpinar kan kväva utvecklingen, begränsa och skapa

osäkerhet. Lärandet inom Samordningsförbundet är hos utövarna ackommodativt enligt Illeris (2008). En mental förändring som möjliggör anpassning till omgivningens krav och behov.

Samverkan upplevs av informanter till största delen leda till bättre utnyttjande av myndigheternas resurser, då bland annat dubbelarbete minskar för tjänstemännen i respektive organisation samt att handläggarna får större kännedom och enklare kontaktnät för vad som är möjligt att genomföra då individerna ska hitta rätt lösning för sina behov. Fler individer kan på detta sätt få hjälp att lösa sina rehabiliteringsbehov än tidigare enligt våra informanter. Svensson et. al. (2007) menar också att samverkan skapar gemensam problemlösning som utan samverkan varit svårlösta. Informanterna upplever att de får större möjligheter att verka tillsammans vilket är viktigt då små kommuner har svårare att hitta resurser och lösningar för rehabiliteringsärenden. I ett informationsutbyte sker lärande med och av varandra vilket leder till kunskap om vad var och ens profession kan bidra med. Fridolf (2004) anser att när professioner samarbetar ger det ett värde för individen samt att det sker utifrån helhetssyn, delaktighet, engagerat bemötande, tidsutrymme men även en kontinuitet i rehabiliteringsarbetet. Att individen är med i samarbetet ser Fridolf som en nödvändighet för att inte några negativa konsekvenser ska få något utrymme. Å andra sidan ser McWilliam & Ward-Griffin (2006) att alla inblandade förväntas bidra med sin kunskap om individens behov för att kunna delta i beslut om genomförandeplan för aktuell insats för den enskilde. Forslund (1998) fortsätter att det ändå är de professionellas ansvar hur insatsen görs och vad som blir bäst i varje unikt ärende. Det är viktigt att använda olika professioners kunnande för individens bästa.

En informant ser en risk för att projekt startas upp där ett behov skapas för att Samordningsförbundet ska fortsätta finansiera startade projekt. Förslag finns från en annan informant på att det tydligare ska avsättas pengar för projektet så att man tidigt kan visa på en långsiktig finansiering där projektpengar exempelvis går till utbildningsinsatser, projektsamordnare och kontinuerlig utvärdering av projektarbete. En längre projektperiod skulle ge andra förutsättningar för, och upplevelse av, långsiktigt arbete. Ståhl (2008) hävdar att verksamheter som anordnas i projektform kan ge negativa konsekvenser för individen då de ska implementeras i den dagliga verksamheten om resurser inte finns tillgängliga efter projekttidens slut.

4.4 Samverkan för individen

Fridolf (2004) anser att ett systematiskt samarbete får ett mervärde för den enskilde individen samt att samarbetets kvalitet mellan de olika myndigheterna inom Samordningsförbundet har stor betydelse för individens egenvärde. Även informanternas upplevelser av den enskilde individens vinster av ett samordningsförbundet är att de kan gå till ett ställe och möta flera myndighetsrepresentanter samtidigt. Individen kan genom handläggaren få en skräddarsydd och individuell hjälp i rehabiliteringsärendet, det Fridolf (2004:14) kallar att *"aktörerna arbetar utifrån individens hela behovsbild"*. Individens övergång mellan de olika verksamheterna och organisationerna har blivit bättre enligt våra informanter och individen riskerar inte att falla mellan stolarna och råka ut för onödigt lidande i handlägningsprocessen som tidigare var fallet. Fridolf (2004) har sett att många individer tidigare varit frustrerade över många olika myndighetskontakter som ofta upplevdes sakna förståelse för individernas behov eller inte lät dem vara med i planeringen för framtiden. Informanterna upplever att många deltagande individer har genom sina rehabiliteringsinsatser fått möjlighet till arbete och studier och än fler har ökat sin livskvalitet och fått mer ordning på sina liv. Dessutom påpekas att om effektiviteten ska öka ytterligare, så måste förutsättningarna ändras och personerna som arbetar inom myndigheten måste tänka med ett individperspektiv och inte

enbart ur ett organisationsperspektiv. Fridolf (2004) poängterar att individen själv måste vilja vara delaktig och ta ett eget ansvar för att samverkan ska fungera på bästa sätt.

Informanterna uppger att individen har fått ett tydligare ansvar för det egna rehabiliteringsarbetet till följd av förändrade sjukskrivningsregler och de olika projekten i Samordningsförbundet. Tydligare krav, större utbud av möjligheter och val gör att det blir lättare för individen att vara delaktig i sin egen rehabilitering. Fridolf (2004) menar att samverkan ökar individens egen motivation. Det finns en bred uppslutning bland de som arbetar med rehabilitering inom Samordningsförbundet, att alla individer ges möjlighet att påbörja sin rehabilitering utifrån sina egna förutsättningar. Informanterna har olika uppfattningar om delaktigheten har blivit bättre för den enskilde eller om kraven på individen har ökat. Våra informanter upplever att genom samverkan fångas fler individer upp utan att hamna i den gråzon mellan myndigheter som även Fridolf (2004) ger uttryck för.

5. Diskussion

Vår intention med arbetet var att lägga tyngdpunkten på samverkan utifrån organisations- och individperspektiv. I vår diskussion utgår vi från vårt syfte att studera hur de deltagande cheferna inom Samordningsförbundets beredningsgrupp upplever att samverkan mellan de olika aktörerna fungerar ur ett samhälls-, organisations- och individperspektiv.

5.1 Samhällsperspektiv

Ur ett samhällsperspektiv sågs ett behov finnas av att finansiellt samordna olika myndigheter i arbetet med individer som befinner sig i samhällets gråzon, vilket resulterade i Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser. Främsta vinsten med Samordningsförbundet för samhället är som vi ser det ekonomisk, då fler individer som är eller på väg att hamna utanför arbetsmarknaden nu har någon form av sysselsättning. Vi håller med våra informanter om att i små kommuner ger ett Samordningsförbundet fördelar av att samarbeta kring rehabiliteringsärenden, då de egna resurserna upplevs vara kraftigt begränsade. I en liten kommun kan det vara svårt att tillgodose behov som få individer har.

5.2 Organisatoriskt perspektiv

Vi ser att samverkan har en positiv organisatorisk påverkan, då de olika professionerna inom de deltagande organisationerna får en minskad arbetsbörda och känner större tillfredsställelse i sitt arbete. Ytterligare en fördel är att det skapas nätverk för att underlätta och lösa problem som de olika professionerna ställs inför. Det gamla ”revirtänk” som fanns mellan organisationerna har mattats av vilket vi kan se leder till att alla professioner erkänns samt ekonomiska och kunskapsmässiga resurser utnyttjas mer effektivt. Integrationen mellan de deltagande organisationerna tror vi är den största utmaningen för inblandade parter inom Samordningsförbundet, då de ska utföra ett gemensamt handlande utifrån den ordinarie verksamheten, så att inte Samordningsförbundet blir ett bevakande av varandras organisationer. Vi upplever dock att våra informanter har ett gott samarbete där de använder sig av ett öppet diskussionsklimat och har respekt för varandras verksamheter och kunskapsområden, vilket vi anser är en god lärprocess som inger hopp om fortsatt gott samarbete för individens bästa.

Ur ett organisatoriskt perspektiv ser vi att Samordningsförbundet är en modern strukturell organisation som har en stor uppfinningsrikedom och betonar flexibilitet, delaktighet samt kvalitet, samtidigt som reflektion, medvetenhet och kritiskt tänkande tillämpas. Detta är viktiga egenskaper för ett långvarigt samarbete. Samordningsförbundet är flexibelt i sitt sätt att nå mål och resultat på både samhälls-, organisations-, och individnivå. Genom laterala

tekniker används olika professioners kompetens för att finna lösningar och möjligheter som individen inte kan se på egen hand. Att som professionell puffa i rätt riktning för individuella förutsättningar, finna en arbetsmarknadsmässig åtgärd i form av arbetsprövning, praktik eller utbildning.

5.3 Individperspektiv

Ur ett individperspektiv är Samordningsförbund en tillgång, då den delaktighet som erbjuds den enskilde på organisationsnivå kan ge individen livskvalitet och motivation som resultat. Många av individerna som är i behov av Samordningsförbundets insatser har ofta stigmatiserat sig själva som samhällets bottenkikt och har svårt att bevaka sina egna intressen i mötet med myndigheter. Färre myndighetskontakter ökar rättsäkerheten då både individ och professioner får samma information vid ett och samma tillfälle, informationsöverföringen blir tydligare och risken för missförstånd minskar. Ökad förståelse för individens problematik från myndighetens sida gör det lättare för individen att öppna upp sig då inblandade professioner på mötet är där för den enskildes skull. Vi tror bemötandet mot den enskilde blir bättre och sker utifrån individens egna förutsättningar. En annan möjlighet som vi har kunnat urskilja i våra informanternas svar är att beslutsvägar har kortats ner vilket gynnar individen som får en mer effektiv rehabilitering.

Genom en synkroniserad verksamhetsutvecklande planering redan från början av rehabiliteringen, till exempel i form av en gemensam utgångspunkt, underlättas en mer effektiv resurshållning och individen får en förbättrad rehabilitering med helhetsperspektiv. Det primära målet med finansiell samordning är att individen får eller utvecklar sin förvärvsförmåga, och att klara sin försörjning på egen hand. Vi vill påminna om att inte bara se till arbetsförmåga utan att se till helheten, orsaken till att individen inte är arbetsför och arbeta parallellt med dessa svårigheter.

En fördel med samarbetsprojekt är att hjälpande myndighetsparter som är deltagande i Samordningsförbund, får en helhetssyn av individens problematik. Vi ser att Samordningsförbundet har öppnat upp ögonen på ordinarie verksamheter genom samarbete utanför den egna arenan, något som enligt oss borde ha skett mycket tidigare, för samhällets utsatta individer. Vi vill också ifrågasätta för vems räkning projektet genomförs? Självklart kan vi se att båda parter är vinnande inom Samordningsförbundet, men frågan är var fokus hos de deltagande organisationerna ligger, på den egna ekonomin eller för individens bästa. Vems behov tillfredsställs först? Organisationens budget eller individens bästa? Det är lättare att hålla en gemensam budget, än att varje organisation ska hålla sin egen. Vi anser att Samordningsförbund är positivt oavsett organisatoriskt fokus, individen är vinnare av livskvalitet när insatser samordnas. Enligt våra informanter finns det fortfarande en del kvar att arbeta med, vi menar att medvetenheten gör att professionerna inom Samordningsförbundet arbetar vidare med dessa problem.

Konklusion

Vi anser att Samordningsförbund är en verksamhetsutvecklande arbetsform som vi finner en risk med att det kan bli ännu en myndighet eller ersätta redan befintliga myndigheter. Vi vill hävda så som Fridolf (2004) att samarbete inte är ett mål i sig utan ett medel i syfte att åstadkomma bra insatser för människor som är i behov av samhällets stöd.

Bilaga 1.

Frågeformulär.

- 1. Hur upplever du som chef och ledare att din verksamhet påverkas av att ingå i ett samordningsförbund? Möjligheter och hinder.**
- 2. På vilket sätt bidrar du till att samarbetet mellan de deltagande myndigheterna inom förbundet upprätthålls?**
- 3. Hur upplever du att kommunikationen mellan de deltagande myndigheterna fungerar?**
- 4. Önskar du att riktlinjerna för samarbetet var tydligare än de som nu är formulerade?**
- 5. Upplever du att samverkan leder till ett bättre utnyttjande av myndigheternas resurser? Motivera ditt svar.**
- 6. Upplever du att myndigheternas samverkan är effektiv för individen? Motivera ditt svar.**
- 7. Hur upplever du att individens delaktighet i rehabilitering har förändrats i och med samordningsförbundets arbete?**

Referenser

- Beer, Michael., Eisenstat, Russel A., Spector, Bert (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68, 6, pp. 158-166.
- Bolman, Lee G., Deal, Terrence E (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Danemark, Berth., Kullberg, Christian (1999). *Samverkan- Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, Per-Erik (2006). Tid för utveckling? Ekberg, IK., Eklund, J., Ellström, Per-Erik., Johansson, S (red), *Tid för utveckling?* Lund: Studentlitteratur
- Forslund, Kenneth (1998). *Professionell kompetens. Fyra essäer om inläring och utveckling för professionalitet*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet
- Fridolf, Marie (2004). *Samordning- Nya möjligheeter inom välfärdsområdet, en skrift om samordning utifrån ett individperspektiv mellan Arbetsförmedling, Försäkringskassan och Kommun och Landsting*. Stockholm: Kommunförbundet och Landstingsförbundet.
<http://ideelle.se/pdf/nyamojligheter.pdf> 091209 13:05
- Kävlemark, Sofia., Höglund, Anna T., Hansson, Mats G., Westerholm, Peter., Arnetz, Bengt (2003). *Living with conflicts- ethical dilemmas and moral distress in the health care system* [cited 091009] *Social Science & Medicine* 58 1075-1084.
- Illeris, Knud (2008). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, Christian., Johansson, Staffan., Löfström, Mikael (2007). *Projektledning i offentlig miljö*. Malmö: Liber.
- McWilliams, Carol L & Ward-Griffin Cathrine (2006). Implementing organizational change in health and social services, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 119-135
- Notisum.se Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser
<http://www.notisum.se/rnp/SLS/lag/20031210.htm> 091209 13:35
- Ståhl, Christian (2008). *Samordningsförbund ur ledningsperspektiv*. Linköping: Institutionen för medicin och hälsa Linköpings Universitet.
- Svensson, Lennart., Aronsson, Gunnar., Randle, Hanne & Eklund, Jörgen (2007). *Hållbart arbetsliv. Projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups.
- Svensson, Lennart., Jakobsson, Erik., Åberg, Carina (2007). *Utvecklingskraften i nätverk- om lärande mellan företag*. Stockholm: Santérus.
- Thor, Ingalill., Ellström, Per-Erik., Ekholm, Bodil., Ellström, Eva. & Rönnqvist, Dan (2006). *FoU i praktiken. En studie av aktörer och projekt inom en flerkommunal FoU-verksamhet*. FoU-rapport 36:2006. Linköping: FoU-centrum för vård och omsorg, Linköpings kommun.

Wingfors, Stina (2004). *Socionomers professionalisering*. Göteborg: Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.