

# Exempel på insatser med fantastiska resultat

– och vad den finansiella samordningen möjliggör



**NNS**

Nationella nätverket för  
samordningsförbund

Redaktörer:  
Annica Nilsson  
Jonäs Wells

# Exempel på insatser med fantastiska resultat

– och vad den finansiella samordningen möjliggör

Redaktörer:  
Annica Nilsson  
Jonas Wells



## Om NNS rapportserie

NNS rapportserie ges ut av det Nationella Nätverket för Samordningsförbund (NNS), som är en ideell förening.

NNS ändamål är att vara språkrör för samt, i nätverksform, stödja och bidra till utveckling av samordningsförbunden.

Mer information om NNS finns på:  
[www.nnsfinsam.se](http://www.nnsfinsam.se).

### **Utgivning av NNS rapportserie ansvaras av NNS styrelses arbetsutskott bestående av:**

**Kurt Kvarnström**, ordförande

**Anne-Marie Larsson**, vice ordförande

**Tord Karlsson**, kassör

### **Verkställande av rapportserien är redaktörerna:**

**Ola Andersson**, förbundschef Samordningsförbundet Göteborg Hisingen (Delta)

**Jonas Wells**, förbundschef Södra Dalarnas Samordningsförbund/utvecklare NNS

### **Ett redaktionellt råd finns för konsultation, planering och stöd för rapportseriens utveckling. Denna består av:**

**Martina Bach**, förbundschef Samordningsförbundet Landskrona-Svalöv

**Fredrik Grubb**, förbundschef Samordningsförbundet Trelleborg

**Susanna Larsson Tholén**, forskare Örebro universitet

**Viktoria Strömberg**, fd ordförande Samordningsförbundet Östra Östergötland

**Christian Ståhl**, forskare Linköpings Universitet



# Innehållsförteckning

Presentation av författarna	6
-----------------------------	---

---

När vi, på riktigt, möter varandra i våra resurser:  
Vad vi lär oss av exempel på insatser med fantastiska  
resultat inom den finansiella samordningen

**Författare:**

Annica Nilsson, *Samordningsförbundet Skåne Nordost*  
Jonas Wells, *NNS / Södra Dalarnas Samordningsförbund*

10

---

Insatser med fantastiska resultat  
– ett samhällsekonomiskt perspektiv

*Payoff*

**Författare:**

Claes Malmquist

24

---

Arbetsmarknadstorget

*Samordningsförbundet Skellefteå-Norsjö*

**Författare:**

Margareta Larsson  
Ingrid Selin  
Maria Lindgren-Tuoma

28

---

Samordningsteam Sala

*Norra Västmanlands Samordningsförbund*

**Författare:**

Anette Häggqvist

36

---

TUNA

*Samordningsförbundet RAR i Sörmland*

**Författare:**

Pernilla Öjemar-Engström  
Heléne Brandell  
Ola Wiktorson

42

---

Balder

*Samordningsförbundet Mölndal, Partille, Härryda, Lerum och Alingsås*

**Författare:**

Monia Nilsson Sarenstrand  
Melina Myrbäck

48

---

PlantEra PlantÄra

*Samordningsförbundet Finsam i Helsingborg*

**Författare:**

Pernilla Ringström  
Samir Kafedzic

56

---

## Salut Halland

*Samordningsförbundet i Halland*

**Författare:**

Amir Kaderland

**60**

---

## UFFE

*Samordningsförbundet Skåne Nordost*

**Författare:**

Annica Nilsson

**70**

---

## NP-samverkan

*Samordningsförbundet Östra Östergötland*

**Författare:**

Pia Käcker

Sven Löbu

Peter Johansson

**78**

---

## Koordinatorer

*Samordningsförbundet Trelleborg*

**Författare:**

Fredrik Grubb

**86**

---

## ÖSA - Östersund Arbetsterapeut

*Samordningsförbundet Jämtlands län*

**Författare:**

Gunilla Kaev

Inga Qvarfordt

**92**

---

## Värdeflödeskartläggning

*Samordningsförbundet Finsam-Falun*

**Författare:**

Petra Palmestål

Anna Hallberg

**102**

---

## Processtöd inför ansökan till Europeiska Socialfonden

*Samordningsförbundet Uppsala län*

**Författare:**

Åsa Fichtel

**108**

---

## Sociala företag som gör skillnad

*Samordningsförbundet Östra Södertörn*

**Författare:**

Ritva Widgren

Annica Falk

**116**

---

# Presentation av författarna

**Heléne Brandell** är samverkansansvarig hos Försäkringskassan i Södermanland. Ingår i Samordningsförbundet RAR Sörmlands beredningsgrupp. Ordförande i TUNAs styrgrupp sedan starten 2008.

**Annica Falk**, biträdande förbundschef och verksamhetsutvecklare hos Samordningsförbundet Östra Södertörn med bakgrund som socionom. Har de senaste sex åren arbetat med socialt företagande både lokalt och nationellt på strategisk nivå: ”Jag älskar kraften som finns i det sociala företagandet – det här är socialt arbete på riktigt.”

**Åsa Fichtel** är förbundschef för Samordningsförbundet Uppsala län. Legitimerad psykolog med KBT (kognitiv beteende inriktad terapi) kompetens, forskarutbildad inom folkhälsovetenskap inom smärtområdet, med en PhD i detta ämne. Har arbetat ett flertal år med välfärdsfrågor, frågor kring hållbar utveckling och folkhälsofrågor inom i Uppsala kommun, landstinget Uppsala län, även privat. Har också arbetat som ESF-strateg riktat till fem samordningsförbund i Sörmland, Västmanland och Uppsala län.

**Fredrik Grubb** är samordnare i Samordningsförbundet Trelleborg. Akademisk bakgrund Fil. kand i historia. Jobbat som politisk tjänsteman på kommunal och regional nivå. Drivit egen firma med analys och kommunikation som huvudinriktning.

**Anna Hallberg** är enhetschef på Försäkringskassan i Dalarna sedan många år. Hamnade på Försäkringskassan via ett gediget lappkast, från projektledare i ett branschförbund som utbildade ekonomer och jurister, via examen i beteendevetenskap med fördjupning inom vuxnas lärande, till statlig tjänst på Försäkringskassan. Under årens lopp har Anna deltagit i många utvecklingsprojekt, såväl på lokal som riksnivå.

**Anette Häggqvist** är verksamhetsledare för Samordningsteam Sala och biträdande arbetsmarknadsenhetschef för Sala kommun. Har ett stort intresse att alltid lära sig mer om goda processer och samtal som ger genuina förändringar både på individuell och strukturell nivå. Hon är utbildad beteendevetare och har sedan 2005 arbetat med samordning och samverkan vilket upplevs som en gåva.

**Peter Johansson** är socionom och arbetar som förbundschef hos Samordningsförbundet Östra Östergötland. Har dessförinnan arbetat inom försöksverksamheten med SOCSAM och Finspångs beställarförbund.

**Amir Kaderland** är projektledare för Salut Halland sedan 2012, ett samverkansprojekt med fokus på hälsa, integration och arbete. Är auktoriserad socionom och legitimerad sjuksköterska. Har arbetat som socionom/kurator inom vuxenpsykiatri, socialrådgivare inom missbruksvården samt beteendevetare/sjuksköterska i företagshälsövården.

**Gunilla Kaev** är biträdande förbundschef och processtöd vid Samordningsförbundet Jämtlands län. Utbildad socionom via Umeå universitet med påbyggnad familjeterapi, kvalitetsarbete och project management. Tidigare verksam i huvudsak inom den samlade socialtjänsten/individ- och familjeomsorgen i chefsroll med särskilt utvecklings och samverkans uppdrag.

**Samir Kafedzic** är strategisk utvecklare för områdes- och mångfaldsfrågor på arbetsmarknadsförvaltningen i Helsingborgs stad. Han arbetade som processledare för PlantEra Plantära mellan 2011 och 2015. Samir har en bakgrund som samhällsvetare och har även jobbat med olika arbetsmarknadsprojekt.

**Pia Käcker** är legitimerad arbetsterapeut, fil. dr i Handikappvetenskap, lektor vid arbetsterapeutprogrammet Campus Norrköping, Linköpings universitet och forskningshandledare vid FoU-enheten PUFF i Norrköpings kommun. FoU-enheten PUFF har haft i uppdrag att följa projekt NP-Samverkan i en processinriktad utvärdering sedan början av år 2013.

**Margaretha Larsson** är utvecklingsledare för Arbetsmarknadstorget i Skellefteå. Utbildad projektledare med stort engagemang för samverkan/samarbete. Har hela sitt yrkesverksamma liv varit engagerad i ungdomsfrågor och ser resurser/möjligheter hos varje individ. Har jobbat som projektledare inom samordningsförbundet Skellefteå-Norsjö sedan 2007.

**Maria Lindgren-Tuoma** är förbundschef för Samordningsförbundet Skellefteå-Norsjö sedan september 2015. Kommer närmast från ett arbete som utvecklingsstrateg för gymnasie- och vuxenutbildning i Skellefteå. Har lång erfarenhet av myndighetsamverkan inom offentlig sektor och samverkan mellan myndigheter, civilsamhälle och näringsliv.

**Sven Löbu** arbetar som verksamhetsutvecklare inom Närsjukvården i östra Östergötland. Sven är en av två utvärderare som följt projektet NP-samverkan sedan starten.

**Claes Malmquist** är pol. mag och bitr. psykolog som arbetat som författare, universitetslärare och konsult i mer än 45 år. Claes har även drivit bokföringsbyrå och arbetat som ekonomidirektör på ett Landsting. De senaste tio åren har Claes jobbat med samhällsekonomiska utvärderingar inom Payoff AB tillsammans med Sven Vikberg och sedan 2013 med Jonas Hultdt. Payoffs i särklass största kund har varit Samordningsförbunden.

**Melina Myrbäck** har sin bakgrund i Arbetsförmedlingen som handläggare och har fil kand i Psykologi med inriktning arbete och organisation. Melina har arbetat hos Samordningsförbundet Mölndal, Partille, Härryda, Lerum och Alingsås på heltid sedan 2008.

**Annica Nilsson** är sedan mars 2016 förbundschef för Samordningsförbundet Skåne Nordost. Innan dess arbetade hon som processamordnare i förbundet. Hon har en jur. kand.-examen från Lunds Universitet. Innan Annica Nilsson började på Samordningsförbundet Skåne Nordost arbetade hon som samverkansansvarig på Försäkringskassan Skåne Nordost och Blekinge. Då ingick hon i samordningsförbundets beredningsgrupp. Det var under den tiden som hon var med att arbeta fram UFFE-processen.

**Monia Nilsson Sarenstrand** har sin bakgrund i Försäkringskassan som personlig handläggare och har fil mag i Personal- och arbetslivsfrågor. Monia har arbetat i Samordningsförbundet Mölndal, Partille, Härryda, Lerum och Alingsås på heltid sedan 2009.

**Petra Palmestål** är förbundschef för Samordningsförbundet Finsam-Falun sedan september 2006. Utbildad hälsopedagog som genom åren på Samordningsförbundet har sett att genom Finsams unika gemensamma myndighetsarena och strukturinsatser skapas förbättringar inom samverkan som inte tidigare varit möjliga mellan anställda hos förbundets medlemsorganisationer.

**Inga Qvarfordt** är leg arbetsterapeut med magisterexamen. Specialist i arbetsterapi, inom område habilitering och funktionshinderomsorg, inriktning utredning och intervention. Har sedan början av 80-talet arbetat med habilitering (barn, ungdomar och vuxna) med tonvikt på neuropsykiatri den senare halvan av yrkesverksamheten. Verksam i projekt ÖSA finansierat av Samordningsförbundet Jämtlands län.

**Pernilla Ringström** är kommunikatör på arbetsmarknadsförvaltningen i Helsingborgs stad och arbetar såväl praktiskt som strategiskt, bland annat som stöd i olika processer. Hon har en mångårig bakgrund från näringslivet inom B2B. Pernilla brinner för miljöfrågor, socialt ansvar och employer branding.



**Ingrid Selin** är socionom och har lång erfarenhet av socialt arbete. Har under åtta år varit projektledare för ett projekt, Utsikten, som man kan säga har varit föregångare till Arbetsmarknadstorget i Skellefteå eftersom det har varit samlokaliserade och arbetat med samma målgrupp.

**Jonas Wells** arbetar som förbundschef för Södra Dalarnas Samordningsförbund och utvecklingsansvarig för NNS, Nationella Nätverket för Samordningsförbund. Verksam inom samordningsförbundsområdet sedan 2006. Har en bakgrund som doktorand inom socialantropologi med särskilt engagemang för den finansiella samordningens historia, utvärdering och utveckling av samverkan i offentlig sektor samt lösningsfokuserat arbets- och förhållningssätt.

**Ritva Widgren** är förbundschef för Samordningsförbundet Östra Södertörn sedan år 2006. Hon har varit drivande i arbetet med att ta fram nya modeller för förebyggande insatser som förkortar sjukskrivningar och arbetslöshet. Brinner för det sociala företagandets idé.

**Ola Wiktorson** är förbundschef vid Samordningsförbundet RAR i Sörmland sedan 2005. Tidigare försöksledare vid SOCSAM i Haninge 1998-2005, den försöksverksamhet som ledde fram till nuvarande lagstiftning. Är socionom som startade sin karriär som socialassistent men blev snart socialsekreterare (när titeln ändrades).

**Pernilla Öjemar-Engström** är utbildad arbetsterapeut och har arbetat en lång period inom psykiatrin. Har varit projektledare och samordnare för verksamheten TUNA sedan 2012. Kommer från 2016 att arbeta som länssamordnare TUNA som projekt har startats i nästan alla kommuner i Sörmland.

# När vi, på riktigt, möter varandra i våra resurser: Vad vi lär oss av exempel på insatser med fantastiska resultat inom den finansiella samordningen

---

Annica Nilsson, Jonas Wells

---

Det är en utmaning att skriva inledningen till detta fjärde nummer i NNS rapportserie utan att hålla tillbaka en närmast överväldigande yra. Bakom de resultat dessa insatser levererar, tillsammans med de kärnfulla texterna författarna har arbetat fram, finns en lång och djup erfarenhet av hur samarbete, när det flyter på, kan lyfta fram det bästa hos var och en, och hur samverkan konkret kan optimeras. Vi ser en effektivitet som går långt förbi vad som vanligen kan föreställas. Adjektivet fantastiskt som vi använder friskt i denna rapport, är den gemensamma nämnaren mellan insatserna sett till resultaten. Ordet i sig kan ofta kännas fjuttigt och otillräckligt. I denna rapport är det, med andra ord, insatser med en mycket hög wow-faktor som lyfts fram. Själva har vi befunnit oss i en skön kombination av upprymdhet och fokuserad nyfikenhet sedan vi kom i kontakt med berättelserna som vi nu delar i denna rapport.

Genom redaktörsarbetet har vi hos oss själva märkt en ömsesidig och smittande glädje, engagemang och kompetensutveckling, som vi tror kommer att prägla vårt språk och vilka historier vi delar under en lång tid framöver. Genom dessa berättelser har vi själva förändrat hur vi ser på vad som är till nytta och vad vi faktiskt missar att ibland prata mer om när vi pratar om utveckling av den finansiella samordningen. Vi har, med förtjusning, upptäckt och utforskat det nästan revolutionerande arbete som sker då gränser mellan myndigheter tonas ned, när gränser mellan myndigheter och medborgare minskar, och hur gränsdragningar vi för in i dialoger med oss själva gradvis förlorar relevans. Kanske har vi tills nu framförallt missat vad det är som växer fram i dess ställe. Vad vi nu ser är formandet av en ny berättelse med förändrade samverkanskulturer. Vi anar en ännu skarpare politisk retorik där medborgaren är det centrala i välfärden och hur vi upptäcker resurserna som redan finns, inom oss, mellan oss och i samhället i stort, som det vi pratar mest om.

## Bakgrund

Om vi kallar framtagandet av detta rapportnummer för ett projekt, så inleds projektet av ett samtal mellan oss redaktörer under den tidiga hösten 2015. Vi pratade då om att förbereda en workshop för Nationella Nätverket för Samordningsförbunds (NNS) höstkongress i november 2015. Vi pratade om UFFE, en insats som redovisas i denna rapportserie, och de otroliga resultatet det arbetet hade åstadkommit med människor i skärningspunkten mellan kommunerna i Nordöstra Skånes LSS insatser och Försäkringskassans aktivitetsersättning. Vi tog fasta på en idé om att istället för att bara berätta om de otroliga resultaten i UFFE och implicit förmedla att fler skulle kunna göra samma sak som den insatsen gjort (vilket är ett ganska vanligt sätt att kommunicera resultat utåt från den finansiella samordningen), ställa frågan till workshopdeltagarna om det fanns fler som hade otroliga resultat att visa upp. En följdfråga dök också upp – hur skulle vi isåfall kunna presentera de insatserna både för oss själva och för andra? Kanske skulle det finnas intressantare och mer användbara sätt att förmedla sådana erfarenheter.

Av olika anledningar blev denna workshop inte av men idén fanns kvar och väntade. Redan i december fick den betydande näring då tre till synes slumpmässiga händelser skedde under en och samma dag i Stockholm. Den dagen hade NNS arbetsutskott ett möte i en lokal i riksdagen som hade bokats med hjälp av riksdagsledamoten Patrik Engström. Strax före mötet, då Patrik Engström visade oss till möteslokalen, vidarebefordrade han en fråga från socialförsäkringsminister Annika Strandhäll. Ministern var nämligen intresserad av, att i lärande syfte, besöka förbundsfinansierade insatser med bra resultat och få veta mer om arbetet hos framgångsrika samordningsförbund. Därför efterfrågades en förteckning över framgångsrika insatser som skulle kunna intressera socialförsäkringsministern. I dialogen som följde stod det klart att någon sådan förteckning inte fanns, mer än att man kunde hänvisa till insatser som redan var kända och kopplade till de lokala förbund mötesdeltagarna kom ifrån.

Under arbetsutskottets möte diskuterades nästa nummer av NNS rapportserie. Det frö som vi redaktörer hade pratat om framfördes. Kanske med hänvisning till Patrik Engströms fråga var det tid att pröva en samling artiklar från olika samordningsförbund med den gemensamma nämnaren, insatser med fantastiska resultat. Vi föreställde oss att NNS skulle kunna ha nytta av en sådan presentation, både i form av en strukturerad spridning av konkreta erfarenheter men också i dialogen med nationella aktörer för att

uppmärksamma den finansiella samordningens oerhörda potential att bidra till konstruktiva lösningar i aktuella samhällsfrågor. Ett positivt beslut av arbetsutskottet, tillika rapportseriens ansvariga utgivare, blev startskottet för projektet.

Den tredje händelsen som påverkade riktningen framåt var att det efter arbetsutskottets möte skedde ett formellt möte mellan NNS arbetsutskott och den riksdagsgrupp som låg bakom den positiva riksdagsutredningen<sup>1</sup> om den finansiella samordningen som blev klar under sommaren 2015. Under det mötet framförde flera ledamöter samma önskemål om att åka ut i landet både för att lära mer om vad som faktiskt görs och för att kunna möta intresset från andra ledamöter och aktörer om vart i landet de kunde åka.

Innan december månads utgång kommunicerades så ett upprop till landets förbund om att anmäla, eller skvallra om, exempel på insatser som på ett eller annat sätt kunde redovisa fantastiska resultat, helst med en anslutande wow-faktor och en kort motivering till oss redaktörer. I januari hade vi fått in ett trettiotal förslag. En arbetsgrupp bestående av oss redaktörer och Ola Wiktorsson, Samordningsförbundet RAR i Sörmland, valde ut tretton insatser som på olika sätt gjorde oss mållösa och nyfikna: hur hade de gjort? I urvalet begränsade vi oss till en insats per förbund, en geografisk spridning över landet, tydliga resultat, samt en variation av olika slags insatser, både individ- och strukturinriktade. Vi tog också hänsyn till ett informellt material från företaget Payoff, som under lång tid gjort samhällsekonomiska utvärderingar av förbundsfinansierade insatser, om vilka insatser de ansåg hade de bästa resultaten rent samhällsekonomiskt efter de nyckeltal som de använder sig av. Detta underlag var så pass omtumlande att vi redaktörer bad Payoff kort skriva om hur de hade gjort denna lista. Denna artikel, skriven av nationalekonomen Claes Malmquist, finns att läsa tidigt i denna rapportserie. Med dessa tretton exempel på insatser med fantastiska resultat samt artikeln från Payoff, tog redaktörerna nästa steg och påbörjade det redaktionella arbetet.

## Den gemensamma dispositionen

I kommunikationen med representanter för de tretton insatserna med fantastiska resultat gavs vägledning om vad vi ville att de skulle fundera på och förmedla. Alla fick samma fem frågor att utgå ifrån när de skrev. De fick givetvis avvika från dessa frågor men önskemålet var att de ändå skulle

1 Rapport från riksdagen 2014/15: RFR13 Finsam – en uppföljning av finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (2015)

besvaras på något sätt. Poängen med det var både att underlätta för läsaren i jämförelser och att bidra till en röd tråd i beskrivningen av insatserna men också redaktionellt att påverka berättelserna för att säkerställa att det som lett fram till de fantastiska resultaten blev belyst. Frågorna var inte neutrala, de rymmer en mängd förantaganden och de redovisas och förklaras här:

- 1 Fantastiska resultat – vad är det för oss?
- 2 En kort beskrivning av insatsen
- 3 Utifrån allt ni har gjort, vad är ni mest nöjda med?
- 4 Vad tror ni, var mest till nytta för klienterna, av det ni gjorde?
- 5 Som ett resultat av detta, vad kommer ni att fortsätta göra?

Första frågan handlar om varför insatsen är med i denna rapport. Hur definierar författarna ett fantastiskt resultat? Uppmaningen var att tänka brett och gärna i pluralis. Viktigt var också att fundera vad ett sådant resultat innebar för författarna personligen. En tanke från redaktörerna om att sätta denna fråga först var också att svaren förhoppningsvis skulle kunna fånga läsarens intresse och väcka följdfrågorna som skulle fylla eventuell nyfikenhet. Andra frågan var självklar: läsaren behövde ha sammanhang och historia. Resultat sker inte av en slump. Människor gör något i tid och rum i samspel med andra på ett visst sätt. Det var viktigt för läsaren att få en uppfattning om vad som hade gjorts.

Därefter följer tre mikroutvärderingsfrågor, med inspiration från Michael Hjerths "Micro-tools" och den lösningsfokuserade idétraditionen. Mikroutvärdering är tänkt som ett stöd för reflektion i en rad olika applikationer exempelvis efter samtal, möten och andra aktiviteter. Första frågan, "utifrån allt ni har gjort, vad är ni mest nöjda med?" antog dels att mottagaren hade gjort något, att den var nöjd med något och att den kunde välja vad den var mest nöjd med. I anvisningen till författarna utgick också en följdfråga, "vad mer?", för att ge stöd till att ta fram mer på listan av vad som hade gjorts som författarna var nöjda med. Utifrån den lösningsfokuserade idétraditionen är det ofta mest fruktbart att utforska närvaro av det som fungerar och vad som pekar en önskade riktning för att hitta vägar framåt i en tuff eller komplex situation.

Fjärde frågan, "vad tror ni, var mest till nytta för klienterna, av det ni gjorde?", utforskade interaktionen mellan insatsen och klienterna. Som stöd för författarna kunde "klienterna" definieras brett. Det kunde vara deltagare i

insatsen och/eller myndighetspersoner beroende på insatsens karaktär och utifrån hur författarna valde att tolka frågan. Frågan tog också sikte på att mer detaljerat beskriva insatsens eget agerande sett till hur andra kunde se det. Vi utgick från att all förändring sker i ett socialt sammanhang och därför var det viktigt att utforska hur vi trodde att andra skulle beskriva det vi själva gjorde som var till nytta. Vi frågade inte bara vad som var till nytta. Frågan var mer normativ än så eftersom vi var intresserad av det som skedde på ytan, i termer av tydligt och observerbart beteende. Förantagandet var att det var lättare att se, förstå och reproducera det som var på ytan än det som gömdes i mer abstrakta termer. Exempelvis var det vanligt att se förklaringar till framgångsrikt beteende som "vi hade en vinnande attityd". Istället ville vi se och höra beskrivningar av hur denna attityd manifesterat sig konkret, i svar på frågorna "vad ser andra hur du gör, som ger dig idén att du har en vinnande attityd?" och så vidare. Förändring är bara förändring när det bekräftas som det. I detta följde vi idéer från social konstruktionism och filosofin utvecklad av Ludvig Wittgenstein<sup>2</sup>.

Sista frågan var ett stöd till författarna att utveckla tankar kring var insatsen befinner sig just nu och hur de nästkommande stegen skulle beskrivas. Frågan antog att det fanns en fortsättning. I kontrast till annat tänkande utgick den från att en fortsättning kommer att ske, att insatsen redan har gett ett avtryck, det är bara formerna för det som är oklara. I de exempel som redovisas i denna skrift är några av projektkaraktär, det vill säga att de är tidsbegränsade. Det gäller Salut Halland, Processtöd vid ESF-ansökan och ÖSA. Även i dessa fall finns en fortsättning även om fortsättningen kan vara något annat.

Vi som redaktörer tror att framtidsblicken är viktig för att läsaren ska kunna se hur insatser kan utvecklas framåt. I princip alla insatser fortsätter att utvecklas och det är kanske bara början av ett ännu mer fantastiskt resultat vi faktiskt får se just nu.

## Resultat

Vi bad författarna att beskriva vilka resultat de ville berätta om som i deras ögon var fantastiska. Hur författarna tolkade ordet "resultat" sammanföll i någon eller några av dessa tre kategorier. Ofta beskrivs insatsens resultat som att den sammanfaller mer än en av kategorierna. Resultat redovisas således så här:

2 Mer att läsa om denna ansats i bl.a. Harvey Ratner, Evan George, and Chris Iveson (2012), "Solution Focused Brief Therapy: 100 Key Points & Techniques", Routledge: London.

- Individresultat
- Strukturresultat
- Samhällsekonomiskt resultat

Exempel på individresultat är olika former av procentsatser av hur stor andel av deltagare i en individinriktad insats närmar sig arbetsmarknaden, ofta definierad som i arbete, i studier och/eller aktivt arbetssökande. Det kan också vara den genomsnittliga genomströmningstiden för deltagare i insatser men också subjektiva berättelser från individer där förändring rapporteras. De insatser, som på olika sätt arbetar med typiska målgrupper för den finansiella samordningen, och som redovisar fantastiska resultat på individnivå är bland annat Samordningsteam Sala (85 % i arbete/studier, genomsnittstid på 13 månader med 6,4 år av tid med bidragstid i snitt innan start), UFFE (64 % i arbete/studier, genomsnittstid 12-18 månader), PlantEra PlantÄra (63 % i arbete/studier) och Balder (57 % i arbete/studier/aktiv arbetssökande). Alla insatser i rapporten som redovisar individresultat ligger långt eller väldigt långt över det nationella snittet på individnivå, såsom det rapporteras i SUS<sup>3</sup> och den senaste åiterrapportering till regeringen från Försäkringskassan<sup>4</sup>. Det senaste rikssnittet är att 33 % av de som avslutar en individinriktad insats arbetar eller studerar i någon omfattning.

Fantastiska strukturresultat är något helt annat och utgår från den finansiella samordningens roll att finansiera och stödja insatser, som på olika sätt motverkar sektorisering, renodlingssträvanden och istället arbetar för ökad grad av effektivt resursutnyttjande. Enligt lagen om finansiell samordning (2013:1210) kan ett samordningsförbund inte ansvara för rehabiliteringsinsatser som riktar sig till individer. Förbund kan dock ansvara för och driva insatser riktade till myndigheternas personal. Exempel på fantastiska resultat i denna rapport är bland annat bred implementering av ett nytt arbetssätt i hela Sörmland (TUNA), ett riktat stöd till ansökansprocess till Europeiska Socialfonden där 200 000 kr växlades upp till 32 miljoner kr i medel för aktiva insatser (Uppsala län), en bred lärandeprocess (ÖSA i Jämtlands län), utveckling av nio sociala företag (Östra Södertörn), myndighetsgemensam värdeprocesskartläggning (Falun) samt integrerad samverkan (NP-samverkan, Norrköping och Samordningsteam Sala). Ytterligare ett exempel på strukturresultat är den imponerande mängd avstämningsmöten (drygt 700 st under två år!) med stöd av koordinatörer på vuxenpsykiatri och en

3 SUS, Sektorsövergripande system för uppföljning av samverkan. Läs mer [www.susam.se](http://www.susam.se)

4 Försäkringskassan (2016), "Uppföljning av finansiell samordning: Redovisning enligt Försäkringskassans regleringsbrev 2015", hämtat 2016-03-20 från [www.finsam.se/publikationer/regeringsrapporter](http://www.finsam.se/publikationer/regeringsrapporter)

vårdcentral i Trelleborg som underlättade rehabiliteringsprocessen betydligt för individer och andra. Nästan alla insatser rapporterar också om förstärkta synsätt, gemensamma förhållningssätt, ett annat bemötande och samlokalisering som en del av fantastiska strukturresultat. Detta kommer vi tillbaka till under avsnittet om framväxande teman gemensamt för insatserna.

Det är viktigt att notera att redovisning av strukturresultat, mer än just volymen av och hur mycket medel som satsas på sådana insatser, är något som systemet SUS har svårt att följa. SUS redovisar att antalet strukturinriktade insatser stadigt har ökat sedan ett antal år tillbaka. Under 2015 var 43 % av alla insatser som landets samordningsförbund finansierade strukturinriktade. Sett till den finansieringen av insatserna var 17 % av medlen destinerade till strukturinriktade insatser. Det har länge funnits en otydlighet om vad dessa medel och vad dessa insatser leder till för resultat. Detta gäller dock inte den lokala nivån där medvetenheten och investeringen i strukturellt arbete redan har visat sig vara klok och bland annat ökar graden av effektivt resursutnyttjande. Vi tror att exemplen som lyfts fram i denna rapport kan vara till hjälp för att ännu tydligare beskriva skillnaden, men också kan förklara varför alltför samordningsförbund väljer att satsa alltmer på strukturinriktade insatser.

En sista kategori av resultat är de samhällsekonomiska resultat som lagens förarbete pekar på som en önskvärd konsekvens av den nya lagstiftningen. För att få ett hum om det fanns fantastiska samhällsekonomiska resultat av insatser med finansiering av samordningen vände vi oss till Payoff, ett företag som sedan 1990-talet arbetat med samhällsekonomisk utvärdering av samverkansinsatser, däribland utvärderingar samordningsfinansierade insatser. De har utvecklat ett instrument som möjliggör jämförelse över tid och det var känt att de hade byggt upp en mycket intressant databas. Ett aggregerat resultat redovisades i NNS rapportseries första nummer 2015:1. Payoff och Claes Malmquist gjorde en enkel studie som visade att de bästa insatserna, sett till bland annat återbetalningstid och verkkningsgrad vid jämförelse ett år före med ett år efter insats, var Arbetsmarknadstorget (Skellefteå), Samordningsteam Sala (Norra Västmanland) och TUNA (Sörmland). Alla tre återfinns beskrivet i detta nummer. På listan finns även Balder (Mölnadal, Partille, Härryda, Lerum, Alingsås) på femte plats och vi är glada att även denna finns beskriven i denna rapport. Resonemanget om hur detta arbete har gjorts, vilka parametrar som har satts upp, beskrivs i Claes Malmquists artikel.



## Insatser

Om det fanns en variation i vilka resultat som redovisades och beskrevs så är det ingenting jämfört med den variation vi fick från landets samordningsförbund om exempel på insatser. Förutom skillnaden mellan insatser som är strikt individinriktade eller strukturinriktade samt alla möjliga kombinationer mellan dessa två kategorier så finns det en stor variation sett till målgrupp, arbetssätt, vilka parter som är aktiva, om insatsen är bred eller spetsig, kortvarig eller långsiktig. Många av insatserna är just långsiktiga, av flera också benämnt som integrerade med varierande grad av stöd från samordningsförbundet, medan några som UFFE och Salut Halland lever under projektpremisser.

Variationen bland målgrupperna är särskilt bred. Vi kan nämna neuropsykiatri (NP-samverkan), unga 18-29 år (Balder och ÖSA), utlandsfödda (PlantEra PlantÄra i Helsingborg och för Salut Halland framförallt kvinnor), psykisk ohälsa (UFFE, TUNA och Balder) och väldigt brett 18-64 år med samordnade rehabiliteringsbehov (bl.a. Arbetsmarknadstorget i Skellefteå, Samordningsteam Sala och Koordinatorer i Trelleborg). Det finns ingen linje i detta även om vissa gemensamma nämnare finns vilket vi återkommer till.

Ur insatsernas korta beskrivningar om vad de gör och hur insatserna är organiserade är en återkommande beskrivning att myndigheterna har satsat på myndighetsgemensamt teamsamarbete. Andra är riktade satsningar på tvärssektoriella arbets- och förhållningssätt. Variationen är dock stor, varför jämförelser mellan insatserna i många fall är en utmaning. Varje insats är i många stycken helt unik och står på egna ben. Vi har dock i inledningen till detta nummer av rapportserien gett oss själva licens att försöka oss på att göra några iakttagelser och reflektioner kring framväxande teman mellan insatserna, som kan hjälpa oss att förstå hur det är möjligt att insatserna producerar fantastiska resultat. Finns det gemensamma nämnare, några teman kanske, eventuellt några nya saker som vi kan börja ana en kontur av?

## Interaktion, relationsutveckling och människor som möts i resurser

Hur vi pratar om, och inte minst med, varandra spelar roll. Det var en sak som slog oss när vi tog del av berättelserna om insatserna med fantastiska resultat. Att förklara skillnaden mellan ett normalt medvetande kring detta och en mer fördjupad förståelse ska vi ta omvägen via något vi fångade upp från ett annat samordningsförbundsarrangerat sammanhang.

Under en tvådagarskonferens i Västerås anordnad av de tre samordningsförbunden i Västmanland i december 2015, framförde mästercachen Peter Szabo från Schweiz/Ungern fem förantaganden om den andre och vår interaktion som kunde spela mest roll i en förändringsprocess. Det viktigaste i processen handlar inte om oss eller vad vi gör med den andre, föreslog han. Tänk om det handlade om något helt annat. Med inspiration från en av de mest berömda ledarskapsutvecklare i världen Sir John Whitmore, elaboreerade han vidare om fem nivåer av antaganden, eller tron, om, inte bara hur vi ser på den andre som vi för tillfället jobbar med, utan hur vi långt före det uppfattar och upplever andra. Szabo tog upp detta med plenumgruppen, som ombads att skapa grupper om två, och i 30 sekunder praktisera tysta coachingsessioner där varje nivå testades tillsammans och hur det var att, som coach, förmedla de fem nivåerna listade nedan. Efter den tredje nivån var det en paus i rummet för att reflektera och diskutera om det var skillnad, vilket både coachen och den som blev coachad uppfattade tydligt. Att förmedla de två sista nivåerna var svårare men det gick att märka en skillnad även om det var subtila skillnader. Övningen ekar något som tydligt framgår i vår läsning av insatsernas berättelser och deras fantastiska resultat. Att det inte är myndighetssamverkan eller stödet från samordningsförbunden som faktiskt har skapat resultaten, utan det är något annat, det är klienternas egna resurser som mognar och bär frukt samt hur detta synsätt efterlevs av de professionella, från det lokala ledarskapet till mötena med individerna. Prova själv, 30 sekunder tyst, och föreställ att du möter en person:

- 1 "Du är ett problem"
- 2 "Du har ett problem"
- 3 "Du samarbetar med mig för att hitta en lösning"
- 4 "Du har redan lösningen"
- 5 "Du klarar av allt som kommer i din väg, du hanterar utmaningar mästerligt och med stil och jag som coach behöver inte göra någonting"

Vi uppfattar att det går att använda ovan fem nivåer för att förklara skillnaden mellan de som lyckas på nivån "fantastiska resultat" med andra som också når framgångar i mötet med den andre. Den andre kan i våra exempel likväl vara en individ, myndigheter i samspel men också andra aktörer som sociala företag som Samordningsförbundet Östra Södertörn tar upp i sitt exempel. Kanske är det så att flera av insatserna i rapporten präglas av en retorik som är mer lik nivå 3-5 än 2-3 som annars är det vi mest hör. I rikspressen där den finansiella samordningens målgrupper diskuteras, alltså

utanför förbunds-kretsar och deras medlemsmyndigheter, hör vi ofta diskussioner där nivå 1 och 2 vanligast men det är en annan historia som vi väljer att inte fördjupa oss i just nu. Märkbart är att Samordningsteam Sala, Balder och PlantEra PlantÄra Helsingborg i sina berättelser knappt ens nämner hur deras målgrupp har problem eller ens att myndigheterna har problem. Det är istället väldigt snygga formuleringar som "individerna har anledning att sakna ett jobb", och "att ta sig runt elefanternas hjord tar tid och kraft, och det är inte heller lätt att förstå sig på", samt att "elefanterna är kloka" (samtliga PlantEra PlantÄra). Eller från Samordningsteam Sala – "vi lånar ut vår tro på att lösningarna finns även när individen själv inte har det" samt att "individerna har rätten till sin egen kumulativa process" och från Balder, deras fokus på "deltagaren får tillgång till sin egen motor". Både Koordinatörer (Trelleborg) och Arbetsmarknadstorget (Skellefteå) nämner hur "myndigheter ändrar sina arbetsätt för att bättre anpassas till individen", och ett förhållningssätt som "bjuder in de professionella och andra i individens nätverk" och inte tvärtom.

Andra ord för att beskriva liknande förantaganden, eller utgångspunkten om en tro på individens resurser, kommer från Balder och den extrema individfokus de odlar – "grundmetoden är den individuella coachningen" och att "hur frågor ställs så att deltagaren får hjälp att utforska egna önskemål och behov". NP-samverkan i Norrköping finner att individen fick mest stöd genom att fokusera på deras egen fokus, att "få vardagen att fungera, ekonomin och arbete/studier". UFFE ekar vidare om "respekten för individen även deras anhöriga". TUNA tar upp vikten av ingen myndighetsutövning, något som rimmar med flera andra insatser, och det som kommer istället "avslappnat för individen". Från Östra Södertörns berättelse kommer deras mål att "höja status, skapa delaktighet, inflytande för individen" och sammanfattar det med skapandet av en "medmänsklig atmosfär".

Många insatser betonar relationsutveckling<sup>5</sup>. Exempelvis PlantEra PlantÄra i Helsingborg, "vi börjar bygga en relation, det byråkratiska tar vi senare", och Salut Halland som betonar relationen med individen, empowerment, att inte vara myndighet och tron på individens rättigheter. Vidare att smått leder till stort och att "se människan" som särskilt grundläggande. För ÖSA i Östersund ekas samma känsla i hur "samhällets resurser görs tillgängliga där människorna är". Allt tycker vi rimmar väl med nivå 3-5, mest 4, i

5 Relationsutveckling återkom även i indikatorprojektet som indikator 12 "En struktur har skapats vars huvuduppgifter är att initiera, upprätthålla och underhålla relationer". Här lyfts arbetet med relationer på flera nivåer till att omfatta en struktur eller en tydlig strategi för samordningsförbundets arbete. Indikatorprojektet svarar an på frågan hur de inblandade skulle märka att den finansiella samordningen blev bättre. Se NNS rapportserie 2015:2, [www.finsam.se](http://www.finsam.se)

Szabos övning och att möta människor i deras resurser, att de redan bär på lösningen innan de kom i kontakt med varandra och det har de gjort sedan lång tid tillbaka.

Vi anar att berättelserna som författarna har delat i denna rapport egentligen bara skummar på ytan. Vi blir nyfikna på att studera och dokumentera hur de gör i praktiken. Kan vi önska oss filmer och detaljerade berättelser om hur en början ser ut i samarbetet, exempel på hur personalen identifierar nyckelsekvenser i samtalen som förändrar läget, och kan vi höra mera om hur enskilda individer upplever mötet? Framtiden är ljus för finansiell samordning. Här finns så mycket att lära mer om.

## Förbundens strategiska arbete med engagerade myndighetsföreträdare

I samtliga berättelser om insatser med fantastiska resultat återkommer de till hur myndighetsföreträdare med stöd av samordningsförbundets arbete har förstärkt sitt beteende, syn- och arbetssätt i riktning mot att se resurser och ta tillvara tillfällena som uppstår i samverkansarbetet. I detta avsnitt vill vi särskilt fokusera på relationen mellan myndigheternas företrädare och samordningsförbundet, som i sin tur skapar förutsättningarna för ett effektivare individinriktat arbete att stödja människor till egen försörjning och ett bättre liv.

Samordningsförbunden är en unik konstruktion som löser tre problem i välfärdens organisering. Med hjälp av dessa tre roller skapas effektivt och enklare förutsättningar för myndighetsgemensamma satsningar för människor som kanske mest av alla kan dra nytta av myndigheternas samverkan. Vi kommer att se hur det genom insatserna med fantastiska resultat även löper en röd tråd till samordningsförbunden, dess styrelse och personal, som långt ifrån är oväsentlig.

- 1 Rollen som finansiär.** Finansiell samordning, en poolad budget mellan myndigheter, låter kanske enkelt men som det är en utmaning att skapa enkelhet, förutsägbarhet och långsiktighet för. Lagstiftningen och lagen om finansiell samordning löser detta med tydliga spelregler och ett permanent handlingsutrymme för omfördelning av offentliga resurser. Logiken är  $1 + 1 = 3$  men i praktiken är återbetalningen mycket större än så. Men utan den finansiella samordningen, de gemensamma medlen för gemensamma satsningar, då begränsas utrymmet för gemensamma beslut.

**2 Rollen som beslutsfattare.** Samordningsförbundens juridiska konstruktion med självständiga styrelser är också en unik konstruktion. Styrelsens förmåga att fatta bra beslut bygger nästan helt och hållet på den legitimitet och förtroende förbundsmedlemmarna ger styrelsen. Men ojså skarpt av lagstiftaren – att snabbt och effektivt kunna fatta beslut om gemensamma satsningar utan onödig krångel, tidsförlust och med engagerade styrelsemedlemmar. Den gemensamma beslutsfunktionen via en tredje part som förbundsstyrelsen är vågat och en riktig framgångsfaktor.

**3 Rollen som processtödjare.** Förbundschefer, processtödjare och samordnare; förbundens tjänstemän har olika titlar men en sak gemensamt. De ägnar stor del av sin tid åt att stödja utvecklingen av samverkan mot arbete för de som har nytta av den som mest. Bakom kulisserna, på möten och i evinnerliga samtal, coachar och stödjer de myndighetsföreträdarnas ambitioner och lärandeprocesser. Hur denna facilitatorroll utvecklas är ett av de viktigaste skälen till hur insatser utvecklas. En kunnig och nyfiken processtödjare kan göra stor skillnad, inte minst för myndigheternas samarbete. Men utan denna roll, i god symbios med de lokala myndighetsföreträdare, grusas maskineriet fort.

Vi anar och ser i berättelserna att hur samordningsförbunden har agerat i sina roller som finansiar, beslutande och processtödjande har spelat en avgörande roll. Vi skulle givetvis vilja veta mer om hur just förbunden har agerat men i berättelserna skymtar ändå några goda exempel.

NP-samverkan i Norrköping, Samordningsteam Sala och Arbetsmarknadstorget i Skellefteå jobbar alla efter strategin integrerad samverkan. I detta tar styrelserna beslut om hur de tror medlen kan göra mest nytta. TUNA i Sörmland, ÖSA i Jämtland, Balder utanför Göteborg visar också upp tydliga spår och strategiska satsningar som ligger bortom beslut om finansiering. Falun, Uppsala län och Östra Södertörn har sina exempel uteslutande på det strukturella planet. Här syns väldigt tydligt hur förbundet har stöttat, agerat och finansierat beslut, bakom besluten som kommer individer till del. Kanske har de gjort de största vinsterna men likväl visar de upp ett mod, ett engagemang och en tro på den finansiella samordningens möjliggörande kraft bortom det uppenbara och kortsiktiga. Sammantaget finns en tydlig strategi från styrelsen och i sin processtödjande roll om hur de vill bedriva den finansiella samordningen. Även detta är värt att utforska mer i framtiden. Vad händer i rummen, och särskilt precis före, när två myndighetsföreträdare får en idé som de vill (fortsätta) utveckla ihop? Hur

agerar förbunden och hur mobiliserar de resurserna så att idén får precis den näring den behöver för att växa?

Vi sparar det bästa till sist – att reflektera över hur myndighetsföreträdarna har agerat särskilt i samarbetet med samordningsförbundet och insatsernas utveckling. I arbetet med att organisera om det lokala arbetet, ta fasta på lärande och att ta initiativ i samverkan är det dom som levererar. Än en gång syns det tydligt, särskilt i det strukturella arbetet, som gång på gång visas upp i insatserna som beskrivs i denna rapport. UFFE betonar det gemensamma ägarskapet, och det betonas även, bland annat, Arbetsmarknadstorget, TUNA och Samordningsteam Sala. Ett citat från TUNA återspeglar detta väl, "Alla chefer har varit välvilligt inställda och vågat tänka utanför sitt ansvarsområde, annars hade detta aldrig gått". Här finns mycket mer att gräva och ta reda på. Vi är övertygade om att hur ledarskapet har utvecklats spelar stor roll för insatsernas arbetsro och de vida lärande processer runt insatserna (se ÖSA, Falun och NP-samverkan som verkligen har byggt vidare på kopplingen insats och strategisk kompetensutveckling). Vi tror att just vilka samtal som förs och vad de innehåller har direkt återbäring på den fortsatta verksamhetsutvecklingen.

Ledarskap finns också bakom ord som strukturerad utvärdering som flera insatser nämner: Arbetsmarknadstorget, TUNA, NP-samverkan, Uppsala län, Falun för att ge några exempel. En tidig reflektion vi gjorde var att de som lyckas extra framgångsrikt möjligen inte var nöjda, en konstant planering för fortsatt utvärdering och lärande är ständigt pågående. Flera av förbunden bakom insatserna är också drivande i indikatorprojektet och vi anar en lokal kultur som har stor fokus på fortsatt nätverksbygge, lärande och kunskapsinhämtning. Apropå nätverksbygge är just en sådan sak som imponerar stort i Östra Södertörn och arbetet med att stödja utvecklingen av sociala företag. För oss visar detta en vilja till ännu mer lärande samt att ta in fler perspektiv i utvecklingsarbetet.

Ytterligare initiativ bakom det framgångsrika arbetet hos myndigheterna skönjas genom ord som jämställdhetsintegrering (Balder), holistisk förhållningssätt (Arbetsmarknadstorget) och det driv som ligger bakom Faluns citat om att det cheferna "bestämmer på fredag ska prövas direkt på måndag". Det är aktiva myndighetsföreträdare som beskrivs i exemplen, som med stor inlevelse beskrivs som avgörande för det fortsatta arbetet och de har en tydlig och direkt bäring på resultaten. Det återfinns också inte lite av lokal stolthet bakom beskrivningen av vad insatserna har åstadkommit. Och det tycker vi att de förtjänar att känna - Wow!

Vi vill också peka på ännu en variabel som verkar ha spelat roll i utvecklingen för fantastiska resultat. Flera av insatserna, till exempel UFFE, öppnar dörren för hur de har utnyttjat tillgängliga resurser. Insatserna och resultaten har inte uppstått i ett vakuum. De bygger på det som fungerar, sådant som har hänt förut och beslut har fattats utifrån konsekvenser av tidigare handlingar. Insatser har anpassas noggrant efter kontexten och ett utrymme för kreativitet har odlats så nära verksamheten det bara går. Vi anar att en stor del av arbetet både för samordningsförbunden och myndighetsföreträdarna har varit att samla och mobilisera det som redan finns och att få resurserna upp på bordet. Utvecklingen är inte slumpmässig. Det har funnits en historia innan dessa resultat kom till, inte minst ett enträget kollektivt arbete. Det är märkbart att resultaten i rapportens exempel inte är en följd av en enskild människas idéer. Det finns ingen hjältegloria, ingen enskild person som gjort den största skillnaden, ingen trollkarl eller samverkansgeni. Resultatet är produkten av en gemensam hög kompetens, välfungerande chefsgrupper och beslutande församlingar, samt förhöjda dialoger som tar de närvarande bort från sig själva till det som de vill tillsammans.

## Avslutning

Inför denna ensemble av erfarenheter och spetskompetens går det inte att buga tillräckligt djupt. Vi vill avsluta med att ge ett varmt och innerligt tack till några som har gjort vårt arbete möjligt. Tack till Ola Andersson för tips om framgångsfaktorer i lyckade insatser. Tack Ola Wiktorson för stöd i urvalsarbetet. Tack till Patrik Engström och resten av socialförsäkringsutskottets partiöverskridande finsamgrupp. Det var tack vare er som projektet startade när det gjorde. Önskemålet från Annika Strandhäll satt som en smäck, Patrik!

Framförallt vill vi tacka alla författare och era medarbetare, stödjare och deltagare. Ibland tar orden slut och inför er ... ja vad ska vi säga... tack än en gång.

Slutligen vill vi framföra ett tack till Per Jonebrink för layout och tålmod i det hektiska redaktörsarbetet. Utan dig hade vi varit vilsna. Och tack till NNS arbetsutskott som gav oss chansen att göra detta nummer av NNS rapportserie. Projektet har inneburit en stark lärande kurva för oss personligen och det var en mycket oväntad men välkommen effekt av projektet.

# Insatser med fantastiska resultat – ett samhällsekonomiskt perspektiv

Payoff AB

---

Claes Malmquist

---

Vad är egentligen ett fantastiskt resultat av en samverkansinsats riktad till personer i arbetsför ålder som skall nå egenförsörjning? För att få en helhetsbild av vad en arbetslivsinriktad insats har lett till måste insatsen följas upp och utvärderas mot beslutade mål. I bästa fall finns det mål för vad insatsen skall uppnå för samhället, aktörerna eller individerna. Det kan vara olika mätbara mål, såväl kvantitativa som kvalitativa. Vi rekommenderar intresserade att läsa vidare i NNS rapportserie 2015:1, Samhällsekonomiskt resultat av insatser inom samordningsförbunden 2007 till 2014.

En samhällsekonomisk utvärdering ger en bra bild av vilka kostnader som finns för utanförskap och vilken ekonomisk nytta som skapas genom att förhindra en fortsatt negativ utveckling för individen och möjliggöra att denne kommer i egenförsörjning. Genom att tydliggöra värdet av den samhällsekonomiska nyttan och jämföra den med kostnaderna för att bryta utanförskapet kan insatskostnaderna istället ses som sociala investeringar.

Tyvärr är det mycket sällsynt att det förekommer tydliga ekonomiska mål i de insatser vi utvärderat. Om mål med ekonomisk koppling förekommer i en insats (till exempel andel av deltagarna som kommer i "egen sysselsättning" alternativt "i arbete") är de ofta så otydligt formulerade att dess ekonomiska värde inte kan tolkas. "Egen sysselsättning" kan till exempel betyda allt från studier till arbete på heltid utan lönesubvention medan "i arbete" kan betyda allt från deltidsarbete med 100 procents lönesubvention till arbete på heltid utan lönesubvention. Värdet för samhället på det senare exemplet varierar från noll till cirka 550 000 kronor på årsbasis!

## Databas

Eftersom ett tydligt mål ofta saknas gör vi bedömningen huruvida resultatet av insatsen varit bra eller rent av "fantastiskt" genom att jämföra utfallen på



vissa nyckeltal med de medelvärden Payoff har byggt upp i en omfattande databas. För att göra jämförelserna så rättvisa som möjligt har vi delat in alla utvärderade insatser med hjälp av ett eget framtaget klassificeringssystem. Detta system är uppbyggt kring fyra olika kriterier;

- 1 Riktas insatsen mot arbetsmarknaden *primärt* eller *sekundärt*?
- 2 Utvärderas insatsen enligt vår *traditionella metod* eller enligt någon av våra *alternativa metoder*?
- 3 För den insats som primärt riktar sig mot arbetsmarknaden görs en uppdelning utifrån kriteriet avseende hur *omfattande utanförskapet* är.
- 4 Slutligen görs en uppdelning utifrån kriteriet *hur stora resurser* som satsats på insatsens genomförande.

## Nyckeltal

*Samtliga nyckeltal* redovisas först ur samhällets perspektiv och i ett nästa steg med fokus på aktörerna; vanligen kommun/stad, landsting/region, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och deltagarna.

De nyckeltal vi använder i våra utvärderingar är följande;

- *Potential*. Detta är ett nyckeltal som Payoff utvecklat och det utgör den årliga kostnaden för en person som inte arbetar och som dessutom har olika behov av vård, omsorg och handläggning. Om personen skulle ha haft genomsnittlig lön och haft behov av fem läkarbesök inom primärvården är den samhälleliga potentialen cirka 600 000 kronor beräknat på årsbasis.
- *Intäkter*. För samhället skapas intäkter genom att en person kommer i egen försörjning i ett arbete. Alternativt skapas intäkter genom att en person inte längre tar del av vård eller andra insatser som kräver arbetskraft. En deltagare som till exempel har ett försörjningsstöd innan insatsen och som har inkomst av lön efter insatsen skapar intäkter genom minskade kostnader för de resurser som frigjorts vid handläggningen av försörjningsstödet. Kommunen har också minskade kostnader för försörjningsstödet samt ökade skatteintäkter. Motsatsen kan också gälla för en person som efter en insats inte har genererat intäkter utan skapat högre kostnader (åtminstone på kort sikt) genom att det till exempel funnits ett behov av rehabilitering. En person som går från ett föreläge med försörjningsstöd på 8 000 kronor i månaden till ett heltidsarbete utan lönesubvention med

en lön på 23 000 kronor skapar en intäkt för samhället på cirka 510 000 kronor. Intäkten för kommunen motsvarar cirka 180 000 kronor varav 60 000 kronor är skatteintäkt som till viss del fördelas ut på andra kommuner genom vårt skatteutjämningsystem.

- *Kostnader.* Avser de resurser som insatsen använt för att genomföra insatsen, både egna och eventuellt externa kostnader ingår. Genomsnittskostnaden per deltagare i vår databas är cirka 80 000 kronor med en mycket stor spridning mellan cirka 15 000 och drygt 300 000 kronor.
- *Lönsamhet.* Beräknas som skillnaden mellan intäkter och kostnader. Vi beräknar den både på kort sikt, det vill säga ett år efter att deltagarna lämnat insatsen, och på medellång sikt, det vill säga fem år efter att deltagarna lämnat insatsen. Det senare är en prognos som baseras på utfallet efter ett år. Vid en av våra känslighetsanalyser "skrivs" kostnaden av på tre år och då vänds ofta en kortsiktiga olönsam insats (där hela kostnaden bärs av år ett) till lönsamhet.
- *Återbetalningstid.* Den tid det tar för insatsen att nå "break-even", vilket innebär den tid det tar för att insatsens intäkter ska vara lika stora som kostnaderna. Alla intäkter som uppstår efter denna tidpunkt är nettointäkter.
- *Verkningsgrad.* Detta är också ett av Payoff framtaget nyckeltal kopplat till NyttoSAM, vårt web-baserade utvärderingsprogram. Verkningsgraden beskriver hur stor andel av deltagarens samhällsekonomiska kostnad som frigörs under det första året efter att deltagaren lämnat insatsen. Kostnaden är beräknad utifrån dennes utanförskap under en period av 12 månader före insatsen. Exempel; om kostnaden initialt är 600 000 kronor och det skapas ett värde på 120 000 kronor under en period av 12 månader efter insatsen motsvarar det en verkningsgrad på 20 procent. Verkningsgraden kan sägas mäta en insats produktivitet.
- *Kostnad per verkningsgrad.* Även detta nyckeltal är skapat av oss själva. Nyckeltalet visar hur mycket insatsen "betalat" för varje procent uppnådd verkningsgrad. Kostnad per verkningsgrad kan sägas mäta en insats effektivitet och utgör därmed, tillsammans med återbetalningstiden, det optimala nyckeltalet vid en samhällsekonomisk utvärdering.

## Insatser med fantastiska resultat – vår lista<sup>1</sup>

De insatser som finns på vår lista med "fantastiska resultat" finns med där av den enkla anledningen att de haft mycket goda värden på våra viktigaste nyckeltal, det vill säga verkningsgrad, återbetalningstid och kostnad per verkningsgrad. Att redovisa det ekonomiska resultatet är ETT sätt att belysa det "fantastiska resultatet". Payoff manar till försiktighet när det gäller rangordning och tolkning av det ekonomiska utfallet för utvärderade insatser. För att få en djupare kunskap om vad som lett till detta resultat krävs en analys bland annat av målgruppens komplexitet, resurser, samverkan, arbetsmetoder, innovationer, lärande etcetera.

	Verkningsgrad, procent	Återbetalnings- tid, månader	Kostnad per verkningsgrad, kronor
<b>Arbetsmarknadstorget, Sf Skellefteå</b>	26	8	4 600
<b>Samordningsteam Sala, Norra Västmanlands Sf</b>	16	11	7 000
<b>Tuna, Sf RAR</b>	13	7	3 600
<b>Jobbcoach, Sf Kungälv, Stenungssund och Tjörn</b>	12	5	2 500
<b>Balder, Sf Mölndal, Partille, Härryda, Lerum och Alingsås</b>	12	12	5 800
<b>Samordningsgruppen, Finsam Helsingborg</b>	11	14	7 900
<b>E.L.S.A., Sf Vänersborg</b>	29	17	11 000

<sup>1</sup> Sammanställning bygger på insatser som Payoff utvärderat från 2011.

# Arbetsmarknadstorget

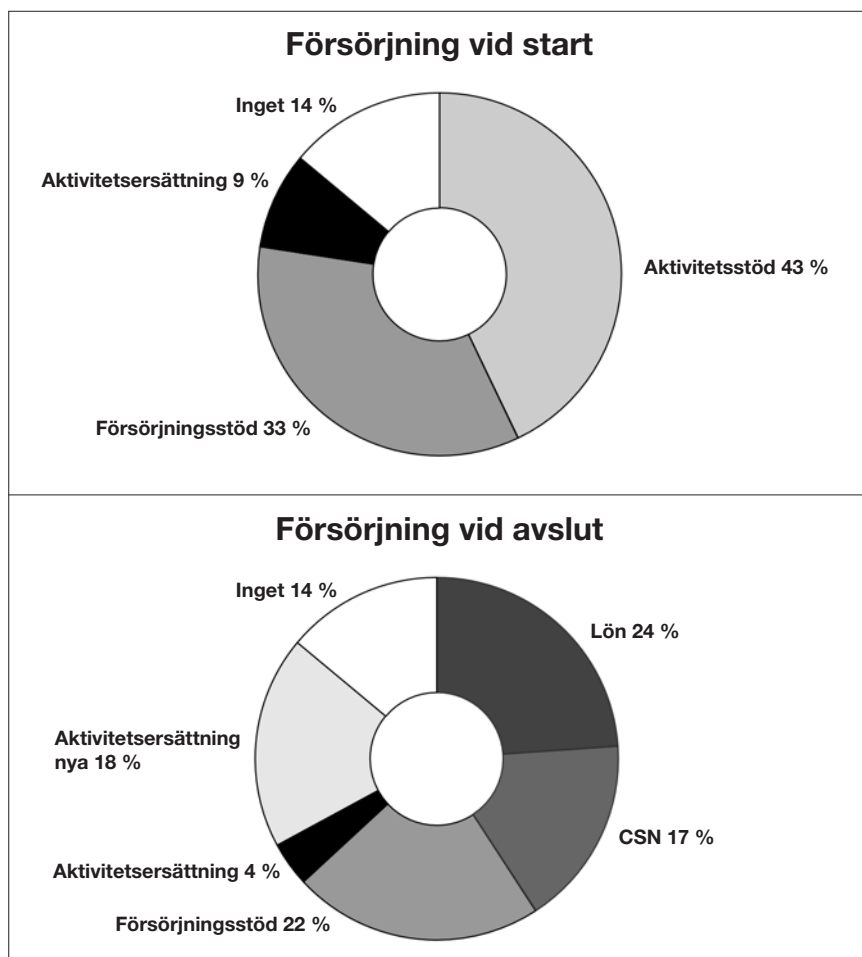
## Samordningsförbundet Skellefteå-Norsjö

Margaretha Larsson, Ingrid Selin, Maria Lindgren-Tuoma

### Fantastiska resultat

- Att så många med komplex problematik går vidare till egen försörjning och får en plats i samhället.

Här kommer en sammanställning för 2015 av försörjning vid start och avslut på 58 individer.



- Många slutför sina gymnasiestudier och går vidare därifrån och vi vet att det är en bra grund som på sikt motverkar utanförskap.
- För en del handlar det om att få rätt stöd och hjälp i den situation man befinner sig i och därigenom uppnå högre livskvalitet även om det inte innebär egen försörjning.

*Under 2013 genomförde Payoff en samhällsekonomisk utvärdering av 19 deltagare ett år före de började och ett år efter att de slutade i projektet.*

Med i beräkningen fanns även kostnader för *Arbetsmarknadstorget*, till exempel åtgärdskostnader, inköpta tjänster, personalkostnader, lokaler etcetera.

Resultatet visade att samhällets intäkter som helhet ökade med 3,6 miljoner kronor jämfört med deltagarnas situation året före de började i projektet. Om man räknar bort kostnaderna för själva *Arbetsmarknadstorgets* verksamhet hamnade lönsamheten på 1,4 miljoner kronor. På medellång sikt (fem år) beräknades intäkterna öka till 18,2 miljoner kronor.

Slutsatsen blev att sociala investeringar lönar sig, att samverkan ger resultat och att kommunen, landstinget och staten men framför allt individen är vinnare. Arbetsmarknadstorgets ledningsgrupp har beslutat att samhällsekonomiska utvärderingar ska genomföras vart annat år vilket innebär att nästa utvärdering påbörjas hösten 2015.

*Detta visar att vi bör ändra synsätt och börja se på dessa unga som en resurs och möjlighet för samhället och inte som en belastning.*

Intäkter i efterläge	Kort sikt, ett år, kr
Kommunen	626 476
Landstinget	2 188 116
Arbetsförmedlingen	-293 893
Försäkringskassan	-226 049
Övrig stat – bl.a. sociala avgifter, indirekta skatter	752 338
Staten	232 395

## En kort beskrivning av insatsen

**Arbetsmarknadstorget**, nedan AMT, erbjuder rehabiliterings- och vägledningsinsatser för arbetslösa unga vuxna mellan 16–29 år. Deltagarna i AMT har behov av långvarigt stöd från minst två myndigheter. Arbetsmarknadstorgets ambition är att erbjuda så tidiga insatser som möjligt. Samverkansparter är Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Skellefteå

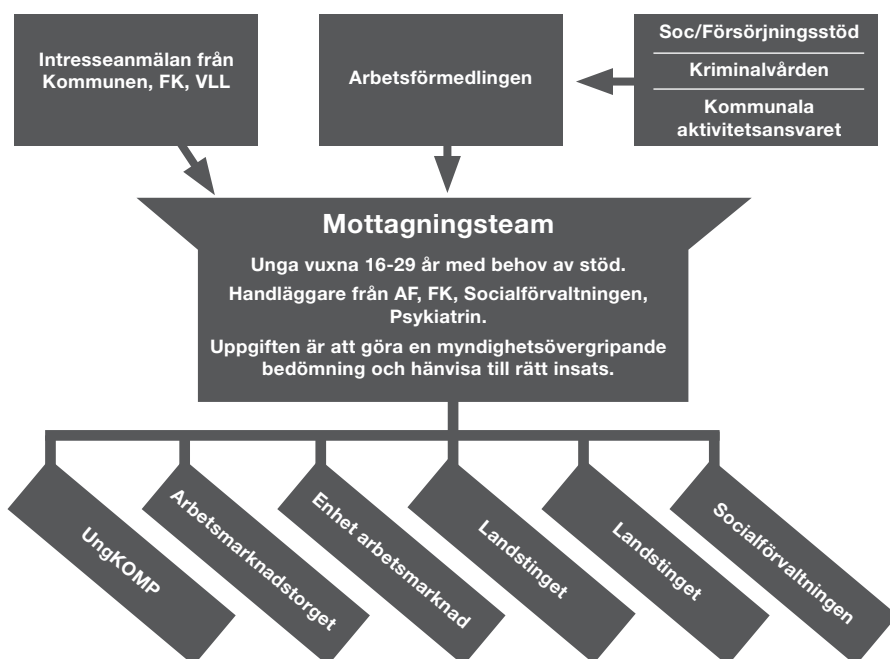
kommun genom gymnasiekontorets arbetsmarknadsenhet och Centrum för vägledning- och validering, socialkontorets individ- och familjeomsorg, Västerbottens läns landsting genom psykiatriska kliniken, och Samordningsförbundet Skellefteå–Norsjö. Samverkande myndigheter har ställt sig bakom en etablering av en långsiktig samverkansplattform för AMT.

AMT ska bidra till att underlätta och förtydliga formerna för framtida, integrerad verksamhet med sektorsövergripande uppgifter enligt principen ”en gemensam ingång”.

Att **samarbeta** är den viktigaste faktorn för att hjälpa individer framåt, visar erfarenhet av arbetet på AMT. Därför är förhållningssättet att alltid bjuda in personer (både professionella och andra i individens nätverk) till AMT. På det sättet försöker man sprida ett arbetssätt som leder till en större samsyn och ett mer gemensamt förhållningssätt.

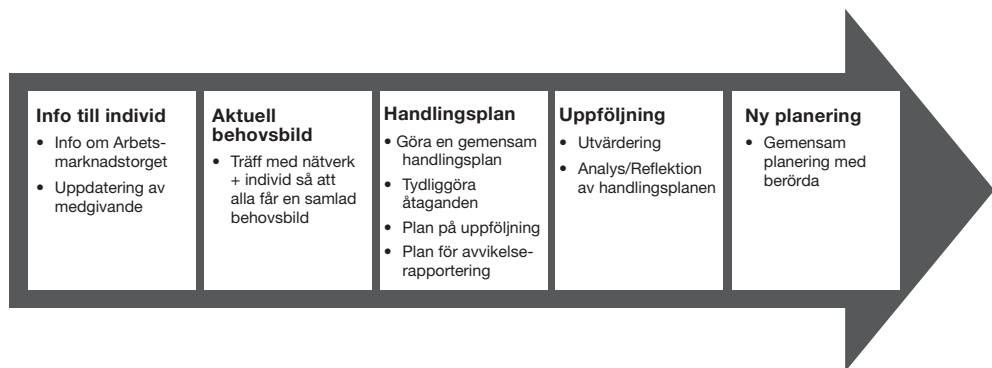
Handläggarna har **ärendedragningar** i mindre grupper för att kunna stötta varandra och driva processerna framåt.

AMT har fortsatt med **temagrupper** där individer får kunskap om vad det innebär att arbeta eller studera. I dessa temaveckor har även vikten av kost och hälsa ingått, vi har även haft grupp med ångest- och depressionsteman.



## Arbetsprocess Arbetsmarknadstorget

Vi har ett samordnande perspektiv. Detta innebär att det i första läget utses en samordnare. Det uppdraget innebär att både hålla i processen, sammanställa vid behov samt tydliggöra för individen.



## Professioner/Kompetenser inom Arbetsmarknadstorget

- Socialsekreterare
- Arbetsmarknadskonsulent
- Arbetsterapeut
- Psykiatripersonal
- Arbetsförmedlare
- Handläggare/försäkringskassan
- Studie- och yrkesvägledare

Det finns en strävan att personalgruppen ska representera mångfald vad gäller ålder, kön och etnisk bakgrund.

Förutom rätt kompetens baseras personalgruppens sammansättning på intresse för denna typ av arbetsform och en villighet att se möjligheter, hitta lösningar och tillvarata kollegornas kompetens. Dessutom är det viktigt med tidigare erfarenheter av arbete med människor med funktionsnedsättningar och/eller komplex problematik och god kännedom om sin hemorganisation.

## Utifrån allt ni har gjort, vad är ni mest nöjda med?

- Samarbete med arbetsgivare
- Arbetsplatsanalys
- Tips och råd kring upplägg
- Beskriva personens resurser och behov av anpassning
- Praktiska råd om anpassning
- Handledare på arbetsplatsen
- Handläggare är kopplade till individen, tillgängliga när frågor uppstår och fungerar som bollplank till handledaren
- Handläggare hjälper till med upplägg av utvecklingstakt och utvecklingsmöjligheter
- Täta kontakter och uppföljningar, för att stötta både individen och handledaren
- Möjlighet att få snabb kontakt om problem uppstår
- Snabba avslut om det trots stöd och anpassningar inte fungerar
- Möjlighet till lång inskolning för eventuell ny medarbetare
- Information till arbetsgivaren om ekonomiskt stöd under en anställning

## Mottagningsteam och ärendedragningar

Ett konkret utvecklingsområde under 2015 har varit samarbetet mellan *Arbetsmarknadstorget* och *UngKOMP*, bland annat genom en gemensam ledningsgrupp.

Den största förändringen under 2015 är att Arbetsförmedlingens projekt *UngKOMP* och *Arbetsmarknadstorget* har skapat ett gemensamt mottagningsteam. Det består av handläggare från alla fyra myndigheter. Uppgiften är att göra en myndighetsövergripande bedömning för att planera och hänvisa till rätt insats.

Gemensam ledningsgrupp för *Arbetsmarknadstorget* och Arbetsförmedlingens projekt *UngKOMP*. I ledningsgruppen ingår chefer kopplade till de handläggare som arbetar på AMT, från alla fyra myndigheterna.



## Vad, tror ni, var mest till nytta för klienterna, av det ni gjorde?

### Dessa insatser har stor betydelse

- **Tid** – träffa individen ofta och skapa en bärande relation
- **Delaktighet** – Tid att få självinsikt och ta beslut om sin framtid
- **Samlokaliserade** – snabba kontaktvägar, gemensamt förhållningssätt
- **Samarbete** – med verksamheter och projekt
- **Stöd** – trygghet och hjälp till insikt och nödvändiga insatser för att personens vardag ska fungera
- **Studiebesök** – möjlighet att se många arbetsplatser samt besöka skolor och utbildningsanordnare
- **Praktik** – möjlighet att få insikt om sina resurser och begränsningar
- **Handledning** – på praktikplatsen med kontinuerligt stöd av personal till både handledare och individ
- **Uppföljningar** – och stöd till arbetsgivaren
- **Skriftligt omdöme från praktiken**
- **Värna om relationer till arbetsgivarna**

En tät integrering av insatser med ett holistiskt förhållningssätt, bra bemötande och samlokalisering gör att individen upplever att det finns möjligheter till förändring. Deltagarna ser att myndigheterna jobbar mot samma mål – att hjälpa individen framåt. Individens delaktighet är en nyckelfaktor som ger självinsikt, ökat självförtroende och förbättrad självkänsla vilket bidrar till en handlingsberedskap inför framtiden. Det är betydelsefullt att tillhandahålla vägledning om studier, det stöd och den anpassning som finns att få för att möjliggöra studier.

En central faktor för framgång i arbetet är sammansättningen av ledamöter i ledningsgruppen. Det måste finnas representanter från alla fyra myndigheter med mandat att fatta beslut och det behöver utvecklas en förståelse för varandras uppdrag för att komma bort från "stuprörstänket".

## Som ett resultat av allt detta, vad kommer vi att fortsätta att göra?

Vi kommer att fortsätta det gemensamma arbetet med individen i centrum. Fortsätta utveckla temagrupper inom riktade områden. Använda oss av nya/fler arbetsmetoder med mera för att hjälpa och stärka individerna.

## Utvärdering och uppföljning

Strukturera upp den långsiktiga uppföljningen av varje deltagare för att kunna se och följa progression och anpassa insatser därefter.

Vi har skaffat oss ytterligare kunskaper om tydliggörande arbetssätt och avser att använda det i högre utsträckning med syfte att förenkla och undvika onödiga missförstånd. Vi kommer även att fördjupa våra kunskaper i coachande arbetssätt.

På senare tid har en förskjutning av målgruppen skett, nu kommer fler deltagare med olika funktionsnedsättningar och/eller utvecklingsstörningar från gymnasiet. I dessa fall etablerar vi kontakt med individerna under sista terminen på gymnasiet.

Utbildningskontrakt är även det ett bra instrument som vi kommer att fortsätta använda oss av eftersom många av våra deltagare har ofullständig skolgång.

Utveckling av samarbetet på flera nivåer – mellan verksamheter – mellan myndigheter och även inom respektive myndighet.



# Samordningsteam Sala

Norra Västmanlands Samordningsförbund

---

Anette Häggqvist

---

## Fantastiska resultat - vad är det för oss?

- Fantastiska resultat är när vi på riktigt kan känna att våra deltagare tar ett djupare beslut om en ny riktning i livet. När vi ser att deltagare, med vårt stöd, tar fasta på möjligheten att inspireras, glädjas och upptäcka livet på nytt.
- Fantastiska resultat är när vi lägger märke till personers resa från hinderande, begränsande rädsla till kraftfull glädje och frihet. Det i sin tur öppnar dörrar till att våga arbeta och studera som aldrig förr.
- Fantastiska resultat är att 85 % av deltagarna tar sig från passivitet, isolering och hopplöshet till arbete eller studier. Detta efter 6,4 år i utanförskap (mätt i tid med bidragsförsörjning vid start i teamets verksamhet) och en genomströmningstid i snitt på 13 månader.
- Fantastiska resultat är när vi möter våra tidigare deltagare och de berättar att livet håller och fortsätter att ge kraft och glädje.
- Fantastiska resultat är när vi själva upplever flow i vårt arbete. När varje dag är spännande, stimulerande och framåtskapande.
- Fantastiska resultat är när vi upplever en större "hjälpksamhet" mellan våra olika arbetsplatser. När vi tänker mer vi än ni.

## Beskrivning av Samordningsteam Sala

Samordningsteam Sala är en insats som drivs aktivt och gemensamt av Sala kommun, Landstinget Västmanland, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Insatsen inleddes den 1 april 2011 och finansieras till största del av Norra Västmanlands Samordningsförbund. Ett förbund som genom dess styrelse och samordnare med mod har valt en ansats med att stödja långsiktiga och integrerade arbetsmodeller, i vårt fall team, som myndigheterna driver och utvecklar. Det är en förutsättning att styrelse och samordnare, med stöd och finansiering, ställer sig bakom myndigheternas team och har

tilltro till dess kompetens och tillvägagångssätt. I vårt fall har det funnits ett otroligt gott och professionellt engagemang, vilket genomsyrar den goda processen.

Samordningsteam Sala, bestående av kurator, arbetsförmedlare, socialkonsulenter och verksamhetsledare, ska genom ett samordnat arbetssätt skapa förutsättningar för de individer som behöver en mer **sammanhållen** rehabiliteringsinsats. Det handlar om att minska rundgång mellan olika aktörer och dess system, att främja en god folkhälsa och öka egenförsörjning för den enskilde. Målgruppen består av personer i åldern 18-64 år som är i behov av en samordnad rehabiliteringsinsats från flera av de samverkande parterna, med det primära syftet att förbättra sin förmåga till att försörja sig själv. Vi tror på att genom att arbeta med **hela** människans livssituation, med mål att främja egenförsörjning, når vi framgång.

Teamet är viktigt, det ger tillåtelsen och skapar arbetsklimatet för personal och deltagare. Vi ser oss själva som redskap i arbetat med att stödja/coacha/vägleda/inspirera deltagaren till ett framgångsrikt mål. Tillsammans i teamet har vi olika styrkor och kunskaper som tillsammans bildar en bas. I vårt team ser vi att olika personligheter blandas, från "förvaltare" till "starters". Vi har alltid varit öppna och tydliga med varandra, informerat på vilket sätt vi fungerar och vad vi kan behöva stärka eller ha hjälp med att bromsa. Vi tror att teamets totala mående är viktigt för ett framgångsrikt arbete med deltagare.

Som personalgrupp stärks vi mer och mer i vårt grundantagande om hur vi på bästa sätt kan **bemöta** människor. Ett humanistiskt perspektiv där människan själv ses ha en avgörande roll i sitt sammanhang. Vi ser en reflekterande varelse som har möjlighet att göra personliga och genomtänkta val grundande i sina erfarenheter, värden och värderingar. Man äger sitt eget "ärende". Det är en stor skillnad till det mekaniska synsättet där människor ses ha behov av expertkompetens som åtgärdar problemet. Självklart gångbart i vissa sammanhang men ett otillräckligt synsätt när man arbetar med rehabilitering.

I teamet finns en vilja och tro till att arbeta lösningsfokuserat med varje enskild deltagares behov i centrum. Det är ofta ett vanligt återkommande ord fras. Men för oss betyder det verkligen att ge deltagaren rätten till sin egen kumulativa process, vilket innebär att vi inte sätter några egna förslag i verket. Vi behövs för att ge deltagaren tro till sin egen förmåga och tro på att

möjligheter finns. Vi finns för att stödja, samordna, bekräfta och utmana. Vi finns också för att hålla i över tid och inte ge upp när deltagaren misströstar. Men riktningen och arbetet mot ett förändrat läge behöver deltagaren äga själv. Vi stödjer heller inte enbart individen till att "komma till vattenhållet utan även till att bli törstig". Det vill säga vi visar inte bara möjliga vägar utan jobbar med motivationsaspekten, att ha mod och vilja att göra jobbet. Vi lånar ut vår tro på att lösningar finns när individen själv inte har det. Att ge hopp är en viktig komponent!

Teamet tror inte på kollektiva lösningar där alla ska slussas igenom, då det bevisligen inte passat denna målgrupp tidigare. Basen finns i det **individuella samtalet och byggs på med aktiviteter som individen behöver jobba/utmanas** med. Det är viktigt att alla aktiviteter har en **funktion och ett mål** som kan se olika ut för deltagarna. Men som en röd tråd ska aktiviteter finnas varje vecka som möter upp det emotionella, fysiologiska, kognitiva, sociala och existentiella grundbehovet hos varje människa.

Vi kan se att den **höga grad av eget ansvarstagande** och anpassande efter var och en som deltar är oerhörd viktig. Att verkligen utgå från individen kräver nyfikenhet, engagemang och lyssnande. Det är inte alltid så lätt då lockelsen att ge förslag och sanningar ofta lurar bakom hörnet. Ibland lyckas vi och ibland inte alls. Det är mänskligt! Men det blir ofta påtagligt när vi inte lyckats för då tappar deltagaren energi och egen drivkraft. Det paradoxala i att desto mindre krav och färdiga lösningar vi ger desto mer kraft kommer fram hos individen.

Arbetsglädje är en annan parameter som vi tror är oerhörd viktig komponent i vårt arbete. Om vi känner glädje så smittar det av sig, både till varandra, men helst till dem vi arbetar med. Finns inte arbetsglädje i ett team så saknas grundbulten för att vilja nå det lilla extra. Vi tror också på att bjuda in oss själva i processen och med det mötas på ett plan som människa till människa. Att göra saker tillsammans med deltagare istället för att instruera och se på tror vi är viktigt. Det ger en bekräftelse för att vi alla har svaga och starka sidor och att vi kämpar med olika saker. Ingen står utanför uppdraget i att vara människa. Att normalisera det många går igenom och även beskriva att allt är föränderligt från dag till dag. Och det viktiga i att ge hopp om framtiden. Det tillsammans med en tilltro till människors kapacitet och lyssna fullt ut till det människor säger är avgörande för all rehabilitering! Om vi inte kan tro på människor fullt i allt de säger och gör så kan vi inte vara till stöd.

Organisatoriskt så står vi alla inför utmaningen att samordna oss än bättre, för våra medborgares skull. Glappen mellan oss behöver vävas ihop efter bästa förmåga. Det gör vi med långsiktiga planer där fler aktörer väljer att vara delaktiga **trots** att personen inte alltid är aktuell inom det egna systemet. Det är ett förebyggande tänk som behöver växa än mer. Att väva ihop alla delar i en organisation för att gynna en positiv utveckling är en utmaning. Att i minsta beståndsdel hitta takten ihop. Vad krävs då? Till en början tror vi på viljans kraft och att vara nyfiken på andras arbete och även sitt eget. Vad vill vi alla vara en del av och hur kan det bli större och bättre om vi tillsammans interagerar med varandra? Den frågan behöver ställas och svaras på för att vi på något sätt skall hitta takten. En takt som inte behöver vara glasklar till en början men ändå kännas vägvinnande. Takten i Sala är individuell för just vår kommun och ska så vara. Vi tror att genom vårt varande som Samordningsteam skapar vi forum för integrerad samverkan på högre nivå.

Detta genom styrgruppens arbete tillsammans, där alla chefer från de fyra parterna finns närvarande tillsammans med verksamhetsledare. Det ger samtal tillsammans som grundar för en gemensam riktning i tanke och sätt att kommunicera. För är det något som är viktigt i vårt gemensamma arbete så är det hur och på vilket sätt vi pratar om varandras verksamheter. Det behöver bli mer av goda ordval och inte hemfalla åt subjektiva tolkningar som inte har några egentliga sanningar bakom sig. Vi jobbar på det i Sala och här behöver mer göras. Men allt börjar som vi vet hos oss själva. Så vi rannsakar oss gärna och vill bli bäst på att stödja framgångsrika samtal och processer.

## Utifrån allt som gjorts - vad är vi mest nöjda med?

- Att vi bibehåller vårt fokus på deltagaren i centrum för all planering och utformning av vår verksamhet.
- Vårt fungerande team där fem personer visa varandra respekt, ödmjukhet och tillit. Det grundar för en trygghet med varandra och styrka i att våga gå våra hjärtans vägar.
- Vår prestigelöshet. Det är inte vår egen vinning som ska vara i centrum utan deltagares och andra människors kunskaper och erfarenheter är guld värda.
- Vår glädje för detta arbete och vår önskan att få till det riktigt bra för alla inkluderat. Det ger oss kraft och tilltro till oss själva och ger mervärde för dem vi arbetar för.

## Vad har varit mest till nytta?

Vi tror att vårt förhållningssätt och bemötande är den absoluta största faktorn till framgång. Genom att finnas tillgängliga och närvarande i spontana samtal i vårt café dagligen möter vi deltagare utan kravspecifikation. Istället för krav på att prestera goda samtal eller framåtskridande planer samtalar vi tvärtom om det som ligger oss närmast just då. Det förstärker en normaliserande process mellan oss och deltagarna. Det är ok och tillräckligt att vara människa, för oss och för dom. Vi bjuder in oss själva i samtal och bidrar till den process det är att åter upptäcka sin egen kraft. Vi får ofta positiv feedback på just detta bemötande som det centrala i flera av våra deltagares utvärdering av vad som vad till mest nytta. Att med det goda samtalet som grund ge möjlighet till att med mod och kraft åter "lyfta in sig till ett levande liv".

Vi tror också vårt upplägg, med en tydlig röd tråd för oss, men som för deltagare kan kännas enkel i sitt upplägg, är lockande och fyller en funktion. Och att vi tror på det ökar deltagarens tilltro till att möjlighet till goda förändringar finns.

## Vad kommer vi att fortsätta göra?

Utifrån detta läge kommer vi fortsätta göra mer av det som redan fungerar. Det vill säga fler goda spontana samtal, fler inspirerande och glädjefyllda aktiviteter, och fler tysta minuter i trygg samvaro med varandra. Vi önskar fortsätta ge chansen till alla som har behovet av att få dela varandras resa och höja upp varandra. Samtidigt vill vi komma in tidigare i många människors liv. Redan i unga år. De unga människorna ska inte sitta hemma i passivitet utan behöver snabbt få röra sig mot ett mer aktivt liv på alla fronter, både själsligt, intellektuellt och fysiskt. Det är viktigt. Det kan var skillnad från gruppen äldre, ofta utmattade människor, som behöver finna återhämtning och lära sig vara passiva i stunder för att vänta in själen. På olika sätt men ändå rätt. Här behöver vi finnas och tillsammans med personen avgöra riktningen framåt.





# TUNA

## Samordningsförbundet RAR i Sörmland

---

Pernilla Öjemar-Engström, Heléne Brandell, Ola Wiktorson

---

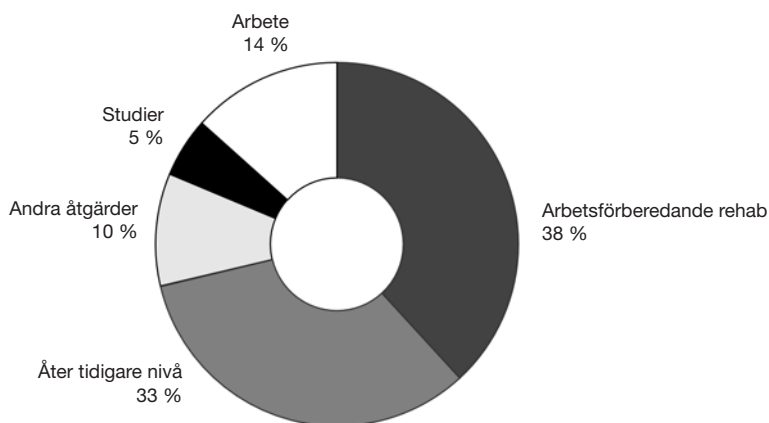
### Fantastiska resultat

**TUNA**, Träning Utveckling Nära Arbetslivet är en samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, landstinget och kommunen som syftar till att öka chanserna för personer med dokumenterad psykisk ohälsa komma ut i sysselsättning. Genom olika insatser och ett individuellt stöd ska verksamheten förbereda deltagarna för arbetslivsinriktad rehabilitering, arbete eller studier. Ett viktigt syfte är också att öka det strukturella samverkansarbetet mellan aktörerna som ingår i verksamheten.

Målet för TUNA har under projekttiden varit att 40 % ska gå vidare till Arbetsförmedlingen och fortsätta sin arbetsförberedande rehabilitering där, samt att 10 % ska nå arbete eller studier direkt efter avslut i TUNA. Resultaten har varit fantastiska och vi har också märkt att det håller i sig över tid. Vi har i dagsläget avslutat 677 personer i Eskilstuna.

---

#### Totalt antal avslutade deltagare i TUNA, 677 st



**Under 2015 avslutade TUNA Eskilstuna 129 personer, av dessa var det 23 % som gick direkt till arbete eller studier efter avslut.**

Payoff har utvärderat verksamheten vid två tillfällen och vid den första utvärderingen, visade det sig att varje satsad 1 krona gav tillbaka 1,80 kronor. Vid utvärdering två som genomfördes efter ytterligare ett år, alltså två år efter deltagarnas avslut, hade siffran fördubblats till 3,60 kronor.

Payoff har gjort ett 50-tal utvärderingar runt om i Sverige och TUNA ligger nu på tredje plats med bästa resultatet. *En siffra säger mer än tusen ord - nu blev det lättare att motivera en permanentning.*

## En kort beskrivning

TUNA-projektet startade hösten 2008 och finansierades då av Samordningsförbundet RAR, projektmedel var beviljade i tre år. I Eskilstuna har man under många år arbetat med detta förberedande steg för gruppen med psykisk ohälsa. Steget mellan landstingets rehabiliteringsansvar och Arbetsförmedlingens åtgärder har varit för stort. Personerna har inte kommit vidare på grund av att de inte klarat Arbetsförmedlingens nivå medan man från vårdens sida ansett att de var redo att ta nästa steg i rehabiliteringsprocessen.

Gruppen individer med psykisk ohälsa ökar för varje år och drabbar många unga. Många personer med arbetshinder i form av psykisk ohälsa skulle kunna nå ett arbete om de får möjlighet till extra stöd. Arbetsförberedande rehabilitering av personer med psykiatrisk problematik är ofta en lång process som kräver hög grad av kontinuitet, struktur och individuellt stöd.

Ovan nämnda målgrupp har oftast kontakt med en eller flera aktörer, landstinget, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och/eller kommunen. Det är viktigt med en strukturerad rehabiliteringskedja för att minimera risken att personer hamnar mellan våra ansvarsområden. Under projekttiden på TUNA visade det sig att denna målgrupp behöver detta steg för att lättare komma vidare i sin arbetsförberedande rehabilitering.

Personerna som är aktuella för TUNA aktualiseras i en remissgrupp som träffas en gång per månad. I remissgruppen deltar representanter från kommunen, psykiatrin, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Därefter påbörjas den individuella kontakten med en personlig coach oavsett om man deltagit i grupp eller om man kommer direkt in i verksamheten från vår kö. Personliga coachen träffar personen för kartläggning en gång per vecka, då en timme per tillfälle. Detta är ett sätt att förbereda sig på att en förändring

kommer att ske i form av arbetsträning, de flesta som kommer till TUNA har en lång sjukskrivning bakom sig. Under perioden då kartläggningen pågår har deltagaren bara ett tillfälle i veckan då hen skall vara på TUNA, resten av tiden löper livet på som vanligt. I kartläggningen går vi igenom arbetslivserfarenheter, tidigare rehabiliteringsåtgärder, resurser, begränsningar, beskrivning av hur en typisk dag ser ut idag, mål och delmål.

När deltagaren träffat sin personliga coach under några veckor kopplas samordnaren in och vi försöker gemensamt matcha ihop deltagarens resurser och begränsningar med en lämplig arbetsplats. Samordnaren börjar därefter kontakta tänkbara arbetsgivare på den öppna arbetsmarknaden. När det är klart med en arbetsplats görs först ett gemensamt studiebesök. Om deltagaren och arbetsgivaren därefter är positiva påbörjas en provotid på tre veckor. Tidsomfattningen varierar men de flesta börjar med mindre än tio timmar per vecka. Därefter förlängs arbetsträningen oftast med en period på en månad i taget, kontinuerliga uppföljningar på arbetsplatsen sker ca en gång per månad. Den personliga coachen ansvarar för uppföljning på arbetsplatsen och förlängning av arbetsträning. Det är coachen som har kontinuerlig kontakt med deltagaren under hela tiden i TUNA. Maximal tid för deltagande i TUNA är ett år.

## Utifrån allt vi har gjort - vad är vi mest nöjda med

Alla som var delaktiga i styrgruppen och alla som arbetade på TUNA hade bara ett mål i sikte vid projektets start och det var permanentning av verksamheten. Personalen arbetade hårt och målinriktat och vi anlätade tidigt Ramböll för att utvärdera om samverkansmetoden var verksam. Den visade att vi lyckats bra med samverkansstrukturen, det fanns en tydlig gemensam bild av vad vi ville uppnå och vilken målgrupp vi vände oss till. Också styrgruppens sammansättning framhölls som bidragande orsak till effektivitet. Att det är personer som har mandat att fatta beslut och handla gör att vägen till beslut upplevs som snabb.

Payoff gjorde också tidigt den första samhällsekonomiska utvärderingen. Efter mycket arbete inom styrgruppen kunde alla enas om att verksamheten behöver fortsätta trots att det var slut på projektmedel från samordningsförbundet.

Med dessa utvärderingar som stöd var vi eniga om att det fanns ett fortsatt behov av de insatser som ges inom TUNA och att det fanns ett fortsatt behov av den samverkan som sker inom verksamheten. Vi var överens om att det

är helheten som är den största framgångsfaktorn. Ingen av oss kunde se att arbets sättet skulle kunna leva vidare inom ramen för någon enskild aktörs uppdrag. Trots de positiva utvärderingarna och vårt stora engagemang under hela projekt tiden var det svårt att komma till beslut om att fortsätta verksamheten. När möjligheten att, utan kostnad, flytta TUNA till outnyttjade lokaler på Försäkringskassan hade vi löst det svåraste problemet. Vi blev lovade att använda dessa lokaler under tiden maj 2012 till hösten 2015. Då beslutade de samverkande verksamheterna om att bidra med varsin heltidstjänst till verksamheten och dela på de löpande kostnaderna som tillkommer till exempel resor, kontorsmaterial. Vi enades också om att ta ett gemensamt ansvar och slutligen tecknades en skriftlig överenskommelse. En part var extra drivande under hela processen vilket var avgörande för resultatet.

Styrgruppen, som består av representanter från landstinget, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Eskilstuna kommuns Arbetsmarknads- och familjeförvaltning, fortsätter arbetet med att följa och styra arbetet på TUNA.

Det finns ingen huvudman för verksamheten, alla myndigheter har ett lika stort gemensamt ansvar och alla bidrar med personal som sitter samlokaliserade. Drygt ett år efter att verksamheten permanentas i Eskilstuna så har även andra kommuner i Sörmland kommit igång med TUNA, med hjälp av projektmedel från RAR. TUNA finns nu som projekt på orterna Strängnäs, Katrineholm, Flen, Vingåker, Nyköping och Oxelösund.-

*Alla chefer har varit välvilligt inställda och vågat tänka utanför sina ansvarsområden, annars hade detta aldrig gått.*

## Vad tror vi, var mest nytta för klienterna, av det vi gjorde?

När nu alla myndigheter är med i denna överenskommelse så hamnar personerna inte mellan våra ansvarsområden. Deltagarna kan fortsätta sin rehabiliteringsprocess oavsett vilken ersättning de har och vilken myndighet som för stunden har försörjningsansvaret.

Det finns hela tiden en stor flexibilitet och alla som arbetar i verksamheterna har kvar sina anställningar på någon av de fyra myndigheter. Vi har i och med detta ett väldigt stort kontaktnät att gemensamt använda oss av. Vi utför ingen myndighetsutövning, det blir då väldigt "avslappnat" för deltagaren att delta i verksamheten, vi är måna om att första mötet blir en positiv upplevelse så att man vågar komma tillbaka. Vi kan göra det lilla extra och

se människan där den är men samtidigt ställa krav på rätt nivå. Metoden är viktig men det är också väldigt viktigt att rätt personal arbetar i den här typen av verksamhet. Man måste våga testa gränserna samtidigt som det är viktigt att man gillar att arbeta med målgruppen och ha förståelse för att det inte alltid är en spikrak väg i deras rehabiliteringsprocess.

## Som ett resultat av detta, vad kommer vi fortsätta att göra?

Resultatet är nu att vi har startat TUNA i hela Sörmland och att ambitionen är att det blir permanenta verksamheter i varje kommun.

Sedan TUNA utvärderats med så goda resultat har RAR finansierat utvecklingen i länet. Först spreds TUNA till Strängnäs, sedan till Katrineholm-Flen-Vingåker, eller KFV som vi sörmlänningar säger. Hösten 2015 beslutade RAR:s styrelse att anslå medel för uppstart av TUNA i södra länsdelen, i Nyköping och Oxelösund. Verksamheten startade den 4 april 2016 och under två år startas verksamheten upp och målsättningen är att berörda beslutsfattare ska få ett gediget underlag för att kunna ta ställning till en fortsatt finansiering. Just långsiktigheten är bärande i RAR:s beslut. Huvudsyftet är inte att ett bestämt antal personer ska få stöd under de två åren utan att verksamheten blir väl etablerad och accepterad.

TUNA startade som en lokal verksamhet i Eskilstuna. När den nu sprids i länet ställs ökade krav på metodföljsamhet och kvalitetssäkring. För den saken friställs nu resurser i syfte att säkerställa att "nya" TUNA, Strängnäs, KFV och Nyköping-Oxelösund, använder den modell och de metoder som utvecklats i Eskilstuna. Det öppnar dessutom för att modellen i sig utvecklas ytterligare. TUNA är en modell som kan utvecklas både i förhållande till individernas behov men också till erfarenheter och utveckling avseende stöd för personer med en psykisk ohälsa.

All personal på TUNA påbörjade under hösten 2015 en utbildning i ACT, Acceptans and Commitment Therapy. Modellens kärnbudskap är att personen ska acceptera det som ligger utom den personliga kontrollen, saker som du alltså har liten eller ingen möjlighet att påverka, och "committa" dig, det vill säga åta och bete dig på ett sådant sätt att det på längre sikt berikar ditt liv. Syftet med ACT är att hjälpa människor att skapa sig ett rikt, helt och meningsfullt liv och kunna acceptera det lidande som livet ofrånkomligen innebär.

Det pågår en utvärdering som Uppsala universitet genomför. Under 2016 kommer en rapport som omfattar resultat på individnivå.

Fortsättningen av insatsen bådar gott. I Sörmland finns det nio kommuner. Gnesta och Trosa har inte TUNA-modellen ännu, men de står på tur!

# Balder

Samordningsförbundet Mölndal, Partille, Härryda,  
Lerum och Alingsås

---

Monia Nilsson Sarenstrand, Melina Myrbäck

---

## Balder – den upp och nedvända verksamheten

Verksamheten Balder startade 2008 och är nu inne på sitt nionde år. Balder är till 100 % finansierat av samordningsförbundet Mölndal, Partille, Härryda, Lerum och Alingsås. Arbetsförmedlingen är ägare av insatsen och det var Arbetsförmedlingen som initierade start av Balder.

Balder arbetar med motiverande, aktiverande och vägledande coaching mot arbete eller studier. Målet med deltagandet är egen försörjning samt förbättrad hälsa inom ett år. Balders team består av jobbcoacher (fyra stycken under 2015), en arbetspsykolog, en arbetsterapeut, en friskvårdsterapeut, en aktivitetsansvarig samt en samordnare. Coacherna har ingen myndighetsutövning vilket bland annat innebär att lite tid läggs på administration och mer tid friläggs till insatser riktade till deltagarna. Coacherna jobbar med max 18 deltagare per heltid.

För att delta i Balder ska det finnas behov av stöd att närma sig arbetsmarknaden eller studier samt att deltagaren är motiverad att delta aktivt i planeringen. Balder tar inte emot deltagare med pågående missbruk, pågående kriminalitet eller där behovet främst är medicinsk rehabilitering. Under 2015 tog Balder emot 91 remisser och av dessa nekades endast en till att vara med i Balders verksamhet.

Grundmetoden i Balder är den individuella coachningen. Coachen och deltagaren arbetar tillsammans utifrån deltagarens önskemål, behov och förutsättningar. Som komplement till coachningen erbjuds psykologkontakt, gruppverksamhet, arbetsterapeutisk kompetens samt stöd till att förbättra den fysiska hälsan. Målet är att skapa förutsättningar för att deltagaren ska få ett arbete eller börja studera. Med respekt för individen och fokus på det som fungerar, följer coachen deltagaren i med- och motgång och hjälper till att ta vara på erfarenheter och skapa insikter för livet. Balder erbjuder varje individ ett stöd som är anpassat efter dennes önskemål, förutsättningar och behov.



## Fantastiska resultat

Balder har fantastiska resultat. Under 2015 har Balder haft 110 deltagare (57 kvinnor och 53 män) inskrivna i verksamheten och av dem avslutades 54 stycken (26 kvinnor och 28 män). 31 personer (16 kvinnor och 15 män) av dessa gick till arbete, studier eller aktivt arbetssökande. Det utgör 57 %. Det ser vi som fantastiska resultat.

Sysse- sättning efter avslutad insats	Antal		Antal totalt	Andel %		Andel totalt %	Könsfördelning %	
	Kvinna	Man		Kvinna	Man		Kvinna	Man
Ej subv arbete	3	2	5	12	7	9	60	40
Subv arbete	4	6	10	15	21	19	40	60
Studier	7	5	12	27	18	22	58	42
Aktivt arbetssökande	2	2	4	8	7	7	50	50
Övriga	10	13	23	38	46	43	43	57
<b>Totalt</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>52</b>

**Tabellen visar sysselsättning efter avslutad insats i Balder under 2015 och är tagen från SUS.**

I kategorin "övriga" som består av 23 deltagare (10 kvinnor och 13 män) har majoriteten gått vidare till fortsatt rehabilitering. En deltagare har avslutats på grund av föräldraledighet och för ett fåtal deltagare har det inte varit aktuellt med fortsatt rehabilitering då de bedömts befinna sig för långt från arbetsmarknaden i dagsläget.

Vid start och avslut ställs frågor om deltagarnas upplevda hälsa. Det visar sig att övervägande del upplever sig må fysiskt och psykiskt bättre efter sin tid i Balder.

## Grundidén

Grundidén är att tänka icketraditionellt, testa nya metoder och våga lite mer.

Samordningsförbundets styrelse har genom sina beslut gett Balder möjlighet att göra detta i praktiken. Förbundets förbundschef trycker på kvalitet mycket mer än kvantitet och underbygger detta på ett mycket bra sätt i styrelserummet. Nyttan i stödet från förbundschefen innebär att vi får alla förutsättningar att anpassa besluten i verksamheten till aktuella behov.

Kombinationen av att sätta individens behov i centrum och att tänka icke traditionellt, arbeta fram och testa nya metoder och våga lite mer gör verksamheter som denna till pionjärer inom området. I Balder står inte bara individens behov i centrum utan hela verksamheten vilar på ett arbetssätt där utrymme ges för individuella lösningar. Den kallas för "den upp och nervända verksamheten". Genom att nyttja de lärdomar som andra myndigheter har gjort kring deltagaren och dra lärdom av detta kan kompletterande verksamheter som Balder utarbeta arbetssätt som kanske är kontroversiella, men ger de resultat som enskilda myndigheter har svårigheter med. Därför är grundidén med samverkan en av Balders styrkor.

## Målgrupp

Balders målgrupp är unga vuxna mellan 18 och 29 år boende i Mölndal, Partille, Härryda, Lerum eller Alingsås kommuner och som behöver ett individuellt anpassat stöd på vägen mot arbete eller studier. Inskrivningstiden är cirka 1 år men utgångspunkten är individens behov vilket innebär att för vissa av Balders deltagare är inskrivningstiden längre än ett år.

En hög andel av Balders deltagare remitteras från Försäkringskassan och har aktivitetsersättning när de kommer in i Balder. 2015 var andelen med aktivitetsersättning 41 %. Balder arbetar med ett stort antal som har någon form av neuropsykiatrisk funktionsnedsättning, många kommer från en social problematisk bakgrund. Ångest och depression är också vanliga svårigheter som Balders deltagare har.

## Balders arbete med jämställdhet

Balder erbjuder sedan några år tillbaka alla medarbetare att gå en grundutbildning i jämställdhet. Där får coacherna till sig teori om jämställdhetsintegrering, genus och makt. Dessutom reflekteras det över de egna och samhällets normer, värderingar och fördomar kring kön och genus. Där utbildningen slutar tar utmaningen vid. Balder strävar efter att alla deltagare ska ha hela arbetsmarknaden att tillgå, och inte begränsas till bara den ena eller den andra halvan av arbetsmarknaden på grund av medvetna och/eller omedvetna föreställningar om manligt och kvinnligt.

En självskriven del i arbetet med att integrera jämställdhet i verksamheten, är könsuppdelad statistik. När teamet tittar på statistik tillsammans, kan kvalitativa diskussioner ske som höjer medvetenheten och som leder till en större förståelse för verksamheten.

Att arbeta med jämställdhetsintegrering är inte ytterligare en arbetsuppgift, utan det är att göra det som redan görs annorlunda. Det är att förbättra verksamheten, att sträva mot att resurser fördelas på bästa sätt, att ge alla deltagare i verksamheten så goda förutsättningar som möjligt, oavsett kön.

Balders kartläggningmaterial och förhållningssätt fokuserar mindre på deltagarens intressen och mer på egenskaper. Genom att fråga "i vilken typ av sammanhang trivs du?" istället för "vad tycker du om att göra?" får deltagarna hjälp att utforska sina önskemål, behov och förutsättningar på ett sätt som är mindre omedvetet könsstereotypt.

## Samarbetspartners

Balder har ett samarbete med Hotell Panorama i Göteborg i form av en arbetsträningsgrupp som kallas Topteam. På Topteam får deltagarna möjlighet att arbetsträna i en grupp om max 6 deltagare tillsammans med en arbetsterapeut och en jobbcoach en gång i veckan mellan 10:30 – 14:00. Hotellet tilldelar Topteam arbetsuppgifter som inte står och faller med om deltagarna är på plats eller inte. Gruppen äter även lunch på hotellet tillsammans med övrig personal. Syftet med Topteam är att i en reell miljö kunna se vilka färdigheter deltagarna har, för att på ett effektivt sätt kunna hjälpa dem vidare i rätt riktning. Vissa av deltagarna i Balder är också osäkra att gå ut direkt på en praktik och Topteam ger dem en möjlighet att i en skyddad miljö träna för att sedan kunna ta steget vidare ut på en arbetsplats.

## Mentorskap

Under 2014 utvecklades, tillsammans med fem andra förbund i utbyte med Skive kommun i Danmark, en idé och metod för att hitta former i syfte att individer i ett långvarigt utanförskap skall ha möjlighet att finna sin plats på arbetsmarknaden. Detta mynnade ut i en mentorskapsutbildning för arbetsgivare som startade under hösten 2014. Utbildningen handlar om att skapa hållbara relationer och för att arbetsgivare ska få verktyg i att känna sig trygga att ta emot en målgrupp som står längre från arbetsmarknaden.

Utbildningen ges några gånger per år, en och en halv dag och vänder sig till arbetsgivare inom privat, offentlig och ideell sektor samt till de anställda inom offentlig sektor som i sitt dagliga arbete möter individer i behov av stöd för att etablera sig eller återetablera sig på arbetsmarknaden. Arbetsgivarna får även tillfälle att knyta kontakter sinsemellan.

## Framgångsfaktorer

En faktor till Balders stora framgångar är den individuella coachingen, det är själva grundstenen. Balder placerar ingen i fack och jobbar inte efter strikta ramar utan sätter individens mål och önskningsar i fokus och det formar arbetsmetodiken. Det går en röd tråd i organisationen med respekt, tillit, mod, frihet och eget ansvar. Detta genomsyrar också coachernas arbete med deltagarna vilket ger deltagarna möjlighet att lyssna på sig själva, utmana sig, vara modiga och ta ansvar. Deltagarna får också, vid starten av Balder, information om Balders goda resultat vilken inger hopp till att lyckas.

Coacherna arbetar med deltagarna utifrån övertygelsen att förändringsprocesser behöver styrfart men också tid och utrymme för att testa, göra annorlunda, bearbeta upplevelser och skapa nya erfarenheter för att det ska bli en varaktig och internaliserad utveckling för individen. Balder arbetar med parallella processer.

Balders coacher är duktiga på att arbeta tillsammans med arbetsgivare och även här är perspektivet att det inte finns "misslyckanden" bara "erfarenheter". Goda relationer skapar trygghet för individen och arbetsgivaren då coachen alltid finns nära till hands.

Eftersom Balder inte har något myndighetsutövande ligger det ansvaret kvar på berörd myndighet. Det ger coacherna i Balder utrymme att lägga tiden på deltagarna istället för på administration. Men det krävs också ett följsamt samarbete med berörda handläggare på myndigheterna vilket coacherna har tid till och utrymme att göra på ett prestigelöst och diplomatiskt sätt, vilket leder till goda relationer och ett respektfullt arbetssätt. Handläggarna i respektive myndighet är en viktig del i förankringen av Balders verksamhet samt har en stor del i att marknadsföra Balder.

Beslutsvägarna i organisationen är korta vilket ger utrymme för nytänkande och utveckling. Varje medarbetare förhåller sig fritt till arbetsmetoder och material, vilket skapar möjlighet till kreativitet. Alla medarbetare har den formella kompetensen för sitt uppdrag och jobbar fritt under ansvar utan kvantitativa mål. Det är kvalitet som styr verksamheten.

Tillgång till stödpersonal såsom arbetspsykolog, arbetsterapeut och friskvårdsterapeut utan behov av remiss eller särskild långa väntetider gör att processerna kortas ned och fokus kan behållas på målet. Tillgång till fler kompetenser vid behov ger ett bredare perspektiv och en annan förståelse för den rådande problematiken.

I Balders medarbetare finns ett stort mod i att våga testa sig fram. Coacherna finns alltid till hands för deltagaren när det inte riktigt gått som planerat. Synsättet är att det inte finns några misslyckanden utan istället erfarenheter som kan leda processen i rätt riktning. Balder ger till stor del makten till deltagarna och ger dem förutsättningar att komma fram till sina vägar själva med stöd från erfarna coacher. Med rätten att välja kommer ansvar.

För att dra en parallell till utvecklingspsykologin; för varaktig utveckling behöver man få ta steg tillbaka emellanåt, när deltagarna gör det så finns Balder med och hjälper till att ta nya tag. Vår trygghet och vårt mod gör att deltagarnas rädsla för misslyckande minskar och det kan istället få bli den regression som behövs för att kunna utvecklas.

## Flexibilitet och tillgänglighet

Balder är en synnerligen flexibel och tillgänglig verksamhet. Balder möter upp deltagarna där de känner sig trygga. Kreativitet föds sällan innanför fyra väggar och Balder har därför ingen fast mötesplats utan var man möts styrs av syftet med mötet eller deltagarens önskan, dock aldrig hemma hos deltagaren. Möten kan äga rum på exempelvis bibliotek, promenad, kafé eller en hos någon av våra myndigheter.

Balder ser på helheten runt individen och stöttar och lotsar där det behövs. Det är sällan tiden i Balder enbart handlar om att söka arbete eller studier utan det handlar om att till mångt och mycket vara ett stöd i livet med allt vad det kan handla om. Deltagarna får tillgång till den "motor" de själva inte har tillträde till som driver processen framåt, påminner om möte, kontaktar dem då de uteblir och ger dem många chanser att faktiskt kunna lyckas. Balder öppnar nya vägar för deltagarna som de tidigare inte haft tillgång till. Balder har stor omvärlds- och myndighetskunskap vilket är nödvändigt för att lotsa deltagarna rätt.

Balders team har en enormt engagerad och ambitiös personal. Det finns en stolthet i att arbeta i Balder och det speglar verksamheten. Det sätts ett betydande värde på den individuella kompetensen och personligheten hos varje medarbetare och ett stort utrymme att använda sina unika förmågor. Balder har en känsla av gemenskap, en stöttande och positiv kultur med hög kompetens inom arbetsområdet.

## Arbetet framåt

Balders individuella och flexibla förhållningssätt är en lyckosam metod. Verksamheten har ett vinnande koncept och kommer fortsätta slipa på det genom att arbeta ännu hårdare med relationer mot deltagare, myndigheter och arbetsgivare. Balder kommer också att utöka sitt Topsteam genom att starta upp verksamheten i ytterligare en kommun för att göra den tillgänglig för fler.

Balder har under året fått utökade medel vilket bland annat resulterar i ytterligare tre coacher och en arbetsterapeut. Detta ger en möjlighet att hjälpa fler individer än vad Balder i dagsläget kunnat göra.



# PlantEra PlantÄra

## Samordningsförbundet Finsam i Helsingborg

---

Pernilla Ringström, Samir Kafedzic

---

### Tre helsingborgare är fler än...

Visste du att tre helsingborgare är fler än fyra myndigheter? Det är i alla fall så vi på PlantEra PlantÄra ser på vårt arbete – en finsamprocess som blev så lyckosam att den nu är en del av ordinarie verksamhet. Men låt oss ta det från början.

Naval, Mohammed och Nebosja är tre av stadsdelen Planterings cirka 2 900 invånare. För några år sedan hade de allihop olika anledningar till att sakna ett jobb och de var inte ensamma om sin situation. I området Planteringen, beläget i södra Helsingborg, är arbetslösheten nämligen hög, utbildningsnivån låg och ohälsotalen höga. Man kan säga att det kännetecknas som ett problemområde i övriga helsingborgares ögon. Eller resurssvagt. Men det finns en annan sida också. En sida som visar att invånarna är stolta, vill vara delaktiga och kunna påverka sin situation och sitt bostadsområde.

2011 öppnade vi ett områdeskontor som FINSAM-processen PlantEra PlantÄra skulle utgå från. Där inne placerade vi fyra kolossala myndigheter – vi kan kalla dem elefanter – alla med varsitt sätt att arbeta på. En elefant har som många vet väldigt hård hud, nästan som ett skal. Det tunga djuret rör sig i maklig takt och kan vara ganska skrämmande, i synnerhet ur den lilla människans perspektiv. Att ta sig runt i elefanternas hjord – eller system – tar tid och kraft och det är inte heller alltid lätt att förstå sig på.

### Samverkan tar sin början

Men vad som hände när elefanterna möttes inne på det lilla områdeskontoret mellan fyra väggar var att de plötsligt började skala av sig, kavlade upp ärmarna och började samverka. De insåg nämligen fort, så som kloka elefanter gör, att de var tvungna att samarbeta från start, för att tillsammans kunna bygga upp ett kontor som skulle få ut fler människor i arbete eller studier, främja deras hälsa och öppna upp för mångfald och delaktighet – integration helt enkelt.



Vad det innebar i praktiken? Jo, när alla dessa fantastiska professioner – vägledare, arbetsförmedlare, sjuksköterskor, handläggare från Försäkringskassan, stadsdelsutvecklare och processledare möttes, samtidigt som Naval, Mohammed och Nebosja kom in på kontoret, då uppstod något magiskt. Vi fick mer samordnade möten, bättre planering och insatser kring dem som sökte vår hjälp. Och vi ordnade snabbt fram tydliga handlingsplaner för våra tre hjältar och deras vänner, så att de slapp vandra runt till olika ställen för att få ordning på sin situation. Samtidigt såg vi att ju mer förståelse och insikt vi fick i varandras olika roller, desto mer utvecklades teamkänslan mellan oss och vi jobbade allt bättre tillsammans för individens bästa.

## Delaktighet integrerar

Våra tre helsingborgare då? Ja, utan deras engagemang och delaktighet hade det varit mycket svårt att lyckas. För de lyfte inte bara sig själva utan även vår process och sitt bostadsområde, och gör så än idag.

Vi kan ta Naval till exempel. För fyra år sedan kontaktade hon oss och berättade om sin dröm om att få ut fler kvinnor från sina hem, där de satt ensamma och isolerade med endast sina familjer att umgås med. Idag är hon anställd som stadsdelsmamma och integrationsassistent i Helsingborgs stad.

– Jag är mycket glad att jag tog steget för att hjälpa kvinnor integreras i samhället genom att öka deras sociala nätverk. Jag känner mig som en förebild och brobyggare mellan människor och myndigheter. När vi är många som jobbar tillsammans åstadkommer vi mycket mer än om vi jobbar ensamma, säger Naval.

## Bemötandet en nyckel

En annan hjälte i våra ögon är Mohammed. För honom var vårt bemötande avgörande för att han skulle känna förtroende att dyka upp gång på gång på vårt kontor.

– Jag var arbetslös och ville prova något annat än Arbetsförmedlingen inne i stan. När jag märkte att de på PlantEra PlantÄra verkligen såg mig som en värdefull individ så var det något jag aldrig upplevt tidigare. Jag fick bra hjälp och nu har jag jobb på ett lager, säger Mohammed.

Men inte nog med det – som ringar på vattnet vill Mohammed nu engagera sig i områdets ensamkommande flyktingbarn och hjälpa dem att bekanta sig med Sverige och Helsingborg.

Likadant säger Mohammeds kompis Momo.

– De på PlantEra PlantÄra fanns alltid där för mig. De såg mina svagheter men också mina styrkor. Idag har jag jobb och är jättetacksam för det.

Ja, att slå en signal och bara kolla läget, som vi ibland fick göra med Momo, var okej när vi väl hade skapat en relation med varandra. Ibland skällde vi på honom och han på oss, men till slut blev det ju bra. Att bry sig lite extra var en liten insats för oss men betydde väldigt mycket för Momo.

Vi vill gärna tänka oss vårt kontor som en mjuk och fluffig kudde. När någon kommer in till oss står hen på den ena sidan kudden och myndigheterna på den andra. Tanken är då att vi på PlantEra PlantÄra blir en mjuk mellanlandning – vi börjar bygga en relation. Det byråkratiska tar vi senare. Vi menar att det första mötet är avgörande för att få till en bra process för individen. Ibland kan det till att börja med enbart handla om stegförflyttning. Handlingsplaner och allt det andra som kanske behövs för att verkligen få en anställning kommer efter hand, när individen har förstått att "här kan det bli någonting". Och vi skyndar långsamt. Om en invånare har haft det svårt eller inte haft arbete på ett tag brukar vi säga till varandra "sänk farten". Det får ta den tid som det behövs.

## Samverkan på riktigt

Nebosja kom till Sverige redan på 90-talet men hade trots studier och olika insatser aldrig lyckats komma ut på arbetsmarknaden. Ett medfött funktionshinder som gav honom en stadig ersättning gjorde dock att han klarade sig bra ändå och många menade till och med att han inte behövde jobba. Men Nebosja drömde om att få bli delaktig i samhället och därför sökte han upp oss.

– Tack vare att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen befann sig på ett och samma ställe för att stötta mig just där och då, så har jag ett heltidsjobb som handledare inom media i Helsingborgs stad idag. De löste situationen direkt på plats, säger han.

## Hur gick det sen då?

Jo, nu är processen en del av den ordinarie verksamheten och samverkansparterna fortsätter att bidra med personal och utveckling. Vi gläds åt att vi haft 274 deltagare i processen och att 173 av dessa – hela 63 procent – har gått vidare till arbete eller studier. Över 200 personer har tränat och enga-

gerat sig i olika friskvårdspass. Tillsammans med vårdcentralen har vi arrangerat över trettio hälsokvällar. Vi har engagerat näringslivet och hjälpt dem skapa ett eget företagsnätverk. Och vi vet att 85 % av våra besökare har varit nöjda med vår service och bemötande på kontoret. Vidare har vi kunnat se att skadegörelsen i området har minskat och att invånarna upplever en ökad trygghet. Framgångsfaktorerna, som vi ser dem, är en kombination av fysiska och sociala åtgärder.

Dessutom har processen satt igång ett nytt utvecklingsspår tillsammans med vårdcentralen på Planteringen, som i FINSAMs regi nu riktar in sig på uppsökande verksamhet mot unga vuxna med psykisk ohälsa. Dessa söker sig nämligen inte alltid på egen hand till primärvården för att få hjälp. Därför ska en kurator och livsstilssköterska arbeta utåtriktat mot målgruppen.

## Framgångsrikt koncept

Vi är väldigt stolta över att samverkan blev verklig och att den gav resultat. Så bra resultat att myndigheterna nu väljer att fortsätta satsa och samverka i området Planteringen i ordinarie verksamhet. Det finns också en stark politisk vilja i Helsingborgs stad att PlantEra PlantÄra ska stå som modell och användas som inspiration för kommande satsningar på utveckling av andra, liknande stadsdelar.

Namnet då – PlantEra PlantÄra? Jo, det står för en ny Era för Planteringen och att det är ett Ärofullt uppdrag att arbeta i det området. Kopplingen till det legendariska barnprogrammet "Fem myror är fler än fyra elefanter" gjorde vi inför Samirs miniseminarium på Kvalitetsmässan 2015.

# Salut Halland

Samordningsförbundet i Halland

---

Amir Kaderland

---

## Fantastiska resultat – vad är det för oss?

Salut Halland har gett stöd till människor som har befunnit sig långt från arbetsmarknaden att komma ut i arbete. Vid start av insats hade cirka 55 % av deltagarna försörjningsstöd eller ingen offentlig försörjning alls. Drygt 50 % av samtliga deltagare som har varit med i Salut Halland har gått vidare till arbete, praktik eller utbildning efter avslut. Andelen deltagare som är i behov av offentlig försörjning har minskat dramatiskt.

Salut Hallands målgrupp är långtidsarbetslösa, ofta med komplex psykosomatisk problematik. En klar majoritet har varit utlandsfödda, och merparten har varit kvinnor. Medelåldern har varit cirka fyrtio år. Många av dessa människor har stora resurser som systemet inte har kunnat absorbera. Samverkan med stöd av Salut Halland har kunnat lyfta människor som är nästan osynliga för myndigheterna och hjälpt dem att stödja individer som själva kan ha svårt att hävda sina rättigheter. Genom insatsen har vi tillsammans hjälpt människor att ta plats i samhället.

Projektet har kunnat identifiera problem när det gäller relationen mellan individen och systemet. Vi har utvecklat metoder som har visat sig vara fruktbara. Vi har arbetat både individuellt och i grupp. En metodbok kommer att vara tillgänglig innan projektet avslutas i juni 2016.

## En kort beskrivning av Salut Halland

### *Bakgrund*

Vårdcentralen i Andersberg, en belastad stadsdel i Halmstad, har cirka 4 100 listade patienter. Merparten av dessa är bosatta i och kring Andersberg, en stadsdel som avviker negativt, såväl ifråga om ohälsotal som socioekonomiskt.

Vårdcentralen skiljer sig från andra vårdcentraler i länet genom sin bredare multietniska och mångkulturella sammansättning av patienter där behov och insatser ofta är komplexa och även berör andra myndigheter.

Den vårdsökande kan hamna i en situation där hen slussas mellan olika samhällsinstanser utan en gemensam målbild. I avsaknad av mer optimala samhällsinsatser, utgör vårdcentralen den fasta instans man vänder sig till, vilket innebär ökad belastning i form av vårdkonsumtion. Effekten blir symptomlindring istället för effektiva och samordnade insatser.

För att kunna genomföra en satsning på att ta fram effektiva och samordnade insatser, ansökte Vårdcentralen i Andersberg om medel för att kunna projektanställa en person med huvudsaklig uppgift att ta fram och implementera sådana insatser.

## *Syfte*

Syftet med projektet var att stödja individen med att förbättra sin hälsa och få fler möjligheter till en arbetsåtergång, samt att öka framtidstron hos invånarna i området. Vidare skulle insatsen synkronisera myndigheters och andra parter samverkan och arbeta utifrån begreppet samhällelig rehabilitering, det vill säga att kunna ge en mer samordnad och sammanhållen rehabilitering och inte dela upp den i medicinsk, social och/eller arbetslivs-inriktad rehabilitering. Invånarna i Andersberg skulle kunna uppsöka Salut Halland på egen hand såväl som remitteras från välfärdsmyndigheterna.

## *Mål*

I ansökan 2 läses:

**”Det övergripande målet med projektet är att:**

- stödja stadsdelen Andersbergs invånare i förbättrad hälsa och möjlighet till arbetsåtergång med rätt insats på rätt nivå i rätt tid och av rätt ‘leverantör’.”

*På individnivå:*

- ”minska tiden för genomströmning och bedömning av insatser kopplade till den enskildes upplevda behov,
- bättre stödja individen med insatser som främjar hälsa och förutsättningar för arbetsåtergång,
- för individen erbjuda tydligt samordnade insatser utifrån en myndighets-gemensam målbild.”

### *På systemnivå:*

- ”i ökad utsträckning ta fram och arbeta mot en gemensam målbild, utifrån områdets demografi - med den enskildes behov tydligt i centrum,
- utveckla mer ändamålsenliga arbets- och samarbetsformer mellan vårdcentral, kommunens enhet för ekonomiskt bistånd, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, samt
- utveckla och bredda kompetens- och erfarenhetsbakgrund hos berörda organisationer/samarbetspartners både för att öka förståelsen för varandras arbetssätt men framförallt att skapa nya samverkansformer och arenor för fortsatt myndighetsgemensam arbete.”

### *Uppdraget*

Delrapport 1 från september 2012 visade att det fanns behov av att förbättra följande livsområden bland invånarna på Andersberg:

- Arbete efter förmåga,
- Hälsa,
- Språk,
- KASAM, Känsla av sammanhang (upplevd ökad livskvalitet),
- Behov av en långsiktig lokal gemensam plattform för att samordna insatser och aktiviteter utifrån den enskilde invånarens behov,
- Bättre lokalt samarbete mellan myndigheter, föreningar, intresseorganisationer och invånare utifrån ett individperspektiv,
- Behov av lokala insatser vad det gäller att förbättra hälsa, språk, bildningsnivå samt omvärldsorientering.

Långsiktiga förebyggande och tidiga insatser riktat mot invånarna i syfte att förbättra förutsättningar för bättre hälsa, integration och arbete efter förmåga i området.

### *Salut Halland – en brygga*

Enligt den andra ansökan om medel till projektet, så ville styrgruppen att Salut Halland skulle vara en nydanande insats som skulle bygga broar mellan invånarna i Andersberg och myndigheterna, och mellan myndigheterna. Invånarnas behov var utgångspunkten och insatsen skulle leda till egenförsörjning.

Salut Halland skulle bedriva förebyggande arbete i området, och vara myndigheternas förlängda arm, avseende insatser som låg utöver ordinarie verksamheter. Insatsen skulle präglas av en *strategisk verkstad* och konkreta insatser.

Inom ramen för Salut Halland skulle det finnas utrymme att utveckla en myndighetsgemensam målbild för att kunna identifiera vårdcentralens mångsökare (de patienter som söker hjälp för olika frågor som inte är relevanta för hälso- och sjukvården), och att kunna tillgodose deras individuella behov.

### *Grundidéer bakom projektet*

- **KASAM** (Känsla Av SAMmanhang): Begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. KASAM var vår ledstjärna redan från början. Att få begripligheten om sig själv, samhället och samspelet mellan individen och omvärlden, är avgörande för människor generellt, och speciellt för vår målgrupp. För att kunna hantera livets utmaningar måste man öka begripligheten om sig själv och sin omvärld. Med KASAM som utgångspunkt har vi arbetat med projektets deltagare både individuellt och i grupp.
- **Vikten av att skapa en relation med individen.** Ett gott bemötande och konsten att skapa en relation med individen är bärande för allt förändringsarbete.
- **Att lyfta fram individens potentiella resurser – empowerment.** Med rätt stimulans kan individens resurser frigöras. Att tro på sin egen förmåga var en annan av projektets grundidéer.
- **Att inte vara myndighet,** har sina för- och nackdelar. Majoriteten av deltagarna i projektet har inte så positiva erfarenheter av sina kontakter med myndigheter. Att vara en icke-traditionell myndighetsutövare, skapar bättre förutsättningar för att skapa en relation. Endast arbetsförmedlaren i projektet har behållit sitt myndighetsmandat.

### Utifrån allt vi har gjort, vad är vi mest nöjda med?

Vårt projekt har uppmärksammat vikten av samverkan mellan myndigheter och hur bristen av den påverkar vår målgrupp. Vi har kommit vår målgrupp nära och fördjupat oss i dess problematik och visat vägar framåt. Vi har uppmärksammat och förstått att systemet kan effektiviseras med de resurser som finns idag.

Vi har kunnat diagnostisera de problem individ och system har och kan presentera alternativ till reformer. Vidare har vi kunnat lösa ett grundläggande problem i samverkan mellan myndigheter genom att utveckla samtyckes formulär. Vårt dokumentationssystem minimerar tiden av dokumentation till minimalt som i övrigt tar mycket tid av handläggare inom myndigheter.

Vi är framför allt mest nöjda med de små insatser som har lett till stora förändringar för den enskilde individen.

## *Individens problem*

Här avspglas de problem som har kunnat identifieras hos målgruppen.

**Språkförbistring** är ett återkommande problem hos utlandsfödda. Det varierar mellan individer beroende på olika faktorer; som ålder, utbildningsnivå, tillhörighet av språkstam, trauma och grad av trauma, samt individens öppenhet. Språk är en nyckel till samhället. Förbättring av det svenska språket underlättar för individen i alla områden. Dagens samhälle ställer krav på individen att skaffa information på egen hand. Språket ger möjligheter till att bejaka sina rättigheter och kunna ta reda på sina skyldigheter.

**Orientering.** Att byta land och kultur innebär stora påfrestningar för en individ, och kan sätta den "inre kompassen" ur funktion. Rätt information förbättrar begriplighet om sig själv och sin omvärld, och kan få kompassen att fungera igen. Handledning och vägledning är en avgörande faktorer för en lyckad integration. Vägledningen bör innefatta orientering av sin omvärld och sig själv.

- *Samhällets olika funktioner*, navigation i systemet, hitta, sortera och avkoda information. Vår erfarenhet visar att dessa bitar måste upprepas flera gånger.
- Man behöver förstå vilka *förväntningar systemen har och kunna sina rättigheter och skyldigheter*.
- *Kulturella aspekter och kulturella koder är avgörande. Det kan ta tid för individen att lära känna den nya kulturen i det nya landet.*
- Självkänsla och självförtroende - att tro på sig själv är en framgångsfaktor. Brist på självförtroende/självkänsla är inte ett unikt problem för vår målgrupp, men den kan vara svårare att komma till rätta med, då andra faktorer kan förstärka bristen.



- Den kognitiva kapacitetens nivå kan vara avgörande för individens utveckling. Människor har olika kognitiva förmågor men kombination av andra brister försvårar ytterligare.
- Utbildningsnivå – ju lägre utbildning, desto svårare är integrationsprocessen, särskilt på arbetsmarknaden.
- Motivationsnivån hänger ihop med vilka mål och delmål man har i livet. Låg motivationsnivå påverkar nuet och framtidsutsikter.
- Ansvarsuppfattning. Om man inte vet vilka förväntningar som ställs, kan man inte veta vilket ansvar man har mot sig själv, sin familj och sitt samhälle.
- Relationer inom familjen, tidigare familjestruktur eller nuvarande.
- Individen kan begränsas av religion, traditioner och andra faktorer.
- *Inställningen till myndigheter påverkar individens känsla av delaktighet.*

### *Myndigheters problem*

Projektet har kunnat identifiera några problem i det svenska välfärds-systemet.

- Systemen är sektoriellt organiserade. Revirtänkande och stuprörstänkande är en följd av det.
- Samverkan mellan olika myndigheter är ej optimalt, man kan missa helhetsbilden av individ.
- Sekretess är ofta ett hinder i samverkan mellan myndigheter. Det kan lätt lösas med samtycke från klienten.
- Gemensam kartläggning av individens resurser och behov saknas. Myndigheter har olika kartläggningssystem som inte är synkroniserade med varandra.
- Ibland ser man på individen som en belastning istället för en tillgång.
- Gemensam planering och uppföljning bör förbättras.
- Man bör satsa mer på kulturkompetens för att kunna ha bättre förståelse för individens problematik som inte sällan är kulturellerade.
- Dokumentation tar oproportionerligt mycket tid.
- Bemötande av klienter bör förbättras.

## Vad var mest till nytta för klienterna av det vi gjorde?

Salut Hallands deltagare kan ha bott i Sverige i tio år, men har sällan en funktionell svenska. Vi har kunnat ge dem en språklig skjuts framåt. Målgruppen har varit del av många insatser innan de kom till oss, men ofta inte rätt insatser - och nästan aldrig sammanhängande. Salut Hallands verkstad sätter igång processer hos individer. Individerna får ett sammanhang, kunskap om sig själv, samhället och sina rättigheter – kunskaper som man i sin tur kan föra vidare, även till andra.

Vi har nått framför allt kvinnor med utländsk bakgrund. Dessa har ofta levt isolerade och haft en bristande tilltro till sin egen förmåga och otillräcklig kunskap om samhället. Vi har upptäckt människor med stora resurser och stora begränsningar. Vi har tagit fram metoder hur man framgångsrikt kan arbeta med människor som annars ses som en homogen grupp; metoder som vi tror även skulle passa nyanlända.

Salut Halland har velat medvetandegöra kulturella skillnader och föra en öppen dialog om ett ämne som myndigheter tenderar att undvika.

När det gäller myndighetspersoner och politiker har reflektionerna och återkopplingen genomgående varit positiva. Våra insatser kan av vissa myndigheter uppfattas som kritik till deras sätt att arbeta och organisera. I de bästa världarna borde man ta åt sig kritiken och med fördel ta nytta av de synsätt och metoder som projektet har kommit fram till.

Myndigheternas största problem är stuprörstänkande som i många fall har mindre stuprör under sig. Det är största hindret för samverkan som är livsviktigt om systemet vill handskas med utmaningar som arbetslöshet och integration. Vi vill gärna slå ett slag för våra politiker som vågar tänka långsiktigt och strategiskt.

### *Några av deltagarnas reflektioner*

#### **Kvinna 43 år:**

”När man flyttar till ett nytt land kan det ge en fysisk förändring. När man kommer hit innebär det att man har förlorat sitt förflutna. Allt man känner till och vet om, har man förlorat. Det känns som att födas på nytt i en vuxen kropp. Så självklart behöver man en massa vägledning. Det har öppnats nya fönster för mig. Nu tänker jag att det finns olika alternativ och utvägar och allt känns inte lika svårt längre.”

**Kvinna 40 år:**

”Jag har lärt mig att tro på mig själv igen. Salut Halland har också visat att jag kan lita på någon. Jag mår mycket bättre efter kursen. Jag var jättetrött innan, det var stressigt och jättejobbigt hela tiden. Jag kom ner i ett lugnare tempo. Och nu är jag på väg. Jag går på min utbildning. Jag är helt säker på att jag får jobb efter utbildningen. Att ha papper på allt är så viktigt i Sverige.

**Kvinna 39 år:**

”Innan kursen bara jobbade jag och var hemma. Visste inte mycket om hur Sverige fungerar. Jag skämdes för att jag inte pratade bra svenska. På kursen träffade jag många som har levt här mycket längre än mig, men som inte heller pratar bra. Det hjälpte mig. Salut Halland visade mig så många alternativ om hur man kan förbättra sitt liv framåt. Jag mår bättre nu.”

**Kvinna 40 år:**

”Man fick mycket information. Det var en bra kurs. Hälsa och arbete. Missade man en dag så missade man jättemycket. Kursen var som en cocktail; hälsa, språk och information. Man fick idéer och fick veta hur det svenska systemet fungerar. Jag fick bra tankar inför framtid och även fritid, som att prova helt nya saker inom friskvård.”

**Man 49 år:**

”Salut Halland har en bra pedagogik. Jag har varit på många kurser och utbildningar, men denna var annorlunda, hade en bättre pedagogik.”

**Kvinna 32 år:**

”Jag har inte kunnat stänga av på samma sätt med Salut Halland som jag brukar göra, de har nått fram till mig på något sätt.”

**Kvinna 57 år:**

”Det bästa som jag lärde mig är att jag ska tänka innan jag agerar. Inte vara så känslostyrd, utan tänka över konsekvenserna.”

**Man 57 år:**

”Salut Halland tar tag i saker med en gång. Ser genast vilka problem man har.”

**Man 27 år:**

”Jag vill börja studera nu. Under kursen har jag ändrat inställning – från att få ett jobb, vilket som helst, så fort som möjligt, till att läsa vidare till ett arbete som jag verkligen vill ha. Mitt liv är bättre, för jag har lärt mig många saker som man behöver kunna för att få ett bra liv.”

**Kvinna 27 år:**

Jag har förändrats 95 % av kursen. Det var bra att få information om hälsa, arbete och svenska. Jag är mer intresserad av Sverige nu. Jag är en annan människa efter Salut Halland, min man säger det också, att han ser en stor förändring hos mig. Jag har mer självförtroende, känner mig modig och trygg. Vågar stå framför en grupp. Om jag tvivlar tänker jag att de som jobbar på Salut är där, och då blir jag trygg, känner att de säger till mig: "Du kan!"

**Man 59 år:**

"Salut Halland försöker se till människan. Få dem att trivas, få igång dem. Hos vanliga myndigheter behandlas alla lika. Salut Halland ser individens omständigheter. En del har problem med språket, andra med andra bitar."

**Kvinna 45 år:**

"Jättebra. Jag fick mycket energi, mycket... allt. Varje dag jag var där."

**Kvinna 38 år:**

"Jag känner mig bekväm hos Salut Halland, jag är så lycklig att jag hittade dit. Jag tyckte kursen var så spännande och på kvällarna längtade jag till nästa dag. Jag fick respons av ledarna i slutet av kursen vilka som var mina starka sidor, och vad jag kan utveckla. Detta har jag tänkt mycket på. Jag blev så glad över vilka styrkor de har sett i mig. Och allt de sagt att jag kan utveckla, försöker jag göra, varje dag."

## Som ett resultat av allt detta, vad kommer vi att fortsätta att göra?

Vi hoppas och tror att våra tankegångar, metoder och förhållningssätt kan användas på ett strategiskt plan och i större skala. Integrationsfrågan utmanar hela det svenska samhället och välfärdssystemet med sin komplexitet. Systemet bör ha gemensamma strategier och behovet av samverkan mellan myndigheter är mer kännbart än någonsin. Tidiga insatser i språk och samhällsinformation bidrar till att människor kan närma sig arbetsmarknaden, höja sitt KASAM och bana väg för nästa generation. Vi hoppas att kunna fortsätta vår verksamhet i permanent form eller att slutsatser och metoder tas tillvara på andra sätt. Mycket tyder dock på att projektet i nuvarande form kommer att avslutas sommaren 2016.



# UFFE

## Samordningsförbundet Skåne Nordost

---

Annica Nilsson

---

### Fantastiska resultat

Hur definierar man ett fantastiskt resultat? I Samordningsförbundet Skåne Nordost har vi valt att definiera det som ett resultat som överträffade våra förväntningar. Den definitionen kan appliceras på UFFE-processen, som resulterade i att 64 procent av deltagarna gick från aktivitetsersättning och daglig verksamhet via LSS till anställning med lön eller till studier (39 av 61 deltagare). UFFE är en förkortning av Unga Funktionsbegränsade För Etablering.

### Bakgrund och arbetssätt

UFFE-processen drevs under perioden den 1 oktober 2011 – den 30 september 2014 och finansierades av Samordningsförbundet Skåne Nordost. Budgeten uppgick till drygt 4,8 miljoner. Försäkringskassan var projektägare med Arbetsförmedlingen som samverkanspart tillsammans med kommunerna Bromölla, Hässleholm, Kristianstad, Osby och Östra Göinge. Målgruppen var personer mellan 19 - 29 år med psykiska funktionsbegränsningar i form av utvecklingsstörning, autism eller autismsliknande tillstånd, som var beviljade aktivitetsersättning från Försäkringskassan och samtidigt hade beslut om insats i form av daglig verksamhet (personkrets 1 och 2) enligt lagen om stöd och service (LSS).

Arbetsmetodikerna i UFFE-projektet var supported employment, som är en modell för arbetslivsinriktad rehabilitering. Målsättningen i UFFE var att genom att erbjuda supported employment-stöd, stötta deltagarna att finna, få och behålla ett arbete. Som en röd tråd genom supported employment löper begreppen empowerment, social integration, värdighet och respekt för individen. Supported employment har vetenskaplig evidens från internationell forskning, även om motsvarande forskning saknas för Sverige.

Deltagande-/inskrivningstid kunde uppgå till 18 månader. Den genomsnittliga deltagar-/inskrivningstiden var dock 12 – 18 månader.

Försäkringskassans bemanning i UFFE-processen bestod av en finsamfinansierad 1,0-tjänst fördelad på två personliga handläggare. Deras arbetsuppgifter bestod i att identifiera deltagare (ofta i samarbete med kommunala arbetsanpassare och/eller LSS-handläggare samt Arbetsförmedlingens UFFE-medarbetare) och att samordna och följa upp rehabiliteringsinsatser, som en person behövde för att kunna nå arbetsförmåga. I UFFE hade de personliga handläggarna mer kontakter med kommunala medarbetare än i andra aktivitetssättningsärenden. De deltog också på fler möten och gemensamma uppföljningar av UFFE-deltagare tillsammans med Arbetsförmedlingens UFFE-medarbetare under deltagares arbetsprövningstid. Man hade alltså ett ännu tätare samarbete kring deltagare jämfört med i det ordinarie samarbetet.

Arbetsförmedlingen bemannade UFFE-processen med två heltidsanställda finsamfinansierade SIUS-konsulenter (SIUS är Arbetsförmedlingens särskilda introduktions- och uppföljningsstöd). I UFFE hade SIUS-konsulenterna en delvis förändrad yrkesroll och kom därför att benämnas SESAM-konsulenter (SESAM är en förkortning av Supported Employment i SAM-verkan, som UFFE-medarbetarna föreslog).

SESAM-konsulenterna hade speciell kompetens inom rehab- och introduktionsområdet och arbetade, som nämnts, utifrån supported employment-metodiken. En SESAM-konsulent knöts till deltagaren direkt efter inskrivning och följde sedan deltagaren genom hela processen. Men det var inte bara för deltagarna som SESAM-konsulenterna fungerade som ett aktivt stöd, utan de hade denna funktion också för arbetsgivare och utbildningsplatser. SESAM-konsulenterna hade även beslutsbefogenheter vid eventuella programbeslut och vid olika anställningsbidrag. Vidare hade de uppföljningsansvar av deltagare som nått arbete eller studier under ett års tid efter anställningstillfället eller påbörjade studier. Ambitionen var att SESAM-konsulenterna skulle arbeta med max 15 deltagare per konsulent samtidigt.

Redan under förberedelsearbetet blev vi varse om att det var få personer som gick från daglig verksamhet till lönearbete. I Socialstyrelsens kartläggning "Daglig verksamhet enligt LSS – en kartläggning" från 2008 framkom att det i mer än hälften av Sveriges kommuner inte fanns någon person som gått från daglig verksamhet till lönearbete, varken osubventionerat eller subventionerat. I de kommuner som hade haft någon övergång, handlade det endast om någon enstaka eller ett fåtal personer. Totalt i landet var det

endast någon procent av det totala antalet personer med beslut om daglig verksamhet som fått lönearbete. Samtidigt ansåg drygt 40 procent av de dagliga verksamheterna att det i deras verksamheter fanns deltagare som både skulle kunna och ville gå vidare. Andelen som ansågs ha möjlighet att gå vidare uppskattades av verksamheterna till cirka 10 procent av det totala antalet deltagare.

Vi anade därför inte riktigt vad vi gav oss in på när UFFE startade. Även om vi hade lagt en hel del tid på att förankra UFFE på chefsnivå, hade vi inte lagt samma kraft på medarbetarnivå. Vi hade inte heller någon finansierad del för kommunerna. I efterhand kan vi se att uppstarten hade kunnat gå smidigare om vi hade haft med de delarna. Det skapade nämligen en del oro både på deltagar- och medarbetarnivå och även bland anhöriga när UFFE-arbetet väl hade inletts och processmedarbetarna började prata om möjliga vägar till arbete eller studier för daglig verksamhets målgrupp. Det som oroade var att potentiella deltagare skulle mista sin aktivitetsersättning från Försäkringskassan, att det skulle ställas för höga krav på de potentiella deltagarna och att de skulle riskera att försämrats. Under det första året hölls det därför flera möten för att diskutera dessa frågor och för att informera om syfte och upplägg men också om vilka möjligheter som fanns i form av anställningar med lönebidrag, möjlighet till vilande aktivitetsersättning och uppföljning. UFFE-medarbetarna arbetade också intensivt med att ha med de anhöriga i deltagarnas väg till arbete (eller studier).

När UFFE-arbetet väl kom igång, visade det sig finnas flera deltagare som hade individintegrerad daglig verksamhet enligt LSS med placering på privata företag på den öppna arbetsmarknaden, i föreningar eller i kommunala verksamheter där de varit i många år. Vissa deltagare hade varit på samma arbetsplats i nästan än tio år. Ibland kunde UFFE-planeringen mot arbete ske på en sådan befintlig arbetsplats. Då fortsatte deltagaren sin arbetslivsinriktade rehabilitering på den arbetsplatsen, fast nu med anställning som mål. Ett sådant upplägg fungerade väl för flera deltagare. För andra behövdes istället andra arbetsplatser på den öppna arbetsmarknaden hittas, för att ge deltagarna en möjlighet att fortsätta sin arbetslivsinriktade rehabilitering där. Den sökprocessen var SESAM-konsulenterna behjälpliga med, liksom med de inledande kontakterna med arbetsgivare om deltagaren så önskade. Konsulenterna hade med sig ett omfattande kontaktnät in i UFFE-processen och kunde på så sätt etablera kontakt med nya arbetsgivare för deltagarna. Många deltagare hade drömmar och önskemål om vilken typ av arbetsupp-



gifter de hoppades på. SESAM-konsulenternas kontaktnät gjorde att många önskemål också kunde förverkligas. När deltagarna väl kom ut på en arbetsplats varierade behovet av stöd och det blev den enskilda deltagarens behov av stöd som fick styra. SESAM-konsulenterna skapade ett stort förtroende för sitt arbete hos arbetsgivarna, både genom att arbeta sida vid sida med deltagaren på arbetsplatsen, stötta arbetsgivaren i konkreta situationer som deltagaren behövde stöd i men framför allt genom att snabbt komma till arbetsgivaren/arbetsplatsen om eller när oväntade situationer uppstod. Att SESAM-konsulenterna kunde bistå arbetsgivarna med det här snabba stödet var en av framgångsfaktorerna. Det skapade en trygghet för arbetsgivarna att veta att de kunde få kontakt med SESAM-konsulenterna och att de vanligen kunde komma till arbetsplatsen samma eller följande dag när deras stöd efterfrågades. Till sitt förfogande hade SESAM-konsulenterna vars en finsamfinansierad bil just för att de vid behov snabbt och lätt skulle kunna ta sig till deltagare och arbetsgivare. I det här arbetet hade det sannolikt inte fungerat lika väl om deltagare och arbetsgivare hade behöva vänta på en tid.

UFFE-medarbetarna skapade alltså ett stort förtroendekapital hos medaktörer, anhöriga och deltagare. Det går inte att nog betona vilken stor betydelse det var att UFFE-processen blev bemannad av "rätt" medarbetare. Förmågan att möta och förstå målgruppen, att ta sig förbi hinder, att möta deltagares, anhörigas och tjänstemäns oro för vad deltagande skulle kunna innebära och att kunna förmedla hopp visade sig vara avgörande kompetenser, som UFFE-medarbetarna bidrog med.

I UFFE var en övervägande del av deltagarna i den äldre delen av åldersspannet 19 – 29 år. Många hade behövt några år i daglig verksamhet för att utvecklas där. När det gällde fördelningen mellan kvinnor och män var 37 procent av deltagarna kvinnor och 63 procent män. Det fanns helt enkelt fler män än kvinnor som var beviljade daglig verksamhet enligt LSS bland de som hade aktivitetsersättning.

## Utifrån allt som gjorts - vad är vi mest nöjda med?

Något som det finns anledning att känna stolthet för, är att UFFE-arbetet uppmärksammade en sedan tidigare rätt osynlig grupp i samhället när det gäller förmåga och möjlighet att arbeta. UFFE visade att väldigt många – med rätt stöd och tid – hade förmåga att gå från daglig verksamhet till lönearbete (eller studier).

Överlag förefaller dock möjligheten för personer att gå från daglig verksamhet till lönearbete tyvärr inte ha förbättrats eller underlättats. Enligt Socialstyrelsen 2014 visade data, att det i 70 procent av landets kommuner och stadsdelar inte fanns en enda person som gått från sysselsättningsinsats till reguljärt arbete.

Skälen till detta kan vara flera. Till exempel finns det inte något krav på samverkan mellan kommuner, Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen, vilket lyfts fram i Utvärdering av handlingsplanen PRIO psykisk ohälsa, Rapport 2014:6. Till följd av avsaknaden av krav på samverkan finns det heller inget formellt uppdrag till organisationerna att samverka kring målgruppen, varför det inte heller förefaller ske i någon större omfattning. Vidare kan stöd som finns att få, såsom Arbetsförmedlingens SIUS-stöd (som kan ges till en person som är arbetssökande och har nedsatt arbetsförmåga på grund av funktionsnedsättning och har särskilt behov av stöd inför och under en anställning), vara alltför kort i tid för att möjliggöra att den här målgruppen ska nå arbete, visar erfarenheterna från UFFE. Introduktionsdelen i SIUS är idag "endast" sex månader. Ytterligare ett skäl till att övergångar från daglig verksamhet till lönearbete är så få, kan vara att kunskapen om vilket samlat behov av stöd och rehabilitering som personer med den här sortens problematik har är bristfällig, vilket UFFE-erfarenheterna också tyder på.

## Vad tror vi var mest nytta för deltagarna av det som gjorts?

Här följer tre röster från deltagare om vad UFFE inneburit för dem:

"Jag är glad att jag nått mitt mål tack vare UFFE. Nu har jag ett jobb. Det betyder mycket för mig, jag är evigt tacksam. Jag känner mig stolt och värd och har fått ett bra självförtroende. Varje dag är en rolig dag. Att få träffa folk och städa betyder mycket för mig. Jobbet har förändrat hela mitt liv till något bra. Jag cyklar varje dag till mitt jobb och är på alla tre avdelningar/platser där jag jobbar och trivs bra. Utan UFFE hade det nog varit tufft. Det är tur att det startade just då. Listan kan göras lång. Tack."

"Jag har blivit starkare, mer självförtroende. Innan var jag myndig men blev behandlad som ett barn. Mådde psykiskt dåligt."

"Jag började på noll och nu är jag på topp. Det är jag stolt över."

Det är svårt att bättre beskriva vad som var mest nytta för deltagarna än vad dessa deltagarröster gör. Om vi ändå ska försöka lägga till några aspekter, så vill vi lyfta fram UFFE-medarbetarnas förhållningssätt, samarbetsförmåga, bemötande, förståelse för målgruppen, förmåga att minska skillnaderna mellan myndighetsperson och deltagare samt tron på deltagarna (eller som Alain Topor säger – att förmedla hopp). Det här är ”mjuka” värden. Samtidigt behövdes det medarbetare som var trygga i sina respektive yrkesroller, som hade förmåga att motivera bedömningar och beslut och på så vis kunde använda hela det utrymme som faktiskt finns i myndigheternas regelverk. Glädjande nog ”släppte” både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen sådana medarbetare från sina verksamheter för att arbeta i UFFE.

## Som ett resultat av detta, vad kommer vi fortsätta att göra?

UFFE-arbetet byggde så långt möjligt på verksamheternas ordinarie arbets sätt och yrkesroller. Det som förändrades under processtiden var att samarbetet mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och kommunerna i nordöstra Skåne förtätades, fler gemensamma insatser såsom inledande möten tillsammans med alla deltagare genomfördes, liksom gemensamma uppföljningar och man la också beslutsbefogenheter hos Arbetsförmedlingens SIUS-konsulenter, som ju kopplades till varje UFFE-deltagare direkt efter inskrivning. Sammantaget ledde detta till en ökad samsyn kring målgruppen. Justeringar av planeringar och upplägg kunde vid behov snabbt justeras och även kontakter med exempelvis vården kunde ske utifrån ett gemensamt synsätt. Hela UFFE-processen genomsyrades så småningom av en gemensam och positiv drivkraft att stötta deltagarna till arbete eller studier. Det spelade också en stor roll att deltagarna kunde ha sin aktivitets ersättning vilande när det blev aktuellt med anställning och arbete. Att ersättningen är vilande innebär, att rätten till ersättning finns kvar vid arbete, men bara 25 procent av den vilande ersättningen betalas ut.

I samband med att processtiden gick mot sitt slut hölls flera möten för att ta fram en plan för implementering. Försäkringskassan kunde efter processtiden fortsätta ha en särskild handläggare för UFFE-ärenden. Det var inte lika lätt för Arbetsförmedlingen, då SESAM-konsulenttjänsterna innebär en viss förändring av en yrkesroll. Det visade sig inte vara möjligt att göra

avvikelser inom Arbetsförmedlingen. Ambitionen att få en fungerande implementering för att säkra ett fortsatt samarbete kring målgruppen fanns dock kvar. Det ledde till att en skriftlig samverkansöverenskommelse togs fram och undertecknades av lokala chefer för Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Sedan dess har det skett en del chefs- och medarbetarbyten. Det har gjort att arbetet med att fortsätta samarbete kring målgruppen enligt UFFE-modellen ännu inte är i mål. Med hänsyn till resultaten och till att målgruppen utan UFFE sannolikt inte skulle nå arbete (eller studier), är förhoppningen att en fungerande lösning ändå ska kunna nås.

## Avslutande reflektioner

I december 2015 fanns drygt 37 500 personer med aktivitetsersättning i Sverige. I december 2013 fanns 31 000 personer med aktivitetsersättning (80 % av dem till följd av nedsatt arbetsförmåga på grund av sjukdom). 75 procent av de med aktivitetsersättning på grund av nedsatt arbetsförmåga hade någon form av psykisk funktionsnedsättning. Mer än nio av tio hade hel ersättning. Cirka 40 procent hade samtidigt ett beslut om rätt till stöd enligt LSS och en stor andel deltog i daglig verksamhet. Nio av tio som har aktivitetsersättning fram till 30 års ålder övergår till sjukersättning.

UFFE:s målgrupp bestod av personer som med all sannolikhet skulle ha svårt att konkurrera om arbete dels om det inte fanns en fungerande arbetsmetodik att stötta dem med och dels om inte anställningsstöd att få för arbetsgivare. Anställningar för UFFE-deltagare möjliggjordes i nästan samtliga fall tack vare att arbetsgivare kunde få lönebidrag. Efter UFFE har det uppkommit frågor om det varit "rätt" att personer i målgruppen fått anställning under de här förutsättningarna. Frågorna har ställts utifrån ett resonemang om att deltagarna kan gå miste om sina anställningar om/när anställningsstödet upphör. Frågorna kanske är berättigade. Samtidigt bör man fundera på om inte anställningsstöden torde vara särskilt väl motiverade just när det gäller en målgrupp som UFFE:s. Även om arbetsgivare som tog emot UFFE-deltagare många gånger hade ett socialt engagemang, kunde själva lönearbete möjliggöras just tack vare stödet. De arbetsgivare som tog emot var övervägande privata, små och medelstora företag inom varierande områden. Det var endast en offentlig arbetsgivare som anställde UFFE-deltagare och det var Hässleholms kommun. Genom att omnämna dem här, är förhoppningen att fler offentliga arbetsgivare kommer att följa i deras fotspår.

Vi vill även nämna att slututvärderingen av UFFE visade att under 2013 och 2014 uppgav samtliga deltagare att stödet och kontakten de fått genom UFFE varit mycket positivt eller positivt. Vidare uppgav deltagarna att livet just då upplevdes som mycket bra eller ganska bra i 85 – 100 procent av fallen. 90 – 100 procent av deltagarna uppgav vidare, att livet jämfört med hur det var innan de påbörjade UFFE-deltagande blivit mycket bättre eller bättre. 80 – 100 procent trodde att livet i förhållande till hur det var just då skulle komma att bli mycket bättre eller något bättre i framtiden. I kommentarer och intervjuer med deltagarna framkom att den stärkta självkänslan och upplevda meningsfullheten som (löne-)arbetet inneburit gett effekter på många plan: ökad framtidstro, ökat självförtroende och ökad motivation visade att UFFE-deltagande stärkt deltagarnas livskvalitet i en inte obetydlig omfattning.

Avslutningsvis; förhoppningen med den här texten, är att gruppen med aktivitetsersättning på grund av nedsatt arbetsförmåga och daglig verksamhet via LSS uppmärksammas, så att fler ges möjlighet att gå från sysselsättning till lönearbete.

# NP-Samverkan

Samordningsförbundet Östra Östergötland

---

Pia Käcker, Sven Löbu, Peter Johansson

---

## Fantastiska resultat

För Samordningsförbundet Östra Östergötland är fantastiska resultat när projektets/verksamhetens syfte uppnås och resultatet blir bättre än förväntat både utifrån aktuell målgrupp, men även utifrån organisationers och verksamheters mål. På individnivå är ett exempel på ett fantastiskt resultat, att en ung person kan återgå till avbrutna högskolestudier och dessutom slutföra dessa för att sedan få en anställning som doktorand utan undervisnings-skyldighet inom universitetet. För organisationer och verksamheter är det ett fantastiskt resultat, när en person som beviljats daglig verksamhet inte behöver utnyttja beslutet därför att personen har fått ett arbete.

Vårt arbete med NP-Samverkan har lett till att deltagarna har vuxit, kommit vidare och hittat sätt att hantera sin funktionsnedsättning. Förståelsen för funktionsnedsättningar inom NP-området har ökat, samarbetet mellan myndigheterna kring individerna har fördjupats och det finns ett gemensamt ansvarstagande och samsyn mellan myndigheterna. De olika myndigheterna vet vilka verktyg de andra har. Under arbetets gång har vi hittat en mängd systemfel, som kunnat lyftas upp för åtgärd. Kompetensen och kunskapen hos personalen har ökat. NP-Samverkan är ett gott exempel på en fungerande integrerad samverkan.

## En kort beskrivning av insatsen

Syftet med NP-Samverkan är att personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar ska få bättre förutsättningar, att hantera sitt vardagsliv genom att vägarna mellan myndigheterna förkortas. Utöver det har vi arbetat för att individen ska få en ökad möjlighet till arbete eller studier genom att utveckla samordningen av olika insatser.

Projekt NP-Samverkan startade hösten 2012. Bakgrunden var en genomförd undersökning av vilka behov av samordnade insatser, som fanns hos unga vuxna med neuropsykiatrisk problematik. Undersökningen visade, att det saknades en samsyn och samordning mellan berörda myndigheter på orga-

nisationsnivå. Vidare framkom att det krävdes ett tydliggörande av varje myndighets ansvarsområde om vilka insatser som skulle ske i samarbete/samverkan.

Beredningsgruppen inom Samordningsförbundet Östra Östergötlands analyserade resultatet och kunde konstatera att det fanns ett stort resursutbud, men att det behövdes en ökad samsyn och förbättrad samverkan. De glapp som identifierades borde gå att "täppas till". Beredningsgruppen föreslog att tjänster som *personliga coacher* skulle inrättas. Dessa coacher skulle få till uppgift att samordna insatskedjor utifrån individens behov. Utifrån detta skapades NP-Samverkan.

Vid start bestod projektet av ett utredningsteam bestående av två psykologer, två arbetsterapeuter, en administratör samt en sjuksköterska, som var anställda av landstinget tillsammans med en läkarresurs om 25 %. Vidare ingick från start fyra coacher. En av dem fungerade som projektledare (arbetsterapeut 2) och (beteendevetare 2). Projektet utökades tidigt med ytterligare en coach, arbetsterapeut. I dagsläget finns fyra coacher samt en projektledare, som är anställda i Norrköpings kommun.

Projektet bygger på ett nära samarbete mellan olika myndighetspersoner, som ingår i en samverkansgrupp. I gruppen finns representanter från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, habiliteringen och psykiatrin från regionen, arbetsmarknadskontoret, socialkontoret, vård- och omsorgskontoret samt vuxenutbildningen från Norrköpings kommun, samt Söderköpings och Valdemarsviks kommuner. Gruppen träffas två och en halvtimme var annan vecka vid ett inskrivningsmöte och övergripande samverkansmötet (ÖS-möte). Projektet leds av en styrgrupp med representation från de samverkande organisationerna. Vid inskrivningsmöten behandlas ansökningar från personer, som själva önskar få en coachinsats och hur olika insatser bäst kan samordnas runt individen. Alla parter som finns med i samverkansteamet kan initiera en ansökan om individen själv har en önskan om detta.

Till projektet har det byggts upp ett nätverk av screenare (ca 70 personer) hos respektive myndighet. Screenare är medarbetare, som har mer kunskap kring NP-problematik. Nätverket har under projektets gång fått tillgång till gemensam kompetensutveckling. Sedan årsskiftet 2015/2016 har inskrivningsgruppen och ÖS-mötet samordnats med Plattform Norrköpings samverkansteam. I samverkansteamet ingår även representanter från den offentligt och privat drivna primärvården samt den del av psykiatrin som bedrivs privat.

Forskning om samverkan mellan olika huvudmän har visat att det finns ett antal framgångsfaktorer och hinder. Framgångsfaktor är en tydligt identifierad målgrupp, relevanta aktörer (relevanta huvudmän), standardisering, systematisering och formalisering av kontakter och informationsutbyte (exempelvis regelbundna möten), ett gemensamt arbetssätt, gemensamma utbildningsinsatser och incitament för att genomföra samverkan. Hinder för samverkan är bristande kontinuitet (exempelvis personalomsättning, omorganisationer), bristande stöd (brist på tid eller resurser), bristande kommunikation (mellan inblandade aktörer) bristande kunskap (om andra professioner och organisationer), och revirtänkande. Vikten av ledarskapet betonas också, eftersom ledarskap både kan utgöra ett hinder och en framgångsfaktor (Landstinget i Östergötlands Behovsanalys 2010:1).

## Utifrån det vi gjort, vad är vi mest nöjda med?

### *A. Kopplingen mellan NP-utredning och coachning*

För klienterna har coachinsatsen inneburit att de kunnat få stöttning inför, under och efter utredning. Inför utredning har coachen stöttat med att motivera klienten och hjälpt till med att strukturera vardagen. Coachen har vid behov kunnat hämta och följa med klienten till utredningen. Under utredning har coachen varit ett stöd för utredarna genom att vara uppdaterad på vilka insatser verksamheterna kan erbjuda, så att rekommendationer från utredningen blir anpassade efter individuella behov. Efter utredning stöttar coacherna klienterna i deras fortsatta verksamhetskontakter utifrån rekommenderade insatser. Coachen navigerar mellan det som utredningsteamet har kommit fram till, det som deltagaren själv vill och det som finns myndigheternas ramar och möjligheter.

### *B. En samverkansgrupp som hanterat inskrivningar och övergripande samverkansmöten*

Samverkansgruppen har bestått av representanter från samtliga deltagande verksamheter. De har träffats varannan vecka för att hantera inskrivningar och för att vara mottagare av utredningsteamets rekommendationer. Mötena har präglats av en stor öppenhet och ett stort engagemang med klientens bästa i fokus. En bonus har varit att man även kunnat planera samverkan för de personer som inte skrivits in men ändå diskuterats i samverkansgruppen. Genom att representanterna träffats regelbundet under lång tid och i en liten



grupp, har man kommit att lära känna varandra och skapat relationer, vilket har underlättat samverkan.

### *C. Att vi skapat en screeningfunktion*

Inför projektstarten utbildades ett stort antal screenare (n=70) hos verksamheterna som deltar i projektet. Screenarna har haft i uppdrag att inom sina respektive verksamheter genomföra screening av personer med misstänkt NP-problematik. Det har inneburit att träffsäkerheten ökat avseende de personer som remitterats till NP-Samverkan. Utbildningen av screenare har också inneburit att verksamheterna bland sina medarbetare har några, som är extra duktiga inom NP-området. Screenarna har haft regelbundna träffar med NP-coacherna under projekttiden.

### *D. Att vi arbetat med systemfel*

Projektledaren för NP-samverkan har under hela projekttiden fångat upp och dokumenterat de systemfel som utredare, coacher och deltagare i samverkansgruppen observerat. De systemfel som dokumenterats har diskuterats i olika samverkansforum i de fall felen gällt flera verksamheter. Om systemfelet endast gällt en verksamhet, så har den verksamheten informerats. Arbetssättet har inneburit att en hel del hinder/svårigheter för målgruppen kunnat elimineras. När det gäller arbetet med att hitta och åtgärda systemfel finns dock mycket kvar att göra.

### *E. Den fortlöpande utvärderingen av NP-Samverkan*

Redan från projektstart kopplades två utvärderare till projektet för att följa processen ur ett individ- och organisationsperspektiv. Utvärderingen har haft formen av en "lärande utvärdering". Utvärderarna har kontinuerligt under projektets gång återrapporterat vad som fungerat bra samt vilka eventuella brister i projektets form och upplägg som kunnat ses.

Syftet med processutvärderingen är att hitta och identifiera "fallgropar" och "knäckfrågor" inom projekttiden för att eventuella brister ska kunna korrigeras inom projekttiden.

Utvärderingssättet brukar beskrivas som en process- och deltagarorienterad utvärdering (Karlsson & Westman, 2011). Den teoretiska referensramen är ROS, R = Regelverket, O = Organisation och S = Synsätt (Danermark & Kullberg, 2011).

## Vad tror vi, var mest till nytta för klienterna av det vi gjorde?

Deltagarna själva uttrycker att ha fått en diagnos "har öppnat dörrar". Diagnosen har för någon inneburit bostadsanpassning och för samtliga att de har blivit kodade på Arbetsförmedlingen. Att ha fått en diagnos betydde för deltagarna att få kunskap om sig själv, att få veta vilka styrkor och begränsningar man har. Utredningen uppfattades av de flesta som mycket intensivt men intressant och lärorik. Flera av deltagarna berättar om tidigare erfarenheter, dels av att ha blivit bortglömda, men också av erfarenheter av att ha påbörjat en utredning som inte lett fram till något svar avseende problematik i vardagen och hur dessa ska hanteras. De framhåller att den utredning de fått genom projekt NP-Samverkan både gått snabbare och blivit kvalitativt mycket bättre.

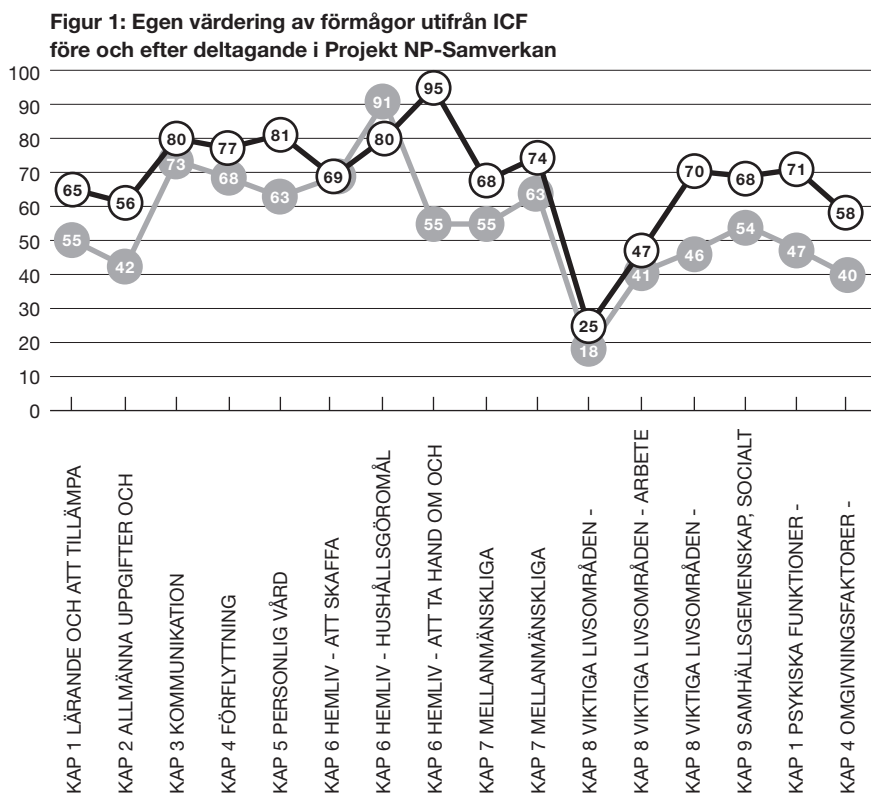
Målet för projektet var att deltagarna skulle få "rätt" insatser för att på sikt kunna gå vidare till arbete eller studier. Rätt insats för flera deltagare var att de fick utredningsresultat som de kunde förstå och ta till sig samt att få stöd av coachen att komma vidare i sitt vardagsliv och till studier/arbete. För gruppen som avslutats inom NP-Samverkan har den bedömda arbetsförmågan ökat med 51 %.

Projektet har även lett fram till en ökad medvetenhet i samverkansgruppen om vilka svårigheter projektets deltagare haft. Detta har åstadkommit dels av att utredarna efter genomförd utredning föredragit aktuell deltagares både styrkor och svagheter. Samverkansformen har fungerat som en arena för kompetensutveckling. Deltagare i samverkansgruppen har vidarebefordrat information in i den egna organisationen.

Samtliga deltagare som skrivs in i projektet har erbjudits att svara på en enkät före det att de påbörjar utredningen. Därefter har deltagarna erbjudits att besvara samma enkät en andra gång när de skrivs ut ur projektet. Efter cirka elva månader. Enkätfrågorna (68 st) bygger på International Classification for Function and Health, ICF's (WHO, 2001; socialstyrelsen, 2003) komponenter Aktivitet och Delaktighet (kapitel 1-9, 64 frågor), Kroppsfaktorer, psykiska funktioner (kapitel 1, 3 frågor) samt omgivningsfaktorer, attityder (kapitel 4, 1 fråga). Svarsfrekvensen för "före" enkäten är 79 % och beräknas på de 66 deltagare som skrivits in från den 1 maj 2013 till den 28 februari 2015.

Resultatet från "före" enkäten visar att deltagarna upplever stora problem inom följande områden, *allmänna uppgifter och krav, utbildning och arbete sysselsättning*. Efterenkäten som hittills har besvarats av 45 personer visar på positiva skillnader i svaren på 65 av de 68 frågorna (96 %). Av dessa har uppfattningen att hantera sin egen förmåga avseende "att företa en enkel uppgift", "att acceptera sig själv och sitt beteende", "att hantera vardagen utifrån styrkor och svårigheter" och "att sköta sin ekonomi", ökat mellan 21 till 26 %. Resultatet kategoriserat i ICF's kapitel Aktivitet delaktighet 1- 9 samt Psykiska funktioner kapitel 1 och omgivningsfaktorer kapitel 4 redovisas i figur 1. Den röda linjen är efter ca elva månaders deltagande och den blå linjen är skattad förmåga före det att deltagarna börjar i projektet. Störst förändring ses inom kapitel 6 att ta hand om hushåll, att bistå andra samt inom livsområde ekonomi och inom psykiska funktioner.

Figur 1 Resultat av deltagarnas egen skattning av sina förmågor med hjälp av en ICF baserad enkät före och efter deltagande i projekt NP-Samverkan.



Intervjuer med deltagarna visar att de är mest nöjda med att klara vardagliga rutiner, att ha fått en ekonomi, samt att de har kommit vidare med i studier och att de fått stöd till arbete. Många deltagare har ofullständiga betyg från högstadium eller gymnasium. Skolan är det enskilt mest betydelsefulla området och det är inom området utbildning som de flesta av deltagarna uppfattar att de fått störst förändring efter att de kommit med i projektet. Ett exempel är en 25 åring som har påbörjat studier vid KomVux efter att ha suttit hemma i flera år. Deltagarna är även nöjda med det stöd och den support de fått från coacherna. Utan coachens stöd skulle många av deltagarna inte klarat av att få vardagen att fungera och fungerar det inte hemma har man ingenstans att bo eller har man inte pengar till mat då är det svårt att påbörja studier eller börja arbeta.

Deltagarna i projektet är unga, medelåldern är 23 år. Vid fokusgrupp med föräldrar framförde de att projekt NP-Samverkan inneburit en stor skillnad för ungdomarna. De berättade att deras ungdomar misslyckats med sin skolutbildning och isolerat sig hemma. De hade innan de kom med i projektet mått psykiskt dåligt. Två av föräldrarna berättade att deras ungdomar varit deprimerade och burit på självmordstankar. Deltagandet i projektet beskrevs som *skillnad mellan liv och död*. "Det är en otrolig skillnad på livskvalitet före och efter".

## Som ett resultat av allt detta, vad kommer vi att fortsätta att göra?

Förhoppningen är att arbetssättet skall leva kvar som en naturlig del i det ordinarie arbetet. En implementeringsdiskussion pågår både inom den politiska och tjänstemannanivån. Alla ingående parter är överens om att NP-Samverkan har givet en mängd positiva erfarenheter både på organisationsnivå som på individnivå. Erfarenheter från NP-Samverkan har även legat till grund för utformningen av plattformsverksamheten inom samordningsförbundet.



# Koordinatorer

Samordningsförbundet Trelleborg

---

Fredrik Grubb

---

## Fantastiska resultat

Utgångspunkten och syftet med de insatser som vi är delaktiga i är att verksamheter och samverkansytur blir bättre på att möta individers behov. Om det finns problem som hindrar eller motverkar en effektiv samverkan så påverkas alla inblandade negativt. Resurser används inte effektivt, frustration och konflikter uppstår och inte minst, individerna hamnar i ett vakuum. Utifrån detta betyder *fantastiska resultat* för oss att hinder som finns för en effektiv samverkan tas bort eller överbryggas. Detta oavsett var hindret finns.

Absolut grundläggande för att kunna arbeta med detta är att man har klart för sig vad hindren består av. De finns ju av en anledning och ofta har inblandade parter helt olika syn på orsakerna. En vanlig variant är att var och en gärna pekar på en eller flera andra aktörer, att det är där hindren finns. Detta samtidigt som de utpekade aktörerna pekar tillbaka. En annan variant är att man gemensamt tror att hindret ser ut på ett visst sätt, när det i realiteten är något helt annat som stoppar upp processen. Att klarlägga de hinder och utmaningar som aktörerna gemensamt har är, som vi ser det, ett *fantastiskt resultat*. Detta då möjligheterna att långsiktigt och på djupet kunna lösa problemen ökar drastiskt.

Beroende på situation så har individerna olika mål. En del strävar efter att komma tillbaka till arbete, en del jobbar för att överhuvudtaget få ett arbete, andra söker rätt stöd som passar deras livssituation. Om en insats som vi arbetar med kan bidra till att individer kan nå sina mål så utgör det givetvis ett *fantastiskt resultat* i sig. En individ som kommer vidare är en seger för alla inblandade parter. Med detta sagt återstår frågan om våra utgångspunkter, att överbrygga de grundläggande hindren för samverkan. En individ är viktig, men än viktigare är att alla de individer som följer efter också kan få rätt stöd.

Flera av organisationer som vi arbetar med styrs av beslut som fattas långt ifrån den lokala nivån. Dock krävs ofta förändring av arbetssätt eller organisation för att samverkanshinder ska kunna rivas. Detta är något som alla samordningsförbund stöter på dagligen. Av detta följer att om insatser som

vi är delaktiga i bidrar till att någon aktör de facto ändrar sina arbetssätt så att de är bättre anpassade för de individer som vi jobbar med, alternativt att de blir bättre anpassade för en effektiv samverkan, då är det ett *fantastiskt resultat*. I de fallen bidrar vi till att skapa bättre förutsättningar för alla inblandade parter.

Sammanfattat betraktar vi alltså fantastiska resultat som:

- Överbryggande av hinder
- Klargörande av samverkanshinder
- Individer når sina mål
- Förändrade arbetssätt

## En kort beskrivning

För en del personer som blir sjukskrivna utgör behandling och rehabilitering inga problem. De går igenom processen utan några allvarigare hinder och kan återgå i till exempel arbete så fort sjukdomen eller skadan är åtgärdad. Dessa personer kan ofta själv hantera de frågor som uppstår runtomkring själva sjukskrivningen, till exempel frågan om försörjning. För en del andra personer är vägen inte lika rak och okomplicerad.

Bakgrunden till satsningen på koordinatörer var en frustration gällande samverkan med hälso- och sjukvården. Övriga aktörer tyckte, rätt eller fel, att det ofta var svårt att få kontakt och dialog med rätt instans i vården gällande individer vars behov var diffusa. Man upplevde att den planering och de åtgärder som man ville genomföra stoppades upp av långa väntetider och svårigheter att komma i kontakt med rätt person till exempel en läkare.

2010 tog därför dåvarande chef vid Vårdcentralen Fagerängen ett initiativ för att starta ett projekt. Syftet var att öka vårdcentralens delaktighet i, och ansvar för, samverkan kring de aktuella personerna. Projektet bestod i en heltidsanställd koordinator, inte att direkt jämföra med den rehabkoordinatorsfunktion som samtidigt infördes i den skånska hälso- och sjukvården. Projektkoordinatorn som anställdes var inte medicinskt utbildad utan hade en lång erfarenhet av sjukförsäkringsfrågor och samverkan. Till koordinatören kopplades ett team bestående av handläggare från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Trelleborgs kommun.

2013 togs ett motsvarande initiativ av dåvarande verksamhetschefen vid vuxenpsykiatri i Trelleborg. Då denna enhets ansvarsområde spände över flera kommuner startades projektet genom ett samarbete mellan

Samordningsförbundet i Trelleborg och Samordningsförbundet Nils (Svedala/Skurup). Det grundläggande upplägget var detsamma som på Fagerängen, en koordinator och ett team.

Under åren 2011-2015 har dessa projekt utvecklats och förändrats. Olika samverkansformer har prövats, hela tiden i tät dialog mellan parterna. 2016 utgör det sista året som projekten finansieras av samordningsförbunden. Vid vuxenpsykiatrien tillsvidareanställdes koordinatören direkt och därmed kommer samverkansarbetet genom koordinatör att fortsätta under över-skådlig tid. Vid vårdcentralen, och senare ytterligare en vårdcentral, pågår diskussioner om hur koordinatorsfunktionen ska kunna bli en integrerad del av den ordinarie driften.

### *Utifrån allt ni har gjort, vad är ni mest nöjda med?*

Med utgångspunkt i de fyra angivna kategorierna för fantastiska resultat är vi mest nöjda med:

## Överbryggande av hinder

Det första hindret, som också till stor del var anledningen till att satsningen startade, var att hälso- och sjukvården uppfattades som svår att samverka med. Detta har helt förändrats när det gäller de enheter som idag har koordinatörer. Det är ofta som medarbetare hos de andra aktörerna uttrycker hur mycket lättare det är idag att få kontakt och information och därmed kunna komma vidare i arbetet med individerna.

För individerna utgör kontakt med flera olika myndigheter ofta ett stort hinder. Det är inte lätt att veta vem man ska kontakta eller vad olika begrepp betyder. Ett förhållandevis enkelt intyg kan bli ett närmast oöverstigligt hinder. Med koordinatörerna på plats, och med det starka nätverk de har kopplat till sig, kan dessa hinder ofta överbryggas snabbt.

## Klargörande av samverkanshinder

Genom åren har en lång rad, större och mindre, hinder lyfts fram i projekten. En del har kunnat hanteras direkt av koordinator och handläggare, en del är större och kräver mer övergripande och långsiktiga insatser.

Ett exempel på det förstnämnda kan vara kommunikation. Det är till exempel inte effektivt om en läkare tillbringar en timme eller mer i telefon för att



få tag på rätt handläggare eller rätt information. Det är lika ineffektivt om en handläggare tvingas ringa runt i världen för att få ett enkelt svar på en fråga. Allt detta fungerar mycket smidigare med en kunnig koordinator på plats. Alla inblandade vittnar om att detta sparar tid, under 2016 ska vi försöka mäta *hur* mycket tid.

När det gäller den andra typen av klargörande kan man nämna förstärkt samverkan mellan AF/FK, med därtill kopplad gemensam kartläggning och rehabiliteringsersättning. Detta verktyg finns, resurser för det finns, beslut om det fattas för ett antal individer... men många gånger händer inget eller väldigt lite under den beslutade planeringen. Detta har blivit mycket tydligt, inte minst när det gäller personer som kommer från psykiatri. Frågan är givetvis stor, mycket större än våra tre kommuner. Det vi primärt kan göra, som vi avser att intensifiera under 2016, är att dokumentera problemet och lyfta det i respektive organisation.

## Individer når sina mål

Från början var denna framgångsfaktor dominerande i projektbeskrivningen. Dock visade det sig att det var väldigt svårt att påvisa några positiva resultat. Anledningen var sannolikt att de personer som blev anvisade till projektet var personer som redan hade en lång resa av olika insatser bakom sig. Efter hand förändrades arbetssättet i projektet så att koordinatorm/teamet arbetade mer löpande med individer, dessa blev inte längre anvisade till projektet utan respektive organisation kunde lyfta in personer som det behövde samverkas kring. I samma veva blev insatsen också en volyminsats som inte dokumenterade varje individ. När det gäller insatsen på psykiatri var det aldrig tal om att remittera in personer utan samverkan, ofta genom avstämningsmöten, skedde efter behov. Behovet var och är stort, i skrivande stund har drygt 700 avstämningsmöten bokats och genomförts på 2 år.

Med detta sagt är det omöjligt att redovisa statistik på hur många individer som till exempel kommit i arbete eller studier. Det står dock helt klart för alla inblandade att arbetssättet har underlättat betydligt för många personer. Det finns en rad exempel där människor har kunna gå från lång sjukskrivning till något annat. Andra har fått en klart ökad delaktighet i sin rehabilitering. Allt ska givetvis mätas mot hur det var innan, och som det är på många håll i Sverige idag. Sett ur det perspektivet är det otvetydigt så att bättre samverkan mellan aktörerna gynnar individerna.

## Förändrade arbetssätt

Denna framgångsfaktor är, på många sätt, den tydligaste i projekten.

Medarbetarna vid vuxenpsykiatri i Trelleborg, och på vårdcentralen Fagerängen, har idag en helt annan syn på det sammanhang inom vilket de verkar. De tänker och arbetar utifrån nya perspektiv, till exempel att sjukskrivning är ett medel och inte ett mål. Den individ de möter finns i ett större sammanhang och personalen har idag en betydligt tydligare bild av vad detta sammanhang är.

Samtidigt som detta är en viktig framgång så har det också ställt saker och ting på sin spets. I Trelleborg, som på många andra håll i landet, finns individer/patienter som stannar kvar i heltidssjukskrivning trots att det inte är medicinskt motiverat. När en sjukskrivande part får insikt om vilka andra möjligheter som de facto finns för individen, och därmed börja arbeta mer strukturerat med till exempel partiella sjukskrivningar, så ökar också trycket på andra parter. Detta utgör idag en levande diskussion i Trelleborg och mycket tyder på att andra parter också måste förändra sitt arbetssätt för att kunna möta nya individuella behov.

Slutligen är den koordinatorsfunktion som utvecklats i projekten en utveckling av arbetssätt i sig. Rehabkoordinatorer som finns i sjukvården fungerar inte alltid i verkligheten på det sätt som beskrivs i styrdokumentet. Projektkoordinatorerna har en annan kompetensprofil och en annan bakgrund. De har mycket större resurser i form av tid i jämförelse med rehabkoordinatorerna. Man skulle kunna kalla projektkoordinatorerna för *rehabkoordinatorer 2.0*. Detta har vi beskrivit i en rapport som heter "Koordinera mera" och som hittas på samordningsförbundet i Trelleborgs hemsida.

### *Vad, tror ni, var mest till nytta för klienterna, av det ni gjorde?*

Mycket av nyttan är beskrivet i tidigare avsnitt. Generellt kan man säga att detta är ett pågående arbete som aldrig tar slut. Att projekten formellt tar slut är säkert, men lika säkert är att utmaningarna kommer att finnas kvar. Förutom det som beskrivits ovan kanske den största nyttan som insatserna ger är en ökad medvetenhet hos alla parter om just detta, att samverkansarbetet aldrig tar slut. Det finns inga universallösningar utan det krävs ett öppet sinne, en förståelse och kunskap för varandra och en insikt om att det vi gör påverkar våra samverkanspartners.

## *Som ett resultat av allt detta, vad kommer ni att fortsätta att göra?*

I nära framtid, det vill säga under 2016, står ett antal saker på att-göra-listan:

- Det ska genomföras en effektutvärdering vad gäller till exempel sparad tid
- Det ska förtydligas och dokumenteras hur Rehabkoordinatör 2.0 ser ut
- Detta ska förankras och, förhoppningsvis, inspirera huvudmannen att anamma arbetssättet på fler ställen (finns tankar i Malmö att starta motsvarande projekt)
- Koordinatorsfunktionen vid vårdcentralerna ska föras in i ordinarie verksamhet
- Tidigare nämnda belysta hinder måste bearbetas

På längre sikt kan man fundera på om koordinatorsfunktionen är något man skulle kunna arbeta med på andra områden än just hälso- och sjukvård. Att i en organisation, vilken som, ha en strategisk resurs som är specialist på samverkan och att koordinera insatser med andra aktörer, skulle kunna vara användbart.

Man kan fundera på om frågor kring unga som vare sig arbetar eller studerar, långtidsarbetslösa, unga med aktivitetsersättning, nyanlända etcetera kunde vara aktuella för liknande insatser.

# ”ÖSA” – Östersund Arbetsterapeut

Samordningsförbundet Jämtlands län

---

Gunilla Kaev, Inga Qvarfordt

---

## Fantastiska resultat

Insatsen ”ÖSA” (Östersund – Arbetsterapeut) har bedrivits under perioden den 1 september 2014 – den 31 december 2015 och har finansierats och genomförts av Samordningsförbundet i Jämtlands län. ”ÖSA” har varit ett samverkansprojekt mellan Östersunds kommun (Lärcentrum, vuxenutbildning och Navigatorcentrum) och Region Jämtland Härjedalen (psykiatri).

Samordningsförbundet i Jämtlands län har, förutom att vara finansiär, ansvarat för övergripande processer, processtöd, styrning och ledning under genomförandet.

Ingående parter har bidragit till att nå uppsatta mål och har haft ansvar att projektets insatser kunnat realiseras och tas till vara inom sina respektive verksamheter.

Under projektiden har vi även arbetat brett med verksamhetsöverskridande lärande. Genom att göra det har Samordningsförbundet Jämtlands län aktivt stött en lärande aktivitet, som syftat till att få samarbetet mellan de samverkande parternas medarbetare att fungera effektivare. Bakgrunden till den här lärandeansatsen var, att flera av verksamheterna själva hade önskemål om att kunskapen om kognitiva funktionsnedsättningar skulle behöva öka för att bättre förstå och möta individer med olika förmågor. En gemensam lärandesatsning blev alltså ett tydligt mål inom insatsen och lärandet blev ett horisontellt kriterium med flera aktiviteter i form av utbildningsinsatser för personal.

Sammanlagt har hela 180 medarbetare från socialtjänsten, individ- och familjeomsorgen, Arbetsförmedlingen, boendestöd, arbetsmarknadsenheten, utbildningsanordnare och arbetsgivarrepresentanter deltagit i utbildningar tillsammans med medarbetare från Lärcentrum och Navigatorcentrum på temat kognition och vardagsfungerande.

När det gäller resultat jämförda mot delmålen får projekt ÖSA anses ha uppfyllt och i flera fall överträffat målen:

- 40 personer har fått förstärkt stöd av arbetsterapeut.
  - 49 personer har fått insats av något slag från arbetsterapeut.
- 70 % av deltagarna upplever att deras situation förbättrats efter arbetsterapeutinsatsen.
  - 78 % har svarat att de är nöjda – mycket nöjda.
- Kunskap och förståelse om funktionsnedsättningar ska öka både inom respektive verksamhet och bland berörda externa aktörer.
  - Vid utvärdering anger personalen att kunskaper har ökat samt att kunskapen är användbart i arbetet i hög grad.

## Bakgrund till starten av "ÖSA"

Samordningsförbundets styrelse hade sedan 2013 prioriterat målgruppen unga som riskerar att hamna utanför arbete och studier. Detta då behovet lyfts fram i de lokala årliga behovskartläggningarna samt ställningstagande i styrelsen. Under 2012 – 2016 har 11 av 24 insatser som förbundet genomfört tillsammans med involverad parter varit med inriktning mot unga. Förbundets genomförda tidigare insatser/projekt hade också bidragit i diskussionerna och successivt växte tankar fram om vad som skulle kunna vara ett nytillskott i resurser runt unga med behov av stöd, företrädesvis unga med kognitiv funktionsnedsättning.

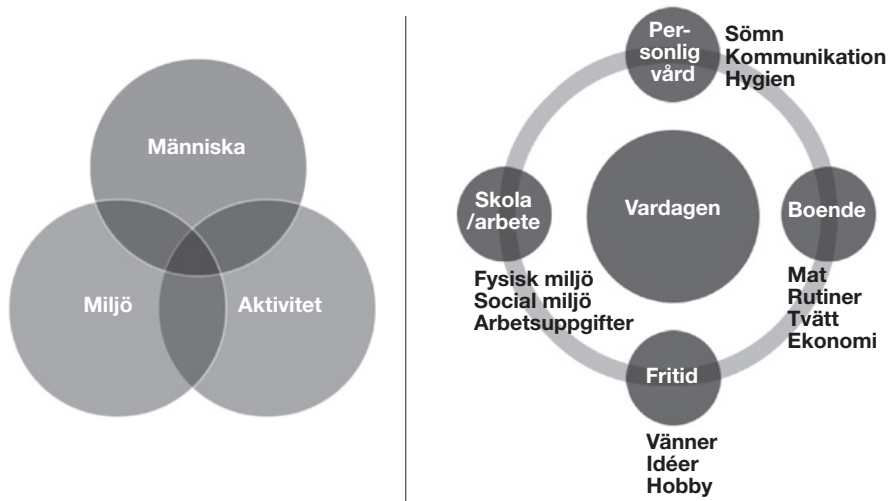
Arbetsterapeutisk resurs för unga i kommunal verksamhet växte sålunda fram från förbundets sida, som en idé som ännu ej prövats i Jämtland. Det fanns dock erfarenheter från Strömsund, där man prövat arbetsterapeutisk resurs i sitt ESF-finansierade projekt "På Väg" som avslutades 2014. Dessa erfarenheter ville vi också få med i ett fortsatt utvecklingsarbete.

Förbundet hade pågående behovsdiskussioner med Lärcentrum (LC) (vuxenstudier) och Navigatorcentrum (NC) inom Östersunds kommun. De var intresserade av att ta del av samordningsförbundets tänkta satsning, för att se vad arbetsterapeutkompetens skulle kunna innebära för enskilda och organisationens behov av fler bra verktyg i syfte att ge adekvat stöd till unga som fanns inom deras verksamhet och som hade svårigheter att komma närmare studier/arbete.

Gemensamma diskussioner mellan samordningsförbundet och parterna pågick under perioden oktober 2013 – maj 2014. Arbetsnamnet under diskussionerna kom att bli **”ÖSA - Östersund - Strömsund - Arbetsterapeut”**. Styrgruppen beslöt att behålla arbetsnamnet **”ÖSA”** även efter Strömsunds avslut i projektarbetet.

### *Kompetensen arbetsterapeut*

Varför arbetsterapeut? Arbetsterapeuter stödjer personer med funktionsnedsättning eller aktivitetsbegränsning att leva det liv de önskar. Genom att fokusera på meningsfulla aktiviteter främjas individens olika förmågor. Arbetsterapeuter förändrar ibland aktiviteter, introducerar alternativa strategier eller anpassar personens omgivande miljö.



Arbetsterapeuter identifierar resurser och begränsningar i utförandesammanhanget, klargör eller uttolkar anledning till utförandebegränsningar, planerar och genomför åtgärder och gör slutligen en utvärdering av om utförandet av meningsfulla uppgifter är tillfredsställande och förbättrat.

### *Insatsens idé*

- Införa ytterligare verktyg och kompetens för att ge adekvat stöd till individer som har behov av stöd för att fungera i vardagen, inklusive arbete/praktik eller studier.

- Arbetsterapeut som resurs medför ny/ytterligare kunskap om funktionsnedsättning till kommunala verksamheter som möter personer med särskilda behov.
- Arbetsterapeuten kompletterar övriga roller som ger stöd och handlägger/beslutar.
- Utveckla en ny modell med arbetsterapeutisk kompetens i kommunal verksamhet där man möter unga i behov av stöd för att nå arbete/studier.
- Modellen ska kunna användas för samordningsförbundets fortsatta spridning i länet.

## Målgrupp

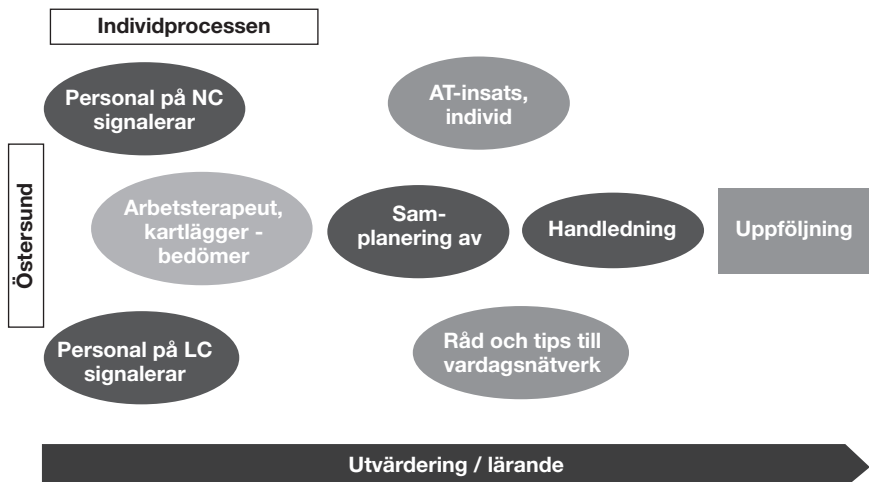
Betoning på personer mellan 18 – 29 år, aktuella inom LC och NC, men även äldre än 29 år i kontakt med LC.

## Arbetsmodell

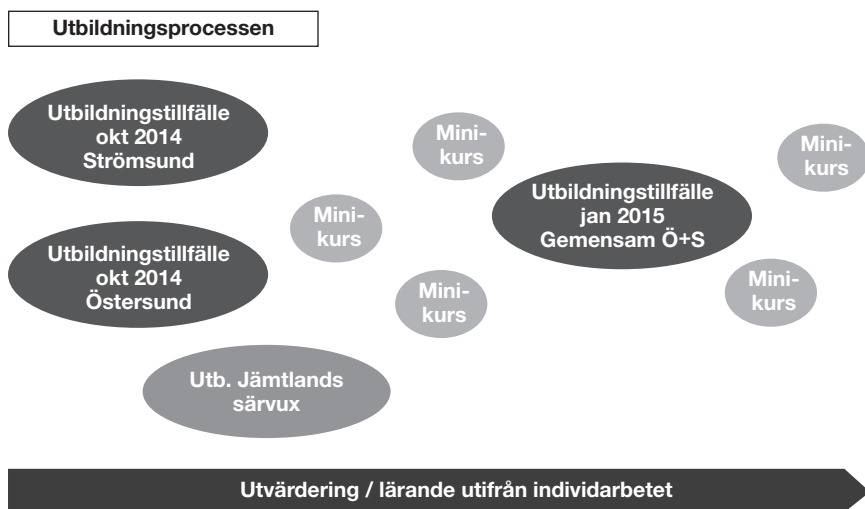
Det finns två perspektiv i projektet;

- individerna i målgruppen
- verksamheternas personal.

**Individprocessen** avser att undersöka hur arbetsterapeutisk kompetens fungerar i verksamheter som möter unga/individer utan arbete/studier med kognitiva svårigheter att hantera vardagen. Syftet är att stärka individers möjligheter att närma sig studier och arbete samt, inte minst ge individen egna verktyg att hantera hela sin vardag.



Processen med **utbildning/lärande** i verksamheterna har fokuserat på utbildningsinsatser, en hög grad av konsultationer, samt lärande i varje enskilt ärende.



## *Klientnyttan*

I projektet har 32 deltagare erhållit individuella åtgärder. Sammanslaget med konsultationerna har 49 personer deltagit i Projekt ÖSA. Insatsernas längd har varierat mellan 1 till 12 månader. Ofta innefattar åtgärderna förändringar i vardagsbeteenden. För vissa personer går sådant snabbt, men för många fordrar det många försök och lång tid för denna förändring.

När individerna startade och avslutade deltagande i ÖSA fyllde de i samma formulär om åtta frågor, med gradering 1-10 (inte nöjd alls – mycket nöjd). Frågorna handlade om upplevd kompetens i vardagen. Majoriteten anger en högre grad av kompetens vid avslutande av åtgärd än vid starten.

## *Nyttan av ÖSA-modellen i de kommunala verksamheterna*

På Navigatorcentrum har regelbundna träffar varit forum för anmälan av deltagare till projektet och konsultationer med arbetsterapeut. Deltagarnas behov har tillgodosetts genom individuella kontakter, handledning och ibland råd och tips till professionella och vardagsnätverk. Besök på praktikplats och stöttning till handledare har förekommit.



Tillsammans med personal i ordinarie gruppverksamhet planerade arbets-  
terapeuten 5 grupptillfällen med syfte att informera/utbilda deltagarna själva  
om kognition och handlingsstrategier. Träffarnas inriktning var att konkret  
och praktiskt hantera vardagen.

Deltagarnas omdömen var positiva med tankar om bättre kunskaper och  
bra tips.

Under projektets gång märktes att arbetsmodellen inte var helt anpassad  
utifrån Lärcentrums uppdrag och förutsättningar. Därför förändrade LC:s  
personal tillsammans med arbetsterapeuten arbetsmodellen till det som nu  
kallas "Rakt på".

### *Lärande i verksamheterna*

Som nämnts inledningsvis har det arbetats aktivt med gemensamt lärande  
för att öka kunskapen om kognition och vardagsfungerande inom de  
samverkande verksamheterna. Ett flertal utbildningar har genomförts och  
180 medarbetare från ett stort antal verksamheter har deltagit. Att arbeta  
med lärande på det här sättet gör att medarbetare från olika verksamheter  
får en gemensam kunskapsgrund att arbeta utifrån. Den ökade kunskapen  
kommer individer med kognitiva funktionsnedsättningar till godo, då med-  
arbetarna bättre kan förstå och möta dessa individer.

Utvärderingar av utbildningarna med en skattningsskala 1-10 (i låg grad – i  
hög grad) visar positiva värden för kunskapsökning vid mätning efter ett av  
tillfällena.

Fråga	Medel
Har du fått ökade kunskaper om funktionsnedsättningar/kognitiva förmågor	6,7
Har du fått ökade kunskaper om kognitivt stöd i vardagen	7,7
Har du fått ökade kunskaper om arbetsterapeutens arbetssätt och kompetens	7,5
Går kunskaperna att använda i ditt arbete	7,5

I början och slutet av projektiden fyllde de kommunala verksamheternas  
personal i skattningsskalor, graderade 1-10 (låg grad till hög grad) med syfte  
att få reda på personernas syn på sin egen kunskap. Den visar att personalen  
bedömer att deras kunskaper har ökat.

Fråga	Före	Efter	Ökning i skalsteg
Kunskaper om funktionsnedsättningar/kognitiva förmågor	4,9	6,4	1½ steg
Kunskaper om kognitivt stöd i vardagen	4,3	6,0	1½ steg
Kunskaper om arbetsterapeutens arbetssätt och kompetens	4,1	6,9	3 steg
Att bedöma vilka personer har nytta av ÖSA	4,9	7,1	2 steg

## *Samverkan/samarbetspartner*

Psykiatrin har varit en tydlig samarbets- och samverkanspartner. Av alla deltagare i projektet har 67 % kontakter inom psykiatrin/habiliteringen.

Samarbetet har bestått i informerande samtal åt båda håll, gemensam planering, möten och besök på psykiatrin tillsammans med berörd deltagare. Här skulle ett klagörande av arbetsterapeutens möjliga tillhörighet till psykiatrin vara till god hjälp i fortsättningen.

Primärvården har också varit en tydlig samarbetspartner. Psykosociala enheten och rehabkoordinator/läkare har varit aktuella samverkanspartners.

## *”ÖSA:s” framtid*

Parterna har ingått i en styrgrupp vars arbete samordningsförbundet har lett. Engagemanget och intresset har varit stort. Implementeringsplanen antogs i början av projektiden och har följts. I november 2015 togs beslut i styrgruppen att söka finansieringslösningar. Alla var överens om att det var ett lyckat resultat och intressanta fortsatta möjligheter, varför beslut togs att fortsatt arbete inom ramen för ”ÖSA:s” idé. Från och med januari 2016 pågår ”ÖSA-F” (fortsättning) där parterna delvis fasats in som finansiärer. Samordningsförbundet Jämtlands län har också ett finansiellt åtagande samt processleder det fortsatta arbetet.

Tillagt i inriktningen för ”ÖSA-F” 2016 är att utöka målgruppen till att gälla även vuxna och ett närmande till psykiatrin skulle ske. Arbetsterapeutens organisatoriska tillhörighet blir psykiatrin/ungdomspsykiatrin för att säkra arbetsterapeutens kompetens, öka kvalitativ gemensam samordning av agerande och kunskaper i de ärenden som är gemensamma och utveckla samarbetet mellan ungdomspsykiatrin och coacherna i den kommunala verksamheten.

I Navigatorcentrums verksamhet kommer en gruppverksamhet att utvecklas för de unga som ingår i en "för-rehabiliterande" verksamhet, det vill säga målgruppen är de som står längre ifrån arbete/ studier. Inom vuxenstudier har ledningen fått inspiration och djupare förståelse för vilka åtgärder man skulle kunna vidta för att bättre anpassa studietakt och studieformer för individer med kognitiv nedsatt förmåga. Dessutom ska stödet i studierna tittas närmare på. Detta bär vidare in på upphandlingsfrågor och strategisk verksamhetsutveckling vilket "ÖSA" får tillskriva sig som resultat enligt ledningen för vuxenutbildningen.

## Fantastiska resultat – generellt och för "ÖSA"

- När **idé om utvecklad välfärdsinsats blir omsatt till verklighet och "klickar in"**. När iakttagelser och behovsdiskussioner förenat parter att tillsammans agera och engagera sig och sin verksamhet i utveckling av arbetssätt/metoder. Detta gällde i allra högsta grad för ansatsen i "ÖSA" – det visade sig att den nya kompetensen, arbetsterapeutens, mycket väl absorberades av de kommunala verksamheterna och kvalitativt utvecklade stödet för målgruppen.
- När **kompetens utvecklas** och därmed välfärdstjänsterna till medborgare blir effektivare och professionella. I "ÖSA" var lärandet och utbildning i kognitiva funktioner en tydlig del. Glädjande visar resultaten att personalen känner sig tryggare och har större förståelse för målgruppen, anpassningsbehov och har också förändrat sitt "tänk" kring individer med nedsatt förmåga. Att det är förmåga det handlar om, inte vilja som man kan påverka.
- När **spridandet av insikt** och förståelse kring målgruppens behov och hur an bemöter människor med nedsatt kognitiv förmåga sprider sig till samverkans partners i en gemensam process av lärande och därmed ökas möjligheter för bredare förståelse och bättre **gemensam bas för professionellt samarbete**.
- När ökad tillgänglighet **av stöd** uppnås för de målgrupper som har behov av stöd. I "ÖSA" uppnåddes detta genom att den kompetens som klargör, planerar och genomför åtgärder om anpassningar för att klara vardagen tillsammans med individen finns nära individen då hen har kontakt med kommunal verksamhet. Man måste inte ha diagnos, man måste inte

remitteras in i vården för att få rätt stöd i form av anpassningar för att kunna närma sig arbete/studier. Samhällets resurser görs tillgängliga där människorna är.

- När en deltagare i målgruppen uttrycker glädje och nöjdhet över det stöd den nu fått och inte fått tidigare, på detta sätt. Det är fallet i ÖSA. Det är **hälsobefrämjande**.
- Överraskande resultat är fantastiskt. Det händer ofta i projektform då man över tid arbetar i team med tydligt uppsatta mål i komplexa frågor. I "ÖSA" har nya strategiska tankar växt fram som kommer att innebära förbättringar till anpassade former av vuxenstudier för en "ny" behovsgrupp. Även inom psykiatrin finns funderingar på förbättringar som vi inte hade tydligt på bordet när vi började arbeta i "ÖSA". Privata aktörer inom utbildningssektorn har blivit intresserade av att utveckla sitt kunskapsområde kring denna målgrupp med kognitiva nedsatt förmåga. I detta sammanhang kan även nämnas, att den erfarna arbetsterapeuten i "ÖSA" med en etablerad professionell roll ändå kan känna att yrkesrollen kan utvecklas och bli tydligare. Detta har skett i under "ÖSA"-tiden. Yrkesrollen har skärpts efter att ha fått definiera sig i nya kontaktytor som att verka inom kommunal verksamhet och modelldiskussioner har medfört att sätta ord på skeende och beteende. Dessutom har nya samverkansarenor öppnat sig för rollen arbetsterapeut vilket har inneburit nya idéer för fortsatta jobbet i "ÖSA-F" och "nya rakare stigar" för samverkan med olika aktörer till exempel Arbetsförmedlingen.
- **Spridning av modell arbetssätt i länet.** Bergs kommun har tidigare anmält sitt intresse av att vara med i utvecklingen idena fråga. Det finns inlagt i planeringen av fortsatt "ÖSA-F"-arbete.
- När hållbarhet och långsiktighet uppnås i insatserna. I "ÖSA" samverkar ansvarstagande och engagerade ledningar och personal med samordningsförbundet. Det bidrar till hållbarhet och absorbering av insatser in i ordinarie verksamhet.

- När **samordningsförbundet** kan verka som **välfrädsbyggare och möjliggörare** för verksamheter och indirekt för samhället och dess medborgare som är i behov av samordnat stöd för arbetsmarknadsnärmande. I "ÖSA" efterfrågas **förbundets processtöd**. Samordningsförbunden finns över tid och kan därmed ta rollen som "byggare" av välfärdsinsatser där det finns brister eller nya behov av samverkande insatser finns. Vi arbetar nära "verkligheten" och nära våra parter. Under "ÖSA" – perioden har arbetsterapeuten använts i andra insatser/annan plattform som förbundet bedriver för unga med anpassningsbehov i skolan/gymnasiet "Verktyg hela vägen- länet" som pågår parallellt. Även där har aktivitet om utbildning och kompetenshöjning om kognition för personal ingått och vi har nyttjat "ÖSA:s" arbetsterapeutskompetens för fler än de som ingår i "ÖSA" = **effektivt resursanvändande och samtidigt parallella, bredare processer**.

# Värdeflödeskartläggning

Samordningsförbundet Finsam-Falun

---

Petra Palmestål, Anna Hallberg

---

**”Jag hade ingen aning om att ni gjorde så mycket. Jag trodde det bara var jag som jobbade”, uttryckte en handläggare under den process vi kallar värdeflödeskartläggning som Samordningsförbundet Finsam-Falun driver tillsammans med den operativa chefsgruppen.**

Det började i hösten 2015 när den operativa chefsgruppen såg ett behov av att samla sina medarbetare för att arbeta med att förbättra samverkan på strukturnivå. Tidigare har samordningsförbundet arrangerat konferenser där parternas medlemmar fått dragningar om vad respektive myndighets uppdrag och verktygslåda är, samt att de anställda har fått arbeta med olika typfall. Konferenserna har varit uppskattade eftersom kunskapen om varandras ansvarsområden ständigt behöver fyllas på i och med alla förändringar som sker i offentlig sektor. Men, konferenserna har aldrig mynnat ut i någon strukturförändring som bestått i det vardagliga samverkansarbetet när konferenserna har varit slut. Detta ville operativa chefsgruppen ändra på när de i höstas sattes sig ned och funderade på ett annat upplägg.

Chefen från Försäkringskassan berättade om hur de internt arbetar med metoden värdeflödeskartläggning för att synliggöra hur arbetet med deras kunder fungerar. När flödena synliggörs är det lätt att lokalisera eventuella stopp i flödena, för att därefter komma på förbättringar som skrivs ned i handlingsplaner. Metoden bygger på att se flöden av aktiviteter som är av värde eller inte ur ett kundperspektiv, inte ur ett handläggarperspektiv.

Operativa chefsgruppen tyckte det var en bra idé att anamma samma metod för att synliggöra samverkansflöden mellan de olika parterna och identifiera eventuella systemfaktorer som hindrade ärenden från att komma ”i mål”.

Samtidigt hade socialförvaltningen startat ett internt projekt med namnet FÖS UT, i vilket tio extra socialsekreterare hade anställts under en tid för att kartlägga hur de arbetade med samverkan gentemot de olika myndigheterna. Socialförvaltningen hade bildat tre grupper med personal:

- Samverkan ungdomar
- Samverkan Fk-LD
- Samverkan Af-AME.

Målet med FÖS UT är att sänka kostnaderna för försörjningsstöd.

Operativa chefsgruppen föreslog att de skulle stödja FÖS UT:s process genom att förena deras befintliga personalgrupper med anställda från övriga parter. Det skulle bli en win-win-situation för alla.

Startskottet för processen värdeflödeskartläggning gick därefter i hösten 2015 under en tvådagarskonferens till vilken operativa chefsgruppen hade valt ut personal ur sina organisationer. Personal som skulle få mandat att även arbeta vidare i denna process efter hemkomsten från konferensen.

De tre grupperna från socialförvaltningen fylldes alltså på med personal från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, arbetsmarknadsenheten, LSS, Primärvården, Psykiatrien.

Under tvådagarskonferensen i september 2015 påbörjades således en värdeflödeskartläggning under ledning av två verksamhetsutvecklare från Försäkringskassan samt chefen från Försäkringskassan. Dessa tre nyckelpersoner kunde metoden för värdeflödeskartläggningen och ledde således en grupp var i arbetet. Varje grupp hade fått ett avidentifierat signifikant typfall för varje grupp (exempelvis en ungdom i ungdomsgruppen). Alla aktiviteter som skett för individen synliggjordes genom "post-it"-lappar i rätt tidsföljd. Flödet i ärendet blev mycket tydligt. Ingångar, kontaktvägar, processer, flöden, väntetider, olika ansvarsområden, vilka aktiviteter som var av värde för individen, det vill säga vilka aktiviteter som bidrar till att individen närmar sig arbetsmarknaden, blev mycket tydligt.

Operativa cheferna medverkade på konferensdagarna genom att gå runt i grupperna och lyssna in vad som sades. De var imponerade av det engagemang som rådde!

Systemfaktorer identifierades. Exempelvis blev det tydligt att i ett av ärendena hade handläggarna jobbat stenhårt i fem år, men inte mycket av värde för individen hade hänt av olika anledningar, som till exempel att ett intyg som behövdes tog tid att få.

Som sista punkt under dag två innan hemfärd, ville cheferna att varje grupp skulle boka in ett datum för nästa möte när gruppen skulle ses för att fortsätta arbeta med processen. Sammankallande för alla grupper utsågs projektledaren för FÖS UT vara.

En uppföljningskonferens i december bokades också in, och cheferna var tydliga med att detta är ett viktigt arbete att fortsätta med på hemmaplan och som därmed skall prioriteras. Nästa steg var att utifrån de identifierade bristerna i samverkan göra en handlingsplan med konkreta förbättringar på strukturnivå och bestämma tid för uppföljning och vem/vilka som ansvarade för att förändringen genomfördes. Cheferna var tydliga med att förändringarna skulle vara av sådan karaktär att de kunde "bestämmas på fredag och provas direkt på måndagen efter", det vill säga inte komma på en massa förändringar som skulle skickas till chefsgruppen för behandling etcetera utan strukturella förändringar som kan prövas direkt. Cheferna var tydliga med att alla förändringar som önskas är sanktionerade inom det ordinarie uppdraget och lagstiftningar. Behöver inte "bes om lov för att genomföras, utan gör verkstad av det vi själva äger".

Handlingsplaner har därefter skrivits och på den uppföljande konferens som genomfördes i december förra året var cheferna processledare i grupperna för att höra hur arbetet fortlöpte.

En ny halvdagskonferens är bokad i april 2016 och fram till dess träffas grupperna tillsammans med projektledaren för att fortsätta förbättringsarbetet.

Operativa chefsgruppen är tydlig med att detta arbete ska fortsätta kontinuerligt för att det ska bli någon långsiktig strukturförändring.

Det var kort om insatsen, processen. Nu svar på den gemensamma dispositionen:

## Fantastiska resultat

Snabba strukturella lösningar som vi själva äger och som gynnar både individ, personal, organisation och samhällsekonomin.



## En kort beskrivning

I Falun har Finsam-Falun två referensgrupper.

Lokala samverkansgruppen (LSG) i vilken verksamhetschefer från parterna samverkar.

Under LSG finns Operativa chefsgruppen, i vilken enhetschefer från parterna samverkar.

Operativa chefsgruppen är både idékläckare och ägare till insatsen. Finsams förbundschef sitter med i båda grupperna. Finsam finansierar de konferenser som arrangeras.

Syftet med insatsen: Göra konkreta förändringar på strukturnivå. Förändringar som medarbetarna själva får bestämma över och pröva utan att "fråga cheferna först".

## Mest nöjda med

Engagemanget och dialogen mellan medarbetare, att insatsen utgår ifrån kundens behov, det vill säga medarbetarna "sätter sig i kundens skor", tydliggjort att det finns stora behov av att alla parter får träffas och jobba med samverkansförändringar, chefer och medarbetare tillsammans deltar i processen (cheferna blir "lika viktiga och delaktiga att få ett resultat"), att det är en process som fortgår.

## Mest nytta:

- **För individen:** vinst med att gemensamt arbeta fram en plattform för individen, tydliggöra "vem gör vad" så individen lättare kan få kunskap om de olika parternas ansvar
- **För personal:** förståelse för varandras olika uppdrag och verktygslåda, nå insikt om att det vi gör tillsammans för kunden ska skapa aktivitet av värde för kunden, insikt om att det går att göra förändringar utan att "skicka alla frågeställningar uppåt i organisationen"

## Vad vi kommer fortsätta att göra

Processen kommer fortgå genom att grupperna kommer fortsätta träffas och göra handlingsplaner med förbättringar. Cheferna kommer fortsätta driva arbetet och påtala för medarbetarna att det är ett viktigt arbete som ska prioriteras.

## Avslutning

Vad har samordningsförbundet bidragit med i detta? Förbundet har varit smörjmedel för dessa relationer genom att ha finansierat och kommer fortsätta finansiera de konferenser/workshops som genomförs med jämna mellanrum tillsammans med alla grupper och cheferna.

Utan dessa medel hade värdesflödeskartläggningen inte blivit av. "Finsam fångar upp behov och gör verkstad av dem", som en chef uttryckte det. De finns inga medel till att träffas över myndighetsgränserna i varje parts ordinarie budgetar utan det är en finess att samordningsförbundets medel finns till detta.

Dessutom är samordningsförbundet en neutral arena, i och med att alla är medlemmar i det, vilket förebygger revirtänk.



# Processtöd inför ansökan till Europeiska Socialfonden

Samordningsförbundet Uppsala län

---

Åsa Fichtel

---

## Framgångsrika resultat

Samordningsförbundet Uppsala län har valt att stödja arbetet med ansökningar till Europeiska socialfonden (ESF) i länet genom att gå in med temporärt finansiellt processtöd i samband med ansökningsfasen inför större sammanhållna projektansökningar i länet. På detta sätt har förbundet med en insats om 200 000 kronor bidragit till en större godkänd ansökan kring integration (KISA), med en total projektbudget om 32 miljoner kronor. Projektägare är Arbetsförmedlingen. Samordningsförbundets roll har varit att stödja själva ansökningsfasen som var stor och omfattande.

Min bedömning som förbundschef är att arbetssättet varit framgångsrikt och mycket kostnadseffektivt eftersom samordningsförbundet möjliggjort att ett projekt värt 160 gånger mer, med finansiellt stöd från förbundet i ansökningsfasen nu kan genomföras.

Framgångsrika resultat för oss i förbundet innebär att vi använder våra resurser så kostnadseffektivt som möjligt och samtidigt når resultat i arbete som vi är involverat i. Det innebär bland annat att förbundet i både stora och små frågor behöver veta vad målet med det förbundet gör är. Genom att tydliggöra målen i det förbundet gör så kan vi utveckla samverkan och få riktning framåt. Det gäller såväl för styrelse som för enskilda samverkansfrågor.

Samordningsförbundet i Uppsala län håller på med ett stort förändringsarbete som kan sägas bestå av tre delar. 1. Långsiktiga samverkanslösningar, 2. Fortsatt projektinriktad verksamhet 3. Stöd och kunskapshöjande aktiviteter. Syftet är främst att bidra till utvecklingen av de mera långsiktiga samverkanslösningarna, men kan också vara kopplat till andra typer av identifierade behov hos parterna. Vi menar att genom ett sådant systematiskt angreppssätt gagnar det utvecklingen av förbundets arbete.

En förutsättning för att nå framgångsrika resultat är att vi behöver **formulera mål** i vårt arbete både på övergripande och mer specifik nivå för att veta vart

vi är på väg när vi startar upp ett arbete. Målen behöver vara så tydligt och konkret formulerade att de är möjliga att bryta ner i resultatmål för att sedan följa upp dessa systematiskt. När det gäller målformulering behöver vi i varje fråga vi jobbar med formulera och tydliggöra vad målet med just detta arbete är. Förbundets styrelse sätter mål, men de insatser som görs behöver också formulera mål kopplat till sina insatser. Samverkan där gemensamma mål identifierats skapar goda förutsättningar kring vartåt vi alla strävar.

Vi inom förbundet behöver också vara tydligare med vad det är för **resultat** vi vill uppnå i de frågor vi jobbar med. Vi menar att vi kan skapa framgångsrik samverkan om vi är tydliga med vad målen är och därmed riktningen för vårt arbete samt med vilket/vilka resultat vi vill nå.

Slutligen behöver vi **följa upp arbetet** kopplat mot målen och de resultat vi har satt upp att vi vill nå.

Förändringsarbetet innebär också att kritiskt ställa sig frågan: **hur får vi mest nytta** för våra gemensamma resurser?

Att ha fokus på mål, resultat, uppföljning innebär att vi får en logik att arbeta med oavsett om det handlar om avgränsade frågor eller mer långsiktiga frågor.

I praktiken innebär förändringsarbetet att vi nu i samtliga ansökningar som kommer in till förbundet har skapat mallar där vi efterfrågar tydligt formulerade mål och resultatmål som vi därefter följer upp emot. För att klargöra skillnaden mellan mål och resultatmål kan vi beskriva detta med ett exempel: Mål: Sverige ska ha EUs bästa hälsa år 2020. Resultatmål: Andelen dagligrökande män och kvinnor ska minska till högst fem procent år 2017.

**Tydliga mål.**

**Konkret formulerade resultatmål.**

**Uppföljning av formulerade mål.**

**Kritiskt förhållningssätt till resurseffektivitet.**

## Mäta för att styra i rätt riktning

Vikten av att systematiskt följa upp det vi gör utifrån tydligt formulerade mål kan inte nog betonas. Som en del i detta arbete har vi även ställt oss frågan hur vi kan nå framgångsrika resultat när det gäller ESF som en del av en större helhet. En fråga som diskuterats mycket i vårt förbund är på vilket

sätt vi kan stödja ESF-arbetet och vad som är det mest effektiva sättet att göra detta på.

ESF frågorna liksom frågorna inom samordningsförbundet är komplexa. Samtidigt som frågorna som vi arbetar med är sammansatta och komplicerade så är behoven av stora länsövergripande projekt med krav på medfinansiering ofta större än vad budgeten och personella resurser för samordningsförbundet tillåter. Detta innebär att vi behöver tänka klokt kring hur vi använder våra resurser. Då kraven från ESF under denna programperiod också förordat större strukturpåverkande projekt och bred samverkan gör det frågan än mer komplex och kräver ett gediget och aktivt förberedelsearbete.

Ett sätt att använda resurserna effektivt är att lägga dessa i samband med förberedelse- och ansökningsfasen av ett ESF-projekt. Detta har vi också gjort och nått målet om att bidra till en godkänd ansökan.

## Bakgrunden till arbetet, förstudie i Östra Mellansverige

Under år 2014 genomfördes en förstudie i länet för att utröna hur länet och även hela region Östra Mellansverige skulle komma fram till hur vi på ett mer effektivt sätt skulle kunna arbeta med ESF ansökningar. Inom ramen för detta arbete genomfördes ett antal nulägesanalyser kring prioriterade målgrupper för programperioden. Arbetet leddes av Regionförbundet Uppsala län. Samordningsförbundet ingick i en arbetsgrupp tillsammans med ett flertal nyckelaktörer i arbetet. Arbetsgruppen genomförde ett flertal seminarier och möten med länets olika aktörer under året. Behov och behovsgrupper identifierades och även möjliga fokusområden för utveckling där inspel kring möjliga utlysningar till ESF genomfördes.

Ett annat resultat av förstudiearbetet är att det inrättats ett partnerskap som representeras av Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Landstinget, Länsstyrelsen, Migrationsverket, samordningsförbundet samt länets kommuner. Partnerskapet heter från årsskiftet 2016, FIA, Forum för Inkluderande Arbetsmarknad.

Ett syfte med partnerskapet är att finna samsyn kring vilka utvecklingsområden som är prioriterade i länet. Regelbundna träffar för att diskutera möjliga gemensamma ansökningar har genomförts under hela år 2015 där samord-

ningsförbundet deltagit på samtliga träffar. Syftet med deltagandet har varit att lyssna in parternas behov och formulera på vilket sätt förbundet kan vara en stödjande kraft i detta arbete. Styrelsen i förbundet har också gett förbundschefen uppdrag att på lämpligt sätt stödja länets ESF-arbete.

## **Krav på strukturpåverkan ställer krav på förändrat arbetssätt inför ansökningar**

ESF ställer höga krav på att ansökningarna ska bidra till strukturpåverkan. Detta har inneburit att arbetssättet innehåller betydligt mer omfattande förberedelser. Det krävs ett tydligt processinriktat arbetssätt och större delaktighet från flera parter än vad som tidigare varit fallet under programperioden fram till 2014, för att få ansökan godkänd vilket ställer krav på arbetssätt, tid och resurser.

Fördelen med det nya arbetssättet är att om samverkan fungerar så kan ansökningarna bli kraftfulla och utgå från en bred förankring som springer ur behov som gynnar samverkan och som berörda parter gemensamt har kommit fram till. På detta sätt har arbetet bidragit till att lyfta frågorna över ett sektoriserat synsätt och därmed tar fokus på själva behoven i samhället snarare än enskilda aktörers behov.

Arbetssättet innebär att tid och resurser behöver läggas på ett intensivt förankrings- och förberedelsearbete mellan flera parter innan själva ansökan lämnas in, något som kan vara svårt att hitta resurser till hos samverkande parter. Att komma fram till en gemensam målbild är frågor som behöver få ta tid att komma fram till, men som är avgörande för att alla parter ska känna delaktighet. Om målbilden dessutom är förankrad och klar innan projektet underlättar det starten av ett projekt vid en godkänd ansökan.

## **Med punktinsatser kan vi bidra till samhällsnyttan**

Samordningsförbundet har därför sedan juni 2015 tagit ett nytt angreppssätt på ESF-frågorna, genom att ge finansiellt stöd som en punktinsats för att färdigställa ansökningar till ESF.

Inför en ansökan till ESF som fokuserade på etableringsuppdraget, KISA-projektet, så bestämdes att Arbetsförmedlingen skulle vara projektägare. Projektet skulle innebära tät samverkan med länets kommuner. Hela projektbudgeten var 32 miljoner kronor.

## Projektet KISA

KISA-projektet är ett projekt som syftar till att utveckla formerna för samverkan inom etableringen med syfte att korta tiden innan nyanlända får ett arbete. Målgruppen är nyanlända invandrare i etableringen i åldern 15-64 år.

Etableringen och det faktum att det tar väldigt lång tid för en nyanländ att komma i arbete, var en fråga som diskuterades mycket under förstudien som genomfördes året innan. Där konstaterades i bred dialog med en stor mängd nyckelaktörer att några av de viktigaste utvecklingsområdena för att fler nyanlända ska komma i arbete snabbare var att utveckla formerna för samverkan, genomföra hälsoundersökningar, att hitta platser för arbetspraktik och språkträning.

Hela upplägget inför planeringen av KISA landade därför i att fokusera på att utveckla samverkan för en effektiv etablering, validering av yrkeskunskaper och kompetenser för förbättrad matchning, svenska för nyanlända med yrkesinriktning, SFX-vård, utveckla hälsoinformation.

Då Arbetsförmedlingen är ansvarig för etableringen samt även signaler från ESF att Arbetsförmedlingen var en obligatorisk part för att få projektet beviljat var det naturligt att dessa blev projektägare.

## Planeringen inför projektansökan utifrån samordningsförbundets vy

Planeringen av KISA-projektet diskuterades inom ramen för partnerskapet i länet under en längre tid. Själva utlysningen diskuterades också i ett samarbete inom ramen för förstudien i region Östra Mellansverige där samordningsförbundet var med som en representant. Genom vårt aktiva deltagande i både länets partnerskap och i arbetsgruppen som täckte hela Region Östra Mellansverige fick vi både kunskap och information kring tänkta utlysningar från ESF i ett tidigare skede än vi fått utan deltagande i dessa grupper. Samverkan mynnade bland annat ut i att regionförbundet tillsammans med samordningsförbundet gjorde en gemensam vägledning för att underlätta hela ansökan i vårt län. Detta för att underlätta hela ansökningsprocessen. Genom ett aktivt deltagande vid olika möten bidrog detta till en allt starkare övertygelse att vi tillsammans skulle tjäna på att få till stånd detta projekt. Samtidigt så var rollen för samordningsförbundet inte alls given, utan bedömningen vi kom fram till var att samordningsförbundet



bör fungera som en facilitator för att möjliggöra projektet i länet. Ett viktigt steg för detta var därför att möjliggöra en godkänd ansökan.

Samordningsförbundet deltog i länsarbetet på initiativ både från partnerskapet och från Arbetsförmedlingen vid ett flertal möten innan själva ansökningsprocessen, där vi träffades i olika konstellationer med tänkta samarbetspartners. I början genomfördes möten mer i form av möten där olika idéer bollades, men ju längre processen gick konkretiserades idéerna mot att fokusera mer på konkret projektinnehåll. Exempelvis deltog samordningsförbundet på möten där Arbetsförmedlingen bjudit in oss för att "spåna idéer, men också till möten där exempelvis Folkuniversitetet deltog. Folkuniversitetet hade ett tydligt metodinriktat arbete för att jobba med nyanlända som de redan provat i pilotform och nu hade idéer om hur detta kunde utvecklas. Samordningsförbundet tog även initiativ till ytterligare egna möten med Folkuniversitetet för att få höra mer om deras tänkta arbetsmetod, samt för att kunna bilda sig en uppfattning om hur pass relevant deras metod var.

Ett flertal möten genomfördes inför ansökan med Arbetsförmedlingen, Uppsala kommun och andra samverkanspartner just för att diskutera möjliga upplägg inför en ansökan. Samordningsförbundet tog även egna initiativ till möten för att få en bra överblick av innehåll som skulle behöva fokuseras. Dessa möten hade stor betydelse för samordningsförbundets kunskap och förståelse för projektet samt bidrog också att samordningsförbundet kunde identifiera behovet av personella resurser inför själva ansökan. Ett specifikt behov som förbundet också kunde identifiera var vikten av att säkerställa även förankringen mot kommunerna. Förbundet landade därför i att det mest lämpliga sättet att stödja arbetet var genom att säkerställa att ansökan blev färdigställd och att förankringen mot alla kommuner säkerställdes.

## Det finansiella processtödet

Uppsala kommun tog strax innan ansökningsarbetet skulle starta kontakt med samordningsförbundet och en dialog startade mellan Uppsala kommun, Arbetsförmedlingen och förbundet. Syftet var att komma fram till hur förbundet på bästa sätt kunde stödja arbetet. Dialogen resulterade i att kommunen i samverkan med Arbetsförmedlingen lämnade in en ansökan till samordningsförbundet för att söka stöd för en processledare under själva ansökningsfasen. Själva ansökan till förbundet diskuterades ett antal gånger för att vara tydlig med vad resultatet av processtödet var och vad som var en

indikator på att ansökan höll en hög kvalitet och inte skulle bli avslagen på grund av bristande kvalitet. Genom att mycket av grunden för ett förtroendefullt samverkansklimat hade lagts under ett års tid av arbete i förstudien där också parterna var överens om gemensamma behov samt att det fanns ett högt förtroende mellan samordningsförbundet, Arbetsförmedlingen och kommunen gjorde att vi från förbundet hade en helhetsblick och även kunde ha ett rakt och öppet samtal om vilka förväntningarna vid en ansökan var.

Syfte och mål med detta processtöd var att säkerställa hög kvalitet på den specifika projektansökan samt att mobilisera och förankra även kommande utlysningar under hösten 2015. Det var därför lämpligt att en processledare hade förankring i en kommun och förstod det kommunala arbetet.

Tydliga projektmål för processtödet sattes upp för att erhålla finansieringsstödet. Målen var en sammanställd och färdig ansökan till integration. Vidare var projektmålet att processledaren skriftlig och muntligt skulle presentera tre konkreta, mobiliserade och förankrade förslag till projekt inför kommande utlysningar i november.

Till ansökan formulerades även kvalitetsmål och tre indikatorer på att ansökan höll hög kvalitet:

1. Projektägarna är överens om innehållet i ansökan
2. Målsättningen i projektet är strukturpåverkande insatser, i ansökan ska det finnas en plan för hur implementering av insatserna ska ske.
3. Ansökan beviljas/avslås inte på grund av brister i ansökan utan på av ESFs budgetramar.

Ansökan inlämnades i september och denna beviljades av strukturfondspartnerskapet i december, en total projektbudget om 32 miljoner. Idéer till nya ansökningar har levererats och diskuterats inom ramen för partnerskapet.

## Små medel kan göra stor samhällsnytta

Genom att ge detta stöd så höjer vi nivån på själva ansökningsdelen, ökar sannolikheten för en godkänd ansökan och skapar därmed goda förutsättningar för att förberedelsearbetet är förankrat.

Vi menar också att våra gemensamma resurser på detta sätt kan generera nytta på en övergripande samhälls nivå genom att vi bidrar till att länet får

hem utvecklingsmedel. På detta sätt växer nyttan flerfaldigt och kan bidra till stor utvecklingskraft för länet. Vi ser också att vi med relativt små medel kan bidra till att samverkan utvecklas och att individer inte hamnar i gråzoner mellan myndigheter.

Ansökan som blivit beviljad innebär en utväxling på de medel som samordningsförbundet har stöttat i planeringsfasen. Bedömningen är därför att denna typ av finansiellt stöd bidragit till att stödja arbetet med att mobilisera inför ytterligare utvecklingsprojekt och att det ligger väl i linje med målgrupper som är prioriterade inom samordningsförbundet. Genom detta förfaringssätt kan länet också öka kvaliteten på sina ansökningar och därmed öka förutsättningarna för godkända ansökningar. Genom de tydliga krav på formulerade mål och uppföljning ser vi att frågan om vad som ska åstadkommas blir tydlig för alla inblandade parter.

## Framtiden

Vi menar att detta sätt att arbeta med länets ansökningar redan gett avkastning och varit kostnadseffektivt genom att samordningsförbundet genom sitt finansierade processtöd bidragit att vi kunnat få hem utvecklingsmedel som vida överstiger de kostnader som ett processtöd om tre månader innebär. Vi anser också att vi på detta sätt lyfter blicken och indirekt kan bidra till ett förebyggande samhällsövergripande angreppssätt genom att det godkända projektet sannolikt kommer att förhindra utanförskap för en stor mängd individer.

Vårt sätt att vara konkreta kring vad finansieringsstödet ska resultera i innebär också en tydlig riktning på vad som ska åstadkommas och att det är bra för att nå goda samverkansresultat. Vi tänker att vi ska jobba på liknande sätt i kommande ansökningar när de har koppling till målgrupper/frågor inom förbundet.

## Framgångsfaktorer

De framgångsfaktorer vi kan identifiera är att vi varit tydliga med: vad målet med stödet är, krav på vilka resultat som efterfrågas samt att vi har haft ett forum i länet för dialog och möten specifikt kring ESF

Korta stödsatser med finansiering av processtöd är ett sätt att använda våra gemensamma resurser effektivt.

# Sociala företag som gör skillnad

Samordningsförbundet Östra Södertörn

Ritva Widgren, Annica Falk

## Nytänkande gav 60 nya jobb och 280 arbetsträningsplatser

Vi är glada och stolta över de många arbetsintegrerande sociala företag (ASF) som valt att etablera sig i Haninge, Nynäshamn och Tyresö kommuner. Den strategiska och långsiktiga satsningen som vi i Samordningsförbundet Östra Södertörn gjort i förbundets tre kommuner under en femårsperiod har lett fram till att vi idag ser de sociala företagen som viktiga samarbetspartner till förbundet och våra medlemmar.

Idag finns i vårt område nio arbetsintegrerande sociala företag med sammanlagt 85 anställda. Det är särskilt värt att notera att närmare 60 personer som börjat i arbetsträning efterhand kunnat beredas anställning i verksamheterna. Sedan förbundet inledde satsningen år 2011 har sex nya arbetsintegrerande sociala företag startats. Antalet arbetsträningsplatser och omsättningen i företagen har mer än tredubblats.

### Tabell 1

Utveckling av arbetsintegrerande sociala företag i Haninge, Tyresö och Nynäshamn

	2011	2012	2013	2014	2015
Antal ASF	3	4	9	9	9
Summa omsättning	8 684 000	13 120 000	18 595 000	23 141 436	32 739 000
Antal verksamma	130	162	210	261	286
Antal anställda	17	29	50	77	85

## Nätverksarbete

Samordningsförbundet Östra Södertörn stöder också övriga aktörer som på olika sätt arbetar med arbetsintegrerande sociala företag på nationell och regional nivå. Här har nätverkande visat sig vara en användbar modell för erfarenhetsutbyte och coaching av nya verksamheter.

Samordningsförbundets verksamhetsutvecklare har tillsammans med Sveriges Kommuner och Landsting initierat ett nätverk av samordnare för socialt företagande inom kommuner, regioner och samordningsförbund.

Nätverket har bildats för att skapa erfarenhetsutbyte mellan de personer inom kommuner och landsting som har ett uttalat uppdrag att stödja utvecklingen av socialt företagande. Nätverket består idag av 20 deltagare som representerar ett arbete för att främja socialt företagande i totalt 50 kommuner.

## Nytt partnerskap blev lyckosamt

Samordningsförbundet Östra Södertörn inledde på styrelsens uppdrag den 1 juni 2011 en satsning på socialt företagande. Satsningen startade tillsammans med Haninge kommun och finansierade verksamhetsutvecklartjänst som fick i uppdrag att främja start av ASF i Haninge, Nynäshamn och Tyresö under en tvåårsperiod. Syftet var att kunna erbjuda fler möjligheter till rehabilitering och återinträde på arbetsmarknaden. En viktig grund för arbetet var att Haninge kommun år 2009 antog en policy för främjande av sociala företag.

Nästa steg blev att förbundet sökte och beviljades medel från Europeiska socialfonden (ESF) för "Resursmodellen Södertörn", som drevs under åren 2012-2014. Det visade sig vara innovativt och lyckosamt att vi vågade bjuda in befintliga och blivande sociala företag som nya partner.

Målgruppen var personer som på grund av ohälsa, funktionsnedsättning, arbetslöshet eller sociala skäl stod långt från arbetsmarknaden och bedömdes sakna relevant stöd för återetablering på arbetsmarknaden. En del av problematiken var att det rädde brist på arbetsgivare som kunde erbjuda arbetsträningsplatser lämpade för personer med nedsatt arbetskapacitet.

Behovet var störst i Nynäshamn som vid den tiden helt saknade arbetsträning inom kommunens verksamheter, men även i de andra båda kommunerna var bristen kännbar. Det behövdes många fler arbetsplatser som kunde erbjuda lämpliga arbetsuppgifter, samt handledare och stöd som motsvarade målgruppens behov.

## Ny status för ASF

Vid starten av Resursmodellen Södertörn fanns tre sociala företag, ett i vardera av de ingående kommunerna. Detta innebar att kunskapen om vad ett arbetsintegrerande socialt företag var och hur de är organiserade samt vetskapen om vilken skillnad de kunde göra för kommunens medborgare var väldigt låg.

Vår utmaning låg i att använda de relativt okända sociala företagen som verktyg för att vidga arbetsmarknaden och underlätta återgång i arbete för de som stod längst ifrån arbetsmarknaden.

Att höja statusen på de sociala företagen och deras arbetssätt att skapa delaktighet och inflytande för de individer som har sysselsättning på företagen blev därför en viktig uppgift för förbundet och dess parter. Inom ramen för ESF-projektet tecknades samverkansavtal med arbetsintegrerande sociala företag som innebar att handledare på de sociala företagen finansierades mot att förbundets insats Resursrådet<sup>1</sup> fick placera deltagare där för arbetsträning och arbetslivsinriktad rehabilitering.

Handledarna utsågs eller rekryterades av de sociala företagen själva, de har också varit deras arbetsgivare. Företagen har fått ökad kontakt med Arbetsförmedlingen och därmed har placeringar genom myndighetens ordinarie insatser ökat successivt under åren som gått. När Tyresö kommun införde Lag om valfrihet, LOV, för daglig sysselsättning bidrog detta också till att ett ASF kunde ta över en kommunal verksamhet.

## Skilda uppgifter

Samordningsförbundet Östra Södertörn har under tiden som vår långsiktiga satsning pågått haft mer finansiering från annat håll, exempelvis har Allmänna arvsfonden i ett senare skede också bidragit med viktigt finansiellt stöd för att utveckla metoden Supported Employment tillsammans med ASF.

Från Samordningsförbundet Östra Södertörns sida fortsätter vi nu att sprida resultaten för att informera myndigheterna om varför ASF utgör en bra möjlighet för att återintegrera personer som står långt från arbetsmarknaden. Det är viktigt att notera att arbetsintegrerande sociala företag kan ha olika inriktningar på sin verksamhet och därmed skiljer sig åt:

<sup>1</sup> Ett myndighetsgemensamt team för personer som behöver samordnat stöd. Resursråd finns lokalt i Haninge, Nynäshamn och Tyresö.

- En del ASF har fokus på social gemenskap och meningsfull sysselsättning för personer som är biståndsbedömda och har rätt till daglig verksamhet.
- Det finns också ASF som har fokus på rehabilitering och rustar personer med att stärka motivation och självförtroende i ett socialt sammanhang under en längre tid.
- Andra ASF verkar framförallt arbetsintegrerande och kan erbjuda praktik och arbetsträning som en språngbräda vidare till anställning.

Ofta har ASF en kombination av inriktningarna för de enskilda medarbetarna.

## Viktig dörröppnare

Modellen med att ha en utsedd verksamhetsutvecklare med fokus på att stödja och utveckla förutsättningarna för socialt företagande har varit viktig. Detta bidrar till att det alltid finns en kontaktperson hos Samordningsförbundet att vända sig till, både för enskilda entreprenörer och för tjänstemän i de offentliga myndigheterna. Verksamhetsutvecklaren har också fungerat som en länk mellan de arbetsintegrerande sociala företagen och myndigheterna, som dörröppnare, för att utveckla samverkan.

Dessutom har två lokala nätverk bildats för de sociala företagen – dels för handledare inom ASF, dels för verksamhetsledarna. Båda nätverken har träffats regelbundet för erfarenhetsutbyte. Dessa träffar har utgjort ett stöd för ASF i arbetet med att bli mer professionella utförare av arbetsträning och rehabilitering.

## Professionellt bemötande ger framgång

Det finns en kvalitativ skillnad mellan arbetsträning i sociala företag jämfört med offentlig verksamhet eller vanliga företag. Det här har ESF-projektets externa utvärderare<sup>2</sup> betonat. I intervjuer med deltagarna har det bland annat kommit fram att de känner sig sedda och får ett bra bemötande i en anpassad miljö. Men det viktigaste är att "kundnöjdheten" är god från båda hållen:

Deltagarna är nöjda med hur de bemötts och hur deras insatser tagits tillvara i de sociala företagen och från beställarna, det vill säga myndigheternas sida, har synen på verksamheten ändrats. Nu är man från myndighetshåll på

2 Följeforskning av Resursmodellen Södertörn. Ledningskonsulterna & Oxford research, december 2014.

det klara med att ASF fungerar väl som professionella anordnare av arbets-  
träning för målgruppen och att de utgör ett bra val för arbetsträning.

Myndigheterna har efterhand hittat egna kanaler till företagen och en ma-  
joritet av deltagarna placeras idag genom direktkontakt. Idag har målgrup-  
pen fått tillgång till ett stort antal arbetsställen med anpassade platser som  
tidigare inte fanns i de tre kommuner där vi är verksamma.

## Viktigast – att bli ”en i gänget”

För den som av olika orsaker hamnat utanför arbetsmarknaden under en  
längre tid är det oerhört värdefullt att hitta ett socialt sammanhang där man  
åter – eller kanske till och med för första gången – kan känna sig som ”en i  
gänget”.

Ofta är självförtroendet lågt och det tar tid att få tillbaka framtidstron efter  
ett antal år som sjukskriven eller arbetslös. Den gängse upplevelsen är att  
personer som arbetar i ASF slipper att utsättas för särbehandling och social  
exkludering, vilket kan förekomma på vissa andra arbetsträningsplatser där  
prestationskraven är större och tonen hårdare. ”Här ställer man istället upp  
för varandra i en medmänsklig atmosfär”, som en deltagare uttrycker det i  
en intervju. På ett ASF har både arbetskamrater och handledare nämligen  
egna erfarenheter av vad ett utanförskap innebär.

Efter fem år kan vi på Samordningsförbundet Östra Södertörn redovisa  
otaliga exempel på deltagare som efter en tid i arbetsträning påbörjat sin  
resa tillbaka till arbetslivet. Andra deltagare har också för första gången på  
många år via ASF fått en ny anställning.

Fokusgrupper med deltagare visar också att många deltagare fått nya vänner  
och umgås med arbetskamraterna även utanför arbetstid.

## *Unikt komplement*

Handläggare och chefer på myndigheterna som anvisat deltagare till ASF  
har berättat att de uppfattar arbetsträning i ASF som ett bättre alternativ  
jämfört med andra officiella och privata anordnare. Det förklaras med det  
unika i de sociala företagens arbetssätt, kompetens, erfarenheter, arbetsmiljö  
och flexibla organisation.

Den ökade kunskapen om ASF och deras verksamhet har bidragit till att  
synen på de sociala företagens verksamhet nu uppfattas som ett komple-



ment till myndigheternas egna insatser. Tidigare präglades istället synen av att det handlade om konkurrerande verksamhet.

### *Rekrytera medvetna företag*

Ett av våra framgångskoncept har varit att kontakta befintliga, rutinerade sociala företag utanför kommungränserna, som vet vad verksamheten kräver och som har fungerande affärsidéer. Några exempel på detta är Blå Vägen, Stockholms Stadsmission och Café Matlådan som kunnat starta filialer i Haninge kommun med relativt snabb uppstartstid.

Utveckling och stöd av de befintliga företagen i kommunen gav också möjlighet för företaget Bönorna i Handen att expandera sin verksamhet och starta ytterligare två caféer i Tyresö och Haninge. Textilmakarna i Västerhaninge har också vågat satsa på att växa, tack vare stödet från förbundets verksamhetsutvecklare. De driver idag tre verksamheter med second hand, hunddagis och hantverk/redesign.

## Landets största ESF-projekt med stöd till socialt företagande i startblocken

Satsningen på ASF är ett långsiktigt och strategiskt initiativ från Samordningsförbundet Östra Södertörn och vi verkar även i nationella arbetsgrupper såväl som på den lokala nivån med att lyfta ASF som ett verktyg för arbetslivsinriktad rehabilitering.

Vårt utvecklingsarbete kring ASF har uppmärksammats av flera andra aktörer. Inte minst inom förbunden i vår omedelbara närhet i Stockholms län. Tillsammans har de fem förbunden i länet ansökt om medel till ett socialfundsprojekt, Mobilisering inför arbete, MIA, för att under åren 2016-2019 bland annat utveckla samarbeten med ASF.

En erfarenhet från arbetet under de senaste åren är att många av deltagarna kan behöva ta ytterligare ett steg innan de är beredda att gå in i arbetsträning. Det kan handla om friskvårdsinsatser, självstärkande aktiviteter eller sammankomster i frukostgrupper för att motivera deltagarna och stärka deras självförtroende innan de bereds en arbetsträningsplats på ett socialt företag. Det här förberedande och preparerande arbetet ska utvecklas under projekttiden.

Att på flera sätt stödja och ytterligare utveckla arbetsintegrerande sociala företag till att bli professionella aktörer för rehabilitering är en viktig utgångspunkt i det uppskalade regionala arbetet.

Mobilisering Inför Arbete, MIA, blir störst i landet i sitt slag. Förutom ESF finansieras MIA av de fem förbunden i länet och av den totala budget på 150 miljoner kronor kommer cirka 20 miljoner kronor satsas på vidareutvecklingen av ASF i Stockholmsregionen.

För mer information se **[www.fisam.se](http://www.fisam.se)** och **[www.samordningsforbundetostrasodertorn.se](http://www.samordningsforbundetostrasodertorn.se)**.

# Exempel på insatser med fantastiska resultat

– och vad den finansiella samordningen möjliggör

Runt om i landet, med stöd av cirka 80 samordningsförbund i 241 kommuner, pågick under 2015 cirka 1 000 samverkansinsatser. Detta nummer av NNS rapportserie fördjupar sig i tretton insatser som, på ett eller annat sätt, redovisar fantastiska resultat. Det är resultat som går förbi det förväntade och bortom det som vanligtvis går att förreställa. Det är resultat på individ-, struktur och samhällsekonomisk nivå som verkligen imponerar.

Insatserna som redovisas har olika karaktärer. Det är både individ- och strukturinriktade, och ofta är de kombinationer av dem.

Målgrupperna är psykisk ohälsa, unga vuxna, integration, neuropsykiatri, och andra med samordnade rehabiliteringsbehov. Målgruppen kan också vara myndighetsföreträdare, sociala företag och andra. Insatserna och resultaten som redovisas har dock en gemensam nämnare – en stark och tydlig wow-faktor.

Detta nummer i NNS rapportserie samlar femton artiklar, tretton härrörs till de exempel på insatser med fantastiska resultat som samlades in under vintern 2015/16. Förutom dessa återfinns en artikel om samhällsekonomiska resultat samt en artikel som försöker fånga vad som utmärker insatserna generellt.

Ett framväxande tema är hur insatserna betonar arbetet med att möta människor, på riktigt, i sina resurser samt hur ledarskap från samordningsförbund och lokala myndighetsföreträdare tillsammans möjliggör en långsiktig och samordnad välfärd särskilt riktad till dem som allra mest kan dra nytta av den.

## Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS)

har som ändamål att vara språkrör för samt, i nätverksform, stödja och bidra till utveckling av samordningsförbunden.

[www.nnsfinsam.se](http://www.nnsfinsam.se)

Utgiven av Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS)

Gratis form: Per Jonebrink, RÄDIS AB

Tryckning: Hylte Tryck AB, mars 2016

© Nationella nätverket för samordningsförbund

ISBN 978-91-982371-3-9

