

Handläggare  
Öberg Marie  
Lundberg Olov

Datum  
2018-08-21

Diarienummer  
KSN-2016-1266

Kommunstyrelsen

## Slutrapport för EU-Projekt Agata

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslås besluta

**att godkänna slutrapporten för Projekt Agata enligt ärendets bilaga 1.**

### Ärendet

Mellan juli 2016 och juli 2018 genomfördes Projekt Agata som syftade till att underlätta samordning, systematisering och förenkling av det administrativa arbetet i kommunens mottagande av asylsökande och nyanlända. Projektet initierades mot bakgrund av det kraftigt ökande antalet asylsökande – inte minst ensamkommande barn – och nyanlända med uppehållstillstånd hösten 2015. Projektet var en del i kommunstyrelsens handlingsplan för mottagande av nyanlända och asylsökande i Uppsala kommun som antogs 2016.

Projektet har till cirka 70 procent finansierats av EU:s Asyl-, migrations- och integrationsfond (AMIF).

I detta ärende föreslås kommunstyrelsen godkänna slutrapporten för projektet.

### Beredning

Slutrapporten har beretts i projektets styrgrupp. Barn- och jämställdhetsperspektivet har beaktats i arbetet, framförallt i framtagandet av det statistiska underlaget.

### Föredragning

Den nya situationen som uppstod hösten 2015 visade att det fanns behov av ett administrativt förbättringsarbete för att kommunen till fullo skulle kunna leva upp till uppsatta åtaganden och ambitioner i mottagandet av asylsökande och nyanlända. Kommunstyrelsen antog därför ovan nämnda handlingsplan för ett strategiskt förbättringsarbete av mottagandet.

Huvudsyftet med Projekt Agata har varit att skapa en förenklad och säkerställd process för återsökningen av statliga medel för de insatser som kommunen utför. Projektet har även syftat till att få en tydligare helhetsbild av kommunens mottagande och att åstadkomma ett internt förbättringsarbete gällande administrationen av de insatser som utfördes för målgruppen.

Projektet har under cirka två års tid arbetat med att kartlägga, vidareutveckla och kvalitetssäkra processer, rutiner och system som Uppsala kommuns verksamheter använder i mottagandet av nyanlända och asylsökande. Projektet har fokuserat på följande utvecklingsområden:

- **Ekonomi** – Säkerställa återsökning av statliga ersättningar, samt att ta fram underlag för fördelning av statliga schablonersättningar.
- **Statistik** – Möjliggöra framtagandet av statistik för att få en helhetsbild av kommunens mottagandeinsatser, samt förbättra förutsättningarna för analys, prognoser, planering och uppföljning.
- **It-stöd** – Samordning och vidareutveckling av verksamheternas it-system för att dessa bättre ska stödja hanteringen av målgruppernas specifika förutsättningar och behov.

Som helhet har projekt Agata drivits utifrån ambitionen att bidra till att förbättra Uppsala kommuns förutsättningar att administrera ett välplanerat och kostnadseffektivt mottagande av asylsökande och nyanlända. Av slutrapporten framgår att projektmålen bedöms ha uppnåtts i alla delar. En extern och oberoende utvärderare har granskat projektet (**bilaga 3**).

AMIF har ännu inte färdigbehandlat slutredovisningen för projektet. Vilket det ekonomiska utfallet blir är därmed inte helt fastställt, men totalt väntas det totala stödet från AMIF uppgå till cirka 5 miljoner kronor. De totala kostnaderna för projektet är cirka 7,2 miljoner kronor. Det innebär att kommunen kostnad för projektet uppgår till cirka 2,2 miljoner kronor.

Projektet har genomfört processkartläggningar och upprättat rutiner för återsökningen hos de åtta berörda förvaltningarna och skapat ett intäktskonto för just återsökning. Det kan därför med säkerhet fastställas att Uppsala kommun har erhållit cirka 1 miljard kronor i återsökning från Migrationsverket. Det är svårt att med säkerhet fastställa hur mycket som hade återsökts om projektet inte genomförts, men med säkerhet kan sägas att cirka 11 miljoner kronor som har återsökts genom projektet inte hade identifierats utan projektets arbete.

Projektorganisationen har tagit fram en plan för överlämning från projekt till ordinarie verksamhet (**bilaga 2**). Överlämningsplanen har godkänts av projektets styrgrupp. Syftet med överlämningsplanen är att klargöra ansvaren för olika funktioner och åtaganden, samt hur arbetet med utveckling av kommunens system för mottagande av asylsökande och nyanlända som drivits av Projekt Agata ska överföras, tillvaratas och förvaltas i ordinarie linjeverksamheter.

*Ekonomiska konsekvenser*  
Inte aktuellt i detta ärende.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson  
Stadsdirektör

Christoffer Nilsson  
Chef kommunledningskontoret

Projektnamn Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

# Projekt Agata

2016-07-01 – 2018-07-01

## *Slutrapport*

*Kryssa i rutan för det alternativ som gäller*

Beslut att godkänna **Slutrapport** och avsluta projektet, BP5  
Beslut att bordlägga beslutet

JA	NEJ	Kommentar:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

-----  
Datum och underskrift av projektägaren

-----  
Namnförtydligande

Projektnamn Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

<b>1</b>	<b>GRUNDLÄGGANDE INFORMATION .....</b>	<b>3</b>
1.1	BAKGRUND .....	3
1.2	SYFTE.....	3
1.3	PROJEKTÄGARE.....	4
1.4	PROJEKTNYTTA .....	4
1.5	ORGANISATIONSPLAN .....	6
<b>2</b>	<b>PROJEKTRESULTAT JÄMFÖRT MED PROJEKTMÅL .....</b>	<b>7</b>
2.1	MÅLEN.....	7
2.2	UTFALL PROJEKTMÅL.....	7
<b>3</b>	<b>ÖVERLÄMNING/LEVERANS AV PROJEKT .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>ERFARENHETER OCH OBSERVATIONER .....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>UTVÄRDERING AV PROJEKTET.....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>REFERENSER OCH BILAGOR .....</b>	<b>9</b>

Projektnamn Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

## 1 GRUNDLÄGGANDE INFORMATION

### 1.1 Bakgrund

Flyktingvågen som nådde Sverige under hösten 2015 medförde en kraftig ökning av Uppsala kommuns mottagande av asylsökande, inte minst ensamkommande barn, samt nyanlända med uppehållstillstånd. Den nya situationen innebar ansträngningar för organisationen och synliggjorde behov av administrativa förbättringar för att kommunens verksamheter till fullo skulle kunna leva upp till åtaganden och ambitioner. I januari 2016 antog därför kommunstyrelsen en handlingsplan för ett strategiskt förbättringsarbete av mottagandet av asylsökande och nyanlända i kommunen t.o.m. 2017. Projekt Agata startades inom ramen för kommunstyrelsens uppdrag. Huvudsyftet var att skapa en förenklad och säkerställd process för återsökningen av statliga medel för de insatser som utförts av kommunen. Projektet syftade även till att få en tydligare helhetsbild av kommunens mottagande och åstadkomma ett internt förbättringsarbete gällande administrationen av de insatser som utfördes för målgruppen. Under två års tid har nu projektet, med stöd av EU:s Asyl-, migrations- och integrationsfond (AMIF), arbetat med att kartlägga, vidareutveckla och kvalitetssäkra de processer, rutiner och system som Uppsala kommuns verksamheter använder i mottagandet av nyanlända och asylsökande.

### 1.2 Syfte

Projektet har syftat till att underlätta samordning, systematisering och förenkling av det administrativa arbetet kring målgrupperna med fokus på följande områden:

- **Ekonomi** – säkerställa återsökning av statliga ersättningar, ta fram underlag för fördelning av statliga schablonersättningar.
- **Statistik** – möjliggöra framtagandet av statistik som ger en helhetsbild av kommunens mottagningsinsatser, samt förbättrade förutsättningar för analys, prognoser, planering och uppföljning.
- **IT-stöd** – samordna och vidareutveckla verksamheternas IT-system för att dessa bättre ska stödja hanteringen av målgruppernas specifika förutsättningar och behov.

Projektmålen bedöms – i samtliga delar – ha uppnåtts.

Projektnamn Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

### 1.3 Projektägare

Projektägare är Therese Fällman, chef för enheten *Kvalitet och utveckling*, Kommunledningskontoret.

### 1.4 Projektnytta

- Projektet har säkerställt kommunens hantering av återsökning genom framtagandet av en kommunövergripande återsökningsprocess, samt delprocesser för berörda förvaltningar. Huvudprocessen ägs av ekonomidirektören, delprocesserna av respektive förvaltning. Under projektperioden har cirka en miljard kronor i statlig ersättning återförts till kommunen via återsökning.
- Projektet har identifierat utvecklingsbehov i verksamheternas IT-system och som en följd av detta har flera av de befintliga IT-stöden utvecklats med nya funktioner som underlättar återsökning, statistikframtagning och uppföljning. Projektet har även tagit fram behovsbeskrivningar inför kommande upphandlingar av nya IT-system. I behovsbeskrivningarna anges vilka typer av information som systemen fortsättningsvis behöver kunna hantera för att synliggöra målgruppernas behov och förutsättningar. Systemen ska till exempel kunna behandla uppgifter om tidsbegränsade uppehållstillstånd.

Personer som söker asyl i Sverige tilldelas inget unikt ID som kan användas i mötet med offentliga Sverige – där ju personnummer är gällande standard. Det finns idag ingen statlig myndighet som ansvarar för att utfärda identifikationer till asylsökande, och eftersom det inte finns någon nationell standard för tillfälliga personnummer har IT-leverantörer och statliga myndigheter skapat sina egna lösningar – som kommunen måste förhålla sig till.

Projekt Agata har säkerställt att Migrationsverkets personunika dossiernummer kan registreras i de av kommunens system som hanterar asylsökandes ärenden. Därigenom garanteras att asylsökande personer har en identitet som är unik, och stabil över tid, i IT-systemen under asylprocessen. Dossiernumren säger dock inget om vare sig personernas ålder eller kön, och därför ska dossiernummen endast ses som komplement till de tillfälliga personnummer som registrerats i respektive system.

- Projektet har tagit fram ett interaktivt visualiseringsverktyg för statistik som gör det möjligt att visa en helhetsbild av kommunens mottagande av asylsökande och nyanlända. Verktyget ger kommunen som helhet förbättrade möjligheter till prognos, analys och planering; exempelvis som beslutsstödande underlag vid planering av bostäder och olika skolformer.

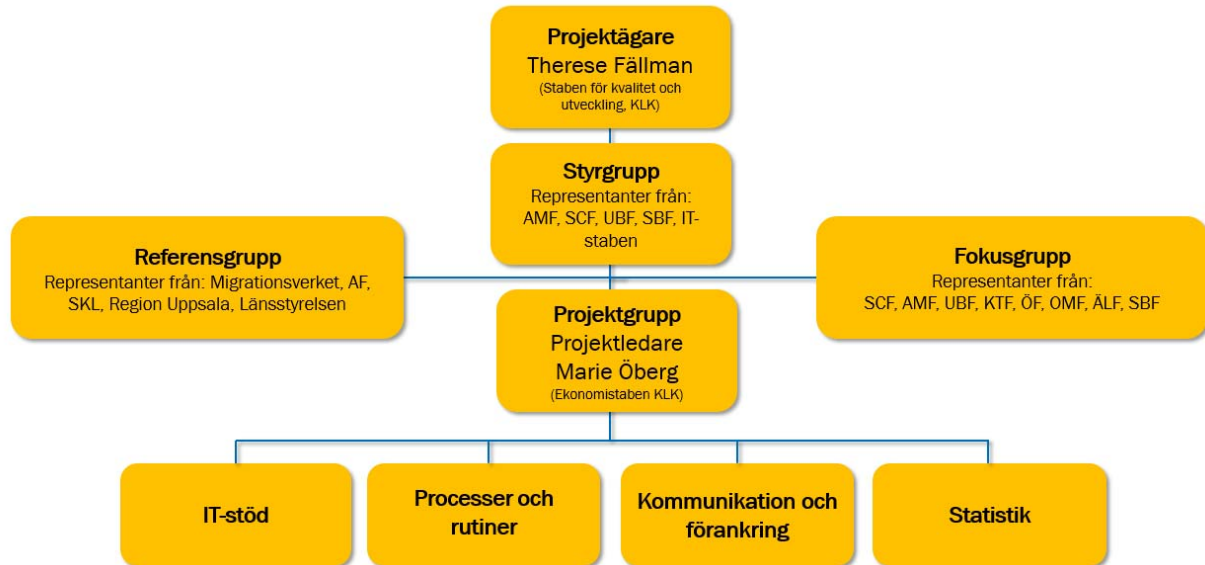
Projektnamn Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

- Projektet har identifierat behov av IT-utveckling för att möjliggöra en framtida digital bostadsmatchning för asylsökande och nyanlända. Detta för att inflödet av bostäder systematiskt ska kunna matchas med målgruppens behov. En förstudie kring utvecklings-behoven har finansierats och genomförts inom ramarna för projekt Agata. Det fortsatta arbetet med att bygga upp en digital matchningstjänst har överlämnats till stadsbyggnadsförvaltningen.

Som helhet har projekt Agata bidragit till att ge Uppsala kommun en tydligare helhetsbild över hur mottagandet av asylsökande och nyanlända ser ut i kommunens verksamheter; över antalet individer som tar del av de mottagnings- och integrationsinsatser som utförs, samt hur dessa insatser finansieras.

Projektnamn Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

## 1.5 Projektorganisation



Operativt har projektets arbete drivits av en *projektgrupp* bestående av projektledare, administratör, representanter från tongivande förvaltningar, samt specialistkompetenser inom processkartläggningar, kommunikation, IT och statistik.

Projektets *styrgrupp* har letts av projektägaren och har i övrigt utgjorts av representanter med beslutsmandat från arbetsmarknads-, social-, utbildnings-, stadsbyggnadsförvaltningen samt IT-staben.

Projektets *fokusgrupp* har fungerat som forum för informationsöverföring, samt som kontaktyta mellan projektet och verksamheterna/förvaltningarna. I fokusgruppen har representanter från arbetsmarknads-, social-, omsorgs-, utbildnings-, stadsbyggnads-, äldre- och överförmyndarförvaltningarna ingått. Arbetsmarknadsförvaltningens representant har varit sammankallande. Deltagarna har haft verksamhetsnära kunskaper om de frågor, rutiner och system som avhandlats i gruppen.

I *referensgruppen* har företrädare för Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen i Uppsala län, SKL och Migrationsverket ingått, liksom Uppsala kommuns samordnare för flyktingfrågor, Agatas projektledare och styrgruppsordförande, samt sammankallande för fokusgruppen.



Projektname Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

## 2 PROJEKTRESULTAT

### 2.1 Målen

Projektets övergripande syfte har varit att utveckla och förbättra Uppsala kommuns processer för mottagande av nyanlända och asylsökande.

Övergripande mål:

- Att skapa en förenklad och säkerställd process för återsökningen av statliga medel för de mottagningsinsatser som utförts av kommunen.
- Att samordna och vidareutveckla verksamheternas IT-system så att dessa bättre ska stödja hanteringen av målgruppernas specifika förutsättningar och behov.
- Att ta fram statistikunderlag som ger förbättrade möjligheter till analys, prognoser, planering och uppföljning av exempelvis bostäder, skola och andra introduktionsinsatser.
- Att 100 % av målgruppen, nyanlända och asylsökande, skulle vara korrekt införda i kommunens olika verksamhetssystem den 31 december 2017.

### 2.2 Utfall projektmål

Projektet har uppnått samtliga uppställda mål.

Projektets oberoende utvärderare, Roger Orwén sammanfattar i sin utvärderingsrapport de förväntade långsiktiga effekterna av projektet enligt följande:

” De två långsiktiga effekterna är således: 1) Uppsala kommun är en kommun som erbjuder målgruppen asylsökande och nyanlända effektiva insatser med hög kvalitet för såväl individ som samhälle, vilket leder till en effektiv integrering. 2) Uppsala kommun har ökat sin mottagarkapacitet.

Det är för tidigt att bedöma om Agata bidrar till de långsiktiga effekterna. Men mycket pekar på att förbättrade processer för återsökning ger mer resurser och de förbättrade planeringsunderlagen - med hjälp av utvecklat IT-stöd - kommer att hjälpa beslutsfattare att ta beslut som underlättar för målgruppen.”

Projektnamn Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

### 3 ÖVERLÄMNING/LEVERANS AV PROJEKT

Projekt Agata har tagit fram en plan för överlämning av projekt till ordinarie verksamhet som godkänts av projektets styrgrupp. Överlämnandeplanen har utgått från perspektiven, *Implementering* och *Förvaltning*. Syftet med dokumentet har varit att klargöra ansvarerna för olika funktioner och åtaganden, samt hur arbetet med utveckling av kommunens system för mottagande av asylsökande och nyanlända som drivits av *Projekt Agata* ska överföras, tillvaratas och förvaltas i ordinarie linjeverksamheter.

En kommunövergripande återsökningsprocess har tagits fram och överlämnats till kommunledningskontoret. På samma sätt har delprocesser och rutinbeskrivningar för de återsökande förvaltningarna utarbetats och överlämnats till respektive förvaltning.

Projektet har också tagit fram en behovsbeskrivning för IT-stöd som kommer att ligga till grund för kravspecifikationer vid kommande upphandlingar av IT-stöd för kommunens verksamheter.

### 4 ERFARENHETER

För att tillvarata de goda erfarenheterna från projektet har ett arbetssätt, Agata-modellen, formulerats. Modellen lyfter fram framgångsfaktorerna som sannolikt haft avgörande betydelse för att projektets mångfacetterade målsättningar kunde uppnås. Modellen är tänkt att fungera som ett användbart stöd i situationer där samarbeten över organisatoriska gränser krävs för att hantera komplexa problem eller behov – utifrån ett kommunövergripande helhetsperspektiv.

### 5 UTVÄRDERING AV PROJEKTET

Projekt Agata har följts av en extern, oberoende, utvärderare sedan projektstarten hösten 2016. Utvärderaren Roger Orwén, som har mångårig erfarenhet av projektutvärdering, har haft till uppgift att både vara kontrollerande – att bedöma hur väl projektet uppfyller sina mål utifrån projektplanen - och samtidigt arbeta processtödande genom att bidra med reflexioner, observationer och rekommendationer.

*”Utvärderingen visar att Agata på ett framgångsrikt sätt har levt upp till projektets ambitioner vid projektstart. Projektutvecklingen i Agata har betytt mycket för att Uppsala kommun idag har en mycket mer samlad bild av kommunens insatser för nyanlända och asylsökande, förbättrade planeringsunderlag inför kommande insatser och kommunen återsöker betydligt mer medel från Migrationsverket jämfört med situationen vid projektstart. Alla dessa delar kommer mycket sannolikt leda till en mottagningsprocess av högre kvalitet för den enskilde.*

Projektnamn Projekt Agata	Datum 2018-06-28	
Projektledare Marie Öberg	Dnr KSN-2016-1266	Version 1.0

*Det har också varit ett projekt som har uppmärksammats både lokalt, regionalt och nationellt, där flera kommuner visat stort intresse för projektets arbete.”*

Citat från utvärderarens avslutande rapport, juni 2018.

## 6 BILAGOR

- *Överlämning från projekt till ordinarie verksamhet*  
(Plan för överlämnande från projekt till förvaltning som godkänts av projekt Agatas styrgrupp 2018-04-12)
- *Avslutande rapport i processutvärdering av EU (AMIF)- projektet Agata i Uppsala Kommun* (Roger Orwén, Orwén konsulting AB, 2018-06-20)
- *Statsbidrag från Migrationsverket – kommunövergripande processspecifikation för hantering av statlig ersättning.*

## Projekt Agata:

# Överlämning från projekt till ordinarie verksamhet



EUROPEISKA UNIONEN  
Asyl-, migrations- och  
integrationsfonden

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
1.1	Syfte .....	3
1.2	Bakgrund .....	3
2	Implementering .....	4
3	Plan för överlämning .....	4
3.1	Samordning av integrationsfrågor .....	4
3.2	Statistik.....	4
3.3	Statlig ersättning (återsökning och schablonersättning).....	5
3.4	IT-komponenter.....	5
3.5	Förslag på överlämning av aktiviteter .....	6

# 1 Inledning

## 1.1 Syfte

Dokumentet har till syfte att klargöra hur arbetet med utveckling av kommunens system för mottagande av asylsökande\* och nyanlända\*\* – som drivits inom ramarna för *Projekt Agata* – ska tillvaratas och överföras till kommunens ordinarie verksamheter.

Överlämnare: Styrgruppen för Projekt Agata

Mottagare: Funktioner, verksamheter och medarbetare som arbetar med Uppsala kommuns system för mottagande av asylsökande och nyanlända.

*\*Asylsökande: En utländsk medborgare som tagit sig till Sverige och begärt skydd, men som ännu inte fått sin ansökan slutligt prövad av Migrationsverket och/eller migrationsdomstol.*

*\*\*Nyanländ: En person som har fått uppehållstillstånd i Sverige, blivit kommunplacerad och fått svenskt personnummer. Migrationsverket betecknar en person som "nyanländ" under 24 månader från att uppehållstillstånd beviljats, alltså under perioden som personen kan ansöka om och få etableringsersättning. Men begreppet används med olika betydelse i olika sammanhang. Skolverket betraktar t ex en elev som "nyanländ" i upp till fyra år från påbörjad skolgång – oberoende av om eleven har fått uppehållstillstånd eller ej.*

## 1.2 Bakgrund

Projekt Agata, som delfinansierats av Europeiska unionens Asyl-, migrations- och integrationsfond, har under två års tid arbetat med att kartlägga, vidareutveckla och kvalitetssäkra processer, rutiner och system som Uppsala kommuns verksamheter använder i mottagandet av nyanlända och asylsökande.

Projektet har i huvudsak fokuserat på följande utvecklingsområden:

- **Ekonomi** – återsökning av statsbidrag, fördelning av statliga schablonersättningar.
- **Statistik** – möjliggöra framtagandet av statistik för att få en kommungemensam helhetsbild av mottagandet och förbättrade förutsättningar för prognoser, planering och uppföljning.
- **IT-stöd** – samordning och vidareutveckling av verksamheternas IT-system för effektivare hantering av målgruppernas specifika förutsättningar och behov, samt för att minimera onödigt dubbelarbete.

Projektet har alltså syftat till att underlätta för samordning, systematisering och förenkling av det administrativa arbetet kring målgrupperna inom flera områden. Inte minst när det gäller den komplexa hanteringen av statliga ersättningar som omgärdas av föränderliga regelverk. Kommunen har rätt till ersättning från Migrationsverket för olika insatser i samband med mottagandet av asylsökande och nyanlända. Rätten till ersättning regleras främst i två förordningar, en för den asylsökande målgruppen och en för dem som fått uppehållstillstånd. De statliga ersättningarna utbetalas antingen automatiskt enligt fastställda schabloner, eller kräver att kommunen aktivt ansöker om ersättning för faktiska kostnader eller delar av kostnader.

Som helhet har projekt Agata drivits utifrån ambitionen att bidra till att förbättra Uppsala kommuns förutsättningar att administrera ett välplanerat och kostnadseffektivt mottagande av asylsökande och nyanlända.

Planen för överlämning utgår från två perspektiv - *Implementering* och *Förvaltning* - och syftar till att säkerställa att de utvecklingsarbeten som drivits av projektet kan fortgå i ordinarie verksamhet.

## 2 Implementering

Kommunens nämnder och förvaltningar har olika åtaganden och ansvar i mottagandet av nyanlända och asylsökande. Behovet av samordning kring individen är stort, liksom behovet av helhetssyn och gemensamma planeringsförutsättningar för de verksamheter som är involverade i mottagandets olika delar.

Inom projekt Agata har system, såväl i form av processer som IT-stöd, arbetats fram för att möjliggöra snabbare etablering och ökad mottagningskapacitet.

- En kommungemensam process för återsökning av statliga medel från Migrationsverket har tagits fram.
- Flera forum för kunskapsutbyten och verksamhetsöverskridande samarbeten har formerats.
- Ett särskilt IT-stödverktyg har utvecklats för att möjliggöra sammanställningar av kommungemensam statistik.
- System för ”integration i siffror” har tagits fram. D.v.s. statistiksammanställningar från kommunens verksamheter som ger en helhetsbild av de insatser som genomförs för målgruppen, och som kan användas som analysunderlag för ökad träffsäkerhet i verksamheternas planering av insatser.

När projektet avslutas och övergår i ordinarie verksamhet är det viktigt att det finns ett mottagande i organisationen för ovanstående.

Särskilt viktigt är att upprätthålla de arenor för kunskapsöverföring som skapats och som spänner över såväl myndighetsgränser som över kommunens egna förvaltningsgränser. Samverkan och stabila strukturer behövs för att sprida kunskap, erfarenheter och insikter – med målet att skapa socialt hållbara lösningar för målgruppen och för att snabbt kunna ställa om verksamheterna vid förändringar.

## 3 Plan för överlämning

### 3.1 Samordning av integrationsfrågor

Direktören för Arbetsmarknadsförvaltningen har idag, på uppdrag av kommundirektören, ett samordningsansvar för integrationsfrågorna i kommunen.

I Mål och budget framgår att kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens integrationsarbete genom att samordna nämndernas ansvarsområden och samverkan med civilsamhället\*.

*”För att möta utmaningen med en ökande befolkning tar kommunstyrelsen ett helhetsansvar för integrationsarbetet i kommunen. Detta görs genom att samordna nämndernas ansvarsområden och samverkan med det civila samhället för att säkra såväl ett individuellt som strukturellt perspektiv. Genom att ta tillvara den kompetens som kommer till kommunen via de nyanlända, erbjuda arbetstillfällen för alla och tillvarata kunskaper och erfarenheter som stödjer utvecklingen av ett hållbart samhälle utvecklar vi ett inkluderande och demokratiskt samhälle där alla människor kan nå sin fulla potential.” (Mål och budget 2018 - 2019 sid 44)*

### 3.2 Statistik

Kommunledningskontoret har ansvar att ta fram kommunövergripande statistik.

### 3.3 Statlig ersättning (återsökning och schablonersättning)

Den kommunövergripande processen för hantering av statlig ersättning från Migrationsverket ägs av kommunens ekonomidirektör, och processleds av enhetschef för Budget/Ledningsstöd, Kommunledningskontoret.

I ansvaret ingår att samordna återsökningsarbetet ur ett helhetsperspektiv. Det innebär bland annat att se till att alla intäkter och kostnader redovisas och sammanställs, samt säkerställa att uppföljning sker årsvis via internkontrollplanen.

Respektive förvaltning ansvarar för sina delprocesser. För varje delprocess ska en processägare och en processledare vara utsedd.

Fördelningen av statlig ersättning mellan nämnderna hanteras av ekonomistaben med undantag för den schablonersättning som fördelas mellan AMF, SCF och ÖVF. Denna schablonersättning hanteras av förvaltningarnas gemensamma ekonomichef.

### 3.4 IT-komponenter

Dessa IT-komponenter berör flera förvaltningsobjekt (enligt PM3-modellen):

IT-komponent	Beskrivning
Qlik Sense	Kommunövergripande statistik
Extens	Utbildning
Procapita	Mottagning och bistånd
Wärna	God man för ensamkommande barn
BaB for Webben	Bostadsanpassning
Siebel	Vård och omsorg
Portal/Visma	Hjälpmedel
LEB	Hyreskontrakt



### 3.5 Förslag på överlämning av aktiviteter

Aktivitet	Beskrivning	Ansvar	Tidplan
Översyn av den kommunövergripande processen för återsökning av statsbidrag från Migrationsverket	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processägaren ansvarar för att översyn av den kommunövergripande processen för återsökning av statsbidrag från Migrationsverket sker årligen.</li> <li>- I uppdraget ingår att säkra att det finns en processledare. Processledarens ansvar är att uppdatera dokumentet.</li> </ul>	KLK	Årligen
Fördela schablon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fördela intäkter enligt beslutad fördelningsmodell</li> </ul>	KLK	En gång i månaden
Följa upp internkontroll	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sammanställa KS internkontroll av återsökning från nämnderna.</li> </ul>	KLK	Årligen
Genomföra samordningsmöten med återsökare/handläggare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samordna och genomföra möten med "Fokusgrupp" (där medarbetare som hanterar återsökning och schablonersättning inom kommunen ingår).</li> <li>- Säkerställa kunskapsöverföring över förvaltningsgränserna (omvärldsbevakning och kollegialt lärande).</li> <li>- Intern samordning gällande statliga ersättningar från Migrationsverket.</li> </ul>	AMF	Löpande
Integration i siffror	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varje förvaltning ansvarar för sin verksamhetsstatistik</li> </ul>	Respektive förvaltning	

#### 3.5.1 Utvecklings- och behovsbild

- Fortsatt utveckling av IT-Stöd. Kravspecifikation har överlämnats till IT inför pågående upphandlingar och för fortsatt IT-utveckling.
- Fortsatt utveckling av Qlik Sense via förvaltningsobjektet.
- Fortsatt utveckling av statistik och analysunderlag.

#### 3.5.2 Projektpåverkan under perioden

Följande projekt/kända ändringar kommer att påverka förvaltningen under perioden.

Projekt/känd ändring	Påverkan
Mottagandeutredningen	Kommunen får ett ökat ansvar för den asylsökande gällande, boende, SFI, samhällsorientering m.m.
Utveckling/byte av IT-lösningar för HVO och för utbildning	Information för statistik hanteras via rapportverktyget Qlik Sense. Vid utveckling av de respektive verksamhetssystemen behöver informationen som hanteras i rapportverktyget säkerställas.



Malmö den 21 juni 2018

## Avslutande rapport i processutvärdering av EU (AMIF)-projektet Agata i Uppsala kommun

*-ett framgångsrikt projekt som bidrar till förbättrat mottagande  
och integrering av nyanlända och asylsökande*

Orwén  
Konsulting

## Förord

Denna utvärdering är avslutande rapport för AMIF-projektet Agata (2016-2018). Utvärderingen har följt projektet under projektperioden och har via en verksamhetslogik och två delrapporter gett återkoppling till projektarbetet.

Den avslutande rapporten beskriver projektet som helhet under projektperioden och följer i stora drag Migrationsverkets mall för slutrapportering tillsammans med andra perspektiv för att bedöma arbetet.

Malmö den 21 juni 2018

Roger Orwén  
För Orwén Konsulting AB

Roger Orwén  
Orwén Konsulting AB  
Co Varun Chopra  
Humanistgatan 2D  
214 56 Malmö

072-701 63 84  
roger@orwenkonsulting.se  
www.orwenkonsulting.se

## Sammanfattning

Denna avslutande utvärderingsrapport är en del av den processutvärdering<sup>1</sup> som har följt projekt Agata (2016-2018) under projekttiden. Ett projekt delfinansierat av Europeiska unionens Asyl-, migrations- och integrationsfond (AMIF). Rapporten riktar sig till styrgruppen för Agata och andra nyckelpersoner runt projektet och beskriver på ett sammanfattande sätt vad som har hänt i projektet och hur erfarenheterna från Agata kan implementeras i den ordinarie verksamheten.

Hösten 2015 mötte Sverige och Uppsala kommun ett kraftigt ökat antal asylsökande och nyanlända med uppehållstillstånd samt ensamkommande barn. Projekt Agata blev en del av en kraftsamling och en extra satsning inom ramen för kommunstyrelsens uppdrag att genomföra ett strategiskt förbättringsarbete för att stärka mottagandet.

Projekt Agata har under två års tid arbetat med att kartlägga, vidareutveckla och kvalitetssäkra processer, rutiner och system som Uppsala kommuns verksamheter använder i mottagandet av nyanlända och asylsökande. Det har drivits utifrån ambitionen att förbättra Uppsala kommuns förutsättningar att administrera ett välplanerat och kostnadseffektivt mottagande av asylsökande och nyanlända.

Projektet har i huvudsak fokuserat på följande utvecklingsområden:

- **Ekonomi** – återsökning av statsbidrag, fördelning av statliga schablonersättningar.
- **Statistik** – möjliggöra framtagandet av statistik för att få en kommungemensam helhetsbild av mottagandet och förbättrade förutsättningar för prognoser, planering och uppföljning.
- **IT-stöd** – samordning och vidareutveckling av verksamheternas IT-system för effektivare hantering av målgruppernas specifika förutsättningar och behov, samt för att minimera onödigt dubbelarbete.

Utvärderingen visar att Agata på ett framgångsrikt sätt har levt upp till projektets ambitioner vid projektstart. Projektutvecklingen i Agata har betytt mycket för att Uppsala kommun idag har en mycket mer samlad bild av kommunens insatser för nyanlända och asylsökande, förbättrade planeringsunderlag inför kommande insatser och kommunen återsöker betydligt mer medel från Migrationsverket jämfört med situationen vid projektstart. Alla dessa delar kommer mycket sannolikt leda till en mottagningsprocess av högre kvalitet för den enskilde.

Det har också varit ett projekt som har uppmärksammats både lokalt, regionalt och nationellt, där flera kommuner visat stort intresse för projektets arbete.

---

<sup>1</sup> Andra liknande namn för processutvärdering är formativ utvärdering, lärande utvärdering, följeforskning. Begreppet lärande utvärdering är etablerat i bland annat Socialfonden och följeforskning inom Tillväxtverket.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Bakgrund och syfte med utvärderingsrapporten .....</b>	<b>5</b>
1.1 FRÅGOR OCH METOD .....	5
1.2 ATT ARBETA PROCESSTÖDJANDE OCH UTVÄRDERINGENS ROLL .....	6
1.3 OM UTVÄRDERAREN .....	6
<b>2. Genomförd projektverksamhet .....</b>	<b>7</b>
2.1 BAKGRUNDEN TILL AGATA - FÖRBÄTTRA MOTTAGNINGEN AV NYANLÄNDA .....	7
2.2 PROJEKTETS ORGANISATION .....	8
2.3 PLANERINGSUNDERLAG, ÅTERSÖKNINGSPROCESS OCH VERKSAMHETSSYSTEM .....	9
2.3.1 En helhetsbild och gemensamma planeringsförutsättningar .....	9
2.3.2 Skapa en kvalitetssäkrad och effektiv återsökningsprocess .....	10
2.3.3 Förbättrade planeringsunderlag .....	11
2.3.4 Verksamhetssystem i förändring .....	12
2.4 UNIKT ID OCH BOSTADSMATCHNINGSSYSTEM .....	14
2.4.1 Unikt ID är centralt .....	14
2.4.2 Bostadsmatchningssystem .....	15
2.5 POSITIVA FAKTORER SOM PÅVERKAT PROJEKTETS GENOMFÖRANDE .....	15
2.5.1 Utmaningar under projektets genomförande .....	17
<b>3. Projektets resultat, mål och indikatorer .....</b>	<b>18</b>
3.1 VERKSAMHETSLOGIKEN - EN SAMMANFATTNING .....	18
3.2 HELA VERKSAMHETSLOGIKEN MAJ 2018 MED MÅL OCH INDIKATORER .....	19
3.2.1 Aktiviteter .....	19
3.2.2 Resultat .....	21
3.2.3 Effekter på kort sikt (inom projekttiden) .....	22
3.2.4 Effekter på lång sikt (efter projekttiden, ca 3-5 år framåt) .....	24
3.2.5 Effekter på lång sikt (efter projekttiden, ca 3-5 år framåt) .....	24
3.3 SAMMANFATTNINGSVIS OM MERVÄRDE OCH NYTTA FÖR MÅLGRUPPEN .....	25
<b>4. Långsiktigt införlivande och spridning .....</b>	<b>26</b>
4.1 PLAN FÖR ÖVERLÄMNING OCH STYRDOKUMENT FÖR ÅTERSÖKNING .....	26
4.2 UPPFÖLJNING AV EFFEKTER .....	27
4.3 SPRIDNING OCH SYNLIGHET .....	27
<b>5. Övriga kommentarer .....</b>	<b>29</b>
5.1 FLER REFLEKTIONER OM DET FORTSATTA ARBETET .....	31
<b>6. Referensförteckning .....</b>	<b>32</b>
<b>Bilaga 1. Projekt Agata: Överlämning från projekt till ordinarie verksamhet .....</b>	<b>33</b>
<b>Bilaga 2. Statsbidrag från Migrationsverket .....</b>	<b>38</b>
<b>Bilaga 3. Verksamhetslogik .....</b>	<b>43</b>

## 1. Bakgrund och syfte med utvärderingsrapporten

Denna avslutande utvärderingsrapport är en del av den processutvärdering<sup>2</sup> som har följt AMIF-projektet Agata (2016-2018) under projekttiden. Den riktar sig till styrgruppen för Agata och andra nyckelpersoner runt projektet och beskriver på ett sammanfattande sätt vad som har hänt i projektet och hur erfarenheterna från Agata kan implementeras i den ordinarie verksamheten.

Syftet med rapporten har förankrats i Agatas styrgrupp och projektledning. Rapporten är skriven för att kunna vara en hjälp vid projektets slutrapportering (har till stora delar samma rubriker som Migrationsverkets mall för slutrapportering).

*Huvudsakliga frågor* som styr den avslutande utvärderingsrapporten är:

- har Agata genomförts enligt projektplanen?
- kommer erfarenheter från Agata att implementeras?
- vilka är de huvudsakliga lärdomarna från Agata?

Denna avslutande utvärderingsrapport ska kunna läsas fristående och för mer fördjupad information från varje delrapport hänvisas till dessa.

### 1.1 Frågor och metod

Utvärderingen baseras på ett samlat material som tar sin utgångspunkt i den inledande verksamhetslogiken<sup>3</sup> med utvärderingsplan i oktober 2016, delrapport ett i november 2016 och delrapport två i december 2017 samt tankar om implementering.

Verksamhetslogiken används för att bedöma projektet enligt projektplanen och att översiktligt bedöma utvecklingen fram till idag. Frågor kring implementering rör möjligheten att ta tillvara erfarenheter från Agata och föra in dem i ordinarie verksamhet.

#### **Informationsinsamling i delrapport ett och två**

Delrapport ett utgick ifrån verksamhetslogiken och baserades på flera samtal med projektledare och styrgruppsordförande, deltagande observation på två styrgruppsmöten, deltagande observation vid och intervju med projektgrupp, intervju med fokusgrupp, tre telefonintervjuer med chefer och en ytterligare styrgruppsledamot (utöver ordförande).

Den andra delrapportens slutsatser baserades främst på verksamhetslogiken, delrapport ett, närvaro på styrgruppsmöten, blandad dokumentation i projektet, samtal med projektledare och tio intervjuer. Intervjuerna i delrapport två valdes ut av projektägaren och projektledaren tillsammans med utvärderaren. Grund för urvalet var en blandning av betydelsefulla personer för implementering av resultat från Agata, både personer inom projektet och andra nyckelpersoner i förvaltningarna. Det blev en blandning av personer med olika kompetenser, såsom ekonomichef, enhetschef på förvaltning och IT-ansvarig.

---

<sup>2</sup> Andra liknande namn för processutvärdering är formativ utvärdering, lärande utvärdering, följeforskning. Begreppet lärande utvärdering är etablerat i bland annat Socialfonden och följeforskning inom Tillväxtverket.

<sup>3</sup> I bilaga 4 står mer om utvärderingsmodellen verksamhetslogik. Denna arbetades fram av utvärderaren tillsammans med projektledningen vid utvärderingens start. I denna finns projektplanens mål och indikatorer med, men också kompletterande delar till projektplanen.

### **Avslutande rapport**

Informationsinsamling under våren 2018 var diverse material och dokumentation från projektet, såsom styrgruppsprotokoll och framtagna styrdokument och rapporter, deltagande på två styrgruppsmöten, deltagande på slutkonferens i maj 2018 samt samtal med projektledaren och projektgruppen. Rapporten har granskats av projektgruppen och presenterades och diskuterades på styrgruppsmöte den 15 juni.

### **1.2 Att arbeta processtödjande och utvärderingens roll**

Utvärderingen har följt projektet från projektstart (från hösten 2016) till dess slut i juli 2018. Den externa utvärderingen har både varit kontrollerande - bedömt projektet utifrån projektplanen - och bidragit med reflektioner och underlag till projektets processer via främst rekommendationer i delrapporterna samt i de inledande processerna med att ta fram en verksamhetslogik för projektet.

Via insamling av olika typer av material - såsom intervjuer, deltagande observation på styrgruppsmöten och samtal med projektledningen - tillsammans med egna erfarenheter från ett flertal komplexa samverkansprojekt, har utvärderingen kunnat spegla projektet och flagga för vanliga fallgropar i projektutveckling.

### **1.3 Om utvärderaren**

Min utbildningsbakgrund är fil mag i sociologi och arbetsvetenskapligt program vid Högskolan i Halmstad, tillsammans med diverse kurser, exempelvis informatik vid samma högskola. Jag har bland annat arbetat som lärare på Högskolan i Halmstad i socialt utvecklingsarbete, varit kursledare och lärare i utvärdering och uppföljning och driver nu en egen certifierad utbildning i lärande utvärdering.

Jag har genomfört utvärderingar av diverse verksamheter, både tillsammans med forskare vid högskolan och vid Region Hallands FoU-enhet, under runt 19 år. Har också drivit diverse utvecklingsprojekt som projektledare. Var fram till slutet av 2016 politiskt aktiv, har bland annat suttit i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i Halmstads kommun, varit ordförande för ett kommunalt bolag, suttit i Miljö- och hälsoskyddsnämnden och i stadsdelsnämnden Enskede-Årsta-Vantör i Stockholms stad.

## 2. Genomförd projektverksamhet

*I detta kapitel beskrivs projektets huvudsakliga arbetssätt samt aktiviteterna i sin helhet. Bakgrunden till projektet beskrivs, projektets organisation och det berättas om gemensamma planeringsförutsättningar, processer för återsökning, förbättrade planeringsunderlag och om IT-system. Kapitlet presenterar också huvudsakliga positiva faktorer och utmaningar som har påverkat projektets genomförande och måluppfyllelse. I kapitel tre beskrivs projektaktiviteterna mer i detalj.<sup>4</sup>*

### 2.1 Bakgrunden till Agata - förbättra mottagningen av nyanlända

Hösten 2015 mötte Sverige och Uppsala kommun ett kraftigt ökat antal asylsökande och nyanlända med uppehållstillstånd samt ensamkommande barn. Kommunen hanterade volymförändringen, men situationen innebar ansträngningar för organisationen och för kommunens möjlighet att fullt ut leva upp till åtaganden och ambitioner, uppges i Agatas projektplan. Den menar vidare att Uppsala stod inför fortsatt stor inflyttning av asylsökande, nyanlända och ensamkommande barn varför en kraftsamling behövdes. Kommunen behövde samlat planera för en ny situation. Kraftsamlingen skulle ske inom kommunen, tillsammans med det omgivande samhället och samverkande myndigheter.<sup>5</sup>

Agata blev en del av denna kraftsamling och en extra satsning inom ramen för kommunstyrelsens uppdrag att genomföra ett strategiskt förbättringsarbete för att stärka mottagandet. Där Agata skulle bidra till att skapa en helhetsbild kring samordning av insatser. Arbetet, enligt kommunstyrelsens uppdrag, skulle även ta vara på möjligheter att stärka organisationen och hitta nya innovativa lösningar för att uppnå befintliga mål.

När den stora gruppen av nyanlända och asylsökande kom till Uppsala 2015 synliggjordes luckor i kommunens kunskap om målgruppen. Det var till exempel oklart vilka insatser som gjordes och vilka kommunen kunde få statlig ersättning för.

Den oklara situationen och kunskapsluckorna var utgångspunkten för projekt Agata, som med stöd av Europeiska unionens Asyl-, migrations- och integrationsfond under två års tid arbetat med att kartlägga, vidareutveckla och kvalitetssäkra processer, rutiner och system som Uppsala kommuns verksamheter använder i mottagandet av nyanlända och asylsökande. Det har drivits utifrån ambitionen att förbättra Uppsala kommuns förutsättningar att administrera ett välplanerat och kostnadseffektivt mottagande av asylsökande och nyanlända.

---

<sup>4</sup> Rubriken och innehållet i kapitlet är hämtat från Migrationsverkets mall för slutrapportering.

<sup>5</sup> I Agata definieras asylsökande och nyanlända på följande sätt: **asylsökande** är en utländsk medborgare som tagit sig till Sverige och begärt skydd, men som ännu inte fått sin ansökan slutligt prövad av Migrationsverket och/eller migrationsdomstol. **Nyanländ**: en person som har fått uppehållstillstånd i Sverige, blivit kommunplacerad och fått svenskt personnummer. Migrationsverket betecknar en person som "nyanländ" under 24 månader från att uppehållstillstånd beviljats, alltså under perioden som personen kan ansöka om och få etableringsersättning. Men begreppet används med olika betydelse i olika sammanhang. Skolverket betraktar t ex en elev som "nyanländ" i upp till fyra år från påbörjad skolgång – oberoende av om eleven har fått uppehållstillstånd eller ej.



Projektet har i huvudsak fokuserat på följande utvecklingsområden<sup>6</sup>:

- **Ekonomi** – återsökning av statsbidrag, fördelning av statliga schablonersättningar.
- **Statistik** – möjliggöra framtagandet av statistik för att få en kommungemensam helhetsbild av mottagandet och förbättrade förutsättningar för prognoser, planering och uppföljning.
- **IT-stöd** – samordning och vidareutveckling av verksamheternas IT-system för effektivare hantering av målgruppernas specifika förutsättningar och behov.

Projektet har syftat till att underlätta för samordning, systematisering och förenkling av det administrativa arbetet kring målgrupperna inom flera områden. Inte minst när det gäller den komplexa hanteringen av statliga ersättningar<sup>7</sup> som omgärdas av föränderliga regelverk<sup>8</sup>.

## 2.2 Projektets organisation

I figur 1 nedan visas en bild på projektets organisation. Det operativa arbetet har drivits av en projektgrupp med projektledare och nio andra personer från berörda förvaltningar. Projektägare har varit kommunledningskontoret och projektet har haft fyra huvudsakliga arbetsområden: IT-stöd, processer och rutiner, kommunikation och förankring samt statistik. Styrgruppen har bestått av personer med beslutsmandat från arbetsmarknads-, social-, utbildnings-, stadsbyggnadsförvaltningen samt IT-staben. Där företrädare för kommunledningskontoret varit ordförande.

Referensgruppen har bestått av företrädare för Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen i Uppsala län, SKL och Migrationsverket, samordnare av flyktingfrågor i Uppsala kommun från arbetsmarknadsförvaltningen samt projektledare och styrgruppsordförande från Agata och sammankallande för fokusgruppen (också från arbetsmarknadsförvaltningen).

Fokusgruppen har varit informationsforum och kontaktyta mellan förvaltningarna och har bestått av företrädare för social-, omsorgs-, utbildnings-, stadsbyggnads-, äldre- och överförmyndarförvaltningen och där arbetsmarknadsförvaltningen varit sammankallande (se mer om olika aktiviteter och resultat i verksamhetslogiken i kap 3).

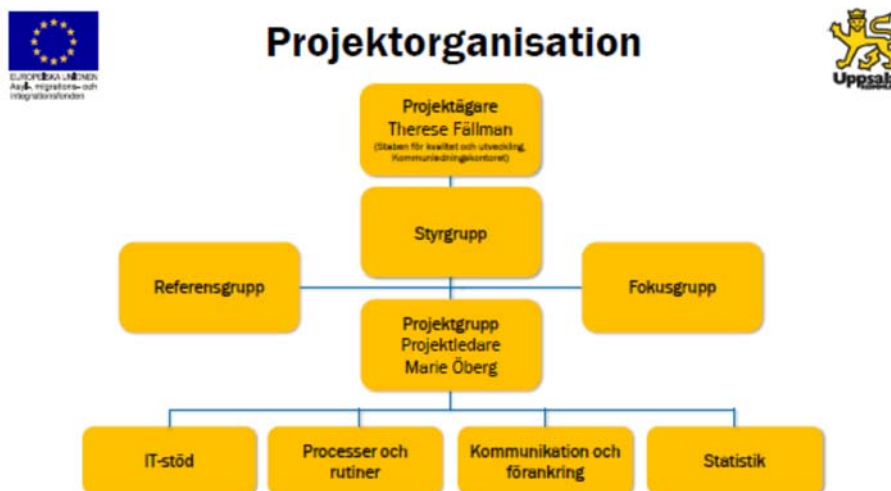
---

<sup>6</sup> Hämtat från projektets framtagna plan för överlämning.

<sup>7</sup> Kommunen har rätt till ersättning från Migrationsverket för olika insatser i samband med mottagandet av asylsökande och nyanlända. Rätten till ersättning regleras främst i två förordningar, en för den asylsökande målgruppen och en för dem som fått uppehållstillstånd. De statliga ersättningarna utbetalas antingen automatiskt enligt fastställda schabloner, eller kräver att kommunen aktivt ansöker om ersättning för faktiska kostnader eller delar av kostnader.

<sup>8</sup> Stycket är till stora delar från projektets plan för överlämning.

Figur 1. Projektorganisation <sup>9</sup>



## 2.3 Planeringsunderlag, återsökningsprocess och verksamhetssystem

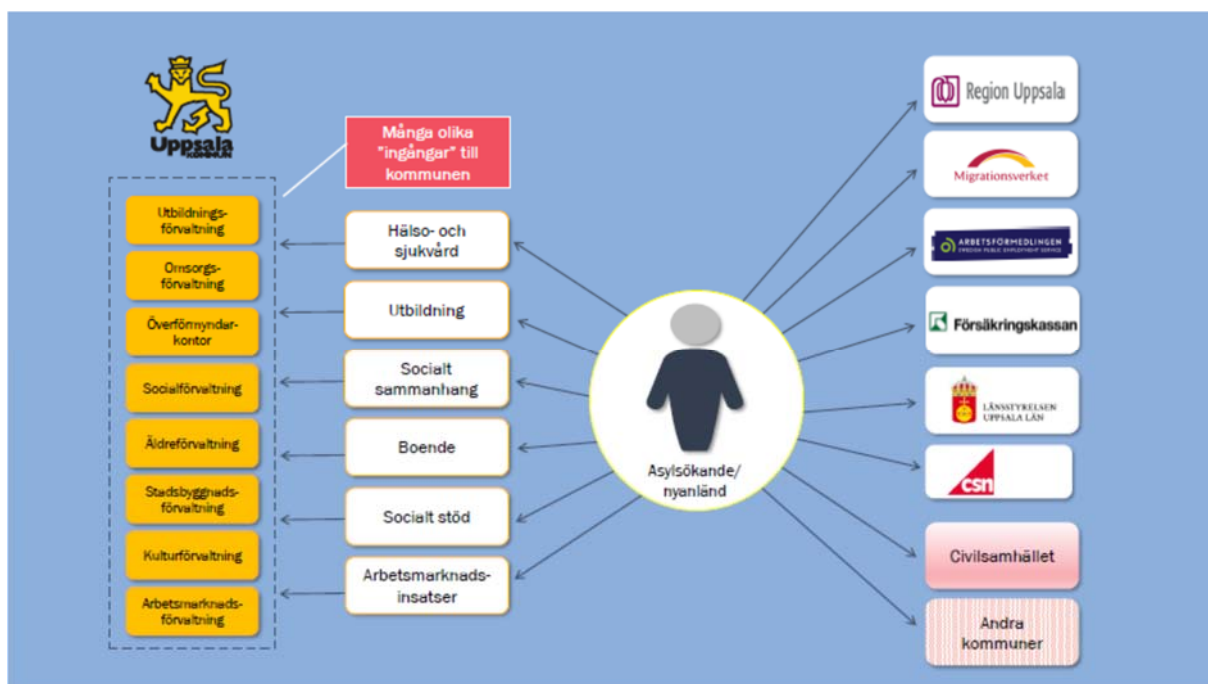
### 2.3.1 En helhetsbild och gemensamma planeringsförutsättningar

Nämnderna och förvaltningarna har åtaganden och ansvar som skiljer sig åt beroende på individens situation, med olika ansvar för en och samma individ. Individen möter därför kommunen i flera skepnader. Behovet av samordning kring individen är stort, liksom behovet att skapa en helhetsbild och gemensamma planeringsförutsättningar för mottagandet av asylsökande och nyanlända

Ett återkommande tema i Agata har varit vikten av att se till kommunen som helhet, att se och förstå hur kommunens förvaltningar på olika sätt bidrar till den enskilde individens väg genom det kommunala systemet - från nyanländ till integrerad i samhället. Där varje förvaltning har betydelse för återsökningsprocessen. Denna helhetssyn har varit avgörande för att kunna göra nödvändiga förändringar genom Agata.

<sup>9</sup> Bilden är hämtad från projektledarens presentation på projektets slutkonferens den 15 maj.

Figur 2. Asylsökande/nyanländs kopplingar till olika delar i kommunen<sup>10</sup>



### 2.3.2 Skapa en kvalitetssäkrad och effektiv återsökningsprocess

Projektets huvudsakliga utvecklingsområde har varit att skapa en kvalitetssäkrad och effektiv återsökningsprocess. För en effektiv återsökning behövde kommunen utveckla både processer och rutiner och kunskapen om möjliga medel att återsöka från (främst) Migrationsverket - så att behov och tillgängliga medel på ett bättre sätt kunde matchas med varandra.

I denna del, liksom i övriga, har projektet tagit flera kliv framåt och har vid projektslut skapat förutsättningar för en kvalitetssäkrad och effektiv återsökningsprocess. Det finns också styrdokument som bör kunna leda till att nya rutiner och arbetssätt får fäste i organisationen. Se bilaga 2 - stadsbidrag från Migrationsverket där rutinerna beskrivs.

#### Processkartläggningen är grunden

Det vi inte vet något om är väldigt svårt att förändra.<sup>11</sup> En grund för projektet har därför varit att klargöra ett nuläge, hur det ser ut gällande återsökning och kostnader för insatser idag.

Den rapport som PWC genomförde våren 2016 var en värdefull utgångspunkt för det konkreta utvecklingsarbetet i Agata. Rapporten klargjorde centrala processer i systemet kring återsökning; såsom att personer identifieras som går att återsöka medel för, bedöma om det finns underlag för att återsöka, upprätta ansökningshandlingar och följa upp för kontroll av både intäkter och kostnader. Det finns även andra delar i rapporten som kan användas, såsom exempel på medel att återsöka.

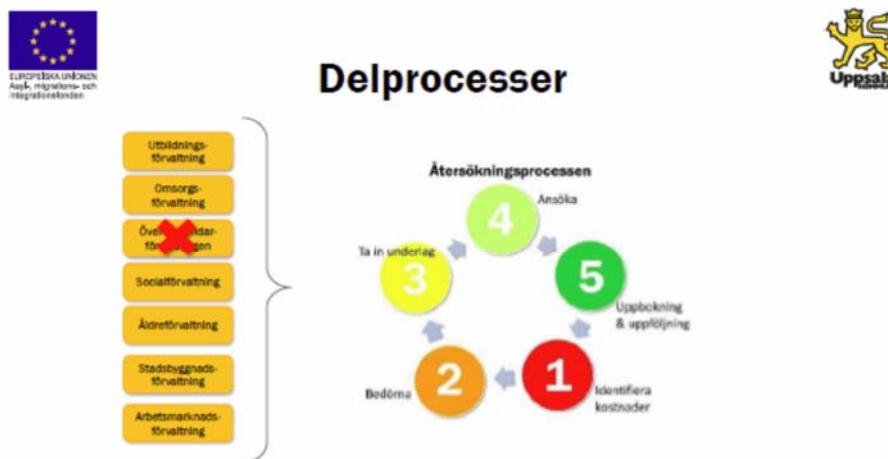
<sup>10</sup> Bilden är hämtad från presentation av projektledare Marie Öberg på slutkonferensen den 15 maj 2018.

<sup>11</sup> Som projektledaren sa på slutkonferensen: "Utan spaning ingen aning!"

Ett viktigt resultat av projektet är styrdokument för en kvalitetssäkrad återsökningsprocess, se bilaga 2. Arbets sättet syftar till att säkerställa att kommunen får statlig ersättning från Migrationsverket för sökbara kostnader i samband med utförda insatser för asylsökande och nyanlända med uppehållstillstånd. Arbets sättet säkrar att korrekta belopp erhålls via schablonersättningar och att återsökningsbara kostnader fångas upp.

Kartläggning och upprättande av rutiner för återsökning har gjorts i respektive förvaltning och det har tagits fram ansvarsfördelning, flödesscheman med skriftliga rutiner för hela processen inklusive ansökningshandlingar. Denna processkartläggning är klar för alla förvaltningar. För processkartläggningen har det tagits fram ett övergripande ramverk och sedan sker det delprocesser i varje förvaltning. Ägare av processen är ekonomidirektören. Se bild nedan och styrdokumentet i bilaga.

Figur 3. Delprocesser i återsökningen<sup>12</sup>



Ett klagörande av och tydlighet kring processerna, med hjälp av styrdokument och IT-system, ska således säkerställa att Uppsala kommun får ersättning för de kostnader som kommunen har rätt att återsöka från staten. Styrdokumentet gör också arbetet mindre sårbart - det blir mindre personberoende.

### 2.3.3 Förbättrade planeringsunderlag

Ett av Agatas utvecklingsområden är att via inhämtning av statistik från förvaltningarna förbättra kommunens planeringsunderlag och därmed underlätta ordning och reda och en god ekonomisk hushållning gällande målgruppen asylsökande och nyanlända.

Arbetet i Agata har klagjort processer och rutiner för hur data samlas in, vilka data som ska samlas in i verksamhetssystemen och på vilket sätt, hur data kan användas för att matcha de medel som kan återsökas för de nya kostnaderna och hur detta system kan kvalitetssäkras och följas upp.

<sup>12</sup> Bilden är från projektledarens presentation på slutkonferensen den 15 maj.

### Visualiseringsverktyg

Via gemensamma datafält i verksamhetssystemen och med hjälp av teknik som kan plocka upp dessa data till ett visualiseringsverktyg - ett beslutstöd - skapas en helhetsbild av nu-läget i Uppsala kommun över antalet nyanlända och asylsökande. Detta beslutstöd är en betydelsefull del av det förbättrade planeringsunderlaget.

#### 2.3.4 Verksamhetssystem i förändring

*"Det är en jätteresor att förstå mängden system inblandande, bara det en insikt som inte fanns tidigare, att se komplexiteten i systemen".*

Ur en av intervjuerna

För att de enskilda förvaltningarnas IT-system ska kunna ge en kommungemensam bild över insatser för målgruppen måste de uppgifter som matas in vara likvärdiga mellan förvaltningarna. Det måste exempelvis finnas ett gemensamt ID-nummer (se mer i avsnitt 2.1.5) och andra likvärdiga fält i systemen för att på ett enhetligt sätt få fram målgruppen. Denna samordning har inte funnits tidigare, men har skapats via insatser i Agata. Ett arbete som, visar utvärderingens material, har varit ytterst komplext och tidskrävande.

Från att - vid projektstart - flera av verksamhetssystemen har varit separata går det idag att skapa en kommungemensam helhetsbild genom att matcha förvaltningarnas uppgifter.

*"Vårt lyckade arbete har att göra med att samverka med systemförvaltningen har fungerat bra. I arbetet med pm3 modellen har vi varit bra på att göra tydliga kravspecifikationer. Många gånger är det problem med för otydliga krav, man måste förstå vilka krav som ska ställas på systemet".*

Ur en av intervjuerna

Samverkan med systemförvaltningen och systemens komplexitet har varit ett återkommande tema i utvärderingen och i projektets utvecklingsarbete. Där vikten av tydlighet från verksamheterna till systemförvaltningen om systemets innehåll framhålls.

#### Målbild för IT

Ett centralt dokument för Agata och arbetet med IT - och som antogs av styrgruppen i december 2016 - har varit: *"Agata - Integrationsinsatser för mottagnings- och asylsystem. Beskrivning av funktioner och rutiner som behöver utvecklas"*.

Målbilden i dokumentet var att kunna registrera och sammanställa information för asylsökande/tillståndssökande och nyanlända i de respektive verksamhetssystemen. En målbild som uppnåddes vid projektslut.

Denna målbild har varit levande genom projektet och projektledningen har haft regelbunden dialog med systemförvaltningen. Det har också funnits en projektledare som arbetat med uppgiften och har tagit fram en första prototyp i programmet Qlicksense.

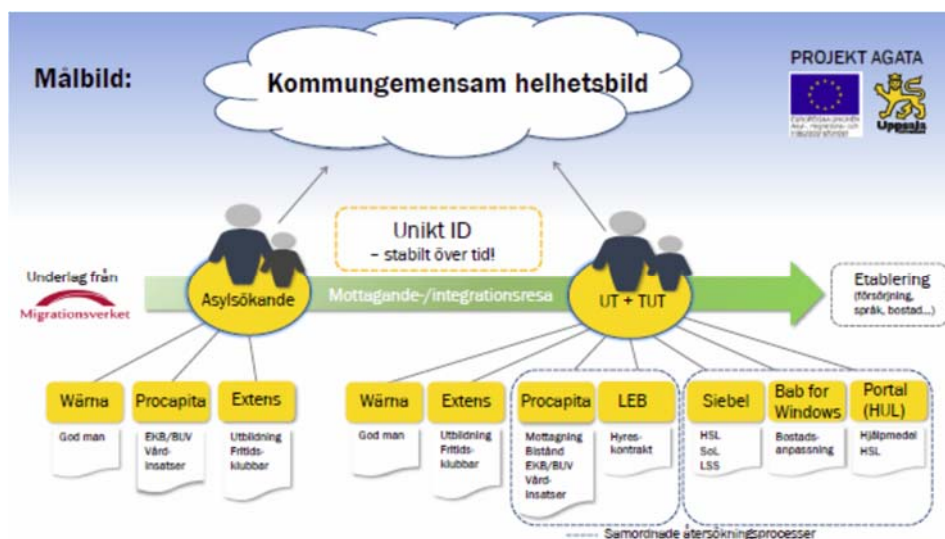
Det var vid projektstart<sup>13</sup> inte möjligt att på ett enkelt sätt få ut underlag för återsök av utförda insatser för asylsökande/tillståndssökande och nyanlända. Det gick inte heller att på individnivå följa etableringsprocessen. Underlag för återsök och framtagandet av underlag för statistik gjordes dessutom till stora delar manuellt. Det saknades ibland också fält för registrering av information. Det innebar att det tidigare fanns en stor osäkerhet kring de data som togs fram. Vid projektslut är det annorlunda, ovan delar går nu att genomföra. Det går nu att via IT-stöden få fram kvalitetssäkrade data för till exempel prognos, statistik och återsök.

Det har saknats ett unikt id för varje individ, vilket motverkat möjligheterna att följa den asylsökande/tillståndssökande och nyanländes resa genom kommunen eftersom informationen och identifieringen hanteras olika i varje system. Idag finns ett unikt ID och rutiner för hantering av tillfälliga personnummer. Se mer i avsnitt 2.4.1.

Arbetet med att vidareutveckla och samla/samordna information från de olika systemen intensifierades under hösten 2017 och kravspecifikationer har tagit fram för kommande upphandlingar för att möjliggöra att projektets målbild ska kunna nås framöver.<sup>14</sup>

I nedan bild illustreras hur kommunens IT-system kopplas till insatser för asylsökande och nyanlända med permanent och tillfälligt uppehållstillstånd, som ger underlag för individens resa från ny i kommunen till etablerad. Bilden visar också vikten av ett unikt ID och samordning för att kunna ge en kommungemensam helhetsbild.

Figur 4. IT och kommungemensam helhetsbild<sup>15</sup>



<sup>13</sup> Hämtat från dokumentet med målbilden.

<sup>14</sup> Delar i detta stycke är hämtat från projektets kommunikationsplan.

<sup>15</sup> Bilden är hämtad från presentation av projektledare vid slutkonferensen 15 maj 2018.

### **Agata påverkar det kommunövergripande arbetet**

Uppsala kommuns sex större verksamhetssystem, till exempel Procapita och Extens<sup>16</sup>, är uppbyggda utifrån enskilda förvaltningars behov. Kommunen är mitt i en omställning från förvaltningsspecifika system till att arbeta mer kommunövergripande. En omställning som i hög grad också påverkar IT-systemen.

Denna omställning av IT-systemen har Agata blivit en del av. Flera intervjupersoner har upplevt att Agata i hög grad har synliggjort att IT-systemen idag inte är anpassade för ett kommunövergripande arbete. Även på IT-sidan har, visar utvärderingens resultat, Agata påverkat kommunens arbete.

Idag är det således flera större förändringar på gång gällande kommunens IT-stöd. Bland annat planeras upphandling av system för vård och omsorg och upphandling av skolans system. Vilket innebär att flera av systemen kommer att ändras.

## **2.4 Unikt ID och bostadsmatchningssystem**

### **2.4.1 Unikt ID är centralt**

Det har funnits några centrala delprojekt i arbetet med att förbättra planeringsunderlagen för kommunen som helhet. Ett av dem var att ta fram gemensamma och tillfälliga personnummer, vilket har försvårats av att det inte finns en nationell standard för tillfälliga personnummer.

Tidigt i projektet diskuterades denna problematik, vilket också varit uppe för diskussion i andra sammanhang. En rapport togs 2014 fram i Uppsala kommun<sup>17</sup> som bland annat föreslog att det skapas ett nytt system/ny rutin för gemensam hantering av tillfälliga personnummer. Det ansågs att det skulle ge ökad rättssäkerhet, spårbarhet och snabbare information. Denna rapport aktualiserades på nytt genom Agata och på styrgruppsmöte i oktober 2016 beslutades att ta arbetet vidare till kommunledningsnivå. Ett arbete som varit centralt för att uppnå mål/effekter i Agata.

Men det är inte möjligt att ha en central funktion som delar ut tillfälliga personnummer utan enskilda förvaltningar delar ut egna.<sup>18</sup> Detta har försvårat kunskapen om kommunens totala volymer. Ett dilemma har också varit att Migrationsverket använder s.k. dossiernummer, där varje dossier - sammanhållna handlingar eller akter för en individ - har ett unikt dossiernummer. Samma dossiernummer följer personen tills dess han eller hon eventuellt blir svensk medborgare.

Arbetet försvåras även av att myndighetssverige inte är samorganiserade. Exempelvis använder Skolverket och Migrationsverket olika definitioner av nyanlända. Det är även olika gällande ID:nr för asylsökande. Till exempel använder Migrationsverket dossiernr, Skatteverket samordningsnummer och Socialstyrelsen använder annat format, de sex första siffrorna och någon bokstav.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> De sex systemen är enligt uppgift Procapita IFO, Extens, Siebel, Wärna, Bab för Windows och LEB.

<sup>17</sup> Rapporten heter "*Hantering av gemensamma tillfälliga personnummer*" och togs fram 2014 av en tillfällig arbetsgrupp vid utbildningsförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen.

<sup>18</sup> Anledningen, menar en i projektgruppen, till att det inte gick att ha en kommungemensam och central hantering av tillfälliga personnummer var olika standarder i verksamhetssystemen.

<sup>19</sup> Projektet har varit i kontakt med Skatteverket, folkbokföringens ledningsgrupp, SKL samt skrivit till regeringen för att påvisa behovet av ett unikt ID för asylsökande.

Agata valde att arbeta vidare med dossiernummer och har fört dialog med systemförvaltningen för att klargöra unika ID och därmed få vetskap om insatser i alla förvaltningarna. Under våren 2018 hittades en lösning. Migrationsverkets personunika dossiernummer (för asylsökande) förs in i alla system och säkerställer därmed ett stabilt/unikt ID under resans gång.

#### **2.4.2 Bostadsmatchningssystem**

Ett annat projektområde - där Agata fått extra medel av Migrationsverket genom AMIF - har varit IT-stöd för utvecklingen av ett nytt bostadsmatchningssystem. Bostäder är ett av de områden där ett bättre planeringsunderlag, med korrekta volymer och information om nyanlända med uppehållstillstånd och asylsökande, är angeläget. Det kan handla om bostäder för ensamkommande ungdomar, förskola eller bostäder till familjer, och gälla både omfattningen i närtid och vistelsetiden i kommunen.

Där bland annat kommunikationen mellan stadsbyggnadsförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen skulle kunna utvecklas för att bättre matcha behov och tillgång till boenden. Idag finns det förvaltningsspecifika system och via ett enhetligt system skulle dubbelarbete kunna undvikas och bättre överskådlighet skapas.

Dock har det funnits olika åsikter mellan förvaltningarna om ett nytt bostadsmatchningssystem. Stadsbyggnadsförvaltningen menade till exempel att det som fanns var tillräckligt. Det har också funnits olika åsikter kring systemutvecklingen - ska t ex verksamhetssystemet Procapitas bostadsmodul användas eller andra befintliga system?

Det har tagits fram direktiv för en förstudie om ett nytt bostadsmatchningssystem som nu pågår. Det inleddes med att bland annat undersöka lagstiftning och processer för hur systemet kan byggas upp. I den pågående fasen är det mer utvecklingsnära med fördjupat arbete kring krav och behovsanalys och det kommer på sikt att tas fram ett förslag till systemlösning. <sup>20</sup>

### **2.5 Positiva faktorer som påverkat projektets genomförande**

Det finns ett flertal faktorer som bidragit till att Agata på ett framgångsrikt sätt har uppnått sina målsättningar. Några av dessa faktorer beskrivs nedan på ett sammanfattande sätt. De baseras på utvärderingens samlade material. <sup>21</sup>

#### **Lärande arenor**

Något som brukar känneteckna framgångrika projekt, enligt min erfarenhet och i forskning <sup>22</sup>, är att det finns lärande arenor för att utbyta erfarenheter, reflektera samt tillämpa kunskaper på sin arbetsplats. I Agata har det funnits flera lärande arenor.

- ✓ Fokusgruppen har träffats regelbundet och är sannolikt projektets viktigaste mötesplats, där samtal mellan förvaltningarna förts och där, bland annat, det informeras om nya lagar m.m. från Migrationsverket tillsammans med andra omvärldsförändringar.
- ✓ Referensgruppen har träffats regelbundet, dock mera sällan än förväntat. Det har upplevts värdefullt.
- ✓ Styrgruppen träffas regelbundet och tar strategiska beslut för projektet.
- ✓ Projektgruppen driver projektet och lär av varandra.

---

<sup>20</sup> Hämtat ur anteckningar från styrgruppsmöte i april 2018.

<sup>21</sup> Det kan såklart vara fler faktorer, men dessa är några av dem som är framträdande i utvärderingen.

<sup>22</sup> Se t ex boken "Att fånga effekter av program och projekt" av Lennart Svensson m.fl. (2013)



- ✓ Det finns en kontaktperson som sprider information från projektet in i den egna förvaltningen.

### **Samverkan**

Agata är ett komplext samverkansprojekt. Det är inte bara samverkan mellan kommunens förvaltningar utan även samverkan med externa aktörer, såsom Migrationsverket, Arbetsförmedlingen och Länsstyrelsen. Det sker även samverkan internt i projektet, såsom mellan projektgrupp, fokusgrupp och styrgruppen. Projektet har genomgående uppmärksammat betydelsen av att se olika aktörers påverkan på den enskilde individens väg genom kommunens delar och att samverkan mellan dessa är viktigt för ett bra mottagande.<sup>23</sup>

### **Helhetssyn på kommunen**

En helhetssyn på kommunen innebär för Agata att förstå hur en enskild individ påverkas av flera olika delar i kommunen och det måste finnas ett förvaltningsövergripande arbete för att bidra till ett kommungemensamt planeringsunderlag.

### **Tydlig struktur**

Inom Agata har det från början funnits en tydlig struktur kring arbetsuppgifter och innehåll för till exempel projektgruppen, fokusgruppen och styrgruppen. Efter hand har det vuxit fram olika styrdokument som varit betydelsefulla, visar utvärderingen, för tydlighet och förankring. Såsom dokument för rutiner och processer för återsökningen och målbilder för IT.

### **Tydligt ägarskap**

Projekt behöver ofta ett tydligt ägarskap för att kunna genomföras. Vid projektstart fanns det en samordningsenhet som bland annat skulle hjälpa till med kommunens ökade flyktingmottagande. När denna, efter ett år, upplöstes gick ägarskapet över till kommunledningskontoret (KLK). Denna tydlighet kring ägarskapet har, visar utvärderingen, varit värdefull för projektet.

### **Styrgruppens strategiska ansvar**

När en projektledare eller projektgrupp i huvudsak agerar själva skapas ofta osäkerheter kring förändringen och om det finns mandat att genomdriva den. I styrgruppen har det funnits personer med mandat i centrala förvaltningar, vilket har varit betydelsefullt för genomförandet. Styrgruppen har träffats sex gånger per år och varit aktiv, både kring mer operativa delar och det långsiktiga och strategiska ansvaret.

---

<sup>23</sup> Hur skapas hållbar samverkan? Samverkan löper som en röd tråd genom Agata och har i hög grad påverkat utfallet av projektet. Kajsa Lindbergs bok om samverkan ger några ledtrådar kring faktorer som främjar och påverkar samverkan, vilka flera passar väl in på Agata. Från sid 55-56: **Faktorer som främjar samverkan:** -Vikten av att klargöra de organisatoriska strukturerna, var beslut fattas och vem som äger rätten att besluta om vad. -Att involverade organisationer delegerar beslut så att det finns ett handlingsutrymme och klara beslutmandat. -Att nödvändiga resurser tillförs. Att kostnader och ansvar fördelas mellan deltagarna. **Fler faktorer som påverkar samverkan:** -Den bredare kontexten har betydelse, t ex skillnader i politisk styrning. -Vad som motiverar samverkan i det specifika sammanhanget och förväntade resultat (gemensam vision eller lösa en konflikt?) -Processen, de aktiviteter som ska genomföras i samverkan med varandra. -Sättet att hålla ihop samverkan (sammanställande, legitimt, krav att engageras sig i samverkansuppdraget). **Faktorer som hämmar samverkan:** -Bevakar varandra -Det är olika syften med samverkan och att de skiljer sig mycket åt. -Det är skillnader i deltagarnas uppdrag och arbetsuppgifter. Det är olika språkbruk och organisatoriska kulturer. -Det är statusskillnader och rangordning mellan organisationer som samverkar. -Inflytande och prestige. -Avsaknad av förtroende. -Spänningar mellan autonomi och hur man redovisar ansvar.

### **Plan för överlämning - implementeringsplan**

Det är, enligt min erfarenhet och från forskning, vanligt att erfarenheter från projekt inte tas tillvara. Ett vanligt skäl till det är att projekten för sent planerar för implementering vid projektslut. I Agata har detta perspektiv funnits med genom hela projektperioden. Via diverse styrdokument har projektet bidragit till att säkra upp arbetet efter projektperioden och plan för överlämning till ordinarie verksamhet som tagits fram (se bilaga) ökar möjligheterna till framgångrik implementering.

### **Engagemang - eldsjälär**

Denna typ av komplext förändringsarbete kräver ofta en extra insats som går utöver det ordinarie arbetet. I främst projektledningen - med projektledaren som pådrivare - och i fokusgruppen har det funnits personer med stort engagemang och vilja att göra förändringar. Utan dessa eldsjälär hade förändringsarbetet varit svårt att genomföra.

#### **2.5.1 Utmaningar under projektets genomförande**

Utvärderingen visar att Agata har varit ett mycket framgångsrikt projekt som har levt upp till sina målsättningar och kommer sannolikt att i hög grad påverka Uppsala kommuns arbete med flyktingmottagande och integration. Men utvärderingen visar också utmaningar som försvårat projektets arbete.<sup>24</sup> Några av dessa beskrivs nedan.

- Arbetet har försvårats av att det inte finns ett unikt ID för asylsökande. Projektet har varit i kontakt med Skatteverket, folkbokföringens ledningsgrupp, SKL samt skrivit till regeringen för att påvisa behovet.
- Agatas projektgrupp har ibland uppfattas som för drivande, vilket i vissa fall skapat motstånd till förändring.
- Flera intervjupersoner har upplevt att delar i Agata, såsom förändring av interna system, har kommit från sidan, inte i linjeorganisationen från chefer, och då har en del varit tveksamma.
- En vanlig negativ faktor i intervjuerna är att en del tar det nuvarande arbetet i en enskild förvaltning i försvar. En del har inte varit beredda att göra insatser som går utöver den enskilda förvaltningens ansvar. Dessa personer ser inte helhetsbilden, de ser inte sin del i ett kommunövergripande system.
- Intervjupersoner har berättat om hårt tryck på medarbetare med många arbetsuppgifter, projekt och omorganiseringar. När Agata driver på för förändringar kan det vara svårt att hinna med även detta.

---

<sup>24</sup> Dessa utmaningar värderas inte. Utvärderingen tar således inte ställning till om de är rimliga eller inte, utan presenterar dem som faktorer som har påverkat projektet.

### 3. Projektets resultat, mål och indikatorer

*I detta kapitel fördjupas beskrivningen av projektets resultat och måluppfyllelse med hjälp av verksamhetslogiken och kapitlet avslutas med en sammanfattande bild av projektets mervärden jämfört med ursprunglig situation och nytta för målgruppen (direkt och på lång sikt).*

#### 3.1 Verksamhetslogiken - en sammanfattning

Det finns ett flertal mål/effekter som skulle uppnås i projektet - där valda indikatorer har kunnat beskriva projektutvecklingen. Verksamhetslogiken innehåller mål och indikatorer från projektplanen, men också delar som togs fram tillsammans av utvärderaren och projektledningen vid projektstart. Verksamhetslogiken sammanfattas nedan och följs av ett avsnitt med genomgång av hela verksamhetslogiken.

##### Resurser

Resurserna har använts som planerat och det har även blivit mer resurser till projektet. Migrationsverket har visat stort intresse för Agata och beviljade under hösten 2016 en reviderad projektansökan med bland annat stöd till en kommunikatör och extra 545 000 kr för IT-stöd gällande bostadsmatchning. Det är en ökning med 3 Mkr till 8 Mkr totalt, där 6 Mkr är EU- (AMIF) medel och 2 Mkr kommunal medfinansiering.

##### Aktiviteter

Projektet har varit i fas med och arbetat med projektplanens alla aktiviteter, till exempel processkartläggningar och kravspecifikationer i samtliga förvaltningar, utbildning och information. Förankringsarbetet har skett löpande och den nya kommunikatören har arbetat med en kommunikationsplan.

##### Resultat

De planerade resultaten har uppnåtts gällande exempelvis processkartläggning och kravspecifikationer - med ansvar och hur ärenden införs - i samtliga förvaltningar, samverkan med systemförvaltningen har skett löpande och kartlägningsmanualer har tagits fram. Genom processkartläggningen har det klargjorts vilka medel som kan sökas i respektive förvaltning och det går nu att skapa planeringsunderlag för hela kommunen.

Projektet är förankrat på ledningsnivå och hos personer med mandat att implementera resultat. Det har aktivt arbetats med att hålla engagemanget och intresse för projektet vid liv hela projekttiden.

Via representanter från förvaltningarna i projektgrupp och fokusgrupp har det spridits information om projektet och det har i alla länets kommuner samt (via referensgruppen) Arbetsförmedlingen, Migrationsverket, SKL samt Länsstyrelsen informerats om projektet.

Projektet har möjliggjort effektiviseringar genom att synliggöra målgruppen i planeringsprocessen och därigenom skapa förutsättningar för att minska vistelsetiderna i systemen.

### Effekter på kort sikt

Aktiviteterna har lett till att projektet har uppnått planerade effekter på kort sikt. De som anvisas är korrekt införda, det finns ett tydligt och gemensamt planeringsunderlag, medel för återsökning återsöks i högre grad, kommunen kan tydligt identifiera antalet nyanlända med uppehållstillstånd eller som är asylsökande och som kommunen kan återsöka medel för. Det finns också en ökad helhetssyn och samverkan mellan förvaltningarna om hur verksamhetssystemen används för att följa den nyanländes resa från asylsökande till etablerad.

### Effekter på lång sikt

Det är för tidigt att bedöma om Agata kommer att bidra till ökad kvalitet i mottagningsprocessen - och därigenom en effektiv integrering och ökad mottagarkapacitet - men mycket pekar på att de ovan redovisade effekterna kommer att leda till ökad kvalitet i mottagandet.

## 3.2 Hela verksamhetslogiken maj 2018 med mål och indikatorer

Nedan beskrivs hela Agatas verksamhetslogik utifrån en uppdatering i maj 2018, med kommentarer av projektledaren. Denna verksamhetslogik togs fram hösten 2016 och beskriver således projektets olika beståndsdelar; såsom resurser, aktiviteter och vad projektet vill uppnå - effekter på kort och lång sikt.

### 3.2.1 Resurser

Resurserna är således det som gör att projektet kan drivas, såsom personal och medel för omkostnader.

Resurser
EU-medel (AMIF) och kommunala
Styrgrupp
Fokusgrupp
Projektgrupp
Referensgrupp
Nätverksträffar andra kommuner och SKL
Projektledare, projektekonom, kommunikatör, processledare och projektadministratör

### 3.2.2 Aktiviteter

Verksamhetslogiken bör ses som en cirkel - eller spiral - där de olika delarna ömsesidigt påverkar varandra. Aktiviteterna är det som faktiskt ska utföras för att uppnå önskvärda effekter, och för att dessa ska bli relevanta bör de regelbundet stämmas av med effekterna. Om till exempel effekterna är otydliga, kan det vara svårt att hitta rätt med aktiviteterna. Det gäller också att vara tydlig med vilket resultat som aktiviteterna ska leverera som sedan bidrar till att effekterna uppnås.

Nedan sammanfattas projektets aktiviteter (vilket är en sammanvägning av projektplan, ansökan till Migrationsverket och annan informationsinsamling). Kolumnen indikator/mätning visar hur aktiviteten följs upp och mäts. Sammanfattningsvis har alla planerade aktiviteter genomförts.

Aktiviteter	Indikator/mätning	Utfall maj 2018 - kommentarer projektledare
<u>Följande aktiviteter är från aktivitetsplan till Migrationsverket/projektplan</u>		
Möten med styrgrupp, fokusgrupp och referensgrupp.	Dokumenterade träffar med grupperna (sker löpande).	Följer plan.
Sammanställning av hur verksamhetssystemen ska användas.	Denna sammanställning finns framme (dokumentation och intervjuer i utvärderingsrapport)	Behovsbild framtagen och överlämnad till IT 161205.
Kartläggning och upprättande av rutiner för återsökning. Respektive förvaltning ska ta fram ansvarsfördelning, flödesscheman med skriftliga rutiner för hela processen inklusive ansökningshandlingar.	Kartläggning har genomförts och rutiner för återsökning finns dokumenterade.	Processkartläggning för alla förvaltningar är klara, uppföljning pågår.
Kartläggning av hur verksamhetssystemen kan utvecklas till övergripande prognosverktyg, it-utveckling/inköp av system.	Projektgruppen kartlägger tillsammans med IT-avdelningen/systemförvaltningen hur verksamhetssystemen kan utvecklas till övergripande prognosverktyg, it-utveckling/inköp av system (löpande dokumentation till projektledningen).	Ett övergripande beslutsstöd är framtaget.
Utbildning med chefer om hur verksamhetssystemen ska användas.	Närvarolistor från utbildningen (löpande)	Utbildning i förvaltningarna pågår där cheferna deltar. Utbildningen ger information om återsökningsprocessen och konkret utbildning i hur det registreras i respektive förvaltnings system.
Utbildning av handläggare med ansvar för registrering i verksamhetssystemen.	Närvarolistor från utbildningen (löpande)	Utbildning i förvaltningarna pågår. Utbildningen ger information om återsökningsprocessen och konkret utbildning i hur det registreras i respektive förvaltnings system. Utbildning pågår också via t ex fokusgrupp och delar i projektgruppen.
Utbildning av handläggare utan ansvar för registrering i verksamhetssystemen (utbildning i att ställa rätt frågor).	Närvarolistor från utbildningen (löpande)	Pågår.
Slutkonferens.	Genomförande av slutkonferens.	Genomförd.
<u>Förslag som har tillkommit i verksamhetslogiken:</u>		
Genomförande av kommunikationsplan med löpande information till olika intressenter om projektets aktiviteter, vunna erfarenheter och vinster med projektet.	Kommunikatören uppger att kommunikationsplanen genomförs (intervju i utvärderingsrapport).	Kommunikationsplan genomförd. Film framtagen, SVT-lokalnyheter, artikel i tidningen kommunal ekonomi, SKL- webbsändning. Info till politiska nämnder.
Projektet förankras i styrgrupp, fokusgrupp och kommunledning.	Projektledare och styrgruppsordförande uppger att förankringsarbete sker (löpande och intervjuer vid utvärderingsrapport).	Plan för överlämning till linjeverksamhet är beslutad. Implementeringsarbete pågår.

### 3.2.3 Resultat

Genom aktiviteterna skapas således ett resultat som sedan ska leda till att effekterna uppnås. Detta mellanled mellan aktiviteter och effekter är till för att synliggöra att det som görs i aktiviteterna bidrar till den önskvärda effekten (I kursiv stil hänvisas till projektplanen).

Nedan sammanfattas planerade resultat i projektet (vilket är en sammanvägning av projektplan, ansökan till Migrationsverket och annan informationsinsamling). Kolumnen indikator/mätning är ett förslag på hur resultatet kan följas upp/mätas. Sammanfattningsvis har projektet nått upp till de planerade resultaten.

Resultat	Indikator/mätning	Utfall maj 2018 - kommentar projektledare
Rutinbeskrivningar har utarbetats och ansvar har tydliggjorts i hur ärenden ska införas korrekt i verksamhetssystemen. <i>Del av indikator 2.</i>	Alla medverkande förvaltningar har tillsammans med systemförvaltningen utarbetat rutinbeskrivningar, med ansvar och hur ärenden införs i verksamhetssystemen (dokumentation, följs löpande)	Processkartläggning och kravspecifikationer - med ansvar och hur ärenden införs - är klart i samtliga förvaltningar och kravspec har överlämnats till IT.
Kartlägningsmanualer för återsökning har utvecklats. <i>Del av indikator 2.</i>	Alla förvaltningar har utvecklat nya kartlägningsmanualer (dokumentation, följs löpande)	Kartlägningsmanualer är framtagna och uppföljning klar.
Vistelsestider för en nyanländ i systemet har synliggjorts och dokumenterats. <i>Indikator 3 och övergripande mål.</i>	Alla åtta förvaltningar har synliggjort och dokumenterat den nyanländes vistelsestider i systemet. Genomsnittstiden för ensamkommande barn att få en skolplacering kommer att mätas (dokumentation till projektledning).	Projektet har satt fokus på asyl- och mottagningsprocesserna i kommunens verksamheter för att möjliggöra effektiviseringar genom att synliggöra målgruppen i planeringsprocessen och därigenom skapa förutsättningar för att minska vistelsestiderna i systemen. Målgruppen är idag synliggjord i kommunens analys- och prognosarbete. Målet är uppnått.
Intern spridning av projektets arbete. <i>Indikator 6.</i>	Medarbetare inom åtta förvaltningar har tagit del av projektets insatser (intervjuer vid utvärderingsrapport).	Via representanter från förvaltningarna i projektgrupp och fokusgrupp sprids information om projektet. De som är berörda av mottagning av asylsökande och nyanlända känner till arbetet och tagit del av projektets arbete.
Extern spridning av projektets arbete (både under tiden och vid projektets slut <sup>25</sup> ). <i>Indikator 7</i>	Minst tre kommuner, Arbetsförmedlingen och Migrationsverket samt Länsstyrelsen har via dialog tagit del av projektets arbete, både under och vid slutet av projektiden via slutkonferens. (intervjuer vid	Alla länets kommuner samt Arbetsförmedlingen, Migrationsverket, Länsstyrelsen, SKL, Linköping, Norrköping, Örebro, Gävle och Västerås har

<sup>25</sup> Jag har lagt till både under och vid projektets slut.

	utvärderingsrapporter).	informerats om projektet. SVT-lokalnyheter, tidningen kommunal ekonomi.
<u>Nedan är nya förslag i verksamhetslogiken:</u>		
De medel som kan återsökas från främst Migrationsverket är tydliggjorda, vilket innefattar samtliga kostnader och intäkter för återsökningen.	Alla förvaltningar har tydliggjort vilka medel som kan återsökas från främst Migrationsverket (dokumentation till projektledare).	Via processkartläggningen har det tagits flera steg för att tydliggöra medel som kan sökas i respektive förvaltning, det har också tagits fram ett centralt planeringsunderlag för hela kommunen gällande återsökningen. En kommentar: ersättningarna från Migrationsverket har förändrats och går mer mot schablon. I det övergripande dokumentet om hantering av statliga medel tydliggörs ansvarsfördelning.
Samverkan med andra projekt/nätverk ger lärande och sprider erfarenheter	Projektledaren och kommunikátören uppger att denna samverkan ger upphov till att lärande sker och erfarenheter sprids (intervjuer vid utvärderingsrapport).	Bland annat via nätverket R9 och mötesplatsen. Projektet har uppnått större samverkan och spridning än vad som framgår i projektplanen.
Projektet är förankrat hos personer/ nivåer med mandat att ta tillvara erfarenheter och implementera metoder/kunskaper under projektets gång och vid projektslut.	Projektledare, styrgruppsordförande och chefer uppger att denna förankring och mandat finns (intervjuer vid utvärderingsrapport).	Mitt intryck är att projektet är förankrat på ledningsnivå och hos personer med mandat att implementera resultat.
Engagemang och intresse för projektet hålls vid liv över hela projektperioden	Projektledare, styrgruppsordförande, kommunikátören, handläggare, chefer och KS-politiker uppger att det finns engagemang och intresse för projektet (intervjuer vid utvärderingsrapport).	Det finns ett stort intresse för projektet och dess resultat.

### 3.2.4 Effekter på kort sikt (inom projekttiden)

Projektets planerade aktiviteter och resultat ska således leda till att de önskvärda effekterna uppnås. Ofta behöver projekt ompröva planerade effekter eller aktiviteter, men i Agata har insatserna i huvudsak löpt på som planerat.

Nedan sammanfattas planerade effekter på kort sikt (vilket är en sammanvägning av projektplan, ansökan till Migrationsverket och annan informationsinsamling). Kolumnen indikator/mätning är ett förslag på hur effekten kan följas upp/mätas. Sammanfattningsvis har planerade effekter uppnåtts eller att arbete pågår i riktning mot effekten.

Effekter på kort sikt	Indikator/mätning	Utfall maj 2018
De som anvisas kommunen inom projekttiden, som i dagsläget är 1560 personer, ska 2018-07-01 vara korrekt införda i de olika systemen <sup>26</sup> . <u>Indikator 1 och övergripande mål.</u>	Projektledaren kan visa att alla i målgruppen är korrekt införda (löpande uppföljning, mätningen görs utifrån anvisningsmottagande 2016-07-01 - 2018-07-01)	Det totala antalet som projektet rapporterar in hämtas ur verksamhetssystemen Wärna, Procapita, Extens och Siebel där handläggare registrerat insatser som utförts för målgrupperna nyanlända och asylsökande. Varje inrapportering visar en nulägesbild över hur många asylsökande och nyanlända som har insatser i Uppsala kommun vid ett visst mätdatum. Idag registreras alla nyanlända och asylsökande som får insatser i Uppsala kommun i våra system.
Det finns ett gemensamt och tydligt planeringsunderlag gällande antalet nyanlända och asylsökande som ger underlag för kostnadsanalyser i verksamhetssystemen i alla medverkande åtta förvaltningar och som påvisar behov av utbildningsplatser (förskola, grundskola, gymnasium, SFI), boende, godeman och eventuellt andra behov. <u>Indikator 4, övergripande mål, effektmål och projektmål.</u>	Projektledaren och representanter för förvaltningarna uppger att detta planeringsunderlag finns framme.	Se ovan, arbete pågår i riktning mot målet/effekten.
Att medel avsatta för nyanlända med uppehållstillstånd och asylsökande återsöks i högre grad och att det medför att det finns mer tillgängliga resurser för insatser till asylsökande och nyanlända med uppehållstillstånd. <u>Övergripande mål, effektmål.</u>	Projektledaren och representanter för förvaltningarna uppger att medel avsatta för nyanlända med uppehållstillstånd och asylsökande återsöks i högre grad (intervjuer vid utvärderingsrapport).	Se ovan, arbete pågår i riktning mot målet/effekten.
Uppsala kommun kan tydligt identifiera och säkerställa antalet nyanlända med uppehållstillstånd eller asylsökande i kommunen som kan återsöka den ersättning från Migrationsverket som vi har rätt till. <u>Del av effektmål.</u>	Projektledare och representanter från förvaltningarna uppger att kommunen tydligt kan identifiera och säkerställa antalet nyanlända med uppehållstillstånd eller asylsökande i kommunen som kan återsöka ersättning (intervjuer vid utvärderingsrapport).	Se ovan
<u>Nedan är nya förslag:</u>		
Det finns en helhetssyn och samverkan mellan förvaltningarna om hur verksamhetssystemen används för att följa den nyanländes resa från asylsökande till etablerad.	Projektledaren och de åtta deltagande förvaltningarna upplever att de har en gemensam helhetssyn om hur verksamhetssystemen används för att följa den nyanländes resa från asylsökande till	Flera har uttryckt att denna helhetssyn är central för projektets genomförande. En analysenhet finns på plats sedan januari 2018 och har till uppgift

<sup>26</sup> Ny formulering i den reviderade projektplanen efter överenskommelse med Migrationsverket.



	etablerad (intervjuer vid utvärderingsrapport).	att bistå med en helhetsbild för Uppsala kommun. Hjälpa till med antaganden om antalet asylsökande och nyanlända. De är mottagare av beslutsverktyget.
--	---	--

### 3.2.5 Effekter på lång sikt (efter projektiden, ca 3-5 år framåt)

Förhoppningen är att projektet ska leda till bestående effekter och påverka kommunens insatser på längre sikt. Nedan sammanfattas planerade effekter på lång sikt (vilket också här är en sammanvägning av projektplan, ansökan till Migrationsverket och annan informationsinsamling). Kolumnen indikator/mätning är ett förslag på hur effekten kan följas upp/mätas. Sammanfattningsvis är det, visar utvärderingens material, mycket som pekar på att de långsiktiga effekterna kommer att uppnås, men att det är för tidigt att bedöma dem.

Effekter på lång sikt	Indikator/mätning	Utfall maj 2018
Uppsala kommun är en kommun som erbjuder målgruppen asylsökande och nyanlända effektiva insatser med hög kvalitet för såväl individ som samhälle, vilket leder till en effektiv integrering. <u>Effektmål, projektmål.</u>	Projektledare, styrgruppsordförande, representanter för förvaltningarna och KS-politiker uppger att Agata har bidragit till att erbjuda målgruppen effektiva insatser med hög kvalitet (intervjuer i utvärderingsrapport vid projektslut).	Det är för tidigt att bedöma om Agata kommer att bidra till ökad kvalitet i mottagningsprocessen, och därigenom en effektiv integrering, men mycket pekar på, om projektet fortsätter att utveckla återsökningsprocessen, att det kommer att bidra. För att det ska uppnås är det viktigt att kunskaper och erfarenheter tas tillvara från Agata efter projektslut.
Uppsala kommun har ökat sin mottagarkapacitet. <u>Effektmål</u>	Projektledare, styrgruppsordförande, representanter för förvaltningarna och KS-politiker uppger att Agata har klargjort möjligheter till ökad mottagarkapacitet i Uppsala kommun (intervjuer i utvärderingsrapport vid projektslut).	Samma som ovan.

### 3.3 Sammanfattningsvis om mervärde och nytta för målgruppen

Utvärderingens resultat visar att Agata på ett framgångsrikt sätt har levt upp till projektets ambitioner vid projektstart. Projektutvecklingen i Agata har betytt mycket för att Uppsala kommun idag har en mycket mer samlad bild av kommunens insatser för nyanlända och asylsökande, förbättrade planeringsunderlag inför kommande insatser och kommunen återsöker betydligt mer medel från Migrationsverket jämfört med situationen vid projektstart. Alla dessa delar kommer mycket sannolikt leda till en mottagningsprocess av högre kvalitet för den enskilde.

Flera av mervärdena med förändringsarbetet genom Agata kan, enligt mig, beskrivas så här:

- Mot medborgare. Kommunen behöver göra sitt bästa för att visa att den använder skattemedel på bästa sätt. Det handlar om förtroende.
- För kommunens ekonomi. Att möjliggöra att rätt återsökning kan ge ett rejält tillskott i kommunkassan. De senaste två åren har Uppsala kommun t ex återsökt 1 miljard kronor.<sup>27</sup>
- Situationer kan i högre grad undvikas där den faktiska utgiftssituationen för en förvaltning i hög grad skiljer sig mot den planerade.
- Kommunen kan planera bättre och snabbare ge möjlighet till skola och boende som ökar möjligheterna till en snabbare integration, av värde för både den enskilde och kommunen.
- Uppsalas utmaningar är likt för många kommuner och förändringsarbetet genom Agata kan hjälpa andra kommuner i sitt arbete.
- Projektet har bidragit till ett kommungemensamt arbete över förvaltningsgränserna, istället för att förvaltningarna ses som enskilda enheter.
- Projektet har bidragit, och kommer att bidra, till att öka kunskapen i kommunen om nyanlända och asylsökande och deras väg genom kommunens olika system, vilket ökar möjligheterna att resurser används på ett effektivt sätt.

#### EU-nivå

Agata planerade inget transnationellt arbete med andra EU-länder. Projektledaren menar dock att det vore intressant att lära om hur andra länder, exempelvis, arbetar med ID-nr för asylsökande.

---

<sup>27</sup> Enligt projektledaren på slutkonferensen 15 maj 2018.

## 4. Långsiktigt införlivande och spridning

*I detta kapitel beskrivs hur projektresultat och erfarenheter kommer att införlivas i ordinarie verksamhet och i befintliga strukturer. Det reflekteras också över uppföljning efter projektets slut, både avseende effekter på kort sikt och de långsiktiga effekterna.*

### 4.1 Plan för överlämning och styrdokument för återsökning

En vanlig erfarenhet är att projekt väntar för länge med att arbeta med implementering i ordinarie verksamhet, vilket gör att denna många gånger inte blir genomförd.<sup>28</sup> I projektet, men också i utvärderingen, har detta perspektiv funnits med tidigt i projektarbetet och har därmed underlättat implementeringen. Utvärderingen visar att arbete med förankring och information om projektet har genomsyrat projektprocessen.

Några sätt som projektet arbetat med förankring och införlivande i ordinarie verksamhet är genom regelbundna träffar med fokusgruppen - med representanter från förvaltningarna som sedan har fört vidare information i sin förvaltning - och framtagande av styrdokument.

Ett viktigt styrdokument för återsökningen är i bilaga 2: "Statsbidrag från Migrationsverket". Dokumentet ska användas av handläggare som hanterar statlig ersättning från Migrationsverket inom respektive förvaltning, där rätten till ersättning regleras i olika förordningar för den asylsökande målgruppen och för dem som fått uppehållstillstånd.

Implementering av projektets erfarenheter underlättas också av planen för överlämning, se bilaga 1. Planen klargör hur arbetet med utveckling av kommunens system för mottagande av asylsökande och nyanlända i Projekt Agata ska tillvaratas och överföras till kommunens ordinarie verksamheter. I planen beskrivs bland annat aktivitet för överlämning, ansvar och när i tid.

Särskilt viktigt, betonas det i planen för överlämning, är att upprätthålla de arenor för kunskapsöverföring som skapats och som spänner över såväl myndighetsgränser som över kommunens egna förvaltningsgränser. Samverkan och stabila strukturer behövs för att sprida kunskap, erfarenheter och insikter – med målet att skapa socialt hållbara lösningar för målgruppen och för att snabbt kunna ställa om verksamheterna vid förändringar.

Det är direktören för Arbetsmarknadsförvaltningen som idag har samordningsansvaret för integrationsfrågorna i kommunen och kommunstyrelsen har helhetsansvaret för kommunens integrationsarbete. Det sker genom att samordna nämndernas ansvarsområden och samverkan med civilsamhället.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Detta är en erfarenhet från egna utvärderingar av flera EU-projekt genom åren, men finns också forskning som visar på svårigheterna med implementering. Till exempel Svensson & Brulin m.fl. (2013) i "Att fånga effekter av program och projekt"

<sup>29</sup> Hämtat från planen för överlämning.

## 4.2 Uppföljning av effekter

### Tydliga rutiner för återsökningen

Planen för överlämning är således en god grund för att erfarenheter från Agata tas till vara i ordinarie verksamhet efter projektets slut. Gällande processer och uppföljning för återsökningen ansvarar processägaren (kommunledningskontoret) för att översyn av den kommunövergripande processen för återsökning av statsbidrag från Migrationsverket sker årligen. I uppdraget ingår även att säkra att det finns en processledare, vars ansvar är att uppdatera dokumentet. Dessa rutiner bidrar därmed till att effekter av det nya arbetssättet tas tillvara.

### Nya planeringsunderlag

Varje förvaltning har ansvar för sin verksamhetsstatistik. Via det nya beslutsstödet kan statistik sammanställas från kommunens verksamheter och ge en helhetsbild av de insatser som genomförs för målgruppen. Med exempelvis antal och åldrar. Denna statistik kan sedan användas som analysunderlag för kommunens planering av insatser. Den kommungemensamma statistiken kommer att hanteras på en ny analysenhet på kommunledningskontoret. Denna finns på plats sedan januari 2018 och har till uppgift att bistå med en helhetsbild för Uppsala kommun. Därmed kommer sannolikt effekterna av detta arbete att tas tillvara.

### Fortsatt IT-utveckling

Gällande IT-stöd har kravspecifikation överlämnats till IT inför pågående upphandlingar och för fortsatt IT-utveckling, det kommer att ske fortsatt utveckling av Qlik Sense via förvaltningsobjektet och fortsatt utveckling av statistik och analysunderlag. Det är dock för mig något oklart i planen för överlämning vem som ansvarar för att arbetet med IT tas vidare, men det finns en grupp som arbetar tillsammans med analysenheten för vidareutveckling.

### Långsiktiga effekter

De två långsiktiga effekterna är således: 1) Uppsala kommun är en kommun som erbjuder målgruppen asylsökande och nyanlända effektiva insatser med hög kvalitet för såväl individ som samhälle, vilket leder till en effektiv integrering. 2) Uppsala kommun har ökat sin mottagarkapacitet.

Det är för tidigt att bedöma om Agata bidrar till de långsiktiga effekterna. Men mycket pekar på att förbättrade processer för återsökning ger mer resurser och de förbättrade planeringsunderlagen - med hjälp av utvecklat IT-stöd - kommer att hjälpa beslutsfattare att ta beslut som underlättar för målgruppen.

## 4.3 Spridning och synlighet

Utvärderingen visar att de framgångsrika insatserna i Agata efterhand har fått mycket uppmärksamhet, kanske även mer än vad som förväntades vid projektstart. Nedan presenteras några arenor och grupper där projektet har spridits. Det har också funnits en kommunikationsplan som har styrt arbetet med kommunikationen.

- Via fokusgruppernas deltagare har information spridits till respektive förvaltning.
- Det regionala nätverket R9 med närliggande kommuner, där flera av kommunerna visat stort intresse för Agata.
- Via referensgruppen med bland annat Migrationsverket, Länsstyrelsen i Uppsala län, Arbetsförmedlingen och SKL.

- Regelbunden spridning på kommunens intranät.
- Presentation av projektet på Kvalitetsmässan 2017 i Göteborg
- Flera besök hos och samtal med företrädare för SKL.
- Det har tagits fram en film om Agata som bland annat visades på slutkonferensen och på kommunens intranät.
- En artikel i tidningen kommunal ekonomi.
- Deltagit i webbsändning av SKL.
- Vid slutet av projekttiden uppmärksammades genom ett inslag i lokalnyheterna på SVT.
- Agata har redovisats för Arbetsmarknadsnämnden och vid projektslut kommer det att slutrapporteras för kommunstyrelsen (KS).
- Slutkonferens med runt 120 personer, där projektet presenterades, GAP-minder föreläste och det avslutades med en paneldebatt med företrädare för SKL, Migrationsverket, Uppsala kommuns arbetsmarknadsförvaltning, Linköpings kommuns enhet för integration och flyktinsamordning och Länsstyrelsen i Uppsala län.

## 5. Övriga kommentarer

*I detta kapitel presenteras reflektioner som inte finns med tidigare i rapporten, utvärderarens reflektioner inför fortsatt arbete med att stärka mottagandet och några tips till framtida AMIF-projekt.*

### **Del av utveckling över tid**

Före Agata genomfördes insatser som både varit underlag för projektet och sannolikt en del i projektets framgångar. Exempelvis rapport om tillfälliga personnummer, internt utvecklingsarbete om återsökningen och rapport från PWC om konkreta sätt att utveckla processer för återsökningen. Agata har sannolikt också fått extra stöd av kommunens interna arbete med att skapa Ett Uppsala (där ambitionen är att se kommunen som en helhet och inte separata förvaltningsöar). Ett arbete som Agata också har bidragit till.

Med hjälp av extra medel i Agata var tiden antagligen mogen för ett större förändringsarbete, men som varit svårt att genomföra utan tidigare insatser.

### **Agata har skapat plattform som nu kan användas**

Den konkreta processkartläggningen för återsökningen och beslutade rutiner pekar mot att detta arbetssätt blir bestående, vilket i sig är en betydande projektinsats. Andra delar, såsom statistikverktyg för bättre planeringsunderlag och nya funktioner i kommande IT-stöd är delar som behöver arbetas med, utvecklas och användas i nya processer.

Genom Agata har det tagits ett snabbt språng framåt och mottagningen av nyanlända och asylsökande har utvecklats. Det har möjliggjorts av tidigare insatser och behöver nu följas av nya processer och personer som tar vid. Särskilt planeringsunderlaget är en plattform som endast blir till nytta om det kommer in i kommunens beslutsprocesser. Dvs att respektive verksamhet i förvaltningarna för in statistik, att data hämtas in via det nya beslutsstödet, hanteras av kommunledningskontorets analysenhet och blir till beslutsunderlag för politiker i nämnder - såsom arbetsmarknadsnämnden och utbildningsnämnden - kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Det är som Christoffer Nilsson, biträdande stadsdirektör, sa på slutkonferensen i maj 2018: "Agata har lyckats lösa flera knutar, men det slutar inte nu, det börjar nu..."

### **Ett rörligt område med ständiga förändringar - det behövs en arena**

Något som i hög grad präglar projektarbetet är de snabba och återkommande förändringarna på migrationsområdet. Flera intervjupersoner pekar på behovet av att informera och utbilda inom asyl och migration, till exempel om nya lagar och nya förutsättningar och konsekvenser för kommunen. Inom kort kommer exempelvis förslag från mottagandeutredningen, vilken behöver diskuteras och utbildas om.

Mycket pekar på, vilket planen för överlämning betonar, att det kommer att bli särskilt viktigt att upprätthålla de arenor för kunskapsöverföring som skapats och som spänner över såväl myndighetsgränser som över kommunens egna förvaltningsgränser.

### **Att införa systemförändringar är i hög grad en kulturfråga**

Förändring av verksamhetssystem är en teknisk och organisatorisk fråga, såsom värden att skriva in, fältens placering och storlek, behörighet att läsa data m.m. Men det är i hög grad också en kulturell fråga. Kring de tekniska systemen finns personer med olika syn på förändring, ledarskap, medarbetarskap, attityder, förförståelse, olika tankar och känslor m.m. Många gånger kan det vara olika kulturer i förvaltningarna som skapar olika förutsättningar för förändringsarbetet.

En liknande fråga rör synen på och vanan vid förändringsarbete. Förändringar möter till sin natur ofta motstånd, vilket gör att det är mycket sannolikt att det uppstår konflikter om tolkningar, roller, gränsdragningar m.m.

Det har varit angeläget att ha beredskap för detta motstånd i Agata, där eventuella oklarheter och möjliga konfliktytor har varit en betydande del av projekthanteringen. Öppenhet och transparens är sannolikt viktiga ingredienser även i det fortsatta förändrings- och utvecklingsarbetet.

### **Betydelsen av extern utvärdering och EU-medel**

Jag uppfattar (med risk för att prata i egen sak) att den externa processtödande utvärderingen har haft ett värde för projektutvecklingen. I ett komplext - och ofta känsloladdat - förändringsarbete som påverkar inarbetade roller och funktioner, kan en utvärderare ställa frågor och problematisera. Något som är svårare för den som har en egen roll att positionera. Det blir också ett externt öga som projektet behöver förhålla sig till.

Vikten av externa AMIF medel kan framhållas. Dessa nya medel har gett möjlighet till en särskild satsning, vilket har betytt mycket. Utan dem hade denna satsning inte kunnat genomföras på samma genomgripande sätt? Exempelvis, bland mycket annat, öppnade extra medel från Migrationsverket (inom projektets ram) till ett nytt bostadsmatchningssystem upp för nya samarbeten och lösningar.

### **Framtida AMIF-projekt baserat på erfarenheter från Agata?**

Utmaningar kring migrationsarbetet är något som, mer eller mindre, alla kommuner i Sverige arbetar med idag och där kommunerna sannolikt vinner på att lära av varandra. Många kommuner har visat intresse för Agata och jag tänker att det finns flera delar i Agata som systematiskt kan spridas till andra kommuner av Migrationsverket. De olika projektområdena kunde delas upp och bli en del av både informations- och utbildningsinsats? Kanske också delområden att lägga medel i och som kan sökas av andra kommuner?

## 5.1 Fler reflektioner om det fortsatta arbetet

Utvärderingen visar att Agata varit ett framgångsrikt projekt och att det nu är viktigt att ta vara på erfarenheterna och fortsätta utvecklingsarbetet för att ge målgruppen kvalitet i mottagningsarbetet. Nedan följer fler reflektioner som medskick inför det fortsatta arbetet.

- Vem håller ihop helheten? Agata har bland annat synliggjort att kommunens delar hänger ihop och att alla delarna är viktiga för helheten, till exempel sitter ekonomi ihop med IT. Agatas projektgrupp har haft helhetssynen och har sett hur olika delar - såsom återsökningens processer, statistikhantering och IT-stöd - hänger ihop. Detta ger bland annat överblick över delar som är viktiga vid ett visst tillfälle. När delarna delas upp i olika funktioner efter projektet, kommer den värdefulla helhetsbilden då att gå förlorad?
- I plan för överlämning till ordinarie verksamhet beskrivs att kravspecifikation överlämnas till IT inför pågående upphandlingar och för fortsatt IT-utveckling. Hur säkras denna information så att det finns med på sikt? Vem kommer att vara ansvarig?
- En annan delprocess är det förbättrade planeringsunderlaget som via kommunledningskontoret analysenhet ska komma till beslutsfattare i nämnder, kommunstyrelse och kommunfullmäktige. Hur kan denna process säkerställas? <sup>30</sup>
- De långsiktiga effekterna av Agata, såsom ökad mottagningskapacitet, ökad kvalitet i mottagandet och högre effektivitet i insatserna för bättre integrering, är för tidigt att bedöma i denna utvärdering. Men kunde de långsiktiga effekter, samt bedömning av utvecklingen av insatserna i Agata, bedömas om tre år i en ny uppföljning?
- Agata har skapat nya förutsättningar för att ge en kommungemensam bild av insatser och kostnader för nyanlända och asylsökande. Kan detta vara en början till att skapa en kommungemensam plattform för nya förslag att utveckla flyktingmottagandet och förbättra integrationen?

---

<sup>30</sup> Projektledningen arbetar med att säkerställa processer för både IT och analysenheten, ett arbete som sannolikt är viktigt för framtida insatser.



## 6. Referensförteckning

Bo Sandberg och Sven Faugert (2016) *"Perspektiv på utvärdering"*, Studentlitteratur AB, Lund

Kajsa Lindberg (2009) *"Samverkan"*, Liber AB, Malmö

Kommunikationsplan för Agata

Lennart Svensson, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (2013) *"Att fånga effekter: av program och projekt"*, Studentlitteratur

M Ivarsson, G Ivarsson, A Sävenstrand & A Axelsson (2013) *"Från mötesproffs till utvecklingsmotor – En skrift om framgångsrikt styrgruppsarbete"*. SPeL-rapport nr 11, 2013

Orwén Konsulting (2016) *"Till styrgruppen i EU-projektet Agata om utvärderingen - med verksamhetslogik och utvärderingsplan"*, på uppdrag av AMIF-projektet Agata i Uppsala kommun

Orwén Konsulting (2016) *"Delrapport ett i processutvärdering av EU (AMIF)-projektet Agata i Uppsala kommun, ett projekt för att utveckla återsökningsprocessen för nyanlända och asylsökande. Vikten av att arbeta med helhetssyn eller konsten att sätta laget före jaget. Framgångsrik förändring pågår i ett projekt med nationellt intresse"*, på uppdrag av AMIF-projektet Agata i Uppsala kommun"

Orwén Konsulting (2017) *"Delrapport två i processutvärdering av EU (AMIF)-projektet Agata i Uppsala kommun, ett projekt för att utveckla återsökningsprocessen för nyanlända och asylsökande. Framgångsrik förändring pågår i ett projekt med nationellt intresse. Men vad kommer att tas tillvara och hur?"*, av Orwén Konsulting AB på uppdrag av Uppsala kommun.

Projektplan för Agata

Rapporten *"Hantering av gemensamma tillfälliga personnummer"* (2014) av en tillfällig arbetsgrupp vid utbildningsförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen

Susan A Wheelan (2013) *"Att skapa effektiva team"*, Studentlitteratur AB, Lund

# Bilaga 1. Projekt Agata: Överlämning från projekt till ordinarie verksamhet

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	.....	<b>34</b>
1.1	SYFTE .....	34
1.2	BAKGRUND.....	34
<b>2</b>	.....	<b>35</b>
<b>3</b>	.....	<b>35</b>
3.1	SAMORDNING AV INTEGRATIONSFRÅGOR .....	35
3.2	STATISTIK.....	36
3.3	STATLIG ERSÄTTNING (ÅTERSÖKNING OCH SCHABLONERSÄTTNING) .....	36
3.4	IT-KOMPONENTER .....	36
3.5	FÖRSLAG PÅ ÖVERLÄMNING AV AKTIVITETER .....	36

# 1 Inledning

## 1.1 Syfte

Dokumentet har till syfte att klargöra hur arbetet med utveckling av kommunens system för mottagande av asylsökande\* och nyanlända\*\* – som drivits inom ramarna för *Projekt Agata* – ska tillvaratas och överföras till kommunens ordinarie verksamheter.

Överlämnare: Styrgruppen för Projekt Agata

Mottagare: Funktioner, verksamheter och medarbetare som arbetar med Uppsala kommuns system för mottagande av asylsökande och nyanlända.

*\*Asylsökande: En utländsk medborgare som tagit sig till Sverige och begärt skydd, men som ännu inte fått sin ansökan slutligt prövad av Migrationsverket och/eller migrationsdomstol.*

*\*\*Nyanländ: En person som har fått uppehållstillstånd i Sverige, blivit kommunplacerad och fått svenskt personnummer. Migrationsverket betecknar en person som "nyanländ" under 24 månader från att uppehållstillstånd beviljats, alltså under perioden som personen kan ansöka om och få etableringsersättning. Men begreppet används med olika betydelse i olika sammanhang. Skolverket betraktar t ex en elev som "nyanländ" i upp till fyra år från påbörjad skolgång – oberoende av om eleven har fått uppehållstillstånd eller ej.*

## 1.2 Bakgrund

Projekt Agata, som delfinansierats av Europeiska unionens Asyl-, migrations- och integrationsfond, har under två års tid arbetat med att kartlägga, vidareutveckla och kvalitetssäkra processer, rutiner och system som Uppsala kommuns verksamheter använder i mottagandet av nyanlända och asylsökande.

Projektet har i huvudsak fokuserat på följande utvecklingsområden:

- **Ekonomi** – återsökning av statsbidrag, fördelning av statliga schablonersättningar.
- **Statistik** – möjliggöra framtagandet av statistik för att få en kommungemensam helhetsbild av mottagandet och förbättrade förutsättningar för prognoser, planering och uppföljning.
- **IT-stöd** – samordning och vidareutveckling av verksamheternas IT-system för effektivare hantering av målgruppernas specifika förutsättningar och behov, samt för att minimera onödigt dubbelarbete.

Projektet har alltså syftat till att underlätta för samordning, systematisering och förenkling av det administrativa arbetet kring målgrupperna inom flera områden. Inte minst när det gäller den komplexa hanteringen av statliga ersättningar som omgärdas av föränderliga regelverk. Kommunen har rätt till ersättning från Migrationsverket för olika insatser i samband med mottagandet av asylsökande och nyanlända. Rätten till ersättning regleras främst i två förordningar, en för den asylsökande målgruppen och en för dem som fått uppehållstillstånd. De statliga ersättningarna utbetalas antingen automatiskt enligt fastställda schabloner, eller kräver att kommunen aktivt ansöker om ersättning för faktiska kostnader eller delar av kostnader.

Som helhet har projekt Agata drivits utifrån ambitionen att bidra till att förbättra Uppsala kommuns förutsättningar att administrera ett välplanerat och kostnadseffektivt mottagande av asylsökande och nyanlända.

Planen för överlämning utgår från två perspektiv - *Implementering* och *Förvaltning* - och syftar till Att säkerställa att de utvecklingsarbeten som drivits av projektet kan fortgå i ordinarie verksamhet.

## 2 Implementering

Kommunens nämnder och förvaltningar har olika åtaganden och ansvar i mottagandet av nyanlända och asylsökande. Behovet av samordning kring individen är stort, liksom behovet av helhetssyn och gemensamma planeringsförutsättningar för de verksamheter som är involverade i mottagandets olika delar.

Inom projekt Agata har system, såväl i form av processer som IT-stöd, arbetats fram för att möjliggöra snabbare etablering och ökad mottagningskapacitet.

- En kommungemensam process för återsökning av statliga medel från Migrationsverket har tagits fram.
- Flera forum för kunskapsutbyten och verksamhetsöverskridande samarbeten har formerats.
- Ett särskilt IT-stödverktyg har utvecklats för att möjliggöra sammanställningar av kommungemensam statistik.
- System för "integration i siffror" har tagits fram. D.v.s. statistiksammanställningar från kommunens verksamheter som ger en helhetsbild av de insatser som genomförs för målgruppen, och som kan användas som analysunderlag för ökad träffsäkerhet i verksamheternas planering av insatser.

När projektet avslutas och övergår i ordinarie verksamhet är det viktigt att det finns ett mottagande i organisationen för ovanstående.

Särskilt viktigt är att upprätthålla de arenor för kunskapsöverföring som skapats och som spänner över såväl myndighetsgränser som över kommunens egna förvaltningsgränser. Samverkan och stabila strukturer behövs för att sprida kunskap, erfarenheter och insikter – med målet att skapa socialt hållbara lösningar för målgruppen och för att snabbt kunna ställa om verksamheterna vid förändringar.

## 3 Plan för överlämning

### 3.1 Samordning av integrationsfrågor

Direktören för Arbetsmarknadsförvaltningen har idag, på uppdrag av kommundirektören, ett samordningsansvar för integrationsfrågorna i kommunen.

I Mål och budget framgår att kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens integrationsarbete genom att samordna nämndernas ansvarsområden och samverkan med civilsamhället\*.

*\*\*För att möta utmaningen med en ökande befolkning tar kommunstyrelsen ett helhetsansvar för integrationsarbetet i kommunen. Detta görs genom att samordna nämndernas ansvarsområden och samverkan med det civila samhället för att säkra såväl ett individuellt som strukturellt perspektiv. Genom att ta tillvara den kompetens som kommer till kommunen via de nyanlända, erbjuda arbetstillfällen för alla och tillvarata kunskaper och erfarenheter som stödjer utvecklingen av ett hållbart samhälle utvecklar*

*vi ett inkluderande och demokratiskt samhälle där alla människor kan nå sin fulla potential.” (Mål och budget 2018 - 2019 sid 44)*

### 3.2 Statistik

Kommunledningskontoret har ansvar att ta fram kommunövergripande statistik.

### 3.3 Statlig ersättning (återsökning och schablonersättning)

Den kommunövergripande processen för hantering av statlig ersättning från Migrationsverket ägs av kommunens ekonomidirektör, och processleds av enhetschef för Budget/Ledningsstöd, Kommunledningskontoret.

I ansvaret ingår att samordna återsökningsarbetet ur ett helhetsperspektiv. Det innebär bland annat att se till att alla intäkter och kostnader redovisas och sammanställs, samt säkerställa att uppföljning sker årsvis via internkontrollplanen.

Respektive förvaltning ansvarar för sina delprocesser. För varje delprocess ska en processägare och en processledare vara utsedd.

Fördelningen av statlig ersättning mellan nämnderna hanteras av ekonomistaben med undantag för den schablonersättning som fördelas mellan AMF, SCF och ÖVF. Denna schablonersättning hanteras av förvaltningarnas gemensamma ekonomichef.

### 3.4 IT-komponenter

Dessa IT-komponenter berör flera förvaltningsobjekt (enligt PM3-modellen):

IT-komponent	Beskrivning
Qlik Sense	Kommunövergripande statistik
Extens	Utbildning
Procapita	Mottagning och bistånd
Wärna	God man för ensamkommande barn
BaB for Webben	Bostadsanpassning
Siebel	Vård och omsorg
Portal/Visma	Hjälpmedel
LEB	Hyreskontrakt

### 3.5 Förslag på överlämning av aktiviteter

Aktivitet	Beskrivning	Ansvar	Tidplan
-----------	-------------	--------	---------

Översyn av den kommunövergripande processen för återsökning av statsbidrag från Migrationsverket	- Processägaren ansvarar för att översyn av den kommunövergripande processen för återsökning av statsbidrag från Migrationsverket sker årligen. - I uppdraget ingår att säkra att det finns en processledare. Processledarens ansvar är att uppdatera dokumentet.	KLK	Årligen
Fördela schablon	- Fördela intäkter enligt beslutad fördelningsmodell	KLK	En gång i månaden
Följa upp internkontroll	- Sammanställa KS internkontroll av återsökning från nämnderna	KLK	Årligen
Integration i siffror	- Varje förvaltning ansvarar för sin verksamhetsstatistik	Respektive förvaltning	

### 3.5.1 Utvecklings- och behovsbild

- Fortsatt utveckling av IT-Stöd. Kravspecifikation har överlämnats till IT inför pågående upphandlingar och för fortsatt IT-utveckling.
- Fortsatt utveckling av Qlik Sense via förvaltningsobjektet.
- Fortsatt utveckling av statistik och analysunderlag.

### 3.5.2 Projektpåverkan under perioden

Följande projekt/kända ändringar kommer att påverka förvaltningen under perioden.

Projekt/känd ändring	Påverkan
Mottagandeutredningen	Kommunen får ett ökat ansvar för den asylsökande gällande, boende, SFI, samhällsorientering m.m.
Utveckling/byte av IT-lösningar för HVO och för utbildning	Information för statistik hanteras via rapportverktyget Qlik Sense. Vid utveckling av de respektive verksamhetssystemen behöver informationen som hanteras i rapportverktyget säkerställas.

## Bilaga 2. Statsbidrag från Migrationsverket

### Delprocess till Hantera statsbidrag, 2.4.3.1

Ett normerande styrdokument för Uppsala kommuns samordnade återsökningsprocess. Rutinen gäller för Arbetsmarknadsförvaltningen, Socialförvaltningen, Stadsbyggnadsförvaltningen, Utbildningsförvaltningen, Omsorgsförvaltningen, Äldreförvaltningen och Överförmyndarförvaltningen.

Dokumentansvarig är Staben för ekonomi

Versionsinformation 2.0

### Syfte

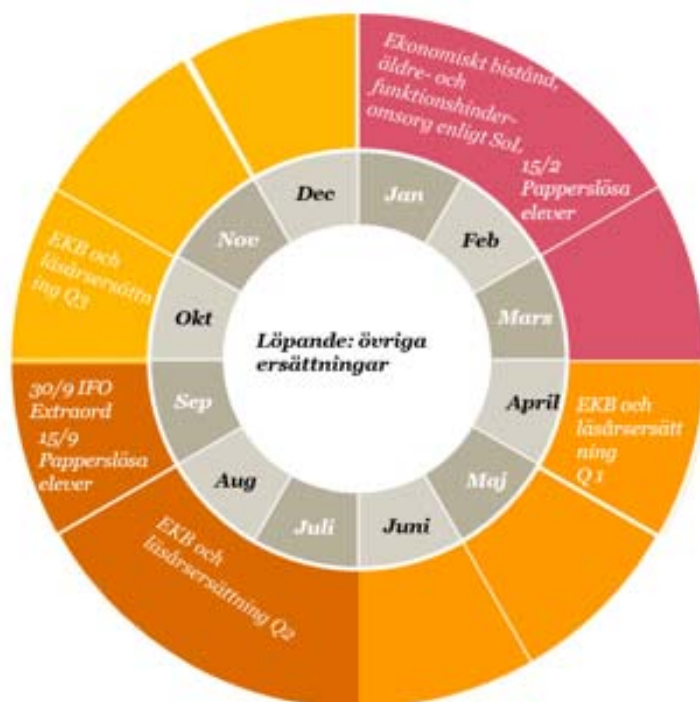
Arbetsättet syftar till att säkerställa att kommunen får kostnadstäckning, i form av statlig ersättning från Migrationsverket, för utförda insatser för asylsökande och nyanlända med uppehållstillstånd. Arbetsättet ska säkra att korrekta belopp erhålls via schablonersättningar och att återsökningsbara kostnader fångas upp. Återsökning ska ske inom aktuell tidsfrist för att säkerställa likviditeten.

### Omfattning

Dokumentet ska användas av de handläggare som hanterar statlig ersättning från Migrationsverket inom respektive förvaltning. Rätten till ersättning regleras i olika förordningar för den asylsökande målgruppen och för dem som fått uppehållstillstånd.

### Genomförande

#### Årshjul för återsökning



#### **Ersättning som utbetalas via schablon för nyanlända personer:**

- Ersättning för etableringsinsatser för nyanlända personer
- Grundersättning för mottagande av nyanlända personer med uppehållstillstånd
- Ersättning för initiala kostnader för ekonomiskt bistånd
- Ersättning för ensamkommande barn och unga med uppehållstillstånd
- Ersättning för vissa kostnader vid mottagande av ensamkommande barn

#### **Ersättning som utbetalas via schablon för asylsökande personer:**

- Årlig fast och rörlig ersättning för mottagande av ensamkommande barn
- Anvisningsschablon för ensamkommande barn
- Dygnschablon för ensamkommande barn

#### **Återsökning som sker löpande under året för kostnader för personer med uppehållstillstånd:**

- Ekonomiskt bistånd samt stöd och hjälp i boendet
- Extra ordinära omställningskostnader för ensamkommande barn
- Försörjningsstöd för ensamkommande unga
- Försörjningsstöd för gymnasiestuderande unga
- Kostnader för äldre, sjuka och funktionshindrade
- Stödinsatser samt hälso- och sjukvård för nyanlända
- Särskilt förordnad för ensamkommande barn
- Tomhyror
- Vissa särskilda eller extra ordinära kostnader
- Vård insatser enligt LVU eller SoL för ensamkommande barn
- Vård insatser enligt LVU eller SoL för unga
- Ansökan för ersättning för personer med uppehållstillstånd för medicinska skäl
- Tillståndssökande med andra skäl än asyl
- Bevispersoner

#### **Återsökning som sker löpande under året för kostnader för asylsökande personer:**

- Ankomstboende för ensamkommande barn
- Barn och elever i förskola och skola
- Extraordinära kostnader för asylsökande barn
- Extraordinära omställningskostnader för ensamkommande barn
- Extraordinära kostnader för utbildning
- Vårdinsatser för asylsökande barn med vårdnadshavare i Sverige
- Vårdinsatser enligt LVU eller SoL för ensamkommande barn
- Vårdinsatser enligt LVU eller SoL för unga

## **Återsökning**

Återsökning hanteras enhetligt inom kommunen av berörda förvaltningar enligt följande steg:

**Identifiera** – Återsökningbara kostnader identifieras. Detta sker genom att utförda insatser identifieras.

**Bedöma** – När en kostnad för en insats har identifierats undersöks om övriga villkor för återsökning är uppfyllda.

**Ta in underlag** – Underlag tas in för att påvisa att insatser genomförts.

**Ansöka** – Underlag sammanställs, ansökningshandlingar upprättas och skickas till Migrationsverket.

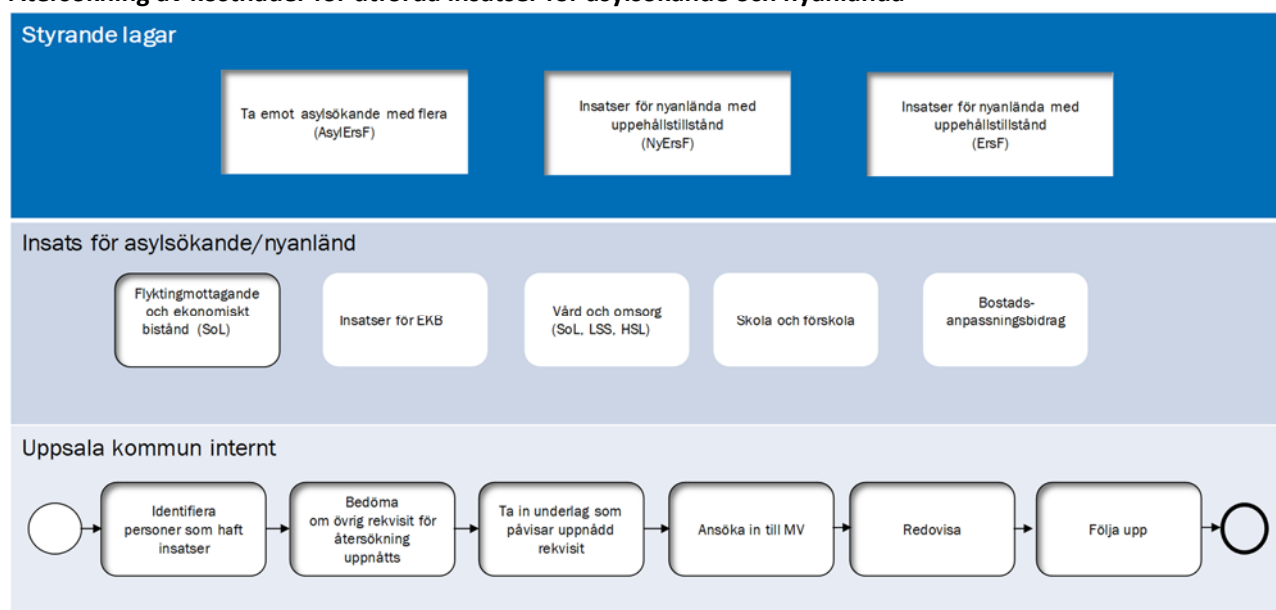
**Redovisa** – Kostnader och intäkter bokförs enligt kommunens regelverk.

**Följa upp** – Genom uppföljning säkerställs att kommunen har erhållit rätt ersättning från Migrationsverket.



# Översiktsbild

## Återsökning av kostnader för utförda insatser för asylsökande och nyanlända



Förvaltningarna ansvarar för statlig ersättning från Migrationsverket inom respektive område:

Förvaltning	Erhåller statlig ersättning för följande insatser:
Arbetsmarknadsförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etableringsinsatser (SFI, samhällsorientering, bosättning, vuxenutbildning m.m.) för nyanlända personer</li> <li>- Mottagande av nyanlända personer med uppehållstillstånd</li> <li>- Initiala kostnader för ekonomiskt bistånd</li> <li>- SFI och samhällsorientering för vuxna</li> <li>- Tomhyror</li> </ul>
Socialförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensamkommande barn, asylsökande och med uppehållstillstånd</li> <li>- Vårdinsatser för asylsökande barn med vårdnadshavare och i vissa fall till barn och vuxna med uppehållstillstånd</li> </ul>
Utbildningsförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduktionsinsatser</li> <li>- Skola och barnomsorg till asylsökande barn.</li> <li>- Skola till papperslösa barn.</li> </ul>
Omsorgsförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostnader för äldre, sjuka och funktionshindrade</li> <li>- Stödinsatser samt hälso- och sjukvård för nyanlända</li> </ul>
Äldreförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostnader för äldre, sjuka och funktionshindrade</li> <li>- Stödinsatser samt hälso- och sjukvård för nyanlända</li> </ul>
Överförmyndarförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- God man för ensamkommande barn</li> </ul>
Stadsbyggnadsförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bostadsanpassningsbidrag</li> </ul>
Kulturförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduktionsinsatser</li> </ul>

- Kommunledningskontoret ansvarar för att, via internkontrollplan, säkerställa att de berörda förvaltningarna återsöker medel från Migrationsverket. Att intäkter och kostnader redovisas enligt gällande regelverk.
- Kommunledningskontoret leder arbetet med fördelning av schablonersättningar. Sker utifrån en årlig översyn.

- Berörda förvaltningar ansvarar för att säkerställa att de får den statliga ersättning de har rätt till inom respektive ansvarsområde. I ansvaret ingår även internkontroll och att ha upprättad dokumentation för hur arbetet ska gå till.
- Arbetsmarknadsförvaltningen ansvarar för samverkan mellan förvaltningarna gällande återsökning, kunskapsöverföring och utbildning.
- Socialförvaltningen ansvarar för samverkan mellan förvaltningarna kring de barn och unga utan vårdnadshavare, som har anvisats Uppsala kommun.
- Äldreförvaltningen ansvarar för samordning med Stadsbyggnadsförvaltningen gällande återsökning av individuella insatser inom SoL.
- Omsorgsförvaltningen ansvarar för samordning med Stadsbyggnadsförvaltningen gällande återsökning av individuella insatser inom LSS, SoL, HSL och bostadsanpassning.

## Processspecifikation

### Processbenämning: Hantera statsbidrag

#### Process-ID (Numreringen utgår från SKLs klassificeringsstruktur)

2.Verksamhetsstöd för kommunen

2.4 Ekonomi

2.4.3 Bidragshantering

2.4.3.1 Hantera statsbidrag delprocess "Hantera statsbidrag från Migrationsverket"

#### Processägare

Ekonomidirektör

#### Processledare

Ekonomichef, ekonomistaben, Kommunledningskontoret.

#### Delprocesser

Respektive delprocess har utsedda delprocessägare, processledare och processteam

#### Dokumenterad information

Inkommer och/eller hanteras i processen	Levereras från processen
Underlag för utbetalning från Migrationsverket Underlag som påvisar att insats genomförts.	Diarieförda ansökningshandlingar som skickats till Migrationsverket. Redovisning av kostnader och intäkter

#### Uppföljning

Processmål	Mätetal
Säkerställa att Uppsala kommun får ersättning för de kostnader som kommunen har rätt att erhålla från staten	Kontroll att dokumentation är upprättad för hantering av statliga ersättningar från Migrationsverket. Kontroll att intäkter redovisas enligt kommunens regelverk.

#### IT-stöd som används i processen

Agresso	Hypergene	Excelmall via Teis
Extens	Procapita	Siebel

Bab för Webben	Wärna	LEB
Portal/Visma (HUL)		

## Övrig information

Säkring av att återsökning hanteras månatligen via schablonlistan som skickas från Migrationsverket. Listan samkörs med den information som finns i respektive verksamhetsystem för att identifiera återsökningsbara insatser som utförts. Informationen i schablonfilen används även för fördelning av ersättning mellan berörda förvaltningar.

## Bilagor

- Processer för återsökning för:
  - o Vård och omsorg
  - o Tomhyror
  - o Mottagande och bistånd
  - o Utbildning
- Fördelning av schablon för ensamkommande barn och god man
- Hantering av underlag för utbetalning av statsbidrag

## Bilaga 3. Verksamhetslogik

Det finns ett flertal utvärderingsmodeller som kan användas för att studera och förklara uppkomna effekter i program eller projekt<sup>31</sup>. Verksamhetslogik (en modell som kan gå under olika namn: t ex programteori, verksamhetslogik, programlogik) är utvärderingens huvudsakliga utvärderingsmodell.

Att klargöra ett projekts logik och de processer som behövs för att uppnå ett önskvärt resultat, är ofta hjälpsamt för ett projekt. Verksamhetslogik är en teoribaserad utvärdering, vilket innebär att ett projekts eller programs innehåll och grundantaganden analyseras för att öka förståelsen för utfallet. I metoden analyseras både projektets delar och projektet sett som en helhet. Modellen är således ett verktyg för att öka förståelsen för vad verksamheten förväntas åstadkomma och på vilket sätt, där övergripande målsättningar bryts ner till mindre och konkreta delar. Den är ett hjälpmedel för att tillsammans med uppdragsgivaren skapa en visuell bild över verksamhetens olika delar, dess resurser, tänkta aktiviteter och förväntade effekter på kort och lång sikt. Den ska också ses som ständigt levande med rörelser mellan de olika delarna.

Figur 1. Verksamhetslogik



Genom verksamhetslogiken kan också ett ramverk av bedömningsindikatorer skapas, vilka kan vara utgångspunkt för analys av den fortsatta processen och även utgöra utgångspunkt för mer preciserade frågeställningar för utvärderingen. Den fungerar dessutom som ett fortlöpande processtöd genom att det finns ett utgångsläge att jämföra utvecklingen i verksamheten med.

### Inom ramen för verksamhetslogiken

Inom verksamhetslogiken "döljer" sig flera utvärderingsperspektiv som kan vara värdefullt att tydliggöra.

#### a) Processutvärdering

I verksamhetslogiken beskrivs först projektets resurser (personal, lokaler etc.) och de aktiviteter som utförs, vilket innebär ett processperspektiv. Det innebär att uppmärksamma det som utförs och hur det utförs, till exempel hur en viss utbildning går till, vem som gör den, vilken pedagogik som används etc.

<sup>31</sup>Se t ex "Perspektiv på utvärdering" av Sandberg & Faugert från 2012

*b) Resultatutvärdering*

Det bedöms sedan vilket direkt resultat aktiviteterna ger upphov till, till exempel om utbildningen ger ökad kunskap eller inte, vilken typ av kunskap, upplevelse av utbildningen etc.

*c) Effektutvärdering (mål)*

Därefter bedöms de effekter som resultatet ger upphov till. Leder exempelvis projektets insatser till att vägledningen förändras? Går det att spåra om insatserna för kompetensutveckling verkligen leder till förändrade arbetsätt? Etc. Här ingår målbedömning, fast med effekter brukar tas en ännu bredare ansats och även se till effekter som inte rymms inom målet.

# Statsbidrag från Migrationsverket

## Delprocess till Hantera statsbidrag, 2.4.3.1

Ett normerande styrdokument för Uppsala kommuns samordnade återsökningsprocess. Rutinen gäller för Arbetsmarknadsförvaltningen, Socialförvaltningen, Stadsbyggnadsförvaltningen, Utbildningsförvaltningen, Omsorgsförvaltningen, Äldreförvaltningen och Överförmyndarförvaltningen. Dokumentansvarig är Staben för ekonomi

Versionsinformation 2.0

### Syfte

Arbets sättet syftar till att säkerställa att kommunen får kostnadstäckning, i form av statlig ersättning från Migrationsverket, för utförda insatser för asylsökande och nyanlända med uppehållstillstånd. Arbets sättet ska säkra att korrekta belopp erhålls via schablonersättningar och att återsökningsbara kostnader fångas upp. Återsökning ska ske inom aktuell tidsfrist för att säkerställa likviditeten.

### Omfattning

Dokumentet ska användas av de handläggare som hanterar statlig ersättning från Migrationsverket inom respektive förvaltning. Rätten till ersättning regleras i olika förordningar för den asylsökande målgruppen och för dem som fått uppehållstillstånd.

## Statliga ersättningar till kommunen från Migrationsverket

### Ersättning som utbetalas via schablon för nyanlända personer:

- Ersättning för etableringsinsatser för nyanlända personer
- Grundersättning för mottagande av nyanlända personer med uppehållstillstånd
- Ersättning för initiala kostnader för ekonomiskt bistånd
- Ersättning för god man och särskilda kostnader för ensamkommande barn och unga med uppehållstillstånd
- Ersättning för vissa kostnader vid mottagande av ensamkommande barn
- Dygnschablon för ensamkommande barn och unga

### Ersättning som utbetalas via schablon för asylsökande personer:

- Årlig fast och rörlig ersättning för mottagande av ensamkommande barn
- Anvisningsschablon för ensamkommande barn
- Dygnschablon för ensamkommande barn

### **Återsökning för kostnader för personer med uppehållstillstånd:**

- Ekonomiskt bistånd samt stöd och hjälp i boendet
- Extra ordinära omställningskostnader för ensamkommande barn
- Försörjningsstöd för ensamkommande unga
- Försörjningsstöd för gymnasiestuderande unga
- Kostnader för äldre, sjuka och funktionshindrade
- Stödinsatser samt hälso- och sjukvård för nyanlända
- Särskilt förordnad vårdnadshavare för ensamkommande barn där barnet tidigare varit familjehemsplacerat
- Tomhyror
- Vissa särskilda eller extra ordinära kostnader
- Vårdkostnad vid placering enligt LVU eller motsvarande vård enligt SoL för ensamkommande barn och unga
- Ansökan för ersättning för personer med uppehållstillstånd för medicinska skäl
- Tillståndssökande med andra skäl än asyl
- Bevispersoner

### **Återsökning som sker löpande under året för kostnader för asylsökande personer:**

- Ankomstboende för ensamkommande barn
- Barn och elever i förskola och skola
- Extraordinära kostnader för ensamkommande barn
- Omställningskostnader för ensamkommande barn
- Extraordinära kostnader för utbildning
- Vårdinsatser för asylsökande barn med vårdnadshavare i Sverige
- Vårdkostnad vid placering enligt LVU eller motsvarande vård enligt SoL för ensamkommande barn och unga

## **Återsökning**

Återsökning hanteras enhetligt inom kommunen av berörda förvaltningar enligt följande steg:

**Identifiera** – Återsökningsbara kostnader identifieras. Detta sker genom att utförda insatser identifieras.

**Bedöma** – När en kostnad för en insats har identifierats undersöks om övriga villkor för återsökning är uppfyllda.

**Ta in underlag** – Underlag tas in för att påvisa att insatser genomförts.

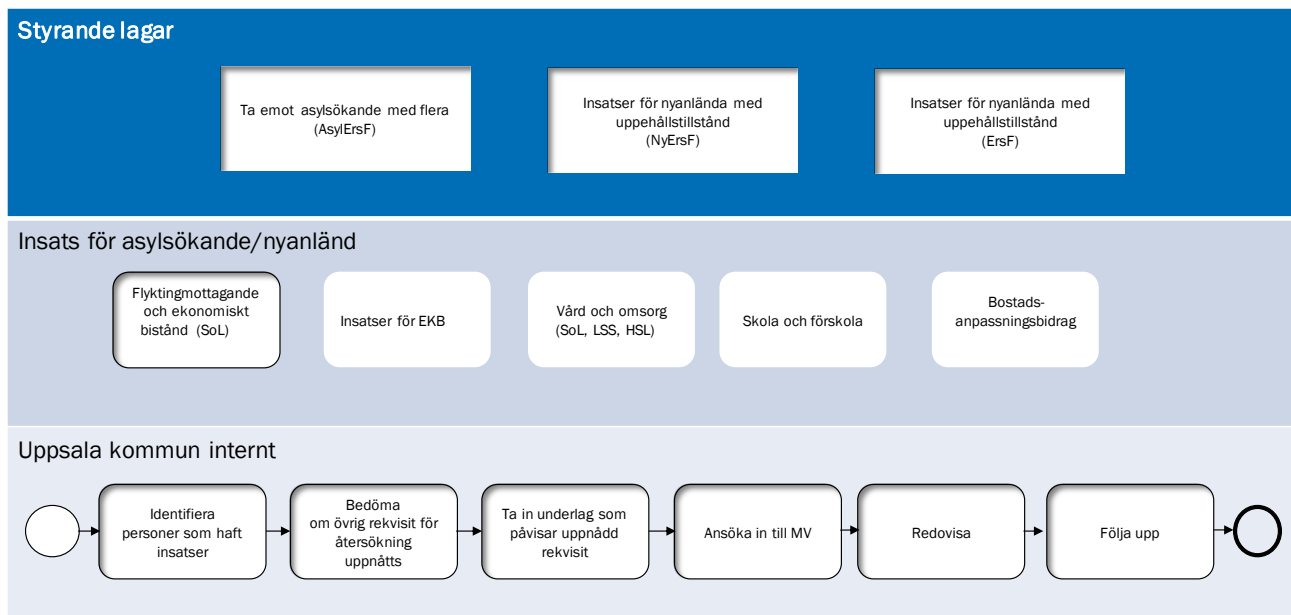
**Ansöka** – Underlag sammanställs, ansökningshandlingar upprättas och skickas till Migrationsverket.

**Redovisa** – Kostnader och intäkter bokförs enligt kommunens regelverk.

**Följa upp** – Genom uppföljning säkerställs att kommunen har erhållit rätt ersättning från Migrationsverket.

## Översiktsbild

### Återsökning av kostnader för utförda insatser för asylsökande och nyanlända



Förvaltningarna ansvarar för statlig ersättning från Migrationsverket inom respektive område:

Förvaltning	Erhåller statlig ersättning för:
Arbetsmarknadsförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etableringsinsatser (SFI, samhällsorientering, bosättning, vuxenutbildning m.m.) för nyanlända personer</li> <li>- Mottagande av nyanlända personer med uppehållstillstånd</li> <li>- Initiala kostnader för ekonomiskt bistånd</li> <li>- Ekonomiskt bistånd för nyanlända med sjukdom/funktionsnedsättning.</li> <li>- Ekonomiskt bistånd för gymnasiestuderande unga.</li> <li>- Ekonomiskt bistånd för ensamkommande unga.</li> <li>- SFI och samhällsorientering för vuxna</li> <li>- Tomhyror</li> </ul>
Socialförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensamkommande barn, asylsökande och med uppehållstillstånd</li> <li>- Vårdinsatser för asylsökande barn med vårdnadshavare och i vissa fall till barn och vuxna med uppehållstillstånd</li> </ul>
Utbildningsförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduktionsinsatser</li> <li>- Skola och allmän förskola till asylsökande barn.</li> <li>- Skola till papperslösa barn.</li> </ul>
Omsorgsförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostnader för äldre, sjuka och funktionshindrade</li> <li>- Stödinsatser samt hälso- och sjukvård för nyanlända</li> </ul>
Äldreförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostnader för äldre, sjuka och funktionshindrade</li> <li>- Stödinsatser samt hälso- och sjukvård för nyanlända</li> </ul>
Överförmyndarförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- God man för ensamkommande barn</li> </ul>
Stadsbyggnadsförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bostadsanpassningsbidrag</li> </ul>
Kulturförvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduktionsinsatser</li> </ul>

- *Kommunledningskontoret* ansvarar för att, via internkontrollplan, säkerställa att de berörda förvaltningarna återsöker medel från Migrationsverket. Att intäkter och kostnader redovisas enligt gällande regelverk. Kommunledningskontoret leder arbetet med fördelning av schablonersättningar. Sker utifrån en årlig översyn.



- Berörda förvaltningar ansvarar för att säkerställa att de får den statliga ersättning de har rätt till inom respektive ansvarsområde. I ansvaret ingår även internkontroll och att ha upprättad dokumentation för hur arbetet ska gå till.
- *Arbetsmarknadsförvaltningen* ansvarar för samverkan mellan förvaltningarna gällande återsökning, kunskapsöverföring och utbildning.
- *Socialförvaltningen* ansvarar för samverkan mellan förvaltningarna kring de barn och unga utan vårdnadshavare, som har anvisats Uppsala kommun.
- *Äldreförvaltningen* ansvarar för samordning med *Stadsbyggnadsförvaltningen* gällande återsökning av individuella insatser inom SoL.
- *Omsorgsförvaltningen* ansvarar för samordning med *Stadsbyggnadsförvaltningen* gällande återsökning av individuella insatser inom LSS, SoL, HSL och bostadsanpassning.

## Processspecifikation

### Processbenämning: Hantera statsbidrag

#### Process-ID (Numreringen utgår från SKL:s klassificeringsstruktur)

2. Verksamhetsstöd för kommunen

2.4 Ekonomi

2.4.3 Bidragshantering

2.4.3.1 Hantera statsbidrag delprocess ”Hantera statsbidrag från Migrationsverket”

#### Processägare

Ekonomidirektör

#### Processledare

Enhetschef för Budget/Ledningsstöd, Kommunledningskontoret.

#### Delprocesser

Respektive delprocess har utsedda delprocessägare, processledare och processteam

#### Dokumenterad information

Inkommer och/eller hanteras i processen	Levereras från processen
Underlag för utbetalning från Migrationsverket	Diarieförda ansökningshandlingar som skickats till Migrationsverket.
Underlag som påvisar att insats genomförts.	Redovisning av kostnader och intäkter

#### Uppföljning

Processmål	Mätetal
Säkerställa att Uppsala kommun får ersättning för de kostnader som kommunen har rätt att erhålla från staten	Kontroll att dokumentation är upprättad för hantering av statliga ersättningar från Migrationsverket. Kontroll att intäkter redovisas enligt kommunens regelverk.

## **IT-stöd som används i processen**

Agresso

Extens

Bab för Webben

Portal/Visma (HUL)

Hypergene

Procapita

Wärna

Excelmall via Teis

Siebel

LEB

## **Övrig information**

Säkring av att återsökning hanteras månatligen via schablonlistan som skickas från Migrationsverket. Listan samkörs med den information som finns i respektive verksamhetssystem för att identifiera återsökningsbara insatser som utförts. Informationen i schablonfilen används även för fördelning av ersättning mellan berörda förvaltningar.

## **Bilagor**

- Processer för återsökning för:
  - o Vård och omsorg
  - o Tomhyror
  - o Mottagande och bistånd
  - o Utbildning
- Fördelning av schablon för ensamkommande barn och god man
- Hantering av underlag för utbetalning av statsbidrag