

Avsedd för
Samordningsförbundet Valfärd i Nacka

Dokumenttyp
Utvärdering

Date
Juli 2012

UTVÄRDERING AV FARIS



UTVÄRDERING AV FARIS

Ramböll
Krukmakargatan 21
Box 17009
SE-104 62 Stockholm
T +46 (0) 8 568 494 40
F +46 (0) 10 615 20 00
www.ramboll-management.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Sammanfattning av resultat och rekommendationer	1
2.	Inledning	2
2.1	Om FARIS	2
2.2	Om Rambölls uppdrag	2
2.2.1	Frågeområden som belysts i utvärderingen	2
2.2.2	Datainsamlingsmetoder	2
2.2.3	Rapportens disposition	3
3.	Metodologiska utgångspunkter - förändringsteori	4
4.	Resultat	5
4.1	Relevans – målen är relevanta för målgruppen	5
4.2	Komplementaritet – FARIS har varit värdefull som pilotstudie	5
4.3	Måluppfyllelse – få utskrivna hittills men positiva tendenser	6
4.4	Effektivitet – styrkor kopplade till samverkan	7
5.	Rekommendationer	10
5.1	Organisation	10
5.2	Aktiviteter	11

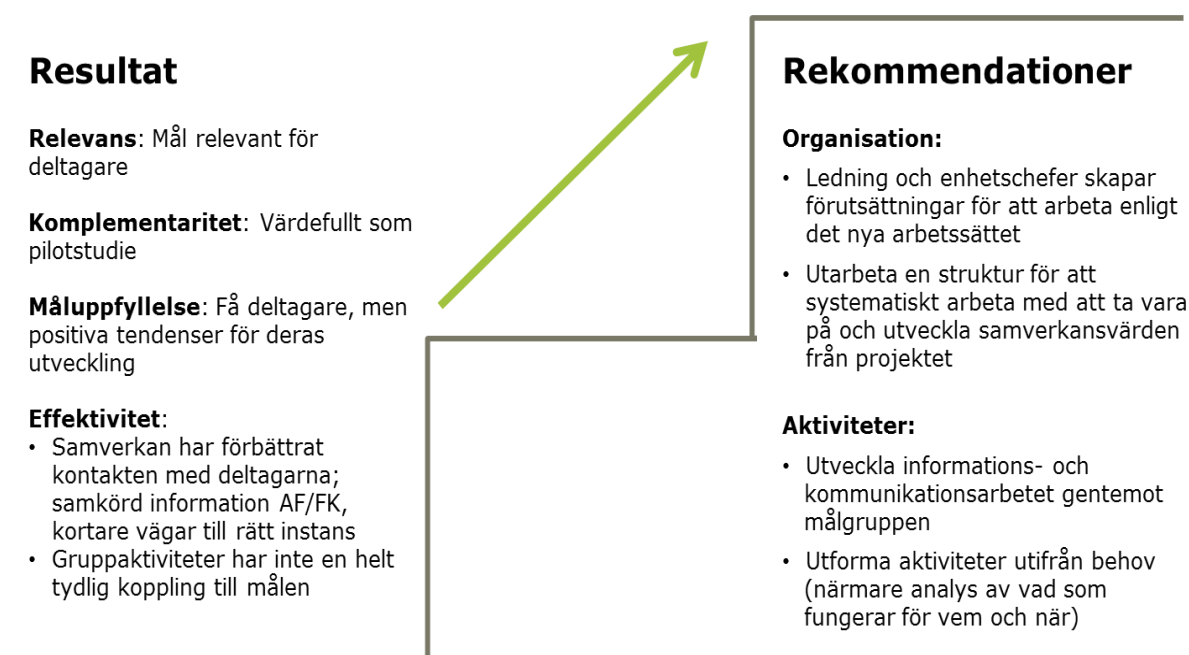
Separat bilaga - Förändringsteorier

1. SAMMANFATTNING AV RESULTAT OCH REKOMMENDATIONER

Ramböll Management Consulting (Ramböll) har genomfört en utvärdering av projekt FARIS - Förändring i samverkan. Resultatredovisningen, och utvärderingen som helhet, har tagit sin utgångspunkt i fyra utvärderingskriterier - eller frågeområden om man så vill - som belyser olika perspektiv på projektet och som har använts för att strukturera och säkra bredden i utvärderingen. Ramböll använder sig av OECD/DAC:s föreskrifter för utvärderingskriterier. Rambölls rekommendationer är strukturerade utifrån vad utvärderarna upplever som mest angeläget mot bakgrund av utvärderingens resultat.

De rekommendationer Ramböll skriver fram baserar sig på projektverksamheten och kan även vara värdefulla vid en implementering av FARIS i ordinarie verksamhet eller för framtida projekt. Rekommendationernas relevans för den ordinarie verksamheten efter projektets slut är beroende av vilka delar som projektägarna slutligen beslutar att implementera.

Bilden nedan illustrerar utvärderingens huvudsakliga resultat och rekommendationer. En närmare beskrivning och förklaring återfinns i kapitel 4 "Resultat" och kapitel 5 "Rekommendationer".



2. INLEDNING

I denna rapport redovisas den utvärdering Ramböll Management Consulting (Ramböll) har genomfört mellan mars och juni 2012 av projekt FARIS – Förändring i samverkan.

2.1 Om FARIS

Projekt Förändring i samverkan (FARIS) är ett samarbete mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Nacka och Värmdö kommun samt hälso- och sjukvården. Projektet vänder sig till personer vars dagar med sjukersättning eller tidsbegränsad sjukersättning tar slut inom sex månader och som ska till Arbetsförmedlingens insats Arbetslivsintroduktion. Projektet FARIS påbörjades under hösten 2011.

Syftet är att underlätta övergången för målgruppen då de ska gå över till Arbetsförmedlingens insatser. Individerna ska få ett stöd där alla myndigheter har samordnat sina insatser inför och under Arbetslivsintroduktionen. Processen ska av individerna upplevas som en enda insats. Ett annat syfte är att skapa samverkansmetoder mellan myndigheterna och kommunerna.

Aktiviteterna inom projektet består av individuella insatser, gruppaktiviteter, informationsmöten (i grupp och individuella) och avstämningsmöten där både Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, den sjukskrivande läkaren och vid behov även socialtjänsten och/eller arbetsgivaren deltar.

2.2 Om Rambölls uppdrag

Syftet med utvärderingen är att identifiera metoder som kan implementeras i den ordinarie verksamheten efter projektets slut. Ett led i detta är att visa på de resultat och effekter FARIS har haft hittills och identifiera hinder och framgångsfaktorer. Sammanfattningsvis är syftet med utvärderingen att:

- **Värdera** – vad har fungerat bra respektive mindre bra?
- **Förklara** – vad förklarar resultaten?
- **Ge underlag för implementering** – vad bör byggas vidare på?
- **Bidra till lärande** – för framtida insatser och samverkan

Genom detta får såväl projektledare som projektägare underlag som kan föda in i det fortsatta arbetet med samverkan kring målgruppen.

2.2.1 Frågeområden som belysts i utvärderingen

I utvärderingen har Ramböll utgått från ett antal på förhand bestämda aspekter, vilka är generiska perspektiv som används i utvärderingar och utredningar för att strukturera och säkra bredden i en studie. Ramböll använder sig av OECD/DAC:s föreskrifter för utvärderingskriterier. Ramböll har i detta uppdrag valt att fokusera på kriterierna relevans, komplementaritet, måluppfyllelse och effektivitet. Följande övergripande frågor har ställts i utvärderingen:

- **Relevans** – i vilken grad möter insatsens övergripande mål de behov som finns hos målgruppen?
- **Komplementaritet** – hur kompletterar FARIS metod övriga arbetsätt?
- **Måluppfyllelse** – är projektets mål uppnådda?
- **(Kostnads)effektivitet** – har önskade resultat/effekter nåtts på ett effektivt sätt?

2.2.2 Datainsamlingsmetoder

I utvärderingen har Ramböll använt ett flertal datainsamlingsmetoder för att besvara de utvärderingsfrågor som ställts upp:

- **Dokumentstudier** – t.ex. kommunikationsplan och beskrivning av KASAMVERKSTA'N
- **Telefonintervjuer** – med styrgruppsmedlemmar, projektledare, arbetsgrupp och externa utförare
- **Strukturerad fokusgrupp** – med åtta deltagare för att fånga deras upplevelse av FARIS

Utöver detta utarbetade Ramböll en deltagarenkät. Detta var för att kunna fånga deltagarperspektivet om fokusgruppen skulle ha fått lågt deltagande.

2.2.3 **Rapportens disposition**

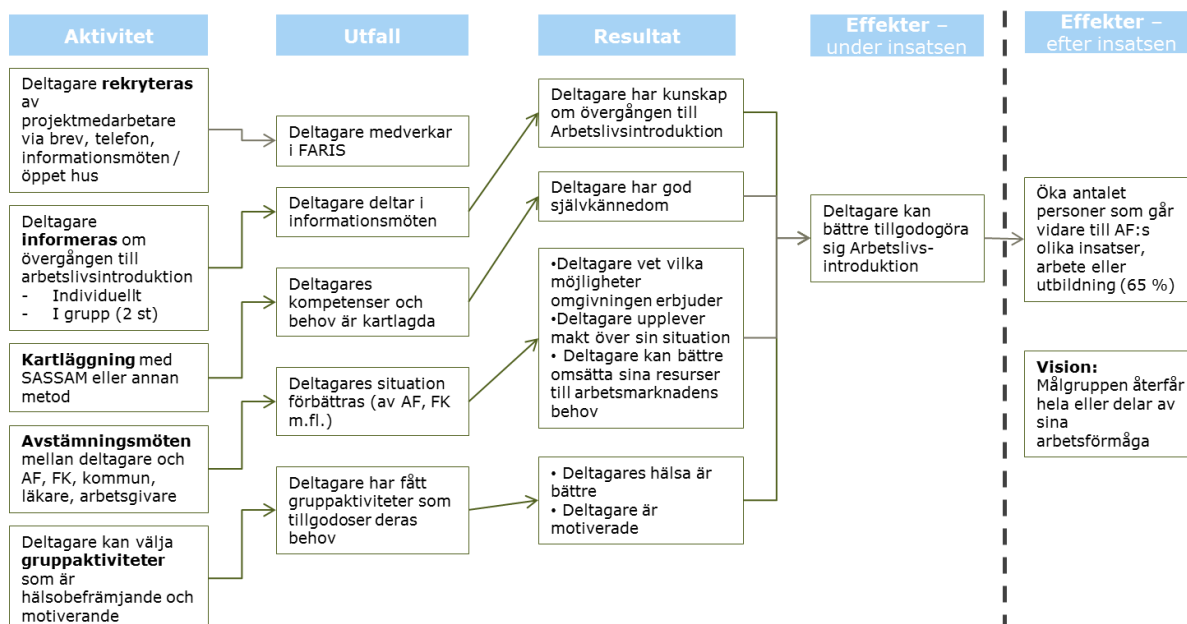
I detta kapitel har vi beskrivit projekt FARIS, syftet med utvärderingen och hur den har genomförts. Kapitel 3 beskriver en förändringsteori för projektet. I kapitel 4 redogörs för resultatet av utvärderingen. Därefter presenterar Ramböll i kapitel 5 rekommendationer inför det fortsatta arbetet mot bakgrund av utvärderingens resultat.

3. METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER - FÖRÄNDRINGSTEORI

Alla verksamheter har en implicit förändringsteori. Det finns ett område eller problem som man vill påverka på något sätt – t.ex. stärka nätverk, öka kunskap eller minska kommunikationssvårigheter. Det finns en inneboende logik av *vad* som ska uppnås och *hur* denna förändring ska skapas. Genom att göra dessa antaganden explicita i en schematisk bild får man förutsättningar för en god översikt över verksamheten; vilka resurser har verksamheten haft att tillgå? Vilka aktiviteter har planerats och genomförts? Vilka resultat förväntas uppnås genom aktiviteterna? Vilka mer långsiktiga effekter förväntas resultaten i sin tur leda till? Genom att göra förändringsteorin explicit, tydliggörs vilka resultat och effekter som förväntas följa av aktiviteterna samt hur länkarna ser ut. Detta är en bra utgångspunkt för diskussion kring verksamheten: Finns en samsyn om vad verksamheten ska uppnå? Har den logik verksamheten har utgått ifrån stämt i praktiken? Finns det några länkar som inte har hållit? Sammanfattningsvis är förändringsteorin en logisk karta över hur verksamhetens olika delar ska bidra till de övergripande målen, och den kan därför användas på flera vis:

- **Verktyg för verksamhets-/projektplanering** – tydliggör vilka övergripande mål verksamheten ska sträva mot och vilka aktiviteter/resultat som krävs för att nå målen. Detta ger överblick till hjälp i rationell strategisk planering, prioritering och samordning
- **Verktyg för kommunikation/implementering** – ökar gemensam förståelse och gemensamma förväntningar bland projektets olika intressenter internt och externt. Detta underlättar den praktiska samordningen av genomförandet så att det sker i riktning mot projektets mål
- **Verktyg för uppföljning och utvärdering** – förändringsteorin visar vad projektet föresätter sig att uppnå, så därför utvärderas om projektet har lyckats med det. Förändringsteorin är en nödvändig referenspunkt för en systematisk teoribaserad uppföljning i kontrast till en uppföljning som sker *ad hoc*
- **Verktyg för styrning** – förändringsteorin ligger till grund för resultatbaserad styrning. Resultatbaserad styrning styr konsekvent verksamheten mot målen genom att följa upp att delarna bidrar till de övergripande målen

Ramböll har i utvärderingen av FARIS arbetat fram en enkel förändringsteori och använt den som ett verktyg för utvärdering, se bild nedan. Vi återkommer till denna senare, då vi i resultatdelen kommer att visa på hur man kan använda förändringsteorin för att illustrera hindrande faktorer. Fullskalig bild över denna förändringsteori och en illustration över hur en förändringsteori för Samordningsförbundet Valfärd i Nacka kan se ut återfinns i en separat bilaga till denna rapport.



4. RESULTAT

I utvärderingen har Ramböll undersökt projekt FARIS relevans, komplementaritet, måluppfyllelse och effektivitet. Resultaten redovisas per frågeområde.

4.1 Relevans – målen är relevanta för målgruppen

Relevans handlar om i vilken grad insatsens övergripande mål möter de behov som finns hos målgruppen. I projekt FARIS projektplan lyfts det fram att personal på Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan har märkt att personer som går över till Arbetslivsintroduktionen är oroliga och dåligt förberedda.

Effektmålet för deltagarna i projekt FARIS är att öka antalet personer som från Arbetslivsintroduktion går till Arbetsförmedlingens olika insatser eller till arbete eller utbildning (65 %). Ramböll uppfattar, utifrån genomförd fokusgrupp, att effektmålet är relevant då det är angeläget för målgruppen att gå vidare/tillbaka till arbete eller att öka sin arbetsförmåga.

Målet på kortare sikt, som vi väljer att kalla resultatmålet, för deltagarna är att de bättre kan tillgodogöra sig Arbetslivsintroduktionen. Utifrån förståelsen att det finns en oro och dålig förberedelse inför Arbetslivsintroduktionen hos personer som går över till introduktionen, är Rambölls uppfattning att resultatmålet om bättre tillgodogörande är relevant. Rambölls intryck är att det finns ett behov hos målgruppen av att inblandade myndigheter bidrar till att övergången till Arbetslivsintroduktionen underlättas. Mer specifikt uppfattas målgruppen vara i behov av förberedelser i god tid inför och även under Arbetslivsintroduktionen för att öka sannolikheten att gå vidare till Arbetsförmedlingens olika insatser, arbete eller utbildning.

Ramböll vill framhålla att projektets relevans har förändrats under projektets gång. Det är naturligt att behovet av information och förberedelse inför Arbetslivsintroduktionen minskar i takt med tiden. Information från myndigheter och mediabelysning har ökat möjligheten att få kunskap om rehabiliteringskedjans nuvarande utformning och att förbereda sig för Arbetslivsintroduktionen. Projektets relevans som helhet har påverkats under projektets gång genom att Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan fått nya uppdrag vad gäller samverkan dem emellan. Detta går vi närmare in på i nästa avsnitt.

4.2 Komplementaritet – FARIS har varit värdefull som pilotstudie

Detta avsnitt berör i vilken utsträckning FARIS metod kompletterar övriga arbetsätt i de ordinarie organisationerna.

FARIS aktiviteter har bestått av individuella insatser, gruppaktiviteter, informationsmöten i grupp, enskilda informationsmöten och avstämningsmöten där både Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och eventuellt andra relevanta myndighetsföreträdare (från kommun och/eller landsting) deltar.

När FARIS startade bidrog projektet med ett tydligt mervärde genom arbetsätt kopplade till målgruppen som ordinarie verksamheter inte erbjöd eller kunde erbjuda – bland annat gemensam avstämning och möten med handläggare utbildade i motiverande samtalsteknik.

Från och med den 1 januari 2012 började en ny samarbetsmodell för Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan att gälla. Samarbetsmodellen benämns gemensam kartläggning och består av ett eller flera möten där Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen tillsammans träffar individen, ibland även med andra viktiga aktörer (såsom arbetsgivare, vårdgivare eller kommun) om det är relevant. Ramböll har även uppfattat att det inom Försäkringskassan kommer att finnas ökade möjligheter framöver för medarbetare att gå utbildning i motiverande samtalsteknik.

Ramböll upplever att FARIS arbetsätt passar väl in i Försäkringskassans och Arbetsförmedlingens nya uppdrag om ökad samverkan och gemensam kartläggning. FARIS arbetade redan med nära samverkan och gemensamma avstämningsmöten¹. Samtidigt ser

¹ De gemensamma avstämningsmötena kan även benämnas "individuella möten".

Ramböll att det har inneburit att FARIS i mindre utsträckning tillför ett mervärde i förhållande till ordinarie verksamhet. Det tydliga mervärde projektet bidrar med efter ovan nämnda förändringar utgörs framförallt av samarbetet med kommunerna (socialtjänsten) samt att projektet utgör ett samverkansforum där företrädare från olika myndigheter ges utrymme att bygga såväl personliga som professionella relationer. Sammanfattningvis menar Ramböll att projekt FARIS har varit värdefull som en pilotstudie inför den nya samarbetsmodellen.

4.3 Måluppfyllelse – få utskrivna hittills men positiva tendenser

I detta avsnitt redovisas i vilken utsträckning FARIS målsättningar har uppnåtts.

Effektmålet

Effektmålet, att öka antalet personer som från Arbetslivsintroduktion går till Arbetsförmedlingens olika insatser eller till arbete eller utbildning, hade inte uppnåtts vid tillfället då information om måluppfyllelse inhämtades. Tabellen nedan visar statistik över de 17 personer av totalt 32 som påbörjat FARIS och som blivit utskrivna från Arbetslivsintroduktionen. Att 15 personer *inte* omfattas av statistiken beror helt enkelt på att de vid utvärderingens tidpunkt inte var utskrivna ur Arbetslivsintroduktionen.

Efter utskrivning (15-05-2012)	Antal
I program på AF (aktivitetsstöd)	5
Återgick i egna arbeten med lön	4
Ansökan om sjukpenning	3
Sjukersättning tills vidare	2
Ålderspension	1
Gick ej vidare till Ali via FARIS	2
Totalt utskrivna	17

53 % i aktiviteter på AF eller i egenförsörjning

Tabellen ovan visar att **53 procent** av de som skrivits ut från Arbetslivsintroduktionen fram till och med den 15 maj befann sig i aktiviteter på AF eller i egna arbeten med lön. Det är dock svårt att dra säkra slutsatser utifrån underlaget då det endast baserar sig på information om hälften av deltagarna och då det gått förhållandevis kort tid sedan de skrivits ut.

Resultatmålet

Målet på kortare sikt för deltagarna, det vill säga inom projektets tidsram, är att de bättre kan tillgodogöra sig Arbetslivsintroduktionen. Ramböll uppfattar att bilden är tudelad vad gäller uppfyllelsen av detta mål.

Å ena sidan upplever handläggare och utförare positiva resultat hos deltagare i jämförelse med andra individer som inte har deltagit i FARIS. De uppger att projektdeltagare har fått mer tid på sig att ställa in sig, att de har en mer positiv inställning till framtiden generellt men även specifikt till Arbetslivsintroduktionen och att deltagares självkännetid har ökat.

Deltagarna i fokusgruppen upplever sig dock inte sig själva som så bra förberedda inför Arbetslivsintroduktionen. Informationen upplevs som bristande och motivationen inför Arbetslivsintroduktionen är låg. Det bör dock noteras att det är svårt för deltagarna att göra en kontrafaktisk bedömning av om de hade kunnat tillgodogöra sig Arbetslivsintroduktionen bättre, sämre eller på samma sätt om de inte hade deltagit i projektet.

Övriga resultat av projektet

Förutom bedömning av effektmålet och resultatmålet, vill Ramböll lyfta fram andra resultat av projektet. Ramböll ser nämligen positiva resultat kopplade till samverkan:

- Involverade medarbetare i projektet upplever att samverkan har förbättrats dem emellan, bland annat genom att de har ökad systemförståelse för respektive myndighetsområde

- Kunskapsöverföring mellan myndigheterna har underlättat kontakter i det ordinarie arbetet och inte bara samverkan i FARIS. Bland annat har arbetsgruppens kunskap om andra myndigheter och kontakter fungerat som "kanaler" in i respektive myndighet
- "Mjuka" värden har skapats genom workshops – att medarbetare på de olika myndigheterna känner varandra personligen underlättar kontakt och samarbete

4.4 Effektivitet – styrkor kopplade till samverkan

Detta avsnitt handlar om önskade resultat/effekter har nåtts på ett effektivt sätt. Inledningsvis berörs framgångsfaktorer och vad som har fungerat bra. Därefter beskrivs hinder och vad som har fungerat mindre bra. Detta görs som ett sätt att ge en förklaring till uppvisade resultat.

Styrkor och framgångsfaktorer

Ramböll uppfattar att samverkan har förbättrat kontakter såväl med deltagare som mellan organisationer. Ramböll ser framförallt följande styrkor med FARIS arbetssätt:

- **Gemensamma avstämningsmöten** – har underlättat för deltagare då det lett till färre upprepningar och gjort att handläggare strävar mot samma mål i ökad utsträckning
- **Tidig gemensam kontakt med de försäkrade** – Ramböll ser ett särskilt värde i att Arbetsförmedlingen möter de försäkrade i god tid för att på så sätt öka möjligheterna till god förberedelse
- **Förståelse och kunskap i projektgruppen för och om varandras verksamheter** - har gjort att kanaler skapats för snabbare och enklare kontakt. Dessutom har delad lokal underlättat samverkan

Vad gäller framgångsfaktorer vill Ramböll lyfta fram engagemang och arbetsmetoder:

- Det finns en **vilja att samverka** med varandra hos Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och kommunerna
- Det finns en **engagerad styrgrupp** vilket skapar förutsättningar för genomförandet
- **Förtroendeskapande arbete** gentemot deltagare ökar möjligheter för deltagare att ta till sig information och delta aktivt
- Det har funnits en **flexibilitet och tillgänglighet** hos handläggarna som gynnat deltagarna, mycket på grund av färre antal ärenden

Svagheter och hinder

Det går att dela in de svagheter och hinder Ramböll har identifierat i tre olika grupper: dels utformning av projektet vilket handlar om projektets teori/logik, dels genomförandet och så slutligen externa faktorer som handlar om faktorer som påverkar projektet men som projektet i sin tur har svårt att påverka.

Utformning

Vad gäller utformningen av projektet ser Ramböll att det finns moment i organiseringen som kan stärkas. Den teoretiska kopplingen mellan grupp- och individaktiviteters innehåll och resultat- och effektmålen är enligt Ramböll inte helt tydlig.

Vad gäller individaktiviteten Hälsoprofil uppfattar Ramböll att inte alla i målgruppen har behov av aktiviteten – flertalet i målgruppen är ofta väl kartlagda vad gäller hälsosituation. Ramböll uppfattar att Hälsoprofilen bygger på hjälp till självhjälp. Det finns många fördelar med detta, men det riskerar samtidigt att inte mynna ut i att individen tar tag i de områden som Hälsoprofilen pekar ut. De största utmaningarna för individer med komplex fysisk och/eller psykisk problematik har aktiviteten svårt att bidra till att lösa. Vad gäller gruppaktiviteten, KASAMVERKSTA'N, upplever deltagarna i fokusgruppen inte att den ger ökad motivation inför Arbetslivsintroduktionen för dem. I fokusgruppen ingick dock inte samtliga deltagare och den hade en övervikt av deltagare med fysisk snarare än psykologisk problematik, så slutsatsen om KASAMVERKSTA'N gäller dessa deltagare.

Genomförande

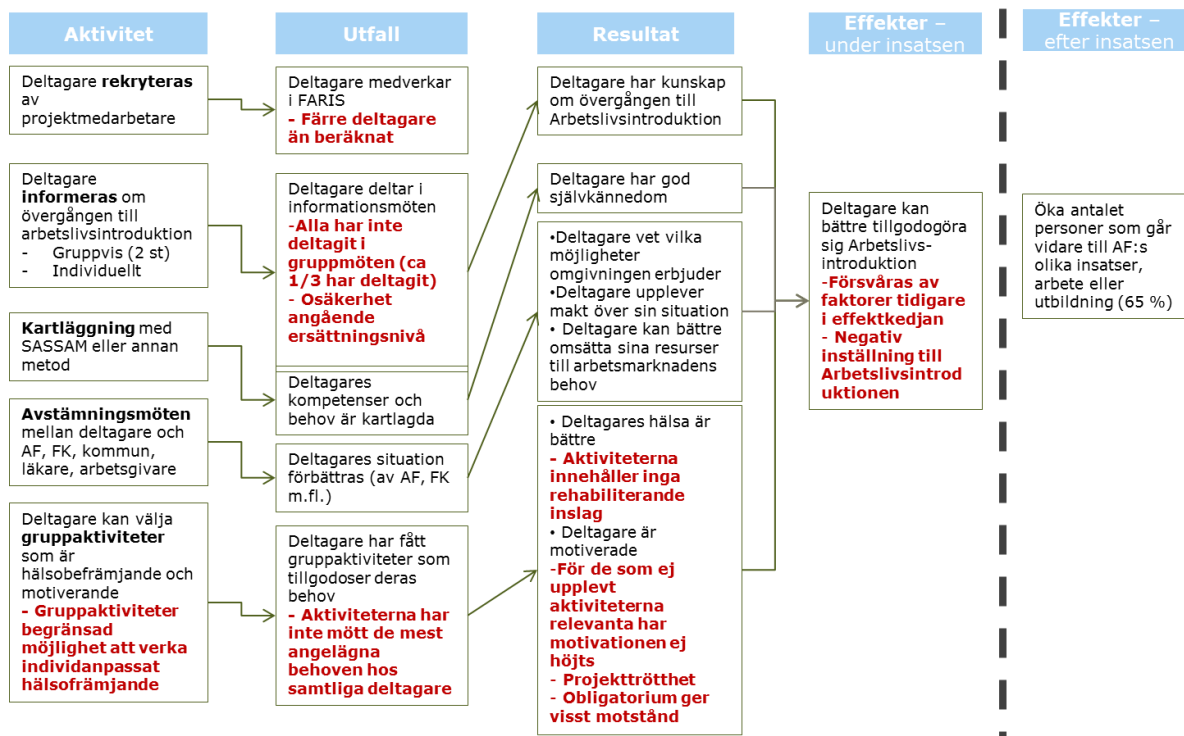
Vad gäller genomförandet av projektet ser Ramböll att delar i genomförandet av informationsarbetet och aktiviteterna har minskat sannolikheten för måluppfyllelse.

- Det handlar dels om att deltagandet på informationsmötena i grupp har varit lågt, vilket minskat möjligheterna för deltagarna att få enhetlig information vid ett och samma tillfälle
- Dels handlar det om att det vad gäller individ- och gruppaktiviteterna har funnits begränsade möjligheter till individanpassning utifrån individens specifika behov av hälsofrämjande och motiverande stöd då aktiviteterna har utgjort färdiga "paket"

Möjligheten till individanpassning i aktiviteter har varit begränsad. Det bör här poängteras att projektets målgrupp är heterogen och mycket väl skulle kunna delas upp i mindre segment, t.ex. beroende på anställningsform (arbetslös, anställd, egenföretagare etc.). Det finns en risk att aktiviteter vid sidan om Arbetslivsintroduktionen, såsom KASAMVERKSTA'N, kan vara för ansträngande för vissa i målgruppen. Vissa nämner att de inte har orkat med en del gruppaktiviteter men har ändå pressat sig själva att vara med och att det i sin tur har gått ut över deras ordinarie arbete. En för många liten detalj som vilka stolar som används vid aktiviteterna kan vara avgörande för att en person med ryggsmärtor ska kunna delta fullt ut. Det framhålls dock att det har varit kul att träffas i gruppen och att aktiviteterna leder till att man ser saker på nya sätt.

Även om målgruppen är heterogen uppfattar Ramböll att FARIS generellt sett har kunnat göra skillnad för personer med företrädesvis mentala/psykiska hinder som saknar insikt i sin hälsosituation och har svårighet med att ta professionella kontakter (t.ex. med sjukgymnast eller terapeut). Däremot inte personer med företrädesvis fysisk problematik och hälsoinsikt – för dem har FARIS aktiviteter i regel inte kunnat göra tydlig skillnad.

I kapitel 3 beskrevs verktyget förändringsteori. För att ge en översiktlig bild av hur hindrande faktorer Ramböll identifierat påverkar möjligheten till att nå projektets mål har Ramböll använt sig av förändringsteorin. I figuren nedan har Ramböll med röd text lagt in faktorer som på något sätt har utgjort hinder eller sådant som inte fallit ut som det var tänkt.



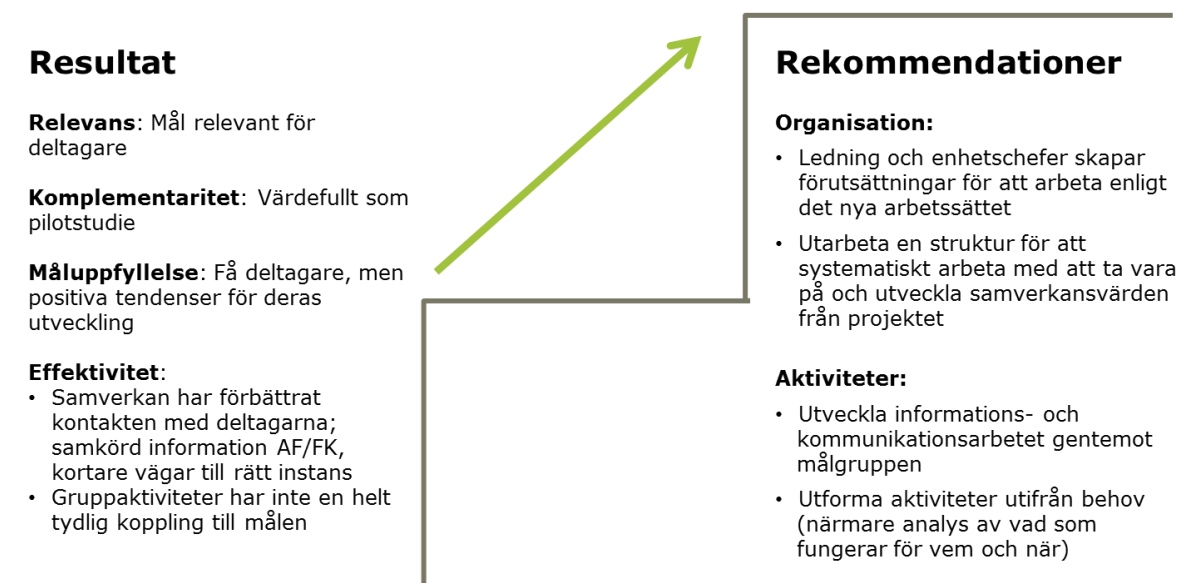
Externa faktorer

Slutligen, vad gäller externa faktorer som har verkat försvårande vill Ramböll framför allt lyfta deltagares historia. Det krävs vilja att ta emot hjälp för att få nytta av deltagandet – det är en stor utmaning att på relativt kort tid "få med" personer som inte är motiverade att ta emot stöd. FARIS (och Arbetslivsintroduktionen) kan upplevas vara en liten parentes i en lång period av sjukdom och myndighetskontakter – negativa erfarenheter med myndigheter påverkar inställ-

ningen till FARIS och Arbetslivsintroduktionen. I fokusgruppen framkom det tydligt att flertalet deltagare är kritiska mot systemen och myndigheterna som sådana. Vidare har obligatorium vad gäller gemensam kartläggning lett till att deltagare upplever att de inte har haft ett val att vara med eller inte på grund av ekonomiska skäl – detta har påverkat motivationen negativt. En annan faktor som har tagit fokus från deltagandet har varit deltagares oro över ersättningsnivåer.

5. REKOMMENDATIONER

I detta kapitel redogörs för Rambölls rekommendationer. Rekommendationerna baserar sig på projektverksamheten och kan även vara värdefulla vid en implementering av FARIS i ordinarie verksamhet eller vid initiering av nya projekt. Rekommendationernas relevans för den ordinarie verksamheten efter projektets slut är beroende av vilka delar som projektägarna slutligen beslutar att implementera. Rekommendationerna är uppdelade i två kategorier, organisation och aktiviteter, vilket reflekterar vilken nivå rekommendationerna berör.



5.1 Organisation

Rekommendationerna på organisationsnivå berör dels att ledning och enhetschefer skapar förutsättningar för att arbeta enligt det nya arbetssättet samt att det utarbetas en struktur för att systematiskt arbeta med att ta vara på och utveckla samverkansvärden från projektet.

Skapa förutsättningar för att arbeta enligt det nya arbetssättet

Rambölls erfarenhet är att det vid implementering är av stor vikt att mål, metoder och roller är tydliga och förankrade i respektive deltagande organisation. Det kan krävas tydliggöranden och förändringar av tidigare mål, metoder och roller för att de ska vara ändamålsenliga och effektiva i den nya kontexten som ordinarie verksamhet utgör.

För att skapa en tydlig och stabil ram för implementeringen rekommenderar Ramböll att lägga vikt vid:

- Utarbetandet och förankringen av nya mål vad gäller målgruppen och för deltagande organisationer. Efter implementering i ordinarie verksamhet måste målen omarbetas så att de speglar vad organisationerna vill åstadkomma för målgruppen som helhet. Det behöver även säkerställas att deltagande aktörer har en samsyn om vilka mål som ska uppnås
- Utarbetandet av metoder, inklusive en plan för systematisk uppföljning av metodernas resultat
- Tydliggörande och samsyn om roller och ansvarsfördelning i organisationerna
- Utarbeta en logisk kedja (förändringsteori) samt en genomförandeplan som passar det nya uppdraget. Huruvida detta är nödvändigt beror på hur stor del av projekt FARIS som ska implementeras

Mot bakgrund av utvärderingens resultat rekommenderar Ramböll vidare att:

- Bygga vidare på den positiva samverkan i styrgruppen genom att säkerställa att deltagare i styrgrupp är införstådda med vad som förväntas av deras deltagande
- Säkerställa att personal upplever stöd i att lägga tid på arbetssättet

Tillvarata projektets samverkansvärden systematiskt

Utvärderingen har visat att projektet har uppvisat positiva resultat kopplade till samverkan. Rambölls rekommendation är därför att deltagande aktörers ledning utarbetar en struktur för att systematiskt arbeta med att ta vara på och utveckla de samverkansvärden som projektet har skapat. Dessa samverkansvärden handlar mer specifikt om:

- Ökad systemförståelse för respektive myndighetsområde (innebär att fallgropar kan undvikas och möjlighet att gemensamt nå fram till deltagare i tidigt skede)
- Att personer känner varandra personligen underlättar kontakt och samarbete
- Arbetsgruppens kunskap som nyckelpersoner: Arbetsgruppens kunskap om andra myndigheter och deras funktion som kanaler in till respektive myndighet
- Engagemang från deltagande handläggare
- Arbeta vidare med hur kommunen och hälso- och sjukvården kan involveras när FARIS arbetssätt implementeras

5.2 Aktiviteter

Rekommendationerna kopplade till aktivitetsnivån handlar dels om att utveckla kommunikationen med målgruppen och dels att erbjuda aktiviteter efter individuella behov.

Utveckla kommunikationen med målgruppen

En viktig förutsättning för att individerna i målgruppen ska vara bättre förberedda inför Arbetslivsintroduktionen är att de får rätt och enhetlig information i rätt tid. Nedan återfinns ett antal punkter som är viktiga att säkerställa i kommunikationen med målgruppen. Samtliga punkter åtföljs av aktivitetsförslag.

- **Säkerställa att samtliga når av informationen** genom att skapa en plan för informationsarbetet gentemot målgruppen: hur säkerställs att informationen når samtliga? Vem är ansvarig? Vilka kanaler ska användas?
- **Ge rätt information:** Ramböll rekommenderar en behovsanalys för att säkra att den information som ges är vad målgruppen har behov av
- **Ge enhetlig information** genom att utveckla struktur för informationsarbetet gentemot målgruppen: vilken information ska ges? Hur säkerställs att informationen som ges är enhetlig?
- **Säkerställa systemförståelse:** Sikta i kommunikationen på att få målgruppen att få systemförståelse. Koppla ihop information om system med motiverande samtal. Samla in och sprid positiva resultat till målgruppen för ökad motivation

Ramböll uppfattar att deltagande aktörer har potential att utveckla en gemensam plan för informationsarbetet gentemot målgruppen. Detta för att sätta ramar och därmed tydliggöra för samtliga medarbetare som har kontakt med målgruppen vilken information som lämnas i sin egen organisations namn och inte minst hur och inom vilka ramar information lämnas om andra myndigheters system.

Erbjud aktiviteter efter individens behov

Denna rekommendation grundar sig på Rambölls konstaterande att det i projektet har erbjudits grupp- och individaktiviteter med begränsade möjligheter att verka individanpassat motiverande och hälsofrämjande samt att erbjudna aktiviteter i praktiken inte har mött samtliga individers behov.

Rambölls rekommendation är att i ökad utsträckning erbjuda aktiviteter efter behov inom de resursramar som finns. För att kunna erbjuda aktiviteter efter behov rekommenderar Ramböll en närmare analys av vad som fungerar för vem och när:

- **Återvänd till behovsanalysen** utifrån projekterfarenheter, förändringar i omvärld och organisationer. Vilka utgörs målgruppen av? Vad behöver målgruppen? Behöver målgruppen segmenteras? Ramböll har tidigare i rapporten tagit upp målgruppens heterogenitet, och upplever att det kan vara värt att i det fortsatta arbetet med målgruppen fundera på eventuell segmentering av målgruppen, t.ex. utifrån variabler som ersättnings-

form (sjukersättning/sjukpenning) eller anställningsform (arbetslös/anställd/egenföretagare etc.)

- **Utforma aktiviteter efter behov:** Ramböll rekommenderar en behovsanalys och effektanalys som grund för val av aktiviteter – vilka aktiviteter kan möta de behov som identifieras? Vilka aktiviteter har visat sig vara effektiva? Vad säger forskning och/eller erfarenheter från andra projekt om vad som har effekt?
- **Individanpassa:** Undersök vilken möjlighet som finns framöver att individanpassa aktiviteter i större utsträckning. Finns aktiviteter som är relevanta för olika individers behov/problembild? Detta bör kopplas ihop med arbetet med analys av målgruppen