

# ATT GÅ BREDVID

Utvärdering av Tierpsmodellen ur ett socioekonomiskt perspektiv och ur ett samverkansperspektiv

Eva Nilsson Lundmark & Ingvar Nilsson/OFUS

[Eva.lundmark@krutab](mailto:Eva.lundmark@krutab) & [i.nilsson@seeab.se](mailto:i.nilsson@seeab.se)

2012-09-20

<b>1.</b>	<b>SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER</b>	<b>6</b>
1.1	Inledning – Vårt uppdrag	6
1.2	En kort beskrivning av projektet	6
1.3	Socioekonomiska effekter	6
1.4	Tierpsmodellen ur ett samverkansperspektiv	7
1.4.1	En överblick – vad har man uppnått	7
1.4.2	Överraskningar och insikter	8
1.4.3	Styrkor och framgångsfaktorer	9
1.4.4	Framtid, utvecklingsfrågor och implementering	9
1.4.5	Lärdomar	10
<b>2.</b>	<b>SYFTE OCH METODIK</b>	<b>11</b>
2.1	Inledning	11
2.2	Syftet med den socioekonomiska delen	11
2.3	Syftet med samverkansdelen	11
2.4	Metodik och arbetsformer	12
2.4.1	Metod i den socioekonomiska delen	12
2.4.2	Metod i samverkansdelen	12
<b>3.</b>	<b>TIERPSMODELEN – EN KORT INTRODUKTION</b>	<b>13</b>
3.1	Några ord om projektet	13
3.1.1	Struktur i stort	13
3.1.2	Metodik	14
3.1.3	Deltagare och målgrupp	15
<b>4.</b>	<b>VÅRA ANALYTISKA UTGÅNGSPUNKTER</b>	<b>16</b>
4.1	Problem, mål och resurser	16
4.2	Synsätt, struktur och metoder samt målgrupp	17
<b>5.</b>	<b>PROBLEMET – MÅLGRUPPEN OCH DESS BEHOV</b>	<b>19</b>
5.1	Målgruppen i Tierp	19
5.2	Två röster	20
5.2.1	Jakob	20
5.2.2	Sandra	21
5.3	Diffus eller komplex och sammansatt	22
5.4	Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn	25

<b>5.5</b>	<b>Rätten att definiera verkligheten</b>	<b>27</b>
<b>5.6</b>	<b>Påtagliga symptom och underliggande orsaker</b>	<b>29</b>
<b>5.7</b>	<b>Utsatthetens negativa synergieffekter – eller många vägar leder till Rom</b>	<b>30</b>
<b>5.8</b>	<b>Den långa resan mot utanförskap</b>	<b>32</b>
<b>5.9</b>	<b>Vikten av att bryta negativa mönster och att lyckas</b>	<b>34</b>
5.9.1	De onda cirkelarnas dynamik	34
5.9.2	De mönsterbrytande handlingarnas roll	35
<b>5.10</b>	<b>En fyrstegspyramid för framgång</b>	<b>37</b>
<b>5.11</b>	<b>Slutsatser om målgruppen i Tierpsprojektet</b>	<b>39</b>
<b>6.</b>	<b>MÅLSÄTTNING</b>	<b>41</b>
<b>6.1</b>	<b>Projektets mål</b>	<b>41</b>
6.1.1	Övergripande syfte – effektmål	41
6.1.2	Projektets processmål	41
6.1.3	Konkreta projektmål	41
<b>6.2</b>	<b>Uppnådda resultat</b>	<b>42</b>
<b>6.3</b>	<b>Projektmål i förhållande till det problem som ska lösas</b>	<b>43</b>
<b>7.</b>	<b>RESURSER</b>	<b>45</b>
<b>7.1</b>	<b>Pengar och tid</b>	<b>45</b>
<b>7.2</b>	<b>Kronologisk tid</b>	<b>45</b>
<b>7.3</b>	<b>Resurser i förhållande till mål och det problem som ska lösas</b>	<b>46</b>
<b>8.</b>	<b>METODIK - SÅ HÄR HAR MAN JOBBAT</b>	<b>48</b>
<b>8.1</b>	<b>Arbetsprocessen</b>	<b>48</b>
8.1.1	En referensmodell	48
8.1.2	Tierpsmodellen och referensmodellen	49
<b>8.2</b>	<b>Spindeln i nätet - rehabcoachen</b>	<b>51</b>
8.2.1	En referensmodell	51
8.2.2	Tierpsmodellen och referensmodellen	54
<b>8.3</b>	<b>Samverkan med omvärlden</b>	<b>55</b>
8.3.1	Konsten att vara delvis gravid	55
8.3.2	Framgångsfaktorer och fallor	55
8.3.3	Tierpsmodellen och detta	56
<b>8.4</b>	<b>Slutsatser kring arbetsmetoder i Tierpsprojektet</b>	<b>56</b>
<b>9.</b>	<b>ORGANISATION</b>	<b>58</b>
<b>9.1</b>	<b>Yttre organisation</b>	<b>58</b>
9.1.1	En referensmodell	58
9.1.2	Tierpsmodellen och referensmodellen	59

<b>9.2</b>	<b>Inre organisation och bemanning</b>	<b>60</b>
9.2.1	En referensmodell	60
9.2.2	Tierpsmodellen och referensmodellen	63
<b>9.3</b>	<b>Ledning och roller</b>	<b>63</b>
9.3.1	En referensmodell	63
9.3.2	Tierpsmodellen och referensmodellen	65
<b>10.</b>	<b>VÄRDEGRUND</b>	<b>66</b>
<b>10.1</b>	<b>Det svåra begreppet rehabilitering</b>	<b>66</b>
<b>10.2</b>	<b>Att samverka</b>	<b>67</b>
<b>10.3</b>	<b>Rehabsyn och samverkanssyn i Tierpsprojektet</b>	<b>67</b>
<b>11.</b>	<b>EN SAMMANFATTANDE BILD AV TIERPSMODELLEN UR ETT SAMVERKANSPERSPEKTIV</b>	<b>68</b>
<b>11.1</b>	<b>En överblick – vad har man uppnått</b>	<b>68</b>
<b>11.2</b>	<b>Överraskningar och insikter</b>	<b>69</b>
<b>11.3</b>	<b>Styrkor och framgångsfaktorer</b>	<b>69</b>
<b>11.4</b>	<b>Framtid, utvecklingsfrågor och implementering</b>	<b>70</b>
<b>11.5</b>	<b>Lärdomar</b>	<b>70</b>
<b>12.</b>	<b>EN SOCIOEKONOMISK ANALYS - INLEDNING</b>	<b>72</b>
<b>12.1</b>	<b>Att socioekonomiskt analysera utanförskap, prevention och rehabilitering</b>	<b>72</b>
12.1.1	Begreppet socioekonomisk analys	72
12.1.2	Skillnad mot konventionella samhällsekonomiska analyser	72
<b>12.2</b>	<b>Vad är det vi värderar?</b>	<b>73</b>
12.2.1	Johan – ett exempel på hur man kan tänka	73
12.2.2	Helhetssyn	75
12.2.3	Långsiktighet	78
12.2.4	Omfördelningseffekter	79
<b>12.3</b>	<b>Några bärande principer</b>	<b>81</b>
<b>12.4</b>	<b>Det svår mätbara</b>	<b>82</b>
<b>13.</b>	<b>DENNA KALKYL</b>	<b>83</b>
<b>13.1</b>	<b>Intro; målgruppen och dess bakgrund</b>	<b>83</b>
<b>13.2</b>	<b>Kostnader för målgruppens fortsatta utanförskap</b>	<b>83</b>
13.2.1	Individuella kostnader – fallet Johannes	83
13.2.2	Kostnader för deltagargruppens sannolika framtida utanförskap	85
<b>13.3</b>	<b>Effekter av Tierpsmodellen</b>	<b>86</b>
13.3.1	Antaganden	87
13.3.2	I jobb, studier eller praktik	87

13.3.3	Enbart de i jobb	89
13.3.4	Ett pessimistiskt scenario	90
13.3.5	Kravet för att passera break even under en mandatperiod	91
13.3.6	Om vi bara klarat en enda	92
<b>13.4</b>	<b>Slutsatser kring socioekonomiska effekter</b>	<b>93</b>

## 1. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

### 1.1 Inledning – Vårt uppdrag

Detta är en utvärdering av Tierpsmodellen, ett samverkansprojekt finansierat av samverkansförbundet i Uppsala Län. Projektet genomförs under perioden 2010-2012 som samverkan mellan de fyra parterna Kommun, försäkringskassa, arbetsförmedling och landsting. Målgruppen är personer mellan 18 och 29 år som står långt från arbetsmarknaden och där det krävs insatser från minst två av de berörda parterna.

Syftet med den socioekonomiska utvärderingen är att i bred och långsiktig mening beskriva de samhällsekonomiska effekterna av projektet. Syftet med samverkansutvärdering är att beskriva och analysera projektet ur ett samverkansperspektiv och föreslå hur det kan utvecklas.

### 1.2 En kort beskrivning av projektet

Tierpsmodellen är ett framgångsrikt samverkansprojekt som konkret tillämpar ”best practise” inom samverkansområdet och når med en mycket komplex målgrupp goda resultat. Projektet är finansierat av samordningsförbundet i Uppsala Län. Projektet genomförs under perioden 2010-2012 som samverkan mellan de fyra parterna kommun, försäkringskassa, arbetsförmedling och landsting. Målgruppen är personer mellan 18 och 29 år som står långt från arbetsmarknaden och där det krävs insatser från minst två av de berörda parterna.

Bemanningen i projektet består av en projektledare som också varit kurator i projektet och två lotsar<sup>1</sup> med olika ålder och erfarenhets bakgrund. Man har sin fysiska placering i Nätverkshuset i Tierp. Från projektgruppens sida upplever man att samarbetet med berörda myndigheter fungerat bra. Projektet har under projekttiden präglats av en öppen dialog mellan projektgrupp, styrgrupp och referensgrupp.

Projektet har en styrgrupp bestående av chefer från försäkringskassa, arbetsförmedling, socialtjänsten och primärvården. Samordningsförbundets chef har varit adjungerad till styrgruppen vid dess träffar. Man har en mycket aktivt arbetande referensgrupp bestående av personer från försäkringskassan, arbetsförmedling, socialtjänsten, primärvården. Man skulle kunna säga att referensgruppen fyller rollen av att vara en nätverksbaserad projektgrupp. Referensgruppen har bidragit starkt till projektets framgång.

### 1.3 Socioekonomiska effekter

Den socioekonomiska analysen av projektet kan i punktform sammanfattas på följande vis

---

<sup>1</sup> I projektet har man genomgående kallat denna funktion lots, vilket vi också gör då vi refererar till projektet. Om mer generella termer använder vi dock längre fram i texten begreppet coach. I detta sammanhang ser vi de två begreppen som utbytbara

- Unga människors utanförskap är dyrt, oerhört dyrt. En enda ung människas långvariga utanförskap kan kosta mellan 10 och 15 Mkr
- Målgruppens fortsatta utanförskap kan med rimliga antaganden som grund långsiktig beräknas kosta cirka 750 Mkr varav 350 Mkr utgörs av offentliga kostnader. Den kommunala delen av detta uppgår till 140 Mkr
- Med den framgångsnivå projektet uppvisar idag är de långsiktiga socioekonomiska vinsterna totalt cirka 200 Mkr varav 95 utgörs av uteblivna offentliga kostnader. Kommunens långsiktiga vinst uppgår till 38 Mkr
- Med några olika pessimistiska antaganden som grund har vi gjort en känslighetsanalys av resultaten. Även i dessa fall uppgår den långsiktiga vinsten till mellan 55 och 115 Mkr
- Om projektet endast leder till att 4% av deltagarna eller 2.4 personer kommer in på arbetsmarknaden passerar man break even under mandatperioden och skapar en långsiktig vinst på 26 Mkr
- Om projektet endast leder till att en enda person erhåller arbete uppgår den långsiktiga vinsten till strax under 10 Mkr

Sammanfattningsvis måste man se projektet som en utomordentligt lönsam affär både för samhället och enskilda aktörer, både på kort sikt och på lång sikt. Att avstå från att aktivt arbeta med att rehabilitera denna målgrupp och se detta som en social investering i ställt för en kostnad känns inte bara mänskligt tveksamt utan måste dessutom anses strida mot kommunallagens krav på god ekonomisk resurshållning.

## 1.4 Tierpsmodellen ur ett samverkansperspektiv

### 1.4.1 En överblick – vad har man uppnått

Tierpsprojektet är med alla rimliga mått kring samverkansprojekt **ett entydigt framgångsrikt projekt både vad avser metod, organisation, värdegrund och resultat**. Om vi studerar figuren nedan kan man säga att man både uppnått anmärkningsvärda resultat för målgruppen som sådan. Man har också utvecklat och tillämpat en metodik som ligger mycket nära kunskapsfronten inom detta område. Framgången är betydande i detta avseende.

Men om vi tittar på figurens andra steg – att tillämpa metoden och få genomslag i linjeorganisationen (en uppgift främst för styrgruppen) - kan man nog säga att framgången varit högst måttlig. Implementeringsarbetet har inte riktigt skjutit fart. Därmed finns en betydande risk att de goda erfarenheter och kunskaper man byggt upp i projektet gradvis kommer att eroderas bort.

Och i än högre grad handlar det om pyramidens tredje steg – påverkan på system och organisationer. Ett skäl till att man har just samverkansprojekt är att de olika moderorganisationerna inte kan lösa uppdraget på egen hand. Ett strategiskt perspektiv på ett projekt av detta slag vore naturligtvis att fundera över vilka systemslutsatser man drar. En uppgift både för den lokala styrgruppen och samordningsförbundet som helhet. Vår bild är att man inte ens tagit i denna fråga.

## TRE NIVÅER AV FRAMGÅNG I SAMVERKAN



### 1.4.2 Överraskningar och insikter

- En stor överraskning har varit det mycket goda samarbetsklimatet i kommunen som gjort att projekt varit lätt att "sälja in" och det är många som spelat rollen av att vara dörröppnare och brobyggare
- Gruppen av deltagare har haft en betydligt mer komplex problematik än vad man väntat sig. Det förefaller också vara så att socialsekreterarna, i varje fall inledningsvis, skickade de svåraste "fallen" trots att man bett att de inte skulle göra det. Målgruppen har genomgående präglats av en svår och stundtals rörig uppväxt för de flesta. Uppväxten har präglats av fenomen som psykisk ohälsa, missbruk, trauman, psykiatri, ensamhet och brist på stabilitet.
- Merparten av deltagare har haft försörjningsstöd innan man kommit till projekt. Det har funnit litet eller inget motstånd hos deltagarna att medverka i processen. Dock kan man säga att de yngsta har varit svårare att motivera. Många har varit nöjda om de får pengar. Det finns hos dem inte samma nyfikenhet på förändring
- Det mest verkningsfulla instrumentet i hela processen har varit relationen mellan lotsar och deltagare. Detta har handlat om betydelsen av att bli sedd och att någon bryr sig. Kontakten och tilliten har haft en stark rehabiliterande verkan. Och här blir tidsfaktorn av avgörande betydelse. Det har funnits för starka inslag av tidspress och stress i projekt utifrån detta perspektiv
- Det har under projektiden vuxit fram ett stort, och inte helt tillgodosett behov av att diskutera och utveckla metoder i klientarbetet. Utrymme för detta har saknats vilket minskat utrymmet för lärande i projektet.
- Man upplever att samspelet med samordningsförbundet fungerat väl, med tycker att processen med att skriva projektansökan varit svår. Detta i synnerhet som man framöver ser ett starkt behov av ett projekt riktat mot de över 29 år



### 1.4.3 Styrkor och framgångsfaktorer

- En avgörande styrka i projektet är det förhållningsätt och den värdegrund man bygger projektet på. Detta förhållningsätt har fått adekvat stöd från den struktur, organisation och ledning man haft
- I metodtermer är lösningsfokuserat arbete, MI av stor betydelse liksom en värdegrund som bygger på begrepp som egenmakt och KASAM. En nyckel till detta är det relationsbygge och den tillit som byggts upp mellan lotsarna och deltagarna. I detta engagemang ligger en väsentlig förklaring till projektets framgång
- För att kunna göra detta på ett bra vis har frikopplingen från myndighetsrollen både organisatoriskt och rent fysiskt varit en viktig framgångsfaktor. Detta har ytterligare understrukt möjligheten att arbeta strikt individbaserat. Filosofin tycks bygga på Kirkegårds välkända citat om att man måste kunna möta en människa där hon är för att bistå henne
- Genom att det tidigt i projekt blev framgång för enskilda personer kom dessa också att bli rollmodeller och förebilder för de som kommit efter – kan hon så kan jag effekten
- Lotsarna har i detta haft en avgörande roll. Kokar man ner till kärnan så handlar det om dom som personer som lyckas skapa och upprätthålla en respektfull relation och bli personliga och närvarande utan att falla i fällan och bli privat. För många deltagare har lotsarna blivit den första vuxna människa som brytt sig och som man kunnat upprätta en fungerande relation med.
- Genom att bygga relationen på respekt och tillit och lust har ungdomarna gradvis motiverats att ta tag i svåra och besvärliga frågor man duckat för under många år. Skrattet har haft en viss betydelse i den läkande processen i projekt. Det lösningsfokuserade arbetssättet har fått ungdomarna (många för första gången) att upptäcka känslan av att kunna, att lyckas vilket haft stor betydelse för framgången i arbetet
- En av de svåra sakerna man tycks hanterat bra är förväntningar och krav på deltagarna. För låg nivå på krav kan uppfattas som reducerande och förnedrande, för hög nivå som källa till misslyckande. Man tycks lyckats lägga förväntningarna på en individanpassad nivå av ”realistiskt höga förväntningar”
- Empowermentperspektivet i arbetet har gradvis bidragit till att ge deltagarna allt mer och mer självständighet för att gradvis återerövra ansvar för sitt eget liv
- För individen har lotsarna lyckats skapa en helhetssyn och sy ihop de olika deltagande myndigheternas resurser så att individen slipper springa runt som en skällad råtta i systemet. Man har fått hjälp att få rätt insats. Många har svårt att uttrycka vad de behöver, kommer inte rätt, lotsarna blir brobyggare

### 1.4.4 Framtid, utvecklingsfrågor och implementering

- Implementeringsprocessen i projekt har varit tämligen blygsam och inletts alltför sent med alltför liten kraft. En lärdom är att samordningsförbundet som finansär skulle kunna överväga att skapa incitament eller styrmedel kring denna fråga
- Detta har delvis göra med svårigheten med förankring i en organisatorisk värld där organisationsförändringar sker och nyckelpersoner byts ut. Förankring är en färskvara som kräver ständig upprepning

- Projekt har haft stark kommunal slagsida. Det hade funnits ett behov av att strategisk involvera övriga aktörer mer. Inte minst borde psykiatrin haft en betydligt mer framträdande roll
- Det finns ingen tydlig plan för hur projektets metoderfarenheter och andra erfarenheter ska kunna överföras till övriga aktörer – den organisatoriska lärandenivån är inte hög

#### 1.4.5 Lärdomar

- Den avgörande lärdomen är att projektet metodik, synsätt och arbetssätt fungerar väl, mycket väl och att nyckel till detta är lotsarna och det handlingsutrymme eller förtroende man fått från styrgruppen
- Det tar lång tid, mycket längre än vad man tror
- Deltagarna i projekt har betydligt större behov än vad man kunnat föreställa sig
- Långsiktighet, uthålligheten och varaktigheten i processen har varit avgörande för tillitsbygget mellan lots och deltagare
- Många av deltagarna behöver mycket mer utredning och kartläggning än vad man kunnat ge inom projektet
- En strukturell lärdom är att projekttiden är för kort. Projekt borde vara minst tre år och deltagarna får en längre genomströmningstid. Här finns risk att höga ambitioner kring projektmål och antalet deltagare varit kontraproduktiva
- Projektgruppen borde varit större och antalet deltagare färre – man borde öka den möjliga intensiteten i kontakten genom fler lotstimmar per deltagare
- Det har också varit svårt för lotsarna att släppa deltagarna till nästa steg när de inte är färdigrustade för detta och det knappast finns något tydligt steg att gå till
- Kanske skulle man också se över lokalfrågan som inte upplevts som den bästa

## 2. SYFTE OCH METODIK

### 2.1 Inledning

Detta är en utvärdering av Tierpsmodellen, ett samverkansprojekt finansierat av samverkansförbundet i Uppsala Län. Projektet genomförs under perioden 2010-2012 som samverkan mellan de fyra parterna Kommun, försäkringskassa, arbetsförmedling och landsting. Målgruppen är personer mellan 18 och 29 år som står långt från arbetsmarknaden och där det krävs insatser från minst två av de berörda parterna.

Syftet med den socioekonomiska utvärderingen är att i bred och långsiktig mening beskriva de samhällsekonomiska effekterna av projektet. Syftet med samverkansutvärdering är att beskriva och analysera projektet ur ett samverkansperspektiv och föreslå hur det kan utvecklas.

### 2.2 Syftet med den socioekonomiska delen

Mer preciserat är syftet med den socioekonomiska delen att;

- \* både på ett principiellt och ett konkret plan beskriva utanförskapets kostnader för målgruppen i projektet och de samhällsekonomiska effekterna av Tierpsprojektet.
- \* göra en beskrivning och en analys av klienternas välfärdskonsumtionspanorama innan och efter det att man kommit in i projektet.
- \* genomföra en diskussion och ekonomisk analys av olika mått på framgång i detta projekt.
- \* göra en analys av projektet som ett långsiktigt socialt samhälleligt investeringsproblem i motsats till ett kortsiktigt kostnadsproblem.
- \* göra en nyckeltalsanalys av projektet sett ur ett samhällsekonomiskt perspektiv.

### 2.3 Syftet med samverkansdelen

Mer preciserat är syftet med samverkansdelen av utvärderingen att;

- \* beskriva projektet dess organisation, metodik och värdegrund.
- \* analysera detta utifrån erfarenheter kring vad som leder till framgång i samverkanssammanhang.
- \* föreslå hur projektet kan utvecklas.

## 2.4 Metodik och arbetsformer

### 2.4.1 Metod i den socioekonomiska delen

- \* vi har utgått från metod och modell i våra tidigare studier kring utanförskapets kostnader (se referenslista i slutet av denna rapport)
- \* vi har samarbetat nära med och haft tillgång till data från projektet kring målgruppen och projektet och med dessa som grund reviderat våra grundkalkyler

### 2.4.2 Metod i samverkansdelen

- \* samverkansmodellen har utvärderats i förhållande till en sorts referensmodell eller idealmodell vi arbetat fram efter att ha arbetat med ett mycket stort antal samverkansprojekt.
- \* underlag till detta har i förstahand samlats in genom tillgängliga dokument samt intervjuer. Totalt sett har cirka 15 personer intervjuats

### 3. TIERPSMODELEN – EN KORT INTRODUKTION

#### 3.1 Några ord om projektet<sup>2</sup>

*Man kan inte förändra en människa utan att ha en relation*

##### 3.1.1 Struktur i stort

Tierpsmodellen är ett framgångsrikt samverkansprojekt som konkret tillämpar ”best practise” inom samverkansområdet och når med en mycket komplex målgrupp goda resultat.

Projektet är finansierat av samordningsförbundet i Uppsala Län. Projektet genomförs under perioden 2010-2012 som samverkan mellan de fyra parterna kommun, försäkringskassa, arbetsförmedling och landsting. Målgruppen är personer mellan 18 och 29 år som står långt från arbetsmarknaden och där det krävs insatser från minst två av de berörda parterna.

Bemanningen i projektet består av en projektledare som också varit kurator i projektet och två lotsar<sup>3</sup> med olika ålder och erfarenhets bakgrund. Man har sin fysiska placering i Nätverkshuset i Tierp. Från projektgruppens sida upplever man att samarbetet med berörda myndigheter fungerat bra. Projektet har under projekttiden präglats av en öppen dialog mellan projektgrupp, styrgrupp och referensgrupp.

Projektet har en styrgrupp bestående av chefer från försäkringskassa, arbetsförmedling, socialtjänsten och primärvården. Samordningsförbundets chef har varit adjungerad till styrgruppen vid dess träffar. Man upplever det som att alla deltagande parter tar ett seriöst ansvar för projektets genomförande. Styrgruppen har haft en övergripande plan för projektarbetet. Det har funnits en löpande och god kontakt mellan styrgruppens ordförande och projektledaren. Projektgruppen upplever att man haft ett gott och tillitsfullt stöd från styrgruppen som man uppfattar har fungerat väl. Dock skulle kanske det funnits tydligare ömsesidiga förväntningar på varandra för att undvika missförstånd och en mer öppen dialog kring projektets målsättning i förhållande till målgruppens komplexitet. Det har också funnit en önskan från projektgruppen om mer frekventa träffar med styrgruppen för att undanröja eventuella samverkanshinder.

Man har en mycket aktivt arbetande referensgrupp bestående av personer från försäkringskassan, arbetsförmedling, socialtjänsten, primärvården. Man skulle kunna säga att referensgruppen fyller rollen av att vara en nätverksbaserad projektgrupp. Referensgruppen har bidragit starkt till projektets framgång. Lotsarna har kunnat lyfta allt här, bollat tankar och idéer, komma med idéer, vara länk till egen organisation, slussa personer vidare t ex

---

<sup>2</sup> Viktiga delar av denna beskrivning är direkt hämtade ur helårsrapport 2011 från Tierpsprojektet

<sup>3</sup> I projektet har man genomgående kallat denna funktion lots, vilket vi också gör då vi refererar till projektet. Öi mer generella termer använder vi dock längre fram i texten begreppet coach. I detta sammanhang ser vi de två begreppen som utbytbara

arbetspsykolog, det har fungerat lite som ”gräddfil”, har varit kontinuitet, Man har etablerat kontakt och fått kunskap om varandra. Det har rått ett informellt och öppet samarbetsklimat.

### 3.1.2 Metodik

Deltagandet i Tierpsmodellen är **frivilligt**. Remitterande aktörer är Tierps kommun, Arbetsförmedlingen i Tierp, Försäkringskassan och Landstinget i form av vårdcentralen i Tierp. Kommunen är den aktör som remitterar det dominerande flertalet av deltagarna.

Någon av dessa aktörer **remitterar** deltagare till projektledaren som bokar in trepartssamtal. Vid trepartssamtalet deltar någon av lotsarna, remitterande handläggare och deltagaren. Under mötet får deltagaren information om vad deltagande i projekt Tierpsmodellen innebär. Efter samtalet får deltagaren en ny tid med lotsen och har till mötet på sig att fundera på om han/hon är intresserad av att delta i projektet eller inte. Om personen är intresserad av att delta skrivs nu deltagaren in i projektet och skriver vid detta tillfälle på ett **samtycke och en överenskommelse** om vilket som är deltagarens respektive lotsens ansvar under projektiden.

Under de första veckorna görs en **kartläggning** av individen för att få en tydlig bild av vilka insatser som gjorts tidigare samt hur det ser ut i nuläget. Utifrån det görs **en planering** av vilka insatser och typ av stöd deltagaren behöver för att komma närmare egen försörjning. Därefter följer en så kallad utredningsfas där lotsen utifrån kartläggningen går igenom vilka eventuella utredningar som behöver göras och tar de kontakter som behövs.

Arbetet med deltagarna utgår från en **utpräglad helhetssyn och har ett motiverande och lösningsfokuserat anslag**. Helhetssyn innebär att man inte bara utgår från det som kan synas vara uppenbart arbetshinder utan även på livssituationen i stort som boende, hemförhållande, hälsa, motion, kosthållning etc.

Stor vikt läggs vid **relationsbygget och tilliten** mellan deltagaren och lotsen. Det handlar om att bryta gamla destruktiva mönster och ersätta dem med nya mönster där möjligheterna snarare än problemen sätts i fokus. Man arbetar med att skapa en tillåtande atmosfär där man kan ta upp och prata om svåra ångestladdade saker som sociala fobier, rädsla för att vistas i grupp eller rädslan för att gå till tandläkaren

Parallellt med det startas arbetet med att finna struktur på det dagliga livet och att arbeta mot uppsatta mål och delmål. Arbetet genomsyras av **motiverande samtal och lösningsfokuserat arbete**. När deltagaren har varit aktuell i projektet i cirka nio veckor hålls ett flerparsmöte där samtliga involverade aktörer medverkar tillsammans med deltagaren och lotsen. Kuratorn deltar vid behov. På mötet tittar man på det arbete som skett hittills och deltagande parter kommer överens om vilka stödbehov som finns, hur man ska arbeta vidare och vem som ansvarar för vad. Sista delen i arbetet benämns motivations- och strukturfasen och kan pågå mellan vecka nio fram till vecka 52. Arbetet läggs då upp **individuellt** med deltagaren för att nå de uppsatta målen. Den här fasen kan variera mycket i tid mellan olika deltagare.

Projektarbetet bygger på att utveckla nya metoder för att arbeta gränsöverskridande och resurseffektivt med målgruppen genom att fokusera på möjligheter istället för problem och att utveckla gemensamma förhållningssätt till målgruppen med utgångspunkt att individen ska stå i centrum.

Under våren 2011 startades **gruppaktiviteter** med syftet att ge deltagarna nya kunskaper i olika teman samtidigt som de fick social träning. Särskilt uppskattat och givande var körkortsteori och fysisk aktivitet på ett lokalt gym i Tierp. Deltagarna erbjuds att vara med på körkortsteori samt att gå på gym varje måndag och torsdagseftermiddag.

Aktiviteterna har olika inriktningar och teman, ett tema som är uppskattat och värdefullt bland deltagarna är friskvård där fokus är att få mer kunskap om hälsa och hur man kan öka sitt välmående. Föreläsningar kring detta är planerade samt mer praktisk utövning i form utav yoga, zumba och kickboxning. Projektet har även varit i kontakt med Närpsykiatri som kommer att föreläsa kring hur och vad de arbetar med samt kring de olika sjukdomar och syndrom som återfinns hos många av deltagarna i projektet.

### *3.1.3 Deltagare och målgrupp*

Deltagarna i projektet är unga personer som nästan alla har en komplex, diffus och/eller sammansatt problematik. Många har trots sin ringa ålder **en överraskande lång tid i utanförskap**. Många har aldrig gjort sin entré på arbetsmarknaden. Svag skolunderbyggnad är typiskt för deltagarna. Påfallande många har en psykisk eller psykosocial problematik. Den stora, stora överraskningen i projektet har varit **komplexiteten i den problembild deltagarna burit med sig in i projektet** och hur omfattande de arbetshinder varit som man upptäckt hos deltagarna

## 4. VÅRA ANALYTISKA UTGÅNGSPUNKTER

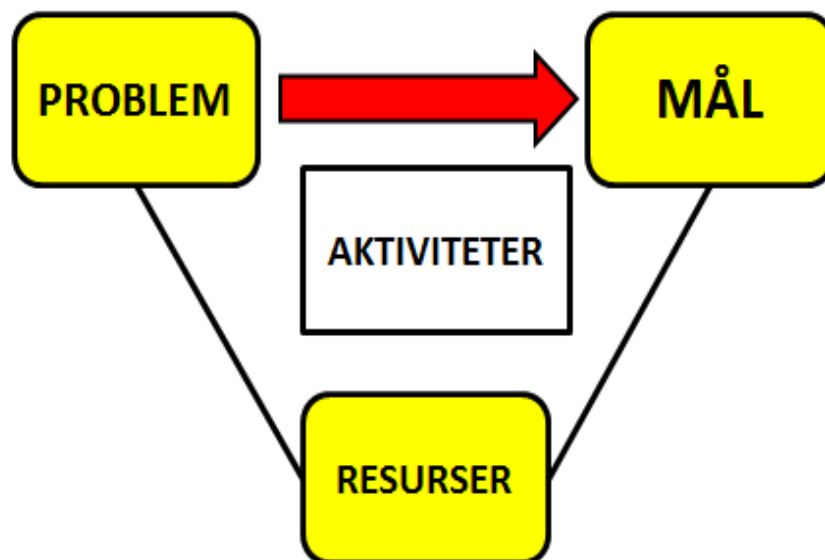
All analys bygger på någon sorts referensram eller (mer eller mindre artikulera) modell för hur man ska beskriva, sortera och tolka verkligheten. Vi utgår i denna analys från två sådana modeller redovisade nedan och som utgör grunden för den kommande samverkansanalysen.

### 4.1 Problem, mål och resurser

Då man ska genomföra en insats, såsom Tierpsprojektet, har man alltid att ta ställning till tre saker

- Det **problem** som ska lösas – hur svårt, stort och omfattande är problemet
- Det **mål** som ska uppnås – hur tydligt, hur konkret och ur realistiskt är detta mål
- De **resurser** man är beredd att tillföra för att lösa problemet och uppnå målet – står resurserna i paritet med det problem som ska lösas och de mål som ska uppnås

Därefter har man att ta ställning till de **aktiviteter** man avser genomföra och ta ställning till om de är relevanta, effektiva och kunskapsbaserade.



I Tierpsprojektet finns det med utgångspunkt i figuren ovan ett antal intressanta frågor att ställa

- Hur komplext är det problem som ska lösas, eller hur stora problem och arbetshinder finns för den målgrupp man tagit sig an



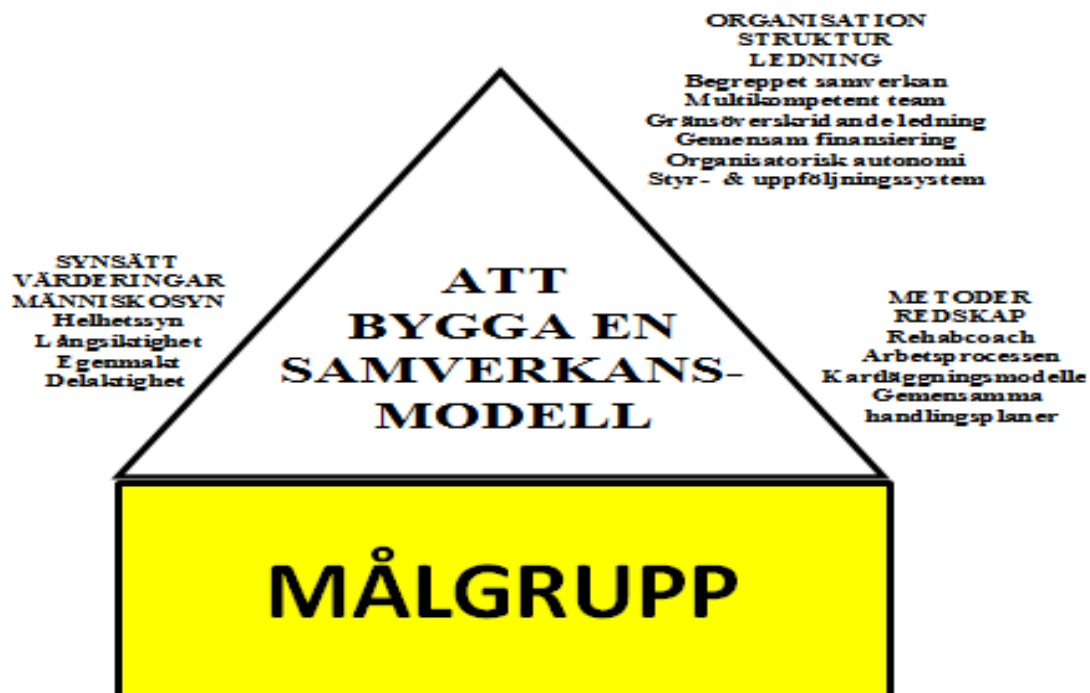
- Hur ambitiösa är de mål man formulerat och är de möjliga att uppnå mot bakgrund av problemets omfattning och de resurser man tillfört
- Hur omfattande är de resurser i form av tid och pengar man tillfört projektet och står de i rimlig paritet i förhållande till mål och problem
- Är de aktiviteter man genomför i projektet i linje med kunskapsfronten inom rehabsamverkansområdet och tillämpar man en sorts ”best practice”

## 4.2 Synsätt, struktur och metoder samt målgrupp

Vi har i ett stort antal sammanhang lärt oss att för att samverkan i rehabiliterings-sammanhang ska fungera krävs tre olika ingredienser. För det första krävs det **ett organisatoriskt sammanhang** som skapar förutsättningar för, stödjer och underlättar det hela. Man måste ha en ledningsorganisation, en inre organisation för det konkreta samverkansarbetet, styr- och uppföljningssystem och en modell för gränsöverskridande ledning.

Den andra komponenten är att samverkan måste bygga på **gemensamma metoder och redskap**. Man måste ha någon som agerar spindel i nätet, en fungerande arbetsprocess och metoder för att kartlägga behov och planera för satt samordna och följa upp de insatser som ska göras.

För det tredje måste detta baseras på **gemensam grundsyn och värderingar**. Det kan handla om begrepp som långsiktighet, helhetssyn, delaktighet och egenmakt som uttryck för detta liksom begreppet rehabiliteringssyn.



Vår bild kring dessa tre aspekter är tämligen klar. De måste finnas där och de är avgörande för framgång.

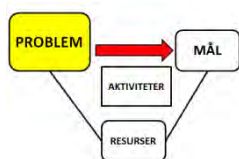
För det första måste alla dessa tre delar beaktas för att lyckas i ett komplext rehabiliteringsarbete. Att enbart utveckla en organisationsmodell utan att beakta vilken värdegrund och vilken rehabiliteringssyn den ska bygga på leder knappast till framgång - **kravet på helhetssyn.**

För det andra måste de tre hörnen aktivt samverka och stödja varandra. Att ha en värdegrund som bygger på egenmakt och delaktighet och göra detta i en organisationsmodell baserad på hierarkisk ledning och med en metodik som gör klienten till passivt objekt i stället för aktivt subjekt leder i stort sett alltid till kontraproduktiva motsägelser i det konkreta rehabiliteringsarbetet – **kravet på konsistens.**

För det tredje måste både de som genomför det konkreta rehabiliteringsarbetet och de som har ett ledningsansvar för detta aktivt och gemensamt omfatta de synsätt som ligger till grund för såväl organisation, metoder som synsätt - **kravet på samsyn.**

Dessutom måste metoder, organisation och värdegrund i samverkansarbete vara baserat på en genomtänkt och verklighetsförankrad bild av **den målgrupp (det problem)** man ska arbeta med.

## 5. PROBLEMET – MÅLGRUPPEN OCH DESS BEHOV



### 5.1 Målgruppen i Tierp

*”Detta är första gången i mitt liv som en vuxen person lyssnar på mig och tar mig på allvar.”<sup>4</sup>*

Målsättningen med Tierpsprojektet är att under två års tid arbeta med 30 + 30 personer. Detta har man också gjort. Målgruppen är unga utanför arbetsmarknaden i åldersintervallet 18-29 år med psykisk ohälsa och/eller annan social problematik och som är i behov av nya och/eller utökade resurser för att bli självförsörjande. Så här beskriver man målgruppen i den egna helårsrapporten för 2011;

*”De allra flesta i målgruppen har tidigare varit aktuella för olika arbetsmarknadsåtgärder, men inte lyckats komma vidare till att uppnå egen försörjning. För många har det medfört ett långvarigt biståndsmottagande med konsekvenser i form av utanförskap och i många fall ohälsa i olika former. Bristen på egen försörjning är ofta en del i en sammansatt problembild. Kännetecknande för gruppen är låg utbildningsnivå, ingen eller mycket liten arbetslivserfarenhet, läs- och skrivsvårigheter, psykisk ohälsa eller annan social problematik. Många i målgruppen har vuxit upp i familjer som under lång tid varit beroende av ekonomiskt bistånd för att komma upp i skälig levnadsnivå.”<sup>5</sup>*

I punktform kan man säga följande om målgruppen

- Man har trots sin relativa ungdom ett långvarigt försörjningsbehov
- 32% av gruppen har haft offentlig försörjning i mer än 3 år
- Man har ofta varit till föremål för upprepade och misslyckade arbetsmarknadspolitiska insatser
- Många har ringa och/eller sporadisk erfarenhet av arbetsmarknaden. Man har haft ströjobb, vikariat, timanställning eller liknade
- Praktiskt taget alla deltagare har mer eller uttalade psykiska och/eller sociala problem. Depressioner, bipolära sjukdomstillstånd, posttraumatiska stressyndrom, fobier, ångest, psykosomatiska sjukdomstillstånd, dyslexi m.m. förekommer frekvent i hela målgruppen

<sup>4</sup> Deltagare i projektet

<sup>5</sup> Helårsrapport Tierpsprojektet 2012-01-18

- Flertalet kommer från vad som skulle kunna kallas dysfunktionella familjer där våld, missbruk, psykisk ohälsa och kriminalitet förekommit
- Det förekommer hos många i målgruppen olika sorters neuropsykiatrisk problematik
- Man har låg utbildningsnivå, 8% har ej fullföljt grundskola, 60% enbart grundskola och endast 32% fullföljt gymnasieskola
- En mycket stor del bär med sig ett negativt socialt arv ibland kopplat till stämpningsproblematik (stigmatisering)
- 40 av de 60 (67%) är kodade med funktionsnedsättning på arbetsförmedlingen
- För flertalet i målgruppen är avståndet till arbetsmarknaden mycket stort

Vi talar om en grupp med **betydande arbetshinder som är både komplexa, diffusa och sammansatta**. Man skulle faktiskt, trots målgruppens ungdom, kunna tala om en sorts kroniskt eller mer eller mindre permanent utanförskap. Många i målgruppen har skapats sig en sorts **outsideridentitet**. Några ger uttryck för att man tappat hoppet.

Låt oss därför gå på djupet med att förstå denna problematik eftersom förståelse för målgruppen utgör en förutsättning för att tolka målsättning, resurser och aktiviteter i projekt. Vi börjar med två personer som medverkat i projektet.

## 5.2 Två röster<sup>6</sup>

### 5.2.1 Jakob

#### SÅ HÄR HAR DET VARIT

Jakob är 23 år gammal. Han är en blyg person som ger ett sympatiskt intryck, han har också tämligen lätt för att formulera sig i tal. Det skrivna språket behärskar han inte lika bra.

Båda hans föräldrar var missbrukare. Han är uppväxt omväxlande hos de missbrukande föräldrarna och i olika familjehem och utredningshem. Han började som ung dricka alkohol och använda cannabis. Han har under kortare perioder varit på behandlingshem. Han genomförde grundskolan med mycket svaga betyg och inledde gymnasieperioden på det individuella programmet. Detta avbröt han dock redan efter någon termin. Situationen såg under barndomen ut på ungefär samma sätt för hans två yngre syskon – en syster och en bror.

Han har tidigt kommit i kontakt med socialtjänsten och blivit till föremål för ett antal olika insatser. Han har under perioder flyttat runt i landet. För tillfället bor han tillsammans med sin flickvän som har en tillfällig vikariatsanställning.

Jakob har haft kortare anställningar. Några månader här och några månader där. Han har under långa perioder försörjts genom ekonomiskt bistånd. Innan projektet var han en lång

---

<sup>6</sup> Dessa två berättelser är baserade på intervjuer vi gjort med projektdeltagare samt personer som arbetar med projektet. De har därefter gjorts om i vissa detaljer så att anonymitetens hos de berörda bevarats

period sjukskriven för sociala fobier och panikångestattacker. Han saknar vänner och är nästan helt utan ett fungerande socialt nätverk.

Han har fram till nu haft mycket vaga bilder av vad han vill göra i livet. Man kan se en viss vilshenhet och oförmåga att orientera sig i tillvaron. Han har tämligen dålig kläm på hur samhället fungerar och hans skyldigheter och rättigheter i detta samhälle. Han upplever sig i stora stycken som offer för omständigheterna och att egentligen har aldrig någon frågat honom vad han vill.

Han har varit inskriven på arbetsförmedlingens ungdomsgaranti och deltagit i lite olika kurser där han genomgående känt att det varit kurser mer för kursens skull än för att de matchar honom och hans kompetens eller behov. Han känner att han i årtal bollats fram och tillbaka mellan socialtjänst och arbetsförmedling.

En av svårigheterna för honom då han har provat olika praktikplatser är hans låga sociala kompetens och svårigheten för honom att vara och arbeta i grupp.

#### DET HÄR BETYDDE PROJEKTET

Jakob har vid intervjutillfället varit i kontakt med projektet i lite mer än ett år. För Jakob är detta en av de första gångerna som han upplever att någon lyssnat på honom. Han har både fått ett individuellt bemötande och fått möjlighet att träna tillsammans med andra i grupp för att därmed bygga upp sin sociala förmåga och hantera sina sociala fobier.

Han har fått tillfälle att sätta ord på och bearbeta sin historia för att därmed kunna röra sig framåt i livet. Han tycker han har fått tankeredskap och modeller för att sätta ord på sin situation och därmed kunna börja förändra den. Han har fått spegling och hjälp från någon som tagit honom på allvar och varit beredd att möta honom där han är. Den konkreta hjälpen att lotsas rätt i det offentliga systemet har varit av stort värde för honom.

Jakob är idag på arbetspraktik där det fungerar bra för honom. Hans nästa steg är antingen att se om han kan få en anställning eller att komplettera sina gymnasiebetyg.

#### 5.2.2 Sandra

##### SÅ HÄR HAR DET VARIT

Sandra är en dataintresserad ung tjej 25 år gammal som bor mitt inne i centralorten Tierp. Där har hon växt upp med sin ensamstående, deprimerad och ångestfyllda mamma. Pappa har aldrig varit närvarande i hennes liv. Och trots att stora delar av mammans släkt finns i trakten har Sandra under uppväxten haft mycket lite kontakt dem.

Sandra har gått genom grundskolan och gymnasiet med godkända betyg. Skolan var trots detta en svår period för henne hon mobbades för att hon var en plugghäst och för att hon var överviktig. Det var en ensam och tung period då hon umgicks med tankar kring både att skada sig själv och att ta livet av sig. Hennes livlina var datorn och kompisar på nätet. Sandra är ganska duktig på det här med datorer.

Efter gymnasietiden inledde hon studier på universitet men det gick inget vidare. Hon fick kraftiga ångestattacker och var under långa perioder deprimerad. Hon besökte både

primärvården där hon fick träffa en kurator men även öppenvård psykiatri där hon fortfarande har en kontaktperson.

Hennes självkänsla var, trots att hon egentligen var riktigt duktig på det här med datorer, ganska svag och hon fungerade dåligt i sociala sammanhang med andra människor. Efter den misslyckade studietiden flyttade hon tillbaka till Tierp.

Hon sökte och fick ekonomiskt bistånd från kommunen. Sedan blev det arbetsförmedlingen och arbetspsykolog. Detta blev början till en flerårig process där Sandra bollades mellan socialtjänsten, olika former av arbetsmarknadspolitiska insatser och praktik. Och mellan varven träffade hon kurator inom primärvården.

Sandra levde innan kontakterna med Tierpsmodellen ensam med tämligen få vänner i det verkliga livet (IRL) men ganska många nätkompisar. Hennes kontakter med mamman (som fortfarande uppbär förtidspension (sjukersättning) är sporadiska och inte särskild energigivande.

#### DET HÄR BETYDDE PROJEKTET FÖR HENNE

För Sandra har Tierpprojektet inneburit en vändpunkt. Hon har framförallt fått hjälp att orientera sig i livet. Någon att prata med, någon som lyssnar på henne på hennes villkor. Hon har fått hjälp att ta tag i saker. Allt från sin personliga hygien till att söka sig ut på arbetsmarknaden. Hon har fått hjälp att bryta sin passivitet och sin håglöshet. Så här säger hon själv;

*”utan projektet hade jag fortfarande suttit hemma och mått dåligt, isolerat mig allt mer och mer. Spelat på datorn. Sovit, ätit. Det hade inte hänt något alls. Livet hade varit slut innan det ens börjat.”*

I dag har Sandra en praktikplats på ett företag. En praktikplats på väg att omvandlas till en riktig anställning, kanske med lönebidrag, kanske utan.

### 5.3 Diffus eller komplex och sammansatt

*”Våra deltagare är som blommor som varit utan vatten och näring i årtal.”<sup>7</sup>*

Det typiska för målgruppen i Tierpsprojektet, som i så många andra samverkansprojekt är att de bär med sig en problematik som inte bara är svårartad och utgör ett arbetshinder i sig utan att den också är komplex, sammansatt och består av många olika delar som är hopvävda med varandra. Vid intervjuer har målgruppens symptombild bl.a. beskrivits med bl.a. följande stickord eller formuleringar

- Litet eller inget socialt nätverk (en del har t o m uppgivit lotsarna som närmast anhörig)
- Ringa kunskap om hur samhället fungerar
- Man kommer från multibelastade familjer med ett negativt socialt arv

---

<sup>7</sup> Sagt av en av personerna i projektet

- Sociala fobier, svårt att resa, mycket träning att resa buss och tåg, tar tid att jobba med, svårt att vara med människor, svårt att vara i grupp
- Många sociala svårigheter kring till synes enkla vardagshandlingar som att hjälp att söka läkare, tandläkare,
- Stora barriärer för att få till stånd nödvändiga utredningar som ADHD utredning, dyslexiutredning etc.
- Ingen framtidstro, slocknad blick
- Betydande behov av livsstilsförändringar kring kost och motion
- Stort behov att bli sedd, bli någon, någon som bryr sig
- Sköra personer som lätt faller tillbaka till gamla och ofta destruktiva mönster
- Stort behov av jagstärkande insatser, de flesta med både svag självkänsla och svagt självförtroende
- En del har tidigare tackat nej till arbetspsykolog trots att man behövt det. Man har varit rädd för att stämplas

Det framgår ganska klart av exemplen ovan att målgruppen har en mycket sammansatt problembild. Den består av många olika delar och delarna samverkar och förstärker varandra negativt. Man kan här tala om att det **i utanförskapet uppstår negativa synergieffekter**. Av detta kan man också tämligen enkelt och direkt dra slutsatsen att partiella lösningar inte fungerar. Om självkänslan är svag eller om man bär på svåra sociala fobier eller har ett neuropsykiatriskt funktionshinder så är kanske en traditionell kompetensutveckling eller utbildningsinsats kanske inte meningsfullt. Det kan till och med vara så att den bara leder till ännu ett misslyckande och bekräftar den dåliga självkänslan. Då hamnar man i ett läge där denna insats inte bara är verkningslös och ineffektiv. Den bidrar till att förstärka och fördjupa utanförskapet.

Men det kan vara värre än så. Ett komplext och sammansatt arbetshinder som identifierats går att analysera och åtgärda. Men ett arbetshinder som är diffust är än svårare att tackla. Diffusa arbetshinder kan vara osynliga eller svårupptäckta. De är svåra att upptäcka, fånga och förstå. Och ofta är det inte riktigt klart vad som är manifesterade symptom och vad som är de underliggande orsakerna till dessa symptom.

## Arbetshinder

- **Komplexa & sammansatta**
  - Många olika delar
  - Delarna samverkar
  - Negativa synergieffekter
  - Partiella lösningar fungerar ej
- **Diffusa**
  - Osynliga komponenter
  - Svårfångade orsaker
  - Oklart vad som är symptom och vad som är underliggande orsaker

För att arbeta med de både diffusa och komplexa arbetshindren som utmärker målgruppen för **Tierpprojektet** är att det krävs både förmågan att i en kartläggningsfas identifiera dessa hinder och därefter analysera dem och deras samspel. Därefter krävs att man förstår vad som är ytliga symptom och vad som är underliggande orsaker. Detta är vad man brukar kalla helhetssyn eller multikompetens.

Man måste komma ihåg att **deltagarna i Tierpsprojektet** är unga människor som är tämligen tilltufsade i livet. Man kanske skulle säga vingklippta. Man kan också tala om plantor utan vatten och näring som vissnat. Eller hopp som släckts ut. Därmed har man också sagt att den problematik som många av dessa ungdomar bär med sig ligger på ett betydligt djupare plan än vad än konventionell arbetsmarknadspolitisk insats eller utbildningsinsats kan påverka.

Det som utmärker **Tierpsprojektet** är att man medvetet arbetat med att göra det diffusa i deltagarnas problematik mindre diffus. Man har synliggjort det osynliga. Samtidigt har man genom en systematisk kartläggning av deltagarnas problematik försökt bena i hur den sammansatta problematiken sett ut och också försökt se vilka behov i denna sammansatta problematik som samverkansprojektets olika intressenter kan påverka genom de insatser man har att erbjuda.

Det som kanske också varit avgörande har varit att möta personen där han/hon är och anpassa aktiviteter och process efter individen. Här har inte funnits någon färdig modell att stoppa in deltagarna i. Varje deltagare är unik med en unik situation med unika behov och resurser. Att på djupet förstå personens situation i nu-läget och motivation till förändring har varit grunden för att lyckas. Vad var och en behövt i form av stöd, hjälp och träning är individuellt. Att hitta lusten och motivationen till förändring har varit nyckeln. Om en person har haft svårt att ta sig hemifrån pga. av sociala fobier, svårt att komma upp på morgonen pga. att den vänt på dygnet etc. så kan det vara avgörande för att kunna förändra situationen att börja just där.

Nedanstående citat fångar väldigt väl kärnan i projektet.

*”om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett visst bestämt mål måste jag först finna henne där hon är och börja just där. Den som inte kan det, lurar sig själv när hon tror att hon kan hjälpa andra. All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed förstå att detta med att hjälpa inte*



*är att vilja härska, utan att vilja tjäna. kan jag inte detta kan jag inte heller hjälpa någon”<sup>8</sup>*

I projektet har det handlat om att tillsammans med deltagarens kartlägga och förstå situationen och vad som är väsentliga mål för just denna person. Inte yttre mål som någon annan satt upp. Om livslågan nästan har sloknat har det gällt att hitta de livsområden som är väsentliga att arbeta med utifrån individen. ”en blomma som inte har fått näring och vatten på länge behöver tid på sig att återhämta sig.”

Eftersom problematiken hos i stort sett alla deltagare är både komplex och diffus kan det också vara svårt att beskriva just denna process som är avgörande för om man ska lyckas eller inte. Det har krävts mycket intuition, inkännande och ”fingertoppskänsla” för att skapa relation och allians med deltagaren. Det är bland annat detta som varit avgörande för framgången i projektet.

För deltagarna har upplevelsen av att vara den som sitter vid ratten i sitt eget liv är en viktig del av processen. Men för att komma dit har man behövt viss kunskap och kompetens, både om sig själv och om samhället. Då har det varit avgörande att det funnits någon som gått bredvid och kan lotsa en så att man hittar rätt i livets labyrint. Någon som tror på en och ser att man gör framsteg, någon som hjälper en upp när man kört i diket och någon som finns där över tid. Uthållighet och varaktighet har varit och är viktiga framgångsfaktorer.

#### **5.4 Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn<sup>9</sup>**

*”Det verkar enkelt, men vänta tills jag förklarat.”*

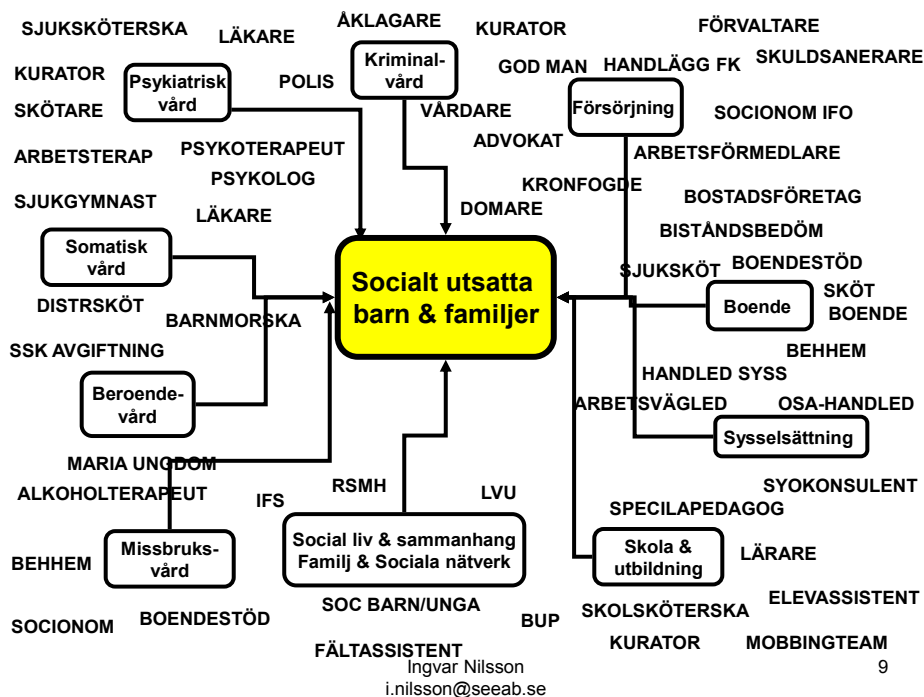
Marginalisering och utanförskap är alltså ett komplext fenomen som samtidig sker i många olika dimensioner och där synliga symptom och underliggande orsaker i regel är inlätade i varandra på ett stundtals svårgenomskådligt vis.

Ofta har många olika aktörer och professioner varit involverade i unga människors resa mot utanförskap. I regel utan att samverka med varandra på ett mer systematiskt vis. De insatser som görs uppfattas ofta som fragmenterade. Det är inte ovanligt att ungdomarna känner sig överkörda och föga lyssnade på. Man skulle kunna säga att få ser helheten i den enskilde ungdomens situation. Det är inte ovanligt att unga människor av det slag vi här diskuterar har haft kontakt med 20, 30, 40 eller fler olika personer. Alla med olika perspektiv på och kunskap om deras problem. Det som för den ene är ett ordningsproblem i skolan är för den andre en neuropsykiatrisk problematik. Det som uppfattas som ett missbruksproblem på ett ställe ser hos en annan aktör ut som övergrepp och misshandel. Polisen ser kriminalitet och bostadsföretaget störning och uteblivna hyror. Få har kunskap om eller ser helheten i dessa ungdomars liv.

---

<sup>8</sup> Sören Kirkegaard

<sup>9</sup> Lindholm, Intuition, kunskapsfragmentering och helhetssyn, Pedagogiska Institutionen, 1983



Vi vet från många studier att förebyggande arbete, prevention och utvecklad samverkan i regel är en lönsam affär<sup>10</sup>. Likväl är det ofta svårt att få sådan långsiktig, uthållig samverkan till stånd hur många rationella ekonomiska argument som än presenteras. Vi är övertygade om att detta till stor del har att göra med olika perspektiv, kunskap och synsätt när man som beslutsfattare ställs inför denna typ av resultat.

- \* man ser inte vinsterna eftersom man saknar kunskap om helheten (illustrerad ovan) och därmed den totala kostnadsbilden
- \* man tror inte på vinsterna. Man tror att kalkylerna är överdrivna
- \* man ser vinsterna och tror på dem, men tror att någon annan får dem. Man ser sig själv (på saklig grund eller ej) som förlorare i ett Svarte-Petterspel
- \* man ser vinsterna, tror på dem, tror att man själv kan få dem, men det ligger för långt fram i tiden för att det ska ha betydelse för dagens beslut

Detta har naturligtvis att göra med bristen på helhetssyn, bristen på långsiktighet och bristen på tilltro till dessa barn och ungdomars egen förmåga att med rätt stöd ta ansvar för sitt liv samt den sociala stämpling som sker av utanförskapets människor. Det multidisciplinära angreppssättet i **Tierpsprojektet** är syftet att skapa förutsättningar för denna helhetssyn och integrera de olika perspektiv som kan finnas kring deltagaren, dess familj och nätverk och skapa en samlad bild. Detta har man gjort bl.a. genom

- Kompetensen och synsättet i projektgruppen
- Den nätverksmetodik man arbetar med
- Den kartläggning av deltagarnas problembild man arbetar med

<sup>10</sup> I slutet av rapporten återfinns en litteraturlista med rapporter som tar upp detta tema. Dessa rapporter återfinns också på [www.socioekonomi.se](http://www.socioekonomi.se)

- Referensgruppens roll som innebär att man får tillgång till kompetenser utanför projektgruppen och som bidrar till en helhetssyn kring deltagarna
- Styrgruppens roll att ge legitimitet och mandat att arbeta gränsöverskridande
- Att utgå från individens behov och resurser
- Att skapa en arbetsrelation (ett sorts terapeutiskt eller pedagogiskt kontrakt) med deltagaren
- Att börja där deltagaren är i nu-läget och att se varje framsteg
- Att arbeta långsiktigt och att inte ge upp. Om en lösning inte fungerar - pröva en ny
- Att ha fokus på lösningar inte hinder och att ha fokus på det som fungerar
- Att tänka utanför den traditionella strukturen
- Att koppla samman olika samhällsresurser samtidigt och vid rätt tidpunkt och att bidra till att undanröja hinder i samhällssystemen

Samtidigt dyker det direkt upp en fråga som mer har att göra med omvärlden än projektet som sådant. Dessa deltagare har tidigare i livet varit utsatta för ett sorts Svarte Petterspel – ingen enskild aktör har tagit ansvar för deras rehabilitering. Frågan blir då; de som inte är med i projekt och efter projektet då? **Vem kommer att bära detta perspektiv?** Kostnaderna för att inte göra detta är – vilket vi kommer att se längre fram i rapporten - är utomordentligt höga inte bara mänskligt utan också ekonomiskt. Detta gäller inte minst för kommunens del.

## 5.5 Rätten att definiera verkligheten

*”Det finns två uppfattningar – mina och dom felaktiga*

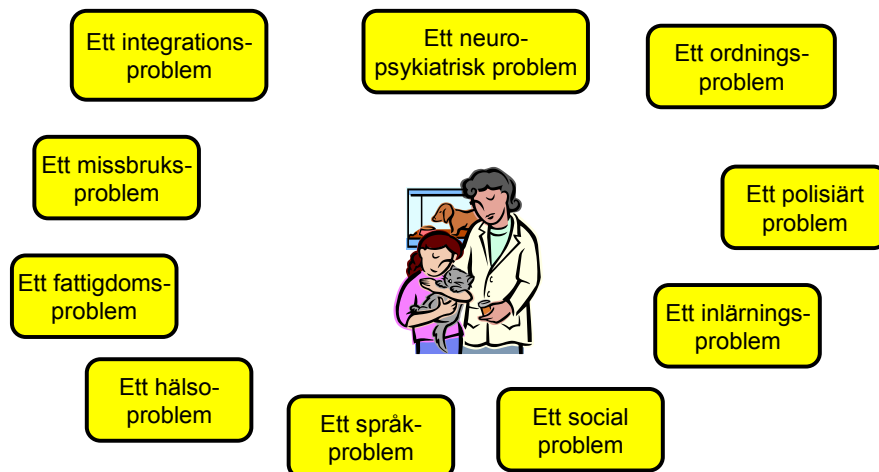
Personer i eller med risk för att befinna sig i utanförskap har alltså påfallande ofta en problematik som både kan vara diffus, komplex eller sammansatt. Det diffusa gör att det kan vara svårt att se vad som är ytliga symptom och vad som är underliggande orsaker. Det sammansatta eller komplexa skapar två problem. Det ena är att det krävs en möjlighet att se hela problempanoramata för att kunna hantera det. Det andra är att organisationsstruktur och ersättningsystem måste möjliggöra samordning av insatserna för att de ska kunna vara effektiva. Låt oss illustrera med följande exempel,

*”Jasmine är en utagerande tonårsflicka. Hon har stora problem under skoltiden. Hon har flera gånger blivit omhändertagen berusad av polisen och tagits in på avgiftning. Hon har varit på flera utredningar hos barn- och ungdomspsykiatrin. Föräldrarna lyckas inte riktigt hantera hennes beteende. I skolan har man haft stora problem med att hantera hennes agerande. Hon är inte obegåvad. Tvärtom hon är begåvad långt över genomsnittet. Nu är hon som 19-åring till föremål för arbetsmarknadspolitiska insatser”*

Med utgångspunkt i bilden nedan måste man ställa sig frågan; vad är Jasmines problem? Är det ett inlärningsproblem, ett neuropsykiatriskt problem, ett missbruksproblem, ett ordningsproblem, ett hälsoproblem osv.? Beroende på hur man ställer frågan får man helt

olika svar. Varje perspektiv ger ett intressant bidrag till svaret, men inget perspektiv ger ensamt det fullständiga svaret.

## Kampen om den sanna läran Vem har helhetssyn???



Utgångspunkten i det samverkansprojekt vi här studerar är i regel svårigheten att få tillträde till arbetsmarknaden. Det är framgång eller misslyckanden där som utgör startpunkten för olika insatser. Många gånger definieras problemet som ett kompetensproblem eller problem med att vara anställningsbar. Men tänk om detta bara är toppen på ett isberg?<sup>11</sup> Tänk om det under ytan finns ett brett knippe av andra faktorer som bidrar till detta problem, men som för tillfället är otydliga eller rentav osynliga. Projektgruppen kommenterar själva bilden på följande vis;

*”Erfarenheten kring just vår målgrupp är att man alltid måste ställa sig frågan ”tänk om?” det är snarare regel än undantag att det finns andra, i regel osynliga, faktorer under ytan.”*

**I Tierpsprojektet** har man hanterat detta bl.a. genom att inte enbart arbeta med de mest uppenbara arbetshindren i form av kompetens, skolunderbyggnad m.m. Man har dessutom arbetat med att undersöka hur det ser ut under ytan. Inom vilka livsområden finns det hinder som behöver undanröjas? Hur ser dygnsrytmen ut? Hur ser den fysiska och psykiska hälsan ut? Vikten av regelbunden motion, sömn och mat. Man har arbetat med hälsoperspektivet och haft friskvård som inslag i arbetet. Man tar upp hur mat och kosthållning påverkar livssituationen och därmed förmågan att kunna arbeta. Man har erbjudit olika typer av motionsaktiviteter bl a gym för dem som vill.

Hur är det att vara i grupp med andra? Fungerar det eller inte? Man har i projektet arbetat med olika gruppdynamiska processer liksom med deltagarnas självförtroende och självkänsla. Självförtroende och självkänsla är ofta avgörande för att våga ta steget och ändra sin livssituation. Man vet vad man har och kan men inte hur framtiden kan förändras. Att våga

<sup>11</sup> Freire, Pedagogy of the oppressed, Continuum, 2003

göra saker tillsammans med andra kan vara ett första steg till förändring för att våga gå ut på en arbetsplats. Att göra sin röst hörd och att tala om vad man vill är för många deltagare i projektet ett stort steg. Kopplingarna i projektet till det som ibland kallas Freires frigörande pedagogik är tydliga. För dessa unga handlar det ytterst om att ta makten över sitt eget liv.

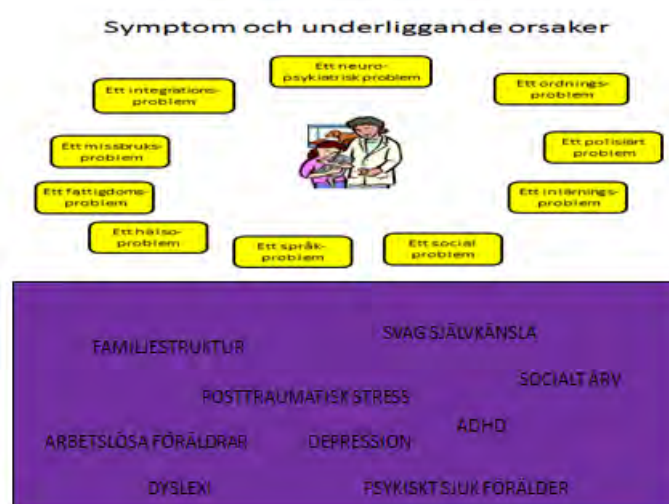
Man har i projektet jobbat med att hjälpa deltagarna att förstå sin egen situation i relation till samhället i stort. Att hitta och förstå sina hinder och att hitta verktyg för att undanröja dem är en del av det centrala arbetet i projektet. Man har gång på gång ställt frågan; vad behöver tillföras just den här människan för att livssituationen ska bli så bra så att deltagaren kan fokusera på arbete eller studier. Det har handlat om att bidra till att hitta den egna lusten och drivkraften att påverka sin livssituation. Att gå från offer till aktivt väljande.

## 5.6 Påtagliga symptom och underliggande orsaker

*Risken är att man letar efter den förlorade nyckeln där gatulampan lyser som starkast i stället för den plats där man sannolikt tappade den,*

Det kan ju också vara på det viset att de manifesta symptom man stöter på och som går att identifiera som konkreta arbetshinder för målgruppen utgör tecken på en underliggande problematik. Flickan med självskadebeteende kanske bär med sig en historia av övergrepp. Den utåtagerande pojken kanske har en obehandlad ADHD-problematik. Den deprimerade unga kvinnan kanske sörjer föräldrarnas skiljsmessa. Den öl- och haschmissbrukande unge mannen kanske dövar sin ångest inför mammans psykiska sjukdomsbild.

Erfarenheten säger att för att verkligen komma åt de underliggande orsakerna bakom ett utanförskap på arbetsmarknaden krävs att man gör en seriös kartläggning av hela den problembild man bär med sig. Om man missar detta är risken betydande att man sätter in åtgärder på den punkt som förefaller vara mest uppenbar i stället för på den plats där de egentliga orsakerna befinner sig



I **Tierpprojektet** har man medvetet jobbat med att gå bortom den akuta eller manifesta symptombilden och på djupet försökt kartlägga och förstå de underliggande orsakerna till de arbetshinder som finns.

Detta har man gjort genom att i en aktiv och systematisk kartläggningsprocess fråga deltagaren var han/ hon befinner sig. Att få livsberättelsen för att förstå personen och dess historia. För att kunna bidra till en lösning måste man förstå inte bara de synliga problemen utan också de underliggande hindren i vardagen. En del av dessa kan se till synes små och triviala ut men kan vara avgörande för att förändra sin situation. T ex att ta sig till Tierp om man bor utanför samhället eller att komma upp på morgonen när man inte blir pushad eller får annan form av support, eller att få rutin i vardagen. Det kan också handla om att förstå att om en person missar ett möte betyder det inte nödvändigtvis att personen inte vill komma. Han/ hon kan ha glömt bort mötet (kognitiva svårigheter som är vanliga i målgruppen). Utifrån livsberättelsen har man försökt hitta och identifiera de hinder som finns tillsammans med deltagaren och sen börjat titta på hur man kan komma förbi dem. Allt tillsammans och i dialog med deltagaren.

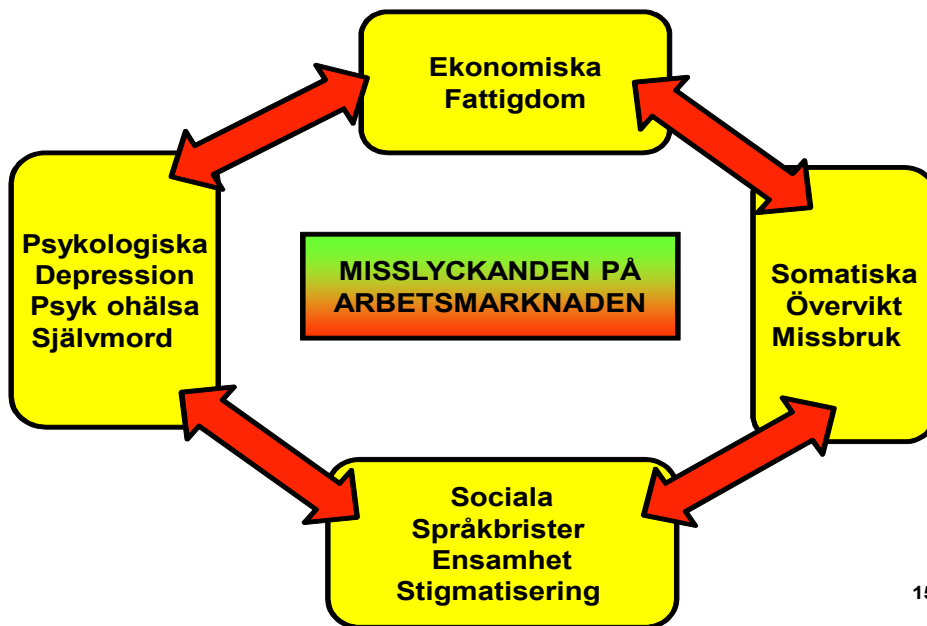
## 5.7 Utsatthetens negativa synergieffekter – eller många vägar leder till Rom

Tierpsprojektet vänder sig till unga som befinner sig i någon form av utsatthet som bland annat kommer till uttryck i form av svårigheter att få tillträde till arbetsmarknaden. Det finns ibland en överförenklad bild av den verklighet som råder kring dessa unga och den bakgrunden de kommer från. En bild som stundtals leder till överförenklade och kanske kontraproduktiva lösningar. Det handlar för dessa unga inte vare sig enbart eller kanske ens främst om att skärpa sig i största allmänhet eller tänka i disciplinerande termer kring en arbetssökande process. Utsattheten har en betydligt komplexare bakgrund – detta är, som vi har sett det, en av utgångspunkterna i arbetet inom Tierpsprojektet.

Utsattheten och utanförskapet har många olika sidor. Den **psykologiska** i form av bristande självkänsla och depression är kanske den mest uppenbara. På sikt kan detta leda till psykisk ohälsa och i värsta fall självmord. Detta samspelar ofta med den **sociala** sidan i form av kontaktlöshet och ensamhet vilket kan ha att göra med oförmågan att samspela med andra, kanske till följd av bristande språkkunskaper eller kunskap om sociala förhållanden. Detta kan ha sin rot i **fattigdom och ekonomisk** utsatthet. Många gånger leder detta till olika former av **somatiska problem** i form av övervikt, ätstörningar eller kanske missbruk. Utsattheten kan alltså ha många olika orsaker och uppstå på många olika livsarenor. På samma vis får utsattheten många olika ansikten då det gäller dess effekter.

Utsatthet är alltså ett sammansatt fenomen där de olika delarna samspelar med varandra och ofta uppstår en sorts **utsatthetens negativa synergieffekter**. De olika delarna samspelar och förstärker varandra. Ensamhet kan leda till tröstätning, vilket skapar övervikt, vilket i sin tur spär på självförakt och leder till att andra inte vill umgås med den personen. Men man ser också att orsaker leder till verkan som i sin tur skapar nya orsaker så att orsak och verkan samspelar i ett negativt växelspel.

## UTSATTHETENS SOCIOEKONOMISKA DYNAMIK



15

Man skulle kunna säga att om utsatthet och exkludering är ett mångdimensionellt och sammansatt fenomen där de olika delarna skapar negativ synergieffekter och orsaker och verkan avlöser varandra, då gäller också det omvända vid ett arbete för att öka ungas inkludering. Det är här ett multidisciplinärt perspektiv och nätverksarbete kommer in i bilden.

En utgångspunkt i **Tierpsprojektet** är alltså att förstå utsattheten ur det systemteoretiska perspektiv som illustreras i figuren ovan. Man ser och utgår i sitt konkreta vardagsarbete från alla dessa samverkande och ömsesidigt förstärkande perspektiv. Det är bl.a. därför man hela tiden arbetar utifrån från ett multidisciplinärt perspektiv kring deltagarna i projektet och ofta utifrån en konkret nätverksmetodik.

Men det som lyser genom i det konkreta arbetet är också det egenmaktsperspektiv som utmärker projektet. Strävan efter stödja de unga att återerövra makten över det egna livet. Att hitta, förstå och se sin roll ett sammanhang, ett nyckelord i Antonovskys<sup>12</sup> salutogena synsätt, något som man är intresserad av som kan minska känslan av utanförskap.

Detta gör man i projektet genom att skapa en relation, fånga upp och stödja deltagarna att se sina egna resurser och använda dem. Tro på att de kan. Hjälpa dem att undanröja hinder. ge kunskaper om hur samhället fungerar, vilka rättigheter och skyldigheter man har. Vilken hjälp det finns att få för att komma vidare. Det handlar om att i en återkommande och aktiv dialog följa upp vad som hänt och vissa på de framsteg man gjort utifrån sina egna personliga mål. En viktig faktor har varit att uppmuntra och stödja deltagarna att förändra de livsområden som kan vara till ett stöd för att komma ut på arbetsmarkanden. Man har systematiskt strävat efter att skapa aktiviteter där deltagarna kan få pröva och upptäcka sina styrkor och intressen. På så sätt har man fokuserat på att ge personen möjlighet att utvecklas i sin egen takt utan att forcera processen.

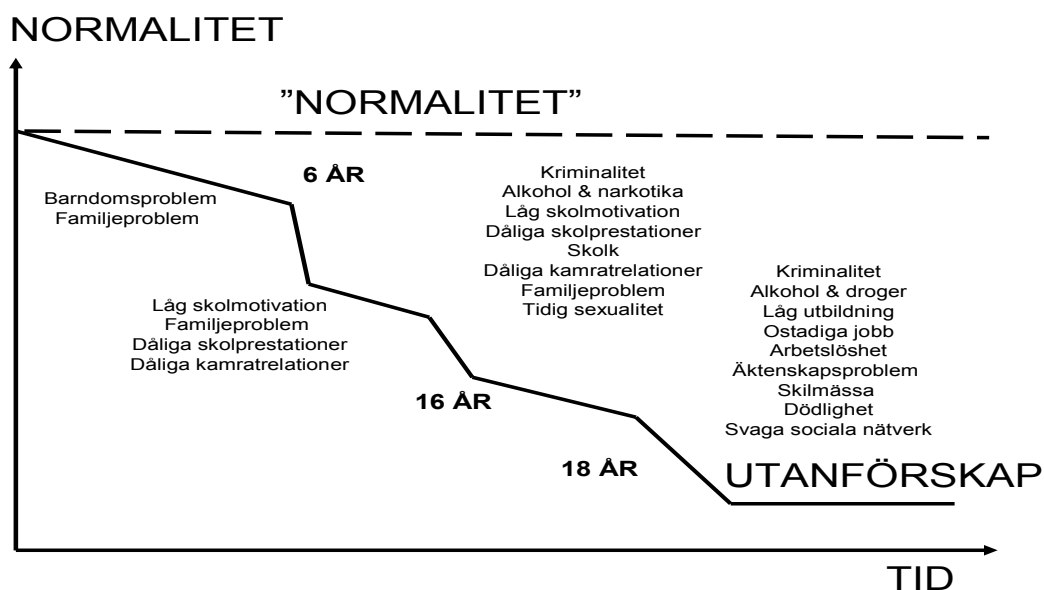
<sup>12</sup> Antonovsky, Hälsans mysterium

## 5.8 Den långa resan mot utanförskap

*”Det ska böjas i tid det som krokigt ska bli.”*

Vi har tidigare stiftat bekantskap med berättelserna om Jakob och Sandra och deras resa mot ett tidigt utanförskap i vuxenlivet. Mängder med studier beskriver hur denna etableringsprocess i utanförskap ser ut. I nedanstående figur illustreras det kumulativa och accelererande förlopp under en sådan livsresa. Studier visar också att en stor del (mellan 30 och 50 % för pojkar) av de som i barndomen eller ungdomsåren uppvisar kriminellt beteende också gör det i vuxen ålder<sup>13</sup>. Negativa sociala mönster etableras snabbt och de tenderar att permanentas.

Vägen mot utanförskap börjar tidigt. Men denna resa accelererar också lite extra vid några olika tidpunkter i barns uppväxt. En sådan är vid 12-årsåldern. Just då pubertetens alla hormonrelaterade processer sker i de unga människornas kroppar, just då växlar man form i skolan, från det trygga klassrummet under mellanstadiet till högskoletidens ambulerande tillvaro. Den andra brytpunkt är 16-årsåldern då man lämnar nionde klass med eller utan behörighet till gymnasieskolans nationella program. En tredje brytpunkt utgörs av 19-årsåldern då man lämnar skolvärlden definitivt, föräldrarnas försörjningsansvar upphör och man uppnår myndighetsåldern.



Grupper som i särskilt hög grad riskerar att hamna i denna outsideridentitet är de som drabbas av multipla stigmaten såsom unga invandrapojkar med skolproblem, med annorlunda hudfärg och som bor i social utsatta och stigmatiserade områden. Så här säger en av dem;

*”Jag växte upp mer eller mindre som svenska barn, förutom hemma då. Med lekis, dagis och allt det där. Så fram till så där fyran, femman så trodde jag att jag var svensk, men där fick jag reda på att jag inte var svensk... Och jag var ju inte svensk eftersom jag inte såg ut som en svensk och inte blev accepterad som en svensk. Så blev det*

<sup>13</sup> Uppgifterna och inspiration till figuren hämtade från Andershed & Andershed, Normbrytande beteende i barndomen, Gothia, 2007



*liksom, jag skiter i vilket ... det blev en sorts anti – attityddirekt när man slår på allting och bara hatar allting.<sup>14</sup>*

En annan grupp som drabbas hårt i denna stigmatiseringsprocess är de stökiga och bråkiga barnen. De som förr kallades just bara utagerande eller livliga eller bråkiga och som i dag etiketteras med hjälp av en handfull olika neuropsykiatriska diagnoser – ADHD, Aspberger eller autismspektrastörning.

Detta väcker frågan huruvida diagnoserna hjälper eller stjälper? **I Tierpsprojektet** har man sett att det är stora individuella skillnader. För vissa innebär diagnosen ännu en bekräftelse på rätten att hålla sig utanför samhället. Ett kvitto på att man är annorlunda och inte passar in. Dessa personer kommer kanske aldrig att ”normaliseras” eller lämna sin outsideridentitet. De kan stanna kvar i den trygghet de känner till, även om det är en trygghet som inte är optimal. Vare sig för dom själva eller samhället. För andra personer kan diagnosen vara helt avgörande eftersom den gav tillgång till korrekt medicinering eller andra verktyg för att kunna återerövra makten över den egna vardagen.

**Tierpprojektets deltagare** har nästan alla en lång negativ historia bakom sig. Resan mot utanförskap har för de allra flesta börjat tidigt i livet. För några rentav innan dom föddes. Det som Skå-Gustav en gång i tiden kallade det sociala arvet. Det betyder att dessa unga människor i många fall bär med sig en stark övertygelse om att de inte duger. Projektgruppens bild kring detta är följande;

*”Resan mot utanförskap för de allra flesta av våra deltagare startade redan innan de föddes eftersom nästan alla våra deltagare kommer från familjer med starkt dysfunktionella inslag. Övertygelsen om att de inte duger sitter i ryggmärgen på våra deltagare och denna övertygelse förstärks av de familjesystem de kommer ifrån och lever i.”*

De allra flesta av deltagarna bär med sig en svag självkänsla, en osäkerhet om sig själva och vilken roll de har i livet (en sorts existentiell vilshenhet skulle man kunna säga). Några har etablerat en stark outsideridentitet. I andra studier vi gjort har vi sett att denna typ av outsideridentitet både enskilt men främst kollektivt i värsta fall kan utgöra grogrunden för rekryteringen till vit maktrörelsen och gängkriminalitet<sup>15</sup>.

Det är lätt att förstå då man får ta del av deltagarnas historia att detta är inte något man förändrar på några månader. De handlar om en total omprogrammering av det egna livsmanuskriptet<sup>16</sup>. Denna insikt bör ha stor betydelse då man designar projekt som Tierpsprojektet och dess varaktighet liksom den förväntade projekttiden för deltagarna

---

<sup>14</sup> Stenberg & Öngurur, Invandrapojkar – kriminalitet och livssituation, Högskolan i Halmstad, 2006

<sup>15</sup> Se Lundmark & Nilsson, Vänd dem inte ryggen – en socioekonomisk analys av destruktiva subkulturer, OFUS & fryshuset, 2012

<sup>16</sup> Se vidare Bernes, Games people play – en av grundböckerna inom transaktionsanalysen

## 5.9 Vikten av att bryta negativa mönster och att lyckas

### 5.9.1 De onda cirklarnas dynamik

*”Otåliga människor får alltid löskokta ägg.”*

De personer som står långt utanför arbetsmarknaden och som är deltagare i det här samverkansprojektet har ofta en lång historia av misslyckanden bakom sig. Misslyckanden som ofta inletts under skoltiden eller i värsta fall ännu tidigare.

Detta har skapat eller förstärkt en svag självkänsla hos dessa personer. En självkänsla som lett till att både de själva och omvärlden har negativa förväntningar inför nya prövningar. Negativa förväntningar som ofta tar sig uttryck i ovilja att pröva nytt eller rädsla för det främmande. Grundkänslan; jag duger inte, är ofta starkt förankrad hos dessa personer.

Men trots allt så uppmuntras man och kanske man vågar pröva och så misslyckas man. På så sätt blir de negativa förväntningarna bekräftade och detta väcker eller förstärker oro, ängslan och ångest. Självkänslan gröps ur och sviktar än mer vilket i sin tur kan leda till en förvärrad social problematik. Och så är man inne i en ond social självförstärkande cirkel

Erfarenheten säger att då man ska lyckas i rehabiliteringssamverkan kring denna typ av målgrupper är det oerhört viktigt att man lyckas bryta denna onda cirkel av misslyckanden och ersätta den med en motsvarande cirkel av framgångsrika goda erfarenheter.

Det förhåller sig nämligen på det viset att ett misslyckande i denna typ av sammanhang inte bara är ineffektivt och inte ger effekt. Det är värre än så. Ett misslyckande kommer för den enskilde riskera att bli ännu en bekräftelse på just de negativa förväntningar man bär med sig. En bekräftelse på att man inte duger, inte kan och att den svaga självkänslan är välgrundade. Man misslyckas till och med då man får extra goda förutsättningar.

Detta är en kunskap av både etisk och ekonomisk natur. Etisk därför att man i en rehabiliteringsprocess har ett ansvar för den tunna is av framgång man leder ut deltagarna på. Trampar dom igenom kan konsekvenserna vara stora. Ekonomiskt därför att ett misslyckande inte bara innebär bortkastade pengar idag utan också med viss automatik leder till ökande kostnader i framtiden

En av de viktigaste framgångsfaktorerna i denna typ av rehabiliteringssamverkan är att skapa förutsättningar för att lyckas och insikten om att framgång leder till framgång och att onda självförstärkande cirklar av misslyckanden måste bytas mot goda självförstärkande cirklar av framgång.

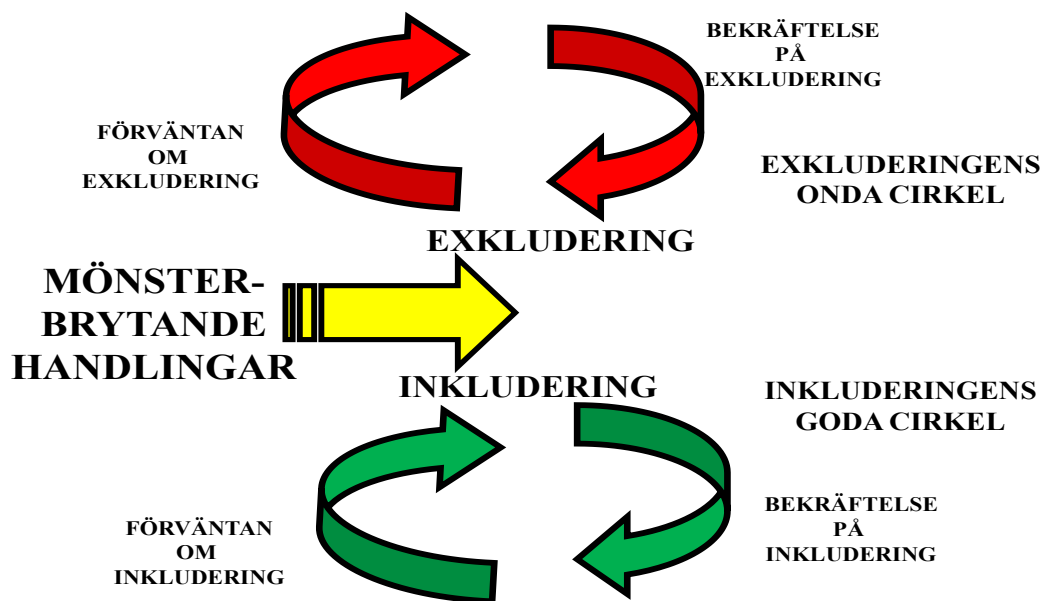
## Misslyckandets onda cirkel



### 5.9.2 De mönsterbrytande handlingarnas roll

*”Och vägen till helvetet var kantad av goda föresatser.”*

Detta går alltså att bryta. Det finns ingen självklarhet i att dessa mönster ska fortgå. Men det bryts inte av ord allena. ”Talking is cheap”. Dynamiken i onda cirklar består av det negativa samspelet mellan förväntningar och handlingar. Processen accelererar enligt mönstret ”more of the same”. Sådana processer, säger forskningen om förändringsprocesser och den systemteoretiska vetenskapen, bryts av det som brukar kallas förändringar av andra graden. Man bryter mönster och gör något helt nytt. Man gör tvärtom mot vad som förväntas. Då rubbas förväntningsbilden. De mönsterbrytande handlingarna gör det möjligt att byta system och gå in i ett nytt cirkulärt system av handlingar och förväntningar – denna gång positivt.



En grundläggande idé med **Tierpsprojektet** som vi förstått det är att skapa sammanhang där goda mönsterbrytande handlingar kan uppstå. Detta leder till att deltagarna genom att uppleva framgång och att man lyckas steg för steg tar sig in i inkluderings goda cirkel. Man får känna att man lyckas, att man är okej. Självkänslan växer. Framgång föder framgång.

Man kan identifiera många faktorer i Tierpsprojekt där man aktivt strävar efter att skapa just detta mönsterbrytande beteende

- I dialog med deltagaren lyfta problem och resurser, göra det tidigare osynliga synligt och därmed hanterbart
- Möta personen där den är och att utgå från individens behov och resurser och därmed arbeta med realistiska krav och att ge tid
- Ge deltagaren möjlighet att få ihop helheten i sitt liv
- Motiverande samtal (MI) som syftar till att uppmuntra deltagarna att ta risker och våga pröva nytt och hitta sin egen motivation till förändring
- Det lösningsfokuserade arbetet vars syfte är att skapa lyckade handlingar och situationer
- Strävan efter att långsiktigt och motiverande arbeta med deltagarna
- Långa relationer och tillitsbygge mellan lots och deltagare
- Bryta negativa mönster genom nya positiva aktiviteter i vardagen som styrketräning, yoga, matlagning, m.m. tillsammans med andra
- Hitta fungerande rutiner i vardagen, kunna planera sin tid, komma upp på morgonen, etc. Testa vad som fungerar
- Stödjande samtal, genom att berätta om sitt liv få syn på sina resurser, sätta ord på var i livet jag befinner mig och vem jag är
- Positiv återkoppling på de framgångar deltagaren nått utifrån sina personliga mål, att få bekräftelse på att man lyckas
- Att påvisa de rättigheter och skyldigheter man har i ett samhälle – att få en bild av den vuxna rollen som medborgare
- Att någon tror på att jag kan förändra mitt liv, skapa hopp om förändring

Men det är också här vi tycker oss se en av de grundläggande svagheterna i projektet. Den snäva tidsramen och de korta genomströmningstiderna för deltagarna. Projektet har en varaktighet på cirka två år. För de enskilda deltagarna är genomströmningstiden 12 månader. Det krävs inte särskilt mycket insikt i målgruppens problematik för att förstå att detta inte är särskilt realistiskt, särskilt inte mot bakgrund mot projektets högt ställda målsättning.

Med den förhistoria deltagarna har vore det förmodligen en bättre modell att ha färre deltagare men under längre tid i projektet. För faran med de korta genomströmningstiderna är inte bara att man misslyckats och är tillbaka på ruta ett igen. Faran är snarare att man hamnar i ett ännu sämre läge än där man började processen. **Misslyckanden i denna typ av projekt tenderar att fördjupa outsideridentiteten och ytterligare gröpa ur självkänslan och släcka hoppet.**

Detta är ett förhållande som sannolikt ligger utanför projektet ansvarsområde utan snarare är en fråga som bör diskuteras med finansiären (Samordningsförbundet och de berörda moderorganisationerna).

Vår bild är ganska entydig: i projekt är man väl medveten om dessa förhållanden och försöker att hantera dem efter bästa förmåga. Men tyvärr kanske inte detta räcker. Detta är en fråga för styregrupp och finansiär.

## 5.10 En fyrstegspyramid för framgång

*”Man kan inte bygga ett hus på lösan grund.”*

Den målgrupp man oftast möter i olika rehabsamverkansprojekt har som vi ovan diskuterat en komplex och samansatt problembild som dessutom ofta är väldigt diffus – särskilt inledningsvis. Tyvärr har denna grupp erfarenhet av att mötas med olika former av traditionella kompetensutvecklingsinsatser som olika aktörer har att erbjuda. Insatser som på grund av de problem man bär med sig alltför ofta misslyckas och så kör man ett nytt varv i misslyckandets sociala onda cirkel på det sätt vi ovan nämnt.

För att lyckas krävs det att man tar ett betydligt djupare och bredare grepp. Man måste komma åt de underliggande orsakerna. Den dolda delen av isberget så att säga.

Men för att skapa en sådan utvecklingsprocess krävs att man placerar in kompetensutvecklingsinsatserna i ett bredare sammanhang. Det är lätt att föreställa sig att misslyckanden för denna målgrupp handlar om vilja eller förmågan att lära sig. Det och inget annat. Ser man det så är misslyckanden ett **kompetensproblem** och inget annat.

Men viljan och lusten till lärande hänger ihop med att jag kan känna att jag är i ett sammanhang som jag kan hantera. D.v.s. att jag vet hur jag ska samspela med andra, vilka spelregler som gäller. Lärandet sker alltid i ett socialt sammanhang och i samspel med andra, direkt eller indirekt. På så sätt kan man säga att utveckling för den unge arbetslöse också förutsätter en **social utvecklingsprocess**. Man skulle alltså kunna säga att kompetensutvecklingssituationen inte bara är en inlärningsituation utan också en del av en social fostran och utvecklingsprocess.

Fungerande samspel med andra förutsätter och bygger på en rimligt trygg självkänsla och en rimligt korrekt självbild av vem jag är och hur jag fungerar i samspel med andra. Det måste finnas någon form av grundläggande trygghet för att detta samspel ska kunna fungera. För att vara trygg i mig själv behöver jag alltså lära känna mig själv mina styrkor och svagheter och få positiv återkoppling från omvärlden så att jag kan stärka självförtroende och självkänsla. Vi talar då om jordmånen för en god **psykologisk utvecklingsprocess**.

För att kunna hantera sin tillvaro behöver man förstå vilket sammanhang man är i. Här kan det handla om att förstå hur det fungerar i samhället Sverige. Hur det ser ut, vad som finns för mig, vad jag har för roll. Att **förstå sitt totala livssammanhang**. Om detta är oklart ger det knappast grund för att utvecklas psykologiskt och socialt.

Med hjälp av pyramiden nedan skulle man kunna säga att framgång i arbetsrehabiliteringsprocessen för denna målgrupp bygger på att man fungerar socialt med andra, vilket i sin tur bygger på att man utvecklas psykologiskt och mänskligt vilket i sin tur

bygger på att man ur ett existentiellt perspektiv har hittat sin plats eller varje fall förstått sin plats i tillvaron.

## Rehabiliteringspyramiden



Vår bild är ganska tydlig kring **Tierpsprojektet**. Man arbetar med pyramidens alla delar och utgår från att en vilse ung människa (med diffus och/eller sammansatt problematik) är oklar över sitt sammanhang, saknar en god självkänsla och inte kan de sociala koderna där man vistas. Detta leder till att man inte kommer att lyckas i ett traditionellt kompetensutvecklingsarbete. Sålunda förutsätter framgång i rehabiliteringsarbetet, ett arbete på pyramidens alla nivåer. Det förutsätter också kompetenser att jobba med alla dessa nivåer och att få dessa nivåer att samspela. Därav kravet på de många olika perspektiven och infallsvinklarna i det konkreta arbetet.

I Tierpsprojektet arbetar man som vi skrivit tidigare helheten. Detta gör man genom att tillsammans med deltagaren göra kartläggning över hur livet sett ut och hur det ser ut idag och vad man vill förändra i framtiden. Utifrån detta börjar man nysta i livsstrasslet tillsammans med deltagaren. Processen utgår hela tiden utifrån individens behov och ett frivilligt deltagande.

Projektgruppen beskriver att många saknar kunskap om hur samhället fungerar och vilka skyldigheter och rättigheter man har som medborgare. Hur ser samhällskartan ut och var befinner jag mig förhållande till den. Grundläggande existentiella frågor för en ung människa. Vad finns det för möjligheter för mig och vad finns det för förväntningar och krav? Här har projektet kunna tillföra kunskap om de offentliga systemens resurser och kunnat lotsa personer till rätt insatser och stöd inte minst genom referensgruppens arbete och engagemang i projektet. Referensgruppens medlemmar har t.ex. deltagit i flerpartssamtal när det funnits behov, haft genomgång av hur socialförsäkringssystemet fungerar mm. Projektet har hjälpt deltagarna att förstå hur samhällskartan ser ut. Man har fått hjälp att förstå vilka krav det finns på arbetsmarkanden för att jag ska kunna få ett jobb. Här har man t.ex. erbjudit körkortsteori eftersom körkort ofta krävs för att man ska vara anställningsbar.

Projektet genomsyras av dialog och samarbete med deltagaren under hela projekttiden. I dialogen får man möjlighet att utifrån livshistoria se vad det finns för hinder och resurser hos var och en. Deltagaren har hela tiden fått återkoppling och möjlighet att se sina framsteg utifrån sina personliga mål. Man har aktivt jobbat på att stärka deltagarnas självkänsla och självförtroende och ökat deras självkänedom. Vid behov har man kunnat få hjälp och möjlighet att få en dyslexi- eller adhd- utredning liksom andra typer av utredningar man kan ha behov av. Man har också kunnat få stödsamtal hos kurator vid behov.

Många av deltagarna har dåliga erfarenheter från skola och andra sammanhang där man ska vara i och fungera med en grupp. Flera deltagare har också haft sociala fobier vilket kan försvåra för en person att komma i arbetslivet. Projektet har erbjudit olika former av gruppaktiviteter i form av träning på gym, yoga, matlagning och andra typer av gemensamma aktiviteter för dem som har velat. Ett sätt att bidra till deltagarnas sociala utveckling

Eftersom många av deltagarna bär med sig känslan av misslyckanden från skoltiden har det varit viktigt att bidra till att bryta denna känsla och skapa nya och mer positiva erfarenheter. En förutsättning för att kunna gå vidare. Projektet har aktivt jobbat med att hitta intresseområden och resurser hos deltagaren som gett möjligheten att lyckas. Ett konkret uttryck för det lösningsfokuserade synsättet. Först efter detta börjar man söka alternativ för hur deltagarens ska gå vidare till studier, praktik eller arbete.

### 5.11 Slutsatser om målgruppen i Tierpsprojektet

När man tittar på resultatet i Tierpsprojektet behöver man titta på utgångsläget för målgruppen för att få en meningsfull bild.

Deltagarna som kom till projektet hade en långvarig, komplex och omfattande problembild med stora behov av stöd och lotsning. Detta ställer i sin tur stora krav på kompetens och flexibilitet hos projektgruppen samt ett nära samarbete med andra aktörer. Att skapa en standardiserad arbetsmodell är ofta inte möjlig med en målgrupp med så stora behov. Något som projektgruppen klart och klokt insett. Många deltagare hade dessutom deltagit i ett flertal andra insatser tidigare, insatser som inte lett vidare. Insatser som tyvärr både bekräftat bilden av att misslyckas och bilden av att vara en outsider. Utifrån detta kan man dra några slutsatser. För att det ska ske en förändring krävs det dels att man gör en ordentlig kartläggning av livshistoria och behov på ett djupare plan och dels att man skapar en relation som bygger på tillit och en arbetsallians. Detta förutsätter att man tänker och kan agera ur ett långsiktigt perspektiv. Något som inte varit fullt möjligt utifrån den projektdesign med förhållandevis korta genomströmningstider som rått. I relationen med deltagaren handlar det också om att skapa hopp inför framtiden. Många av deltagarna har inte haft det stöd och den kontinuitet som behövs för att få det att bära långsiktigt. För att kunna skapa en hållbar förändring på lång sikt går det inte heller att stressa processen. Sammanfattningsvis präglas målgruppen av följande

- Stora, omfattande och komplexa problembilder
- Långvariga problembilder
- En tidig kronifiering av utanförskapet

För att lyckas i detta arbete är det vissa saker man bör tänka på i framtiden

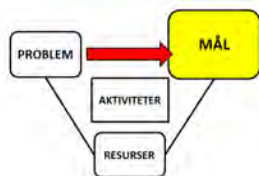
- Kartläggningsfasens stora betydelse
- Vikten av multikompetens i teamet
- Vikten av långvariga relationer mellan lots/lots och deltagare
- Tillitsbyggets vikt
- Fokuseringen på att lyckas – det lösningsfokuserade synsättet
- Att återskapa hopp

Detta är faktorer man redan trycker på i projektgruppen men som inte alltid är lika självklara för projektet kringaktörer och uppdragsgivare.



## 6. MÅLSÄTTNING

*”Om man siktar mot stjärnorna kommer man alltid att misslyckas.”*



### 6.1 Projektets mål

#### 6.1.1 Övergripande syfte – effektmål

Projektets övergripande syfte är

- Projektet ska bidra till att deltagarnas sociala färdigheter utvecklas så att de förmår agera positivt gentemot sig själva och andra
- Projektet ska bidra till minskad psykisk ohälsa hos deltagarna
- Projektet ska bidra till att deltagarna förmår ta ökat ansvar för sin egen förändringsprocess och bli medvetna om vilka handlingar som leder till specifika och positiva framtidsmål
- Projektet ska bidra till deltagarnas drivkraft utvecklas så att de är mogna att ta nästa steg i sin utvecklingsprocess mot praktik, utbildning eller anställning på hel- eller deltid

#### 6.1.2 Projektets processmål

Projektets deltagare visar större engagemang, tar ökat ansvar och mer eget initiativ för sin personliga utvecklingsprocess. Varje deltagares individuella utvecklingsprocess dokumenteras kontinuerligt av projektmedarbetarna. Handedare och deltagare gör regelbundet gemensamma och enskilda avstämningar gentemot projektets huvudmål och den individuella handlingsplanen.

#### 6.1.3 Konkreta projektmål

När projektet är avslutat 2012 ska följande mål uppnåtts

- Projektet har tillhandahållit 30 deltagarplatser per år

- Minst 100% av deltagarna har genomgått och fullföljt projektet<sup>17</sup>
- Minst 50% av deltagarna har efter avslut i projektet gått vidare till studier, anställning på hel eller deltid eller start av egen verksamhet

## 6.2 Uppnådda resultat

I augusti 2012 hade 60 deltagare skrivits in i projektet<sup>18</sup>. 9 av dem var fortfarande aktuella i början av augusti varav 8 i motivationsarbete och 1 i praktik

Dagsläget aktuella	
Jobb	
Jobb utomlands	
Praktik	1
Utbildning	
Vuxenutbildning*	
Start av egen vht	
Arbetsträning	
Annan samverkan	
Övergång annan rehabilitering	
SFI	
Föräldradighet	
Flyttat från kommunen	
Motivationsarbete	8
<b>Totalt</b>	<b>9</b>

Av de 51 som avslutat projektet hade 13 stycken fått arbete. 10 studerade i en eller annan form. Dessa studier kan handla om konkreta yrkesutbildningar eller uppläsning av grundskole- och/eller gymnasiebetyg. 3 av dem befann sig i någon form av praktik

Avslutade deltagare	
Jobb	12
Jobb utomlands	1
Praktik	3
Utbildning	3
Vuxenutbildning*	7
Start av egen verksamhet	
Arbetsträning	1
Annan samverkan	7
Övergång annan rehabilitering	7
SFI	1
Föräldradighet	3
Flyttat från kommunen	2
Sociala Enheten	4
<b>Totalt</b>	<b>51</b>

<sup>17</sup> Denna del av målsättningen har modifierats under projektets gång

<sup>18</sup> Sedan rapporten sammanställts har projektet gått mot sin avslutning och något fler personer kommit i studier/arbete vilket endast förstärker bilden av projektets framgång men tyvärr inte av tidsskäl kunnat bakas in i de kommande kalkylerna

Av det totala antalet deltagare var 27 män och 33 kvinnor. 47 av dem var mellan 18 och 24 år. 13 stycken av dem var mellan 25 och 29 år. 46 hade remitterats från kommunen, 10 från arbetsförmedlingen, 3 från försäkringskassan och 1 från landstinget.

Totala antalet deltagare	
Jobb	12
Jobb utomlands	1
Praktik	4
Utbildning	3
Vuxenutbildning*	7
Start av egen verksamhet	
Arbetsträning	1
Annan samverkan	7
Övergång annan rehabilitering	7
SFI	1
Föräldraledighet	3
Flyttat från kommunen	2
Sociala Enheten	4
Motivationsarbete	9
<b>Totalt</b>	<b>60</b>

Om man ska sammanfatta resultaten ser de ut på följande vis. 22% har fått arbete och totalt 27 stycken eller 45% befinner sig i arbete eller utbildning. Mot bakgrund av målgruppens problematik, misslyckanden hos andra aktörer tidigare i livet och projektets tämligen måttliga resurser måste resultaten anse vara anmärkningsvärt goda.

Jobb	13	22%
Praktik	4	7%
Utbildning	10	17%
Totalt	27	45%

### 6.3 Projekt mål i förhållande till det problem som ska lösas

Då man tittar på de formuleringar som finns kring projektet och det problem som ska lösas, dvs. målgruppens behov och komplexitet slås man av två saker. Den första är att de mer övergripande syftena känns rimliga och eftersträvansvärda. Det råder heller knappast någon tvekan om att man med råge uppnått dessa mål. Merparten av deltagarna har börjat en positiv livsresa. Det man kanske kan vara oroad över är vad som händer med de deltagare som lämnat marken och börjat flyga men ännu inte hunnit landa då projektet avslutas. Kommer de att kraschlanda ännu en gång, eller finns det någon aktör som tar ansvar för en framtida mjuklandning.

Här finns också en etisk dimension som dyker upp i alla sammahang av detta slag. Då man sätter igång en rehabiliteringsprocess med människor som kortare eller längre tid befunnit sig i utanförskap skapar man eller väcker man förhoppningar om något bättre. Längtan efter ett bättre liv. Den stund man gör detta har man ett moraliskt ansvar för att också fullfölja denna

process ända till landningspunkten. Detta ansvar åligger främst projektets initiativtagare, finansierare och ledning. Vi är inte säkra i vad mån insikten om detta förhållande finns.

Problemen infinner sig då man studerar de mer konkreta operativa projektmålen. 100 % fullföljande och 50 % till studier och/eller anställning känns inte riktigt genomtänkt. Vi har mött denna typ av målsättningar i mängder av projektansökningar och projektbeskrivningar de senaste åren. Vi kan inte låta bli att misstänka att man ibland då man formulerar projektmål faller i fällan att formulera ett högt satt mål för att öka sannolikheten att få projektet beviljat. Det förefaller inom många områden finnas en sorts kvantifieringsraseri. Ju högre mått på framgång man sätter i ansökan desto bättre förefaller projektet uppfattas vara. Denna strävan startar, i våra ögon, på regerings- och departementsnivå och genomsyrar de flesta offentliga organisationer som gärna vill framstå som ambitiösa och duktiga-

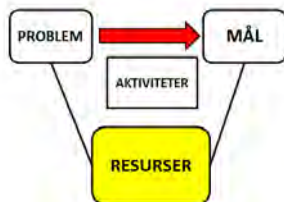
Vi tror detta är feltänkt. Allvarligt feltänkt. Vi vet inte heller om det är detta som ligger bakom de högt satta operativa målen i Tierpsprojektet. Man brukar i förändringssammanhang säga att *"realistiska men högt ställda förväntningar är en drivkraft"*. För högt ställda förväntningar leder till ständiga misslyckanden. För lågt ställda förväntningar leder till att man inte anstränger sig efter förmåga.

Men detta är inte realistiska förväntningar. Detta är inte baserat på kunskap om målgruppen, dess historia och dess behov. Vår bild är att denna typ av förväntningsbilder är kontraproduktiva och motverkar syftet. De skapar en felaktig känsla av misslyckanden. Vi tror detta är viktigt för framtida projekt.

Att man som i Tierpsprojektet på så kort tid och med så begränsade resurser fått ut 13 personer i arbete och 14 personer i studier eller praktik är utifrån våra erfarenheter baserade på ett hundratal projekt under en 20-årsperiod, **sensationellt bra**. I all synnerhet om detta är stabila framgångsmått. Kostnaden per framgångsrikt deltagande uppgår till strax under 150.000 kronor i projektet ( $4.000.000/27 = 148.000$ )

## 7. RESURSER

*”Man kan inte få en Rolls Royce om man inte är beredd att betala mer än vad en begagnad Volkswagen kostar.”*



### 7.1 Pengar och tid

Tierpsmodellen har en budget för den samlade projektperioden på cirka 3.5 Mkr eller ungefär 1.7 Mkr på årsbasis. Dessa resurser räcker till för att dels anställa en projektledare och dels de två lotsar som står för merparten av klientarbetet. Dessutom räcker detta till att på deltid finansiera personer på deltid från arbetsförmedling, landsting och försäkringskassa. Är detta mycket eller lite resurser?

Vi uppfattar att den centrala resursen i projekt är de tvålotsarna. Låt oss då se hur mycket tid deltagarna kan erhålla under det år man kan vara inskriven i projektet.

Man brukar räkna med att en årsarbetstid uppgår till cirka 220 dagar. Det innebär totalt sett 440 dagar för de båda lotsarna. Vi räknar med att 70% av detta är klienttid (inklusive dokumentation) och resterande 30% (12 timmar per vecka) går åt för olika möten, ledningsgrupper, kompetensutveckling.

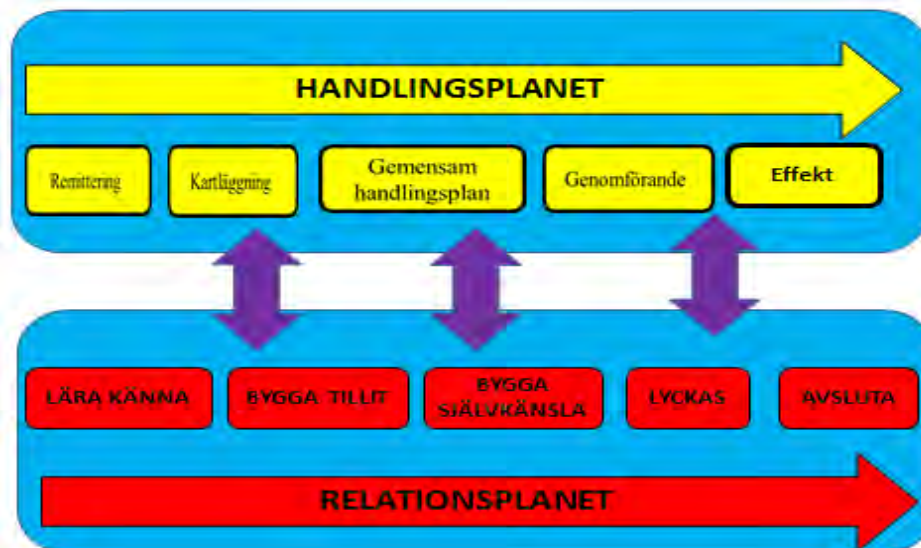
Detta innebär att det totalt sett finns 2464 lotstimmar ( $440 \cdot 0,7 \cdot 8 = 2464$ ) till förfogande under ett verksamhetsår. Om vi tänker oss att detta fördelas på 40 arbetsveckor och 30 deltagare innebär det att varje deltagare erhåller totalt sett 82 lotstimmar under hela verksamhetsåret ( $2464/30$ ) eller cirka 2 lotstimmar i veckan ( $2464/30/40$ ). Inklusive eventuella förberedelser och dokumentation för dessa träffar. Sannolikt pratar vi om drygt en timme per deltagare och vecka under projekttiden.

Sett mot bakgrund av målgruppens problembild och den tämligen höga målsättningen är det svårt att tycka att projektet har resurser som medger en intensiv bearbetnings- och påverkansprocess. Resurserna medger knappast särskilt intensivt arbete med varje deltagare.

### 7.2 Kronologisk tid

En annan resurs är den kronologiska tiden. Den maximala avsedda projekttiden per deltagare uppgår till ett år. Detta handlar om deltagare som långvarigt misslyckats med att ta sig in i samhället. Många har misslyckats i skolan år efter år. De flesta har en komplicerad problematik. Det finns grundläggande tillits och självkänsloproblem i målgruppen. Processen

ska ske på två plan. Ett synlig handlingsplan och ett mera osynligt relationsplan. På handlingsplanet ska man hinna genomföra ett antal olika arbetssteg illustrerade i figuren nedan och som vi återkommer till längre fram. På relationsplanet handlar det om att den som ska fungera som lots och stöd under resan ska lära känna, etablera en relation, bygga tillit som i sin tur är grunden för att arbeta med självkänsla hos den det gäller. Effekten av detta relationsbygge uppstår sedan då deltagaren lyckas och kvittot blir en insättning på kontot för självkänsla.



Båda dessa processer tar tid. De samspelar med varandra. Det är relationsprocessen som, är den bärande processen. Och båda processerna tar tid. Handlingsprocessen kan man kanske forcera genom att arbeta smartare och smidigare. Men relationsprocessen är svårare att pressa på. Den kräver sin tid. 12 månader för detta, med den målgrupp vi här ser känns inte realistiskt. Den grundläggande fråga man måste ställa sig kring detta är om designen med tvåårsprojekt och ettårs genomströmningstider är rätt tänkt från början. Vi tror inte det.. Vår bild är entydig; förläng både projekttid och genomströmningstid. Detta leder sannolikt både till färre misslyckanden och till en högre resurseffektivitet. Detta är en lärdom vi tror man ska ha med sig till kommande projekt.

### 7.3 Resurser i förhållande till mål och det problem som ska lösas

Det är alltid vanskligt att sätta kvantifiera bara mål i ett projekt. I synnerhet när man inte riktigt vet hur målgruppen ser ut. Vad är det man vill med dessa operativa och mätbara mål i förhållande till det övergripande syftet med verksamheten? Vad är över och underordnat? Att ett antal individer har börjat sin resa framåt i livet och på något sätt förändrat sin livssituation till det bättre eller att få ut personer i jobb snabbt?

Svaret beror på om vi ser detta utifrån att det är en ung målgrupp som har ingen eller liten arbetslivserfarenhet och som levt i ett utanförskap under större delen av sitt liv och nu ska börja en resa för att förändra sitt liv. Eller om vi ser det utifrån att det kan bli en snygg ”pinnstatistik” med några ut i jobb men betydligt fler som än en gång misslyckas och där vi permanentar och fördjupar deras utanförskap.

Med en målgrupp med stora komplexa behov och där man väldigt begränsat eller aldrig varit inne på arbetsmarknaden behöver man fundera över vad som är realistiska mål på kort och lång sikt.

Det som blev lite av en överraskning i projektet (både för personal och ledning) var att deltagarna hade större behov än man trott från början inte minst när det gällde den psykiska ohälsan (nästan 70% har en dokumenterad funktionsnedsättning). Här kanske man skulle specificerat lite tydligare vilken målgrupp man vända sig till utifrån de ganska högt uppsatta målen och tidsbegränsningen.

Att möta personer med en komplex problembild som inte har en enda eller väldigt få i sitt nätverk både av privat och professionell natur och som dessutom har upplevt ett antal misslyckande på vägen både i skolan och då man försökt komma in på arbetsmarkanden kräver ett helhetsgrepp och en långsiktighet som kanske inte varit möjligt med projektets tidsramar. Att stödja och lotsa en person att bli anställningsbar som saknar så många pusselbitar i livspusslet som deltagarna i detta projekt tar tid.

Det kanske måste börja med att börja ta tag i vardagsrutinerna, träna fobier, börja i stödsamtal, motivationsarbete i vid mening etc. Alla dessa delar är steg i rätt riktning, men steg som tar tid att bygga upp. De flesta av oss börjar bygga detta under vårt första levnadsår genom samspel med vår närmiljö. När vi blir äldre gäller det att se var det saknas bitar i pusslet och att det kan ibland ta tid. Lång tid. Det förutsätter också att det finns en kontinuitet i de kontakter vi har för att vi ska våga bryta gammalt och pröva nytt. Även för den som är välfungerande kan det vara svårt att bryta gammalt och skapa nytt även om vi har det ganska tryggt omkring oss. Det säger nästan sig självt att det tar längre tid för en grupp som inte har ett välfungerande nätverk, rutiner, självkänsla, självförtroende, yrkeskompetens, livskompetens, samhällskompetens ja listan kan göras lång på vad vi behöver för att fungera i vårt komplexa samhälle.

**Sammanfattningsvis** projektets målsättning känns inte helt rimlig i förhållande till det problem man ska lösa (målgruppens komplexitet) och de resurser i form av tid och personal som stått till förfogande. Detta leder inte bara till att man kanske inte uppnår dessa operativa mål. Det är värre än så. Man riskerar att för ett antal av deltagarna ställa till betydligt mer skada än nytta genom, att bygga in förutsättningar för ännu ett misslyckande och ännu en förstärkande bekräftelse av utanförskapsidentiteten.

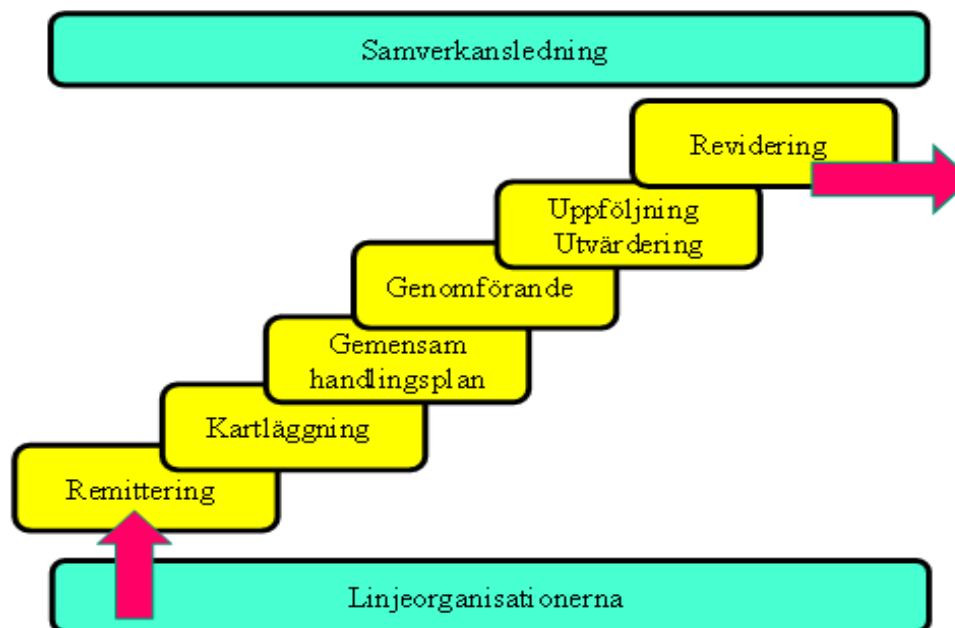
## 8. METODIK - SÅ HÄR HAR MAN JOBBAT



### 8.1 Arbetsprocessen

#### 8.1.1 En referensmodell

Om man studerar olika samverkansmodeller kan man konstatera att de väldigt ofta har ett gemensamt mönster för de olika arbetsstegen. Det förefaller som om många av de samverkansaktiviteter som lyckas följer nedanstående mönster<sup>19</sup>.



För det första har man metoder eller arbetsmodeller för hur man kan **remittera olika klienter** till samverkansaktiviteten. Det kan handla om en remitteringsgrupp eller att man blivit överens med linjeorganisationerna om vilka kriterier för deltagande i samverkansarbetet som ska gälla. I detta arbetssteg ligger att hantera sekretessfrågor och andra barriärer för

<sup>19</sup> Vi vill dock varna för att följa denna typ av modeller slaviskt. Vi känner själva till åtminstone två olika mycket framgångsrika rehabiliteringsaktiviteter som gör nästan tvärtom. Det finns med andra ord inte några självklara lösningar på detta problem. It takes all kinds to make a world



samverkan. Ofta sluter man också någon form av kontrakt med klienten när denne gör sin entré på den gemensamma samverkansarenan.

I det andra steget handlar det ofta om att göra **en allsidig kartläggning** av individens situation. Detta är ofta en nyckelaktivitet för framgång. Här kan det handla om att utveckla metoder för kartläggning som delaktiggör klienten i arbetet och förutsätter dennes aktiva medverkan. Man tittar ofta på den enskildes historia och totala livssituation.

Det tredje steget syftar till att tillsammans med klienten utforma **en gemensam handlingsplan** som tar i anspråk alla de berörda myndigheternas samlade kompetens. En viktig del i detta arbete är att tillsammans med klienten formulera realistiska mål för vad som ska uppnås. Många gånger sluter man i detta arbetssteg ett kontrakt med klienten kring handlingsplanen. I denna del har man för varje klient en eller två personer (samordnare, kontaktperson, guide etc.) vars uppgift är att från och med kartläggningsfasen till och med uppföljningsfasen vara klientens kontinuerliga stöd och kontaktperson i rehabiliteringsarbetet. Det vi längre fram kommer att kalla rehabcoach.

Steg fyra är själva **genomförandet av rehabiliteringsprocessen**. Denna fas kan naturligtvis variera högst betydligt beroende på vad rehabiliteringen handlar om och beroende på målgruppens problembild.

Det femte steget handlar om att tillsammans med den enskilde efter genomförd arbetsprocess **utvärdera om man lyckats** uppnå det man föresatte sig inledningsvis och dra lärdomar av detta. Men det handlar också om att tillsammans med arbetsgruppen värdera det egna arbetet. Studera styrkor och svagheter. Men det kan också handla om att göra denna utvärdering i samspel med linjeorganisationen, vilket kan vara en del i det kontinuerliga implementeringsarbetet.

Syftet med detta är att i det sjätte steget överväga om man behöver **revidera insatsen för klienten eller sina arbetsmetoder** eller om man för tillfället är nöjd med det man har utvecklat.

Ovanstående skulle kunna sägas vara en beskrivning av en arbetsprocess eller en arbetsmetodik. Inom vården skulle man kanske kalla det en vårdkedja. Kanske är begreppet rehabiliteringskedja användbart. Men **metodiken behöver i varje steg olika former av arbetsredskap**. Det kan handla om blanketter för remittering eller sekretessmedgivande från den enskilde. Det kan vara olika metoder eller tekniker för kartläggning av individens livssituation eller beskrivning av nuläge. Det kan handla om formulär för att upprätta en handlingsplan och kontrakt mellan projekt och den enskilde och projektet för den handlingsplan man gemensamt kommit fram till.

### 8.1.2 Tierpsmodellen och referensmodellen

Deltagandet i Tierpsmodellen är frivilligt. Remitterande aktörer är Tierps kommun, Arbetsförmedlingen i Tierp, Försäkringskassan LFC Uppsala och Landstinget i form av vårdcentralen i Tierp. Någon av dessa aktörer remitterar deltagare till projektledaren som bokar in trepartssamtal. Vid trepartssamtalet deltar någon av lotsarna, remitterande handläggare och deltagaren. Under mötet får deltagaren information om vad deltagande i projekt Tierpsmodellen innebär. Efter samtalet får deltagaren en ny tid med lotsen och har till mötet på sig att fundera på om han/hon är intresserad av att delta i projektet eller inte. Om

personen är intresserad av att delta skrivs nu deltagaren in i projektet och skriver vid detta tillfälle på samtycke och en överenskommelse om vilket som är deltagarens respektive lotsens ansvar under projektiden.

Under de första veckorna görs en kartläggning av individen för att få en tydlig bild av vilka insatser som gjorts tidigare samt hur det ser ut i nuläget. Utifrån det görs en planering av vilka insatser och typ av stöd deltagaren behöver för att komma närmare egen försörjning. Därefter följer en så kallad utredningsfas där lotsen utifrån kartläggningen går igenom vilka eventuella utredningar som behöver göras och tar de kontakter som behövs. Parallellt med det startas arbetet med att finna struktur på det dagliga livet och att arbeta mot uppsatta mål och delmål. Arbetet genomsyras av motiverande samtal (MI) och lösningsfokuserat arbete. När deltagaren har varit aktuell i projektet i cirka nio veckor hålls ett flerpartsmöte där samtliga involverade aktörer medverkar tillsammans med deltagaren och lotsen. Kuratorn deltar vid behov. På mötet tittar man på det arbete som skett hittills och deltagande parter kommer överens om vilka stödbehov som finns, hur man ska arbeta vidare och vem som ansvarar för vad. Sista delen i arbetet benämns motivations- och strukturfasen och kan pågå mellan vecka nio fram till vecka 52. Arbetet läggs då upp individuellt med deltagaren för att nå de uppsatta målen. Den här fasen kan variera mycket i tid mellan olika deltagare.

Under våren 2011 startades gruppaktiviteter med syftet att ge deltagarna nya kunskaper i olika teman samtidigt som de fick social träning. Särskilt uppskattat och givande var körkortsteorin och fysisk aktivitet på ett lokalt gym i Tierp. Deltagarantalet på gruppaktiviteterna har ökat allt eftersom och i nuläget är det en stabil grupp på mellan sex till åtta personer som deltar mer eller mindre regelbundet vilket kan ses som en stor framgång för den här målgruppen. Under hösten 2011 har deltagarna i projektet även varit på informationsträff på Vuxenutbildningen. Till våren 2012 är en mängd gruppaktiviteter planerade, bland annat information från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan LFC Uppsala och skuldrådgivare i Tierps kommun. Aktiviteterna har olika inriktningar och teman. Ett tema som är uppskattat och värdefullt bland deltagarna är friskvård där fokus är att få mer kunskap om hälsa och hur man kan öka sitt välmående. Föreläsningar kring detta är planerade samt mer praktisk utövning i form utav yoga, zumba och kickboxning. Projektet har även varit i kontakt med Närpsykiatri som kommer att föreläsa kring hur och vad de arbetar med samt kring de olika sjukdomar och syndrom som återfinns hos många av deltagarna i projektet.

Projektgruppen träffas varje vecka och bedömer om det för deltagarens del finns behov av nya möten med aktörer och nätverk (ibland har man större nätverk med familj). Man genomför också hembesök vid behov. De deltagare som av olika skäl har svårt att komma till en träff har man telefonkontakt med. Alla deltagare träffar kurator/projektledare för att fylla i välbefinnande enkät och hälsoenkät, frågor kring alkohol och drogbeteende. För några deltagare genomförs arbetspsykologisk utredning. Flera deltagare besöker också vårdcentral för hälsokontroll. Många har värk, migrän eller problem med magen.

**Sammanfattningsvis** kan man säga att Tierpsprojektet väl följer den referensmodell eller ”best practice” vi presenterat ovan. Det är svårt att se att man skulle kunna göra detta på mycket annorlunda vis. Det som kanske slår en är hur omfattande utrednings- och kartläggningsfasen är och hur många aktörer som är involverade i handlingsplanen. Detta är naturligtvis en följd av målgruppens omfattande och sammansatta problematik. Det väcker också frågan om resurser och bemanning i förhållande till antalet klienter i målgruppen. Det finns skäl att ställa sig frågan; vore det klokare att med dagens bemanning ha färre deltagare för att på så sätt höja intensiteten i relationen och påverkansarbete. ”*Sometimes less is more.*”

## 8.2 Spindeln i nätet - rehabcoachen<sup>20</sup>

### 8.2.1 En referensmodell

Inom i stort sett all verksamhet som rör klienter med en komplex och sammansatt problematik finns idag ett utvecklingsmönster som handlar om att på strukturell nivå hitta former för att koordinera samhällets olika insatser. På klientnivå handlar det om att hitta eller skapa en person, funktion eller aktör som fyller den sammanbindande rollen eller rollen som spindeln i nätet. Några exempel;

- \* organkoordinator vid organtransplantationer.
- \* personligt ombud för personer med psykiska funktionsnedsättningar.
- \* case-manager för personer med dubbeldiagnoser.
- \* äldredirigent för äldre personer med stort vårdbehov.
- \* samordnare kring barn med särskilda behov.
- \* arbetsmarknadscoacher kring långtidsarbetslösa

Det gemensamma i alla dessa roller är att man utgår från klienten, dennes behov och en helhetssyn kring denne för att med utgångspunkt i detta bidra till att kartläggning av behov och vårdplaner samordnas och att det som beslutas om också genomförs och därefter följs upp och vid behov revideras oavsett vilken enskild huvudman som har ansvar för processen olika delar.

I detta sammanhang kommer vi att välja begreppet **rehabiliteringscoach** för att beskriva denna roll. Att det handlar om rehabilitering är självklart – därav första delen av namnet. Men coachbegreppet trycker också på att denna aktörs uppgift inte är att ta över rehabprocessen – den måste klienten själv vara huvudmotor i (med stöd av de olika organisationernas resurser). Utan uppgiften är att professionellt stödja denna process och fungera som en länk (konsumentvägledare, koordinator, vägvisare, kartläsare – det finns många olika bilder av denna roll man kan använda sig av) mellan klienten och alla de olika offentliga aktörer som är involverade i detta arbete. Man skulle kunna prata om en spindel som väver ett rehabnät eller en koordinator som samordnar olika insatser. Detta är kring denna målgrupp en helt ny roll. En roll som många efterlyst och många också i tysthet börjat utöva. Låt oss börja med att diskutera rollen utifrån figuren nedan.

---

<sup>20</sup> Vi använder här begreppet coach för det man i projektet kallat lots. Vi ser de två begreppen som utbytbara i detta sammanhang

# Rehabcoach

(samordnare, nätverksbyggare, dirigent, spindel etc.)

- Inre roll mandat
  - Bygga relation
  - Förtroende
  - Se helhet
  - Motivation
  - Pedagog
- Yttre roll mandat
  - Nätverksmöten
  - Kartläggning av behovsbild
  - Samlad rehabplan
  - Uppföljning av genomförande
  - Systemfelsfrågan

**SYNSÄTT OCH VÄRDEGRUND KRING  
REHABILITERING OCH SAMVERKAN**

i.nilsson@seeab.se

Rehabcoachens roll bygger på att man erhåller två typer av mandat. Man har/får/erövrar ett inre mandat som kommer från klienten och ett yttre mandat som kommer från de berörda organisationerna. Ur klientens perspektiv är det centrala att man lyckas bygga en relation som baseras på tillit och förtroende. Man fungerar som en sorts pedagog och arbetar med att motivera klienten – en kärnprocess och en färskvara i allt rehabarbete. Man är också den aktör som har entydigt i uppdrag att ha en **organisationsoberoende helhetssyn på klienten** dennes problem, behov och lösningar kring detta.

Ur de berörda organisationernas perspektiv måste coachen ha mandat att kalla till, leda, dokumentera och följa upp nätverksmöten där insatserna kring klienten samordnas. Man är också den som rimligtvis ska mäkla och medla mellan olika sårintressen i rehabarbetet. Och man är också en person som har till uppgift att upptäcka och uppmärksamma berörda organisationer på sådana systemfel som kan leda till att klienten ramlar mellan stolarna.

För att kunna fylla denna roll och skapa legitimitet för detta arbete måste coachen ha ett genomtänkt och förankrat synsätt kring samverkan och rehabilitering på det sätt som vi tidigare pekat på. Men man måste också på samma sätt som i relation till klienten bygga upp ett förtroende och en professionell tillit till detta arbete hos de berörda organisationerna och deras representanter. Man skulle då kunna säga att coachens arbetsuppgifter är att;

- \* ansvara för identifiering, kartläggning och analys av klientens behov utifrån ett allsidigt och så fullständigt helhetsperspektiv som möjligt.
- \* ansvara för planering och uppföljning av insatser, ofta dokumenterad i någon form av gemensam vårdplan eller rehabplan.
- \* inför teamet och i samråd med klienten ansvara för diskussion och beslut om de insatser som ska göras för klienten.
- \* säkerställa kontinuiteten i klientens kontakter och vara den som svarar för att både den relationella och strukturella kontinuitetens upprätthålls.

- \* ha det samlade ansvaret för att behandlingsinsatser, stöd och praktisk hjälp till klienten som man beslutat om också genomförs.
- \* vara ombudsman för klienten och bevaka dennes samhällliga rättigheter.
- \* att arbeta uppsökande gentemot anhöriga, närstående samt samhällets olika instanser och därvid lokalisera och hålla kontakt med de arbetsmarknadspolitiska, sociala, medicinska och psykiatriska insatser som inte kan erbjudas inom teamet, och som kan vara aktuella för klienten.

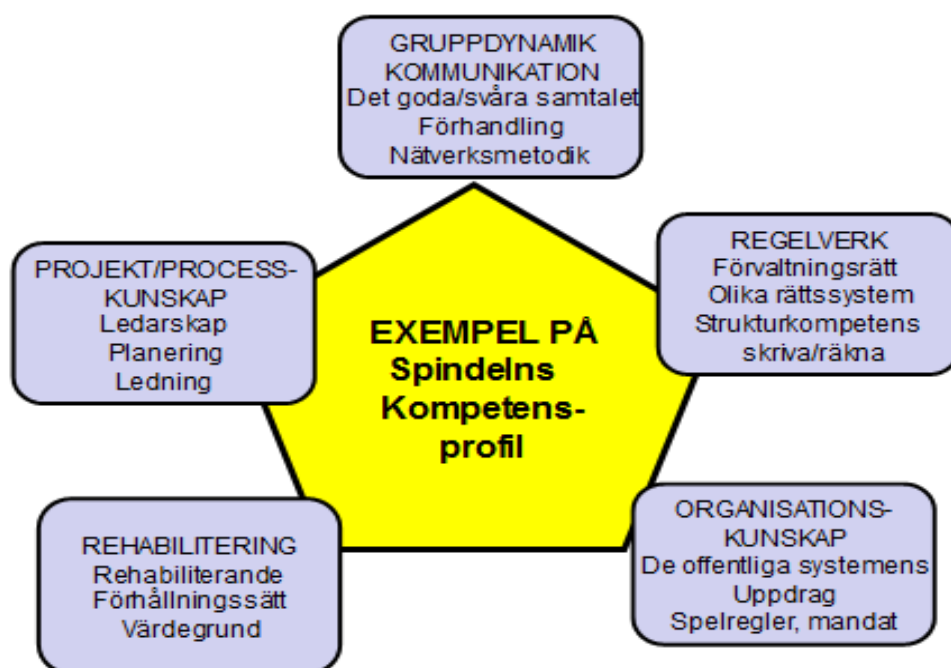
Man kan också beskriva dessa arbetsuppgifter i form av olika faser eller processer;

- 1 En **initialfas** där kontakt tas, en relation etableras, en första bedömning görs om klienten tillhör målgruppen och en planering för det fortsatta arbetet inleds.
- 2 En **startfas** där kartläggning av klientens behov äger rum, nätverksmöten planeras och genomförs och en rehabplan upprättas och undertecknas av berörda parter.
- 3 En **genomförandefas** där planen genomförs i samråd med berörda aktörer och revideras utifrån ny kunskap.
- 4 En **avslutnings- eller överlämningsfas** där antingen i de mest lyckosamma fallen klienten fortsätter sin rehabresa på egen hand eller, mest sannolikt, att ansvaret för det fortsatta arbetet tas över av andra aktörer.

Utifrån detta kan man också sätta ord på vilka kompetenser en rehabcoach måste ha för att vara framgångsrik i sitt arbete;

- \* för att kunna företräda en helhetssyn kring klienten måste man ha grundläggande kunskap om berörda myndigheters uppdrag, spelregler, regelverk och mandat. Det handlar om beroendevård, kriminalvård, psykiatri, primärvård, socialtjänst, försäkringskassa, arbetsförmedling, kronofogdemyndighet, CSN m.fl.
- \* man bör process- och projektkunskap så att man självständigt kan stödja de komplexa samspel som ofta är förknippade med en enskildes rehabiliteringsresa. Kring detta måste man ha en klar bild över hur man ser på rehabiliteringsprocessen och klientens roll liksom coachens pedagogiska och motiverande roll.
- \* som coach kommer man ofta att agera i förhandlingsliknande situationer med olika offentliga aktörer samt både delta i och kunna leda nätverksmöten så att de blir så konstruktiva som möjligt. En god portion kunskap om gruppdynamiska processer är också en värdefull tillgång
- \* man måste ha god kunskap och färdighet om hur man kommunicerar med olika offentliga aktörer. Mer specifikt bör man ha förhandlingskunskap så att man kan medla i intressekonflikter mellan de olika offentliga aktörerna och kunskap om nätverksmetodik så att man kan delta i och leda nätverksmöten.
- \* till detta kommer den kunskap man måste ha om grundläggande rättsliga förhållanden som kan påverka rehabprocessen oavsett om det handlar om frågor som berör rättsväsendet eller SOL och HSL
- \* slutligen krävs det av coachen att hon har ett genuint klientperspektiv då det gäller bemötandefrågor och empowermentperspektivet (egenmakt). Detta förutsätter också en genomtänkt värdegrund kring etik, moral och dessutom existentiella frågor som ofta utgör en viktig del av coachens samspel med klienten

Man skulle också kunna sammanfatta den önskade kompetensprofilen i figuren nedan



### 8.2.2 Tierpsmodellen och referensmodellen

Om man tittar på Tierpsmodellen utifrån referensmodellen så ser det ut som man rekryterat rätt personer till projektet. Detta, säger all erfarenhet, är den viktigaste framgångsfaktorn i denna typ av sammanhang.

Vi har också fått bekräftat i intervjuerna att en avgörande orsak till projektet varit så lyckosamt har berott på lotsarnas personliga egenskaper, kunskaper och ett prestigefritt arbetssätt där man kompletterat varandra.

En särskild styrka har varit lotsarnas kompletterande profil och framtoning liksom att de lyckats utnyttja varandras olikheter i kompetens och erfarenhet som en styrka. Intressant är att trots att båda lotsarna varit kvinnor har det inte under våra intervjuer framkommit att detta varit ett problem. En tanke skulle annars kunna vara att särskilt de unga männen i projektet skulle behöva en vuxen man att knyta an till under rehabiliteringsprocessen.

En påtaglig svaghet i projekt är antalet lotsar. Man är i dagsläget två. Detta innebär att om en av dem skulle falla ifrån (sjukdom, nytt arbete eller liknande) handlar det inte bara om att rekrytera en ny lots. Det skulle handla om en total omstart av projektet. Vår erfarenhet från liknade projekt är att tre är det minsta lämpliga antalet för att skapa en elementär robusthet i projektet. Nu kan ju projektledaren sägas vara detta tredje ben. Vi ställer oss dock tveksamma till en sådan lösning i praktiken. Den är alltför bräcklig. Slutsatsen är kanske inför framtida projekt att det finns en minsta dimensionering och man vill skapa ett robust och uthålligt projekt. Erfarenheten säger då att man borde vara tre lotsar.

## 8.3 Samverkan med omvärlden

### 8.3.1 Konsten att vara delvis gravid

En samverkansorganisation lever alltid i dubbla verkligheter. Å ena sidan ska man utföra det samarbete kring klienten som ligger i uppdraget. Å andra sidan kräver detta ett ständigt samarbete med de moderorganisationer som till olika delar har resurser och ansvar för olika aspekter av klientens rehabprocess. Samtidigt är det också så att i någon fas av rehabprocessen kommer klientansvaret att övertas av det som brukar kallas ”ordinarie organisation”.

Man måste alltså samtidigt kunna befinna sig och agera i en samverkansvärld och i linjeorganisationernas stuprörsvärld. Både hängrännor och stuprör på samma gång kan man säga.

Detta ställer krav på samverkansteamet och rehabiliteringscoachen att både kunna agera utifrån den helhetssyn samverkansrollen kräver och samtidigt ha en förståelse för, kunskap om och förmåga att agera utifrån stuprörsvärldens regelverk. Konsten är att göra detta utan att antagonistiska relationer uppstår. Det är lätt att det uppstår avundsjuka, revirstrider och ett destruktivt vi och dom tänkande.

För att kunna göra nytta måste samverkansteamet ha legitimitet och förankring i de berörda moderorganisationerna både på chefsnivå och på handläggarnivå. Finkänslighet och förmåga att agera diplomatiskt blir naturligtvis viktiga kompetenser. Man kan urskilja några distinkta arbetsuppgifter för teamet som måste fullgöras för att man ska lyckas i detta.

- \* för det första måste man flitigt informera, sprida kunskap om och marknadsföra samverkansaktiviteten till berörda organisationer. Det handlar om att sprida kunskap men också insikt och få accept för sättet att jobba.
- \* i en andra fas handlar det om att upprätta konkreta samarbetsrelationer med första linjens chefer och handläggare i de berörda organisationerna och se hur det konkreta samverkansarbetet i vardagen ska se ut.
- \* det tredje steget handlar om att sprida kunskaper om samverkansteamets synsätt och arbetsmetoder. Man skulle kunna säga att detta dels handlar om att bidra till det organisatoriska lärandet. Men det handlar också om att sprida kunskap om arbetsformer så att den för klienten viktiga strukturella eller metodologiska kontinuiteten bibehålls då klientansvar vid någon tidpunkt övergår till de olika moderorganisationerna.

### 8.3.2 Framgångsfaktorer och fällor

För att lyckas med detta krävs några olika saker. En genomtänkt pedagogisk idé är naturligtvis självklar. Men i detta ligger också att hitta en form att arbeta som bygger på ödmjukhet, ömsesidighet och respekt. Allt för att undvika ett antagonistiskt vi och dom eller rätt och fel tänkande.

Lika viktigt är det att dela med sig av framgångarna. Att betona att framgång inte hade varit möjligt utan det goda samarbetet med linjeorganisationernas medarbetare. Att sträva efter att skapa ett gemensamt vi.

Fällan är naturligtvis att alltför mycket tillskriva sig själv och samverkansteamet äran för alla framgångar och därmed riskera att väcka avundsjuka och missunnsamhet hos de samverkanspartners man har.

### 8.3.3 Tierpsmodellen och detta

Samverkan har så vitt vi kan se fungerat väl kring arbetet med klienterna. Alla intervjuade ger uttryck för att samarbetet fungerat väldigt bra och att alla parter medverkan i projektet har varit viktig. Det som saknats och starkt efterfrågats är psykiatrin vars kompetens har efterfrågats utifrån den omfattande psykiska ohälsan hos målgruppen.

Styrgruppen har fungerat väl som brobyggare och dörröppnare till sina respektive organisationer. I referensgruppen har alla medverkande parter bidragit med sin kompetens och organisationskunskap för att skapa bästa möjliga lösning för klienterna. Organisationerna har remitterat in klienter till projektet på ett förväntat vis.

Samarbetesklimatet i de olika grupperna har varit öppet och kommunikativt. Det har funnits ett intresse för projektgruppens arbete och alla har bidragit med sin kunskap för att arbetet ska kunna flyta så smidigt som möjligt.

Projektgruppen genom projektledaren har kontinuerligt rapporterat om var projektet befunnit sig i relation till uppsatta mål och till styrgrupp lyft de hinder projektet stött på.

Referensgruppen och projektgruppen har haft ett nära och tätt samarbete där referensgruppen mer har fungerat som en arbetsgrupp och en resurs till projektgruppen. Här har man bollat idéer och tankar och lyft svårigheter kring klienter som har behövt lösas. Det har varit ett öppet och informellt samarbetsklimat där alla i gruppen bidragit med lösningar. Det har också funnits ett ömsesidigt lärande i gruppen kring att hitta nya lösningar.

Det man skulle kunna gjort mer för att ta tillvara de erfarenheter som uppkommit under arbetets gång och skapat ett systematiskt lärande i de berörda organisationerna är att under projektets gång haft några fler möten mellan styrgrupp och referensgrupp för att reflektera och diskutera framtid. Man skulle kanske också haft några fler lärseminarier med samarbetspartner i respektive organisation för att utveckla och ta tillvara processen i projektet och för att ge input till nya tankar åt båda håll.

## 8.4 Slutsatser kring arbetsmetoder i Tierpsprojektet

Våra slutsatser kring projektets arbetsmetodik är att man valt en arbetsmetodik, ett synsätt och en praxis som fungerar väl både i teori och i praktik. Man har skapat en roll som starkt liknar det vi kallar rehabiliteringscoach och som på sätt och viss utgör rehabprocessen nav och teamets kärna.



Det som genomsyrar hela projektet är att det är individanpassat och frivilligt. *”Det går aldrig att rehabilitera någon annan person - viljan och kraften måste komma från individen själv”*. Detta kräver en lyhördhet, intuition, flexibilitet och hög kompetens om hur en förändringsprocess ser ut på individ nivå. Att stötta, bolla, lyssna och finnas där utan att gå in och styra och ta över det är nog den svåraste konsten i den här typen av arbete. Det är hela tiden individen som ska sitta vid ratten i den egna processen. Sen kan personer runt om tillföra kunskaper och struktur för att personen ska kunna röra sig framåt. Denna insikt tycker vi har präglat projektet och lotsarnas arbete

Projektet har haft ett tydligt synsätt och förhållningssätt till deltagarna som bygger på helhetssyn, uthållighet och långsiktighet. Detta tar sig uttryck i att det är ett gemensamt ansvar mellan deltagare och lots för att driva processen framåt. Deltagaren är hela tiden delaktig i sin egen process och deltar frivilligt. Fokus i processen är att arbeta utifrån de resurser som finns hos individen och undanröja eventuella hinder. Detta sker hela tiden i en öppen dialog och med humor och värme.

Eftersom man arbetar utifrån individnivån har man också skapat ett helt batteri med olika verktyg som man kan använda i processen för att stödja individen. De tydligaste verktygen är MI, lösningsfokuserat samtal, stödsamtal och olika gruppaktiviteter. I gruppaktiviteterna får man möjlighet att träna på att vara i, samspela, interagera och prata i grupp. Att behärska dessa färdigheter är ofta en förutsättning för att man ska kunna fungera på en arbetsplats. Förutom dessa verktyg har man också skapat aktiviteter utifrån behov såsom föreläsningar, bussträning, hembesök, hjälp att komma upp på morgon, gymträning, körkortsteori, studiebesök, utredningar m. m. Listan kan göras mycket längre men aktiviteterna skapas alltid utifrån att det finns ett behov hos individen inte utifrån en förut bestämd mall.

Om man ska utveckla projektet är det några saker vi tycker oss se; Att lotsfunktionen behövs är vi helt övertygade om. Utifrån målgruppens historia och erfarenhet är det viktigt att möta en person som inte har en traditionell myndighetsroll. Man behöver en person vars uppgift är att lotsa, stödja och tillföra kunskap om hur våra välfärdssystem fungerar. Om du inte ens vågar ta dig ut på egen hand, eller orken räcker enbart till för att överleva för dagen - hur ska du då klara av att hitta rätt insats, vid rätt tid? Detta är en målgrupp som består av personer med hög utsatthet och sårbarhet och som har ramlat mellan stolarna tidigare i livet och som ofta har varit osynliga. I projektet blir de synliga, någon lyssnar och tror på dem. Detta kan vara den avgörande skillnaden mellan framgång och misslyckanden.

Ett råd skulle kunna vara; satsa på lotsfunktionen i kommunen. En funktion som både kan stödja och arbeta långsiktigt med individen på ett flexibelt sätt. Ett effektivt och lönsamt arbetssätt. Ett annat råd är; fortsatt utveckla rollen, metoderna och samarbetet med de olika aktörerna så att arbetssättet kan överföras till andra målgrupper. Det är inte säkert att lotsen i framtiden med nödvändighet ska fortsätta arbeta på exakt samma sätt som man gjort i projektet. Det här är början till något nytt. En delvis ny yrkesroll. Ett tredje råd skulle kunna vara; utveckla metoden med lärseminarier för att få återkoppling på vad som fungerar bra och vad som är utvecklingsbart i respektive organisation.

## 9. ORGANISATION



### 9.1 Yttre organisation

*“It takes two to tango!”*

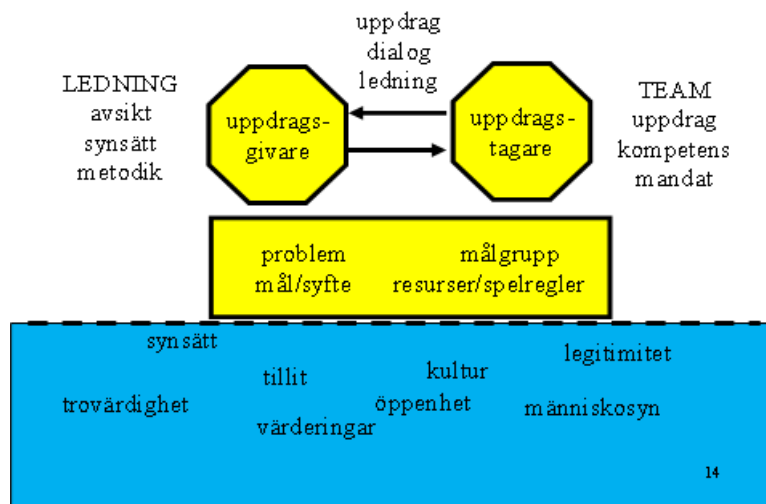
#### 9.1.1 En referensmodell

Låt oss börja med att ge en enkel bild av några grundläggande förutsättningar som enligt vårt förmenande måste föreligga för att en gynnsam samverkanssituation ska kunna uppstå. Först och främst kan vi konstatera att det behövs en grupp av människor, ett team, t.ex. ett multikompetent team, som ska utföra det konkreta samverkansarbetet – vi kallar detta för **uppdragstagargruppen**. Dessa måste ha uppdrag, mandat och kompetens som motsvarar det problem som ska tacklas. Det bör också (i de allra flesta fall) finnas en grupp av aktörer som vill få denna samverkan till stånd – en **uppdragsgivargrupp** – som utifrån någon form av avsikt och gemensamt synsätt vill utträta något. Samspelet mellan uppdragsgivare och uppdragstagare sker (eller i varje fall bör ske) i form av ett antal olika **ledningsdialoger** där uppdragets omfattning mejslas fram.

Det är framförallt fyra frågor dessa ledningsdialoger har att penetrera. För det första vilket **problem** som ska lösas. Därefter vilket **mål och syfte** man har med samverkansaktiviteten. Som tredje fråga vilken den exakta **målgrupp** är som man ska jobba med. Slutligen fastställer man i denna ledningsdialog vilka **resurser och spelregler** som står till förfogande för uppdragstagargruppen.

Att skapa denna struktur av tydlig ledning, en uppdragsgivargrupp och en uppdragstagargrupp och penetrera dessa fyra frågeställningar utgör enligt vår erfarenhet grunden för att lyckas med att skapa ett samverkansarbete. Men under ytan finns ett stort antal andra mer komplexa frågeställningar såsom synsätt, öppenhet, tillit, värderingar, människosyn etc. som i grunden kommer att avgöra om man kommer att lyckas. I praktiken är det ofta så att det är hur väl man lyckas hantera dessa frågor som kommer att avgöra hur väl samverkansarbetet lyckas. Man skulle kunna uttrycka det på ett annat vis. De mer synliga och sakorienterade aspekterna kan sägas vara hjälpmedel för att komma åt samverkanssituationens verkligt svåra frågor. Stannar man kvar på denna formella nivå betar man sig som i en parrelation där man löser samarbetsfrågorna i hushållsarbetet med hjälp av arbetschema, skriftliga regler och skriftliga

avtal<sup>21</sup>. Man behandlar symtomen på bristande samverkan i stället för de underliggande orsakerna (respekt, öppenhet, tillit etc.).



För **uppdragstagargruppen** blir det viktigt att gruppens medlemmar rekryteras med rätt kompetens och ett tydligt uppdrag, men också att de från sin linjeorganisation har mandat att delta i det gemensamma samverkansarbetet. Detta mandat kan handla om rätt att avsätta tid för samverkansarbetet och rätt att fatta beslut som berör linjeorganisationens resurser.

På samma sätt är det viktigt att medlemmarna i **uppdragsgivargruppen** gemensamt formulerar sin avsikt med att medverka i samverkansarbetet samt utvecklar ett gemensamt synsätt och en gemensam metodik för att leda arbetet tillsammans med uppdragstagargruppen.

### 9.1.2 Tierpsmodellen och referensmodellen

Om vi utgår från modellen ovan som en sorts referensmodell för framgångsrik samverkan kan man säga att i stort sett helt och framgångsrikt följer denna modell.

- \* man har byggt både ett samverkansteam och skapat en ledningsfunktion. Man har skapat en adekvat och fungerande yttre ledningsstruktur
- \* man har skapat ett team och teamet har en multifaktoriell och adekvat kompetens.
- \* ledningsfunktionen är väsentligen samansatt av chefer med beslutsmandat. Det finns en hög grad av tillit mellan uppdragsgivare – och uppdragstagargruppen
- \* man har tydligt definierat vilket problem man vill lösa och vilket mål man vill uppnå.

<sup>21</sup> däremot skulle vi kanske tillägga att vi i många samverkanssammanhang rekommenderar att man sluter någon form av samverkansavtal eller signerar en gemensam samverkansstrategi för att bekräfta den samverkansrelation man kommit överens om

- \* målgruppen är tydlig och de resurser man fått sig tilldelade är tydliga.
- \* däremot kan man säga att mål, de problem man ska lösa och de resurser som tilldelats inte står i harmoni med varandra
- \* ledningsgruppen kunde kanske ha varit lite tydligare i sina förväntningar på projektgruppen och det har kanske rått en viss otydlighet i roller vem som förväntats göra vad.

## 9.2 Inre organisation och bemanning

*”Man bör undvika att i samverkansteam ta med några krokodiler!!! Du vet, sådana som är stora i käften och har små öron!!!”*

### 9.2.1 En referensmodell

#### 9.2.1.1 Grundprincip och teamets kompetensomfång

Om man ska samverka kring den enskilde i komplexa samverkansfrågor är det viktigt att se att en förutsättning för en helhetssyn är att man faktiskt kan tillföra alla relevanta perspektiv. Det finns en sorts grundprincip som säger; multiproblem kräver multikompetens. Med detta menar vi att det i teamet (eller till teamets föfogande) måste finnas minst lika många kompetenser representerade som det finns aspekter eller fasetter av problembilden. Om detta villkor inte är uppfyllt kan strängt taget inte den helhetssyn uppnås som man strävar efter och som en problemlösning är en förutsättning för.

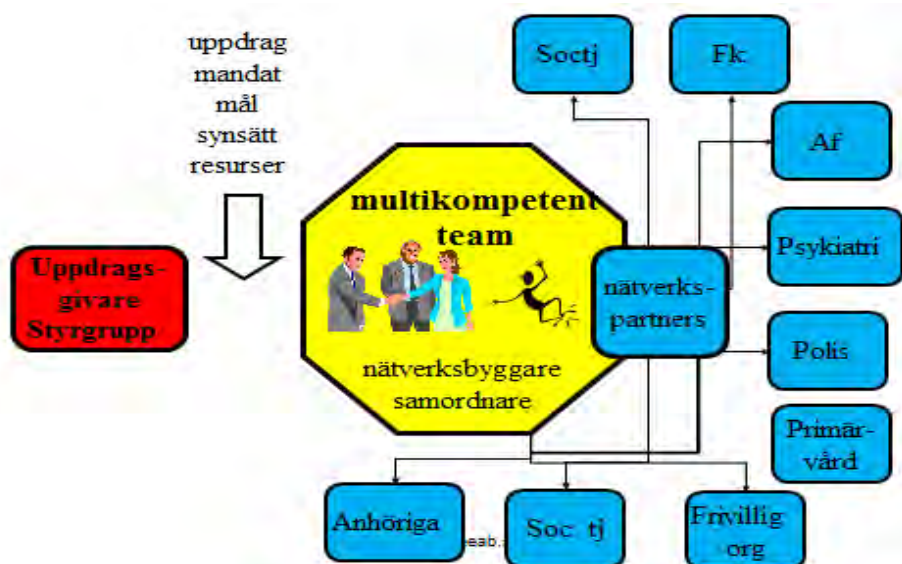
Vad hjälper det på sikt en klient att bli drogfri om man inte har något liv att gå till, ingen bostad, inget arbete inget socialt liv. Hur meningsfullt är det att verka för att en före detta missbrukare ska få en anställning om han inte har en bostad att gå till. Hur lätt är det att behålla drogfriheten om det inte finns någon med rätt kompetens som kan hjälpa en att hantera alla de psykiatriska symptom som kan dyka upp då inte drogmissbruket fungerar dämpande.

Kärnan i teamet är alltså den sammansättning av multifaktoriell kompetens som behövs för att lösa uppgiften. Men ibland låter det sig inte göras att inkludera alla dessa kompetenser i teamet. I sådana fall är det viktigt att kring teamet bygga upp en mer eller mindre permanent struktur av externa **samverkanspartners** eller **nätverkspartners** med vilka man bygger upp långsiktiga arbetsrelationer. Man kan också säga att teamet har fyra distinkta arbetsuppgifter;

- \* att skapa **en helhetssyn kring den enskilde, och utifrån detta samordna rehabiliteringsinsatserna** för att inte bara dämpa de akuta symptomen den enskilde bär med sig utan också försöka både förstå och komma åt **de bakomliggande grundorsakerna till symtomen**.
- \* att som en del i denna helhetssyn **etablera ett fungerande nätverk** i arbetet dels som stöd för det egna teamets arbete och dels som stöd för den enskilde.
- \* att etablera och vidmakthålla en **tillitsfull relation med uppdragsgivargruppen** dels för att få stöd i det egna arbetet men också för att öka kompetensen och kunskapen i

ledningsgruppen kring den aktuella rehabiliteringsfrågan, dvs. bidra till att professionalisera ledningsgruppen.

- \* att **vidmakthålla goda relationer till de egna moderorganisationerna** dels för att därigenom skapa och bevara hög legitimitet för rehabiliteringsarbetet och för att kunna utnyttja moderorganisationernas kompetenser och resurser och dels för att tillföra moderorganisationerna erfarenheterna från arbetet med rehabiliteringssamverkan.



För att kunna göra detta måste teamet i förhållande till sin yttre intressentstruktur kunna;

- \* arbeta gränsöverskridande och nätverksbyggande.
- \* kunna samordna insatser mellan olika parter som inte alltid är överens vare sig om de problem som ska lösas eller de mål som ska uppnås.
- \* därmed måste man ha en god förmåga att mäkla och medla mellan olika intressen samt agera i rollen som förhandlare.
- \* av detta följer att man måste vara både en god kommunikatör och en skicklig marknadsförare då teamets intressen ska jämkas samman med och ibland även slåss om resurser med de berörda moderorganisationerna.

För att detta ska kunna fungera i teamet krävs ytterligare några saker i det inre arbetet;

- \* den första och kanske viktigaste egenskapen är förmågan att kompromissa kring synsätt metoder och förhållningssätt.
- \* detta i sin tur bygger på en vilja att lyssna, en lust att lära och utvecklas och en förmåga att se nya bilder och helheter kring klienten.

### 9.2.1.2 Sammansättning av teamet

Man skulle kunna säga att ett team är en grupp människor som arbetar tillsammans och nära varandra för att uppnå gemensamma mål. I ett team har man ofta likartade värderingar och

synsätt<sup>22</sup>. Det finns många sätt att skapa ett team. I detta speciella sammanhang tycker vi oss se att då man ska skapa ett samverkansteam t.ex. kring personer med en missbruksproblematik är följande saker viktiga att tänka på;

- \* deltagarna bör ha god **sakkompentens** inom sitt område.
- \* de bör dessutom ha en **hög social kompetens och god förmåga att kommunicera** (vilket främst omfattar förmågan att lyssna) samt en intresserad och nyfiken inställning till andra professioner och verksamheter.
- \* de bör ha en **hög legitimitet i den egna moderorganisationen**, gärna i kombination med tillgång till egna personliga nätverk i den egna professionen.
- \* de bör vilja vara med i ett samverkansteam. Man måste vara **motiverad och tro på denna idé**. Man kan aldrig beordra någon att mot sin vilja delta i ett samverkansarbete och tro att detta ska fungera bra.

Då man sätter samman teamet bör man dessutom tänka på att teamet ur en sorts **personlighetsperspektiv** bör vara allsidigt sammansatt så att **en hög grad av komplementaritet** erhålls (allt från visionärer, via eldsjälar och entreprenörer till arbetsmyror och byråkrater).

Det är viktigt att också komma ihåg att det finns en sorts människor som absolut inte ska delta. Där de som ”vet hur det egentligen är, och som finns i teamet för att förmedla detta till de övriga. De i samverkanssammanhang fullständigt livsfarliga **bärarna av ”den sanna läran.”**

Slutligen bör man säga något om **teamets storlek**. Det är vår erfarenhet att denna typ av team ofta blir för små och därmed riskerar att bli sårbara vid personalförändringar och sjukskrivning eller annan frånvaro. Ett team bestående av tre personer får i princip alltid genomlöpa en omstart då en person försvinner. En undre gräns för att ha en robust struktur bör vara fyra eller ännu hellre fem personer. Till detta kommer att i de fall man i teamet har nyckelpersoner av typen spindeln i nätet som såsom en rehabcoach bör man alltid se till att ha denna funktion dubblerad för att kunna hantera tillfällig frånvaro eller personalomsättning.

#### 9.2.1.3 Att knyta till sig en nätverksstruktur

Ofta har man i ett samverkansprojekt mer eller mindre spontana nätverkskontakter med ett stort antal sidoaktörer. Detta är bra, men man kan och bör ibland gå ett steg längre, nämligen knyta till sig en sorts halvpermanent partnerstruktur med vilka man mera regelbundet har en sorts vinna-vinna utbyte. Dessa partners kan fylla flera olika funktioner för teamet. Man tillför specialistkunskap, man kan bistå i rehabiliteringsprocessen, man kan marknadsföra och sprida kunskap om arbetet och man kan remittera klienter till projektet.

Vi tror att det kan vara ett värde att man i ett samverkansarbete identifiera dessa partners, hittar en gemensam arbetsform och arbetsstruktur som gynnar båda parter och därigenom etablerar ett mer permanent partnerskap. Formerna för detta måste variera med vilken sorts problemställning man arbetar med. Det gemensamma är att det är teamet som måste se som sin uppgift att upprätta detta partnerskap.

---

<sup>22</sup> se vidare Lind & Skärvad, Nya team i organisationernas värld, Liber, 1997

### 9.2.2 Tierpsmodellen och referensmodellen

Den övergripande bilden är att man i Tierpsprojektet hittat en sammansättning och kompetens i teamet som i hög grad harmonierar med vår referensmodell. Man har rätt inställning och rätt förhållningsätt i samspel med omvärlden.

Teamet är litet, mycket litet och därmed sårbart. Därmed är vi tillbaka till frågan om dimensionering. Vår entydiga erfarenhet är att team av den storlek som råder i Tierpsprojekt är för liten. Slutar en person blir det nästan alltid en omstartsprocess. Det är också svårt att på få personer bygga upp tillräckligt bred kompetensprofil. Detta har man dock lyckats hantera genom att referensgruppen fyllt en så aktiv roll under arbetet.

- \* man har ett team med rätt kompetensprofil vad gäller yrkesbakgrund och organisationstillhörighet.
- \* man har en projektledning i form av projektledare och koordinator med ett anmärkningsvärt gott internt samspel samt med en god och lämplig rollfördelning i yttre kontakter.
- \* personlighetsmässigt har man lyckats väl i rekryteringen av teammedlemmar som väl motsvarar de krav vi formulerat ovan. Teamet förefaller på mycket kort tid hittat arbetsmetoder och samarbetsformer som fungerar väl.
- \* man har varit utomordentligt skickliga i att knyta kontakter med och upprätta samverkansrelationer med ett stort antal nyckelaktörer kring projektet. Marknadsföringsinsatserna har i en god mening varit mycket framgångsrika.
- \* i förhållande till målgruppens storlek och teamets sårbarhet inför förändring är det vår bestämda uppfattning att det borde omfattade ytterligare 1-2 personer Yttre och inre ledning

## 9.3 Ledning och roller

### 9.3.1 En referensmodell

För att ett fungerande samverkansarbete ska kunna etableras krävs alltså att **två fungerande gruppkonstellationer** skapas; **en fungerande uppdragsgivargrupp** och **en fungerande uppdragstagargrupp**. Det senare är man ofta medveten om i samverkanssammanhang. Man pratar i projektsammanhang mycket om teambuildingsprocessen och vikten av att ha en bred och allsidig kompetens i projektgruppen liksom att deltagarna bör ha en rimlig social kompetens<sup>23</sup>.

Det är inte lika ofta man har samma höga medvetenhet kring en **uppdragsgivargrupps behov av att bilda just en fungerande grupp**. Orsakerna kan vara många. Man inser inte vikten av att uppdragsgivaren som grupp (i motsats till att göra detta som enskilda individer) leder själva samverkansprocessen – man ser eller förstår inte sin ledningsroll. Man anser sig kanske inte ha tid. Man kanske delegerar frågan till en handläggare. Våra erfarenheter är mycket entydiga; man måste lägga mycket krut på att **skapa en fungerande**

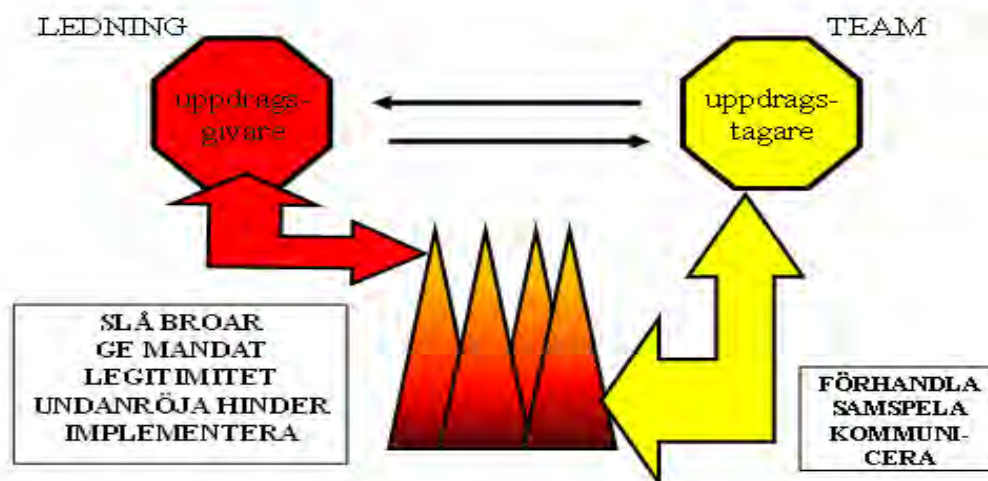
---

<sup>23</sup> för en utförlig analys av begreppet social kompetens se Persson, Social kompetens, Studentlitteratur, 2000

**uppdragsgivargrupp** (ledningsgrupp eller styrgrupp) för att få samverkansprocessen att fungera. Gruppen måste ha rätt sammansättning, rätt kompetensnivå, rätt mandat att fatta beslut, vara symetriskt sammansatt för att nämna några kriterier för en fungerande uppdragsgivargrupp. Gruppen måste också lägga tid på att lära känna varandra som individer, förstå varandras arbetsvillkor och spelregler, man måste utveckla ett gemensamt förhållningssätt kring samverkansfrågan, bli överens om en gemensam avsikt med samverkan (syfte, uppdrag & mål) samt en metod och ett synsätt kring hur detta ska ledas.

De flesta samverkansprojekt agerar dessutom i en miljö präglade av de medverkande **linjeorganisationernas livsvillkor** och spelregler (t.ex. kommun, landsting, försäkringskassa och arbetsförmedling). Detta betyder å ena sidan att projektets livsvillkor indirekt bestäms av dessa organisationers kulturer och regelverk. Men det betyder å andra sidan att projektet i det dagliga arbetet **kontinuerligt och konstruktivt måste samverka på basnivå** (handläggarnivå, behandlarnivå) med enskilda individer och enheter inom de olika myndigheterna. Denna kommunikation och samverkan utgör å ena sidan en förutsättning för att ett samverkansprojekt ska kunna göra sitt jobb på kort sikt och å andra sidan en del av implementeringen av erfarenheterna på lång sikt.

För att detta ska kunna fungera krävs att de chefer som ingår i uppdragsgivargruppen i sitt dagliga ledningsarbete i linjeorganisationerna **ger stöd och legitimitet åt samverkansarbetet** samt ger de deltagande personerna i uppdragstagargruppen mandat att arbeta på detta vis. Samtidigt är det ledningens uppgift att i sina linjeorganisationer undanröja de hinder som samverkansarbetet stöter på. På lite längre sikt är det ledningens uppgift att mer systematiskt implementera de erfarenheter samverkansarbetet ger upphov till. Figuren nedan illustrerar dessa **två fungerande gruppkonstellationer och tre relationer** eller samspel som bör fungera tillfredsställande för att ett samverkansarbete ska kunna bli framgångsrikt.





### 9.3.2 Tierpsmodellen och referensmodellen

I styrgruppen för Tierpsprojektet har representanter från fk (samverkansansvarig), chef för arbetsförmedlingen, chef från socialtjänsten och projektet, enhetschef primärvården (sitter även i referensgruppen) ingått. Styrgruppen förefaller vara väl fungerande med tydliga roller och ett stödjande förhållningssätt i förhållande till projektet. Samspelet inom styrgruppen och mellan styrgrupp och projektet har varit positivt och kreativt.

Styrgruppens roll har varit

- \* att ge gruppen legitimitet
- \* att följa upp den övergripande planen
- \* att följa upp budget och statistik
- \* att undanröja hinder
- \* att öppna vägar i organisationerna
- \* att planera framåt

Allt detta har man gjort väl. Däremot har man inte haft en klar implementerings process. Hur ska man använda projektets erfarenheter? Hur ska kunskapsöverföring ske till hemmaorganisationerna? Detta är det klassiska dilemma i denna typ av projekt. Här kan man inte säga att projektet varit helt framgångsrikt.

Referensgruppen har i detta projekt fyllt en mycket viktig och aktiv roll. I referensgruppen har det ingått representanter från af, fk, primärvården och socialtjänsten. Man har dock saknat representant från psykiatrin en kompetens som hade behövts mot bakgrund av målgruppens problematik. Referensgruppen har haft en hög kompetens och sakkunskap. Dess roll har varit att:

- \* stå för sakkunskap utifrån sin hemorganisation
- \* vara kontinuitet i kontakten med respektive organisation
- \* vara bollplank till projektgruppen
- \* komma med idéer till lösningar

## 10. VÄRDEGRUND



### 10.1 Det svåra begreppet rehabilitering

*”Vad är skillnaden mellan att ha ett personligt ombud och att få olika insatser från psykiatrin? Jo du förstår; det är som att sitta vid ratten i stället för på passagerarplatsen i den bil som är ens eget liv.”<sup>24</sup>*

Vår erfarenhet är för att kunna lyckas i ett rehabiliteringsarbete i allmänhet och kring långtidsarbetslösa unga i synnerhet krävs att man utgår från en helhetssyn, arbetar långsiktigt och bryter den stigmatisering utanförskapet människor är utsatta för. Man måste hitta både en metodik och en organisationsform som gör detta möjligt.

Men man måste också hitta ett synsätt som gör framgångsrik rehabilitering möjlig. Det är detta synsätt som bör vara utgångspunkten för både hur man organiserar rehabiliteringsarbetet och vilken metodik man använder sig av. Vår utgångspunkt är att rehabilitering skiljer sig från behandling på så sätt att i en behandlingsprocess är man som klient/patient till föremål för insatser från någon annan, experten. Man är objekt, experten subjekt. Mitt ljumskbrock behandlas av kirurgen. Han är subjekt jag objekt. Han aktiv, jag passiv. Han har ansvar, jag slipper ansvar. Han har makten, inte jag.

I den rehabiliterande processen är det jag som utgör subjektet. Det är jag som agerar. De professionella, experterna får en lite annan roll. Därför är det viktigt, innan vi går vidare, att se vad vi här menar med ett rehabiliterande förhållningssätt.

*”Ett rehabiliterande förhållningssätt innebär, enligt oss, att de professionellas roll är att bidra till att skapa förutsättningar för att den enskilde ska kunna ta ansvar för och genomlöpa en bra, effektiv och framgångsrik rehabiliteringsprocess.”*

Man skulle kunna säga att de professionellas roll är att genom en klok **pedagogisk process** tillföra sådant **stöd, kunskap och motivation** att den enskilde förstår att han själv måste **fatta ett beslut och välja att genomgå en rehabiliteringsprocess** och omvandla detta beslut i **aktiva handlingar** för att **uppnå de mål** han vill uppnå i denna process.

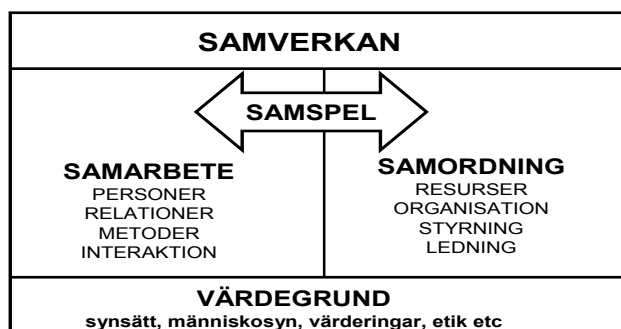
Om man mer preciserat ska försöka beskriva vad ett rehabiliterande förhållningssätt innebär kan man göra detta genom att lägga fokus på **den enskilde, själva rehabiliteringsprocessen eller de professionellas roll**.

<sup>24</sup> Sagt av klient till personligt ombud för personer med psykiska funktionshinder i intervju

## 10.2 Att samverka

*”Samverkan är som en kärleksrelation; man ger, ger och ger och så får man något. Sedan ger man igen”*

Samverkan kan ske på två nivåer; den organisatoriska och den personliga. Ibland uppstår det oklarheter kring begreppsbildning även här. Med samordning brukar man mena den del av samverkan som handlar om resurser, organisationsfrågor, budget och pengar, ledning, styrning och uppföljning m.m. Samarbete är samverkans mer konkreta sida det enskilda personer gör tillsammans i vardagen. Samarbete handlar mycket om relationer, kommunikation och samspel liksom metoder i arbetet kring den enskilde klienten.



i.nilsson@seeab.se

Men poängen är att båda dessa aspekter av samverkan behövs och de båda sidorna interagerar med varandra. Utan samordning av resurser och styrning tenderar samverkan att bli likt uppflammande bloss av entusiasm som efter ett tag då eldsjälarna brunnit ut förkolnar och övergår till aska. Och samordning av resurser utan engagerade personer som samspelar blir det hela mest en byråkratisk struktur utan innehåll.

Det som förenar dessa båda perspektiv är att de måste bygga på en gemensam värdegrund kring frågor som synsätt, människosyn, rehabsyn, etik m.m.

## 10.3 Rehabsyn och samverkanssyn i Tierpsprojektet

Vår bild är att man i Tierpsmodellen haft en gemensam värdegrund att utgå ifrån. Man har i stora drag arbetat efter modellen ovan

- man har skapat fungerande arbetsrelationer med berörda parter
- man har en genomtänkt och realistisk bild av samverkan
- samspel i vardagen fungerar väl mellan projekt och de olika organisationerna
- det finns en genomtänkt, gemensam och artikulerade rehabiliteringssyn i teamet

## 11. EN SAMMANFATTANDE BILD AV TIERPSMODELLEN UR ETT SAMVERKANSPERSPEKTIV

### 11.1 En överblick – vad har man uppnått

Tierpsprojektet är med alla rimliga mått kring samverkansprojekt **ett entydigt framgångsrikt projekt både vad avser metod, organisation, värdegrund och resultat**. Om vi studerar figuren nedan kan man säga att man både uppnått anmärkningsvärda resultat för målgruppen som sådan. Man har också utvecklat och tillämpat en metodik som ligger mycket nära kunskapsfronten inom detta område. Framgången är betydande i detta avseende.

Men om vi tittar på figurens andra steg – att tillämpa metoden och få genomslag i linjeorganisationen (en uppgift främst för styrgruppen) - kan man nog säga att framgången varit högst måttlig. Implementeringsarbetet har inte riktigt skjutit fart. Därmed finns en betydande risk att de goda erfarenheter och kunskaper man byggt upp i projektet gradvis kommer att eroderar bort.

Och i än högre grad handlar det om pyramidens tredje steg – påverkan på system och organisationer. Ett skäl till att man har just samverkansprojekt är att de olika moderorganisationerna inte kan lösa uppdraget på egen hand. Ett strategiskt perspektiv på ett projekt av detta slag vore naturligtvis att fundera över vilka systemslutsatser man drar. En uppgift både för den lokala styrgruppen och samordningsförbundet som helhet. Vår bild är att man inte ens tagit i denna fråga.

### TRE NIVÅER AV FRAMGÅNG I SAMVERKAN



## 11.2 Överraskningar och insikter

- En stor överraskning har varit det mycket goda samarbetsklimatet i kommunen som gjort att projekt varit lätt att ”sälja in” och det är många som spelat rollen av att vara dörröppnare och brobyggare
- Gruppen av deltagare har haft en betydligt mer komplex problematik än vad man väntat sig. Det förefaller också vara så att socialsekreterarna, i varje fall inledningsvis, skickade de svåraste ”fallen” trots att man bett att de inte skulle göra det
- Målgruppen har genomgående präglats av en svår och stundtals rörig uppväxt för de flesta. Uppväxten har präglats av fenomen som psykisk ohälsa, missbruk, trauman, psykiatri, ensamhet och brist på stabilitet.
- Merparten av deltagare har haft försörjningsstöd innan man kommit till projekt. Det har funnit litet eller inget motstånd hos deltagarna att medverka i processen. Dock kan man säga att de yngsta har varit svårare att motivera. Många har varit nöjda om de får pengar. Det finns hos dem inte samma nyfikenhet på förändring
- Det mest verkningsfulla instrumentet i hela processen har varit relationen mellan lotser och deltagare. Detta har handlat om betydelsen av att bli sedd och att någon bryr sig. Kontakten och tilliten har haft en stark rehabiliterande verkan. Och här blir tidsfaktorn av avgörande betydelse. Det har funnits för starka inslag av tidspress och stress i projekt utifrån detta perspektiv
- Det har under projektiden vuxit fram ett stort, och inte helt tillgodosett behov av att diskutera och utveckla metoder i klientarbetet. Utrymme för detta har saknats vilket minskat utrymmet för lärande i projektet.
- Man upplever att samspelet med samordningsförbundet fungerat väl, med tycker att processen med att skriva projektansökan varit svår. Detta i synnerhet som man framöver ser ett starkt behov av ett projekt riktat mot de över 29 år

## 11.3 Styrkor och framgångsfaktorer

- En avgörande styrka i projektet är det förhållningsätt och den värdegrund man bygger projektet på
- Detta förhållningsätt har fått adekvat stöd från den struktur, organisation och ledning man haft
- I metodtermer är lösningsfokuserat arbete, MI av stor betydelse liksom en värdegrund som bygger på begrepp som egenmakt och KASAM
- En nyckel till detta är det relationsbygge och den tillit som byggts upp mellan lotserna och deltagarna. I detta engagemang ligger en väsentlig förklaring till projektets framgång
- För att kunna göra detta på ett bra vis har frikopplingen från myndighetsrollen både organisatoriskt och rent fysiskt varit en viktig framgångsfaktor. Detta har ytterligare understrukt möjligheten att arbeta strikt individbaserat. Filosofin tycks bygga på Kirkegårds välkända citat om att man måste kunna möta en människa där hon är för att bistå henne
- Genom att det tidigt i projekt blev framgång för enskilda personer kom dessa också att bli rollmodeller och förebilder för de som kommit efter – kan hon så kan jag effekten

- Lotsarna har i detta haft en avgörande roll. Kokar man ner till kärnan så handlar det om dom som personer som lyckas skapa och upprätthålla en respektfull relation och bli personliga och närvarande utan att falla i fällan och bli privat. För många deltagare har lotsarna blivit den första vuxna människa som brytt sig och som man kunnat upprätta en fungerande relation med.
- Genom att bygga relationen på respekt och tillit och lust har ungdomarna gradvis motiverats att ta tag i svåra och besvärliga frågor man duckat för under många år. Skrattet har haft en viss betydelse i den läkande processen i projekt
- Det lösningsfokuserade arbetssättet har fått ungdomarna (många för första gången) att upptäcka känslan av att kunna, att lyckas vilket haft stior betydelse för framgången i arbetet
- En av de svåra sakerna man tycks hanterat bra är förväntningar och krav på deltagarna. För låg nivå på krav kan uppfattas som reducerande och förnedrande, för hög nivå som källa till misslyckande. Man tycks lyckats lägga förväntningarna på en individanpassad nivå av ”realistiskt höga förväntningar”
- Empowermentperspektivet i arbetet har gradvis bidragit till att ge deltagarna allt mer och mer självständighet för att gradvis återerövra ansvar för sitt eget liv
- Man har i detta startat just där individen befunnit sig, vilket är en källa till framgång oavsett om det handlar oförmåga att stiga upp på morgonen, rädsla för ett läkarbesök eller social fobi som hinder för att ta bussen till en arbetsplats
- För individen har lotsarna lyckats skapa en helhetssyn och sy ihop de olika deltagande myndigheternas resurser så att individen slipper springa runt som en skällad råtta i systemet. Man har fått hjälp att få rätt insats. Många har svårt att uttrycka vad de behöver, kommer inte rätt, lotsarna blir brobyggare

#### 11.4 Framtid, utvecklingsfrågor och implementering

- Implementeringsprocessen i projekt har varit tämligen blygsam och inletts alltför sent med alltför liten kraft. En lärdom är att samordningsförbundet som finansär skulle kunna överväga att skapa incitament eller styrmedel kring denna fråga
- Detta har delvis göra med svårigheten med förankring i en organisatorisk värld där organisationsförändringar sker och nyckelpersoner byts ut. Förankring är en färskvara som kräver ständig upprepning
- Projekt har haft stark kommunal slagsida. Det hade funnits ett behov av att strategisk involvera övriga aktörer mer. Inte minst borde psykiatrin haft en betydligt mer framträdande roll
- Det finns ingen tydlig plan för hur projektets metoderfarenheter och andra erfarenheter ska kunna överföras till övriga aktörer – den organisatoriska lärandenivån är inte hög

#### 11.5 Lärdomar

- Den avgörande lärdomen är att projektet metodik, synsätt och arbetssätt fungerar väl, mycket väl och att nyckel till detta är lotsarna och det handlingsutrymme eller förtroende man fått från styrgruppen

- Det tar lång tid, mycket längre än vad man tror
- Deltagarna i projekt har betydligt större behov än vad man kunnat föreställa sig
- Långsiktighet, uthålligheten och varaktigheten i processen har varit avgörande för tillitsbygget mellan lots och deltagare
- Många av deltagarna behöver mycket mer utredning och kartläggning än vad man kunnat ge inom projektet
- Projektet har kunnat synliggöra målgruppens behov – misslyckandena för dessa ungdomar har mindre handlat om ovilja och mycket mer handlat om oförmåga. Överraskningen är hur få redskap för att hantera olika svårigheter i tillvaron som dessa ungdomar förfogar över
- En strukturell lärdom är att projekttiden är för kort. Projekt borde vara minst tre år och deltagarna får en längre genomströmningstid. Här finns risk att höga ambitioner kring projektmål och antalet deltagare varit kontraproduktiva
- Projektgruppen borde varit större och antalet deltagare färre – man borde öka den möjliga intensiteten i kontakten genom fler lotstimmar per deltagare
- Det har också varit svårt för lotsarna att släppa deltagarna till nästa steg när de inte är färdigrustade för detta och det knappast finns något tydligt steg att gå till
- Kanske skulle man också se över lokalfrågan som inte upplevts som den bästa

## 12. EN SOCIOEKONOMISK ANALYS - INLEDNING

I denna del av rapporten presenteras en socioekonomisk analys av Tierpsprojektet. Kalkylen bygger på ett stort antal liknande studier vi genomfört.<sup>25</sup>

Då man ska värdera effekterna av ett samhällsfenomen med det vi kallar en socioekonomisk analys, genomlöper man normalt sett tre olika steg; man **identifierar** alla effekter av det som ska värderas. Man svarar på frågan; vad händer? Därefter **kvantifierar** man detta genom att svara på frågan; hur mycket av detta händer? Slutligen **värderar** man dessa effekter genom att svara på frågan; vad är prislappen på detta? De tre stegen är alltså **identifiera, kvantifiera och värdera**.

### 12.1 Att socioekonomiskt analysera utanförskap, prevention och rehabilitering

#### 12.1.1 Begreppet socioekonomisk analys

Den socioekonomiska analysen är ett synsätt och ett knippe metoder (modeller) samt en strukturerad databank med vars hjälp man i ekonomiska termer kan beskriva, värdera och analysera samhällets kostnader för olika former av **utanförskap** för individer, grupper av individer, händelseförlopp och situationer eller populationer.

Som en följd av detta kan man beskriva och analysera värdet av **prevention och tidiga insatser** för att förhindra eller reducera utanförskap samt värdet av framgångsrik och effektiv **rehabilitering**. Detta kan ske som konsekvenser av t.ex. ett särskilt projekt eller tillfällig verksamhet, sociala företag eller som en del av ordinarie verksamhet hos någon aktör (t.ex. kommun och landsting).

#### 12.1.2 Skillnad mot konventionella samhällsekonomiska analyser

Ibland får vi frågan om inte det socioekonomiska synsättet är exakt samma sak som att göra samhällsekonomiska kalkyler eller Cost-Benefit-analyser. I stort sett är det så. Vår modell bygger på detta synsätt. Vi följer de flesta vedertagna principerna för sådana analyser. Vi utgår från de tre stegen **identifiera, kvantifiera och värdera** de olika alternativ som ska ställas mot varandra. Precis som en god samhällsekonomisk kalkyl utgår vi från begreppet helhetssyn.

Det finns dock några skillnader. Man kan säga att vi kompletterar och vidgar den traditionella samhällsekonomiska kalkylen genom att **identifiera och fokusera på aktörspektivet** som vi upplever som helt centralt i allt beslutsfattande. Beslut fattas aldrig av den abstrakta aktören samhället. Beslut fattas av eller i kommuner, landsting, företag, enskilda personer osv. Beslut leder till omfördelningseffekter. Ofta finns det **vinnare och förlorare**. Därför är det för oss helt centralt att utgå från aktörspektivet för att kunna följa sådana effekter. Vi vill nå beslutsfattare med vår analys.

Som en följd av detta väljer vi ofta en presentationsform som är konform med de olika aktörernas vanliga beslutsunderlag. Vi presenterar ofta resultaten i form av kortsiktiga

---

<sup>25</sup> Rapporterna återfinns på [www.seeab.se](http://www.seeab.se) och [www.socioekonomi.se](http://www.socioekonomi.se) En förteckning finns som bilaga i slutet på denna rapport



**resultaträkningar, långsiktiga sociala investeringsanalyser och finansieringsanalyser.** I många organisationer har man ett vanligt bokslut, miljöbokslut och personalbokslut. Vi vill med vår analys ge en möjlighet att komplettera med ett **socioekonomiskt bokslut**.

Samhällsekonomiska kalkyler brukar enbart innefatta **reala kostnader och intäkter**. I sådana kalkyler är en finansiell utgift, oftast en transferering som bidrar till någons försörjning, inte en kostnad. I stället är det arbetslösheten som förorsakar försörjningsproblemet som räknas som en kostnad i form av uteblivet produktionsvärde.

Vi inkluderar oftast även **de finansiella effekterna i kalkylen** eftersom de aktörer som har ansvar för eller fattar beslut om dessa försörjningssystem är intresserade av hur en viss insats eller verksamhet påverkar behovet av framtida försörjningsstöd. Man torde stå inför en svår uppgift om man ska övertala en socialchef att han inte behöver beakta utbetalning av försörjningsstöd som en kostnad.

Vi låter i stället våra kalkyler oftast innehålla såväl de finansiella försörjningskostnaderna som de reala produktionsvärdena. Det gör att vi måste vara tydliga med vad som avses i resultaten. Ofta särredovisas de olika storheterna för att undvika dubbelräkning. Låt oss därför beskriva vår arbetsmodell mera i detalj med hjälp av ett exempel som skulle kunna skildra en av våra deltagares förhistoria.

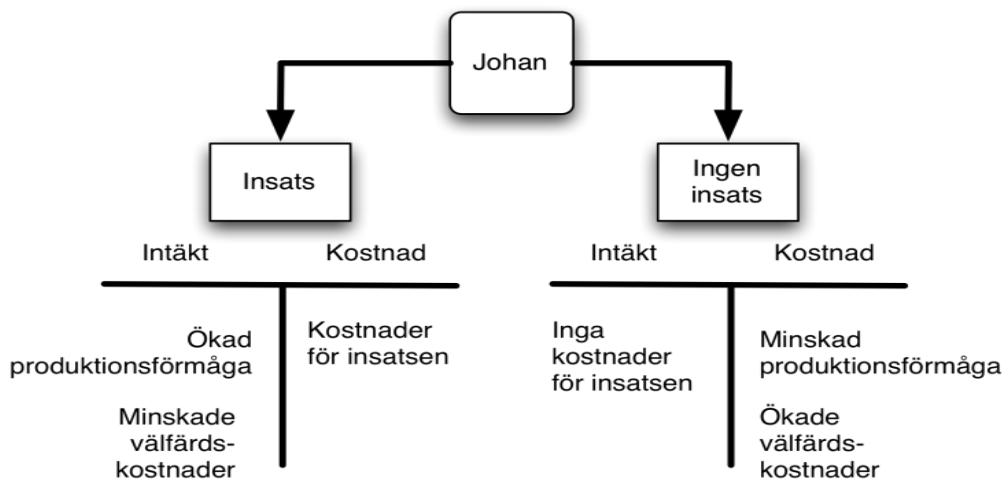
## 12.2 Vad är det vi värderar?

### 12.2.1 Johan – ett exempel på hur man kan tänka

Då man idag överväger att göra någon form av insats på individnivå eller mer generell nivå kan man ganska enkelt skaffa sig en bild av vad det kostar att genomföra insatsen. Låt oss exemplifiera;

*Johan är en sju år gammal kille som har haft det trassligt sedan dagistiden. Han slåss med andra barn, är besvärlig för de vuxna och hans ensamstående mamma lyckas inte riktigt hantera detta. Skolan och socialtjänsten i samarbete med BUP och vuxenpsykiatri (för att stödja hans mamma) överväger att göra en insats. Man pratar om neuropsykiatrisk utredning. Har han kanske ADHD? En personlig assistent i skolan och insatser från en specialpedagog övervägs. Kanske en kontaktfamilj för att avlasta mamman.*

Det går tämligen enkelt att skaffa sig en bild av vad denna insats kostar för Johan. Mer sällan försöker man bedöma vilka intäkter en viss insats kan leda till om man lyckas. En framgång kan leda till att Johan lyckas i skolan, får ett arbete, försörjer sig och betala skatt. Han kommer inte att belasta välfärdssystemen i samma utsträckning. Oftast beror detta förbiseende av intäktssidan på att man inte vet hur man rent konkret ska gå tillväga för att värdera och jämföra de båda alternativen.



Intäkter av en framgångsrik insats är oftast samma sak som kostnaden för en utebliven insats. Kostnaden för icke-interventionen. Låt oss för enkelhetens skull anta att en utebliven insats leder till att Johan misslyckas i skolan, inte lyckas få tillträde till arbetsmarknaden och som vuxen hamnar i ett mer eller mindre livslångt utanförskap. Vägen dit skulle kunna se ut på följande vis.

*Av olika skäl väljer man att inte göra denna riktade insats mot Johan och hans mamma. Under lågstadiet tilltar svårigheterna. Han skolkar ofta. Snattar i butiker. Har svårt att hitta kompisar men knyter an till ett gäng äldre killar av tivelaktig natur. Som en följd av detta hänger han inte riktigt med i studierna. Hans läsförståelse utvecklas mycket sakt. Han avskyr matematik. Han har stora koncentrationsproblem, i all synnerhet då det är stökigt runt omkring honom.*

*Han är inte dum, men lyckas sällan koncentrera sig, och fullföljer endast undantagsvis de uppgifter han tar på sig. Han börja röka ganska tidigt och det föreligger redan i 6:e klass misstankar om cannabis. Man provar olika stödinsatser kring Johan som inte ger önskad effekt. Han blir allt mer och mer marginaliserad i klassen. Antingen bortglömd eller klassens buse. Några enstaka gånger klassens clown. Elevvårdskonferenserna avlöser varandra i strid ström. Hans mamma blir allt mera tyngd av detta. Puberteten blir utomordentligt besvärlig för Johan som ofta uteblir från skolan, får vredesattacker och blir starkt utagerande. Några av lärarna medger att de är rädda för honom och hans vredesutbrott. Han dricker en hel del. Hans mamma oroar sig. Mellan varven orkar hon inte med och blir sjukskriven kortare och stundtals längre perioder. Johan är en mycket arg ung man med mängder av uppdämd ilska. Han har lätt för att ta till våld, särskilt då han har druckit. Han kommer under sitt vuxna liv att gång på gång dyka upp i belastningsregistret. Många av hans domar kommer att handla om misshandel och grov misshandel.*

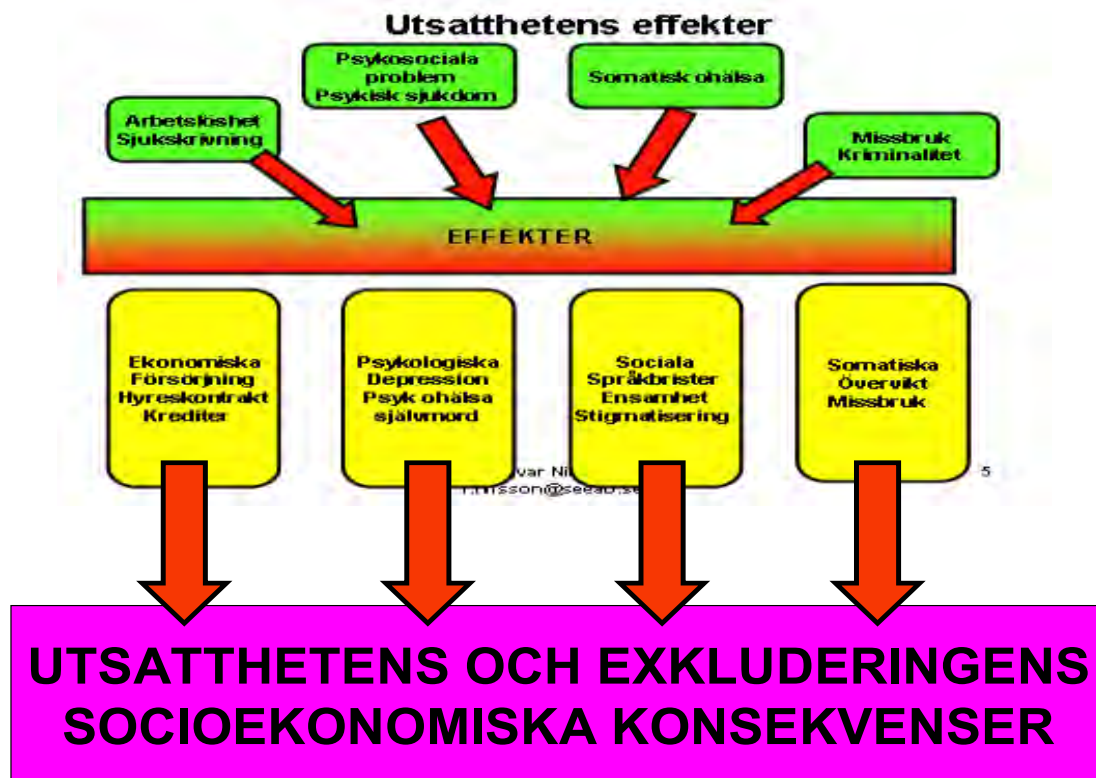
Vad är kostnaden för detta i form av förlorade produktionsvärden och ökade välfärds-kostnader? Då man ska ta ställning en preventiv eller rehabiliterande insats krävs det ett synsätt, en analysmodell och kunskap som gör det möjligt att ställa de båda alternativen - insats respektive icke insats - mot varandra.

Låt oss för exemplet skull anta att olika myndigheter lyckats enas om ett projekt - *rädda Johan* - och att detta kostar 500.000 kr att genomföra. Vi har därmed en kortsiktigt mycket tydlig kostnad.

### 12.2.2 Helhetssyn

*”En ekonom är en person som vet priset på allt men värdet av inget.”*

Utanförskapet kan ha många olika orsaker, allt från psykisk ohälsa till språksvårigheter vilket vi skildrar i figuren nedan. Men det har för barns del nästan alltid en sak gemensamt – Man misslyckas i skolan vilket leder till att man senare inte får tillträde till arbetsmarknaden



Konsekvenserna av detta kan handla om allt från rena försörjningsproblem, via depressioner till missbruk, olika sjukdomstillstånd och att man bygger upp ett skuldberg. Kostnaderna för detta utanförskap kan bli både betydande och varaktiga. Det är mot bakgrund av ett sådant möjligt scenario man bör ta ställning till om Mission Possible är en dyr verksamhet eller inte. Man bör kanske snarare se MP inte som en kostnad kring barnen utan **en social investering för att reducera risken för ett framtida utanförskap**. En avgörande fråga då man ska ta ställning till ett socialt investeringsbeslut är att fundera över vilka totala effekter som uppstår till följd av dessa barns möjliga utanförskap i vuxen ålder.

En första enkel analys ger vid handen att kostnaden i första hand handlar om att försörja den enskilde (hushållet). Denna kostnad kan synas i olika former av myndighetsstatistik som försörjningsstöd, A-kassa, sjukpenning, sjukersättning, studiestöd m.m.

Kostnaden är tämligen enkel att identifiera. Kring denna kostnad uppstår ofta det klassiska spelet om vem som ska betala. I detta spel kan vi också se att under senare tid har det till följd av bl.a. förändrat beteende både inom arbetsförmedling och inom försäkringskassa (det som på nationell nivå kallas arbetslinjen) skett en tendens till kostnadsövertvältning mot kommunerna. Men detta är bara en begränsad del av de kostnader som uppstår. Det uppstår en mängd indirekta effekter förknippade med detta utanförskap.

Den första av dessa är alla de **indirekta välfärdskostnader** av olika slag som uppstår kring personer med långvarigt utanförskap. Det man skulle kunna kalla en sorts **isbergseffekt** kring försörjningskostnaden. De indirekta effekterna kan uppgå till flera hundra procent mer än den direkt synliga försörjningskostnaden.

Nästa är effekter skulle vi vilja kalla **marginaliseringsaccelerationen**. Med andra ord ju längre man befinner sig i utanförskap desto mer tenderar man att utveckla den hjälplösa, beroende och sjuka delen av ens personlighet. Man skulle också kunna kalla det en samhällelig hospitaliseringseffekt som gör att ju längre man befinner sig i utanförskap desto mer tilltar ens behov av olika välfärdsinsatser.

Den tredje effekten är att till följd av utanförskapet går samhället miste om det **produktionsvärde** som inte utnyttjas och som finns i stort sett hos all personer i målgruppen, även om den naturligtvis inte uppgår till 100 % idag, och kanske inte ens någon gång kommer att göra detta. Men som nästan alltid och för alla är större än noll.

En fjärde effekt som utgör en bieffekt eller följd effekt av föregående handlar om de välfärdsintäkter i form av **löneskatt, sociala avgifter samt utebliven moms** som inte kommer samhället till del genom först utebliven produktion. Och som en följd av detta uteblivna skatteintäkter av olika slag. Allt detta kan sammanfattas i vad vi skulle vilja kalla en sorts marginaliseringsekvation

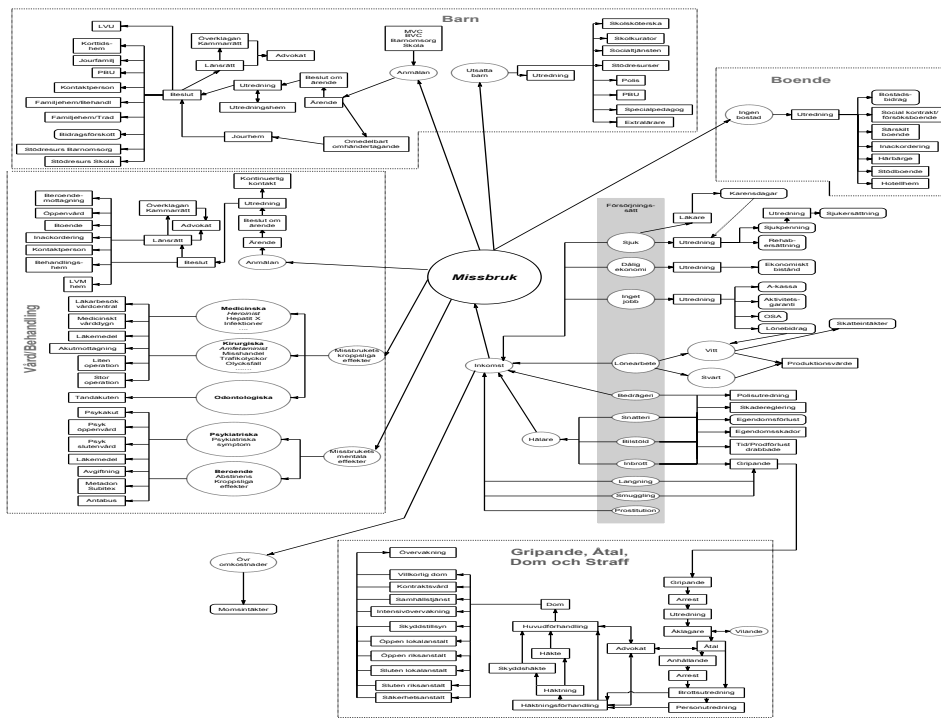
- \*  $\text{marginaliseringskostnader} = \text{direkta försörjningskostnader} + \text{indirekta välfärdskostnader på kort sikt} + \text{ökade välfärdskostnader på lång sikt} + \text{uteblivna produktionsvärden} + \text{uteblivna välfärdsintäkter}$
- \*  $M(K) = K(F) + K(VFK) + K(VFL) + K(P) + K(VFI)$  där
  - $K(F)$  = direkta kostnader för försörjning
  - $K(VFK)$  = de indirekta välfärdskostnader som på kort sikt är förknippade med utanförskapet.
  - $K(VFL)$  = de välfärdskostnader som på lång sikt tilltar till följd av det fortsatta utanförskapet
  - $K(P)$  = det produktionsvärde som inte tillförs samhället till följd av utanförskapet
  - $K(VFI)$  = de välfärdsintäkter som inte tillförs samhället till följd av att personer i utanförskap inte betalar skatt, socialförsäkringsavgifter etc. eller på andra vid bidra till de kollektiva välfärdssystemen

Det är denna samlade kostnads massa som i grund och botten utgör det relevanta måttet på utanförskapets samhällskostnader. Försörjningskostnaden utgör endast en del, kanske till och med en mindre del av dessa totala kostnader.

Bilden kring Johan kompliceras av att det är många aktörer och många aktiviteter inblandade. Många gånger pratar man om att man ska ha en helhetssyn kring den klient man arbetar med. Då vi i olika sammanhang kartlagt den konkreta innebörden av begreppet helhetssyn, ungefär som i figuren nedan, har vi funnit att en sådan kan omfatta dussintals aktörer och hundratals aktiviteter. Bilden visar konkret aktörs- och insatskartan kring ungdomar på glid.

Vid sidan av att det naturligtvis är ett problem då man ska bistå Johan och hans familj, uppstår också ett problem då man ska spåra ekonomiska effekter både av att agera och att avstå från

att agera. En insats kring Johan och hans familj kan beröra skola, socialtjänst, vuxenpsykiatri, BUP, försäkringskassa, polis, beroendevård m.m. för att nämna några vanliga aktörer.



Skillnaden mellan den faktiska totala kostnaden och den kostnad som uppfattas av en enskild aktör kring denna typ av situationer kan, av förklarliga skäl, uppgå till flera hundra procent. I kalkyltermer innebär det att vi måste identifiera, kvantifiera och värdera, eller prissätta, alla de förändrade insatser som en viss insats ger upphov till, för samtliga aktörer.

För att kunna göra detta måste vi skaffa oss en bild av priset på alla de olika insatser som kan bli aktuella med eller kring Johan. Nedan visar vi ett utdrag ur en sådan prislista som utgör underlaget för denna studie. I den fullständiga prislistan ingår cirka 250 variabler omfattande ett tiotal stora samhällsaktörer.

Tabell x.1; Utdrag ur prislista för olika välfärdsinsatser

Kedja	Aktör	Enhet	Aktivitet	Sort	Pris	Real
Försörjning	Arbetsförmedling	Af	Akassa	Månad	13000	0
Försörjning	Arbetsförmedling	Af	Aktivitetsstöd	Månad	6700	0
Försörjning	Arbetsförmedling	Af	Utredning Af	Tillfälle	30000	1
Boende	Försäkringskassan	Fk	Bostadsbidrag	Månad	2500	0
Försörjning	Försäkringskassan	Fk	Sjukpenning 100%	Månad	13000	0
Försörjning	Försäkringskassan	Fk	Utredning Fk	Tillfälle	45000	1
Sysselsättning	Kommunen	Socialtjänsten	Arbetsträning	Månad	9000	1
Barn	Kommunen	Socialtjänsten	BarnUtredKom	Tillfälle	42000	1
Boende	Kommunen	Socialtjänsten	Behandlingshem	Månad	60000	1
Boende	Kommunen	Socialtjänsten	Funktionsbedömning	Tillfälle	3000	1
Försörjning	Kommunen	Socialtjänsten	Försörjningsstöd	Månad	7500	0
Sysselsättning	Kommunen	Socialtjänsten	Rehabplan	Tillfälle	3000	1
Sysselsättning	Kommunen	Socialtjänsten	Sysselsättningsprojekt	Månad	5000	1
Sysselsättning	Kommunen	Socialtjänsten	Utredning	Tillfälle	5000	1
Boende	Kommunen	Socialtjänsten	Utredning boende	Tillfälle	2000	1
Missbruk	Kommunen	Socialtjänsten	Utredning Omhändertagande	Tillfälle	20000	1
Missbruk	Kommunen	Socialtjänsten	Utredning Soc	Tillfälle	10000	1
Missbruk	Kommunen	Socialtjänsten	Öppenvård	Månad	10000	1
Somatisk vård	Landsting	Akutsjukvård	Akutmottagning	Tillfälle	5000	1
Somatisk vård	Landsting	Akutsjukvård	Operation Lätt	Tillfälle	10000	1
Somatisk vård	Landsting	Akutsjukvård	Operation Medel	Tillfälle	20000	1
Barn	Landsting	BUP	Terapi	Månad	2000	1
Barn	Landsting	BUP	Utredning BUP	Tillfälle	10000	1
Somatisk vård	Landsting	Primärvård	Läkarbesök	Tillfälle	1500	1
Medicinering	Landsting	Primärvård	Medicin Primv	Månad	1000	1
Somatisk vård	Landsting	Primärvård	Sköterskebesök	Tillfälle	800	1
Medicinering	Landsting	Psykiatri	Medicin Psyk	Månad	1000	1
Psykvård	Landsting	Psykiatri	Psykakut	Tillfälle	4000	1
Psykvård	Landsting	Psykiatri	Psykiatrisk öppenvård	Tillfälle	1500	1
Psykvård	Landsting	Psykiatri	Utredning	Tillfälle	5000	1
Somatisk vård	Landsting	Specialistsjukvård	Läkarbesök	Tillfälle	2000	1
Somatisk vård	Landsting	Specialistsjukvård	Specialistvård lätt	Tillfälle	4000	1
Somatisk vård	Landsting	Specialistsjukvård	Specialistvård tung	Tillfälle	8000	1
Brott och Straff	Rättsväsendet	Kronofogde	Inkassoärende	Tillfälle	500	1
Brott och Straff	Rättsväsendet	Kronofogde	Utredning Kf	Tillfälle	5000	1
Brott och Straff	Rättsväsendet	Polisen	Polisingr	Tillfälle	4000	1
Brott och Straff	Övriga	Allmänhet	InbrottKostnAllm	Tillfälle	2000	1
Brott och Straff	Övriga	Försäkringsbolag	InbrottSkadaRegiÖvrr	Tillfälle	14000	1
Försörjning	Övriga	Föräldrar	Bidrag	Månad	3000	0

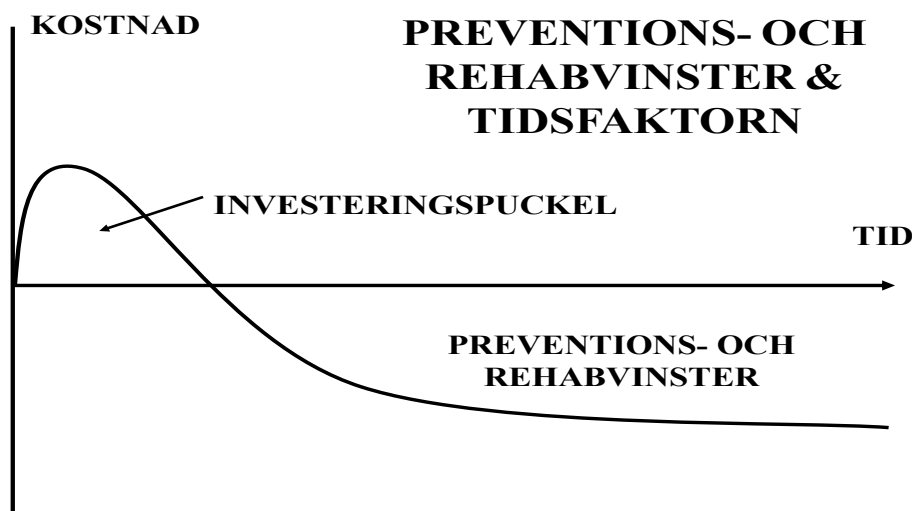
### 12.2.3 Långsiktighet

*In the long run we are all dead*

Ofta fattar man i offentliga myndigheter beslut kring olika insatser utifrån den traditionella ettårsbudgetens perspektiv, men insatser kring Johan liksom effekter av långtidsarbetslöshet har i regel ett flerårigt perspektiv.

Om vi med stöd av bilden nedan tänker mer långsiktigt, ser vi att en insats kring Johan på goda grunder kan betraktas som en social investering. Intäkten, om vi lyckas, utgörs av Johans framtida produktionsförmåga och alla de välfärdskostnader som inte uppstår till följd av att vi lyckats bryta hans utanförskap.

Är 500.000 kr ur detta perspektiv en stor kostnad? Det beror på alternativen. Tidigare studier visar ofta att ett tämligen måttligt, livslångt, utanförskap kostar cirka 10 – 15 Mkr. Tanken med ett socialt investeringsperspektiv (som med alla investeringar) är att man kortsiktigt tar en säker men begränsad kostnad för att i framtiden få större, men idag osäkra, intäkter.



Ingvar Nilsson ([I.nilsson@seeab.se](mailto:I.nilsson@seeab.se))

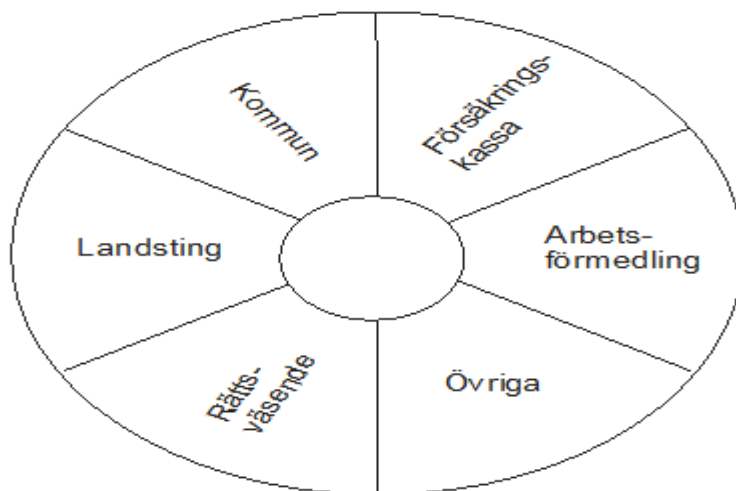
Med våra tidigare resultat i ryggen vågar vi kanske tro att en kortsiktig investeringskostnad på 0.5 Mkr i bästa fall kan leda till en långsiktig intäktssström på runt 10 - 15 Mkr. Men kan vi vara säkra på att den planerade insatsen ger den önskade effekten då? Naturligtvis inte. Så är det med alla investeringar; intäktssidan kommer i framtiden och den är osäker, oavsett om vi talar om Johan eller maskiner, fabriker, vägar etc. Om vi tänker på några av samhällets stora satsningar i infrastruktur de senaste åren såsom tunneln genom Hallandsåsen, Öresundsbron, förbifart Stockholm eller Botniabanan så är detta exempel på beslut där investeringskalkylen i förväg och utfallet i efterhand inte alltid, för att uttrycka sig mildt, harmonierat med varandra.

#### 12.2.4 Omfördelningseffekter

*"What's in it for me."*

Ambitionen i denna studie är alltså att fånga de långsiktiga effekterna av långtidsarbetslöshet för samhällets olika aktörer ur ett helhetsperspektiv. Till detta kommer ytterligare en ambition; att fånga de omfördelningseffekter som uppstår mellan olika aktörer till följd av en insats för att förhindra detta. Så fort vi diskuterar frågan om en insats i relation till en utebliven insats, blir det aktuellt att tänka i termer av vinnare och förlorare. Vem vinner på insatsen och vem förlorar om man inget gör? Därför delar vi upp kostnaderna på sex olika samhällssegment illustrerade i figuren nedan

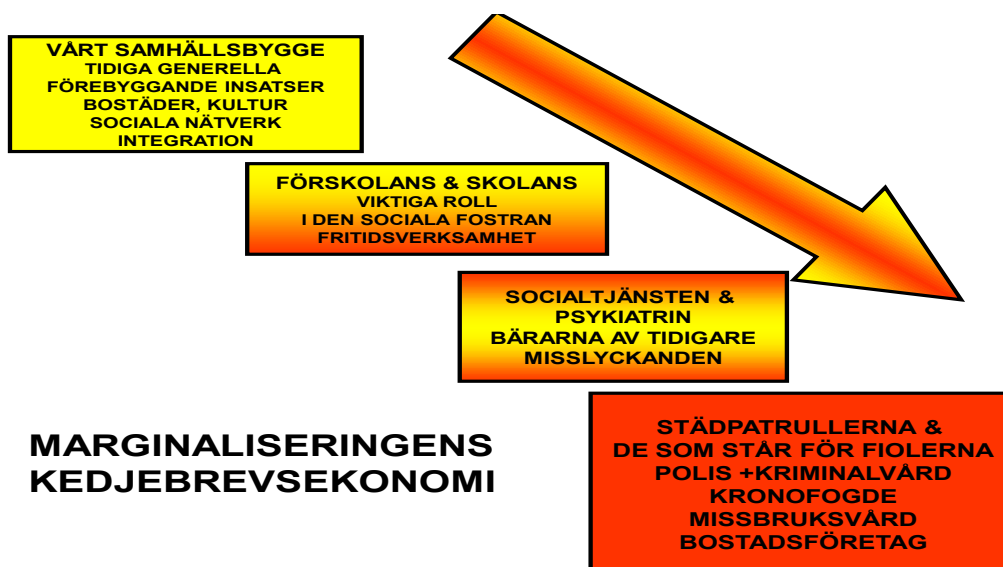
## KOSTNADERNAS FÖRDELNING PÅ SAMHÄLLSSEKTORER



Det krävs ingen större fantasi för att se att uteblivna elevvårdsinsatser i skolan till följd av kortsiktiga nedskärningar för att få en budget i balans, på lång sikt kan leda till permanent utanförskap och stora kostnader för socialförsäkringssystemet. På samma sätt kan kortsiktiga nedskärningar inom mödra- och barnhälsovården på lång sikt leda till kostnader för socialtjänst, missbruksvård och rättsväsendet. Varje beslut om denna typ av åtgärder leder till omfördelningseffekter mellan olika aktörer. En viktig del i en socioekonomisk analys är att beskriva och förklara dessa omfördelningseffekter. Inte minst för finansiären eller finansiärerna.

I figuren nedan illustreras marginaliseringens kedjebrevsekonomi, där tidiga goda generella insatser kan motverka ett kostsamt utanförskap som förflyttas mellan olika aktörer. Vi kommer längre fram att se att det kring insatser kring långtidsarbetslöshet finns betydande sådana effekter mellan aktörer som skola, socialtjänst, sjukvård, kommun och försäkringskassan.





Det är med utgångspunkt i ovanstående figur tämligen enkelt att se att framgångsrika förebyggande insatser kring begynnande utanförskap i skolan kan leda till betydande samhällsvinster längre fram i form av uteblivna kostnader inom vården, rättsväsendet samt socialförsäkringssystemet. Investeringskostnaden tas inom skolan. De stora samhällsvinsterna tillfaller andra aktörer.

Då det gäller traditionella privata investeringar säger logiken att finansiären ska kamma hem vinsterna av en lyckad investering. Kring Johan uppstår två utmaningar. Den första har vi berört ovan; intäkterna kommer kanske betydligt senare i livet. Stundtals flera decennier senare. Den andra är att vinsterna ofta tillfaller andra än finansiären. En god insats i skolan gynnar 10-20 år senare kanske försäkringskassan som slipper betala sjukersättning för Johan. I den kommande analysen vill vi utifrån ett socioekonomiskt perspektiv beskriva och analysera

- **De långsiktiga effekterna** av långtidsarbetslösheten utifrån ett socialt investeringsperspektiv
- Göra detta så att vi tillämpar begreppet **helhetssyn** på arbetslösheten samt illustrerar och synliggör dess osynliga del
- Påvisa vilka **omfördelningseffekter** framgångsrika rehabiliterande insatser kan leda till och på så sätt påvisa de kedjebrevsekonomiska effekterna kring detta

### 12.3 Några bärande principer

*”Man kan lura alla en kort tid, man kan också lura vissa hela tiden, men man kan inte lura alla hela tiden.”*

Vi har gjort denna typ av kalkyler i 30 år. Under den tiden har vi etablerat ett antal bärande principer för vårt arbete. Den första av dessa är att **alltid ligga i underkant i våra beräkningar - försiktighetsprincipen**. Vi ligger i underkant då vi beräknar utanförskapets kostnader och vi underskattar effekterna av en preventiv eller rehabiliterande insats.

Den andra principen är att **ta bort sådant som i och för sig kanske är viktigt men som kan vara diskutabelt eller svårt att mäta i kalkylen**. Vi tar sällan med generations- eller

indirekta familjefeffter som i regel är en stor del i utanförskapets kostnader. Det är ofta för svårt och diffust att mäta. Fenomen som otrygghet, lidande, för tidig död, effekter av prostitution och psykisk misshandel avstår vi i regel från att ha med. Det stöter på både etiska och praktiska svårigheter att ha med denna typ av effekter i en kalkyl. Likaså avstår vi i regel från att ha med fenomen som väktare i butiker, svinn, säkerhetsdörrar i lägenheter eller larmsystem som privatpersoner skaffar för att skydda sig från inbrott även om detta är något enklare att mäta.

En tredje viktig princip är att förse våra analyser med en **känslighetsdel – en riskkalkyl** kring en insats eftersom osäkerheten kring effekter av olika insatser är så stor. Vad händer om vi bara är hälften så bra? Vad händer om det blir ett katastrofresultat? Detta är ett sätt att undvika fällan att överdriva positiva effekter av en insats.

Man kan också vända på steken och ställa frågan; hur duktiga måste vi vara för att detta ska gå ihop socioekonomiskt; på 5 år, på 20 år eller på längre sikt. En tredje variant är att ställa sig frågan; om vi bara lyckas med en enda av våra klienter/deltagare – vilka socioekonomiska effekter uppstår då. Dessa olika modeller svarar an dels på försiktighetsprincipen men också på **genomskinlighets- eller transparensprincipen**. En läsare ska kunna förstå och kritiskt granska hur vi fått fram våra resultat.

En fjärde viktig ansats är att vara medveten om att resultaten handlar om **storleksordningar och inte exakta resultat**, oavsett hur ambitiösa vi är. Området är för komplext för att göra anspråk på att ha den exakta sanningen. Det är bättre att ha en bild av storleksordningar kring kostnader (och vara medveten om att det är just detta) än att inte ha någon aning alls eller bara gissa och tycka. Vi gör alltså på intet vis några anspråk på att sitta på Sanning med stort S, inte ens att vi någonsin kommer att komma fram till sanningen. Detta är ett synsätt och en metod för att steg för steg komma något närmare sanningen.

## 12.4 Det svärmätbara

En del av den ovan presenterade försiktighetsprincipen är att i våra kalkyler här inte ta med faktorer och effekter som i sig kan anses vara viktiga men som trots detta är svåra att prissätta eller där metoderna att prissätta kan anses vara tveksamma eller rentav tvivelaktiga av praktiska (t.ex. otrygghet) eller etiska (t.ex. värdet av för tidig död) skäl. Sådana faktorer brukar ibland kallas ”svärmätbara” (på engelska intangibles). Inom näringslivets tjänstesektor brukar sådana faktorer tillmätas stor betydelse då ett företag ska värderas. De kallas då immateriella tillgångar. Exempel på detta är varumärke, patent, kompetens och andra icke materiella tillgångar.

Alla dessa är naturligtvis faktorer av stor betydelse då utanförskapets effekter ska värderas. Det finns också kring de flesta av dessa faktorer metoder inom nationalekonomi för att värdera dem. Dock kan många av dessa diskuteras och även ifrågasättas bl.a. ur ett etiskt perspektiv. Vi har därför genomgående valt att lyfta ut dessa faktorer ur vår kalkyl för att inte riskera att hamna i diskussioner kring sådana frågor som kan avleda fokus från studiens huvudlinje – de direkt mätbara effekterna av utanförskapet. En konsekvens av detta är att de resultat och de värden vi får kring utanförskapets effekter därmed blir mindre än de totala effekterna om även dessa svärmätbara faktorer skulle medräknas. **Vi underskattar som en följd av detta, och den ovan redovisade försiktighetsprincipen, i våra kalkyler systematiskt utanförskapets ekonomiska effekter.**

## 13. DENNA KALKYL

### 13.1 Intro; målgruppen och dess bakgrund

Den målgrupp som finns i Tierpsprojektet är mellan 18 och 29 år gamla. Detta innebär att de i genomsnitt har mellan 35 och 45 år kvar till sin ålderspension. Ett utanförskap som tenderar att bli långvarigt eller i värsta fall permanent leder till en kostnadsström som sträcker sig över decennier. Dessa kostnader har två uppenbara komponenter; de produktionsvärden som går förlorade till följd av att man inte arbetar och de kostnader för försörjning som uppstår till följd av detta. Men i stort sett alla i projektet har en sidoproblematik utöver själva utanförskapet på arbetsmarknaden som kan bestå av bl.a. psykisk eller psykosocial ohälsa, missbruk eller somatiska sjukdomar. Denna sidoproblematik har en tendens att fördjupas och utvidgas i takt med utanförskapets varaktighet. Det finns en sorts både tillväxt- och accelerationseffekt kring detta. Detta i sin tur leder till kostnader för olika välfärdsinsatser (vård, omvårdnad, rehabilitering etc.) under lång tid. Kostnader som därmed ofta ökar över tid. Det är summan av dessa tre grupper av effekter vi kommer att presentera i detta kapitel. Vi gör detta i några olika steg

- Kostnaden för en deltagares framtida utanförskap om inget särskilt görs
- Kostnaden för hela målgruppens framtida utanförskap om inget särskilt görs
- Det socioekonomiska värdet av projekt med den framgång man idag kan se
- Samma kalkyl men enbart de som redan har arbete medräknas
- Samma kalkyl men baserat på ett pessimistisk antagande om att hälften av de som idag har arbete återgår till arbetslöshet
- Kravet på projekt för att socioekonomiskt passera break even under en mandat period
- De socioekonomiska effekterna av projektet om man som enda resultat får en enda deltagare in i arbete

### 13.2 Kostnader för målgruppens fortsatta utanförskap

Tierpprojektets målgrupp består av 60 unga personer mellan 18 och 29 år. En första intressant referenspunktför den socioekonomiska analysen är kostnaderna för ett icke interventionsalternativ, dvs. vi gör inget särskilt med målgruppen. Vi får då en bild av vad utanförskapet kommer att kosta om det får fortgå under lång tid. Vi gör denna kalkyl först på individnivå och därefter för gruppen i sin helhet

#### 13.2.1 Individuella kostnader – fallet Johannes

Johannes är 21 år gammal. Han bor periodvis med sin pappa som har vissa missbruksproblem. I övrigt bor han ensam eller tillsammans med kompisar. Skolan gick inte så bra, med ett

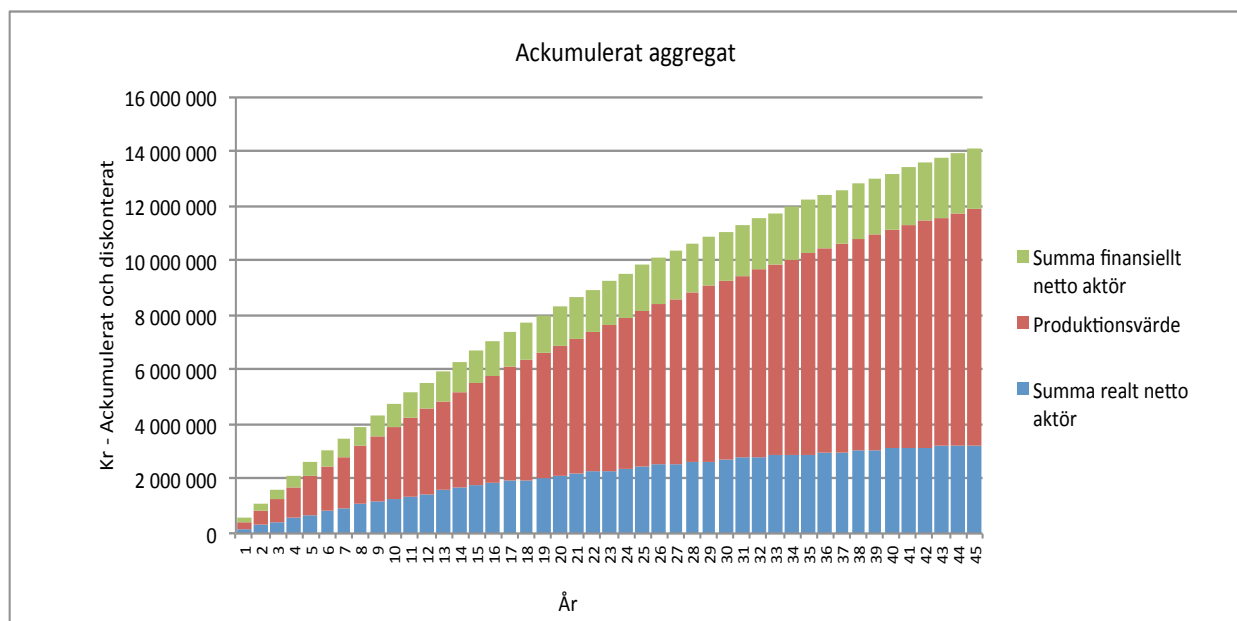
undantag – datorer. Johannes har en udda men i grund och botten intressant begåvningsprofil. Han är inte svagbegåvad men hans kompetens är inte av det traditionella slaget. Johannes är en kille som socialt är lite annorlunda och inåtvänd. Han är socialt understimulerad och saknar vuxnas stöd kring sina studier. Han genomförde det individuella gymnasieprogrammet med måttlig framgång.

Han sitter framför datorn hela nätterna och sover på dagarna. Han missköter sitt utseende och sin hygien och går ofta i trasiga och smutsiga kläder. Han har egentligen aldrig varit inne på arbetsmarknaden. Johannes är intresserad av musik. Han spelar synt och drömmer om att slå igenom med sin technomusik eller att bli berömd programmerare/hacker. Han har lätt för att träffa människor på nätet där han kan bygga upp vilken identitet han vill. Han dricker inte mer än andra unga människor. Lite öl och kanske starksprit till helgen.

Både arbetsförmedlingen och socialtjänsten intresserar sig för Johannes men han uteblir oftast från planerade möten. Han struntar helt enkelt i att komma. Han får erbjudanden om daglig sysselsättning men känner inte att han passar in. Hans socialsekreterare är frustrerade. De får inget gensvar hos Johannes vad de än gör. Johannes bryr sig varken om morötter eller om piskor – inte ens om hot att dra in det ekonomiska biståndet. Johannes upplevs som passiv, håglös, initiativlös och ointresserad. Han har knappt styrfart i livet. Han lever i en förlängd tonårsvärld.

I diagrammet nedan ser vi de långsiktiga kostnaderna för Johannes utanförskap. Vi ser då att de totala kostnaderna för hans marginalisering under perioden 21- 65 år uppgår till cirka 14 Mkr. Här ser vi att de reala kostnader, till följd av den sidoproblematik han bär med sig uppgår till cirka 3 Mkr. De finansiella kostnaderna uppgår under samma period till cirka 2 Mkr. Men de verkligt stora kostnaderna handlar om de produktionsvärden som går förlorade till följd av hans utanförskap.

*Diagram 13.1 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för en ung människan utanförskap*



I tabellen nedan återkommer samma analys fördelad på olika tidsperioder. Här kan vi t.ex. se att om vi till följd av en klok insats skulle kunna förkorta Johannes tid i marginalisering från

fem till två år – dvs. en vinst på tre år färre i marginalisering – skulle den totala samhällsvinsten uppgå till mer än 1.6 Mkr varav de reala vinsterna utgör mer än 1,2 Mkr.

*Tabell 13.1 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för en ung människan utanförskap fördelat på olika tidpunkter och kostnadslag*

	21	22	23	25	50	65
<i>Aggregerat netto</i>	1	2	3	5	30	45
Summa realt netto aktör	150 533	295 277	434 453	696 954	2 707 149	3 243 819
Produktionsvärde	285 600	565 708	840 429	1 374 123	6 557 152	8 652 951
Summa finansiellt netto aktör	126 500	248 135	351 685	525 620	1 819 688	2 196 736

### 13.2.2 Kostnader för deltagargruppens sannolika framtida utanförskap

Den följande kalkylen bygger på mer detaljerad kunskap om målgruppen i Tierpsprojektet.

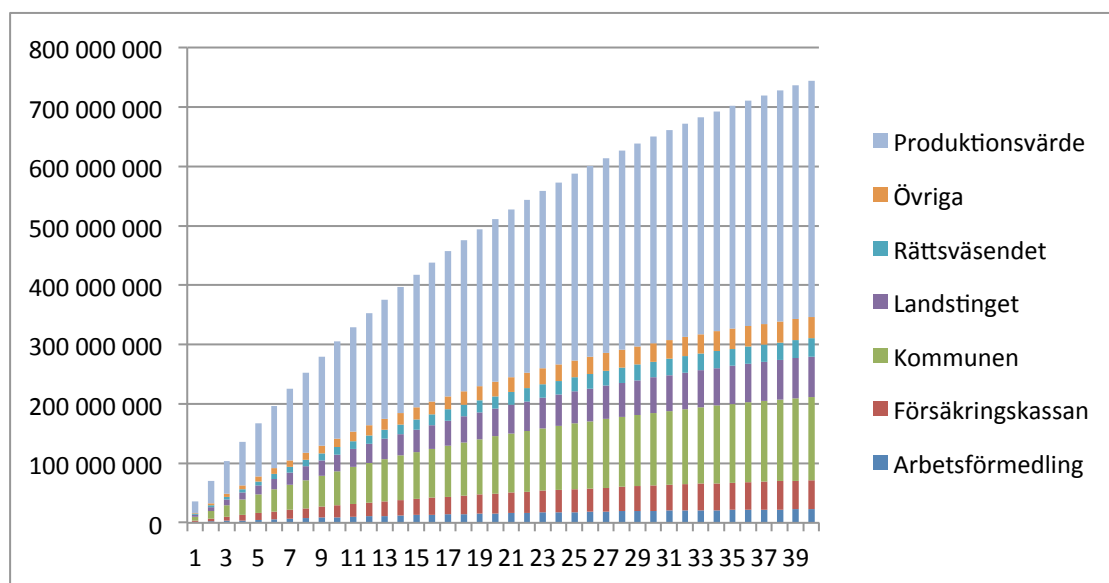
- Gruppen består av 60 personer
- De är i genomsnitt cirka 25 år gamla och har alltså 40 år kvar till ålderspension

Om ingenting görs så kommer deras framtid att sannolikt att se ut på följande vis

- 4-5 personer kommer att ha utvecklat missbruk och/eller en kriminell livsstil
- 10 – 12 personer kommer att ha utvecklat en påfallande psykisk ohälsa eller sjukdom av mer eller mindre kronisk natur
- 10 – 12 personer kommer att ha en mildare psykisk ohälsa eller psykisk ohälsa i perioder
- 20-30 personer kommer att förbli långtidsarbetslösa och/eller långtidssjukskrivna utan någon som helst svårartad sidoproblematik
- 10 personer kommer att ha lyckats bryta sitt utanförskap på egen hand

I diagrammet nedan ser vi att de långsiktiga kostnaderna för detta uppgår till cirka 750 Mkr. Drygt hälften av denna kostnad, eller cirka 400 Mkr, utgörs av produktionsförluster. Resterande 350 Mkr utgörs av olika offentliga utgifter för försörjning och behandling

Diagram 13.2 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för 60 unga människors utanförskap



I tabellen nedan återfinns motsvarande kostnader fördelat på olika tidsperioder. Vi ser då att de årliga offentliga utgifterna för denna grupp uppgår till strax under 17 Mkr, att jämföra med Tierpsprojektets totala budget på cirka 2 Mkr/år.

Vi ser också att de långsiktiga kostnaderna för kommunen av ett icke interventionsalternativ uppgår till 140 Mkr för dessa 60 ungdomar. Om vi jämför detta med några poster i kommunens budget motsvarar detta mer än summan av de totala årliga kostnaderna för förskola och skolbarnomsorg (100 Mkr) och fritidsverksamhet (30 Mkr) sammantaget

Tabell 13.2 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för 60 unga människors utanförskap fördelat på olika tidpunkter och kostnadsslag

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	1 118 547	4 222 615	9 435 312	12 933 893	15 809 471	18 172 986	23 024 707
Försäkringskassan	2 367 211	8 936 437	19 968 211	27 372 353	33 458 018	38 459 992	48 727 821
Kommunen	6 816 947	25 734 596	57 503 210	78 825 199	96 350 319	110 754 690	140 323 347
Landstinget	3 300 556	12 459 898	27 841 281	38 164 730	46 649 852	53 624 004	67 940 236
Rättsväsendet	1 480 107	5 587 538	12 485 193	17 114 659	20 919 742	24 047 243	30 467 239
Övriga	1 750 278	6 607 458	14 764 173	20 238 677	24 738 320	28 436 699	36 028 566
Summa	16 833 645	63 548 543	141 997 380	194 649 510	237 925 722	273 495 614	346 511 916

### 13.3 Effekter av Tierpsmodellen

Låt oss nu gå vidare med att studera de socioekonomiska effekterna av Tierpsmodellen. Vi gör detta i några olika steg. Vi börjar med att presentera de antaganden kalkylen bygger på och därefter redovisar vi några alternativa kalkyler

### 13.3.1 Antaganden

Den följande kalkylen bygger på följande antaganden

- Projektet har 60 deltagare som fullföljt projektet
- De befinner sig i projektet under 12 månader
- Projektets årskostnad uppgår till 2 Mkr vilket innebär cirka 65.000 kronor per deltagare
- Kostnaderna för detta antas, via samordningsförbundets budget, fördelas lika mellan kommun, landsting, arbetsförmedling och försäkringskassa
- Deras genomsnittsålder är cirka 25 år, dvs. de har 40 år kvar till ålderspension
- Deras månadsinkomst skulle, om de kommit in på arbetsmarknaden varit i genomsnitt 23.000 kronor per månad i 2012 års prisnivå
- Framtida intäkter och kostnader diskonteras till nuvärde med 4%
- 10 personer i gruppen skulle av egen kraft ta sig in på arbetsmarknaden om inga extra insatser gjordes (spontanrehabilitering). Ett något optimistiskt antagande vi gör av försiktighetsskäl

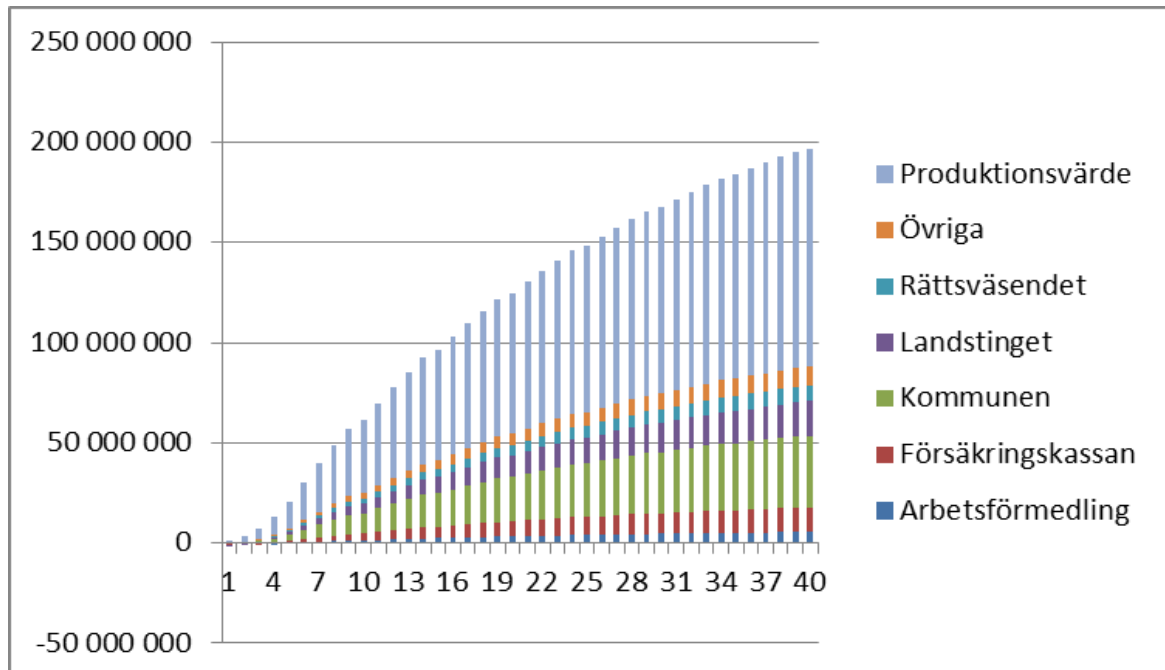
### 13.3.2 I jobb, studier eller praktik

I den första kalkylen tittar vi på vilka som kommit i jobb eller i studier. Kalkylen bygger på följande antaganden (försiktighetsprincipen har styrt de kalkylantaganden vi gjort) baserade på projektets resultatredovisning

- 10 personer av de 13 som har arbete kommer att fortsätta ha arbete. De 3 resterande återgår till arbetslöshet/utanförskap
- Av de 14 personer som idag studerar eller har praktik erhåller hälften av dem eller 7 personer arbete efter fullgjorda studier/praktik
- Det arbete man kommer in i leder gradvis till att eventuella lönesubventioner avvecklas så att de först efter fem år är borta
- Gruppen återfaller i genomsnitt till arbetslöshet under ett halvår vart femte år fram till ålderspension
- Trots att man etablerar sig på arbetsmarknaden har man under den närmaste tioårsperioden efter detta en förhöjd samhällskonsumtion av olika välfärdstjänster
- För resterande 35 personer uppstår överhuvudtaget ingen ekonomisk effekt av projektet

Vi ser då att, utifrån dessa antaganden så skapar projektet långsiktigt en socioekonomisk vinst strax under 200 Mkr. Drygt hälften av detta eller cirka 100 Mkr utgörs av de produktionsvärden som tillförs då målgruppen träder in på arbetsmarknaden. Resterande 94 Mkr handlar om uteblivna kostnader för olika (främst) offentliga aktörer.

*Diagram 13.3 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet utifrån dagens framgångstal*



Motsvarande uppgifter återfinns i tabellen nedan. Vi ser då att redan efter 4 år är nettoavkastningen på projektet, utifrån dessa antaganden, 12 Mkr eller sex gånger den ursprungliga investeringskostnaden. Grovt räknat ger det en årlig avkastning på cirka 150% på satsat kapital.

Den långsiktiga kommunala vinsten uppgår till 38 Mkr eller dubbelt så mycket som kommunens årliga kulturbudget

*Tabell 13.3 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet utifrån dagens framgångstal och fördelat på aktörer*

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	10	15	20	25	40
Vinst	-113 896	12 946 236	61 144 094	96 042 423	124 726 306	148 302 366	196 698 260

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	76 061	529 265	2 102 965	3 182 674	4 070 116	4 799 529	6 296 834
Försäkringskassan	160 970	1 120 098	4 450 563	6 735 581	8 613 699	10 157 375	13 326 164
Kommunen	463 552	3 225 587	12 816 455	19 396 706	24 805 193	29 250 575	38 375 858
Landstinget	224 438	1 561 730	6 205 332	9 391 287	12 009 909	14 162 226	18 580 407
Rättsväsendet	100 647	700 345	2 782 730	4 211 445	5 385 745	6 350 934	8 332 230
Övriga	119 019	828 182	3 290 675	4 980 180	6 368 830	7 510 199	9 853 151
Summa	1 144 688	7 965 207	31 648 721	47 897 873	61 253 492	72 230 837	94 764 645



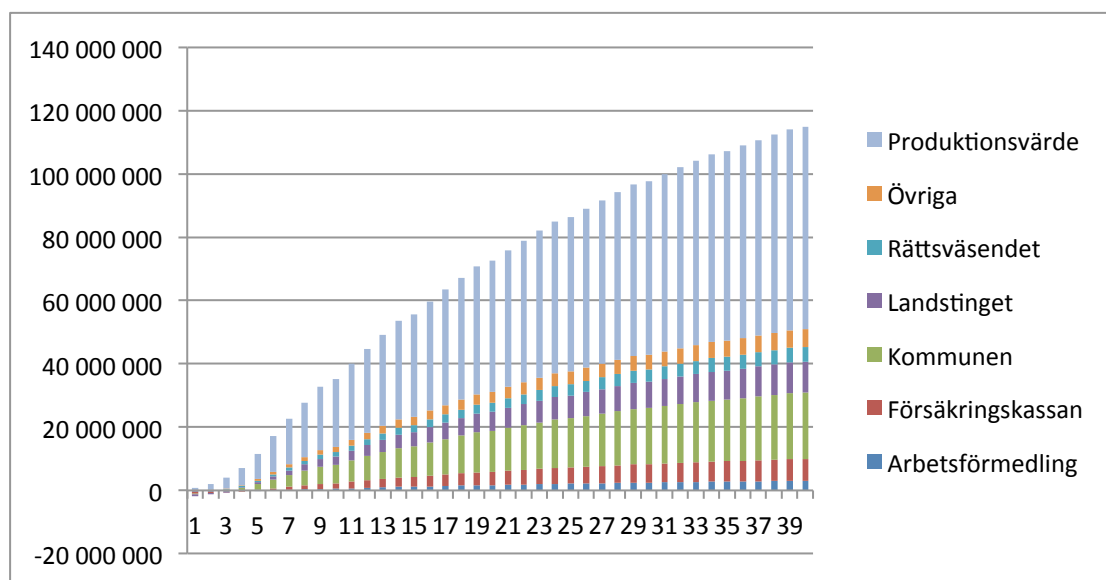
### 13.3.3 Enbart de i jobb

Det finns alltid en risk då man göra denna typ av kalkyler att man bygger in sina optimistiska förhoppningar i resultaten – det finns en risk för glädjekalkyler. Därför är det viktigt att göra olika känslighetskalkyler för att underöka effekterna av de antaganden man gör

Den kommande kalkylen bygger på samma antaganden som ovan dock med den skillnaden att endast de 10 som jobbar får tillträde till arbetsmarknaden. Vi antar här att de ingen av de 14 personer som inlett studier eller har praktik lyckas med detta eller kommer in på arbetsmarknaden. De förblir kvar i sitt utanförskap. Projektets enda resultat är att de tio som varaktigt fått arbete är kvar på arbetsmarknaden med de reservationer vi angett ovan.

Vi ser då att projektet långsiktiga effekter faller till strax under 115 Mkr varav 60 Mkr utgörs av produktionsvärden och cirka 55 Mkr utgörs av uteblivna offentliga kostnader

*Diagram 13.4 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet utifrån dagens framgångstal – om ingen av de som studerar erhåller arbete*



Motsvarande siffror återfinns i tabellen nedan. Vi ser då att i detta fall uppgår kommunens långsiktiga vinst till 22 Mkr eller något mer än kommunens total årliga kostnader för kulturen. Projektets vinst under en mandatperiod uppgår till strax under 7 Mkr

*Diagram 13.4 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet utifrån dagens framgångstal – om ingen av de som studerar erhåller arbete – fördelat på aktörer*

Vinst Grupp							
Antal år							
	1	4	10	15	20	25	40
Vinst	-890 527	6 791 903	35 143 585	55 672 014	72 544 886	86 413 156	114 881 330

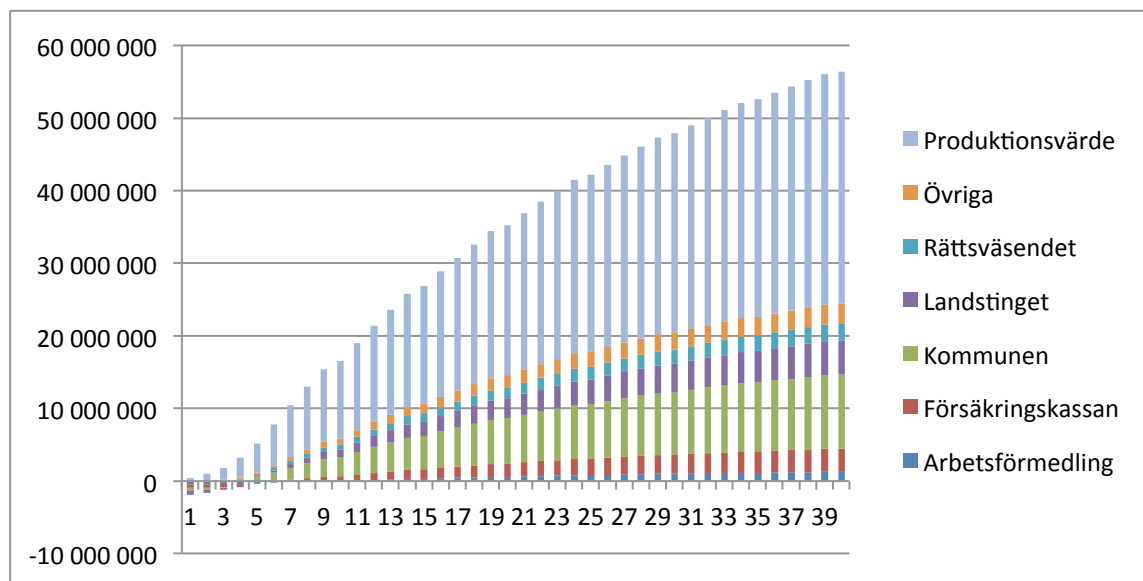
Uteblivna kostnader - Grupp							
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	44 742	311 332	1 237 038	1 872 161	2 394 186	2 823 252	3 704 020
Försäkringskassan	94 688	658 881	2 617 978	3 962 106	5 066 882	5 974 926	7 838 920
Kommunen	272 678	1 897 404	7 539 091	11 409 827	14 591 290	17 206 221	22 574 034
Landstinget	132 022	918 665	3 650 195	5 524 286	7 064 653	8 330 721	10 929 651
Rättsväsendet	59 204	411 968	1 636 900	2 477 321	3 168 085	3 735 843	4 901 312
Övriga	70 011	487 166	1 935 691	2 929 518	3 746 371	4 417 764	5 795 971
Summa	673 346	4 685 416	18 616 895	28 175 219	36 031 466	42 488 728	55 743 909

### 13.3.4 Ett pessimistiskt scenario

Men bara för att tio personer har arbete under projekttiden innebär inte detta att de med säkerhet kommer att vara kvar på arbetsmarknaden. I den kommande, pessimistiska känslighetskalkylen antar vi att endast 5 av de tio som idag har arbete varaktigt kvarstår på arbetsmarknaden. Detta är den enda effekt som uppstår till följd av projektet. Alla andra antaganden kvarstår

Vi ser då att de långsiktiga socioekonomiska effekterna av projektet är en vinst på cirka 56 Mkr varav 29 Mkr utgörs av produktionsvärden och resterande 27 Mkr består av minskade offentliga kostnader

*Diagram 13.5 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet om enda effekt är att fem personer långvarigt får arbete*



Vi ser att med dessa antaganden som grund ger projektet en nettoavkastning under en mandatperiod på cirka 2.4 Mkr och kommunens långsiktiga vinst uppgår till cirka 11 Mkr.

*Tabell 13.5 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet om enda effekt är att fem personer långvarigt får arbete – effekterna fördelade på aktörer*

Vinst Grupp							
Antal år							
	1	4	10	15	20	25	40
Vinst	-1 445 264	2 395 952	16 571 792	26 836 007	35 272 443	42 206 578	56 440 665

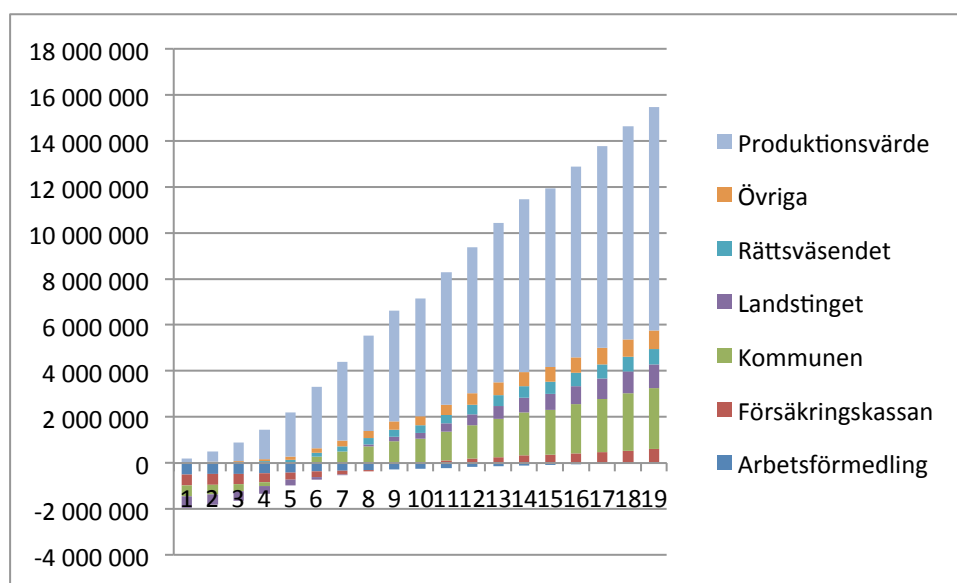
  

Uteblivna kostnader - Grupp							
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	22 371	155 666	618 519	936 081	1 197 093	1 411 626	1 852 010
Försäkringskassan	47 344	329 440	1 308 989	1 981 053	2 533 441	2 987 463	3 919 460
Kommunen	136 339	948 702	3 769 546	5 704 914	7 295 645	8 603 110	11 287 017
Landstinget	66 011	459 332	1 825 098	2 762 143	3 532 326	4 165 361	5 464 826
Rättsväsendet	29 602	205 984	818 450	1 238 660	1 584 043	1 867 922	2 450 656
Övriga	35 006	243 583	967 846	1 464 759	1 873 185	2 208 882	2 897 986
Summa	336 673	2 342 708	9 308 447	14 087 610	18 015 733	21 244 364	27 871 954

**13.3.5 Kravet för att passera break even under en mandatperiod**

Låt oss nu vända på steken och ställas oss frågan; hur duktig måste man vara i projektet för att ska passera break even under en mandatperiod så att den investeringskostnad man tagit på 2 Mkr är återbetald efter fyra år. I digrammet nedan har vi svaret. Man passerar breakeven efter fyra år om projektet leder till att 4% av deltagarna eller 2.4 personer kommer in på arbetsmarknaden. I ett tjuugoårsperspektiv leder detta till en total vinst på strax under 16 Mkr

*Diagram 13.6 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet om enda effekt är att 2.4 personer eller 4% av deltagargruppen långvarigt får arbete*



Motsvarande effekter återfinns i tabellen nedan. Då ser vi att i ett långsiktigt perspektiv uppgår vinsten till 26 Mkr varav ungefär hälften utgörs av prpduktionsförluster. Den långsiktiga kommunala vinsten uppgår till cirka 5.5 Mkr

*Tabell 13.6 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet om enda effekt är att 2.4 personer eller 4% av deltagargruppen långvarigt får arbete – effekterna är fördelade på aktörer*

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	10	15	20	25	40
Vinst	-1 733 727	110 057	6 914 460	11 841 283	15 890 773	19 219 158	26 051 519

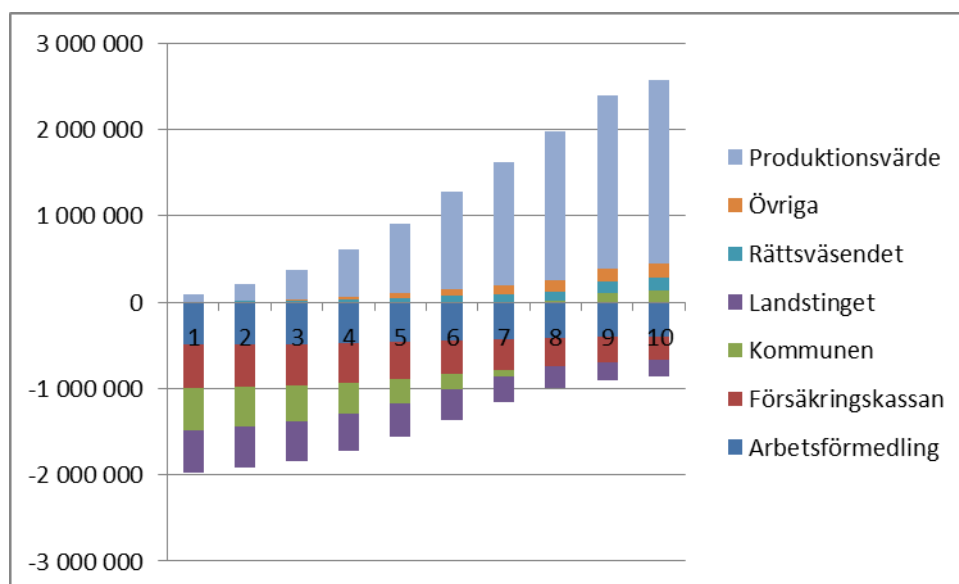
  

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	10 738	74 720	296 889	449 319	574 605	677 581	888 965
Försäkringskassan	22 725	158 131	628 315	950 906	1 216 052	1 433 982	1 881 341
Kommunen	65 443	455 377	1 809 382	2 738 359	3 501 910	4 129 493	5 417 768
Landstinget	31 685	220 480	876 047	1 325 829	1 695 517	1 999 373	2 623 116
Rättsväsendet	14 209	98 872	392 856	594 557	760 340	896 602	1 176 315
Övriga	16 803	116 920	464 566	703 084	899 129	1 060 263	1 391 033
Summa	161 603	1 124 500	4 468 055	6 762 053	8 647 552	10 197 295	13 378 538

### 13.3.6 Om vi bara klarat en enda

Låt oss slutligen vad händer om det enda projektet leder till är att en enda personer bryter med sitt utanförskap. Vi ser då att projektet passerar break even efter cirka 6-7 år och efter tio år gett en nettovinst på cirka 1.7 Mkr

*Diagram 13.7 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet om enda effekt är att 1 person långvarigt får arbete*



Motsvarande uppgifter finns i tabellen nedan. Den långsiktiga vinsten av projektet utifrån dessa antaganden uppgår till strax under 10 Mkr. Kommunens andel av denna vinst uppgår till 2.2 Mkr

*Tabell 13.7 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Tierpsprojektet om enda effekt är att 1 person långvarigt får arbete – effekterna fördelade på aktörer*

Vinst Grupp							
Antal år							
	1	4	10	15	20	25	40
Vinst	-1 889 053	-1 120 810	1 714 358	3 767 201	5 454 489	6 841 316	9 688 133

Uteblivna kostnader - Grupp							
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	4 474	31 133	123 704	187 216	239 419	282 325	370 402
Försäkringskassan	9 469	65 888	261 798	396 211	506 688	597 493	783 892
Kommunen	27 268	189 740	753 909	1 140 983	1 459 129	1 720 622	2 257 403
Landstinget	13 202	91 866	365 020	552 429	706 465	833 072	1 092 965
Rättsväsendet	5 920	41 197	163 690	247 732	316 809	373 584	490 131
Övriga	7 001	48 717	193 569	292 952	374 637	441 776	579 597
Summa	67 335	468 542	1 861 689	2 817 522	3 603 147	4 248 873	5 574 391

### 13.4 Slutsatser kring socioekonomiska effekter

Den socioekonomiska analysen av projektet kan i punktform sammanfattas på följande vis

- Unga människors utanförskap är dyrt, oerhört dyrt. En enda ung människas långvariga utanförskap kan kosta mellan 10 och 15 Mkr
- Målgruppens fortsatta utanförskap kan med rimliga antaganden som grund långsiktig beräknas kosta cirka 750 Mkr varav 350 Mkr utgörs av offentliga kostnader. Den kommunala delen av detta uppgår till 140 Mkr
- Med den framgångsnivå projektet uppvisar idag är de långsiktiga socioekonomiska vinsterna totalt cirka 200 Mkr varav 95 utgörs av uteblivna offentliga kostnader. Kommunens långsiktiga vinst uppgår till 38 Mkr
- Med några olika pessimistiska antaganden som grund har vi gjort en känslighetsanalys av resultaten. Även i dessa fall uppgår den långsiktiga vinsten till mellan 55 och 115 Mkr
- Om projektet endast leder till att 4% av deltagarna eller 2.4 personer kommer in på arbetsmarknaden passerar man break even under mandatperioden och skapar en långsiktig vinst på 26 Mkr
- Om projektet endast leder till att en enda person erhåller arbete uppgår den långsiktiga vinsten till strax under 10 Mkr

Sammanfattningsvis måste man se projektet som en utomordentligt lönsam affär både för samhället och enskilda aktörer, både på kort sikt och på lång sikt. Att avstå från att aktivt arbeta med att rehabilitera denna målgrupp och se detta som en social investering i ställt för en kostnad känns inte bara mänskligt tveksamt utan måste dessutom anses strida mot kommunallagens krav på god ekonomisk resurshållning.

# REFERENSER & RAPPORTER SOM HAR SIN UTGÅNGSPUNKT I SOCIOEKONOMISK ANALYS

## SEE & OFUS

### 2012-06-01

Vi har genomfört olika former av det vi idag kallar socioekonomiska analyser och bokslut i mer än 30 år.

De olika konkreta beräkningsmodeller vi använder oss av bygger på erfarenheter och data vi utvecklat i ett flertal uppdrag, några av dem redovisade nedan. För den som på ett enkelt vis vill ta del av detta rekommenderas ”Handbok till förenklad socioekonomisk analysmodell”, Idéer för livet, 2010. En mer utförlig beskrivning finns i rapporten ”Handbok i socioekonomiska bokslut”, NUTEK, 2008 samt ”Resten av bilden – Socioekonomiska bokslut som en metod att värdera sociala företag”.

Vi har haft ett flertal olika uppdragsgivare kring uppdrag med socioekonomiska analyser. Här följer några exempel indelade i tre olika grupper

**Statliga uppdragsgivare** har varit; socialdepartementet, kriminalvårdsstyrelsen, folkhälsoinstitutet, socialstyrelsen, konsumentverket, Ungdomsstyrelsen, Tillväxtverket

Vi har haft ett 40-tal olika **kommunala uppdragsgivare** såsom Härryda, Ale, Vänersborg, Helsingborg, Malmö, Karlstad, Linköping, Norrköping, Umeå, Nacka, Södertälje

Vi har också haft ett antal **organisationer och sociala företag** som uppdragsgivare bl.a. Sveriges Kommuner och landsting, Attention, Basta, Prima, Telge Hovsjö, Fryshuset, TullKust, ett antal samordningsförbund och regionförbund, Idéer för Livet/Skandia, Europeiska Socialfonden

Nedan anges några av de studier vi genomfört som har beröring med detta arbetsområde. De flesta av dem finns tillgängliga på våra hemsidor [www.ofus.nu](http://www.ofus.nu), [www.seeab.se](http://www.seeab.se) samt [www.socioekonomi.se](http://www.socioekonomi.se) och går utmärkt att ladda ner. Några av dem finns dessutom tillgängliga på engelska.

Lundmark & Nilsson, Utvärdering av ADHD-projektet på Norrtäljeanstalten, OFUS & Kriminalvården, 2010

Lundmark & Nilsson, En skillnad som gör en skillnad – en metodutvärdering och socioekonomisk analys av Mission Possible, OFUS & Fryshuset, 2011

Lundmark & Nilsson, Skuldsättning ur ett socioekonomiskt perspektiv – OFUS & Konsumentverket, 2011

Lundmark & Nilsson, Vänd dem inte ryggen – socioekonomisk analys av destruktiva subkulturer, OFUS & Fryshuset, 2012

Lundmark & Nilsson, Telge Hovsjö & Manpower Telge Jobstart – en socioekonomisk analys av två annorlunda grepp kring långtidsarbetslösheten, OFUS & Telge, 2012

Lundmark & Nilsson, Det omöjliga tar bara något längre tid – Hovsjöatsningen ur ett process- och socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Telge, 2012

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 1997, Sara Söderberg, en studie om samverkan och samhällsekonomi kring personer med ryggont.

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2000, Eva-Britt Larsson – en person med psykosociala arbetshinder.

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2008, 1+1=3, en analys av samverkan och socioekonomiska effekter av rehabprojektet ITOK, SEE, KVS & SLL

Nilsson, 1987, 20 maj 2007, en framtidsstudie av Södertälje Kommun, SEE & Södertälje Kommun

Nilsson, OFUS, 2000, Svempa Johansson, missbrukare eller företagare, en analys av de samhällsekonomiska konsekvenserna av arbetskooperativet Basta.

Nilsson, 2008, Den osynliga lönsamheten - Tullens beslag av heroin och amfetamin ur ett socioekonomiskt perspektiv, SEE.

Nilsson, 2008, Samverkan i Sörmland – en analys av Sörmlands Samordningsförbund - RAR, OFUS & RAR

Nilsson, 2009, Socioekonomisk investeringskalkyl kring ett projekt med en vidgad arbetsmarknad i Jönköpings Län, OFUS & Regionförbundet i Jönköpings Län

Nilsson, 2010, De unga, utanförskapet och arbetsmarknaden, OFUS & Ungdomsstyrelsen

Nilsson, 2010, Helhetssyn och långsiktighet – en socioekonomisk analys av de folkhälsopolitiska målen, OFUS & Folkhälsoinstitutet

Nilsson, 2011, Helhetssyn & långsiktighet – strategier baserade på socioekonomiskt tänkande, SEE & Idéer för Livet/Skandia

Nilsson, 2011, Är du lönsam lille vän, En socioekonomisk analys av unga, skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, SEE

Nilsson, 2012, Den ojämnliska välfärden i Malmö ur ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Malmökommissionen

Nilsson, 2012, Sociala investeringar – från prat till verkstad, OFUS & Idéer för livet

Nilsson, Svedin & Wadeskog, Ekonomisk effekter i olika former av missbruksbehandling, Stockholms Stad, FoU-byrån & SEE, 1986.

Nilsson & Wadeskog, 1979, SEE & Statens Ungdomsråd, Det blir för dyrt – en studie av missbrukets samhällsekonomiska kostnader.

Nilsson & Wadeskog, 1996, SEE & Nacka kommun, Vårdkedjor, samverkan och ekonomi – fallet stroke och äldre personer.

Nilsson & Wadeskog, 1998, SEE & Södertälje kommun, Vårdkedjor, psykiatrireformen och ekonomin – fallet Södertälje.

Nilsson & Wadeskog, 1999, Socialstyrelsen & SEE, Rutger Engström- missbrukare eller psykiskt sjuk.

Nilsson & Wadeskog, 2003, SEE & Landstinget i Dalarna, Carina Persson, en studie av fetmans samhällsekonomiska konsekvenser.

Nilsson & Wadeskog, 2004, Ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Socialstyrelsen.

Nilsson & Wadeskog, 2005, Resten av bilden – Socioekonomiska bokslut som en metod att värdera sociala företag, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Det lönar sig – ekonomisk utvärdering av personligt ombud för psykiskt funktionshindrade, Socialstyrelsen & SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Bättre träffbild ger högre effektivitet, ekonomisk utvärdering av PO-reformen i Västmanland, Länsstyrelsen i Västmanland & OFUS.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Det sociala företaget och samhället – socioekonomiska bokslut för Basta och VägenUt!, NUTEK & SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2007, Billigare och bättre – socioekonomiska bokslut för de sociala arbetskooperativen KOS & Briggen, SEE & Europeiska socialfonden.

Nilsson & Wadeskog, 2007, Skraddarsydd rehabilitering – en lönsam historia. Utvärdering av rehabprojektet Gemet i Karlstad, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av rehabprojektet Livlinan i Österåker, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av Metadonprogrammet i Stockholm, SEE & MOB.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av Subutexbehandling i kombination med psykoterapi i Stockholm, SEE & MOB.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Det är bättre att stämma i bäcken än i ån lönsamheten – att värdera de ekonomiska effekterna av tidiga och samordnade insatser kring barn och unga, SEE & Idéer för livet/Skandia.



- Nilsson & Wadeskog, 2008, Handbok i socioekonomiska bokslut, SEE & NUTEK.
- Nilsson & Wadeskog, 2008, Den osynliga och diffusa rehabiliteringspotentialen - översiktliga socioekonomiska kalkyler kring effekterna av framgångsrik rehabilitering inom ramen för samordningsförbund, SEE & Statskontoret
- Nilsson & Wadeskog, 2008, Summan av att ge människor en andra chans – en socioekonomisk analys av Lugna Gatans verksamhet, SEE & Fryshuset
- Nilsson & Wadeskog, Focus on the individual, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2009
- Nilsson & Wadeskog, 2009, Utvärdering av skolverkets samverkansprojekt, SEE & Skolverket
- Nilsson & Wadeskog, De deprimerade unga flickorna – ett socioekonomiskt perspektiv, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2010
- Nilsson & Wadeskog, Handbok till en förenklad socioekonomisk analysmodell, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2010
- Nilsson & Wadeskog, Gatuvåldets ekonomi, del 1 – individer och förlopp, SEE & Hjärnkraft, 2011
- Nilsson & Wadeskog, Simuleringsmodell kring barns och ungas utanförskap samt dess effekter i vuxenlivet, SEE & SKL, 2011
- Nilsson & Wadeskog, Utanförskapets ekonomiska sociotoper – socioekonomisk analys på stadsdelsnivå, SEE, 2012
- Nilsson & Wadeskog, Gatuvåldets ekonomi, del 2 –det kommunala perspektivet, SEE & Hjärnkraft, 2012