

Koordination: Specialfunktion eller integration?

Løsning af komplekse sociale problemer kræver koordination såvel inden for som mellem offentlige, private og civile aktører. Virker det at gøre koordinering til en specialfunktion eller er det bedre med integration? Svaret er: Prøv med kombination!



LEIF OLSEN

Seniorforsker, AKF - Anvendt KommunalForskning

Hvem skal koordinere hvad med hvem, hvorhenne og hvordan?

»At koordinere indsatsen over for mennesker med sjældne handicap kan være som at dirigere et orkester, hvor musikerne ikke er til stede på sammen tid, hvor der spilles efter forskellige partiturer, og hvor musikerne er uenige om, hvilket musikstykke der skal spilles...« (Center for Små Handicapgrupper, 1996).

Citatet er taget fra en debatbog fra 1996, hvor Center for Små Handicapgrupper behandlede mangfoldige udfordringer forbundet med koordination i deres arbejde med at sætte fokus på mennesker med sjældne handicap. Der kunne også have været tale om mennesker med andre komplekse sociale problemer (se fx Social Fokus, 2011; CABI, 2011; Vejle Kommune, 2003; KL 2009). Citatet er illustreret med en tegning af en orkestergrav, hvor dirigenten fra sin lidt ophøjede position prøver at få samlet musikernes opmærksomhed omkring et stykke musik, hun gerne vil fremføre sammen med musikerne. Der er dog ikke kontakt, hverken mellem dirigenten og musikerne eller mellem musikerne, der retter deres opmærksomhed i alle mulige retninger og tilsyneladende spiller en strofe hver for sig eller er i gang med at stemme deres specielle instrument. Der skabes ikke musik. Set udefra burde forudsætningerne for koordineret fremførelse af det valgte stykke musik ellers være gode: 1) Der er et klart defineret mål om at spille et bestemt stykke musik på et bestemt tidspunkt, 2) målet er dokumenteret og nedskrevet i et entydigt fælles sprog i partituret, som alle musikere og dirigenten har adgang til, 3) de fleste af musikerne

og dirigenten er til stede i koncertrummet på samme tid, 4) det er klart, hvem der har dirigentstokken og skal stå for koordinationen, 5) orkestergraven er designet til at understøtte fremførelsen af koordineret og samstemt musik af et stort orkester, og 6) publikum evaluerer fremførelsen gennem større eller mindre klapsalver. Der bliver bare ikke spillet musik, hvorfor de givne forudsætninger, der ellers støtter koordineringen, åbenbart ikke er tilstrækkelige. Andre forhold end de seks nævnte må således spille ind, når komplekse opgaver skal løses. Det er ikke overraskende, men det er værd at huske på, når udfordringen er at finde løsninger på de mange koordinationsproblemer, der er forbundet med løsning af komplekse sociale opgaver. Orkestrets problemer kendes således ikke alene på handicapområdet, men også på området for socialt udsatte, hvor de sociale problemer har det med at være komplekse og sammenfattede og vedrøre relativt små og differentierede grupper. Disse karakteristika synes ikke i tilstrækkelig grad at blive håndteret i hidtidige forsøg på at løse koordinationsproblemer via fx følgende virkemidler:

1. Klare mål (fx FOKUS, 2007).
2. Fælles sprog (fx Socialebegreber.dk 2011; KL 2011a).
3. Samling af aktører på samme sted (fx Socialpædagogerne, 2007a, b; Servicestyrelsen, 2011b).
4. Udpegning af en bestemt koordinator eller tovholder (fx Gruber, 2009; Greve Kommune, 2011).
5. Tekniske fx it (Servicestyrelsen, 2011a) og organisatoriske fx forløbsprogrammer (KL, 2011b).
6. Evaluering (fx KL, 2007).

Disse virkemidler repræsenterer både potentialer, faldgruber og begrænsninger i forhold til behovene for koordinering i arbejdet med at løse komplekse sociale opgaver. Virkemidlerne kan indgå i såvel en differentieringsstrategi, der søger at løse koordineringsproblemer gennem 'specialfunktioner', fx en selvstændig koordinatorfunktion (Hansen & Jørgensen, 2011), som i en integrationsstrategi, der søger at gøre koordinering til en 'almen funktion' i alle aktørernes arbejde fx i RCT's processuelle netværksmøder.

De særlige udfordringer for en differentieringsstrategi og de nævnte virkemidler i forhold til komplekse sociale problemer er bl.a.:

- a. at målene både kan være sammensatte sociale, fysiske og psykiske og forandre sig over tid,
- b. at problemer og løsninger udfordrer fastsatte diagnoser, begreber og kategorier,
- c. at der er mange involverede omskiftelige aktører, der arbejder forskellige steder,
- d. at kravene til koordinering er for mangfoldige og omfattende for én koordinator eller tovholder,
- e. at aktørerne har forskellige it-systemer, traditioner og forudsætninger, ligesom problemer og løsninger er kontekstuelle og vanskelige at håndtere i foruddefinerede forløbsprogrammer,
- f. at der er flere omskiftelige mål og processer, det er relevant at evaluere på forskellige måder og fra forskellige perspektiver.

Det er bl.a. disse udfordringer RCT (Rehabiliterings- og Forskningscentret for Torturofre) har arbejdet med at håndtere i deres model for processuelle netværksmøder. Modellen bidrager med konstruktive ideer og erfaringer i forhold til at løse udfordringerne med koordinering i arbejdet med komplekse problemer for særligt udsatte grupper. RCT's processuelle netværksmøder har til formål at forebygge, at unge i traumatiserede flygtningefamilier kommer ind i en livsbane med vold og kriminalitet (Johansen m.fl., 2006). Modellen er afprøvet i Karlebo Kommune (2005-2006) og har fået positiv opmærksomhed bl.a. af Ungdomskommissionen (2009). RCT udviklede efterfølgende et implementeringsprojekt, der med finansiel støtte fra bl.a. Egmont Fonden, Integrationsministeriet og TrykFonden danner ramme for at finde veje til implementering af processuelle netværksmøder i seks kommuner i perioden 2008-2012: Brøndby, Fredensborg, Hillerød, Kolding, Skive og Århus (Montgomery m.fl., 2008).

Som en del af implementeringsprojektet har RCT bedt AKF om at gennemføre en evaluering, der dels kan bidrage konstruktivt til de seks kommuners arbejde med implementeringen og dels kan udtrække erfaringerne fra de seks kommuners implementering, så andre kommuner kan drage nytte heraf efter 2012. Evalueringen er herefter designet som en formativ evaluering (Høgsbro & Rieper, 2001), der beskriver, analyserer og skaber dialog om kommunernes praksis og teorier omkring implementeringen af de processuelle netværksmøder (Olsen,

2010). Evalueringen er startet med gennemførelse af interview af nøglepersoner ultimo 2010, hvorefter der gennemføres fokusgruppeinterview med nøglepersoner i hver kommune i henholdsvis foråret og efteråret 2011 samt i foråret 2012. Der vil blive udgivet en samlet rapportering i efteråret 2012, men de foreløbige erfaringer danner grundlag for iagttagelserne og refleksionerne over kravene til koordinering i arbejdet med implementering i denne artikel.

Modellen er interessant i denne sammenhæng, fordi man i netværksmøderne arbejder med at integrere koordinationsopgaverne mellem de mange involverede aktører, ligesom familierne og de unge tager aktiv del i både forberedelse, afholdelse og aktiviteterne mellem møderne. Det er desuden et afgørende punkt i modellen, at møderne ledes af en såkaldt 'neutral mødeleder', hvilket bl.a. betyder, at sagsbehandlerne kommer til at fungere på lige fod med de øvrige deltagere. Sagsbehandlerne bliver på denne måde frigjort fra at skulle tage rollen som 'den koordinerende sagsbehandler', men indgår i stedet som ligeværdig part i det man kort kunne kalde for 'koordineret sagsbehandling'. Opgaverne med koordinering bliver i netværksmøderne fordelt dynamisk mellem alle deltagerne i en fælles arbejdsproces, der faciliteres af den 'neutrale mødeleder'.

Svaret på spørgsmålet »Hvem skal koordinere hvad med hvem, hvorhenne og hvordan?« består i RCT's model for processuelle netværksmøder således både af integration og specialfunktion i form af den 'neutrale mødeleder'. Den neutrale mødeleder skal dog ikke foretage koordination direkte men i stedet facilitere aktørernes koordinering med familierne og hinanden. De, der lever med de sociale problemer, her traumatiserede flygtningefamilier, indgår i arbejdet med alle dele af møderne og bidrager efter evne til koordinering, sammen med de mange forskellige fagfolk der deltager. Den 'neutrale mødeleder' faciliterer netværksmøderne med udgangspunkt i personlige og formelle kompetencer såsom sine evner til at støtte dialoger og interaktioner i en stor heterogen gruppe samt anvendelse af systemisk teori og neutralitetsteknikker. Konkret beretter deltagerne i møderne, at de oplever at forstå familiernes sammensatte problemer og deres ressourcer bedre, end de tidligere har haft mulighed for. Dette tilskrives til dels, at familie og alle fagfolk bliver synlige for hinanden, og dels at møderne faciliterer gør, at man fælles tager sig tid til at foretage en mere refleksiv afdækning af både problemer og ressourcer i og omkring familien. Fagfolk fortæller desuden, at møderne gør dem i stand til at se deres egne indsatser i relation til de øvrige indsatser, andre fagfolk arbejder med, hvilket er helt afgørende for at kunne prioritere, afstemme og koordinere de forskellige indsatser med familien og på tværs af faggrupper.

Der er mange koordineringsopgaver, hvor det ser ud til, at oprettelse af specialfunktioner virker, men de har deres begrænsninger, og ser man på fx handicapområdet, så rapporterer knap halvdelen – 47% – der har erfaringer med kommunernes sagsbehandling i 2006, at 'instanserne ikke var godt koordineret' (Bengtsson, 2008, s. 189). Når der skal kompenseres for problemer med koordinering, lander opgaven ofte hos forældrene,

der er direkte afhængige af, at indsatserne bliver koordineret, men ikke altid har ressourcerne til at tage ansvar for denne specialfunktion. At lade koordinering være op til forældrene kan være problematisk, medmindre det er et bevidst valg og en aftale mellem forældrene og fagfolkene omkring dem. Det er bl.a. sådanne bevidste valg og afklaringer, de processuelle netværksmøder skal skabe rum for og støtte gennem konstruktiv involvering af både forældre og fagfolk. I samarbejde kan de kvalificere og samordne deres forståelse af problemer og ressourcer i familierne og deres netværk, hvilket gør det muligt at finde frem til de rigtige løsninger, prioriteringer og en velovervejet plan for implementeringen af dem.

RCT's processuelle netværksmøder er af generel interesse, når der skal findes virkningsfulde modeller til at løfte de udfordrende koordineringsopgaver, der opstår, når sociale problemer er komplekse, bevægelige og kan skifte karakter og mål igennem sagsforløbet. Ikke mindst hvor de involverede aktører arbejder adskilt fra hinanden, fx i kommunale forvaltninger, PPR, SSP, skoler, SFO'er, børnehaver etc. Modellen er desuden interessant, set i et implementeringsperspektiv, idet der også er et væsentligt koordineringsarbejde forbundet med at skabe forudsætningerne for, at denne krævende, tværfaglige og tværsektorielle model vil finde anvendelse i kommunernes praksis. Det har bl.a. vist sig at være en udfordring at skelne og håndtere forskelle mellem kendte og allerede anvendte former for netværksmøder og denne variant 'processuelle netværksmøder', der har en særlig målgruppe. Denne problematik gør sig også gældende i forhold til andre mainstreammetoder, hvor der er brug for en særlig variant til at løse komplekse problemer for specifikke, mindre grupper af socialt udsatte.

Processuelle netværksmøder med integration af koordinering og en specialfunktion

RCT har beskrevet udviklingen af og indholdet i deres systemiske model for processuelle netværksmøder i en række

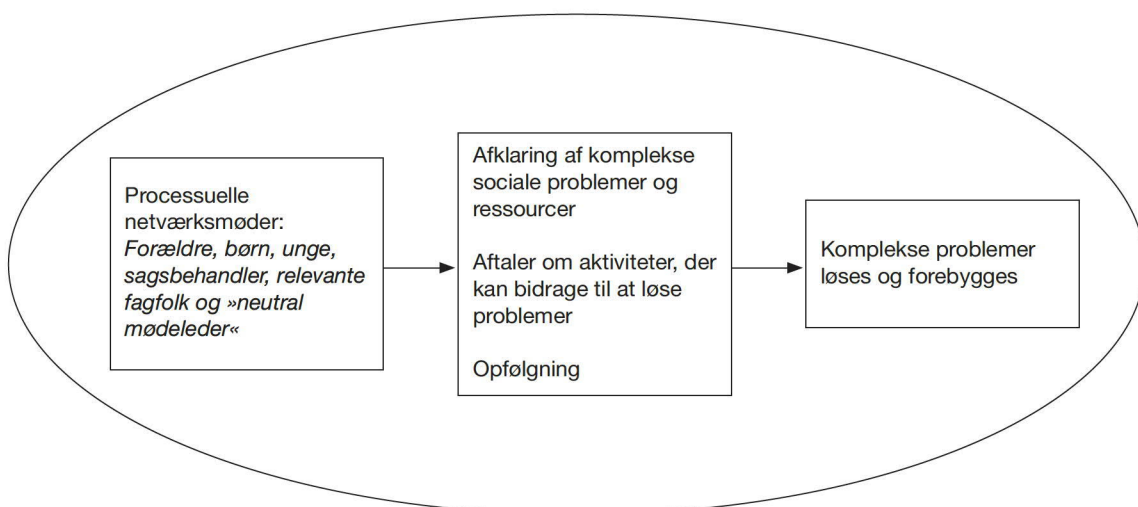
rapporter, der er tilgængelige via www.rct.dk, hvor man også finder »Værktøjskassen til systemisk mødeledelse«. De centrale elementer i RCT's netværksmøder med hensyn til deres gennemførelse er i kort form følgende:

1. Forældre, børn og unge har direkte indflydelse på, hvem der skal deltage i det tværfaglige og tværsektorielle netværksmøde, hvori de er centrum.
2. Møderne ledes efter systemiske principper af en neutral mødeleder, der har opbygget såvel formelle kompetencer inden for systemisk teori og neutralitetsteknikker, som personlige kompetencer i forhold til at facilitere interaktion i større tværfaglige grupper med forældre, børn og unge.
3. Sagsbehandlere deltager i netværksmøder på lige fod med de øvrige fagpersoner fra skoler, PPR, SSP, klubber, forvaltninger, politi, foreninger mv.
4. Mødernes tidsmæssige omfang er på ca. 3 timer, idet de som oftest kræver tolk.
5. Møderne er processuelle, og derfor er der altid tale om en møderække, hvor der aftales nye møder fra gang til gang med 8-11 ugers mellemrum.
6. Der udarbejdes referat af en særligt udpeget referent, så mødelederen kan orientere sig om indholdet og aftalerne i møderne samt udviklingen heri fra gang til gang.

Mødeledernes facilitering af møderne gør koordinering til en integreret del af aktørernes arbejde. Deltagerne får her mulighed for både at se og forstå familiernes problemer, ressourcer og mål ud fra eget fagligt perspektiv og ud fra de øvrige fagfolks perspektiver samt fra familiens. Hermed skabes der grundlag for at handle koordineret i forhold til de øvrige aktører og familien. Dette er hovedelementer i modellens virknings-teori (Chen, 2005), der illustreres grafisk i figur 1.

RCT er i gang med en systematisk evaluering af modellen, men indtil videre samles erfaringerne af de direkte berørte

Figur 1: Generel virkningsteori for processuelle netværksmøder

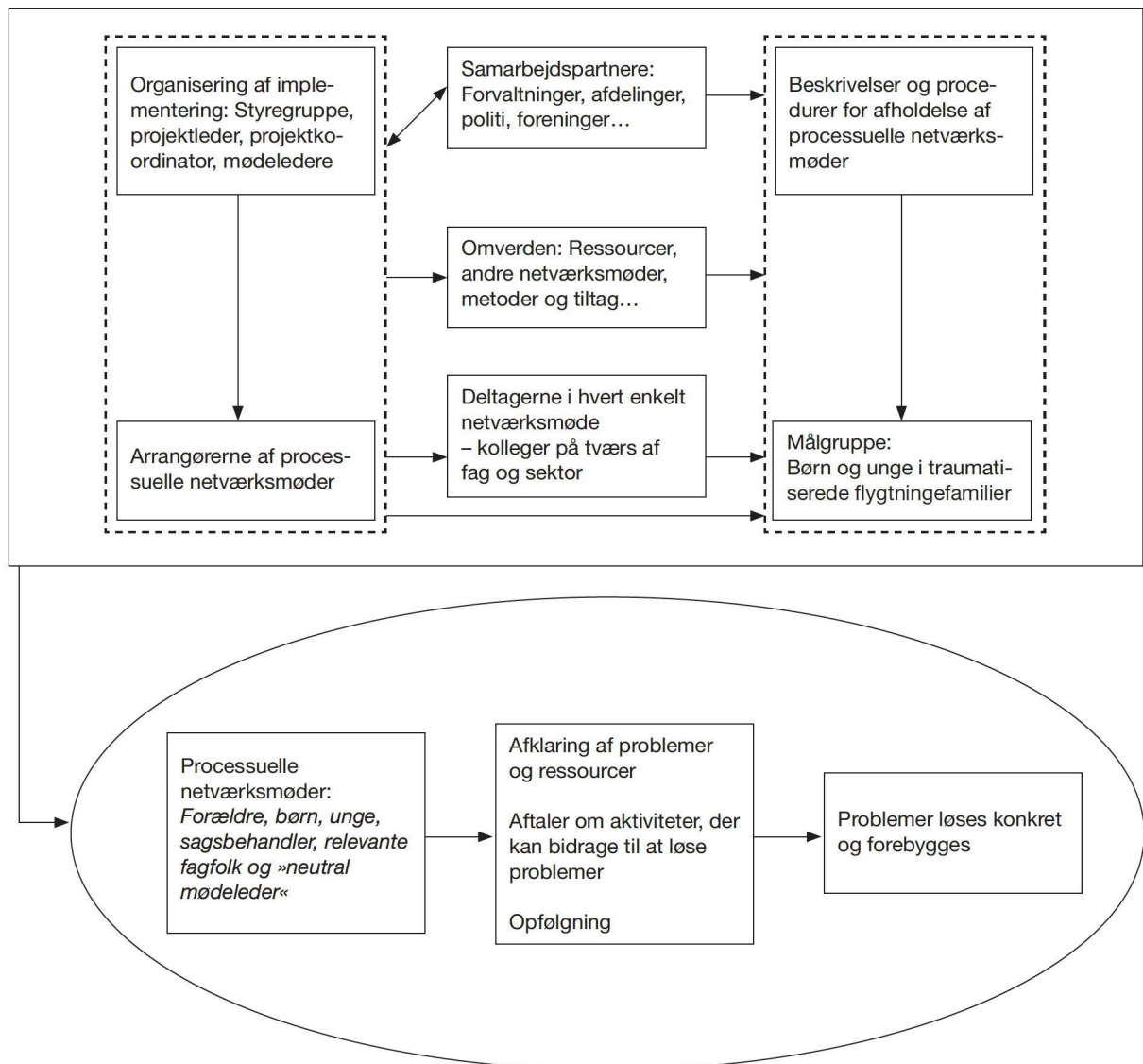


deltagere, der fortæller om mange positive og få negative erfaringer. Blandt de ledere, fagfolk og familier, der har deltaget i afprøvningen af modellen, er det en udbredt opfattelse, at der er tale om en virksom model, der gør det muligt at realisere målene. De positive fortællinger er bl.a., at: 1) tiden er godt givet ud, 2) familien satte pris på, at alle fagfolk var samlet og gav udtryk for, at de ville hjælpe, 3) sagsbehandleren gik fra mødet med få koordineringsopgaver, fordi de var blevet fordelt mellem deltagerne på mødet, 4) fagfolkene var pludselig gæster til borgerens møde, og 5) møderne forandrede den gamle model med, at »borgerne tilpasser sig systemet« til en ny og bedre model, hvor »systemet tilpasser sig borgerne«. De negative fortællinger er bl.a., at: 1) mødelederen mistede styringen, 2) familien ikke brød sig om det, 3) sagsbehandleren mistede

kontrollen over sin sag, 4) familien ikke havde et problem, der var komplekst og stort nok til et processuelt netværksmøde.

Virkningsteorien, altså teorien om at de processuelle netværksmøder kan skabe de ønskede resultater og samtidig er økonomisk bæredygtige, er således anerkendt af de aktører, der har primær erfaring med møderne. RCT's indledende projekt viser dog også erfaringer med, at det kan være svært at skabe og fastholde forudsætningerne for etablering af de processuelle netværksmøder i praksis (Montgomery m.fl., 2008). Modellen støder således på markante forbehold, når fagfolk får den præsenteret for første gang. Dette gælder bl.a. tidsforbruget, idet tre timer kolliderer med normerne for møders længde og antal af deltagere, der dels anses for at være meget ressourcekræ-

Figur 2: Generel handlings- og virkningsteori for RCT's processuelle netværksmøder



vende og dels anses for at være for voldsomt for familierne. Disse forbehold imødegås af fagfolk, der har deltaget i møder, men ikke desto mindre har svært ved at overbevise kolleger, der ikke har denne primære erfaring.

Situationen er altså den, at RCT og de deltagende kommuner står med en model, der virker, men mangler gode svar på spørgsmålet: Hvordan implementeres denne virksomme model for processuelle netværksmøder, så kommunerne anvender den i praksis, også på længere sigt og efter projektperioden? Et spørgsmål der i høj grad indeholder koordineringsudfordringer, på både praksis- og implementeringsniveau.

Ingen aktiv virkningsmodel uden en aktiv handlingsmodel, der virker

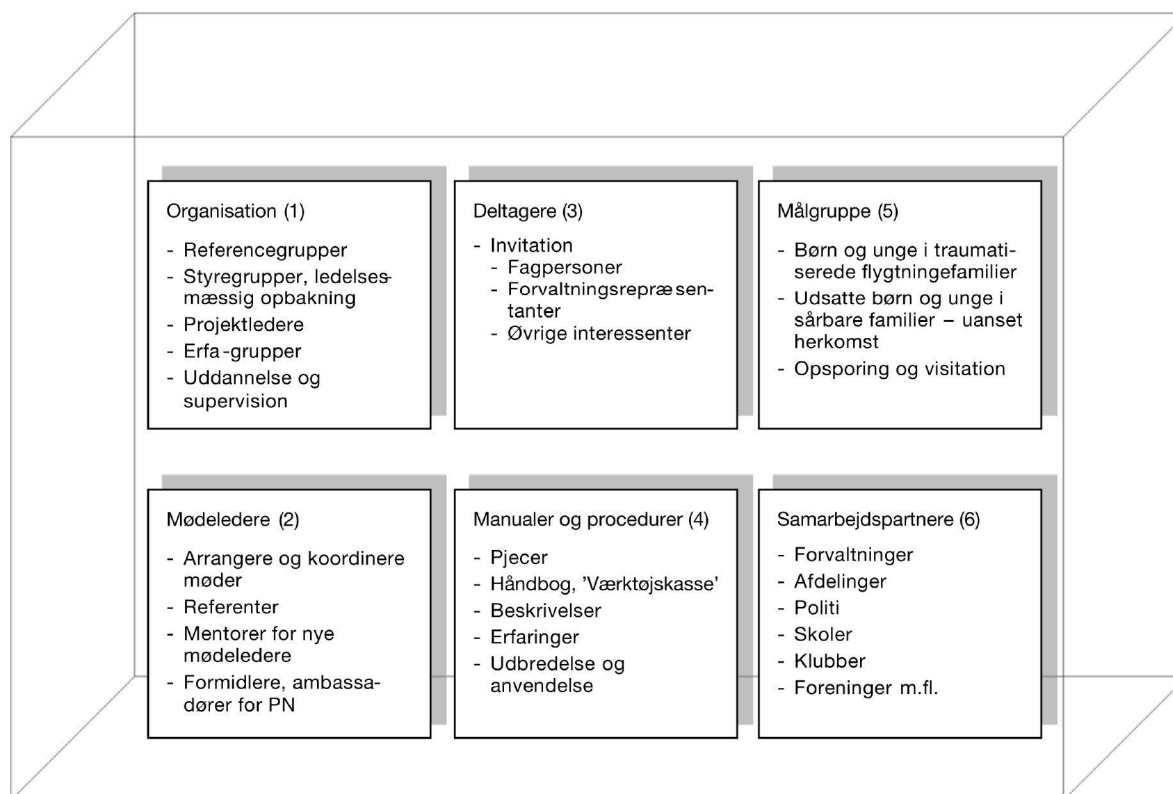
Hvor virkningsmodellen er en model for de indsatser og aktiviteter, der direkte skaber de ønskede effekter, så er handlingsmodellen en model for, hvilke forudsætninger der skal være til stede for at virkningsmodellen kan aktiveres (Chen, 2005). For at konkretisere arbejdet med handlingsmodellen blev den i første omgang illustreret som vist i figur 2. Figuren skitserer helheden i kommunernes arbejde med de processuelle netværksmøder, der både består af gennemførelsen af de enkelte møder – virkningsmodellen – og gennemførelsen af alle de aktiviteter, der gør det muligt at afholde møderne – handlingsmodellen. Da RCT evaluerer virkningsmodellen, og AKF har

til opgave at evaluere handlingsmodellen, fungerer figur 2 også kommunikativt i forhold til denne arbejdsdeling. Den bidrager til at skelne mellem de to modeller og deres forskellige bidrag til både forståelse og analyse af de samlede aktiviteter, der har betydning for implementeringen.

Handlingsmodellen indeholder, med inspiration fra Chen (2005), syv bokse med temaer og opgaver, der hver især skal koordineres med de øvrige for at blive effektueret. Hertil skal lægges de udfordringer, der er forbundet med at samordne aktiviteterne på tværs af alle boksene, så 'hele orkestret' kommer til at spille sammen og 'skabe musikken' i virkningsmodellen.

RCT har foretaget et begrundet valg af implementeringsstrategi, hvor det er op til hver enkelt kommune at tilpasse RCT's netværksmodel til kommunens egne forhold. Begrundelsen er, at implementeringen ved at være så kommunenær som muligt forventes at blive mere bæredygtig i den enkelte kommune på længere sigt, end den ville blive ved at arbejde med en fast og mere generel model for implementering. Det betyder, at hver kommune arbejder med at finde sin egen måde at implementere modellen på, og AKF udviklede derfor en mere åben handlingsmodel, hvor der ikke er pile mellem boksene, og en boks er fjernet. Resultatet fremgår af figur 3, der har fungeret som grundlag for første runde af fokusgruppeinterview i foråret 2011 og fået navnet implementeringsmodel i stedet

Figur 3: Dynamisk implementerings- og evalueringsmodel, der tilpasses hver kommune



for handlingsteori, idet dette ordvalg viste sig at fungere bedre i praksis. Der er i højere grad tale om en skitse over centrale temaer, der skal koordineres i implementeringsprocessen, end om en egentlig model for implementeringen. Det er tanken, at hver kommune ud fra dette oplæg gør sig egne overvejelser og dynamisk tegner netop den implementeringsmodel, der virker bedst hos dem i en vedvarende proces. Modellen skal løbende tilpasses de praktiske erfaringer med, hvad der virker, og hvad der ikke virker, set fra de mange relevante aktørers perspektiver.

Som tidligere nævnt foretager AKF, som led i evalueringen af kommunernes implementering, tre fokusgruppeinterview i hver kommune. Der inviteres 10-12 deltagere til fokusgruppeinterviewene ud fra et kriterium om variation i forhold til deres: 1) organisatoriske placering, 2) ledelsesniveau, 3) faglige opgaver, 4) deltagere i netværksmøder og 5) potentielle deltagere i netværksmøder (Halkier, 2010). Dette er en udfordrende sammensætning, men den er afgørende for formålet, nemlig at skabe en implementeringsmodel, der indeholder alle relevante parter og deres respektive perspektiver på, hvad der skal til for at aktiviteter i de seks kasser kan udfoldes på en koordineret måde i forhold til de øvrige aktiviteter og kasser. Der er tale om at tage livtag med udfordringerne i forhold til at bygge broer mellem ledelseshierarkier og medarbejdere og forskellige faglige epistemer (Hansen & Vedung, 2010; Høgsbro, 2010). De foreløbige erfaringer med fokusgruppeinterviewene viser at de i flere tilfælde har virket stimulerende for diskussionen mellem alle deltagende parter, der har brugt anledningen til at træffe beslutninger om, hvordan man vil gå videre med implementeringen. I andre tilfælde har fokusgrupperne ikke fungeret så dynamisk, hvilket til dels må tilskrives evaluators kompetencer og held til at stimulere gruppens samarbejde og til dels må tilskrives gruppens parathed til at bruge fokusgruppen som anledning til at gå i dialog med hinanden om implementeringen.

Som et eksempel på, hvordan figur 3 foreløbig har været brugt til at stimulere dialogen om de enkelte kasser, elementerne heri og deres gensidige afhængighed, kan nævnes ledelseselementet i øverste venstre boks 1. De foreløbige interview bekræfter vigtigheden af RCT's krav til kommunerne om, at der skal være ledelsesmæssig opbakning bag implementeringen af processuelle netværksmøder. Det gælder både ved opstart og i den videre proces, hvor der er behov for, at opbakningen bekræftes og fornyes over for såvel de direkte involverede parter, fx mødeledere og -deltagere i henholdsvis boks 2 og boks 4, som over for øvrige medarbejdere og samarbejdspartnere i boks 3, der dels er potentielle deltagere i netværksmøder, dels er kolleger til dem, der deltager, og dels bidrager til visitationen til de processuelle netværksmøder.

Der er en række udfordringer forbundet med at skabe og formidle den ledelsesmæssige opbakning. Interviewene peger bl.a. på udfordringen med at få opbakningen etableret og fastholdt på tværs af sektorer og afdelinger. Der kan således forekomme perioder, hvor opbakningen fungerer flot og fint på nogle om-

råder, mens den halter på andre, og det kan skabe vanskeligheder for afholdelse af netværksmøderne, idet mødernes varighed og antallet af deltagere gør møderne meget synlige og dermed skaber særligt behov for ledelsesmæssig legitimitet.

Dette er et eksempel på, at koordinering af elementerne i implementeringsmodellen er afgørende for, at aktiviteterne i virkningsmodellen kan sættes i værk. Der er med andre ord udfordringer til arbejdet med koordinering i forhold til begge modeller, hvor kommunerne har brug for at finde den rigtige og virksomme sammensætning af integreret koordinering og koordinering som specialfunktion. Spørgsmålet rejser sig fx i forhold til opsporing af familier i målgruppen, der har komplekse sociale problemer, der er relevante at bruge processuelle netværksmøder til at løse. På den ene side argumenteres der for, at opgaven kræver, at nogen får den som specialopgave, mens der på den anden side argumenteres for, at det er nødvendigt, at opsporingen bliver en integreret opgave for alle fagfolk, der har kontakt med målgruppen og dermed mulighed for at vurdere, om der er behov for processuelle netværksmøder.

Koordinering på flere niveauer gennem kombination af specialfunktion og integration

Spørgsmålet om, hvorvidt udfordringerne i relation til koordinering af indsatserne over for komplekse problemer for socialt udsatte grupper skal løses ved brug af specialfunktioner eller ved integration som almen opgave, må besvares med et 'både og'. Det gælder såvel med hensyn til de koordineringsopgaver, der indgår i udredninger og løsninger (virkningsmodellerne), som de koordineringsopgaver, der indgår i de aktiviteter, der skaber forudsætningerne for at gennemføre udredninger og finde frem til løsninger (handlingsmodellerne). Det er vigtigt at være opmærksom på den gensidige afhængighed mellem disse strategier og modeller. Erfaringerne med de hidtidige måder at håndtere koordineringsproblemerne på peger i retning af, at de foretrukne løsninger findes i form af specialfunktioner med virkningsmodeller. Det er ikke altid nok, hvilket orkesteret, der ikke spiller musik, er et billede på.

Udfordringen er at finde frem til, hvordan strategier og virkemidler til koordinering kombineres bedst muligt i forhold til konkrete indsats over for specifikke målgrupper med komplekse sociale problemer. Her bidrager RCT's og kommunernes arbejde med implementering af processuelle netværksmøder med inspiration. Det forekommer således perspektivrigt at skabe rammer for at inddrage borgerne direkte i afklaring af mål og løsninger i samarbejde med hele det tværfaglige netværk omkring dem. Ideen om at definere en specialfunktion som den neutrale mødeleder, der støtter arbejdet med integreret tværfaglig koordinering, fortjener også opmærksomhed. Der er tale om vigtige inspirationskilder i bestræbelserne på at kombinere differentierings- og integrationsstrategier i koordinering af arbejdet med at finde løsninger på komplekse sociale problemer for udsatte grupper.

LITTERATUR

- Bengtsson, S. (2008): *Handicap og samfundsdeltagelse 2006*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- CABI (Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats) (2011): *Den koordinerede indsats. Hjemmeside om projekter og udgivelser, der involverer en koordineret indsats over for udsatte unge*. www.cabiweb.dk.
- Center for Små Handicapgrupper (1996): *Koordination – en debatbog om handicaprådgivning*. København: Center for Små Handicapgrupper.
- Chen, H.-T. (2005): *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*. Paperback, SAGE.
- FOKUS (2007): *Kvalitetsreform: Klare mål og ansvar for resultater på det sociale område*. Hjemmeside: www.fokus-net.dk. AKF.
- Greve Kommune (2011): *Tovholder. Du kan få en tovholder, hvis du får hjælp fra flere steder i kommunen og har svært ved at samle alle informationerne*. Hjemmeside: www.greve.dk/tovholder
- Gruber, T. (2009): *Projekt koordinerende sagsbehandler – sådan sikrer vi bedre koordination på handicapområdet*. Projektets hjemmeside: www.servicestyrelsen.dk/koordinerende. Servicestyrelsen.
- Halkier, Bente (2010): Fokusgrupper. I Brinkman, S. & Tanggaard, L. (red.): *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzel, s. 121-135.
- Hansen, M.B.; Vedung, E. (2010): Theory-Based Stakeholder Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3):295-313.
- Hansen, S.G. & Jørgensen, T.S. (2011): *Forløbskoordinator under konstruktion – et studie af, hvordan koordination udfoldes i praksis*. København: AKF.
- Høgsbro, K. (2010): SIMREB – towards a systematic inquiry into models for rehabilitation. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 12(1):18.
- Høgsbro, K. & Rieper, O. (2001): *Formativ evaluering*. I Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H.K. (red.) (2001): *Tendenser i evaluering*, s. 180-194. Odense Universitetsforlag.
- Johansen, M.-L.; Mouritsen, T. & Montgomery, E. (2006): *Mod en fælles indsats. Netværksarbejde til forebyggelse af ungdomskriminalitet i traumatiserede flygtningefamilier*. København: RCT.
- KL (2011a): *Fælles sprog*. Hjemmeside: www.kl.dk/faellessprog.
- KL (2011b): *Forløbsprogrammer et godt afsæt for hjerneskaderehabilitering*. Hjemmeside: www.kl.dk
- KL (2009): *Sammenhængende indsats for borgere i vanskelige situationer*. Hjemmeside: www.kl.dk/Kvalitet-i-kommunerne.
- KL (2007): *Dokumentation og evaluering – de strategiske valg*. Hjemmeside: www.kl.dk
- Montgomery, E.; Mouritsen, T. & Johansen, M.-L. (2008): *Kriminalitetsforebyggelse blandt traumatiserede flygtningefamilier*. Implementering af netværksmøder i danske kommuner. Projektbeskrivelse. RCT.
- Olsen, L. (2010). *Formativ evaluering af implementeringen af processuelle netværksmøder i seks danske kommuner. Kriminalitetsforebyggelse blandt traumatiserede flygtningefamilier*. Projektbeskrivelse. København: AKF.
- Servicestyrelsen (2011a): *DUBU. En fællesoffentlig it-løsning, der skal fremme effektivitet og kvalitet på området Udsatte Børn/Unge*. Hjemmeside: www.servicestyrelsen.dk/dubu
- Servicestyrelsen (2011b): *Center mod Menneskehandel (CMM)*. Hjemmeside: www.centermodmenneskehandel.dk.
- Social Fokus (2011): *Koordination og samarbejde. Den sammenhængende indsats*. Odense: Servicestyrelsen.
- Socialebegreber.dk (2011): *Fælles sprog II. Klassifikationer til det kommunale ældre- og handicapområde*. Hjemmeside: www.socialebegreber.dk. Servicestyrelsen.
- Socialpædagogerne (2007a): *Specialisering på det socialpædagogiske område – Specielle behov, specialiserede tilbud og specialiseringsbetingelser i den socialpolitiske diskussion*. Hæfte 1.
- Socialpædagogerne (2007b): *Specialisering på det socialpædagogiske område Specielle behov, specialiserede tilbud og specialisering i socialfaglig litteratur*. Hæfte 2.
- Ungdomskommissionen (2009): *Indsatsen mod ungdomskriminalitet*. Betænkning 1508. Justitsministeriet, september 2009.
- Vejle Kommune (2003): *Koordinering af ressourcer i arbejdet med integration af udsatte unge*. *God Social Praksis*. www.godsocialpraksis.dk, Servicestyrelsen.