

ANKOM

2011-08-15

2009.46

# PROCESSUTVÄRDERING AV PROJEKT

## SARA

Författare:

Fredrik Johansson och Erik Normark

F A J Consulting

Konsultrapport maj 2011

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



# SAMMANFATTNING

F A J Consulting har fått i uppdrag av Håbo kommun att utvärdera projekt SARA – Samordnad arbetslivsrehabilitering till arbete. Projektet är delfinansierat Samordningsförbundet i Uppsala län och är ett samverkansprojekt mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Landstinget, Enköping och Håbo kommun som startades 2009-11-01 och pågår fram till 2012-11-30.

SARA:s syfte är *att öka arbetsförmågan hos individer med sammansatt problematik*. Målgruppen är arbetslösa individer i åldern 20-50 år, bosatta i Enköping eller Håbo kommuner, som har behov av en utökad samordnad rehabilitering. Individer kan remitteras till SARA om de är aktuella hos minst två av de medverkande organisationerna och den ordinarie verksamheten uttömt sina möjligheter att rehabilitera individen ut i arbete.

SARA består av ett team på fyra handläggare från de samverkande organisationerna som sitter samlokaliserade i lokaler i Enköping. Teamet arbetar med ett coachande och lösningsfokuserat arbetssätt som gemensam värdegrundbas i arbetet med deltagarna, vilket antas skapa ett långsiktigt förhållningssätt som gör rehabiliteringsarbetet för individen möjligt och hållbar. Övergripande mål för projektet är att deltagarna ska återfå eller öka sin arbetsförmåga, få en bättre egenupplevd hälsa, öka sin känsla av sammanhang och delaktighet samt komma ut i arbete, påbörja studier eller starta eget företag.

F A J:s uppdrag består av en processutvärdering och en resultat- och effektutvärdering. Detta är den första av de två och avser projektets utveckling halvvägs in i projektets genomförande. Syftet i föreliggande rapport är mäta vad som leder till ett eventuellt resultat samt att undersöka möjligheterna för hur SARA ska kunna implementeras i ordinarie verksamhet. Ansatsen ligger därför att tydliggöra SARA:s processflöde och i dessa led identifiera gynnsamma och hindrande faktorer. Utvärderingens resultat bygger på både kvalitativ och kvantitativ data som inhämtas genom intervjuer, enkäter, workshop, deltagande observation, analys av redovisad statistik, dokumentstudier samt löpande avstämningar med projektet.

I projektets egen uppföljning kan man se att deltagarnas generella välmående och livskvalitet succesivt förbättras ju längre tid deltagarna varit inskrivna i projektet. I intervjuer och enkäter framhåller övervägande andel av alla deltagare att teamets engagemang, stöttning/coaching och personliga bemötande vara en starkt bidragande orsak till att den hälsorelaterade livskvaliteten ökat. Vår samlade bild är att projektets individuella insatser och gruppaktiviteter bidrar till en känsla av sammanhang och deltagande vilket stärker såväl självkänsla och motivation hos deltagarna och därmed förbättrar chanserna till rehabilitering och ökad arbetsförmåga.

Många deltagare framhåller även samlokaliseringen som gynnsamt för deras rehabilitering eftersom alla nödvändiga myndighetskontakter finns samlade. Det har medfört att många upplever att kunskapen och översynen i deras ärende har ökat i jämförelse med ordinarie verksamhet. Även i SARA:s team upplever man stora fördelar av att sitta samlokaliserade eftersom kontaktvägarna dem emellan anses vara korta, vilket höjer effektiviteten. Detta är en synbar samlokaliseringsvinst då det allra största hindret i tidigare samverkan var just svårigheten med att kunna kommunicera med varandra med konsekvensen att ärendehandläggningen tog längre tid än nödvändigt. Ytterligare gynnsamma effekter av att



en tog längre tid än nödvändigt. Ytterligare gynnsamma effekter av att sitta samlokaliserade bedömer man från teamet vara att man kompletterar varandra kompetensmässigt och att teamet lär sig mer om varandras organisationer.

Våra slutsatser är att både samlokaliseringen och coachingen är viktiga framgångsfaktorer för deltagarnas rehabiliteringsprocess. I dagsläget finns dock främst två överhängande hinder att hantera. Det första är att skapa en fungerande samverkan med Närpsykiatri i Enköping. Vi ser det även som betydelsefullt att man försöker få med Bålsta psykiatrimottagning som aktör i styrgruppen.

Det andra hindret är att det finns en oklarhet i hur respektive organisation ser på målgrupp i förhållande till mål. Frågan har aktualiserats efter bedömningen att många av de remitterade deltagarna har en rehabiliteringsprocess framför sig som eventuellt överstiger den maximala inskrivningstiden i SARA. Teamet är därför skeptiskt till förutsättningarna till måluppfyllelse varav frågeställningen uppstått i styrgruppen om vad som är prioriterat: att nå målen och med den innebörden ta emot personer med bättre förutsättningar till att nå arbetsmarknaden eller fortsätta ta emot de personer som står *allra* längst från arbetsmarknaden. Vi ser det som viktigt att man i styrgruppen inte beslutar sig för att begränsa den definierade målgruppen till en mindre svår eftersom föresatsen med SARA är att hjälpa dem med störst behov av samordnade rehabiliteringsåtgärder. Då målgruppen upplevs vara bred är utvärderingens förslag att SARA utvecklar olika bedömningsgrunder för skiktning av målgruppen. Innebörden skulle bli att teamet inte endast arbetade med dem med *allra* längst rehabiliteringsprognos, utan även tog in individer som bedöms ha en kortare rehabiliteringsprocess. Kontentan av förslaget är att det ger ett beslutsunderlag inför eventuell implementering som är bättre anpassat efter de olika organisationernas verksamhetsmål och incitament till samverkan.

Vi bedömer även ett av SARA:s övergripande mål: *att minst 30 % av deltagarna har fått en anställning, startat företag eller påbörjat studier inom maximalt 2 år*, är problematiskt i förhållande till projektets syfte. Målet inbegriper att SARA har till ansvar att hitta lämpliga arbeten för deltagarna, vilket överskrider syftet, *att öka arbetsförmågan hos individer med sammansatt problematik*. Bättre mål för att bedöma kvaliteten på SARA:s rehabiliteringsinsatser och grund för bedömning om den är *arbetslivsinriktad* är de redan befintliga målen: *minst 75 % av deltagarna har fått ökad arbetsförmåga med minst 25 %* och *minst 15 % av deltagarna har återfått hel arbetsförmåga*. Utskrivning från SARA sker när deltagare får anställning, startar företag eller påbörjar studier eller när deltagaren når det individuella målet för arbetsträning. Förutsatt att deltagare nått det individuella målet för arbetsträning, innebär det att utskrivning blir aktuellt även för deltagare som inte fått anställning, startat företag eller påbörjat studier. Dessvärre påverkar utskrivningar i dessa fall projektets måluppfyllelse negativt. Deltagare borde därför även kunna remitteras till Arbetsförmedlingen för fortsatta insatser utan att det påverkar projektresultaten. Detta skulle effektivisera in- och utflödet av personer i projektet samt göra projektet mindre sårbar för externa faktorer i närmsta omvärlden.

Sammantaget visar resultaten i SARA att det kommer bli svårt att uppnå de kvantitativa målsättningarna. Många av deltagarna i SARA bedöms stå mycket långt från arbetsmarknaden med en längre rehabiliteringsprocess framför sig än vad man antagit från början. Det bör understrykas att effekterna hos målgruppen kan låta vänta på sig, varför det inte vore rättvist mot projektet att värdera deras insats i relation till hur många som *idag* har fått arbete, startat företag eller börjat studera. De positiva effekterna går istället att se i deltagarnas och teamets respons på samlokaliseringen som form för samverkan och coachingmetodik som gemensam värdegrund i arbetet med deltagarna. Resultaten visar tydligt att den hälsorelaterade livskvaliteten generellt har ökat hos målgruppen.



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 OM SARA.....	6
1.1.1 Bakgrund och projektidé.....	6
1.2 UPPDRAG.....	6
1.3 RAPPORTENS DISPOSITION.....	7
<b>2. UPPLÄGG</b> .....	<b>8</b>
2.1 UTVÄRDERINGSMODELL.....	8
2.2 SYFTE.....	8
2.3 DEFINITION AV SAMVERKAN.....	8
2.4 INDIKATORER.....	9
2.5 PROGRAMTEORI.....	10
2.5.1 Analysram.....	11
2.6 METOD.....	16
2.6.1 Datainsamling.....	16
<b>3. RESULTAT - DELPROCESS</b> .....	<b>15</b>
3.1 INSATSER.....	15
3.1.1 Finansiering.....	15
3.1.2 Ramar för projektet.....	15
3.2 SAMORDNING.....	18
3.2.1 Samordningsförbund.....	18
3.2.2 Styrgrupp - medlemsorganisationer.....	19
3.2.3 Samsyn.....	19
3.3 OPERATIVT SAMARBETE.....	20
3.3.1 Kompetens och ansvarsfördelning i team.....	20
3.3.2 Gemensamt arbetssätt.....	22
3.3.3 Samsyn.....	23
3.3.4 Teamkultur.....	25
3.3.5 Närmsta omvärld.....	29
3.2.6 Övrigt arbete.....	31
3.4 UTFALL - SAMVERKAN.....	32
3.4.1 Mal och måluppfyllelse.....	32
3.5. HINDRANDE OCH GYNNSAMMA FAKTORER.....	35
3.5.1 Samordnande nivå.....	35
3.5.2 Operativ nivå.....	38
3.5.3 Om samverkan.....	42
<b>4. RESULTAT - HUVUDPROCESS</b> .....	<b>45</b>
4.1 OM MÅLGRUPP.....	45
4.1.1 Hälsa och livskvalitet.....	45
4.1.2 Arbetsförmåga.....	46
4.1.3 Behov.....	47
4.1.4 Förväntningar på Projekt SARA.....	48
4.2 PROCESSTEG.....	49
4.2.1 Innehåll.....	49
4.3 ARBETSSÄTT.....	52
4.3.1 Coachingmetoden.....	52
4.3.2 Individuella insatser och gruppaktiviteter.....	56
4.4 UTFALL – MÅLGRUPP.....	61
4.4.1 Mal och måluppfyllelse.....	61



<b>4.5 HINDRANDE OCH GYNNSAMMA FAKTORER.....</b>	<b>65</b>
4.5.1 Effektivt arbetssätt och nöjda deltagare .....	65
4.5.2 Om förväntningar, oro och deltagares möjligheter till anställning .....	65
<b>5. SLUTSATSER .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 NUTID.....</b>	<b>66</b>
5.1.1 Maluppfyllelse .....	66
5.1.2 Övergripande om hindrande faktorer och förslag på möjliga åtgärder.....	68
<b>5.2 FRAMTID .....</b>	<b>72</b>
5.2.1 Utgångspunkter för implementering.....	72
5.2.2 Implementering i ordinarie verksamhet.....	73
<b>LITTERATUR.....</b>	<b>75</b>



# 1. INLEDNING

## 1.1 OM SARA

### 1.1.1 Bakgrund och projekttid

Håbo och Enköpings kommun är huvudprojektägare för projekt SARA. Projektet är delfinansierat av Samordningsförbundet i Uppsala län och är ett samverkansprojekt mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Landstinget och Enköping och Håbo kommun som startades 2009-11-01 och pågår fram till 2012-11-30.

Projektet riktar sig till individer med sammansatt problematik och i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser. Målgruppen är individer som står eller bedöms komma stå långt från arbetsmarknaden och egenförsörjning och som remitterats från handläggande myndighet när den uttömt den egna organisationens möjligheter att hjälpa individen att komma vidare mot arbete. Projektet har växt fram ur den tidigare verksamheten *Fyrpartssamverkan* och dess efterföljande projekt *RiSU – Rehabilitering i samverkan*. RiSU avslutades i december 2009. När den frivilliga samverkan som tidigare fanns upphörde instiftades finansiell samverkan i dess ställe, vilket var grunden till Samordningsförbundet i Uppsala län. Verksamheten inom förbundet organiseras i projekt varigenom SARA har initierats.

Den utmärkande skillnaden mellan SARA och tidigare verksamhet utgörs av att de samverkande aktörerna idag arbetar operativt samlokaliserade och att coaching införts som gemensam arbetsmetodik och värdegrund i klientarbetet, samt att man arbetar med personer som står längre ifrån arbetsmarknaden. Att samverkansformen utvecklades mot samlokalisering har sin orsak i att vissa av de handläggare som medverkade i tidigare samverkan för arbetslivsrehabilitering även hade haft andra uppgifter i ordinarie verksamhet. Det medförde att samverkansärendena i de verksamheterna inte prioriterades i den utsträckning som önskat. SARA initierades för samverkansärendena skulle ges högre prioritet samt lösa de strukturella problem som uppstod i tidigare samverkan.

I kap. 3 beskrivs SARA:s syfte, mål och målgrupp närmare.

## 1.2 UPPDRAG

F A J Consulting har efter direktupphandling fått i uppdrag av Håbo kommun att utvärdera projekt SARA. Uppdraget avser två rapporter, en som levereras halvvägs in i projektet och en slutrapport som levereras efter projektavslut i december 2012. I anbudsförfrågans kravspecifikation vill projektledningen att särskild fokus ska läggas vid:

- ▶ Förutsättningar för implementering
- ▶ Måluppfyllelse



- ▶ Uppfattningar/lärdomar av projektet hos olika intressenter (klienter, personal, organisationer, beslutsfattare)
- ▶ Vinster av samverkan, och då särskilt samlokalisering
- ▶ Vinster av metoden coaching

Detta är den första av två rapporter och avser projektets utveckling halvvägs in i projektets genomförande.

Utvärderingsinsatsen är inför halvtidsrapporten strukturerad som en processutvärdering. Processutvärderingens genomförande har som syfte att vara ett stöd för SARA:s projektledning och team inför fortsatt projektutveckling. Rapporten fokuserar på att tydliggöra projektets insatser, aktiviteter mot de förväntade effekterna samt att i processflödet identifiera gynnsamma och hindrande faktorer. Utifrån identifierade framgångsfaktorer och hinder fokuserar rapportens analys på möjligheterna till eventuell implementering av SARA i ordinarie verksamhet.

### 1.3 RAPPORTENS DISPOSITION

Rapporten inleds med övergripande beskrivningar av SARA. Därefter redogörs för utvärderingens upplägg och metodval. Sedan presenteras insatser och arbetsprocesser, dess utfall med följande analys av hur olika faktorer har påverkat resultaten. I slutsatserna sammanfattar vi de faktorer som i utvärderingens olika led har identifierats som hindrande och gynnsamma för SARA tillsammans med förslag på förbättringar för ökad måluppfyllelse. Rapporten avslutas med förslag på hur projektet efter avslutad finansieringsperiod kan implementeras i ordinarie verksamhet.



## 2. UPPLÄGG

### 2.1 UTVÄRDERINGSMODELL

Processutvärderingar används i syfte att jämföra en processmodell med det praktiska genomförandet för att därefter bedöma processens styrkor och svagheter. Syftet är att klarlägga hela mönster av den utvärderade verksamhetens orsakskedjor och fingranska förloppen mellan insats och resultat. Därför krävs det att utvärderaren tydliggör processens alla steg; från hur det ser ut på pappret fram till adressatens (projektmedlemmarnas) handlande och deltagande. Modellen pekar på frågor som: *Vilka har medverkat i resp. steg? Var finns riskerna för: Friktioner? Fördröjningar? Informationsförlust? Otydliga signaler? Störningar utifrån? Konflikter...? Sker återkoppling?* Det finns här sidokrafter som kan påverka flödet eller processen. Dessa behöver identifieras och går de inte att hantera bör de undvikas för att processen ska fortlöpa i alla nödvändiga steg. Modellen hjälper till att peka på åtgärdsbehov i hela kedjan av steg. Syftet med processutvärderingar är att fortlöpande utvärdera projekt för få underlag till nya vägval och alternativa aktiviteter som bättre leder projektet mot effektmålen. SARA utvärderas vad gäller konkreta resultat men också hur man skapar långsiktiga effekter. Processutvärderingar som pekar på alternativa aktiviteter och olika vägval gör att ett projekt undan för undan kan styras om och förbättras genom att identifiera eventuella och gynnsamma och hindrande faktorer.

### 2.2 SYFTE

Syftet med halvtidsutvärderingen är mäta vad som leder till ett eventuellt resultat samt att undersöka möjligheterna för hur SARA ska kunna implementeras i ordinarie verksamhet. Ansatsen ligger därför att tydliggöra SARA:s processflöde och i dessa led identifiera gynnsamma och hindrande faktorer

### 2.3 DEFINITION AV SAMVERKAN

SARA:s idé och arbetssätt bygger på att handläggare från de samverkande organisationerna är samlokaliserade, dvs. att flera förvaltningsfunktioner samverkar under samma tak. Ett, mellan de samverkande aktörerna, gemensamt team är ryggraden i projektet.

Samverkan är ett frekvent använt samlingsbegrepp för allahanda former av gränsöverskridande och integrerade insatser, vilket försvårar dess användning. Därför är det viktigt att definiera begreppet eftersom det är en viktig beståndsdel för ramarna i utvärderingsarbetet och för vår fokusering i de metodologiska val som vi har gjort.

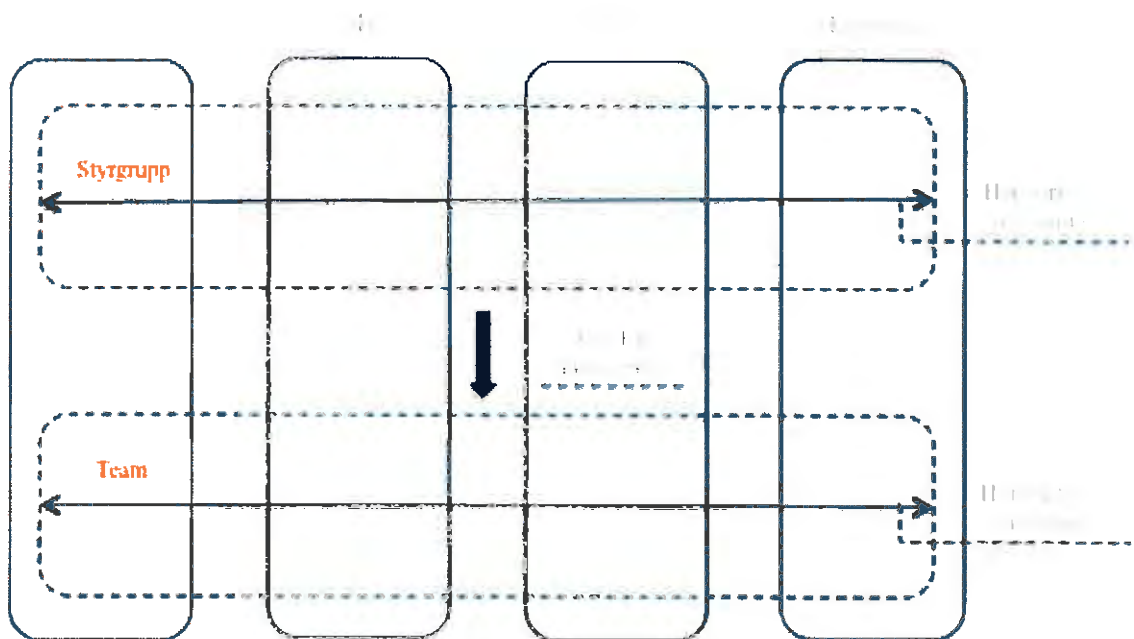
Orsaken till samverkan grundar sig i en intention om exempelvis kraftsamla resurser kring ett problem som berörda organisationer inte kan hantera lika bra var och en för sig. För att lyckas med åtgärden krävs viss samordning mellan beslutsfattare i de samverkande organisationerna. Om åtgärden kräver ett gemensamt agerande ska samordningen resultera i ett resultat på utförandenivå. Åtgärden kan då kräva att tillämparna samarbetar sinsemellan operativt.





Vår definition innebär att samverkan sker när genomförandet av åtgärden är ett resultat av ett horisontellt samspel mellan organisationerna på beslutande- och utförandenivå. Samverkan kan då betraktas som en mellanliggande form av *integration*, en kombination av samordning och samarbete. Den vertikala styrningen mellan samordnande och utförandenivå bestäms genom koordinering av resurser, styrning och ledning. Forskarna Axelsson och Bihari Axelsson (2007) som forskat på samverkan inom bl.a. hälsofrämjande arbete och arbetsrehabilitering nämner det som vertikal integrering. För att lyckas med samverkansinsatsen menar de att det måste föreligga samsyn på gemensamma mål, syfte, värdegrund och arbetsprocesser på både samordnande nivå och utförandenivå. Genom att jämföra uppfattningar om mål, syfte etc. på både beslutande- och utförandenivå får man ett kvalitativt värde på hur samordningen och samarbetet fungerar horisontellt samtidigt som man ser om det finns samsyn vertikalt mellan beslutande- och utförandenivå.

Matrisorganisation för samverkan



## 2.4 INDIKATORER

I SARA:s fall är antal aktörer är förhållandevis få och graden av samverkan avser samlokalisering, vilket kan sägas vara den yttersta graden av samverkan. När samverkan har som mål att uppnå att de samverkande aktörerna ska integreras inom en gemensam plattform förutsätter det att samsyn föreligger avseende åtgärdens mål, målgrupp, metod, värderingar, uppföljning och ekonomi. Graden av samsyn utgör därmed indikator vid utvärdering av samverkan.

Utifrån föregående utgångspunkter för analys av samverkan har vi med oss att indikatorerna för mätning av förutsättningar till samverkan måste undersökas på både samordnande och utförandenivå. På samordnande nivå utvärderar vi hur styrgruppen för SARA ser på:

- ▶ Mål
- ▶ Syfte



- ▶ Målgrupp
- ▶ Implementering

På utförandenivå utvärderar vi hur teamet i SARA ser på:

- ▶ Mål
- ▶ Syfte
- ▶ Målgrupp
- ▶ Teamkultur
- ▶ Metod
- ▶ Beslutsfattande inom team
- ▶ Implementering

För att samlokalisering ska fungera ur ett långsiktigt perspektiv är samsyn i ovanstående grundläggande.

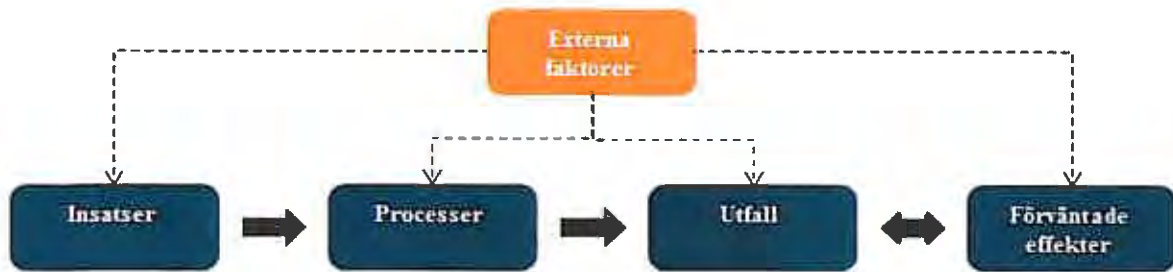
## 2.5 PROGRAMTEORI

Vid alla utvärderingar måste man beskriva den utvärderade verksamheten och tydliggöra dess orsakskedjor. I utvärderingsmetodik betyder det att man inför utvärderingen arbetar fram en *programteori* för den verksamhet som ska utvärderas.

Programteori utgörs av de samlade empiriska och normativa föreställningarna och antaganden som en verksamhets eller ett programs struktur och arbetsmetodik vilar på. Därmed tydliggörs de antaganden som finns om hur ett projekt eller en verksamhet ska fungera. Idén bakom programteorin utgörs av hur de människor som är ansvariga för en verksamhet (program) tänker sig att denna logiskt hänger ihop. Genom att tydliggöra – rekonstruera – hur verksamhetens olika led antas hänga samman blir det lättare att fokusera utvärderingen och bestämma vilka frågor som ska besvaras. Att beskriva och analysera en verksamhet med hjälp av programteori innebär att dessa antaganden tydliggörs:

- ▶ Vilka insatser ska göras eller har gjorts?
- ▶ Vilka processer ska genomföras eller har genomförts med hjälp av dessa insatser?
- ▶ Vilka effekter på kort och lång sikt förväntar man sig att processerna har?

Att tydliggöra en verksamhets programteori handlar också om att avgränsa verksamheten från omvärlden. Vilka faktorer är en del av verksamheten och vilka faktorer ligger utanför? I figuren nedan illustreras programteorins grundläggande princip.



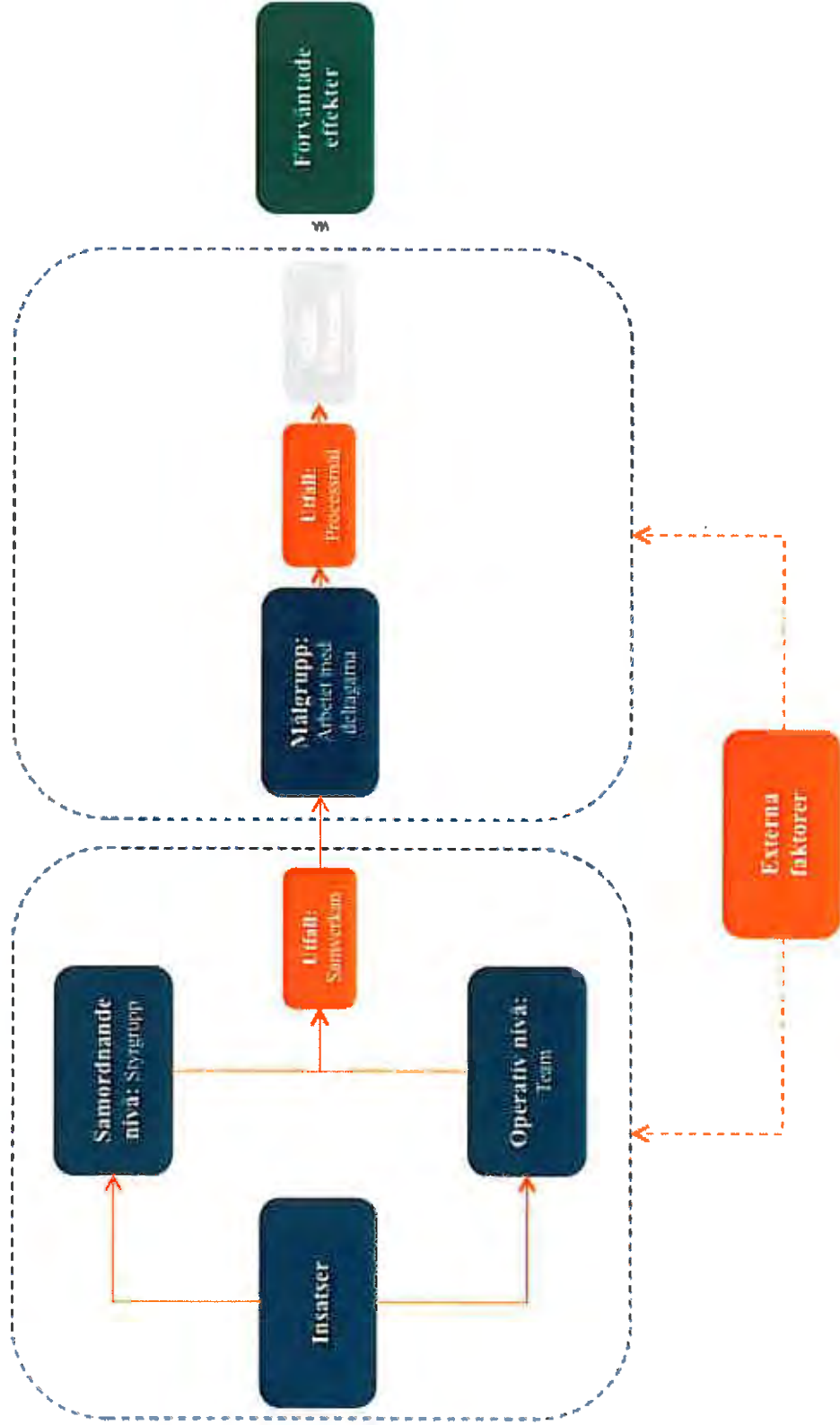
### 2.5.1 Analysram

I analysen vägs resultaten av den samlokaliserade verksamhetens processer i projekt SARA mot förväntat resultat. I varje led – från insats till resultat – identifieras hindrande och gynnsamma faktorer. Insatserna består av hur styrningen från samordnande nivå når teamet och hur teamet sedan återkopplar till styrgruppen. Växelverkan mellan styrgrupp och team och koordinationen dem emellan utgör SARA:s delprocess: samverkan. Teamets arbete med deltagarna, huvudprocessen, ser vi sedan som ett resultat av samverkan.

Dessa processer har vissa prestationsbaserade mål. Uppnår man dem antas förutsättningar finnas för att nå projektets effektmål. Det är också hit processutvärderingens analys sträcker sig.

Efter analys av respektive led i projektgenomförandet finns underlag till strukturella förbättringsförslag.

I figuren på nästa sida illustreras en tänkt programteori över SARA. Det är utvärderingens analysram. Varje led beskrivs närmare i separat kapitel och alla avvikelser identifieras i de olika leden som styrkor och svagheter beroende på hur de påverkar projektet. I slututvärderingen vägs sedan de förväntade effekterna mot de faktiska resultaten för att få en bild av hur stora skillnaderna är mellan faktiska effekter och förväntade effektmål. I de förväntade effekterna ryms även vad SARA:s långsiktiga effekter antas vara och i den mån det är möjligt vägs även dessa mot faktiska resultat.



## 2.6 METOD

Ambitionen är att beskriva och belysa de centrala delarna av SARA. En utgångspunkt är att så många som möjligt ska kunna få komma till tals. Därför används en kombination av olika datainsamlingsmetoder som semistrukturerade samtalsintervjuer, telefonintervjuer, enkäter, workshop, deltagande observation, dokumentstudier samt löpande avstämningar med projektledaren.

Utöver styrgrupp, team och projektdeltagare är viktiga källor verksamhetsplaner, arbetsbeskrivningar och övriga styrdokument för verksamheten. Även insamlad och dokumenterad statistik och rapporter är viktiga delar i redovisningen. Mycket av fakta bygger därmed på sekundärdata. De primärdata vi insamlat redogör vi för nedan.

### 2.6.1 Datainsamling

Datainsamlingen består huvudsakligen av enkäter och intervjuer med team och projektdeltagare. Vi har även genomfört en workshop där styrgrupp, team och Samordningsförbundet var inbjudna. Därutöver har vi deltagit som observatörer under en arbetsdag när teamet träffat deltagare för samtal. Utöver det har styrgruppen fått svara på en webbenkät och teamet på två webbenkäter. Även deltagarna har fått svara på två webbenkäter, en tre månader efter inskrivning och en efter utskrivning. Datainsamlingen har genomförts under perioden juni 2010 – maj 2011. Nedan diskuteras översiktligt hur vi gått tillväga.

#### Individuella intervjuer

Individuella intervjuer har genomförts med alla fyra personer som arbetar i teamet relativt tidigt i projektet. Intervjuerna har varit semistrukturerade. Det innebär att vi har använt en intervjumall som utgångspunkt men att vi även varit öppna och lyhörda i de fall intervjupersonen velat delge sådant som legat utanför intervjumallen. Intervjufrågorna var strukturerade kring: resurser, teamsammansättning, aktiviteter, förväntade effekter samt gynnsamma och hindrande faktorer. Intervjuerna ägde rum under 2010 i SARA:s lokaler.

Utöver intervjuer med teamet har vi genomfört telefonintervjuer med Samordningsförbundets processledare och med projektledaren för det idag avslutade projektet *Coachingteamet* hos Södra Dalarnas Samordningsförbund, vilket SARA:s team inspirerats av inför uppstarten av SARA.

Vi har även intervjuat 22 projektdeltagare. Dessa intervjuer har varit kortare och behandlat deras upplevelse av insatsen och arbetsmetodiken man använt sig av i SARA. Alla intervjuer med deltagare har gjorts via telefon. Urvalet av deltagare som vill intervjuats har gjorts av teamet.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Att teamet gjort urvalet av deltagare är inte optimalt. Skälet är vi tvingats sprida intervjutillfällena och av kostnadsskäl därmed har fått genomföra intervjuerna på telefon. Därför var det av vikt att de deltagare som valdes ut för intervju inte upplevde något obehag av att tala med personer de aldrig tidigare träffat om deras egen situation och upplevelser av SARA. Vi kompenserar denna brist med att intervju ett förhållandevis stort urval da vår ambition, över två utvärderingar, är att intervju 25 % av alla deltagare.



## Workshop

I mars 2011 genomfördes en workshop dit styrgrupp, team och Samordningsförbundet var inbjudna. Syftet med workshopstillfället var att diskutera övergripande frågor för SARA:s utveckling. De frågeställningar som ventilerades rörde: styrning, mål, målgrupp, styrgruppens sammansättning, arbetsgruppens delegation och eventuell implementering. Dessvärre saknades projektledaren och en coach från teamet samt styrgruppsrepresentanter från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen i Bålsta.

## Enkäter

Både team, styrgrupp och Samordningsförbundet har fått besvara en webbaserad enkät i syfte att få en så heltäckande bild som möjligt av SARA:s mål, syfte, styrning, arbetssätt och framtid. Teamet har ytterligare fått besvara en enkät om syn på beslutsfattande inom teamet samt som alla i teamet har fått fylla i en variant på ett IDI-test (Interpersonal Dynamics Inventory) som avser mäta personers beteende.<sup>2</sup>

Deltagarna ombeds svara på en webbaserad enkät efter dem har varit inskrivna i SARA i tre månader därefter ombeds de svara på ytterligare en enkät efter utskrivning. I maj 2011 var det sammanlagt 52 deltagare i SARA som varit inskrivna i projektet längre än tre månader. Av dem har 34 deltagare svarat på den första enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 65 %. Vi samma tidpunkt hade 15 deltagare skrivits ut från SARA. Av dem har 3 deltagare svarat på den andra enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 20 %.

## Observationer

Vi medverkade som observatör under en heldag när coacherna i SARA träffade deltagare. Syftet med tillfället var att få en bild av hur det konkret går till när teamet arbetar och insyn i hur coaching som arbetsmetod fungerar i praktiken.

---

<sup>2</sup> IDI är ett beteendetest som mäter dels hur du själv uppfattar ditt beteende, dels hur andra runt omkring uppfattar ditt beteende. I det utskickade IDI-testet för SARA fick teamet endast uppskatta sitt eget beteende. Testet passar också bäst för att diskuteras i grupp som hålls av licensierade IDI-handledare. Vi har inte denna kompetens. Testet som skickades ut till teamet avsåg därför endast att ge en överskådlig bild av teamsammansättningen



## 3. RESULTAT - DELPROCESS

### 3.1 INSATSER

#### 3.1.1 Finansiering

SARA delfinansieras av Samordningsförbundet Uppsala län. Den totala projektkostnaden är budgeterad till 6 995 000 sek (kostnad per individ 49 964 sek). Medlen från Samordningsförbundet täcker kostnaderna för fyra coacher, lokal, kompetensutveckling, handledning, aktiviteter samt övriga kostnader. Medlemsorganisationernas ekonomiska insats under projekttiden är att bekosta 10 % av lönekostnaderna under 2009 och 2010, en summa som ökar till 20 % under 2011 och till 30 % under 2012. Skälet till budgetupplägget är att man har lagt vikt vid att varje coach kontinuerligt även befinner sig på sin ordinarie arbetsplats under projekttiden.

Inför 2010 hade SARA ett stort budgetöverskott eftersom posterna *lokal* samt *aktiviteter* inte kostat verksamheten så mycket som man antog i projektplanen. Underskott finns endast i posten för *möbler*. Överskottet kommer att flyttas över till 2011 och täcker därmed den merkostnad som flytt till ny och dyrare lokal kommer att innebära. Övriga poster i budgeten förväntas få liknande omfattning kommande år, varför det ser ut som att projektet kommer att hålla budget även fortsättningsvis.

#### 3.1.2 Ramar för projektet

##### Syfte

SARA:s syfte är *att öka arbetsförmågan hos individer med sammansatt problematik*. Alla representanter ur styrgruppen har i webbenkät angett att de anser att SARA:s syfte är tydligt. Vid workshopen, där alla aktörer förutom Försäkringskassan fanns representerade, ombads medlemsaktörerna att definiera det organisatoriska syftet med SARA. Man svarade där att det är *att undersöka om samlokalisering kan bidra till förbättrad samverkan som i sin tur leder till effektivare rehabiliteringsprocess för målgruppen*. Samlad myndighetskompetens antas förhindra att individer hamnar mellan stolar samt att de samverkande myndigheterna lär sig mycket av varandras organisationer. Coachingen antogs i sin tur som en gemensam metod och plattform för att skapa ett gemensamt förhållningssätt mot deltagarna i projektet eftersom de olika myndigheterna utvärderar arbetsförmåga på olika sätt. Alla anställda i SARA fick därför inledningsvis genomgå en coachutbildning. Vid workshopen lyfte man även fram ett biorganisatoriskt syfte i att SARA förhoppningsvis även kommer underlätta samverkan inom andra områden eftersom alla aktörer lär känna varandras likheter och olikheter vilket skapar förståelse inför varandras uppdrag.

##### Mål

SARA:s finansiella styrning utgörs av budgeten. I övrigt styrs projektet av de projektmål som formulerades inför projektansökan. Målen för deltagarna och verksamheten är tydliga i projektplanen där man sett projektets insatser ur både långsiktiga mål, effektmål och



jektplanen där man sett projektets insatser ur både långsiktiga mål, effektmål och processmål. Vi har valt att endast dela upp dem i processmål och effektmål, varför vår uppdelning också skiljer sig även en del från projektplanens.

Uppdelning av kvantitativa och kvalitativa processmål

Kvantitativa	Kvalitativa
<p>Kortare handläggningstid på de individuella insatserna</p> <p>Ökad genomströmning</p> <p>45 individer ska vara aktuella i projektet under första året och 47.5 individer för år två och tre</p> <p>Utveckla en gemensam dokumentation under projektiden och slutdokumentation som kan medfölja individen vid avslut i projektet.</p>	<p>Ökad kvalitet på de individuella insatserna.</p> <p>Individens arbetsförmåga skall utredas och öka.</p> <p>Rehabiliteringsprocessen har medfört ett personligt mervärde och ökad egen drivkraft och motivation</p> <p>Gemensam värdegrundbas i rehabiliteringsarbetet</p> <p>Rätt behovsbedömning och rätt insats i rätt tid genom ett ökat flöde i handläggningen och ett coachande arbetssätt</p> <p>Utreda förutsättningarna för att göra SARA till en permanent insats- samverkansform.</p> <p>Analysera vilka områden där samverkan är effektiv och vilka områden där den bör fördjupas, samt föreslå projekt kring några av dessa</p> <p>Utveckla en modell för gemensam bedömning av vem som skall kunna ta huvudansvaret för individen i de fall man i projektet bedömer att det inte finns någon arbetsförmåga förändringspotential kvar.</p> <p>Undersöka möjligheter till en snabbare rehabilitering genom okonventionella och flexibla lösningar som möter individens behov och som ej kan erbjudas i ordinarie verksamheter.</p>





## Uppdelning av kvantitativa och kvalitativa effektmål

Kvantitativa	Kvalitativa
<p>140 individer ha deltagit i projektet.</p> <p>Minst 30 % av deltagarna har fått en anställning, startat företag eller påbörjat studier inom maximalt 2 år.</p> <p>75 % av deltagarna har fått ökad arbetsförmåga med minst 25 %.</p> <p>Behovet av offentlig försörjning och offentliga tjänster för deltagarna ska minska.</p> <p>Individer som deltar i projektet ska påbörja arbete som anställd eller egenförsörjning genom utbildning eller start av eget företag.</p> <p>15 % av deltagarna har återfått hel arbetsförmåga.</p> <p>Att de deltagare som inte uppnår ökad självförsörjning genom arbete studier blir bedömd mot rätt huvudman och ersättningsform.</p>	<p>Deltagarnas känsla av sammanhang och delaktighet ska öka.</p> <p>Individer som deltar i projektet ska uppnå en förbättrad egenupplevd hälsa och livssituation.</p> <p>Utreda vilka individer man kan rehabilitera till arbete genom att myndigheterna sitter tillsammans och samverkar.</p> <p>Beskrivning av vilken grad modellen med samlokalisering och coachutbildning har underlättat: Samverkan, genomströmningshastigheten, individens upplevelse av personligt mervärde och ökad</p>

SARAs projektledare har uppföljningar med huvudprojektägare en gång per månad, med lokal samverkansgrupp var tredje månad och delprojektsmöte där projektledare informerar Samordningsförbundet om projektets delresultat var sjätte månad.

### Målgrupp

Målgruppen för SARA är individer med sammansatt problematik i behov av samordnad rehabilitering där målet är att återfå eller öka arbetsförmågan. Individen har eller bedöms få lång tid utan egen försörjning och står långt från arbetsmarknaden. Remitterande myndighet har uttömt den egna organisationens möjligheter för individen att komma vidare mot arbete och behov av samverkan med andra myndigheter finns. Inledningsvis ska minst två parter som behöver samverka kring individen finnas. Förutom kravet att individen är i behov av sammansatt rehabilitering är kriterierna för att delta i SARA:

- ▶ 20-50 år (unga vuxna – 20-29 år prioriteras vid stort inflöde).
- ▶ Bosatta i Enköping eller Håbo kommun.
- ▶ Individer med en egen vilja att delta i projektet.

I projekt SARA medges ej individer med ett pågående missbruk, anställning hos arbetsgivare, varaktig sjukersättning eller LSS beslut. Individer som bedöms lämpliga för handlingsplanssamverkan (samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan) ska inte ingå i projekt SARA.



Alla myndigheter kan direktremittera individer som uppfyller målgruppens kriterier. Antalet inskrivna i projektet beräknas till max 45 personer samtidigt. Myndigheternas sammanlagda behov antas inte överskrida maxantalet, då vissa individer kan komma att remitteras tillbaka till remitterande myndighet efter bedömning av SARA:s team. Detta kan exempelvis bero på att individen inte är färdigutredd, eller att motivation hos individen saknas. Det finns även en möjlighet att en individ är tänkbar för remiss från flera myndigheter samtidigt.

Målgruppens prioriterade ålderskategori är vald utifrån erfarenheter gjorda i tidigare Fyrpartsamverkan. Dessa erfarenheter visar att yngre individer dels har svårare att få fäste på arbetsmarknaden, och dels har större potential att komma vidare genom samverkan. Tidigare erfarenheter visar även att tidiga insatser för vald åldersgrupp förebygger ett långvarigt utanförskap.

## 3.2 SAMORDNING

### 3.2.1 Samordningsförbund

Förutom att bära större delen av de ekonomiska kostnaderna består Samordningsförbundets insats av att deras processledare finns som stöd för SARA:s projektledare inom ramen av fattande av beslut. För detta finns ett projektledarnätverk hos Samordningsförbundet där processledaren och projektledare i Samordningsförbundets olika projekt träffas var tredje vecka och pratar om gemensamma frågor som ex: hur man rapporterar, hur självvärderingsmodellen fungerar samt hur det ser ut i projekten och om vilka erfarenheter man gjort och kan dela med sig av m.m. Därtill finns Samordningsförbundets processledare tillgänglig som telefonstöd för projektledarna.

Samordningsförbundets krav på SARA, och övriga projekt, är att deras insatser ska gå till *arbetslivsinriktad* rehabilitering och att de ska hålla sig inom budget. Därtill finns det krav på att alla projektledare ska följa upp och utvärdera sina projekt. Uppföljningskravet innebär att alla projekt ska skriva halv- och helårsrapporter och halvårsvis rapportera statistik.

Samordningsförbundets processledare understryker vid intervjutillfället att de inte har någon aktivt styrande roll:

Vi ska skapa förutsättningar för samverkan och sen ska de arbeta inom dessa ramar och då ska inte vi vara med. Vi vill hjälpa dem att samverka och sedan får de ta ansvar för samverkan och hur man uppnår resultat.

Samordningsförbundet bestämmer inom vilka ramar deras projekt ska verka. Det medför att deras mandat sträcker sig till eventuella policybeslut som går utanför projektbeskrivningen.

Samordningsförbundet anser att det är upp till medlemsaktörerna att identifiera gynnsamma och hindrande faktorer i projektet. Dock har de förhoppningen att SARA ska nå sina mål, öka samverkan och skapa erfarenheter som Samordningsförbundet kan ta med sig in i annan samverkansrelaterad verksamhet. Möjliga hinder identifierar man som eventuella intressekonflikter medlemsorganisationerna emellan samt risken för att varje medlemsorganisation endast ser till sina egna intressen, vilket skulle försvåra en eventuell implementering.

Uppkommer strukturella hinder i SARA:s samverkansprocesser har Samordningsförbundet möjlighet att föra upp aktuell fråga på chefsnivå genom att ta upp den på dagordningen i deras



egen förbundsberedning där alla medlemmar finns representerade. Samordningsförbundet har även möjlighet att påverka genom sin styrelse bestående av landstings- och kommunpolitiker.

### 3.2.2 Styrgrupp – medlemsorganisationer

Styrgruppen utgörs av representanter från medlemsorganisationerna och är socialcheferna i Enköping och Håbo kommun, arbetsförmedlingschefen för Arbetsförmedlingen i Enköping, arbetsförmedlingschefen för Arbetsförmedlingen i Bålsta, en enhetschef på Försäkringskassan Uppsala län, och en representant från södra Länsdelsberedningen för Landstinget i Uppsala Län. Tidigare har vårdcentralchefen för Örsundsbro Vårdcentral i Enköping suttit i styrgruppen, under våren 2011 hon ersatts av en representant från Närpsykiatri i Enköping. I styrgruppen finns även SARA:s projektledare och övriga teammedlemmar representerade. Projektledaren ansvarar för att återkoppla projekts arbete och resultat samt lyfta viktiga frågor till styrgrupp och Samordningsförbund. Vid behov är även Samordningsförbundet adjungerat i styrgruppen.

Styrgruppen träffas en gång var tredje månad och har till uppgift att följa upp projektets arbete och dess resultat. Uppkomna frågeställningar och hinder bereds därefter i Samordningsförbundets förbundsberedning.

Under projektets första år har närvaron för arbetsförmedlingschefen på Arbetsförmedlingen i Bålsta och representanterna från Landstinget varit låg. Det har även utsetts en ny representant från Försäkringskassan under projektiden. Styrgrupp och Samordningsförbund har även arbetat aktivt med att ersätta representanterna från vårdcentralerna i styrgruppen eftersom det är fel instans hos Landstinget för deltagande i SARA.

### 3.2.3 Samsyn

I den webbenkät som styrgruppsdeltagarna fått besvara har alla svarat att de anser att SARA:s mål är tydliga och att det inte finns några konkurrerande intressen organisationerna emellan som påverkar projektet. Alla har även angett att de anser att det finns en enhetlig värdegrund i arbetet med deltagare och hur man organisatoriskt bör arbeta i SARA.

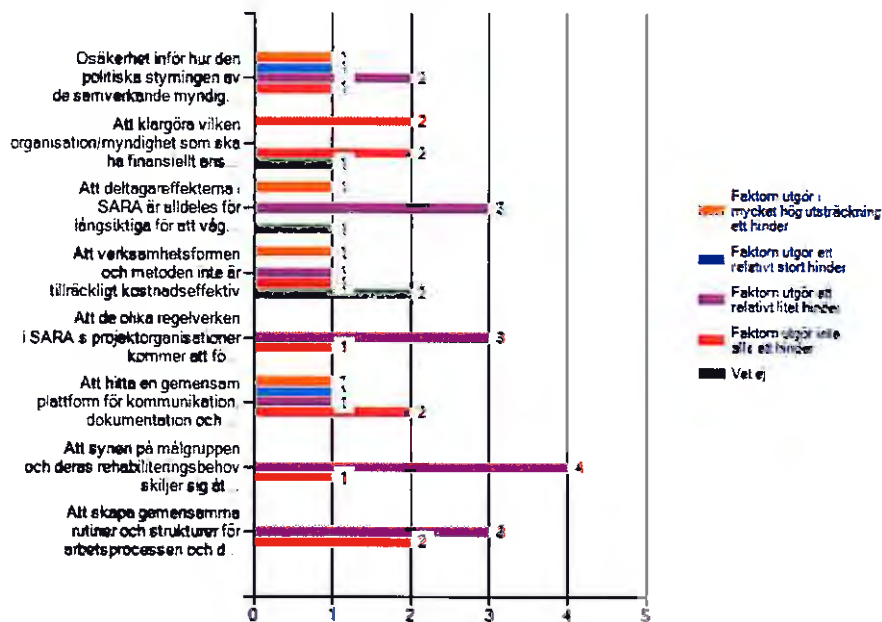
Alla medlemsorganisationerna har olika uppdrag och verksamhetsmål. Det innebär att deras klienters behov och förutsättningar skiljer sig åt. Projektplanens målgruppsdefinition är därför relativt bred formulerad eftersom den ska rymma klienter som är aktuella hos minst två av medlemsorganisationerna samtidigt. Representanterna i styrgruppen svarade i webbenkäten att det föreligger samsyn gällande målgruppsdefinitionen. På ett styrgruppsmöte och efterföljande workshop framkom dock viss oenighet om vad som är prioriterat: att nå målen och med den innebörden ta emot personer med bättre förutsättningar till att nå arbetsmarknaden eller fortsätta ta emot de personer som står *allra* längst från arbetsmarknaden. Det innebär att det råder oklarhet i den gemensamma synen på mål kontra målgrupp.

I webbenkäten ställdes ett antal frågor om förhoppningar på att implementera SARA. Frågorna ställdes relativt tidigt i projektet och någon i styrgruppen påpekade att det var svårt att ta ställning till det innan man sett vilka resultat som projektet genererat för respektive organisation. Hur en eventuell implementering skulle kunna se ut var också beroende på vilka framgångsfaktorer som kan identifieras. På workshopen nyanserades kommentarerna. Förhoppningen är hos alla medverkande aktörer är att SARA ska implementeras förutsatt att man kan visa nyttan av projektet för respektive organisationer. I diskussionen som följde framkom att de kommunala förvaltningarna har större möjligheter till att få ytterligare anslag till en fortsatt finansiering av SARA i ordinarie verksamhet, medan Arbetsförmedlingen

finansiering av SARA i ordinarie verksamhet, medan Arbetsförmedlingen påpekade att finansiering av en arbetsförmedlare till SARA var tvungen att rymmas inom myndighetens ordinarie budget. Därför är det också av särskild vikt för Arbetsförmedling att SARA når sina mål eftersom ej uppnådda mål gör svårt att motivera fortsatt finansiering. På workshopen menade man från Landstinget sida att det istället var av vikt att rätt huvudman från deras organisation tillträdde i styrgruppen innan diskussion om eventuell implementering kunde föras, något som nu skett när Närpsykiatri i Enköping ersatt vårdcentralerna.

I webbenkäten ombads styrgruppen skatta eventuella hinder för implementering. Enkäten har 7 svarande och överlag var svaren av dessa relativt splittrade vid svarstillfället. Det ger vid handen att man inte har gjort någon gemensam bedömning av eventuella hinder som man avser arbeta med åtgärda tillsammans inför eventuell implementering.

I hur stor utsträckning anser du att dessa faktorer utgör ett hinder vid eventuell implementering av SARA till ordinarie verksamhet?



### 3.3 OPERATIVT SAMARBETE

#### 3.3.1 Kompetens och ansvarsfördelning i team

I SARA:s team arbetar idag fyra coacher/handläggare. Alla har sedan tidigare erfarenhet av samverkan mellan organisationerna från Fyrpart och RiSU. Dessutom har tre av coacherna varit med och skrivit projektplanen.

Tjänsterna består av en handläggare från socialtjänsten i Enköpings kommun, en handläggare från Arbetsförmedlingen, en handläggare från Försäkringskassan och en kurator från Landstinget. I SARA är det idag endast handläggarna från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen som har kvar sina handläggarebehörigheter med tillhörande dokumentationsplikt från ordinarie verksamhet. Det innebär att de tillsatta tjänsterna från kommunen och från Landstinget endast arbetar som coacher i arbetet med deltagarna.



I projektplanen var det tänkt att det skulle tillsättas en projektledare på 25 % från kommunen. Svårigheter med att tillsätta en person på endast 25 % medförde att coachen från kommunen även fick fungera som projektledare på 25 %. Konsekvensen har blivit att dennes coachtjänst reducerades från 100 % till 75 % vilket i sin tur har medfört att antal deltagare har reduceras från 150 till 140 totalt.

I projektplanen är projektledartjänsten innehåll formulerad enligt följande: ansvar för resultat- och budgetuppföljning, samordning av och ansvar att driva projektet framåt, företräda projektet i diverse olika sammanhang (ex. möten med styrgrupp, huvudprojektägare och vid externa kontakter som ex. media), skriva delrapporter till Samordningsförbundet, ansvara för förhandling och inköp av aktiviteter, samt ha ansvar för projektutvärdering. När projektledartjänsten sedan kombinerades med en coachtjänst var tjänsten tvungen att revideras en aning och bättre anpassas till teamets övriga tjänstefördelning. Framförallt har det visat sig svårt att inom ramen för projektledartjänsten i kombination med coachtjänsten hinna med rollen som extern företrädare gentemot ex. media och politiker.

Förutom att inflödet av deltagare reducerades av att projektledarrollen överfördes på en av coacherna påverkades inflödet inledningsvis även av att Landstinget hade svårt att frigöra personal och därför endast hade möjlighet att tillsätta en coach på 80 %. En avvikelserapport gällande detta inlämnades till Samordningsförbundet i juni 2010. Därefter beslutades att den landstingsanställda skulle öka omfattningen av sin tjänst till 100 % på prov året ut från och med september 2010. Under våren 2011 har den landstingsanställda återgått till att arbeta 80 %. Istället har man i SARA tillsatt ytterligare en arbetsförmedlare på 20 % som håller i vägledningsgrupper för deltagarna.

De fyra coacherna/handläggarna i SARA har olika kompetenser och resurser tillhands beroende på vilken organisation de kommer ifrån.

Projektledaren/coachen från Enköpings kommun kan förmedla information om Enköpings och Häbos kommuns redan befintliga resurser, samt att förmedla kontakt till handläggare av ekonomiskt bistånd, boendestöd, träningslägenhet/genomgångsbostad, budgetrådgivning, praktikplatser.

Coachen från Landstinget kan förmedla information om landstingets redan befintliga resurser. Landstingets coach har även möjlighet att förmedla kontakt avseende medicinsk eller psykosocial kompetens i frågor som berör exempelvis arbetsträning.

Arbetsförmedlaren har möjlighet att nyttja Arbetsförmedlingens redan befintliga resurser, ex: matchning, vägledning, jobbsökeri, administration och anskaffning av nystartsjobb, aktivitetsstöd, introbeslut, handläggning av anställningsstöd, bedömning av behov av arbetstekniska hjälpmedel och arbetsbiträde samt stöd från arbetspsykolog. Dessutom har arbetsförmedlaren tillgång till Arbetsförmedlingens kontaktnät gällande arbetsgivarkontakter och rekryteringsuppdrag.

Försäkringskassehandläggaren har möjlighet att nyttja Försäkringskassans redan befintliga resurser. Till ansvaret hör även att samordna rehabiliteringsarbetet för deltagarna och handlägga ärenden som ingår i projektet och bevilja ersättning under aktiv rehabilitering.

Alla har även ansvar att hålla sig uppdaterad om den egna organisationens utveckling och sprida information och vara rådgivande om projekt SARA.

I projektets helårsrapport för 2010 beskriver teamet att alla gör *allt*. Dvs. den som är kontaktperson för en deltagare sköter allt från coachande samtal till att leta efter arbetsträningsplats för denne. Undantaget att coacherna/handläggarna från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan som även har handläggaransvar för *alla* deltagarna och därmed dokumentationsplikt och rätt att ta beslut om ersättning.

Teammedlemmarna har kvar sin anställning och chef i respektive myndighet. I övrigt har projektägarna fullt arbetsgivaransvar och ansvar för att det inom verksamheten finns personal med kompetens som krävs för att fullgöra projektets åtaganden. Respektive myndighet ansvarar för att tillgodose projekt SARA med vad projektverksamheten kräver i form av personal, befintliga resurser, samt övrig stöttning för att projektet ska kunna vara framgångsrikt.

### 3.3.2 Gemensamt arbetssätt

Det som främst skiljer SARA från tidigare samverkan för arbetslivsinriktad rehabilitering i Uppsala län är att de samverkande handläggarna sitter samlokaliserade i en gemensam lokal i Enköping. Detta antogs minska kontaktvägarna och på så sätt bidra till en samlad kompetens vilket ska skapa bättre underlag för att kunna ge rätt bedömning av varje enskilds behov av rehabiliteringsinsatser.

För att kunna foga samman dessa skilda organisationskulturer i ett team bestämdes att SARA skulle ha ett coachande och lösningsfokuserat arbetssätt som gemensam värdegrund i arbetet med deltagarna. Detta antogs medföra verktyg och långsiktigt förhållningssätt som gör rehabiliteringsarbetet för individen möjligt och hållbar.

Inledningsvis fick teamet i SARA gå en fyra månaders coachutbildning där man träffades två dagar varje månad. Utbildningen varierade teori med praktik och utgick från 11 coachingfärdigheter som bl.a. gick ut på att: skapa förtroende, vara närvarande, ge motivation, låta klienten ta ansvar och sätta mål osv. Omdömena på coachutbildningen har från SARA:s team har varit genomgående positiva.

Mycket bra utbildning, relevant för projektet.

Vi lärde oss massor. Ju längre utbildningen gick desto mer praktiskt blev det. Jag tyckte utbildningen var jättebra.

Vissa saker är nytt som det här att man helt lägger ansvaret på klienten. Som socialsekreterare är man drivande, att man har en plan – det här tycker jag du ska gå med på. Men som coach är det liksom klienten som bestämmer vad man ska prata om, som sätter målen – det är nytt för mig.

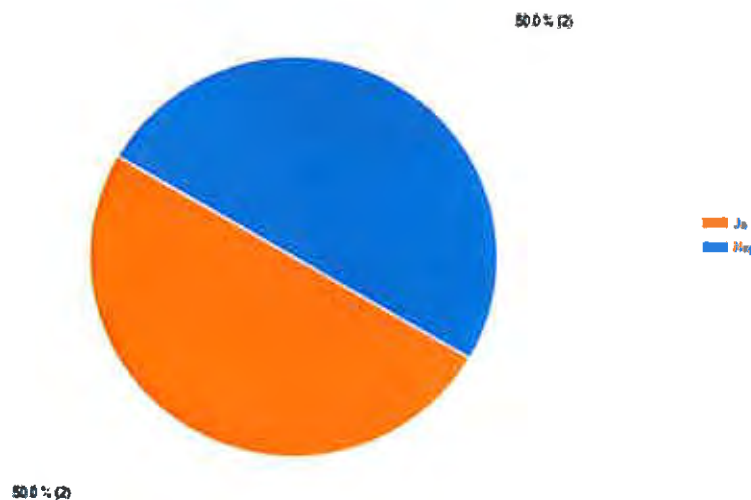
Coachutbildningen var bra. Vi fick lära oss samtalsmetodik, att lyssna in vad folk själva har för idéer. Från det fick man nya impulser, idéer och strukturer. Bra kvalitet. Jag har helt klart tagit in det som en del, som ett sätt att tänka.

Den renodlade coachingmetodiken har teamet tvingats anpassa efter målgruppen eftersom coaching inte är tillämpbar på alla individer beroende på psykiskt mående och eventuell psykiatrisk diagnos. Dessa individer kan behöva förslag på handlingar, något som inte är tillåtet inom den renodlade coachningen. För att öka den allmänna kunskapen om målgruppen och om coachingmetodik samt öka kunskap och förståelse om psykiska diagnoser har teamet efterfrågat handledning. Detta infördes därefter i projektet under våren 2011.

### 3.3.3 Samsyn

I SARA:s team finns det samstämmighet om projektets mål, syfte och metod. Alla i teamet upplever dem som tydliga. Teamet upplever emellertid att många av deltagarna står mycket långt från arbetsmarknaden och att deras rehabilitering kommer att ta lång tid, kanske längre tid än vad man har i projektet. Därför tvivlar man i teamet på förutsättningarna att uppnå målen inom projekttiden. Framförallt målformuleringen att 30 % av deltagarna ska komma ut i anställning, studier eller starta eget företag.

Anser du att tidsramarna är tillräckliga för att lyckas med projektet?



Teamet är, till skillnad från styrgruppen, därmed splittrat i huruvida tidsramarna är tillräckliga för att nå sina mål. Alla i teamet understryker att just den definierade målgruppen är viktig att arbeta med och att den är i behov av SARA:s insatser.

Kanske att projekttiden behövt vara ännu längre för att se ett mer långsiktigt resultat och för att fler personer skulle kunna få ta del av stödet under längre tid

De personer vi arbetar med står långt ifrån arbetsmarknaden och min bedömning är att de flesta skulle behöva 2-3 år eller kanske ännu längre för att nå maximalt efter sin förmåga. Nu kan vi bara erbjuda ett fatal den tiden då de som skrivs in sent i projektet får kortare tid på sig.

Tre år är lite *väl* kort period för att se resultat. deltagarna behöver längre tid på sig.

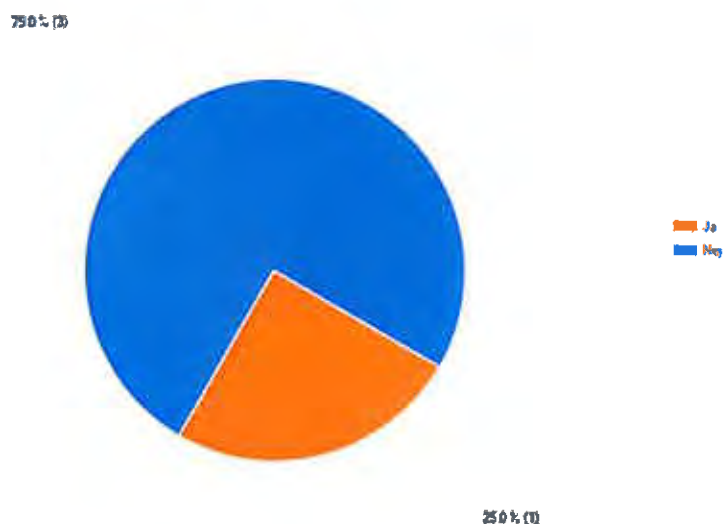
Deltagarna har en komplex problematik och står väldigt långt från arbetsmarknaden. Det kan kännas svart att nå målen. *hur ska det här gå?* tänker man.

Ibland fragar man sig om man kan hjälpa de här personerna över huvud taget. Svaret är kanske nej.

Även i avseende huruvida de personella resurserna är tillräckliga för att nå målen skiljer sig teamets svar något från styrgruppens. I styrgruppen anser man att resurserna i teamet är tillräckliga medan teamet anser att underbemanningen inledningsvis har påverkat inflödet

räckliga medan teamet anser att underbemanningen inledningsvis har påverkat inflödet negativt.

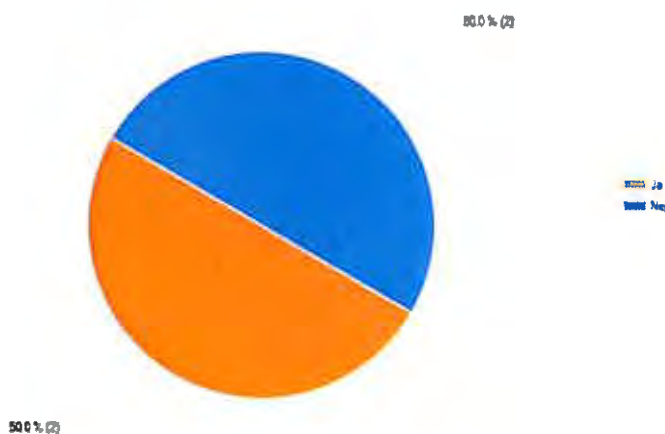
Anser du att SARA har tillräckliga personella resurser för att bli framgångsrik?



Vi behövde vara fullt bemannade till en början. Möjligt är att vi efter tid, eller vid en implementering, behöver vara fler för att kunna ge ännu fler personer möjlighet till det stöd man kan få inom projektet.

Det finns även en viss skillnad mellan team och styrgrupp avseende hur de uppfattar om det finns konkurrerande intressen mellan de samverkande organisationerna. I styrgruppen svarade man enhälligt *nej* på även denna fråga, medan man i teamet har svarat att de olika organisationerna ibland har olika bedömningar avseende ersättningar. I teamet påtalar man även att det finns olika uppfattningar om vem som har arbetsförmåga beroende om man frågar Försäkringskassan eller Landstinget.

Upplever du att det finns konkurrerande intressen mellan projektets olika aktörer?



I teamet vill man att SARA ska implementeras. Vinsterna av projektet anser man att man kan se redan i dagsläget. Framförallt anser man att deltagarna gör stora framsteg in sin rehabiliteringsprocess och ser positivt på sin egen framtid, vilket skapar grund för hållbar



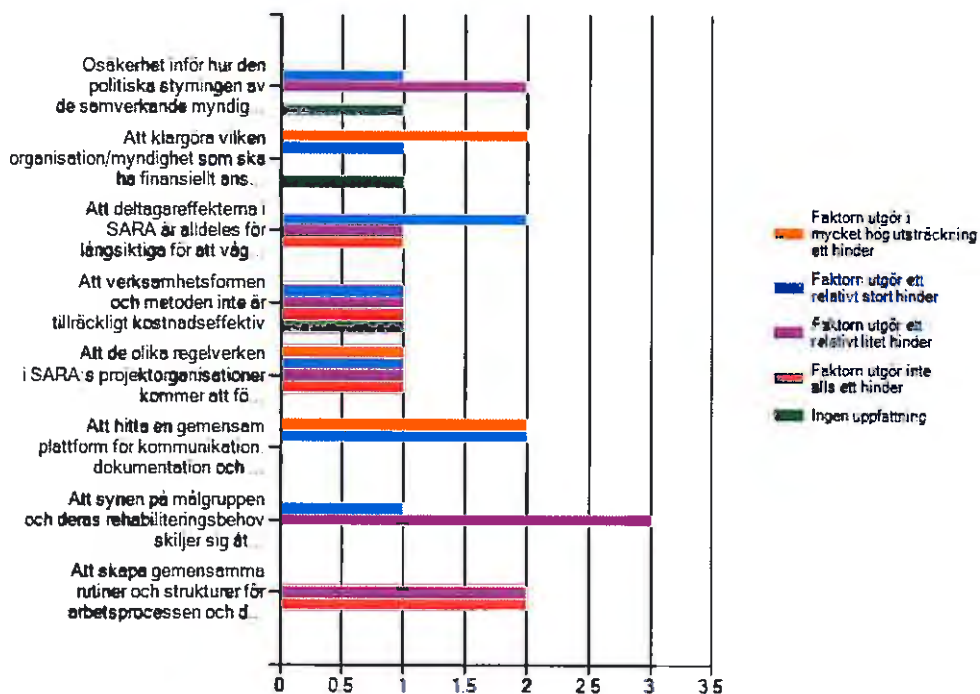
ingsprocess och ser positivt på sin egen framtid, vilket skapar grund för hållbar rehabilitering. Dessutom lyfter man i helårsrapporten fram kunskapsvinsterna som av att man sitter samlokaliserade vilket underlättar att erbjuda rätt insats till målgruppen. I teamet hoppas man att man ska kunna implementera SARA rakt av, alternativt inspireras av SARA:s arbetssätt i ordinarie organisation.

Tredje projektet så det är dags nu. Det är ju det som är förhoppningen. Jag tror det är omöjligt från var sida att jobba på något annat sätt. det skulle vara att gå tillbaka 15 ar. Men sen hur? Det känns som om det bara att fortsätta så här. att detta är implementeringen om det inte skulle visa sig bli helt katastrof att vi inte får ut en enda person.

Om jag får drömma helt fritt skulle jag onska att man tog den här modellen rakt av. fast att vi blir fler för vi är lite för få för den här målgruppen. Om man är två eller tre från varje myndighet. En annan idé är att man kan inspireras lite. bryta ut grupper som arbetar lite mer coachande, lite mer individanpassat. Har någon form av team fast man inte sitter under samma tak. Om man blir för många kan det bli lite svart att se under vilket tak man ska sitta utan att det blir en egen myndighet.

Emellertid bedömer teamet att det finns ett antal faktorer som hindrar eventuell implementering. I diagrammet nedan framgår att teamet uppfattar att de eventuella hinder först och främst avser hinder på samordnande nivå som ex: hitta en gemensam plattform för dokumentation eller lösa frågan om hur vilken organisation som ska ha finansiellt ansvar.

I hur stor utsträckning anser du att dessa faktorer utgör ett hinder vid eventuell implementering av SARA till ordinarie verksamhet?



### 3.3.4 Teamkultur

Projektledarrollen i SARA var, som ovan beskrivits, avsedd att utföras av en person som endast var anställd på 25 % som projektledare. Dessvärre hade man från kommunen svårt att hitta en adekvat tjänsteman i den ordinarie verksamheten som kunde arbeta 25 % i SARA och det var inte heller möjligt att nyanställa en person till så pass liten tjänst. Därför fick en av coacherna i SARA även ansvara för projektledningen. Innebörden blev att en coachtjänst reducerades och att SARA blev bemannat 25 % lägre än vad man avsåg i projektplanen. Att en av SARA:s coacher ska dela upp sin coachroll med projektledarrollen har varit uppe för

av SARA:s coacher ska dela upp sin coachroll med projektledarrollen har varit uppe för diskussion i SARA och i teamet anser hälften inte att denna uppdelning är bästa möjliga utformning.

Det är definitivt inte bra. Jag var kritisk till det redan från början. Det blir saklart mindre tid för handläggning och det är svårt att kombinera rollerna. Problematiskt att en person har projektledarperspektivet när vi har möten med deltagarna eller att en tar ledarrollen när vi ska diskutera i grupp som handläggare/coacher.

Det är inte optimalt, och vi har pratat om detta redan från början eftersom vi tyckte att rollerna i gruppen skulle vara samma. Att vi skulle vara coacher på heltid alla fyra. Det blir ju nu en konstig roll för projektledarrollen är ju nu bara på 25 % men tenderar ju nu att ta över mer tid samtidigt som den blir otydlig, var går gränserna mellan att driva projektet och rapportera – man har ju inget annat ansvarsområde, inget PA ansvar.[...] Det hade varit lättare att ha någon helt utomstående.

Rollerna blir nu skeva, det är svårt att eftersom vi ska jobba lika i grunden som coacher samtidigt som en av oss ska ha 25 % i någon form av styrning.

**Den huvudsakliga kritiken ligger i att 25 % av coachtiden försvinner till projektledartjänsten vilket inverkar på antalet möjliga deltagare i projektet. Men man påpekar även att rollfördelningen är skev i och med att en person ska pendla mellan att driva projektet och vara teammedlem. Detta har även poängterats av projektledaren samtidigt som hon menar att projektledaransvaret tidvis tar mycket mer tid i anspråk än de 25 % som tjänsten avser. Ett annat problem som underströks i de tidiga intervjuerna, men som förändrats över tid, är att det inledningsvis var svårt för projektledaren att hitta rätt i sin projektledarroll.**

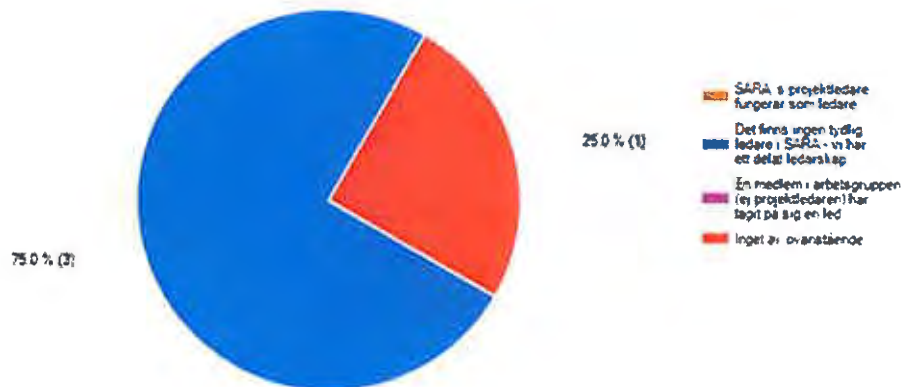
Det enda problemet är att det kan bli problem när jag är chef över projektet samtidigt som jag arbetar i projektet, vilken roll är jag i nu, när ska jag bestämma och när ska jag inte bestämma? Och helst vill vi ju ha någon form av konsensusbeslut och där kan det bli lite svårt att ta den rollen, att jag har lite svårt att säga ifrån. Ibland jobbar jag 50 %, men nu senaste 25 %. Det går i vågor

**Projektledaren menar ändå att hon trivs bra i den tudelade ansvarsrollen, även om den kändes ovan till en början. Hon framhåller även att det nuvarande upplägget är gynnsamt eftersom hon har betydligt bättre insyn i projektet än vad en extern projektledare skulle haft.**

Nu har jag kommit in i det och tycker det är jättekul. Jag tycker faktiskt det funkar bra med mina dubbla roller och jag tänker att det kan bli lite konstigt om det nu skulle komma någon helt utifrån. Jag är ju ändå insatt i projektet och vet vad det handlar om. Jag vill vara både och. Det är en bra variation. [...] Det positiva är att jag är med och ser det dagliga arbetet. Om det bara var någon som arbetade 25 % och kanske till och med satt någon annanstans skulle den ju inte ha den insynen. Samma sätt när jag gör statistik så vet jag ju vilka personerna är vilket gör det lättare och underlättar i rapporterna till styrgruppen och projektägarna. Jag måste liksom inte hålla på att kolla med gruppen hela tiden om det dagliga arbetet.

**Ingen i SARA har svarat att de ser projektledaren som någon ledare för teamet. Utan 75 % av teamet anser att ledarskapet i teamet är delat.**

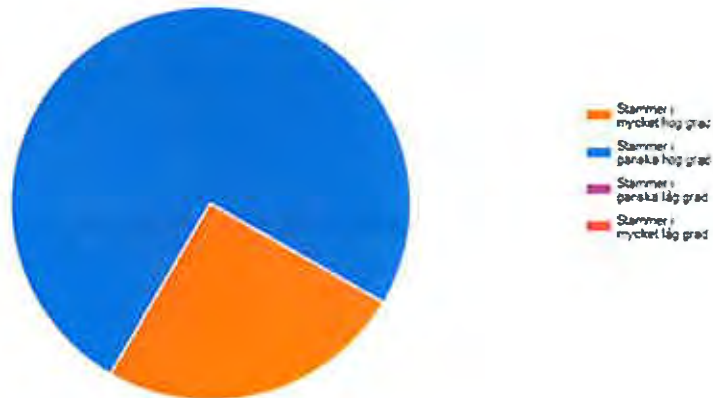
**Vilken beskrivning passar bäst in på ledarskapet i SARA:s arbetsgrupp?**



Vid alla beslut som rör utvecklingen av SARA eftersträvar teamet konsensus och föredrar att diskutera sig fram till ett enhälligt beslut som alla står bakom.

**Beslutsfattande bör tillgå så att deltagarna diskuterar sig fram till en gemensam lösning. Majoritetsbeslut bör om möjligt undvikas.**

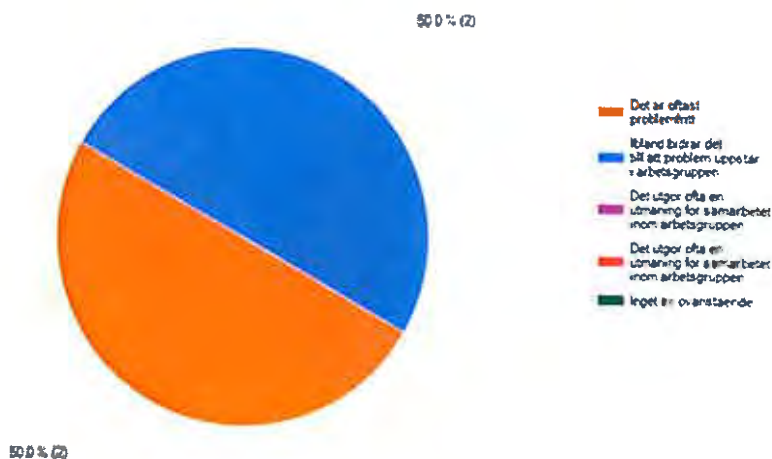
75% (3)



25% (1)

Ingen i teamet upplever heller att diskussioner medför några stora problem internt. Dessutom påpekar man att de diskussioner som uppstår oftast har sin orsak i att det ibland finns okunskaper om varandras organisationer och regelverk.

**Hur upplever du det sätt ni fattar beslut på inom SARA:s arbetsgrupp?**

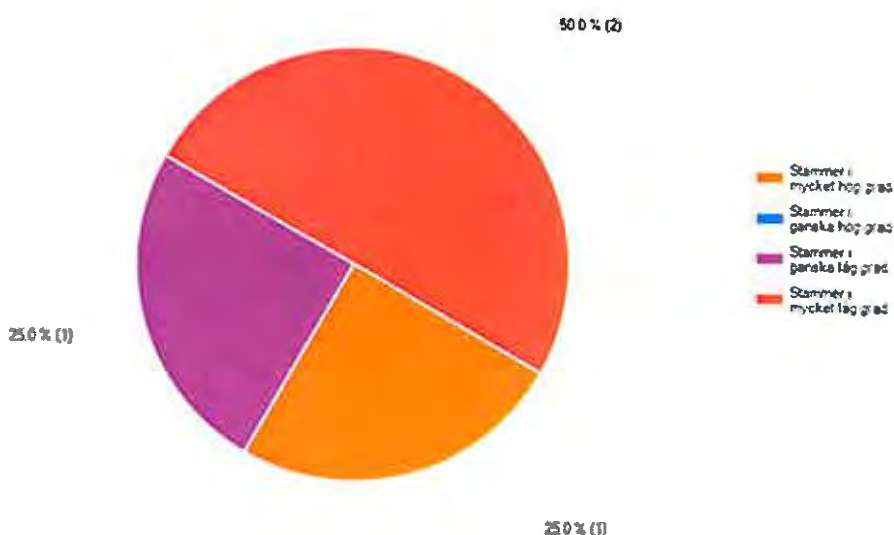


Den är bra, vi har kul. Bra diskussioner och alla är väldigt envisa och har starka viljor men strävar mot samma mål.

Det kan uppstå långa diskussioner, men inget som jag upplever som ett problem. Vi är inte alltid överens men jag upplever att beslutet ändå tillslut delas av alla

Den enda enkätfråga rörande beslutsfattande och ledarskap där det teamets svar skiljer sig åt är om en grupp har behov av en ledare som kan avbryta tidsödande diskussioner inom en grupp.

**En grupp bör ha en ledare som kan avbryta tidsödande diskussioner.**





### 3.3.5 Närmsta omvärld

#### Ordinarie verksamhet

En dag i veckan är handläggarna/coacherna från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan på sina ordinarie arbetsplatser där de handlägger SARA-ärenden. Detta upplägg har man valt från myndigheternas sida eftersom ett upprätthållande av kontakten med ordinarie verksamhet antas höja kvaliteten på handläggarna/coachernas arbete och undvika att projektet utvecklas till en isolerad enhet. Detta är även viktigt för att kunna hantera beslut i projektärenden, hålla sig uppdaterad i verksamheten, vara projektinformatör och rådgivande mot kollegor. SARA:s coacher från Landstinget och kommunen är inte i sina ordinarie verksamhet med samma regelbundenhet men deltar vid stora möten, arbetsplatsträffar osv. Den kommunanställda deltar även regelbundet på uppföljningsmöten med arbetsgrupperna på ekonomiskt bistånd i både Enköpings och Håbo kommun.

Teamet i SARA har även varit ute i sina egna verksamheter och informerat om SARA. Inledningsvis åkte man ut till alla remitterande verksamheter (vårdcentraler, kommuner, arbetsförmedling, försäkringskassan och landsting). Därefter har man vid behov informerat igen i ordinarie verksamheter, t.ex. i samband med att socialtjänsten i Enköping kommun hade genomfört omfattande nyrekryteringar.

Teamet har även vid ett tillfälle deltagit på en mäsas anordnad av Samordningsförbundet. Dit var SARA inbjudet tillsammans med övriga projekt som finansieras av Samordningsförbundet för att presentera sin verksamhet för inbjudna politiker och representanter från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Landstinget och Uppsala läns kommuner. I teamet anser man att mässan var ett bra sammanhang att medverka i.

Det var en jättebra mäsas där vi fick ut mycket och fick bra respons - många var väldigt intresserade av SARA och kom och fråga och lyssnade på oss. Vi var väldigt välbesökta.

Under våren 2011 har SARA även genomfört ett halvtidsseminarium där teamet i SARA informerade om sin verksamhet och sina resultat. Seminariet besöktes av politiker och tjänstemän från de olika organisationerna knutna till Uppsala läns Samordningsförbund och besökarna fick även bl.a. lyssna till två deltagares berättelse om deras projekttid samt delta i en paneldebatt med SARA:s styrgrupp. SARA:s projektledare beskriver seminariet som väldigt lyckat.

Det kom mycket folk, ca 50 personer, dock inte pressen tyvärr. Det var en positiv anda på hela seminariet och publiken var engagerad och ställde mycket frågor.

#### Externa aktörer

Arbetslivsinriktad rehabilitering bygger på att individen succesivt förbereds för arbete. Därför är ett av fundamenten i SARA är att erbjuda deltagarna arbetsträningsplatser och även bistå dem i arbetssökandet. För att möjliggöra detta krävs goda och etablerade kontakter med arbetsgivare i Enköping och Bålsta. Dessvärre har flera deltagare i intervjuer och i enkät svar påpekat att de inte anser att SARA har varit tillräckligt bra på att ordna arbetsträningsplatser, praktikplatser och anställningar. Det är något som även antydde hos coacherna i teamet vid intervjutillfället under det andra projekthalvåret.

Kan bli bättre. Särskilt i Bålsta, där är det klienterna själva som vet bättre eftersom Arbetsförmedlingen där ligger i Bålsta och där har de inte riktigt samma system att de får tips om praktikplatser och sånt. Så vi har det inte lika lätt där.



och sant. Sa vi har det inte lika lätt där.

Teamet uppger att deltagare ibland kan ha för stora förhoppningar på coachernas möjligheter till att ordna detta eller att de har orealistiska förväntningar på utbudet. Idag har teamet uppfattningen att deltagarna inte behöver vänta särskilt länge på att få en arbetsträningsplats. Processen uppfattas därmed som betydligt enklare än i början. Teamet lyfter fram Arbetsförmedlingens rekryteringsuppdrag som framgångsfaktor. Dessutom har SARA allteftersom upparbetat fler och fler arbetsgivarkontakter och blivit allt mer känt hos allmänheten. Tidigare i projektet beskrevs denna process som svår eftersom incitamenten för arbetsgivare var få.

Morot? Att det inte kostar något, att det känns bra. Vi har ju inte så himla mycket att locka med utan det känns mer som om vi ringer och ber om en tjänst. Men funkade det bra så blir det ju lite extra arbetskraft även om det inte ska vara det.

Det finns få incitament för att locka arbetsgivare till att ta emot deltagare

**Det finns även fall där arbetsträningsplatsen inte har fungerat.**

Det är inte helt lätt att sälja in. Man skulle ju vilja säga att alla är jättepigga och mår bra, men det är ju inte verkligheten. Så det faller ju ett ansvar på arbetsgivaren. Vi hade ett fall där arbetsgivaren inte tog ansvar och det inte fungerade.

Vissa arbetsgivare bränner vi ju pga. att det inte fungerat. Men att vi blir bättre på att ge information utåt så arbetsgivarna värvar dem och de känner att de orkar ställa upp.

Vi behöver en bra kontakt med en arbetsgivare som orkar också, för det här kräver ju också mycket av dem. Det är mycket psykiskt sjuka personer och personer som inte har varit med ute på flera år.

Under projektets första år upplevde teamet även att det var svårt att göra SARA tillräckligt känt hos allmänheten. Förutom en insändare från Samordningsförbundets ordförande som informerade om SARA i Ena-Håbo Tidningen, augusti 2010, försökte projektledaren utan framgång få lokaltidningarna och lokalradio i Enköping och Bålsta att skriva och tala om projektet när det startade.

Media bjöd vi in, men de var inte intresserade. De vill ha en solskenshistoria att berätta om så vi får väl höra av oss när vi har det.

Kommunpolitikerna kom och invigde men media uteblev. Vi ringde även lokalradio för att de skulle veta att vi finns. De ville att vi skulle återkomma när vi hade något resultat att visa.

I november 2010 tog en av deltagarna eget initiativ och kontaktade Ena-Håbo tidningen för att de skulle skriva om projektet och meddelade att hon gärna ställde upp och berättade om sin egen tid i SARA. Brevet resulterade i ett reportage den 20 december 2010. Idag menar man att man dock lyckats göra SARA känt.

I SARA ser man ett fortsatt behov av att utveckla och etablera mer nära relationer med näringslivet. För detta har man försökt komma på olika strategier.

Näringsliv har vi planer på att vi vill ha någon form av gruppinformation med och berätta att vi finns, vi vet bara inte hur vi ska styra upp den. Vi har inte hjälp av något näringslivskontor, min chef sa att det fanns någon näringslivsförening så det ska jag kolla upp. Vi jobbar på det.

Framför allt har man i SARA önskat att man haft fasta sysselsättningsplatser där deltagarna kan få börja sin rehabilitering genom att endast befinna sig på en arbetsplats ett antal timmar per vecka.

Jag skulle önska att vi hade permanenta sysselsättningsplatser. Dvs. platser som man alltid hade till förfogande och därmed inte behöve söka platser som vi behöver göra nu. Arbetsträningsplatser måste ju även passa den personen, så det kanske är svårare att hitta permanenta.

Vi skulle behöva något ställe där personer kan träna ren sysselsättning utan krav från arbetsgivare

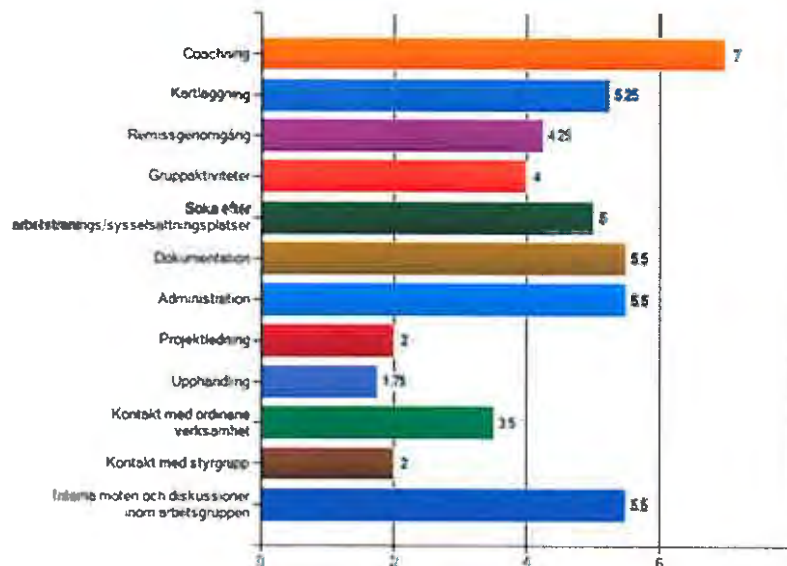
Fasta arbetsträningsplatser som kommunal sysselsättning fast steget över, som man kunde ha som första steg. Vi vet inte riktigt vad skulle vara. Vi har tänkt en plats på t.ex. ICA där vi i SARA alltid har en plats och kan stoppa in någon om det inte vet vad de ska praktisera. Vi har två arbetsträningsplatser på ett hunddags i Bålsta, men det är väl inte permanent inget avtalat.

### 3.2.6 Övrigt arbete

Övrigt arbete som inte *direkt* avser arbetet med deltagarna eller kontakt med externa aktörer och ordinarie verksamhet går att avgränsa till remiss- och ärendegenomgångar, dokumentation, inrapportering av statistik och uppföljning av resultat.

I teamet uppskattar man att den mesta tiden av dessa uppgifter går åt till handläggning (dokumentation och rapportering) och interna möten där man går igenom de olika ärendena. En uppskattning av nedlagd tid för varje uppgift följer i diagrammet nedan.

På en skala 1-10. Hur mycket arbetstid/vecka uppskattar du att du i genomsnitt lägger åt:



### Uppföljning

Deltagarnas individuella rehabiliteringsresultat följs upp genom att enkäten SF36 fylls i var sjätte månad. Denna enkät mäter deltagarnas egenupplevda hälsa och innehåller 36 frågor och berör både fysisk och psykisk hälsa. Instrumentet har validerats i internationella samarbeten och är reliabelt. SF36 har framträtt som det mest använda instrumentet vid många olika sjukdomstillstånd och kliniska förhållanden. Resultaten av SF36 ska användas på så vis att man jämför resultaten med en normalpopulation samt gör mätningar över tid för att mäta



jämför resultaten med en normalpopulation samt gör mätningar över tid för att mäta utvecklingen.

Resultaten som tydliggörs i SF36 rapporterar projektledaren sedan till styrgruppen. Denna statistik kompletteras med statistik över remisser (antal remitterade, återremitterade, remissflöde månadsvis, antal in- och utskrivningar) och antal som deltar i de olika aktiviteterna.

### 3.4 UTFALL - SAMVERKAN

#### 3.4.1 Mål och måluppfyllelse

De processmål avseende samverkan som vi redogjorde för i kap 3.1.2. var:

- ▶ Undersökning av möjligheterna till en gemensam dokumentation mellan myndigheter i samverkan.
- ▶ Gemensam värdegrundbas i rehabiliteringsarbetet.
- ▶ Utredda förutsättningarna för att göra SARA till en permanent insats-/samverkansform.
- ▶ Analysera vilka områden där samverkan är effektiv och vilka områden där den bör fördjupas, samt föreslå projekt kring några av dessa.
- ▶ Utveckla en modell för gemensam bedömning av vem som ska kunna ta huvudansvaret för individen i de fall man i projektet bedömer att det inte finns någon arbetsförmåga/förändringspotential kvar.

Halvvägs in i SARA är det endast de två första målen där man nått ett resultat. Arbetet med det tredje och fjärde målet kommer att pågå under hela projektiden.

Arbetet med det femte processmålet fortgår även det. Idag har man ännu inte utvecklat någon adekvat modell för gemensam bedömning om vem som ska kunna ta huvudansvaret när teamet i SARA bedömer att individen saknar arbetsförmåga. Ett förbehåll här är att teamet vid korrektur av utkast på föreliggande rapport uppmärksammade att de inte uppfattat att de ska utveckla en modell utan endast att de har ansvar för att lämna över avslutade deltagare till rätt bedömd huvudman. Denna fråga ska lyftas vidare till styrgruppen.

Gällande det första processmålet; undersökning av möjligheterna till en gemensam dokumentation mellan myndigheter i samverkan, har projektledaren varit i kontakt med en jurist på SKL. Det svar man fick från SKL var att utredning av de juridiska förutsättningarna för en gemensam dokumentation kräver ett omfattande utredningsarbete som SKL debiterar uppdragsgivaren. SKL kommenterade saken ytterligare, vilket återges i SARA:s helårsrapport för 2010.

Rent generellt kan man säga att det finns många olika skäl till varför det i praktiken är väldigt svårt med en gemensam dokumentation inom de skilda verksamheter som rymms inom projektet. För det första råder det sekretess mellan verksamheterna vilket eventuellt kan lösas genom att inhämta den enskildes uttryckliga samtycke. Det problematiska är snarare att de bestämmelser som reglerar dokumentationsskyldigheten i de olika verksamheterna skiljer sig åt vad gäller bl.a. syfte och innehåll samt regler om bevarande och gallring. För att kunna besvara frågan om ett gemensamt system för dokumentation måste man således titta på de bestämmelser som gäller för varje





stem för dokumentation måste man således titta på de bestämmelser som gäller för varje verksamhet och se vari skillnader ligger och hur en eventuell lösning skulle kunna åstadkommas.

Därmed har inte SARA:s team ansvar att utreda detta vidare. Däremot bör en sådan utredning vara av generellt intresse för de samverkande organisationerna och Samordningsförbundet inför framtida projektsatsningar.

Det andra processmålet, att utveckla en gemensam värdegrundbas i rehabiliteringsarbetet, har man i SARA med framgång gjort genom det coachande förhållningssättet. SARA:s handläggare genomgått en gemensam coachutbildning. Inom ramen för arbetsmetoden har vi identifierat tre kärnvärden; Stöttning – motivationsskapande, individanpassat och flexibelt arbetssätt samt utgångspunkt i individens vilja och drivkraft. Vår bedömning är att dessa kärnvärden är väl förankrade och tillämpas i det dagliga arbete och i mötet med deltagarna. Detta bekräftas i såväl intervjuer med coacherna som i enkätsvar och intervjuer med deltagarna. Viktigt att ta med sig härifrån är att man genom ett gemensamt förhållningssätt har hanterat de kulturella skillnaderna som finns mellan de samverkande organisationerna på utförandenivå.

Kortare kommunikationsvägar – teamets erfarenheter av att arbeta samlokaliserade

För att få en bild av effekterna av samlokalisering är teamets erfarenheter värdefulla att återge. I intervjuerna betonade alla coacherna att samlokalisering framförallt förenklar kommunikationen samverkande aktörer emellan.

Kontaktvägarna bli superkorta. Och vi kan hjälpa varandra på ett annat sätt i samverkan då man tidigare fick ringa och söka varandra.

Lättare att kommunicera, eftersom vi är frikopplade arbetar vi också lika osv. om vi sitter under samma tak – på SARA-arbetsättet.

En coach i teamet lyfte under intervjun även fram att alla i teamet kompletterar varandra kompetensmässigt.

Vi är ju en grupp nu som känner varandra och stöttar varandra. Och just det också att vi är en grupp med så olika bakgrund gör att vi kompletterar varandra. Vi kan olika saker och kommer från olika håll

Att alla nödvändiga kompetenser och kunskaper finns samlade under samma tak anses viktigt i alla verksamheter. För SARA:s deltagare som tidigare saknat detta innebär det att de nu kan få svar på alla sina frågor vid ett och samma besök. Dessutom upplever alla i teamet att de ständigt lär sig mer om varandras organisationer, vilka regler som bestämmer deras handlingsutrymme och vilka resurser respektive organisation har till förfogande. Innebörden av att lära sig mer om de olika regelverk som bestämmer respektive organisations handlingsutrymme blir att förståelsen för varandra ökar. Ökad förståelse medför i sin tur att det blir enklare att hantera diskussioner om de olika regelverkens inverkan på arbetet. Genomgående upplever teamet att de har lyckats med att skapa ett arbetssätt som ger en bättre helhetssyn och är bättre anpassat efter deltagarnas behov än vad som finns i ordinarie organisationer.

Deltagarna har genom samlokaliseringen gynnats eftersom man i större grad nu än tidigare ser till helheten. Att arbeta särkopplade från varandra öppnar för möjligheten att exempelvis en handläggare försöker bättra på sin statistik genom att avsluta ett ärende och lägga över det på en annan myndighet.



Det viktiga är ju att det inte blir någon sorts jojogrej som i ordinarie verksamhet där det bara var att trycka på avslutaknappen och få bra statistik och sen om personen kom tillbaka om en månad så syntes inte det i statistiken

**Att arbeta tillsammans skapar därmed en helhetssyn och gemensamt ansvar, vilket förhindrar riskerna för suboptimering och att klienter riskerar att "hamna mellan stolarna".**

**Samlat stöd – deltagarnas upplevelser av samlokaliserad rehabilitering**

**För deltagarna har samlokaliseringen främst inneburit att alla nödvändiga kontakter med myndigheterna finns samlade. I intervjuerna är det även många som lyfter fram att kommunikationen mellan coacherna är rakare än vad den upplevs vara handläggare emellan i ordinarie verksamhet.**

Det är en stor skillnad i deras kontakt, de kan kommunicera bättre och jag slipper vara medlare.

Det bästa med SARA är att alla myndigheterna är representerade i samma grupp. Man har inte orken att prata med alla olika myndigheterna när man mår dåligt.

De kan hämta kunskap ifrån varann då de har olika specialkompetenser. Om inte min handläggare kan något så kan hon enkelt kolla upp det med en handläggare. Det känns mera komplett för mig.

De förstår varandra bättre och förstår varandras språk och det gör också att de kan kommunicera på ett sätt som är mer produktivt. Deras kommunikation sinsemellan blir rakare och mer konkret, vilket gör att deras arbete blir bättre. För mig innebär det att jag inte måste medla dem emellan som jag ofta känt att jag behövt göra innan.

Det är jätteskönt att ha alla insatser på ett och samma ställe, då kan man lägga fokus på det som är viktigt, som att hitta en sysselsättning och bli starkare som individ och nå de mål man satt upp för sig själv.

Fördelen är att de sitter tillsammans, att jag slipper ta kontakt med alla instanser själv. För det tar ju mycket tid och är svårare för mig att få tag i alla.

Är det något man behöver ha reda på så är det ju bara att fråga den från Försäkringskassan eller kommunen eller vem det nu är man har fråga till. Det är jättebra med den här direktkontakten.

De kan hämta kunskap från varandra. Det blir mer komplett.

Jag tror att det är kortare vägar emellan dem. [...] Det är väldigt smidigt mot hur det var tidigare.

Det är bara fördelar eftersom det är lättare att få kontakt med allihop och sedan pratar de sinsemellan så man känner att alla är lite delaktiga i vad man pysslar med. Det är inte så att man får stå och upprepa samma som man har fått göra till leda innan. Ringa runt och säga samma story till fyra olika ställen. Utan SARA har lite mer koll.

**Ett fåtal deltagare upplever också att det är mer rogivande att SARA:s lokaler ligger separat från ordinarie verksamheter. Det innebär att vissa inte upplever att man går till en myndighet på samma sätt som vid tidigare kontakter.**

Det känns mindre som om man träffar en stor läskig kall myndighet eftersom de arbetar så tätare.



Jag vågar lite mer på dem eftersom det känns som de vill mig väl. Det märks också i kontakten mellan dem att är bättre när de sitter i samma lokaler.

Jag tror det kan vara psykologiskt, att man slappnar av och känner sig lite mera bekväm. Det är lite mer lugnande och man kan känna sig lite hemma. Om det t.ex. var på Arbetsförmedlingen skulle jag nog bli stressad.

Majoriteten av de intervjuade deltagarna anser dock inte att lokalens placering har någon större betydelse.

## 3.5. HINDRANDE OCH GYNNSAMMA FAKTORER

### 3.5.1 Samordnande nivå

#### Styrning

Målstyrning sker den antingen *direkt* eller *indirekt*. Vid *direkt* styrning är det beslutsfattaren som direkt talar om för utföraren vad den ska göra och en sådan styrning kan vara mer eller mindre detaljerad. Vad det gäller *indirekt* styrning så kan den ske genom beslut om hur verkställandet ska vara organiserat, genom regler för de procedurer arbetet ska bedrivas, genom tilldelning av resurser för utförandet och genom rekrytering av de personer som ska ta på sig utföranderollerna. I SARA har styrgruppen valt att tillämpa indirekt styrning. Detta är också egentligen den enda tillämpbara styrningen vid samverkan då flera olika huvudmän finns. Förutsättningar för att denna styrning ska vara lyckad är att det finns tydliga mål och samsyn på dessa och de processer och metod som ska leda till måluppfyllelse. Både styrgrupp och team i SARA uppfattar målen vara tydliga.

Stark bidragande orsak till att konsensus finns bedömer vi vara att teamet i SARA har varit med och formulerat målsättningarna och definierat målgruppen. Att det görs på utförandenivå är relativt ovanligt och visar på att styrgruppen har tilltro till teamets kompetens. Detta är gynnsamt för en verksamhet eftersom man på så sätt undviker ett vanligt förekommande hinder i implementeringsfasen då målen initialt redan är förankrade hos utförarna. Det bidrar i sin tur att skapa engagemang i teamet som även ska implementera verksamheten.

#### Mål

Som utomstående anser vi dock att en del målformuleringar är snarlika, exempelvis.

- ▶ Rehabiliteringsprocessen har medfört ett personligt mervärde och ökad egen drivkraft och motivation
- ▶ Deltagarnas känsla av sammanhang och delaktighet ska öka
- ▶ Individer som deltar i projektet ska uppnå en förbättrad egenupplevd hälsa och livssituation

Dessa borde kunna slås samman till ett mål, ex: *Deltagarna ska uppleva ett sammanhållet stöd och uppnå en förbättrad egenupplevd hälsa.*



Dessutom är vi av uppfattningen att det övergripande målet på att minst 30 % av deltagarna har fått en anställning, startat företag eller påbörjat studier inom maximalt 2 år är ett mindre bra mått på hur väl SARA har lyckats med arbetslivsinriktad rehabilitering. Att gå från arbetsträning till anställning efter flera års sjukskrivning är ett stort steg för den enskilde. Det är också ett steg som är beroende av externa faktorer som ex. konjunkturläge eller inställning hos olika arbetsgivare till anställning av individer med ringa eller ingen arbetserfarenhet från de senaste åren. Faktorer som inte kan anses falla inom ramarna av vad man kan påverka inom SARA. Ett bättre mått för att bedöma kvaliteten på SARA:s rehabiliteringsinsatser och grund för bedömning om den är arbetslivsinriktad är målen att 75 % av deltagarna har fått ökad arbetsförmåga med minst 25 % och 15 % av deltagarna har återfått hel arbetsförmåga.

Då SARA:s syfte är att öka arbetsförmågan hos deltagarna går det ytterligare går det att ifrågasätta om målet inte utökar gränsen för teamets ansvar. Hur många deltagare som får anställning, startar företag eller påbörjar studier flyttar, i vår mening, fokus från SARA:s huvudansvar att producera arbetslivsinriktad rehabilitering. Däremot ger det ett bra värde på hur bra projektet fungerar som arbetsförmedling.

Från ovanstående följer frågan om när deltagare kan eller ska skrivas ut från SARA. Dvs. när kan rehabiliteringsprocessen anses vara avslutad? Idag har vi förstått det som att utskrivning sker först när deltagare får anställning, startar företag eller påbörjar studier *eller* när deltagaren når det individuella målet för arbetsträning. Förutsatt att deltagare nått det individuella målet för arbetsträning, innebär det att utskrivning blir aktuellt även för deltagare som inte fått anställning, startat företag eller påbörjat studier. Dessvärre påverkar utskrivningar i dessa fall projektets måluppfyllelse negativt. Deltagare bör även kunna remitteras till Arbetsförmedlingen utan att det påverkar projektresultaten. Denna fråga bör snarast diskuteras närmare eftersom den är av vikt inför måluppfyllelsen och därmed också inför beslut om eventuell implementering.

Ett annat mål som vi anser är mindre bra är målet att 140 individer ska ha deltagit i projektet (45 individer under första året och 47,5 individer för år två och tre). Då inskrivningstiden i projektet bedöms vara 1,5 – 2 år innebär det att övervägande andel av alla deltagare inte kommer få möjligheter att avsluta sin rehabilitering i SARA (förutsatt att projektiden inte förlängs). Det kommer givetvis även påverka projektets förutsättningar till att nå sina mål.

#### Förutsättningar för samverkan

SARA bygger på att man önskade mer resurser och ökad tillgänglighet för de individer man inte tidigare lyckats rehabilitera i ordinarie verksamhet. Behov av samlokalisering för samverkan avseende personer med sammansatt problematik identifierades i tidigare Fyrpartsamverkan och RiSU. Dessutom fanns det goda samlokaliseringsvinster från projekt Coachingteamet i Alvesta och Hedemora som teamet i SARA inspirerades av när de skrev projektansökan. Det uttalade organisatoriska syftet med SARA är därför att *undersöka om samlokalisering kan bidra till förbättrad samverkan som i sin tur leder till effektivare rehabiliteringsprocess för målgruppen*. Det är följaktligen en hypotes man prövar, vilket betyder att det saknas tillräckligt underlag som visar att samlokalisering (och ett coachande förhållningssätt) bidrar till effektivare rehabiliteringsprocess för den definierade målgruppen.

Därför är det inte ett tillräckligt bra resultat om målgruppens generella välmående och fysiska och psykiska hälsa ökar i SARA eftersom det inte påvisar om rehabiliteringen är *arbetslivsinriktad* eller inte. Det bärande resultatet för projektet är att arbetsförmågan har ökat. I enlighet med målen måste det i sin tur kunna fastställas genom att deltagarna har ett varaktigt arbete, startat eget företag eller har påbörjat studier inom två år från inskrivning i

startat eget företag eller har påbörjat studier inom två år från inskrivning i SARA. Även om det inte är uttalat någonstans är vår tolkning därför att de kvantitativa målsättningarna är överordnade de övriga målsättningarna. För om SARA inte når dessa kan de heller inte med säkerhet belägga att samlokalisering och ett coachande förhållningssätt är en tillräcklig framgångsrik insats för målgruppen. Går det inte att påvisa att samlokalisering leder till tillräcklig önskad effekt kommer också incitamenten minska för både Samordningsförbundet, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen att finansiera eventuell fortsatt verksamhet efter projektavslut då deras insatser inom rehabilitering grundar sig på att den just är arbetslivsinriktad.

Halvvägs in i projektet har det uppmärksammats att medlemsorganisationerna i regel remitterar dem som står allra längst från arbetsmarknaden inom den definierade målgruppen. Många av deltagarna i SARA bedöms därför stå mycket långt från arbetsmarknaden med en lång rehabiliteringsprocess framför sig. I teamet tvivlar man därför på huruvida det är möjligt att nå de formulerade målen – att 30 % av deltagarna ska ha fått en anställning/påbörjat studier/startat företag och 75 % av deltagarna kan öka sin arbetsförmåga med minst 25 %. Denna skepsis har man lyft till styrgruppen varav frågeställningen uppstått om vad som är prioriterat: att nå målen och med den innebörden ta emot personer (inom den definierade målgruppen) med bättre förutsättningar till att nå arbetsmarknaden eller fortsätta ta emot de personer som står *allra* längst från arbetsmarknaden. Att denna fråga uppkommit påvisar att man antar att det går att dela upp målgruppen i två eller flera olika skikt, där det ena skiktet har bättre förutsättningar att lyckas i sin arbetslivsinriktade rehabilitering.

Arbetsförmedlingen klargjorde på workshopen att måluppfyllelse är prioriterat för deras organisation eftersom deras incitament för fortsatt deltagande vid eventuell implementering bygger på att SARA *hjälper människor ut i arbete*. Förutsättningar till samverkan finns om det föreligger ett ömsesidigt beroende mellan olika aktörer för att lösa en specifik fråga. I SARA:s fall betyder det att deras uppdrag i tillräcklig grad måste vara förenligt med Arbetsförmedlingens eget verksamhetsmål likväl som SARA:s uppdrag måste vara förenligt med kommunens, Landstingets och Försäkringskassans verksamhetsmål. Uppfyller SARA inte målen fullt ut, men ändå kan påvisa att samlokalisering och ett coachande förhållningssätt har varit av värde av för deltagarnas arbetslivsinriktade rehabiliteringsprocess, måste man kunna visa i vilken grad respektive organisation har haft nytta av SARA. Detta är betydelsefullt eftersom alla aktörer måste ha tillräckligt underlag inför beslut om fortsatt samverkan efter projektavslut. Kan man inte visa på varje organisations enskilda värde undergrävs incitamenten till fortsatt samverkan i nuvarande form.

I dagsläget utgör otydligheten i hur respektive organisation ser på målgrupp i förhållande till mål och SARA:s verksamhet en hindrande faktor. Denna blir allt mer överhängande att hantera eftersom det är avgörande inför beslut om implementering i ordinarie verksamhet.

## Aktörer

En annan än mer överhängande hindrande faktor för projektutvecklingen är att finna rätt representant från Landstinget till styrgruppen.

Tidigare fanns vårdcentralerna i Enköping och Bålsta representerade, vilka man i styrgrupp och team menade var fel instans hos Landstinget att delta i SARA eftersom få remisser kommer från vårdcentralerna. Under våren har därför vårdcentralchefen för Örsundsbro Vårdcentral i Enköping ersatts av en representant från Närpsykiatri i Enköping. Man har även diskuterat att få med en representant från Bålsta psykiatrimottagning.



Samordningsförbundet och styrgruppen beskriver Landstingets organisation och de omfattande privatiseringar där som ett strukturellt samordningsproblem. Till skillnad mot föregående problem med mål och målgrupp som uppstått internt är Landstingets organisation en extern hindrande faktor inför eventuell implementering. För vårdcentralerna har det också varit viktigt att deras representant i styrgruppen blivit ersatt av någon som representerar psykiatrin eftersom det är viktigt att kostnaden för Landstingets tjänst i projektet tas från rätt instans i Landstinget. Att få in rätt representanter från Landstinget och få denna samordning att fungera är av största vikt för projektutvecklingen. Faktorn är också hanterbar eftersom Samordningsförbundet kan arbeta vidare på frågan i sin egen förbundsberedning eller styrelse. Dessutom finns det möjligheter för socialcheferna i Enköping och Håbo att även lyfta frågan i det nätverk de har genom SKL.

Ett annat hinder, om än av mindre dignitet, är att Arbetsförmedlingen i Bålsta tillhör Järfälla. Från deras håll är inte engagemanget i SARA tillräckligt. Arbetsförmedlingen i Enköping har därför ensam fått axla rollen som företrädare för Arbetsförmedlingen i styrgruppen.

### 3.5.2 Operativ nivå

#### Kompetens och ansvarsfördelning i team

SARA påverkades inledningsvis negativt av att de var underbemannade med 45 %. Det gjorde att det tog längre tid för teamet att komma igång med de tänkta insatserna samt att inflödet av deltagare i projektet tillfälligt hindrades. Efter coachen från Landstinget började arbeta 100 % i SARA ökade antalet inskrivna deltagare och projektet är idag endast underbemannade med 25 %. Den landstingsanställdes tjänst har idag återgått till 80 % och kompletterats med ytterligare en arbetsförmedlare på 20 %. Då man inte kunnat ersätta de 25 % som går till projektledning valde man i under hösten 2010 att skriva ner antalet deltagare från 150 till 140 totalt, och från 50 till 45 samtidigt. Vid årsskiftet hade man 54 deltagare inskrivna, dvs. 20 % mer än vad man beräknat som max antal inskrivna.

I övrigt är fördelningen av antalet deltagarkontakter mellan teammedlemmarna något ojämnt. Det beror på att försäkringskassehandläggaren och arbetsförmedlaren inte har möjlighet till lika många coachingsamtal då de handlägger alla SARA:s ärenden som ligger på deras myndigheter.

Från teamets sida ser man också att man hade haft fördel av att vara fler anställda i SARA vid en eventuell implementering. Som möjliga vinster med fler antal tjänster lyfter man i helårsrapporten fram att handläggningen av försörjningsstöd eventuellt skulle kunna skötas inom projektet om det var fler kommunanställda. Teamet skulle även haft ett större utvecklat kontaktnät med arbetsgivare om det fanns fler arbetsförmedlare i gruppen.

Att projektledaren/coachen från socialtjänsten inte har möjlighet att ta beslut om tilldelning av försörjningsstöd anser hela teamet vara en hindrande faktor. Likaså anser man att det är en hindrande faktor att coachen från Landstinget har begränsade möjligheter att remittera deltagare till psykolog. Detta är de två huvudsakliga samordningsbristerna i SARA:s operativa arbete som påtalas under intervjuerna med teammedlemmarna. Det ska dock tilläggas att teamet upplever att de i dagsläget har ett gott samarbete med både psykiatrin och försörjningsstöd.

Att projektledaren/coachen inte har möjlighet att ta beslut om tilldelning av försörjningsstöd menar man innebär att det blir fler myndighetskontakter för de deltagare som är i kontakt med



Socialförvaltningen och ekonomiskt bistånd. I helårsrapporten har man återigen påtalat att handläggansvar av försörjningsstöd är ett önskemål hos teamet eftersom det skulle ge en helhetsbild av alla ärenden och förebygga att individer hamnar mellan stolarna.

Vi har vid flera tillfällen stött på problem pga att handläggningen har skötts utanför projektet och man inte har kommunicerat med varandra

Däremot gör man bedömningen att det inte är genomförbart i dagsläget eftersom den kommunanställda skulle behöva handlägga försörjningsstöd i två olika kommuner. Dessutom är man medvetna det skulle det innebära att den kommunanställda i princip inte skulle hinna med något övrigt klientarbete då hon även är projektledare. Socialchefen i Enköping klagade i sin tur på workshopen att det inte finns någon möjlighet att SARA kommer att få mandat om att ta beslut om försörjningsstöd. Anledningen är att kommunen vill ha en samlad bedömning angående försörjningsstöd eftersom dessa bygger på handläggarnas individuella bedömningar utifrån Socialtjänstlagen som ramlag. Socialchefen i Enköping tror att handläggarnas bedömning i projektverksamhet kan skilja sig från ordinarie verksamhet och vill därför hålla samman bedömningen.

Vi gör samma bedömning som socialchefen. Förutsatt att man inte ökar antalet anställda i projektet och på så sätt får bredare beslutsunderlag eller flyttar lokalerna till ordinarie verksamhet i kommunen ser vi inte att det är rättssäkert att SARA handlägger försörjningsstöd. Särskilt problematiskt är det när den kommunanställda företräder två kommuner.

I övrigt har teamet även diskuterat utformningen av projektledarrollen. Vi delar deras uppfattning om att det är en hindrande faktor att projektet är underbemannat med 25 % och periodvis ännu mer när arbetsbördan på projektledaren är hög. Detta tar värdefull tid från klientarbetet. Men vi ser heller inte hur det skulle kunnat utformas annorlunda utifrån nuvarande budget. Finns det inte möjlighet för en projektledare att arbeta 100 % ser vi även att nuvarande utformning kan anses som gynnsamt.

För det första har tre av de fyra coacherna i SARA varit med att skriva projektplanen och på så sätt initierat projektet. I intervjuerna beskriver teammedlemmarna att de ser SARA som deras projekt. Projektledarrollen bör därför lämpligast förvaltas av någon av dem. För det andra uppgår projektledartjänsten till endast 25 %. En extern projektledare på 25 % skulle snarare kunna bli ett hinder i arbetsprocessen eftersom dennes insyn skulle vara begränsad. Den begränsade insynen skulle även kunna medföra att teamet skulle behöva upprepa det som man diskuterat internt för projektledaren när denna vore i tjänst. Det skulle medföra onödigt dubbelarbete samt som det även skulle kunna uppstå problem om diskussionerna kring olika ärenden förekom när projektledaren inte vore i tjänst. Det nuvarande teamet, som av oss upplevs som sammansvetsat och som dessutom har skrivit projektplanen, skulle då ha möjlighet att skapa ett konsensus internt i gruppen utan att projektledaren skulle ha möjlighet att vara delaktig i dialogen. Om så vore fallet skulle det kunna medföra ett legitimitetsproblem för projektledaren eftersom dennes ledarroll skulle bli ytterst begränsad. Dessutom är vi inte av uppfattningen att kringskärningen av projektledarrollen har blivit något reellt hinder för arbetsprocesserna eftersom man delar det interna beslutsfattande och lyssnar på varandra vid de diskussioner som uppstår.

Under våren 2011 har projektledaren fått en mentor i sin ledarroll, något som hon beskriver som mycket värdefullt. Det var dock en brist från styrgruppens och Samordningsförbundets sida att detta ordnades först över ett år efter projektavslut eftersom projektledaren saknar tidigare chefserfarenhet och hade behövt detta stöd inledningsvis. Den nuvarande utformningen av projektledartjänsten innebar svårigheter för projektledaren att avgöra när hon



av projektledartjänsten innebar svårigheter för projektledaren att avgöra när hon förväntades axla ledarrollen och när hon inte förväntades göra det. Detta särskilt då projektledarrollen inte är någon renodlad chefsroll med personalansvar.

Vissa saker som kanske borde tas från chefsroll är det svårt att gå in och besluta om, sen har jag inget personalansvar utan är bara ansvarig för projektet, vilket gör det svårt ibland att veta var gränsen går.

## Teamsammansättning

Teammedlemmarnas kompetens kompletterar varandra och förgreningen av deras kunskaper utgör utgångspunkt för samverkan. För att samarbetet ska fungera är det också viktigt att det finns en blandning av karaktärer i ett team som kompletterar varandra. I SARA verkar detta ha slumpat sig väl i SARA. Utifrån resultatet från den variant på IDI-testet där teamet fick skatta sina individuella egenskaper visar det sig att alla i teamet skattar sig, jämnt fördelat, olika högt i de fyra karaktärsegenskaperna (analytisk förmåga, socialt stödjande förmåga, innovativ förmåga och resultatfokuserad/drivande förmåga) som IDI-testet mäter.

## Samsyn

SARA är den tredje samverkanssatsningen för arbetslivsinriktad rehabilitering i Enköping och Bålsta. Stora delar av styrgruppen till SARA och alla som arbetar i teamet har varit delaktiga i tidigare samverkan i Fyrpart och RiSU. Från dessa satsningar har man utvecklat en bra grund för utvecklad samverkan i SARA. Särskilt betydande har initieringsprocessen till SARA varit där tre av fyra coacher i projektet har varit med och skrivit projektplanen. Att initiativet från SARA delvis kommer från dem som arbetar operativt med målgruppen anser vi vara en betydande gynnsam faktor för projektutvecklingen.

I implementeringsforskningen finns det otaliga exempel där man betonar initieringsfasens betydelse för huruvida implementeringen ska bli framgångsrik eller misslyckas. I detta skede ska motiven för en förändring samt de önskade resultaten och eventuella konsekvenser formuleras och förankras hos tillämparna. Saknas denna beskrivning eller om den är otydlig eller rent av mångtydig kan osäkerhet uppstå till följd av egna tolkningar (Sandlund, Forsberg & Wager, 2001). När tillämparna, som fallet i SARA, själva har fått möjlighet att formulera såväl problem och en möjlig lösning har man besparat sig en mödosam förankringsprocess. Premisserna för lyckad implementering är, något förenklat, utifrån detta perspektiv att tillämparen *förstår*, *kan* och dessutom *gillar* och är *motiverade* till den åtgärd som de är tillsatta för att utföra (Sannerstedt, 1997). Vår bedömning är att teamet i SARA uppfyller dessa kriterier. Starkt bidragande orsak är att teamet har varit delaktiga i skrivandet av projektansökan.

Styrgruppens roll har varit ett viktigt stöd i teamets utveckling av SARA. De har genom indirekt styrning angett ramarna för projektet och gett teamet i SARA tillräckligt med tid samt stöttat dem i utvecklandet av arbetsmetoder. Alla i SARA:s team har svarat i webbenkäten att de anser att stödet och intresset är tillräckligt stort för att de ska kunna göra ett bra arbete i SARA. Alla i teamet har i samma enkät även svarat att de anser att de har mandat från sin egen organisation att ta beslut gällande SARA:s inriktning och utformning. Teamet i SARA upplever att de har fått stor frihet att bestämma utformningen av projektet.

Egentligen finns det inga begränsningar förutom att vi inte får betala ut pengar till en enskild person.

Vi har jobbat ihop tidigare och skrivit projektansökan. Vi ser det som *vårt* projekt.



Friheten medför att teamet kunnat utforma en nödvändig flexibilitet i arbetet med deltagarna och individanpassa coachingen efter de behov och förutsättningar varje klient har. Att teamet har stor frihet utgör grund för att bibehålla engagemang och fortsatt vilja. Det är också viktigt för samarbetet att alla känner att de har stor del i att utveckla ett nytt arbetssätt som de anser har ett stort värde för den målgrupp som man i ordinarie verksamhet inte nått fram till. I de flesta fall uppskattas denna frihet av teamet. Dock finns det några frågor där man önskar att styrgruppen tar ett mer samlat grepp. Detta beskrivs i SARA:s helårsrapport.

Styrgruppen ger ett gott stöd till arbetsgruppen i form av uppmuntran, men när man efterfragar handfasta råd är det svart att få tydliga svar, beroende på olika uppfattningar inom styrgruppen. De ger oss mycket fria händer, vilket i de allra flesta fall uppskattas av arbetsgruppen, dock skulle det behövas mer tydlighet i vissa frågor

Ett exempel är diskussionen om mål och målgrupp där styrgruppen sagt att de litar på teamets professionella bedömning att välja ut lämpliga deltagare. I teamet upplever man inte att det svaret var tillräckligt för att lösa frågan.

Att alla i SARA:s team har varit eniga i synen på arbetsmetoder, målgrupp och mål redan från början innebär att riskerna för att interna intressekonflikter skulle kunna uppstå minskats. Samsyn och en bra blandning av olika kompetenser och individuella styrkor har i sin tur medfört att det inte har funnits något stort behov av en chef med uppgift att få alla att dra åt samma håll i projektet. Det bidrar ytterligare till att den tudelade rollen som coach och projektledare inte är något reellt hinder i arbetet.

Övergripande innebär teamets samsyn att man utvecklat grunderna för samverkan på utförandenivå. Det underlättar i sin tur samordningen och styrningen av projektet genom att det inte finns behov av att detaljstyra projektutvecklingen – något som i sin tur skulle kunna skapa samordningsbrister då perspektiven ibland kan skilja sig åt beroende på vilken organisation man tillhör. Stödet från styrgruppen anses även tillräckligt för att balansera utrymme till utformning av flexibla och individanpassade arbetsprocesser.

#### Närmsta omvärld

Vi ser det som en klart gynnsam faktor att SARA har varit ute och informerat om projektet i ordinarie verksamhet i olika omgångar. Det har medfört att kännedomen om projektet ökat och att större fokus riktas mot SARA:s målgrupp. Från den positiva responsen i ordinarie verksamhet inser man också att behovet av en verksamhet som SARA har varit stort för att fånga in de klienter som annars riskerar hamna mellan stolarna.

Vi ser det också som gynnsamt för projektet att handläggarna från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan är i ordinarie verksamhet 1 gång/vecka. Det är viktigt att de som arbetar i SARA behåller förankringen i ordinarie organisation och uppdatera sig om de förändringar som sker där. Att minst en gång per vecka arbeta i sin egen verksamhet är också ett bra tillfälle att vara ambassadör för SARA och återkoppla erfarenheter från projektet till remitterande organisationer. Vi hade även gärna sett att man haft detta upplägg från kommunens och Landstingets sida, även om vi också är medvetna om att det är svårare att genomföra i dessa organisationer.

I webbenkäten svarade man inledningsvis i SARA:s team att de externa faktorer som man upplever hindra måluppfyllelse är svårigheter att nå ut med information till civilsamhälle och anskaffa arbetsträningsplatser. Det andra hindret är en naturlig konsekvens av det första. Om

det saknas kännedom om projektet lokalt i kommunerna är det svårare att sälja in deltagarna till lokala arbetsgivare. Teamet framhåller dock det numera är betydligt enklare att skaffa arbetsträningsplatser, vilket sannolikt beror på att fler känner till SARA idag tillsammans med det förbättrade konjunkturläget. Projektet har även fått viss publicitet i ett reportage i Ena-Håbo Tidningen. I teamet har man även diskuterat att kontakta näringslivsorganisationer i länet och genom dem komma i kontakt med lokala och delregionala branschföreningar.

För att få kontakt med fler arbetsgivare är det viktigt att vi når ut till en bredare allmänhet. Kanske borde vi driva det upp till en politisk nivå, att informera våra politiker om läget. Om behovet av en alternativ arbetsmarknad, praktikplatser, sociala företag m.m.

Vi behöver mer kunskap om möjliga arbetsplatser för deltagarna. För mig är den lokala kännedomen låg.

Det skulle kanske vara en bra idé att knyta en representant från privata näringslivet till projektet.

### 3.5.3 Om samverkan

För att kunna återge en analys som speglar vår definition av samverkan räcker det inte att se på hur man uppfyllt målen i projektplanen. Inledningsvis presenterade vi vår förståelse av samverkan. Definitionen innebär att det finns en samordnande nivå som är koordinerat med en utförandenivå och att det mellan dessa två nivåer föreligger en konsensus kring målsättningar, syfte, målgrupp, arbetsmetoder och ansvarsfördelning.

Vår slutsats är därför att SARA lyckats med att utveckla en väl fungerande samverkan där styrning och återkoppling mellan styrgrupp och team förefaller utan större friktioner. De brister som finns, de finns idag på samordnande nivå. Vi ska nedan försöka förklara de framgångsfaktorer, hinder och möjliga risker som föreligger i SARA:s fall.

Till svårigheterna med att definiera samverkan är att det är ett mångtydigt begrepp som innehåller flera olika gradskillnader. De enklaste formerna av samverkan avser olika nätverk på både samordnande och utförandenivå där man utbyter information och försöker nå fram till olika strategiska lösningar på gemensamma problem som man sedan arbetar med var för sig inom den egna organisationen. Den mest avancerade graden av samverkan utgörs av samlokalisering, dvs. när organisationer slås samman till en och samma enhet och där tydliga och gemensamma mål, gemensam budget och ansvarsområden måste vara väl definierade för att enheten ska kunna fungera. Samlokalisering är därför inte den optimala formen för organisationer som aldrig samverkat tidigare. I Fyrpartsamverkan och RiSU har man dock byggt upp en grund för fortsatt samverkan i SARA som underlättat samlokaliseringen.

Att det uppkommer diskussioner om mål och målgrupp är en naturlig del av en dynamisk process. Alla organisationer ser först och främst till sina egna verksamhetsmål. Dessa mål skiljer sig åt organisationerna mellan eftersom man existerar av olika orsaker. Incitamenteten till samverkan bygger på att man identifierat ett gemensamt problem som man inte kan åtgärda ensam i ordinarie verksamhet. Uppstår det då tveksamheter kring huruvida man kommer att nå målen följer det att varje organisation återigen måste förhålla sig till de nya förutsättningarna och därifrån värdera sin egen insats. Idag utgör detta nödvändigtvis inget hinder i projektgenomförandet men dock en hindrande faktor inför beslut om eventuell implementering.

Det största hindret i samordningen har varit att fel huvudman från Landstinget suttit med i styrgruppen. Även detta hinder är ett vanligt samordningshinder vid samverkan eftersom olika



organisationsstrukturer medför svårigheter med att hitta symmetriska beslutandenivåer hos samverkansaktörerna. I SARA:s fall är detta särskilt tydligt i Landstinget som har en organisationsstruktur som skiljer sig påtagligt från övriga aktörer. Det är svårt att hitta rätt ingång till organisationen på lokal nivå. Detta borde dock varit känt hos vederbörande organisationer inför uppstarten av SARA. Att vårdcentralen var fel instans borde uppmärksammas redan när man skrev projektplanen. Att få samordningen att fungera med psykiatri är därför av högsta prioritet för styrgruppen idag. Utvecklas detta inte efter förhoppning måste övriga organisationer diskutera hur bärande Landstingets medverkan är för fortsatt samlokalisering.

Ovanstående samordningshinder är framförallt ett hinder inför en eventuell implementering i SARA. För att implementering ska bli aktuellt krävs resultat som visar att SARA är värdefullt att fortsätta investera tid och resurser i. Viktigt att understryka är att de identifierade hindren bör ses i relation till svårigheten att implementera samlokalisering. Ju mer avancerad formen för samverkan är desto större strukturella och kulturella hinder kommer också föreligga. Lyckas styrgrupp enas i frågan om målen kontra målgrupp och man hittar rätt representant för Landstinget så har SARA dock goda förutsättningar till att bli ett lyckat samverkansprojekt.

I intervjuerna med teamet återges de direkta vinsterna med att sitta samlokaliserade. Bl.a. framhålls de kortare kommunikationsvägarna och det samlade helhetsperspektivet coacherna får över deltagarnas rehabiliteringsprocess. Även från deltagare ser man vinster i att myndighetsstödet finns samlat i och med att deras nödvändiga kontakter begränsas till ett fåtal personer som har en övergripande syn på deras behov och förutsättningar. Det gör att de inte behöver lägga tid på att medla mellan olika huvudmän och istället kan fokusera på sin rehabilitering.

Orsaken till att samlokaliseringsprocessen fungerat relativt friktionsfritt är den grund för samverkan som man utvecklat genom Fyrpart och RiSU. Utifrån de hinder man identifierat i dessa projekt/verksamheter har SARA vuxit fram som en möjlig åtgärd.

Särskilt gynnsamt är att tre av de fyra coacherna i SARA har varit med och skrivit projektplanen och att projektet därmed skapats utifrån de behov man identifierat på utförandenivå. Det medförde även att samsyn på mål, målgrupp, arbetsprocesser och värdegrund fanns i teamet redan inledningsvis. Det har i sin tur bidragit till att det operativa samarbetet i teamet och utvecklandet av roller inte har omfattats av intressekonflikter och större samarbetsproblem.

Att SARA bygger på ett nedifrån-upp-perspektiv är den faktor som vi bedömer som allra mest gynnsam för projektutvecklingen. Det utgör också grund för vår bedömning att koordinationen mellan styrgrupp och team fungerar avsevärt väl. Teamet upplever att de har stöd av styrgruppen samtidigt som de getts tillräckligt flexibla ramar att utforma SARA:s arbetsprocesser och bygga en ny struktur för hur man arbetar med arbetslivsinriktad rehabilitering.

Teamstrukturen i SARA beskrivs i litteraturen som gränsöverskridande multidisciplinära team, vilka ofta samordnas av en styrgrupp från de olika organisationerna (Bihari, Axelsson 2007). För dessa samlokaliserade team är det av vikt att teamets värdegrund, metoder och mål är vara förankrat i varje organisation. Över tid måste teamet kunna hantera motstridiga krav och förväntningar. Om olikheter har diskuterats och klargjorts är just olikheterna en styrka i samverkansprocessen, men hanteras de inte på rätt sätt kan olikheterna ge upphov till svårigheter och hinder under processen. I SARA:s fall kan diskussionen om mål kontra målgrupp utgöra ett sådant exempel. Oenighet i övergripande frågor kan medföra hinder i samarbetet eftersom teammedlemmarna representerar olika organisationer och regelverk och därmed oftast har skilda perspektiv och uppfattningar. Därför är det också viktigt att teamet diskuterar frågeställningen och försöker hitta ett gemensamt förhållningssätt så det inte senare



frågeställningen och försöker hitta ett gemensamt förhållningssätt så det inte senare inverkar på gruppdynamik och samarbete och blir ett hinder i arbetet. De mest stabila gränsöverskridande teamen anses vara dem som har etablerats och överlevt under en längre period. I dessa har medlemmarna lärt känna varandra och utvecklat gemensamma mål och värderingar för verksamheten. Beslut har varit kollegiala eller enhälliga och det har funnits en gemensam teamkultur (van Raak et al, 1999).

Vi bedömer att SARA:s team har goda förutsättningar till att utvecklas över tid. Utmaningen för teamet ligger i att skapa en gemensam konsensus i de övergripande frågorna som kan hota projektutvecklingen. Ett redan lyckat teamsamarbete är en god förutsättning för att lösa uppkomna hinder. Förhoppningsvis kan man därför inom teamet hitta en pragmatisk lösning på frågan om mål kontra målgrupp.

Uppstår inga intressekonflikter i teamet rörande mål, målgrupp och arbetsätt och finner styrgruppen lösningar på de problem som existerar idag finns goda förutsättningar till implementering. En frågeställning som uppkommer då är hur teammedlemmarna behåller förankringen i ordinarie organisation. Idag arbetar coacherna heltid i SARA och är endast i begränsad tid i ordinarie verksamhet. Detta är också nödvändigt under implementeringsfasen. Utlokaliseringen av SARA:s coacher kan dock innebära att det uppstår en ny kommunikationsbarriär; mellan SARA och deras respektive ursprungsorganisationer. Det är därför viktigt fråga sig hur man undviker att skapa en ny organisation med en organisationskultur som skiljer sig från ordinarie organisationer. Detta problem accentueras genom att SARA arbetar efter en annan metodik och har mer kontinuerlig klientkontakt. Om man dessutom lyckas bättre med rehabiliteringen för målgruppen än vad man gjort i ordinarie organisation finns det risk för att teamet kan fjärma sig ytterligare från sina hemmaorganisationer.

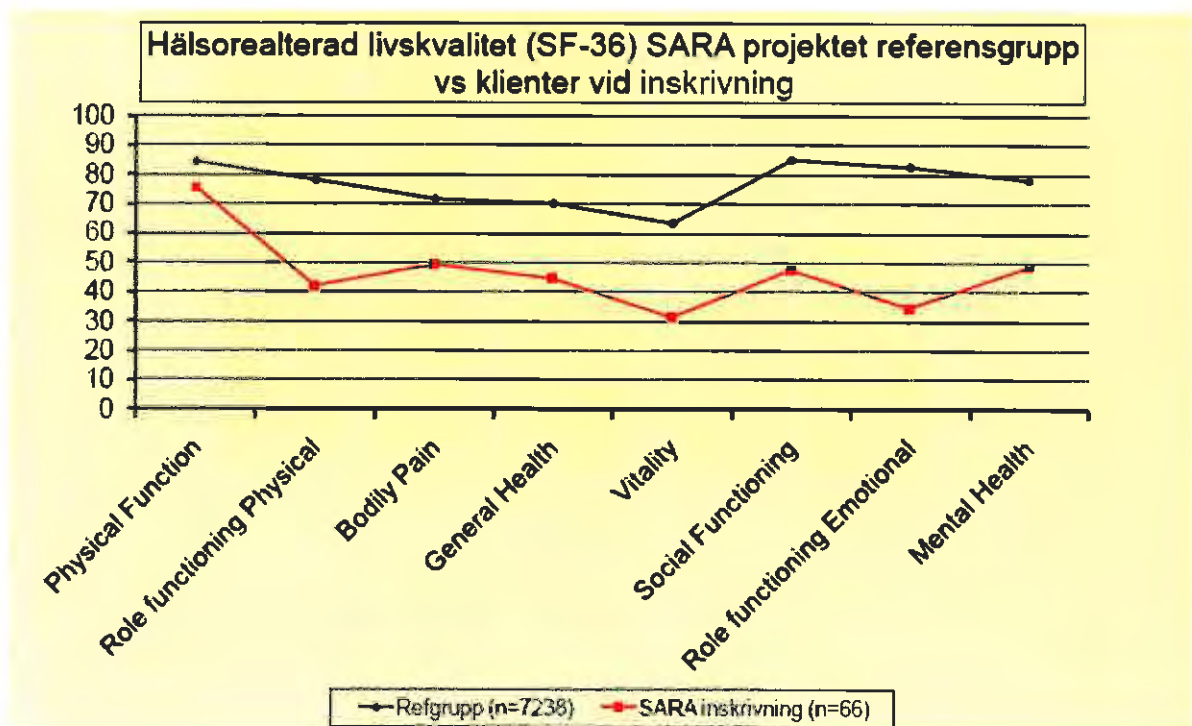
## 4. RESULTAT - HUVUDPROCESS

### 4.1 OM MÅLGRUPP

#### 4.1.2 Hälsa och livskvalitet

Ålder, fysisk och psykisk hälsa, sjukdomshistorik samt livskvalitet varierar stort bland deltagarna. Skillnaderna gäller även umgänge, familjesituation och arbetslivs- och studiebakgrund vilket påverkar vilka förutsättningar och behov deltagarna har. En gemensam nämnare är att de av olika anledningar hamnat utanför arbetsmarknaden och att de vill arbeta och tror att det är möjligt med rätt hjälp och stöd.

Diagrammet nedan visar deltagarnas självskattade hälsa och livskvalitet vid inskrivningstillfället (den röda linjen) ställd i jämförelse med en referensgrupp.



Diagrammet visar att målgruppens självskattade hälsa och livskvalitet ligger under genomsnittet, både avseende fysiska och psykiska aspekter. Bilden bekräftas även i de intervjuer och enkäter med deltagarna.

Deltagarna visar stora variationer avseende sjukdomsbild och historik. Någon har ett arbetsrelaterat utmattningssyndrom, en annan har diagnostiserade personlighetsstörningar, en tredje neuropsykiatriska funktionshinder och en fjärde lider av depression eller trauman i barndomen och har behov av psykiatrisk behandling.

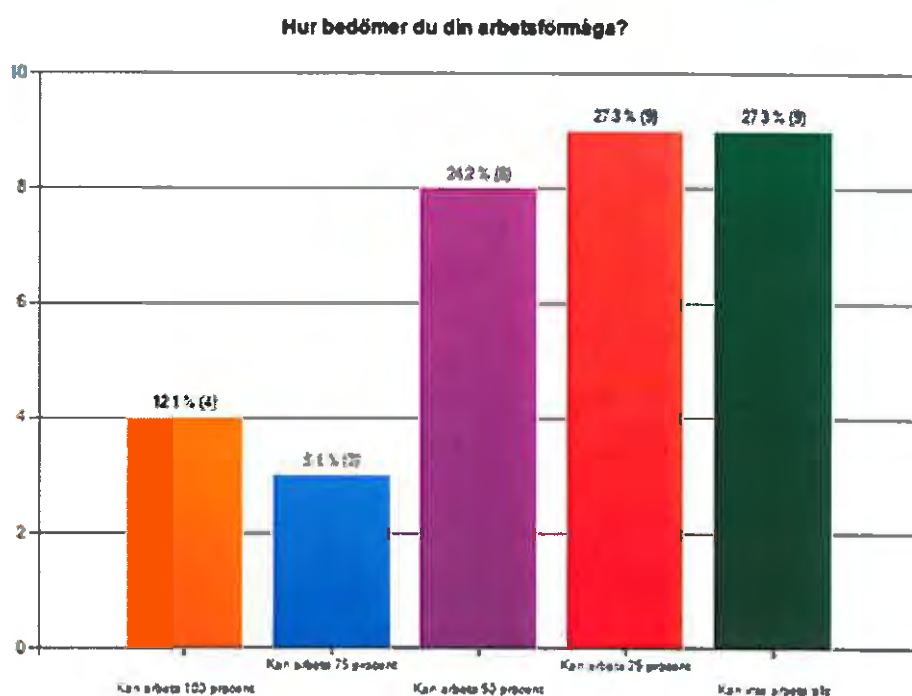


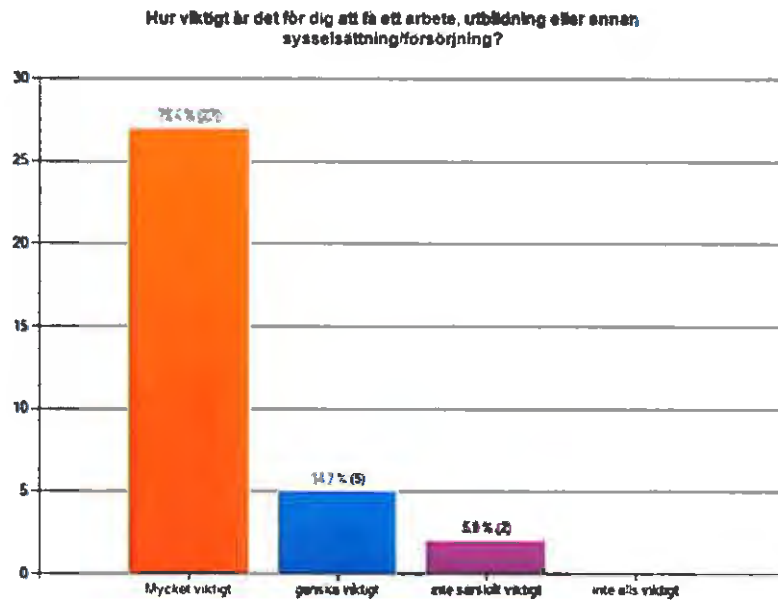
I några fall har långvarig arbetslöshet bidragit till att personen fått även psykiska besvär. I ett annat fall har långvarig sjukskrivning för fysiska besvär, olyckor och arbetsskador bidragit till psykiska besvär med minskad arbetsförmåga som följd.

Enligt teamet är problem med självkänsla samt rädsla för förändring vanligt bland deltagarna, andra kan ha låg självinsikt om sina egna problem. Deltagarna kan även ha en social rädsla och svårt med sociala koder.

#### 4.1.2 Arbetsförmåga

Arbetsförmågan varierar stort. Nästan var tredje (27,3 %) svarade i enkäten vid inskrivningstillfället att de helt saknade arbetsförmåga. En lika stor andel (27,3 %) uppger att de kan arbeta 25 procent. Övervägande andel svarade dock att ett arbete var mycket viktigt för en bättre hälsa och livskvalitet.





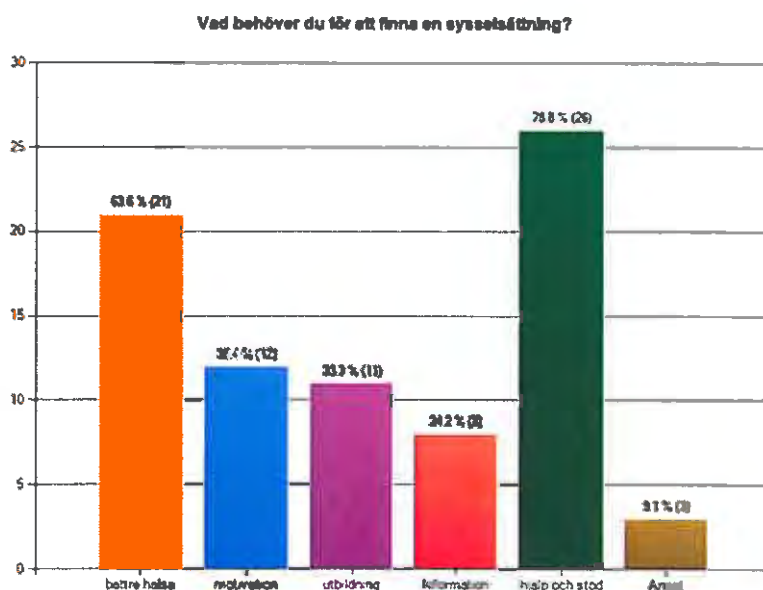
### 4.1.3 Behov

Deltagarnas behov av insatser speglar variationen avseende sjukdomsbild och arbetslivserfarenheter, Vissa uppger att de behöver fortsatt vårdbehandling och rehabilitering, andra hjälp och motivation att söka arbete och utbildning. Tre korta svar på frågan *Vad behöver du för att finna en sysselsättning?* i deltagarenkäten illustrerar den variationen:

Fixade knän.

Våga tro, våga hoppas, halla drömmar vid liv.

Gymnasiekompetens





## Handläggarnas uppfattning målgruppens behov

Handläggarnas uppfattning om målgruppens behov ligger generellt sett i linje med den beskrivning som ges i projektplanen – dvs. individer av sammansatt problematik och i behov av samordnad rehabilitering. En mer detaljerad bild av projektets definierade behov av kan utläsas i effektmålen, (känsla av sammanhang, ökad självkänsla och motivation) samt coachingmetodik (stöttning) och de insatser och aktiviteter som anges (vägledningsgrupper, aktivitetsgrupper, promenadgrupper, studie- och yrkesvägledning mm.). Helårsrapporten ger en bra beskrivning av den faktiska målgruppens behov

De flesta har en psykisk problematik, gruppen präglas av en känsla av utanförskap, rädsla och osäkerhet [...] Det finns en vilja till förändring men en svag tro till den egna förmågan

Målgruppen har dels ett behov av motivation, vägledning och stärkande av jagkänslan, dels behov av hjälp att hitta praktik/arbets träningsplatser.

## Intervjuer med teammedlemmarna bekräftar både projektplanens och helårsrapportens beskrivning av målgruppen:

Det har ett behov att få göra saker i deras egen takt, utifrån sina egna förutsättningar. Allra viktigast är hjälp att hitta en optimal arbetsplats.

Deltagarna *vill* verkligen, men de vet inte *vad* de kan, eller *att* de kan . . . De har ibland låg självinsikt om sina egna problem. Där kan coaching vara en lösning.

## Coacherna framhåller ett särskilt behov av arbetsplatser, praktikplatser anpassade för personer med nedsatt funktionsförmåga.

Finns inte så mycket Samhall-liknande verksamheter. Samhall har för högt ställda krav, vi behöver ännu enklare anställningar.

Hade det funnits någon mitt-i-mellan-svår arbetsplats som passade så ... men sådana finns knappt

Ibland frågar man sig om man kan hjälpa de här personerna överhuvudtaget, svaret är kanske nej.

I helårsrapporten framhåller projektet att det många gånger varit en vår avvägning och svårt att bedöma om ordinarie resurser är uttömda och om individen varit lämplig för att delta i projektet.

### 4.1.4 Förväntningar på Projekt SARA

Deltagarnas förväntningar på projekt SARA handlar i första hand om att få hjälp med att hitta ett arbete. Några har förväntningar på att coacherna ska ordna praktik eller hitta en anställning åt dem.

Det är jättebra att de hjälper en att ringa till ställen och så där men de kan bli bättre på att hitta jobb.

Det enda är ju att de måste bli bättre på att hitta jobb.





Notera skillnaden mellan att få stöd och hjälp med att söka arbete och att SARA ordnar ett arbete. Coachingmetodiken förordar den förra.

Andra deltagare har haft en allmän förhoppning om hjälp att komma tillbaka till arbetslivet eller hjälp med kontakter till arbetsgivare samt att genom gruppaktiviteter utveckla sin sociala förmåga.

Det är i första hand den sociala biten. Att man kommer ut och får prata med folk i grupp och ova på den sociala biten. För är man sjukskriven och mår så dåligt som jag gör så håller man sig gärna inne annars och borta från folk.

## 4.2 PROCESSTEG

### 4.2.1 Innehåll

#### Remittering

Teamet går igenom remisser utifrån målgruppskriterierna ca varannan vecka. De som faller utanför återremitteras. De som godkänns kallas till en informationsträff, som inledningsvis skedde i grupp, men vid kö för deltagande i projektet allt oftare sker enskilt då nya informationstillfällen endast ges vid lediga platser. Vid informationsträffen ges information om projektet, vad individerna som deltagare kan förvänta sig och vad SARA förväntar sig av deras deltagande. Därefter får individen ca en vecka på sig att bestämma sig om de vill delta i SARA.

#### Inskrivning

Individer som blir antagna till projektet kallas till ett personligt möte en vecka senare. För deltagande i projektet krävs skriftligt samtycke från individen. Detta fylls i redan när remitterande organisation skickar remissen till SARA eftersom ett samtycke krävs för att teamet ska kunna diskutera remisserna och vid behov gå in och läsa journaler. Om individen tackar ja till deltagande sker inskrivning vid det personliga mötet.

#### Kartläggning

Därefter kartlägger ansvarig coach tillsammans med deltagaren individens arbetsförmåga och försörjning. Kartläggningen pågår i tre till fyra veckor.

#### Handlingsplan

I slutet av kartläggningen skrivs en handlingsplan där långsiktiga och kortsiktiga mål beskrivs samt vilka insatser individen behöver för att komma vidare. Under hela kartläggnings- och remissväsen kan individen återremitteras om det visar sig att remitterande myndighet först behöver göra mer inom ordinarie verksamhet.

#### Aktiviteter

Efter kartläggning och upprättad handlingsplan påbörjas de överenskomna aktiviteterna. Exempelvis:



- ▶ Individuella coachande samtal
- ▶ Studievägledning, yrkesvägledning, information om att starta eget företag
- ▶ Praktik/arbetsträningsplats hos arbetsgivare eller annan social arbetsträningsplats
- ▶ Deltagande i gruppaktiviteter

Uppläggen på rehabiliteringsprocessen skiljer sig åt från deltagare till deltagare beroende vilka behov de har.

#### Förstärkt individuellt stöd

Finns det särskilda behov kan individerna få ett förstärkt individuellt stöd. Att coacherna exempelvis följer med och stöttar individen från, på och till arbetsplatsen under en tid som bedöms rimlig med planerad övergångsfas.

Projektet kan vid behov köpa in aktiviteter som inte ryms inom respektive myndighets organisation. Exempelvis träningskort och föreläsningar.

#### Löpande uppföljning

Uppföljning av insatserna sker regelbundet genom enskilda samtal, uppdatering av handlingsplan och gruppuppföljningar utifrån varje individs behov och fas i projektet. Vid praktik och arbetsträning sker uppföljningar efter varje månad eller efter bedömt behov.

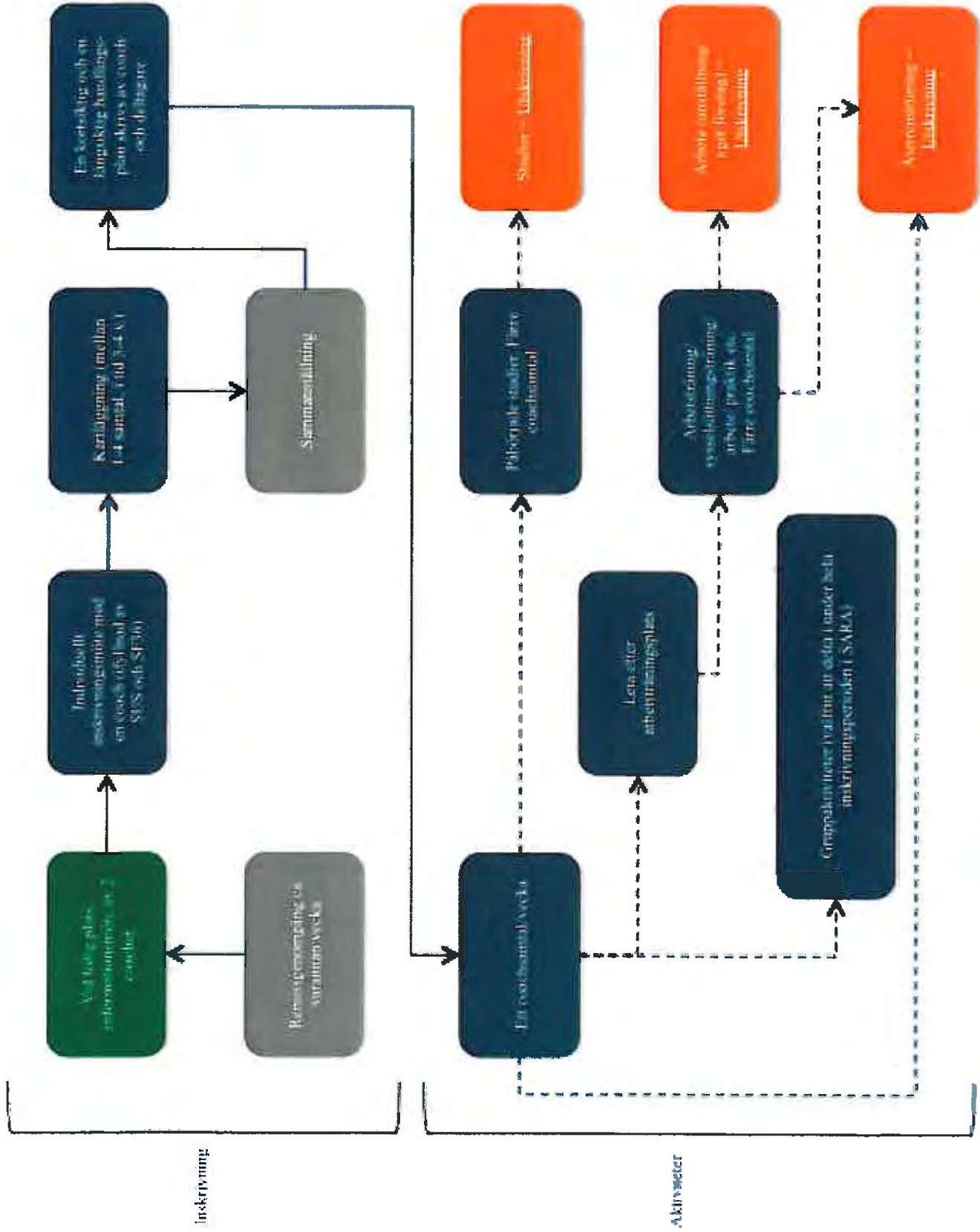
#### Utskrivning

Avslut sker när deltagare erhållit arbete/påbörjat studier/startat företag. Om detta inte har varit möjligt, om det exempelvis framkommit att individen saknar arbetsförmåga, sker ett överföringsmöte till av projektet bedömd rätt huvudman. Individen har därefter rätt till stötting under övergångstiden. Om individen har uppnått arbetsförmåga men ej fått jobb och inte har behov av utökad samverkan längre överförs individens ärende till Arbetsförmedlingen. Deltagare kan även själv välja att skriva ut sig om de mår för dåligt, eller känner att insatsen inte är rätt i dagsläget.

#### Slutdokumentation

Vid avslut kommer slutdokumentation sammanställas och, förutsatt att det inte föreligger sekreteshinder, skickas till den myndighet där deltagaren är aktuell och som bedöms ha nytta av att veta vad man gjort i SARA. Individen ska vid avslut ha uppnått en förbättrad egenupplevd livskvalitet vilket mäts med frågor (SF36) vid inskrivning och utskrivning.

*På nästkommande sida följer en processkarta för alla aktiviteter i SARA.*





## 4.3 ARBETSSÄTT

### 4.3.1 Coachingmetoden

Utdrag från projektplanen: *SARA har ett coachande och lösningsfokuserat arbetssätt där handläggarna/Coacherna arbetar med inriktning på coaching och rehabilitering i samverkan i syfte att återfå/öka arbetsförmågan.*

Coaching är som tidigare nämnt den sammankopplande värdegrunden i projektet. Styrdokumenten saknar dock en samlad definition av begreppet och metoden. För att få en samlad bild av vad som avses har vi utgått ifrån ett antal spridda skrivningar i projektplanen samt intervju- och enkätsvar från teamet och styrgruppen.

I projektplanens beskrivning av arbetssättet är individanpassade lösningar centralt. Projektet avser att med täta kontakter och ett stöttande förhållningssätt förmå individen att hitta sin egen drivkraft och motivation. Att inge hopp och tro på sin förmåga. Coachning bygger på att deltagarna själva ska få insikt om hur de ska gå från ohälsa till arbete genom att själva utveckla mål på lång och kort sikt om tillvägagångssätt. Utgångspunkten är varje projektdeltagares behov och förutsättningar.

Identifierade kärnvärden i projektplanen

- ▶ Stöttning – motivationsskapande.
- ▶ Individanpassat och flexibelt.
- ▶ Utgångspunkt i individens vilja och drivkraft.

Handläggarnas uppfattning om coaching

I intervjuer med coacherna bekräftas projektplanens beskrivningar och kärnvärden inom metoden. I intervjuerna framgår även vad man uppfattar som skillnaden mellan ett traditionellt arbetssätt och metoden coaching.

Den upplevda skillnaden är att coachingmetodiken är mindre styrande. Att deltagarna själva sätter sina mål. Coacherna betonar vikten av klientens ansvar (att definiera sina behov) istället för att de som myndighetspersoner ska tillhandahålla en färdig lösning.

Det handlar om att skapa förtroende, vara närvarande, motivation, steg i samtalet – som att låta klienten ta ansvar, sätta mål osv.

I ordinarie organisation är man drivande i klientkontakten, man har en plan – det här tycker jag du ska gå med på. Men som coach är det liksom klienten som bestämmer vad man ska prata om, som sätter målen – det är nytt för mig.

I min organisation är det ju normalt jag som styr och har mandat att bestämma vad personen ska göra och inte göra, annars påverkar det ersättningen. Och det är ju inte så ofta att personen kommer med egna förslag. Som coach försöker man ju lägga det hos dem, att de ska hitta det hos sig själv.

Förut var det ju mer så att man *nu är det dags att hitta ny arbetsträning*, nu är det mer att man frågar och tillslut kommer de själva fram till det att *nu tror jag att jag skulle vilja arbetsträna*.



Deltagarna uttrycker att de känner sig mer lyssnade på, att det får ske i deras egen takt, att det är bra med ett samlat grepp. [ . . ] Ansvaret läggs på individen vilket förhoppningsvis leder till en mer hållbar förändring.

### **En skillnad i jämförelse med RiSU och Fyrpart är att de har mer tid för varje deltagare i SARA vilket bidragit till en större kontinuitet och intensitet.**

Det som är bra är att vi har mindre antal inskrivna som vi kan jobba intensivt med. Det är en jättestor fördel. För normalt när man har 200-300 ärenden är det omöjligt att träffa personer en gång i veckan. Och vi kan stötta på ett helt annat sätt, vi kan följa med personer till arbetsplatsen och skjutsa om det krävs. Vi har helt andra möjligheter.

Förändringen hos deltagarna är ju att man ser att de uppskattar att man träffas ofta och ger dem mycket tid. För en gång i veckan minst ses man ju. De har mycket större förtroende för en nu. För innan har man ju varit myndighetspersonen bara.

Skillnaden mot RiSU och 4-part: Jag tror att deltagaren här har en annan kontinuitet och vi har mycket mer tid och det är mycket mer intensivt. För så ofta sker det ju inte annars. Så tror jag de upplever det, sen också att de har samma person hela tiden. Hos oss byter vi handläggare. Här har de samma vilket är en trygghet. För många har mått dåligt så länge och många litar inte på myndigheter.

**I helårsrapporten nämns att coachingen inte är tillämplig på alla deltagare, beroende på deras psykiska mående. Detta styrks även av projektets mentorcoach från coachutbildningen, som framhåller att personer med vissa diagnoser kan ha svårare att ta till sig coachingen. T.ex. har personer med ADHD lättare att komma vidare i samtalet om man ger dem förslag på handlingar, något som inte är tillåtet inom den renodlade coachingen. SARA:s team har därför tillämpat det coachande förhållningssättet olika på olika deltagare.**

Vi har sett att coaching som metod fungerar mycket stärkande för individen, även om vi inte använder oss av rena coachningssamtal med alla.

### **Deltagarnas uppfattning om coaching**

**Deltagarna har av förklarliga skäl inte en lika klar bild som teamet av metodiken och arbetssättet coaching. Däremot visar både enkät och intervjusvar att man upplever en betydande skillnad mellan SARA:s arbetssätt och bemötande i jämförelse med tidigare myndighetskontakter. De i projektplanen definierade kärnvärden: stöttande, flexibelt arbetssätt och individens egen vilja bekräftas i deltagarnas beskrivningar.**

Man fick själv komma på de bra idéerna, lösningar på sina olika små problem tack vare att handledaren vägledde en lite. [ . . ] Man hela tiden framåt, vilket var skönt.

Tycker att den är mer stöttande, att man får tänka själv och komma fram själv till vad vill jag göra. Tidigare var det aldrig någon som frågade, vad vill du? Vad kan du? Här frågar de verkligen och coachar fram till sitt mål, det gör att man bli motiverad att man ser målen.

Det som varit så bra är att man känner att man blivit bemött med respekt och att de verkligen hjälpt en med kontakterna med de olika myndigheterna. De har pushat, att man ska framåt men alltid att det ska få gå i ens egen takt. Man ska inte bara sitta av tiden, det känns bäst.

De sätter mig i fokus och inte en hel grupp, mina behov, mina önskemål. Jag fick en kontaktperson som utgick från hur *jag* kunde utvecklas.



Mer engagerat i SARA – det händer mer nu.

SARA är mer flexibelt för varje människa. Innan känner man sig lite intvingad. I SARA är det jag som får säga vad jag vill göra och så stöttar de mig i det så att säga. Det är jättebra.

Jag var med från Fyrpart. Men det gav inte särskilt mycket. SARA känns mycket mer individanpassat och de är mer engagerade och ser till att det ska bli så bra som möjligt.

De är trevliga, personliga, glada, hjälpsamma, tillmötesgående. Jag känner personligen att de verkligen bryr sig. De motiverar en till att fortsätta att kämpa och de hjälper en verkligen till att nå bästa resultat – pressar en så mycket som man klarar och berömmar en massor då man klarat av något man har haft framför sig.

Handläggaren har verkligen arbetat för att jag ska få arbetsträna och att jag har fått komma med önskningsar av vad jag vill göra. Har bra kommunikation med mig hela tiden.

**En ytterligare positiv skillnad som deltagarna framhåller som betydelsefull är kontinuiteten och det mer personliga och mer flexibla förhållningssättet som kommer med coachingmetodiken. Upplevelsen att bli bemött som en människa och inte bara ett ärende.**

Det är mer personligt. De bryr sig om en på ett annat sätt. Jag tycker det är mycket bättre i SARA eftersom de har mer av en kuratorroll. Det känns mindre som om man träffar en stor läskig kall myndighet eftersom de arbetar så tätare. Jag vågar lite mer på dem eftersom det känns som de vill mig väl.

Det känns mer personligt och anpassat efter min situation, till en viss gräns förstås. Saker sker i min takt, jag upplever inte en stressituation.

Den personliga biten är också jätteviktig. Här känner man sig inte som ett ärende, här är man verkligen en person som de har en personlig kontakt med.

Här känner man sig inte som ett ärende, här är man verkligen en person som de har en personlig kontakt med. Jag vet ärligt talat inte vad jag hade gjort utan projekt SARA, här känner jag att det finns en chans till ett liv som en vanlig "Svensson". Det hade jag tappat hoppet om innan jag kom in i projekt Sara.

I SARA får man känna att man är en person, att man har en framtid. Hos Försäkringskassan har man lite mer känt sig som ett papper i mängden.

Bra bemötande, bra humor, man kände sig respekterad. De förstår min situation. Bra tillgänglighet.

Det känns mer personligt och anpassat efter min situation, till en viss gräns förstås. Saker sker i min takt, jag upplever inte en stressituation.

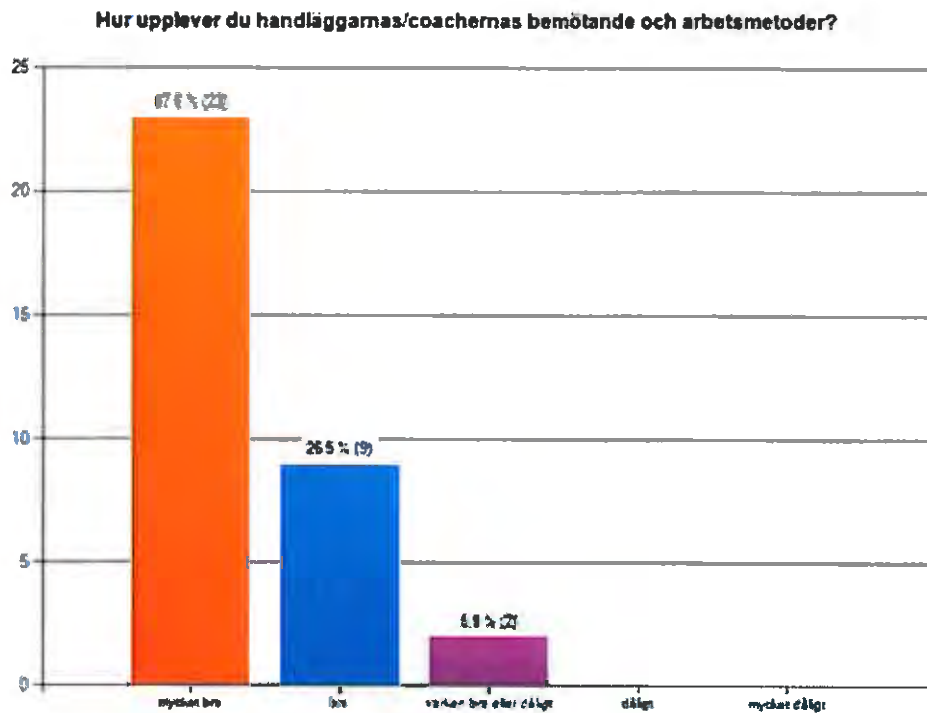
De är lätta att prata med och det gör att man lätt öppnar sig och tar till sig det dem förmedlar, det är lätt att fråga om och ta hjälp.

Hon har lyssnat och varit som ett stöd i min livssituation. Aktiviteterna med gruppen har jag sett fram emot då vi har gjort olika saker. Hon är helt enkelt en skitbra coach!

**Övervägande andel av de deltagare som besvarat enkäterna anser att teamets bemötande och**



arbetsmetoder i SARA antingen är *mycket bra* (64,7 %) eller *bra* (29,4 %).



### Summering

Coachingmetoden saknar en sammanhållen definition i projektplanen. Med utgångspunkt i hela beskrivningen av SARA:s arbetssätt kan man däremot identifiera ett antal kärnvärden, nyckelbegrepp som tillsammans ger en definition av man som avses med Coaching. Dessa värden är: stöttning – motivationsskapande, individanpassat och flexibelt arbetssätt samt utgångspunkt i individens egen vilja och drivkraft.

Definitionen av coaching stämmer väl överens med handläggarnas uppfattning. En förklaring till den samstämmiga bild som ges av metoden är den utbildning som handläggarna genomgått.

Varken handläggare eller deltagare lyfter någon kritik mot coaching som arbetsmetod. Synpunkterna på SARA:s arbetssätt är genomgående positiva.

Handläggarnas uppfattning är att den största skillnaden med coaching som arbetssätt i jämförelse med hur man arbetat tidigare i ordinarie verksamhet är betoningen på individens eget ansvar att definiera sina behov och tillsammans med handläggaren hitta lämpliga insatser och lösningar.

Med coachingmetoden är man mindre styrande.

Deltagarna är enhälligt positivt inställda till SARA:s arbetssätt. Även om få av dem är insatta i metodiken bekräftar de i enkätsvar och intervjuer att metoden tillämpats på det sätt som varit avsett i enlighet med de definitioner som ges i projektplanen. Flera av deltagarna beskriver coachernas arbetssätt som stöttande och coachande. Deltagarna upplever SARA som mer flexibelt vid jämförelse med erfarenheter av tidigare myndighetskontakter. Deltagarna känner en större motivation nu i jämförelse med innan de började i projekt SARA. Flera av deltagarna ger uttryck för att de själva tar ansvar för att komma på idéer och lösningar.



Deltagarna framhåller även det personliga bemötandet som en betydelsefull skillnad i SARA:s arbetssätt i jämförelse med erfarenheter av tidigare myndighetskontakter. Flera deltagare ger uttryck för en uppskattning av handläggarnas bemötande.

Teamet framhåller även att projektet har större resurser och möjlighet att ge varje deltagare mer tid i anspråk. Det gör det möjligt att individanpassa insatserna i en större omfattning än vad som varit möjligt i ordinarie verksamhet.

En kommentar i sammanhanget rör det coachande förhållningsättet som gemensam värdegrund i förhållande till rättsäkerheten. Värdegrunden är mer omsorgsinriktad än regelinriktad med innebörden att klientkontakten blir flexiblare och mer individuellt anpassad. Grunden för hög rättsäkerhet bygger på att tydliga riktlinjer och enhetlighet i arbetet finns för alla förvaltningar och myndigheter som tar beslut med konsekvenser för den enskilde. En fråga som följer av detta är: *Finns det risk att coachmetodik i begränsad omfattning kan ge skapa lokala och regionala skillnader eller skillnader mot andra brukargrupper i myndighetsutövandet?* Detta rör inte specifikt SARA utan är en fråga som bör diskuteras ur ett generellt hänseende inför en eventuell implementering. Å andra sidan går det även att se det som att en mer omsorgsinriktad värdegrund förstärker rättsäkerheten eftersom målgruppen erbjuds högre tillgänglighet och ett mer individuellt anpassat bemötande. Under förutsättningarna att avsedd effekt uppnås, höjs kvaliteten i myndighetsutövandet genom att individens behov styr rehabiliteringsinsatsernas innehåll och utformning.

#### 4.3.2 Individuella insatser och gruppaktiviteter

På frågan om vilket stöd deltagarna fått av SARA, framhåller flera att coachingen och samtalen med handläggare varit betydelsefulla; motiverande, ovärderliga och gett inspiration och hopp.

Har fått hjälp med peppning och stöd att hitta min förmåga och våga tro på att man klarar mer än man trodde.

Gällande praktiska individuella hjälpinsatser har stödet i flera fall handlat om kontakter med myndigheter exempelvis att överklaga ett beslut hos CSN, kontakt med budgetrådgivare. Projektet har även hjälpt deltagarna med att kartlägga sin ekonomi, ordna samordningsmöten med öppenvården samt kontakter med arbetsgivare och praktikplatser.

Jag har fått en fantastisk hjälp att komma tillbaka till mitt arbete.

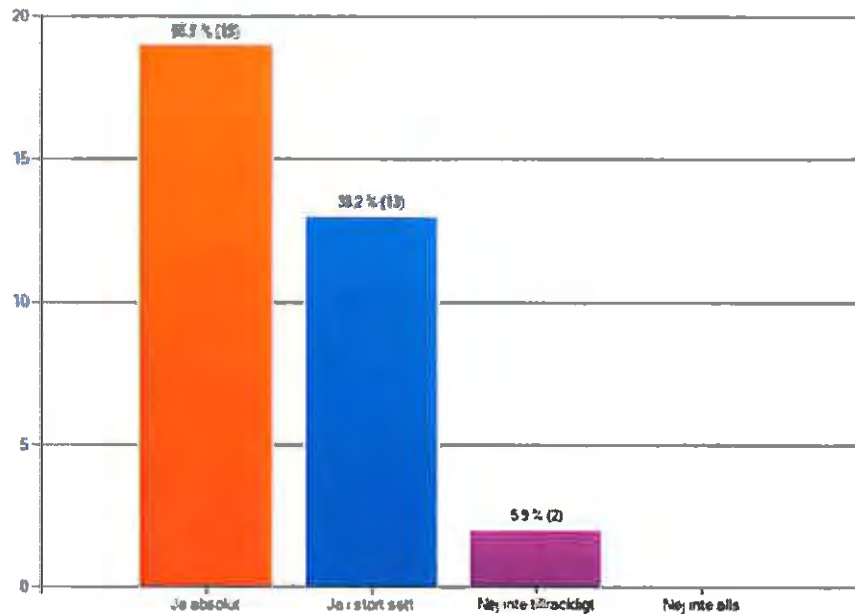
Tycker att det är superbra att de har ställt upp så mycket på att få alla bitar kring mig att fungera.

Av respondenterna på enkäten upplever 64,7 % att de *i allra högsta grad* kan få det stöd de behöver i SARA. Resterande 35,3 % upplever att de *i stort sett* kan få det stöd de behöver i SARA. De stödinsatser som någon/några anser sig sakna var: stöd i läsläsning, stöd och resurs gällande komplettering av datakompetens samt bättre stöd gällande förbättring av fysisk hälsa. Endast 6 % (två personer) uppger att de inte fått tillräckligt stöd.





### Upplever du att du kan få det stöd du behöver av Projekt SARA?



Förutom erbjudna aktiviteter fick deltagarna i enkäten möjlighet att utveckla vilket annat stöd man fått i SARA och utdrag av svaren följer:

Har fått hjälp om erbjudande att ta kontakter med den ekonomiska biten, med arbetsförmedlingen ang. utbildning och praktikplatser och om kurser och sysselsättning

Att tro på sig själv och sin egen förmåga.

Jag har fått hjälp med att söka utbildning.

Samtal när jag varit deppig, paputtning när jag varit osäker

Tips om lönebidrag

Kontakter mellan myndigheter.

### Deltagares förslag till utökat stöd

Enkätsvaren från deltagarna visar att en stor majoritet är nöjda med det stöd de fått från SARA, endast ett litet fåtal har mer att önska, några förslag återges nedan:

Daglig verksamhet med kafé och lunch och personal, där man kan träffa andra i liknade situation  
Få stöd rad hjälp på plats, där alla i projektet finns på plats någon gång i veckan.

Mera hjälp och resurser när det gäller komplettering med datakompetens och utbildning som skulle öka chanserna att få en fortsatt anställning på en praktikplats.

Jag saknar att ha någon form av grupp stöd för läshjälp. Det kan nämligen vara svårt att motivera sig själv till att plugga .. svart att hitta någon som hjälper en när man kört fast.



Ett fåtal respondenter har kunnat identifiera förbättringsområden avseende individuella insatser. Ett av dem handlar om SARA:s förmåga att erbjuda praktik och arbetstillfällen. På frågan om vad som kan förbättras inom projektet har fem deltagare svarat:

Projekt SARA borde i egenskap av företrädare för myndigheter ha stora möjligheter att ha och ta kontakt med lokala arbetsgivare. Det noterade jag att det saknades. En sådant här projekt är man med i för att hitta ett arbete. Ingen annan anledning. Det skulle vara en bra idé att ha med en representant från näringslivet i SARA:s arbetsgrupp. Eller förresten, det räcker att det är en person som har förmågan att hitta jobb. Som inte skams, en som kan åka runt och ragga arbetstillfällen.

Det enda de gör är att förmedla de platser som arbetsförmedlingen har i sin databas. Coachen jag har kollar bara på Arbetsförmedlingens hemsida. Man tycker ju att de skulle kunna erbjuda något mer.

Det är jättebra att de hjälper en att ringa till ställen och så där men de kan bli bättre på att hitta jobb.

Det enda är ju att de måste bli bättre på att hitta jobb.

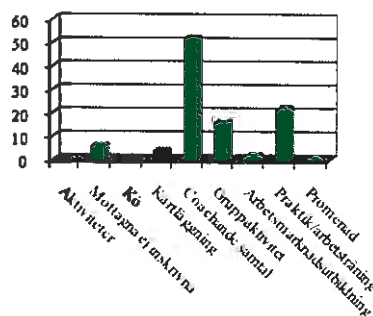
Hitta bra praktikplatser, arbetsplatser.

Hitta framtida arbetsgivare och kanske göra Projektet mer "känt" bland möjliga arbetsgivare i stan.

I helårsrapporten från januari 2011 uppger projektet att man tagit till sig kritiken. Att ordna praktikplatser och arbetstillfällen är "något de ständigt arbetar med att förbättra" och gör tillägget att en delförklaring kritiken även kan bero på orealistiska förväntningar hos deltagarna. Vidare framhålls att projektet idag fått det betydligt lättare att hitta arbetsträningsplatser till skillnad från hösten 2010 (då övervägande andel av deltagarna besvarade enkäten). En förklaring som teamet ger är att konjunkturläget är bättre nu.

Statistik över deltagaraktiviteter från april 2011

Mottagna ej inskrivna	6
Kö	0
Kartläggning	4
Coachande samtal	52
Gruppaktivitet	16
Arbetsmarknadsutbildning	2
Praktik/arbetsträning	22
Promenad	1



## Gruppaktiviteter

En ambition för projektet har varit få igång ett flöde/tempo i individens process. Gruppaktiviteterna syftar till att upprätthålla flödet samt skapa en känsla av sammanhang och kontinuitet som en del i rehabiliteringen. Många av deltagarna i projektet har svårt att interagera med andra människor. Gruppverksamheten är därför ett sätt att träna upp den förmågan. Ambitionen från projektet har varit att alla deltagare ska kunna delta i en gruppaktivitet under veckorna efter förmåga och behov. Idag pågår grupperna:



- ▶ **Biologdesign** är en vägledningsgrupp som syftar till att deltagarna ska komma fram till "vad de vill bli när de blir stora", alltså att sammanlänka intressen med tidigare erfarenheter och då kanske hitta arbetsområden man inte tänkt på att man passar för. Modellen passar bäst för de som har arbetat med något men vill hitta ett nytt område, men har även visat sig vara givande för de som inte har så mycket erfarenhet men inte heller vet vad de vill.
- ▶ **Yuki-gruppen** är också vägledning, men går inte lika djupt. Syftet är att diskutera arbetsmarknaden och sin plats på den, och modellen är inåt-utåt-framåt, dvs. att man måste börja med sig själv, sedan titta på sin omgivning och slutligen arbeta framåt. Målet är även att deltagarna ska hitta en arbetsträningsplats. Det som främst skiljer gruppen från de coachande samtalen är utbytet deltagarna har med varandra, de peppar varandra och ger tips och råd.

Utöver nämnda gruppaktiviteter finns även en hundgrupp för hundintresserade, en friskvårdsgrupp; kurs från Friskvårdarna innehållande föreläsningar om kropp och hälsa samt gymträning, en promenadgrupp samt en mer allmän aktivitetsgrupp i Bålsta och en i Enköping där man har olika aktiviteter med deltagarna med syftet är att de ska komma ut, träffa andra i liknande situation, och göra roliga saker tillsammans, exempelvis fika och bowla samt gör företagsbesök och andra studiebesök, t.ex. på Kvinnojouren.

#### Deltagarnas uppfattning av aktiviteterna

De aktiviteter som erbjudits har av de flesta deltagarna ansetts som ganska eller mycket intressanta. Flertalet av de som intervjuats framhåller att gruppaktiviteterna och i synnerhet att friskvårdsaktiviteterna varit positivt för deras rehabilitering.

Tack vare gruppaktiviteterna känner man sig inte lika ensam i sin situation. Det känns bra att träffa andra och utbyta erfarenheter. Jag försöker vara med på så mycket som möjligt.

Gruppaktiviteter är bra för där träffar man andra som är i en liknande situation med liknande problem.

Bra Jag träffar folk i samma sits som jag genom friskvårdsgruppen, man har liksom inte så många vänner hemma. Alla jobbar ju. Det är riktigt bra att man kommer ut.

Positivt att träna i grupp, man kan tagga varandra. Även om de andra i gruppen har varit sjukskrivna mycket längre än jag så är det bra eftersom jag lär mig av de andra hur de hanterat att vara sjukskriven, arbetslös.

De som inte har ansett de erbjudna aktiviteterna intressanta har motiverat det med att de antingen inte gillar att träna eller inte tycker de har något gemensamt med övriga vid gruppaktiviteter. Några har fått praktik och därför inte kunnat delta. Övriga svaranden har enbart positiva omdömen om de gruppaktiviteter som erbjudits.

Får man önska så skulle jag vilja att SARA handlade mer om djur, för oss som är djurintresserade. Att man skraddarsydde för var och en, men det är kanske väldigt svart i ett projekt som SARA. Men vi jobbar på att hitta praktikplatser som har med djur att göra.

Har blivit erbjuden ex chi gong-kurs men jag mår ännu inte psykiskt tillräckligt bra för att orka något sådant. Istället går jag hos sjukgymnasten, som jag fått genom SARA



Jag har varit med i aktivitetsgruppen, deltagit på några föreläsningar, ibland jobbrelaterad information. Det har varit bra att ha något som ger energi. Det finns väldigt många aktiviteter. Nu är jag inte där längre eftersom jag arbetstränar, vilket jag kan sakna, men det är svårt att hinna med. Men jag vet att SARA finns där om jag skulle behöva stöd.

Har gått på Friskvårdarna samt Hundkurs. Det har varit jättebra. Sen blev jag sjuk och har inte varit med så mycket. Har känts bra att träffa andra i samma situation, jag är samtidigt ganska social som person.

Förstår konceptet men jag har aldrig haft nåt problem att fungera socialt. Jag mår bäst av att bara träffa handläggaren och prata med henne. Saknade inget. Jag fick ett stöd och hjälp att intala mig själv att jag kan saker, har kunskaper och är inte värdelös, typ.

Det är roligt att komma ut och träffa folk. Vi gjorde roliga saker. Jag har fortfarande kontakt med en av tjejerna som var med.

Det tycker jag är bra. Vi träffas en gång i veckan och sedan är det coachsamtal en gång i veckan.

Alla grupper är jättebra. Det är en jättebra förmån och bra rutiner. Jag behöver det.

Biologi design och Friskvårdarna har gett mig mycket. Det känns positivt och biologi design har jag förhoppningar att det kan leda fram till nästa steg. För jag vill verkligen skynda mig fram.

### **Sammanfattning aktiviteter**

**Deltagarna är sammantaget mycket positiva till coachingen och den praktisk hjälp som SARA bistått deltagarna med. Förutom hjälp med myndighetskontakter har deltagarna fått individuellt anpassat stöd i sitt jobbsökande alternativt vägledning till studier. Bara 6 procent (2 av 34 respondenter) uppger i enkäten att de inte fått ett tillräckligt stöd. Övriga uppger att de i stort sett eller hög grad fått det stöd de behöver.**

Förutom individuella insatser har projektet kunnat erbjuda alla deltagare olika gruppaktiviteter. Gruppaktiviteterna syftar till att upprätthålla flödet samt skapa en känsla av sammanhang och kontinuitet som en del i rehabiliteringen. Många av deltagarna i projektet har svårt att interagera med andra människor, gruppverksamheten är ett sätt att träna upp den förmågan. Även gruppaktiviteterna får bra omdömen i enkätundersökningen. Åtta av tio har upplevt aktiviteterna som intressanta eller mycket intressanta. Några deltagare har valt att inte delta i gruppaktiviteterna. En förklaring som ges i intervjuer är att de påbörjat praktik och därför inte haft tid. Andra förklaringar är att gruppaktiviteter inte passar alla.

Flera deltagare har uppskattat det sociala umgänget som gruppaktiviteterna inneburit. Några har framhållit det som positivt att träffa andra i samma situation, dela sina erfarenheter med andra, att "tagga" varandra.



## 4.4 UTFALL – MÅLGRUPP

### 4.4.1 Mål och måluppfyllelse

#### Kvalitativa Processmål

- ▶ Rehabiliteringsprocessen har medfört ett personligt mervärde och ökad egen drivkraft och motivation.

Vi har valt att inte bryta målsättningen till specifika frågor om *rehabiliteringsprocessen*, *ökat personligt mervärde* eller *ökad egen drivkraft* utan har i semistrukturerade intervjuer ställt allmänna och i enkäterna snarlika frågor om vilken betydelse och effekt SARA har haft på deras motivation, välbefinnande och livskvalitet. Svaren visar tydligt att SARA och de rehabiliteringsinsatser som ingår i projektet så som gruppträning och coaching haft positiva personliga effekter. Flera deltagare nämner specifikt höjd motivation som en effekt, andra ger kommentarer som kan tolkas som ökad drivkraft och psykiskt välbefinnande. Nedan följer några svarexempel:

De motiverar en till att fortsätta att kämpa.

Om jag sa mår dåligt och har en dålig dag... så tar jag mig dit... Och de är ett stort steg för mig.

Jag ser nu möjligheter istället för hinder.

Jag är betydligt mer motiverad och jag vet i ärlighetens namn inte hur jag skulle ha klarat att ta mig så här långt utan att ha haft SARA på min sida.

Motivationen fanns inte tidigare, utan den har min handläggare plockat fram ur garderoben. Förut var det att man satt hemma och tyckte synd om sig själv och tänkte att "jag kommer ändå inte att greja det här så varför ska jag försöka?"

I SARA får man känna att man är en person, att man har en framtid.

Vi bedömer att projektet mot bakgrund av responsen från deltagarna har nått upp till målet. Däremot kan bedömningen behöva justeras vid projektets slut när det är möjligt att bedöma om effekterna för deltagarna är ihållande, avtagande eller beroende av pågående insatser.

- ▶ Ökad kvalitet på de individuella insatserna

Med utgångspunkt i halvårsrapport, helårsrapport samt intervjuer med handläggarna kan vi konstatera att projektet utvecklats i positiv riktning. Arbetsmetoden coaching har anpassats efterhand för att möta målgruppens olika individuella behov. Projektet har upparbetat flera kontakter med arbetsgivare och antalet gruppaktiviteter har ökat. Kunskapen om målgruppen har också ökat vilket sannolikt bidragit till att höja kvaliteten på projektets insatser. Vi har med utgångspunkt i intervjuer och enkäter inte kunnat urskilja något som tyder på motsatsen.

- ▶ Rätt behovsbedömning och rätt insats i rätt tid genom ett ökat flöde i handläggningen och ett coachande arbetssätt

Vi gör bedömningen att målet inte är ett mål utan ett motto som är normativ och relativ till sin specifika kontext och därmed svår att mäta. Vi föreslår därför att skrivningen tas bort.

#### Kvantitativa processmål

- ▶ Kortare handläggningstid på de individuella insatserna

Målet följs upp vid projektets slut.

- ▶ Ökad genomströmning

Vi bedömer att en relevant jämförelse över tid eller bedömning av genomströmningsgraden ställt i relation till ordinarie verksamheter, RiSU eller Fyrpart är möjlig först vid projektets slut 2012.

- ▶ 45 individer ska vara aktuella i projektet under första året och 47,5 individer för år två och tre. 140 individer ska ha deltagit i projektet.

Vid tidpunkten för halvårsrapporten i maj 2010 var antalet inskrivna deltagare 37. Under 2010 steg antalet till 62. Vid avstämning i helårsrapporten i januari 2011 var antalet inskrivna 54. Vid avstämning i april 2011 var antalet 74 (inkl. kö). Därmed kan vi konstatera att projektet nått upp till sitt delmål om 45 deltagare under första året. Trots uppfyllt delmål finns det en risk att projektet inte når upp till sitt slutmål om 140 deltagare. Anledningen är att den beräknade inskrivningstiden per deltagare bedöms vara mellan 1,5 - 2 år. Projektet har dessutom uppgett att rehabiliteringstiden för majoriteten av deltagarna är över 2 år. Målet om 140 deltagare förutsätter en genomströmningshastighet om 45 första året respektive 47,5 deltagare under de två påföljande åren. Mot bakgrund av den bedömda inskrivnings och rehabiliteringstiden finns det en risk att genomströmningshastigheten blir lägre än beräknat med konsekvensen att projektet inte når upp till slutmålet om 140 deltagare.

#### Kvalitativa effektmål

- ▶ Deltagarnas känsla av sammanhang och delaktighet ska öka.

Coachingmetodiken bygger på individernas aktiva deltagande med utgångspunkt i individens drivkraft och vilja, att individen själv formulerar mål på kort och lång sikt. Enkäter och intervjuer med deltagare och coacher bekräftar att coachingmetodiken i huvudsak tillämpas på det sätt som varit avsett. Mot den bakgrunden kan vi anta att deltagarna upplever en känsla av delaktighet. Nedan följer ett citat från en deltagare som stödjer antagandet.

Man fick coachande samtal och själv komma på de bra idéerna tack vare att handledaren vägledde en lite

Om känslan av delaktighet är högre inom SARA i jämförelse med myndigheternas ordinarie verksamhet kan inte bekräftas av underlaget för utvärderingen. Det bedöms dock som troligt mot bakgrund av att man i ordinarie verksamhet till skillnad från SARA inte systematiskt tillämpar coaching i samma utsträckning.

SARA är mer flexibelt för varje människa. Innan kände man sig lite intvingad. I SARA är det jag som får säga vad jag vill göra och så stöttar de mig i det så att säga Det är jättebra.

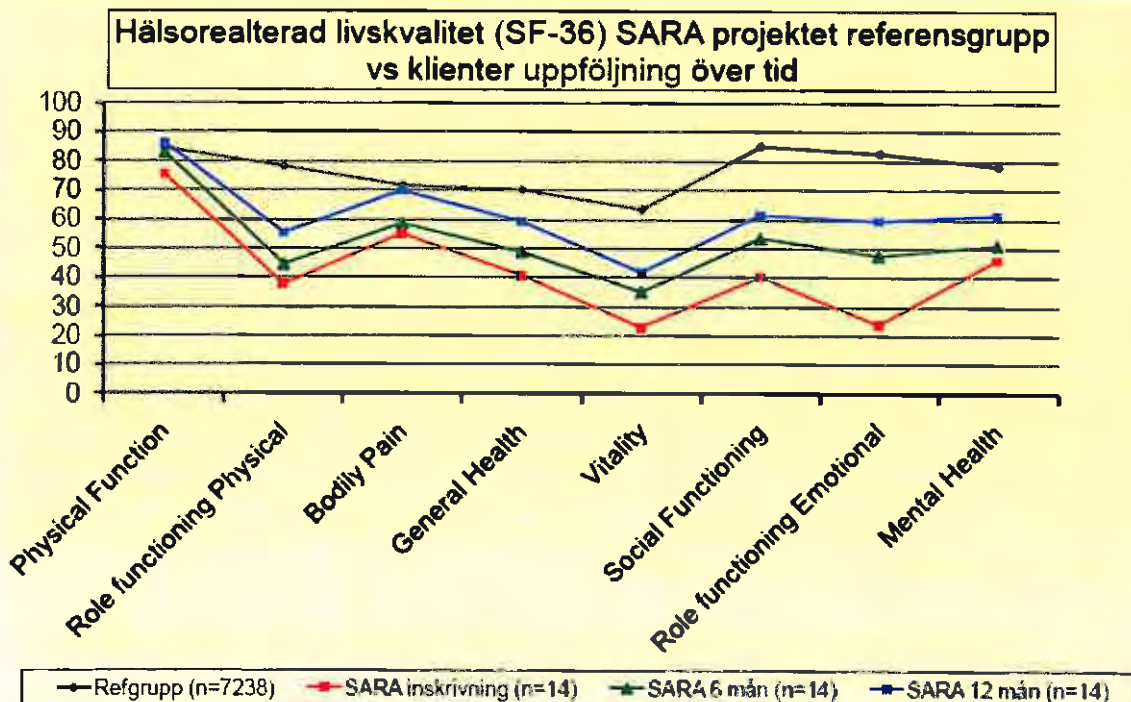
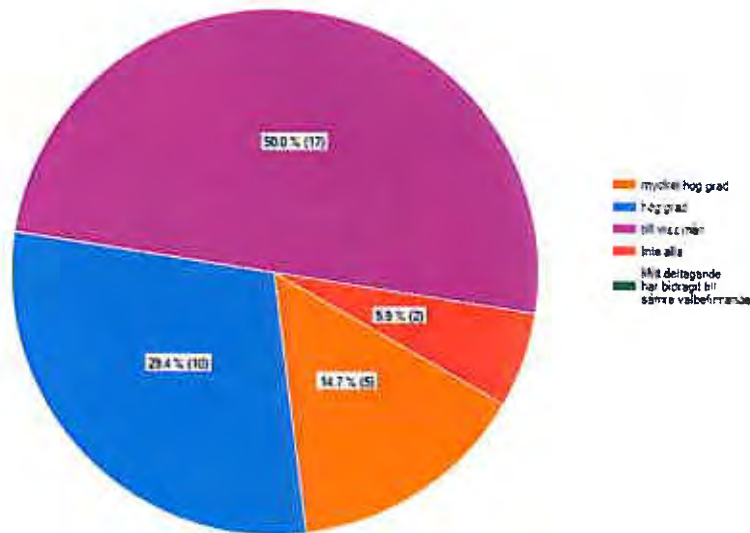
I utvärderingens intervjuer och enkäter ställs inga specifika frågor till deltagarna om deras känsla av sammanhang har ökat genom deltagande i projekt SARA. Däremot har SARA genomfört flera, av deltagarna, mycket uppskattade gruppaktiviteter och regelbundna

nomfört flera, av deltagarna, mycket uppskattade gruppaktiviteter och regelbundna coachingsamtal som sannolikt bidragit till en ökad känsla av sammanhang. Några deltagare nämner fördelar med "att ha något att gå till" samt positiva effekter av att träffa andra i samma situation. Det är också mycket sannolikt att de som påbörjat praktik genom SARA upplever en större känsla av sammanhang.

- Individer som deltar i projektet ska uppnå en förbättrad egenupplevd hälsa och livssituation.

Deltagarnas kommentarer i såväl intervjuer och enkäter visar att projektet för flesta bidragit till en förbättrad egenupplevd hälsa och livssituation. Endast två personer har angett att SARA inte bidragit till ökad livskvalitet. SF36-undersökningen visar att den självskattade hälsan succesivt förbättras ju längre tid deltagarna varit inskrivna i projektet.

Till vilken grad har ditt deltagande i Projekt SARA bidragit till ett ökat välbefinnande och livskvalitet?





## Kvantitativa effektmål

- ▶ Minst 30 % av deltagarna har fått en anställning, startat företag eller påbörjat studier inom maximalt 2 år.

Målet följs upp vid projektets slut och diskuteras närmare i både kap. 3 och 5. Vid avstämning i april 2011 har endast 3 av de 15 utskrivna påbörjat utbildning eller fått en anställning. Ingen har startat företag. (Ytterligare 3 deltagare har fått anställning/timställning men har ännu inte formellt skrivits ut).

- ▶ 75 % av deltagarna har fått ökad arbetsförmåga med minst 25 %.

Målet följs upp vid projektets slut. Vid avstämning i april 2011 var andelen 5 %.

- ▶ 15 % av deltagarna har återfått hel arbetsförmåga

Målet följs upp vid projektets slut.

Deltagarnas förändring av arbetsförmåga, maj 2011

Arbetsförmåga	Antal	Procent
Ingen ökning	12	58
Ökning 25 %	2	8
Ökning 50 %	3	13
Ökning 75 %	1	4
Ökning 100 %	4	17
Hel arbetsförmåga	4	17
Totalt ökad arb.förm.	10	43

- ▶ Behovet av offentlig försörjning och offentliga tjänster för deltagarna ska minska.

Målet följs upp vid projektets slut.

- ▶ Individer som deltar i projektet ska påbörja arbete som anställd eller egenförsörjning genom utbildning start av eget företag eller start av socialt företag.

Vid avstämning i april 2011 har 1 person fått anställning, 2 personer har fått timanställning och 2 personer har påbörjat studier, ingen har startat företag. Mot bakgrund av att inskrivningstiden bedöms vara 1,5 år är det ännu för tidigt att dra några slutsatser om måluppfyllelsen. Däremot finns det flera riskfaktorer som talar emot att deltagarna uppnår egen försörjning inom projektiden: 1) Att målgruppens bedöms svårare att rehabilitera än vad man hade förväntat sig. 2) Att rehabiliteringstiden för vissa av deltagarna bedöms som längre än två år. 3) Att målgruppen har behov av enklare arbeten, funktionsanpassade anställningar, något som har bedömts svårt att hitta lokalt.

- ▶ Att de deltagare som inte uppnår ökad självförsörjning genom arbete/studier blir bedömd mot rätt huvudman och ersättningsform.





Målet följs upp vid projektets slut. Idag finns inget upparbetat underlag för hur en sådan bedömning ska ske. Detta är en viktig del som återstår för SARA att utveckla.

## 4.5 HINDRANDE OCH GYNNSAMMA FAKTORER

### 4.5.1 Effektivt arbetssätt och nöjda deltagare

Med utvärderingen som grund kan vi konstatera att coachingmetodiken haft en både en ändamålsenlig samt gynnsam effekt på deltagarna i målgruppen. Coachernas engagemang, stöttning/coaching och personliga bemötande uppskattas av deltagarna. SARA:s metodik och bemötande framhålls även som bättre i jämförelse med ordinarie verksamheter. Att SARA har större resurser per deltagare och möjlighet att ge varje deltagare mer tid är ytterligare en förklaring till deltagarnas positiva upplevelser av projektet. Vår samlade bild är att projektets individuella insatser och gruppaktiviteter bidrar till en känsla av sammanhang och deltagande vilket stärker såväl självkänsla och motivation hos deltagarna och därmed förbättrar chanserna till rehabilitering och ökad sysselsättningsgrad.

### 4.5.2 Om förväntningar, oro och deltagares möjligheter till anställning

#### Oro och osäkerhet inför utskrivning

Det överordnade syftet för projektet är att öka arbetsförmågan bland deltagarna. Några deltagare framhåller en oro inför att de inte ska hinna rehabiliteras eller hitta en anställning inom projekttiden. Någon uttrycker en osäkerhet kring vad som gäller då. Kanske bör projektet bli än tydligare med vilka alternativ som finns, kanske bör man tillsammans med deltagarna göra en plan B om de inte når sina uppsatta mål. Detta menar man dock från teamet inte vore förenligt med ett coachande förhållningssätt samt att det är svårt att sja om lösningar på möjliga problem innan man vet hur de konkret ser ut.

#### Att möta deltagarnas förväntningar

Några deltagare framhåller en förhoppning och önskan om att projektet erbjuder deltagarna fler praktik- och arbetstillfällen. Enskilda deltagare har kritiserat projektet för att inte ha kunnat erbjuda deltagarna bra praktik- och arbetstillfällen. Några deltagare ger uttryck för uppfattningen att det i första hand är coacherna och inte dem själva som ska hitta arbets- och praktikplatser. Här är det oklart vad som gäller, delvis av förklarliga skäl eftersom SARA har ett flexibelt arbetssätt som innebär att anpassa stödinsatserna efter individernas särskilda behov. Men i något fall kan det kanske vara motiverat att teamet tydliggör för deltagarna vilket stöd de kan förvänta sig.

#### Behov av enklare arbeten

Teamet uttrycker en oro för att flera deltagare inte har tillräckliga sociala, psykiska eller fysiska förutsättningar för att återgå till den reguljära arbetsmarknaden. För att möta målgruppens behov behövs arbetsgivare som kan erbjuda enklare arbeten eller arbeten anpassade för personer med funktionsnedsättning. Enligt teamet finns det däremot mycket få sådana arbetstillfällen lokalt. I SARA framhöll teamet även inledningsvis svårigheten att formulera incitament och motivera arbetsgivare att anställa personer med funktionsnedsättningar.

# 5. SLUTSATSER

## 5.1 NUTID

### 5.1.1 Måluppfyllelse

#### Delprocess - samverkan

Samlokaliserad samverkan utgör grund för måluppfyllelse. Det är ur många aspekter en omfattande organisationsprocess. Fokus i utvärderingen har därför framförallt legat på att analysera samverkansprocessen. Här har vi framförallt tittat på om samsyn föreligger på styrgrupp och team avseende mål, syfte, målgrupp, implementering, metod, värdegrund etc. Utvärderingen visar att det i stort sett föreligger samsyn i de bärande delarna för den fortsatta projektutvecklingen. Vår slutsats är därför att SARA lyckats med att utveckla en väl fungerande samverkan där styrning och återkoppling mellan styrgrupp och team förefaller utan större friktioner. De hinder som finns är främst frågor för styrgruppen att lösa och vilka det är återkommer vi till nedan. De processmål SARA definierat för samverkan och vilka vi kan se ett tydligt resultat i är:

- ▶ Undersökning av möjligheterna till en gemensam dokumentation mellan myndigheter i samverkan.
- ▶ Gemensam värdegrundbas i rehabiliteringsarbetet.

Gällande det första processmålet; undersökning av möjligheterna till en gemensam dokumentation mellan myndigheter i samverkan, har projektledaren varit i kontakt med en jurist på SKL. Det svar man fick från SKL var att utredning av de juridiska förutsättningarna för en gemensam dokumentation kräver ett omfattande utredningsarbete. Dessutom påtalar man från SKL att det generella hindret som finns för en gemensam dokumentation bestämmelserna som reglerar dokumentationsskyldigheten skiljer sig åt mellan organisationerna. Därmed är det inte SARA:s ansvar att utreda detta vidare. Det andra processmålet, att utveckla en gemensam värdegrundbas i rehabiliteringsarbetet, har man i SARA med framgång gjort genom det coachande förhållningssättet i arbetet med målgruppen. Vår bedömning är att de kärnvärden som finns i coachingmetodiken är väl förankrade och tillämpas i det dagliga arbete och i mötet med deltagarna.

De effekter vi kunnat se i och med samlokalisering av myndighetskompetensen är främst att teamet upplever att arbetssättet bidrar till ökad helhetssyn och är bättre anpassning till deltagarnas behov i jämförelse med ordinarie verksamhet. Teamet lyfter även att kommunikationsvägarna förkortas avsevärt vilket effektiviserar ärendehantering. Ytterligare anser man att lärandet om övriga organisationer har ökat. Deltagarna har i sin tur framhållit att samlokalisering av myndigheter bidragit till att de som klienter inte längre behöver medla mellan de olika huvudmännen och istället fått mer tid och kraft att fokusera på sin rehabilitering.

#### Huvudprocess - målgrupp

Halvvägs in i projekt SARA är man långt från måluppfyllelse i kvantitativt mätbara målen.

- ▶ Minst 30 % av deltagarna har fått en anställning, startat företag eller påbörjat studier inom maximalt 2 år
- ▶ 75 % av deltagarna har fått ökad arbetsförmåga med minst 25 %.
- ▶ 15 % av deltagarna har återfått hel arbetsförmåga.

Totalt har man haft 79 deltagare i SARA. Av dessa har 23 skrivits ut, varav man i juni 2011 sammanlagt har 52 pågående ärenden. Av de 23 utskrivningarna har man kunna utvärdera arbetsförmågan hos 21 individer då två blev utskrivna pga. flytt till annan kommun. Därtill finns ytterligare två deltagare man kunnat utvärdera arbetsförmågan på kvar i projektet i väntan på utskrivning. Totalt har man därmed kunnat utvärdera arbetsförmågan hos 23 deltagare. Av dessa har tio individer blivit utskrivna i samråd med sin coach pga. att de inte har hälsa för att delta i SARA i dagsläget, fem deltagare har fått arbete och två påbörjat studier, två deltagare är avskilda och återremitterade till ordinarie verksamhet pga. att de inte uppfyllde kraven för deltagande och en individ är återremitterad till Arbetsförmedlingen då den nått målet för arbetsträning. Av de 23 utskrivna deltagarna bedömdes 62 % inte ha någon ökning i arbetsförmågan, medan 17 % bedömdes återfått hela sin arbetsförmåga, 13 % bedömdes ha ökat arbetsförmågan med 50 % och 8 % ökat sin arbetsförmåga med 25 %.

Det ska understrykas att det är alldeles för tidigt att se några slutgiltiga resultat avseende deltagarnas arbetsförmåga då projektet endast pågått i 1 år och 3 månader och målgruppen beräknas ha en inskrivningstid på mellan 1,5 - 2 år. Vi har därför inte valt att lägga fokus i denna utvärdering vid just dessa mål. När det kommer till deltagarnas rehabilitering har vi valt att istället lägga vikt vid resultaten av vad de kvalitativa värdena visar. Målen för dessa är:

- ▶ Rehabiliteringsprocessen har medfört ett personligt mervärde och ökad egen drivkraft och motivation.
- ▶ Ökad kvalitet på de individuella insatserna.
- ▶ Deltagarnas känsla av sammanhang och delaktighet ska öka.
- ▶ Individer som deltar i projektet ska uppnå en förbättrad egenupplevd hälsa och livssituation.

Svaren visar tydligt att SARA och de rehabiliteringsinsatser som ingår i projektet så som gruppträning och coaching haft positiva personliga effekter. Flera deltagare nämner specifikt höjd motivation som en effekt, andra ger kommentarer som kan tolkas som ökad drivkraft och psykiskt välbefinnande. Vi kan även konstatera att projektet utvecklats i positiv riktning genom att coachingmetoden anpassats efterhand för att möta målgruppens olika individuella behov. Projektet har upparbetat fler kontakter med arbetsgivare och antalet gruppaktiviteter har ökat. Kunskapen om målgruppen har också ökat vilket sannolikt bidragit till att höja kvaliteten på projektets insatser. Coachingen bygger dessutom på individernas aktiva deltagande med utgångspunkt i individens drivkraft och vilja, att individen själv formulerar mål på kort och lång sikt. Enkäter och intervjuer med deltagare och coacher bekräftar att coachingmetodiken i huvudsak tillämpas på det sätt som varit avsett och att deltagarnas känsla av sammanhang och delaktighet därmed har ökat i SARA. Deltagarnas kommentarer i såväl intervjuer och enkäter visar att projektet för flesta även har bidragit till en förbättrad egenupplevd hälsa och livssituation. Projektets egen uppföljning i SF36 visar även att deltagarnas självskattade hälsa succesivt ökat över tid.

## 5.1.2 Övergripande om hindrande faktorer och förslag på möjliga åtgärder

### Landstingets organisation

I dagsläget har det mest överhängande hindret att hantera varit att finna rätt representant från Landstinget till styrgruppen. Landstinget har drivit denna fråga och nu verkar man hittat en lösning genom att en politiker från södra länsdelsberedningen och en representant från Närpsykiatri i Enköping går in i styrgruppen. Det har även varit uppe för diskussion att få med en representant från Bålsta psykiatrimottagning.

**FÖRSLAG:** Att man nått en lösning i denna fråga är av betydelse vid en eventuell implementering. Vi hade även gärna sett att Bålsta psykiatrimottagning deltar som aktör i styrgruppen då det i dagsläget är låg närvaro från både Arbetsförmedlingen och Landstinget i Bålsta.

### Om mål och målgrupp

En annan fråga som uppkommit är att det inte föreligger klarhet i hur respektive organisation ser på målgrupp i förhållande till mål. Frågan har aktualiserats efter att teamet bedömt att många av de remitterade deltagarna står mycket långt från arbetsmarknaden med en lång rehabiliteringsprocess framför sig som eventuellt överstiger den maximala inskrivningstiden i SARA. I teamet har man därför börjat tvivla på huruvida det är möjligt att nå de för målgruppen formulerade målen – att 30 % av deltagarna ska ha fått en anställning, påbörjat studier eller startat företag och att 75 % av deltagarna kan öka sin arbetsförmåga med minst 25 %. Denna skepsis har man lyft till styrgruppen varav frågeställningen uppstått om vad som är prioriterat: att nå målen och med den innebörden ta emot personer (inom den definierade målgruppen) med bättre förutsättningar till att nå arbetsmarknaden eller fortsätta ta emot de personer som står *allra* längst från arbetsmarknaden. Arbetsförmedlingen har i denna fråga klargjort att måluppfyllelse är prioriterat för deras organisation eftersom deras incitament för fortsatt deltagande vid eventuell implementering bygger på att SARA *hjälper människor ut i arbete*. Om SARA inte når sina mål är det svårt att hävda från Arbetsförmedlingens sida att SARA:s insatser för målgruppen är tillräckligt värdefulla för att Arbetsförmedlingen ska bekosta en tjänst efter projektavslut. Innebörden om SARA inte når sina mål blir att incitamenten till fortsatt samverkan undergrävs. Hur man ska hantera denna fråga är därför en betydande fråga inför eventuell implementering där man inom styrgruppen och inom teamet måste enas om en lösning.

**FÖRSLAG:** Att frågan har uppkommit bevisar att det går att dela upp målgruppen i två eller flera olika skikt utifrån beroende på vilka förutsättningar varje klient bedöms ha till rehabilitering. Varje organisation behöver därför klargöra vad som är viktigt för SARA och varför det är viktigt: att nå målen och med den innebörden ta emot personer (inom den definierade målgruppen) med kortare rehabiliteringsprognos eller fortsätta ta emot personer med *allra* längst rehabiliteringsprognos. Målgruppen är bred, vilket medför att det kan finnas stora skillnader i förutsättningar till att nå arbete från individ till individ. Om man vill undvika att ta beslut om man ska premiera en grupp framför en annan går det alternativt att utveckla olika bedömningsgrunder för skiktning inför planering och prognosering av rehabiliteringsprocessen. Dessa initiala bedömningsgrunder ligger sedan till grund för uppföljningsarbetet.

Meningen med skiktningen är att alla eventuella grupperingar inom målgruppen ska få möjlighet att delta i SARA. Genom skiktning skulle man kunna se om resultaten skiljer sig åt beroende på vilka grundförutsättningar klienten har till rehabilitering (vilket det sannolikt gör). Kan man genom skiktning se att deltagare med kortare bedömd rehabiliteringsprocess

kommer ut i arbete efter SARA är det ett resultat som är av värde för framförallt Arbetsförmedlingen vars verksamhetsbeskrivning bygger på dessa mål. För Landstinget är det i sin tur kanske helt andra värden som är viktiga än att deltagarna kommit ut i arbete. För deras organisation kanske SARA är lyckat om man främst kan visa att de humanitära vinsterna är stora och att det psykiska och fysiska välbefinnandet för deltagarna ökat. Poängen är att skiktning gör att det går att urskilja skillnader *om* det finns skillnader. Uppnås inte målen för målgruppen i sin helhet kanske det gör det för ett skikt, vilket är av värde att veta för aktörerna då det kan vara avgörande underlag inför beslut om fortsatt samverkan. För alla organisationer är det av vikt att kunna se hur effektiv rehabiliteringsprocessen i SARA är för målgruppen i förhållande till värdet av deras insats.

Genom att skapa olika bedömningsgrunder utifrån skattad rehabiliteringsprognos skulle man över tid kunna se generella mönster i deltagarnas rehabiliteringsprocess beroende på vilket skikt de bedöms tillhöra. Skiktningen medför även att det enklare går att bedöma när och i vilken grad insatser från respektive aktör ska sättas in i rehabiliteringsprocessen för varje enskild individ. Exempelvis skulle man kunna se om de med längre rehabiliteringsprognos behöver längre inskrivningstider eller eventuellt något annat stöd. Likväl får man genomsnittsvärde på hur snabb rehabiliteringsprocessen är för de klienterna med kortare rehabiliteringsprognos. Utifrån dessa kan man sedan bedöma rehabiliteringstiden och efter tid bilda sig en uppfattning om vilka insatser som krävs och när i processen man kan börja planera för dessa. Vi är dock medvetna om att det kan vara svårt att utveckla olika bedömningsgrunder eftersom alla deltagare utvecklas olika, vilket medför att det kan vara svårt att se inledningsvis vilka förutsättningar de har. Förslagsvis utökar man kartläggningsfasen till en början under vilken man utreder deltagarnas förutsättning och planerar deras rehabiliteringsperiod.

Idag sker inte regelbundna inskrivningar varje vecka eftersom teamet för tillfället har full arbetsbelastning. Istället ställs remitterade individer på kö. Då SARA fram till idag har skrivit in dem med längst rehabiliteringsprognos skulle innebörden av förslaget bli att projektet skulle bli tvungna att över *viss* tid bevilja plats för individer, inom målgruppen, med kortare rehabiliteringsprognos. Det fordras för att kunna skapa relativ jämvikt mellan skikten i det statistiska underlaget. Kortare rehabiliteringsperioder skulle emellertid vara positivt i relation till att den möjliga inskrivningstiden i SARA blir mindre ju längre projektetiden fortskrider. Fler skulle i så fall ges möjlighet att fullfölja sin rehabilitering i SARA, något som skulle ge bättre underlag inför bedömningen av nyttan av projektet som åtgärd för *arbetslivsinriktad* rehabilitering.

Om mål

I intervjuer och projektets egna rapporter framgår det att stort fokus läggs vid målet att minst 30 % av deltagarna har fått en anställning, startat företag eller påbörjat studier inom maximalt två år. Leder projektets insatser att fler från målgruppen går vidare till anställning, studier eller eget företag är det givetvis en gynnsam effekt. Vi bedömer dock att målet är ett mindre bra mått på hur väl SARA har lyckats med arbetslivsinriktad rehabilitering. Att gå från arbetsträning till exempelvis anställning är beroende av många fler yttre faktorer än vad som kan anses falla inom ramarna för rehabiliteringsåtgärderna. Exempel på yttre faktorer är antal arbetstillfällen i Bålsta och Enköping eller inställningen hos olika arbetsgivare till anställning av individer med ringa eller ingen arbetserfarenhet från de senaste åren. Hur många deltagare som får anställning, startar företag eller påbörjar studier flyttar fokus från SARA:s huvudansvar att producera arbetslivsinriktad rehabilitering.

Då SARA:s syfte är att öka arbetsförmågan hos deltagarna går det ytterligare går det att ifrågasätta om målet inte utökar gränsen för teamets ansvar. Hur många deltagare som får anställning, startar företag eller påbörjar studier flyttar, i vår mening, fokus från SARA:s huvudansvar att producera arbetslivsinriktad rehabilitering. Däremot ger det ett bra värde på



svar att producera arbetslivsinriktad rehabilitering. Däremot ger det ett bra värde på hur bra projektet fungerar som arbetsförmedling.

Från ovanstående följer frågan om när deltagare kan eller ska skrivas ut från SARA. Dvs. när kan rehabiliteringsprocessen anses vara avslutad? Idag har vi förstått det som att utskrivning sker först när deltagare får anställning, startar företag eller påbörjar studier eller när deltagaren når det individuella målet för arbetsträning. Förutsatt att deltagarna nått det individuella målet för arbetsträning, innebär det att utskrivning kan bli aktuellt även för deltagare inte fått anställning, startat företag eller påbörjat studier. Dessvärre påverkar utskrivningar i dessa fall projektets måluppfyllelse negativt. Deltagare borde därför även kunna remitteras till Arbetsförmedlingen för fortsatta insatser utan att det påverkar projektresultaten.

**FÖRSLAG:** Vårt förslag är att styrgrupp och Samordningsförbund enas om att stryka målet eller enas om att inte lägga för stort fäste vid måluppfyllelsen. Ett bättre mått för att bedöma kvaliteten på SARA:s rehabiliteringsinsatser och grund för bedömning om den är arbetslivsinriktad är de redan befintliga målen att 75 % av deltagarna har fått ökad arbetsförmåga med minst 25 % och 15 % av deltagarna har återfått hel arbetsförmåga. Måluppfyllelsen av dessa mål uppskattas av hur mycket tid per vecka varje deltagare kan arbetsträna. Projektet ska dock fortsätta att hjälpa deltagarna i att skriva CV, öva inför anställningsintervjuer och vara ett stöd i arbetssökandet eftersom denna process överlappar rehabiliteringen.

Närmsta omvärld

I webbenkäten har man i SARA:s team svarat att de externa faktorer som man upplever hindra måluppfyllelse är svårigheter att nå ut med information till civilsamhälle och anskaffa arbetsträningsplatser. Det andra hindret är en naturlig konsekvens av det första. Om det saknas kännedom om projektet lokalt i kommunerna är det svårare att sälja in deltagarna till lokala arbetsgivare. Teamet har dock sagt att det har blivit enklare att anskaffa arbetsträningsplatser över tid. Något som sannolikt beror på att fler känner till SARA idag och på det förändrade konjunkturläget. Teamet menar även att man har stor hjälp av Arbetsförmedlingens rekryteringsuppdrag för detta. Projektet har även fått viss publicitet i ett reportage i Ena-Håbo Tidningen. Trots att det har skett förbättringar anser vi att det finns vissa saker som skulle kunna förbättras ytterligare.

**FÖRSLAG:** En förbättringsåtgärd skulle exempelvis vara en utveckla den informationssida som idag finns bland Samordningsförbundets webbplattform. Ett alternativ är att utforma en egen plattform för extern kommunikation på webben med utgångspunkt i en framtagen kommunikations och marknadsföringsstrategi. För båda alternativen bör man undersöka möjligheten att annonsera eller länka till SARA på webbplatser och sökmotorer som besöks av målgrupperna. Sjukskrivna och arbetslösa söker sig sannolikt till Försäkringskassans och arbetsförmedlingens hemsidor. Arbetsgivare med intresse av att anlita praktikanter använder möjligtvis ett sökverktyg på webben eller söker sig till kommunens hemsidor. Ett bra exempel hittar vi genom en Google sökning på ”praktikant Uppsala” som resulterar i två träffar till Uppsala kommuns hemsida med bl.a. ansökningsformulär för arbetsgivare som söker praktikanter. Kanske är det möjligt att utforma SARA:s sida på liknande sett i samverkan med de kommuner och myndigheter som deltar i projektet. Syftet är att det ska vara enkelt för enskilda medborgare att gå in och läsa om projektet och för arbetsgivare att kontakta SARA direkt med önskemål om praktikanter.

Hemsidan bör innehålla kortfattad information om SARA och vilken målgrupp de arbetar med, information om aktuella händelser, eventuellt egna framgångsberättelser av deltagare, samt en lista på vilka företag som SARA samarbetar med.

Goodwill blir på så sätt incitament för företag att samarbeta med SARA. Förutom rena filantropiska och moraliska incitament för att samarbeta med SARA kan företag som tar emot praktikanter eller på annat sätt stödjer projektet dra nytta av ett starkare varumärke genom den goodwill företaget får genom att förknippas med projektet. Detta förutsätter dock att samarbeten kommuniceras utåt mot en bredare allmänhet så att arbetsgivare som väljer att samarbeta inser marknadsföringsvärdet och att nya eventuella samarbetspartners kan låta sig inspireras till att kontakta SARA. En hemsida är ett exempel men SARA bör även undersöka andra möjligheter exempelvis genom att bilda CSR-nätverk eller delta något av de CSR-initiativ som finns i regionen. CSR står för Corporate Social Responsibility och är ett modernt samlingsbegrepp för företag som tar ett socialt ansvar. Vi tror att SARA kan utveckla en god relation till näringslivet genom att vända sig till de CSR-nätverk och forum som finns i regionen. Ett förslag är att en teammedlem eller alla i teamet får möjlighet att kompetensutveckla sig i CSR. Detta går att göra på Uppsala Universitet som ger en 5-poängskurs i "CSR i teori och praktik" och som består av en tre dagars intensivkurs. Att utveckla och etablera goda kontakter med lokala företag i Bålsta och Enköping som finns med i CSR-nätverk skulle kunna leda till att SARA fick fasta sysselsättnings- och arbetsträningsplatser.

Ytterligare förslag är att knyta till sig tjänstemän från Håbo och Enköpings kommuns näringslivskontor som referenspersoner till projektet. Dessa har oftast goda kontakter med lokala arbetsgivare och skulle kunna bidra till att öka kännedomen om projektet samt kunna ge SARA information om aktuella branschträffar som projektet skulle kunna medverka på osv.

Från SARA skulle man även att i en debattartikel kunna lyfta fram behovet av sjukdomsanpassade arbetstillfällen, praktikplatser för att minska sjukskrivningstalen. Ett ytterligare förslag är att SARA tar fram pressmeddelanden till lokalpressen varje gång projektet etablerat nya samarbeten med arbetsgivare (förutsatt att man inte bedömer det som stigmatiserande för dem som får praktikplatserna). Pressmeddelanden bör begränsas till de fall där det handlar om större samarbeten exempelvis IKEA, COOP etc. Coacherna skulle även kunna presentera frågan för lokala politiker som kan prata om projektet och dess behov i sina forum och driva frågorna på ett annat sätt än vad som är möjligt inom teamet. Kontentan är att mer kan göras för projektet inom detta område.

#### Ansvarsområden i team

Att allt utförs av "alla" har i SARA:s fall varit gynnsamt för teamsammanhållningen och ett tydligt kännetecken för den teamkultur man utvecklat i SARA. Alla i teamet har dock inte lång erfarenhet av arbetsgivarkontakter samt som flera i teamet i tidiga intervjuer påtalat att det är svårt att sälja in deltagarna.

**FÖRSLAG:** Vi föreslår även att huvudansvaret för att hålla i arbetsgivarkontakter främst åligger arbetsförmedlaren i projektet eftersom hon har längst erfarenhet i detta område. Överlag skulle man i teamet kunna göra en genomlysning av kompetenserna och fördela ansvaret för specifika uppgifter i utefter enskild kompetens i högre utsträckning än vad man gör idag. Utifrån ovanstående förslag om skiktning borde exempelvis Arbetsförmedlingens insatser mobiliseras tidigt i rehabiliteringsprocessen för dem som bedöms ha kortare rehabiliteringsprocess än genomsnittet då insatserna mot arbetsmarknaden sker tidigare i dessa ärenden. Följaktligen borde arbetsförmedlaren vara coach för de deltagare som bedöms ha en kortare rehabiliteringsprocess framför sig. Att anpassa specifik kompetens efter olika delar av projektets innehåll skulle bli särskilt angeläget vid en eventuell implementering där viss standardisering av processer och roller bör ske – särskilt om tjänsterna i det nya samlokaliserade teamet skulle bli fler än idag.



## Genomlysning av resurser

Vi upplever att de olika coacherna har med sig värdefull kunskap om vilka resurser deras organisationer har att tillgå och man har gjort en gemensam genomlysning om vilka vårdmöjligheter det finns för deltagarna. Teamets generella kunskap om alla möjliga resurser kan dock bli större – man bör sträva mot att alla i teamet känner till resurserna i varandras organisationer.

**FÖRSLAG:** Teamet bör göra en genomlysning av alla resurser som varje specifik organisation kan erbjuda deltagarna i rehabiliteringsprocessen. Vilka resurser som finns ska sedan alla i projektet, oavsett hemmaorganisation, känna till. SARA bör även kunna hämta mycket erfarenhet och stöd från Arbetsförmedlingen Rehabilitering Uppsala. Förslagsvis skulle därifrån kunna ingå i styrgruppen till SARA.

## 5.2 FRAMTID

### 5.2.1 Utgångspunkter för implementering

I dagsläget visar resultaten i SARA att det kommer bli svårt att uppnå de kvantitativa målsättningarna. Många av deltagarna i SARA bedöms stå mycket långt från arbetsmarknaden med en längre rehabiliteringsprocess framför sig än vad man antagit från början. Det bör understrykas att effekterna hos målgruppen kan låta vänta på sig, varför det inte vore rättvist mot projektet att värdera deras insats i relation till hur många som idag har fått arbete, startat företag eller börjat studera. Halvvägs in projekttiden bör vi istället fokusera på resultaten från uppföljningen av den hälsorelaterade livskvaliteten (SF36) där deltagarnas hälsa skattas halvårsvis från inskrivning till utskrivning. Uppföljningen i SF36 visar att deltagarnas generella välmående och livskvalitet succesivt förbättras ju längre tid deltagarna varit inskrivna i projektet. Idag sträcker sig statistiken från SF36 endast ett år fram i tiden. Över tid kommer vi också kunna se om effekterna är ihållande eller övergående.

Deltagarna betonar i intervjuer och enkäter är att framförallt coachingmetodikerna haft en både en ändamålsenlig samt gynnsam effekt på deras rehabilitering. Coachernas engagemang, stöttning/coaching och personliga bemötande uppskattas av deltagarna. SARA:s metodik och bemötande framhålls även som bättre i jämförelse med ordinarie verksamheter. Att SARA har större resurser per deltagare och möjlighet att ge varje deltagare mer tid är ytterligare en förklaring till deltagarnas positiva upplevelser av projektet. Vår samlade bild är att projektets individuella insatser och gruppaktiviteter bidrar till en känsla av sammanhang och deltagande vilket stärker såväl självkänsla och motivation hos deltagarna och därmed förbättrar chanserna till rehabilitering och ökad sysselsättningsgrad.

Många deltagare framhåller även samlokaliseringen som gynnsamt för deras rehabilitering eftersom alla nödvändiga myndighetskontakter finns samlade. Det har medfört att många upplever att kunskapen och översynen i deras rehabiliteringsprocess har ökat i jämförelse med ordinarie verksamhet. I intervjuerna är det även många som lyfter fram att kommunikationen mellan coacherna är bättre och tydligare än vad den upplevs vara handläggare emellan i ordinarie verksamhet. Även i SARA:s team upplever man stora fördelar av att sitta samlokaliserade eftersom kontaktvägarna mellan coacherna emellan blir väldigt korta, vilket höjer effektiviteten och genomströmningshastigheten. Detta är en synbar samlokaliseringvinst då det allra största hindret i tidigare samverkan var just svårigheten med att kunna kommunicera med varandra vid behov och boka gemensamma möten tillsammans med klienten. Ytterligare gynnsamma effekter av att sitta samlokaliserade bedömer man från





gynnsamma effekter av att sitta samlokaliserade bedömer man från teamet vara att man kompletterar varandra kompetensmässigt och att teamet lär sig mer om varandras organisationer – vilka regler som bestämmer deras olika handlingsutrymmen och vilka resurser respektive organisation har till förfogande etc. Från flera olika perspektiv och uppfattningar på målgruppens rehabiliteringsprocess har teamet genom samlokalisering uppnått en delad helhetsuppfattning och ett upplevt gemensamt ansvar. Förutsatt att teamets kunskaper kommuniceras tillbaka till ordinarie verksamhet följer också att den generella förståelsen mellan organisationerna ökar, vilket sannolikt underlättar samverkan inom andra områden.

Vi ser att både samlokaliseringen och coachingen har väldigt påtagliga resultat för deltagarnas rehabiliteringsprocess. Strukturen man byggt upp i SARA bör därför tillvaratas vid en eventuell implementering.

De finns dock två överhängande hinder att hantera innan beslut om implementering kan tas. Detta är Landstingets roll och hur man ska hantera frågan om målgrupp kontra mål. Först när man har bringat klarhet i dessa frågor om kan man utveckla en idé för hur en eventuell implementering kan se ut och hur varje organisations insats och ansvar fortsättningsvis ska fördelas.

### 5.2.2 Implementering i ordinarie verksamhet

Idag finns ingen utarbetad plan eller beslut om hur SARA ska utvecklas över tid. Vid måluppfyllelse eller om styrgruppen av andra skäl beslutar sig för SARA ska fortsätta bör dock en implementeringsplan arbetas fram inom snar framtid. Det underlättar för såväl samordning och samarbete om teamet vid beslut om fortsättning kan förbereda verksamheten och successivt genomföra och pröva nödvändiga ändringar.

Ett konkret förslag från teamet är att SARA fortsätter i den form verksamheten har idag. Vår bedömning är att SARA:s organisation fungerar väl som den ser ut i dagsläget och, utifrån den respons vi fått från team och deltagare, att samlokalisering och det coachande förhållnings sättet som värdegrund tillsammans utgör viktiga framgångsfaktorer som bör tillvaratas. Vi ser det därmed som en möjlighet att bibehålla SARA:s nuvarande form vid en eventuell implementering.

En faktor som dock bör beaktas om man beslutar att för behålla nuvarande organisationsstruktur är att ett permanent samlokaliserat team utanför ordinarie verksamhet gradvis kan komma att öka avståndet till respektive hemmaorganisationer. I dagsläget ser SARA:s team ingen risk för detta eftersom två handläggare/coacher arbetar i ordinarie organisation en dag i veckan samt som alla i teamet medverkar på utbildningar, seminarier och arbetsplatsträffar när det ges. Även om det inte är en påtaglig risk i dagsläget är detta en potentiell utveckling som bör beaktas i alla samlokaliserade verksamheter. I SARA:s fall förstärks risken av att man arbetar utifrån en skild värdegrund och dessutom är geografiskt placerade utanför ordinarie verksamhet. Föreligger dessa faktorer i den implementerade verksamheten är det också sannolikt att det, över en tidsrymd på flera år, gradvis sker en glidning mot en egen verksamhetskultur. För att förekomma en sådan utveckling är det därför viktigt inför beslut om fortsatt samlokalisering att hitta en lösning på hur teammedlemmarna, *över tid*, behåller förankringen i ordinarie organisationer.

Vårt förslag för att hindra att en egen verksamhetskultur växer fram innebär att man flyttar SARA:s lokaler till ordinarie verksamhet. Skälet är att teammedlemmarna i SARA vid nuvarande placering missar mycket av den dagliga sociala integreringen med sina övriga kollegor i ordinarie verksamhet. En omlokalisering skulle möjligen harmonisera de eventuella skillnaderna i värdegrunder mellan det samlokaliserade teamet och övrig verksamhet.



derna i värdegrunder mellan det samlokaliserade teamet och övrig verksamhet. Förankringen i ordinarie organisation blir på så sätt enklare att upprätthålla över tid. Teamet skulle ha kollegor som arbetar med försörjningsstöd och annan värdegrund i nära anslutning, vilket skulle göra SARA mindre isolerat. Försäkringskassehandläggaren och arbetsförmedlaren fortsätter också att befinna sig i ordinarie verksamhet minst en dag i veckan för att inte tappa förankringen där och få kontinuerlig uppdatering om deras egen myndighet. Coachen från Landstinget har idag kvar sin förankring genom att endast arbeta 80 % i SARA.

Förslagsvis flyttas verksamheten till lokaler i angränsning till försörjningsstöd i antingen Enköping eller Håbo. Det skulle innebära att den kommunanställda skulle kunna ta beslut om försörjningsstöd för deltagare i SARA, något som ses om önskvärt från teamet i dagsläget. På så sätt tryggas den samlade bedömningen som socialcheferna anser krävs för att upprätthålla rättsäkerheten. Detta förslag förutsätter att det finns ett avgränsat lokalutrymme tillgängligt för SARA i Socialförvaltningens lokaler.

Ett hinder som dock kvarstår är att coachen/projektledaren är anställd i Enköpings kommun och endast kan ta beslut i ärenden som rör deltagare från Enköping. Hittills är 75 % av alla de inskrivna i SARA från Enköping och resterande 25 % av deltagarna från Bålsta. Därmed är den mest passande lösningen att SARA flyttas till Socialförvaltningens i Enköpings kommun, varav projektledaren/coachen skulle kunna handlägga försörjningsstöd för övervägande delen av de inskrivna. Ur detta uppstår emellertid ett annat hinder eftersom ytterligare ansvar på den kommunanställda skulle ta tid från dennes projektledarroll. En möjlig lösning är att tillsätta en extra coach/handläggare i SARA från Håbo kommun, vilken arbetar 50 % i ordinarie verksamhet och 50 % i SARA. En halvtidstjänst skulle kompensera det redan befintliga bortfallet på 25 % i bemanningen och skapa utrymme för både projektledning och handläggning för den kommunanställda.

Hur den finansiella samordningen kan se ut måste respektive aktör i styrgruppen ta ställning till utifrån den gemensamma och egna nytta de bedömer att SARA har. En viktig förändring för att tydliggöra nyttan för respektive organisation är att genomföra målgruppskiktningen, som beskrivs som förslag ovan.

Visar SARA goda resultat efter projektavslut bör varje organisation även värdera ifall fler tjänster ska tillsättas i teamet vilket skulle innebära att man skulle kunna handlägga fler ärenden.

Då förslaget delvis skiljer sig från den nuvarande organisationsformen föreslår vi att SARA vid projektavslut övergår till ett pilotprojekt där den här föreslagna formen prövas och sedan utvärderas. Alternativt söker man finansieringsstöd ur Europeiska socialfonden för fortsättning av SARA. Förlängd projektverksamhet skulle skapa ytterligare tidsrymd för uppföljning av och utvärdering av effekterna för målgruppen. Det vore värdefullt eftersom de reella effekterna av SARA:s rehabiliteringsåtgärder för målgruppen kommer bli tydligare över tid.



# LITTERATUR

Axelsson, Bihari Axelsson (red.), *Folkhälsa i samverkan - mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. 1 uppl. Studentlitteratur; Lund, 2007

Sandlund, Forsberg & Wager, *Politiska beslut – och sen då?* Centrum för hälso- och sjukvårdsutveckling, Stockholm, 2001.

Sannerstedt, A (1997), "Implementering. Hur politiska beslut genomförs i praktiken" i Rothstein (red), *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*, SNS Förlag, Stockholm.

van Raak, Mur-Veeman & Paulus (red). *Understanding the feasibility of integrated care: a rival viewpoint on the influence of actions and the institutional context*. International Journal of Health Planning and Management, 1999.

