

En förstudierapport –

En gemensam resurs i Norrort för rådgivning och ansökan av externa medel

- Ett § 37-projekt finansierat av Länsstyrelsen i Stockholm

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1. Bakgrund och projektprocess	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte.....	5
1.3 Projektmål.....	5
2. Projektbeskrivning och avgränsningar.....	6
2.1 Beskrivning och omfattningar av projektet	6
2.2 Projektorganisation	6
2.3 Överlämning och förvaltning av projektresultat	7
2.4 Avgränsningar.....	7
2.5 Projektets kostnader	7
3. Omvärld- och nulägesanalys	8
4. Redovisning av genomförda aktiviteter	11
4.1 Intervjuer med kontaktpersoner från norrortskommunerna	11
4.2 Genomförande av workshops	14
5. SWOT- analys och riskbedömning.....	17
5.1 SWOT-analys	17
5.2 Riskbedömning	19
6. Rekommendationer kring implementering	22
6.1 Behov av och intresse för.....	22
6.2 Ägarskap och ansvarig kommun	22
6.3 Arbetsroll och praktiskt genomförande.....	24
6.4 Finansieringsmodell	25
6.5 Prioriterat projekt att söka medel för i processteg 2	26
7. Avslutande reflektioner kring utmaningar och möjligheter	27
8. Vidare beslut som behöver fattas	30

Sammanfattning

Sigtuna kommun har varit projektägare av denna förstudie i uppdrag av Koordination Norrort, i syfte att undersöka samt kartlägga förutsättningar för att kunna etablera en gemensam resurs för Koordination Norrorts 15 kommuner. Den gemensamma resursen planeras avse rådgivning och ansökan av externa finansmedel för insatser som har för avsikt att öka samt bibehålla en kvalitet och beredskap av flyktingmottagandet över tid, bidra till fler relevanta insatser för kommunalt flyktingmottagande och till ett möjliggörande för utökad samverkan och samarbete mellan norrortskommunerna. Förstudien har haft en styrgrupp bestående av kommunrepresentanter från Järfälla kommun, Norrtälje kommun, Sigtuna kommun, Sollentuna kommun, Österåkers kommun samt Vaxholm stad. Mellan februari och april 2023 genomfördes totalt 23 stycken intervjuer med representanter från samtliga norrortskommuner. Utöver de genomförda intervjuerna hölls två stycken workshoptillfällen. Av de genomförda aktiviteterna framgår det att kommunernas intresse och behov av en gemensam resurs är starkt men skiljer sig åt. Därav har en SWOT-analys genomförts för att åskådliggöra aktuella interna styrkor, interna svagheter, externa möjligheter och externa hot i och med ett implementerande av en gemensam resurs. Vidare har en riskbedömning genomförts för att undersöka och presentera förebyggande åtgärder för att minimera att risker uppstår. Utifrån det resultat som kunnat utvinnas från genomförda aktiviteter görs ett antal rekommendationer utefter att det framgått att kommunerna i nuläget är ekonomiskt begränsade och därmed inte kan bidra med finansiering för en gemensam resurs:

- Att låta resursen finansieras via § 37- alternativt § 37A medel från Länsstyrelsen till en början, då dessa projektmedel inte kräver egen delfinansiering.
- Att genomföra en utvärdering kring den långsiktiga nyttan/effekten samt den ekonomiska vinsten som kunnat påvisas under projektprocessen.
- Att anställa en resurs i omfattningen av en heltidstjänst i och med det intresse som framgått i förstudien.
- I ett eventuellt kommande projekt behöver hemvist för den implementerade resursen utredas. Det kan finnas fördelar med att låta resursen ha samma hemvist som Koordination Norrort, men det kan också finnas fördelar med att låta en annan kommun ta på sig ansvaret för resursen.
- Att den gemensamma resursen arbetar både strategiskt, operativt samt flexibelt, för projekt som avser arbetsmetoder som kan appliceras hos samtliga kommuner, starta projekt bland ett fåtal grannkommuner samt assistera enskilda kommuner i att processleda projektansökningar.

1. Bakgrund och projektprocess

1.1 Bakgrund

Koordination Norrort startade som ett projekt 2012, men är sedan den 15e april 2014 en upprättad samverkansöverenskommelse mellan norrortskommunerna i Stockholms län. Den kommunala samverkan avser arbete kring de personer som omfattas av förordning (2010:1 122) om statlig ersättning för insatser för vissa utlänningar, vilket även kan inkludera ensamkommande barn och ungdomar. Samverkansöverenskommelsen syftar till att driva gemensamma intressefrågor gentemot andra aktörer och att genom erfarenhetsutbyte lära av varandra, vilket på sikt skapar en bredare och mer strukturerad kunskapsplattform inom det kommunala flyktningmottagandet. Vidare, bedriver Koordination Norrort ett nätverk för personal som arbetar operativt inom kommunerna inom sakområden så som: mottagande av nyanlända, mottagande av ensamkommande barn, övergripande samordning av integration- och etableringsinsatser, återsökning av statliga ersättningar för flyktningmottagandet samt bosättning och boendesamordning. Koordination Norrort finansieras av samtliga norrortskommuner med en utvald samordnare som för tillfället är positionerad och anställd i Sollentuna kommun. Samordnaren deltar i diverse beredningsgrupper och samråd samtidigt som hen anordnar träffar och möten för kommunerna att delta vid. Följande kommuner ingår i samverkansöverenskommelsen:

De 15 representerade kommunerna i Koordination Norrort

- Danderyds kommun
- Ekerö kommun
- Järfälla kommun
- Norrtälje kommun
- Sigtuna kommun
- Solna stad
- Täby kommun
- Vaxholms stad
- Vallentuna kommun
- Upplands-Bro kommun
- Lidingö stad
- Upplands Väsby kommun
- Sollentuna kommun
- Sundbybergs stad
- Österåkers kommun

Det är konstaterat att flyktningmottagandet fluktuerar i volym över tid, vilket har burit med sig utmaningar för kommuner att kunna upprätthålla och tillgodose den kapacitet samt beredskap som krävs. Av erfarenhet, tycks bemanningen sjunka vid ett lägre mottagande och därmed begränsas förutsättningar och resurser för att kunna söka medel för metodutveckling, arbetssätt samt insatser i relation till målgruppen nyanlända. Samma utmaningar föreligger vid ett högre inflöde av nyanlända eftersom resurser inte avsätts för att ansöka om projektmedel. Således förekommer det medel

avsedda för kommuner som inte utnyttjas. Vidare, anses sökandet av externa medel vara ett omfattande arbete som är både tids- och kompetenskrävande, vilket styrs av utlysningar som endast är öppna under kortare utlysningsperioder. Inom Koordination Norrort har representanter uttryckt att det förekommer brister på rätt personalresurser inom kommunerna för att ansöka om projektmedel och allt som hör till.

I och med bakgrundsinformationerna ovanför, ansökte Koordination Norrort under hösten 2022 om § 37-medel från Länsstyrelsen Stockholm till en förstudie av undersökande karaktär om kartläggning av förutsättningar för att kunna etablera en gemensam resurs för Koordination Norrorts 15 kommuner, vilken beviljades medel om 431 000 kronor.

1.2 Syfte

Syftet med det här förstudieprojektet är att undersöka samt kartlägga förutsättningar för att kunna etablera en gemensam resurs för Koordination Norrorts 15 kommuner. Den gemensamma resursen planeras avse rådgivning och ansökan av externa medel för insatser som har för avsikt att öka samt bibehålla en kvalité och beredskap av flyktmottagandet över tid. Den gemensamma resursen avser att bidra till fler relevanta insatser för målgruppen nyanlända och möjliggöra en utökad samverkan mellan norrortskommunerna.

1.3 Projekt mål

I projektansökan som gjordes under hösten 2022 har följande mål angetts:

- *”Förstudiens mål är att få kunskap om intresset för och potentiell nytta/vinst med en gemensam resurs för att söka externa medel i norrortskommunerna, samt hur en sådan samverkan skulle kunna etableras, finansieras och implementeras.”*

Projektets avser att undersöka huruvida en gemensam resurs är av intresse utifrån norrortskommunernas behov. Vid en eventuell implementering av en resurs, förväntas effekten bli att kommunerna beviljas samt tar del av mer externa medel som på sikt kan stärka och öka kvalitén i kommunernas arbete med flyktmottagande och integration. En gemensam resurs med bred kunskap inom området skulle kunna bidra till en bättre beredskap över tid samt vara en möjliggörare för kompetensförsörjning och metodutveckling.

2. Projektbeskrivning och avgränsningar

2.1 Beskrivning och omfattningar av projektet

Förstudieprojektet har pågått under perioden 2023-02-01 – 2023-07-31 och bland annat syftat till att klargöra aspekter så som:

- Hur intresset ser ut för en gemensam resurs i respektive 15 kommuner i Koordination Norrort.
- Nulägesbild av potentiell nytta/vinst med att implementera en gemensam resurs för att söka om externa medel i norrortskommunerna.
- Norrortskommunernas önskemål på utformning av en samverkan kring en gemensam resurs.
- Norrortskommunernas önskemål i relation till ansvarstagande av en gemensam resurs.
- En kartläggning av hur en gemensam resurs skulle kunna etableras, finansieras samt implementeras.

Från förstudieprojektets start fram till inlämning av delrapportering till Länsstyrelsen i Stockholm den 31 mars 2023, har projektledaren arbetat med underlagsinhämtning från de 15 representerade kommunerna i Koordination Norrort genom individuella intervjuer med en eller flera kommunrepresentanter per kommun. Samtliga norrortskommuner deltog, där en lämplig kommunrepresentant var en enhetschef för arbetsmarknads- och integrationsenheten eller en operativ integrationshandläggare. Utöver de genomförda intervjuerna har två stycken workshops upprättats. Det första workshop-tillfället hölls digitalt under en Strateg-och samordnarnätverksträff den 2a februari 2023 som ett initialt brainstorming-tillfälle med diskussionsfrågor. Det andra workshop-tillfället hölls i fysisk lokal i Sollentuna den 17e mars 2023 under en Nyanlända-nätverksträff. Syftet med workshoptillfälle 2 var att inför processteg 2 bedöma vilken typ av projekt som bör prioriteras att ansöka finansieringsmedel för, utefter ett gynnande beslut av Koordination Norrorts ledningsgrupp.

2.2 Projektorganisation

Sigtuna kommun har varit projektägare för förstudien i uppdrag av Koordination Norrort. Insatsen har haft en styrgrupp som har följt förstudien och bidragit med synpunkter under projektiden. Projektets styrgrupp har bestått av representanter från följande kommuner:

De sex representerade kommunerna i Koordination Norrorts styrgrupp

- Järfälla kommun
- Norrtälje kommun
- Sigtuna kommun
- Sollentuna kommun
- Österåkers kommun
- Vaxholm stad

Styrgruppens roll har bland annat varit att godkänna projektplanen, bistå med rekommendationer och förbättringsförslag i projektets praktiska genomförande samt ett godkännande av slutrapporten. Styrgruppen har löpande informerats om projektprocessen genom diverse avstämningsmöten med avsikt att kunna förankra och sprida relevant information.

2.3 Överlämning och förvaltning av projektresultat

Förstudierapporten kommer att överlämnas till Koordinations Norrorts styrgrupp innan den 26e maj 2023 där styrgruppsrepresentanterna kommer att ta beslut om de presenterade rekommendationerna ska överlämnas till ledningsgruppen för att den 8e juni 2023 ta ett slutgiltigt beslut. Vidare, kommer förstudieprojektets resultat att överlämnas till Länsstyrelsen i Stockholm senast den 30e augusti 2023.

2.4 Avgränsningar

I förstudieprojektet har följande avgränsningar gjorts:

- Förstudien avser enbart att undersöka förutsättningar för att implementera en gemensam resurs hos norrortskommunerna som arbetar gentemot den specifika målgruppen nyanlända/utrikesfödda.

2.5 Projektets kostnader

Koordination Norrort ansökte under hösten 2022 om § 37-medel från Länsstyrelsen Stockholm till en förstudie vilken beviljades medel om 431 000 kronor. Förstudieprojektet har primärt haft en större utgiftspost vilket motsvarat lönekostnader för projektledaren, vilka har motsvarat 334 000 kronor. Därutöver har projektledaren erhållit diverse arbetsverktyg i form av bärbar dator med mera, där den totala kostnaden motsvarar 15 476 kronor. Förstudien har inte haft några utgifter avseende lokalkostnader, resekostnader eller övriga kostnader.

Projektet har haft ett överskott av projektmedel på 81 524 kronor som kommer att återlämnas till Länsstyrelsen i Stockholm.

3. Omvärld- och nulägesanalys

En omvärld- och nulägesanalys har genomförts i denna förstudie för att undersöka diverse förutsättningar för att arrangera arbetet kring en gemensam resurs. Därför har man undersökt andra liknande samverkanskonstellationer mellan ett större antal kommuner, med avsikt att undersöka de samarbeten som avser målgruppen nyanlända och utrikesfödda. Andra samverkansformer som varit intressanta för förstudien, har varit de som involverat kommungränsöverskridande insatser. Analysen har även baserats på information och råd som framgått under workshoptillfälle 1 och de genomförda intervjuerna, samt vid samtal med nyckelpersoner med hög kompetens och lång arbetserfarenhet. Vid samtal med nyckelpersoner har projektledaren valt att undersöka det som fungerar bra och mindre bra i samverkans- och projektverksamhet. Samtalen har involverat en dialog kring förväntningar som förekommer när projekt bedrivs där flera kommuner samverkar och hurvida det går att möta samtliga parter förväntningar. När det är aktuellt att ta beslut kring vilken form av projekt som anses mest prioriterad att bedriva är det viktigt att se till både gemensamma och enskilda behov hos samtliga parter och att dessa täcks inom projektplanen och genomförandefasen. Dessutom är det viktigt att det praktiska genomförandet och budgeten är genomförbar. Det som anses vara en generell utmaning vid projektbedrivande är att skapa en helhetsbild eftersom projekt tycks bli kortsiktiga vilket medför att verksamheter inte lyckas förankra arbetet i den ordinarie verksamheten. Har man dessutom inte fastställt det praktiska genomförandet i ett tidigt skeende utefter realistiska förutsättningar, finns det risk för att beviljade projektmedel inte hinner användas och behöver återlämnas trots att de hade kunnat komma till användning på ett bättre sätt.

Resultatet av omvärldsbevakningen påvisar att det är någorlunda vanligt förekommande att ett fåtal kommuner samverkar med syfte att arbeta gentemot målgruppen nyanlända. Det är desto vanligare att denna samverkan upprättas tillsammans med andra aktuella aktörer inom ämnet. Däremot är det inte vanligt att ett så pass stort antal kommuner samverkar eller att kommunsamverkan arbetar med kommungränsöverskridande insatser. Det förekommer inte heller resurser som arbetar så pass kommungränsöverskridande för så många kommuner samtidigt. Trots det har denna förstudie kunnat identifiera samverkansformer som arbetar i liknande konstellationer.

Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad

Vidare är analysen baserad på ett digitalt studiebesök där projektledaren har vart i kontakt med en nyckelperson på arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad. Under det digitala studiebesöket framkom det hur de på Stockholms stads arbetsmarknadsförvaltning arbetar med projektansökningar och processleder diverse projektansökningar, samt vad som är deras framgångar och motgångar i relation till

deras projektverksamhet. Resultatet påvisar att det finns fördelar med att arbeta behovsstyrt snarare än efter de rådande utlysningarna. Genom att utgå från behov från inblandade parter och den tilltänkta målgruppen, kan man vidare säkerställa kvaliteten i projektidéer för att vidare matcha dessa behovsförankrade projekttider utefter rådande utlysningar om projektmedel. Det krävs många steg innan en projektidé kan anses välplanerad och vidare möjlig att förankra i den ordinarie verksamheten efter att projektet löper ut. En behovsanalys behöver genomföras för att säkerställa att samtliga parter behov kommer att tillgodoses. Detta görs genom att gå på studiebesök, genomföra omvärldsanalyser, undersöka tidigare forskning, genomföra risk- och konsekvensanalys samt hålla intervjuer med samtliga nivåer som utgör den tilltänkta målgruppen. Vid ett bedrivande av projektverksamhet är det av betydelse att arbeta utefter en så kallad projektportfölj för att få en helhetsbild över projekt som har bedrivits tidigare, bedrivs i nuläget och planeras bedrivas i framtiden. Detta medför att kunna kvalitetssäkra samordningen kring det totala projektbedrivandet över tid och att det således inte enbart genomförs kortsiktiga insatser. Samma resonemang bör kvarleva vid projektens genomförandefas, för att kunna säkerställa kvaliteten av själva genomförandet genom att undersöka behov av stöd och säkerställa att planerad ekonomi och resultat är i linje med tidigare fastställd tidsplanering.

De svåraste utmaningarna som identifieras i projektverksamheten är att beställare av projekt tenderar att vilja få ut maximalt av initierade projekt och att de därför inte vågar släppa på kontrollen och lita på styrningen från samordnare och projektledare. En annan problematik är att styra projekt så att de går plus minus noll och att beviljade medel går till rätt insatser istället för att behöva återlämnas till finansierare.

Storstockholm

Storstockholms uppdrag är att främja samverkan och utveckling bland de 26 kommunerna i Stockholms Län, för att dessa kommuner bättre ska kunna nå sina enskilda och gemensamma mål om välfärd och service för sina medborgare. Den rådande samverkansöverenskommelsen syftar till att fånga upp det regionala perspektivet på rådande kommunala frågor och leda dessa frågor framåt.

Det framgår att Storstockholm har betydelse för hur norrortskommunerna arbetar, där kommunerna kan samtala kring gemensamma mål i syftet att driva dessa frågor vidare uppåt i gemensamt regi. Det är mestadels de mindre kommunerna som lyfter denna synpunkt. Däremot uppger kommunerna att det trots allt blir för "spretigt" i de nätverk som Storstockholm samordnar och de uppger en önskan om en moderator som kan lyckas konkretisera specifikt vad kommunerna tycker och tänker kring olika aspekter och som fångar upp rådande behov. Projekt har bedrivits inom Storstockholm där ett flertal kommuner har deltagit. Ett specifikt projekt tas upp vilket syftade till att främja digitala kunskaper där 22 av Storstockholms kommuner ska ha varit inblandade i samverkan. Representanterna menar att det var en god projektidé som Storstockholm

hade fångat upp utefter kartläggning kring behov och intresse hos de olika kommunerna. Trots det fallerade projektet som ett resultat av att de inblandade kommunerna hade allt för olika behov och förväntningar på projektet. Som ett resultat av att enbart vissa kommuners åsikter blev hörda började vissa kommuner dra sig ur.

Kommuner hoppar av... Kommuner är inte negativa att driva projekt, men ska man koka ner till en bestämd målgrupp så är det omöjligt när det är så många kommuner med olika förutsättningar.

(Kommunrepresentant vid intervju).

I samtal med en nyckelperson på Storstockholm berättar hen att integration inte ett specifikt fokusområde inom Storstockholm, men att de arbetar med fokus på arbetsmarknadsinsatser. Storstockholm har identifierat att de mer operativa frågorna tycks falla mellan stolarna i och med att de mestadels fokuserar på den strategiska utvecklingen bland kommunerna i Stockholms Län. Vidare finns det utmaningar i det arbete som Storstockholm bedriver i relation till att samla gemensamma frågeställningar och inspirera kommunerna. Den allra svåraste utmaningen som råder är att nå konsensus bland kommunerna i de frågor som bedrivs, vilket tycks bero på att det förekommer olikheter bland de politiska direktiven.

Skånes Kommuner

Skånes Kommuner består av Skåne Läns 33 kommuner och bedriver ett så kallat strategiskt nätverk gentemot arbetsmarknadsstrategier vilket de kallar för *Strategiskt Nätverk Arbetsmarknad*. Verksamhetsrådet arbetsmarknad i Skåne län fokuserar på olika former av arbetsmarknadspolitiska insatser, vuxenutbildningen samt insatser som syftar till kompetensförsörjning. Kommunrepresentanterna lyfter specifikt Skåne Kommuner i relation till det framgångsrika arbete de bedriver kring arbetsmarknadsinsatser för målgruppen nyanlända, där olika former av aktörer samverkar. Vidare enligt kommunrepresentanterna ska Skånes Kommuner ha ett mycket aktivt samordningsförbund som ligger i framkant när det gäller deras Samhällsorientering.

4. Redovisning av genomförda aktiviteter

4.1 Intervjuer med kontaktpersoner från norrortskommunerna

Projektledaren har tagit hjälp av sin enhetschef för att kontakta samtliga kommuner och efterfråga en eller flera kontaktpersoner som kunde delta vid intervjuer i syfte att undersöka intresset och behovet för en gemensam resurs, samt hur en sådan samverkan skulle kunna etableras, finansieras samt implementeras. En lämplig kontaktperson kunde exempelvis vara en enhetschef för arbetsmarknads- och integrationsenheten eller en integrationshandläggare som arbetade mer operativt i kommunerna. Under perioden februari-april 2023 har totalt 23 stycken intervjuer genomförts där samtliga norrortskommuner har deltagit. Intervjuerna har transkriberats för att kvalitetssäkra och underlätta analyseringen av materialet.

De frågor som har ställts vid intervjutillfällena har delvis varit kopplade till hur intresse och behov ser ut bland kommunerna i relation till att implementera en gemensam resurs, delvis hur kommunerna anser att en gemensam resurs kan gynna arbetet kring målgruppen nyanlända på sikt, samt delvis hur kommunerna ser på möjligheten till en framtida samverkan sinsemellan norrortskommunerna. Intervjufrågorna har delats in i följande kategorier med underfrågor:

- Intresse av och bidragande till
- Etablering och ansvar
- Styrkor, svagheter, Möjligheter och Hot
- Liknande konstellationer – kommunöverskridande samverkan
- Framtida efterfrågade projekt

Resultatet från intervjuerna påvisar att 14 av de 15 norrortskommunerna är positivt inställda till en gemensam resurs. 1 av de 15 norrortskommunerna anser att de i dagsläget inte har utrymme i sin verksamhet att ta ansvar för ytterligare en samverkan och därmed inte är intresserade att delta. Däremot visar resultatet att behovet av en gemensam resurs skiljer sig åt bland kommunerna, De mindre kommunerna uppvisar ett större intresse då de uppger att det är svårt för en mindre kommun med begränsade tillgångar till adekvata lokaler i närområdet och andra former av resurser, att ansöka om projektmedel och bedriva diverse projekt.

Vidare uppger kommunerna att deras arbetssätt i relation till målgruppen nyanlända har kommit att förändrats i och med de nya politiska direktiven. Trots att inflödet har minskat har mönster kunnat påvisa att de personer som blir anvisade till kommunerna numera är en grupp av människor som kommer med allt fler psykiska och fysiska besvär. Det innebär således att den målgrupp som kommer är i behov av mer stöd och rehabiliterade insatser än tidigare. Trots att den målgrupp som blir anvisad bär med

sig allt fler besvär, har resurserna minskat i kommunerna som ett resultat av det minskade inflödet. Med bakgrund av detta uppger majoriteten av kommunerna att de känner en oro inför en eventuell implementering av en gemensam resurs, där de menar att de i dagsläget inte har några resurser att tillförse eventuella projekt. Därmed kan intresset bland norrortskommunerna sammanfattas som ”nyfiket positiva”, men oroliga för hur det ska fungera praktiskt.

Vidare har kommunerna fått lämna enskilda åsikter kring aspekter så som: ansvarig kommun, den gemensamma resursens arbetsbeskrivning och praktiskt genomförande samt finansiering med mera. Samtliga intervjuer avslutades med att reflektera över vilken form av projekt som ansågs prioriterat att ansöka medel om ifall den gemensamma resursen implementeras efter ett gynnande beslut. Följande önskemål kring prioriterade projektansökningar har framgått:

- Motverka det digitala utanförskapet
- Boendesökeri – navigera på bostadsmarknaden
- Få ut målgruppen i sysselsättning
- Social inkludering via föreningsliv och fritidsaktiviteter
- Kunskapshöjande insatser gällande psykisk ohälsa
- Tema HBTQI+
- Höja språkkompetenserna
- Delaktigöra målgruppen i samhället
- Utveckla samarbetet med civilsamhället

Ansvarig kommun

Samtliga kommunrepresentanter fick besvara frågan om hur de ser på ansvaret för en gemensam resurs och huruvida en kommun bör bära huvudansvaret eller inte. Svaren från intervjuerna är snarlika, där 11 av 15 kommuner anser att det vore mest effektivt att låta en kommun bära huvudansvaret. De resterande 4 kommunerna har ingen åsikt kring ansvarsfrågan.

Jag tror på det gamla mantrat: ett delat ansvar är inget ansvar, vilket stämmer ofta. Jag tror att någon behöver bära ägarskapet. Vi måste också vara solidariska mellan varandra i kommunerna. Vi delar på arbetet och tänker: tar du detta, så tar jag nästa.

(Kommunrepresentant vid intervju)

Vidare anser 7 av 15 kommuner att det borde vara samma kommun som är arbetsgivare för Koordination Norrorts samordnare, som även bör bära ansvaret för den gemensamma resursen. Detta resonemang grundas i det faktum att man redan initialt kan förutse hur samordnaren för Koordination Norrort och den person som representerar den gemensamma resursen kommer att behöva samarbeta och

kommunicera med varandra om vartannat. De menar att det blir mer tidseffektivt att kunna samköra olika mötena som anordnas inom Koordination Norrort och låta resursen ta del av en viss avtalad tid. Respondenterna resonerar kring att det förekommer en så kallad "möteströtthet" där personer upplever att de inte hinner närvara på samtliga möten. Vidare resonerar respondenterna kring att införandet av en gemensam resurs innebär ett ökat ansvar på kommuner att bidra till en god samverkan genom att delta på möten med mera. Vidare är det 7 av 15 kommuner som inte har någon åsikt om vilken kommun som bör bära huvudansvaret och 1 av 15 kommuner som anser att det bör vara en annan kommun än den som ansvarar för Koordination Norrort. Det senare resonemanget går att härleda till att man riskerar att skapa en otydlig uppdragsform och uppdragsdelning om det är samma kommun som bär ansvaret för båda.

Arbetsbeskrivning och praktiskt genomförande

Samtliga kommuner är överens om att det är av stor betydelse att klargöra den gemensamma resursens arbetsroll och arbetsuppgifter redan i ett mycket tidigt skeende eftersom det är viktigt att undvika att skapa förutsättningar för missförstånd. Det finns en risk att de olika kommunerna har olika eller för högra krav på vad resursen förväntas göra. Vidare framgår det att kommunerna önskar använda sig av den gemensamma resursen på olika sätt. Vissa kommuner vill att resursen ska arbeta brett med omvärldsbevakningar och lyfta framgångsrika projekt som är tilltänkta att startas i Norrort för kommunerna själva att välja om de vill delta eller inte. Vissa kommuner anser att det inte är optimalt att starta projekt där samtliga norrortskommunerna är delaktiga, eftersom att kommunernas förutsättningar och behov i förhållande till målgruppen nyanlända skiljer sig så pass mycket åt. Därför önskar kommuner att resursen arbetar utefter verkliga behov och kan koppla samman ett par kommuner till projektidéer utefter gemensamma faktorer, så som hur de är geografiskt placerade eller hur behoven ter sig liknande. Andra kommuner talar om att låta resursen fokusera på att utveckla arbetsmetoder och arbetssätt i förhållande till arbetet med målgruppen nyanlända. Genom att göra detta och samtidigt utgå från den minsta gemensamma nämnaren, kan resursen således applicera den eventuella arbetsmetoden i samtliga kommuner. Ett exempel på detta skulle kunna vara en utveckla ett kursmaterial för exempelvis boendesökeri, som samtliga nyanlända kan ta del av oberoende vilken kommun de blivit anvisade till. Då skulle resursen kunna tillgodose varje kommun med den utvecklade arbetsmetoden utefter ett uppmärksammat behov, där kommunerna själva kan välja i vilket utsträckning de vill använda sig av den.

1 av de 15 kommunerna vill kunna använda sig av den gemensamma resursen för enskilt bruk som ett bollplank inför nya projektidéer och vid granskning på utkast av ansökningar om projektmedel. I och med att denna kommun redan bedriver diverse projekt och skriver sina egna projektansökningar, har de inte samma behov av att delta i gemensamma projekt med andra kommuner.

Finansiering

Som tidigare nämnts i rapporten, har kommunernas arbetssätt förändrats i och med minskat inflöde av nyanlända till norrortskommunerna. Vidare har det minskade inflödet resulterat i att kommunernas interna resurser har kommit att begränsas. Till följd av detta uppger de kommunrepresentanter som uttalar sig om möjligheten till att bidra med finansiering, att det i nuläget är så pass begränsat och att pengar är mer eller mindre "öronmärkta" utefter rådande budget. Med bakgrund av detta uppger ett flertal av kommunerna att de i dagsläget inte har resurser att tillföra till eventuella gemensamma projekt.

Vidare lyfter 2 av 15 kommuner förslaget om att låta den gemensamma resursen finansieras via ansökta projektmedel till en början. Vid ett beviljande av finansieringsmedel kan således en del av de pengarna täcka kostnader för resursen. Därmed blir det sökta projektet en utvärderingsperiod kring den gemensamma resursen och hur det har fungerat att bedriva gemensamma projekt mellan norrortskommunerna. Om norrortskommunerna i framtiden väljer att förankra en gemensam resurs i den ordinarie verksamheten, anser majoriteten av kommunrepresentanterna som uttalar sig om finansieringsmöjligheter, att den gemensamma resursen bör finansieras av samtliga involverade kommuner där en kommun bär huvudansvaret. Kommunrepresentanterna anser att det gemensamma finansieringsupplägget har fungerat väl i relation till hur Koordination Norrort finansierats sedan etablerad uppstart år 2014. Vidare för 2 av 15 kommuner ett resonemang kring att kravställningen skärps när kommuner bidrar med finansiering. Genom att bidra med pengar för ett gemensamt intresse skapas således olika förväntningar och krav för att få "valuta" för pengarna. Detta kan bidra till att de kommuner som bidrar med pengar också visar ett större engagemang och deltagande vid beslutsprocesser.

4.2 Genomförande av workshops

Utöver de intervjuer som genomförts tillsammans med relevanta kontaktpersoner i norrortskommunerna, har man även upprättat två stycken workshops för att låta ytterligare kommundeltagares åsikter lyftas i relation till förstudien och den tilltänka gemensamma resursen.

Workshoptillfälle 1

Det första workshop-tillfället hölls digitalt under en Strateg-och samordnarnätverksträff den 2a februari 2023 som ett initialt brainstorming-tillfälle där följande diskussionsfrågor ställdes till deltagarna för att diskutera i mindre grupper och vidare återberätta för projektledaren:

- Vad finns det för gemensamma behov inom Koordination Norrorts 15 kommuner i relation till att stärka det kommunala flyktingmottagandet samt integrationen?
- Under förutsättning att den gemensamma resursen implementeras - hur skulle kommunerna/målgruppen gynnas?

Under det första workshopstillfället framgår det att deltagarna anser att det förekommer ett flertal gemensamma behov bland norrortskommunerna i relation till att stärka det kommunala flyktingmottagandet och integrationen. Specifikt behövs alltmer samverkan mellan kommunerna eftersom det är svårt som ensam kommun att kunna göra en stor satsning i form av projekt och dylikt. Med bakgrund av denna insikt anser deltagarna att det ligger en stor potential i att implementera en gemensam resurs i relation till förstudiens syfte, där resursen kan agera som en samordnare för att ta reda på vad som är de aktuella behoven i kommunerna. För att uppnå detta behöver resursen hålla i möten och workshops samt organisera arbetet utefter det verkliga behovet hos kommunerna för att tilltänkta idéer sker och blir av.

Det behövs en så kallad koordinator för norrortskommunerna.

(Deltagare vid workshoptillfälle 1)

Vid en implementering av en gemensam resurs behöver en kommun bära huvudansvaret, men samtliga kommuner behöver hjälpas åt med det arbete som förs runt omkring resursen eftersom det lätt kan bli övermäktigt för en ensam person att ansvara för det arbete som förekommer. Det anses viktigt att den gemensamma resursen är kompetent i relation till målgruppen eftersom det i arbetsrollen ingår vetskap om flyktingmottagande och integration. Tidigare har kommuner identifierat att stimulansmedel tenderat att cirkulera runtomkring för få deltagare, vilket således har lett till att medel ej har kommit till användning i den utsträckning som det bör. Om kommuner börjar arbeta mer kommungränsöverskridande, kan således även klienter våga söka boenden i andra kommuner. Vidare skulle denna samverkan kunna leda till att olika kommuner anordnar olika former av "hubbar", vilket således innebär att olika kommuner kan erbjuda olika former av insatser för att komplettera varandra.

Workshoptillfälle 2

Det andra workshop-tillfället hölls i en fysisk lokal i Sollentuna den 17e mars 2023 under en Nyanlända-nätverksträff. Tre grupper av deltagare fick i uppgift att skapa en enklare projektplan utefter perspektiv av jämlikhet, främja barnperspektivet och mänskliga rättigheter, främja tillgänglighet och delaktighet, samt besvara följande frågor:

- Vilka hinder för lika rättigheter ska projektet motverka?
- Ge exempel på hur alla individer inom målgruppen kan delta på samma villkor?
- Hur ser vi till att målgruppen bidragit till utformningen av projektet?

Syftet med workshoptillfälle 2 var att inför processteg 2 av förstudien bedöma vilken typ av projekt som anses vara prioriterad som ett första projekt att ansöka finansieringsmedel för, med förutsättningen att den gemensamma resursen etableras utefter ett gynnande beslut av ledningsgruppen för Koordination Norrort.

Två av de tre deltagande grupperna vid workshopen ansåg att kommuner bör prioritera projekt avseende att bekämpa det digitala utanförskapet bland målgruppen nyanlända, eftersom de icke digitala vägarna blir alltmer färre i dagens Sverige. Digitaliseringen ligger som ett "täck" över många aspekter av ett integrerande i samhället. Genom att främja digital kunskap bland målgruppen kan det således främja deras tillgång till olika former av information, kontakt med myndigheter, boendesökeri, arbetssökeri, tillgång till vård, tillgång till skolplattformar och förhindra att barnen behöver ta det vuxna digitala ansvaret. Den tredje gruppen ansåg att kommuner bör prioritera projekt som syftar till att arbeta med frågor kring målgruppen i relation till HBTQI+-frågor. I och med brist på sakkunskap behövs en samordnare som kan arbeta mer kommunövergripande och utbilda de mer operativa handläggarna ute i kommunerna inom ämnet och bedriva samarbete med andra aktörer så som RFSL och RFSU. Projektidén anses således motverka rådande utanförskap, isolering, psykisk ohälsa samt bryta felaktig information kring målgruppen som identifierar sig som HBTQI+.

5. SWOT- analys och riskbedömning

Den SWOT-analys och den riskbedömning som har genomförts i detta avsnitt av förstudierapporten är samtliga baserade på och relaterade till den framtagna informationen som framgått vid workshoptillfälle 1 och vid de genomförda intervjutillfällena med kommunrepresentanter från norrortskommunerna.

5.1 SWOT-analys

STYRKOR (Interna)	SVAGHETER (Interna)
<ul style="list-style-type: none"> • Samtliga kommuner kan bidra med det som har fungerat bra i respektive kommun • Samtliga kommuner kan bidra med insatser eller projekt som tidigare nått framgång i respektive kommun 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommuner har olika förutsättningar och behov när det kommer till att arbeta med målgruppen nyanlända – intressekonflikter kan skapas • Kommuner har olika politiska styren och direktiv • Kommuner arbetar utefter olika arbetsätt • Kommuners interna resurser är begränsade • Kommuner kan ej bidra med finansiering – pengar är "öronmärkta"
MÖJLIGHETER (Externa)	HOT (Externa)
<ul style="list-style-type: none"> • Bättre samverkansmöjligheter med andra kommuner och aktörer • Relationen mellan kommuner stärks • Kunskapsutbyte • Kommuner blir mindre sårbara • Konkurrensen mellan kommuner minskar • Stärkta resurser oberoende hur flyktningmottagandet fluktuerar • Fler projektmedel söks och fler projekt startas • Projektmedel kommer till bättre användning när projektidéer är mer välgenomtänkta • Helhetsperspektiv • Det kommunala flyktningmottagandet blir mer kommungränsöverskridande • Målgruppen kan bli mer bekväm i att röra sig över kommungränser • Kommuner behöver inte "uppfinna hjulet på nytt" – kommuner kan dela på uppdraget och komplettera varandra • Mer fokus på integration • Fler omvärldsbevakningar genomförs → kommuner håller sig uppdaterade 	<ul style="list-style-type: none"> • Svårt att samverka mellan 15 kommuner • Svårt att nå konsensus bland 15 kommuner • Större kommuners åsikter väger tyngre än de mindres • Olika eller för höga förväntningar på resursen • Kommuner tror att resursen ersätter ansvar man redan har inom kommunerna

Styrkor

De interna styrkorna som föreligger vid in en implementering av en gemensam resurs är att samtliga kommuner kan bidra med det som fungerar bra i respektive kommun i relation till det arbete som utförs. Samtidigt kan kommuner dela med sig av sina så kallade spetskompetenser samt framgångsrika projekt och insatser genom ett kunskapsutbyte för att således sprida kunskap och kompetenser i relation till målgruppen nyanlända.

Svagheter

De interna svagheter som föreligger vid in en implementering av en gemensam resurs är att de olika norrortskommunerna har olika förutsättningar och behov i relation till målgruppen nyanlända. Detta tycks främst bero på att kommunerna har olika politiska styren och därmed direktiv. Det leder i sin tur till att kommunerna arbetar utefter olika arbetssätt och operativa rutiner i de kommunala verksamheterna vilket i sin tur kan bidra till att intressekonflikter skapas sinsemellan kommunerna. Vidare framgår det att kommunerna är begränsade gällande resurser för tillfället, som ett resultat av att flyktningmottagandet har minskat i volym. Därmed har de svårt att bidra med resurser för att upprätta en kommunal samverkan. Dessutom framgår det att kommunerna inte är beredda att bidra med finansiering till en gemensam resurs i och med att deras pengar är så kallade "öronmärkta" utefter rådande budgetar.

Möjligheter

De externa styrkorna som föreligger vid in en implementering av en gemensam resurs är att det skapas bättre samverkansmöjligheter bland norrortskommunerna tillsammans med andra relevanta aktörer som samlas kring målgruppen nyanlända, så som myndigheter och civilsamhället. Genom att samverka med andra kommuner och aktörer bildas även starkare relationer sinsemellan där ett kunskapsutbyte kan erhållas mellan de delaktiga parterna för att arbeta mot de gemensamma målen. Det leder i sin tur till att kommuner inte behöver "uppfinna hjulet på nytt" för olika insatser, utan vardera kan fokusera på ett specifikt område i relation till målgruppen och därmed ta del av varandras enskilda framgångskoncept. Vidare, bidrar det till att konkurrensen mellan kommunerna minskar samt att de enskilda kommunerna blir mindre sårbara, som ett resultat av att de gemensamma resurserna stärks långsiktigt oavsett huruvida flyktningmottagandet fluktuerar i volym. Genom den stärkta samverkan mellan norrortskommunerna kan även arbetet kring det kommunala flyktningmottagandet bli mer kommungränsöverskridande. När kommunerna blir mer bekväma i att arbeta kommungränsöverskridande kan man även utveckla arbetssätt för att målgruppen ska bli mer bekväm i att röra sig mer kommungränsöverskridande, vilket leder till en mer effektiv integrationsprocess.

Vidare kan kommuner hålla sig uppdaterade eftersom det kommer genomföras regelbundna omvärldsbevakningar med syftet att kommuner ska kunna bibehålla ett helhetsperspektiv. De möjligheter som föreligger med att implementera en gemensam resurs resulterar i att kommunerna kan fokusera mer på själva integrationen i relation till målgruppen nyanlända och inte främst på mottagandet. Vidare leder det till att fler projekt startas och att mer projektmedel söks och därmed erhålls. I och med att den tilltänkta resursen kommer att ha spetskunskap inom att planera projekt och vidare processleda projektansökningar, kan således utbetalat projektmedel komma till rätt användning istället för att behöva återlämnas, i och med att projektidéer är mer välgenomtänkta.

Hot

De externa hot som föreligger vid in en implementering av en gemensam resurs för norrortskommunerna är att det kommer vara svårt att samverka 15 stycken kommuner och att nå konsensus gällande rådande frågor och prioriteringar med mera. Tidigare samverkansöverenskommelser påvisar hur de större kommunernas åsikter och önskingar väger tyngre än de mindres. Därmed är även detta ett hot som har identifierats i och med att implementera en gemensam resurs. Det föreligger också en risk att kommuner har olika eller för höga förväntningar på den gemensamma resursen och att de tror att resursen ska ersätta ansvar som redan föreligger inom kommunerna.

5.2 Riskbedömning

I SWOT-analysen ovanför identifieras tre stycken huvudriskfaktorer som ligger till grund för riskbedömningen nedanför. Under de identifierade huvudriskfaktorerna ingår resterande interna svagheter och externa hot som identifierats ovanför. Projektledaren bedömer även att samtliga riskfaktorer, svagheter samt hot agerar parallellt med varandra och därmed kan vissa förebyggande åtgärder appliceras vid flera av riskbedömningarna.

Typ av risk	Klassning av risk Låg – Medel - Hög	Klassning av konsekvenser Allvarliga – Mer allvarliga – Mycket allvarliga
Svårt att samverka och nå konsensus	Hög	Mycket allvarliga
Brist på interna resurser inom kommunerna	Hög	Allvarliga
Olika eller höga förväntningar på resursen	Medel	Mer allvarliga

Svårt att samverka och nå konsensus – Hög/Mycket allvarliga

Den första huvudriskfaktorn som har identifierats är problematiken med att kunna samarbeta sinsemellan 15 kommuner och således att nå konsensus bland frågor som lyfts och diskuteras. Det kommuner är oroliga för är att det således kommer att skapas en del intressekonflikter, där det kommer att bli svårt att samlas kring eventuella prioriterade projekt med mera. En bieffekt av att intressekonflikter kan komma att skapas är att de större kommunernas åsikter väger tyngre än de mindres och att således inte de mindre kommunernas talan förs. Det som talar för att detta är en så kallad högriskfaktor är i och med att kommuner har olika förutsättningar och behov i relation till det arbete som förs kring kommunalt flyktingmottagande. Det beror till stor del på att kommuner agerar utefter olika former av politiska styren och därmed erhåller olika former av direktiv att arbeta utefter. Vidare anses de konsekvenser som medför när denna typ av högrisk uppstår vara mycket allvarliga. De eventuella konsekvenserna som skulle kunna uppstå är att kommuner känner att de inte får ut det man hade förväntat av samarbetet och att kommuner väljer att avsluta sitt deltagande. Oftast sker därmed även en kedjeeffekt där ytterligare kommuner hoppar av.

Därav görs bedömningen om att detta är en högrisk med mycket allvarliga konsekvenser och därför att det är viktigt att skapa förebyggande åtgärder innan en eventuell gemensam resurs etableras och implementeras. För att undvika att denna risk uppstår är det av betydelse att i ett mycket tidigt skeende klargöra hur resursen arbetar och att denna person är till för samtliga norrortskommuner, oberoende storlek. Vidare måste resursen fokusera på de slutgiltiga gemensamma målen i relation till målgruppen nyanlända och det arbete som förs för att stärka det kommunala flyktingmottagandet i norrortskommunerna. Det innebär att lyfta blicken framåt mot de gemensamma utmaningarna och slutgiltiga målen. För att kunna hålla 15 stycken kommuner fokuserade på samma gemensamma slutmål behöver resursen ständigt förhålla sig till den minsta gemensamma nämnaren bland de olika kommunerna i relation till rådande frågor inom ämnet eller uttryckta önskemål eller behov.

Brist på interna resurser inom kommunerna – Hög/Allvarliga

Den andra huvudriskfaktorn som har identifierats är att samtliga kommuner uttrycker att det förekommer brister på olika former av interna resurser att bistå med till en eventuell samverkan och vidare till eventuella tillsökta projekt. Kommuner uppger att det både handlar om att kunna bidra med finansiering och personal och deltagande vid samverkansmöten och dylikt. Det som talar för att detta är en så kallad högriskfaktor är att de olika kommunernas resurser har kommit att begränsas som ett resultat av att antalet anvisade av nyanlända har minskat i volym utefter nya politiska direktiv. Det innebär således att risken redan är ett faktum att förhålla sig till i ett utgångsläge.

Vidare anses de konsekvenser som medför när denna typ av högrisk uppstår bedömas som allvarliga. De eventuella konsekvenserna som skulle kunna uppstå är att kommuner således inte kommer att kunna bidra med varken finansiering eller andra former av resurser. Man bedömer att de konsekvenser som medför är allvarliga och inte mer/mycket allvarliga, vilket beror på att den gemensamma resursen är tilltänkt att bidra med stärkta resurser för kommunerna oberoende hur flyktigmottagandet fluktuerar i volym över tid. Därmed behöver inte kommuner bidra med resurser och personal, utan kommer snarare att få ett resurstillskott i och med den gemensamma samverkan. Tanken är att en gemensam resurs kan bidra till att ett kunskapsutbyte bland kommunerna där de kan ta del av varandras framgångsrika insatser. I och med att resurserna inom kommunerna är begränsade och kommuner har svårt att bidra med finansiering till en gemensam resurs, dras slutsatsen att man behöver ansöka om finansieringsmedel till en början, för att täcka kostnader för en gemensam resurs. Vidare skulle den gemensamma resursen kunna livnära sig på finansieringsmedel och löpande projekt som initieras. En framgångsrik samverkan skulle även kunna resultera i att kommuner omprioriterar sin budget och väljer att förankra resursen i den ordinarie verksamheten.

Olika eller höga förväntningar på resursen – Medel/Mer allvarliga

Den tredje huvudriskfaktorn som har identifierats är att norrortskommunerna kan ha olika eller höga förväntningar på den gemensamma resursen samt förvänta sig att resursen ska ersätta ansvar och arbetsuppgifter som redan föreligger inom de olika kommunerna. Det som talar för att detta är en medelriskfaktor beror på att det förekommer en relativ stor sannolikhet för den att uppstå, men att den kan motarbetas med förebyggande åtgärder genom att initialt fastställa vad resursen har för arbetsroll och arbetsuppgifter.

Vidare anses konsekvenserna som medför vid denna typ av risk vara mer allvarliga. De eventuella konsekvenserna som kan uppstå är att resursen inte når upp till de olika kommunernas förväntningar och att kommuner således känner att de inte har fått ut det som var förväntat av resursen. Det kan i sin tur leda till att kommuner som är missnöjda väljer att dra sig ur samverkansöverenskommelsen. Bedömningen är att de konsekvenser som kan medföra anses vara mer allvarliga och inte allvarliga/mycket allvarliga eftersom risken återigen anses lätt att förhindra med ovannämnda förbyggande åtgärder. Vidare är det viktigt att klargöra hur kommunerna tillsammans ska kunna samverka kring gemensamma frågor och ställa krav på kommunerna att bidra till det arbete som förs genom engagemang och deltagande.

6. Rekommendationer kring implementering

De rekommendationer och förslag som presenteras i detta avsnitt av förstudien är samtliga baserade på information som framgått under genomförda intervjuer med kommunrepresentanter, workshoptillfällen samt omvärld- och nulägesanalysen.

6.1 Behov av och intresse för

Under förstudieprojektets gång har kommunrepresentanter och workshopdeltagare påvisat ett starkt intresse för att implementera en gemensam resurs som kan ansöka om externa medel och initiera diverse projekt. Det framgår att norrortskommunerna för tillfället inte söker så pass mycket medel som de önskar göra eftersom de inte har tillräckligt med resurser för det. Därför anser kommunerna att ett implementerande av en gemensam resurs skapar en stor möjlighetspotential. Trots det uppger kommunerna oro kring hur resursen ska arbeta rent praktiskt och kring samverkansmomentet med kommuner med olika förutsättningar och behov. Det framgår att det anses svårt att nå konsensus bland de involverade kommunerna som ett resultat av det som nämns ovanför. Därav har man genomfört den riskbedömning som presenteras ovanför, för att således förebygga de eventuella riskerna som föreligger i ett tidigt skeende. Vidare presenteras en genomförd SWOT-analys för att påvisa de möjligheter och risker som föreligger.

Rekommendationer:

- Utifrån förstudierapportens resultat är rekommendationen att kommuner röstar gynnande för att etablera och vidare implementera en gemensam resurs för att söka externa medel sinsemellan norrortskommunerna. Att implementera en gemensam resurs kan bidra till en större samverkanspotential, stärkta resurser bland norrortskommunerna samt att mer projektmedel söks och fler projekt initieras.
- Resultat från denna förstudie påvisar att norrortskommunerna för tillfället är ekonomiskt begränsade och därmed ej kan bidra med finansiering för en gemensam resurs. Eftersom den långsiktiga nyttan/effekten och därmed även ekonomiska vinsten med att implementera en gemensam resurs inte kan mätas inom ramen för denna förstudie rekommenderas ett uppföljnings- och utvärderingsgenomförande efter ett initierande av processteg 2, vilket beskrivs tydligare nedanför under **6.4 Finansieringsmodell**.

6.2 Ägarskap och ansvarig kommun

Frågan kring ägarskap och ansvarig kommun har varit en fråga som har behövts utredas ordentligt där man fokuserat på vad ett ägandeskap innebär i praktiken och huruvida ansvaret bär med sig ett merarbete eller inte. I frågan har majoriteten av kommunrepresentanterna som besvarat frågan varit mer eller mindre eniga i sina svar.

Majoritet av kommunerna är enade om att en kommun bör bära huvudansvaret och därmed även vara den som anställer resursen. Kommunerna har också identifierat fördelar med att låta Sollentuna vara den ansvariga kommunen i och med att resursen bör arbeta nära Koordination Norrort i olika avseenden.

Rekommendationer:

- Utifrån förstudierapportens resultat är rekommendationen att låta en kommun bära huvudansvaret för resursen och således agera arbetsgivare för densamma.
- Baserat på den information som framgått under intervjutillfällena är det önskvärt bland kommunerna att Sollentuna bär huvudansvaret för den gemensamma resursen eftersom kommunen även bär ansvar för Koordination Norrort. Koordination Norrort är en så pass etablerad samverkansöverenskommelse med regelbundna nätverksträffar och därmed kan dessa former av samverkansmöten samköras för att effektivisera verksamheten. Om samma kommun bär ansvaret för både Koordination Norrort och resursen, innebär det att ansvarig kommun för dem båda kan komma att förändras. Vidare behöver ett resonemang föras kring hur detta ansvarstagande kommer att fungera i praktiken om inte samtliga kommuner väljer att ta del av en gemensam resurs trots att majoriteten röstar för ett gynnande beslut.
- I och med att förslaget ovanför innebär att samtliga kommuner som ingår i Koordination Norrort också behöver delta i den eventuella samverkansöverenskommelsen som den gemensamma resursen innebär vid en aktuell implementering, bidrar det till komplikationer i praktiken. Dessutom bär redan Sollentuna ett ansvar över Koordination Norrort och därav finns det fördelar med att låta en annan kommun bära huvudansvaret över resursen. Om inte samtliga kommuner som ingår i Koordination Norrort väljer att ta del av resursen, rekommenderas således att en av de övriga 14 norrortskommunerna bär ansvaret för resursen. Vilken specifik kommun som kommer att bära ansvaret styrs utifrån vilken kommun som frivilligt överväger att vara huvudansvarig och således projektägare vid ett initierande av processteg 2 och ansöker om externa medel för finansiering av tjänsten.
- En ytterligare rekommendation är att tillsätta en styrgrupp där samtliga norrortskommuner är representerade, vilka tillägnar sig till arbete som förs i relation till den gemensamma resursen.

- Ägarskapets roll och vilka arbetsuppgifter som medför vid ett huvudansvar behöver diskuteras vidare i ett eventuellt gynnande beslut och initierande av processteg 2.

6.3 Arbetsroll och praktiskt genomförande

Resursens arbetsroll och det praktiska genomförandet är en fråga som har behövts utredas ordentligt eftersom det är en förebyggande åtgärd för att hindra att risker enligt riskbedömningen ovanför uppstår. Dessutom har man behövt beakta i vilken omfattning en eventuell anställning skulle föreslås. Även framgångsrika koncept och svårigheter med projektverksamhet har framgått i omvärld- och nulägesanalysen och ligger till grund för rekommendationer som görs nedanför. Kommunerna har lyft olika önskningskrav kring resursens arbetsroll. Resursen bör tillgodose samtliga kommuners värde, oberoende storlek och fokusera på de gemensamma målen i relation till målgruppen och det arbete som förs för att stärka det kommunala flyktingmottagandet. För att behålla 15 kommuner fokuserade på samma gemensamma slutmål behöver resursen ständigt förhålla sig till den minsta gemensamma nämnaren bland de olika kommunerna i relation till de rådande frågorna.

Rekommendationer:

- Resursen rekommenderas anställas och omfattas av en heltidstjänst, vilket baseras på det behov som framgått bland norrortskommunerna under förstudien. Trots det är det av betydelse att en etablering av en gemensam resurs genererar i en form av ekonomiskt vinst per enskild involverad kommun i genererade projektmedel samt vinst i form av kunskapsutbyte och framgångsrika projekt samt koncept, och därmed insparad arbetskraft eftersom kommuner slipper "uppfinna hjulet på nytt". Detta ekonomiska resonemang framgår ytterligare i avsnittet nedanför i rapporten, under **7. Avslutande reflektioner kring utmaningar och möjligheter**.
- Resursen rekommenderas vara sakkunnig i flyktingmottagande samt vara van vid att utföra kontinuerliga omvärldsbevakningar. Resursen bör även ha spetskompetenser i att processleda projekt och att skriva projektansökningar. Därav är det viktigt att kvalitetssäkra vid en rekrytering.
- Resursen förväntas arbeta både strategiskt och operativt. Arbeta för projekt som avser arbetsmetoder som kan appliceras hos samtliga kommuner, starta projekt bland ett fåtal grannkommuner samt assistera enskilda kommuner i att processleda projektansökningar.
- Resursen rekommenderas utföra behovsanalyser utefter tilltänkta projektidéer för att säkerställa att målgruppen och samtliga delaktiga kommuners behov

kommer att tillgodoses. Projektidéer ska kunna härledas till verkliga behov som framgått vid exempelvis nätverksträffar eller styrgruppsmöten där samtliga norrortskommuner är representerade. Resursen förväntas applicera de genomförda behovsanalyserna i syfte att matcha dessa med rådande utlysningar om externa medel som kontinuerligt bevakas.

- Vid projektidéer som avser att appliceras hos samtliga kommuner krävs en majoritetsomröstning från styrgruppsrepresentanterna. I de projekt som avser samtliga kommuner förväntas resursen agera projektledare.
- Resursen förväntas arbeta utefter en projektportfölj med fokus på projektverksamhetsutveckling för att få en helhetsbild över dåtida, nutida och framtida projekt som har bedrivits. Genom att kvalitetssäkra samordningen genom hela projektverksamheten med fokus på långsiktighet, kan resursen således kvalitetssäkra att projekttider är genomtänkta och att projektmedel kommer att användas optimalt istället för att behöva återlämnas, samt att insatser blir långsiktiga med avsikt att förankra arbetet i den ordinarie verksamheten.
- Resursen ska ha mandat att gå in och styra i genomförandefasen av projekt som inte uppnår diverse satta mål utefter resultat eller ekonomi med syfte att kvalitetssäkra utefter uppföljning.
- En rekommendation är att lägga ansvar på norrortskommunerna att närvara på möten, visa engagemang och framföra sin tillhörande kommuns åsikter och önsknings. Samtliga deltagande kommuner förväntas bidra till en fungerande samverkan och möta resursens förväntningar och vice versa.

6.4 Finansieringsmodell

Norrortskommunerna har varit relativt eniga i sitt ställningstagande till att kunna bidra med finansiering till en gemensam resurs. Kommunerna menar att de i nuläget inte har möjlighet till att bidra med finansiering i nuläget av olika anledningar. Ett framtida mål är att initiera processteg 3, där kommuner väljer att förankra resursen i den ordinarie verksamheten genom att en kommun bär huvudansvaret och agerar arbetsgivare för resursen, där samtliga kommuner bidrar med finansiering.

Rekommendationer:

- Rekommendationen är att låta den gemensamma resursen finansieras via sökta projektmedel för ett tilltänkt och relevant projekt. Specifikt rekommenderas att ansöka om § 37- alternativt § 37A medel från Länsstyrelsen eftersom dessa projektmedel helfinansieras utan behov av delar av

egenfinansierad insats. Vid ett beviljande av externa medel kan projektperioden bli en utvärderingsperiod för hur arbetet kring den gemensamma resursen och samverkansöverenskommelsen har fungerat. Här rekommenderar man att utvärdera den långsiktiga nyttan/effekten samt den ekonomiska vinsten som kunnat påvisas under projektprocessen.

- Om de involverade kommunerna efter utvärderingsperioden anser att de fortfarande inte kommer att kunna bidra med finansiering, är rekommendationen att låta resursens arbetsroll livnära sig på finansieringsmedel och löpande projekt som initieras med helfinansiering utifrån ansökta projekt hos Länsstyrelsen.
- Om kommunerna kommer till en punkt där de har som avsikt att förankra den gemensamma resursen i den ordinarie verksamheten, rekommenderas resursen finansieras av samtliga norrortskommuner, där en kommun fortsätter att bära huvudansvaret.

6.5 Prioriterat projekt att söka medel för i processteg 2

Om ledningsgruppen för Koordination Norrort tar ett gynnande beslut utefter förstudierapportens rekommendationer kommer de vidare att initiera processteg 2, där man kommer att ansöka om externa medel för att starta ett gemensamt projekt. Det framgår att det finns många projekt som önskas initieras ute i kommunerna. Med bakgrund av de önskemål och behov som framgått vid intervjutillfällena med kontaktpersoner i samtliga kommuner och vid workshoptillfälle 2 framgår följande rekommendationer.

Rekommendationer:

- Om processteg 2 initieras rekommenderar man att ansöka projektmedel för att fokusera på att öka digital kompetens och motverka digitalt utanförskap hos målgruppen nyanlända i norrortskommunerna.
- För att projektet ska kunna omfatta samtliga norrortskommuner bör projektet härleda till den minsta gemensamma nämnaren och således utveckla en form av arbetsmetod och modell kring digitala kunskaper som grundar sig i verkliga behov, där kommunerna själva kan välja i vilket utsträckning de vill använda sig av den utvecklade arbetsmetoden.

7. Avslutande reflektioner kring utmaningar och möjligheter

När kommunerna inom Koordination Norrort började diskutera behovet av en gemensam resurs bland norrortskommunerna, var det högtryck i det kommunala flyktingmottagandet. Idag befinner sig kommunerna i ett annat tillstånd, i ett lågtryck där mottagandet av nyanlända minskar alltmer. Färre individer tas emot enligt bostättningslagen, men det finns andra målgrupper som behöver uppmärksammas som exempelvis: egenbosatta (EBO) och anhörig invandring som skulle kunna inkluderas i högre utsträckning i arbetet med etablering i det svenska samhället. Kommunernas arbete kring etablering ter sig ovisst i framtiden och därför behöver kommunerna anpassa sig och vara flexibla. Det påverkar även hur kommunerna bör resonera kring en eventuell implementering av en gemensam resurs, eftersom de behöver låta behovet hos norrortskommunerna påverka i vilken grad en gemensam resurs behövs. Det enskilda behovet kommer även att skilja sig åt bland de olika kommunerna, liksom det som förstudien fastställer ovanför. Därav är det av betydelse att försöka förutse hur situationen kommer att se ut ur ett långsiktigt perspektiv när beslut tas om en gemensam resurs, där kommuner behöver vara medvetna om att framtiden är allt annat än förutbestämd.

Som ett resultat av att kommunerna är så pass ekonomiskt begränsade för tillfället och inte kommer att kunna finansiera en gemensam resurs i nuläget görs rekommendationen ovanför om att ansöka om projektmedel för att finansiera resursen till en början. Vidare behöver kommunerna ha som långsiktigt mål att låta den gemensamma resursen förankras i den ordinarie verksamheten. Då görs rekommendationen att den gemensamma resursen bör finansieras likvärdigt av samtliga involverade kommuner, där en kommun bär huvudansvaret för resursen och agerar arbetsgivare för densamma. Den gemensamma resursen rekommenderas även i denna framtida utgångspunkt anställas och omfattas av en heltidstjänst, vilket baseras på det behovet som framgått bland norrortskommunerna under förstudien. Här måste kommunerna återigen gå tillbaka till resonemanget kring behov av att använda sig av en gemensam resurs, som förs i början av detta avsnitt. När kommuner förväntas bidra med egenfinansiering för en resurs måste man se till hur behovet bland kommunerna ser ut för tillfället. Då behovet kan skilja sig åt, kan även omfattningen för tjänsten skilja sig åt i relation till utgångspunktens behov.

Trots det är det av betydelse att en etablering av en gemensam resurs genererar i en form av ekonomiskt vinst per enskild involverad kommun i genererade projektmedel.

Det som den enskilda kommunen "vinner" på att använda sig av en gemensam resurs måste väga tyngre än kommunens finansiering för att det ska vara lönsamt för kommunerna att implementera en sådan resurs i den ordinarie verksamheten. Genom att föra en ekonomisk uträkning i relation till resonemanget ovanför kan det fastställas att:

- En anställning av en gemensam resurs med omfattning av heltidstjänst innebär en personalkostnad om ungefär 700.000 kronor på ett inarbetat kalenderår.
- Om man vidare utgår från att en ansökan om externa medel genererar i en miljon kronor för ett projekt som fortlöper under ett år, baserat på att denna förstudie beviljades ungefär 500.000 kronor för en period om sex månader.
- Låt oss sedan beräkna att 20 procent av de beviljade medlen kan användas för att finansiera så kallade administrativa arbetsuppgifter i relation till projektprocessen. Då kan 200.000 kronor användas för att finansiera en del av de ovannämnda personalkostnaderna.
- Av de resterande 500.000 kronorna som det kostar i rena pengar att anställa en resurs, ska dessa pengar delfinansieras av samtliga involverade norrortskommunerna. Låt oss utgå från att samtliga 15 kommuner väljer att ta del av resursen, vilket innebär en årskostnad om 33.333 kronor per kommun.
- Utgår man således från att den gemensamma resursen enbart genererar i ett uppstartat projekt per år med projektmedel om en miljon kronor, erhåller samtliga kommuner 53.333 kronor var i beviljade medel för projektbedrivande, vilket resulterar i ett överskott om 20.000 kronor per kommun, per år.
- Resursen kan även generera i fler påbörjade projekt som både hel- och delfinansieras av externa medel, där enskilda kommuner får hjälp med sina projektansökningar och där ett flertal kommuner påbörjar projekt utefter liknande behov eller geografisk tillhörighet. Det innebär således att resursen genererar i ytterligare beviljade medel och ekonomiskt överskott.

Sedan är det av betydelse att beakta effekt/nytta i värdet av det kunskapsutbytet och framgångsrika projekt samt koncept som kommer att delas bland kommunerna, och

därmed insparad arbetskraft eftersom kommuner slipper ”uppfinna hjulet på nytt”. Hur norrortskommunerna väljer att värdera dessa aspekter i förhållande till ekonomisk vinst, är något som är svårt att bedöma i denna förstudierapport. Trots det påvisar denna relativt enkla uträkning i samförstånd med de påvisade möjligheterna i SWOT-analysen ovanför, att en gemensam resurs bland norrortskommunerna innebär vinster av olika slag för de involverade kommunerna.

8. Vidare beslut som behöver fattas

Följande beslut behöver fattas för att en gemensam resurs bland norrortskommunerna ska kunna förankras i den ordinarie verksamheten:

- Den 26e maj 2023 kommer Koordination Norrorts styrgrupp att fatta beslut kring att låta förstudierapportens rekommendationer överlämnas till Koordination Norrorts ledningsgrupp för att ta ett slutgiltigt beslut gällande att initiera processteg 2 eller inte.
- Den 8e juni 2023 kommer Koordination Norrorts ledningsgrupp att fatta beslut om att initiera processteg 2 utefter förstudierapportens rekommendationer, med förutsättning att Koordination Norrorts styrgrupp har tagit beslut om att överlämna rekommendationerna i ett tidigare skeende.
- För att processteg 2 ska kunna initieras behöver ledningsgruppen fatta ett beslut om den gemensamma resursens ägarskap samt om samtliga kommuner som ingår i Koordination Norrorts samverkansöverenskommelse även behöver ingå i en samverkan kring en gemensam resurs.
- Om processteg 2 initieras kan kommunerna efter avslutat projekt utvärdera nytta/vinst av en gemensam resurs för norrortskommunerna och således ta beslut om resursen bör förankras i ordinarie verksamhet med en gemensam finansiering.