

# Betydelsen av organisation och styrning för familjecentralens utveckling

Annika Almqvist<sup>1</sup> Mia Reuterborg<sup>2</sup> Per Åsbrink<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Fil doktor i sociologi, chef för FoU Välfärd, Region Gävleborg. E-post: annika.almkvist@regiongavleborg.se. <sup>2</sup>Fil kand i statsvetenskap, Landstinget Gävleborg 2001-2009, utredare Svedala kommun 2009 <sup>3</sup>Verksamhetsutvecklare, socionom, utredare, projektmedarbetare, FoU – Välfärd, Region Gävleborg.

Samverkan inom en familjecentral mellan BVC, MVC, Öppen förskola och socialtjänst har etablerats på många platser under 2000-talet. Denna satsning har i många fall genomförts lokalt utan statlig eller regional styrning, på initiativ av personal inom berörda professioner och politiker. En utvärdering av familjecentralerna i Gävleborg visade att samverkan på basplanet fungerade bra på grund av personalens kompetens och engagemang, men att det förelåg problem med ledning och styrning. Trots en god formell struktur, baserad på samverkansavtal, förelåg brister i den gränsöverskridande styrning som behövs när de samverkande parterna tillhör olika huvudmän och ingår i olika linjeorganisationer med egen budget och egna verksamhetsmål. Förverkligandet av familjecentralsidén utformades lokalt av professionerna. Analysen visade att programteorin kan betecknas som en vision om vad samverkan ska kunna leda till, snarare än att utgöra en sammanhållen teori om vad som ska åstadkommas, med vilka medel och till vilken nytta, och som därmed hade kunnat ge vägledning vid utformningen och utvecklingen av familjecentralerna.

Cooperation within a Family Center between the child welfare clinic, maternity clinic, open nursery school and social welfare has been established in Sweden in many places during the early 21st century. This investment has in many cases been locally realized, without any national or regional control, initiated by personnel in the relevant professions and politicians. An evaluation of the existing Family Centers in the district of Gävleborg indicated that co-operation has worked out well due to the competence and engagement among the personnel involved, but that there were problems with management and control. In spite of a good formal structure, based on cooperation agreements, inadequate guidance in the cross-organizational control was detected. Cross-organizational guidance is needed when the cooperating parties belong to different principals and are parts of different line managements with separate budgets and separate goals. The analysis indicated that the Program Theory can be seen as a vision of what can be gained by cooperation, rather than as a cohesive theory of what should be achieved, with what means and to what advantage and thereby a theory which could have given guidance in shaping and developing the Family Centers.

## Inledning - Utvärdering av familjecentralerna i Gävleborg

En utvärdering av familjecentralerna i Gävleborgs län genomfördes under år 2008 i samverkan mellan Region Gävleborg och Landstinget Gävleborg (Almqvist, Reuterborg, Åsbrink 2008). Syftet var bland annat att värdera hur samverkan inom de dåvarande familjecentralerna i Gävleborg fungerade. Utvärderingen visade att samtliga familjecentraler i Gävleborg hade en god formell struktur och samordning på huvudmannanivå via samverkansavtal, ledningsgrupper, samlokalisering samt god struktur på det interna arbetet via måldokument, verksamhetsplaner, årsredovisningar, uppföljningar mm (Almqvist, Reuterborg, Åsbrink 2008, s 45). Denna artikel fokuserar i första hand på utvärderingens resultat gällande organisation och styrning och diskuterar hur organisation och styrning kan stödja en familjecentral utveckling.

### Familjecentralen som en gränsöverskridande samverkansform

Westrup och Persson (2007) forskar om vad som krävs för att hitta hållbara och gränsöverskridanden arbetssätt i förebyggande arbete med barn och ungdomar. En avgörande framgångsfaktor i ett gränsöverskridande arbete är förmågan hos ledningen att säkerställa möjligheter till samverkan inom verksamheten (Westrup och Persson, 2007, s. 9 – 15). ”För att ett gränsöverskridande arbete ska vara meningsfullt måste det finnas något slags svar på frågor av typen: Varför ska vi samverka? Vilka problem ska vi lösa? Vilka vinster finns det för målgruppen? Hur kan samverkan göra oss effektivare i

arbetet med barn och ungdomar?” (a, a: s. 13) Med andra ord behöver programteorin bli mer detaljerad för att vara styrande – det räcker inte med att säga att samverkan per definition skapar ett mervärde.

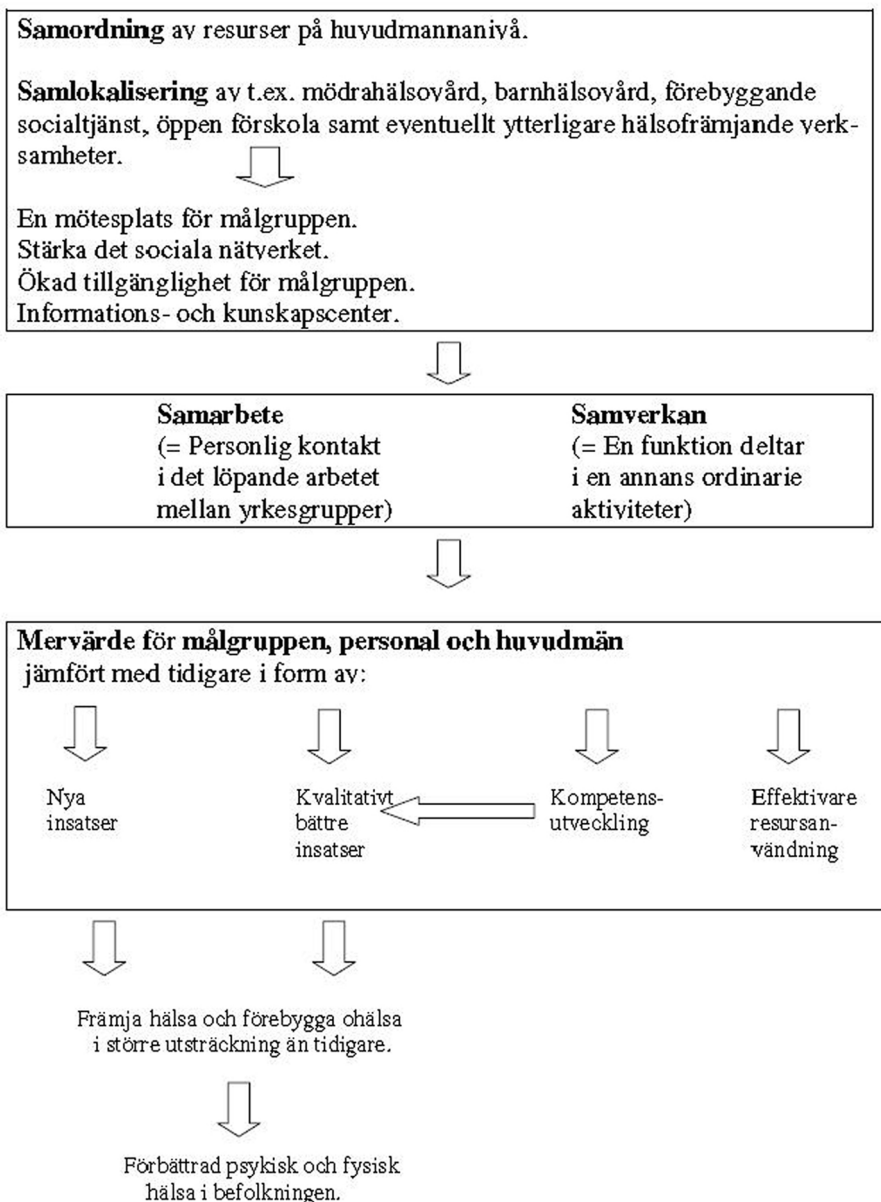
Gränsöverskridande arbete med olika verksamheter under ett och samma tak är fortfarande en relativt marginell företeelse i de flesta kommuner och landsting. Analyser av samverkansprojekt som har kraschat, ofta efter en begränsad eller kortvarig framgång, visar att orsakerna till sammanbrottet har varit att organisationerna inte har fått ut tillräckligt av samarbetet eller att ledningen inte har gett medarbetarna tillräckliga förutsättningar för att hantera utmaningar i vardagen. Ledningen har underskattat de svårigheter som är förknippade med gränsöverskridande arbete, och det har saknats ett gränsöverskridande ledarskap (Westrup och Persson 2007).

### Tanken med en familjecentral - en programteori

Vad är syftet med verksamhetsformen familjecentral? Vad vill man uppnå? Varje verksamhet bygger på tankar och idéer om syfte och mål för verksamheten samt vilka medel/insatser som krävs för att uppnå syfte och mål. I metoddiskussionen kring utvärdering kallas tankarna bakom en verksamhet för programteori (Vedung 1993 s 99). Inledningsvis rekonstruerades en programteori dels i syfte att strukturera utvärderingen, det vill säga vilka frågor var relevanta att ställa, dels för att utgöra en måttstock mot vilken verksamheten kunde utvärderas.

Eftersom familjecentralerna i Gävleborg visade sig i hög grad likna varan-

## Familjecentraler i Gävleborg: Så är det tänkt att fungera



Figur 1. Programteori för familjecentraler i Gävleborg.

dra vad gäller organisation, mål mm rekonstruerades en gemensam programteori utifrån befintliga dokument samt intervjuer med personal vid familjecentralerna. En programteori är således en beskrivning av idéer om hur en verksamhet är tänkt att fungera, inte hur den fungerar i praktiken.

Programteorin för familjecentralerna i Gävleborg kan sammanfattningsvis beskrivas enligt följande: Genom samordning av resurser på huvudmannanivå samt samlokalisering av verksamheterna förväntas verksamheterna samarbeta (personlig kontakt i det löpande arbetet mellan yrkesgrupper) och samverka (en verksamhet deltar i en annan verksamhets ordinarie aktiviteter). Samlokaliseringen förväntas dessutom få bland annat de direkta effekterna att det skapas en mötesplats för målgruppen och att målgruppen får ökad tillgång till verksamheterna. Samarbete/samverkan förväntas vidare skapa ett mervärde för målgruppen, personal och huvudmän i form av kompetensutveckling hos personalen och nya eller förbättrade insatser.

Sammanfattningsvis förväntas detta leda till att verksamheterna främjar hälsa och förebygger ohälsa i större utsträckning än tidigare, vilket i sin tur förväntas bidra till det övergripande målet om en förbättrad psykisk och fysisk hälsa i befolkningen.

## Organisation och styrning av familjecentralerna i Gävleborg

Vid utvärderingens genomförande fanns åtta familjecentraler i sju av Gävleborgs tio kommuner. En av dessa ingick inte i utvärderingen då den var nystartad. Den äldsta familjecentralen hade startats 2000, den senaste 2008. Dessa familjecentraler är en samverkan mellan landstinget (t ex mödrahälsovård, barnhälsovård), respektive kommun (t ex förebyggande socialtjänst, öppen förskola) och vid fem av de studerade sju familjecentralerna också Svenska Kyrkan (öppen förskola).<sup>1</sup> Vid samtliga dessa är verksamheterna samlokaliserade med en gemensam ingång. Kartläggningen visade att familjecentralerna hade en god formell struktur. Samtliga familjecentraler var samordnade på huvudmannanivå genom samverkansavtal. Samtliga familjecentraler hade en ledningsgrupp bestående av verksamheternas cheftjänstemän. Vissa familjecentraler hade även en politisk styrgrupp, och några av dessa bestod av både politiker och cheftjänstemän. Sex av de sju studerade familjecentralerna hade en samordnare som var utsedd bland personalen. En av dessa samordnare var fristående från verksamheterna inom familjecentralen, medan övriga även var verkamma inom någon av verksamheterna (förskollärare eller socionom). Vid en del av familjecentralerna ingick samordnaren inte i ledningsgruppen eller i styrgruppen. Personalen inom familjecentralen var fortsatt anställd inom sin respektive linjeorganisation och

<sup>1</sup>MVC finns vid sex av de sju familjecentralerna, BVC vid alla sju, socialtjänsten är representerad vid alla sju och Svenska kyrkan bidrar dessutom med en diakon vid en familjecentral, öppen förskola drivs endast av kommunen vid två familjecentraler, endast av Svenska kyrkan vid en och i samverkan mellan kommunen och Svenska kyrkan vid fyra, kommunens personalinsatser är då mer omfattande än Svenska kyrkans (Almqvist, Reuterborg, Åsbrink 2008, tabell 2 samt bilaga 1)

fick därmed dubbel organisatorisk tillhörighet. Ingen av de studerade familjecentralerna hade egen driftsbudget. Respektive chef i ledningsgruppen beslutade i varje enskild ekonomisk fråga, dvs det fattades inte gemensamma ekonomiska beslut i ledningsgruppen.

En av de studerade familjecentralerna skilde sig från de övriga på flera sätt. Samordnaren var fristående från verksamheterna inom familjecentralen. Fler olika verksamheter var placerade på familjecentralen (MVC- och BVC-psykologer, spädbarnsverksamhet och 6-12-årshälsan). Denna familjecentral var också större vad gäller antal anställda och hela kommunens MVC var placerad på familjecentralen.

## Utvärderingens metod och material

Martin Ward vid Folkhälsoenheten i Sörmlands läns landsting har utformat ett frågeformulär för kvalitetssäkring av familjecentraler (Ward 2005). I likhet med programteorin bygger detta frågeformulär på en rad antaganden om syfte, mål och medel för verksamheten. Vi utgick ifrån detta frågeformulär och kompletterade det med öppna frågor; dels utifrån programteorin, dels utifrån vårt bisyfte att kartlägga familjecentralerna.

Vi genomförde en gruppintervju per familjecentral med frågeformuläret som intervjuguide. Vid gruppintervjuerna var antingen all personal närvarande eller representanter för respektive yrkeskategori, dvs personal från mödrhälsovården, barnhälsovården,

socialtjänsten, öppen förskola eller kyrkan.

## Resultat

Vår inledande fråga för denna artikel är: *Hur kan organisation och styrning stödja en familjecentral utveckling?* Ovan har kortfattat beskrivits hur familjecentralerna i Gävleborg var organiserade och styrdes. Vilken betydelse upplevde personalen vid familjecentralerna då att denna organisering och styrning hade för utvecklingen av familjecentralverksamheten? Resultatet från vår utvärdering var relativt samstämmigt för de fem mindre av de sex studerade familjecentralerna.

Utvärderingen visade att personalen vid flertalet familjecentraler upplevde *bristande legitimitet* för verksamheten. Verksamheten blev ifrågasatt av kollegor i linjeorganisationen och i vissa fall till och med av ledningsgruppen. Detta berodde sannolikt på avsaknaden av kunskapsunderlag gällande familjecentralen som verksamhetsform och den bristfälliga styrningen i kombination med att det var personalen på familjecentralerna som utvecklade verksamhetens innehåll.

Personalen upplevde vidare att familjecentralen blev *marginaliserad* i förhållande till linjeorganisationerna. Personalen skulle å ena sidan forma en ny verksamhet, å andra sidan fortsatt anpassa sig till linjeorganisationens behov och utveckling. Den dubbla organisationstillhörigheten upplevdes som splittrande och innebar för vissa personalgrupper vid vissa familjecentraler ett *merarbete* genom att de skulle

hålla sig à jour med (exempelvis gå på möten) och även vid behov vikariera i linjeorganisationen (sjuksköterskorna).

Marginaliseringen manifesterades också i *bristande kontakt* mellan personal och lednings- och/eller styrgrupper genom för få eller inställda möten. Vid en familjecentral visste personalen inte ens vilka personer som ingick i styrgruppen. Personalen upplevde också att lednings- och styrgrupperna, trots dokumentation och redovisningar, hade bristande kunskaper om familjecentralens verksamhetsidé och uppdrag.

Att budgetansvaret låg på respektive verksamhetschef, och inte på familjecentralens samordnare, upplevdes föra med sig *detaljstyrning och tungroddbet*. Den uppdelade budgeten innebar dessutom att de olika verksamheterna inom familjecentralen kunde ha olika ekonomiska förutsättningar, vilket bland annat gjorde det svårt att få till stånd gemensamma utvecklingsinsatser.

Utvärderingen visade att organisationen och styrningen på olika sätt försvårade utvecklingen av familjecentralen snarare än att utgöra ett stöd, vilket också framkommit i andra studier (se t ex Bing 2005 s 89-91, Hjortsjö 2006 s 56, 114). Trots detta upplevde personalen att både de enskilda verksamheterna och samverkan dem emellan fungerade bra. Vidare visade brukarenkäter på nöjda brukare, bland annat vad gällde tillgänglighet. Att verksamheten fungerade bra upplevdes i stor utsträckning bero på personalens kompetens och engagemang. Det

fanns hos personalen en önskan om att verksamheten skulle få en enklare och tydligare organisation och styrning och att verksamheten därigenom skulle bli mindre personberoende. Utvärderingen visade att familjecentralernas personal huvudsakligen var kvinnor med en genomsnittsålder på mellan 48-55 år och mellan 21-31 år i yrket (genomsnitt beräknat för respektive familjecentral). Många hade själva sökt sig till sin tjänst på familjecentralen, antingen genom att ansöka eller genom att de tackat ja till en förfrågan om placering där. Detta innebar att personalen hade ett engagemang för denna verksamhetsform.

Exempel framkom som visade att den lilla familjecentralen, inrättad i en stadsdel eller på en liten ort är sårbar; personalen orkar inte hur mycket och länge som helst, det var inte ovanligt med övertidsarbete, samtidigt som det kunde vara svårt att få vikarier till verksamheten då det kräver att man är införstådd med att det innebär ett annat arbetssätt. I linjeorganisationen kan beslut också fattas om att dra in resurser på familjecentralen om dess verksamhet inte är tillräckligt förankrad i ledningen. Det engagemang för målgruppen och verksamhetsformen som kännetecknade personalen kännetecknade inte på samma sätt ledningsgrupperna. I dessa kan det från början ha funnits eldsjäljar, men omsättningen av chefer är stort och de har sitt huvuduppdrag inom linjeorganisationen.

## Diskussion

### Att skapa ett mervärde – men hur?

Tanken med familjecentraler är enligt

den rekonstruerade programteorin, så som den formulerades i styrdokumentet, att underlätta samarbete och samverkan och därigenom skapa ett mervärde jämfört med tidigare organisationsform. Verksamheterna förväntas genom samarbete och samverkan åstadkomma mer än vad de förmodas kunna uppnå åtskilda. Programteorin har visserligen en logik, men är sannolikt otillräcklig som vägledning vid utvecklingen av en familjecentral. Det är inte tydliggjort vad huvudmän och verksamheter förväntas bidra med utöver sina ordinarie uppdrag, och hur detta kan möjliggöras. Vad ska personalen göra för att skapa ett mervärde? På vilka områden, i vilken utsträckning och på vilket sätt ska personalen samverka/samarbeta för att insatsernas kvalitet ska förbättras? Vilka nya insatser ska erbjudas för att i större utsträckning än tidigare främja hälsa och förebygga ohälsa? Är det möjligt inom ramen för befintliga resurser? Programteorin för familjecentralerna i Gävleborg framstår mer som en vision än som en teori om samband mellan mål och medel, som kan vara till hjälp vid start och utveckling av en familjecentral.

Utvärderingen visade att familjecentralerna kännetecknades av låg personalomsättning samt att personalen hade lång erfarenhet i sina respektive yrken och ett stort engagemang för målgruppen. Sannolikt skulle det bli annorlunda att starta en familjecentral med denna vaga styrning med personal med kortare yrkeserfarenhet, och framfö-

rallt utan samma engagemang för familjecentralen som verksamhetsform.

### **Avsaknad av kunskapsunderlag och styrning**

Betydelsen av organisation och styrning för utvecklingen av en familjecentral bör analyseras utifrån den ovan beskrivna kontexten. Den av personalen upplevda avsaknaden av kunskapsunderlag och styrning ”uppifrån” flyttar fokus till det lokala planet: Hur ser den lokala organisationen och styrningen ut, och vilken betydelse har det för utvecklingen av familjecentralen?

Vid utvärderingens genomförande saknades statlig styrning gällande familjecentraler. De dåvarande regionala politiska styrdokumentet (landsting, kommuner) angav familjecentralen endast som en möjlig och önskvärd samverkansform mellan landsting och kommuner. Hur tankarna bakom familjecentralerna (programteorin) skulle förverkligas hade i stället utformats lokalt av de samverkande parterna – i de flesta fall huvudsakligen av personalen på familjecentralen.<sup>2</sup>

Avsaknaden av statlig och regional styrning (landstingsledning, kommunledning) kan förklaras med att styrningen utgår ifrån den gängse organisationsformen, det vill säga att barnhälsovård/mödrhälsovård, socialtjänst och öppen förskola är åtskilda verksamheter med olika lagrum, tillsynsmyndigheter, huvudmän, målgrupper osv. Familjecentralen betraktas i första hand som en organisationsform i likhet med

<sup>2</sup>Den äldsta familjecentralen i Gävleborg som startat år 2000 hade fungerat som inspirationskälla för de övriga som tillkommit under åren 2003-2008.

ett sjukhus där olika verksamheter är samlokaliserade. Skillnaden mellan ett sjukhus och en familjecentral är emellertid att familjecentralen har definierat en gemensam målgrupp, formulerat gemensamma mål och förväntas i någon utsträckning<sup>3</sup> integrera sina verksamheter för att nå målen i högre utsträckning än tidigare, det vill säga skapa ett mervärde.

En annan möjlig orsak till avsaknaden av styrning kan vara att det saknas vetenskapliga belegg för att organisationsformen familjecentral kan skapa ett mervärde jämfört med traditionell organisationsform.<sup>4</sup> Det saknas således kunskapsunderlag för en mer utvecklade programteori. Tanken att familjecentralen bättre kan omhänderta målgruppen än om verksamheterna hade verkat var för sig bygger istället på erfarenheter hos de professioner som arbetar med målgruppen, vilket bland annat kommer till uttryck och får spridning genom t ex utvärderingar som bygger på intervjuer med dessa professioner. Erfarenheten är att en välfungerande samverkan är nödvändig för ett bra omhändertagande av målgruppen, men att det kan vara svårt att åstadkomma med en traditionell organisationsform.<sup>5</sup> Familjecentralen ses som en lösning på samverkansproblemet. Familjecentralsidén har således vuxit fram hos professionerna istället för att ha sin grund i forskning. (Bing 2005 s 35).

Marginaliseringen av familjecentralens verksamhet i relation till linjeorganisationerna kan relateras till den bristande legitimiteten, men kan också relateras till att familjecentralen utgjorde en mindre del av budgeten i respektive linjeorganisation. Vid den större familjecentralen upplevdes organisation och styrning inte utgöra ett problem i samma utsträckning som vid övriga familjecentraler, vilket har beskrivits ovan. En förklaring till detta kan vara dess starkare position i förhållande till linjeorganisationen genom att den omfattade fler verksamheter och att hela MVC var placerad på familjecentralen. Vidare arbetade samordnaren endast med att vara samordnare och hade inte någon annan arbetsuppgift på familjecentralen.

### **Gränsöverskridande familjecentralsverksamhet en organisatorisk anomali**

Familjecentralen är ett bra exempel på en gränsöverskridande verksamhet mellan olika uppdragsgivare där arbetet bedrivs över gränserna kring en specifik målgrupp. Resurser ska enligt programteorin fritt kunna verka horisontellt mellan olika funktioner i verksamheten, i syfte att tillfredställa brukarnas behov. Verksamheterna leds dock av organisationer som fördelar resurser enligt den s.k. stuprörsprincipen, vertikalt uppifrån och ner till olika ansvarsområden. Utmaningen är att utifrån målgruppen och de gemensamma målen skapa bästa möjliga för-

<sup>3</sup>Hjortsjö tar upp tre olika former: koordination (samordning), kolloberation (samverkan) och konsultation (Hjortsjö 2006 s 145)  
<sup>4</sup>Familjecentralen är en relativt ny organisationsform som i liten utsträckning har beforskats.

<sup>5</sup>Dessutom har man funnit specifika värden med att verksamheterna är samlokaliserade som inte är kopplade till att verksamheterna samverkar, exempelvis att verksamheterna blir mer lättillgängliga och att det skapas en mötesplats för målgruppen (se programteorin ovan).



utsättningar för en gränsöverskridande verksamhet inom ramen för den traditionella organisationsstrukturen.

Varje ny chef som ska ingå i ledningsgruppen behöver få kunskap om syftet med familjecentralen och dess verksamhetsidé. I annat fall är det tänkbart att familjecentralen med dess annorlunda organisering upplevs som ett problem som måste lösas, t ex vad gäller bemanning, snarare än en verksamhetsform som löser tidigare problem med samverkan mellan huvudmän och verksamheter.

Familjecentralen är dessutom ett annorlunda samverkansprojekt på grund av framväxten och organiseringen. Familjecentralen är från början en idé som kommer från engagerad personal på basplanet, och som har anammats av politiker som en vision om ett nytt sätt att arbeta gemensamt gentemot målgruppen. Samverkan i det förebyggande arbetet kan tyckas vara en mycket bra idé. Samverkanskonceptet är dessutom tilltalande för att det inte kräver stora extra resurser – endast befintliga verksamheter som får ett gemensamt uppdrag och i fallet familjecentral även gemensamma lokaler. Men det visar sig att det inte är så enkelt att få till stånd en fungerande familjecentral som det först verkar.

Situationen där familjecentralen har ett starkt stöd; dels av personalen på basplanet, dels på den politiska nivån, medan den är en anomali i linjeorganisationen, skapar en speciell problematik som ställer frågorna om styrning och ledning i fokus. En fråga som kan

ställas är: Ska man ha både styrgrupp, bestående av politiker, och ledningsgrupp, bestående av chefer i linjeorganisationen, eller en kombinerad styr- och ledningsgrupp? Det kan vara bra för familjecentralen med en styrgrupp vid bristande legitimitet i ledningsgruppen, särskilt om inrättandet av familjecentralen är ett politiskt beslut som fattats utan stöd från ledande tjänstemän i kommuner och/eller landsting. Vi fann exempel på att personalen hade vänt sig till styrgruppen då man upplevde för lite stöd av ledningsgruppen.

## Förslag på stödjande organisation och styrning

Ett alternativt sätt att komma tillrätta med legitimitetsbrist, marginalisering, dubbelarbete och sårbarhet med mera kan vara att organisatoriskt ge familjecentralen en starkare position. Vid en av familjecentralerna i Gävleborg upplevde personalen inte problemen i samma utsträckning som vid övriga mindre familjecentraler. Denna familjecentral hade hela kommunens MVC lokaliserad till familjecentralen, omfattade fler verksamheter, och hade en samordnare som inte hade andra arbetsuppgifter vid familjecentralen.

Vår utvärdering av familjecentralerna i Gävleborg har visat att organisation och styrning måste fungera för att verksamheten vid en familjecentral ska kunna utvecklas. Det är inte tillräckligt med en god formell struktur och styrdokument som samverkansavtal, verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser. Personalen vid familjecentraler behöver tydligare styrning och en ledningsgrupp som stödjer verksamhe-

tema

ten och finns tillgänglig för personalen under arbetets gång. Beslutsfattare och uppdragsgivare vid alla huvudmän/moderorganisationer bör redan innan starten av en familjecentral gemensamt formulera och konkretisera programteorin, det vill säga vad det är som ska åstadkommas, med vilka medel och framförallt klargöra varför den är till nytta.

## Referenser

Almqvist, Reuterborg och Åsbrink (2008): Utvärdering av familjecentralerna i Gävleborg. FoU-rapport 2008:2.

Bing Vibeke (2005): Föräldrastöd och samverkan. Familjecentralen i ett folkhälsoperspektiv. Gothia, Stockholm.

Hjortsjö Maria (2006): Med samarbete i sikte. Om samordnade insatser och samlokaliserade familjecentraler. Akademisk avhandling. Lunds universitet, Socialhögskolan.

Ward, Martin (2005): KAFO – Kvalitetssäkring av familjecentralers organisering. Sörmland. Folkhälsoenheten, Landstinget Sörmland.

Vedung Evert (1993): Utvärdering i politik och förvaltning. Studentlitteratur, Lund.

Westrup och Persson (2007): Gränsöverskridande ledarskap och styrning. Förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar. ProG-projektet. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset. Skriftserie 2007:3.