

# ATT BYGGA RELATIONER MED RESPEKT

Utvärdering av Stigprojektet 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)

2013-02-20

<b>1.</b>	<b>SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER</b>	<b>6</b>
1.1	Vårt uppdrag	6
1.2	En kort beskrivning av projektet	6
1.3	Stigprojektet ur ett samverkansperspektiv	6
1.4	Överraskningar och insikter	7
1.4	Styrkor och framgångsfaktorer	7
1.5	Framtid, utvecklingsfrågor och implementering	8
1.6	Lärdomar	9
1.7	Socioekonomiska effekter av projektet	9
<b>2.</b>	<b>SYFTE OCH METODIK</b>	<b>10</b>
2.1	Inledning	10
2.2	Syftet med den socioekonomiska delen	10
2.3	Syftet med samverkansdelen	10
2.4	Metodik och arbetsformer	11
2.4.1	Metod i den socioekonomiska delen	11
2.4.2	Metod i samverkansdelen	11
<b>3.</b>	<b>STIGPROJEKTET – EN KORT INTRODUKTION</b>	<b>12</b>
3.1	Några ord om projektet	12
3.1.1	Lill-Stig – ett kartläggningsprojekt	12
3.1.2	Struktur i stort	12
3.1.3	Deltagare och målgrupp	13
<b>4.</b>	<b>VÅRA ANALYTISKA UTGÅNGSPUNKTER</b>	<b>14</b>
4.1	Problem, mål och resurser	14
4.2	Synsätt, struktur och metoder samt målgrupp	15
4.3	Att förstå det problem man ska lösa – nyckeln till framgång	16
<b>5.</b>	<b>PROBLEMET – MÅLGRUPPEN OCH DESS BEHOV</b>	<b>17</b>
5.1	Målgruppen i Stigprojektet-	17
5.2	Två röster	19
5.2.1	Evert 23 år	19
5.2.2	Intervju Hanna 23 år	20
5.3	Diffus eller komplex och sammansatt	21

<b>5.4</b>	<b>Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn</b>	<b>24</b>
<b>5.5</b>	<b>Den långa resan mot utanförskap</b>	<b>26</b>
5.5.1	Att stämma i bäcken	26
5.5.2	Vuxensamhällets svek eller vilse i pannkakan	27
<b>5.6</b>	<b>Vikten av att bryta negativa mönster och att lyckas</b>	<b>28</b>
5.6.1	De onda cirklarnas dynamik	28
5.6.2	De mönsterbrytande handlingarnas roll	29
<b>5.7</b>	<b>En fyrstegspyramid för framgång</b>	<b>31</b>
<b>5.8</b>	<b>Slutsatser om målgruppen i Stigsprojektet</b>	<b>33</b>
<b>6.</b>	<b>MÅLSÄTTNING</b>	<b>35</b>
<b>6.1</b>	<b>Projektets mål</b>	<b>35</b>
6.1.1	Övergripande syfte – effektmål	35
6.1.2	Konkreta projektmål	36
<b>6.2</b>	<b>Uppnådda resultat</b>	<b>37</b>
<b>6.3</b>	<b>Att formulera mål och mäta framgång</b>	<b>39</b>
6.3.1	Fyra olika måldimensioner	39
6.3.2	Stigprojektet och olika framgångsmått	40
<b>6.4</b>	<b>Projektmål i Stigprojektet i förhållande till det problem som ska lösas</b>	<b>41</b>
<b>7.</b>	<b>RESURSER</b>	<b>42</b>
<b>7.1</b>	<b>Pengar och tid</b>	<b>42</b>
<b>7.2</b>	<b>Kronologisk tid</b>	<b>43</b>
<b>7.3</b>	<b>Resurser i förhållande till mål och det problem som ska lösas</b>	<b>43</b>
<b>8.</b>	<b>VÄRDEGRUND</b>	<b>45</b>
<b>8.1</b>	<b>Egenmakt och rehabilitering</b>	<b>45</b>
8.1.1	Människan som subjekt eller objekt	45
8.1.2	Maktlöshetens och hjälplöshetens grammatik	46
8.1.3	Stigprojektet och empowerment	48
<b>8.2</b>	<b>Det svåra begreppet rehabilitering</b>	<b>49</b>
8.2.1	Att sitta vid ratten och bli subjekt	49
8.2.2	Rehabiliteringssyn i Stigprojektet	49
<b>9.</b>	<b>METODIK - SÅ HÄR HAR MAN JOBBAT</b>	<b>51</b>
<b>9.1</b>	<b>Arbetsprocessen</b>	<b>51</b>
9.1.1	En referensmodell	51
9.1.2	Stigmodellen och referensmodellen	52
<b>9.2</b>	<b>Samverkan med omvärlden</b>	<b>54</b>
9.2.1	Konsten att vara delvis gravid	54
9.2.2	Framgångsfaktorer och fällor	55
9.2.3	Stigmodellen och detta	55

<b>9.3</b>	<b>Slutsatser kring arbetsmetoder i Stigprojektet</b>	<b>55</b>
<b>10.</b>	<b>ORGANISATION</b>	<b>57</b>
<b>10.1</b>	<b>Yttre organisation</b>	<b>57</b>
10.1.1	En referensmodell	57
10.1.2	Stigmodellen och referensmodellen	58
<b>10.2</b>	<b>Inre organisation och bemanning</b>	<b>59</b>
10.2.1	En referensmodell	59
10.2.2	Stigmodellen och referensmodellen	61
<b>10.3</b>	<b>Ledning och roller</b>	<b>62</b>
10.3.1	En referensmodell	62
10.3.2	Stigmodellen och referensmodellen	64
<b>11.</b>	<b>EN SAMMANFATTANDE BILD AV STIGMODELLEN UR ETT SAMVERKANSPERSPEKTIV</b>	<b>65</b>
<b>11.1</b>	<b>En överblick – vad har man uppnått</b>	<b>65</b>
<b>11.2</b>	<b>Överraskningar och insikter</b>	<b>67</b>
<b>11.3</b>	<b>Styrkor och framgångsfaktorer</b>	<b>67</b>
<b>11.4</b>	<b>Framtid, utvecklingsfrågor och implementering</b>	<b>68</b>
<b>11.5</b>	<b>Lärdomar</b>	<b>69</b>
<b>12.</b>	<b>EN SOCIOEKONOMISK ANALYS - INLEDNING</b>	<b>71</b>
<b>12.1</b>	<b>Att socioekonomiskt analysera utanförskap, prevention och rehabilitering</b>	<b>71</b>
12.1.1	Begreppet socioekonomisk analys	71
12.1.2	Skilnad mot konventionella samhällsekonomiska analyser	71
<b>12.2</b>	<b>Vad är det vi värderar?</b>	<b>72</b>
12.2.1	Johan – ett exempel på hur man kan tänka	72
12.2.2	Helhetssyn	73
12.2.3	Långsiktighet	77
12.2.4	Omfördelningseffekter	77
<b>12.3</b>	<b>Några bärande principer</b>	<b>79</b>
<b>12.4</b>	<b>Det svårämbara</b>	<b>79</b>
<b>13.</b>	<b>DENNA KALKYL</b>	<b>81</b>
<b>13.1</b>	<b>Intro; målgruppen och dess bakgrund</b>	<b>81</b>
<b>13.2</b>	<b>Kostnader för målgruppens fortsatta utanförskap</b>	<b>81</b>
13.2.1	Individuella kostnader – fallet Erik	82
13.2.2	Kostnader för deltagargruppens sannolika framtida utanförskap	83
<b>13.3</b>	<b>Effekter av Stigprojektet</b>	<b>85</b>
13.3.1	Antaganden	85
13.3.2	I jobb, studier eller praktik	85

13.3.3	Enbart de i jobb	87
13.3.4	Ett pessimistiskt scenario	88
13.3.5	Kravet för att passera break even under en mandatperiod	90
13.3.6	Om vi bara klarat en enda	91
<b>13.4</b>	<b>Slutsatser kring socioekonomiska effekter</b>	<b>92</b>

## 1. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

### 1.1 Vårt uppdrag

Detta är en utvärdering av Stigprojektet, ett samverkansprojekt finansierat av samordningsförbundet i Uppsala Län. Utvärderingen består av två delar, en socioekonomisk del och en samverkansdel. 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

Stigprojektet är finansierat av samordningsförbundet i Uppsala Län. Projektet genomförs under perioden 2011 - 2012. 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.

I projektet deltar Heby kommun, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Landstinget. Projektet har en styrgrupp bestående av chefer från respektive organisation. En person från samordningsförbundets har varit adjungerad till styrgruppen vid dess möten.

Personalen i projektet består av en arbetsförmedlare på 100 procent, en handläggare från Försäkringskassan på 20 procent, en socialsekreterare på 20 procent, en psykiatrisamordnare på 40 procent samt en projektledare 100 procent. I början av 2012 fick projektet en resurs i form av en psykolog på 50 % samt resurser till en psykiatriker under 8 timmar/månad.

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.

### 1.3 Stigprojektet ur ett samverkansperspektiv

Framgång av samverkan kan beskrivas på tre olika nivåer. Första nivån, uppnått resultat och/eller utvecklat metod, andra nivån, genomslag i linjeorganisation och utnyttjat metod, tredje nivån, systemeffekter och förändring av organisation.

Om vi tittar på första nivån så kan vi säga att Stigprojektet med alla rimliga mått uppnått anmärkningsvärda resultat för målgruppen. Man har också arbetat fram en metod och ett synsätt.

Tittar vi på andra nivån – som är att tillämpa metoden och få genomslag i linjeorganisationen. 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 de kunskaper man

byggt upp i projektet gradvis kommer att försvinna. Möjligtvis kommer det att ärvas in i det nya projekt som planeras, men i övrigt är genomslaget i de berörda moderorganisationerna så här långt ringa.

När det gäller tredje nivån – påverkan på system och organisationer så har man inte kommit så långt. 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 ännu inte tagit i denna fråga.

#### **1.4 Överraskningar och insikter**

Stigprojektet har lett till ett antal intressanta insikter och stundtals några överraskningar.

Det har varit betydligt fler i målgruppen som har psykisk ohälsa - många gånger med neuropsykiatriska inslag - än vad man kunnat föreställa sig. Många deltagare har en så djup problematik att det inte varit realistiskt att de på så kort tid som projektiden kunnat gå vidare till arbete och studier.

Utan myndighetssamverkan är många av projektets deltagare (i onödan) dömda till ett mer eller mindre livslångt utanförskap. Konkret samverkan i vardagen ger större effekt än vad man kanske föreställer sig och leder därmed till nytta för både klient, myndigheter och samhällsekonomin.

Samverkan har lett till ett nytt synsätt hos de berörda aktörerna och lett till att man förstått på djupet vad som ligger bakom ett problem som leder till utanförskap. Man har till exempel upptäckt dolt missbruk, dold psykisk ohälsa. Man ställer andra frågor än tidigare vilket gör det lättare att se och fånga upp målgruppen.

Samverkan har också lett till insikt om skillnader i synsätt, metoder och uppdrag hos berörda aktörer och denna insikt har därmed skapat förutsättningar för ett effektivare samarbete. Projektet har gjort att samarbetet går fortare och smidigare. Det är lätt att stämma av och man har insyn i varandras arbete och kan undvika missförstånd. Projektet har skapat "En väg in" till myndigheterna.

#### **1.4 Styrkor och framgångsfaktorer**

Man är flera myndigheter/aktörer i samma lokal vilket konkret underlättar samarbetet och reducerar vardagsfriktioner. Man har korta och snabba kontaktvägar mellan olika myndigheter – man vet konkret alltid vilken person man ska vända sig till i ett ärende. Personkännedomen är viktig och avgörande för att lösa uppgiften.

Projektet har haft en projektgrupp med hög kompetens. Man har kunskaper om samhället och vilka möjligheter som finns. Arbetsgruppen är sammansvetsad och stödjande även om man kommer från olika myndigheter och man har gemensamt att man brinner för uppdraget och för ungdomarna – kanske en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Klimatet i arbetsgruppen är prestigefritt och fyllt av humor. Frånvaron av revirtänkande är påtagligt och leder till att man

undviker det klassiska rätt och feltänkandet och i stället har ett nyfikat förhållningssätt till de utmaningar man möter. Alla är engagerade och vill att personen ska komma vidare. Alla tar ansvar i teamet runt deltagaren och ser vad var och en i teamet kan göra. Man lägger ett gemensamt pussel.

Det kreativa synsättet i arbetsgruppen leder till att man tänker och agerar utanför boxen och inte väjer för okonventionella lösningar. Man vågar pröva nytt. Krävs det så åker man hem till deltagare vid behov för bedömning, motivation och hämtning. Man har en djup förståelse för målgruppen och den problematik som finns, en förståelse som utgår från ett professionellt förhållningssätt men också är kopplat till ett personligt förhållningssätt med djup empati som inte övergår till att ramla ur rollen och bli för privat.

Teamet är uthålligt både i tanke och handling och vet både teoretiskt och på ett djupare plan att uthållighet i klientkontakterna är av stor betydelse. Man har ett individ- och lösningsfokuserat<sup>1</sup> arbetssätt som gör att man t.ex. inte ser misslyckanden som enbart något dåligt utan en källa till lärande. Det lösningsfokuserade synsättet leder till att man tänker mer i termer av möjlighet än svårigheter och hinder. Man bygger allt arbete med deltagarna på en fungerande och tillitsfull relation och är medveten om att utan denna relation kommer man ingenstans med denna typ av målgrupp.

## 1.5 Framtid, utvecklingsfrågor och implementering

Det har varit svårt att implementera de erfarenheter och metoder man utvecklat. Känslan är att kunskapen från projektet inte tas tillvara. En fråga som ständigt dykt upp under denna resa är - hur ser politikernas vilja ut att skjuta till pengar för denna målgrupp? Ser man inte de mänskliga och inte minst de ekonomiska värdena i att bryta gruppens utanförskap?

Tyngdpunkten i projektet ligger idag på kommunen. Landstinget skulle behöva satsa betydligt mer på denna målgrupp med så stor psykisk ohälsa. Men hur når man politikerna kring detta? För att långsiktigt lyckas måste man från projektet sida kunna visa vad respektive organisation får tillbaka om man satsar. Man måste kunna visa vilka vinsterna är? Man bör kanske utveckla samarbetet mellan myndigheterna tydligare än idag. Man kan för denna målgrupp inte nog betona landstingets viktiga roll i utredning och bedömning.

Ur de statliga aktörernas perspektiv är det viktigt att unga blir en prioriterad grupp i regleringsbrevet. Utan detta erhåller man inte tillräcklig fokusering på målgruppen. Det är viktigt att kunna visa på resultat, vad är mätbart, vad är positivt för individen? Vilka ekonomiska effekter uppstår för olika offentliga aktörer. En begränsande faktor i arbetet har varit den långa väntetiden inom vården. Väntetiden för en neuropsykiatrisk utredning har varit 2 år.

Permanent arbetsformer för målgruppen behövs, detta är en prioriteringsfråga. Samlade insatser som går snabbt. Man måste efter projekttiden ställa sig frågan, hur man kan jobba vidare med erfarenheterna i ordinarie verksamhet. "En väg in" oavsett ersättning.

---

<sup>1</sup> Då vi i rapporten anger ett lösningsofokuserat arbetssätt menar vi det grundläggande synsätt som präglar projektet och dess medarbetare, inte nödvändigtvis en konkret metodik



## 1.6 Lärdomar

Modellen i stort och den metodik man använt sig av har fungerat väl. Man når målgruppen, och man når – mot bakgrund av målgruppens omfattande behov – överraskande bra resultat. Förhållningssätt och synsätt kan inte nog betonas.

Många av klienterna i projektet behöver vara inskrivna längre tid i projektet än projekttiden för att man ska hinna jobba med den sociala förmågan. Det handlar om begreppen intensitet och uthållighet som inte fullt ut går att uppfylla inom projektramen.

Det tar tid att bygga upp en verksamhet för denna målgrupp. Det första året handlar det om att hitta varandra och hur man kan arbeta på bästa sätt. Sålunda förefaller ett tvåårsprojekt vara en för kort tid för att på allvar uppnå tillräckligt hög effektivitet i arbetet.

Det är viktigt både med en noggrann och seriös kartläggning av klienten och mycket konkreta och handfasta handlingsplaner som dessutom följs upp. Ibland är det överraskande "lite" som behövs för att man ska komma vidare med en klient. Det behövs ofta någon som är med och pushar på och lotsar. Det kan handla om så enkla och konkreta saker som att ringa och påminna om olika saker eller att följa med på olika besök.

## 1.7 Socioekonomiska effekter av projektet

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 långsiktigt beräknas kosta cirka 600 Mkr varav 300 Mkr utgörs av offentliga kostnader. Den kommunala delen av detta uppgår till 90 Mkr.
- Med den framgångsnivå projektet uppvisar idag är de långsiktiga socioekonomiska vinsterna totalt cirka 180 Mkr varav 90 utgörs av uteblivna offentliga kostnader- Kommunens långsiktiga vinst uppgår till 28 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 35 och 80 Mkr.
- Om projektet endast leder till att 4 % av deltagarna eller 2 personer kommer in på arbetsmarknaden passerar man "break even" under mandatperioden och skapar en långsiktig vinst på 22 Mkr.
- Om projektet endast leder till att en enda person erhåller arbete uppgår den långsiktiga vinsten till cirka 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 istället för en kostnad känns inte bara mänskligt tveksamt utan måste dessutom anses strida mot kommunallagens krav på god ekonomisk resurshållning.

## 2. SYFTE OCH METODIK

### 2.1 Inledning

Detta är en utvärdering av Stigprojektet, ett samverkansprojekt finansierat av samordningsförbundet i Uppsala Län. Projektet genomförs under perioden 2011-2012 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 Stigprojektet.
- \* göra en beskrivning och en analys av klienternas välfärdskonsumtionspanorama innan och efter det att man kommit in i projektet.
- \* 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 10 personer intervjuats.

### 3. STIGPROJEKTET – EN KORT INTRODUKTION

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

##### 3.1.1 Lill-Stig – ett kartläggningsprojekt

Projektet har föregåtts av ett kartläggningsprojekt kallat "Lill-Stig". Man fokuserade på gruppen unga vuxna (18-29 år). En grupp på 35 personer identifierades och kartlades. Kartläggningen genomfördes på så sätt att en handläggare på respektive myndighet kartlade ungdomarnas situation genom att intervjua deras aktuella handläggare. Generellt om de kartlagda ungdomarna kunde man då säga;

- Att de inte för egen maskin kommer vidare mot egen försörjning.
- Att de behöver mer och intensivare samverkan mellan organisationerna, än vad som i dag finns.
- Att de har ett stort behov av såväl arbets- som livscoachning.
- Att deras "hemorganisation" har uttömt sina möjligheter att med egna resurser, stödja dem till egen försörjning.
- Att många av dem behöver utredas ytterligare. Det framkommer behov av såväl psykiatriska som somatiska bedömningar, tillika bedömningar av både generell och arbetspsykologisk förmåga.

##### 3.1.2 Struktur i stort

Stigprojektet är finansierat av samordningsförbundet i Uppsala Län. Projektet genomförs under perioden 2011-2012 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.

Personalen i projektet består av en arbetsförmedlare på 100 procent, en handläggare från Försäkringskassan på 20 procent, en socialsekreterare på 20 procent, en psykiatrisamordnare på 40 procent samt en projektledare 100 procent. I början av 2012 fick projektet en resurs i form av en psykolog på 50 % samt resurser till en psykiatriker under 8 timmar/månad. Dock lyckades man aldrig rekrytera denna psykiater.

I projektet deltar Heby kommun, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Landstinget. Projektet har en styrgrupp bestående av chefer från försäkringskassa, arbetsförmedling och socialtjänsten. En person från samordningsförbundets har varit adjungerad till styrgruppen vid dess möten.

---

<sup>2</sup> Viktiga delar av denna beskrivning är direkt hämtade ur olika rapporter från Stigprojektet

### 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

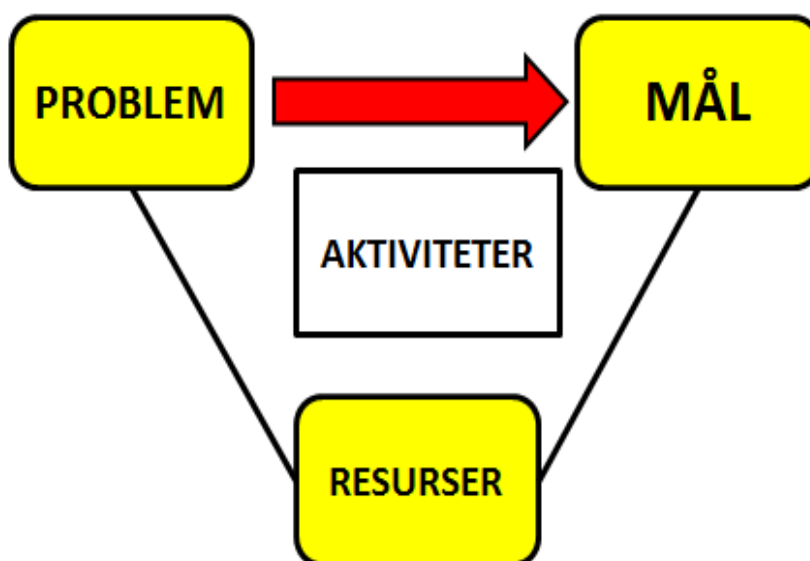
All analys bygger på någon sorts referensram eller modell för hur man kan beskriva, sortera och tolka verkligheten. Vi utgår i denna analys från två sådana modeller redovisade nedan och som utgör grunden för den kommande den samverkansanalysen.

### 4.1 Problem, mål och resurser

Då man ska genomföra en insats, såsom Stigprojektet, 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 hur 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 Stigprojektet 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?

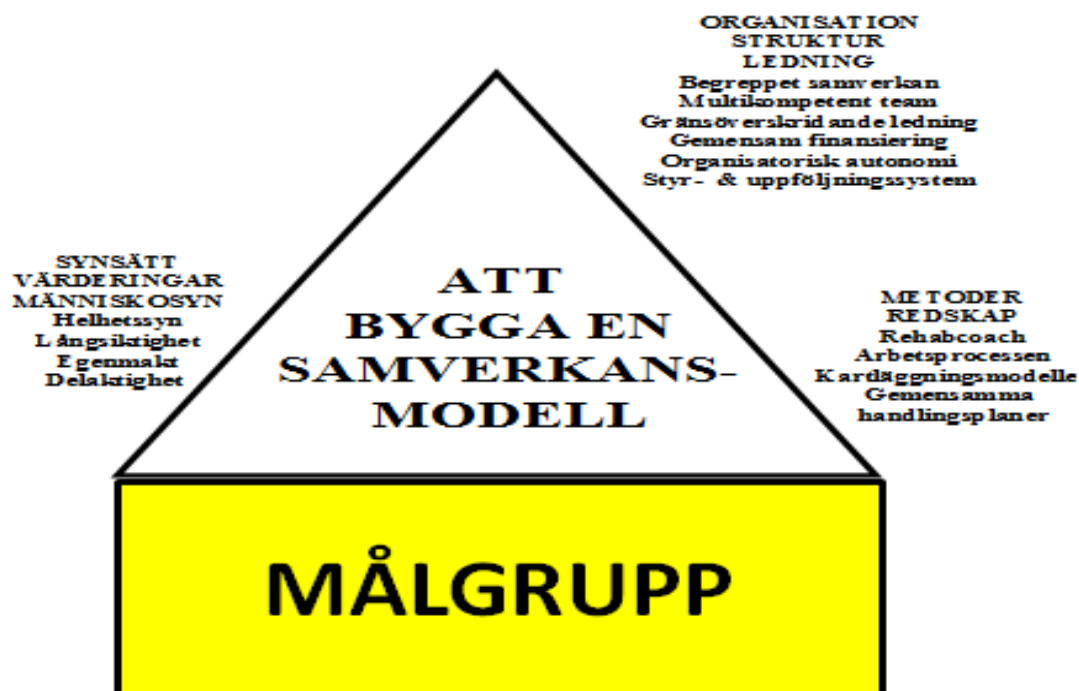
- Hur omfattande är de resurser i form av tid och pengar man tillfört projektet och står de i rimlig paritet i förhållande till mål och problem?
- Är de aktiviteter man genomför i projektet i linje med kunskapsfronten inom rehab samverkansområdet och tillämpar man en sorts "best practice" ?

## 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 att samordna och följa upp de insatser som ska göras.

För det tredje måste detta baseras på en **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 **målgruppen (det problem)** man ska arbeta med.

### 4.3 Att förstå det problem man ska lösa – nyckeln till framgång

Stigprojektet påminner oss i vissa stycken om flera projekt vi mött med likartade målgrupper. Det vi upptäckt är att omvärlden i allt från beslutsfattare, politiker och chefer till kollegor och samarbetspartners sällan har en tydlig eller korrekt bild av målgruppen. För att förstå utmaningen i projektet och vägen till framgång är det viktigt att just förstå målgruppen man möter. Låt oss ta ett exempel.

*”I detta projekt finns en tjej, 26 år gammal som just tagit taxikort. Arbetsförmedlingen betalade utbildningen. Hon klarade allt under utbildningen, men missade sista provet. Något som hänt förut. Projektet fängade upp henne igen och hon fick stöd att fullfölja utbildningen. Hon har idag arbete och kör taxi. Resurserna fanns hos henne men det behövdes någon som gick bredvid ett tag.”*

Vi pratar i detta projekt om en borttappad grupp med litet eller obefintligt socialt stöd och nätverk. Viljan kan finnas men det går ändå inte. Man ser inte alltid poängen med att jobba. Det råder hos flera en fundamental okunskap om arbetsmarknaden och dess villkor. Man vet inte hur det fungerar på ett arbete. Den sociala förmågan är ofta liten eller inte alltid utvecklad. Man vet inte hur man ska göra i mänskliga möten. Många har dåligt självförtroende och har dåliga erfarenheter från tidigare insatser. Många känner osäkerhet och rädsla p.g.a. tidigare misslyckanden. Någon har sagt att detta är en grupp som saknar egen ”startmotor”. En annan person sa med kärlek i rösten; ”det är många som är lite vilse i pannkakan.”

För att lyckas i projektet, som vi anser att man gjort i Stigprojektet krävs minst två saker. För det första att man förstår dessa grundvillkor kring målgruppen och för det andra att man närmar sig målgruppen med respekt och värme. I denna målgrupp är det många som ”fryser”.



## 5. PROBLEMET – MÅLGRUPPEN OCH DESS BEHOV

### 5.1 Målgruppen i Stigprojektet-

Projektets målgrupp är ungdomar som är eller riskerar att bli beroende av ekonomiskt bistånd. För att vara aktuell för deltagande i Stigprojektet krävs det att man är mellan 18 och 29 år har ett bidragsberoende som pågått under längre tid än sex månader eller att personen löper en avsevärd risk att hamna i ett långvarigt utanförskap. Personen ska också ha komplexa behov<sup>3</sup> och vara i behov av samordnade insatser i form av coaching där fler än en samverkande myndighet är delaktig.

Målsättningen då projektet startade var att samtidigt kunna arbeta aktivt med 30 deltagare och sammanlagt under projektperioden med 40-50 personer. Totalt sett har 50 personer varit inskrivna under projektiden. Då denna rapport skrivs är 19 av dessa utskrivna och 31 av dem kvar i projektet.

Försäkringskassan har remitterat fem deltagare, Arbetsförmedlingen sex deltagare och Heby kommun 39 deltagare.

En överraskning i projektet är att den psykiska ohälsan bland dessa ungdomar varit mer utbredd än förväntat. Vid den initiala kartläggningen som gjordes i kartlägningsprojektet Lill-Stig fann man att cirka 37 procent av ungdomarna hade psykisk ohälsa, vilket ska jämföras med det faktum att 80 procent av de ungdomar som deltagit i projektet har detta problem. 10 procent av ungdomarna i projektet har inledningsvis saknat eller haft ett olämpligt boende, men fått hjälp av projektet att ordna bostad. I målgruppen kan tre undergrupper urskiljas:

- \* Personer med någon form av medicinsk diagnos, psykiatrisk eller somatisk.
- \* Personer med en psykosocial problematik vilket leder till sekundära effekter till exempel i form av socialt utanförskap och/eller ekonomiska svårigheter.
- \* Personer med någon form av kompetensbrist, som till exempel brist på arbetslivserfarenhet eller språksvårigheter. I Heby kommun är utbildningsnivån relativt låg även om andelen behöriga till gymnasiet har ökat markant under senare år och numera ligger på samma nivå som övriga länet. Dock är andelen personer i kommunen med någon form av eftergymnasial utbildning låg. Vad gäller bristande arbetslivserfarenhet så är detta ett växande problem då arbetslösheten bland unga vuxna har ökat med 85 % i kommunen sedan år 2008.<sup>4</sup>

Inför denna utvärdering har vi bitt projektets personal på individnivå göra en beskrivning av deltagarna utifrån bl.a. faktorer som funktionsnedsättningar, sidoproblematik utöver försörjningssvårigheter och arbetslöshet. Denna läsning har varit både klargörande och nedslående. Här är några slumpmässiga utdrag ur denna kartläggning.

---

<sup>3</sup> Med komplexa behov har man menat att personen har flera olika behov inom olika livsområden samt att han eller hon har en låg tro på sig själv och sina möjligheter att komma ut i arbetslivet.

<sup>4</sup> Källa: SCB

- Person 1; generella inlärningssvårigheter, kriminalitet, droger, grundskola, ingen arbetslivserfarenhet.
- Person 2; utredning autism pågår, ingen arbetslivserfarenhet.
- Person 3; bipolär sjukdom, avbruten gymnasieutbildning, ingen arbetslivserfarenhet.
- Person 4; aspberger, ingen arbetslivserfarenhet.
- Person 5; ADHD, depression, grundskola, ingen arbetslivserfarenhet.
- Person 6; ADHD, tidigare droger, 2 barn.
- Person 7; ADHD; reumatism, ingen arbetslivserfarenhet.
- Person 8, utredning funktionsnedsättning, kriminalitet, droger, ingen arbetslivserfarenhet.
- Person 9; ADD, tidigare missbruk, grundskola.
- Person 10; personlighetsstörning, grundskola, ingen arbetslivserfarenhet.

Vid en genomgång av gruppen deltagare som man gjort i projektet fann man att antalet personer med någon form av diagnos var 21 personer. 13 personer av dem hade en psykiatrisk diagnos. I punktform ser målgruppen ut på detta vis;

- 80 % psykisk ohälsa i någon form, med betydande inslag av neuropsykiatrisk problematik (ADD, ADHD, Aspberger).
- 30 st. av deltagarna har haft försörjningsstöd mer än ett år.
- Cirka 10 % av deltagarna hade arbetslivserfarenhet innan de kommer till Stig.
- Endast 20 % har genomgått gymnasieskola.
- Cirka 20-25 % har saknat eller haft olämplig bostad.
- De flesta har haft långvarigt försörjningsstöd.

**Den typiske deltagaren** är 23-24 år gammal, har endast grundskola, har ingen arbetslivserfarenhet, har blivit remitterad av kommunen, har tidigare erhållit försörjningsstöd, har någon form av psykiatrisk problematik, flera kommer från komplicerade eller i värsta fall ”osunda” hemförhållanden.

Detta betyder att denna deltagare i genomsnitt under minst 8 år (d.v.s. tiden efter grundskolan) befunnit sig i någon form av utanförskap. Detta leder naturligtvis till både mänskliga och ekonomiska konsekvenser. Ett enkelt räkneexempel säger att om en sådan person fått försörjningsstöd med 6 000 kronor per månad inklusive ersättning för hyra) under hela perioden uppgår den totala kostnaderna för detta till mer än en halv miljon kronor ( $6000 \cdot 12 \cdot 8 = 576\,000$ ). För de 50 personerna i projektet motsvarar detta cirka 25 Mkr. Detta kan jämföras med projektets totala kostnader under två år som uppgår till cirka 4 Mkr.

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 skapat 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 projektet. Vi börjar med två personer som medverkat i projektet.

## 5.2 Två röster<sup>5</sup>

### 5.2.1 Evert 23 år

Evert är en lite mager kille som ger ett lite försiktigt intryck. Han är inte så mångordig. Han har keps och tittar mest under lugg. Efter hand som intervjun utvecklas tinar han dock upp och stundtals glimmar en charmig och klurig ung man fram.

Everts pappa är kriminell och missbrukare. Han har åkt in och ut på fängelser ett stort antal gånger under Everts uppväxt. Everts mamma är deprimerad och hypokondriker. Hon är sedan lång tid tillbaka förtidspensionerad. Föräldrarna är skilda och Evert har under större delen av sin uppväxt bott hos mamma. Han har fyra syskon, två bröder och två systrar. Evert är mellanbarn. Han har god kontakt med flera av sina syskon och umgås mycket med dem.

Everts tid på dagis var helt okej. Det var kul. Skolan blev mer problematisk. Han hade spring i benen och kunde inte sitta still. Hade svårt att koncentrera sig. Det gick inte alltid heller så bra med vare sig läsning eller matematik. Ganska tidigt fick han stödinsatser. I mellan- och högstadiet gick han i en liten klass med 8-10 elever. Med stor möda klarade han högstadiet med godkänt i kärnämnen.

Han gick IV - programmet på gymnasiet, visste inte vad han ville bli. Det kändes som en meningslös och bortkastad tid att gå gymnasiet. Han fick inte ut något av den tiden. Han hade stor frånvaro och drev mest runt.

Nu följer en lång period då allt flyter runt och inget händer. Evert får inget riktigt fotfäste i det begynnande vuxenlivet. Han får enstaka ströjobb på lager och som telefonförsäljare varvat med långa perioder med försörjningsstöd.

Han har ingen utbildning, ofullständiga (inga) gymnasiebetyg. Han har inga kontakter för att söka jobb. Vet överhuvudtaget inte alls vad han vill bli eller vad han vill syssla med. Han saknar helt kompass för framtiden. Han sitter hemma, degar och bryr sig inte. Han sjunker allt mer ner i en sorts passivitet och sysslolöshet.

Han har naturligtvis blivit ”till föremål för insatser av olika slag”. Han har gått på arbetsmiljökurs. Han har haft flera jobbcoacher. Det har funnits ett flertal kontakter med arbetsförmedling och socialtjänst. Han har gått tre jobsökarkurser och skrivit otaliga CV. Det har inte gett något. Han upplever bara att han har fått höra samma sak upprepas gång på gång. Så här säger han:

---

<sup>5</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

*”Jag får ju inte mer på mitt CV av att gå dessa kurser. För varje kurs ändrades kommatecken och punkter i texten. Men det skedde ingen förändring i mitt liv. Ingen bryr sig om ett CV och personliga brev”.*

Det händer inget efter alla dessa kurser och insatser säger Evert. Han visste fortfarande inte vad han ville bli. Men han visste att han ville ”vara aktiv”. Han ville inte vara sysslolös. Till slut skickade arbetsförmedlingen en remiss till Stigprojektet.

I projektet har det ställts krav säger Evert. Jobbiga, men bra krav. Man har inte bara varit en i mängden som tidigare jobbsökarkurser utan man har blivit sedd som individ. Han börjar, delvis till stor överraskning för honom själv, träna. Han blir alltmer aktiv. Han säger sig ha fått en push framåt och en riktning att gå i.

Han föreslogs en VVS utbildning. Detta hade han aldrig tänkt på själv och var ganska tveksam. Då sa dem från projektet; ”då går vi och kollar”. Detta ledde till att han fick gå med en vecka och tyckte det verkade kul och något som han kunde jobba med resten av livet. Han går i skrivandes stund VVS-utbildningen via den kommunala vuxenutbildningen och har via projektet fått praktik på en VVS-firma. Han hade nu fått ett mål att jobba mot och en målbild. Eller som han säger själv; ”jag fick hjälp att gå upp på kullen och se vad som fanns på andra sidan”. Han är nöjd och glad för sin nya livssituation, och trivs på utbildningen.

### 5.2.2 Intervju Hanna 23 år

En positiv och glad tjej med mycket resurser som beskriver sig själv som att hon har svårt att följa tråden och är lite osammanhängande. Tanken går fortare än handlingen och då blir det luckor. I intervjun upplever vi henne som väldigt klar och redig och vår bild är att hon följer en röd tråd i sin beskrivning av hur det har varit för henne.

Hon är född i en liten kommun i Västernorrlands inland. Sedan födseln har hon flyttat 12 gånger. Hennes föräldrar träffades tidigt i livet. Hanna föddes då mamman var 18 år gammal. Föräldrarna flyttade till pappans föräldragård i Norrland. Vid fem års ålder skilde sig föräldrarna och mamma flyttade till Mellansverige tillsammans med Hanna. Efter ett antal turer flyttade föräldrarna flera år senare samman igen och Hanna får syskon. Efter några år beslutar sig föräldrarna för att skiljas igen.

Detta drabbar mamman mycket hårt som blir djupt deprimerad och Hanna fick under en betydande del av sin uppväxt vara som en extramamma för sin mamma och sina småsyskon. Mamman är under denna tid varit gravid 11 gånger. Detta blir en mycket orolig tid med ett stort antal flyttlass som går fram och tillbaka i Mellansverige med lite utvecklingar till Norrland. Självklart leder detta till en oregelbunden skolgång för Hanna. Vid 17 års ålder står hon inte ut längre utan flyttar in hos en kompis. Oron i familjen får lite grand av en förklaring då Hanna får veta att mamma, pappa, två syskon och mormor alla har fått diagnosen ADHD.

Trots detta klarar Hanna sin skoltid tämligen bra. Hon börjar gymnasiet på naturvetenskapligt program. Men nu börjar hon få problem med närvaron. I årskurs två är frånvaron mycket hög. Hon går till skolsköterskan och blir sjukskriven. Hon går in i en djup depression och hoppar av gymnasiet i årskurs 3.

Hon kände att hon efter all turbulens under uppväxten behövde hitta sig själv. Hon är i grunden en mycket aktiv person som tränar kampsporter av olika slag. Men något inom henne gnager. Och hon vill bli utredd för ADHD för att se om det är detta som är hennes problem. Hon har under hela uppväxten upplevt att hon var som en "Duracell kanin" och inte kunnat vara still. Ibland var hon rentav manisk och kunde under en period läsa 50 böcker per månad. Hon fick tämligen omgående efter utredning en ADHD diagnos och började strax därefter medicinera.

Hanna är duktig rent teoretiskt och har god inlärningsförmåga, men har svårt att plocka ut det som är väsentligt. Hon har bra bildminne.

Hanna har tidigare levt i ett dåligt förhållande med en man som tryckt ner henne. Sedan dess har hon haft ännu ett förhållande med en man som var snäll och som hade en bra familj. Mannen gjorde slut men de är fortfarande kompisar.

Hanna kom med i Stigprojektet efter en remiss från socialtjänsten. Innan dess hade hon varit inne i en djup depression som hon medicinerat för. Hon har också haft perioder med svårartad panikångest. Hon kände att hon verkligen behövde få hjälp att få ihop saker och ting i sitt liv. Att skapa en sammanhängande helhet av det som hon stundtals upplevde som kaos.

När hon kom till projektet kände hon att hon behövde hjälp med allt. Hon hade svårt att komma ihåg, svårt att plocka ut det som var viktigt. Hon upplever att hon fått hjälp med "pushning" och struktur i projektet. Via Stigprojektet har hon fått hjälp att få kontakt med psykiatrin för att kunna starta medicinering och hon har fått psykolog kontakt. Genom detta har hon fått mer självinsikt och självkänsla och upptäckt att hon kanske har alldeles för höga krav på sig själv. Hon har också lärt sig att säga nej.

Hon har under perioder haft försörjningsstöd och har fått hjälp med lägenhet genom socialtjänsten. Hon har tidigare haft boendestöd men nu avvecklat detta. Via Försäkringskassan har hon fått hjälp med aktivitetsersättning och bostadsbidrag. Hon har fått en god man som också kan hjälpa henne att sätta gränser för familjen som gärna vill låna pengar av henne. Hon har tidigare haft skuld till Kronofogden men är nu skuldfri.

I framtiden vill hon jobba med människor. Hon säger att hon behöver ha fasta rutiner och planering. Få hjälp med att få ihop själva livspusslet.

### 5.3 Diffus eller komplex och sammansatt

Det typiska för målgruppen i **Stigprojektet**, 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.

- Det har gått dåligt i skolan för de flesta.
- Många har dolda arbetshinder av olika slag. Det tar tid att upptäcka dessa. Psykisk ohälsa och psykiatridiagnos liksom neuropsykiatriska funktionsnedsättningar kan vara svårt att upptäcka.
- Man har betydande svårigheter att ta in information och förstå konsekvenserna av information. En del har svårt med abstrakt tänkande och svårt att generalisera information.

- Det finns ett stort behov av stöd att komma igång. Få hjälp med helheten och få ihop bitarna.
- Motivationsarbetet är helt avgörande eftersom många av deltagarna har förlorat hoppet om framtiden.
- Många deltagare har försörjningsstöd, stundtals under överaskande många år i förhållande till åldern hos målgruppen.
- Man har generellt låg utbildningsnivå kopplat till låg socialkompetens.
- För många deltagare i projektet har en diagnos av den psykiska ohälsan varit viktig för att få rätt hjälp. Men för en del har diagnosen känts som skamlig.
- Målgruppen präglas av svag självkänsla och har lång erfarenhet av att misslyckas.
- Skörheten är betydande och risken att falla tillbaka i gamla och destruktiva mönster är betydande.

Målgruppen har en komplex 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 en neuropsykiatrisk funktionsnedsättning så är kanske en traditionell kompetensutveckling eller utbildningsinsats 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

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Komplexa &amp; sammansatta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Många olika delar</li> <li>– Delarna samverkar</li> <li>– Negativa synergieffekter</li> <li>– Partiella lösningar fungerar ej</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diffusa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Osynliga komponenter</li> <li>– Svårångade orsaker</li> <li>– Oklart vad som är symptom och vad som är underliggande orsaker</li> </ul> </li> </ul> |
|--|--|

För att arbeta med de både diffusa och komplexa arbetshindren som utmärker målgruppen för **Stigprojektet** krävs det både förmågan att i en kartläggningsfas identifiera hinder och resurser 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 många av **deltagarna i Stigprojektet** är unga människor som har blivit tämligen illa åtgångna i livet. Man kanske skulle kunna 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 arbetsmarknadspolitiskinsats eller utbildningsinsats kan påverka.

Det som utmärker **Stigprojektet** 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 motivationen 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 p.g.a. av sociala fobier, svårt att komma upp på morgonen p.g.a. att personen vänt på dygnet etc. då 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>6</sup>*

I projektet har det handlat om att tillsammans med deltagaren 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 slocknat 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 varit 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

---

<sup>6</sup> Sören Kirkegaard

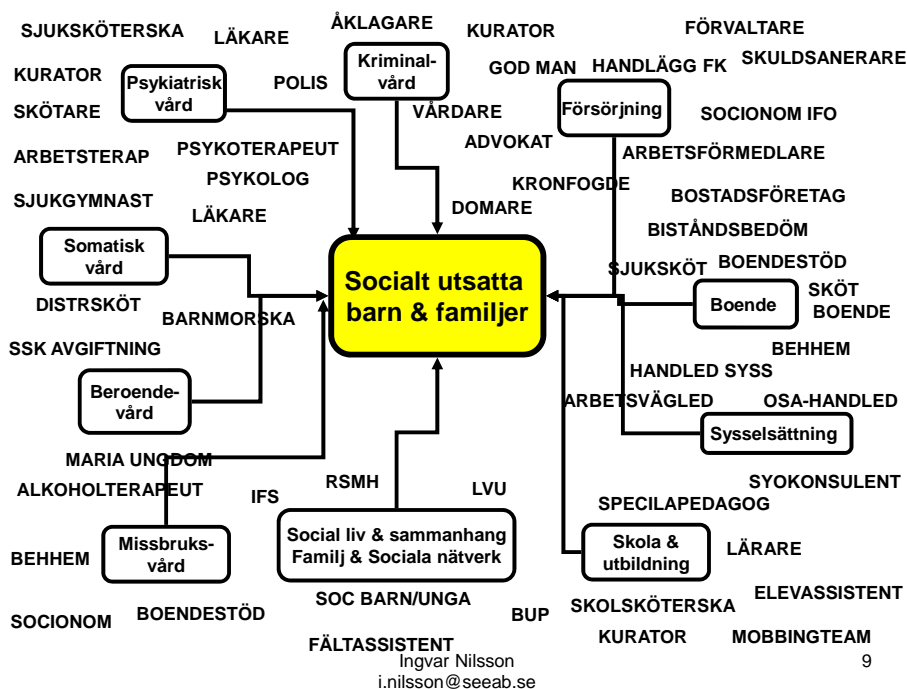
bredvid och lotsat en så att man hittar rätt i livets labyrint. Någon som tror på en och ser att man gör framsteg, någon som hjälper en upp när man kört i diket och någon som finns där över tid. Uthållighet och varaktighet har varit och är viktiga framgångsfaktorer.

### 5.4 Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn<sup>7</sup>

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

Marginalisering och utanförskap är alltså ett komplext fenomen som samtidigt sker i många olika dimensioner och där synliga symptom och underliggande orsaker i regel är inflätade 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.



Vi vet från många studier att förebyggande arbete, prevention och utvecklad samverkan i regel är en lönsam affär<sup>8</sup>. Likväl är det ofta svårt att få sådan långsiktig, uthållig samverkan

<sup>7</sup> Lindholm, Intuition, kunskapsfragmentering och helhetssyn, Pedagogiska Institutionen, 1983



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 inte) 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.

Ett genomgående drag i Stigprojektet är att man försökt skapa den helhetssyn som bilden ovan uppmanar till. Deltagarna i projektet kommer många gånger från sammanhang som varit utomordentligt fragmenterande både i de ursprungliga familjesystem man kommit från men också från de offentliga aktörer som haft till uppgift att bistå de unga. Bristen på helhetssyn i dessa ungas liv har varit genomgående.

Stigprojektet har använt sig av flera olika vägar för att skapa denna helhetssyn.

- Man har en kompetensprofil i projektet som borgar för en allsidighet då ungas situation ska diskuteras.
- Den kartläggning man inlett varje klientkontakt med.
- Den nätverksmetodik man arbetat utifrån.
- Man har inte heller varit främmande för att knyta kontakter med deltagarna på okonventionella sätt alltifrån att styrketräna tillsammans till att konkret hämta i bostaden för att se till att man lyckas komma till en arbetsplats i tid eller på andra sätt hantera de "ångestbarriärer" kring det nya som unga kan uppleva.
- Man skulle kunna säga att "gå utanför boxen" är ett av flera goda kännetecken för Stig-projektet.
- Kärnan i arbetet har varit den relationsskapande processen mellan de som arbetar i projektet och de unga. Detta omvittnas av de unga som i intervjuer beskriver sig som "för första gången någonsin sedd, hörd och lyssnad på. I andra sammanhang skulle man säga att man byggt en "terapeutisk" allians. Här tror vi att tillit och en förtroende full relation är mer adekvata begrepp.
- Man har också i projektet varit duktig på att knyta olika redan existerade samhällsresurser till den enskilde, ett sorts myndighetsöverskridande nätverksarbete.
- Det lösningsfokuserade och långsiktigt uthålliga arbetssättet i projektet har också varit en bidragande faktor.

---

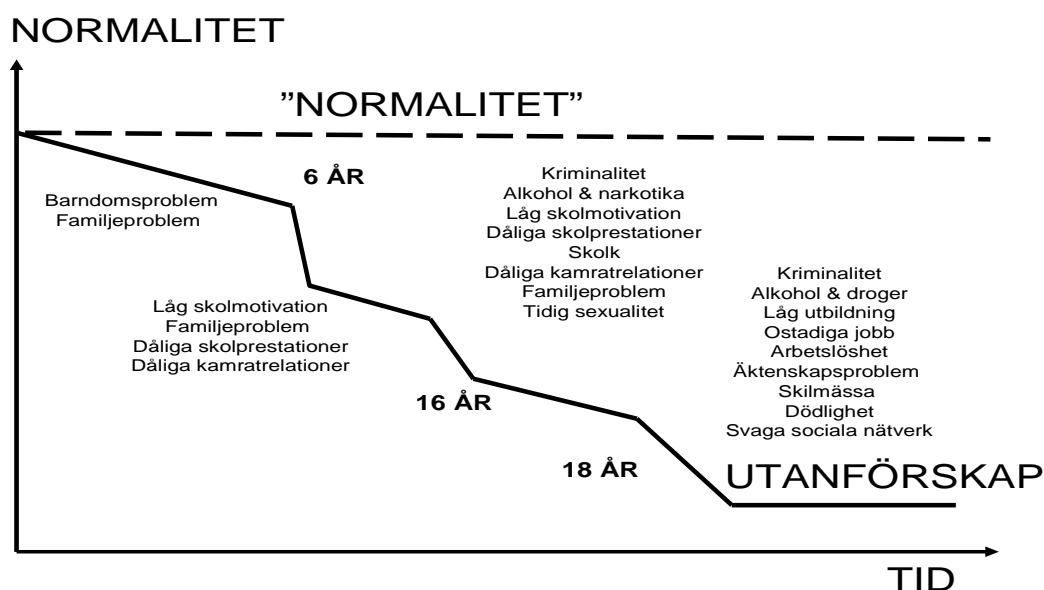
<sup>8</sup> I slutet av rapporten återfinns en litteraturlista med rapporter som tar upp detta tema. Dessa rapporter återfinns också på [www.socioekonomi.se](http://www.socioekonomi.se)

## 5.5 Den långa resan mot utanförskap

### 5.5.1 Att stämma i bäcken

Vi har tidigare stiftat bekantskap med berättelserna om Hanna och Evert 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 förloppet 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>9</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. En annan brytpunkt är 16-årsåldern då man lämnar nionde klass med eller utan behörighet till gymnasieskolans nationella program. En tredje brytpunkt sker vid 19-årsåldern då man lämnar skolvärlden definitivt, föräldrarnas försörjningsansvar upphör och man uppnår myndighetsålder.



Grupper som i särskilt hög grad riskerar att hamna i denna outsideridentitet är de som drabbas av multipla stigma såsom unga invandrapojkar med skolproblem, med annorlunda hudfärg och som bor i social utsatta och stigmatiserade områden.

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

<sup>9</sup> Uppgifterna och inspiration till figuren hämtade från Andershed & Andershed, Normbrytande beteende i barndomen, Gothia, 2007

”etiketteras” med hjälp av en handfull olika neuropsykiatriska diagnoser – ADHD, Aspberger eller autismspektrumstörning.

Detta väcker frågan huruvida diagnoserna hjälper eller stjälper? **I Stigprojektet** 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 de själva eller samhället. För andra personer kan diagnosen vara helt avgörande eftersom den gett tillgång till korrekt medicinering eller andra verktyg för att kunna återerövra makten över den egna vardagen.

### 5.5.2 Vuxensamhällets svek eller vilse i pannkakan

**Stigprojektets 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 de 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.

Den bild som i intervjuer växt fram är att vuxensamhället mycket tidigt har svikit och övergett dessa barn och unga. Då vi möter dem i projektet är första intrycket ”vilse i pannkakan” – om man nu med en viss kärleksfullhet kan tillåta säga så om dessa vilsna ungdomar. Många av dem har en svag självkänsla. Många bär med sig en känsla av att inte duga, av att inte vara okej. Känslor som för de flesta unga i projektet går att spåra till ursprungliga familjesituationer (många kommer från vad man burkar kalla dysfunktionella familjer) eller tidiga negativa skolerfarenheter. Detta är unga som tidigt haft upplevelsen av att inte passa in. En del av dem har hanterat detta genom att skaffa sig en utpräglad outsideridentitet (om jag inte kan vara bästa, kan jag vara bäst på att vara sämst fenomenet). För andra har lösningen varit att gå in i energilösa eller deprimerade livstillstånd.

I bildlig mening skulle man kunna säga att en stor andel av dessa unga saknar ”egen startmotor”. Förmågan att resa sig upp och ta tag i situationen föreligger stundtals inte. Det är som att livsgnistan inte riktig finns där eller brinner på sparlåga.

Men situationen är värre än så. De saknar ofta en karta över omvärlden med vars hjälp man skulle kunna orientera sig om bara ”startmotorn” ville fungera. Och vid sidan av att man saknar karta har man många gånger inte heller kompass. Med detta menar vi att man inte har någon idé om vilken färdriktning man vill att livet ska ta. Det saknas så att säga viljefokus som ger den enskilde en färdriktning eller ett mål att sträva mot. Man saknar ofta grundläggande kunskaper om det samhälle som omger en. Kunskap om umgängesformer och spelregler på en arbetsplats t.ex. detta gör att man många gånger inte ens vet vad man skulle kunna välja mellan.

Det är lätt att förstå då man får ta del av deltagarnas historia att detta inte är något man förändrar på några månader. De handlar om en total omprogrammering och förändring av det egna livsmanuskriptet<sup>10</sup>. Denna insikt bör ha stor betydelse då man designar projekt som Stigsprojektet och dess varaktighet liksom den förväntade projektiden för deltagarna.

---

<sup>10</sup> Se vidare Bernes, Games people play – en av grundböckerna inom transaktionsanalysen

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

### 5.6.1 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, ångslan och ångest. Självkänslan gröpes 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 välgrundad.  
**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 att den tunna is av framgång man leder ut deltagarna på bär. Trampar de igenom kan konsekvenserna vara stora och ännu ett misslyckande ett faktum. Ekonomiskt därför att ett misslyckande inte bara innebär bortkastade pengar idag utan också med viss automatik leder till ökade 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.

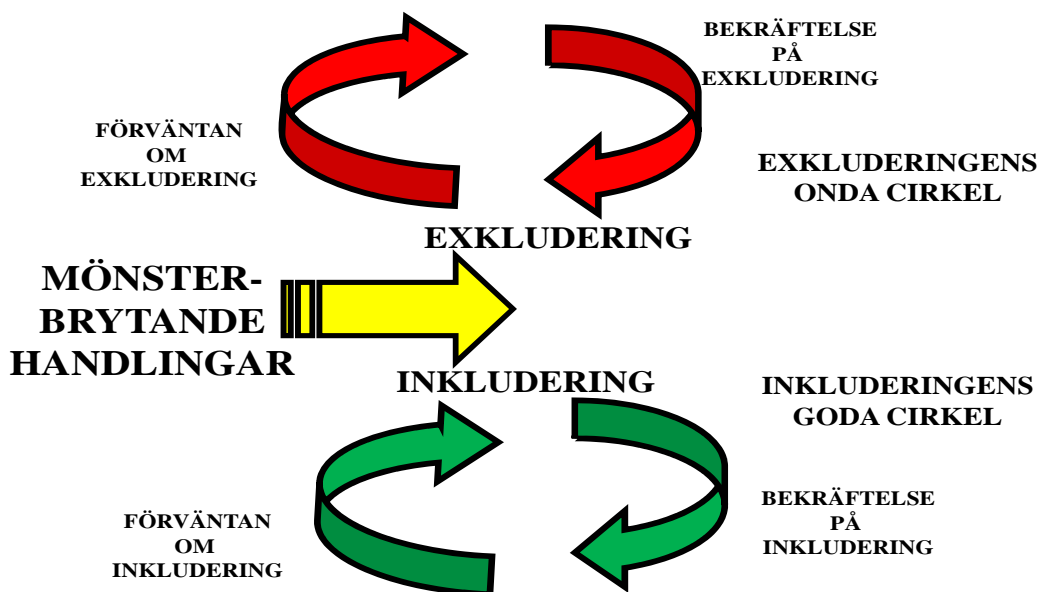
## Misslyckandets onda cirkel



### 5.6.2 De mönsterbrytande handlingarnas roll

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

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.



Då vi följt Stigprojektet ser vi att ett genomgående, om än inte alltid artikulert förhållningssätt är att skapa goda mönsterbrytande handlingar. Man bygger en stor del av sitt arbete på att deltagarna ska kunna lyckas. Deltagare som har en lång historia av misslyckanden bakom sig. Och i detta att lyckas bidrar man med att bygga självkänsla och självförtroende. Man får steg för steg uppleva framgång och rör sig på så sätt från exkluderingens till inkluderingens arena. Man bidrar till att ge deltagarna både karta och kompass och att upptäcka att de faktiskt har en startmotor även om de kanske tillfälligt glömt bort detta. Konkret har vi identifierat ett antal faktorer som bidrar till detta.

- Den första är den välutvecklade förmågan att gå utanför boxen – att skapa okonventionella lösningar tillsammans med deltagare.. Detta i sig är en mönsterbrytande handling.
- Man arbetar utpräglat lösningsfokuserat.
- En följd av detta är att man alltid utgår från de resurser och möjligheter den enskilde har i stället för de eventuella hinder och begränsningar som kan finnas.
- Man utgår från relationsbygget med den enskilde som den viktigaste helande och läkande kraften i processen.
- Detta relationsbygge är av utpräglat långvarig natur. Man släpper inte taget om den enskilde utan lägger mycket vikt vid relationen och tilliten.
- Den respektfulla och jämbördiga dialogen med deltagaren är viktigare än den föreläsande och mästrande monolog många av dessa unga är vana vid.
- Därmed blir det motiverande samtalet en viktig del i att finna och få fart på deltagarnas egen startmotor och vilja – en väg att återupptäcka de drömmar dessa unga en gång kanske haft.
- Därmed skulle man kunna säga att genom att bekräfta deltagarna och deras framsteg (det lösningsfokuserade perspektivet) bidrar man till att skapa hopp om förändring och lust till förändring och utveckling.
- En viktig del är att de som arbetar i projektet tydligt visar att de tror på deltagarna och deras möjligheter att förändras. Att någon annan tror på mig kan i högsta grad fungera som en motivationshöjande kraft och skapa hopp.
- Man arbetar också utifrån en utpräglad helhetssyn kring den enskilde, vilket gör det möjligt att hitta nya infalls vinklar.

Det är också här vi tycker oss se en av de grundläggande svagheter 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 mycket kort. Det krävs inte särskilt mycket insikt i målgruppens problematik för att förstå att detta inte är särskilt realistiskt.

Med den förhistoria deltagarna har vore det förmodligen en bättre modell att ha färre deltagare men under längre tid i projektet. 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 projektets ansvarsområde utan snarare är en fråga som bör diskuteras med finansiären (Samordningsförbundet och de berörda moderorganisationerna).

Vår bild är ganska entydig. I projektet 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 styrgrupp och finansiär.

## 5.7 En fyrstegspyramid för framgång

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

Den målgrupp man oftast möter i olika rehab samverkansprojekt 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 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 förmåga 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 inläringssituation 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 hittat sin plats eller i varje fall förstått sin plats i tillvaron.

## Rehabiliteringspyramiden



Vår bild är ganska tydlig kring **Stigprojektet**. 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.

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 ut i arbetslivet.

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.

I Stigsprojektet 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 "livstrasslet" tillsammans med deltagaren. Processen utgår hela tiden utifrån individens behov och ett frivilligt deltagande.

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.

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. Man har aktivt jobbat på att stärka deltagarnas självkänsla och självförtroende och ökat deras självkänedom.

## 5.8 Slutsatser om målgruppen i Stigsprojektet

När man tittar på resultatet i Stigprojektet 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.

Målgruppen hade ett betydligt större behov än man trott från början. 80 % av målgruppen har eller har haft psykisk ohälsa i någon form, vissa med neuropsykiatrisk problematik i botten. Många har haft behov av utredning av olika slag för att se hur problembilden och hindren ser ut. Ibland är de långt ifrån att börja med arbetsträning. Många har en överraskande låg funktionsnivå. Man har inte klarat skolan. Man saknar livskunskap och social kompetens.

Man måste börja arbeta mycket tidigare i rehab trappan för att nå denna grupp. I rehabiliteringsprocessen finns ett mycket stort behov av stöd och flexibilitet utifrån individens förutsättningar och behov. Detta under lång tid, ofta längre än projektperioden som i förhållande till målgruppen känns alldeles för kort. Många har svårt med att passa tider och planering. Tidsfaktorn är en viktig aspekt för individen det krävs relativt lång tid för många att komma ner i startblocken. Det krävs för att lyckas med detta en rejäl långsiktighet i planering för individen. Många står långt från arbetsmarknaden. Många har svårt i kontakt med andra och befinner sig i ett stark cementerat utanförskap som det krävs mycket kraft och tid för att bryta.

Vi pratar i välfärdspolitiska termer om en borttappad grupp med litet eller obefintligt socialt stöd och nätverk. Viljan kan finnas hos den enskilde men det går ändå inte, på grund av de barriärer som byggts upp. Man ser inte alltid poängen med att jobba. Okunskapen om arbetsmarknaden och samhället i stort är betydande. Man vet inte hur det fungerar på ett arbete eller hur man förväntas fungera på en arbetsplats. Den sociala förmågan är liten eller inte alltid utvecklad och man vet inte hur man ska göra eller bete sig i olika sociala sammanhang. Det förefaller vara utomordentligt viktigt för målgruppen att få en insikt i hur hinder och möjligheter ser ut på en arbetsmarknad, liksom att skapa motivation för att ta sig till arbetsmarknaden. Många har dåligt självförtroende och har dåliga erfarenheter från tidigare insatser. Många känner osäkerhet och rädsla p.g.a. tidigare misslyckanden.

Sammanfattningsvis präglas målgruppen av följande.

- Stora, omfattande och komplexa och långvariga problembilder.
- Energilöshet och svag motivation präglad av att känslan av hopp eroderats, vilket i sin tur leder till att ”man saknar startmotor”.
- Det handlar om personer med inga, svaga eller stundtals destruktiva sociala nätverk vilket skapar en utsatthet utöver det vanliga vid yttre påfrestningar.
- En tidig kronifiering av utanförskapet.
- Ett stort behov av stöd under lång tid för att orka fullfölja de förändringsprocesser som inletts.

- Ett stort behov av någon som lotsar som finns där under lång tid och visar på alternativa vägar.
- Låg motivation att ta sig till arbetsmarknaden
- Ringa förståelse för och kunskap om hur samhället i stort och arbetsmarknaden i synnerhet fungerar.
- Man saknar i hög grad en karta över hur världen och samhället ser ut och man har ingen kompass att orientera sig efter i denna värld.
- Många har resurser men resurserna är inlåsta bakom en barriär av svag självkänsla och förlorat hopp. Det krävs lång tid för denna grupp bryta genom dessa barriärer.

Detta är faktorer man väl känner till i projektgruppen för Stigprojektet och redan trycker på men som inte alltid är lika självklara för aktörer och uppdragsgivare.

## 6. MÅLSÄTTNING

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

### 6.1 Projektets mål

#### 6.1.1 Övergripande syfte – effektmål

Så här har man formulerat målet för Stigprojektet ur ett klientperspektiv;

*”Projektet STIG syftar till att öka projektdeltagarnas egenupplevda välbefinnande. Tanken är att projektdeltagarna efter avslutat projekt ska vara delaktig i, eller ha närmat sig, den reguljära arbetsmarknaden. Ett långsiktigt mål är att deltagarnas nyttjande av de samverkande myndigheternas insatser och resurser ska ha minskat. Förhoppningen är att projektet STIG ska resultera i självständigare människor som mår bättre samt har en starkt tro på sig själva”.*

För de ingående aktörerna är målet formulerat på följande vis.

*”För de samverkande myndigheterna förväntas projektet STIG bidra till ett förändrat och utvecklat arbetssätt genom en ökad förståelse för varandras verksamheter. I detta ligger en ökad kunskap om regelverk, ramar samt arbetssätt inom respektive myndighet men också en ökad effektivitet”.*

Man har också formulerat ett samhällsekonomiskt mål i projektet.

*”En förhoppning är att detta också ska leda till en förbättrad resursanvändning och minskade kostnader för var och en av de samverkande myndigheterna. För projektdeltagaren bör denna samverkan bidra till en ökad trygghet genom att de samverkande myndigheternas roller förtydligas samt att risken för att ”falla mellan stolarna” minskas. En enkel väg in till rätt myndighet samt en ökad tillgänglighet är ett mål”.*

Detta har man konkretiserat på bl.a. följande vis.

- Individer som deltar i samverkansprojektet ska uppnå en förbättrad egenupplevd hälsa.
- Individer som deltar i samverkansprojektet ska påbörja lönearbete eller annan egenförsörjning genom utbildning, eventuellt starta eget företag eller socialt företag.
- Behovet av offentlig försörjning och offentliga tjänster för individerna ska minska.

### 6.1.2 Konkreta projektmål

De konkreta projektmålen är formulerade på följande vis

- Projektet ska genom samverkan bidra till att 40 % av deltagarna helt uppnår självförsörjning genom lönearbete, eget företagande eller studier med studiebidrag.
- Projektet ska genom samverkan bidra till att 30 % av deltagarna uppnår en ökad självförsörjning där ett delvis bidragsberoende kvarstår.
- Projektet ska genom samverkan bidra till att 20 % av deltagarna visserligen fortfarande är helt bidragsberoende men är i sysselsättning eller praktik nära arbetsmarknaden samt har en arbetsförmåga som det tvärprofessionella teamet bedömer vara 50 % eller mer av en kapacitet motsvarande anställningsbarhet efter projektets slut.
- Projektet ska genom samverkan bidra till att 95 % av deltagarna upplever ett ökat självupplevt välbefinnande.
- Under de två år projektet beräknas pågå kommer deltagarantalet kontinuerligt att kunna vara 30 deltagare samtidigt. Genom kontinuerlig antagning till projektet beräknas det totala deltagarantalet efter två år ha varit ungefär 40 till 50 personer.

Problemet med den här typen av målsättningar är att de inte innehåller en tidsdimension. De är statiska i stället för att vara dynamiska. De utgår, mer eller mindre underförstått, från antagandet att misslyckanden på arbetsmarknaden är ett statiskt och digitalt fenomen. Så är det naturligtvis inte.

Begreppet misslyckanden på arbetsmarknaden är otympligt och alltför schablonmässigt. I dess mest tydliga form handlar det om att vara utestängd från arbetsmarknaden – permanent eller tillfälligt. Den tillfälliga utestängningen kan handla om både perioder av utestängning senare i livet eller om ett sent inträde i unga år till följd av t.ex. svaga skolresultat eller försenad skolgång. Så är det för merparten av deltagarna i projektet.

Men det kan också handla om låg närvaro på arbetsmarknaden antingen till följd av ofrivilligt deltidsarbete eller förhöjda och/eller förlängda perioder av arbetslöshet.

Men ett misslyckande kan också leda till att man får en anställning under den egentliga kompetensnivån med lägre lön som följd. Privatekonomiskt leder detta till lägre livsinkomst och samhällsekonomiskt innebär det BNP-förluster genom att det aktuella humankapitalet inte kan nyttjas fullt ut. Detta förhållande kan vara tillfälligt eller permanent under hela yrkeslivet.

Sålunda kan man se att då man ska värdera resultat i ett projekt som detta blir vare målsättningar eller mätpunkter självklara. Vad är som ska jämföras med vad? Det enda man med säkerhet kan konstatera är att de två ytterligheterna, total arbetslöshet eller total närvaro på arbetsmarknaden är långt ifrån den enda meningsfulla mätpunkterna



## 6.2 Uppnådda resultat

Detta kompliceras i detta projekt av att vi genomför utvärderingen mitt under projektets slutfas, utan att projektet har avslutats. Det blir så att säga en temperaturtagning mitt under resans gång.

I augusti 2012 hade 50 deltagare skrivits in i projektet. 31 av dem var fortfarande aktuella i projekt. 19 hade skrivits ut.

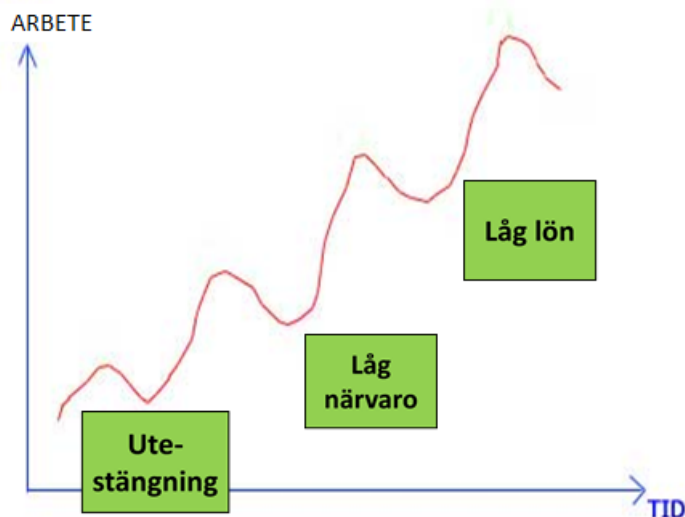
Av de 19 utskrivna hade 5 arbete och 2 studerade. Av de fortfarande inskrivna i projektet arbetar 5 st. 8 st. studerar och 6 st. har praktik

Om man ska sammanfatta resultaten vid denna tidpunkt ser de ut på följande vis. 20 % har fått arbete och totalt 26 stycken eller 52 % befinner sig i arbete, praktik 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.

	Avslutat	Aktuella	Totalt	Procent
Jobb	5	5	10	20%
Praktik		6	6	12%
Utbildning	2	8	10	20%
Totalt	7	19	26	52%
Totalt antal deltagare	19	31	50	100%

Men detta är som vi påpekat ovan en sorts temperaturmätning i slutfasen av en ännu inte avslutad process<sup>11</sup>. I själva verket är resan in i arbetslivet inte ett statiskt och digitalt fenomen; 0 eller 1, utanför eller innanför. I själva verket är det många gånger en fråga om två steg fram och ett tillbaka. Detta är i högsta grad en dynamisk process. Bara för att en person vid en viss tidpunkt befinner sig inne på arbetsmarknaden innebär inte detta att man kommer att bli kvar där. Då det gäller målgruppen i detta projekt finns det några saker som man ganska säkert vet. För det första att de framöver har en större sannolikhet att åter hamna i arbetslöshet än andra grupper. För det andra att de sannolikt kommer att ha upprepade perioder av återkommande arbetslöshet. För det tredje svårigheter att nå upp till lönenivåer i paritet med den övriga arbetskraften. För det fjärde kommer en större eller mindre del av gruppen under perioder att uppbära olika former av lönesubventioner, framförallt under resans första delar. Man skulle kunna beskriva processen med hjälp av diagrammet nedan.

Sett på detta vis kan man se tre utmaningar i rehabiliteringsprocessen. Det första steget handlar om att etablera sig på arbetsmarknaden – att bryta utestängningen. Det andra steget handlar om att hålla sig kvar på arbetsmarknaden och öka sin närvaro genom allt kortare perioder av arbetslöshet. Det tredje steget handlar om att skapa en utvecklingsprocess för att bryta den låglönefälla man annars kan hamna i.



Problemet med denna utvärdering är att vi här bara kan antyda effekterna av de allra första stegen i processen ovan. Vi känner inte till varaktigheten i resultaten. Projektet är allt för kortvarigt och utvärderingen sker alltför tidigt för att med någon som helst säkerhet kunna yttra sig om de långsiktiga eller permanenta effekterna.

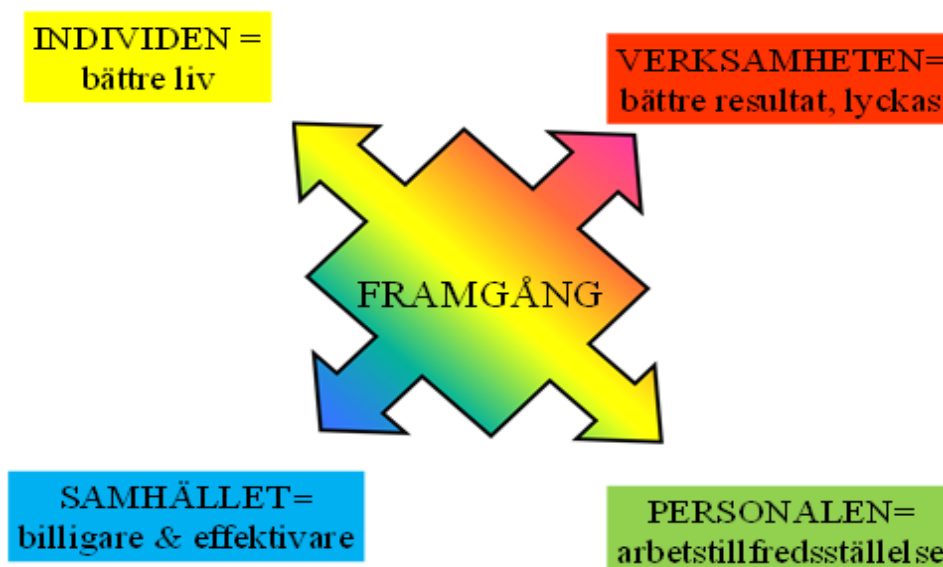
Detta är något vi längre fram i den socioekonomiska analysen beaktar då vi med ett antal försiktighetsantaganden reducerar framgångstalen ovan till något lägre nivåer och testar olika framgångsalternativ.

<sup>11</sup> I samband med att projektet slutrapport tagits fram har dessa siffror förändrats något. Antalet i arbete har gått från 10 till 13. Antalet i studier från 10 till 14

## 6.3 Att formulera mål och mäta framgång

### 6.3.1 Fyra olika måldimensioner

Framgång i rehabiliteringsarbetet vad är det? Då man studerar arbetet med att rehabilitera personer med komplexa problem så kan man definiera begreppet framgång på fyra helt olika sätt, beroende på utifrån vilket perspektiv man tittar på situationen. Utgår vi från **individ** får vi en typ av svar, tittar vi på **personalen** en helt annan typ av svar. Ur ett **verksamhetsperspektiv** ser vi vissa saker, ur ett **samhällsperspektiv** helt andra.



Beroende på vilket perspektiv man utgår från erhåller man alltså helt olika svar då vi diskuterar begreppet framgång i samband med samverkan kring rehabfrågor. Här är några alternativa definitioner av begreppet som vi stött på i olika projekt.

- lägre vårdkonsumtion
- minskade samhälls- och/eller myndighetskostnader
- mindre rundgångseffekter mellan aktörerna
- ett mer stabilt socialt sammanhang
- arbete eller meningsfull sysselsättning i någon form
- ökad förmåga att försörja sig själv
- höjd livskvalitet för den enskilde
- återetablering av den enskildes sociala nätverk

- personal som känner att de gör ett bättre jobb och därför orkar mer

Ofta brukar man i olika rehabiliteringsprojekt formulera mål som att de människor man arbetar med ska hitta arbete eller komma i studier. Men om man inte når dit då? Om man "endast" reducerar den samhälleliga försörjningsinsatsen med 50 %, är det ett misslyckande? Eller om man stoppar rundgången, ordnar försörjning för den enskilde och dämpar hennes vårdkonsumtion.

Med detta vill vi peka på att framgång inte med säkerhet är ett lätt definierat begrepp då man ska samverka kring rehabfrågor. Återigen gäller den gamla sanningen; som man ropar får man svar.

### 6.3.2 Stigprojektet och olika framgångsmått

#### INDIVIDEN

Ur individperspektivet är projektet entydigt en framgång. Att på den korta tid som stått till förfogande fått ut 10 personer i arbete och ytterligare 16 personer i studier eller praktik måste anses vara exceptionellt framgångsrikt.

En förklaring till detta kan vara att man lyckats skapa en projektgrupp med hög kompetens som har trivts ihop. Man har goda och breda kunskaper om samhället och vilka möjligheter som finns tillgängliga för målgruppen. Personalgruppen ger ett starkt intryck av att vara intresserade, engagerade och har en känsla för människor. Man bryr sig och brinner för de människor man arbetar med. Man har i arbetet med deltagarna ett bemötande som är respektfullt och rakt. Man utgår från personens behov och ser vad som kan vara lämpligt. Alla är engagerade och vill att personen ska komma vidare. Alla tar ansvar i teamet runt deltagaren. Man ser vad var och en i teamet kan göra och lägger ett gemensamt pussel för den enskilde.

#### SAMHÄLLET

Ur samhällsperspektivet är kanske det viktigaste resultatet att man hittat former och arbetssätt för en fungerande och effektiv samverkan som bygger på en sund balans mellan struktur och process. Genom att sitta i samma lokaler skapar man korta och snabba kontaktvägar vilket både underlättar arbetet för projektgruppen men också ger snabbare vägar framåt för deltagarna. I implementeringstermer är kanske den viktigaste framgången i projektet att man tagit fram utvecklat och prövat en modell för samverkan som kan leva vidare men kanske också utvecklas för andra målgrupper.

#### PERSONALEN

Genom denna arbetsform har man fått ökad kunskap om varandra och varandras organisationer. Man har fått kunskap om vilka regler som styr och vilken värdegrund som påverkar organisationens arbete. Därigenom har man både blivit mer effektiv i sitt arbete men också som personal kunnat uppleva en högre tillfredsställelse i att se att det egna arbetet och de egna ansträngningarna ger resultat för deltagarna. Man har fått mer konkret tid med deltagarna och på så sätt har arbetsglädjen ökat och stressen minskat.



## VERKSAMHETEN

På detta vis har arbetet inom de berörda organisationerna och samarbetet mellan dessa kunnat förbättras eftersom projektet har kunnat fungera som en sorts förmedlande "linking-pin" mellan olika aktörer. Detta har också lett till ett kunskapsutbyte mellan berörda organisationer som ökat effektiviteten i vardagsarbetet. Här kanske man kan säga att potentialen för att gå vidare är utomordentligt stor. I implementeringstermer har man knappast tagit mer än några försiktiga första prövande steg. Förmodligen ligger det i projektet ett betydande antal metoderfarenheter som skulle kunna vara till stor glädje i verksamhetsutvecklingsarbetet i de berörda organisationerna.

### 6.4 Projekt mål i Stigprojektet i förhållande till det problem som ska lösas

Då man tittar på de formuleringar kring mål som finns för projektet och de 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 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. De känns utomordentligt högt ställda. Så högt ställda att då man känner till målgruppen undrar man om det överhuvudtaget någonsin skulle vara möjligt. 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 Stigprojektet. 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 om förväntningarna inte är realistiska, vad händer då? Vår bild är att denna typ av förväntningsbilder kan vara kontraproduktiva och motverka sitt syfte. De kan i den sämsta av världar skapa en felaktig känsla av misslyckanden. Vi tror detta är viktigt för framtida projekt.

Att man som i Stigprojektet på så kort tid och med så begränsade resurser fått ut 10 personer i arbete och 16 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 cirka 135 000 kronor i projektet ( $3\,500\,000/26 = 134\,615$ ). Vi återkommer till projektets samhällsvinst i senare kapitel.

## 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

Stigprojektet har som viktigaste resurs de personer som arbetar i projektet. Man har en projektledare som arbetar heltid. Till detta kommer en psykiatrisamordnare från kommunen som arbetar på 40 % vilket varit viktigt i ett projekt med så mycket psykisk ohälsa. Man har dessutom en psykolog som tillkom i projektet under 2012 och under större delar av året arbetat på 50 %, vilket varit viktigt inte minst för personerna i projektet med en neuropsykiatrisk problematik. På den posten har man bytt personal under resans gång. Arbetsförmedlingen insats har pendlat mellan en person som arbetat heltid i projektet första året. Under andra året har man haft personal från arbetsförmedlingen på 50-75%. Denna resurs har varit viktig dels för att ha kunskap om arbetsmarknadens villkor men också för att få tillgång till de olika stödsatser arbetsförmedlingen har att erbjuda.

Man har haft en socialsekreterare som arbetat till 20 % i projektet vilket kanske har varit i underkant. Med så lite arbetstid blir det ofta svårt att hitta sin roll i projektgruppen. Försäkringskassans bidrag har varit en handläggare på 20 % vilket varit en viktig kompetens för att ha kunskap socialförsäkringssystemet. Sammansättningen i projektgruppen har förändrats över tid. Flertalet personer har varit desamma hela tiden.

Stigprojeket har en budget för den samlade projektperioden på cirka 3.6 Mkr eller ungefär 1.8 Mkr på årsbasis. Utöver detta fick man för det andra året ett extra tillskott på 475 000 kronor för att anställa psykolog samt psykiater på timbasis, Dessa resurser räcker till för att dels anställa en projektledare och dels övrig projektpersonal (cirka två och en halv heltider). Är detta mycket eller lite resurser?

Vi uppfattar det som att utrymmet för direkt klientarbete i projektet motsvarar cirka två heltider. Låt oss då se hur mycket tid de femtio deltagarna kan erhålla under ett år i projektet.

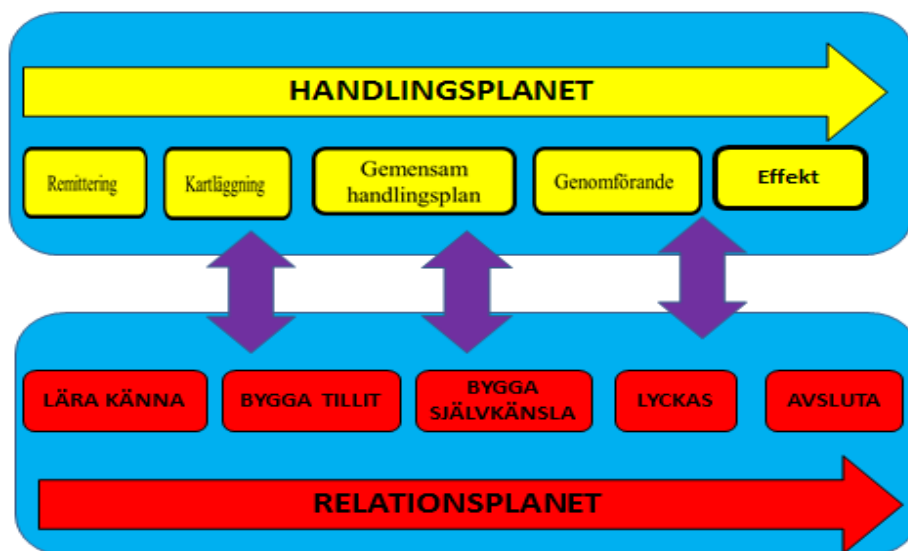
Man brukar räkna med att en årsarbetstid uppgår till cirka 220 dagar. Det innebär totalt sett 440 dagar för de båda coacherna eller handledarna. Vi räknar med att 70 % av detta är klienttid (inklusive dokumentation) och resterande 30 % (12 timmar per vecka) går åt för olika möten, ledningsgrupper, kompetensutveckling.

Detta innebär att det totalt sett finns 3 080 stödtimmar ( $550 \cdot 0,7 \cdot 8 = 3\,080$ ) till förfogande under ett verksamhetsår. Om vi tänker oss att detta fördelas på 40 arbetsveckor och i genomsnitt 40 aktiva deltagare innebär det att varje deltagare erhåller totalt sett 77 stödtimmar under hela verksamhetsåret ( $3\,080/40$ ) eller cirka 2 stödtimmar i veckan ( $3\,080/40/40$ ). Inklusive eventuella förberedelser och dokumentation för dessa träffar.

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 projektiden 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 med låg självkänsla och tillit. Processen ska ske på två plan. Ett synligt 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 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. Handlingsprocessen kan man kanske forcera genom att arbeta smartare och smidigare. Men relationsprocessen är svårare att pressa på. Den kräver sin tid. 12 – 18 månader med den målgrupp vi här ser känns inte realistiskt för alla i målgruppen. Den grundläggande fråga man måste ställa sig kring detta är om designen med tvåårsprojekt och kortare genomströmningstider än så för den enskilde 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

*”Otåliga människor får alltid löskokta ägg”.*

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 det 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 slår en då man betraktar Stigprojektet är målgruppens komplexitet (t.ex. 80 % med någon form avpsykisk ohälsa) och projektets målsättning i förhållande till detta. Att man nått målsättningen så väl som man gjort är bra i sig. Men om man hade haft en något annorlunda målsättning eller annorlunda resursram kanske framgången i projektet hade blivit ännu högre. Man får inte glömma att projektet trots allt ”tappat” cirka 50 % av målgruppen. Och kanske skulle några av de man tappat kunna lyckas om ramarna varit annorlunda.

Det kanske mest avgörande förhållandet här är tid. Både tid för projektmedarbetarna att arbeta med deltagarna och kronologisk tid för deltagarna att ta tag i sitt liv. 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 arbetsmarknaden kräver ett helhetsgrepp och en långsiktighet som kanske inte varit möjligt med projektets tidsramar. Att stödja och coacha en person att bli anställningsbar som saknar så många pusselbitar i livspusslet som deltagarna i detta projekt tar tid.

Det kan handla om att 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 ibland kan 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 gamla mönster 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 hög, i grund och botten alltför hög i förhållande till den målgrupp man arbetar med och de tidsmässiga och resursmässiga förutsättningar som föreligger. I detta fall har man nått målet, vilket obestridligt är en stor framgång. Men de korta tidsramarna gör att 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. VÄRDEGRUND

### 8.1 Egenmakt och rehabilitering

*"Jag vill sitta på förarplatsen i den bil som är mitt liv, inte vara en passiv passagerare".*

I allt rehabiliteringsarbete är den värdegrund man bygger arbetet på av avgörande betydelse. En vattendelare är skillnaden mellan de processer där den enskilde behandlas och betraktas som ett objekt och de där han betraktas som ett subjekt med fri vilja som gör egna val om det egna livet. Skillnaden mellan att ses som drabbad och offer å ena sidan och en väljande varelse å den andra.

Stigprojektet förefaller ha valt att mycket tydligt betrakta den enskilde som en väljande varelse med förmåga att ta beslut och ta ansvar för sitt liv. Problemet är många gånger för den enskilde att återuppväcka eller återupptäcka denna förmåga.

#### 8.1.1 Människan som subjekt eller objekt

I modern forskning kring delaktighet är begreppet empowerment frekvent förekommande. Begreppet har ännu inte funnit någon bra svensk översättning även om ordet egenmakt är det som ligger närmast till hands. Det finns ett flertal olika definitioner av begreppet;

*"Empowerment är den process som gör det möjligt för individer att bestämma över sina egna villkor och nå självbestämmande. Empowerment är en process som befrämjar deltagande bland människor, organisationer och lokalsamhällen."*<sup>12</sup>

Empowerment utgår från begreppet makt och handlar ytterst om både en omvärdering av maktbegreppet och en omfördelning av makten<sup>13</sup>. Utifrån ett delaktighetsperspektiv ser man en sådan förändring som både önskvärd och möjlig. Begreppet lyfter fram en människosyn som inte bara trycker på individens vilja utan också möjlighet att ta ansvar för sitt liv, att vara ett handlande subjekt. Man ser också **människan som skapare av omständigheterna**, att vara den som väljer och ligger därmed nära den existentiella människosynen – jag väljer därför finns jag. Men vi ser också en ifrågasättande människa, en kritisk deltagare. Därmed ser vi människan som ägare av en potential till växt och utveckling.

Mot detta kan man ställa en paternalistisk modell som mera betraktar individen utifrån ett objektperspektiv. Människan som hjälplös och offer. Därmed tenderar vi att förvandla människan till maktlös och drabbad av omständigheterna.

Vi känner igen dessa två synsätt från den offentliga debatten om välfärd. Å ena sidan det goda och starka samhället som löser individens alla problem. Å andra sidan den hjälplösa välfärdsmänniskan som får denna hjälp. Det paternalistiska systemet utgår från att klienter kommer till den offentliga organisationen med ett problem. Detta problem föreläggs en expert

---

<sup>12</sup> Forsberg & Starrin, Frigörande kraft, Gothia, 1997, sid 13

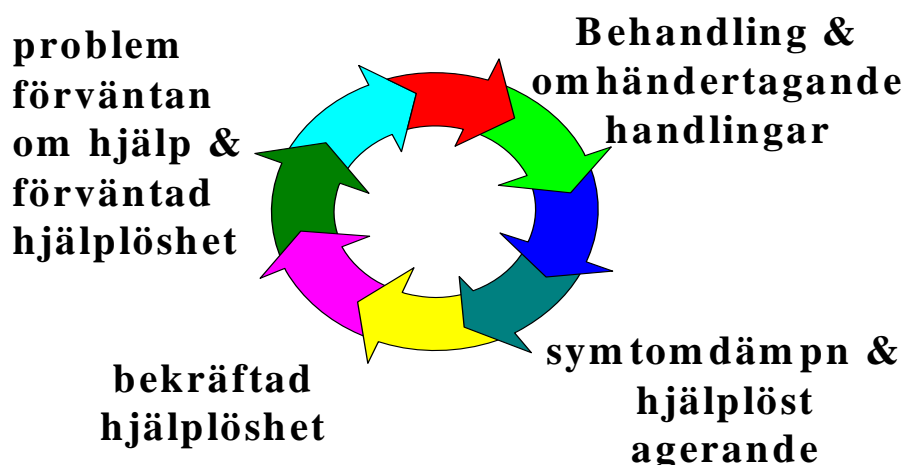
<sup>13</sup> se vidare Brown & Brown, Empowered, a practical guide, Brealey, 1994

som undersöker, analyserar och diagnostiserar för att därefter sätta in en behandling. Symptomen försvinner och problemet förväntas vara löst. Ungefär som i bilden nedan.

**Symtom/problem ---> behandling ---> problemlösning/symtomdämpning**

Modellen belönar så att säga kortsiktigt båda parter. Både de professionella som känner sig behövda och klienten som får hjälp. Men skapar dessutom en cirkel av orsakssamband. En cirkel vars uppkomstmekanism har att göra med vår människosyn. Medveten eller omedveten, uttalad eller ej.

## hjälploshetens onda cirkel



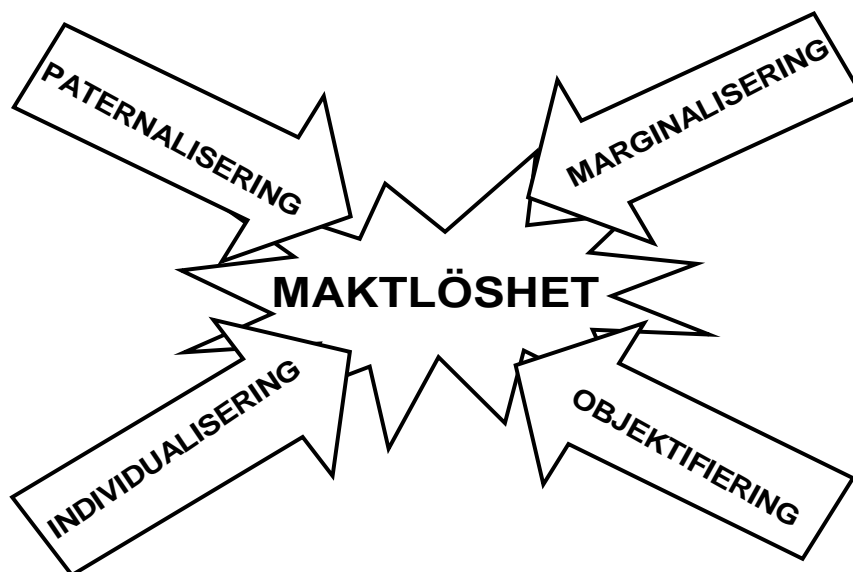
Om omvärlden förväntar sig hjälplösa människor och betar sig därefter, så kommer människor att agera hjälplöst och därmed bekräfta förväntningarna. På så sätt skapas en **självuppfyllande profetia i hjälploshetens självförstärkande cirkel**<sup>14</sup>. En från början god avsikt att värna om människor som tenderar att skapa en institutionell hjälploshet och som blivit inbyggd i systemet så att säga. Båda parter vinner. Den hjälplöse får hjälp och de professionella hjälparna får känna att de är behövda. Därför är det inte särskilt konstigt att en övergång till ett annat synsätt väcker motstånd – både från de professionella och från klienterna.

Som så ofta finns det inget enkelt och entydigt svar. En överdriven empowerment modell kan slå över i en socialdarwinistisk utslagningsmodell och en omhändertagande välfärdsmodell kan som oavsedd biprodukt skapa en hel generation inlärt hjälplösa människor.

### 8.1.2 Maktlöshetens och hjälploshetens grammatik

Sammantaget ser vi fyra olika företeelser som bidrar till och vidmakthåller denna maktlöshet och hjälploshet.

<sup>14</sup> för en intressant och provokativ diskussion av detta se Riviere, Vi vill ju bara hjälpa dom, Akadmeja,



Den första av dessa skulle vi kunna kalla **objektifieringen** av människor. Man slutar se människor som handlande subjekt utan betraktar dem (ofta med en god avsikt i botten) som drabbade av en situation. Därmed förvandlar man människor till offer och berövar dem möjligheten av att vara aktivt väljande varelser. De förflyttas till passagerarplatsen i bilen i stället för att sitta vid ratten<sup>15</sup>. Man skulle kunna prata om en sorts samhällelig institutionalisering av människor med komplexa behov.

Det andra fenomenet handlar om att **marginaliseras** och inte längre vara behövd i samhällsgemenskapen. Man blir inte längre delaktig, har ingen funktion. En person sa till oss i en studie kring sociala kooperativ; *"Fattar du inte att för att kunna ha fritid, måste man ha ett arbete"*. Och en annan fortsatte så här; *"Vet du varför jag stiger upp vissa dagar trots att den psykiska sjukdomen drabbar mig med kraft? Jo, därför att jag har ett arbete att gå till, arbetskamrater som väntar på mig och för att vi har ett arbete att utföra och en kund som väntar på resultat. Det är därför"*.

Det tredje fenomenet är den **paternalisering** man utsätts för i kontakterna med de offentliga systemen. Klappen på huvudet, det nedlåtande tonfallet. En klient inom missbruksvården formulerade sig med en illa dold ironi så här; *"Jag undrar vad personalen inom socialtjänsten har för skamlig sjukdom? Varför skulle man annars skydda oss klienter genom att ha särskilda toaletter där det står; endast för personal?"* Han kanske med detta hade fångat känslan av att befinna sig i en vi och dom värld, dom där inne vi här ute, dom där uppe vi här nere.

Den fjärde faktorn är **individualiseringen** av fenomen som rimligtvis går att söka i systemfrågor eller strukturfrågor. Då utanförskapet individualiseras leder detta lätt till känslor av skam och skuld. På samma vis gröper det ut självförtroendet.

---

<sup>15</sup> Detta har verifierats i ett stort antal studier kring reformen personlig ombud för personer med psykiska funktionshinder

### 8.1.3 Stigprojektet och empowerment

*"Att inte ställa krav på människor är bland det mest förnedrande man kan göra."*<sup>16</sup>

Empowerment och att utgå från ett egenmaktsperspektiv innebär att man konsekvent utgår från den enskildes förmågor och resurser då man ska göra något i stället för de eventuella hinder som kan finnas. Naturligtvis är detta också en följd av det lösningsfokuserade arbetssätt man har.

Genom det bemötande man har mot deltagarna och det relationsbygge som är centralt för att lyckas har man hittat ett sätt att samtidigt både uppmuntra, stötta och ställa krav och sätta gränser. Detta sammantaget leder till att den självförstärkande onda cirkel vi redovisat ovan har förbytts mot en självförstärkande god cirkel där självkänslan för varje varv av framgång växer.

En nyckel till detta egenmaktsperspektiv är den ständiga och öppna och samtidigt respektfulla dialogen mellan projektmedarbetarna och deltagarna. I dialogen byggs, i Martin Bubers anda<sup>17</sup>, relationen och i detta blir deltagarna sedda och börjar växa. Man har hos många av deltagarna genom detta förhållningsätt lyckats bryta den känsla av hjälplöshet och objektifiering samt paternalisering som präglat deras tidigare liv.

En viktig del av denna egenmaktskapande dialog handlar om att spegla deltagarna så att de ser sig själva, förstår sig själva och ur denna insikt kan ta beslut om att förändra sig själva. En del av denna dialog kan av deltagarna uppfattas som smärtsamt tydlig. Vår bild av projektet är att man likt gestaltterapeuten Fritz Perls<sup>18</sup> anammat tanken att "rädslan för smärta är det största hindret för utveckling". Det avgörande är dock att man ger deltagarna förutsättningarna att hantera och konstruktivt omvandla denna smärta till handling och utveckling. Det är här den uppbyggda relationen mellan medarbetarna i projektet och deltagarna har sin stora betydelse.

Men ett projekt kan knappast arbeta med gränssättning, stöd, konstruktiva konfrontationer och utveckling om man inte fungerar internt. En framgångsfaktor i projektet är just att man internt dels har en allsidig kompetens som gör att man tillsammans kan få en större förståelse för de utmaningar en deltagare står inför. Den samlade kompetensen i projektgruppen kring målgruppens olika svårigheter är mycket stor. Men styrkan är framförallt att man är en sammansvetsad arbetsgrupp som i det dagliga arbetet stöttar varandra, även då man står inför svåra beslut. I detta sammanhang ska inte humorn och närheten till skratt i arbetslaget underskattas. Man har ett påfallande bra arbetsklimat som präglas av prestigefrihet och frånvaron av revirgränser. Tvärtom präglas klimatet i projektgruppen av en stor nyfikenhet att utbyta av kunskap och erfarenheter.

En viktig del i projektets arbetssätt är att man "inte släpper taget" om den enskilde. Man är uthållig och värnar om en bärande relation av tillit som man byggt upp. Detta leder till att man stundtals går utanför boxen och använder konventionella metoder för att försäkra sig om att relationen inte ska brista. Detta kan handla om allt från att träna styrketräning tillsammans

---

<sup>16</sup> Sagt av medlem i ett social kooperativ för personer med psykiska nedsättningar

<sup>17</sup> Buber, Jag och Du, Dualis, 1962

<sup>18</sup> Perls, Det gestaltterapeutiska arbetssättet, W&W, 1977



med deltagarna, åka buss tillsammans med den som har fobier eller hämta dem i bostaden då de inte vågar sig ut. Allt i syfte att bryta känslan av hjälplöshet och bygga egenmakt.

## 8.2 Det svåra begreppet rehabilitering

### 8.2.1 Att sitta vid ratten och bli subjekt

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 utanförskapets 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.**

### 8.2.2 Rehabiliteringssyn i Stigprojektet

*”Värdegrunden utgår från en humanistisk grundsyn på människan som aktiv och skapande av sitt liv, med förmåga att göra val och ta ansvar”<sup>19</sup>.*

En av de framgångsfaktorer vi tycker oss se i Stigprojektet är att man hittat ett pedagogiskt förhållningssätt kring begreppet rehabilitering som bygger på att den enskilde deltagaren blir subjekt. Ett förhållningssätt som också skulle kunna sägas utgå från en humanistisk grundsyn på det sätt som antyds i citatet ovan.

---

<sup>19</sup> [www.his.se](http://www.his.se) (Högskolan i Skövde)

Men eftersom framgångsrik rehabilitering med klienter med en komplex och sammansatt problematik också förutsätter helhetssyn för att kunna göra det nära till hands att se detta ur ett systemteoretiskt perspektiv – allting hänger samman. Detta är också vad vi sett i Stigprojektet. Oavsett om man formulerat det explicit eller inte tycker vi oss se tydliga spår på ett sådant tänkande som tydligast kommer till uttryck i en uttalad helhetssyn och att man medvetet arbetar med att delta i och vid behov skapa nätverk kring deltagarna.

Teamet tycks alltså ha en gemensam rehabiliteringssyn kring så konkreta saker som balansen mellan krav och stöd, gränssättning kontra uppmuntran. Man har såväl inåt i projekt som utåt mot deltagarna ett öppet undersökande och lösningsfokuserat perspektiv byggt i första hand på de resurser deltagarna har i stället för de begränsningar eller hinder som kan finnas.

Kärnan i detta uppfattar vi vara ett tydligt egenmaktsperspektiv och en humanistisk grundsyn.

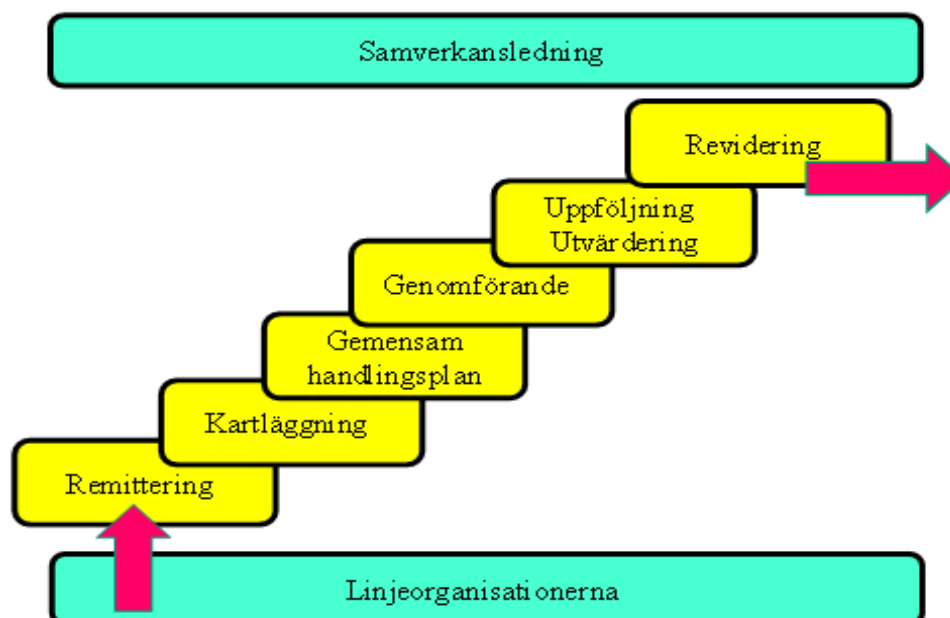
Vår bild är att man i Stigprojektet haft en gemensam värdegrund att utgå ifrån. Man har också lyckats skapa fungerande samverkansrelationer med i stort sett alla berörda medpartners kring klienten utifrån en realistisk bild av vad som möjligt att uppnå med samverkan.

## 9. METODIK - SÅ HÄR HAR MAN JOBBAT

### 9.1 Arbetsprocessen

#### 9.1.1 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>20</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 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 delaktigt gör klienten i arbetet och förutsätter dennes aktiva medverkan. Man tittar ofta på den enskildes historia och totala livssituation.

<sup>20</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

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 rehab coach.

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 och 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 projektet och den enskilde och projektet för den handlingsplan man gemensamt kommit fram till.

### 9.1.2 Stigmodellen och referensmodellen

Grundtanken i Stigprojektet är att alla deltagare ska erbjudas praktik samt en egen coach. Inför Stigprojektets start har information om projektets existens och målgrupp getts till berörd personal hos varje samverkanspart. Även information om projektets innehåll och syfte har getts vid dessa tillfällen.

Tilltänkta projektdeltagare har också getts en kort individuellt utformad information av remitterande myndighet, där projektets syfte och innehåll beskrivits. Det har funnits en bred kompetens att tillgå i projektets personalgrupp vilket gett projektet en stor verktygslåda av metoder som har kunnat tillämpas utifrån den enskilda deltagarens behov.

Inom projektet har man arbetat tvärprofessionellt för att så långt som möjligt kunna använda den breda kompetens som finns inom arbetsgruppen samt hos respektive samverkande myndighet. Man har också arbetat som ett team med regelbundna träffar, kompetensutbyte, koordinerade insatser och ett utnyttjande av varandras organisatoriska resurser. Personalen har också i mesta möjliga mån utgått från gemensamma lokaler där det också funnits möjlighet att träffa deltagarna i projektet.

Man har kontinuerligt arbetat med tvärprofessionella möten. Dessa möten har fungerat dels som remissinstans och dels hanterat in- och utskrivning av deltagare i projektet. Remittering har skett inom ramen för ordinarie verksamhet hos respektive samverkande myndighet.

Vid de tvärprofessionella mötena har också en fortlöpande rapportering gällande enskilda deltagares framsteg inom projektet skett. Eventuella avhopp rapporteras också för att förnyad remittering ska kunna ske. Även ett visst mått av konsultation sker vid dessa möten samt sådan kontakt med ordinarie verksamhet som kan tänkas behöva förmedlas vid dessa möten.

I samband med att en deltagare skrivs in i projektet så har hans eller hennes individuella förutsättningar och behov kartlagts. Utöver detta så har man också strävat efter att upprätta nätverkskarta, livshistoria samt kartlagt deltagarens utbildning, arbetslivserfarenhet samt eventuella ekonomiska svårigheter. Kartläggningen har utmynnat i en individuell arbetsplan, där man utgått från individens resurser och mål och jobbat utifrån detta.

Ett deltagande i projektet inleds med att respektive myndighet remitterar deltagaren till ett tvärprofessionellt möte där var och en av myndigheterna har rätt att lämna **sitt veto mot en deltagares medverkan i projektet. Konsensusbeslut av närvarande myndigheter krävs för antagning till projektet.**

Därefter sker ett så kallat inskrivningsmöte där deltagarens individuella önskemål, behov och förutsättningar kartläggs. Vid detta möte fastställs också en individuell arbetsplan. Möten för kartläggning och upprättande av arbetsplan kan ske vid ett eller flera tillfällen beroende på hur omfattande och komplexa deltagarens behov är.

Den individuella arbetsplanen, vilken ligger till grund för det fortsatta arbetet i projektet, utformas tillsammans med deltagaren och i detta arbete har också det tvärprofessionella teamet en konsultativ roll. I planen utformas långsiktiga mål, delmål samt arbetsmetod för den enskilde deltagaren.

I punktform skulle arbetsmetoden kunna beskrivas på följande vis

- Utgångspunkten är att arbete sker i samarbete och dialog med deltagaren och att man alltid utgår från där individen befinner sig. Man använder sig av ett utpräglat individuellt angreppssätt. Är det gymträning som behövs så är det där man börjar.
- I ett första steg försöker man via kartlägningsfasen förstå situationen och i denna hitta en struktur och formulera mål som känns meningsfulla, möjliga men också utmanade för deltagaren.
- Arbetsättet är utpräglat lösningsfokuserat vilket innebär att man mer tittar på möjliga förändringar än de eventuella hinder som finns. Den pedagogiska tanken är att framgång föder framgång. Detta är särskilt viktigt för en grupp som har en lång historia av misslyckanden bakom sig.
- Regelbundet har man möte i projektgruppen med klient genomgång och där man diskuterar ärenden och rapporterar vad som hänt. Man tar upp nya deltagare till diskussion; Hur ska vi jobba? Vem ska jobba med personen? Vem ska boka möte?
- Deltagandet i Stigmodellen är frivilligt. Remitterande aktörer är Heby kommun, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Landstinget. Kommunen är den aktör som remitterat det dominerande flertalet av deltagarna.
- Vid det första mötet tillsammans med deltagare och remittent går man igenom sekretess/ fullmakt, vilka förväntningar personen har på projektet och vad projektet kan erbjuda den enskilde.
- Därefter sker ett samtal där man kartlägger olika livsområden såsom; relationer, yrke, skola, missbruk, fysisk/ psykisk hälsa, intresse, framtidstankar m.m. Det finns ingen färdig mall, man utgår från den enskilde individen. Man arbetar 2 och 2 kring varje deltagare.

- I denna fas är det viktigt att upptäcka personer med ett dolt missbruk eller olika former av behov av utredning t.ex. kring neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Möjlighet finns till kontakt med psykolog för hitta strategier att fungera framåt.
- I början handlar det väldigt mycket om att motivera personen att komma med i projektet. Det är många deltagare som inledningsvis har haft mycket låg motivation och låga förväntningar både på sig själva och på omvärlden.
- I detta skede sker ett samarbete i hela projektgruppen. Man lägger ett gemensamt pussel för att upptäcka t.ex. vem som har behov av aktivitetsersättning.
- I projektet finns inte någon kartläggningsmall eller mall för uppföljning. Det finns inte heller något gemensamt dokumentationssystem.

## 9.2 Samverkan med omvärlden

### 9.2.1 *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 rehab process. Samtidigt är det också så att i någon fas av rehab processen 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 behålls då klientansvar vid någon tidpunkt övergår till de olika moderorganisationerna.

### 9.2.2 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.

### 9.2.3 Stigmodellen och detta

Samverkan har så vitt vi kan se fungerat väl kring arbetet med klienterna. De personer vi intervjuat ger uttryck för att samarbetet fungerat bra och att alla parter medverkan i projektet har varit viktig.

En grundläggande orsak till detta beskrivs som att man har en projektgrupp med hög kompetens som har trivts ihop. I gruppen finns rikligt med kunskaper om samhället och vilka möjligheter som finns. Projektgruppens medlemmar är intresserade, engagerade och har en känsla för människor, bryr sig och brinner för det de gör. Deltagarna beskriver att de får ett bra bemötande som är respektfullt och rakt. Man har en känsla av att teamet utgår från den enskildes behov och utifrån detta ser vilka åtgärder som kan vara lämpliga. Alla tar ansvar i teamet runt deltagaren. Man strävar efter att se vad var och en i teamet kan göra. Man lägger ett gemensamt pussel och vet vem man ska kontakta med utanför teamet.

Genom att man sitter flera myndigheter i samma lokal är informations- och beslutsvägarna korta och effektiva. Det är lätt att få veta vem i respektive organisation man ska vända sig till då man har ett besvärligt ärende. Samlokaliseringen gör att man automatiskt och tämligen enkelt får ökad kunskap om övriga organisationer, deras regelverk och deras sätt att tänka. Detta leder till en sammansvetsad arbetsgrupp som stöttar varandra i det konkreta arbetet vilket också gör stressen minskar och att orken att hålla ut ökar betydligt.

Teamet trycker starkt på uthålligheten i arbetet med klienterna och vikten av det långsiktiga relationsbygget som en nyckel till framgång. Det goda klimatet i kombination med de dagliga skratten och humorn har varit både viktiga drivkrafter och framgångsfaktorer i projektet. En orsak bakom detta goda klimat är den frånvaro av prestige- och revirkamp som rått i projektet. Man har tvärtom agerat på ett nyfiket gränsöverskridande vis gentemot varandra i arbetet.

## 9.3 Slutsatser kring arbetsmetoder i Stigprojektet

Stigprojektet förefaller ha valt en arbetsmetod både i relation till de deltagare man arbetat med och de olika organisationer man samarbetat med som fungerar väl och ligger nära kunskapsfronten inom detta område.

Man bygger hela arbetet med deltagarna på grundbulten att detta måste vara en frivillig insats ”Det går aldrig att rehabilitera någon annan person - viljan och kraften måste komma från individen själv”.

Man har hittat arbetsformer i teamet/projektgruppen som både innehåller en stödjande struktur och samtidigt är öppet och flexibelt för att kunna möta den enskildes behov. Man förefaller också göra detta med ett klokt förhållningssätt kring frågan om att det är den enskilde deltagaren som sitter vid ratten och teamets roll är att stödja denna process.

Den professionella rollen har handlat om att tillföra kunskaper och kompetenser som gjort denna resa möjlig för den enskilde samtidigt som man både ställt krav och satt gränser samtidigt som man uppmuntrat, stöttat och varit support.

Det har framgått klart av arbetsmetoderna att man konkret omsätter begrepp som lösningsfokuserat, motiverande och egenmaktstärkande till konkret handling. I all synnerhet som de första stegen i en rehabiliteringsprocess för denna komplexa målgrupp ofta handlar om att bygga självkänsla och skapa motivation.

I detta arbete har man använt de professionella redskap man haft till sitt förfogande både individuellt och stundtals i gruppform. Man har också genomfört aktiviteter som ligger något utanför det vanliga – tränat på gym rest med deltagarna tillsammans på buss för att komma över t.ex. panikångestattacker etc.

En utomordentlig viktig lärdom i projektet är den viktiga roll den enskilde coachen har för deltagarna där man tagit sig rollen som en sorts rehab coach. 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.



## 10. ORGANISATION

### 10.1 Yttre organisation

*“It takes two to tango!”*

#### 10.1.1 En referensmodell

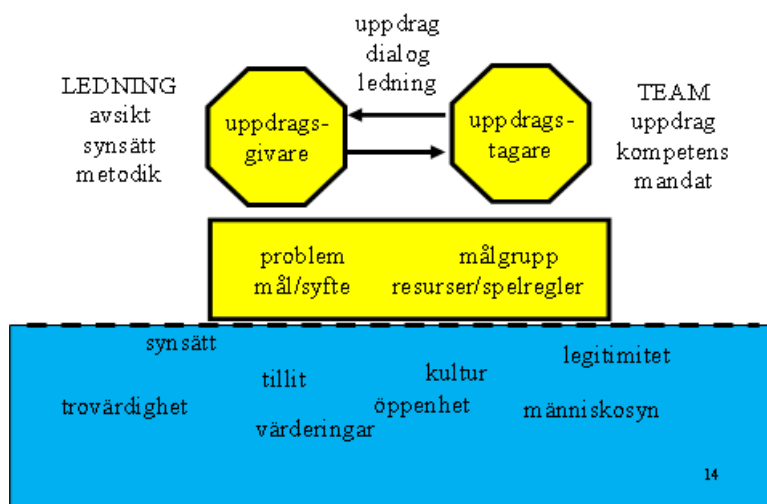
Låt oss börja med att ge en enkel bild av några grundläggande förutsättningar som enligt vår mening måste föreligga för att en gynnsam samverkanssituation ska kunna uppstå. Först och främst kan vi konstatera att det behövs en grupp av människor, ett team, t.ex. ett multikompetent team, som ska utföra 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 uträtta 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 sak orienterade 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 arbetsschema, skriftliga regler och skriftliga avtal<sup>21</sup>. Man behandlar symtomen på bristande samverkan i stället för de underliggande orsakerna (respekt, öppenhet, tillit etc.).

---

<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



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.

### 10.1.2 Stigmodellen och referensmodellen

Med utgångspunkt i referensmodellen ovan kan man säga att man i Stigprojektet i stora delar framgångsrikt följt denna modell.

- Man har skapat en lämplig och väl fungerande yttre ledningsstruktur för samverkan som innehåller både en ledningsfunktion och ett väl fungerande team.
- Ledningsgruppen har en lämplig och väl fungerande sammansättning och består i huvudsak av personer med beslutsmandat och påverkansmöjligheter kring samverkansfrågor i den egna moderorganisationen.
- Samverkansteamet har en adekvat sammansättning och kompetenser som i huvudsak motsvarar målgruppens behov.
- Projektet har ett väldefinierat uppdrag, med en väldefinierad målgrupp och tydliga och konkreta mål.
- De mål som är uppsatta är dock kanske något högt ställda i förhållande till de resurser, i form av tid och pengar man förfogar över. Detta har vi utförligt diskuterat tidigare.
- Samspelet mellan styrgrupp och projektgrupp skulle dock kanske kunna vara ännu mer utvecklat både vad gäller intensitet och tydlighet. Detta inte minst kring frågor som rör metodfarenheter i projektet och möjligheten att implementera dessa erfarenheter i de olika moderorganisationerna.

## 10.2 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!"*

### 10.2.1 En referensmodell

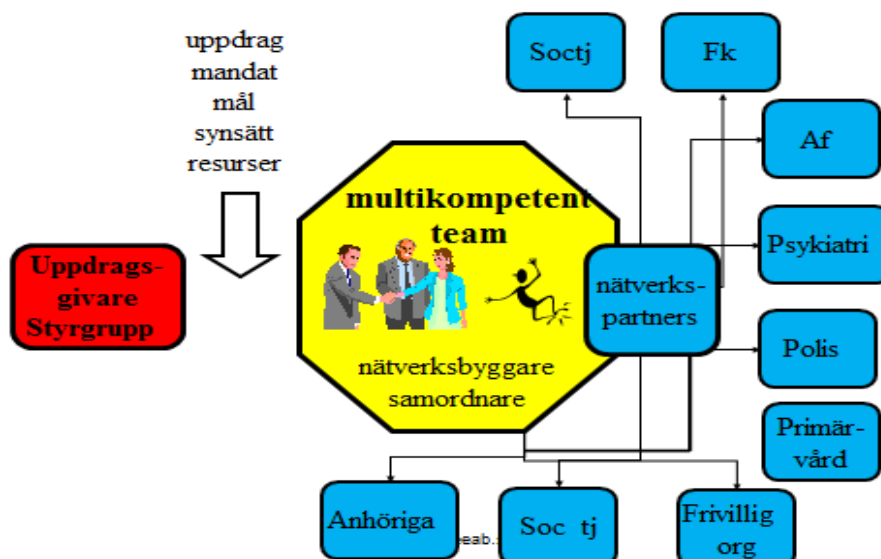
#### 10.2.1.1 Grundprincip och teamets kompetensomfång

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 förfogande) 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 fungerande liv i övrigt, 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 symtom som kan dyka upp då inte drogmisbruket 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 symtomen 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 fungera som mäklare 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.

#### 10.2.1.2 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 komplex problematik är följande saker viktiga att tänka på;

- \* deltagarna bör ha god **sak kompetens** inom sitt område.

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

- \* 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 eldsjäljar och entreprenörer till arbetsmyror och byråkrater).

Det är viktigt att också komma ihåg att det finns en sorts människor som absolut inte ska delta. Det är 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 en rehab coach bör man alltid se till att ha denna funktion dubblerad för att kunna hantera tillfällig frånvaro eller personalomsättning.

#### 10.2.1.3 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.

#### 10.2.2 *Stigmodellen och referensmodellen*

I Stigprojektet har man en projektgrupp som till stora delar motsvarar de krav som referensmodellen ovan ställer. Den stora luckan i projektgruppen är frånvaron av landstingets psykiatriska verksamhet. Detta har delvis gått att hantera eftersom man från kommunens sida har haft med en sjuksköterska med psykiatrikompetens (psykiatrisamordnare) som både

kunnat sakområdet och landstingskulturen, vilket är en viktig förutsättning för fungerande samverkan.

Men en generell svaghet i projektet är landstingets relativt blygsamma närvaro i projektet. Detta är anmärkningsvärt mot bakgrund av att så stor andel av målgruppen har psykiska problem av ett eller annat slag. Detta är en svaghet vi sett i många projekt av detta slag. Landstinget ser inte alltid sin roll i det arbetsrehabiliterande arbetet, vilket kan skapa många hinder. Detta underlättas inte heller av det förhållande att man har privata psykiatriaktörer som inte alltid har dessa samverkansbehov inskrivna i sina avtal. I projektet har detta efter hand kunnat kompenseras av att man erhållit psykologkompetens.

Man har också, vid sidan av projektledaren som haft en tjänst på 100 %, haft medarbetare i teamet från arbetsförmedling och försäkringskassa vilket lett till att man både fått kunskap om och tillgång till de resurser dessa organisationer förfogar över. Socialtjänstens representant i teamet har haft så lite tid till förfogande i projektet (20 %) att detta stundtals lett till en del problem i frågor som rör kontinuitet. Detta främst beroende på att socialtjänsten är den aktör som remitterat flest klienter till projektet. Som metod för att samverka med kringliggande moderorganisationer har man använt sig av trepartssamtal vilket lett till snabba och enkla kontaktvägar in i berörda organisationer.

Sammantaget ser det ut som att man i Stigprojektet, trots problemet med landstingets roll, 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.

Men teamet är litet därmed sårbart. Därmed är vi tillbaka till frågan om dimensionering. Vår entydiga erfarenhet är att team av den storlek som råder i Stigsprojekt är för liten. Slutar en person blir det nästan alltid en omstartsprocess.

- \* man har ett team med rätt kompetensprofil vad gäller yrkesbakgrund och organisationstillhörighet dock borde teamet redan från början haft en representant från psykiatrin och medlemmen från socialtjänsten haft en större tjänstgöringsgrad.
- \* man har en projektledning i form av projektledare med ett 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.
- \* i förhållande till målgruppens storlek och teamets sårbarhet inför förändring är det vår bestämda uppfattning att det är för litet. Det borde omfattade ytterligare 1-2 personer för att vara robust inför förändringar.

## 10.3 Ledning och roller

### 10.3.1 En referensmodell

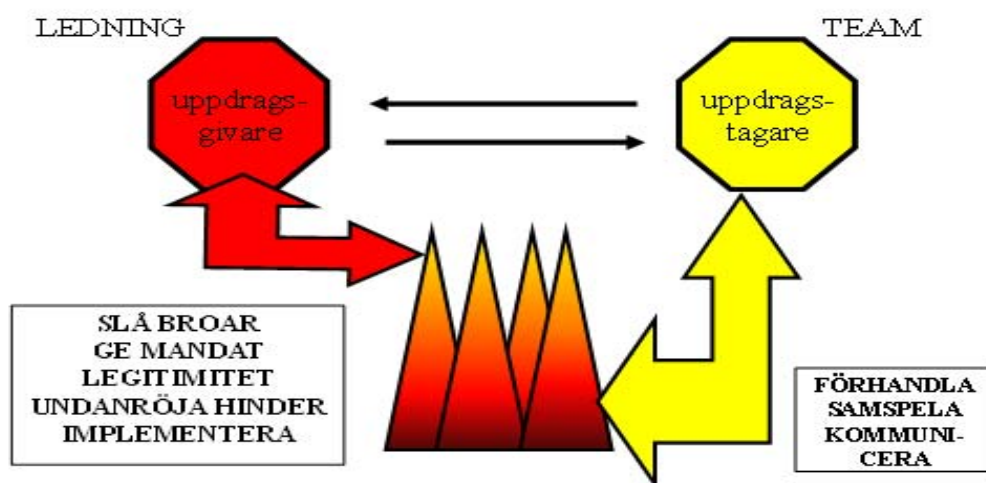
För att ett fungerande samverkansarbete ska kunna etableras krävs alltså att **två fungerande gruppkonstellationer** skapas; **en fungerande uppdragsgivargrupp** och **en fungerande uppdragstagargrupp**. Det senare är man ofta medveten om i samverkanssammanhang. Man pratar i projektsammanhang mycket om

teambuildningsprocessen 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 uppdragsgivarna 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 uppdragsgivargrupp** (ledningsgrupp eller styrgrupp) för att få samverkansprocessen att fungera. Gruppen måste ha rätt sammansättning, rätt kompetensnivå, rätt mandat att fatta beslut, vara symmetriskt 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 och 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.



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

### 10.3.2 Stigmodellen och referensmodellen

I Stigprojektet har man en lämpligt och allsidigt sammansatt styrgrupp. Ordförande har varit chefen från socialtjänsten. Projektledaren har varit med på styrgruppens samtliga möten liksom en representant för samordningsförbundet. Styrgruppens samtliga möten har protokollförts tämligen utförligt.

Styrgruppen har varit ett bra forum för dess medlemmar att lära känna varandra och varandras organisationer. Man har i styrgruppen skapat en gemensam bild av samverkan och nått fram till en gemensam syn för hur man ska lyckas i att samarbeta kring projektets målgrupp.

Styrgruppen har inte styrt projektet i dess dagliga arbete. Men har en bra koll på projektet och dess utveckling liksom avvikelser i projektet i förhållande till plan. Styrgruppen upplevs av projektgruppen som ett bra och adekvat stöd i arbetet.

Styrgruppens roll har sammanfattningsvis varit:

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

Allt detta har man gjort väl. Däremot har man inte haft en klar eller medveten strategi för implementerings process. Hur ska man använda projektets erfarenheter? Hur ska kunskapsöverföring ske till hemma-organisationerna? Detta är det klassiska dilemma i denna typ av projekt. Här kan man inte säga att projektet varit framgångsrikt utan detta får nog ses som en av projektets svagheter.

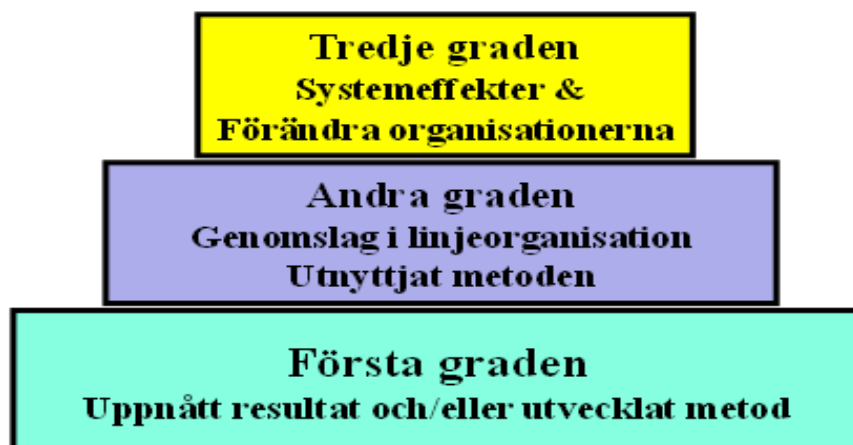


## 11. EN SAMMANFATTANDE BILD AV STIGMODELLEN UR ETT SAMVERKANSPERSPEKTIV

### 11.1 En överblick – vad har man uppnått

Stigprojektet 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. Framgången är betydande i detta avseende.

### TRE NIVÅER AV FRAMGÅNG I SAMVERKAN



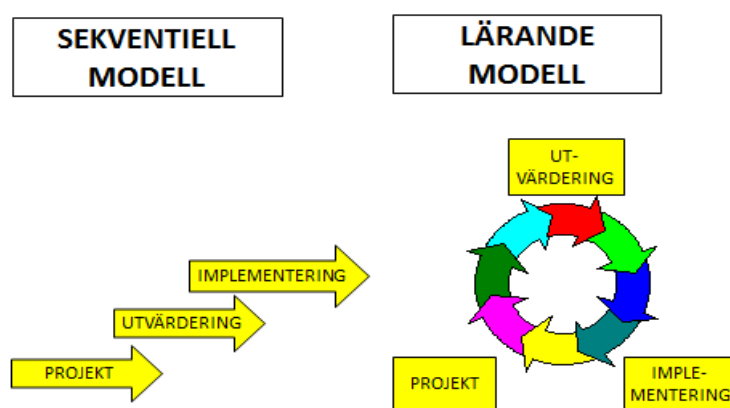
Men om vi tittar på figurens andra steg – att tillämpa metoden och få genomslag i linjeorganisationen kan man nog säga att framgången varit högst måttlig. Även om frågan varit uppe till diskussion i ledningsgruppen. Implementeringsarbetet har inte riktigt skjutit fart. Därmed finns en betydande risk att de goda erfarenheter och kunskaper man byggt upp i projektet gradvis kommer att erodera bort. Möjligtvis kommer det att ärvas in i det nya projekt som planeras, men i övrigt är genomslaget i de berörda moderorganisationerna så här långt ringa.

Naturligtvis kan man på goda grunden hävda att det är svårt att genomföra en implementeringsprocess innan ett projekt är utvärderat. Man vet ju faktiskt inte om det är något värt att implementera. Däremot kan man tidigt bygga in förutsättningar för en sådan process och planera för den liksom att avsätta resurser för detta. Risken är annars att man blir tagen på sängen i slutfasen av projektet och att implementeringsarbetet kommer av sig.

Detta har att göra med hur man ser på utvärdering och implementering kring ett projekt. Med en sekventiell syn tänker man kanske först projekt, sedan utvärdering och därefter implementering. Detta synsätt leder ofta till två saker. För det första att utvärderingen genomförs och blir klar först efter det att projektet är genomfört och upplöst och då finns det

ofta ingen mottagare av resultaten. För det andra kan det leda till att då man ska implementera finns det ingen som kan göra det eller överföra kunskapen för projektet och projektgruppen är sedan länge upplöst.

Om man å andra sidan har ett lärande perspektiv så kan man se att projekt, utvärdering och implementering utgör delar av ett cykliskt mönster där man ständigt tappar projektet på lärdomar och erfarenheter både för utvärderingen och en kontinuerligt lär- och implementeringsprocess i de berörda moderorganisationerna. På så sätt fyller också utvärderingen rollen av att bidra till projektets utveckling och måluppfyllelse. Med ett sådant synsätt kan man tidigt inleda implementerings- och utvärderingsarbetet



Man kan också som styrgrupp med ett lärande perspektiv tidigt driva frågan om vilka systemfel projektet synliggör i sitt arbete och därigenom bidra till en strategisk analys i styrgruppen om de egna organisationernas roll, metoder och organisation i förhållande till målgruppens behov såsom de synliggjorts i projektet.

Och i än högre grad handlar det om framgångspyramidens 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 ännu inte börjat ta i denna fråga.

En rimlig slutsats för finansiären av den här typen av projekt är att koppla delar av finansieringen till att metoder och synsätt också implementeras. Enkelt uttryckt; utan implementering – reducerad finansiering. Man skapar därmed ekonomiska incitament för att nå moderorganisationerna i implementeringsarbetet

Om man uttrycker det på ett annorlunda vis skulle man kunna säga att – med utgångspunkt i ett lärande perspektiv – bör ett projekt av detta slag byggas upp så att utvärderings- och implementeringsprocessen utgör en del av samma större helhet och att projektet inte är avslutat förrän implementeringsprocessen ägt rum. Om man tänker så blir projektet bestående av tre integrerade delar.

- Det egentliga projektet

- Utvärdering av projektet
- Implementering av projektet

Om man köper denna tanke bör detta framgå både av projektmålsättning, finansiering och ledning av projektet.

## 11.2 Överraskningar och insikter

Stigprojektet har lett till ett antal intressanta insikter och stundtals några överraskningar.

- Det har varit betydligt fler i målgruppen som har psykisk ohälsa många gånger med neuropsykiatriska inslag än vad man kunnat föreställa sig.
- Många deltagare har ett så cementerat utanförskap och så djup problematik att det inte varit realistiskt att de på så kort tid som projekttiden kunnat gå vidare till arbete och studier.
- Det är svårt för personer med måttliga funktionsnedsättningar att få adekvat hjälp – deras problem uppfattas av berörda aktörer som för ringa för att erhålla särskilda insatser.
- Personer med lågbegåvning faller mellan stolarna. När det finns en inlärningsproblematik, finns ingenstans att skicka dem.
- Utan myndighetssamverkan är många av projektets deltagare (i onödan) dömda till ett mer eller mindre livslångt utanförskap.
- Konkret samverkan i vardagen ger större effekt än vad man kanske föreställer sig och leder därmed till nytta för både klient, myndigheter och samhällsekonomin.
- Samverkan har lett till ett nytt synsätt hos de berörda och lett till att man sett nya saker, och ofta förstått på djupet vad som ligger bakom ett problem som leder till utanförskap. Man har till exempel upptäckt dolt missbruk (5 personer med missbruk) och dold psykisk ohälsa (3 har fått LSS) bakom arbetslöshetssituationen. Om man ställer andra frågor än tidigare är det lättare att se och fånga upp målgruppen.
- Samverkan har också lett till insikt om skillnader i synsätt, metoder och uppdrag hos berörda aktörer och denna insikt har därmed skapat förutsättningar för ett effektivare samarbete.
- Projektet har gjort att samarbetet går fortare och smidigare. Det är lätt att stämma av och man har insyn i varandras arbete och kan undvika missförstånd, vilket är lätt att det blir utan samarbete.
- Nätverksträffar är en praktisk och kostnadseffektiv metod att arbeta med.
- Det har varit svårt att skapa lärande och överföra kunskaper och erfarenheter från projektet till berörda organisationer.

## 11.3 Styrkor och framgångsfaktorer

- En projektgrupp med hög kompetens som har trivts ihop. Har kunskaper om samhället och vilka möjligheter som finns. Intresserade, engagerade och har en känsla för människor, bryr sig och brinner för det de gör.

- Bra bemötande som är respektfullt och rakt. Utgår från personens behov och resurser och ser vad som kan vara lämpligt. Alla är engagerade och vill att personen ska komma vidare. Alla tar ansvar i teamet runt deltagaren. Ser vad var och en i teamet kan göra. Läger ett gemensamt pussel. Vet vem man ska ta kontakt med utanför teamet.
- Man är flera myndigheter/aktörer i samma lokal vilket konkret underlättar samarbete och reducerar alla vardagsfriktioner.
- Man har korta och snabba kontaktvägar mellan olika myndigheter – man vet konkret alltid vilken person man ska vända sig till i ett ärende. Personkännedomen är viktig och stundtals avgörande.
- Man jobbar med en klok och avvägd balans mellan struktur och process, ordning och kaos som krävs för att skapa ett kreativt och utvecklande tänkande.
- Man är uthållig både i tanke och handling och vet både teoretiskt och på ett djupare plan att uthållighet i klientkontakterna är av stor betydelse.
- Man har ett individ- och lösningsfokuserat arbetssätt som gör att man t.ex. inte ser misslyckanden som enbart något dåligt utan en källa till lärande. Det lösningsfokuserade synsättet leder till att man tänker mer i termer av möjlighet än svårigheter och hinder.
- Man bygger allt arbete med deltagarna på en fungerande och tillitsfull relation och är medveten om att utan denna relation kommer man ingenstans med denna typ av målgrupp.
- Arbetsgruppen är sammansvetsad och stödjande även om man kommer från olika myndigheter och man gemensamt att man brinner för uppdrag och brinner för dessa ungdomar – kanske en av de viktigaste framgångsfaktorerna.
- Klimatet i arbetsgruppen är prestigefritt och fyllt av humor. Frånvaron av revirtänkande är påtagligt och leder till att man undviker det klassiska rätt och feltänkandet och i stället har ett nyfikat förhållningsätt till de utmaningar man möter.
- Det kreativa synsättet i arbetsgruppen leder till att man tänker och agerar utanför boxen och inte väjer för okonventionella lösningar. Man vågar prova nytt. Krävs det så åker man hem till deltagare vid behov för bedömning, motivation och hämtning.
- Man har en djup förståelse för målgruppen och den problematik som finns, en förståelse som utgår från ett professionellt förhållningsätt men är också kopplat till ett personligt förhållningsätt med djup empati som inte övergår till att ramla ur rollen och bli för privat.
- Personerna i projektgruppen har en omfattande erfarenhet både vad gäller att leda, driva och arbeta i ett projekt och att samarbeta kring människor med en komplex och sammansatt problematik.

#### 11.4 Framtid, utvecklingsfrågor och implementering

- Det har varit svårt att implementera de erfarenheter och metoder man utvecklat. Känslan är att kunskapen från projektet inte tas tillvara.
- Ett förslag inför framtiden är att knyta implementeringsprocessen till finansieringen av projektet. Utan implementering en reducerad finansiering
- En fråga som ständigt dykt upp under denna resa är - Hur ser politikernas vilja ut att skjuta till pengar för denna målgrupp? Ser man inte de mänskliga och inte minst de ekonomiska värdena i att bryta gruppens utanförskap?

- Tyngdpunkten i projektet ligger idag på kommunen. Landstinget skulle behöva satsa betydligt mer på denna målgrupp med så stor psykisk ohälsa. Men hur når man politikerna kring detta?
- För att långsiktigt lyckas måste man från projektet sida kunna visa vad respektive organisation får tillbaka om man satsar. Man måste kunna visa vilka vinsterna är?
- Det har blivit väldigt tydligt hur viktigt det är med en gemensam kartläggning av den enskildes situation.
- Man bör utveckla samarbetet mellan myndigheterna tydligare än idag. Man kan för denna målgrupp inte nog betona landstingets viktiga roll i utredning och bedömning.
- Ur de statliga aktörernas perspektiv är det viktigt att unga blir en prioriterad grupp i regleringsbrevet. Utan detta erhåller man inte tillräcklig fokusering på målgruppen.
- Det är viktigt att kunna visa på resultat, vad är mätbart, vad är positivt för individen? Vilka ekonomiska effekter uppstår för olika offentliga aktörer.
- En begränsande faktor i arbetet har varit den långa väntetiden inom vården. Väntetiden för en neuropsykiatrisk utredning har varit 2 år.
- Permanenta arbetsformer för målgruppen behövs. Detta är en prioriteringsfråga. Samlade insatser som går snabbt. Man måste efter projekttiden ställa sig frågan, hur man kan jobba vidare med erfarenheterna i ordinarie verksamhet. En väg in oavsett ersättning.

## 11.5 Lärdomar

- Modellen i stort och den metodik man använt sig av har fungerat väl. Man når målgruppen, och man når – mot bakgrund av målgruppens omfattande behov – överraskande bra resultat.
- Betydelsen av ett gemensamt förhållningssätt och synsätt kan inte nog betonas. Detta är något man under projektets första år arbetat mycket med vilket varit viktigt.
- Många av klienterna i projektet behöver vara inskrivna längre tid i projektet än projekttiden för att man ska hinna jobba med den sociala förmågan. Det handlar om begreppen intensitet och uthållighet som inte fullt ut går att uppfylla inom projektramen.

- Det tar tid att bygga upp en verksamhet för denna målgrupp. Det första året handlar det om att hitta varandra och hur man kan arbeta på bästa sätt. Sålunda förefaller två årsprojekt vara en för kort tid för att på allvar uppnå tillräcklig hög effektivitet i arbetet.
- De som arbetar i projektet ser idag helt andra och nya signaler hos målgruppen och ställer andra frågor. Man lär känna klienterna på ett annat sätt. Genom arbetsformen har man tillägnat sig nya och mer konstruktiva perspektiv.
- Det är viktigt både med en noggrann och seriös kartläggning av klienten och mycket konkreta och handfasta handlingsplaner som dessutom följs upp.
- Ibland är det överaskande "lite" som behövs för att man ska komma vidare med en klient. Det behövs ofta någon som är med och pushar på. Det kan handla om så enkla och konkreta saker som att ringa och påminna eller att följa med på olika besök.
- Under projektiden har medvetenheten och kunskapen om personer med kognitiva funktionsnedsättningar har ökat. Gruppen är överaskande stor.
- Som enskild handläggare är det svårt att se helheten kring denna målgrupp som har komplexa och sammansatta behov. Olika myndigheter har olika bilder och uppfattningar, men ingen ser helheten kring målgruppen. För att få helheten behöver man lägga ett gemensamt pussel.
- En viktig lärdom är att det även efter projektiden behövs samlad kompetens för denna målgrupp. Ingen enskild aktör har kunskap eller kompetens att arbeta med gruppen. Man måste veta vem man ska vända sig till.
- Samverkan underlättar för individen. Det går snabbare med handläggningen. På så sätt får man bort slussandet och skyfflandet mellan myndigheterna och kan utgå från individens behov.
- Landstinget har inte varit med från början vilket varit en stor brist i projektet. Detta i all synnerhet mot bakgrund av målgruppens psykiska belastning Landstinget har inte tillskjutit resurser i form av personal för samverkan.

## 12. EN SOCIOEKONOMISK ANALYS - INLEDNING

I denna del av rapporten presenteras en socioekonomisk analys av Stigprojektet. Kalkylen bygger på ett stort antal liknande studier vi genomfört.<sup>24</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 en 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 aktörsperspektivet** 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 aktörsperspektivet 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>24</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?

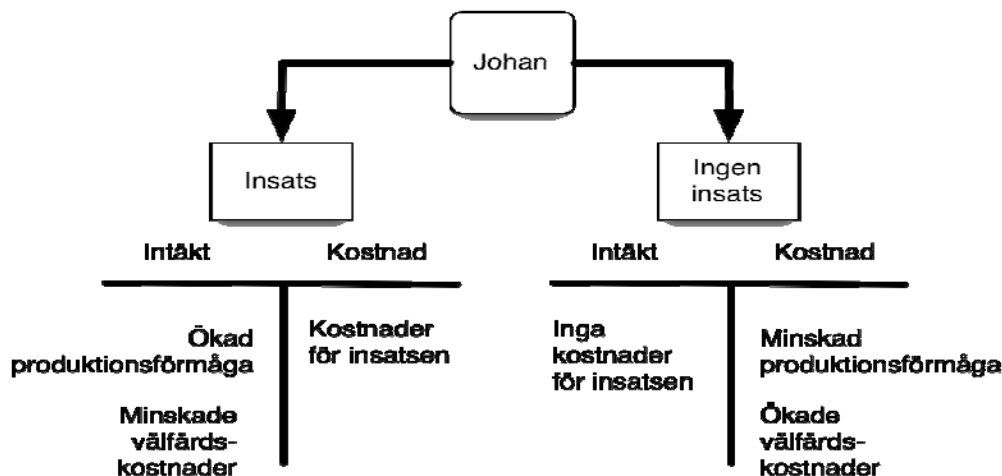
### 12.2.1 Johan – ett exempel på hur man kan tänka

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 betalar 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 tvivelaktig 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.

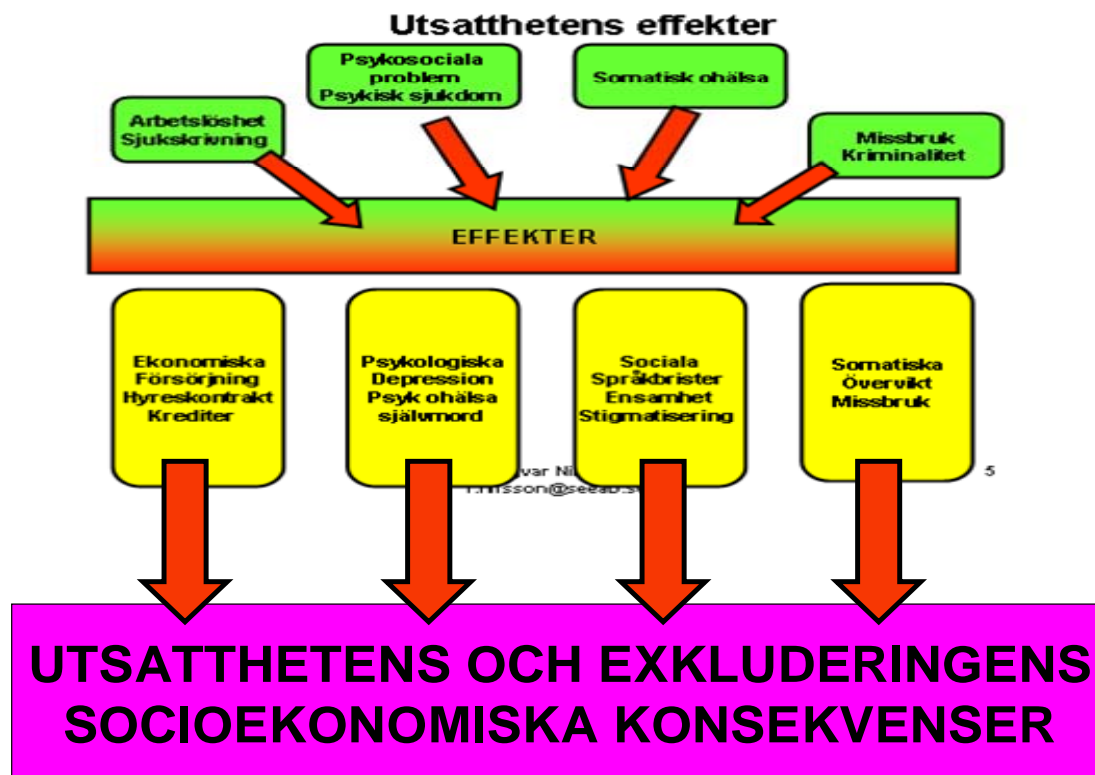
Låt oss för exemplet skull anta att olika myndigheter lyckats enas om ett projekt – ”rädda Johan” - och att detta kostar 500 000 kr att genomföra. Vi har därmed en kortsiktigt mycket tydlig kostnad.

## 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.

Misslyckas man i skolan ökar sannolikheten 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 projektet är en dyr verksamhet eller inte. Man bör kanske snarare se projektet 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 uppdrag både inom arbetsförmedling och inom försäkringskassan (det som på nationell nivå kallas arbetslinjen) skett en tendens till kostnadsövertvåring 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 välfärds kostnader** 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 som vi skulle 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 sin personlighet. Man skulle också kunna kalla det en samhällslig 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 alla 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.

\* marginaliseringskostnader = direkta försörjningskostnader + indirekta välfärdskostnader på kort sikt + ökade välfärdskostnader på lång sikt + uteblivna produktionsvärden + 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

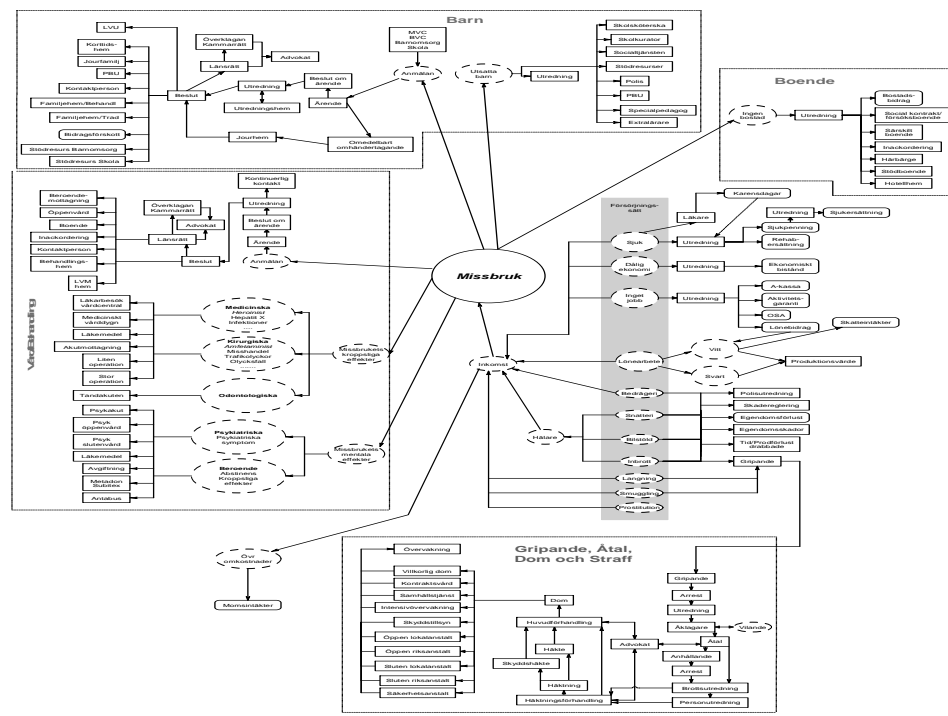
$K(P)$  = det produktionsvärde som inte tillförs samhället till följd av utanförskapet

$K(VFI)$  = de välfärdsintäkter som inte tillförs samhället till följd av att personer i utanförskap inte betalar skatt, socialförsäkringsavgifter etc. eller på andra bidra till de kollektiva välfärdssystemen

Det är denna samlade kostnadsmassa 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	Arbeträning	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	Sysselsättningprojekt	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
Psykiatri	Landsting	Psykiatri	Psykakut	Tillfälle	4000	1
Psykiatri	Landsting	Psykiatri	Psykiatrisk öppenvård	Tillfälle	1500	1
Psykiatri	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	InbrottSkadaReglÖvr	Tillfälle	14000	1
Försörjning	Övriga	Föräldrar	Bidrag	Månad	3000	0

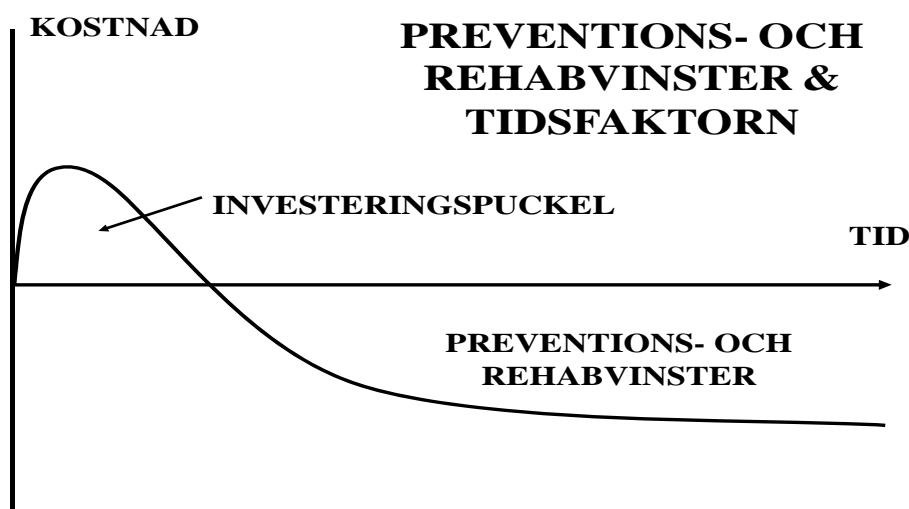
### 12.2.3 Långsiktighet

*“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))

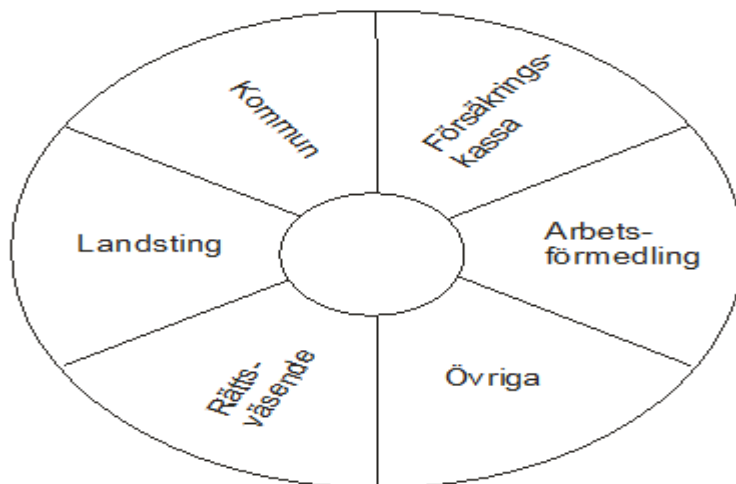
Med våra tidigare resultat i ryggen vågar vi kanske tro att en kortsiktig investeringskostnad på 0.5 Mkr i bästa fall kan leda till en långsiktig intäktström på runt 10 - 15 Mkr. Men kan vi vara säkra på att den planerade insatsen ger den önskade effekten då? Naturligtvis inte. Så är det med alla investeringar; 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.”*

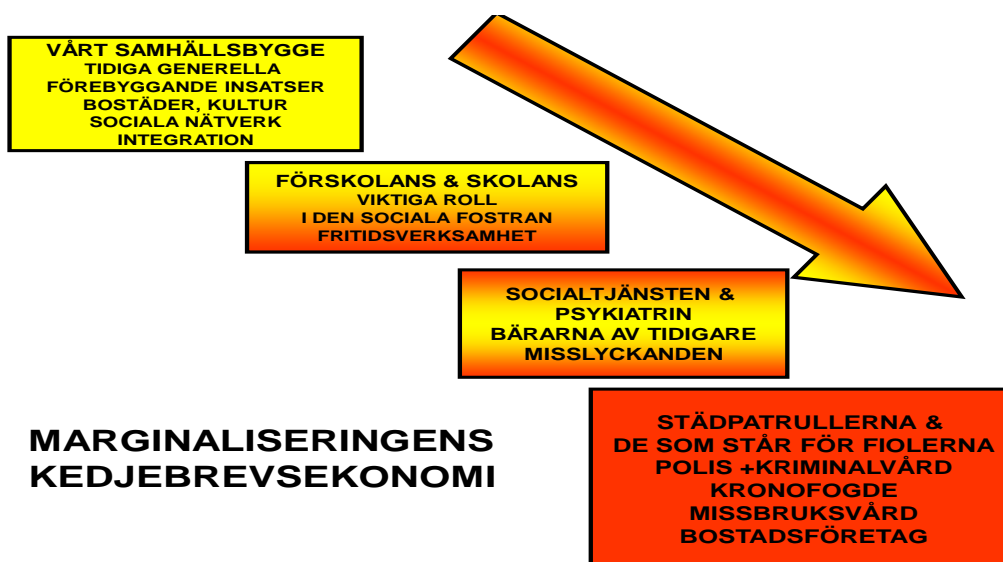
Ambitionen i denna studie är alltså att fånga de långsiktiga effekterna av långtidsarbetslöshet för samhällets olika aktörer ur ett helhetsperspektiv. Till detta kommer ytterligare en ambition; att fånga de omfördelningseffekter som uppstår mellan olika aktörer till följd av en insats för att förhindra 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 rättsväsende. 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 kedjebrevs ekonomi, 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 följande.

- **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 **omfördelnings effekter** framgångsrika rehabiliterande insatser kan leda till och på så sätt påvisa de kedjebrevs ekonomiska 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 familjeeffekter 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 Sanningen 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 svårämbara

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 ”svårämbara” (på engelska intangible). 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 ifrågasätts 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 svårämbara 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 Stigprojektet 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 projektet 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 projektet 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

Stigprojektets målgrupp består av 50 unga personer mellan 18 och 29 år. En första intressant referenspunkt för den socioekonomiska analysen är kostnaderna för ett icke interventionsalternativ d.v.s. 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 Erik<sup>25</sup>

Erik slutade gå till skolan i femte klass på grund av svår ångest. Föräldrarna tvingade upp honom varje morgon och han gick till skolan men var aldrig på några lektioner. Han var och är en mycket blyg och sympatisk kille. Hans sociala fobi gör att han har svårt att vara i grupp samt att åka buss. Han har betydande sömnproblem.

Båda Eriks föräldrar är sjukpensionärer, oklart varför. Han har en två år yngre bror som följer samma mönster. Han har två hundar hemma hos föräldrarna som betyder mycket för honom. Han bor mestadels hos sin flickvän och har vänner som de umgås med. Hans största intresse är skateboard och datorer.

Han fångades vid sexton års ålder upp av gymnasiet och lyckades trots dåligt mående och hög frånvaro läsa in grundskolan. Men vid nitton års ålder fungerade ingenting i hans liv och den psykiska hälsan var mycket dålig. Då han kom till projektet skakade han i hela kroppen, tittade inte upp en enda gång och mötte omvärlden med blicken. Luvan var neddragen över huvudet/ansiktet och han släppte inte flickvännens hand en enda gång. Han hade studiestöd tills han började i Stigprojektet.

Erik kom med stöd av Stigprojektet till läkare och fick ångestdämpande läkemedel och började i det lilla med samtal i Stigprojektet en gång per vecka. Han vägrade totalt att prata om studier. Han kom aldrig utan flickvännen och var fullständigt livrädd. Sakta men säkert skakade han allt mindre och mindre under dessa möten och flickvännen lämnades så småningom hemma.

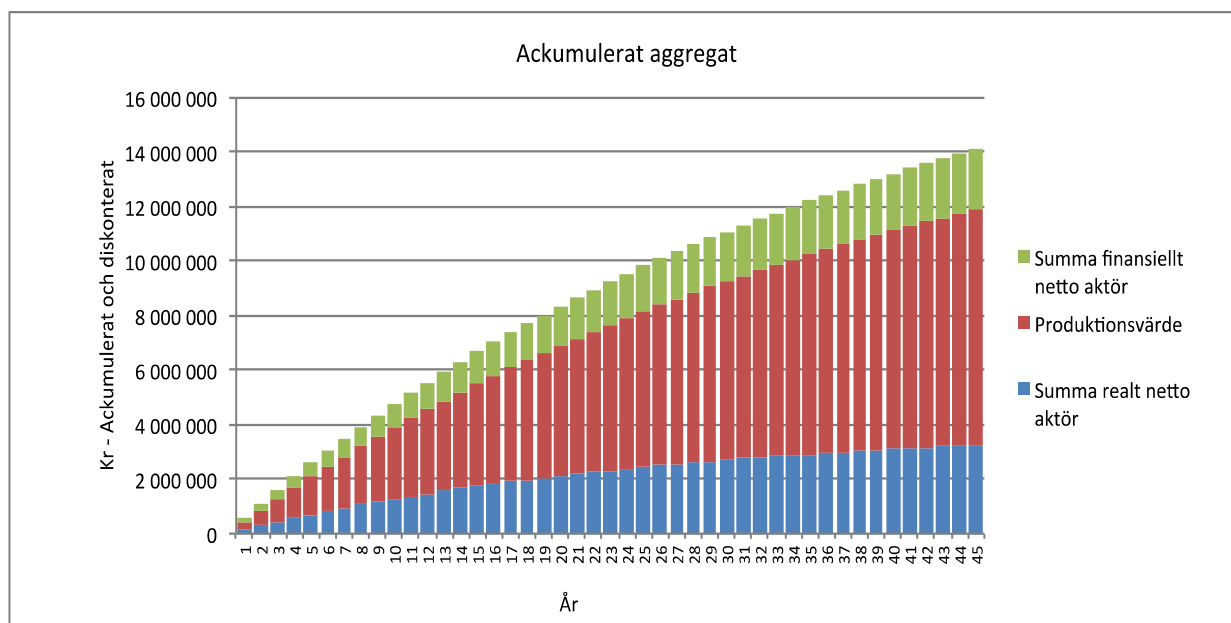
Han hade ingen aning om vad han vill arbeta med och vågade/ville inte prova på något. Lite svårt att avgöra hur svårt han egentligen hade för att göra något då han hade sagt att han trivs med att vara hemma och bara umgås med vänner och flickvän.

Vid Stigprojektet pratar man mycket med Erik om framtiden och olika sätt att komma vidare. Man har föreslagit KBT men han vill inte prova någon behandling. Personalen vid Stigprojektet upplever att han inte riktigt förstår hur samhället fungerar och att det ingår viss motprestation för att han skall få behålla sitt försörjningsstöd. Erik känns helt vilse i livet, utan kompass, utan färdriktning, utan lust och framtidshopp. Risken är stor att Erik inte förmår bryta sitt begynnande utanförskap

I diagrammet nedan ser vi de långsiktiga kostnaderna för Eriks utanförskap om detta inte bryts. 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 (främst kostnader för hans försörjning) 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.

---

<sup>25</sup> Erik är en fiktiv person som tänkt representera mycket av det som är typiskt för projektets deltagare

Diagram 13.1 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för en ung människas utanförskap<sup>26</sup>

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 Eriks 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 människas utanförskap fördelat på olika tidpunkter och kostnadsslag

	21	22	23	25	50	65
<i>Aggregerat netto</i>	1	2	3	5	30	45
Summa reall 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 Stigprojektet.

- Gruppen består av 50 personer.
- De är i genomsnitt cirka 24 år gamla och har alltså 41 år kvar till ålderspension.

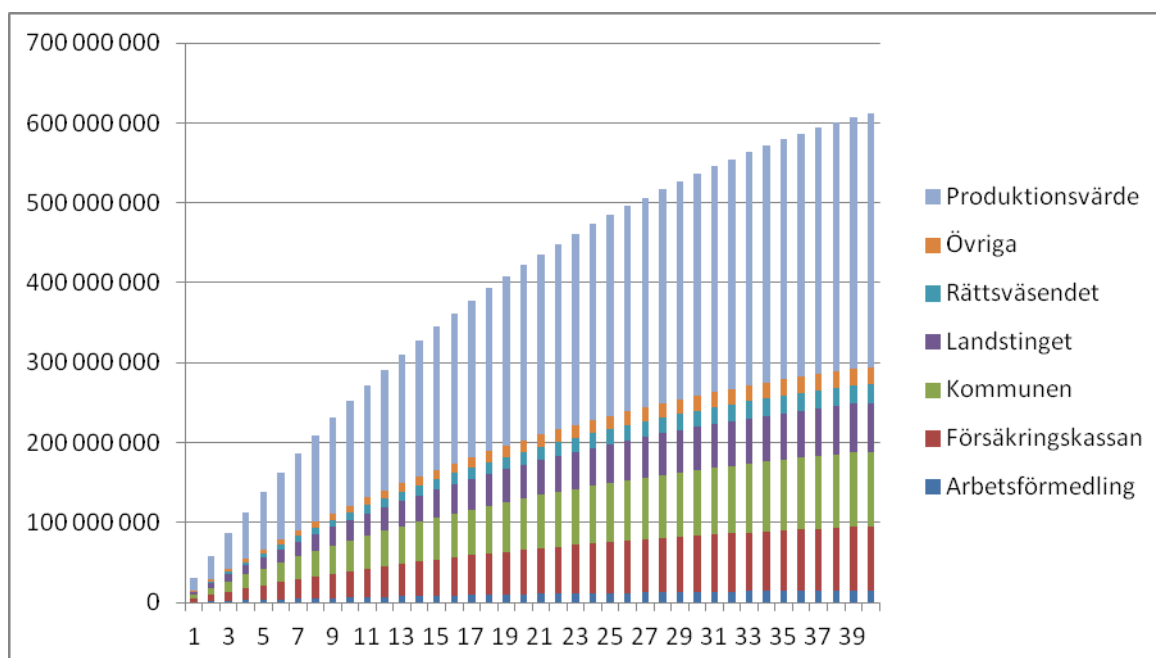
<sup>26</sup> Utanförskapets kostnader redovisas här som tre delar; summa finansiellt netto aktör är i grova drag kostnader för försörjning, summa reall netto aktör är kostnader för olika insatser från samhällets sida kring målgruppen, produktionsvärde är kostnader för att personen i fråga inte arbetar och bidrar till folkhushållet (BNP-bidraget)

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

- 2-3 personer kommer att ha utvecklat missbruk och/eller en kriminell livsstil.
- 8-10 personer kommer att ha utvecklat en påfallande psykisk ohälsa eller sjukdom av mer eller mindre kronisk natur.
- 8-10 personer kommer att ha en mildare psykisk ohälsa eller psykisk ohälsa i perioder.
- 8-10 personer kommer att förbli långtidsarbetslösa och/eller långtidssjukskrivna utan någon som helst svårartad sidoproblematik.
- 8 personer kommer att ha lyckats bryta sitt utanförskap på egen hand.

I diagrammet nedan ser vi att de långsiktiga kostnaderna för detta uppgår till knappt 600 Mkr. Drygt hälften av denna kostnad, eller cirka 294 Mkr, utgörs av produktionsförluster. Resterande delar utgörs av olika offentliga utgifter för försörjning och behandling.

*Diagram 13.2 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för 50 ungas 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 över 14 Mkr, att jämföra med Stigsprojektets totala budget på knappt 2 Mkr/år.

Vi ser också att de långsiktiga kostnaderna för kommunen av ett icke interventionsalternativ uppgår till 93 Mkr för dessa 50 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 (65 Mkr) och fritidsverksamhet (17 Mkr) sammantaget.

*Tabell 13.2 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för 50 ungas utanförskap fördelat på olika tidpunkter och kostnadsslag*

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	729 076	2 752 327	6 149 996	8 430 392	10 304 712	11 845 267	14 928 682
Försäkringskassan	3 911 457	14 766 106	32 994 437	45 228 659	55 284 297	63 549 299	80 091 678
Kommunen	4 556 575	17 201 486	38 436 223	52 688 239	64 402 358	74 030 509	93 301 229
Landstinget	2 996 639	11 312 586	25 277 645	34 650 507	42 354 317	48 686 287	61 359 707
Rättsväsendet	1 133 122	4 277 640	9 558 263	13 102 434	16 015 483	18 409 798	23 202 012
Övriga	1 050 933	3 967 369	8 864 971	12 152 071	14 853 828	17 074 475	21 519 094
Summa	14 377 803	54 277 515	121 281 536	166 252 303	203 214 995	233 595 634	294 402 402

### 13.3 Effekter av Stigprojektet

Låt oss nu gå vidare med att studera de socioekonomiska effekterna av Stigprojektet. 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 50 deltagare som fullföljt projektet.
- De befinner sig i projektet under 12 månader.
- Projektets årskostnad uppgår till 2.1 Mkr vilket innebär cirka 42 000 kronor per deltagare och år.
- Kostnaderna för detta antas, via samordningsförbundets budget, fördelas lika mellan kommun, landsting, arbetsförmedling och försäkringskassa.
- Deras genomsnittsålder är cirka 24 år, dvs. de har 41 år kvar till ålderspension.
- Deras månadsinkomst skulle, om de kommit in på arbetsmarknaden varit i genomsnitt 18 000 kronor per månad i 2012 års prisnivå.
- Framtida intäkter och kostnader diskonteras till nuvärde med 4 %.
- 10 personer i gruppen (20 %) skulle av egen kraft ta sig in på arbetsmarknaden om inga extra insatser gjordes (spontanrehabilitering).

#### 13.3.2 I jobb, studier eller praktik

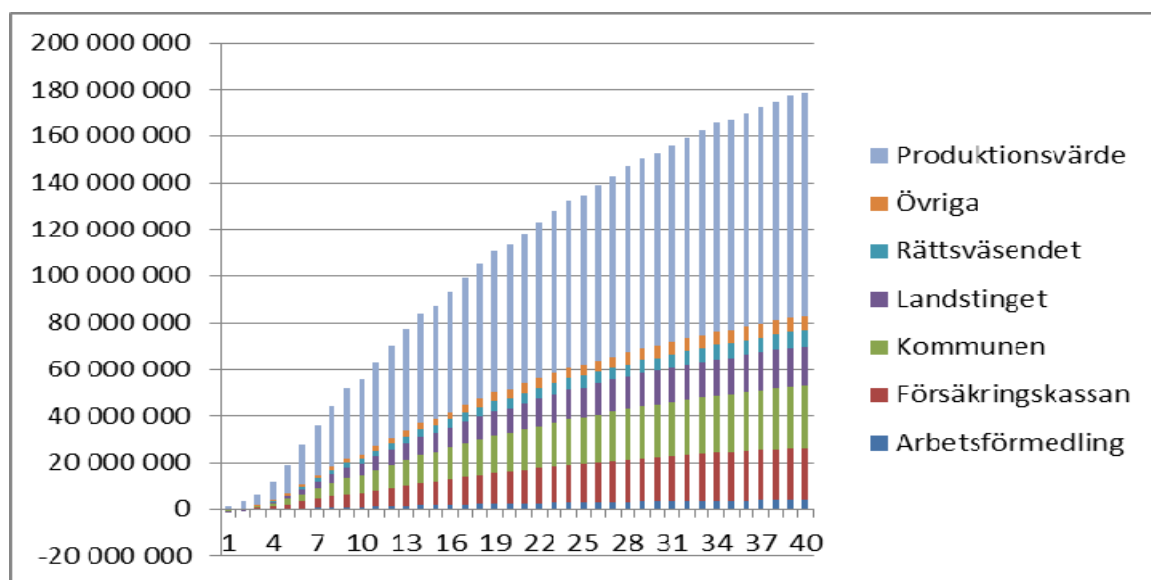
I den första kalkylen tittar vi på vilka som kommit i jobb eller i studier. Kalkylen bygger på följande antaganden (försiktighetsprincipen har styrkt de kalkylantaganden vi gjort) baserade på projektets resultatredovisning.

- 7 personer av de 10 som har arbete kommer att fortsätta ha arbete. De 3 resterande återgår till arbetslöshet/utanförskap.
- Av de 16 personer som idag studerar eller har praktik erhåller hälften av dem eller 8 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 36 personer uppstår överhuvudtaget ingen ekonomisk effekt av projektet.

Vi ser då att, utifrån dessa antaganden så skapar projektet långsiktigt en socioekonomisk vinst strax under 180 Mkr. Drygt hälften av detta eller cirka 95 Mkr utgörs av de produktionsvärden som tillförs då målgruppen träder in på arbetsmarknaden. Resterande 89 Mkr handlar om uteblivna kostnader för olika (främst) offentliga aktörer.

Diagram 13.3 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Stigprojektet 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 28 Mkr eller nästan tre gånger kommunens årliga kulturbudget.

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

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	10	15	20	25	45
Vinst	-101 632	11 734 279	55 516 079	87 278 493	113 384 883	134 842 431	178 889 539
	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	54 681	380 491	1 511 830	2 288 037	2 926 023	3 450 400	4 526 819
Försäkringskassan	293 359	2 041 314	8 110 897	12 275 211	15 697 974	18 511 235	24 286 173
Kommunen	341 743	2 377 989	9 448 631	14 299 767	18 287 047	21 564 300	28 291 701
Landstinget	224 748	1 563 888	6 213 908	9 404 265	12 026 506	14 181 798	18 606 084
Rättsväsendet	84 984	591 355	2 349 672	3 556 045	4 547 596	5 362 578	7 035 539
Övriga	78 820	548 462	2 179 242	3 298 113	4 217 744	4 973 613	6 525 228
Summa	1 078 335	7 503 498	29 814 180	45 121 438	57 702 889	68 043 924	89 271 544

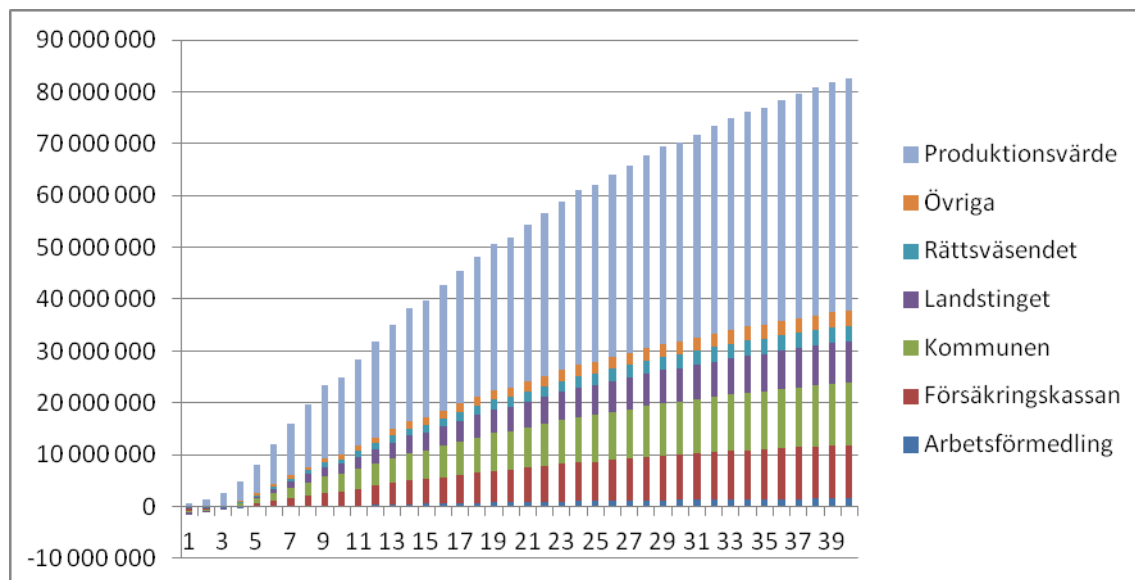
### 13.3.3 Enbart de i jobb

Det finns alltid en risk då man gör 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 undersöka effekterna av de antaganden man gör.

Den kommande kalkylen bygger på samma antaganden som ovan dock med den skillnaden att endast de 7 som jobbar får tillträde till arbetsmarknaden. Vi antar här att ingen av de 16 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 7 som varaktigt fått arbete är kvar på arbetsmarknaden med de reservationer vi angett ovan.

Vi ser då att projektets långsiktiga effekter faller till strax över 80 Mkr varav drygt hälften utgörs av produktionsvärden och resterande utgörs av uteblivna offentliga kostnader.

*Diagram 13.4 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Stigsprojektet 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 13 Mkr eller något mer än kommunens totals årliga kostnader för kulturen. Projektets vinst under en mandatperiod uppgår till mellan 4 och 5 Mkr.

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

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	10	15	20	25	45
Vinst	-1 007 428	4 515 997	24 947 504	39 769 964	51 952 945	61 966 468	82 521 785
	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	25 518	177 562	705 521	1 067 751	1 365 477	1 610 187	2 112 516
Försäkringskassan	136 901	952 613	3 785 085	5 728 432	7 325 721	8 638 576	11 333 547
Kommunen	159 480	1 109 728	4 409 361	6 673 224	8 533 955	10 063 340	13 202 794
Landstinget	104 882	729 814	2 899 824	4 388 657	5 612 370	6 618 172	8 682 839
Rättsväsendet	39 659	275 966	1 096 513	1 659 488	2 122 211	2 502 537	3 283 251
Övriga	36 783	255 949	1 016 980	1 539 120	1 968 280	2 321 019	3 045 106
Summa	503 223	3 501 632	13 913 284	21 056 671	26 928 015	31 753 831	41 660 054

### 13.3.4 Ett pessimistiskt scenario

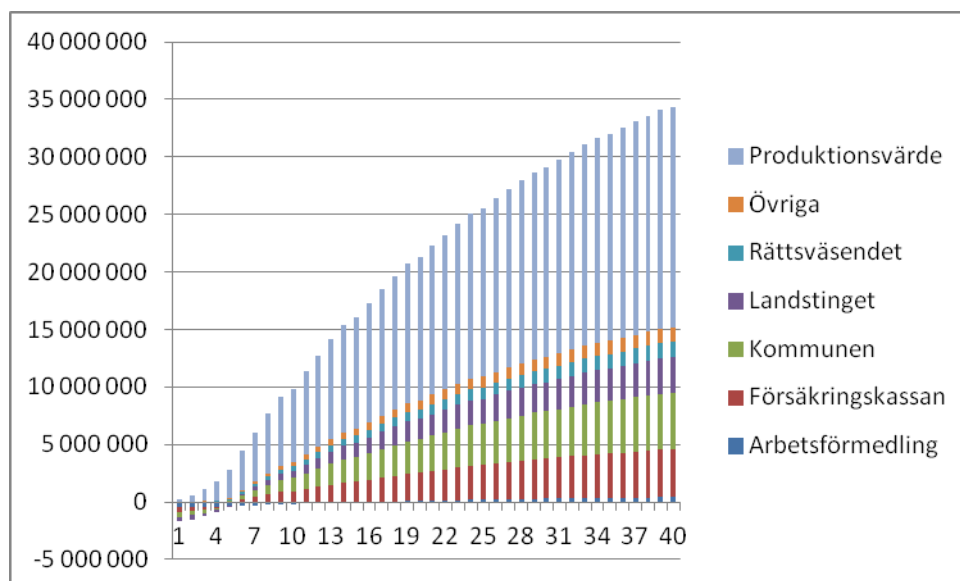
Men bara för att sju personer har arbete under och efter projektiden innebär inte detta att de med säkerhet kommer att vara kvar på arbetsmarknaden. I den kommande, pessimistiska känslighetskalkylen antar vi att endast 3 av de 7 som idag har arbete varaktigt kvarstår på



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 knappt 35 Mkr varav 20 Mkr utgörs av produktionsvärden och resterande består av minskade offentliga kostnader.

*Diagram 13.5 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Stigprojektet 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 1 Mkr och kommunens långsiktiga vinst uppgår till cirka 5.6 Mkr.

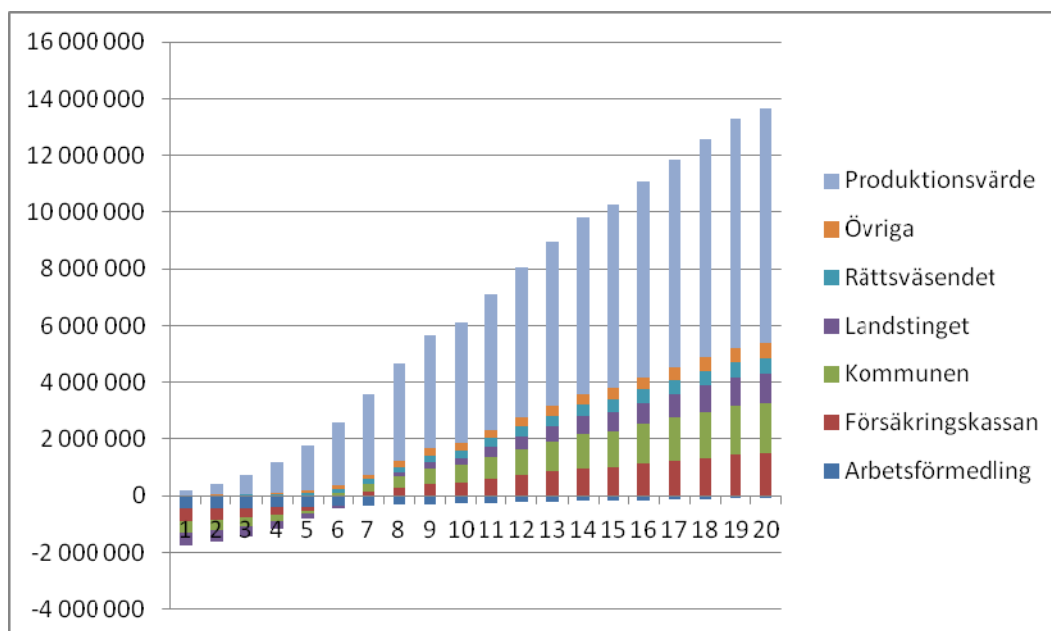
*Tabell 13.5 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Stigprojektet om enda effekt är att fem personer långvarigt får arbete – effekterna fördelade på aktörer*

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	10	15	20	25	45
Vinst	-1 460 326	906 856	9 663 216	16 015 699	21 236 977	25 528 486	34 337 908
	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	10 936	76 098	302 366	457 607	585 205	690 080	905 364
Försäkringskassan	58 672	408 263	1 622 179	2 455 042	3 139 595	3 702 247	4 857 235
Kommunen	68 349	475 598	1 889 726	2 859 953	3 657 409	4 312 860	5 658 340
Landstinget	44 950	312 778	1 242 782	1 880 853	2 405 301	2 836 360	3 721 217
Rättsväsendet	16 997	118 271	469 934	711 209	909 519	1 072 516	1 407 108
Övriga	15 764	109 692	435 848	659 623	843 549	994 723	1 305 046
Summa	215 667	1 500 700	5 962 836	9 024 288	11 540 578	13 608 785	17 854 309

### 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 passera break even under en mandatperiod så att den investeringskostnad man tagit på 2 Mkr är återbetald efter fyra år. I diagrammet nedan har vi svaret. Man passerar break even efter fyra år om projektet leder till att 4 % av deltagarna eller 2 personer kommer in på arbetsmarknaden. I ett tjugoförårsperspektiv leder detta till en total vinst på strax under 14 Mkr.

Diagram 13.6 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Stigprojektet om enda effekt är att 2 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 22 Mkr varav ungefär hälften utgörs av produktionsförluster. Den långsiktiga kommunala vinsten uppgår till cirka knappt 4 Mkr.

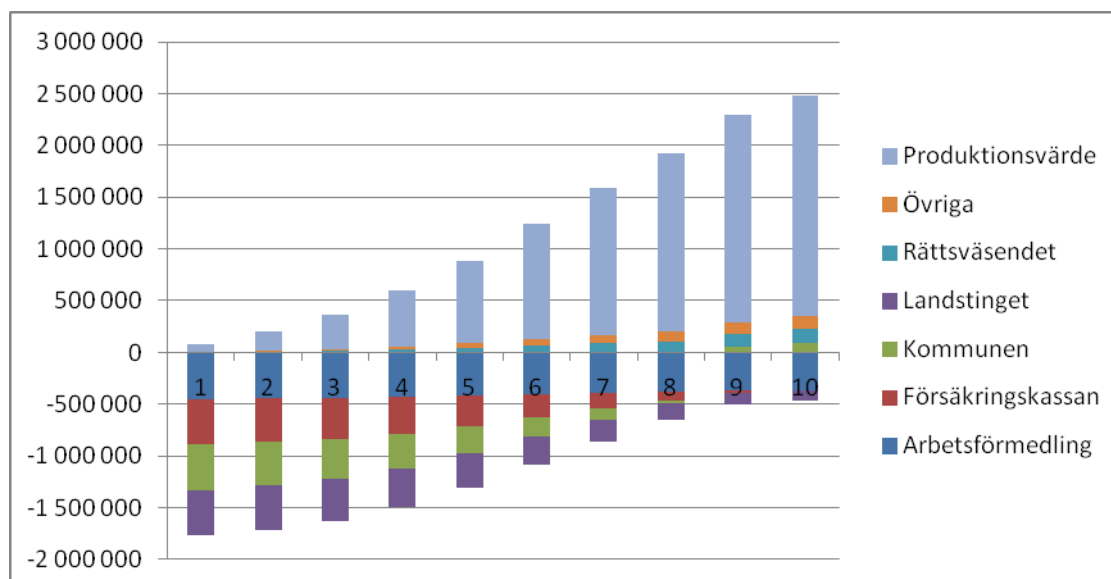
Tabell 13.6 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Stigprojektet om enda effekt är att 2 personer eller 4 % av deltagargruppen långvarigt får arbete – effekterna är fördelade på aktörer

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	10	15	20	25	40
Vinst	-1 573 551	4 571	5 842 144	10 077 132	13 557 984	16 418 991	22 291 939
	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	7 291	50 732	201 577	305 072	390 136	460 053	603 576
Försäkringskassan	39 115	272 175	1 081 453	1 636 695	2 093 063	2 468 165	3 238 156
Kommunen	45 566	317 065	1 259 817	1 906 636	2 438 273	2 875 240	3 772 227
Landstinget	29 966	208 518	828 521	1 253 902	1 603 534	1 890 906	2 480 811
Rättsväsendet	11 331	78 847	313 290	474 139	606 346	715 010	938 072
Övriga	10 509	73 128	290 566	439 748	562 366	663 148	870 030
Summa	143 778	1 000 466	3 975 224	6 016 192	7 693 719	9 072 523	11 902 873

### 13.3.6 Om vi bara klarat en enda

Låt oss slutligen se vad som händer om det enda projektet leder till är att en enda person bryter med sitt utanförskap. Vi ser då att projektet passerar break even efter cirka 6 år och efter tio år gett en nettovinst på cirka 2.5 Mkr.

*Diagram 13.7 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Stigprojektet 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 över 10 Mkr. Kommunens andel av denna vinst uppgår till 1.9 Mkr.

*Tabell 13.7 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av Stigprojektet 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	-1 686 775	-897 715	2 021 072	4 138 566	5 878 992	7 309 495	10 245 969
	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	10	15	20	25	40
Arbetsförmedling	3 645	25 366	100 789	152 536	195 068	230 027	301 788
Försäkringskassan	19 557	136 088	540 726	818 347	1 046 532	1 234 082	1 619 078
Kommunen	22 783	158 533	629 909	953 318	1 219 136	1 437 620	1 886 113
Landstinget	14 983	104 259	414 261	626 951	801 767	945 453	1 240 406
Rättsväsendet	5 666	39 424	156 645	237 070	303 173	357 505	469 036
Övriga	5 255	36 564	145 283	219 874	281 183	331 574	435 015
Summa	71 889	500 233	1 987 612	3 008 096	3 846 859	4 536 262	5 951 436

### 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 600 Mkr varav 300 Mkr utgörs av offentliga kostnader. Den kommunala delen av detta uppgår till 90 Mkr.
- Med den framgångsnivå projektet uppvisar idag är de långsiktiga socioekonomiska vinsterna totalt cirka 180 Mkr varav 90 utgörs av uteblivna offentliga kostnader- Kommunens långsiktiga vinst uppgår till 28 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 35 och 80 Mkr.
- Om projektet endast leder till att 4 % av deltagarna eller 2 personer kommer in på arbetsmarknaden passerar man break even under mandatperioden och skapar en långsiktig vinst på 22 Mkr.
- Om projektet endast leder till att en enda person erhåller arbete uppgår den långsiktiga vinsten till cirka 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 istället för en kostnad känns inte bara mänskligt tveksamt utan det måste dessutom anses strida mot kommunallagens krav på god ekonomisk resurshållning.

# REFERENSER & RAPPORTER SOM HAR SIN UTGÅNGSPUNKT I SOCIOEKONOMISK ANALYS

## SEE & OFUS

### 2012-12-31

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



LIV presentation.ppt

”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, Tull Kust, 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 – Hovsjösatningen 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 rehab projektet 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, Ekonomiska 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, psykiatireformen 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 Vägen Ut! NUTEK & SEE.

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

Nilsson & Wadeskog, 2007, Skräddarsydd rehabilitering – en lönsam historia. Utvärdering av rehab projektet Gemet i Karlstad, SEE.

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

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

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av Subutex behandling 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