

ATT INKLUDERA

Utvärdering av United
Actionprojektet ur ett
socioekonomiskt perspektiv och ur
ett samverkansperspektiv

Eva Nilsson Lundmark & Ingvar Nilsson/OFUS

Eva.lundmark@krutab & i.nilsson@seeab.se

2013-03-01

1.	SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	6
1.1	Inledning – Vårt uppdrag	6
1.2	En kort beskrivning av projektet	6
1.3	Socioekonomiska effekter	6
1.4	United Actionprojektet ur ett samverkansperspektiv	7
1.4.1	Detta är ett framgångsrikt projekt	7
1.4.2	Överraskningar och insikter	7
1.5	Styrkor och framgångsfaktorer	8
1.6	Framtid, utvecklingsfrågor och implementering	9
1.7	Lärdomar	9
1.8	Framgång av första andra eller tredje graden?	10
2.	SYFTE OCH METODIK	12
2.1	Inledning	12
2.2	Syftet med den socioekonomiska delen	12
2.3	Syftet med samverkansdelen	12
2.4	Metodik och arbetsformer	13
2.4.1	Metod i den socioekonomiska delen	13
2.4.2	Metod i samverkansdelen	13
3.	UNITED ACTIONPROJEKTET – EN KORT INTRODUKTION	14
3.1	Några ord om projektet	14
3.2	Deltagare och målgrupp	16
4.	VÅRA ANALYTISKA UTGÅNGSPUNKTER	17
4.1	Problem, mål och resurser	17
4.2	Synsätt, struktur och metoder samt målgrupp	18
4.3	Att förstå det problem man ska lösa – nyckeln till framgång	19
5.	PROBLEMET – MÅLGRUPPEN OCH DESS BEHOV	22
5.1	Målgruppen i United Action	22

Läget i Östhammar kommun var inför projektstarten United Action följande.	22
5.2 Två röster	25
5.2.1 Sara 25 år	25
5.2.2 Oskar 22 år	26
5.3 ”Vilse i pannkakan?”	27
5.4 Är det individens eller samhällets problem?	29
5.5 Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn	31
5.6 Påtagliga symptom och underliggande orsaker	33
5.7 Egenmakt, stigmatisering och rehabilitering	35
5.7.1 Människan som subjekt eller objekt	35
5.7.2 Maktlöshetens och hjälplöshetens grammatik	37
5.7.3 Att inte platsa i laget – det är jag som är resten	38
5.7.4 Stigmatiseringens onda cirkel	40
5.7.5 Att vara ianspråktagen och delaktig	41
5.7.6 United Action, egenmakt, stigmatisering och den inlärda hjälplösheten	42
5.8 Vikten av att bryta negativa mönster och att lyckas	43
5.8.1 De onda cirkelnas dynamik	43
5.8.2 De mönsterbrytande handlingarnas roll	45
5.8.3 De mönsterbrytande handlingarna och United Action	45
5.9 En fyrstegspyramid för framgång	46
5.10 Slutsatser om målgruppen i United Actionsprojektet	49
6. MÅLSÄTTNING	51
6.1 Projektets mål	51
6.1.1 Långsiktiga mål	51
6.1.2 Effektmål	51
6.1.3 Konkreta projektmål	51
6.2 Uppnådda resultat	53
6.3 Att formulera mål och mäta framgång	54
6.3.1 Fyra olika måldimensioner	54
6.3.2 United Actionprojektet och olika framgångsmått	56
6.4 Projektmål i United Actionprojektet i förhållande till det problem som ska lösas	56
7. RESURSER	58
7.1 Pengar och tid	58
7.2 Kronologisk tid	58
7.3 Resurser i förhållande till mål och det problem som ska lösas	59
8. METODIK - SÅ HÄR HAR MAN JOBBAT	61
8.1 Arbetsprocessen	61

8.2	En referensmodell	61
8.3	United Actionsmodellen och referensmodellen	62
8.4	Slutsatser kring arbetsmetoder i United Actionsprojektet	64
9.	ORGANISATION	65
9.1	En referensmodell	65
9.1.1	Grundprincip och teamets kompetensomfång	65
9.1.2	Sammansättning av teamet	66
9.2	United Actionsmodellen och referensmodellen	67
10.	VÄRDEGRUND	69
10.1	Det svåra begreppet rehabilitering	69
10.2	Tre synsätt av avgörande betydelse för att lyckas med rehabsamverkan	69
10.2.1	Från spontan till strukturell samverkan	70
10.2.2	Från kort till långsiktighet	70
10.2.3	Att tillämpa egenmaktsperspektivet	70
10.3	Ett rehabiliterande förhållningssätt	71
10.3.1	Hur ser individens roll ut?	71
10.3.2	Vad är rehabiliteringsprocessens fokus?	71
10.3.3	Vilken är de professionellas roll?	72
10.3.4	En tänkbar modell	72
10.4	Värdegrund i United Actionsprojektet	73
10.5	Att skala löken och upptäcka hemligheten	75
10.5.1	En referensmodell	75
10.5.2	Referensmodellen och United Action	76
11.	EN SAMMANFATTANDE BILD AV UNITED ACTIONSMODELLEN UR ETT SAMVERKANSPERSPEKTIV	78
11.1	Detta är ett framgångsrikt projekt	78
11.2	Överraskningar och insikter	78
11.3	Styrkor och framgångsfaktorer	79
11.4	Framtid, utvecklingsfrågor och implementering	80
11.5	Lärdomar	82
11.6	Framgång av första andra eller tredje graden?	82
11.7	Tolv punkter för långsiktig framgång och United Action	85
11.8	Att speeda upp processen	88
12.	EN SOCIOEKONOMISK ANALYS - INLEDNING	90

12.1	Att socioekonomiskt analysera utanförskap, prevention och rehabilitering	90
12.1.1	Begreppet socioekonomisk analys	90
12.1.2	Skillnad mot konventionella samhällsekonomiska analyser	90
12.2	Vad är det vi värderar?	91
12.2.1	Johan – ett exempel på hur man kan tänka	91
12.2.2	Helhetssyn	93
12.2.3	Långsiktighet	96
12.2.4	Omfördelningseffekter	97
12.3	Några bärande principer	99
12.4	Det svårsmätbara	100
13.	DENNA KALKYL	101
13.1	Intro; målgruppen och dess bakgrund	101
13.2	Kostnader för målgruppens fortsatta utanförskap	101
13.2.1	Individuella kostnader – fallet Johannes	101
13.2.2	Kostnader för deltagargruppens sannolika framtida utanförskap	103
13.2.3	Är detta mycket?	104
13.3	Effekter av United Action	105
13.3.1	Antaganden	105
13.3.2	I jobb eller studier	106
13.3.3	Enbart de i jobb	108
13.3.4	Ett pessimistiskt scenario	109
13.3.5	Kravet för att passera break even under en mandatperiod	110
13.3.6	Om vi bara klarat en enda	111
13.4	Slutsatser kring socioekonomiska effekter	112
14.	RAPPORTER	114

1. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

1.1 Inledning – Vårt uppdrag

Detta är en utvärdering av United Action projektet 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 en samverkansutvärdering är att beskriva och analysera projektet ur ett samverkansperspektiv och föreslå hur det kan utvecklas.

1.2 En kort beskrivning av projektet

United Actionprojektet drivs av en projektgrupp bestående projektledare som även arbetar som socialkonsulent/jobbcoach, två jobbcoacher, en AWP – konsult, alla anställda i kommunen, en handläggare från arbetsförmedlingen på deltid som även jobbar coachande samt en sjukgymnast från primärvården på deltid.

Man har en styrgrupp bestående av IFO-chef från kommunen, chef för arbetsförmedlingen i Gimo, verksamhetschef för primärvården Östhammar, rektor för Bruksgymnasiet samt representant från försäkringskassan (adjungerad) samt representant från Samordningsförbundet (adjungerad). Dessutom valdes chefen för Enheten för arbete och sysselsättning in som adjungerad ledamot under 2011.

Projektet, som inledde sitt arbete september 2010, är placerat i en gemensam lokal (ett gammalt bankontor) i Gimo. Miljön som projektet verkar i är sedan tidigare präglad av god samverkan och ett fokus på tidiga insatser.

Deltagarna i projektet är främst, men inte enbart, unga personer som nästan alla har en komplex, diffus och/eller sammansatt problematik. Projektet riktar sig till personer i åldern 16 - 64 år. Det finns ett dussintal personer i projektet som är yngre än 20 år. Den yngsta deltagaren är 16 år. Medelåldern i projektet är 29 år. 37 av de 68 utskrivna deltagarna är 25 år eller yngre. Inskrivna i projektet under de två första åren har varit 110 deltagare. Många av de unga 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 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 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 långsiktigt beräknas kosta cirka 610 Mkr varav 370 Mkr utgörs av offentliga kostnader. Den kommunala delen av detta uppgår till 115 Mkr.
- Med den framgångsnivå projektet uppvisar idag (och utifrån ett antal utomordentligt försiktiga antaganden om framtiden) är de långsiktiga socioekonomiska vinsterna totalt cirka 257 Mkr varav 170 utgörs av uteblivna offentliga kostnader- Kommunens långsiktiga vinst uppgår till 53 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 100 och 170 Mkr.
- Om projektet endast leder till att 2 % av deltagarna eller 1,5 personer kommer in på arbetsmarknaden passerar man break even under mandatperioden och skapar en långsiktig vinst på 14 Mkr.
- Om projektet endast leder till att en enda person erhåller arbete uppgår den långsiktiga vinsten till cirka 8 Mkr.

1.4 United Actionprojektet ur ett samverkansperspektiv

1.4.1 Detta är ett framgångsrikt projekt

United Action är med alla rimliga mått ett framgångsrikt projekt. Man har arbetat med en svårplacerad grupp på arbetsmarknaden. Man har hittat ett synsätt och metodik som tycks fungera oavsett om deltagaren är 16 eller 64 år gammal. Man har hittat en gemensam värdegrund för detta arbete och man är ett väl fungerande team med en klar och tydlig coachroll i förhållande till deltagarna. Och man har fått in överraskande många av deltagarna i projektet i arbete, studier eller praktik.

Så sett ur ett konkret projektperspektiv har man lyckats. Man skulle kunna kalla detta för operativ framgång. Men har man nått framgång på strategisk nivå i den bemärkelsen att projektet gjort avtryck i de berörda moderorganisationerna, att metoderna har omfattats av fler eller att projektet lett till förändring av ledning, styrning och resursfördelning i de berörda organisationerna? Därvidlag är vi inte lika säkra på svaret.

1.4.2 Överraskningar och insikter

Projektet har lett till ett antal intressanta insikter och stundtals några överraskningar. Den första har varit att målgruppens problembild och komplexitet har varit större än vad man kanske hade väntat sig. För många av deltagarna har det inte varit realistiskt med målsättning jobb eller studier på den relativt korta projekttiden. En överraskande stor del av målgruppen har haft någon form av psykisk eller neuropsykiatrisk problematik.

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. Landstingets del i projektet har varit ganska begränsad trots att behoven av insatser har varit betydligt större än insatsen.

En avgörande framgångsfaktor i projektet har varit att man lyckats skapa en tillitsfull relation med deltagarna. Många har en förhistoria av svek och misslyckanden. Av detta följer vikten av uthållighet i relationen med deltagaren och att man står kvar även när det kör ihop sig och blir motstånd. Motstånd är ibland en signal på att goda saker är på väg att hända.

I projektarbetet har det blivit tydligt hur stor och avgörande skillnad det är i arbetsformer i och utanför projektet. Man har upptäckt skillnaden mellan att arbeta i ett team med helhetssyn i förhållande till sektors/aktörsbundet tänkande/agerande. Man har sett att det kan vara fullständigt avgörande för denna typ av målgrupp att arbeta tillsammans i ett team som har ett sektorsövergripande helhetsperspektiv kring deltagaren.

1.5 Styrkor och framgångsfaktorer

Teamarbetet har varit en helt avgörande framgångsfaktor i projektet. Man är ett kompetent och fungerande team med en projektledare som leder arbetet och driver det framåt. Man har ett prestigefritt och öppet arbetsklimat där man stöttar varandra i det dagliga, stundtals svåra arbetet. Man har roligt tillsammans och använder humor i arbetet med deltagarna.

Man är trygga med varandra. Man har kunskaper om samhället och vilka möjligheter som finns. Man har i projektgruppen olika kompetenser och erfarenheter som gör att det går ganska enkelt att väva ihop en helhetsbild kring deltagaren och dennes situation. Det skapar också en trygghet för deltagarna att veta att det finns en samlad kompetens i teamet. En särskild styrka är att man inte alltid är överens och hanterar detta genom att i spänningsfältet mellan olika idéer hitta nya lösningar.

Genom att arbeta i samma lokal, vilket konkret underlättar samarbete, reducerar man de flesta vardagsfriktioner. Även lokalens placering och utformning har haft en positiv betydelse. Miljön är ”som ett andra vardagsrum”. Det är lätt för deltagarna att komma in och ta kontakt. Arbetet med deltagarna bygger på en fungerande och tillitsfull relation och man är medveten om att utan denna relation kommer man ingenstans med denna typ av målgrupp.

Man har korta och snabba kontaktvägar mellan olika myndigheter – man vet konkret alltid vilken person man ska vända sig till i ett ärende. Personkännedomen har varit viktig och stundtals avgörande.

Tidsfaktorn har haft stor betydelse för resultatet. Att kunna ge deltagaren tid utifrån de individuella förutsättningar som finns. Deltagaren har fått ta tid på sig att formulera sina mål och hitta vägen dit. Att inte vara klar inom en viss tid behöver inte innebära att man behöver längre tid men det är en anpassning till varje individ.

Det har funnits stora och höga förväntningar på projektet vilket sporrat projektet och bidragit till framgången. Man har också chefer i de olika moderorganisationerna som förstår komplexiteten i det arbete man har med deltagarna och stöttar projektet.

1.6 Framtid, utvecklingsfrågor och implementering

Projektet har lett både till tankar och slutsatser kring framtiden men också behov av förändrade metoder och arbetssätt kring denna målgrupp i stort i samhället. Det är viktigt inför framtiden (efter projektet) att hitta/bevara ett effektivt sätt att arbeta kring målgruppen eftersom den ständigt fylls på med nya årskullar av främst unga i begynnande utanförskap. Det finns idag ingen som jobbar med helheten kring denna målgrupp som tar över efter projektidens slut. Risken är stor att målgruppen på nytt kommer att ramla mellan stolarna. Oron kring detta är betydande. 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. Det tycks vara mycket svårt att skapa implementering av metoden och strukturen till ordinarie organisation efter projekttiden – detta kan leda till ett stort slöseri av kunskap och metodik med stora kostnader som följd.

I projektet har det gått att identifiera ett starkt behov av att primärvården på ett mer aktivt sätt än idag fångar upp de personer som behöver stöd via olika socialmedicinska eller kurativa insatser. Samarbetet med psykiatri har i projektet börjat hitta sina former men det behövs avsevärt mer utifrån målgruppens problembild. Både psykiatri och primärvård borde mer aktivt vara inne i projektet.

I projektet kan man tämligen tydligt se att en del av deltagarna är en konsekvens av de besparingar som gjordes inom bl.a. elevhälsan och andra förebyggande insatser i skolan under slutet av 90-talet. Kanske är en slutsats att det behövs en verksamhets lik United Action som fångar upp unga tidigare än idag. I en sådan konstruktion är skolan en viktig och självklar medpart. Det finns en stor grupp 16 – 19-åringar som är en potentiell riskgrupp med avseende på framtida utanförskap på arbetsmarknaden.

Under utvärderingen gång har frågan om en i kommunen gemensam pott pengar kommit upp till diskussion. Pengar som skulle kunna användas för tidigare och samordnade insatser. Det som man i andra kommuner valt att kalla sociala investeringsfonder.

1.7 Lärdomar

Den viktigaste lärdomen är att den modell och det arbetssätt man har haft fungerar väl. Överraskande väl. Man når den målgrupp man har i uppdrag att jobba med och man lyckas väl i att få ut många i riktning mot arbetsmarknaden.

Den sociala förmågan är relativt låg och den psykiska belastningen stor hos många deltagare när de kommer till projektet. Ett antal klarar inte av enkla vardagshandlingar såsom att ringa, åka buss eller besöka en vårdcentral. Många i gruppen har behov av ADL träning (aktiviteter i dagliga livet) lära sig att komma upp, ringa, passa tider m.m. Målgruppen har lägre utbildning än man hade förväntat. Det finns, många avhopp från grundskola och gymnasium.

Den avgörande frågan att ställa sig är; vad händer efter projekttiden? En viktig lärdom är att det även efter projekttiden 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 utgår från individens behov.

1.8 Framgång av första andra eller tredje graden?

Om vi studerar figuren nedan kan man säga att man uppnått anmärkningsvärda resultat för målgruppen som sådan. Man har också utvecklat och tillämpat en metodik som ligger mycket nära kunskapsfronten inom detta område. Framgången är betydande i detta avseende.

TRE NIVÅER AV FRAMGÅNG I SAMVERKAN



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

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. Risker 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 på allvar.

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

2. SYFTE OCH METODIK

2.1 Inledning

Detta är en utvärdering av United Actionprojektet, ett samverkansprojekt finansierat av samordningsförbundet i Uppsala Län. Projektet genomförs under perioden 2010-2012 som samverkan mellan de tre parterna kommun, arbetsförmedling och landsting. Målgruppen är personer mellan 16 - 64 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 United Actionprojektet.
- * göra en beskrivning och en analys av klienternas välfärdskonsumtionspanorama innan och efter det att man kommit in i projektet.
- * genomföra en diskussion och ekonomisk analys av olika mått på framgång i detta projekt.
- * göra en analys av projektet som ett långsiktigt socialt samhälleligt investeringsproblem i motsats till ett kortsiktigt kostnadsproblem.
- * göra en nyckeltalsanalys av projektet sett ur ett samhällsekonomiskt perspektiv.

2.3 Syftet med samverkansdelen

Mer preciserat är syftet med samverkansdelen av utvärderingen att:

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

2.4 Metodik och arbetsformer

2.4.1 Metod i den socioekonomiska delen

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

2.4.2 Metod i samverkansdelen

- * samverkansmodellen har utvärderats i förhållande till en sorts referensmodell eller idealmodell vi arbetat fram efter att ha arbetat med ett mycket stort antal samverkansprojekt.
- * underlag till detta har i förstahand samlats in genom tillgängliga dokument samt intervjuer. Totalt sett har cirka 11 personer intervjuats.

3. UNITED ACTIONPROJEKTET – EN KORT INTRODUKTION

3.1 Några ord om projektet¹

”Man kan inte förändra en människa utan att ha en relation.”

Östhammars kommun präglades under 2000-talets första decennium av låg arbetslöshet och låga försörjningsstödssiffror. Kommunen avviker positivt både från rikets genomsnitt och jämförbara kommuner vi studerat som Tierp och Heby. Om man jämför sig med dessa kommuner kring variabler som förvärvsfrekvens, låginkomsttagare och höginkomsttagare, gymnasiebehörighet eller IFO-kostnad per capita är bilden ljus.

Detta medför samtidigt att de som hamnat i utanförskap blir mer synliga hos respektive myndighet. Gemensamt för de som befinner sig i ett utanförskap är att man konsumerar tjänster från flera myndigheter samt att arbetsförmågan, i såväl omfattning som inriktning, är oklar.

Då man möter en sådan målgrupp är det lätt att fokusera på hinder och svårigheter i stället för möjligheter och lösningar. Det senare har varit ansatsen i projektet United Action som har sitt fokus kring fördjupad kartläggning och vägledning, motivations och inspirationsarbete samt bedömning av arbetsförmåga. Detta kombinerat med coaching mot arbete/arbetsträning/utbildning.

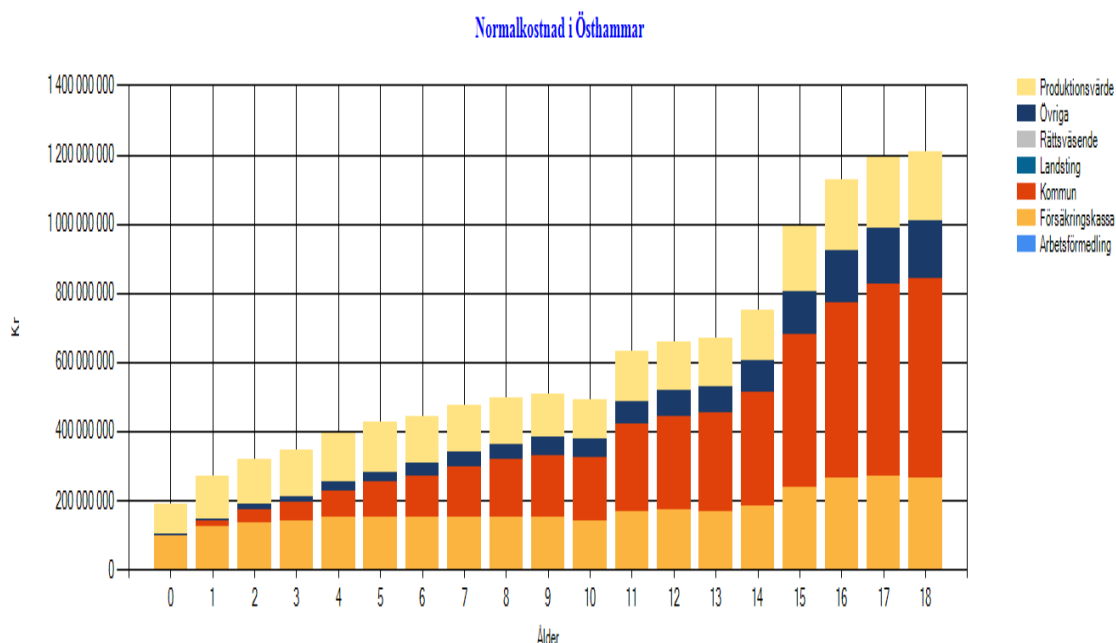
Målsättningen för projektet är att långvarigt arbetslösa eller sjukskrivna snabbare skall komma vidare till rätt åtgärd som syftar till arbete och utbildning. Därigenom förkortas tiden som han/hon uppbär försörjningsstöd, sjukpenning eller A-kassa. Insatserna skall också leda till minskad passivitet, ökat självförtroende och självinsikt för deltagarna.

Även om Östhammars kommun har ett tämligen gott utgångsläge så är trenderna inte lika positiva. Arbetslösheten ökar, särskilt ungdomsarbetslösheten. Långtidsarbetslösheten fördubblas och försörjningsstödet ökar till grupper som inte har kommit tillbaka på arbetsmarknaden och/eller blivit kvar som biståndstagare under längre tid. Samtidigt kan man se nya grupper med behov av samordnad rehabilitering, utförsäkrade ur sjukförsäkringssystemet och unga som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden.

Ett område som tydligt framträder är de unga som inte slutför gymnasiet. De unga som inte klarar av att komma till skolan och delta i undervisningen, de unga som har en psykiatrisk diagnos, de unga som har social problematik, de unga som idag har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden. Denna grupp är stadigt ökande och är på årsbasis ca 30-50 i åldern 16-19 år. Därutöver finns en arbetslöshet på ca 230 personer i åldern 16-24. Dessutom finns ett mörkertal då det finns de som valt att inte skriva in sig i vare sig skola eller arbetsförmedling. Kommunens gymnasiefrekvens är ca 80 % vilket visar att ca 40 ungdomar i varje årskull inte deltar i gymnasieundervisning.

¹ Viktiga delar av denna beskrivning är direkt hämtade ur olika rapporter från United Actionprojektet

Forskning visar att det finns en tydlig koppling mellan skolresultat och starkt förhöjd risk för framtida utanförskap. Samhället satsar stora resurser på alla unga under uppväxten. I diagrammet nedan visas att för varje årskull i Östhammar som lämnar gymnasietiden bakom sig har samhället på olika vis investerat 1 200 Mkr. Av detta är 574 Mkr kommunala investeringskostnader i form av främst förskola och skola för att dessa ungdomar i vuxen ålder ska kunna erövra en plats på arbetsmarknaden.



Kartläggning inför starten av United Action visar att mellan 30 och 40 unga i varje årskull utgörs av unga som av olika skäl misslyckas i skolan och därefter riskerar att hamna utanför arbetsmarknaden. Detta är siffror som överstiger ett genomsnittligt riksvärde (den förväntade statistiska siffran är 29 barn). De kapitalförluster detta leder till i form av att man tappar denna humankapitalinvestering är betydande.

Om Östhammars kommun är ”riksnormal” som kommun kommer mellan 10 och 15 % av dessa unga i en årskull (d.v.s. 25 - 30 i varje årskull) fördjupa sitt utanförskap och riskerar att hamna i ett långt i värsta fall livslångt utanförskap. Redan de kostnader kommunen haft för dessa unga utgör en kommunal förlust på 60 - 70 Mkr per år. Om 100 av de 230 arbetslösa ungdomarna mellan 16 och 24 kommer att kvarstå i ett livslångt utanförskap är prislappen för detta cirka 1 300 Mkr. Om utanförskapet begränsas till en tioårsperiod för dessa 100 personer uppgår den samlade kostnaden till cirka 580 Mkr.

Denna rapport kommer dels att handla om vilka kostnader som kan komma att uppstå i framtiden om vi inte får tillbaka dessa ungdomar i arbetslivet och dels en analys av hur arbetet i United Action har bidragit till att skapa förutsättningar för att undvika detta utanförskap.

Projektet drivs av en projektgrupp bestående projektledare på 50 % som även arbetar som socialkonsulent/jobcoach på 50%, två jobbcoacher á 100 %, en AWP (assessment work performance, ett bedömningsinstrument) – konsult 50 % som även jobbar coachande, alla anställda i kommunen, en handläggare från arbetsförmedlingen 50 % som även jobbar coachande samt en sjukgymnast från primärvården 20 %.

Man har en styrgrupp bestående av rektor på gymnasiet, vilket kan ha en stor betydelse för att man inom ramen för det kommunala uppföljningsansvaret fånga de som ramlar bort från skolan och riskerar att passivt sitta kvar hemma. De som sitter i styrgruppen är IFO-chef från kommunen, chef arbetsförmedlingen i Gimo, verksamhetschef för primärvården Östhammar, rektor för Bruksgymnasiet samt representant från försäkringskassan (adjungerad) samt representant från Samordningsförbundet (adjungerad). Dessutom valdes chefen för Enheten för arbete och sysselsättning in som adjungerad ledamot under 2011.

Projektet, som inledde sitt arbete september 2010, är placerat i en gemensam lokal (ett gammalt bankontor) i Gimo. Miljön som projektet verkar i är sedan tidigare präglad av god samverkan och ett fokus på tidiga insatser.

3.2 Deltagare och målgrupp

Deltagarna i projektet är främst, men inte enbart, unga personer som nästan alla har en komplex, diffus och/eller sammansatt problematik. Projektet riktar sig till personer i åldern 16 - 64 år. Det finns ett dussintal personer i projektet som är yngre än 20 år. Den yngsta deltagaren är 16 år. Medelåldern i projektet är 29 år. 37 av de 68 utskrivna deltagarna är 25 år eller yngre. Inskrivna i projektet under de två första åren har varit 110 deltagare. Många av de unga 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

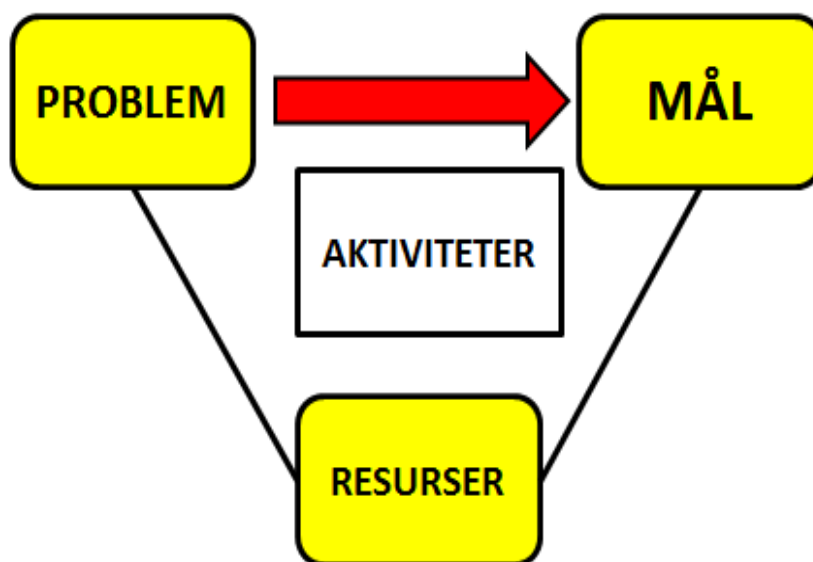
All analys bygger på en sorts referensram eller (mer eller mindre artikulera) modell för hur man ska beskriva, sortera och tolka verkligheten. Vi utgår i denna analys från två sådana modeller redovisade nedan och som utgör grunden för den kommande samverkansanalysen.

4.1 Problem, mål och resurser

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

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

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



I United Actionprojektet finns det med utgångspunkt i figuren ovan ett antal intressanta frågor att ställa.

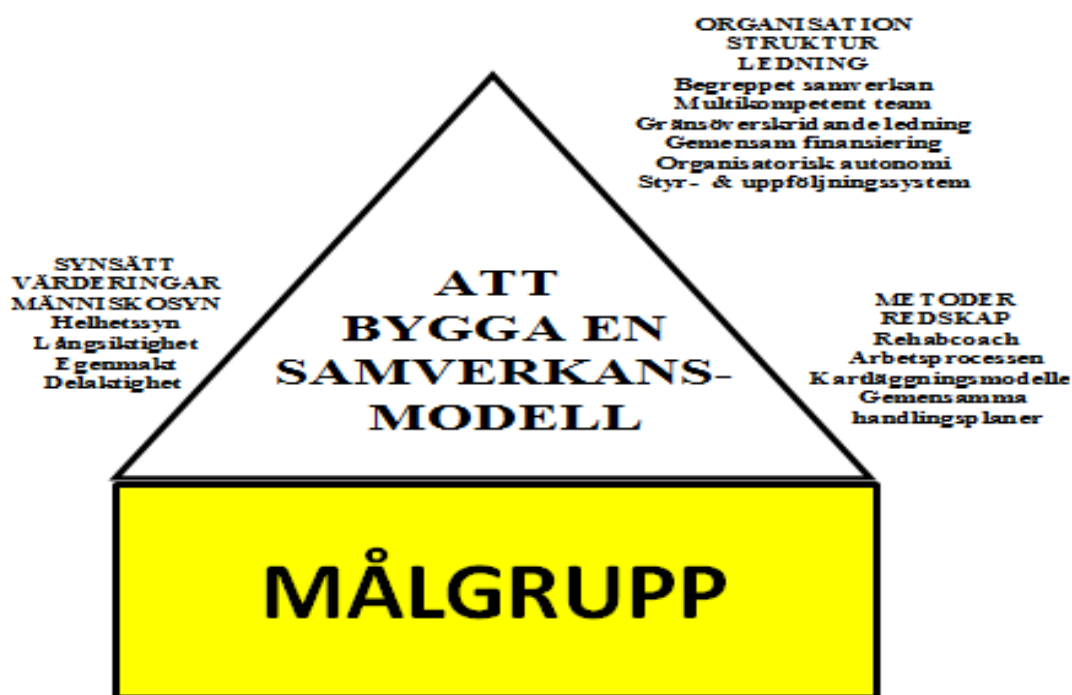
- Hur komplext är det problem som ska lösas, eller hur stora problem och arbetshinder finns för den målgrupp man tagit sig an?
- Hur ambitiösa är de mål man formulerat och är de möjliga att uppnå mot bakgrund av problemets omfattning och de resurser man tillfört?
- Hur omfattande är de resurser i form 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 rehabiliteringssammanhang 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 satta samordna och följa upp de insatser som ska göras.

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



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

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

För det andra måste de tre hörnen aktivt samverka och stödja varandra. Att ha en värdegrund som bygger på egenmakt och delaktighet och göra detta i en organisationsmodell baserad på hierarkisk ledning och med en metodik som gör klienten till ett passivt objekt i stället för ett 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 det synsätt som ligger till grund för såväl organisation, metoder som synsätt - **kravet på samsyn.**

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

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

”Som man ropar får man svar.”

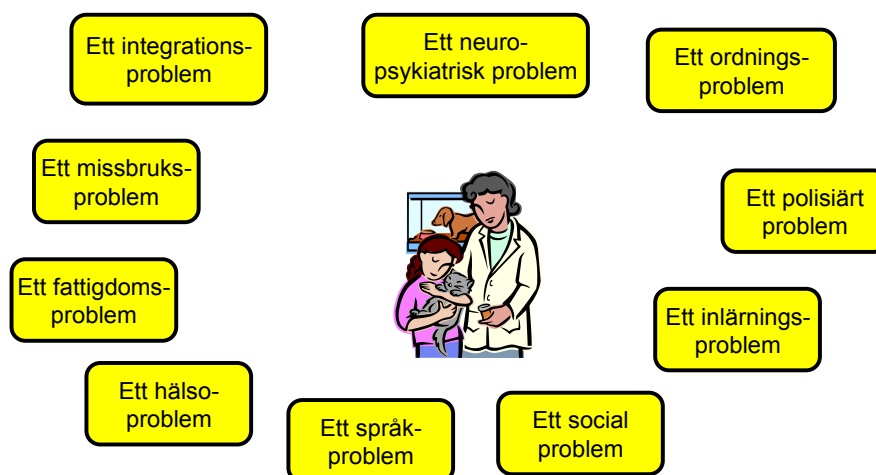
En erfarenhet från samverkansprojekt av det slag vi här studerar är att det råder en betydande oenighet mellan olika aktörer om vilket problem den arbetslöse har och därmed vilket problem som ska lösas. Kampen om ”den sanna läran” bryter ofta ut. Vår mycket entydiga erfarenhet är att en av de centrala förutsättningarna för att lyckas med den här typen av projekt är att såväl projektgrupp som styrgrupp/finansiär har en djup och allsidig förståelse för detta.

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

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

Med utgångspunkt i bilden nedan måste man ställa sig frågan; vad är Jasmines problem? Är det ett inlärningsproblem, ett neuropsykiatriskt problem, ett missbruksproblem, ett ordningsproblem, ett hälsoproblem o.s.v? Beroende på hur man ställer frågan får man helt olika svar. Varje perspektiv ger ett intressant bidrag till svaret, men inget perspektiv ger ensamt det fullständiga svaret.

Kampen om den sanna läran Vem har helhetssyn???



Utgångspunkten i det samverkansprojekt vi här studerar är i regel svårigheten att få tillträde till arbetsmarknaden. Det är framgång eller misslyckanden där som utgör startpunkten för olika insatser. Många gånger definieras problemet som ett kompetensproblem eller problem med att vara anställningsbar. Men tänk om detta bara är toppen på ett isberg?² Tänk om det under ytan finns ett brett knippe av andra faktorer som bidrar till detta problem, men som för tillfället är otydliga eller rentav osynliga. Och tänk om det är så att en framgångsrik process förutsätter att flera av problemen tacklas samordnat.

Detta är något man är väl medveten om i United Action. Man har löst det på några olika vis

- Man har en projektgrupp som är allsidigt sammansatt och som kan bidra med kunskaper utifrån flera olika perspektiv.
- Man arbetar i team som gör att man tillsammans (även med deltagaren) lägger ett gemensamt pussel.
- Man använder sig av en kartläggningsmetodik i de tidiga kontakterna med deltagaren för att fånga upp så många aspekter av situationen som möjligt.
- Man har en uttalad avsikt att ha en helhetssyn (detta utgör en av det vi uppfattar som värdegrunderna i projektet) i projektet och präglas också av ett sådant synsätt i sitt arbete.

²

Freire, Pedagogy of the oppressed, Continuum, 2003

- Man arbetar inte enbart med de mest uppenbara arbetshindren i form av kompetens, skolunderbyggnad m.m. Man har dessutom arbetat med att undersöka hur det ser ut, under ytan. Inom vilka livsområden finns det hinder som behöver undanröjas? Hur ser dygnsrytmen ut? Hur fungerar det att ta sig till en arbetsplats?
- Man har i projektet arbetat med deltagarnas självförtroende och självkänsla. Dessa är ofta avgörande för att våga ta steget och ändra sin livssituation.
- Kopplingarna i projektet till det som ibland kallas Freires frigörande pedagogik är tydliga. För dessa deltagare handlar det ytterst om att ta makten över sitt eget liv.

5. PROBLEMET – MÅLGRUPPEN OCH DESS BEHOV

5.1 Målgruppen i United Action

Läget i Östhammar kommun var inför projektstarten United Action följande.

- I åldersgruppen 18-29 år uppbär i december 2009, 52 personer aktivitetsersättning.
- I åldersgruppen 16-19 år är gymnasiefrekvensen 80 % och ca 120 ungdomar 16 - 19 år är inte inskrivna vid någon gymnasieskola.
- Ca 70 hushåll i åldern 17-29 år uppbär försörjningsstöd.
- Personer med sjukersättning var i december 2009, 1193 varav 168 med tidsbegränsad ersättning.

Både socialtjänsten och arbetsförmedlingen ansåg vid denna tidpunkt att antalet ungdomar som signalerade uppgivenhet och riskerade psykisk ohälsa ökade. För att räknas till projektets målgrupp bestämde man följande kriterier.

- Personer som har behov av samordnade insatser från minst två av projektägarna.
- Personer som är arbetslösa samt erhåller stöd från sjukförsäkring, arbetslöshetsförsäkring eller ekonomiskt bistånd från kommunen och har behov av fördjupad vägledning och kartläggning samt behöver få sin arbetsförmåga prövad.
- Unga 16-29 år som p.g.a. psykisk ohälsa, social eller socialmedicinsk problematik samt låg utbildningsbakgrund riskerar långvarigt utanförskap.
- Personer med aktivt missbruk ingår inte i målgruppen.

Utöver detta skall deltagaren uppfylla ett av följande kriterier;

- I åldersgruppen 16-29 år ska man sakna slutbetyg från gymnasiet eller uppbära aktivitetsersättning
- I åldersgruppen 16-64 år ha ett behov av samordnad rehabilitering

Inför projektstart (ursprungsansökan till Samordningsförbundet) gjordes bedömningen att det fanns minst 150 personer i kommunen som motsvarar denna beskrivning. Den reflektion vi gjort under utvärderingen (precis som projektgruppen gjort före projektstart) är att detta förmodligen är en mycket stark underskattning av den faktiska målgruppen som förmodligen är flerdubbelt större. Man arbetar med målgruppen 16-64 år. Då man mer i detalj studerar målgruppen dyker följande bild upp.

- Personerna i projektet står i de flesta fall tämligen långt från arbetsmarknaden och flertalet av dem har komplexa, sammansatta och stundtals diffusa arbetshinder.
- Många mår psykisk dåligt på olika vis såsom nedstämdhet, depressioner, panikångest eller olika former av sociala fobier.
- Självkänslan och självbilden är hos de flesta svag och otydlig. Rent allmänt är många lite vilsna i livet.
- Motivationen hos många är svag och man kan nästan säga att de saknar drivkrafter. De ser inte riktigt poängen med att komma in på arbetsmarknaden. Man saknar sammanhang och har anpassat sitt liv till utanförskap bl.a. genom att vända på dygnet.
- Många, framförallt de lite äldre har genom åren blivit till föremål för ett flertal olika rehabiliterings- och arbetsmarknadspolitiska insatser. Insatser som sällan eller aldrig har gett effekt. En följd av detta är att flera av dem är insatsskeptiska och utvecklat en sort förändringsresistens.
- Den typiske yngre deltagaren har avbruten skolgång, någon form av psykisk problematik även om den inte är diagnostiserad. Kommer från en familj där man fått lite eller ingen stöttning. Flera av de yngre kommer från vad man brukar kalla dysfunktionella familjer. Man har försörjts antingen av föräldrar eller via försörjningsstöd. Många av de yngre bor kvar hos sina föräldrar.
- Flera av de yngre har dåliga erfarenheter av skolan. Kanske har outredda inlärningsproblem av kognitiv natur eller dyslexi eller dylikt.
- Den typiske äldre deltagaren har någon form av fysiska problem. Har kanske varit sjukskriven under långa perioder och varit från arbetsmarknaden 5 - 10 år. Skolunderbyggnaden är svag.
- Kring gruppen finns en sorts skärm av osynlighet. Trots att de flesta länge varit till föremål för olika samhällsinsatser är de i någon mening osynliga för många av våra offentliga aktörer.
- Många i gruppen saknar fungerande sociala nätverk eller ingår möjligen i mer eller mindre destruktiva sociala nätverk.
- För nästan alla i gruppen behövs mycket lång tid i rehabiliteringsprocessen. Det finns nästan alltid en utvecklad misstänksamhet och väldigt ofta en ovilja eller bristande motivation för att ta tag i sitt liv. Bara den relationskapande fasen i rehabiliteringsarbetet kan ta mycket lång tid.

I rent statistiska termer består målgruppen av 68 personer varav 35 män och 33 kvinnor.

Åldersfördelningen ser ut enligt nedan. Den dominerande gruppen är unga - 37 personer är 25 år eller yngre. Åldersfördelningen är följande.

- | | |
|--------------|-------|
| • 16 – 20 år | 25 st |
| • 21-25 år | 12 st |
| • 26-30 år | 8 st |
| • 31-40 år | 9 st |

- 41-50 år 10 st
- 51-65 år 4 st

I övrigt kan man säga följande om målgruppen:

- 26 av de 37 som är under 25 år bor kvar hemma hos sina föräldrar.
- 13 i målgruppen är sammanboende med partner.
- 5 har avbruten grundskola och 33 avbruten gymnasieskola. En i gruppen har genomgått högskola.
- Av de som är 25 år eller yngre har de flesta ingen eller obetydlig arbetslivserfarenhet. Genomsnittstiden ligger på någon enstaka månad.
- 33 av deltagarna i projektet har remitterats från kommunen och 16 av dem från arbetsförmedlingen,. 5 har remitterats från Landstinget och 14 från handläggaren av det kommunala uppföljningsansvaret.
- 29 av dem har utredd och dokumenterad funktionsnedsättning bl.a. ADHD, panikångest, sociala fobier, ångestproblematik, ryggbesvär, ADD.
- 34 av dem har psykisk sidoproblematik, 4 kriminalitet och 3 missbruk med sig i bagaget.

På ett lite mer personligt plan kan man beskriva några av deltagarna på följande vis:

- För en person visar det sig att hon inte har ett enda betyg på gymnasienivå trots nästan tre års studier.
- Hade länge praktik under projektiden men fick sluta. Fungerade inte, har därefter försvunnit från alla myndighetskontakter.
- Haft många praktikplatser men avbrutit samtliga efter eller inom första praktikveckan, oerhört negativ i början av kontakten.
- Deltagit i många rehab insatser under åren, på kommunens Aktivitetscenter och AF, gått i KBT-samtal i två olika omgångar.

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

5.2 Två röster³

5.2.1 Sara 25 år

Sara är en sympatisk, lite försiktig och blyg ung kvinna. Hon är 25 år gammal. Hon har avslutat gymnasiet med fullständiga om än inte lysande betyg och därefter gått enstaka folkhögskolekurser. Hon har trots sin ringa ålder varit arbetslös i sammanlagt 5 år och haft ringa kontakt med arbetsmarknaden. Egentligen har hon aldrig haft arbete. Hon säger att det är svårt att ta kontakt med arbetsgivare, Allra svårast är att ringa. Barriärerna blir jättehöga. Hon ger lite intryck av att ”sakna startmotor”.

Hon har vid flera tillfällen sökt jobb. Men hon säger själv att hon har svårt att komma igång och ta initiativ. Då hon hamnar i en grupp försvinner hon in i mängden och blir tyst och tillbakadragen. Hon säger att hon inte fungerar så bra i grupp – hon blir passiv och initiativlös.

Hon har heller inte haft någon press på sig hemifrån. Snarare har föräldrarna sagt – att tids nog kommer du ut i jobb. Hon bor hemma hos sina föräldrar och tillsammans med en äldre bror som har en neuropsykiatrisk diagnos.

Hon har blivit till föremål för ett flertal arbetsmarknadspolitiska insatser. Hon gick på AF 1år och fick då tips om ungdomsgarantin som varade 6 mån, efter det tillbaka till AF. Sen kom hon till Lernia som också skulle vara 6 mån (byte handläggare efter 3 mån). Här skulle hon få hjälp att ringa in vad hon ville men det blev inget, träffade handläggare 1 g/månad. Det uppstod aldrig någon relation.

Hon har haft en praktik genom ungdomsgarantin. Både på ungdomspraktik och hos Lernia fick man skriva CV. Sara är väldigt trött på att lära sig skriva CV och att skriva nya CV. Hon säger att det blir ju inte mer innehåll i hennes CV bara för att hon fått skriva det fler gånger.

Då Sara kom med i projektet var hennes förväntningar lågt ställda. Hon hade ett antal besvikelser med sig i bagaget från tidigare insatser. I United Action upplever hon en annan sorts kontakt. Man har regelbundna träffar och hon känner att hon byggt upp en förtroendefull relation till den coach hon har. Det blir individuellt fokus på henne, hennes situation och hennes behov. Hon känner sig sedd.

För henne är det viktigt att processen får ta tid och att hon hinner bygga upp en relation med sin coach. Coachen lär känna Sara och vet hur man ska stötta på rätt sätt. Eftersom Sara är en person som har lite svårt att be om hjälp är det bra att ha någon som vet hur man ska ”knuffa på rätt sätt”. Hon säger att hon behöver någon som ”knuffar på” henne.

Den personliga relationen gör att man känner trygghet och tillit till att den coachen säger och lovar också kommer att hålla. Hon säger så här; ”Jag har också fått konkreta mål och konkreta tips om hur jag ska/kan göra för att komma igång.”

Sara har träffat arbetspsykolog några gånger för att göra personlighetstest. Dessutom går hon vid sidan av detta till en kurator för stödjande samtal. Hon säger att hon i projektet fått hjälp

³ Dessa 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

att se vilka behov hon har, vilka mål hon kan sätta upp och konkreta hjälpmedel för att ta sig en bit på vägen. Hon har fått hopp.

5.2.2 Oskar 22 år

Oskar är 22 år gammal. Han ger ett öppet och vänligt intryck. Oskar flyttade hemifrån då han var 16 år gammal för att gå gymnasieskola på annan ort.

Han har bott med pappan under uppväxten. Mamma fanns där tills han var 3 år sedan flyttade hon 30 mil bort. Oskar var under uppväxten hos mamma varannan helg. Han har två halvbröder och en syster hos mamma. När jag frågar hur han har haft det hos pappa svarar han ”det har funnits mat och det har varit städat på rummet”. Oskar ger uttryck för att han inte haft mycket stöd hemifrån under uppväxten. Det har inte varit så mycket kommunikation. Han uttrycker det som; ”Det har rått mycket tystnad i hemmet.”

Oskar hade en tämligen medioker skoltid. Inga katastrofer, men inte heller några lysande resultat. Han var en mycket arg och självsvåldig ung man med stark vilja. Under perioder var det mycket skolk. Han tog (på egen hand och utan stöd från de vuxna) ett krafttag i 9;an så han kunde söka gymnasiet.

Han har gått gymnasium på annan ort men på grund av problem med ryggen (är opererad för skolios) hade han mycket frånvaro 50 %. Han drabbades efter 1 ½ år av depression. Då träffade han psykolog för samtal vilket fungerade bra. Under denna period bodde han ensam på studieorten långt från Östhammar. Efter gymnasietiden flyttade han tillbaka hem till pappa.

Han gick till arbetsförmedlingen och hade förväntningar på att få hjälp med praktik men istället blev han erbjuden att delta i en för grupp arbetssökande. Detta gjorde honom ordentligt besviken. Dock fick han kontakt med en arbetspsykolog som berättade om United Action. Oskar är nu utskriven från AF och är på United Action. När han kom till projektet var han blyg och hade huvan på jackan uppdragen. Han upplevdes som skygg, blyg och kanske rentav lite rädd. Förvandlingen han genomlöpt är betydande. Idag kommer han i T – shirt och jeans och ger ett öppet och sympatiskt intryck. Han är lätt att samtala och med och att intervjua. En enorm förvandling säger de som känner honom.

Oskar säger så här om United Action: ”Här frågade de vad jag ville? Det är första gången någon frågar det. Jag träffade coachen 1 gång i veckan. Jag fick struktur, det började hända något. Jag fick någon att resonera med och vissa rutiner. Jag har fått hjälp med pappersarbete och CV. Jag upptäcker ständigt nya saker”.

Intrycket vi får är att Oskar fått en vuxen som ser honom, lyssnar på honom, bryr sig om honom och har byggt en relation med honom. Oskars mål är att få en praktikplats, fortsätta plugga, kanske på högskola något med datorer.

Oskar började leta praktik efter 2 – 3 mån i projektet. Han har vid intervjutillfället haft praktikplats i 1 månad. Han har fått problem med fötterna. Med hjälp av projektet kom han i kontakt med ortoped, kiropraktor och sjukgymnast. Oskar går nu folkhögskola i Uppsala. En studiemotiverande kurs på 3 mån. Han säger att han är ordentligt motiverad att arbeta vidare.

Det han tycker är bra med projektet, vid sidan av att han fått en bra relation med sin coach är att kompetensen är samlad på ett ställe. ”Det blir snurrt att ringa runt till många ställen när

man som ung ska ut i arbetslivet och vet inte riktigt hur saker hänger ihop eller vem man ska vända sig till.”

5.3 ”Vilse i pannkakan?”

United Action 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.

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 detta projekt krävs minst två saker. För det första att man förstår dessa grundvillkor kring målgruppen och för det andra att man kan närmar sig målgruppen med respekt och värme. I denna målgrupp är det, som en person sa, ”det är många som fryser och behöver hjälp att tina upp”.

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

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

Arbetshinder

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

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

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

Det som utmärker **United Actionsprojektet** 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 belysa i hur den sammansatta problematiken sett ut och 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 för deltagarna att gå igenom. Varje deltagare är unik med en unik situation med unika behov och resurser. Att på djupet och förstå personens situation i nu-läget och motivation till förändring har varit grunden för att lyckas. Vad var och en behövt i form av stöd, hjälp och träning är individuellt. Att hitta lusten och motivationen till förändring har varit nyckeln. Om en person har haft svårt att ta sig hemifrån p.g.a. av sociala fobier, svårt att komma upp på morgonen p.g.a. att man vänt på dygnet e.t.c. Så kan det vara avgörande för att kunna förändra situationen att börja just där. Nedanstående citat fångar väldigt väl kärnan i projektet.

”om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett visst bestämt mål måste jag först finna henne där hon är och börja just där. Den som inte kan det, lurar sig

själv när hon tror att hon kan hjälpa andra. All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed förstå att detta med att hjälpa inte är att vilja härska, utan att vilja tjäna. kan jag inte detta kan jag inte heller hjälpa någon.”⁴

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 är en viktig del av processen. Men för att komma dit har man behövt viss kunskap och kompetens, både om sig själv och om samhället. Då har det varit avgörande att det funnits någon som gått bredvid och kunnat lotsa 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 Är det individens eller samhällets problem?

Det vore lätt att beskriva arbetet kring personer med en diffus men svårartad arbetslöshetsproblematik som ett individbaserat arbete utifrån individbaserade problem. Den enskilde individens utsatthet och sårbarhet är ju det mest uppenbara.

Men då glömmar man det sociokulturella sammanhang individen befinner sig i. Ett samhälle där entydiga mekanismer förstärker den enskildes marginalisering i allt från fattigdom, hemlöshet, svaga sociala nätverk till utstötningen från arbetsmarknaden. Mekanismer som förstärker utsattheten och den sociala problematikens konsekvenser. Så här säger en handläggare om en av sina klienter;

”Han är körd hos det kommunala bostadsbolaget. Han har ingen bostad utan driver runt hos olika kompisar. Vem vill ge honom en chans till efter alla vräkningar? Arbetsförmedlingen anser att han inte står till arbetsmarknadens förfogande. Han har ingen kontakt med föräldrar och annan släkt. Han har gjort sig omöjlig på försäkringskassan och är inte längre välkommen till kommunens arbetsträning. Han är faktiskt helt ensam.”

Deltagarna i projektet, kanske främst de unga, är utsatta för en marginaliseringsmekanismer i samhället som är bl. a. är kopplat till skolmisslyckanden. I en TCO-rapport⁵ där man studerar

⁴ Sören Kirkegaard

⁵ TCO, Vägar till arbete, TCO, 2011

ungas utanförskap på arbetsmarknaden säger man tydligt att det finns en stark överrepresentation av skolmisslyckanden bland unga långtidsarbetslösa, de som uppbär försörjningsstöd och aktivitetsersättning. Noga räknat säger man att bland unga i åldern 20-24 år som uppbär ekonomiskt bistånd har 70 % ett skolmisslyckande bakom sig. Gruppen som är ekonomiskt inaktiv eller står utanför arbetsmarknaden är bland de som inte fullgjort gymnasiet 4-5 gånger större än de som fullgjort gymnasiet. 53 % av de som inte fullgjort gymnasiet är vid 24 års ålder ekonomiskt inaktiva (d.v.s. är inte i arbete).

I en annan studie från TCO⁶ anges att de som endast har grundskola eller avbryter gymnasiestudierna föreligger en överrepresentation kring socialbidrag med 50 % och med arbetslöshet med 60 % samt en underrepresentation på arbetsmarknaden med 25 %. Man säger också att de som inte snabbt efter ungdomstiden får arbetslivserfarenhet riskerar lägre framtida inkomst och får svårare att få heltidsanställning och/eller tillsvidare anställning.

Socialstyrelsen anger i en annan rapport⁷ att avhopparna från gymnasiet har mellan 4 och 5 gånger större sannolikhet än de som fullgör gymnasiet att vare sig komma in på arbetsmarknaden eller fortsätta sina studier. För de som inte alls börjar gymnasiet är sannolikheten för ett sådant utanförskap mellan 7 och 8 gånger högre än för gruppen som fullgör gymnasiestudierna. Man säger också att bland de som fullgör gymnasiestudierna är det endast en liten del (5-10 %) som efter fyra år vare sig studerar eller arbetar. Man säger också i rapportens kapitel 7 att utbildningskarriären avgörs redan i grundskolan. Låga betyg efter grundskolan ger dramatiskt ökad risk för självmord, narkotikamissbruk, brottslighet, beroende av ekonomiskt bistånd och tidigt föräldraskap.

IFUA säger också något om trenden för unga som inte fullgör gymnasieskolan. Bland de som var födda 1970 och inte hade gymnasiekompetens hade 70 % jobb vid 21 års ålder. 7 år senare hade denna siffra sjunkit till 30 %, vilket säger något om utvecklingen av de formella kompetenskraven på arbetsmarknaden.

I de olika studierna är mönstret likartat även om detaljerna skiljer sig åt. Det förefaller dock rimligt tryggt att påstå följande.

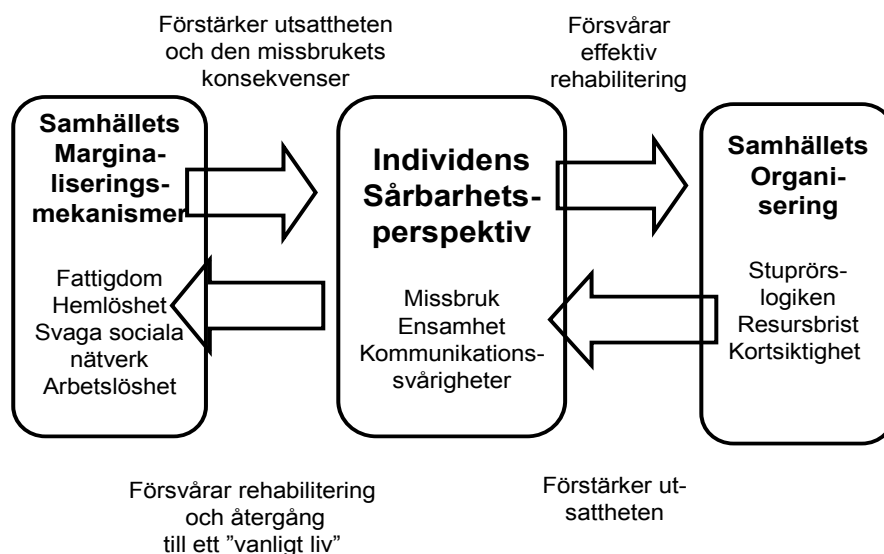
- Det finns en klar och entydig koppling mellan misslyckanden både i grundskolan och gymnasieskolan och misslyckanden på arbetsmarknaden.
- Om man ska kvantifiera så förefaller sannolikheten för utanförskap vara minst 4 gånger större bland de som misslyckas i skolan än de som lyckas.
- Detta mönster verkar accelerera och förstärkas vilket kan förklaras utifrån arbetsmarknadens allt strängare krav på formell kompetens.
- Vid sidan av utanförskapet på arbetsmarknaden uppstår för de som misslyckas i skolan en mängd andra följdproblem för denna grupp som leder till ökad välfärds konsumtion och ökade samhällskostnader.

Men detta är också mekanismer som försvårar rehabiliteringen, återhämtningen och återgången till ett mer normalt liv. Vem ger en missbrukare förstahandskontrakt till en lägenhet? Hur återtar en person med en lång historia av utanförskap och försörjningsstöd sin

⁶ TCO-rapport nr 2 2011

⁷ Socialstyrelsen, Social rapport 2010

normalitet inför sådana marginaliseringsmekanismer? Detta illustreras i figurens vänstra sida nedan.



Men för den enskilde är problemen värre än så eftersom det sätt vi organiserat samhället på försvårar klientens rehabilitering. Stuprörslagen gör att ingen aktör anser sig ha eller har kompetens att ha ett helhetsansvar. Dessutom lever vi i en tid då resurserna i de offentliga rehabiliteringssystemen minskar i allmänhet och för vissa utsatta grupper såsom psykiskt funktionsnedsättning i synnerhet. Den slutsats man kanske kan dra av detta är att både samhällsutvecklingen i stort och vårt sätt att organisera och leda de offentliga systemen förstärker utsattheten och marginaliseringen av personer med komplex och sammansatt problematik. Detta försvårar dessutom deras rehabilitering och återhämtning.

5.5 Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn⁸

"Det verkar enkelt, men vänta tills jag förklarat".

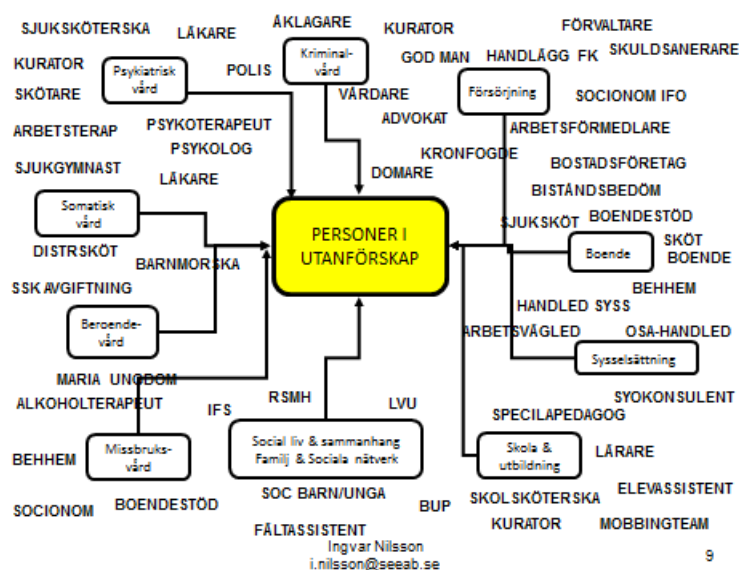
Marginalisering och utanförskap är alltså ett komplext fenomen som samtidigt sker i många olika dimensioner och där synliga symtom och underliggande orsaker i regel är inflätade i varandra på ett stundtals svårgenomskådligt vis.

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 enskildes situation. Det är inte ovanligt att 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

⁸

Lindholm, Intuition, kunskapsfragmentering och helhetssyn, Pedagogiska Institutionen, 1983

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 affär⁹. Likväl är det ofta svårt att få sådan långsiktig, uthållig samverkan till stånd hur många rationella ekonomiska argument som än presenteras. Vi är övertygade om att detta till stor del har att göra med olika perspektiv, kunskap och synsätt när man som beslutsfattare ställs inför denna typ av resultat.

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

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

Detta har man gjort bl.a. genom:

- Kompetensen och synsättet i projektgruppen, det finns en bred kompetens och lång erfarenhet i teamet.

⁹ I slutet av rapporten återfinns en litteraturlista med rapporter som tar upp detta tema. Dessa rapporter återfinns också på www.socioekonomi.se

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

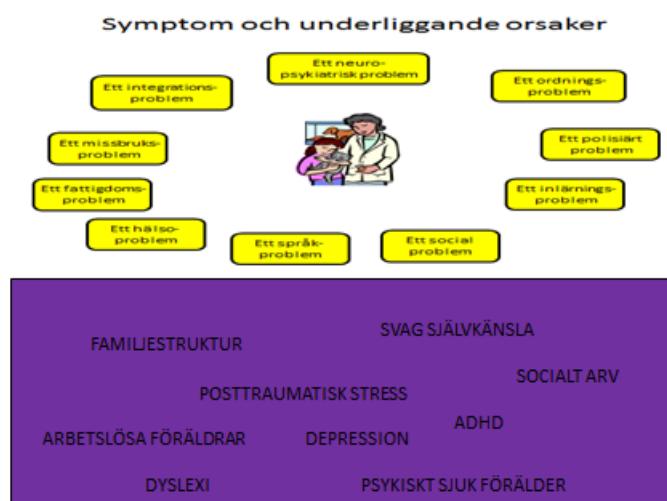
Samtidigt dyker det direkt upp en fråga som mer har att göra med omvärlden än projektet som sådant. Dessa deltagare har tidigare i livet varit utsatta för ett sorts Svarte Petterspel – ingen enskild aktör har tagit ansvar för deras rehabilitering. Frågan blir då; de som inte är med i projektet och efter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

5.6 Påtagliga symptom och underliggande orsaker

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

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

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



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

Vid den första träffen med deltagaren gör man en kartläggning av arbetserfarenhet, fysisk och psykisk hälsa, socialt nätverk, intresse. Detta för att få en bild av personen. Man för en rak och tydlig kommunikation med personen. Under kartläggningen går man igenom vilka basfunktioner man behöver ha för att kunna fungera på arbetsmarknaden. Som t ex att passa tider.

För vissa deltagare är det väldigt svårt att komma till möten, passa tider och få andra vardagsrutiner att fungera. Många upplever ett sorts sammelsurium eller kaos runt omkring sig. De har ingen almanacka, svårt att komma ihåg, en del vet inte vilken dag det är. Det krävs en betydande påstridighet från projektets sida för att få det att fungera. Man ringer eller Sms-ar och påminner innan möte. Men i den inledande fasen av arbetet handlar det främst om att bygga en relation och ett förtroende för att kunna arbeta vidare. Flera av deltagarna har ett i högsta grad urgröpt förtroende för vuxensamhället.

Vid kommande träff upprättar man tillsammans med deltagaren en handlingsplan. I denna sätter man upp slutmål kring arbete, hälsa, utbildning. Ibland sätter man upp alternativa mål och delmål.

Man betonar att det är viktigt att inte göra kartläggningen under tidspress. Risken är då att man missar väsentliga områden på individnivå – isbergets osynliga del. Coachens roll är att utifrån den relation och den tillit som byggs upp ge tid, bekräftelse, uppmuntran och återkoppling. Under arbetets gång får deltagaren träning i kommunikation bland annat genom rollspel men också genom de samtal man för med coachen.

Vid de första träffarna är man alltid två personer från projektet, coach och co-driver, som möter deltagaren. Man försöker alltid att vara två som följer deltagaren under processen för att arbetet inte ska bli sårbart om någon skulle vara borta. På det sättet blir det en kontinuitet och någon finns alltid tillgänglig vid behov.

5.7 Egenmakt, stigmatisering och rehabilitering

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

Det finns mycket forskning kring varför människor blir sjuka, men inte lika mycket om varför de flesta av oss trots allt förblir friska. Antonovsky¹⁰ har studerat detta. Utifrån begreppet **KASAM** (Känsla Av SAMmanhang) menar han att tre faktorer är avgörande för att behålla eller uppnå hälsa; att kunna **se meningen** med det sammanhang man är i, att **begripa detta sammanhang** och att kunna **hantera, kontrollera eller påverka** detta. Studier av arbetslivet pekar på att arbetsplatser som uppfyller dessa krav också får lägre sjukfrånvaro.¹¹

Inom socialteori och managementteori finns ett annat begrepp; **empowerment**. Det kan tolkas med något olika nyanser beroende på val av perspektiv. Ur ett managementperspektiv kan det ses som en metod att delaktiggöra medarbetarna i beslutsprocesser för att genom denna delaktighet skapa en större känsla av mening och samtidigt höja effektiviteten.¹² Delaktigheten som en effektivitetsskapande och meningsskapande mekanism. Ur ett socialt perspektiv kan man se det som ett sätt att återerövra makten över det egna livet. Begreppet har ur detta perspektiv översatt med det svenska ordet egenmakt.

5.7.1 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."*¹³

Empowerment utgår från begreppet makt och handlar ytterst om både en omvärdering av maktbegreppet och en omfördelning av makten¹⁴. 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.

¹⁰ Se Antonovsky, *Hälsans mysterium*

¹¹ Se Nilsson, *Telge Rent, sjukfrånvaron och ledarskapet*, OFUS, 2005

¹² Nilsson Lundmark & Nilsson, *Mogna organisationer*, 2006

¹³ Forsberg & Starrin, *Frigörande kraft*, Gothia, 1997, sid 13

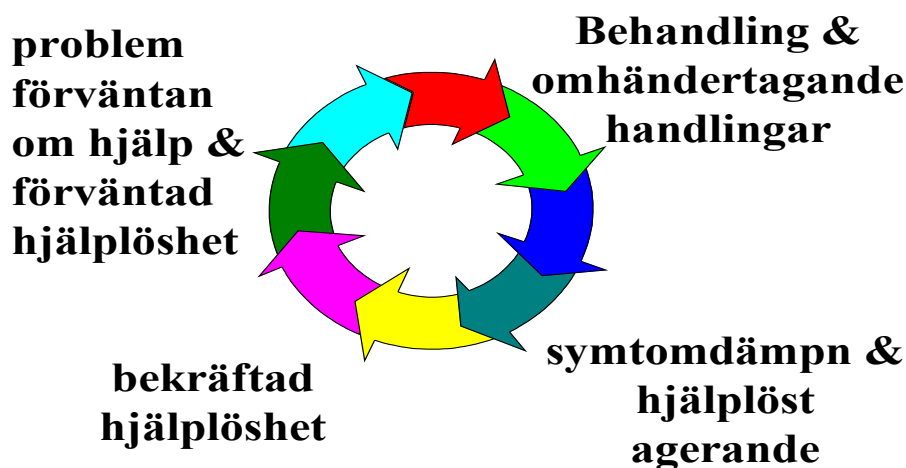
¹⁴ se vidare Brown & Brown, *Empowered, a practical guide*, Brealey, 1994

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 välfärds människan som får denna hjälp. Det paternalistiska systemet utgår från att klienter kommer till den offentliga organisationen med ett problem. Detta problem föreläggs en expert 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



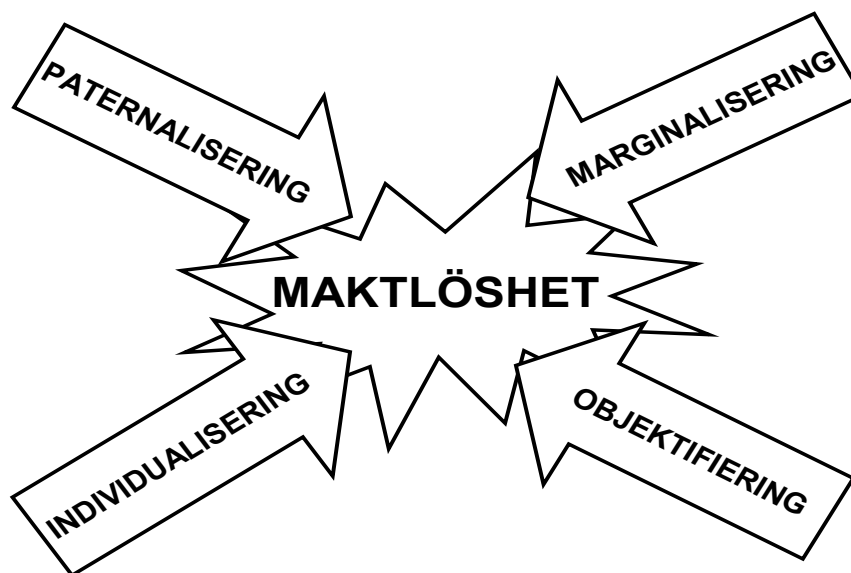
Om omvärlden förväntar sig hjälplösa människor och betar sig därefter, så kommer människor att agera hjälplost och därmed bekräfta förväntningarna. På så sätt skapas **en självuppfyllande profetia i hjälploshetens självförstärkande cirkel**¹⁵. En från början god avsikt att värna om människor som tenderar 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 United Action i 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 empowermentmodell kan slå över i en socialdarwinistisk utslagningsmodell och en omhändertagande välfärdsmodell kan som oavsedd biprodukt skapa en hel generation inlärt hjälplösa människor.

¹⁵ för en intressant och provokativ diskussion av detta se Riviere, Vi vill ju bara hjälpa dom, Akadmeja,

5.7.2 Maktlöshetens och hjälplöshetens grammatik

Sammantaget ser vi fyra olika företeelse som bidrar till och vidmakthåller denna maktlöshet och hjälplöshet.



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 ratten¹⁶. 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.

¹⁶ Detta har verifierats i ett stort antal studier kring reformen personlig ombud för personer med psykiska funktionshinder

5.7.3 Att inte platsa i laget – det är jag som är resten

”När jag kommer ut från kåken med en plastpåse i ena handen, en tusenlapp i fickan, inga sociala kontakter utöver mina gamla pundarkompisar, inget, ingen bostad, ingen försörjning – hur lång tid tror du jag klarar mig?”¹⁷

Cirka 20 % av alla personer mellan 20 och 64 år försörjs helt eller delvis via offentliga medel¹⁸. Ungdomar har oavsett konjunkturläge svårt att slå sig in på arbetsmarknaden. I all synnerhet unga människor som misslyckats i skolan och saknar starka sociala nätverk och kontakter. Risken för att hamna utanför arbetsmarknaden är för denna grupp fem gånger högre än för de som fullgjort gymnasieskolan.¹⁹

En viktig fråga att ställa är hur många av dessa som onödigtvis står utanför arbetsmarknaden och därmed väsentliga delar av samhällsgemenskapen. Och en ännu viktigare fråga är kanske hur många av dessa som både vill arbeta och har en viss eller fullständig arbetsförmåga men som inte får arbeta till följd av de stigmatiseringseffekter som uppstår på arbetsmarknaden och inom andra delar av samhället.

Stigmatisering är ett begrepp som främst förknippas med den amerikanske socialpsykologen Erwin Goffman²⁰. Med stigmatisering menas vanligtvis en form av social brännmärkning eller stämpling som ursprungligen kom till uttryck genom att man faktiskt och konkret skar eller brände in ett varningsmärke hos vissa människor för att varna allmänheten för deras farlighet (den grekiska innerbörden av ordet är märke eller sticksår). Man kan stigmatiseras av i huvudsak tre olika skäl; **kroppsliga avvikelser, olika egenskaper eller tillhörighet till en viss grupp**. Till den första gruppen kan höra fysiska handikapp, funktionshinder, fetma, dövhet, blindhet etc. Till den andra gruppen finner vi fenomen som missbruk, psykisk sjukdom, homosexualitet utvecklingstörning etc. Till den tredje gruppen hör ras, religiositet, etnicitet, klass, kön, ålder m.m.

Till detta kan man lägga att det dessutom förefaller finnas en sorts **territoriell stigmatisering** som har att göra med varifrån du kommer. I Norrland finns det bygder om vilka omvärlden säger att kråkorna flyger upp och ner för att dom ska slippa se eländet. Mer bekant är det kollektiva stigma som tillskrivs mörkhyade unga män som kommer från förortsområden som Fittja, Alby, Bergsjön och Ronna och som bidrar till att skapa en kollektiv negativ identitet av att vara outsiders hos delar av denna grupp²¹. En identitet som inåt ibland präglas av stolthet och utåt leder till rädsla. *”Om jag inte kan vara bland de bästa så kan jag åtminstone vara bland dom bästa av dom värsta.”* I en studie vi genomfört kring Lugna Gatan verksamhet och som bl.a. syftar till att bryta utanförskapet för förortsungdomar så en av de unga männen från en av Stockholms förorter som idag har en anställning i Lugna Gatan så här;

¹⁷ Sagt av kvinnlig missbrukare i Vägen Ut! kooperativen 2006

¹⁸ Se vidare socialförsäkringsutredningen

¹⁹ TCO-rapport 2/11

²⁰ Goffman. 1968, Stigma – den avvikandes roll och identitet, Rabén & Sjögren

²¹ En tydlig illustration av denna kollektiva stigmatisering visades i form av TV-serien klass 9A på Johannesskolan i Malmö våren 2008

"Du; om jag bor i Rinkeby, bara har grundskola, ganska dåliga betyg, är mörkhyad och heter Ahmed.- vem tror du anställer mig? Alla, precis alla, av mina kompisar i vårt gamla gäng är idag socialfall eller knarkare. Det hade jag också varit om inte Lugna Gatan hade funnits."

Många menar²² att stigmat alltid måste beskrivas i ett socialt sammanhang och förstås utifrån ett maktperspektiv. Den stigmatiserade, eller outsidersn, befinner sig alltid i ett underläge och per definition i ett utanförskap i förhållande till rådande samhällsnorm.

Stigmatiseringsprocessen innehåller fyra komponenter.

- * **En fokusering på skillnader** svart – vit, hetero – homosexuell, seende – blind, missbrukare – icke missbrukare. Dessa skillnader är ofta förenklade och förgrovade och bortser från att det inom gruppen finns stora variationer.
- * Dessa skillnader fokuserar på **det negativa hos den andre**. Den ena polen beskrivs som det normala och den andra polen som avvikande; hederliga svenska kontra ohederliga zigenare, sunda normalviktiga kontra osunda feta personer.
- * Den tredje aspekten är att genom detta skapas ett **vi (insidern) och ett dom (outsidern)** där vi per definition står på den goda sidan och dom på samma vis på den onda som vi andra måste skydda oss emot. Olika motorcykelgäng (Hells Angels, Bandidos, Outlaws m.fl.) har vänt på detta och kallar sig en-procents-rörelsen *"den procent av mänskligheten du inte skulle vilja att din dotter träffade"* och väljer att skapa synliga och stolta symboler för sitt stigmatiserade utanförskap²³.
- * Den fjärde aspekten är att de stigmatiserade i samhället får en **låg status och löper betydande risker att diskrimineras** inom arbetsliv, på bostadsmarknad inom sjukvård m.m.

Till detta kan man lägga att stigmatiseringsprocessen förefaller vara irreversibel både för de drabbade och för det omgivande samhället; en gång psykiskt sjuk, alltid psykiskt sjuk. Det förefaller inte finnas särskilt många lättillgängliga vägar tillbaka in i samhällsgemenskapen. Man skulle kunna beskriva det som en sorts **stigmatiseringsryssja** – lätt att komma in i den, men oerhört svår att ta sig ur.

Kring personer med psykiska funktionsnedsättningar finns en hel del forskning om effekterna av detta²⁴. För den enskilde handlar det om känslor av skam och skuld vilka båda förstärker utanförskapet och försvårar rehabilitering och återhämtning. På likartat sätt har behandlare som arbetar med utsatta barn och barn som utsatts för mobbing och övergrepp beskrivit dessa barns känslor av skam och skuld.

Sätter vi begreppet i relation till behandling och rehabilitering av människor som befinner sig i en stigmatiserande outsiderroll förstår vi ganska snabbt att denna effekt direkt eller indirekt motverkar framgångsrika behandlings- och rehabiliteringsinsatser.

För att återvända tillbaka in i samhällsgemenskapen krävs egentligen tre saker; **att man vill, att man har förmåga och att man får**. Detta oavsett om man är utbränd och långtidssjukskriven, har ett psykiskt eller fysiskt funktionshinder eller levt ett långt liv i

²² Link, Bruce & Phelan, Conceptualizing Stigma, Annual reviews of sociology, 27

²³ Se Svenska Maffia, 2008

²⁴ Se www.socialpsykiatriskforum.nu

missbruk. Att vilja handlar dels om begreppet motivation men också om begreppet identitet. Att sluta se sig själv som avvikande, annorlunda, mindervärdig eller utanför.

Att kunna arbeta handlar också om kompetens och förmåga samt kunskaper och färdigheter. Kanske är det så att dagens arbetsmarknad ställer så stora krav på den arbetssökande att endast de som anses till 100 % arbetsföra accepteras av arbetsgivaren. I så fall kanske man kan prata om en sorts kollektiv **institutionell eller funktionell stigmatisering** på arbetsmarknaden.

Sedan har vi den tredje faktorn; dom som både vill och kan arbeta men inte får, som inte får därför att man av olika skäl definieras som utanför, omöjlig, farlig, opålitlig eller som det mer formellt definieras; står inte till arbetsmarknadens förfogande. Vem anställer en före detta missbrukare, en person med psykiska funktionsnesättningar, en zigenare eller en med grav övervikt? Rädslan, okunskapen, främlingskapet, osäkerheten eller rentav fientligheten skapar eller förstärker utanförskapet, leder till diskriminering och försvårar eller förhindrar inträde på arbetsmarknaden. Detta gäller i princip alla stigmatiserade grupper eller kategorier vi diskuterat ovan.

Detta leder på individuell nivå till en förstärkning av utanförskapet och försvårar ett återvändande till samhällets huvudfåra i form av arbete, bostad, försörjning och ett normalt socialt liv. För samhället leder det med största säkerhet till onödiga, oftast accelererande kostnader. Man får försörja människor som helt eller delvis skulle kunna försörja sig själva. Eftersom arbetet dessutom utgör en av de starkaste identitetsskapande faktorerna bidrar denna mekanism också till att spä på hjälplösheten och känslan av att inte räcka till och undergräver därmed både självkänsla och självförtroende. Detta i sin tur leder på sikt till ett förstärkt beroendeförhållande till de offentliga systemen och därmed till ökade välfärdskostnader.

5.7.4 Stigmatiseringens onda cirkel

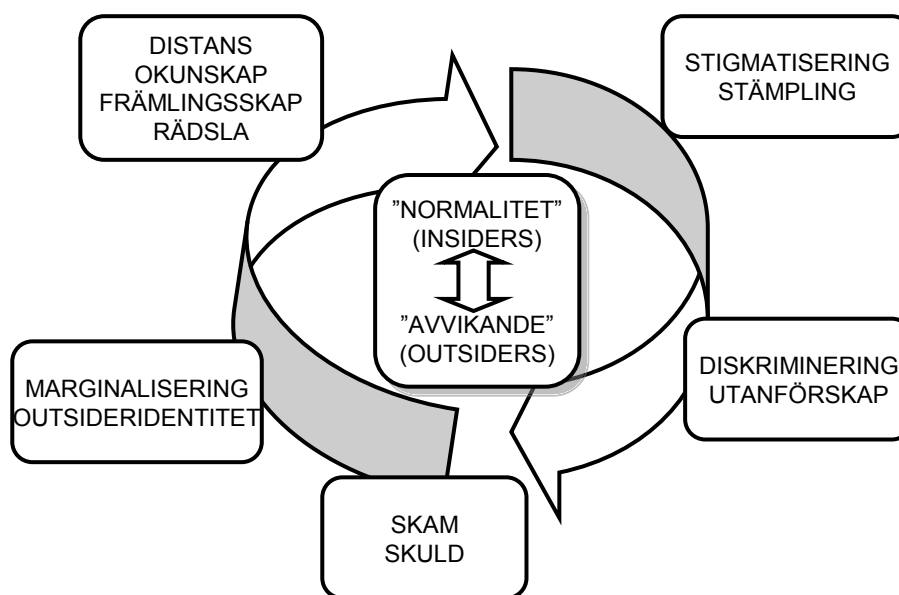
Vi skulle kunna tala om en stigmatiseringens onda cirkel. Den inledande stämplingen från insider - samhällets sida leder till ett utanförskap²⁵ och diskriminering på arbetsmarknad, bostadsmarknad och inom sjukvård, utbildningsväsende m.m. Denna process internaliseras tämligen snabbt av de berörda och omvandlas till känslor av skam och skuld och förstärker den process av hjälplöshet och att vara offer som vi berörde i föregående avsnitt. Detta i sin tur bidrar till att utveckla, förstärka och befästa den outsidersidentitet som växt fram. Så här sa en person vi intervjuade i Lugna Gatan på Fryshuset;

"För smågrabbarna i 10-12 årsåldern är de stora grabbarna hjältarna. De som har häftiga kläder, guldkedjor, snygga brudar och läckra bilar. Det är dom som är förebilderna. Det är dom man identifierar sig med. Det är sådan man vill bli då man blir äldre. Det är framgång för dom här smågrabbarna."

Därmed ökar distansen mellan grupperna av insiders och outsiders vilket i sin tur skapar känslor som främlingskap och rädsla, stundtals även ilska och aggression. Detta i sin tur sätter ytterligare fart på stämplingsprocessen och vi är inne på den onda cirkelns andra och självförstärkande varv. Avståndet mellan de så kallade normala och de avvikande ökar

²⁵ Se vidare Claes Jensen, Personlig dialektik som bl.a. handlar om outsiderskapet dynamik

Stigmatiseringens onda cirkel



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 socialt utsatta och stigmatiserade områden. Så här säger en av dem;

”Jag växte upp mer eller mindre som svenska barn, förutom hemma då. Med leks, dagis och allt det där. Så fram till så där fyran, femman så trodde jag att jag var svensk, men där fick jag reda på att jag inte var svensk. Och jag var ju inte svensk eftersom jag inte såg ut som en svensk och inte blev accepterad som en svensk. Så blev det liksom, jag skiter i vilket, det blev en sorts anti – attityd direkt, när man slår på allting och bara hatar allting.”²⁶

En annan grupp som drabbas hårt i denna stigmatiseringsprocess är de stökiga och bråkiga barnen. De som förr kallades just bara utagerande eller livliga eller bråkiga och som i dag etiketteras med hjälp av en handfull olika neuropsykiatriska diagnoser. Många av dem är idag missbrukare eller kriminella, oftast både och.

5.7.5 Att vara ianspråktagen och delaktig

Motsatsen till att stängas ute och socialt stämplas är att vara delaktig i samhället och ianspråktas utifrån de resurser man har och förfogar över. Detta skulle kunna sägas vara ett salutogent synsätt på människor; att se, tillvarata och utveckla den friska sidan, bygga på det som finns. Ett synsätt som står i motsatsförhållande till att fokuserar på bristerna, tillkortakommandena och det som inte fungerar.

Men det är också ett synsätt som fokuserar på vad som är gemensamt mellan oss människor inte stigmatiseringens perspektiv som fokuserar på det som skiljer oss åt, eller som det sagts så väl en gång i tiden av Per-Albin Hansson i hans berömda folkhemstal.

²⁶ Stenberg & Öngurur, Invandrapojkar – kriminalitet och livssituation, Högskolan i Halmstad, 2006

”Hemmets grundval är gemensamheten och samkänslan. Det goda hemmet känner icke till några privilegierade eller tillbakasatta, inga kelgrisar och inga styvbarn. Där ser icke den ene ner på den andre. Där försöker ingen skaffa sig fördel på andras bekostnad, den starke trycker icke ner och plundrar den svage, I det goda hemmet råder likhet, omtanke, samarbete, hjälpsamhet. Tillämpat på det stora folk- och medborgarhemmet skulle detta betyda nedbrytandet av alla sociala och ekonomiska skrankor, som nu skilja medborgarna i privilegierade och tillbakasatta, i härskande och beroende, plundrare och plundrade²⁷. ”

Utmaningen är att vi idag saknar former för att involvera, inkludera, ianspråkta och delaktiggöra de mest utsatta oavsett om dessa är barn och unga eller vuxna som av olika skäl inte platsar i laget. Vi behöver kanske på ett samhällsplan helt enkelt skapa **arenor för destigmatisering av utsatta grupper**. Projekt som United Action utgör enligt vårt sätt att se det en arena för destigmatisering av utsatta målgrupper.

5.7.6 United Action, egenmakt, stigmatisering och den inlärdade hjälplösheten

”Jag känner att min vilja och mina mål har varit i centrum. Detta är något nytt för mig.”²⁸

Då man studerar United Action på ett djupare plan ser man mycket tydligt att man i projektet fokuserar på att bryta utanförskapsmönster och vända hjälplöshetens onda cirkel genom att skapa förutsättningar för att **bygga upp självkännet, självförtroende och självkänsla** och på så sätt bygga en **positivt självförstärkande cirkel**. Den av deltagarna upplevda vanmakten inför det man står inför möts genom att skapa **motmakt** bland annat med stöd av en känsla av sammanhang (**KASAM**)– begripa, förstå, hantera och kontrollera.

Egenmaktsbegreppet är centralt i projektet även om man inte kanske talar om det, men väl agerar utifrån begreppets underliggande värdegrund. Det finns en genuin känsla i projektgruppen kring **deltagarnas stigmatiserade situation** och man arbetar gemensamt för att bryta denna. Projektet United Action kan knappast förstås fullt ut om man inte belyser det som görs utifrån dessa tämligen centrala begrepp som också utgör några av projektets framgångsfaktorer. Vi uppfattar detta som en viktig del av kärnan i projektet.

Konkret återspeglas detta i projektet vardagsarbete på många olika vis. Arbetet utgår ifrån MI, motiverandeintervju, och ett lösningsfokuserat förhållningssätt. Att arbeta lösningsfokuserat innebär att coacha och hjälpa deltagaren att formulera en riktning. Inte ta över och tala om vad deltagaren ska göra. Dialogen är central i arbetet med deltagarna. Allt detta bidrar till att bygga självkänsla och egenmakt.

Med denna metod och förhållningssätt kan man lättare få deltagaren att formulera vad den vill och presentera det själv. Det är inte coachen som styr och formulerar utan det ger också utrymme för reflektion och eftertanke för deltagaren.

Det är viktigt för deltagaren att få formulera vad man vill själv utifrån sig själv inte utifrån vad som förväntas utifrån. Detta är KASAM i praktiken – begripligt, hanterbart och

²⁷ Per Albin Hansson i riksdagens andra kammare, 1928

²⁸ Sagt av deltagare i projektet

meningsfullt. Ska det bli en hållbar process som förankras hos deltagarens måste personen själv få komma fram till sina beslut. Detta sker hela tiden i dialog med coachen.

Deltagarna i projektet ger genomgående uttryck för att de har blivit lyssnade på och fått hjälp att formulera riktning och mål. Detta är att bidra till att bygga självkänsla. Det har funnits någon som sett och bekräftat och gått bredvid. Så här sa en deltagare;

”De frågade vad jag ville? Det var första gången någon frågade det. Vi har träffats 1 gång/ vecka. Jag har fått hjälpmed för att få struktur. Äntligen började det hända något. Jag fick någon att resonera med och har lyckats bygga upp vissa rutiner. Jag har fått hjälp med pappersarbete och CV. Hela tiden upptäcker jag nya saker.”

I United Action möter man medvetet och på ett strukturerat vis deltagarna mer på deras villkor. Man försöker nå alla och hålla fast genom att ringa, åka hem till personen. Att stötta och vägleda personen där han/ hon är och inte ha en färdig bild hur det ska se ut och fungera. Delaktigheten från deltagaren är central. Man utgår från vad deltagaren vill och befinner sig och all planering och arbete sker i dialog med deltagaren. Detta är en konkret tillämpning av begreppet egenmakt.

Man försöker att inte ha tidspress på individnivå. Detta ger utrymme för individen att hinna hitta sina egna resurser. Har man aldrig tidigare haft möjlighet att pröva sina resurser behöver man tid på sig. Man jobbar steg för steg och alla gör framsteg utifrån sin nivå. Detta betyder att den reflekterande processen hos deltagaren blir central för att komma till insikt, fatta beslut och börja agera på ett nytt vis i förhållande till tidigare.

Hela tiden ger man personen tid för bekräftelse, uppmuntran och återkoppling. Utifrån att tillsammans med deltagaren utforska vad som fungerar och inte i vardagen. Detta är en av kärnorna i det lösningsfokuserade arbetssättet. Men det är också ett sätt att bryta vanmakt och känsla av att vara stigmatiserad.

Teamet har en värdegrund som bygger på att man tror att det finns resurser och förmågor hos personen. Det finns en tilltro till att varje deltagare har resurser och förmågor även om de inte syns på en gång. Mycket handlar om att ställa rimliga krav och att pusha och gå bredvid. Detta skulle kunna sägas vara en tillämpning av den klassiska självtillitsteorin såsom den t.ex. har formulerats av Johan Galtung. Kärnan i denna är att bidra till att förvandla individen från passivt objekt ett aktivt subjekt genom att utgå från vad deltagaren vill, förmår, beslutar och gör.

5.8 Vikten av att bryta negativa mönster och att lyckas

5.8.1 De onda cirklarnas dynamik

”Otåliga människor får alltid löskokta ägg.”

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

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

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

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

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

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

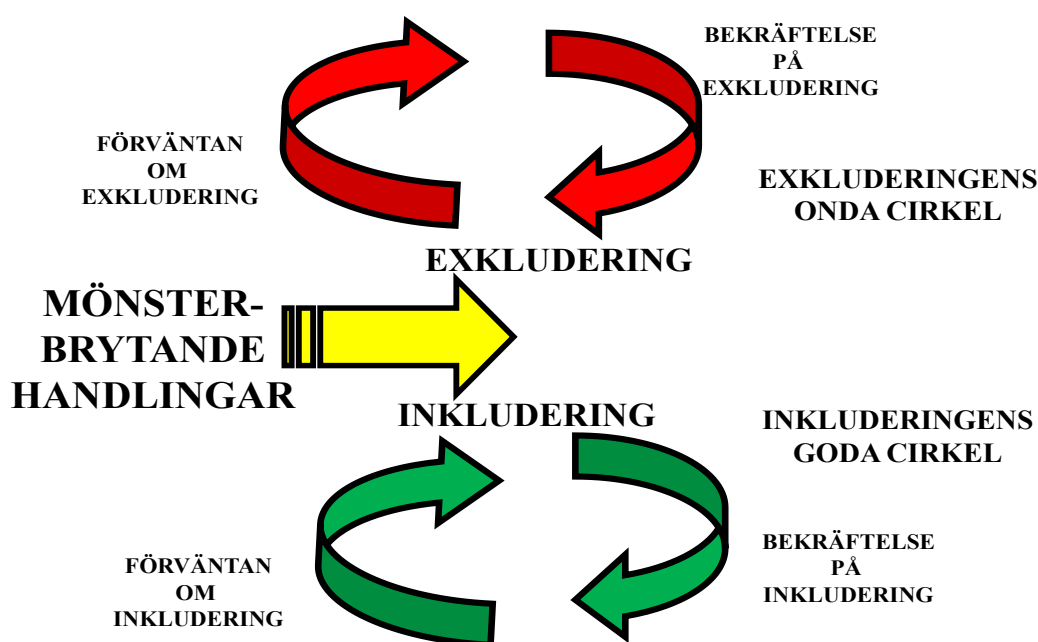
En av de viktigaste framgångsfaktorerna i denna typ av rehabiliteringssamverkan är att skapa förutsättningar för att lyckas och insikten om att framgång leder till framgång och att onda självförstärkande cirklar av misslyckanden måste bytas mot goda självförstärkande cirklar av framgång.



5.8.2 De mönsterbrytande handlingarnas roll

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

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



5.8.3 De mönsterbrytande handlingarna och United Action

”Endast döda fiskar flyter med strömmen.”

En grundläggande idé med **United Actionsprojektet** är som vi förstår det att bryta utanförskapet genom att arbeta lösningsfokuserat och motiverande. Att tillsammans med deltagaren hitta vägar för att gå vidare och så småningom om få ett jobb eller studera. Detta gör man genom att noggrant i flera steg tillsammans med deltagaren kartlägga nu-läget och se vad personen vill. Man skapar genom projektet sammanhang där goda mönsterbrytande handlingar kan uppstå. Detta leder till att deltagarna genom att uppleva framgång och att man lyckas steg för steg tar sig in i inkluderingens goda cirkel. Man får känna att man lyckas, att man är okej. Självkänslan växer. Framgång föder framgång.

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

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

Tidsfaktorn är viktig för både yngre och äldre så att man hinner bli färdig utredd. Risken är annars att man ramlar ur systemet igen. Det finns i denna typ av projekt alltid en fara i att ha för bråttom eller att vilja för mycket. United Action har som projekt ganska kort tidshorisont – i den ursprungliga ansökan 24 månader. För den enskilde deltagaren betydligt kortare tid. Detta kan leda till att man riskerar att forcera processen för deltagarna och missa den viktiga relationsbyggande fasen eller lämna över ansvaret till andra aktörer för tidigt. Faran med detta är inte bara att deltagaren misslyckats och är tillbaka på ruta ett igen. Faran är snarare att denne 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.**

Vår bild är ganska entydig: I projektet är man väl medveten om dessa förhållanden och försöker att hantera dem efter bästa förmåga. Och dessutom lyckas ganska väl med detta. Detta är väl snarare en fråga för finansiärer och styrgrupp; **är ett 24-månadersperspektiv rimligt för ett projekt som riktar sig mot en så här komplicerad målgrupp?**

5.9 En fyrstegspyramid för framgång

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

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

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

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

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

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

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

Med hjälp av pyramiden nedan skulle man kunna säga att framgång i arbetsrehabiliteringsprocessen för denna målgrupp bygger på att man fungerar socialt med andra, vilket i sin tur bygger på att man utvecklas psykologiskt och mänskligt vilket i sin tur bygger på att man ur ett existentiellt perspektiv har hittat sin plats eller varje fall förstått sin plats i tillvaron.

Rehabiliteringspyramiden



Vår bild är ganska tydlig kring **United Actionsprojektet**. Projektet arbetar som vi ser det har man med pyramidens alla delar. Detta bidrar också starkt till framgången i projektet.

Utgångsläget för många projektdeltagare är att man har låg självkänsla, lågt självförtroende och är uppgivna. Det dåliga självförtroendet hos en del gör att det finns en vilja men inte en tro på att det går. Många har inte ens drivkraften och kan vara svåra att motivera. Man har inget hopp. Man ser inte poängen med att om man presterar får man lön. Man har anpassat sig till en annan livsstil, vänder på dygnet. Lite förenklat, och ordentligt tillspetsat, skulle man kunna säga att man anpassat sig till offrets och hjälplöshetens livsstil.

Det finns bland deltagarna mycket osäkerhet och rädsla. Rädsla som alltför ofta har sin grund dels i tidigare misslyckande och dels i svag självkänsla. Man är ofta vilse i livet i stort. De vet vad de har men inte vad de kan få. Många har inte tidigare fått den hjälp och det stöd de behövt. Man har ett stort antal besvikelser bakom sig. Många är utredda tidigare. Många utredda gång på gång utan att detta i sig har lett någonstans.

Många finns inte i ett större sammanhang. Man kan prata om dem som sociala isolat. Flera saknar sociala nätverk, i varje fall positiva och stödjande sociala nätverk. Många förstår inte varför man står utanför. För en del är det oklart varför de hamnat i ett utanförskap, även för projektgruppen kan det vara svårt i initial skedet att se varför personen hamnat utanför. De förefaller ha en hel del kompetenser. Många gånger handlar det då om dolda, osynliga eller diffusa hinder som sociala fobier, dyslexi, kognitiva inlärningshinder eller annat som förblivit oupptäckt under hela skoltiden.

Kring allt detta arbetar **United Action** på alla fyra nivåerna i figuren ovan.

Existentiellt; utifrån kartläggningen kan deltagaren få syn på de livsområden man behöver jobba med och förstärka. Att kunna se vilka möjligheter man har och inte utgå från hindren. Man får möjlighet att förstå sin egen plats och del i samhället. Både vad man har möjlighet att få och vad man själv kan bidra med så att livet får ett annat innehåll. Man bibringas också insikten om att man kan vara en väljande aktör och sätta sig vid ratten i den bil som är det egna livet i stället för att vara drabbad och passagerare.

Psykologiskt; deltagaren arbetar tillsammans med coachen med att stärka självkänsla, självförtroende och att öka sin självkännedom för att förbereda sig för att våga gå ut på en arbetsplats, praktik eller i studier. Detta gör man bl. a. genom rollspel i form av anställningsintervju. Man får hjälp att formulera sina styrkor och se vad man behöver bygga på. Det sker också kontinuerligt en dialog mellan coach och deltagare där deltagaren får hjälp att sätta ord på och återkoppling på sina funderingar.

Socialt; dialog är ett centralt verktyg. Deltagaren får möjlighet att sätta ord på vem man är och vad man har för resurser. Man har haft olika aktiviteter tillsammans i grupp utifrån olika tema som hälsa, där man bl.a. har pratat om stress och självbild. Alla har fått skriva sitt CV och man har föreläsningar kring olika ämnen som berör arbetsmarknaden. Man får kunskap om hur arbetsmarknaden fungerar och vad som krävs. Vad krävs för att fungera på en arbetsplats? Hur kommunicerar jag med andra? Även här fungerar rollspel som ett verktyg.

Kompetensutveckling; genom kartläggningen får man hjälp att se vad man behöver bygga på för att bli anställningsbar. En del har gått vidare till studier för att höja sin formella skolunderbyggnad och kompetens. För en del kan det handla om att bearbeta dåliga skolerfarenheter för att våga ta steget till studier. Många av deltagarna har negativa erfarenheter av skolan och det kan bli ett hinder i processen att gå vidare.

Coachens roll är att ge stöd genom hela processen. Att peppa och pusha när personen tappar tron eller tvivlar på sin egen förmåga.

5.10 Slutsatser om målgruppen i United Actionsprojektet

När man tittar på resultatet i United Actionsprojektet behöver man titta på utgångsläget för målgruppen för att få en meningsfull bild. Deltagarna som kommit till projektet har en långvarig, komplex och omfattande problembild med stora behov av stöd och lotsning. Sammanfattningsvis präglas målgruppen av följande.

- Många lider av psykisk ohälsa.
- Många har omfattande, långvariga, komplexa och stundtals diffusa problembilder.
- Dålig självkänsla och uppgivenhet samt stundtals existentiell vilshenhet präglar målgruppen. Detta kombineras hos vissa med dåligt självförtroende. Det finns hos flera en vilja att bryta mönster, men inte en tro på att det går.
- Det finns hos många som en följd av detta mycket osäkerhet och rädsla. De vet vad de har men inte vad de kan få.
- Många har tidigare inte fått den hjälp de behöver. Man känner sig inte lyssnad på och sviken. Många är utredda tidigare utan att detta lett någonstans. Det finns en tillitsbrist i förhållande till vuxensamhället/storsamhället.
- Många ingår inte i ett större socialt sammanhang. Man saknar och tillhör inte sociala nätverk.
- Det finns ett stort behov att få formulera vad man vill själv. För en del är det första gången någon frågar vad de vill.

- Av den äldre gruppen finns det personer med funktionsnedsättningar som behöver extra stöd.
- Många har inte drivkraften och kan vara svåra att motivera. Man har anpassat sig till en livsstil i utanförskap. Hos några finns en låg motivation att ta sig till arbetsmarknaden.
- En del har liten förståelse för och kunskap om hur samhället i stort och arbetsmarknaden i synnerhet fungerar.
- Tiden är viktig både för yngre och äldre så att man hinner bli färdig utredd. Risken är annars stor att man misslyckas än en gång.

Vi pratar 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. Okunskapen om arbetsmarknaden och samhället i stort är betydande. Man vet inte hur det fungerar på ett arbete eller hur man "föra sig" 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.

6. MÅLSÄTTNING

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

6.1 Projektets mål

6.1.1 Långsiktiga mål

Så här har man formulerat det övergripande och långsiktiga målet för **United Action-projektet**;

- Individer som deltar i samverkansprojekt ska uppnå en förbättrad egenupplevd hälsa.
- Individer som deltar i samverkansprojekt ska påbörja arbete eller egenförsörjning genom utbildning, start av eget företag eller socialt företag.
- Behovet av offentlig försörjning och offentliga tjänster för individerna ska minska.
- Skapa motivation för vidare studier eller arbetslivet.

6.1.2 Effektmål

Dessutom avsåg man att nå följande mål genom samverkan och samlokalisering;

- Förenkling, nära till flerpart, korta svarsvägar, korta beslutsvägar, regelbundna möten.
- Kunskapsutvidgning, flera professioner.
- Bättre mer sammanhållna handlings/arbetsplaner.
- I tvärprofessionella team ökar förståelsen för individens problematik.

6.1.3 Konkreta projektmål

De konkreta projektmålen är formulerade på följande vis.

- Projektet skall under projekttiden erbjuda 50 personer fördjupad vägledning, kartläggning, arbetsförmågebedömning samt coachning under upp till 6 månader.
- Projektet skall under projekttiden erbjuda 70 ungdomar social träning, praktik med handledning, fördjupad vägledning samt kartläggning.

- Av dem som genomför projektet skall minst 70 %, av målgruppen 20-64 år ha påbörjat arbete eller studier inom 90 dagar efter projekttidens slut.
- Av dem som genomfört projektet skall minst 70 %, av målgruppen 20-64 år, minskat sitt beroende av försörjningsstöd, arbetslöshetsersättning eller sjukförsäkringsförmån.
- Av dem som genomför projektet skall minst 70 %, av målgruppen 16-19 år påbörjat studier.

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 både perioder av utestängning senare i livet eller om ett sent inträde i unga 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 sig 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

Sista augusti 2012 hade 68 deltagare skrivits ut från projektet. Resultatet av detta ser ut på följande vis;

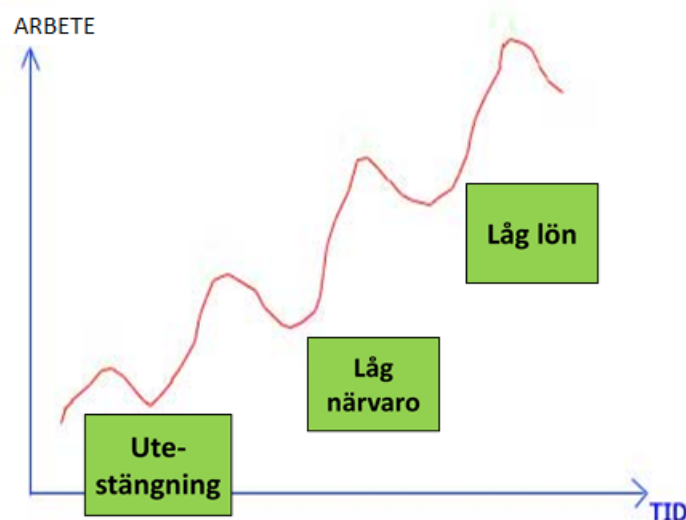
Jobb	28 st	41%
Varav heltid	16 st	23%
Varav deltid	12 st	17%
Varav arbete med lönesubvention	8 st	11%
Utbildning	17st	25%%
Totalt utbildning och studier	45 st	66%
Totalt antal deltagare	68 st	100%

Om man ska sammanfatta resultaten ser de ut på följande vis. 45 % har fått arbete varav 23 % på heltid och 17 % på deltid. Totalt 45 stycken eller 66 % befinner sig i arbete eller utbildning. Tolv personer har återremitterats till fortsatta rehabiliteringsarbete. Nio personer är sjukskrivna eller uppbär föräldrapenning.

Mot bakgrund av målgruppens problematik, misslyckanden hos andra aktörer tidigare i livet och projektets tämligen måttliga resurser måste resultaten anse vara anmärkningsvärt goda. Ja, noga räknat utomordentligt goda.

Men detta är som vi påpekat ovan en sorts temperaturmätning i slutfasen av en ännu inte avslutad process. 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.



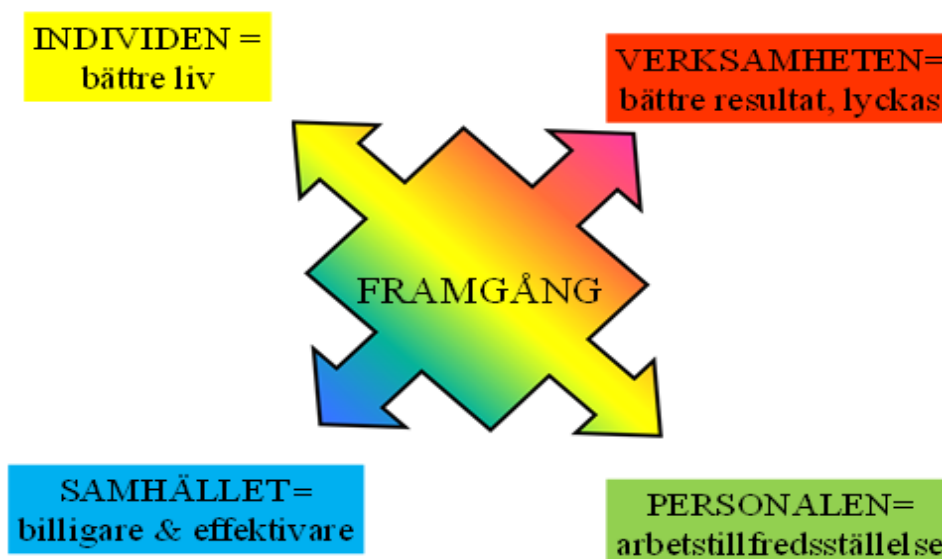
Problemet med denna utvärdering är att vi här bara kan antyda effekterna av de allra första stegen i processen ovan. Vi känner inte till varaktigheten i resultaten. Projektet är allt för kortvarigt och utvärderingen sker alltför tidigt för att med någon som helst säkerhet kunna yttra sig om de långsiktiga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

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

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 **individen** 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 United Actionprojektet och olika framgångsmått

Om vi tittar på framgångsmåtten utifrån United Action så vågar vi påstå att projektet har haft framgång utifrån alla fyra perspektiven.

Om vi börjar med **individperspektivet** så kan vi se att 66% har kommit vidare i någon form av studier, arbete eller sysselsättning. Det är det vi ser konkret på ytan. Men det finns många lager under detta som handlar om att, få konkreta verktyg för att kunna göra aktiva val i sitt liv. Det kan handla om att förstå hur samhället fungerar, att förstå vilka krav som ställs på arbetsmarknaden, att få syn på sina egna resurser, att bygga upp sin självkänsla och sitt självförtroende, att få struktur på sin vardag, att ta hand om sin hälsa, att få hjälp att komma över hinder som gör att man inte kommer vidare i livet t ex p.g.a. fobier av olika slag. Listan kan göras lång men detta är några exempel.

Tittar vi ur ett **personalperspektiv** kan vi se att om man jobbar i team så ökar sannolikheten att man kan hitta fungerande lösningar utifrån att det finns fler personer med olika kunskap som kan vara med och hitta vägar för individen. Jag behöver inte ensam komma på alla lösningar. Det gör också att man höjer sin egen kompetens om hur andra aktörer fungerar och hur man kan komplettera varandra. Man skapar synergieffekter. Detta är mycket svårare att uppnå om var och en sitter för sig. Det är inte bara deltagaren som får verktyg att jobba med även personalen får en tillgång till en större verktygslåda att jobba med. Som gör att man kan hitta andra vägar på individnivå. Detta leder också till högre tillfredsställelse och arbetsglädje i arbetsgruppen.

Utifrån ett **verksamhetsperspektiv** så har man i och med att man jobbar i ett team med olika bakgrund, ålder och kompetens kunnat se och använda de samhällsresurser som redan finns men som blir svåra att använda om varje myndighet sitter för sig. Bilden blir som ett pussel som blir mer komplett när man ser och kan lägga pusselbitarna samtidigt utifrån behoven hos individen. Det blir också lättare att upptäcka vilka pusselbitar som saknas och som man kanske måste skapa. D. v. s. var i systemet man behöver förändra för att bli mer effektiv. Att vara samlokaliserade gör också att processen för individen blir mer sammanhängande och förståelig. Det blir ett mer effektivt resursutnyttjande och sannolikheten att man ska kunna ge individen de rätta verktygen ökar. Detta leder naturligtvis också till att man bidrar till en bättre måluppfyllelse i de berörda samarbetsorganisationerna.

Ur ett **samhällsperspektiv** blir det också mer lönsamt då varje aktör inte behöver uppfinna hjulet själv och man kan också få synergi effekter och kortsluta rundgång i systemet. Vi kommer senare i de socioekonomiska beräkningarna visa vad detta leder till i form av samhällsekonomiska vinster.

6.4 Projekt mål i United Actionprojektet i förhållande till det problem som ska lösas

Då man tittar på de formuleringar som finns kring projektet och det problem som ska lösas d. v. s. målgruppens behov och komplexitet slås man av två saker. Den första är att de mer övergripande syftena känns rimliga och eftersträvarsvärda. Det råder heller knappast någon tvekan om att man med råge uppnått dessa mål. Merparten av deltagarna har börjat en positiv livsresa.

Om man däremot jämför uppnådda mål med den målsättning som formulerats före projektstart har man inte fullt ut nått målen. 66% mot formulerat mål 70 %. Betyder detta då att projektet misslyckats?

Nej inte alls. Snarare är det så att projektets resultat är anmärkningsvärt högt. På gränsen till obegripligt högt i förhållande till målgruppen. Det handlar snarare om hur man som uppdragsgivare, finansiär och styrgrupp formulerar mål för denna typ av projekt. Det handlar om det krav på kunskap om målgruppen som bör finnas då man sätter mål. Men det handlar också om en etisk dimension som dyker upp i alla sammahang av detta slag.

Då man sätter igång en rehabiliteringsprocess med människor som kortare eller längre tid befunnit sig i utanförskap skapar man eller väcker man förhoppningar om något bättre. Längtan efter ett bättre liv. Den stund man gör detta har man ett moraliskt ansvar för att också fullfölja denna process ända till landningspunkten. Detta ansvar åligger främst projektets initiativtagare, finansiärer och ledning.

Problemen infinner sig då man studerar de mer konkreta operativa projektmålen. 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.

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. Vår bild är att denna typ av högt ställda förväntningsbilder kan vara kontraproduktiva och motverka syftet. De skapar en felaktig känsla av misslyckanden då man inte når målen. Vi tror detta är viktigt för framtida projekt.

Det intressanta är om målet 70 % i arbete eller studier varit inspirerande och uppmuntrande för projektet och dess medarbetare eller om det upplevts som orimligt stressande. Att man som i United Actionsprojektet på så kort tid och med så begränsade resurser fått ut 28 personer i arbete och 17 personer i studier är utifrån våra erfarenheter baserade på ett hundratal projekt under en 20-årsperiod, sensationellt bra. I all synnerhet om detta är stabila framgångsmått.

Projektgruppen kan med all rätt känna sig stolt över vad man uppnått. Styrgrupp och finansiärer bör nog fundera ett varv till över hur man på bästa sätt bör formulera mål för den här typen av projekt och målgrupper i framtiden.

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

United Actionmodellen hade från början en budget för den samlade projektperioden på cirka 5,5 Mkr eller ungefär 2,75 Mkr på årsbasis, plus 284 000 för den externa utvärdering som ej fanns med i den ursprungliga budgeten, totalt 5,8 Mkr. Under våren 2012 justerades budgeten nedåt och projektet återlämnade 902 000 kr till Samordningsförbundet. Total budget över två år inklusive extern utvärdering blev till slut 4,9 Mkr. (denna budget inkluderar iordningställande av lokaler, inköp av kontorsutrustning allt från mikrovågsugn, möbler till kopiator m m) Dessa resurser räcker till för att dels anställa en projektledare och dels övrig projektpersonal (cirka tre heltider). Är detta mycket eller lite resurser?

Vi uppfattar det som att utrymmet för direkt klientarbete i projektet motsvarar cirka tre heltider. Låt oss då se hur mycket tid deltagarna kan erhålla under sin tid i projektet.

Man brukar räkna med att en årsarbetstid uppgår till cirka 220 dagar. Det innebär totalt sett 660 dagar för coacherna. 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.

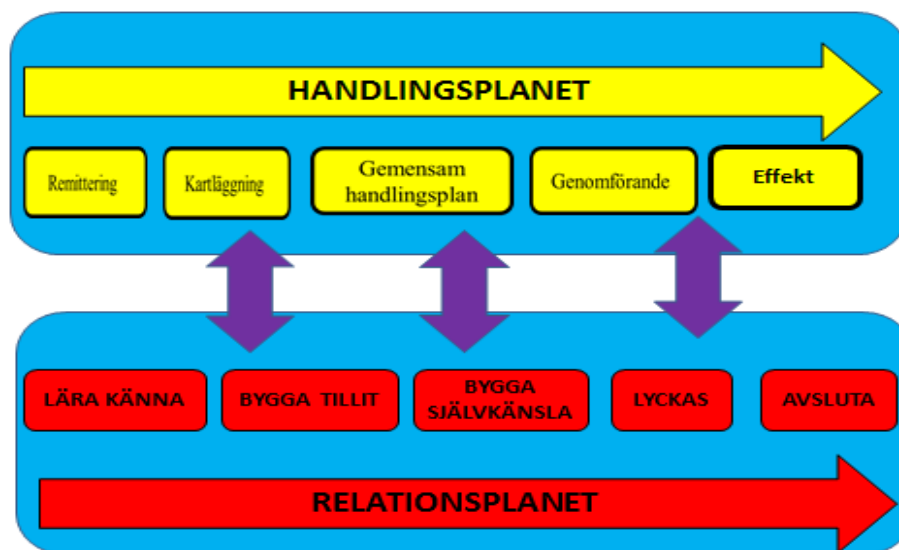
Detta innebär att det totalt sett finns 3 696 stödtimmar ($660 \cdot 0,7 \cdot 8 = 3\,696$) till förfogande under ett verksamhetsår. Om vi tänker oss att detta fördelas på 40 arbetsveckor och i genomsnitt 40 aktiva deltagare samtidigt i projektet innebär det att varje deltagare erhåller totalt sett 92 stödtimmar under hela verksamhetsåret ($3\,696/40$) eller cirka 2,3 stödtimmar i veckan ($3\,696/40/40$). Inklusive eventuella förberedelser och dokumentation för dessa träffar. Sannolikt pratar vi om mindre än två timmar per deltagare och vecka under projektiden.

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. Detta projekt handlar om deltagare som långvarigt misslyckats med att ta sig in i samhället. Många har misslyckats i skolan år efter år. De flesta har en komplicerad problematik. Det finns grundläggande tillits och självkänsloproblem i målgruppen. Processen ska ske på två plan. Ett synlig handlingsplan och ett mera osynligt relationsplan. På handlingsplanet ska man hinna genomföra ett antal olika arbetssteg illustrerade i figuren nedan och som vi återkommer till längre fram. På relationsplanet handlar det om att den som ska fungera som lots och stöd under resan ska lära känna, etablera en relation, bygga tillit som i sin tur är grunden för att arbeta med självkänsla hos den det gäller.

Effekten av detta relationsbygge uppstår sedan då deltagaren lyckas och kvittot blir en insättning på kontot för självkänsla.



Båda dessa processer tar tid. De samspelar med varandra. Det är relationsprocessen som, är den bärande processen. Och båda processerna tar tid. Handlingsprocessen kan man kanske forcera genom att arbeta smartare och smidigare. Men relationsprocessen är svårare att pressa på. Den kräver sin tid. 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

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?

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

Det som blev lite av en överraskning i projektet (både för personal och ledning) var att deltagarna hade större behov än man trott från början inte minst när det gällde den psykiska ohälsan (cirka 80 %).

Att möta personer med en komplex problembild som inte har en enda eller väldigt få i sitt nätverk både av privat och professionell natur och som dessutom har upplevt ett antal misslyckande på vägen både i skolan och då man försökt komma in på arbetsmarkanden kräver ett helhetsgrepp och en långsiktighet som kanske inte varit möjligt med projektets

tidsramar. Att stödja och coacha en person att bli anställningsbar som saknar så många pusselbitar i livspusslet som deltagarna i detta projekt tar tid.

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

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

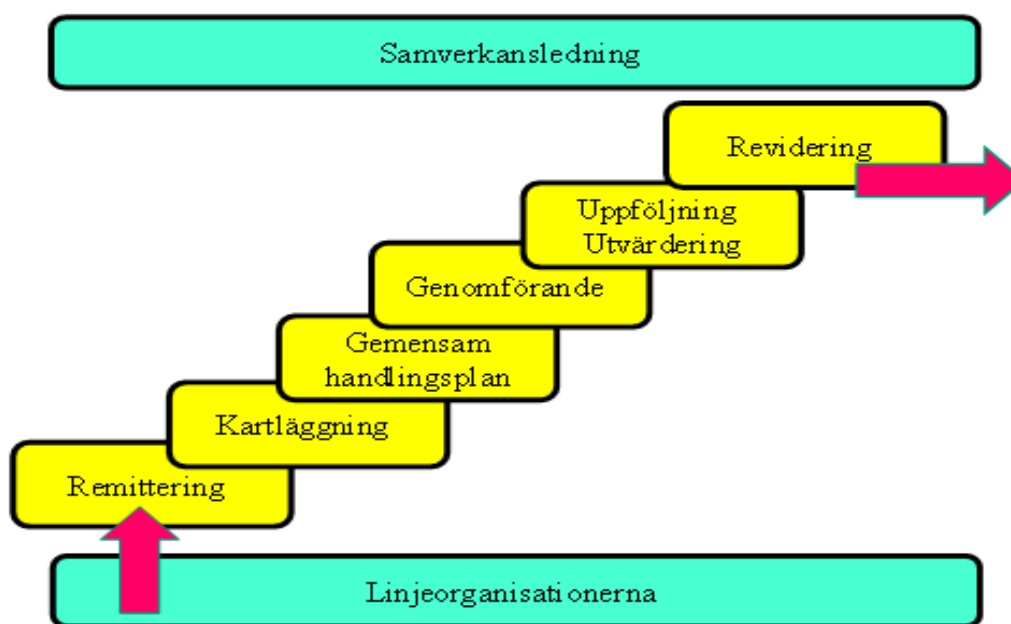
8. METODIK - SÅ HÄR HAR MAN JOBBAT

8.1 Arbetsprocessen

Projektet bygger på två teser, att samverkan och samordning skapar mervärde såväl kvantitativt som kvalitativt samt att synsättet skall vara kvalitativt, individuellt och bygga på beprövad erfarenhet och så långt det går, evidens. Man utgår från att en arbetsmodell med gemensam lokalisering, samlandet av fler professioner från flera organisationer i ett teamarbete, och i samma lokal är en av grundförutsättningarna för att stödja utvecklingen mot en förbättrad samverkan mellan medlemsorganisationerna.

8.2 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 mönster²⁹.



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.

²⁹ 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

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.

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

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

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

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

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

8.3 United Actionsmodellen och referensmodellen

Grundtanken i **United Action projektet** är att alla deltagare ska erbjudas en coach som genom vägledning, kartläggning och coachning ska komma vidare i åtgärder som kan leda till arbete eller studier. **Vid starten av** projektet 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, då även projektets syfte och innehåll beskrivits. Det har funnits en bred kompetens att tillgå i projektets personalgrupp vilket getts projektet en stor verktygslåda av metoder som har kunnat tillämpas utifrån den enskilde deltagarens behov.

Tvärprofessionell kompetens. 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 man också träffa deltagarna i projektet.

Remittering har skett inom ramen för ordinarie verksamhet hos respektive samverkande myndighet.

Processen i United Action. Den individuella handlingsplanen, vilken ska ligga 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 för den enskilde deltagaren. Det är deltagaren själv som ska formulera sina mål och sin målbild.

Vid den första träffen börjar man göra en kartläggning av arbetslivserfarenhet, utbildning fysisk och psykisk hälsa, socialt nätverk, intresse m m. Detta gör man för att få en bild av personen. Under kartläggningen går man igenom vilka basfunktioner man behöver ha. Som t ex att passa tider. För en del är det väldigt svårt att passa tider. De har ingen almanacka, svårt att komma ihåg, en del vet inte vilken dag det är. Allt detta behöver man komma tillrätta med för att kunna fungera på en arbetsplats, studier eller praktik.

Under hela denna process har man en rak och tydlig kommunikation med personen. Det handlar om att bygga en relation och ett förtroende för att kunna arbeta vidare. Vid möte 1 – 2 är man alltid två personer, coach och co-driver. Båda finns kvar under tiden deltagaren är i projektet. Detta för att arbetet inte ska bli sårbart om någon skulle vara borta. På det sättet blir det en kontinuitet och någon finns tillgänglig vid behov.

Kartläggningen, kan ta flera träffar i anspråk. Man försöker undvika tidspress på individnivå. Coachen ger tid, bekräftelse, uppmuntran och återkoppling. Man strävar efter att skapa en hållbar relation. Deltagaren får själv fatta beslut om vad han/ hon vill sätta upp för mål. Tidigare kanske man har ”gjort som alla andra har sagt.”

Handlingsplanen är central i arbetet med den enskilde. I denna sätter man upp slutmål kring arbete, hälsa, utbildning. Ibland sätter man upp alternativa mål eller delmål. Handlingsplanen är i fokus under hela arbetsprocessen. Man stämmer kontinuerligt av att man är på rätt spår. Ibland får man stanna och backa. Coachen anpassar kontinuerligt sitt arbetssätt utifrån deltagarens behov. Under hela denna process får deltagaren träning i kommunikation bland annat genom rollspel.

Man har arbetat utifrån olika tema under projekttiden. Ett sådant har varit hälsa. Många av deltagaren är inaktiva och detta kan vara en hjälp att komma igång i någon form av fysisk aktivitet. Man har jobbat med arbetsmarknadstema då man berättar vad arbetsförmedlingen kan göra. Man tränar på anställningsintervju i form av rollspel som man sen får feedback på. Man får ett kompendium med anställningshandlingar. Man får bland mycket annat lära sig att lägga in sitt CV på olika hemsidor. Alla skriver CV. Det finns också en studievägledare på Bruksgymnasiet som man kan träffa.

Coachen träffar deltagaren en gång per vecka förutom under praktikperioder då kontakten glesas ut. Coachen är med och träffar arbetsgivare och gör praktiköverenskommelser. När det

är dags att gå ut i jobb finns det möjlighet att någon från projektet följer med. Vissa behöver mycket stöd, vissa behöver inget.

Coachen gör även praktikuppföljningar minst en gång i månaden. Hela tiden går coachen bredvid deltagaren, deltagaren ska känna att det finns tillgång till ett kontinuerligt stöd.

Hur länge en person är inne i projektet är väldigt individuellt och varierar beroende på hur personen mår och vilka behov som finns. Det snabbaste en deltagare gått igenom är 3 – 4 månader. Den borte gränsen i tid är när projektet tar slut.

8.4 Slutsatser kring arbetsmetoder i United Actionsprojektet

Sammanfattningsvis kan man säga att United Actionsprojektet väl följer den referensmodell eller ”best practice” vi presenterat ovan. Våra slutsatser kring projektets arbetsmetodik är att man valt en arbetsmetodik, ett synsätt och en praxis som fungerar väl både i teori och i praktik.

Det är svårt att se att man skulle kunna göra detta på mycket annorlunda vis. Det som kanske slår en är hur omfattande utrednings- och kartläggningsfasen är och hur många aktörer som är involverade i handlingsplanen. Detta är naturligtvis en följd av målgruppens omfattande och sammansatta problematik.

Detta kräver en lyhördhet, intuition, flexibilitet och hög kompetens om hur en förändringsprocess ser ut på individ nivå. Att stötta, bolla, lyssna och finnas där utan att gå in och styra och ta över det är nog den svåraste konsten i den här typen av arbete. Det är hela tiden individen som ska sitta vid ratten i den egna processen. Sen kan personer runt om tillföra kunskaper och struktur för att personen ska kunna röra sig framåt. Denna insikt tycker vi har präglat projektet och coachernas arbete

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

9. ORGANISATION

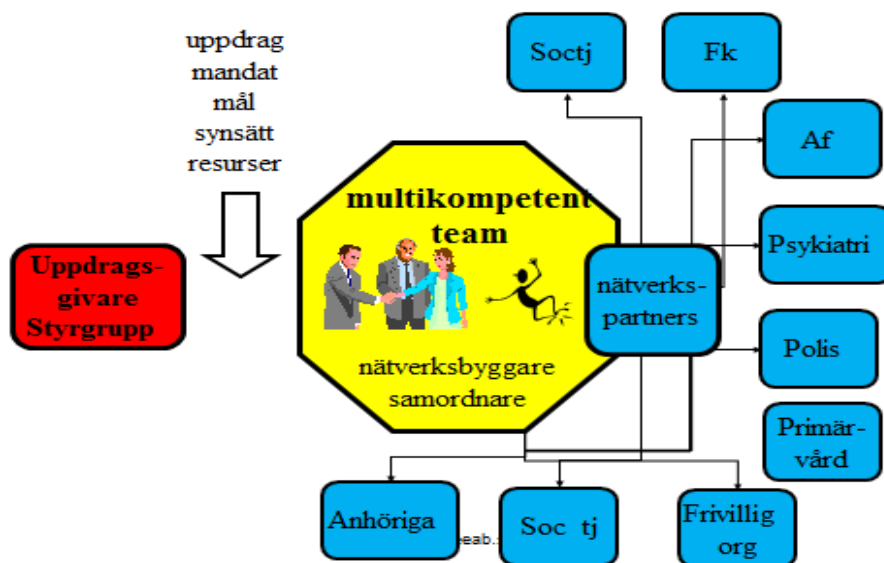
9.1 En referensmodell

9.1.1 Grundprincip och teamets kompetensomfång

Om man ska samverka kring den enskilde i komplexa frågor 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.

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

- * Att skapa **en helhetssyn kring den enskilde, och utifrån detta samordna rehabiliteringsinsatserna** för att inte bara dämpa de akuta symptomen den enskilde bär med sig utan också försöka både förstå och komma åt **de bakomliggande grundorsakerna till symtomen**.
- * Att som en del i denna helhetssyn **etablera ett fungerande nätverk** i arbetet dels som stöd för det egna teamets arbete och dels som stöd för den enskilde.
- * Att etablera och vidmakthålla en **tillitsfull relation med uppdragsgivargruppen** dels för att få stöd i det egna arbetet men också för att öka kompetensen och kunskapen i ledningsgruppen kring den aktuella rehabiliteringsfrågan, dvs. bidra till att professionalisera ledningsgruppen.
- * Att **vidmakthålla goda relationer till de egna moderorganisationerna** dels för att därigenom skapa och bevara hög legitimitet för rehabiliteringsarbetet och för att kunna utnyttja moderorganisationernas kompetenser och resurser och dels för att tillföra moderorganisationerna erfarenheterna från arbetet med rehabiliteringssamverkan.



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

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

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

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

9.1.2 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 synsätt³⁰. Det finns många sätt att skapa ett team. I detta speciella sammanhang tycker vi oss se att då man ska skapa ett samverkansteam t.ex. kring personer med en missbruksproblematik är följande saker viktiga att tänka på;

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

³⁰ 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 eldsjälarna och entreprenörer till arbetsmyror och byråkrater).

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

Slutligen bör man säga något om **teamets storlek**. Det är vår erfarenhet att denna typ av team ofta blir för små och därmed riskerar att bli sårbara vid personalförändringar och sjukskrivning eller annan frånvaro. Ett team bestående av tre personer får i princip alltid genomlöpa en omstart då en person försvinner. En undre gräns för att ha en robust struktur bör vara fyra eller ännu hellre fem personer.

9.2 United Actionsmodellen och referensmodellen

”Det är som att sitta i ett vardagsrum och samtala. Det blir mycket lättare att få kontakt på det viset. Det blir mindre formellt”

Projektgruppen sitter i egna lokaler centralt i Gimo som gör att verksamheten inte får en myndighetsstämpel. Det är en gammal banklokal, med kassavalv och allt. Medarbetarna i projektet sitter tillsammans vilket underlättar samarbete i vardagen och gör att kontaktvägarna blir korta. Det är lätt för deltagarna att slinka in och byta några ord. Projektgruppen har en lång och bred erfarenhet.

Projektgruppen består av en handläggare från AF på 50 %, sjukgymnast på 20 % (anställd i primärvården). Sjukgymnasten fungerar också som en ”ingång” till landstinget för projektet. Sjukgymnasten gör också bedömningar av den fysiska förmågan med TIPPA som bedömningsinstrument. Man har två jobbcoacher á 100 %, en projektledare på 50 %, som på resterande 50 % jobbar med sociala frågor samt som coach och en AWP-konsulent 50% som även arbetar som coach. Projektledaren har inget personalansvar men har visst ekonomiskt ansvar. Projektledaren **håller** ihop projektet, fånga upp idéer, och leder arbetsprocessen. Hon ansvarar för administration och statistik.

Projektet har korta vägar in i till arbetsförmedlingen, vården och socialtjänsten. Detta antingen beroende på att medarbetarna har en del av sin anställning i respektive organisation alternativt att man tidigare jobbat i organisationen. Detta gör att man kan organisationen och

har personkännedom. En nackdel är att vårdcentralerna är geografiskt utspridda vilket gör att man inte har någon naturlig kontakt med dessa.

Man arbetar mycket konsekvent och systematiskt i team och har haft möjlighet att jobba ihop sig och bygga upp verksamheten från början. Alla i teamet trodde på idén och tyckte det var spännande. Man upplever att "inget är omöjligt". Teamet sitter tillsammans och är – i den mening vi ovan definierat det - ett multikompetent team. Att vara samlokaliserade är en framgång. Man ser varandra varje dag, man är nära varandra, vilket gör att man kan diskutera saker som dyker upp i vardagen. Det blir också lättare för deltagarna. Man går till ett ställe – det finns en dörr in.

Teamet prövar nya sätt att arbeta och stöttar varandra i arbete med deltagarna. Man gör mer utanför boxen och tillämpar ett antal olika sätt att arbeta som ligger något utanför det vanliga. Man arbetar stundtals uppsökande, man åker hem till deltagaren och ringer på. Man försöker på ett godartat och respektfullt vis vara påträngande. Man följer med till olika möten t ex till läkare. Om personer har svårt att komma hemifrån i början av processen kan man åka till annan plats för att sen och på sikt få deltagaren att åka till Gimo.

Teamet träffas varje måndag och skriver då minnesanteckningar. Teamet har olika bakgrund vilket gör att man får bra input utifrån varierande infallsvinklar. Det gör också att man lättare ser helheten. Det är också prestigelöst i teamet vilket gör att man kan byta coach om det behövs. Teamet handleder varandra. En gång per månad har man ärende-genomgång.

Arbetet utgår ifrån MI, motiverande intervju, som metod. Med denna metod kan man lättare få deltagaren att formulera vad den vill och presentera det själv. Det ger också utrymme till mycket reflektion för deltagaren.

Den övergripande bilden är att man i **United Actionsprojektet** 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.

- * man har ett team med rätt kompetensprofil vad gäller yrkesbakgrund och organisationstillhörighet.
- * man har en väl fungerande projektledning .
- * personlighetsmässigt har man lyckats väl i rekryteringen av teammedlemmar som väl motsvarar de krav vi formulerat ovan.
- * man har varit bra på att knyta kontakter med och upprätta samverkansrelationer med aktörer i omvärlden.

10. VÄRDEGRUND

10.1 Det svåra begreppet rehabilitering

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.

10.2 Tre synsätt av avgörande betydelse för att lyckas med rehabsamverkan

För att kunna bryta marginaliseringsprocessen i samhället och för att effektivt och framgångsrikt kunna samverka och arbeta med rehabilitering av personer med komplexa och sammansatta problem krävs enligt vårt sätt att se det att man utgår från följande synsätt.

- * **ta bort stuprören** och agera utifrån en helhetssyn då det gäller styrning, organisering och uppföljning.
- * agera **långsiktigt** och tänk i sociala investeringstermer – skaffa styr- och uppföljningssystem som möjliggör ett sådant agerande.
- * **delaktig gör och ianspråktar** de marginaliserade människornas förmåga att bidra och ta ansvar för sin egen rehabilitering.

Sammanfattningsvis handlar det om att ha en **grundsyn kring rehabilitering** som speglar dessa värderingar.

10.2.1 Från spontan till strukturell samverkan³¹

Den första av dessa åtgärder är att utveckla **konkreta metoder för att strukturellt samverka** mellan alla de olika aktörer som finns kring marginaliserade människor. Det sker idag ett stort antal samverkansaktiviteter runt om i landet. Det är inte ovanligt att dessa aktiviteter är starkt personberoende och drivs framåt av en eldsjäl som brinner för en viss fråga eller en viss målgrupp. I vissa fall arbetar man i direkt motvind i förhållande till det stuprörstänkandet som finns i linjeorganisationerna³².

En förutsättning för att lyckas med att denna nödvändiga helhetssyn är att **denna samverkan görs mera strukturell, ges en högre grad av systematik och sker på en strategisk nivå**. Erfarenheten visar att några faktorer mer än andra utgör förutsättningar för att lyckas i detta arbete. En gemensam ledning för samverkan är en första ingrediens. Denna ledning bör också formulera mål, ha gemensamma visioner och stå på en gemensam värdegrund. Detta i sin tur bör baseras på en plattform i form av ett måldokument, policydokument eller samverkansavtal mellan berörda parter. Ett avtal som bör vara förankrat på högsta nivå i respektive organisation, gärna på den politiska nivån.

10.2.2 Från kort till långsiktighet

Den andra åtgärden är att förändra synsättet på vad som är kort och lång sikt då man tar ställning till olika åtgärder. Det är dags bryta den ettåriga budgetramens tänkande då man ska ta ställning till åtgärder av förebyggande natur och rehabilitering. Det korta perspektivet leder med säkerhet nästan alltid till att man fattar ekonomiskt mindre kloka beslut.

Konkret betyder detta att man bör byta synsätt, terminologi och uppföljningssystem i det förebyggande och rehabiliterande arbetet. Man bör gå från att betrakta det som kostnad till att se detta arbete som **sociala investeringar i människors framtida förmåga** att delta i och bidra till samhällets utveckling. Och som en följd av detta bör man också införa uppföljnings- och styrsystem som i sociala investeringstermer beaktar den långa sikten och de effekter som på lång sikt uppstår till följd av misslyckat förebyggande arbete och framtida utanförskap.

10.2.3 Att tillämpa egenmaktsperspektivet

Marginaliseringen i samhället som vi beskrivit den ovan tenderar att förstärka människors hjälplöshet och bidra till att reducera deras förmåga att ta ansvar för sina egna liv. Naturligtvis sker inte detta avsiktligt utan i regel som en både oavsiktlig och omedveten bieffekt av det goda handlandet – vi ville bara hjälpa. Icke desto mindre leder denna hjälplöshet till både mänskliga och samhälleliga förluster. Att bryta denna hjälplöshet handlar om att **stärka egenmakts-perspektivet hos marginaliserade människor. Ett sorts självhjälpsperspektiv**. Att agera utifrån en sorts självtillitsmodell (vi kan, vi vill, vi förs). En modell som både bidrar till människors växt och utveckling och som reducerar belastningen på de offentliga systemen.

³¹ Se vidare Persson & Westrup, Gränsöverskridande ledarskap & styrning, Allmänna Barnhuset, 2007

³² Ett förhållande som blivit uppenbart i samband med de s.k. Finsamförsöken, se t.ex. Statskontoret 2007:6, Finsam rapport 3 och i den s.k. Miltongruppens arbete

10.3 Ett rehabiliterande förhållningssätt

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.**

10.3.1 Hur ser individens roll ut?

Ur den enskildes perspektiv blir då några saker mycket tydliga

- * den första och allra viktigaste är att **individen själv måste vara aktiv och själv göra jobbet.** Detta innebär att man går från rollen som vårdobjekt till rehabiliteringssubjekt. Man sitter själv vid spakarna så att säga. Denna grundsyn stämmer väl med t.ex. **självförtroendet, eller teorin om empowerment.** Men det överensstämmer också med det som brukar kallas ett **kognitivt förhållningssätt** som bl.a. bygger på att den enskildes kunskap och kompetens utgör en viktig kärna i rehabiliteringsprocessen. Detta perspektiv förutsätter en **omkodning av de normsystem** som normalt härskar i en behandlande organisation som t.ex. sjukvården eller socialtjänsten.
- * men detta i sin tur bygger på föreställningen att **individen är en aktivt väljande varelse.** Det rehabiliterande förhållningssättet förvandlar individen från ett objekt och offer till att vara den som väljer. Detta brukar vi kallas **ett existencialistiskt synsätt på människan.** De professionellas roll blir då att för den enskilde ge kunskap om och peka på **vilka alternativ** han har att välja mellan.
- * grunden för att detta ska lyckas är **individens egen vilja till rehabilitering.** Man måste vilja sluta missbruka eller vilja gå ner i vikt. Det är den som är den centrala drivkraften i rehabiliteringsprocessen. Av detta följer att **motivationsarbetet** är en avgörande insats från omgivningen för att stödja den enskilde i denna process. Detta kan i första hand ses som ett **pedagogiskt uppdrag** för de olika aktörer som omger klienten.

10.3.2 Vad är rehabiliteringsprocessens fokus?

- * en följd av detta är att man i rehabiliteringsarbete **fokuserar på det friska hos individen** och stödjer tillväxten och utvecklingen av detta. Man lägger uppmärksamheten på vad man kan och vad som är möjligt, inte de hinder som finns.
- * därmed dämpar man fokus på det sjuka och olika tillkortakommanden. Man bortser i viss mån från historien och dess misslyckanden. **Framtiden utgör rehabiliteringsprocessens tidsmässiga fokus.** Man skulle kunna säga att man i rehabiliteringsprocessen har ett utpräglat **investeringsperspektiv**, dvs. insatser och kostnader som uppstår på kort sikt förväntas ge intäkter och resultat på lång sikt. Uppoffringarna kommer före vinsterna.
- * som en följd av detta blir **diagnoser** inte i första hand ett instrument för att klassificera och sortera människor utan **ett instrument för att förstå orsaker** bakom de synliga symtomen och ett hjälpmedel för att hitta lösningar på konkreta problem. Man lägger fokus på **hur man praktiskt och konkret ska lösa olika problem man ställs inför.**³³

³³ Detta tänkande har släktskap med det synsätt kring lösningsfokuserat arbete som bl.a. Ben Furman blivit en representant för, se vidare Furman, Det är aldrig för sent för att få en bra barndom

- * detta leder till att man i rehabiliteringsprocessen går under eller snarare bakom symptom bilden och **söker de egentliga orsakerna bakom**, man söker så att säga ta reda på varför Jeppe super. Problemet med övervikten är kanske inte att man äter för mycket utan orsakerna bakom, den ångest man kanske försöker dämpa med hjälp av ätandet. Genom att göra detta **spränger man ofta de egna professionella gränserna** och går utanför t.ex. det medicinska, sociala, socialpsykiatriska eller arbetsmarknadspolitiska perspektivet. Man skulle kunna säga att man intar **ett reflekterande och undersökande perspektiv**.
- * av detta följer att rehabiliteringsprocessen med nödvändighet måste utgå från **en helhetssyn på individen; kropp och själ, sjukdom och arbete, privatliv och yrkesliv**. Allt är en sammansatt helhet som både påverkar sjukdomsförlopp och rehabiliteringsarbetet. Helhetssyn eller holism är emellertid knepiga begrepp. Om man ska få med allt, tenderar det hela att bli stort och oöverstigligt. En praktisk definition av **helhetssyn är att alla för rehabiliteringsprocessen relevanta perspektiv ska beaktas**.

10.3.3 Vilken är de professionellas roll?

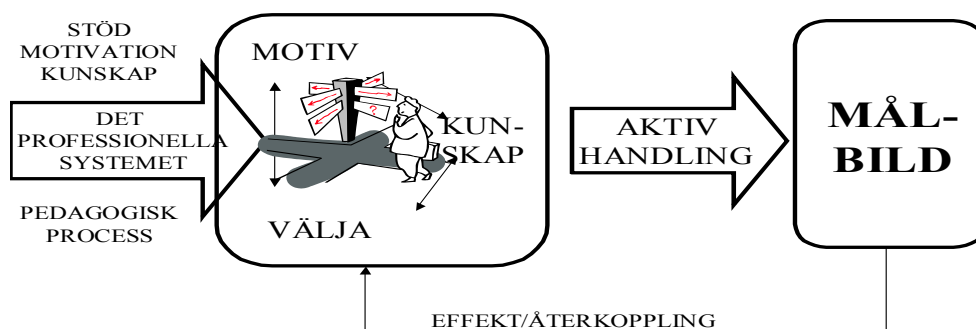
- * de professionellas roll blir då att med ett rehabiliterande perspektiv **skapa struktur, förutsättningar, ge redskap, motivera, uppmuntra och påvisa möjligheter** till rehabiliteringsprocessen men aldrig ta över densamma. En god känsla för att veta när det är dags att uppmuntra, dags att träda tillbaka, dags att pusha på är en sorts kärnkompetens i ett rehabiliterande förhållningssätt.
- * att motivera, peka på alternativ, se olika lösningar samt att tillföra konkreta metoder och hjälpmedel blir centrala färdigheter bakom det rehabiliterande förhållningssättet. Detta förutsätter vid sidan av den konkreta rehabiliteringskunskapen också både **ett genomtänkt pedagogiskt synsätt och en klok och effektiv pedagogisk metod**. Idén med att arbeta med "sinnenas trädgård" som ett pedagogiskt redskap i den rehabiliterande processen för äldre kan vara ett exempel på detta
- * för att kunna göra detta måste man ha ett **inter- och intradisciplinärt synsätt på den enskilde och hennes situation**. Man måste tänka bortom det sociala, psykiatriska eller medicinska perspektivet – begreppet helhetssyn blir centralt i det rehabiliterande arbetet även utifrån ett professionellt perspektiv.
- * men man måste utgå från **ett reflekterande och undersökande perspektiv**. Man måste utgå från att klienten själv är den viktigaste kunskapskällan i rehabiliteringsprocessen och att de professionellas roll är att synliggöra och frigöra denna kunskap. Det goda samtalet är ett hjälpmedel i denna process. Ett kognitivt förhållningssätt är sannolikt underlättande

10.3.4 En tänkbar modell

Om man i modellform skulle sammanfatta ovanstående kan man se följande. Rehabilitering utgör en **aktiv handling** från den enskilde för att uppnå de **rehabiliteringsmål** han (med stöd av de professionella) har satt upp. För att komma dit måste man ha **kunskap, man måste vara motiverad och man måste ha gjort ett val eller fattat ett beslut** om att genomföra denna process. Ett stöd på vägen är **ständig återkoppling** om de framsteg jag gör. De professionellas roll blir att i en **pedagogisk process ge stöd, motivera och tillföra kunskap** för att detta ska bli möjligt för den enskilde.

Man skulle kunna säga att de professionella **skapar en scen** eller arena där den enskilde kan utföra sitt rehabiliteringsarbete. Man tillför **scenrekvisita och uppmuntrar honom att gå upp på scenen** och göra detta jobb. Ger honom kanske **regianvisningar**. Men det är alltid **den enskilde som är huvudartisten**.

DEN REHABILITERANDE PROCESSEN



Med denna bild som grund kan man kanske se rehabilitering i första hand som en pedagogisk process i stället för en sorts behandlingsprocess. För att detta ska fungera krävs minst två saker. För det första att **personalen mer ser sig som pedagoger än behandlare och därmed tillägnar sig ett pedagogiskt förhållningssätt**. Kanske att man mer ser sig som rehabiliteringscoach och mentor än något annat. Man måste ha en pedagogisk metodik och ett pedagogiskt synsätt. För det andra att den **enskilde personen ser sin egen roll och sitt eget ansvar i processen**. För honom krävs åtminstone att man funderar igenom följande frågor

10.4 Värdegrund i United Actionsprojektet

"Vi ger inte upp."

Citatet ovan fångar väl in den värdegrund som genomsyrar **United Action**. Utifrån det vi beskrivit om rehabiliterande förhållningssätt och den modell vi utgår från så ser vi att teamet har det förhållningssätt, arbetssätt och den värdegrund vi beskriver.

Teamet har en tilltro till deltagarens egen förmåga och har stor respekt för den enskilde individen. För att lyckas med arbetet med individen är det viktigt att alla i teamet tror på dem man jobbar med och har en utgångspunkt i att inget är omöjligt och att alla kan något. Ett uttryck för det salutogena synsättet. Man jobbar på att få deltagarna att "fastna". När en person inte kommer släpper man inte taget utan istället ligger man på och "tjatar" och bryr sig och ser individen. Teamet ringer, mailar, SMS:ar. Behövs det så åker teamet hem och söker upp. Det får ta tid, kartläggningen behöver inte bli klar på en gång, man behöver inte prestera på en gång? När man möter motstånd försöker man jobba på att vända det. Arbetet innehåller mycket av motivation av individen. Att få denne att våga tro på att det går. Det gäller att hitta rätt plats till rätt person utifrån förutsättningar och resurser hos individen. Krav och förväntningar avgörs av ovan och är individanpassat. Men det bygger också på att deltagarna

tar ett eget ansvar, om de inte kommer släpper man så småningom taget och avslutar deltagaren.

Några av utmaningarna när man jobbar med en målgrupp med stora behov är att ”stå ut med” att det kan ta tid och ibland att acceptera att deltagaren (för tillfället) nått sitt tak och inte kommer vidare, åtminstone inte i nu läget. Men att också se att det jobb man lagt ner inte varit förgäves utan att det varit en början på något som inte är synligt för tillfället. En annan utmaning är att du som professionell inte kan göra jobbet åt individen. Man kan inte gå fortare fram än vad individen är beredd att göra.

En viktig fråga att ställa är när man jobbar med denna målgrupp är: När börjar och slutar processen för deltagaren? Det är kanske inte alltid man ser resultat av arbetet på en gång. Deltagaren kan behöva tid på sig att bearbeta och integrera de insikter som han får. För att senare gå vidare. Denna process som pågår hos individen är inte alltid mätbar eller synlig under projektiden utan kan komma betydligt senare.

Detta arbetssätt och synsätt förutsätter ett kompetent team som har respekt för varandra och tar tillvara varandras kunskaper. Det vi har sett är att det finns en lyhördhet, nyfikenhet och öppenhet i teamet och att man diskuterar gemensamt kring olika lösningar.

Teamet har ett tydligt utarbetat arbetssätt som bland annat utgår från MI och ett lösningsfokuserat förhållningssättet – om än inte alltid i dess mest strikta metodform. Detta bygger hela tiden på en dialog med deltagaren. Som coach är du med och tillför olika verktyg för att individen ska komma vidare. Rollen är inte att göra åt utan att vara med och stödja individen att själv komma fram till olika lösningar utifrån den målbild man satt upp. I detta ligger också att ha ett reflekterande och stödjande förhållningssätt och inte tro att man som professionell sitter inne med alla svaren. Där emot är kunskapen om alternativen som finns en viktig del av arbetet i den professionella rollen.

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

- Man ser deltagaren som en aktiv väljande person med resurser.
- Man utgår från deltagarens målbild.
- Man tillför stöd och kunskap så att deltagaren kan hitta sina lösningar och välja väg.
- Man arbetar i en pedagogisk process tillsammans med deltagaren.
- Man återkopplar till deltagaren utifrån den uppsatta målbilden.
- Man har skapat fungerande arbetsrelationer med berörda parter.
- Man har en genomtänkt och realistisk bild av samverkan.
- Samspel i vardagen fungerar väl mellan projekt och de olika organisationerna.
- Det finns en genomtänkt, gemensam och artikulerade rehabiliteringssyn i teamet.

10.5 Att skala löken och upptäcka hemligheten

”Relationen mellan terapeut och klient förutsäger behandlingsresultatet bättre än teoretisk inriktning och behandlingsmetod och det är klientens syn på relationen som är avgörande, inte terapeutens.”³⁴

10.5.1 En referensmodell

Det är inte alltid lätt att se hur denna typ av rehabiliteringssyn kan genomsyra ett konkret rehabiliteringsarbete. Låt oss därför illustrera från ett projekt som framgångsrikt arbetade med rehabilitering av personer med psykosociala arbetshinder³⁵. Vid den utvärdering vi genomförde beskrev vi projektet med hjälp av följande bild. Vi såg projektet som en lök med ett antal olika skikt.



Då man betraktar projekt utifrån ser man **en konkret teknik, metod och handlingar**, dvs. vad man konkret gör tillsammans med klienten. Låt oss ta en väggbonad som man arbetat med gemensamt som ett exempel på detta. På ett ytligt plan ser det ut som att metoden väggbonad är det man använder sig av i rehabiliteringsarbetet. Men tanken leder direkt fel. Den fokuserar på **vad** man gör, inte formerna för det.

Ty i nästa skikt av löken döljer sig **en mycket genomtänkt metodik**, som beskriver **hur** man använder sig av arbetet med väggbonaden. Man använder den som ett redskap för att öka förmågan att hantera och bearbeta konflikter, förmågan att agera i och spegla sig i en grupp,

³⁴ Monica Hartzell (Psykologtidningen 2/2004)

³⁵ Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2000, Eva-Britt Larsson – en person med psykosociala arbetshinder

som ett träningsredskap för att utveckla sin förmåga till ansvarstagande, som ett hjälpmedel att sätta upp mål och planera sin tid e. t. c.

Men under detta ligger i nästa skikt av löken alla de **modeller och teorier** som man medvetet eller omedvetet tillämpar i detta arbete. Allt från olika pedagogiska metoder (delaktighet, frigörande pedagogik, upplevelsebaserad inläring till tillämpningen av ett antal olika teorier (självtrillitsmodellen, teorin för lärande organisationer) etc. Det är inte nödvändigt att man explicit och medvetet valt att tillämpa dessa teorier. I detta projekt som i så många andra tillämpar de engagerade personerna dels intuitivt sin ”tysta kunskap” i projektet dels applicerar man medvetet konkreta modeller.

Men under detta skikt möter vi de **grundläggande synsätt och värderingar** som präglar ett projekt. Tron på den väljande människan, fokusering på de friska, tron på möjligheten för alla individer att växa, helhetssyn etc.

Men allra innerst i löken finner vi det som är **hemligheten. De människor som bär projektet**. Det är dom som format de dagliga arbetsrutinerna och metoderna. Men det är dessa människor som inte bara vet hur man ska omvandla kunskap och modeller till konkret arbete. De vet också när det är klokt att följa dessa principer och när man ska göra undantag.

I modern behandlingsforskning har man funnit att relationen mellan behandlare och patient/klient är mycket viktigare än formell status³⁶, val av terapeutisk metod, terapeutens utbildning och andra till synes viktiga faktorer. Att bli sedd, att mötas och få kontakt anses vara avgörande för framgång. Det påminner en aning om den kände psykologen Alice Millers³⁷ tankar om det hon kallar det seende vittnet; den unika person som verkligen såg det utsatta barnet och som genom just detta blev den som bidrog till att just detta barn klarade sig.

Det som på ytan i projektet alltså ser ut som ett tämligen trivialt och stundtals lite svårgenomträngligt vardagshandlande, är i själva verket baserat på ett mycket genomtänkt synsätt omvandlat till en konkret och praktisk vardagsmetodik tillämpat av kloka handledare. Det är detta som utgör ”hemligheten” bakom framgången.

10.5.2 Referensmodellen och United Action

Då vi studerar **United Action** ser vi att projektet fungerat precis som denna modell. På ytan använder man sig av olika former av tekniker, metoder och konkreta handlingar i mötet med deltagaren. Det kan förefalla som dessa säger något viktigt om projektet och VAD man gör. Och det kanske det gör men egentligen inte alls. Det är i nästa skikt av löken man förstår hur projektet fungerar. Det handlar då om HUR man agerar. Hur mötet med klienten ser ut. Hur relation och tillitens byggs. Hur man sitter och möter varandra över en kopp kaffe. Det är i HUR:et som relationsbygget sker. Det är i HUR:et som framgången av projektet går att finna. Relationsbygget och bemötandefrågan är i projekt en avgörande framgångsfaktor.

Och vid en första anblick eller vid ett första intervjutillfälle blir också projektgruppen i **United Action** svaret skyldig så man frågar om vilka teorier och modeller man bygger sitt

³⁶ Berlin, Relation före metod, 2007

³⁷ Miller, Det självutplånande barnet, 1978

arbete på, men tämligen snabbt kryper det fram en uppsjö av sådana; coaching, motiverande samtal, lösningsfokusrat arbete, empowerment etc.

Men bakom detta finns ett knippe synsätt och värderingar som förefaller vara styrande för projektgruppens arbete och förhållningssätt. Utan större svårigheter kan man hitta ett existentiellt förhållningsätt – som ser individen som kapabel och väljande i stället för som drabbad och som offer. Man hittar stora stråk av en humanistisk grundsyn. Det är också tämligen enkelt att i projektgruppen hitta uttryck för ett salutogent synsätt – d.v.s. en fokusering på det friska och på möjligheterna i stället för på problem och hinder.

Slutligen det som är A och O; människorna. Det är människorna i projektgruppen som är avgörande för allt detta. Deras grundegenskaper. Deras passion och deras empati. Deras förmåga att upprätta relationer. Deras förmåga att visa respekt och möta deltagarna på ett jämbördigt vis. Deras förmåga att agera tillsammans och som team.

11. EN SAMMANFATTANDE BILD AV UNITED ACTIONSMODELLEN UR ETT SAMVERKANSPERSPEKTIV

11.1 Detta är ett framgångsrikt projekt

United Action är med alla rimliga mått ett framgångsrikt projekt. Man har arbetat med en svårplacerad grupp på arbetsmarknaden. Man har hittat ett synsätt och metodik som tycks fungera oavsett om deltagaren är 16 eller 64 år gammal. Man har hittat en gemensam värdegrund för detta arbete och man är ett väl fungerande team med en klar och tydlig coachroll i förhållande till deltagarna. Och man har fått in överraskande många av deltagarna i projektet i arbete, studier eller praktik.

Så sett ur ett konkret projektperspektiv har man lyckats. Man skulle kunna kalla detta för operativ framgång. Men har man nått framgång på strategisk nivå i den bemärkelsen att projektet gjort avtryck i de berörda moderorganisationerna, att metoderna har omfattats av fler eller att projektet lett till förändring av ledning, styrning och resursfördelning i de berörda organisationerna?

Detta sätter fokus på frågan om vad som är framgång i denna typ av projekt. Att lyckas med de enskilda projektdeltagarna eller att skapa incitament till systemförändrande åtgärder som i framtiden ska reducera risken för utanförskap för nya grupper av personer som riskerar långvarigt utanförskap.

11.2 Överraskningar och insikter

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

- Målgruppens problembild och komplexitet har varit större än vad man kanske hade väntat sig.
- För många av deltagarna har det inte varit realistiskt med målsättning jobb eller studier på den relativt korta projekttiden.
- En överraskande stor del av målgruppen har haft någon form av psykisk eller neuropsykiatrisk problematik.
- Att man trots allt lyckats få ut så många i arbete, studier eller praktik.
- 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.
- Landstingets del i projektet har varit ganska begränsad trots att behoven av insatser har varit betydligt större än insatsen.
- Hur centralt det är att skapa en tillitsfull relation med deltagarna och att detta tar tid samt att detta är en förutsättning för att överhuvudtaget lyckas i arbetet. För

flera deltagare har det varit utomordentligt svårt att etablera en relation. Många har en förhistoria av svek och misslyckanden.

- Vikten av uthållighet i relationen med deltagaren och att man står kvar även när det kör ihop sig och blir motstånd. Motstånd är ibland en signal på att goda saker är på väg att hända.
- Att aktörer inte alltid förstår eller tänker på vad som ur den enskilde deltagarens perspektiv är rimliga och möjliga krav. När blir krav orimligt höga och när blir krav löjligt och förnedrande låga.
- Hur stor och avgörande skillnad det är i arbetsformer i och utanför projektet. Skillnaden mellan att arbeta i ett team med helhetssyn i förhållande till sektors/aktörsbundet tänkande/agerande.
- Konkret samverkan i vardagen ger större effekt än vad man kanske föreställer sig och leder därmed till nytta för både klient, myndigheter och samhällsekonomin.
- Hur ekonomiska incitament och organisatoriska spelregler kan sätta käppar i hjulen för fungerande samverkan.
- Hur fullständigt avgörande det är för denna typ av målgrupp att arbeta tillsammans i ett team som har ett sektorsövergripande helhetsperspektiv kring deltagaren.
- Hur många goda resultat för deltagaren försvinner i statistiken och blir osynligt och inte syns såsom självkänsla, lust, vilja och motivation.
- Detta leder till frågan om resultat och framgång i projektet. Har man misslyckats då deltagaren börjat stiga upp på morgnarna, känner motivation och livslust trots att denne inte fått jobb eller ännu gått till studier.

11.3 Styrkor och framgångsfaktorer

- Teamarbetet är en helt avgörande framgångsfaktor. Man är ett kompetent och fungerande team med en projektledare som leder arbetet och driver det framåt. Alla i teamet är lika viktiga.
- Man har ett prestigefritt och öppet arbetsklimat där man stöttar varandra i det dagliga, stundtals svåra arbetet. Man har roligt tillsammans och använder humor i arbetet med deltagarna.
- Man är en projektgrupp med hög kompetens som har trivs ihop. Man är trygga med varandra. Man 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.
- Man har i projektgruppen olika kompetenser och erfarenheter som gör att det går ganska enkelt att väva ihop en helhetsbild kring deltagaren och dennes situation. Även den personliga och sociala kompetensen har betydelse. Det skapar också en trygghet för deltagarna att veta att det finns en samlad kompetens i teamet.
- En särskild styrka är att man inte alltid är överens och hanterar detta genom att i spänningsfältet mellan olika idéer hitta nya lösningar.

- Genom att arbeta i samma lokal, vilket konkret underlättar samarbete, reducerar man alla vardagsfriktioner. Även lokalens placering och utformning har haft en positiv betydelse. Miljön är ”som ett andra vardagsrum”. Det är lätt för deltagarna att komma in och ta kontakt.
- Att man inte har myndighetsutövning. Det gör att man kan möta deltagarna utifrån andra förutsättningar.
- Att deltagandet i projektet är frivilligt det ger deltagaren möjlighet att välja och påverka hur vägen ska se ut.
- Man har ett individ- och lösningsfokuserat arbetssätt. Detta synsätt leder till att man tänker mer i termer av möjlighet än svårigheter och hinder.
- Arbetet med deltagarna bygger på en fungerande och tillitsfull relation och är medveten om att utan denna relation kommer man ingenstans med denna typ av målgrupp.
- Man har korta och snabba kontaktvägar mellan olika myndigheter – man vet konkret alltid vilken person man ska vända sig till i ett ärende. Personkännedom viktiga och stundtals avgörande.
- Man har en djup förståelse för målgruppen och den problematik som finns, en förståelse som trots ett professionellt förhållningsätt är kopplat till ett personligt förhållningssätt med djup empati.
- Tidsfaktorn har haft stor betydelse för resultatet. Att kunna ge deltagaren tid utifrån de individuella förutsättningar som finns. Deltagaren har fått ta tid på sig att formulera sina mål och hitta vägen dit. Att inte vara klar inom en viss tid behöver inte innebära att man behöver längre tid men det är en anpassning till varje individ.
- Det har funnits stora och höga förväntningar på projektet vilket sporrat projektet och bidragit till framgången.
- Man har chefer i de olika moderorganisationerna som förstår komplexiteten i det arbete man har med deltagarna och stöttar projektet.
- Man arbetar i en yttre miljö med en stark arbetsmarknad såsom Uppsala och Arlanda vilket underlättar då man ska hitta arbetsplatser till deltagarna.
- Genom sjukgymnasten i projektet, kan man vid behov snabbt ordna läkarkontakt och hitta rätt hjälp i vården.

11.4 Framtid, utvecklingsfrågor och implementering

Projektet har lett både till en massa tankar och slutsatser kring framtiden men också behov av förändrade metoder och arbetssätt kring denna målgrupp i stort i samhället.

- Det är viktigt inför framtiden (efter projektet) hitta/bevara ett effektivt sätt att arbeta kring målgruppen eftersom den ständigt fylls på med nya årskullar av främst unga i begynnande utanförskap.
- Det finns idag ingen som ärver denna målgrupp efter projektidens slut. Risken är stor att målgruppen på nytt kommer att ramla mellan stolarna. Oron kring detta är betydande.

- Det är viktigt att kunna visa på resultat, vad är mätbart, vad är positivt för individen? Vilka ekonomiska effekter uppstår för olika offentliga aktörer?
- 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.
- Det tycks vara mycket svårt att skapa implementering av metoden och strukturen till ordinarie organisation efter projekttiden – ett stort slöseri av kunskap och metodik med stora kostnader som följd.
- Samlokaliseringen av olika kompetenser har varit avgörande för framgång – hur värnar man om detta inför framtiden?
- Den samlade individuella planen kring den enskilde har varit ett viktigt och avgörande instrument för framgång. Hur kan man försäkra sig om att denna metodik används eller tillämpas i framtiden.
- I projektet har det gått att identifiera ett starkt behov av att primärvården på ett mer aktivt sätt än idag fångar upp de personer som behöver stöd via olika socialmedicinska eller kurativa insatser.
- Samarbetet med psykiatrin har i projektet börjat hitta sina former men det behövs avsevärt mer utifrån målgruppens problembild. Både psykiatri och primärvård borde mer aktivt vara inne i projektet.
- I projektet kan man tämligen tydligt se att en del av deltagarna är en konsekvens av de besparingar som gjordes inom bl.a. elevhälsan och andra förebyggande insatser i skolan under slutet av 90-talet.
- Kanske är en slutsats att det behövs en verksamhets lik **United Action** men som fångar upp unga tidigare. I en sådan konstruktion är skolan en viktig och självklar medpart. Det finns en stor grupp 16 – 19-åringar som är en potentiell riskgrupp med avseende på framtida utanförskap på arbetsmarknaden.
- Under utvärderingen gång har frågan om en i kommunen gemensam pott pengar kommit upp till diskussion. Pengar som skulle kunna användas för tidigare och samordnade insatser. Det som man i andra kommuner valt att kalla sociala investeringsfonder.
- Det är viktigt att poängtera att styrgruppen i ett projekt som detta på sikt skulle kunna fylla rollen som strategisk ledning för de olika målgrupper man skulle kunna skapa och driva samordnade rehabiliteringsinsatser kring flera olika målgrupper.
- En vision som kommit upp under utvärderingsarbetet är begreppet en väg in för alla målgrupper som riskerar att hamna utanför arbetsmarknaden.
- Ett frågetecken kring projektet är hur det politiska systemet aktivt är involverat och engagerat i arbetet och om man långsiktigt är beredd att avsätta resurser för den här typen av projekt.

11.5 Lärdomar

- Den viktigaste lärdomen är att den modell och det arbetssätt man har haft fungerar väl. Överraskande väl. Man når den målgrupp man har i uppdrag att jobba med och man lyckas väl i att få ut många i riktning mot arbetsmarknaden.
- Den sociala förmågan är relativt låg och den psykiska belastningen stor hos många deltagare i projektet. Ett antal klarar inte av enkla vardagshandlingar såsom att ringa, åka buss eller besöka en vårdcentral.
- Många i gruppen har behov av ADL träning (aktiviteter i dagliga livet) lära sig att komma upp, ringa, passa tider m.m.
- Målgruppen har lägre utbildning än man hade förväntat. Det finns, många avhopp från grundskola och gymnasium.
- Det blir ibland kulturkrockar i förhållningssätt och synsätt på deltagarna mellan projektet och övriga aktörer.
- Ibland är den statistik som tas fram i projekt missvisande. Målet är att man helst ska komma ut i jobb eller studier till 100 %. Men det kan ju vara ett bra resultat om personen har blivit utredd och inte behöver fortsätta åka runt i systemet.
- FK är för långt bort geografiskt. Viktigt att det fungerar med rehabkoordinator och att man har avstämningsmöte och planering innan personen blir utförsäkrad.
- Vad händer efter projekttiden? En viktig lärdom är att det även efter projekttiden 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 utgår från individens behov.

11.6 Framgång av första andra eller tredje graden?

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

TRE NIVÅER AV FRAMGÅNG I SAMVERKAN

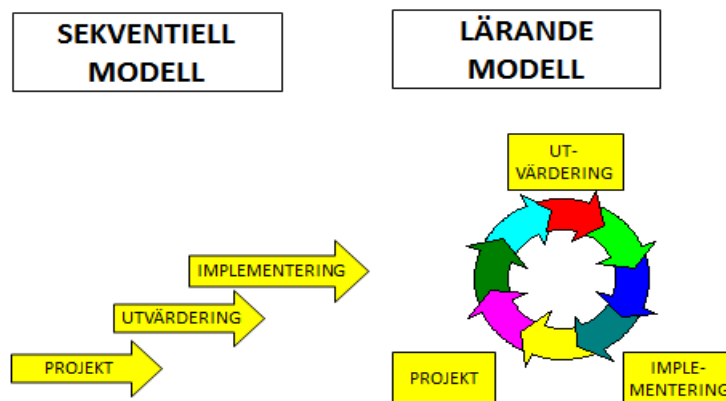


Men om vi tittar på figurens andra steg – att tillämpa metoden och få genomslag i linjeorganisationen (en uppgift främst för styrgruppen) - kan man nog säga att framgången varit högst måttlig. Implementeringsarbetet har inte riktigt skjutit fart. Därmed finns en betydande risk att de goda erfarenheter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

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.

11.7 Tolv punkter för långsiktig framgång och United Action

Vi har efter att ha mött ett mycket stort antal samverkansprojekt gjort en tämligen utförlig checklista för långsiktig, strategisk framgång i samverkan. En lista man kan använda sig av både för att värdera ett samfinansierat projekt som detta eller rentav som ett sätt att värdera samverkan i hela samordningsförbundet. Nedan presenterar vi punkt för punkt, listan och därefter våra reflektioner kring United action i förhållande till punkterna. Vår erfarenhet säger att för att lyckas med ett samverkansarbets strukturella del krävs att merparten av följande villkor är uppfyllda.

1. Samverkan måste aktivt drivas av **de högsta cheferna och politiken** inom de berörda organisationerna. Det handlar alltså inte om en allmän accept för samverkansfrågan. Inte heller att man upprättar planer. Det handlar om att driva det som en aktiv, viktig och engagerad del av det personliga ledarskapet. Ett tydligt exempel på detta är hur f d länspolismästaren Carin Götblad i Stockholms Län, personligen, men också i instruktioner till sina närmaste chefer drev samverkansledningsfrågan med berörda lokala partners som skola, fritidsverksamhet och socialtjänst.

I detta avseende är det väl tveksamt om villkoret föreligger. Vårt intryck är inte att detta i handling är en hjärtfråga för t.ex. kommunledningen.

2. Som ett stöd för detta bör eller rentav måste det skapas någon form av **ledningsstruktur** (ledningsgrupp, samverkansgrupp, samrådsgrupp eller vad man nu väljer att kalla det) som med en viss regelbundenhet och under vissa former eller med **vissa metoder** träffas för att planmässigt och långsiktigt initiera, leda och stödja samverkan. Med fördel bekräftas denna ledningsstruktur i någon form av bindande avtal mellan de berörda parterna. Ett utmärkt exempel på detta är hur man organiserat både de övergripande och de specifika samverkansfrågorna i Örnsköldsvik i form av en ledningsstruktur, policydokument och konkreta samverkansavtal kring specifika projekt.

I detta fall har man en ledningsstruktur, men den omfattar inte aktivt alla berörda parter och det förefaller inte klockrent att man aktivt utövar ledning kring frågan utan snarare är en grupp som mottar och tar ställning till information från projektgruppen.

3. Som en del i detta arbete behöver man både en **övergripande strategi** som formulerar vad man på sikt vill uppnå med samverkansarbetet men framförallt en **konkret, handfast plan** för vad man ska uppnå på kort sikt. En plan som säger vilket/vilka problem som ska lösas, vad som ska uppnås och hur detta ska gå till och vilka resurser detta kommer att kräva.

Otvetydigt har man en plan för det konkreta projektarbetet. Dock kan vi inte se att detta på något tydligt vis ingår i någon övergripande strategi för samverkan kring denna och andra målgrupper.

4. Ett effektivt sätt att omsätta planen i handling är att basera processen på **samfinansiering**. På så sätt kan man se att om jag skjuter till en tredjedel så är det andra aktörer som skjuter till resterande delar och effekterna av min tredjedel tredubblas till följd av de gemensamma ansträngningarna. Man skulle kunna säga att en finansiell hävstångseffekt skapas. En annan variant är att arbeta med **villkorade insatser** t.ex. av följande slag; vi inom polisen satsar inte på en närpolisstation om inte

ni i kommunen satsar på förebyggande arbete inom socialtjänst, fritidsverksamhet och skola.

Projektet har otvetydigt samfinansiering via samordningsförbundet. Men efter projekttiden kan vi inte se att det föreligger någon uttalad önskan om att från de berörda parterna samfinansiera detta för alla parter tämligen lönsamma projekt.

5. För att skapa förutsättningar för att planen också genomförs i organisationen måste man skapa någon form av **incitament** för de som ska genomföra den. Det ska så att säga löna sig att samverka framgångsrikt oavsett om det syns i lönekuvertet eller i det sätt på vilket man mäter framgång i organisationen. Ett exempel på motsatsen är då man inom försäkringskassan mätt framgång på handläggarnivå i antal handlagda ärenden, samtidigt som man vet att samverkan kräver mer tid per ärenden för att lyckas. Som ekonom kallar man detta perversa ekonomiska incitament. Man blir väldigt bra på att springa fort åt fel håll. Incitamenten kan vara av såväl verksamhetsnatur – mål som gynnas av samverkan – som personliga – det syns i löne- och karriärutvecklingen.

Det är möjligt att det föreligger incitament av detta slag hos någon av de berörda aktörerna, men detta har vi inte kunnat upptäcka.

6. För att detta ska bli riktigt effektivt krävs också att man har någon form av **uppföljningssystem** som dels kan identifiera vilka vinster som uppstår till följd av samverkan och som dels kan se om det finns vinnare och förlorare i denna process så att man kan hitta en modell för att förlorarna ska kunna kompenseras så att de inte till följd av att de är just förlorare blockerar hela samverkansarbetet. Man kan använda samverkansbokslut eller socioekonomiska bokslut som en metod för att spåra sådana effekter. Därutöver bör det påpekas att uppföljning i sig är ett viktigt inslag i det konkreta ledningsarbetet. Att den högsta ledningen inte bara påbjuder samverkan utan också kontrollerar att det sker.

Den uppföljning av detta slag som görs är den som sker med anledning av denna utvärdering. På sikt finns inga strukturer för sådan uppföljning. Därmed blir eventuella vinster av samverkan mer eller mindre osynliga för berörda beslutsfattare.

7. Konkret underlättas det egentliga samverkansarbetet av **samlokalisering** från olika aktörer. Få saker är så effektiva då det gäller att nöta bort fördomar och vanföreställningar om varandra som att umgås till vardags i fikarummet, på personalmöten etc. Erfarenheterna säger att det ibland är en extra bonus om man i detta kan hitta lokaler som vare sig förknippas med den ena eller andra parten. I andra sammanhang kan det vara en poäng att välja lokaler hos en av de deltagande parterna om man med detta vill skicka symboliska signaler till klienter, organisationen eller omvärlden. Ett exempel på detta kan vara. Södertäljemodellen för hantering av psykiatrireformen där all öppenverksamhet för den berörda målgruppen hanteras av personal från kommun och landsting som sedan start varit samlokaliserad på tre av de berörda myndigheterna oberoende platser i kommunen.

Här uppfyller man otvetydigt villkoren man är samlokaliserad i en "neutral" lokal som dessutom ur klientperspektiv är lättillgänglig och inte förknippas med någon myndighet.

8. Gemensamma **kompetensutvecklingsinsatser och organisatoriskt lärande** är också ett starkt positivt inslag i det konkreta samverkansarbetet. Man har ofta mycket att lära av varandra – "no man is an Island". Men ibland kan också denna typ av kompetensutveckling bidra till att riva fördomsbarriärer och att bygga upp gemensamma synsätt, metoder och arbetsformer samt förstå varandras arbetssätt och rutiner. På de ställen i landet där reformen personligt ombud för personer med psykiska funktionsnedsättningar varit som mest framgångsrika och starkast förankrade är en viktig förklaring till denna framgång de gemensamma kompetensutvecklingsinsatser för de berörda och partssammansatta ledningsgrupperna som har genomförts.

Man har inom projektet haft gemensamma kompetensutvecklingsinsatser. Men man har i mycket ringa omfattning genomfört olika former av lärseminarier eller gemensamma kompetensutvecklingsinsatser som breddat detta till andra grupper anställda.

9. Samverkan är i högsta grad högriskprojekt. Ibland går det bra och ibland mindre bra. Den uttalade erfarenheten är att man måste tillåta sig ett **prövande, risktagande och entreprenöriellt perspektiv**. Misstag utgör en källa till lärande inte en grund för att leta syndabockar. Som ledning måste man ha denna lärande grundsyn. Den som aldrig begår misstag, har sannolikt aldrig prövat var gränserna för det möjliga ligger. I vissa japanska företag blir man inte befördrad om man inte begår fel utifrån filosofin att den som aldrig begår fel provar aldrig var gränserna går

Här uppfyller man klockrent villkoret. Projektet har präglats av ett sunt prövande av nya vägar och nya lösningar. I konkret handling går man ofta "utanför boxen".

10. Inom den lösningsfokuserade pedagogiken söker man alltid efter vad som leder till framgång, kanske utifrån tanken att **framgång leder till framgång**. Därför finns det goda skäl att bygga upp en samverkansprocess så att man tidigt kan peka på att det lyckas och att man har framgångar. En vinnare har alltid lätt att värva bundsförvanter. Med ord så finns det goda skäl att **bygga på det som fungerar** och börja i den andan där man har stor chans att lyckas. Det finns få saker som är så övertygande som att just lyckas.

Även här uppfyller man med marginal villkoren. Man arbetar både med klienterna och i projektet i helhet utifrån ett lösningsfokuserat synsätt och demonstrerar därmed att metoden fungerar.

11. Någon har sagt att det svåra gör vi med detsamma det omöjliga tar något längre tid. Samverkan tar tid. Otålighet och jakten på orimligt snabba resultat kan ibland vara direkt kontraproduktivt inte minst i den kvartalskapitalism som även invaderat det offentliga ledningsarbetet. **Uthållighet och långsiktighet** i ledningsarbetet utgör en viktig framgångsfaktor.

Här är det återigen tveksamt. Projektets korta löptid har otåligheten inbyggd i sig. Detta och förhållandet att inget sägs om tiden efter gör att man knappast uppfyller kravet på långsiktighet.

12. Slutligen; för att lyckas måste man hitta **eldsjälarna** som ska göra jobbet. De egentliga hjältarna i samverkansarbetet. Utan dem kommer det inte att bli något alls oavsett hur skicklig ledning man utövar. Det är med eldsjälarna som med elefanter; de är svåra att definiera men då man ser dem känner man igen dem direkt. Det man kanske kan säga som en generell erfarenhet är att deras CV inte följer mainstream. En av de mest framgångsrika samverkansprojekt för långtidsarbetslösa och socialt utsatta vi mött drevs av en konsthantverkare, en finmekaniker och en före detta piketpolis från Norrmalm.

Här uppfyller man också med god marginal villkoret. Medarbetare till projektet har mer eller mindre handplockats just för sin passion kring arbetet och målgruppen.

Den övergripande slutsatsen kring detta är att projektet internt varit utomordentligt framgångsrikt. Detta är en sorts "State of the art" projekt nära kunskapsfronten kring den här typen av samverkan. Det som är tveksamt är det som ligger utanför själva projektet – hos projektägarna. Finns det förutsättningar för att ta tillvara och utveckla projektets erfarenheter och att i framtiden förhindra fortsatt utanförskap för nya årskullar av unga på väg in i långtidsarbetslöshet. På denna punkt är vi mer tveksamma. I dags läget är svaret; med tvekan, eller kanske inte alls. Men detta går att hantera genom kloka beslut från kloka nyckelpersoner. Annars löper vi risken att än en gång se ett bra projekt inledas, genomföras, utvärderas för att därefter falla i glömska. Och en målgrupp åter igen en övergiven och utlämnad åt de organisatoriska centrifugalkrafter som riskerar att leda till utanförskap.

11.8 Att speeda upp processen

Man behöver som bekant vara två för att dansa tango. Det händer ganska ofta att någon chefs- eller ledningsperson ser behovet av att skapa en samverkansprocess för en viss målgrupp, och kanske också har en ganska klar bild av vilka aktörer som behövs med för att rehabpusslet ska bli komplett; socialtjänst, polis, kriminalvård, arbetsförmedling, försäkringskassan m.m. Men alla aktörer vill kanske inte vara med och samverka. Ofta är det så att även den sista pusselbiten behövs för att samverkansarbetet ska bli meningsfullt. I detta läge ställs man inför en svår pedagogisk utmaning; hur ska jag få med alla på banan? Som vi kan se det finns det några olika vägar att söka sig fram.

- * Den första och kanske viktigaste är att värva den högsta ledningen för frågan. Det är här makten sitter och det är här möjligheterna finns att både stödja och blockera ett samverkansarbete.
- * Människor är i regel både kloka och vill uträtta bra saker. Det som ibland står i vägen är kunskap och insikt om hur en situation ser ut. Att förmedla kunskap och ge insikt om att alla parter vinner på samverkan är ett viktigt pedagogiskt uppdrag då det gäller att få de tveksamma ombord.
- * I linje med detta handlar det ibland om att vädja till människors moral och etik samt känsla för rätt och fel. Många gånger är beslutfattare beredda att satsa på denna typ av processer trots att det går emot deras näraliggande organisationsmål – bara de kan se att det tjänar ett högre syfte.
- * Men vi vill alla också vara duktiga och framgångsrika. Ibland är det effektivt att för de tveksamma visa hur deras möjlighet att göra ett bra jobb eller till och med att uppnå målen överhuvudtaget underlättas av eller förutsätter en fungerande samverkan.

- * En del av oss är starkt narcissistiska och vill gärna få en fjäder i hatten för det de uträttat. Bjud dem på detta. Om de likt Mick Jagger vill ha "all lights on me" – ge dem chansen bara de är bereda att satsa på samverkansarbetet.
- * Man får inte blunda för att de flesta av oss då och då ställer frågan "what's in it for me". Man vill att samverkans ska löna sig i en eller annan form; det ska bli billigare, det ska bli bättre, det ska bli effektivare eller jag ska bli positivt uppmärksammas. Var tydlig med att påvisa vinsterna och var generös med att dela med dig av dem.

Kanske kan en eller flera av infallsvinklarna ovan vara till hjälp för att få med de tveksamma ombord. Och om det inte fungerar på alla håll och kanter? Kör igång med dem som vill vara med och kring de frågor som fungerar. I vissa lägen är det en särskild poäng att inte lägga för mycket energi på de motsträviga. Det behöver inte vara likadant överallt. Satsa först där det fungerar så kommer kanske de andra senare.

12. EN SOCIOEKONOMISK ANALYS - INLEDNING

I denna del av rapporten presenteras en socioekonomisk analys av United Actionsprojektet. Kalkylen bygger på ett stort antal liknande studier vi genomfört.³⁸

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

12.1 Att socioekonomiskt analysera utanförskap, prevention och rehabilitering

12.1.1 Begreppet socioekonomisk analys

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

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

12.1.2 Skillnad mot konventionella samhällsekonomiska analyser

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

Det finns dock några skillnader. Man kan säga att vi kompletterar och vidgar den traditionella samhällsekonomiska kalkylen genom att **identifiera och fokusera på 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

³⁸ Rapporterna återfinns på www.seeab.se och 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 förövares förhistoria.

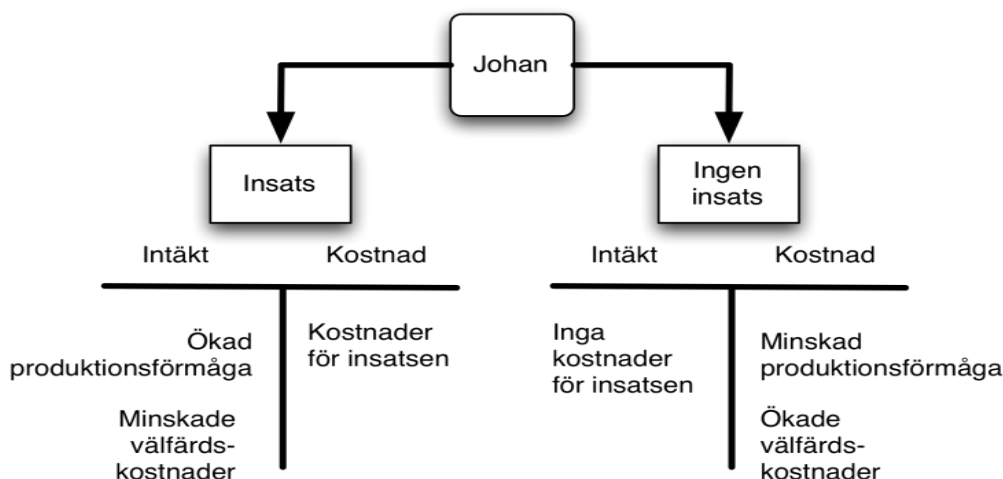
12.2 Vad är det vi värderar?

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 mamman) 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 sakta. 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 börjar 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 en strid ström. Hans mamma blir allt mera tyngd av detta. Puberteten blir utomordentligt besvärlig för Johan som ofta uteblir från skolan, får vredesattacker och blir starkt utagerande. Några av lärarna medger att de är rädda för honom och hans vredesutbrott. Han dricker en hel del. Hans mamma oroar sig. Mellan varven orkar hon inte med och blir sjukskriven kortare och stundtals längre perioder. Johan är en mycket arg ung man med mängder av uppdämd ilska. Han har lätt för att ta till våld, särskilt då han har druckit. Han kommer under sitt vuxna liv att gång på gång dyka upp i belastningsregistret. Många av hans domar kommer att handla om misshandel och grov misshandel.”

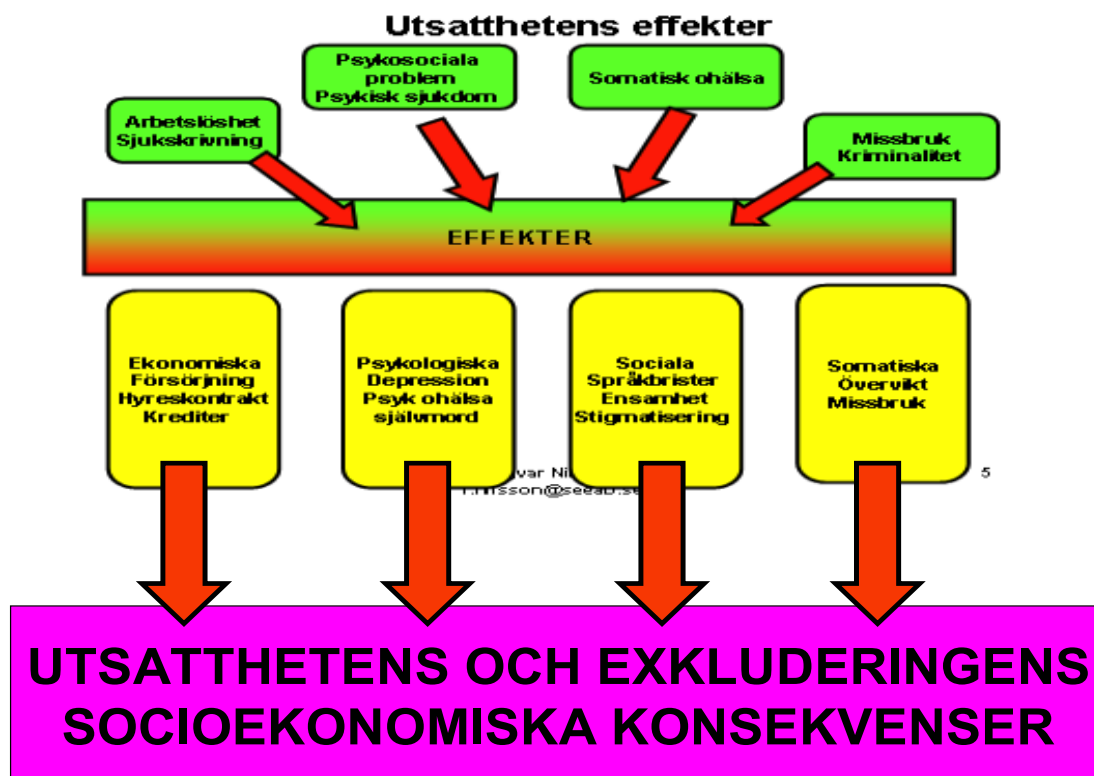
Vad är kostnaden för detta i form av förlorade produktionsvärden och ökade välfärds-kostnader? Då man ska ta ställning en preventiv eller rehabiliterande insats krävs det ett synsätt, en analysmodell och kunskap som gör det möjligt att ställa de båda alternativen - insats respektive icke insats - mot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

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

12.2.2 Helhetssyn

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

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



Konsekvenserna av detta kan handla om allt från rena försörjningsproblem, via depressioner till missbruk, olika sjukdomstillstånd och att man bygger upp ett skuldberg. Kostnaderna för detta utanförskap kan bli både betydande och varaktiga. 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 haft till följd bl.a. förändrat beteende både inom arbetsförmedling och inom försäkringskassa (det som på nationell nivå kallats arbetslinjen) skett en tendens till kostnadsövertvältning mot kommunerna. Men detta är bara en begränsad del av de kostnader som uppstår. Det uppstår en mängd indirekta effekter förknippade med detta utanförskap.

Den första av dessa är alla de **indirekta välfärdskostnader** av olika slag som uppstår kring personer med långvarigt utanförskap. Det man skulle kunna kalla en sorts **isbergseffekt** kring

försörjningskostnaden. De indirekta effekterna kan uppgå till flera hundra procent mer än den direkt synliga försörjningskostnaden.

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

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

En fjärde effekt som utgör en bieffekt eller följeffekt 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.

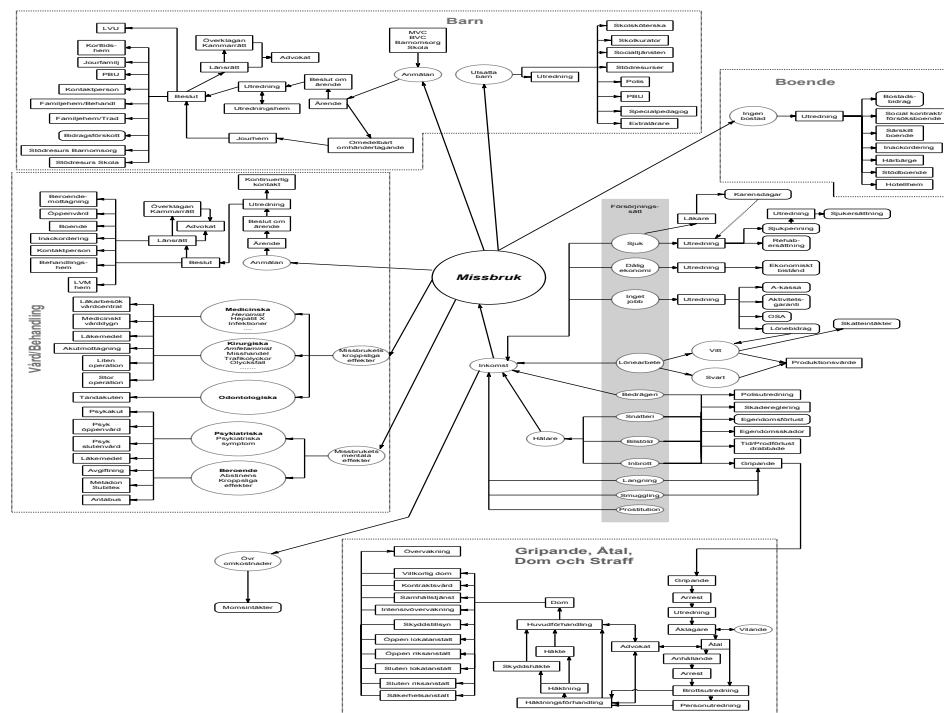
- * marginaliseringskostnader = direkta försörjningskostnader + indirekta välfärdskostnader på kort sikt + ökade välfärdskostnader på lång sikt + uteblivna produktionsvärden + uteblivna välfärdsintäkter
- * $M(K) = K(F) + K(VFK) + K(VFL) + K(P) + K(VFI)$ där
 - $K(F)$ = direkta kostnader för försörjning
 - $K(VFK)$ = 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 vis bidrar 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 prislsta som utgör underlaget för denna studie. I den fullständiga prislstan 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	Arbetssträning	Månad	9000	1
Barn	Kommunen	Socialtjänsten	BarnUtredKom	Tillfälle	42000	1
Boende	Kommunen	Socialtjänsten	Behandlingshem	Månad	60000	1
Boende	Kommunen	Socialtjänsten	Funktionsbedömning	Tillfälle	3000	1
Försörjning	Kommunen	Socialtjänsten	Försörjningsstöd	Månad	7500	0
Sysselsättning	Kommunen	Socialtjänsten	Rehabplan	Tillfälle	3000	1
Sysselsättning	Kommunen	Socialtjänsten	Sysselsättningsprojekt	Månad	5000	1
Sysselsättning	Kommunen	Socialtjänsten	Utredning	Tillfälle	5000	1
Boende	Kommunen	Socialtjänsten	Utredning boende	Tillfälle	2000	1
Missbruk	Kommunen	Socialtjänsten	Utredning Omhändertagande	Tillfälle	20000	1
Missbruk	Kommunen	Socialtjänsten	Utredning Soc	Tillfälle	10000	1
Missbruk	Kommunen	Socialtjänsten	Öppenvård	Månad	10000	1
Somatisk vård	Landsting	Akutsjukvård	Akutmottagning	Tillfälle	5000	1
Somatisk vård	Landsting	Akutsjukvård	Operation Lätt	Tillfälle	10000	1
Somatisk vård	Landsting	Akutsjukvård	Operation Medel	Tillfälle	20000	1
Barn	Landsting	BUP	Terapi	Månad	2000	1
Barn	Landsting	BUP	Utredning BUP	Tillfälle	10000	1
Somatisk vård	Landsting	Primärvård	Läkarbesök	Tillfälle	1500	1
Medicinering	Landsting	Primärvård	Medicin Primv	Månad	1000	1
Somatisk vård	Landsting	Primärvård	Sköterskebesök	Tillfälle	800	1
Medicinering	Landsting	Psykiatri	Medicin Psyk	Månad	1000	1
Psykvård	Landsting	Psykiatri	Psykakut	Tillfälle	4000	1
Psykvård	Landsting	Psykiatri	Psykiatrisk öppenvård	Tillfälle	1500	1
Psykvård	Landsting	Psykiatri	Utredning	Tillfälle	5000	1
Somatisk vård	Landsting	Specialistsjukvård	Läkarbesök	Tillfälle	2000	1
Somatisk vård	Landsting	Specialistsjukvård	Specialistvård lätt	Tillfälle	4000	1
Somatisk vård	Landsting	Specialistsjukvård	Specialistvård tung	Tillfälle	8000	1
Brott och Straff	Rättsväsendet	Kronofogde	Inkassoärende	Tillfälle	500	1
Brott och Straff	Rättsväsendet	Kronofogde	Utredning Kf	Tillfälle	5000	1
Brott och Straff	Rättsväsendet	Polisen	Polisingr	Tillfälle	4000	1
Brott och Straff	Övriga	Allmänhet	InbrottKostnAllm	Tillfälle	2000	1
Brott och Straff	Övriga	Försäkringsbolag	InbrottSkadaReglÖvr	Tillfälle	14000	1
Försörjning	Övriga	Föräldrar	Bidrag	Månad	3000	0

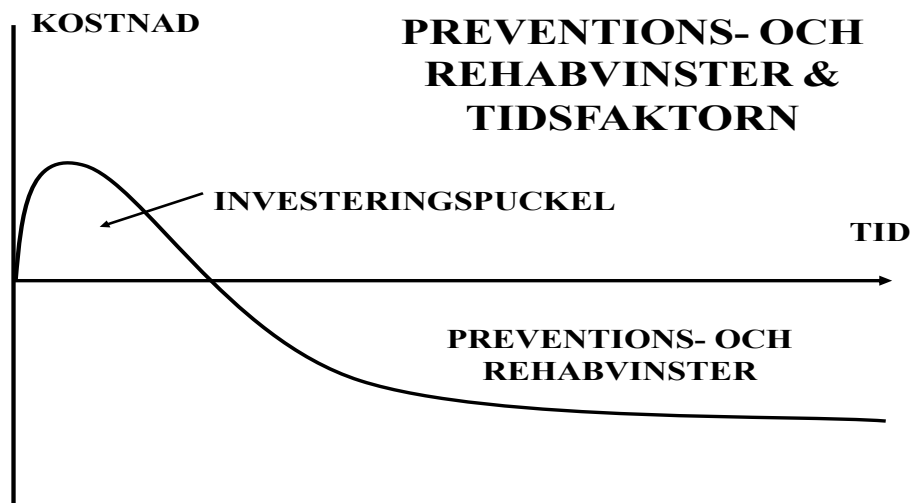
12.2.3 Långsiktighet

“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)

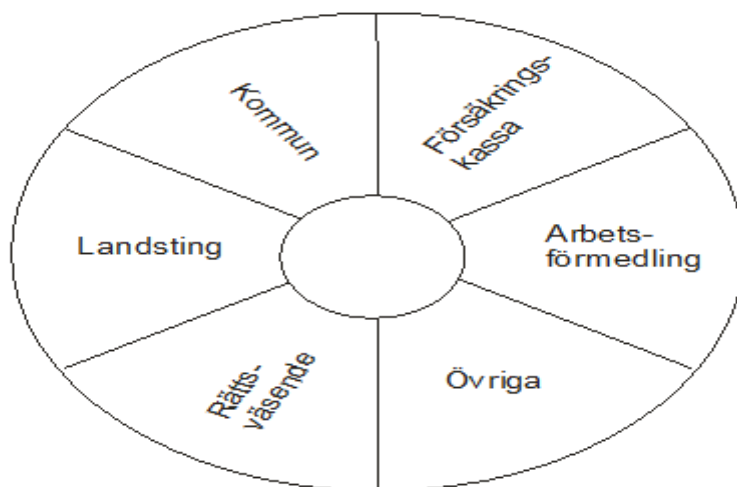
Med våra tidigare resultat i ryggen vågar vi kanske tro att en kortsiktig investeringskostnad på 0.5 Mkr i bästa fall kan leda till en långsiktig intäktsström på runt 10 - 15 Mkr. Men kan vi vara säkra på att den planerade insatsen ger den önskade effekten då? Naturligtvis inte. Så är det med alla investeringar;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

12.2.4 Omfördelningseffekter

"What's in it for me."

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

KOSTNADERNAS FÖRDELNING PÅ SAMHÄLLSSEKTORER



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

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



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

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

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

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

12.4 Det svärmätbara

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

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

13. DENNA KALKYL

13.1 Intro; målgruppen och dess bakgrund

Den målgrupp som finns i United Actionsprojektet är mellan 16 och 64 år gamla. *Merparten av deltagarna är under 30 år. Detta innebär att de i genomsnitt har mellan 35 och 45 år kvar till sin ålderspension.* Ett utanförskap som tenderar att bli långvarigt eller i värsta fall permanent leder till en kostnadsström som sträcker sig över decennier. Dessa kostnader har två uppenbara komponenter; de produktionsvärden som går förlorade till följd av att man inte arbetar och de kostnader för försörjning som uppstår till följd av detta. Men i stort sett alla i projektet har en sidoproblematik utöver själva utanförskapet på arbetsmarknaden som kan bestå av bl.a. psykisk eller psykosocial ohälsa, missbruk eller somatiska sjukdomar. Denna sidoproblematik har en tendens att fördjupas och utvidgas i takt med utanförskapets varaktighet. Det finns en sorts både tillväxt- och accelerationseffekt kring detta. Detta i sin tur leder till kostnader för olika välfärdsinsatser (vård, omvårdnad, rehabilitering etc.) under lång tid. Kostnader som därmed ofta ökar över tid. Det är summan av dessa tre grupper av effekter vi kommer att presentera i detta kapitel. Vi gör detta i några olika steg

- Kostnaden för en deltagares framtida utanförskap om inget särskilt görs.
- Kostnaden för hela målgruppens framtida utanförskap om inget särskilt görs.
- Det socioekonomiska värdet av projekt med den framgång man idag kan se.
- Samma kalkyl men enbart de som redan har arbete medräknas.
- Samma kalkyl men baserat på ett pessimistisk antagande om att hälften av de som idag har arbete återgår till arbetslöshet.
- Kravet på 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

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 Johannes

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

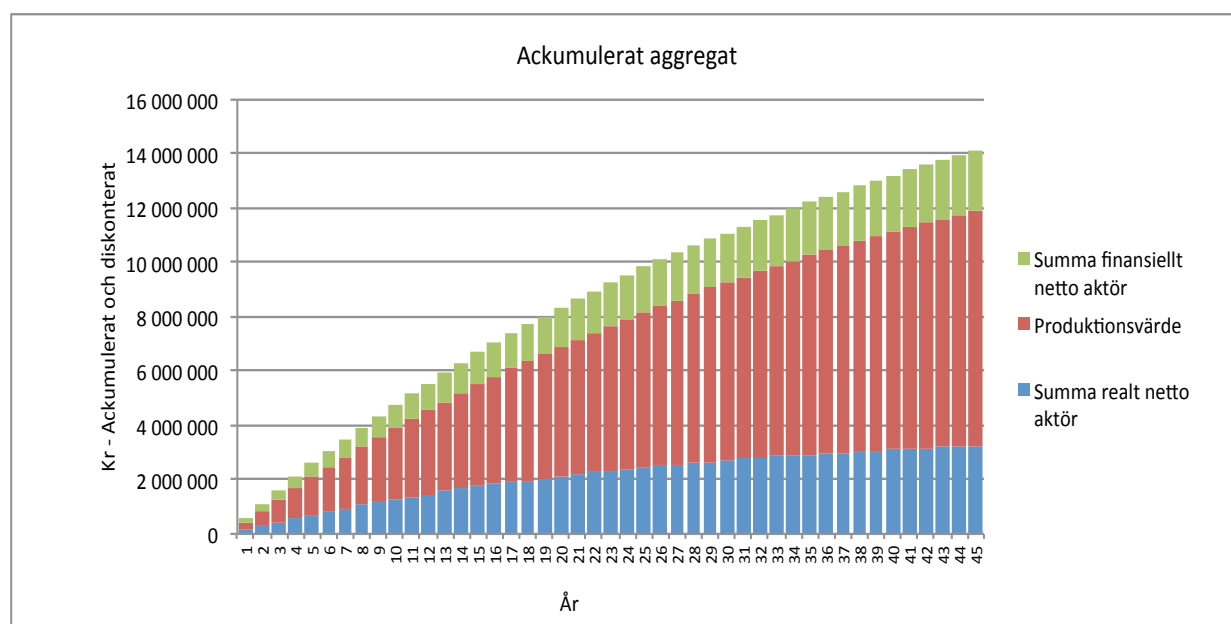
undantag – datorer. Johannes har en udda men i grund och botten intressant begåvningsprofil. Han är inte svagbegåvad men hans kompetens är inte av det traditionella slaget. Johannes är en kille som socialt är lite annorlunda och inåtvänd. Han är socialt understimulerad och saknar vuxnas stöd kring sina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

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

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

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

Diagram 13.1 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för en ung människan utanförskap



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

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

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

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

13.2.2 Kostnader för deltagargruppens sannolika framtida utanförskap

Den följande kalkylen bygger på dels en mer detaljerad kunskap om målgruppen i United Actionprojektet och dels ett antal redovisade antaganden om vad som kan komma att hända med målgruppen om vi ingenting gör

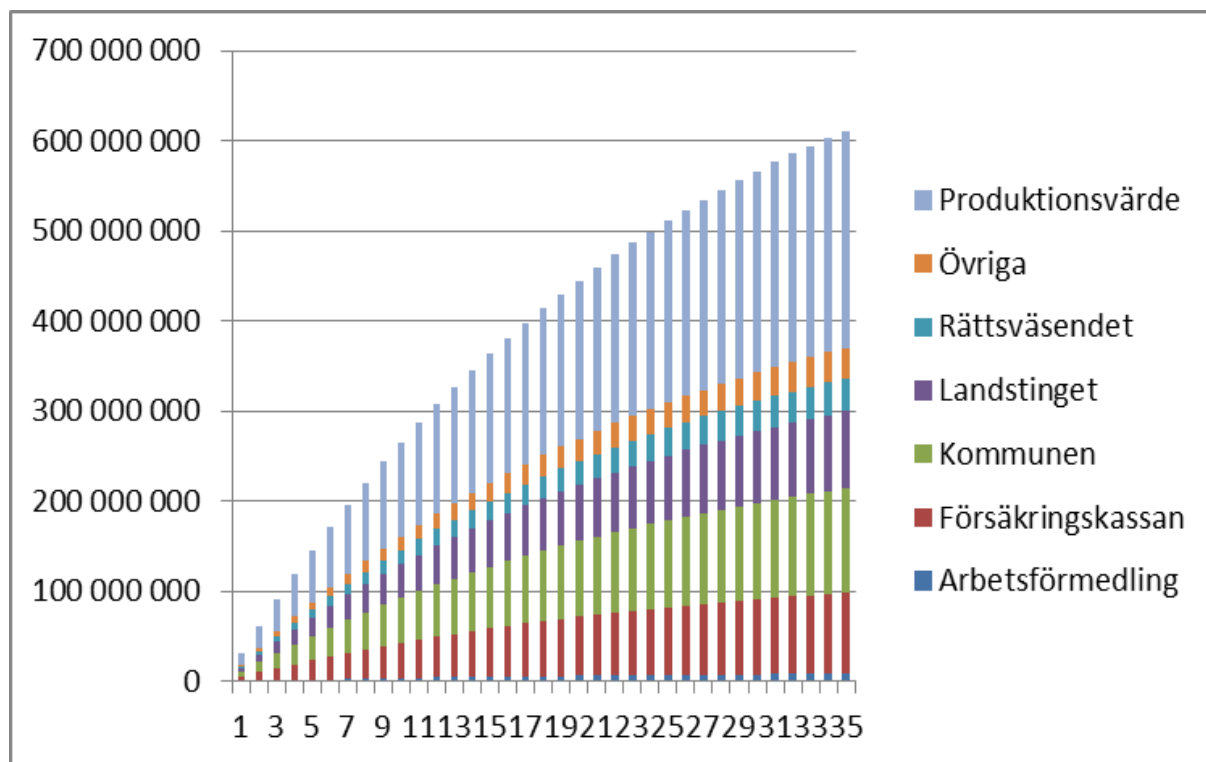
- Gruppen består av 68 personer.
- De är i genomsnitt strax under 30 år gamla och har alltså 35 år kvar till ålderspension.

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

- 2 - 4 personer kommer att ha utvecklat missbruk och/eller en kriminell livsstil.
- 12 - 15 personer kommer att ha utvecklat en påfallande psykisk ohälsa eller sjukdom av mer eller mindre kronisk natur.
- 13 - 16 personer kommer att ha en mildare psykisk ohälsa eller psykisk ohälsa i perioder.
- 15 - 20 personer kommer att förbli långtidsarbetslösa och/eller långtidssjukskrivna utan någon som helst svårartad sidoproblematik.
- 15 – 18 personer kommer att ha lyckats bryta sitt utanförskap på egen hand.

I diagrammet nedan ser vi att de långsiktiga kostnaderna för detta uppgår till cirka 610 Mkr. Knappt hälften av denna kostnad, eller cirka 240 Mkr, utgörs av produktionsförluster. Resterande kostnader utgörs av olika offentliga utgifter för försörjning och behandling.

Diagram 13.2 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för 56 långtidsarbetslösas utanförskap



I tabellen nedan återfinns motsvarande kostnader, utom produktionsvärdena, fördelat på olika tidsperioder. Vi ser då att de årliga offentliga utgifterna för denna grupp uppgår till strax över 19 Mkr, att jämföra med United Actionsprojektets totala budget på cirka 2,5 Mkr/år.

Vi ser också att de långsiktiga kostnaderna för kommunen av ett icke interventionsalternativ uppgår till 115 Mkr för dessa 68 personer. Om vi jämför detta med några poster i kommunens budget motsvarar detta ungefär summan av de total årliga kostnaderna för förskola och skolbarnomsorg (112 Mkr).

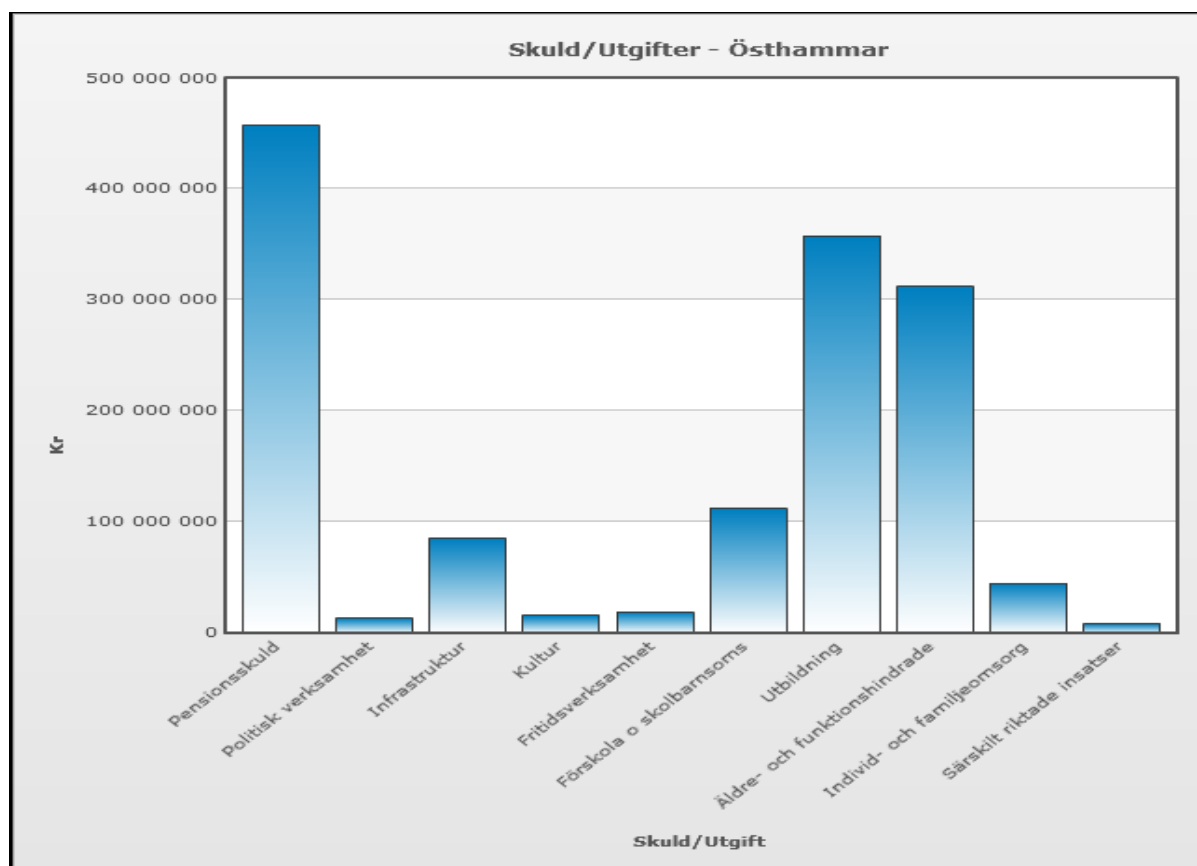
Tabell 13.2 De långsiktiga ackumulerade kostnaderna för 56 långtidsarbetslösa utanförskap fördelat på olika tidpunkter och kostnadsslag

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	8	15	20	25	35
Arbetsförmedling	446 493	1 685 552	3 126 368	5 162 854	6 310 705	7 254 156	8 666 964
Försäkringskassan	4 625 902	17 463 200	32 390 817	53 489 871	65 382 216	75 156 856	89 794 295
Kommunen	5 947 325	22 451 695	41 643 498	68 769 655	84 059 137	96 625 977	115 444 710
Landstinget	4 422 400	16 694 963	30 965 887	51 136 755	62 505 934	71 850 570	85 844 081
Rättsväsendet	1 871 223	7 064 039	13 102 409	21 637 187	26 447 759	30 401 699	36 322 689
Övriga	1 748 764	6 601 745	12 244 944	20 221 178	24 716 931	28 412 111	33 945 612
Summa	19 062 108	71 961 194	133 473 923	220 417 500	269 422 682	309 701 369	370 018 351

13.2.3 Är detta mycket?

610 Mkr låter väldigt mycket, eller hur? Hur mycket pengar är detta då i förhållande till andra offentliga kostnader och utgifter? I diagrammet nedan redovisar vi några kommunala kostnads- och skuldposter. Vi ser då att 610 Mkr är cirka 200 Mkr mer än kommunens årliga kostnader för skolan. Det är ungefär tio gånger mer än kommunens IFO-budget.

Men om man i stället tänker att den framtida kostnaden för dessa 68 personer i ett utanförskap utgör en sorts framtida socialtjänstskuld kanske det blir mer intressant att jämföra den med en annan skuld – kommunens pensionsskuld som i Östhammar uppgår till 456 Mkr eller cirka 155 Mkr mindre än denna framtida potentiella socialtjänstskuld.



Det finns dock en väsentlig skillnad: pensionsskulden finns där och kan inte påverkas. Utanförskapets framtida skuld kan påverkas genom konkreta beslut. T.ex. genom att driva projekt av typen United Action. Det är här det politiska handlingsutrymmet finns. Frågan blir; ska vi ta en kortsiktig men måttlig social investeringskostnad idag eller betala en väldig stor framtida skuld under lång tid framöver?

13.3 Effekter av United Action

Låt oss nu gå vidare med att studera de socioekonomiska effekterna av United Action. 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 baserade bl.a. på projektets egen statistik.

- Projektet har 68 deltagare som fullföljt projektet.

- Projektets årskostnad uppgår till 2,45 Mkr vilket innebär cirka 36.000 kronor per deltagare och år.
- Kostnaderna för detta antas, via samordningsförbundets budget, fördelas lika mellan kommun, landsting, arbetsförmedling och försäkringskassa.
- Deras genomsnittsålder är strax under 30 år, dvs. de har drygt 35 år kvar till ålderspension.
- Deras månadsinkomst skulle, om de kommit in på arbetsmarknaden varit i genomsnitt 17 000 kronor per månad i 2012 års prisnivå.
- Framtida intäkter och kostnader diskonteras till nuvärde med 4 %.
- 14 personer i gruppen (20 %) skulle av egen kraft ta sig in på arbetsmarknaden om inga extra insatser gjordes (spontanrehabilitering).

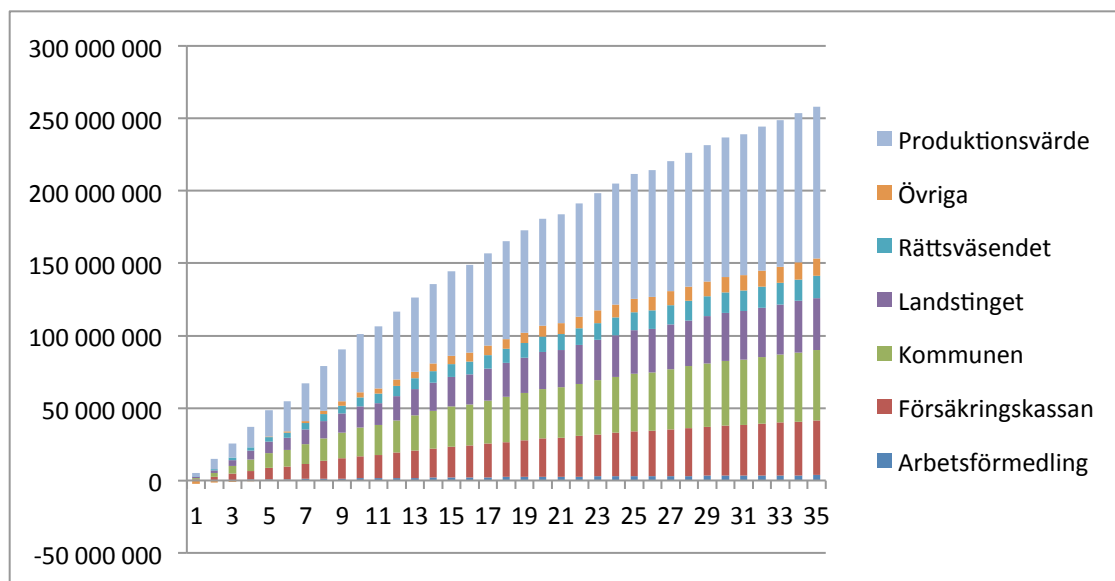
13.3.2 I jobb eller studier

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

- I projektet har då denna rapport skrivs 16 personer heltidsarbete varav 6 med lönesubventioner, 12 personer har deltidsarbete varav 2 med lönesubventioner. I den kommande kalkylen omvandlar vi detta till 20 heltidsarbeten.
- 15 personer av de 20 som har arbete kommer att fortsätta ha arbete. De 5 resterande återgår till arbetslöshet/utanförskap.
- Av de 17 personer som idag studerar 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 personer uppstår överhuvudtaget ingen ekonomisk effekt av projektet.

Vi ser då att, utifrån dessa antaganden så skapar projektet långsiktigt en socioekonomisk vinst strax över 250 Mkr. Knappt 90 Mkr utgörs av de produktionsvärden som tillförs då målgruppen träder in på arbetsmarknaden. Resterande summa handlar om uteblivna kostnader för olika (främst) offentliga aktörer.

Diagram 13.3 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av United Actionsprojektet utifrån dagens framgångstal



Motsvarande uppgifter återfinns i tabellen nedan. Vi ser då att redan efter 4 år är nettoavkastningen på projektet, utifrån dessa antaganden, 37 Mkr eller 15 gånger den ursprungliga investeringskostnaden. Grovt räknat ger det en årlig avkastning på cirka 375 % på satsat kapital.

Den långsiktiga kommunala vinsten uppgår till cirka 53 Mkr eller nästan lika mycket som kommunens årliga IFO-budget (cirka 45 Mkr).

Tabell 13.3 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av United Actionsprojektet utifrån dagens framgångstal och fördelat på aktörer

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	8	15	20	25	35
Vinst	3 199 775	37 000 528	78 931 759	144 624 939	180 678 643	211 588 070	257 874 668

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	8	15	20	25	35
Arbetsförmedling	94 387	681 153	1 345 640	2 342 201	2 883 320	3 328 080	3 994 105
Försäkringskassan	977 902	7 057 102	13 941 533	24 266 433	29 872 707	34 480 655	41 381 018
Kommunen	1 257 247	9 073 016	17 924 036	31 198 322	38 406 070	44 330 314	53 201 817
Landstinget	934 882	6 746 647	13 328 219	23 198 909	28 558 552	32 963 789	39 560 592
Rättsväsendet	395 571	2 854 668	5 639 489	9 816 014	12 083 808	13 947 769	16 739 035
Övriga	369 684	2 667 849	5 270 422	9 173 622	11 293 004	13 034 981	15 643 577
Summa	4 029 674	29 080 437	57 449 340	99 995 502	123 097 461	142 085 588	170 520 143

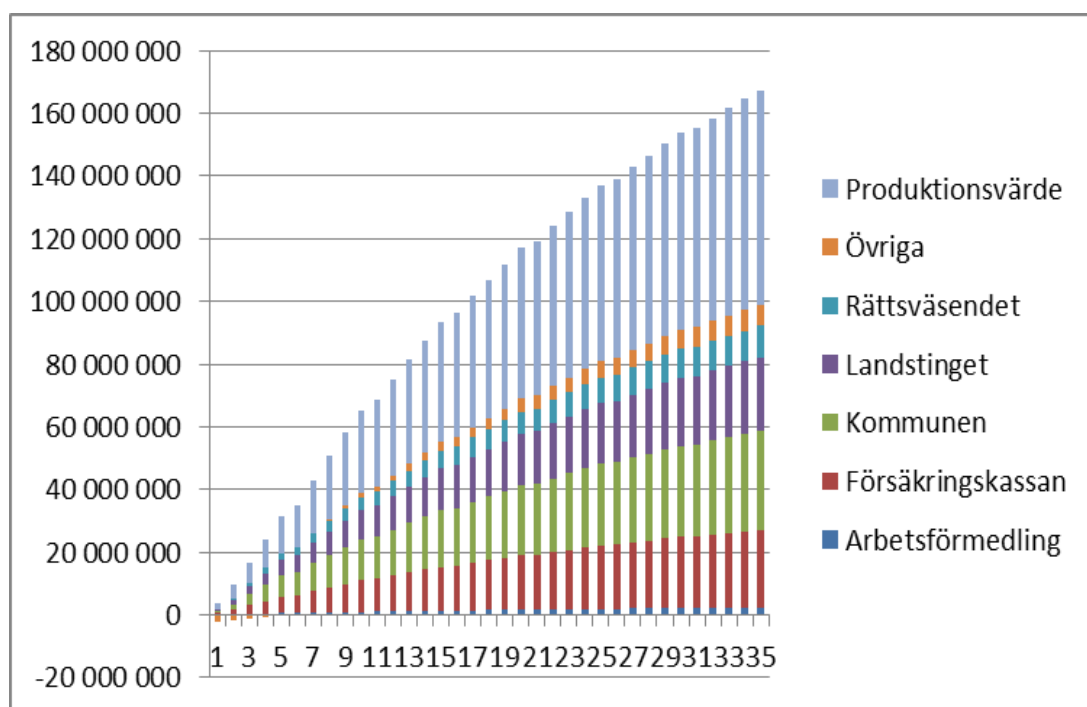
13.3.3 Enbart de i jobb

Det finns alltid en risk då man gör denna typ av kalkyler att man bygger in sina optimistiska förhoppningar i resultaten – det finns alltid 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 som jobbar får tillträde till arbetsmarknaden. Vi antar här att de ingen av de 17 personer som inlett studier lyckas med detta eller kommer in på arbetsmarknaden. De förblir kvar i sitt utanförskap. Projektets enda resultat är att de som varaktigt fått arbete är kvar på arbetsmarknaden med de reservationer vi angett ovan.

Vi ser då att projektet långsiktiga effekter faller till strax över 167 Mkr varav cirka 56 Mkr utgörs av produktionsvärden och resterande utgörs av uteblivna offentliga kostnader.

Diagram 13.4 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av United Actionsprojektet 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 34 Mkr eller mer än dubbelt så mycket som kommunens totala årliga kostnader för kulturen (15 Mkr/år). Projektets vinst under en mandatperiod uppgår till drygt 23 Mkr.

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

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	8	15	20	25	35
Vinst	1 234 636	23 278 605	50 625 060	93 468 438	116 981 723	137 140 046	167 326 957

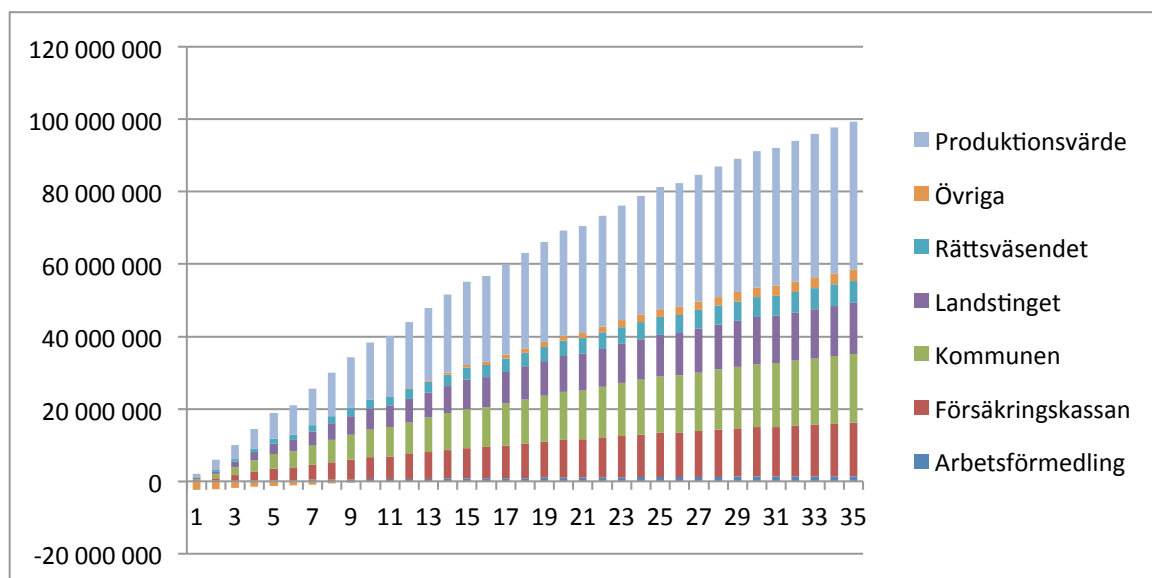
	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	8	15	20	25	35
Arbetsförmedling	61 557	444 230	877 591	1 527 523	1 880 426	2 170 487	2 604 851
Försäkringskassan	637 762	4 602 458	9 092 304	15 825 935	19 482 200	22 487 384	26 987 620
Kommunen	819 944	5 917 185	11 689 589	20 346 732	25 047 437	28 911 074	34 696 837
Landstinget	609 706	4 399 987	8 692 317	15 129 723	18 625 143	21 498 123	25 800 386
Rättsväsendet	257 981	1 861 740	3 677 928	6 401 749	7 880 744	9 096 371	10 916 762
Övriga	241 098	1 739 902	3 437 232	5 982 797	7 365 003	8 501 075	10 202 333
Summa	2 628 048	18 965 502	37 466 961	65 214 458	80 280 953	92 664 514	111 208 789

13.3.4 Ett pessimistiskt scenario

Men bara för att 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 hälften de som idag har arbete varaktigt kvarstår på arbetsmarknaden. Detta är den enda effekt som uppstår till följd av projektet. Inga av de som studerar kommer in på arbetsmarknaden. Alla andra antaganden kvarstår.

Vi ser då att de långsiktiga socioekonomiska effekterna av projektet är en vinst på cirka 100 Mkr varav 33 Mkr utgörs av produktionsvärden och resterande består av minskade offentliga kostnader.

Diagram 13.5 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av United Actionsprojektet om enda effekt är att hälften av de som idag har arbete kvarstår i arbete



Vi ser att med dessa antaganden som grund ger projektet en nettoavkastning under en mandatperiod på cirka 13 Mkr och kommunens långsiktiga vinst uppgår till cirka 20,8 Mkr.

Tabell 13.5 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av United Actionsprojektet om enda effekt är att hälften av de som idag har arbete kvartstår i arbete – effekterna fördelade på aktörer

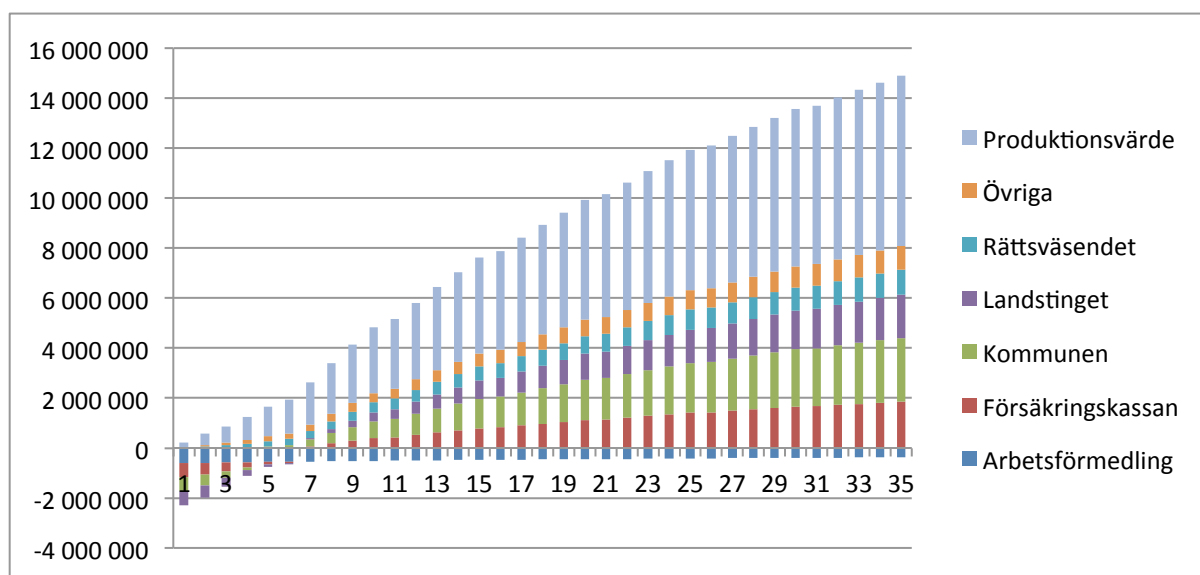
	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	8	15	20	25	35
Vinst	-239 218	12 987 163	29 395 036	55 101 063	69 209 034	81 304 027	99 416 174

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	8	15	20	25	35
Arbetsförmedling	36 934	266 538	526 555	916 514	1 128 256	1 302 292	1 562 910
Försäkringskassan	382 657	2 761 475	5 455 382	9 495 561	11 689 320	13 492 430	16 192 572
Kommunen	491 966	3 550 311	7 013 753	12 208 039	15 028 462	17 346 644	20 818 102
Landstinget	365 824	2 639 992	5 215 390	9 077 834	11 175 086	12 898 874	15 480 232
Rättsväsendet	154 789	1 117 044	2 206 757	3 841 049	4 728 447	5 457 823	6 550 057
Övriga	144 659	1 043 941	2 062 339	3 589 678	4 419 002	5 100 645	6 121 400
Summa	1 576 829	11 379 301	22 480 176	39 128 675	48 168 572	55 598 708	66 725 273

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 det ska passera break even under en mandatperiod så att den investeringskostnad man tagit på 2,45 Mkr är återbetald efter fyra år. I digrammet nedan har vi svaret. Man passerar break even efter fyra år om projektet leder till att cirka 2 % av deltagarna eller 1,5 personer kommer in på arbetsmarknaden. I ett tjugoårsperspektiv leder detta till en total vinst på cirka 9 Mkr

Diagram 13.6 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av United Actionsprojektet om enda effekt är att 1,5 personer eller 2 % av deltagargruppen långvarigt får arbete



Motsvarande effekter återfinns i tabellen nedan. Då ser vi att i ett långsiktigt perspektiv uppgår vinsten till cirka 14 Mkr varav ungefär 3 mkr utgörs av produktionsvärden. Den långsiktiga kommunala vinsten uppgår till cirka 3 Mkr.

Tabell 13.6 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av United Actionsprojektet om enda effekt är att 1,5 personer eller 2% av deltagargruppen långvarigt får arbete – effekterna är fördelade på aktörer

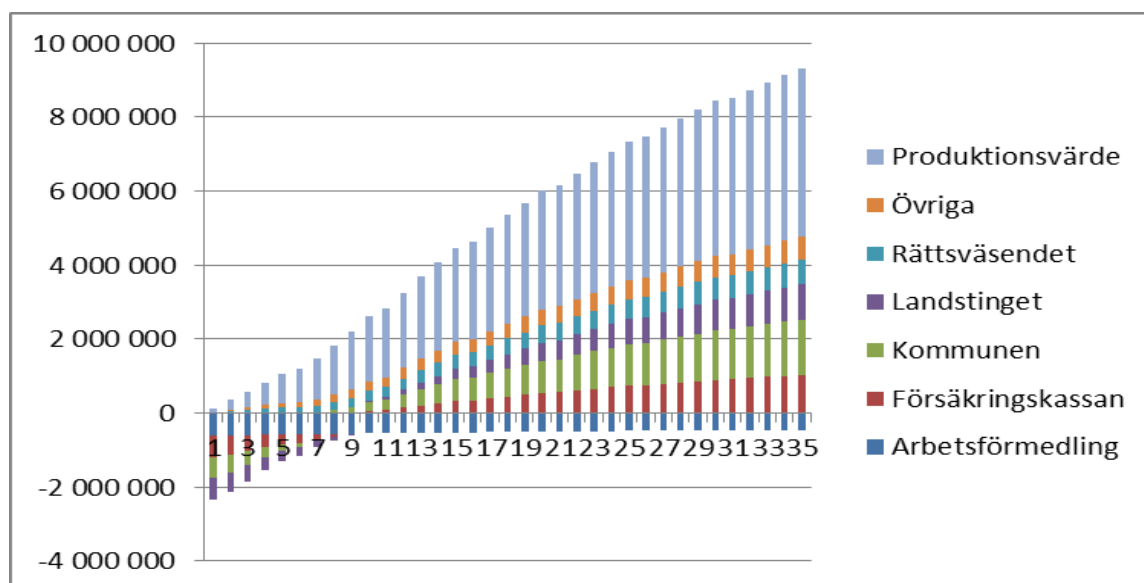
	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	8	15	20	25	35
Vinst	-2 081 536	122 861	2 857 506	7 141 844	9 493 172	11 509 005	14 527 696

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	8	15	20	25	35
Arbetsförmedling	6 156	44 423	87 759	152 752	188 043	217 049	260 485
Försäkringskassan	63 776	460 246	909 230	1 582 593	1 948 220	2 248 738	2 698 762
Kommunen	81 994	591 718	1 168 959	2 034 673	2 504 744	2 891 107	3 469 684
Landstinget	60 971	439 999	869 232	1 512 972	1 862 514	2 149 812	2 580 039
Rättsväsendet	25 798	186 174	367 793	640 175	788 074	909 637	1 091 676
Övriga	24 110	173 990	343 723	598 280	736 500	850 107	1 020 233
Summa	262 805	1 896 550	3 746 696	6 521 446	8 028 095	9 266 451	11 120 879

13.3.6 Om vi bara klarat en enda

Låt oss slutligen vad 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 5 - 6 år och efter tio år gett en nettovinst på drygt 2 Mkr.

Diagram 13.7 de långsiktiga ackumulerade socioekonomiska effekterna av United Action om enda effekten 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 8 Mkr. Kommunens andel av denna vinst uppgår till 2.3 Mkr.

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

	Vinst Grupp						
	Antal år						
	1	4	8	15	20	25	35
Vinst	-2 204 358	-734 760	1 088 337	3 944 563	5 512 115	6 856 003	8 868 464

	Uteblivna kostnader - Grupp						
	1	4	8	15	20	25	35
Arbetsförmedling	4 104	29 615	58 506	101 835	125 362	144 699	173 657
Försäkringskassan	42 517	306 831	606 154	1 055 062	1 298 813	1 499 159	1 799 175
Kommunen	54 663	394 479	779 306	1 356 449	1 669 829	1 927 405	2 313 122
Landstinget	40 647	293 332	579 488	1 008 648	1 241 676	1 433 208	1 720 026
Rättsväsendet	17 199	124 116	245 195	426 783	525 383	606 425	727 784
Övriga	16 073	115 993	229 149	398 853	491 000	566 738	680 156
Summa	175 203	1 264 367	2 497 797	4 347 631	5 352 064	6 177 634	7 413 919

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 långsiktigt beräknas kosta cirka 610 Mkr varav 370 Mkr utgörs av offentliga kostnader. Den kommunala delen av detta uppgår till 115 Mkr.
- Med den framgångsnivå projektet uppvisar idag (och utifrån ett antal utomordentligt försiktiga antaganden om framtiden) är de långsiktiga socioekonomiska vinsterna totalt cirka 257 Mkr varav 170 utgörs av uteblivna offentliga kostnader- Kommunens långsiktiga vinst uppgår till 53 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 100 och 170 Mkr.
- Om projektet endast leder till att 2 % av deltagarna eller 1,5. personer kommer in på arbetsmarknaden passerar man break even under mandatperioden och skapar en långsiktig vinst på 14 Mkr.
- Om projektet endast leder till att en enda person erhåller arbete uppgår den långsiktiga vinsten till cirka 8 Mkr.

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

REFERENSER & RAPPORTER SOM HAR SIN UTGÅNGSPUNKT I SOCIOEKONOMISK ANALYS

SEE & OFUS

2013-03-01

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

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

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

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

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

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

14. RAPPORTER

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, www.seeab.se samt www.socioekonomi.se och går utmärkt att ladda ner. Några av dem finns dessutom tillgängliga på engelska.

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

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

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

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

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

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

Nilsson & Lundmark, Att gå bredvid, utvärdering av Tierpsmodellen ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Tierps Kommun, 2012

Nilsson & Lundmark, Att bygga relationer med respekt, utvärdering av Stigmodellen för rehabilitering ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Heby Kommun, 2012

Nilsson & Lundmark, Att inkludera, utvärdering av United Actionmodellen för rehabilitering ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Heby Kommun, 2013

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

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

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

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, 2012, Intoleransens pris – en socioekonomisk analys av VitMaktrörelsen i Kungälv och toleransmodellen, OFUS, Teskedsorden, Expo & Kungälv Kommun

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, 2012, Och dessa våra minsta – en socioekonomisk analys av Horisont, OFUS & Karlstad Kommun
- Nilsson, 2012, Gatumatematik, om unga män på glid och utanförskapets pris i Nacka, OFUS & Nacka Kommun
- Nilsson, Svedin & Wadeskog, Ekonomisk effekter i olika former av missbruksbehandling, Stockholms Stad, FoU-byrån & SEE, 1986.
- Nilsson & Wadeskog, 1979, SEE & Statens Ungdomsråd, Det blir för dyrt – en studie av missbrukets samhällsekonomiska kostnader.
- Nilsson & Wadeskog, 1996, SEE & Nacka kommun, Vårdkedjor, samverkan och ekonomi – fallet stroke och äldre personer.
- Nilsson & Wadeskog, 1998, SEE & Södertälje kommun, Vårdkedjor, psykiatrireformen och ekonomin – fallet Södertälje.
- Nilsson & Wadeskog, 1999, Socialstyrelsen & SEE, Rutger Engström- missbrukare eller psykiskt sjuk.
- Nilsson & Wadeskog, 2003, SEE & Landstinget i Dalarna, Carina Persson, en studie av fetmans samhällsekonomiska konsekvenser.
- Nilsson & Wadeskog, 2004, Ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Socialstyrelsen.
- Nilsson & Wadeskog, 2005, Resten av bilden – Socioekonomiska bokslut som en metod att värdera sociala företag, SEE.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nilsson & Wadeskog, 2008, Handbok i socioekonomiska bokslut, SEE & NUTEK.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Den osynliga och diffusa rehabiliteringspotentialen - översiktliga socioekonomiska kalkyler kring effekterna av framgångsrik rehabilitering inom ramen för samordningsförbund, SEE & Statskontoret

Nilsson & Wadeskog, 2008, Summan av att ge människor en andra chans – en socioekonomisk analys av Lugna Gatans verksamhet, SEE & Fryshuset

Nilsson & Wadeskog, Focus on the individual, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2009

Nilsson & Wadeskog, 2009, Utvärdering av skolverkets samverkansprojekt, SEE & Skolverket

Nilsson & Wadeskog, De deprimerade unga flickorna – ett socioekonomiskt perspektiv, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2010

Nilsson & Wadeskog, Handbok till en förenklad socioekonomisk analysmodell, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2010

Nilsson & Wadeskog, Gatuvåldets ekonomi, del 1 – individer och förlopp, SEE & Hjärnkraft, 2011

Nilsson & Wadeskog, Simuleringsmodell kring barns och ungas utanförskap samt dess effekter i vuxenlivet, SEE & SKL, 2011

Nilsson & Wadeskog, Utanförskapets ekonomiska sociotoper – socioekonomisk analys på stadsdelsnivå, SEE, 2012

Nilsson & Wadeskog, Gatuvåldets ekonomi, del 2 – effekter på kommun och samhälle - fallet Södertälje, SEE & Hjärnkraft, 2012