

Bättre sent än aldrig

**En utvärdering av Ung i Tälje ur ett
samverkansperspektiv och ur ett
socioekonomiskt perspektiv**

Eva Nilsson Lundmark

Ingvar Nilsson

2016-09-20

1. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	5
1.1 VÅRT UPPDRAG.....	5
1.2 ARBETET I UIT	5
1.3 EFFEKTERNA OCH DE EKONOMISKA VINSTERNA	6
1.4 LEDNINGSARBETET.....	6
1.5 SLUTSATSER OCH LÄRDOMAR INFÖR FRAMTIDEN.....	7
1.6 DE EKONOMISKA EFFEKTERNA AV UNG I TÄLJE	8
1.6.1 Investeringsperspektivet.....	8
1.6.2 Slutsatser i punktform.....	9
2. SYFTE OCH METODIK	10
2.1 BAKGRUND	10
2.2 SAMVERKANSDLEN.....	10
2.2.1 Syfte.....	10
2.2.2 Metod i samverkansdelen	11
2.3 DEN SOCIOEKONOMISKA DELEN	11
2.3.1 Syfte.....	11
3. NÅGOT OM DEN VINGLIGA VÄGEN HIT	12
3.1 OCH LIKVÄL FLYGER HON	12
3.2 BEHOVET OCH UPPSTARTEN – BRA TÄNK.....	12
3.3 PIONJÄRTIDEN 2013/14 OKLAR LEDNING OCH SVAGA FÖRUTSÄTTNINGAR	14
3.4 SENHÖSTEN 2014 OCH VÅREN 2015 – NYA TAG, ELLER?	16
3.5 HÖSTEN 2015.....	17
3.6 OCH NU DÅ – 2016 – FÖRVIRRINGEN TILLTAR	18
3.7 DET BIDDE EN TUMME – MEN TROTS ALLT EN TUMME	19
4. ANALYTISKA UTGÅNGSPUNKTER FÖR SAMVERKANSDLEN	20
4.1 PROBLEM, MÅL OCH RESURSER.....	20
4.2 SYNSÄTT, STRUKTUR OCH METODER SAMT MÅLGRUPP.....	21
4.3 MODELLERNA OCH DEN KOMMANDE ANALYSEN	22
5. PROBLEMET – MÅLGRUPPEN	23
5.1 VEM PRATAR VI OM???.....	23
5.1.1 "Vilse i pannkakan?"	23
5.1.2 Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn.....	24
5.1.3 Diffus eller komplex och sammansatt.....	25
5.1.4 Målgruppens komplexitet.....	27
5.1.5 UIT och referensmodellen.....	28
5.2 RÄTTEN ATT DEFINIERA VERKLIGHETEN.....	29
5.2.1 Som man ropar får man svar.....	29
5.2.2 UIT och referensmodellen.....	30
5.3 VARFÖR ÄR DET PÅ DETTA VISET	31
5.3.1 Ovanför ytan – är dom lata?.....	31
5.3.2 Under ytan – hur kan vi förstå detta?.....	33
5.3.3 UIT och referensmodellen.....	34
5.4 MÅLGRUPPEN OCH DESS BARRIÄRER.....	35
5.4.1 Att vilja, hitta eller kunna.....	35
5.4.2 UIT och referensmodellen.....	37
6. MÅLSÄTTNING – UPPDRAG	38
6.1 FRAMGÅNG – JOBB ELLER STUDIER???.....	38
6.2 UPPDRAG, MÅL OCH FRAMGÅNG	38
6.2.1 Sociala och ekonomiska framgångsmått.....	38

6.2.2	<i>Framgångsmått och uppdraget till UIT</i>	39
6.3	ATT FORMULERA MENINGSFULLA MÅL	40
6.3.1	<i>Resurser i förhållande till mål och det problem som ska lösas</i>	40
6.3.2	<i>Pinnstatistikekns förbannelse – eller vad är framgång</i>	41
6.3.3	<i>Stegförflyttningens konst</i>	42
6.3.4	<i>De konkreta målen i UIT och uppnådda resultat</i>	42
6.4	OPERATIVA ELLER STRATEGISKA MÅL – PROJEKT, METODUTVECKLING ELLER SYSTEMFÖRÄNDRING.....	43
6.4.1	<i>Tre framgångsnivåer</i>	43
6.4.2	<i>Framgång av första graden – projektet lyckas</i>	44
6.4.3	<i>Framgång av andra graden – organisationerna utnyttjar erfarenheterna</i>	45
6.4.4	<i>Framgång av tredje graden – organisationerna förändras</i>	46
6.4.5	<i>Framgång och UIT</i>	46
7.	ORGANISATION – INRE OCH YTTRE STRUKTUR OCH LEDNING	48
7.1	LEDNING OCH YTTRE STRUKTUR.....	48
7.1.1	<i>Att leda gränsöverskridande</i>	48
7.1.2	<i>Två parter – tre samspel</i>	48
7.1.3	<i>Uppdragsgivargruppen</i>	50
7.1.4	<i>Tre sidor på myntet</i>	51
7.1.5	<i>Att lära</i>	53
7.1.6	<i>UIT och referensmodellen</i>	54
7.2	ORGANISATION OCH STRUKTUR - INRE LEDNING.....	55
7.2.1	<i>En referensmodell</i>	55
7.2.2	<i>UIT och referensmodellen</i>	58
8.	RESURSER	60
8.1	PENGAR OCH TID	60
8.1.1	<i>I projektet</i>	60
8.1.2	<i>I för hållandet mellan projektet och moderorganisationerna</i>	61
8.2	UIT OCH REFERENSMODELLEN	61
9.	VÄRDEGRUND	63
9.1	EGENMAKT, STIGMATISERING OCH REHABILITERING	63
9.1.1	<i>Människan som subjekt eller objekt</i>	63
9.1.2	<i>UIT och referensmodellen</i>	64
9.2	VIKTEN AV ATT BRYTA NEGATIVA MÖNSTER OCH ATT LYCKAS.....	65
9.2.1	<i>De onda cirkelarnas dynamik</i>	65
9.2.2	<i>De mönsterbrytande handlingarnas roll</i>	66
9.2.3	<i>UIT och referensmodellen</i>	67
9.3	EN FYRSTEGSPYRAMID FÖR FRAMGÅNG.....	68
9.3.1	<i>Referensmodellen</i>	68
9.3.2	<i>UIT och referensmodellen</i>	70
9.4	FÖRÄNDRINGSPYRAMIDEN.....	70
9.4.1	<i>Referensmodellen</i>	70
9.4.2	<i>UIT och referensmodellen</i>	71
10.	METODIK – SÅ HÄR HAR MAN JOBBAT	73
10.1	EN REFERENSMODELL	73
10.1.1	<i>Steg för steg</i>	73
10.1.2	<i>Att bygga tillit tar tid</i>	75
10.2	UIT OCH REFERENSMODELLEN.....	76
11.	EN SOCIOEKONOMISK ANALYS - INLEDNING	78
11.1	ATT SOCIOEKONOMISKT ANALYSERA UTANFÖRSKAP, PREVENTION OCH REHABILITERING.....	78
11.1.1	<i>Begreppet socioekonomisk analys</i>	78
11.1.2	<i>Skillnad mot konventionella samhällsekonomiska analyser</i>	78

11.2	DET BLIR FÖR DYRT	79
11.2.1	<i>Att välja ett socialt investeringsperspektiv.....</i>	79
11.2.2	<i>Kalkylmodellen.....</i>	80
12.	DENNA KALKYL.....	82
12.1	INTRO; MÅLGRUPPEN OCH DESS BAKGRUND.....	82
12.1.1	<i>Målgruppens storlek och resultat</i>	82
12.1.2	<i>Antaganden för kalkylen.....</i>	82
12.2	KOSTNADER FÖR MÅLGRUPPENS FORTSATTA UTANFÖRSKAP	83
12.2.1	<i>På individnivå.....</i>	83
12.2.2	<i>För gruppen i sin helhet.....</i>	84
12.3	VÄRDET AV ETT SNABBARE INTRÄDE PÅ ARBETSMARKNADEN.....	86
12.3.1	<i>Vad är fem års reducerat utanförskap värt</i>	86
12.3.2	<i>Värdet vid olika lönenivåer och olika tidshorisonter.....</i>	86
12.3.3	<i>De finansiella effekterna.....</i>	87
12.4	EFFEKTERNA AV UIT - 36 UNGA UT I JOBB.....	88
12.5	UNG I TÄLJE SOM ETT SOCIALT INVESTERINGSPROJEKT.....	90
12.6	SLUTSATSER KRING DE EKONOMISKA EFFEKTERNA	91
12.6.1	<i>Investeringsperspektivet</i>	91
12.6.2	<i>Omfordelningsperspektivet.....</i>	93
12.6.3	<i>Slutsatser i punktform.....</i>	95
BILAGA:	KALKYLMODELLEN	96
	IDENTIFIERA DET TOTALA EFFEKTPANORAMAT	96
	KVANTIFIERA OCH PRISSÄTT EFFEKTERNA.....	98
	OLIKA TYPER AV EFFEKTER OCH KOSTNADER	99
	FÖRDELA KOSTNADERNA PÅ OLIKA SAMHÄLLSAKTÖRER.....	100
	EN FÖRSTÅELSE FÖR KOSTNADERNA	100
	NÅGRA BÄRANDE PRINCIPER.....	101
	ATT RÄKNA OM TILL NUVÄRDE – DISKONTERING	101
	DET SVÅRMÄTBARA	102
	ATT LÄSA TABELLER OCH DIAGRAM	102

1. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

1.1 Vårt uppdrag

Detta är en utvärdering av Ung i Tälje (UIT), ett samverkansarbete finansierat av samordningsförbundet i Södertälje tillsammans med Södertälje kommun, Stockholms Läns landsting, Försäkringskassan samt Arbetsförmedlingen.

Arbetet har drivits i projektform perioden 2013 – 2016. I dagsläget finns en uttalad avsikt att projektet ska övergå i en mer permanentad form men inga formella beslut har då denna rapport skrivs tagits i frågan.

Målgruppen är unga som står långt från arbetsmarknaden och där det krävs ett **samordnat stöd från flera myndigheter**. Merparten av dessa unga har en trasslig, avbruten eller misslyckad skolgång bakom sig. En stor del av dem har någon form av sammansatt multiproblematik.

Utvärderingen har i allt väsentligt drivits som ett följeforskningsarbete. Utvärderingen har fokuserat på två delar – dels samverkansfrågan och dels de samhällsekonomiska effekterna av projektet.

1.2 Arbetet i UIT

Ung i Tälje (UIT) är på samma gång både **ett mycket framgångsrikt projekt och ett misslyckande**. Låt oss utveckla detta steg för steg.

UIT arbetar med unga som av olika skäl misslyckas i skolan och/eller inte lyckas ta sig in på arbetsmarknaden. Uppdraget har handlat om att underlätta och stödja målgruppens inträde i arbetslivet och/eller återgång till utbildning.

De som söker sig till denna verksamhet är en utomordentligt komplex målgrupp. Den genomsnittlige deltagaren har (vilket vi visar på annan plats i rapporten) fem olika former av arbetshinder. 25 % av målgruppen har sju arbetshinder eller mer. De vanligaste arbetshindren handlar om avbruten eller ofullständig utbildning, psykisk ohälsa i olika former, destruktiva och/eller dysfunktionella ursprungsmiljöer samt svag motivation.

Uppdraget att arbeta med en så komplex målgrupp har baserats på tanken att sätta samman ett **multikompetent team** som har haft förmågan att samverka och samarbeta kring deltagarna. En avgörande grundidé har varit att sitta **under samma tak**, ha gemensam arbetsplats och gemensam metodik. Det som brukar kallas ”en väg in” för grupper med multiproblematik eller en diffus behovsbild.

Detta har man fullföljt. Först genom ett **gemensamt kartläggningsarbete** och därefter har man arbetat med stöd av en **gemensam handlingsplan** där alla myndigheters perspektiv är representerade. För detta ändamål har man tagit fram olika arbetsredskap bland annat ”Kompassen” med vars hjälp de unga i dialog med sina handläggare kunnat göra vägval inför framtiden. Som vi kan se har projektet på klientnivå varit framgångsrikt och ligger mycket nära ”the state of art” hur man driver den här typen av verksamheter.

1.3 Effekterna och de ekonomiska vinsterna

Det har varit utomordentligt svårt att se exakt hur många deltagare som genomlöst UIT. Detta problem beror framförallt på kollision mellan och brist på tillgång till olika databaserade rapporterings- och analyssystem som ingående myndigheter använder sig av.

Såvitt vi kunnat bedöma har man under verksamhetens 3 år (våren 2013 till sommaren 2016) haft uppemot 1 000 deltagare. Under det senaste rapporterade verksamhetsåret (2015) har man haft 337 deltagare i projektet.

För att hantera databristen gjorde vi som följeforskare under 2015/16 en kartläggning på individnivå av de deltagare som var aktuella i projektet och vad projektet hade lett till för just de personerna. Vi kunde då identifiera 168 aktiva individer i projektet varav 36 stycken hade gått till arbete.

Målgruppen under 2015 skulle om inget gjorts i projektet långsiktigt (under 12 år) kosta samhället cirka 711 Mkr kronor varav 216 Mkr är kommunala kostnader.

Det samhällsekonomiska värdet av de 36 personer som efter projektet gått in i arbete uppgår till 116 Mkr varav 30 Mkr är kommunala vinster.

Kommunen har investerat cirka 4,8 Mkr i projektet årligen. Den långsiktiga nettoavkastningen av 2015 års investeringskostnad är för kommunens del 23 Mkr eller fem gånger pengarna eller en årlig genomsnittlig avkastning på 40 %.

1.4 Ledningsarbetet

Detta var framgången. Hur är det då med misslyckandet? När verksamheten inleddes med först en förstudie och därefter en avsiktsförklaring mellan de berörda parterna sades klart och tydligt att detta inte var ett projekt med en begränsad livslängd utan något mer. Man sa att ett huvudsyfte skulle vara att ta fram en fungerande arbetsmetod för att verksamheten skulle kunna bli en permanent verksamhet. Man skulle kunna se den inledande avsiktsförklaringen som **en klok och ambitiös strategisk social investering i samverkan**.

Vem som helst som arbetat med den här typen av frågor kan med enkelhet dra slutsatsen att denna typ av målsättning knappast är möjlig att uppnå utan en tydlig, gemensam och stödande ledning. Och det är just detta som haltar under i princip hela resans gång.

Projektet fick på pappret betydande personalresurser från de ingående samverkansparterna. Men tämligen omgående visade sig att långt ifrån alla som stod på pappret fanns på plats. En del fanns på plats rent fysiskt men hade kvar sitt uppdrag och sin ledning från sina moderorganisationer. Någon medarbetare deklarerade klart och tydligt att man inte ville vara i UIT och motarbetade mer eller mindre tydligt projektet.

Detta förstärktes av att verksamhetsledaren (vare sig den första eller den andra chefen) inte hade några egentliga **mandat att utöva sitt ledarskap** kring centrala frågor som arbetstids- och semesterplanering. Man hade inte heller några som helst resurser för att komma igång med arbetet i form av medel för teambuildning, handledning och kompetensutveckling.

Under huvuddelen av projekttiden har det inte funnits någon fungerande sampratad ledningsgrupp. I den (de) ledningsgrupp(er) som fanns (under en period fanns två ledningsgrupper med inbördes oklar rollfördelning) byttes ledamöterna ut ett flertal gånger vilket lett till att förutsättningar för kontinuitet i ledningsarbetet inte funnits.

Mandaten i ledningsgruppen har varit varierande och oklara. Kontakterna mellan ledningsgrupp och UIT har varit mycket begränsade, i det närmaste obefintliga. Mötena mellan ledningsgrupp och verksamhetsledaren har präglats av tveksamhet och misstänksamhet och **ett ständigt återkommande ifrågasättande**. En uppfattning som framförts av samtliga verksamhetsledare vid UIT. Inte minst kring kostnaderna för verksamheten har från flera håll i ledningsgruppen framförts kritik och ifrågasättande vid upprepade tillfällen.

Det har funnit blandade förväntningar på verksamheten som under resans gång varit både oklara och förändrats. Uppdraget till verksamheten har förändrats ett flertal gånger utan att detta lett till förändrade resurser. Eller föregåtts av en analys och dialog med personalgruppen.

Man kan tämligen säkert säga att man i **UIT inte har fått rimliga förutsättningar** för sitt uppdrag i form av ett tydligt och realistiskt uppdrag, resurser för att lösa uppgiften – vare sig personalmässigt eller på andra vis. Stöd från ledningsgruppen har i stort sett uteblivet under hela resan. Den entydiga bild vi fått är att ledningsgruppen faktiskt inte har en aning om hur man leder den här typen av komplexa projekt/verksamheter. Man skulle utan överdrift kunna prata om **det ledningsmässigt ifrågasatta och övergivna projektet**.

1.5 Slutsatser och lärdomar inför framtiden

Det råder ingen tvekan om att behovet av en samverkansstruktur av det slag UIT är och har varit är stort i Södertälje. Skolan levererar varje vår en ny kull unga med skolmisslyckanden bakom sig och risk för ett långvarigt utanförskap framför sig.

Modellen med att samverka flera myndigheter under ett tak utifrån tanken ”En väg in, många vägar ut” håller. I UIT finns också framtaget en arbetsmetod som förefaller fungera väl. Och det finns – ännu ett tag – en arbetsgrupp, en grupp människor beredda att jobba vidare med denna metod. Ett helt uppenbart nästa steg är naturligtvis att permanenta verksamheten och få till stånd en fungerande ledningsfunktion. Alternativet till detta är att avrunda verksamheten, lägga ner den och tappa de erfarenheter som är gjorda.

Detta är inte första gången i Södertälje vi ser detta mönster kring långvariga och komplexa samverkansprocesser. Historien förskräcker. Denna utvärdering har haft sitt fokus på arbetet i arbetsgruppen i UIT. Men två saker har blivit synliggjorda.

Den första är den utomordentligt grundläggande kompetensbristen i berörda organisationer - främst kommunens olika kontor - kring hur man leder stora samverkansprojekt. Det förefaller inte som man besitter ens elementära kunskaper och insikter i denna fråga.

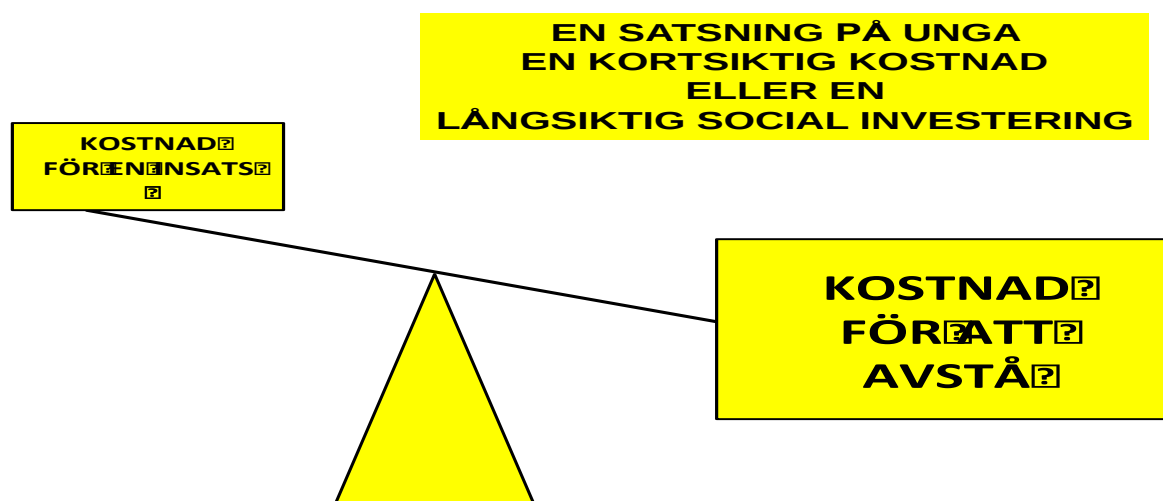
Den andra saken är att verksamheten har synliggjort att **arenan för att arbeta med långvarigt arbetslösa i Södertälje saknar övergripande strategisk styrning**. Under hela denna utvärderingsprocess förefaller det inte finnas vare sig strategisk överblick eller ledning kring denna fråga. Vilket naturligtvis skapar systematiska ineffektiviteter i detta arbete.

Sammanfattningsvis **en framgång för verksamheten och den personal** som jobbat med deltagarna. Ett rejält **misslyckande för den ledningsgrupp** och de chefer som bemannat denna ledningsgrupp och som i så ringa grad fått ut den effekt ur verksamheten som man skulle ha kunnat med ett annat ledningsarbete. Visst har det uppstått effekter. Effekter i form av unga som kommit tillbaka till arbete och studier och effekter i form av nätverk som är etablerade på handläggarnivå kring målgruppen. Men systempåverkande effekter eller insikter om hur det man gjort i UIT och hur det skulle kunna användas i berörda organisationer har nästan helt uteblivet. Ur ett ledningsperspektiv en tämligen dåligt utnyttjad social investering som trots allt har en utomordentligt stor potential till lärande och metod- och organisationsutveckling.

1.6 De ekonomiska effekterna av Ung i Tälje

1.6.1 Investeringsperspektivet

Ett meningsfullt sätt att betrakta UIT är att se verksamheten som ett socialt investeringsprojekt. Man satsar en summa pengar för att bryta ett utanförskap och ser hur lönsamt projektet måste vara för att man ska passera det som i investeringsammanhang brukar kallas "break even". Vår analys visar att ur ett samhällsperspektiv passerar man "break even" redan under verksamhetens första år. För kommunens del passerar man "break even" efter ungefär 2,3 år. Alltid ett problem i en årsbudgetens värld.



Men den dominerande bilden av UIT är att avkastningen med den framgångsnivå vi här räknar på – 70 % årlig avkastning ur ett samhällsperspektiv – är anmärkningsvärd i förhållande till de flesta investeringsprojekt. Även kommunens årliga avkastning på 40 % är utomordentligt god jämfört med de flesta andra alternativa investeringsobjekt. Ytterst handlar det – som i figuren ovan – om att ställa en kortsiktig säker måttlig kostnad mot en mera osäker långsiktig men potentiellt mycket stor vinst.

1.6.2 Slutsatser i punktform

Man skulle kortfattat kunna beskriva de ekonomiska effekterna av UIT's verksamhet för verksamhetsåret 2015 på följande vis:

- den genomsnittlige deltagaren i projektet kommer under en tolvårsperiod (tre mandatperioder) att kosta samhället cirka 4,2 Mkr – om inget görs
- hela gruppen på 168 personer kommer under samma 12 årsperiod att kosta samhället cirka 711 Mkr – om inget görs. Den kommunala delen av denna kostnad kommer att uppgå till 216 Mkr
- för varje år vi kan korta en deltagares utanförskap på arbetsmarknaden uppstår en samhällsvinst på cirka 400 000 kronor eller 1,5 Mkr för en fyraårsperiod
- det samhällsekonomiska värdet av de 36 personer man direkt fick ut i jobb uppgår för en tolvårsperiod till 116 Mkr
- Den kommunala vinsten är 30 Mkr och landstingets vinst 18 Mkr
- UIT kostar cirka 12 mkr att driva den långsiktiga avkastningen på denna sociala investering uppgår till 98 Mkr eller cirka 70 % i årlig avkastning
- Kommunen investerar årligen cirka 5 Mkr i UIT. Den långsiktiga avkastningen på detta uppgår till cirka 23 Mkr eller 40 % i årlig avkastning
- De stora vinnarna av detta projekt – i rent ekonomiska termer är landstinget och kommunen

2. SYFTE OCH METODIK

2.1 Bakgrund

Detta är en utvärdering av Ung i Tälje (UIT) ett samverkansarbete finansierat av samordningsförbundet i Södertälje tillsammans med Södertälje kommun, Stockholmsläns landsting, Försäkringskassan samt Arbetsförmedlingen. Det är samordningsförbundet som varit initiativtagare till och under hela processen varit den part som drivit arbetet framåt.

Arbetet inleddes som ett flerårigt projekt med en förstudie 2012 och har drivits i projektform perioden 2013 – 2016. I dagsläget finns en uttalad avsikt att verksamheten ska övergå i en mer permanentad form men inga formella beslut har - då denna rapport skrivs - tagits i frågan.

Målgruppen har varierat över tid men är nu personer mellan 16 - 29 år som står långt från arbetsmarknaden och där det krävs insatser från minst två av de berörda parterna. Merparten av dessa unga har en trasslig, avbruten eller misslyckad skolgång bakom sig. En stor del av dem har någon form av sammansatt multiproblematik.

Utvärderingen har i allt väsentligt drivits som ett följeforskningsarbete vilket innebär att vi som utvärderare kontinuerligt under resans gång haft kontakt med, gjort intervjuer och haft seminarier med de som arbetar i projektet, i all synnerhet den person som varit verksamhetsansvarig. Följeforskningsansatsen har ett utpräglat lärandefokus vilket innebär att vi kontinuerligt återkopplat till projektet och därmed också i viss mån påverkat dess färdriktning. Utvärderingen har fokuserat på två delar – dels samverkansfrågan och dels de samhällsekonomiska effekterna av projektet.

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

2.2 Samverkansdelen

2.2.1 Syfte

Mer preciserat är syftet med samverkansdelen av utvärderingen att:

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

2.2.2 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, seminarier och workshops. Totalt sett har cirka 20 personer intervjuats

2.3 Den socioekonomiska delen

2.3.1 Syfte

Mer preciserat är syftet med den socioekonomiska delen att:

- * både på ett principiellt och ett konkret plan beskriva utanförskapets kostnader för målgruppen i verksamheten och de samhällsekonomiska effekterna av detta
- * göra en beskrivning och en analys av kliternas välfärdskonsumtionspanorama innan och efter det att man kommit in i verksamheten
- * göra en analys av verksamheten som ett långsiktigt socialt samhälleligt investeringsproblem i motsats till ett kortsiktigt kostnadsproblem
- * 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 kring målgruppen från verksamheten och med dessa som grund reviderat våra grundkalkyler

3. NÅGOT OM DEN VINGLIGA VÄGEN HIT

3.1 Och likväl flyger hon

Det sägs ju att humlan enligt aerodynamikens alla lagar inte ska kunna flyga. Men eftersom humlan inte känner till dessa lagar flyger hon ändå. Precis så är det med UIT. Utifrån det stöd och det ledningsarbete som skett kring UIT borde verksamheten inte ha fungerat överhuvudtaget. Men det har den gjort.

Under hela uppstarts året börjar och slutar personal och chefer. Ur ett gruppdynamiskt perspektiv kan man säga att teamet aldrig får en chans att bli ett helt team. Trots det lyckas man möta ungdomarna och arbeta med dem och bygga upp ett samverkansnätverk.

På något underligt vis lyckas en ständigt föränderlig personalgrupp under två olika ordinarie och en tillförordnad verksamhetsledare ta hand om och stötta ett mycket stort antal unga. Man får in dem i arbete och studier och man lyckas skapa en arbetsmodell och en samverkansstruktur som fungerar riktigt bra.

Man kan säga att arbetsgruppen i UIT faktiskt framgångsrikt följt den röda tråd som lades ut innan verksamheten inleddes. Man har i princip uppnått alla de mål som en gång sattes. Samtidigt har personalgruppen helt saknat externt ledningsstöd, man har utifrån vårt perspektiv farit väldigt illa – både individuellt och kollektivt - och borde rimligtvis gett upp. Men trots allt har man inte gjort detta. Kanske kan detta tillskrivas passionen för jobbet, att man brinner för de unga eller den goda dynamiken i självorganiserade grupper.

Mysteriet för oss som i rollen av följeforskare följt projektet i mer än tre år, är hur man så till den milda grad kunnat missköta projektet ledningsmässigt som man gjort. Vi förstår inte fullt ut om detta har att göra med aningslöshet, kompetensbrist eller en specifik organisationskultur. Om vi vore ledande politiker i Södertälje kommun skulle vi vara starkt oroliga.

3.2 Behovet och uppstarten – bra tänkt

Initiativet till Ung i Tälje togs av ordföranden i socialnämnden och ordföranden i utbildningsnämnden. För att arbeta med de unga som inte arbetar eller studerar. Inför starten av Ung i Tälje genomfördes en förstudie som inventerade vilka samverkansparter som är inblandade när unga varken arbetar eller studerar samt de insatser som fanns. Förstudien genomfördes och presenterades under 2012.

Idén med Ung i Tälje (UIT) var att samla olika aktörers insatser för ungdomar som varken arbetar eller studerar och har behov av samordnade insatser, under ett tak. Vilket skulle göra det lättare att samordna och förbättra samarbetat mellan insatserna. Det skulle också göra det lättare för ungdomarna att orientera sig om de insatser som fanns. En sorts huvudpoäng var just idén; Under ett tak, ”En väg in, flera vägar ut”.

I förstudien konstaterade man att det gjordes en massa bra för unga i Södertälje och det fanns ett omfattande samarbete mellan olika aktörer liksom bra exempel på verksamheter som fungerade. Men man fann också svagheter:

- * Andelen ungdomar som fullföljt gymnasiet är liten, arbetslösheten hög och andelen ungdomar med försörjningsstöd stor i Södertälje.
- * Det saknas en helhetssyn på och formaliserad samverkan av ungdomsinsatserna.
- * Personalresurserna är alldeles för små i kommunens ordinarie insatser. Ungdomarna får inte tillräckligt med stöd- och behandling av remitterande myndigheter när de deltar i en insats.

I januari 2013 fanns det 963 arbetslösa unga i åldern 18-24 år. Ungefär hälften av dem eller 425 stycken hade försörjningsstöd.

Det togs fram en idéskiss för Ung i Tälje 2013-02-21 av Samordningsförbundet. Där framkommer att Samordningsförbundets styrelse beslutat att ungdomar skall vara en prioriterad grupp. Grundtanken; att Ung i Tälje ska bli en permanentad verksamhet som alla känner till som "En väg in". Verksamheten ska präglas av helhetssyn, nytänkande, kontinuitet, ömsesidig respekt, flexibilitet och effektivitet. Det ska finnas en ledningsgrupp där samtliga myndigheter är representerade. Vid ett möte under april månad tror man att man ska kunna starta efter sommaren 2013, men så blir det inte.

Hösten 2013 togs det fram en verksamhetsplan i vilken man sa att förstudien hade pekat på svårigheten att göra en exakt kartläggning. Dock fann man att det fanns ett stort behov av samordnade insatser för att undvika dubbelarbete och öka effektiviteten. Bedömning var att det berör ca 1000 ungdomar 16 – 25 år, men att det finns ett mörkertal.

Det fanns redan ett antal existerande samverkansaktiviteter såsom Spången, Tälje tillväxt, Morabergs studiecentrum, folkhögskolor, prova på, AFs utbildningsprogram på 6 mån, Komvux, Entreprenörsskola, Ung innovation, Ungt företagande, sociala företag, Idrott utan gränser, föreningsliv, Team Favela m.m.

Uppdraget för verksamheten UIT blev att ta fram arbetsmetoder, hitta ungdomarna och hitta nya samverkansformer utifrån att man samlokaliserar myndigheter, "En väg in", kartläggning/vägledning, många vägar ut och en flexibel insats.

Syftet blev att samordna resurser, erbjuda lösningar för unga inom i första hand utbildning, lösningsfokuserat arbetssätt och helhetssyn, ta fram metoder och utbildningsinsatser för att involvera unga i arbetet som ambassadörer, metoder för samverkan över myndighetsgränser och ett empowerment perspektiv.

Visionen var att ungdomar snabbare ska erbjudas aktivering, med rätt kompetens, i rätt tid, till rätt kostnad. Man tog fram ett faktablad i vilket man formulerade följande;

"Verksamhetens syfte är att

- * *Ung i Tälje ska erbjuda Södertäljes invånare i åldern 16-29 år (med behov av samordnade insatser) "en väg in och många vägar ut".*
- * *Samordnade resurser och insatser ska snabba upp processen från passivitet till aktivitet.*
- * *Personer i åldern 16-20 år som varken arbetar eller studerar ska i första hand erbjudas lösningar inom utbildningsväsendet.*
- * *Utvecklad samverkan över myndighetsgränserna och med den ideella sektorn.*

- * *Personer ska ges möjlighet att bli mer självständiga.*
- * *Läroprocessen i samverkan.*
- * *Arbetet med Ung i Tälje ska ske utifrån ett lösningsfokuserat synsätt med individen i centrum.*

Deltagare kommer till verksamheten i dagsläget via Arbetsförmedlingen, Södertälje kommun, Försäkringskassan och/eller Mottagningen för unga. Samt andra verksamheter.

Verksamheten startades den 1 januari 2014 och planeras pågå under tre år. Då är tanken att huset har hittat sin permanenta form, med väl fungerande samverkansformer och arbetssätt. Effekten blir kortare ledtider för unga mot arbete eller studier.

Huvudman är Arbetsförmedlingen, i nära samverkan med Södertälje kommun, Psykiatricentrum Södertälje och Försäkringskassan.”

3.3 Pionjärtiden 2013/14 oklar ledning och svaga förutsättningar

Man anställer en verksamhetsansvarig person, det är en aning oklart huruvida denna person är eller får kallas chef. I april 2013 har man ett upptaktsmöte på Park hotell. Arbetsförmedlingen är i detta skede huvudman för UIT. Man beslutar att verksamheten Spången ska gå in som en del av UIT. Detta har både för- och nackdelar. Fördelen är att man har van personal och ungdomar man konkret arbetar med. Samtidigt står detta delvis i vägen för ny metodutveckling.

I november 2013 har man ett upptaktsmöte på Bommersvik. Det är då fortfarande oklart vilka personer som de facto ska arbeta i UIT. Det blir också tydligt att man inte har några resurser för teambuildning, handledning eller metodutveckling i verksamheten. Man har inte ens tillgång till gemensam kopiator utan det står tre olika kopiatorer från olika myndigheter i verksamhetens lokaler. En fråga som verksamhetsledaren upprepade gånger för fram till ledningsgruppen utan att något händer.

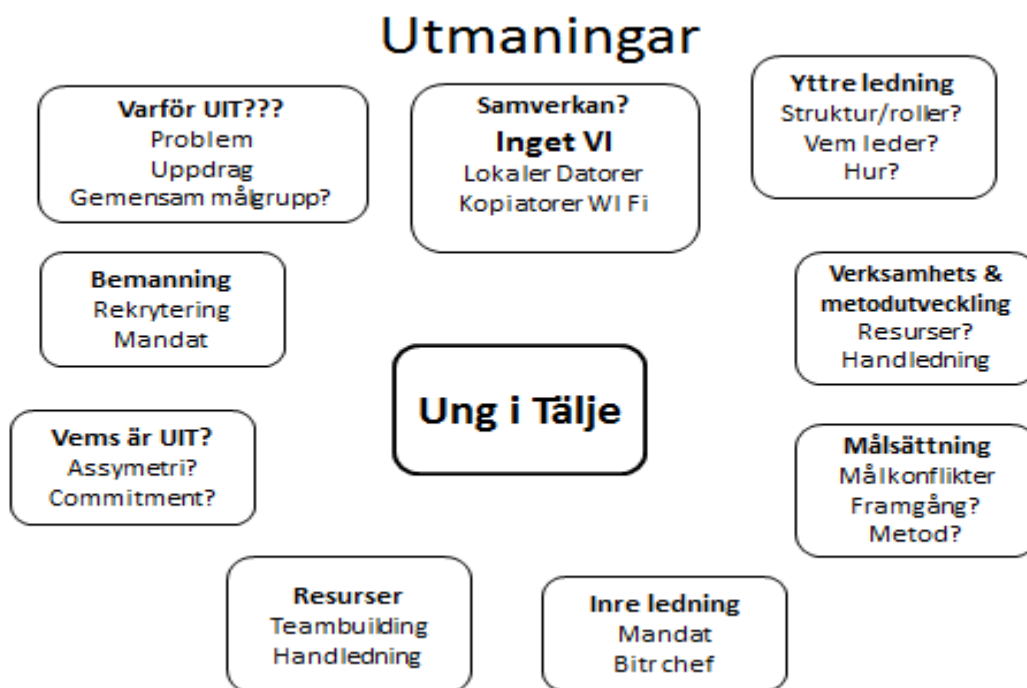
Nu börjar också oklarheterna på personalsidan. På pappret ser allt bra ut men i själva verket finns inte eller kommer inte alla de medarbetare de berörda organisationerna utlovat till verksamheten. Flera medarbetare är eller blir snabbt långtidssjukskrivna. Det blir också väldigt snabbt tydligt att verksamhetsledaren inte har beslutsrätt eller ledningsrätt kring sina medarbetare.

I detta skede finns dubbla ledningsstrukturer för verksamheten; en styrgrupp och en ledningsgrupp. Det råder oklarhet för de flesta (inklusive de som sitter i dessa grupper) vad de olika rollerna är. Och de kommunicerar inte med varandra och inte heller i särskilt hög grad med verksamhetsledaren. Det råder grundläggande oklarheter från de två grupperna kring vad som är verksamhetens uppdrag och vilka förväntningar som finns. Någon djupare syftes- och måldiskussion förefaller inte ha ägt rum i någon av dessa konstellationer. Personer byts också ut vid upprepade tillfällen i båda dessa konstellationer.

Trots de oklara förutsättningarna inleds arbetet med ungdomar med hyggligt gott resultat. Å andra sidan är det nu, och ständigt under hela projektiden, svårt att på ett gemensamt och konsekvent vis redovisa deltagarna eftersom olika ingående myndigheters datasystem och rapporteringsprinciper inte är kompatibla med varandra. Olika handläggare har olika behörighet till dessa system och rapporteringssystemen förändras under resans gång. Arbetsförutsättningarna för personalgruppen är minst sagt oklara. Det förekommer en hel del personalförändringar på ganska kort tid. Verksamheten är aldrig under denna period (eller någon annan period heller för den delen) fulltalig på personalsidan.

Under sommarhalvåret blir verksamhetsledaren först sjukskriven och slutar därefter och en tillförordnad verksamhetsledare sätts in i väntan på nyrekrytering. Vår bild är också att rollen som verksamhetsledare är utomordentligt oklar, förutsättningar och mandat oklara och/eller mycket svaga och stödet från ledningsgruppen ringa/obefintligt. Vår bild är att verksamhetsledaren arbetat rätt mycket i motvind.

Vi följeforskare hade seminarium med hela personalgruppen hösten 2014 för att bena ut vilka arbetsförutsättningar som fanns och vad som behövdes för att kunna bedriva verksamheten. Vi mötte en delvis stryktålig och uthållig grupp, men också en grupp starkt besviken på sin ledning. Vi sammanfattade detta i nedanstående bild som vi så småningom presenterade för ledningsgruppen, utifrån tanken att man skulle kunna bistå verksamhetsledaren och personalgruppen i ett gemensamt utvecklingsarbete. Man kan nog påstå att detta vare sig väckte intresse eller lust från ledningsgruppen att ta några som helst initiativ kring frågan.



Under denna tid blir huvudmannaskapsfrågan för UIT oklar och en diskussion inleds om att föra över detta till kommunen. På initiativ av verksamhetsledaren och samordningsförbundet tar man fram en uppdragsbeskrivning för ledningsgruppen. Samtidigt flaggas för att samordningsförbundet under kommande år får en mindre budget varför UIT får 700 000 kronor mindre till sin driftsbudget.

3.4 Senhösten 2014 och våren 2015 – nya tag, eller?

Den nya verksamhetsledaren, som tidigare arbetat på Spången inleder sitt arbete i slutet av året. I den kartläggning hon gör då framkommer följande (taget från hennes rapport).

”Efter samtal med personalen är bilden. Det saknas en gemensam vision och bild av målgruppen, ingen gemensam struktur (har saknat verksamhetsledare) man har ändå hittat en väg framåt!!

Det kommer att ta ca 6 mån att hitta ett bra in och utflöde för ungdomarna. Verksamheten behöver en omstart och allt behöver gås igenom.

Tydliggöra vem som gör vad. Det saknas gemensam dokumentation. Ser behovet av att arbeta processinriktat i team utifrån ungdomarnas behov.

Det är svårt att få fram hur många ungdomar man haft p.g.a. otydlighet i registrering men ca 275 st. ”

Nu sker också en del yttre förändringar av verksamheten. Man får en enda ledningsgrupp. Visserligen en grupp som aldrig träffar personalen i verksamheten men dock endast en grupp. Verksamheten går också över och får kommunen som huvudman. Januari 2015 blir en sorts omstart för verksamheten. Man tar också över ansvaret för det kommunala aktivitetsansvaret (KAA). I arbetsgruppen sker ytterligare personalförändringar. Runt en inre kärna på 5-7 personer har det och kommer det att rotera ytterligare ett drygt tiotal personer. Läget förändras ständigt och ofta oförutsägbart. De ungdomsambassadörer man haft slutar.

Under våren inleds på initiativ av den nye verksamhetsledare ett metodutvecklingsarbete och man tar fram arbets-/kartlägningsmodellen Kompassen som introduceras i det konkreta arbetet sommaren 2015. Man genomför också med stöd av en extern konsult en ambitiös utbildning inom ramen för försäkringskassans KUR-projekt, som handlar om att öka kunskapen om och samverkan kring psykisk ohälsa.

Man skriver en ansökan till Sociala investeringsfonden för att få medel att utveckla verksamheten ytterligare. Man får först ett positivt besked, men så småningom får man beskedet att UIT ska visa på mer resultat innan ansökan kan godkännas. Detta spår rinner så småningom ut i sanden. Verksamhetsledare skriver i juli 2015 en delrapport där det bl.a. står:

”Stort och yvigt uppdrag.

Både i ledningsgrupp och i omvärlden och i personalgruppen råder det delade meningar om uppdraget.

Komplexiteten hos ungdomarna och antal samverkansparter gör att en konkret arbetsmodell behövs.”

Under hösten inleds ett arbete med oss som följeforskare för att mer preciserat beskriva målgruppen och dess olika arbetshinder liksom att inleda arbetet med att ta fram underlag för den socioekonomiska analysen.

3.5 Hösten 2015

I september blir verksamhetsledaren sjukskriven och en tillförordnad verksamhetsledare sätts in (samma person som vid förra tillfället). KUR-utbildningen fortsätter under hösten och ytterligare personal försvinner från arbetsgruppen.

Under hösten 2015 ifrågasätts UIT från flera håll, men det görs en analys i kommunen som påvisar behoven. Under hösten 2015 sker också (för första gången) en sorts kompetensutveckling av ledningsgruppen. Man har också en gemensam dag tillsammans med ledningsgrupp och arbetsgrupp.

I den tämligen omfattande verksamhetsberättelsen för 2015 skriver man:

”UNG I TÄLJE är en samverkansarena för myndigheter som träffar ungdomar 16-29 år i behov av samordnat stöd. Genom att utgå ifrån ungdomens behov. Inom Ung i Tälje ryms yrkeskategorier från olika myndigheter med olika kompetens och ungdomen behöver därför inte bollas mellan myndigheter. En individuell långsiktig planering görs på Ung i Tälje kring ekonomi, vägledning, kompetenshöjning, studier, arbetsmarknadskunskap och praktiskt studie- och yrkesvägledning. Ungdomen får hjälp att ta ut riktning och sätta upp mål. Målet är att komma ut i studier eller arbete.

Vi fungerar som en samverkansarena mellan olika myndigheter. Hos oss är alla myndigheter samlade under samma tak. Vår målsättning är att i första hand få ut ungdomar 16-29 år med behov av samordnad planering, till studier eller arbete. Vi arbetar även med livsstilsförändring och mål att förbättra hälsa. Vi hjälper ungdomar att hitta en ny riktning i livet och att göra ett nytt vägval som leder vidare mot studier och arbete.

Målgruppen är ungdomar som hoppat av skolan eller står utanför arbetsmarknaden och som av olika anledningar behöver vägledning och handfast stöd för att ta sig vidare.

Att erbjuda strukturerade vardagsaktiviteter med ett utbildnings- eller arbetsliknande innehåll. Att erbjuda möjligheter för de unga att få tillgång till ett socialt sammanhang med andra unga i samma situation. För somliga handlar det om lämpliga fritidsaktiviteter. Snabba, anpassade och samordnade insatser från kommun och statliga myndigheter, som är begripliga för den unge. Man ska inte behöva bollas mellan olika myndigheter.

Deltagare fr o m 150101 till 150630

96 individer avslutade men pga. otillräckliga SUS behörigheter kan vi inte redovisa till exakt vad de avslutats. 57 män och 39 kvinnor

Fr o m 150701 till 151231

137 st. varav

76 st. män, 61 st. kvinnor

87 st. har avslutats.

66 st. till studier/arbete

Totalt har 337 individer har/haft någon form av insats av Ung i Tälje under 2015.

Svårigheter:

En av svårigheterna är de olika ekonomiska ramarna som följer individerna beroende vart de är inskrivna i för myndighet. En önskan vore att få frigjorda medel för att kunna bedriva eller köpa in aktiviteter där individens behov styr och inte om det kan få något ekonomiskt stöd till insats. Vi har fler aktörer att samverka med men har svårt att få till administration och logistik i ekonomin som gör att aktiviteter med samverkanspartner ordnas.

Bristande styrning/stöd från ledningsgruppen.

Framgångsfaktorer

Samlokaliseringen är en framgångsfaktor som skulle kunna bli ännu större om fler som arbetar kring unga och unga vuxna kan vara under samma tak. Att alla olika kompetenser i huset behövs och får utrymme i metodbyggandet för hur vi kan arbeta bäst med vår målgrupp.

KUR-arbetet samt att verksamheten följs upp av våra följeforskare som ger oss input kontinuerligt.”

3.6 Och nu då – 2016 – förvirringen tilltar

2016 blir ett verksamhetsår (detta skrivs juni-augusti 2016) då verksamheten slits mellan hopp och förtvivlan. Å ena sidan får man signaler, inte minst från den politiska ledningen i kommunen att verksamheten är bra, är viktig och ska övergå i mer permanenta former. Å andra sidan får man tydliga signaler från tjänstemannasidan i kommunen (både i och utanför ledningsgruppen) om att verksamheten ska läggas ner. Detta leder naturligtvis både till förvirring och energiförluster i arbetsgruppen.

Men överraskande nog är drivkrafterna starka i personalgruppen att jobba med frågan och man ser att modellen ”under ett tak, en väg in och en gemensam metodik/värdegrund” ger resultat. Man genomför också utbildning utifrån KAA uppdraget.

Det sker en träff mellan ledningsgruppen och arbetsgruppen som kanske inte gav det utfall man hade önskat. Man kan inte ens med yttersta välvilja påstå att det finns en fungerande ledningsgrupp. Intrycket är att alla håller på sitt, ser till sina intressen och inte särskilt mycket kring den gemensamma verksamheten UIT. Verksamheten leds nu fortfarande av en tillförordnad chef.

För att få klarhet inför framtiden anlitas en extern konsult som tar fram ett beslutsunderlag inför framtiden. Under tiden slutar ytterligare medarbetare i verksamheten. Under sommaren beslutar sig den tidigare sjukskrivne verksamhetsledaren för att sluta och ett arbete inleds för att rekrytera en efterträdare. Under tiden leds den dagliga driften av den tillförordnade chefen.

Personal som är kvar är trött och ledsen, får inga besked. De som är kvar i verksamheten vill, trots alla motgångar och uteblivet ledningsstöd satsa eftersom man ser att den arbetsmodell man tagit fram fungerar.

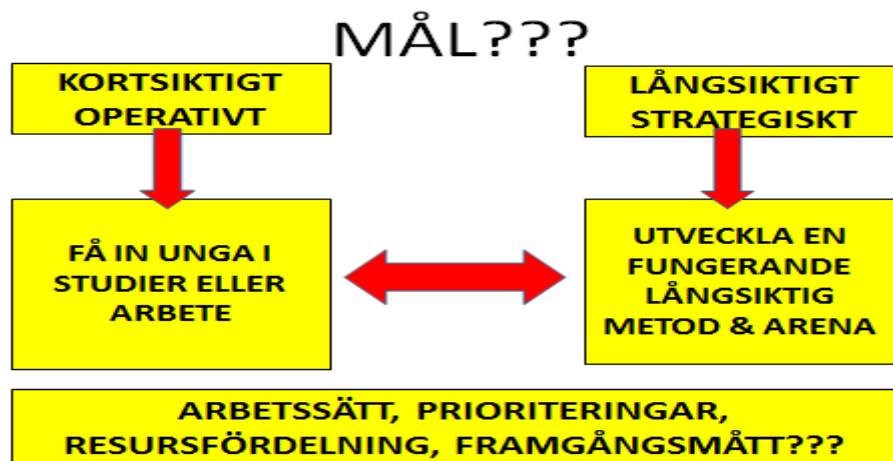
Där lämnar vi projektet augusti 2016.

3.7 Det bidde en tumme – men trots allt en tumme

Tanken med UIT var klok och genomtänkt. Det behövs en permanent samverkansstruktur av typen ”en väg in, flera vägar ut” eller ”under samma tak” i de flesta kommuner för målgruppen ”unga med stora svårigheter att ta sig in på arbetsmarknaden”. Det torde vara odiskutabelt i allmänhet och i all synnerhet i en kommun som Södertälje med svaga skolresultat och långt över tusen unga som påtagligt riskerar att hamna i utanförskap.

Poängen var, som visas i figuren, att ha en övergripande långsiktig strategisk målsättning syftande till att skapa en arena och en metod för att driva detta. En gräns- och myndighetsöverskridande lösning.

Den mycket entydiga bild som vuxit fram under de år vi följt UIT är att berörda chefer i flera av de ingående organisationerna, kanske tydligast för de från Södertälje Kommun inte förstått och/eller tagit till sig och/eller accepterat detta. Man förefaller haft mer fokus på att hantera förvaltnings/myndighetsinterna frågeställningar, än att bistå verksamheten i arbetet med att få unga att komma in på arbetsmarknaden. Därmed kanske man tvingas konstatera att förutsättningarna för ett framgångsrikt strategiskt spår inte föreligger.



Men detta betyder inte att allt arbete i UIT är bortkastat. För det första har man, trots alla ledningsmissar, lyckats få in väldigt många i studier eller arbete. Men man har faktiskt också lyckats ta fram en metodik och ett synsätt som fungerar på riktigt komplexa målgrupper.

Oavsett vilka beslut som tas hösten 2016 kring UIT's framtid, finns detta arv. Ett arv väl värt att bevara och utveckla.

4. ANALYTISKA UTGÅNGSPUNKTER FÖR SAMVERKANSDelen

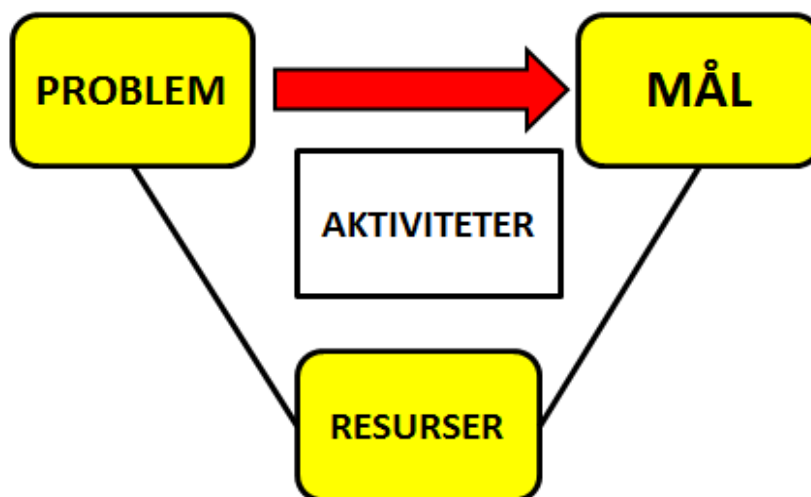
All analys bygger på en sorts referensram eller (mer eller mindre artikulera) en modell för hur man ska beskriva, sortera och tolka verkligheten. Vi utgår i denna del av analysen – samverkansdelen - från två sådana modeller redovisade nedan och som utgör grunden för den kommande samverkansanalysen. Modellerna har växt fram under mer än 35 års tid i kontakt långt över hundra olika samverkansprojekt av större eller mindre slag.

4.1 Problem, mål och resurser

Då man ska genomföra en insats, såsom Ung i Tälje 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.



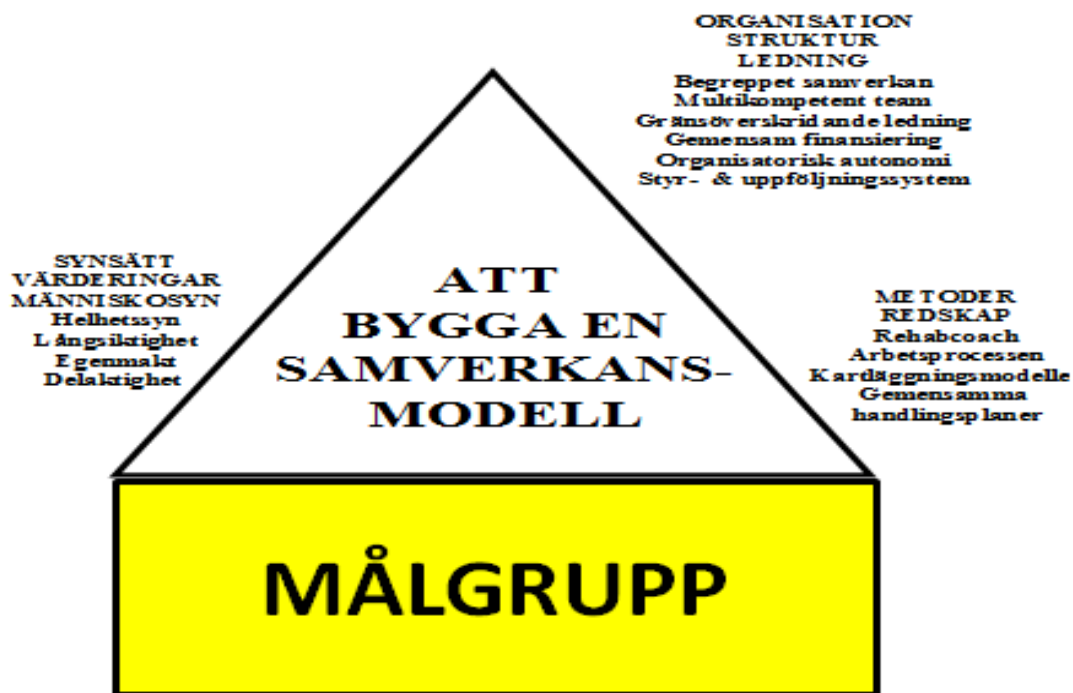
I UIT finns det med utgångspunkt i figuren ovan ett antal intressanta frågor att ställa.

- Hur komplext är det problem som ska lösas, eller hur stora problem och arbetshinder finns för den målgrupp man tagit sig an? Är det ett stort eller litet problem, är det ett svårt eller enkelt problem att lösa? Hur komplex är målgruppens situation? Hur nära arbetsmarknaden står målgruppen?

- Hur ambitiösa är de mål man formulerat och är de möjliga att uppnå mot bakgrund av problemets omfattning och de resurser man tillfört? Är de tydliga eller otydliga? Är de konkreta eller abstrakta? Hur lång tid har man på sig för att nå målen?
- 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? Råder en god balans mellan mål, problem och resurser?
- Är de aktiviteter man genomför i projektet i linje med kunskapsfronten inom 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 den här typen av sammanhang ska fungera krävs tre olika ingredienser. För det första krävs det **en organisatorisk struktur** 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 en **gemensam grundsyn och värderingar**. Det kan handla om begrepp som långsiktighet, helhetssyn, delaktighet och egenmakt som uttryck för detta liksom begreppet rehabiliteringssyn.

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

För det första måste alla dessa tre delar beaktas för att lyckas i ett komplext arbete. 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 arbetet – **kravet på konsistens.**

För det tredje måste både de som genomför det konkreta arbetet 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.

I själva verket är förståelse för och kunskap om målgruppen helt avgörande för allt det andra. Många gånger har vi stött på samverkansprojekt där den ursprungliga uppdragsgivargruppen, har så vag kunskap om målgruppen, att de mål som formuleras är helt orimliga att uppnå i förhållande till de resurser man tilldelar projektet. Vanligt är att man inte förstår vidden av eller konsekvenserna av långvariga skolmisslyckanden, närvaron av neuropsykiatrisk problematik eller förekomsten av psykisk ohälsa. Den bristen på kunskap leder nästan alltid till upplevda misslyckanden för projektet och ett ökat utanförskap hos den drabbade målgruppen.

4.3 Modellerna och den kommande analysen

I den kommande texten kommer vi steg för steg att beta av innehållet i dessa två modeller. Och för varje steg först göra en sorts principiell beskrivning av varje del. För att därefter se hur UIT i praktiken förhåller sig till dessa modeller eller man kanske rentav ska kalla dem idealmodeller.

5. PROBLEMET – MÅLGRUPPEN

5.1 Vem pratar vi om???

En av de viktigaste aspekterna för att lyckas med att integrera människor in på arbetsmarknaden eller tillbaka till skolan, är att ha en tydlig och realistisk bild av den målgrupp man ska arbeta med. Allt för ofta har man en alltför grumlig eller ytlig bild av målgruppen och dess situation. En konsekvens av detta är att man skapar sig **orealistiska föreställningar** om vilka mål som kan uppnås eller vilka resurser och kompetenser som krävs för att lyckas med arbetet. Det är också viktigt att de olika aktörerna har en gemensam och realistisk bild av hur målgruppen ser ut innan arbetet inleds på allvar.

Det är ofta en nyckel till framgång att på djupet först förstå den målgrupp man ska arbeta med och därefter hitta fungerande förhållningssätt och metoder att arbeta med. Detta inte minst därför att det kring denna typ av målgrupper förekommer flitigt med schablonartade och ofta okunniga uppfattningar av typen; ”om dom bara ryckte upp sig...”

Därför inleder vi med en tämlig utförlig beskrivning och analys av målgruppen i UIT och hur man mött denna grupp i det dagliga arbetet.

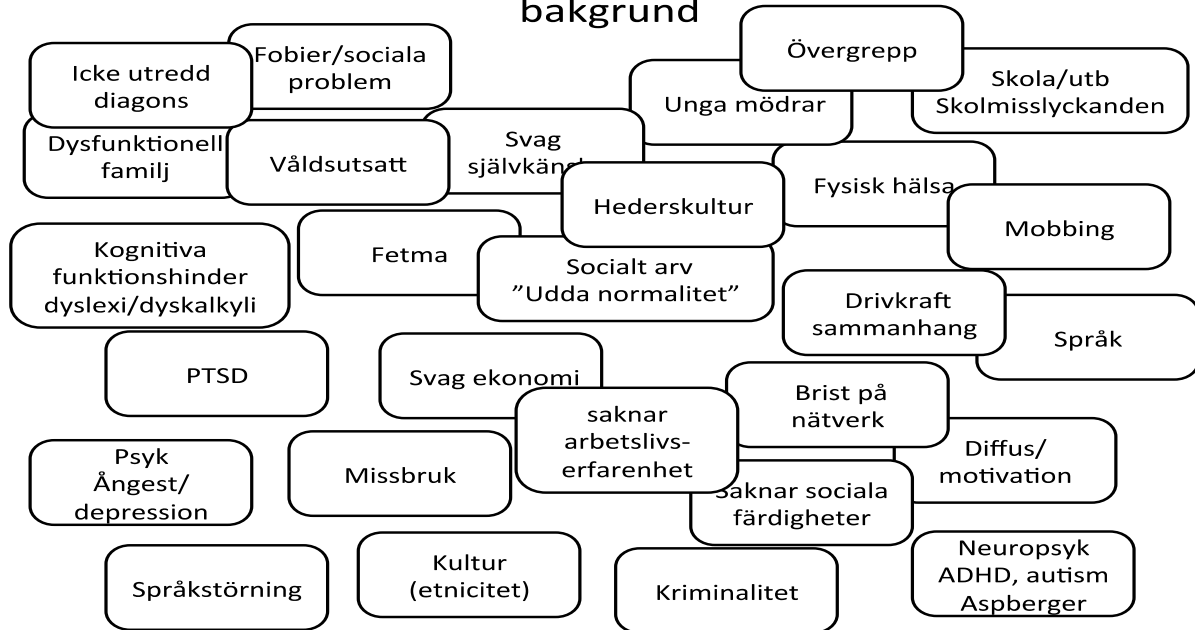
5.1.1 ”Vilse i pannkakan?”

Då vi följt UIT under några års tid har nedanstående bild växt fram. Vi ser en i högsta grad blandad grupp av unga. De svårigheter och utmaningar man ställs inför varierar starkt. Det är också så att beroende på vem man frågar får man olika svar. Det den ene ser som ett neuropsykiatriskt problem ser den andre kanske som ett fattigdomsproblem och den tredje som ett missbruksproblem.

Den mest dominerande bilden är att gruppen är utomordentligt heterogen. Det är en mångsidig och komplex grupp med mängder av olika behov. Bilden uppvisar en blandning av symptom och orsaker, konkreta problem och mer abstrakta, enkla tydliga problem och komplexa och sammansatta.

Vi förstår direkt att många olika aktörer är, eller har varit, involverade i arbetet med målgruppen. Aktörer som alla har lite olika definitioner av centrala begrepp som t.ex. när man är anställningsbar”. Eller har olika bilder av vad målet är med en insats – t.ex. ”egen försörjning”. Vad innebär det? Tillsvidareanställning, anställning med lönebidrag eller att någon annan offentlig aktör tar över försörjningsansvaret? Ja det är många frågor som väcks kring målgruppen.

Målgruppens svårigheter, utmaningar, problem och bakgrund

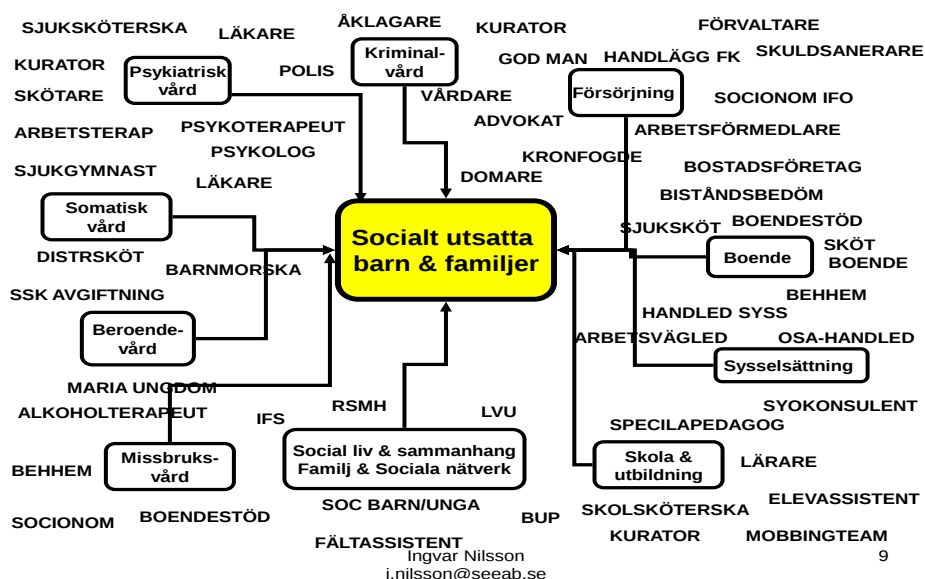


Detta betyder med all sannolikhet att insatser för att jobba med gruppen måste bygga på just olikheten kring den behovsbild som finns. Det ställer också krav på att det borde finnas någon aktör med uppgift att ha uppsikt över helheten. Dels så att inte någon eller några delgrupper ramlar mellan stolarna, men också för att inte olika aktörer ska dubbelarbeta. Bilden praktiskt taget ropar på behovet av samverkan – både rent operativt i vardagen, men framförallt strategiskt på ledningsnivå.

5.1.2 Den komplexa kartan och begreppet helhetssyn

Marginalisering och utanförskap av dessa unga är alltså ett komplext fenomen som samtidigt sker i många olika dimensioner och där synliga symptom och underliggande orsaker i regel är inflätade i varandra på ett stundtals svåröverskådligt vis.

Ofta har många olika aktörer och professioner varit involverade i dessa ungdomars resa mot utanförskap. I regel utan att samverka med varandra på ett mer systematiskt sätt. De insatser som görs uppfattas ofta som fragmenterade. Det är inte ovanligt att de personer det gäller 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 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 människors liv.



Vi vet från många studier att förebyggande arbete, prevention och utvecklad samverkan i regel är en lönsam affär¹. 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. Detta är också ett tema vi återkommer till i den socioekonomiska delen av vår rapport.

5.1.3 Diffus eller komplex och sammansatt

Det typiska för den här målgruppen är att många bär med sig en problematik som inte bara är svårartad och utgör ett arbetshinder i sig utan att den också är komplex, sammansatt och består av många olika delar som är hopvävda med varandra. Det kan handla om saker som;

- Ringa kunskap om hur samhället fungerar.

¹ I slutet av rapporten återfinns en litteraturlista med rapporter som tar upp detta tema. Dessa rapporter återfinns också på www.socioekonomi.se

- Litet eller inget socialt nätverk – svaga familjesystem. Man kommer från multibelastade familjer med ett negativt socialt arv.
- Sociala fobier och sociala svårigheter kring till synes enkla vardagshandlingar som att besöka läkare, tandläkare osv.
- Ingen framtidstro.
- Betydande behov av livsstilsförändringar kring kost och motion.
- Stort behov att bli sedd, bli någon, någon som bryr sig.
- Stort behov av jag stärkande insatser, med både svag självkänsla och svagt självförtroende.

Det framgår ganska klart av exemplen ovan att målgruppen kan ha 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, kognitiva svårigheter eller har en neuropsykiatrisk funktionsnedsättning, så är kanske en traditionell kompetensutveckling eller utbildningsinsats meningsfull. 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

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

För att arbeta med de både diffusa och komplexa arbetshinder som ofta utmärker målgruppen, krävs en kartläggningsfas där man identifierar dessa hinder och därefter analyserar dem och deras samspel. Därefter krävs att man förstår vad som är ytliga symptom och vad som är underliggande orsaker. Detta är vad man brukar kalla helhetssyn eller multikompetens.

Det som ofta är avgörande för framgång i ett samverkansarbete är att möta personen där han/hon är och anpassa aktiviteter och process efter individen. Nedanstående citat fångar kärnan i ett framgångsrikt synsätt.

”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.”²

5.1.4 Målgruppens komplexitet

Det är ganska lätt att se att målsättningen då man ska arbeta med den här gruppen av unga kanske måste formuleras lite annorlunda än då man arbetar med grupper som befinner sig betydligt närmare arbetsmarknaden.

För att få en mer fördjupad bild av den faktiska målgruppen i UIT bad vi samtliga medarbetare i UIT under 2015 med stöd av ett enkelt enkätformulär beskriva vilka arbetshinder man tyckte sig se hos de personer man då mötte i sitt arbete. Vi var noga med att poängtera att detta INTE handlade om att ställa en diagnos på individnivå utan att på grupp-nivå skapa en bild av målgruppen utseende för att på så sätt få en uppfattning om de arbetshinder som fanns och vilka kompetenser som krävdes för att lyckas i ett arbete med gruppen

• Upplevda eller observerade arbetshinder (N= 168)	
– Kommer från familjebakgrund med problem (dysfunktionell) familj	36%
– Psykisk ohälsa	30%
– Nedstämdhet, depression, motivationsbrist	30%
– Motivationsbrist	30%
– Inlärningssvårigheter ex (skolmisslyckanden) typ dyslexi	52%
– Någon form av neuropsykiatrisk funktionsnedsättning (ex ADHD, Asperger)	58%
– Posttraumatiska stressyndrom	8%
– Språksvårigheter	16%
– Kulturell betingat arbetshinder (t.ex. hedersproblematik)	0%
– Fysiska/somatiska funktionsnedsättningar (t.ex. övervikt/fetma)	10%
– Missbruksproblem	20%
– Kriminalitet, gängtillhörighet	32%
– Ej grundskola	44%
– Avbrutna studier	50%
– Mobbing	8%
– Utsatt för våld/övergrepp	8%
– icke utredd diagnos	32%
– Attitydproblem/motivation	16%
– I GENOMSNITT	5 ARBETSHINDER
– MAX	11 HINDER
– 7 ELER FLER ARBTSHINDER	(25%)

Vid den aktuella tidpunkten var man i aktivt arbete med 168 individer i UIT. Resultatet av enkäten ser vi i tabellen ovan. Vi ser då att den genomsnittlige deltagaren i arbetet enligt dennes handläggare hade **i genomsnitt fem olika grupper av arbetshinder** att brottas med. 25 % av gruppen eller drygt 40 personer hade 7 arbetshinder eller fler. Den person som hade flesta arbetshinder hade 11 stycken.

Vi ser också i tabellen nedan att några grupper av hinder dominerar – **psykisk ohälsa, någon form av neuropsykiatrisk problematik liksom avbruten eller ofullständig skolgång**. Detta leder naturligtvis till frågan om dessa olika delar på något sätt hänger samman – en fråga vi återkommer till längre fram.

Att arbeta med en grupp av detta slag med målsättningen att man på relativt kort tid, ska gå från utanförskap till ett konventionellt icke subventionerat lönearbete är kanske både naivt och orealistiskt. Dessutom kan det uppfattas som starkt oetiskt att ge människor förhoppningar som är orimligt högt ställda. En sådan strategi leder snarare till ännu ett misslyckande för delar av målgruppen, vilket sannolikt förvärrar dess situation. Det blir ännu en bekräftelse på att man inte duger och är värdelös. Framgång bör snarare mätas i de steg man förflyttar sig i riktning mot arbetsmarknaden. Alltifrån att man motiveras, till att man skaffar sig konkreta kompetenser som språk, körkort, taxikort eller vad det kan vara.

5.1.5 UIT och referensmodellen

Då det gäller UIT och målgruppen kan man säga följande:

- * den har en betydligt mer omfattande problematik än man hade föreställt sig då verksamheten inleddes. Bristen på kunskap om målgruppen har varit särskilt stor i verksamhetens ledningsgrupp vilket bl.a. ser ut att ha lett till att man inte sett vare sig behoven hos målgruppen eller vinsterna med att lyckas i arbetet med dem
- * särskilt tydligt har varit omfattningen av tidigare skolmisslyckanden liksom närvaron av psykiatrisk och/eller neuropsykiatrisk problematik
- * hos många deltagare är komplexiteten i problembilden det utmärkande, med många samverkande delproblem. De flesta av dessa icke utredda innan deltagarna kommer tillverksamheten. Många har trots sin relativt låga ålder ”snurrat runt i systemet” ett bra tag innan man kommit till UIT. Många av deltagarna brottas med problem som startat tidigt i livet, ibland redan under skolans lågstadietid
- * behoven hos målgruppen är stora och sammansatta och kräver hög kompetens och multikompetens i arbetsgruppen som ska arbeta med dessa ungdomar. Men detta innebär också att det för många av deltagarna inte finns någon "quick fix" utan insatserna kommer att kräva lång tid ofta från flera olika aktörer
- * då verksamheten inleddes betonades starkt att man skulle arbeta fram metoder för att jobba med målgruppen. Detta har man också gjort bl.a. genom att ta fram modeller för en omfattande och djuplodande kartläggning

- * den modell för kartläggning av behov hos deltagarna man tagit fram och arbetar med – **Kompassen** ger en möjlighet att tillgodose olika behov hos olika deltagare och hjälpa till med att välja färdriktning för arbetet med dessa
- * kartläggningsmodellen har bidragit till att synliggöra det diffusa och tydliggöra hur det sammansatta ser ut i problembilden. Deltagaren får hjälp att se vad som är stort och vad som smått och en idé om i vilken ände man ska börjar nysta

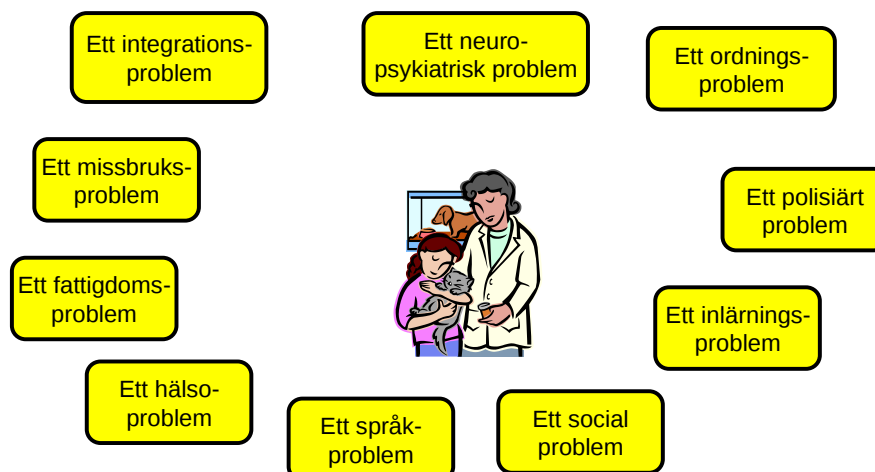
5.2 Rätten att definiera verkligheten

5.2.1 Som man ropar får man svar

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 problempanoramat 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 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.”

Kampen om den sanna läran Vem har helhetssyn???



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

Utgångspunkten i många samverkansprojekt är 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**? 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.

I framgångsrika samverkansprojektet, liksom i UIT, har man hanterat detta bl.a. genom att inte enbart arbeta med de mest uppenbara arbetshindren i form av kompetens, skolunderbyggnad m.m. Man har dessutom arbetat med att undersöka hur det ser ut under ytan. **Inom vilka livsområden** finns det hinder som behöver undanröjas? Hur ser dygnsrytmen ut? Hur ser den fysiska och psykiska hälsan ut? Vikten av regelbunden motion, sömn och mat. Man har kanske arbetat med hälsoperspektivet och haft friskvård som inslag i arbetet.

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

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 sjukdom.

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. Vår bild är att överraskande många som, befinner sig i den form av utanförskap vi här undersöker bär med sig en inte utredd eller kartlagd problematik. Påfallande många unga kan beskriva en känsla av att vara sviken eller övergiven av vuxensamhället.

5.2.2 UIT och referensmodellen

Då det gäller UIT och målgruppens problem kan man säga följande:

- * Kartläggningsfasen och den framtagna kartläggningsmodellen - Kompassen – är/har varit helt avgörande för framgång i arbetet. Många unga brottas med problem inom flera livsområden; försörjning, livsstil (dygnsrytm, kost o motion, droger, alkohol) boende, socialt.

- * Kartläggningsfasen måste få ta tid och behovsbilden hos den enskilde deltagaren växer gradvis fram under kartläggningsfasen.
- * Kartläggningens syfte har vid sidan av att fånga behoven också syftat till att tillsammans med deltagaren välja väg. Att fatta beslut om i vilken ände man ska inleda arbetet – om allt i mitt liv är i kaos kan jag behöva hjälp att rita en karta och ta ut en färdriktning.
- * Målgruppens komplexitet gör att det krävs någon form av multikompetens i arbetsgruppen för att gemensamt kunna lägga ett så korrekt pussel som möjligt och hjälpa deltagarna att rita sin egen karta.
- * Varje organisation har sitt uppdrag och ser med sina glasögon, men tillsammans kan man se nya bilder och nya vägar. Det har tagit tid för teamet att hitta det gemensamma och en gemensam plattform att utgå ifrån.
- * Särskilt svårt/viktigt har varit att för målgruppen tränga bakom ytan och inte bara hantera de symptom (t.ex. skolmisslyckanden) deltagaren uppvisar utan också söka orsakerna bakom och kanske till och med orsakernas orsaker. Detta kräver både formell kompetens men framförallt erfarenhet hos personalen i arbetsgruppen för att på djupet förstå de problem deltagarna brottas med.
- * Att förstå innebär att inte moralisera och fördöma, men att kunna fungera som bollplank och vägledare för att hitta nya vägar.

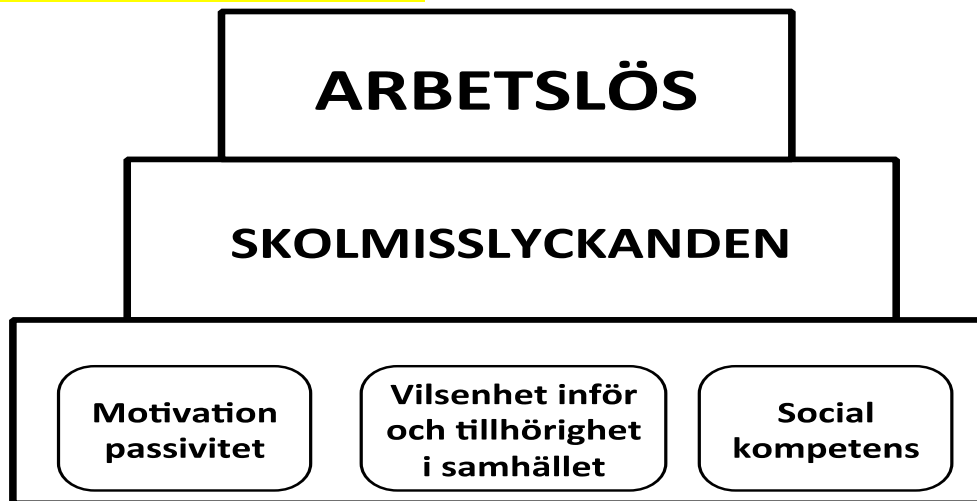
5.3 Varför är det på detta viset

5.3.1 Ovanför ytan – är dom lata?

Då man ska fånga gruppen unga utanför arbetsmarknaden – d.v.s. UIT's målgrupp - är det första man ser **en grupp arbetslösa och ungdomar som hoppat av skolan**, kanske fångade i arbetsförmedlingens statistik. Men denna statistisk fångar inte alla de unga som hamnar under den statistiska radarn. Alla de unga som på olika sätt glider i kanten av eller utanför våra välfärdssystem. Vi ser kanske att en del av dem belastar våra olika försörjningssystem, kanske främst i form av ekonomiskt bistånd. Vi kanske också ser att en hel del av dem har någon form av problematik vid sidan av arbetslösheten såsom psykisk ohälsa, kanske en neuropsykiatrisk problematik, möjligtvis ett begynnande missbruk. Vi kanske också ser att arbetslösheten för dem kan fungera som en accelerator eller trigger kring denna sidoproblematik.

Men det vi kanske allra mest ser är att de allra flesta av dem **har misslyckats i skolan** på ett eller annat vis. Kopplingen skolmisslyckanden och arbetslivsmisslyckanden är utomordentligt stark. Detta betyder naturligtvis inte att alla arbetslivsmisslyckanden är "skolans fel". Men det kanske betyder att skolan samtidigt fungerar både som ett sorts lackmuspapper och katalysator för sådana misslyckanden. Det är förmodligen så att skolan skulle kunna fungera som en sorts "early warning system" för framtida arbetslivsmisslyckanden.

DET SYNLIGA OCH UPPENBARA



Men det vi kanske ännu mera ser är **hur dessa ungdomar beter sig**. I olika omgångar har det – främst inom media men även inom forskningen – diskuterats kring ungdomens passivitet och lathet. Det man fokuserar på är unga som är **passiva**, **unga** som är ”curlade” av sina föräldrar, unga som är bortskämda, unga som ratar jobb. Debatten har – som vanligt – pendlat mellan dom som tycker synd om unga och dom som tycker att det är väl bara att rycka upp sig.

Vad är det då man ser? Man ser unga som förefaller vara passiva. **Unga utan motivation**. Unga som förefaller driva kring. De förefaller vara likgiltiga, håglösa och uppgivna. Man ser unga i **avsaknad av grundläggande social kompetens**. De tittar inte andra i ögonen. De vet inte hur man för sig i ett socialt sammanhang. Att ta av sig keps och luva på jackan, att skaka hand eller att säga hej då man kommer in i ett rum. De sitter lutade över sin smartphone och knappar in sina SMS-meddelanden. De kan uppfattas som socialt udda eller avvikande. Men man kan också ana **en vilsenhet** inför oss andra. Vi äldre, vi som tillhör samhället. Som om de vore av en helt annan sort.

Dessa ungdomar finns. Dom är passiva, dom saknar social kompetens och dom är vilsna inför det samhälle dom inte vet om dom tillhör. Dom verkar inte vilja, verkar inte våga. Inte alla, inte alltid fullt ut, men tillräckligt många. Hur ska vi reagera inför detta? Med fördömande? Ryck upp dig, skärp dig, vakna upp – det är dags att bli vuxen!!! Eller med empati och medkänsla och i värsta fall ett sorts curlande medberoendebeteende? Stackars dig, klapp på huvudet strategin.

Eller handlar det om att förstå varför det ser ut som det gör. Och – vilket är viktigt – att förstå betyder inte att man behöver acceptera det man förstår. Bara just att man förstår dynamiken. Om många av de unga vi idag möter och som har betydande svårigheter att ta sig in på arbetsmarknaden uppvisar den här typen av mönster (i större eller mindre omfattning) handlar då inte lösningen om att förstå hur det blev så här? Hur ska vi annars kunna hantera det?

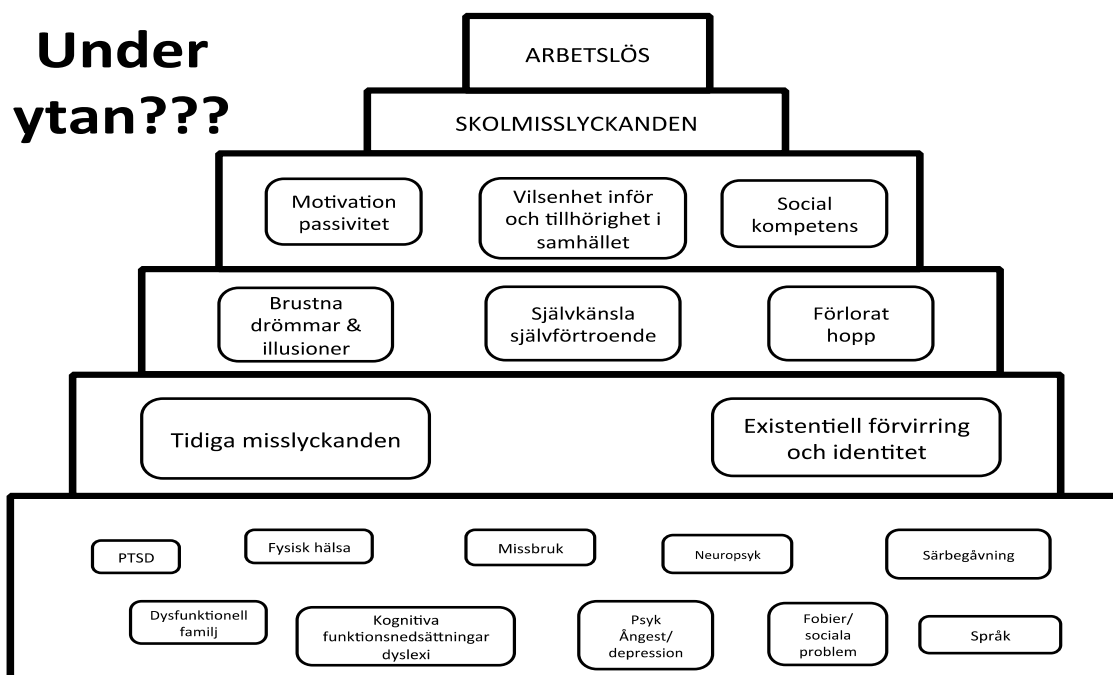
5.3.2 Under ytan – hur kan vi förstå detta?

Under de år vi följt arbetet i UIT och även arbetet med likartade målgrupper i andra sammanhang har nedanstående bild växt fram som gett oss en sorts förståelse för den dynamik som kan råda bland dessa unga.

Någonstans, långt där nere under ytan, finns en eller flera tydliga eller otydliga, enskilda eller sammansatta **grundorsaker till sakernas tillstånd**. Det kan vara en icke upptäckt dyslexi, en omöjlig familjesituation med missbruk och/eller psykisk ohälsa, en ännu icke behandlad ADHD, långvarig och systematisk mobbing, språk- och/eller kulturbarriärer. Det kan handla om en bred uppsjö av grundproblem. Ofta inte upptäckta eller hanterade av det omkringliggande vuxensamhället.

Detta leder för många unga till två saker. Den ena är att man tidigt konfronteras med **upprejade misslyckanden**. En erfarenhet som, bidrar till känslan av att vara annorlunda, avvikande, inte normal eller inte OK. Hand i hand med detta uppstår eller uppträder en sorts **existentiell förvirring** om vem man är och i vilket sammanhang man befinner sig. En oklarhet över om man tillhör eller inte tillhör det omkringliggande samhället. En förvirring som tidigt skapar en grundläggande känsla av vi och dom. Så här skriver en ung man (19 år gammal) i ett brev till oss;

”När jag var 11 år så började bråken, jag blev mobbad för mitt utseende. Bråken eskalerade när jag var 12 år och övergick i slagsmål. Slagsmål var vanligt, men ingen vuxen på skolan tog tag i saken eller brydde sig. Föräldrarna kunde se att jag hade fått stryk på skolan och gjorde en polisanmälan som inte ledde till något. Mobbingen fortsatte hela grundskolan. På grund av mobbingen så stannade jag hemma från skolan. Depressionen blev djupare och jag hade mycket tankar på att ta mitt liv. Därav fick jag inte så bra betyg heller. Stödet hemifrån har inte funnits. Jag är idag arbetslös. Jag är sedan 10 månader inskriven arbetsmarknadsförvaltningen men det händer ingenting. Jag blir lovad saker men det händer ingenting.”



Hos många leder detta till att **drömmar brister och illusioner försvinner**. Man kan höra detta som att man ger upp tanken tidigt på att först lyckas i skolan och därefter få ett arbete. Men det handlar också om **ett förlorat hopp om en god framtid**. Man har tappat lusten och förmåga till uthållighet och att anstränga sig. Ibland handlar det om inställning till utbildning – en sorts kunskapsförakt. Hos några, orealistiska förväntningar om vad vuxenlivet kan ha att erbjuda i stark kontrast i förhållande till vad man förmår. Rädslan för nya misslyckanden är stor och nästan förlamande hos en del. Detta gör att förmågan att hantera svårigheter och motgångar är låg. Många har tidigt definierat sig som udda och outsiders, personer utanför det gemensamma och kollektiva ”vi” som de andra tillhör. Bristen på stöd och att vara osedd, rentav osynlig är närvarande hos flera. Så här säger en person vid en intervju till oss;

”Jag är körd. Med mina betyg, med mitt utseende, med mina kläder är det ingen som vill anställa mig. Jag vet inte ens hur man ska göra. Jag ser ingen framtid för mig. Ibland orkar jag inte ens stiga upp ur sängen. En gång hade jag drömmen om att bli kändis. Men det var för länge länge sedan... Egentligen är det nog aldrig någon som trott på mig.”

Det är effekterna av alla dessa fenomen vi möter då vi ser den passive unge mannen helt utan social kompetens som skyggt gömmer sig under luvjackan, eller den aggressiva unga kvinnan som ilsket tuggar tuggummi och vägrar lämna den virala världen för att mötas öga mot öga IRL. Dom är livrädda för att misslyckas ännu en gång, att ännu en gång få bekräftat att dom är värdelösa och inte tillhör. Dom vågar inte och har gett upp både sina drömmar och hoppet om framtiden.

Detta är naturligtvis ingen ursäkt, och ger inget frikort att fortsätta på samma vis. Det ger endast en ingång till att förstå hur vi ska kunna tackla denna grupp unga och ge dem en andra chans att ta sig in i samhället.

5.3.3 UIT och referensmodellen

Då det gäller UIT och målgruppens problem kan man säga följande:

- * Merparten av de unga som varit deltagare i UIT bär med sig en problematik som har betydande likheter med figuren ovan och där det är av stor betydelse att kunna upptäcka de problem och behov som ”finns under ytan”.
- * Poängen med den kartläggningsmodell man valt i UIT – Kompassen – är just att tränga ner under ytan och förstå ”vad det egentligen handlar om”, eller som man ibland brukar säga, inte bara orsaken bakom problemen utan orsakernas orsaker.
- * Genom Kompassen modellen och kartläggningen kan man tillsammans med ungdomen ringa in de områden där man behöver ta ut riktningen. Det kan handla om skola, arbete, livsstilsförändringar m.m.
- * Avgörande för att göra detta är det relationsbygge som kartläggningsfasen förutsätter. Många av dessa ungdomar har tappat tron på vuxensamhället. De har (ofta under lång tid) haft svårt att få det stöd och den hjälp de behöver eftersom problematiken är så komplex. Det kräver tid att bygga förtroende och att lära känna personen i fråga. Att bygga relationer är ingen snabb process.
- * Det krävs en viss form av kompetens att ”se under ytan”. En förmåga att inte bara höra det som sägs utan kanske än mer att höra det som inte sägs. Lyssnandet är en

avgörande kompetens i arbetet med denna målgrupp. Liksom en god analytisk förmåga.

- * Det krävs också betydande erfarenhet att förstå de bakomliggande orsakerna. Det behövs också kloka kollegor med andra referensramar för att få en så heltäckande bild av deltagarens behov som möjligt.

5.4 Målgruppen och dess barriärer

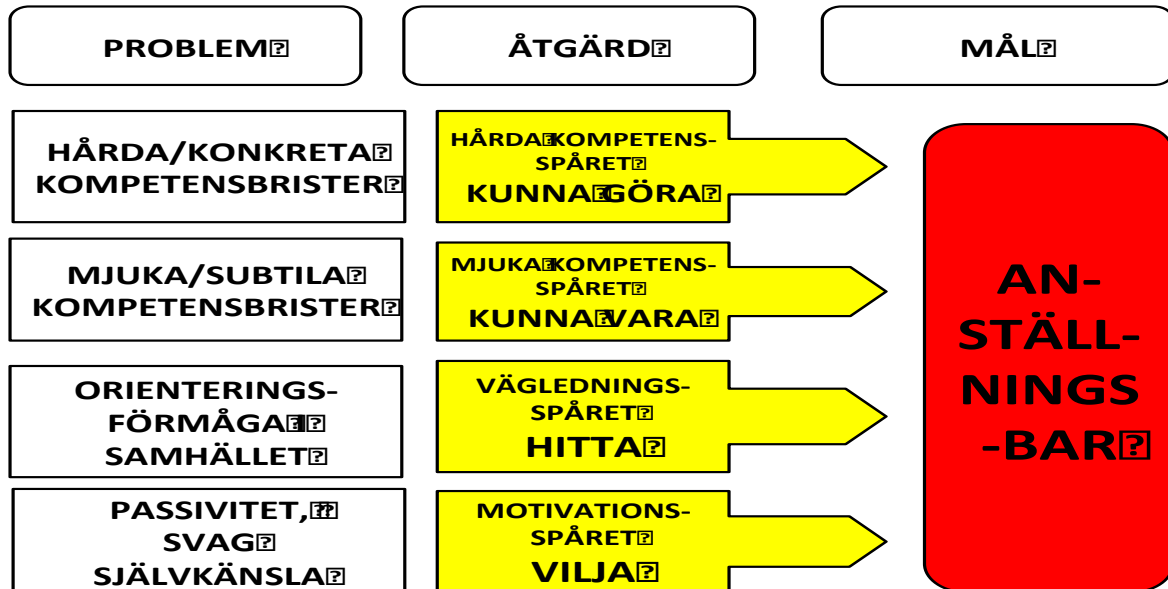
5.4.1 Att vilja, hitta eller kunna

För att få en bild av vad som behöver göras för att bistå dessa unga människor att – på kort eller lång sikt - lyckas komma in i arbetslivet måste man alltså ha någon form av djupare förståelse för vilka problem och utmaningar de brottas med. Vad som är tydligt och relativt enkelt att hantera och vad som är mer diffust och svårt att hantera. Det är då viktigt att komma ihåg att vi talar om en grupp människor som – trots sin unga ålder – under kortare eller längre tid befunnit sig i någon form av utanförskap i skolan eller i förhållande till arbetsmarknaden. Det handlar om personer som har eller länge har haft svårt att ta sig in på arbetsmarknaden på egen hand eller hoppat av skolan av olika anledningar. Man skulle rentav kunna prata om risken för ett kroniskt utanförskap. Dessa personer brottas – i förhållande till arbetsmarknaden - med fyra grupper av problem, utmaningar eller barriärer.

Det första och mest uppenbara och synliga problemet är **bristande kompetens** i ett antal konkreta avseenden. En del av denna kompetens handlar om ren och **konkret sakkompetens** – att ha körkort, att kunna svenska, att kunna sitta i kassan etc. Denna kompetens är konkret, tydlig och tämligen enkel att tillföra. Det är också ofta den här typen av kompetensbrister man brukar fokusera på i olika åtgärdsprogram och insatser.

Men den mer **komplexa och subtila delen av kompetensfrågan** – det andra problemet - handlar om saker som **kulturkompetens, förstå undertexterna** i umgänget med andra, förstå vad som krävs på en arbetsplats, arbetslivets spelregler i stort etc. Det handlar om att kunna det som behövs för att få ett arbete. Att kunna vara och fungera i stort på en arbetsplats. Det vi brukar kalla **social kompetens**. Detta är både svårare att direkt upptäcka och svårare att åtgärda och förbises alltför ofta då man ska arbeta med denna målgrupp.

Det tredje problemet handlar om att kunna **orientera sig i samhället** och förstå dess spelregler samt de olika alternativ som är tillgängliga. Man har ingen karta över verkligheten och därmed kan man inte hitta och identifiera de alternativ som erbjuds. Detta problem har både en praktisk och existentiell dimension. Att konkret kunna orientera sig i samhället, veta vart man ska vända sig och vilka aktörer man behöver samspela med. Den existentiella dimensionen handlar om att förstå sin roll i detta sammanhang och vem man är.



Det fjärde problemet, slutligen, skulle vi kunna kalla **motivationsproblemet**. När man befunnit sig tillräckligt länge i utanförskap gröps självkänslan ut och hoppet försvinner. Då tillräckligt lång tid förflutit leder detta ofta till att man tappar tron på sig själv. Viljan har gröpts ur. Denna håglöshet och denna motivationsbrist kan, som vi tidigare diskuterat ha många olika bottnar och kan ibland vara det riktigt stora arbetshindret.

För att hantera dessa frågor krävs att det stöd som sätts in är adekvat och korresponderar med de behov t. ex. en arbetsgivare har. I all synnerhet som de olika delarna vi här beskrivit i de flesta fall starkt hänger samman. Sålunda krävs i olika kombinationer för de flesta i den här aktuella målgruppen flera olika spår – ett motivationsspår, ett vägledningsspår och ett kompetensutvecklingsspår.

Då många olika aktörer arbetar med målgruppen uppstår lätt ett antal friktioner eller samarbetsproblem. Ett sådant problem är att samma begrepp kan betyda väldigt olika saker i olika organisationer. Låt oss bara se på hur man drar gränsen för när man är ung, ungdom eller ung vuxen. Gränslinjerna dras olika i praktiskt taget alla olika organisationer. Ett annat problem är den fundamentala värdegrunden som kan skilja sig åt dramatiskt allt från en starkt omvårdande och omhändertagande, hjälplöshetsframkallande syn, via en egenmaktinspirerande syn till en oempatisk kravsyn på den enskilde.

En ytterligare utmaning är att man ofta har helt olika uppfattningar om vad det innebär att vara anställningsbar eller stå till arbetsmarknaden förfogande (om man ens vill använda dessa begrepp) samt vilka kompetenser som behövs för att räknas dit. Det kan handla om vilka tidshorisonter som är rimliga då man ska arbeta med målgruppen. Åsiktsskillnader som stundtals handlar om att man pratar om helt olika delmålgrupper.

Det är inte heller självklart att man är överens om de kort- och långsiktiga målen för arbetet med målgruppen. För några är målet självklart arbete på ordinarie arbetsmarknad, för andra att röra sig i denna riktning för ytterligare andra att reducera den psykiska ohälsan och därmed minska samhällets kostnader insatser av olika slag. Alla tre målen kan vara samhällsekonomiskt effektiva beroende på vilken delmålgrupp vi pratar om. Detta förstärker behovet av att få överblick över hela samverkansfältet och bli överens om någon form av

tydlig uppdelning av roller, uppdrag och arbetsuppgifter samt vem som ska jobba med vilken målgrupp.

5.4.2 *UIT och referensmodellen*

Då det gäller UIT och målgruppens problem kan man säga följande:

- * Behovet av en gemensam värdegrund och en gemensam bild hur man ska se på deltagarnas behovsbild och olika barriärer är avgörande för att kunna gå från en kartläggningsfas till en åtgärdsfas i arbetet med målgruppen.
- * Avgörande för framgång har varit att knyta samman de ”kompetensluckor” som funnits mellan olika aktörer kring deltagarna. Att skapa en helhetsbild av alla de fragment som funnits.
- * Detta kräver lång tid och dialog i många steg med deltagarna för att kunna fånga vad som är de avgörande barriärerna för att lyckas i arbetslivet eller skolan.
- * Det mest uppenbara för målgruppen i UIT är att det behövs samordnade insatser från många olika aktörer.

6. MÅLSÄTTNING – UPPDRAG

6.1 Framgång – jobb eller studier???

Då man ska formulera uppdrag för, mål för eller vad som är framgång i den typ av verksamheter som UIT utgör kan man göra detta på flera olika vis. På ett ytligt plan är det tämligen enkelt – hur många personer har kommit i arbete och studier. Men redan här uppstår ett antal knepigheter. Vad menar vi med arbete? Tillsvidare anställning eller tillfällig anställning, med eller utan lönesubventioner, på hel- eller deltid? Och på samma sätt är det med studier. Studier som är direkt yrkeförberedande och leder till jobb, mer generella kompetenshöjande studier (typ fullfölja gymnasiestudierna) eller studier mera avallmän kompetenshöjande natur. Så redan på detta tämligen ytliga plan ställs man in för ett antal avgränsnings- och definitionsproblem.

Men låt oss anta att man knäckt denna nöt. Då uppstår nästa grupp av frågor. Är verksamhetens syfte att rädda ett antal personer eller förhindra att ett antal personer i framtiden riskerar att misslyckas. Är målet med verksamheten att utveckla metoder som sedan kan användas av alla de berörda organisationerna. Eller är syftet rentav att komma åt de systemfel som gör att ett stort antal ungdomar först misslyckas i skolan och därefter misslyckas med att ta sig in i arbetslivet. Med andra ord har man ett begränsat operativt mål eller ett mer övergripande strategiskt mål?

Är syftet, som i fallet med UIT, inte bara att vara ett tillfälligt projekt utan att bli en permanent verksamhet, bör kanske framgång mätas inte enbart i antalet personer ut i arbete eller studier. Utan kanske än mer utifrån de generaliserbara metoder man utvecklat och prövat, liksom förmågan att identifiera de systemfel som leder i riktning mot utanförskap. Låt oss därför i ett antal steg problematisera detta.

6.2 Uppdrag, mål och framgång

6.2.1 Sociala och ekonomiska framgångsmått

Framgång kan mätas i en mängd olika dimensioner då man ska utvärderar effekterna av samverkan. För att förenkla det hela väljer vi att dela upp dem i två huvudgrupper. **De sociala framgångsfaktorerna och de ekonomiska.**

De sociala faktorerna kan omfatta allt från hur individens livssituation förändras, via effekter på sociala nätverk och personal inom offentlig verksamhet, till vilken påverkan arbetet kan ha på samhällsklimatet i stort. Det kan handla om livskvalitet, drogberoende, egen bostad, fungerande relationer, funktionsförmåga, förlängt liv, mer nöjd personal, etc. Det gemensamma för alla dessa faktorer är att de ofta är av kvalitativ natur. Typiskt så kallade mjuka frågor.

De ekonomiska faktorerna kan i sin tur delas upp i flera olika dimensioner. Man kan dels skilja mellan **minskade kostnader** (t.ex. lägre vårdkonsumtion eller minskade kostnader för

ekonomiskt bistånd) och **ökade intäkter** (t.ex. ökade kommunalskatteintäkter till följd av ökad självförsörjningsförmåga och därmed högre inkomster).

Man kan också skilja mellan vad vi ekonomer kallar **reala kostnader**, d.v.s. faktiska resursupphoffningar för samhället (vårdkonsumtion, förbrukad handläggartid) och **finansiella kostnader**, så kallade transfereringar (såsom ekonomiskt bistånd och sjukpenning) som i grund och botten inte är något annat än en omfördelning i samhället mellan försörjare och försörjda.

Dessa effekter är nästan alltid möjliga att kvantifiera på ett mycket konkret vis. Stundtals återspeglas de direkt i en förvaltningsbudget, men ibland får man leta lite för att hitta dem. Det ligger också i sakens natur (bland annat som en följd av de offentliga budgetsystemens ettårsnatur) att de tenderar att fokusera på kostnadssidan av samverkan. Ett enkelt mått är t.ex. att ett års förkortning av ett liv i utanförskap (utan en massa pålagringar som missbruk och psykisk ohälsa) är som en ”tumregel” värt cirka 400 000 varav knappt 100 000 utgör minskade kostnader för försörjning och bostad och drygt 300 000 tillkommande produktionsvärden.

Problemet är att välja bland alla dessa faktorer, vilka man ska sätta i fokus då man ska värdera det egna samverkansarbetet. Men det finns dessutom ofta en sorts längtan att samla dessa effekter till någon form av helhetsmått. Då vore livet så mycket enklare för alla beslutsfattare. Vi ser flera faror med detta. För det första återspeglas ofta en mjuk framgångsfaktor (t.ex. högre livskvalitet) i en hård mätvariabel (t.ex. mindre vårdkonsumtion). Ibland utgör de varandras spegelbilder. Ibland står de i motsatsförhållande till varandra t.ex. genom att ett bättre rehabiliteringsresultat uppnås genom att man tillgriper en dyrare behandlingsmetod. Erfarenheten säger att det är viktigt att behålla den komplexitet som dessa två huvuddimensioner utgör.

6.2.2 Framgångsmått och uppdraget till UIT

Det som är allra tydligaste då det gäller uppdrag och målsättning till UIT är följande:

- Det har varit en ständig förändring av målsättning och uppdrag. Ena gången är det metodutveckling som gäller andra gången har det varit kvantifierade mål för antalet unga i verksamheten eller antalet unga som ska gå till studier eller arbete.
- På samma vis har det under perioder varit fokus på hur kostnaderna för försörjningsstödet ska minskas. Under långa perioder har uppdraget och målsättningen för verksamheten varit präglade av en typisk kameral grundsyn med ett ettårsperspektiv.
- Dessa mål har alltså förändrats gång på gång under projektiden. Ofta på ett sätt som inte varit helt lätt att förstå vare sig för personalen i UIT eller för omvärlden. Ibland har målen varit skriftliga, ibland har de formulerats vid ett ledningsgruppsmöte, ibland har de mål man formulerat varit förankrade i respektive moderorganisation, oftast inte.
- Det som utmärker målen är också att den eller de ledningsgrupper som formulerat målen har haft en mycket grumlig, mycket ytligt och stundtals helt felaktig bild av målgruppen och vad som är möjligt att uppnå.

- Det har ytterst sällan – såvitt vi kunnat utröna - förekommit en seriös diskussion i projektets ledningsgrupp om kopplingen mellan de resurser man tillsätter främst i form av personal och i viss mån i form av åtgärdsmedel och de mål som är möjliga att uppnå med dessa resurser i förhållande till målgruppens problematik.
- Det har i princip under verksamhetens tre år aldrig förekommit någon seriös och strukturerad måldialog eller uppdragsdialog mellan ledningsgrupp och verksamhet.
- I princip har ledningsgruppen aldrig träffat personalgruppen i UIT för att föra en dialog kring det långsiktiga och övergripande syftet med att skapa en verksamhet av denna omfattning - vad man vill uppnå, vilken förändring man vill skapa och vilken värdegrund arbetet bör bygga på.

Sammanfattningsvis kan man säga att idag, tre år efter projektstart, har hela det grundläggande motivet för att starta UIT – att utveckla och sprida metoder som gör det möjligt att arbeta med en stor (i storleksordningen fler än 1 000 unga) och komplex målgrupp, mer eller mindre fallit i glömska. Det torde också vara oklart både för ledningsgrupp och personal i UIT vilka konkreta mål som förväntas uppnås under det innevarande verksamhetsåret.

På ett likartat vis kan man säga att det sociala investeringsperspektiv som präglade idéerna bakom projektet, dess framväxt och dess uppdrag har ersatts av ett kortsiktigt kostnadsperspektiv.

I uppdrags- och måltermer är detta en verksamhet som i hög grad har övergivits av sin uppdragsgivare och ledningsgrupp.

6.3 Att formulera meningsfulla mål

6.3.1 Resurser i förhållande till mål och det problem som ska lösas

Det är alltid vanskligt att sätta enbart kvantifierbara mål i ett projekt. I synnerhet när man inte riktigt vet hur målgruppen ser ut. Ofta sätter man tydliga operativa mål, som att en viss andel av deltagarna ska komma ut i arbete eller studier, ofta en ganska hög andel. Vad är det man vill med dessa operativa och mätbara mål i förhållande till det övergripande syftet med verksamheten? Vad är över- och underordnat? Att ett antal individer har börjat sin resa framåt i livet och på något sätt förändrat sin livssituation till det bättre eller att få ut personer i jobb snabbt?

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

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

Det som väldigt ofta (nästan alltid vågar vi säga) blir lite av en överraskning i ett samverkansprojekt (både för personal och ledning) är att deltagarna har större behov och en mer komplicerad problembild än man trott från början inte minst när det gäller den psykiska ohälsan.

Sammanfattningsvis ett samverkansprojekts målsättning måste vara rimligt i förhållande till det problem man ska lösa (målgruppens komplexitet) och de resurser i form av tid och personal som står till förfogande. Om inte leder detta 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.

6.3.2 Pinnstatistikekns förbannelse – eller vad är framgång

Att arbeta med en grupp av detta slag med målsättningen att man på relativt kort tid, ska gå från utanförskap till ett konventionellt icke subventionerat lönearbete är kanske både naivt och orealistiskt. Dessutom kan det uppfattas som starkt oetiskt att ge människor förhoppningar som är orimligt högt ställda. Det blir ännu en bekräftelse på att man inte duger och är värdelös. Framgång bör snarare mätas i de steg man förflyttar sig i riktning mot arbetsmarknaden. Alltifrån att man motiveras, till att man skaffar sig konkreta kompetenser som språk, körkort, taxikort eller vad det kan vara.

Det kanske måste börja med att man tar tag i vardagsrutinerna, tränar fobier, börjar 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 för bitar i pusslet och att det ibland kan ta tid. Lång tid. Det förutsätter också att det finns en kontinuitet i de kontakter vi har för att vi ska våga bryta gammalt och pröva nytt. Även för den som är välfungerande kan det vara svårt att bryta gammalt och skapa nytt trots att 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 osv. Ja listan kan göras lång på vad vi behöver för att fungera i vårt komplexa samhälle.

Sådana stegförflyttningar kanske inte med enkelhet låter sig mätas. Men i framtiden kommer de kanske att öka sannolikheten att ta sig in på arbetsmarknaden, vilket naturligtvis är oerhört viktigt som långsiktigt mål. En långsiktig social investering, som tills vidare kanske befinner sig i en inkubations- eller mognadsfas.

Vi ser alltså att man direkt kan definiera två olika mål för åtgärder för den ytterst heterogena målgrupp vi här diskuterar. Det ena är lätt att mäta och konkret, att få arbete eller studier. Det andra är svårare att mäta, diskuterbart, men inte desto mindre viktigt, att förflytta sig närmare arbetsmarknaden. Det ena uppnåbart på ganska kort sikt (ett halvår eller ett år), det andra betydligt mera långsiktigt.

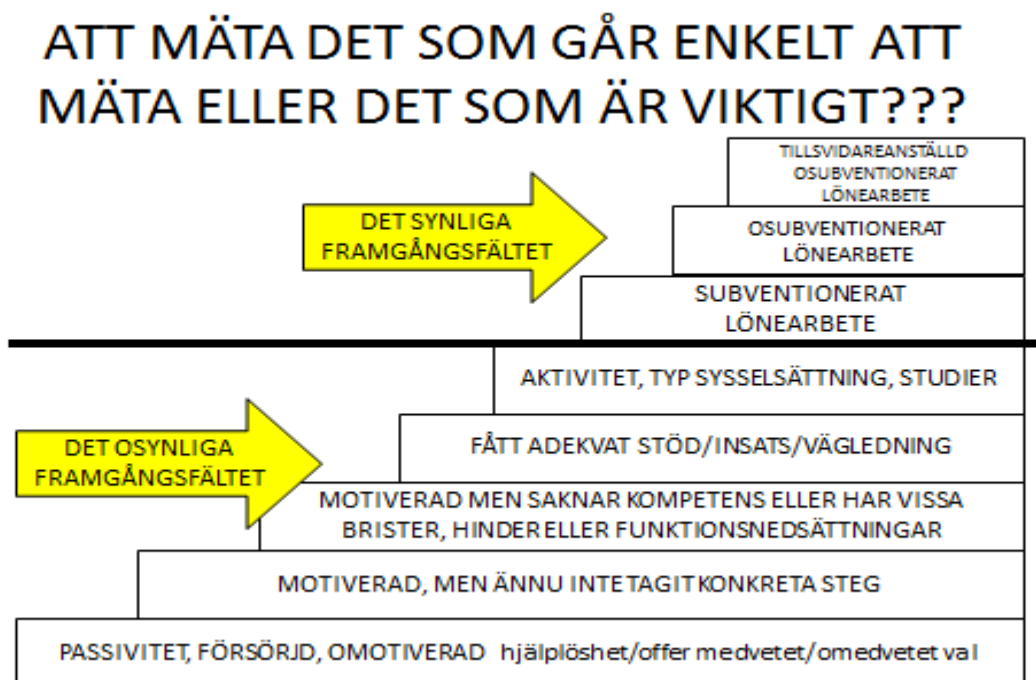
Samtidigt är det kanske så att den målgrupp som står närmast arbetsmarknaden och är lättast att lyckas med i ekonomiska termer är det mindre problemet, och att den svårhanterade målgruppen som kostar stora pengar under lång tid är det större problemet.

6.3.3 Stegörflyttningens konst

Detta föder frågan om vad som är framgång i arbetet med den målgrupp som vi här diskuterar. Ett första enkelt svar vore – att komma in i arbete eller studier. Gärna ett osubventionerat arbete på heltid, med en tillsvidareanställning. Men är detta en rimlig, meningsfull och konstruktiv målsättning för alla i målgruppen? Låt oss titta på figuren nedan.

I denna har vi skiktat målgruppen, inte primärt efter deras problem, utan efter deras närhet till arbetsmarknaden. Vi presenterar detta som en sorts trappa där det högsta trappsteget (även högsta vinsten på arbetsmarknaden) är tillsvidareanställning i ett konventionellt icke subventionerat arbete.

I själva verket ser resan in i arbetslivet för de som står långt från arbetsmarknaden ofta ut som i figuren nedan. Har man aldrig varit inne i arbetslivet och/eller dessutom stått utanför arbetsmarknaden länge, har man förmodligen problem både med motivation och kompetens. Man saknar ofta grundläggande kunskap för att orientera sig kring dessa frågor. Många upplever sig ha brister i en sådan omfattning att man inte riktigt ser hur man skulle kunna få ett arbete.



6.3.4 De konkreta målen i UIT och uppnådda resultat

I Södertälje finns det ett stort antal personer som kort- eller långsiktigt står utan arbetsmarknaden. De finns på alla nivåer av trappan i figuren ovan. I Södertälje finns det och har under lång tid funnits många olika projekt och verksamheter som vänder sig till personer i utanförskap. Men det är troligen ingen som har tittat på hur behovsbilden ser ut och varierar mellan de olika delgrupperna. De har förmodligen helt olika behov och utmaningar beroende på hur långt de står från arbetsmarknaden. Ju längre ifrån man står och ju yngre man är desto mer påverkar det hur man bör organisera verksamheten. Det krävs olika modeller, olika

kompetenser, olika lång tid. Det går inte att jämföra en person som har oavslutad skolgång, med en person som har avslutat gymnasiet och kanske haft ett antal jobb tidigare.

Det har heller inte mer än i förbigående diskuterats var på trappan UIT's målgrupp finns eller vilken målgrupp man bör fokusera på och prioritera. Även här har ledningsgruppen undvikit och ta ansvar för den verksamhet man ska leda.

Det har inte heller i Södertälje funnits någon övergripande diskussion (som vi har tagit del av) om vilka aktörer som ska ta sig an de olika delmålgrupperna. Detta har lett till en oklarhet om vem som gör vad. Naturligtvis vill alla som jobbar med denna typ av frågor, jobba med en målgrupp som ger snabba och tydliga resultat. Detta har lett till revirkamper och konflikter med andra aktörer liksom de berörda moderorganisationerna. Konflikter där ledningsgruppen borde haft en roll som brobyggare. En roll man inte tagit utan helt lämnat frågan till verksamhetsledaren.

Då kan man ställa sig frågan; Vem som äger detta problem om inte ledningsgruppen tar tag i det? Den frågan är både lätt och svår att svara på. I förlängningen blir det socialtjänsten som äger frågan när personen inte klarar av att försörja sig själv. Men det borde också vara utbildningsnämnden som har det primära ansvaret att alla ska klara sig igenom skolan. Vi vet att det är en av de viktigaste faktorerna för att inte hamna i utanförskap. Om det är så, måste man tillsätta resurser tidigt som gör att man fångar upp de elever som behöver extra stöd för att klara skolan. Vi vet idag att det finns ett antal elever med t. ex. kognitiva svårigheter som har svårt att klara skolan. Det handlar inte om att sätta diagnoser på elever, det handlar om att ge rätt stöd, i rätt tid, vid rätt tillfälle, för de som t. ex. inte knäcker läskoden, har svårt att sitta still, passa tider, organisera sitt arbete. Ja här kan listan göras lång. I någon mening kan man säga att då man tittar på målgruppens problembild (föregående kapitel) så blir UIT delvis en städpatrull för ett stort antal skolmisslyckanden.

Hur ska man då se på framgång i de olika stegen i trappan ovan? Stegen ser olika ut för olika personer. Allt beror på var man startar och vad man har med sig i bagaget. Det som är lätt för en person kan vara oöverstigligt för en annan. Det handlar inte bara om att skärpa sig. De flesta har försökt och misslyckats många gånger. När man har misslyckats tillräckligt många gånger ger man upp. Då behöver man någon som går bredvid stöttar och peppar så att man orkar hålla i och våga pröva igen. Mot bakgrund av målgruppen i UIT (i genomsnitt fem olika arbetshinder per person) har detta i hög grad varit en uppgift i UIT.

Från verksamhetens sida har man vid flera tillfällen initierat en diskussion om hur stegförflyttningen i trappan ovan, skulle kunna se ut, men detta har inte landat i något konkret från ledningsgruppens sida. Även här kan man säga att ledningsgruppen undvikit att ta sitt ansvar för ledning och styrning.

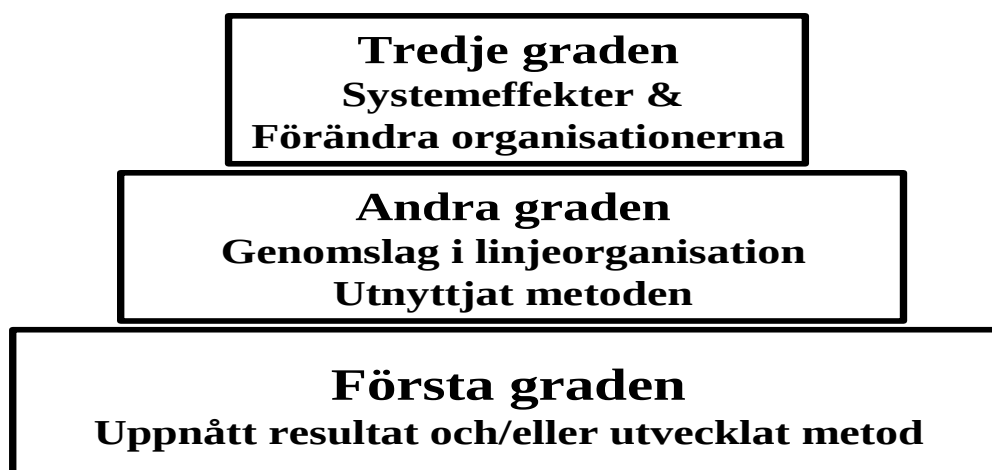
6.4 Operativa eller strategiska mål – projekt, metodutveckling eller systemförändring

6.4.1 Tre framgångsnivåer

Vi kan alltså konstatera att det vare sig finns något enkelt eller entydigt sätt att definiera framgång i samverkan. Man kan också dra slutsatsen att man i varje sammanhang måste välja

det eller de perspektiv som man tycker är viktiga att värdera då man ska styra eller ta ställning till ett samverkansprojekt. Vi tycker oss kunna se och urskilja att framgång kan beskrivas på tre olika nivåer i ett samverkansarbete.

TRE NIVÅER AV FRAMGÅNG I SAMVERKAN



Nedan beskriver vi dessa nivåer mera i detalj. Det kanske också bör sägas att det inte alltid är självklart att man bör eller kan sträva efter att nå längre än till nivå ett eller två. Ibland kan det vara helt tillräckligt att ha betat av en kö av rundgångsärenden utan att vare sig ha utvecklat en specifik metod eller att en sådan ska få genomslag i linjeorganisationen. Poängen är inte att alltid sträva efter det bästa möjliga eller högsta möjliga nivå. Poängen är att vara medveten om de krav och konsekvenser som respektive nivå är förknippad med. Detta är i högsta grad ett ledningsbeslut i samverkanssammanhang.

6.4.2 Framgång av första graden – projektet lyckas

Med framgång av första graden menar vi framgång sett endast utifrån det **enskilda projektets perspektiv**. Många samverkansaktiviteter har till uppdrag att både framgångsrikt utföra insatser för en specificerad målgrupp och att i samband med detta utveckla en metod för detta. Ofta anges detta utan inbördes prioritering.

Erfarenheten säger att de konkreta effekter ett samverkansprojekt förväntas uppnå inte alltid är glasklara. Många gånger kan man läsa projektbeskrivningar som i sin målformulering snarare räknar upp alla de **aktiviteter som ska utföras** än att precisera mål som ska uppnås. Man kan t.ex. ange som projektmål att alla klienter ska ha en handlingsplan, vilket i grund och botten inte är något mål utan en beskrivning av en aktivitet som ska utföras för att uppnå de mål man egentligen är ute efter.

I något mer avancerade projektplaner anges **konkreta prestationer** som mått för de mål som ska uppnås t.ex. att 100 deltagare ska ha genomfört en rehabiliteringsprocess, 80 % av målgruppen ska ha påbörjat någon form av utbildning etc. Problemet med denna typ av mål är att de är just prestationer och inget annat. De talar om vad man utför med klienten, men de

säger inget om resultatet. Fördelen är ofta att de både är lätta att ange och lätta att mäta. Nackdelen är att de kan vara mått på att man blivit ännu bättre än förr på att utföra fel saker.

Vad som egentligen är intressant är att mäta och värdera resultat. Hälsa, frihet från symtom, välbefinnande, minskade kostnader, bättre liv. Problemet med att mäta resultat är ofta att de är svåra att hitta en enhetlig definition kring t.ex. vad är riktigt arbete, vad är förbättrad funktionsförmåga etc.

Men det finns ytterligare ett problem. Låt oss säga att vi lyckas med att på ett bra sätt i en samverkansaktivitet definiera resultat. Och låt oss till yttermera visso säga att man uppnått detta. Är då projektet framgångsrikt? Det beror på!

Vår bild är nämligen att en ännu högre satt ambitionsnivå i ett samverkansarbete är att utveckla metoder, d.v.s. att hitta konkreta arbetsformer och arbetsmetoder med vars hjälp man kan lösa problem. På detta sätt blir metodutveckling ett redskap för att i större skala, utanför det konkreta samverkansprojektet, komma vidare i samverkansprocessen.

Detta innebär att resultatet i projektet antingen kan vara att **vissa definierade effekter** uppstår hos de enskilda klienterna och/eller ingående myndigheterna och/eller att man lyckats med att utveckla och tillämpa **en metod** i sitt konkreta projektarbete. Framgång av första graden skulle man kunna säga är projektintrovert och fokuserar inte på de omgivande organisationerna.

I den mån ledningsgrupper eller politiska styrelser och förvaltningsledningar intresserar sig för framgång av första graden har man ofta en fokusering på kostnadsminskningar eller direkt klientnytta. Ledningsinsatserna handlar ofta om att undanröja konkreta hinder för att projektet ska lyckas.

Detta framgångsbegrepp kan vara meningsfullt om man med samverkan primärt och endast är intresserad av att lösa konkreta problem för en konkret och avgränsad målgrupp under en begränsad och avgränsad tidsrymd.

6.4.3 Framgång av andra graden – organisationerna utnyttjar erfarenheterna

Om utveckling av metoder är huvudsyftet med ett samverkansarbete så betyder det att arbetet i projektgruppen får en helt annan tyngdpunkt än om man bara ska producera resultat. Det leder till att mycket tid måste läggas på att diskutera, analysera och reflektera kring de hinder man stöter på. Man måste avsätta tid för att beskriva och formulera metoden och dessutom att kommunicera den.

Men om dessa metoder också ska implementeras och genomföras kommer det att ha högst betydande konsekvenser för de som leder samverkansarbetet (ledningsgrupp, styrgrupp eller vad det kan kallas), eftersom en av deras viktigaste aktiviteter blir att skapa förutsättningar för och leda en sådan implementering.

Men det har också i högsta grad betydelse för utvärderingen av projektet. Om metoden är det viktiga är det beskrivningen, förståelsen för och effekten av metoden som blir det viktiga att utvärdera. Om resultatet är det viktiga blir antalet lyckade klientärenden det som räknas.

Framgång av andra graden utgår från resonemangen ovan men tar dem ett steg vidare. Nu innebär framgång antingen att den metod man utvecklat i samverkansarbetet genom någon form av beslut och/eller åtgärd får **genomslag i linjeorganisationen**. Men framgång kan också definieras som att den kunskap och det synsätt som utvecklats i samverkansarbetet genom olika former av spridningsmekanismer (s.k. "muddling through") har börjat genomsyra de olika linjeorganisationerna.

Detta framgångsbegrepp är meningsfullt om man vill få linjeorganisationerna att långsiktigt utnyttja de samverkansvinster projektarbetet pekat på. Denna typ av framgång förutsätter ett aktivt agerande och ett målmedvetet beteende hos samverkansprojektets ledningsgrupp.

Ledningsgrupper och styrgrupper ser här sin roll i implementeringsarbetet kring vad man utvecklat i samverkansprojektet. Ledningsarbetet handlar om att undanröja de hinder som står i vägen för en implementering av det resultat man kommit fram till. Framgång av andra graden innebär också att man påbörjar ett arbete med att ta hem alla de potentiella, men ännu icke realiserade samverkansvinster som går att uppnå.

6.4.4 Framgång av tredje graden – organisationerna förändras

Framgång av tredje graden går ett steg vidare. Det innebär att man använder de vinster och framgångar som skisserats ovan som ett underlag för att dra slutsatser om **hur ledning, styrsystem, incitament, ledarskap, strukturer, organisationer e.t.c. måste omstruktureras** för att kunna skapa möjliga samverkansvinster.

Framgång av tredje graden handlar om systempåverkan och systemförändring liksom grundläggande värderingar och synsätt. Ledningsarbetet handlar nu om att omskapa de system man själv kan omskapa och att påverka beslutsfattandet på högre nivå för att få dessa nivåer att ta för samverkan gynnsamma systembeslut.

6.4.5 Framgång och UIT

Kortfattat kan man säga att då man en gång startade UIT var en grundtanke att sträva mot ett framgångsmått som hade stora inslag av nivå två ovan (d.v.s. implementera de metoder som utvecklats i UIT i moderorganisationerna) med en del tankar om nivå tre (fundera på om rådande organisationsstruktur är den mest lämpliga – är det t.ex. klokt att ha socialtjänstfrågorna och arbetsmarknadsfrågorna i två olika nämnder i kommunen när det i stort sett alltid handlar om samma människor). Man var också tydlig inledningsvis med att man inte bara skulle arbeta med enskilda klienter utan också ta fram en metod för detta.

Lite förenklat kan man säga att verkligheten har blivit något annorlunda. Man har framgångsrikt arbetat med ett stort antal deltagare/klienter. En stor del av dem har också gått vidare till studier eller arbete. Andra har rört sig påtagligt upp för den trappa vi ovan diskuterat.

Mot bakgrund av de otydliga uppdragen, den periodvis i det närmaste obefintliga yttre ledningsgruppen, målgruppens komplexitet och de resurser man tillförts (vi återkommer till resurser längre fram) har man uppnått häpnadsväckande resultat med stora mänskliga och samhällsekonomiska vinster som följd.

Man har också utvecklat arbetsmetoder – t.ex. en fungerande ”state of the art” kartläggningsmodell Kompassen – med vars hjälp man kunna förstå och bistå målgruppen. Man har också arbetat fram en arbetsstruktur och påbörjat en gemensam värdegrund/människosyn diskussion för arbetet.

Problemet är att mycket få utanför arbetsgruppen i UIT och ett antal engagerade handläggare i de olika moderorganisationerna visat något som helst intresse för de metoder man utvecklat. Därmed har spridningseffekterna och lärandet i de berörda moderorganisationerna i det närmaste helt uteblivet. Återigen en fråga som borde ha ägts av den i väsentliga delar abdikerade ledningsgruppen. Den sociala investering som metodarbetet utgör riskerar därmed att helt gå förlorat.

De systempåverkande frågorna lyser totalt med sin frånvaro vilket är anmärkningsvärt mot bakgrund av nivån på skolmisslyckandena i Södertälje Kommun och att skolan måste ses som en sorts huvudleverantör av utanförskap i kommunen. En rimlig tanke vore att utbildningskontoret borde vara intresserat av vad man kan lära sig från denna process. Vi kan inte se att detta har skett annat än undantagsvis och utifrån intresset hos enskilda personer. Främst på handläggarnivå. Över huvud taget har fokus från kontorsledningarnas sida under hela resans tre år egentligen mest varit att hålla nere egna kostnader och helt bortse från det gemensamma sociala investeringsperspektivet.

Utan någon som helst överdrift vågar vi påstå att under huvuddelen av verksamhetens tre år har ingen eller få av kommunens aktörer i ledningsgruppsarbetet agerat som om det ligger starkt i deras intresse att stödja, uppmuntra och samspela med UIT eller verka för att den beslutade permanentning av UIT ska bli möjlig. Detta trots att verksamheten har en stark politisk uppslutning och stöd från samtliga berörda kommunala nämnder.

7. ORGANISATION – INRE OCH YTTRE STRUKTUR OCH LEDNING

7.1 Ledning och yttre struktur

7.1.1 Att leda gränsöverskridande

Samverkan är inget mål i sig. Det är en metod för att bättre utnyttja samhällets resurser. Samverkan är dock inget som uppstår av sig själv eller fungerar därför att man önskar att det ska göra det. Det förutsätter, som vi påpekat ovan, att det finns en struktur för att organisera samverkansarbetet. Ett arbete som per definition innebär att man kommer att arbeta i en gränsöverskridande miljö, som delvis kommer att bryta mot de i samverkansarbetet ingående linjeorganisationernas ledningslogik.

Vilken organisationsform pratar vi om? Den kanske vanligaste formen är **nätverket** eller som man i modern managementlitteratur stundtals kallar det, **en imaginär organisation**. Ett nätverk skiljer sig på många punkter från den traditionella hierarkin. Det finns inget entydigt centrum. Det finns **många olika centra**. Detta betyder att **makten** är fördelad på ett helt annat, ofta diffust och/eller svår överblickbart vis. Makt utövas sällan genom beslut. Makt utövas på många andra sätt – dialog, förhandling & argumentation.

Ledningslogiken är också annorlunda. **Ledningslegitimitet** erövrar inte enbart eller ens huvudsakligen genom formell makt utan snarare genom **kunskap, kompetens, social förmåga** och andra ”mjuka faktorer”. Förmågan att skapa dialog, tillit och förtroende samt att skapa och upprätthålla arenor på vilka dialogen kan upprätthållas blir viktigt.

Modellen bygger också i regel på att ledning utövas genom att de som ska ledas **har en hög delaktighet** i denna process och tar ansvar inte bara för sitt eget arbete utan också i uppnåendet av de övergripande målen. **Kommunikationsmässigt är relationerna många**, ofta horisontella samt bygger på ömsesidighet och respekt mellan parterna. Men grunden utgörs av två parter – de som ska göra jobbet och de som ska leda arbetet. Vi kallar dem här **uppdragsgivargrupp och uppdragstagargrupp**. Dessa två konstellationer utgör nyckelaktörerna i praktiskt taget alla samverkanssammanhang.

7.1.2 Två parter – tre samspel

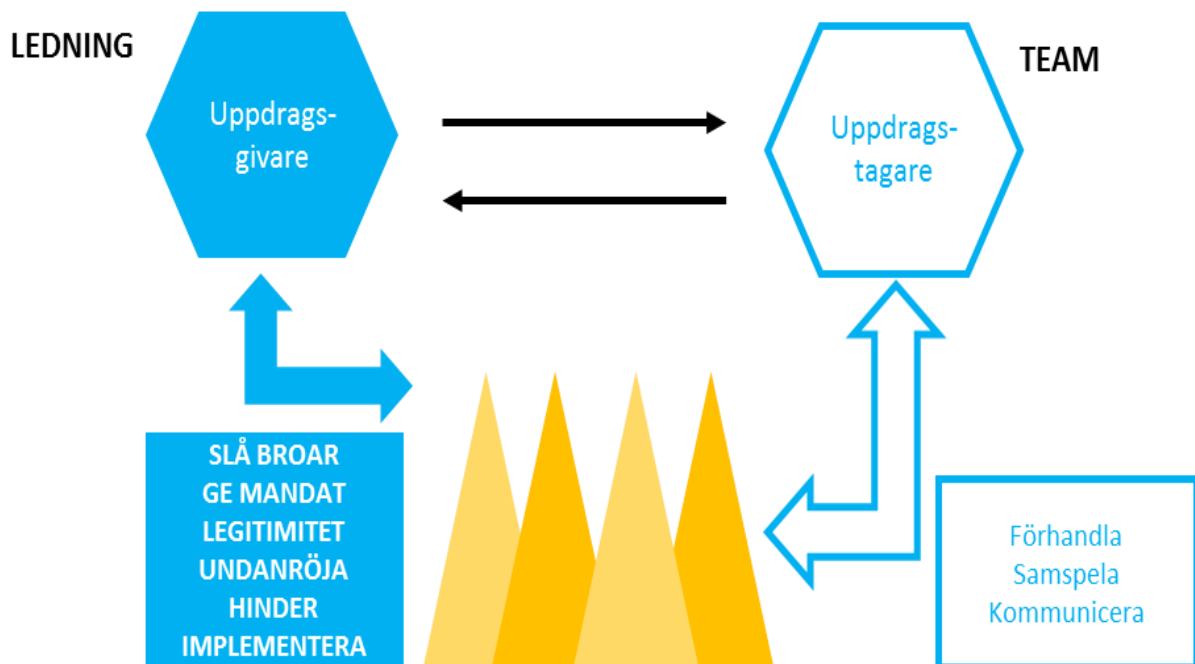
För att ett fungerande samverkansarbete ska kunna etableras krävs alltså att **två fungerande gruppkonstellationer** skapas; **en fungerande uppdragsgivargrupp** (ofta kallad ledningsgrupp eller styrgrupp) och **en fungerande uppdragstagargrupp**. Det senare är man ofta medveten om i samverkanssammanhang. Man pratar i projektsammanhang ofta om teambuildningsprocessen och vikten av att ha en bred och allsidig kompetens i projektgruppen liksom att deltagarna bör ha en rimlig social kompetens.

Det är inte lika ofta man har samma höga medvetenhet kring en **uppdragsgivargrups behov av att bilda just en fungerande grupp**. Orsakerna kan vara många. Man inser inte vikten av att uppdragsgivaren som grupp (i motsats till att göra detta som enskilda individer) leder själva samverkansprocessen – man ser eller förstår inte sin ledningsroll. Man anser sig kanske

inte ha tid. Man kanske delegerar frågan till en handläggare. Våra erfarenheter är mycket entydiga; man måste lägga mycket krut på att **skapa en fungerande uppdragsgivargrupp** (ledningsgrupp eller styrgrupp) för att få samverkansprocessen att fungera. Gruppen måste ha rätt sammansättning, rätt kompetensnivå, rätt mandat att fatta beslut, vara symmetriskt sammansatt för att nämna några kriterier för en fungerande uppdragsgivargrupp. Gruppen måste också lägga tid på att lära känna varandra som individer, förstå varandras arbetsvillkor och spelregler. Man måste utveckla ett gemensamt förhållningssätt kring samverkan, bli överens om en gemensam avsikt med samverkan (syfte, uppdrag & mål) samt en metod och ett synsätt kring hur detta ska ledas.

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

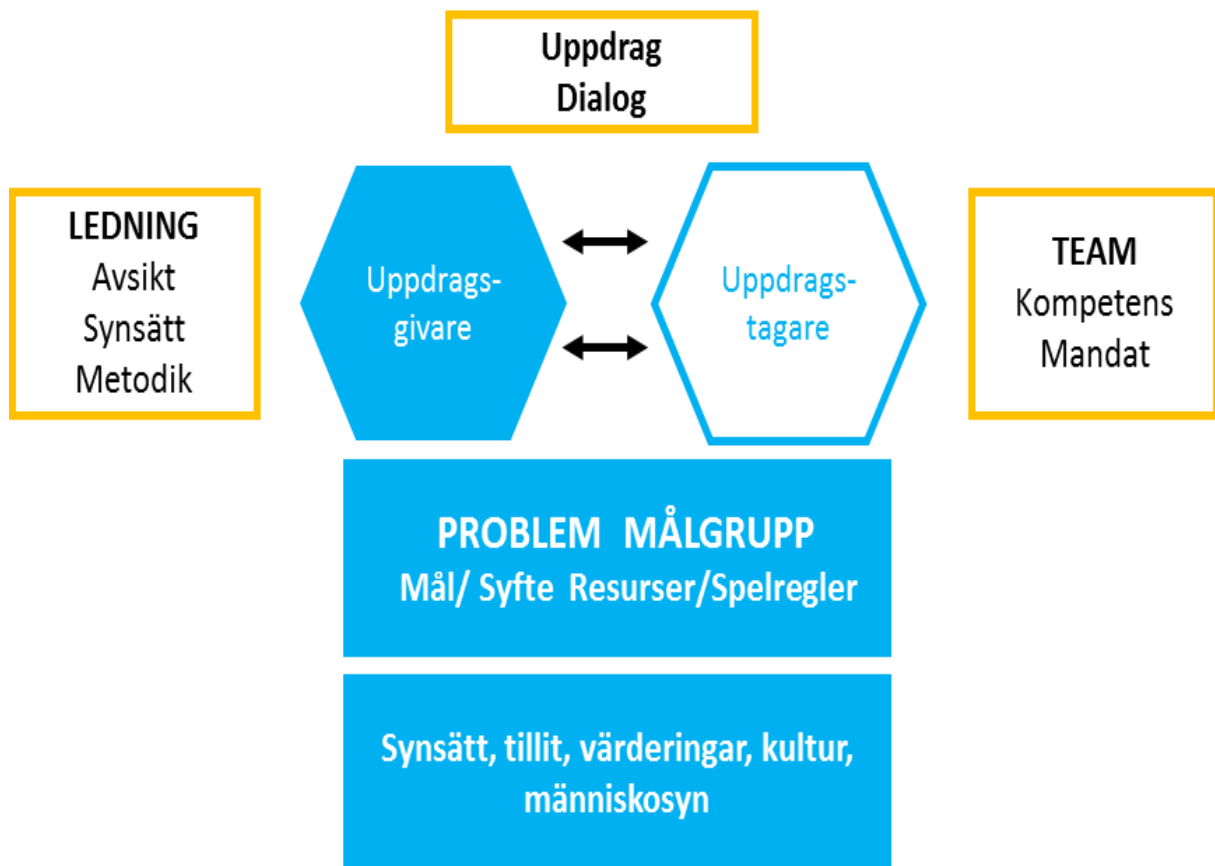
För att detta ska kunna fungera krävs att de chefer som ingår i uppdragsgivargruppen i sitt dagliga ledningsarbete i linjeorganisationerna **ger stöd och legitimitet åt samverkansarbetet**. Samt ger de deltagande personerna i uppdragstagargruppen mandat att arbeta på detta vis. Samtidigt är det ledningens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



Samspelet mellan uppdragsgivare och uppdragstagare sker (eller i varje fall bör ske) i form av ett antal olika **ledningsdialoger** där uppdragets omfattning mejslas fram. Det är framförallt

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

Att skapa denna struktur av tydlig ledning, en uppdragsgivargrupp och en uppdragstagargrupp och penetrera dessa fyra frågeställningar utgör enligt vår erfarenhet grunden för att lyckas med att skapa ett samverkansarbete.



Men under ytan finns ett stort antal andra mer komplexa frågeställningar såsom synsätt, öppenhet, tillit, värderingar, människosyn etc. som i grunden kommer att avgöra om man kommer att lyckas. I praktiken är det ofta så att det är hur väl man lyckas hantera dessa frågor som kommer att avgöra hur väl samverkansarbetet lyckas. Man skulle kunna uttrycka det på ett annat vis. De mer synliga och sak orienterade aspekterna kan sägas vara hjälpmedel för att komma åt samverkanssituationens verkligt svåra frågor. Stannar man kvar på denna formella nivå betar man sig som i en parrelation där man löser samarbetsfrågorna i hushållsarbetet med hjälp av arbetsschema, skriftliga regler och skriftliga avtal. Man behandlar symptomen på bristande samverkan i stället för de underliggande orsakerna (respekt, öppenhet, tillit etc.).

7.1.3 Uppdragsgivargruppen

En avgörande förutsättning för att nå framgång i ett samverkansarbete är alltså att den uppdragsgivargrupp som ska leda arbetet fungerar. Vår erfarenhet kring ledningsfrågor är

mycket entydig. För att ett samverkansarbete ska bli framgångsrikt krävs att den ledningsgrupp som ska leda detta på en övergripande nivå har uppnått vissa saker.

- * Man **identifierar sig som ledning** för samverkansarbetet, d.v.s. man påtar sig **kollektivt** rollen som ledningsfunktion.
- * Man blir en **fungerande grupp** som agerar samfällt och gemensamt i relation till projektgruppen.
- * Medlemmarna i denna grupp (som bör vara chefspersoner) har **symmetriska mandat och befogenheter** att fatta ledningsbeslut med **verkställighet i moderorganisationerna**.
- * Man har formulerat **gemensamma mål** som man vill uppnå i det gemensamma samverkansarbetet. Dessa mål måste också omsättas i form av en **övergripande strategi och en konkret handlingsplan**.³
- * Man har en klar och gemensam idé om **synsätt och metoder för att leda samverkansarbetet**.
- * Man har en klar bild kring **rollfördelning** mellan projekt och ledningsgrupp.
- * Man är beredd att avsätta **tid** både enskilt och gemensamt för dessa frågor.

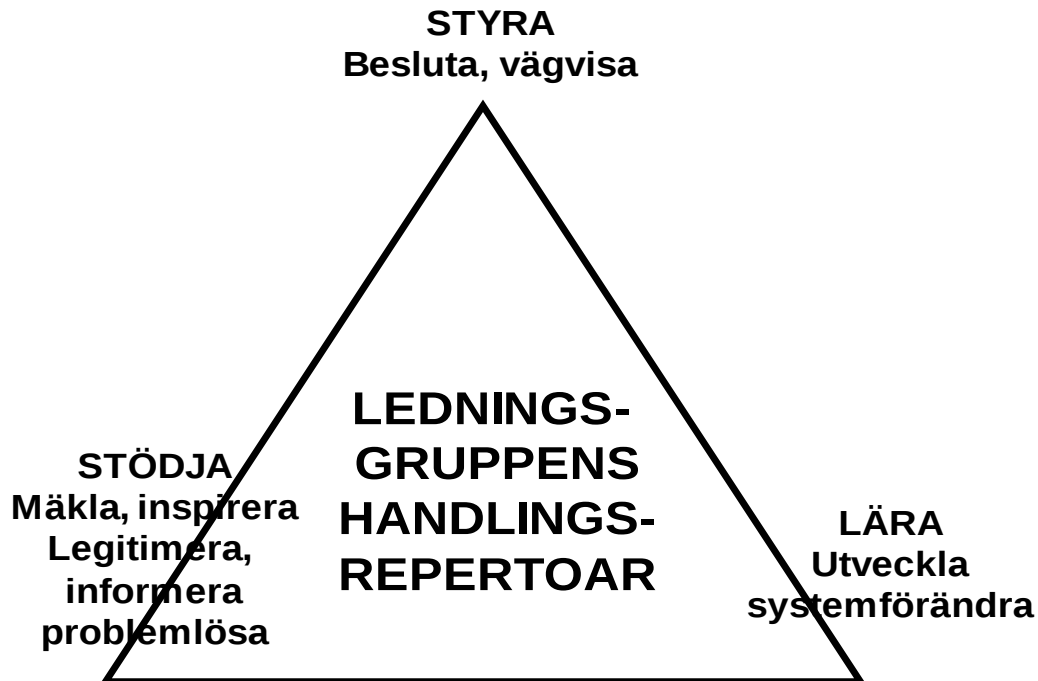
Som vi ser det är **ledningsgruppens roll och identitet** avgörande under projektiden för att skapa förutsättningar, undanröja hinder och ge legitimitet för arbetet. Deltagarna i ledningsgruppen har också en viktig uppgift då det gäller att ge projektgruppen och dess medlemmar mandat att agera. Dels i projektet och dels i samspel med linjeorganisationerna.

7.1.4 Tre sidor på myntet

Då man säger att ett samverkansarbete både kan och bör ledas, kan detta leda till de mest skiftande slutsatser och bilder. Ibland förknippas begreppet ledning med ord som styrning, beslutsfattande, ordergivning, chefande och kanske att ”styra och ställa” i största allmänhet. Samverkansarbetets ledarskap är mycket mer sofistikerat än så. Det innehåller en bred repertoar av olika arbetsformer.

Man brukar säga att bra ledningsarbete ofta bygger på tre centrala stickord; **styra, stödja, lära**. Traditionellt chefsarbete fokuserar ofta på den styrande delen; att fatta beslut och bestämma. Modernt ledarskap (i synnerhet i kunskapsorganisationer) betonar mer den stödjande och lärande funktionen. Arbetet med att leda samverkan omfattar (eller i varje fall bör omfatta) alla tre.

³ Ibland är det en fördel om en sådan strategi bekräftas i form av ett ömsesidigt bindande och undertecknat samverkansavtal.



Det finns **en styrande sida** som handlar om att fatta vissa viktiga beslut och att som vägvisare peka ut den långsiktiga vägen. Den **lärande sidan handlar om att dra lärdomar** av samverkansarbetet både i klientarbetet och ur ett systemperspektiv. Detta är en särskild aspekt av det som vi på annan plats i rapporten kallar implementeringsprocessen. **Den stödjande sidan** handlar om att underlätta genomförandet av arbetet. Varje aspekt av ledningsarbetet kan beskrivas som en specifik roll. Dessa roller utgör samverkansledningens handlingsrepertoar.

I styrandet kan vi se några olika delroller:

- * **Rollen som vägvisare** påminner i vissa stycken om en traditionell ledarroll. I denna roll ligger att peka ut färdriktning, formulera mål, definiera målgrupper samt ta ställning till olika prioriteringsfrågor. Det viktiga i denna roll är att vägvisandet sker i dialog med de som ska utföra arbetet.
- * **Rollen som beslutsfattare.** En roll som påminner om chefsrollen i mer konventionell mening. Det kan handla om att avgränsa målgrupper, fatta prioriteringsbeslut. I rollen kan också ligga ett visst korrigeringsslag – styra arbetet mot det beslutade målet.
- * **Rollen som mandat- och resursgivare** kan också anses vara en del av styrfunktionen. I denna roll ligger att tilldela resurser, avsätta personal, skaffa lokaler etc.

I den styrande rollen ligger ibland att skapa grundläggande förutsättningar för vad som ska uppnås (målet eller uppdraget) och resurser för att ta sig dit.

I stödjandet kan vi se:

- * **Rollen som informationscentral** som dels innebär att vara den som har överblick över den lokala arenan, den man kan vända sig till då man vill ha information. Men i denna roll ligger också att sprida information om samverkansarbetet. Nära kopplat till denna roll ligger också att bidra till kunskap och kompetensutveckling kring dessa frågor.

- * En något mera aktiv roll är att vara **mäklare och kopplare**, d.v.s. den som för samman olika intressen och förmedlar kontakter som gör konkret samverkan kring klienten möjlig.
- * En tredje roll är att agera som **inspiratör och idégivare**. Denna roll innebär att skapa och dela med sig av idéer om olika behov och lösningar. En särskilt viktig roll är att **uppmuntra och ge positiv feedback** till teamet för deras insatser och effekterna av deras arbete. Beröm och uppskattning är underskattade som instrument i allt ledningsarbete.
- * **Rollen som möjliggörare** innebär att man ger mandat för att arbeta med samverkansfrågor och skapar spelregler och/eller resurser som gör samverkansarbetet möjligt. Man kanske ger möjlighet till kompetensutveckling och skapar olika mötesplatser (t.ex. genom att anordna konferenser, studiebesök etc.) som gör det möjligt för olika intressenter kring klienten att mötas och själva ta initiativ till lösningar.
- * **Rollen som legitimerare** innebär att förankra och legitimera samverkansarbetet i moderorganisationerna (både uppåt och nedåt).
- * **Medlarrollen** handlar om att vara med och lösa upp knutar då det uppstår målkonflikter mellan samverkansarbetet och det ordinarie linjeledningsarbetet.
- * **Rollen som trouble shooter** (en nära släkting till medlaren) innebär att man stödjer samverkansarbetet genom att bidra till att lösa problem man stött på i de olika linjeorganisationerna. Man öppnar grindar, undanröjer hinder och fördjupar förankringsarbetet.

Kanske har vi i den stödjande funktion tyngdpunkten i ledningsarbetet, en tyngdpunkt som ofta förbises vilket kan leda till att de som arbetar i ett samverkansprojekt stundtals känner sig övergivna i samverkansarbetets genomförandefas.

7.1.5 Att lära

Lärandet innefattar också flera olika delroller:

- * **Kompetensutveckling** för att både stödja samverkansprojektet i deras metodutveckling, men också att skapa förutsättningar att kunskapsstillförsel sker i de olika hemmaorganisationerna – **kompetensutvecklarrollen**.
- * Att genom olika former av systematisk **kunskaps- och erfarenhetsinhämtning** (i form av uppföljningar, ledningsdialoger och utvärderingar) dra lärdomar av hur det konkreta klientarbetet fungerar och hur det skulle kunna utvecklas i respektive organisation – man skulle kunna kalla detta **utvecklarrollen**.
- * En tredje roll skulle kunna vara att använda de kunskaper samverkansarbetet skapar om olika lokala och centrala systembrister i våra organisationer som leder till att människor far illa och ramlar mellan stolarna. Till att påbörja ett förändringsarbete av mer strukturell natur, både lokalt och genom att förmedla denna kunskap vidare till mer centrala beslutsfattare – man skulle kunna kalla detta **systemförändrarrollen**.

Ett annorlunda sätt att uttrycka detta är att erinra om att lärandet är andra sidan på det mynt vi tidigare kallat implementering. Om man i ett samverkansarbete vill få någon annan effekt än att bidra till ytterligare några människors rehabilitering för att därefter som så många andra projekt glömmas är just lärandet kanske det mest avgörande måttet på framgång.

Alla dessa tre sidor av ledningsgruppens handlingsrepertoar behövs. Utan lärandet blir det svårt att styra mot rätt mål och implementera. Utan stödandet blir det ringa effekt av det styrbeslut som tas. Och utan styrandet ingen färdriktning att hålla sig till. Konsten som ledningsgrupp är att veta när man ska betona det ena och det andra.

Det är viktigt att komma ihåg att **dessa roller glider in i varandra och att man sällan som samverkansledning ikläder sig enbart en roll.** Rollvariation och flexibilitet i ledningsfunktionen är centralt för att lyckas i arbete.

Gemensamt för alla är att de bygger på en **horisontell relation** mellan uppdragsgivare (ledning) och uppdragstagare (de som ska göra jobbet). Det viktigaste uttrycket för denna horisontella relation är den **problemlösningssoriterade ständigt pågående ledningsdialog som bör vara grunden för alla ledningsinsatser i samverkan.** Men man bör också komma ihåg att var och en av dessa olika roller kräver genomtänkta **synsätt, metoder och arenor** för det ledningsarbete som ska genomföras.

Erfarenheten säger att man ofta gör sig skyldig till **tre misstag.** Man **överbetonar styrningen** och missar stödandet. Man **glömmer bort att använda lärandet** som redskap (eller hittar inga enkla vardagsmetoder för lärande) för att styra och stödja verksamheten. Det tredje och kanske vanligaste misstaget är att man som ledningsgrupp inte tror att man kan leda därför att man saknar instrument för ledningsarbetets styrande del och missar kanske **hur kraftfullt styrinstrument stödandet och lärandet kan vara.**

7.1.6 UIT och referensmodellen

Man skulle kunna säga att den yttre ledningen är projektets verkliga svaghet. För att vara extra tydlig; på 35 år och fler än 100 projekt har vi aldrig sett ett samverkansaktivitet så övergiven av sin ledningsgrupp som UIT. I princip har det mesta som kan gå fel också gått fel. Låt oss specificera

- Det har stundtals varit oklart vilken grupp som varit **verksamhetens egentliga ledningsgrupp.** Det har under en period funnit två olika grupper (en styrgrupp och en ledningsgrupp) med inbördes oklara roller och mandat. Det har överhuvudtaget varit oklart vilka mandat respektive grupp och personerna i gruppen haft och vilka beslut man kan ta i ledningsgruppen. Detta har gjort att styrimpulserna varit utomordentligt otydliga för verksamheten i stort och i än högre grad medarbetarna från de olika organisationerna som varit verksamma i UIT.
- * Ledningsgrupperna har varit **ofullständigt bemannade** och ledningsgruppsmötena har varit besökta av de ingående organisationerna på ett tämligen oregelbundet vis. **Personskiftena har varit många.** Det har därmed aldrig funnits förutsättningar för kontinuitet eller planmässighet i ledningsgruppens arbete med verksamheten.
- * Ledningsgruppen har i princip inte genomlöpt någon som helst gemensam **teambildningsprocess** eller haft ett gemensamt arbete för att formulera övergripande samt inte minst **gemensamt syfte och mål** med verksamheten. De olika organisationerna förefaller ha dragit åt olika håll i denna fråga

- * Som en följd av detta har aldrig någon **uppdragsdialog** att tala om ägt rum mellan ledningsgrupp och projektgrupp där man kunnat bli överens om vad som ska uppnås och vad som är möjligt att uppnå
- * Vid de ledningsgruppsmöten som ägt rum har det från ledningsgruppens sida i ringa (ingen?) utsträckning tagits initiativ till frågor som rör **projektets långsiktiga utveckling**, metodfrågor och hur erfarenheterna från projektet ska kunna tas tillvara. Dessa frågor har regelmässigt drivits av den för tillfället aktuella verksamhetschefen.
- * Ledningsgruppens fokus vid de olika träffarna med verksamhetschefen har i första hand varit defensiva och mest handlat om hur man ska **undvika kostnader** eller andra uppoffringar från de ingående organisationerna. Bilden är att flera av de ingående organisationernas representanter inte tycker sig ha ägt eller gjort commitment för verksamheten.
- * Utifrån ledningsarbetets triangelstruktur ovan kan man säga att **hörnen lära och stödja i princip varit helt tomma** och hörnet styra fokuserat på att hålla nere kostnader.
- * Under hela den tid vi följt projektet (tre år) har det rått en **genuin och illa dold misstro** från ledningsgruppen mot verksamheten. I projektgruppen har man tydligt givit uttryck för känslan av att inte ha en ledningsgrupp i ordets egentliga mening utan ett antal slitärta aktörer som sökt sin organisations roll/nytta i projektet i stället för att se helheten.

Mot bakgrund av detta är det i det närmast överraskande att man från verksamhetens sida överhuvudtaget kunnat uträtta så mycket som man gjort. Detta får tillskrivas drivkraften dels hos de olika verksamhetscheferna (inklusive den person som vid två tillfällen varit t.f. verksamhetschef) och dels personalen.

Vår reflektion är att det är i det närmaste obegripligt hur så många olika personer som varit med i ledningsgruppen under dessa tre år kunnat hantera en så här pass omfattande satsning på det vis man gjort. Vi talar om en total investeringskostnad på någonstans mellan 30 och 35 Mkr. Den grundläggande känslan är att man inte har en aning om hur man som ledningsgrupp ska leda ett samverkansprojekt av detta slag för att få effekt.

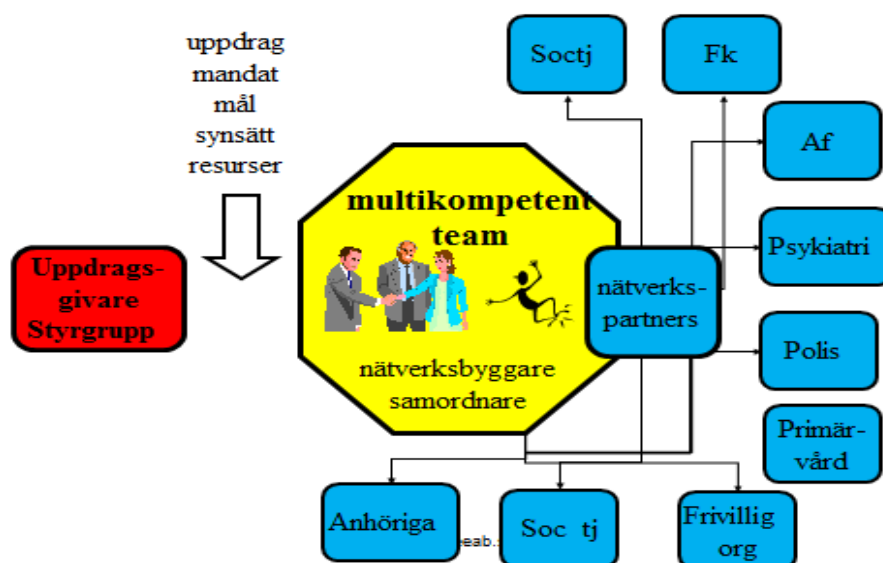
7.2 Organisation och struktur - inre ledning

7.2.1 En referensmodell

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 de olika insatserna** 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, d.v.s. bidra till att professionalisera ledningsgruppen.
- * Att **vidmakthålla goda relationer till de egna moderorganisationerna**. Dels för att därigenom skapa och bevara hög legitimitet för rehabiliteringsarbetet. Dels för att kunna utnyttja moderorganisationernas kompetenser och resurser och dels för att tillföra moderorganisationerna erfarenheterna från arbetet med samverkan.



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 konkurrera 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.

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 synsätt⁴. 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 neuropsykiatrisk problematik är följande saker viktiga att tänka på;

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

De yttre förutsättningarna för ett fungerande team är, enligt all erfarenhet utomordentligt viktiga, och ju mer komplex målgrupp man arbetar med desto viktigare blir dessa förutsättningar. Och i fallet med Ung i Tälje bör vi erinra oss att målgruppen är utomordentligt komplex med i genomsnitt 5 olika arbetshinder hos varje deltagare. I punktform kan dessa förutsättningar sägas vara:

- Man är i sitt uppdrag ett tydligt definierat team med ett definierat och tydligt uppdrag.
- Man sitter under samma tak och har gemensam arbetsplats.
- Man har gemensam ledning och gemensam arbetsplanering inklusive frågor som arbetstids- och semesterplanering.
- Man har gemensam kompetensutveckling.
- Man arbetar gemensamt fram och tillämpar samma värdegrund och arbetsmetodik.
- Gruppen är långsiktigt stabil så att den inte bara formellt utan i gruppdynamisk mening blir en fungerande grupp där man kan bygga upp tillit och relationer.

⁴ se vidare Lind & Skärvad, Nya team i organisationernas värld, Liber, 1997

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.

7.2.2 UIT och referensmodellen

Den inledande sammansättningen av teamet i UIT såsom den såg ut på pappret och då man inledde projektet var riktigt bra och ordentligt genomtänkt. Man fick en gemensam arbetsplats. Man hade en kompetensprofil som väl stämde med den blivande målgruppens behov. Det fanns medarbetare från socialtjänst, skola, kultur och fritid, arbetsmarknadsförvaltningen, arbetsförmedling, psykiatri och försäkringskassan. En imponerande och bred grupp. En skolbokslösning mycket nära vår referensmodell. Det var så det såg ut på pappret. Men ganska omgående stötte man på problem som i stort sett alla hade oklarheterna i ledningsgruppen och de ingående organisationernas commitment som källa. Låt oss i punktform peka på några av de problem vi stött på;

- Det första problemet är att alla personerna som sades arbeta i verksamheten fanns inte på projektet i verkligheten. Man var helt enkelt inte helt uppriktiga med varandra i ledningsgruppen om vilka personer man tillsatte i verksamheten. Verksamheten har aldrig haft den bemanning i verkligheten som det haft på pappret.
- Nästa utmaning var att det i verksamheten inledningsvis placerades personer som uttalat inte ville vara i verksamheten eller trodde på arbetsformen. Det fanns också inledningsvis personer som mer eller mindre uttalat motarbetade det gemensamma arbetet.
- Genomgående har man från ledningsgruppens (moderorganisationernas sida) inte placerat medarbetare i verksamheten utifrån en gemensamt frambeskrivet behovsbild (sakkompetens och personkompetens) utan från andra och stundtals tämligen godtyckliga kriterier.
- Detta problem förstärktes av att verksamhetschefens mandat var utomordentligt otydliga och/eller begränsade. Hon hade inte mandat att vara sig lägga arbetstider, semester eller planera kompetensutveckling. Den verksamhetsansvarige hade inte mandat att fullt ut leda och fördela arbete i projektgruppen.

- Mycket tid gick åt för verksamhetschefen att förhandla med de olika moderorganisationernas chefer kring vilka frågor man kunde besluta om i verksamheten, vad gäller medarbetarna och vad man inte kunde besluta om.
- Som en följd av detta uppfattade flera medarbetare i verksamheten att de arbetsleddes snarare från moderorganisationerna än från verksamhetschefen i UIT.
- Det byttes vid ett flertal tillfälle personer och den för en projektgrupp av detta slag viktiga teambuildingprocessen kunde aldrig ske eftersom deltagare kom och gick i gruppen under långa perioder.
- Då projektet startade var behovet av gemensam teamutveckling och kompetensutveckling utomordentligt stort. Det fanns inga sådana resurser överhuvudtaget. Man hade inte i projektbudgeten anslagit medel för sådant varför verksamheten under en lång, lång uppstartsfas inte kunde fungera på full effekt.

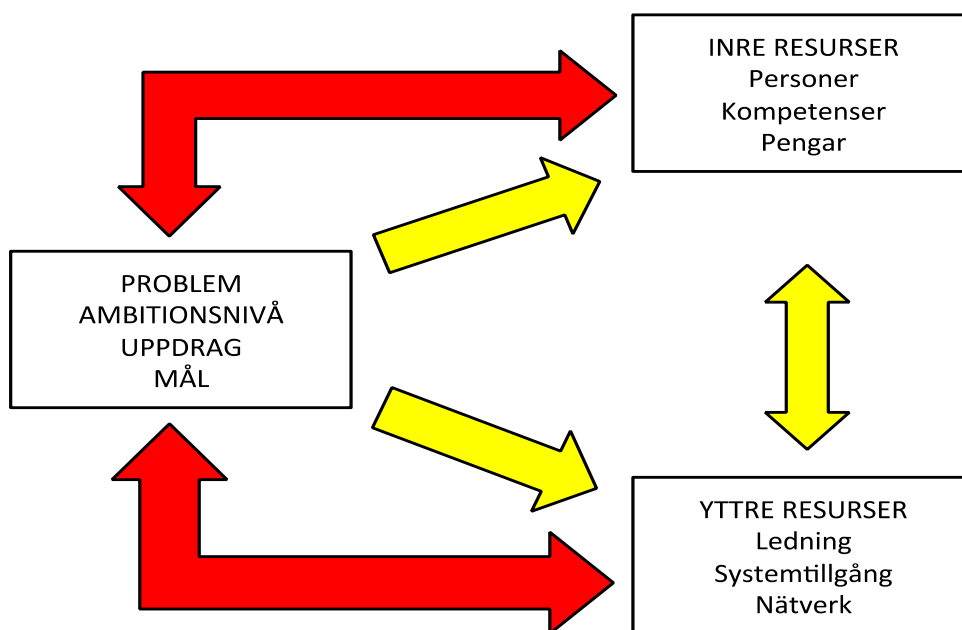
Sammanfattningsvis kan man säga att verksamheten aldrig fullt ut fick chansen att skapa det multikompetenta samverkansteam som det såg ut att vara på pappret. Återigen en fråga som faller tillbaka till ledningsgruppens bristande agerande.

Trots dessa sviktande yttre förutsättningar har framgången i det konkreta arbetet i stora stycken byggts på att en stabil kärna i personalgruppen. Under ledning av verksamhetschefen har man dagligdags arbetat under samma tak och trots brist på yttre förutsättningar och resurser, har man påbörjat arbetet med en gemensam värdegrund och arbetsmodell som tillämpats. En modell som har givit effekt.

8. RESURSER

8.1 Pengar och tid

Ett samverkansprojekt är alltid beroende av de resurser man har till förfogande för att uppnå sina mål. Dessa resurser måste vara av rätt sort, rätt omfattning och komma vid rätt tidpunkt. Resurserna måste också vara i ett rimligt förhållande till det problem man ska lösa, de ambitioner man har med projektet, det uppdrag man fått och de mål man ska uppnå. Denna balans mellan uppdrag och resurser är avgörande för att kunna värdera om ett projekt varit framgångsrikt eller ej.



Då man pratar om resurser är det lätt att fokusera på pengar och personal. Det vi i figuren ovan kallar inre resurser. Men det är minst lika viktigt vilka yttre resurser man förfogar över i form av ledningskapacitet och nätverk.

8.1.1 I projektet

De inre resurserna, de resurser man förfogar över i projektet är helt avgörande för framgång. Främst av dessa kanske de personer man förfogar över. Har man full förfoganderätt över dem och deras arbetstid eller har man dem till "låns och på nåder". Har de rätt kompetensprofil, både var för sig och tillsammans som team. Är det personer som delar den värdegrund projektet utgår från och är det personer med en genuin vilja och förmåga att samarbeta över organisationsgränser. Är teamet med andra ord sammansatt på ett sådant vis att det utgör en rimlig resurs i förhållande till det uppdrag man har och den målgrupp man ska arbeta med?

Förfogar man dessutom över pengar i en eller annan form för att arbeta med arbetsgruppen och dess kompetens. Har man resurser för teambuilding och handledning. Har man resurser för metodutveckling och kompetensutveckling. Helt enkelt har man tillgång till de smörjmedel som krävs för att av den samlade arbetsgruppen skapa ett fungerande team. Det är inte ovanligt att man skapar en samverkansgrupp bestående av personer från flera olika organisationer och inte tillför medel för att av denna samling människor skapa förutsättningar för en samarbetande arbetsgrupp

8.1.2 I för hållandet mellan projektet och moderorganisationerna

Men man måste också ha tillgång till resurser utanför själva det konkreta projektarbetet. Kanske främst av att ha tillgång till alla de olika resurser som finns tillgängliga i de berörda moderorganisationerna. Ofta ligger det i ett samverkansprojekts uppdrag att knyta samman och skapa en helhet av de berörda organisationernas olika insatser. Att väva samman effekterna av kuratorstiden inom psykiatrin med ekonomiskt bistånd och en utbildningsinsats från arbetsförmedlingen. Om man då inte har någon form av påverkansmöjlighet eller förfoganderätt över dessa insatser riskerar effekterna av samverkansarbete att bli högst väsentligt reducerade.

Och för att få tillgång till detta behöver man tillgång till en ledningsresurs. En ledning som dels ger uppdrag och stödjer arbetet i projektet och dels fungerar som brobyggare och hindereliminering. Men också en ledning som ger legitimitet och tillträde till de olika organisationer man behöver samarbeta med i vardagen t.ex. för att komma till olika ledningsgrupper och arbetsgrupper för att informera om sitt arbete.

Men man behöver också få eller skapa tillgång till resurser i form av olika nätverk. Nätverket av förvaltningschefer, politisk ledning etc. Att bygga detta nätverk är, särskilt under det första året av ett projekt en viktig investering i kompetens och resurser som behöver göras för att på sikt få full effekt av arbetet.

8.2 UIT och referensmodellen

Då det gäller resurser till UIT råder ett svårartat fall av skillnad mellan karta och verklighet. Att starta en verksamhet som UIT innebär att man flyttar in medarbetare från olika organisationer till en gemensam arbetsplats med gemensamma resurser och arbetsförutsättningar i form av olika arbetsredskap och hjälpmedel. Detta har inte fungerat särskilt väl. Under lång tid hade man t.ex. inte på arbetsplatsen någon gemensam kopianator. Man hade tre stycken, från tre olika myndigheter, med tre olika kostnadsställen. Mycket tid gick åt för att reda ut vilken kopianator med vilket kostnadsställe man skulle använda för en viss kopia. Detta blev tämligen symtomatiskt för hur verksamheten och dess chef fick brottas med ett stort antal grundläggande resursfrågor för att få verksamheten att fungera.

- Flera av de personer som på pappret hade en tjänst med UIT som angiven arbetsplats, fanns fysiskt inte på plats och man förfogade inte över deras arbetstid. Det fanns också personer som aktivt motarbetade projektet och det fanns personer som inte hade rätt lämplighet eller kompetens för arbetet.

- Verksamhetschefen hade inte förfoganderätt över personalens arbetstider och rätt att arbetstidsplanera eller semesterplanera dem. Det krävdes mycket tid för dialog med dessa personers chefer i moderorganisationerna för att få verksamheten att flyta. I all synnerhet då de skulle fungera i team med personer från andra moderorganisationer.
- Man förfogade inte över medel för att kompetensutveckla eller teambuilda arbetsgruppen. Det fanns överhuvudtaget inga medel för de mest elementära driftskostnaderna eller handledning vare sig för verksamhetschef eller personal.
- Då det gäller tillgången till yttre resurser i form av stöd i moderorganisationerna eller tillgång till deras nätverk var bilden utomordentligt blandad. Allt från passivt stöd, via ointresse till ett direkt motarbetande. Vi har inte hittat något fall på aktivt och långsiktigt ledningsstöd från ledningsgruppen till verksamhetschefen. De nätverk i form av samverkanspartners som idag finns runt UIT har i huvudsak arbetats fram av gruppen på egen hand.

Sammanfattningsvis; Verksamhetens målsättning känns inte helt rimlig i förhållande till det problem man ska lösa (målgruppens komplexitet). Man har inte på långa vägar förfogat över de resurser som på pappret ser ut att finnas. I all synnerhet har aktivt ledningsstöd saknats. Detta leder inte bara till att man kanske inte uppnår de operativa målen. 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 bekräftelses av utanförskapsidentiteten.

9. VÄRDEGRUND

9.1 Egenmakt, stigmatisering och rehabilitering

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

9.1.1 Människan som subjekt eller objekt

I modern forskning kring sociala processer 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.”⁵

Empowerment utgår från begreppet makt och handlar ytterst om både en omvärdering av maktbegreppet och en omfördelning av makten⁶. Utifrån ett delaktighetsperspektiv ser man en sådan förändring som både önskvärd och möjlig. Begreppet lyfter fram en människosyn som inte bara trycker på individens vilja utan också möjlighet att ta ansvar för sitt liv, att vara ett handlande subjekt. Man ser också **människan som skapare av omständigheterna**, att vara den som väljer och ligger därmed nära den existentiella människosynen – jag väljer därför finns jag. Men vi ser också en ifrågasättande människa, en kritisk deltagare. Därmed ser vi människan som ägare av en potential till växt och utveckling.

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

Vi känner igen dessa två synsätt från den offentliga debatten om välfärd. Å ena sidan det goda och starka samhället som löser individens alla problem. Å andra sidan den hjälplösa 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

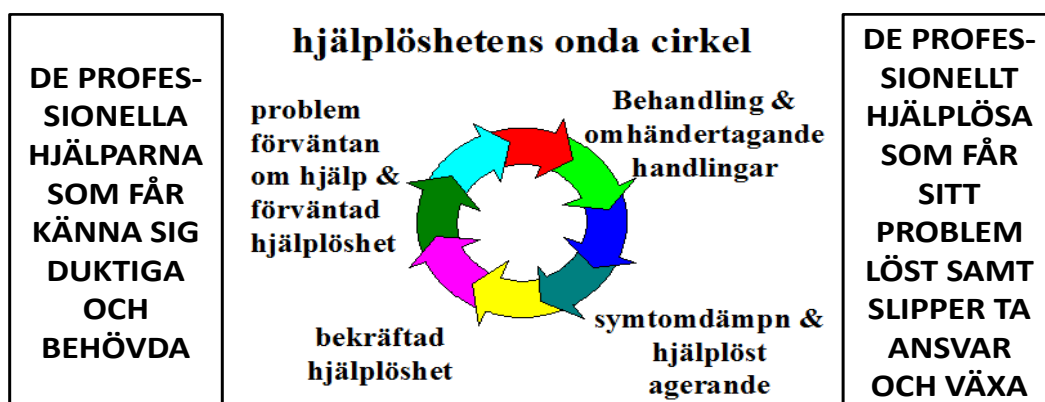
Modellen belönar så att säga kortsiktigt båda parter. Både de professionella som känner sig behövda och klienten som får hjälp. Men skapar dessutom en cirkel av orsakssamband. En cirkel vars uppkomstmekanism har att göra med vår människosyn. Medveten eller omedveten, uttalad eller ej.

⁵ Forsberg & Starrin, Frigörande kraft, Gothia, 1997, sid 13

⁶ se vidare Brown & Brown, Empowered, a practical guide, Brealey, 1994

Att bryta medberoendet

VEM TJÄNAR PÅ DETTA?



Om omvärlden förväntar sig hjälplösa människor och beter sig därefter, så kommer människor att agera hjälplöst och därmed bekräfta förväntningarna. På så sätt skapas **en självuppfyllande profetia i hjälplöshetens självförstärkande cirkel**⁷. En från början god avsikt att värna om människor som tenderar att skapa en institutionell hjälplöshet 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.

9.1.2 UIT och referensmodellen

Deltagarna i UIT har en historia där de i allt väsentligt kommer till verksamheten/projektet från en paternalistisk modell med starka hierarkiska inslag. Därför är det inte särskilt konstigt att en övergång till ett annat synsätt leder till en del utmaningar. Vad är då rätt i denna fråga?

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.

I UIT har man strävat efter att skapa en "egenmaktbaserad modell" för att möta klienten. Att bryta mot den beroende- och hjälplöshetsskapande paternalistiska modellen. När man kommer som deltagare till UIT ska det ske på frivillig bas **(BEHÖVER KOLLA DETTA)**. Frivilligheten är en grund för hela arbetet. Man vill förändra sin livssituation. Oftast vet man att man vill (eller behöver, eller måste) men vet inte hur detta ska gå till.

Grunden för mötet med klienten är att möta personen där hen är och genom kartläggning och dialog se vilken riktning man ska ta med hjälp av verktyget "Kompassen". Man bistår

⁷ för en intressant och provokativ diskussion av detta se Riviere, Vi vill ju bara hjälpa dom, Akadmeja,

deltagaren att se och förstå sin egen situation och vilka val man har att göra så att följande inre monolog kan uppstå;

”Att sätta ord på var jag befinner mig och vart jag vill är ett sätt att få makten över mitt eget liv. Det är ingen annan som kan göra det åt mig. Däremot kan jag behöva vägledning och hjälp att se mina möjligheter. Att känna att det är jag som gör valen utifrån där jag är. Inte att någon annan säger till mig att jag måste sluta missbruka, vara kriminell, söka arbete o s v.”

Arbets sättet bygger på att hitta motivationen och drivkraften hos personen så att hen kan stå på egna ben och fatta egna beslut i livet efter UIT. Viktiga stickord i denna process är; respekt, tillit, dialog, lyssnande.

9.2 Vikten av att bryta negativa mönster och att lyckas

9.2.1 De onda cirkelnas dynamik

”Otåliga människor får alltid löskokta ägg.”

De personer som står långt utanför arbetsmarknaden och som är deltagare i UIT 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 provningar. 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 samverkan kring denna typ av målgrupper är det oerhört viktigt att man lyckas bryta denna onda cirkel av misslyckanden och ersätta den med en motsvarande cirkel av framgångsrika goda erfarenheter.

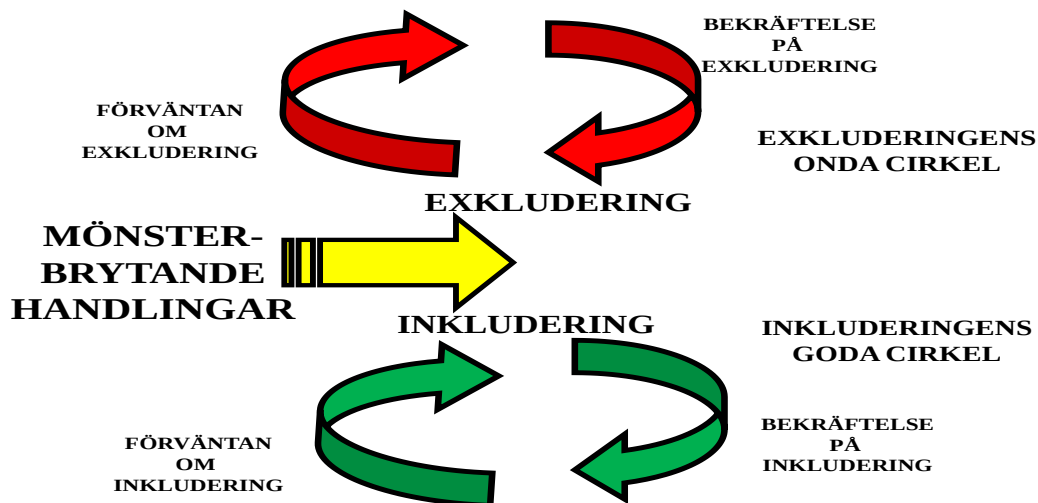
Det förhåller sig nämligen på det viset att ett misslyckande i denna typ av sammanhang inte bara är ineffektivt och inte ger effekt. Det är värre än så. Ett misslyckande kommer för den enskilde riskera att bli ännu en bekräftelse på just de negativa förväntningar man bär med sig. En bekräftelse på att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

Detta är en kunskap av både etisk och ekonomisk natur. Etisk därför att man i en rehabiliteringsprocess har ett ansvar för 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.

9.2.2 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.



9.2.3 UIT och referensmodellen

En av grundidéerna i arbetet med deltagarna i UIT har varit att bryta gamla och destruktiva mönster. Utgångspunkten för detta har varit dialogen mellan handläggaren på UIT och deltagaren. Ett första steg i denna dialog har varit att deltagaren – med stöd – fått beskriva var de befinner sig i en vidare mening. Handläggarens roll har varit att vara den som går bredvid, någon som lyssnar någon som ställer frågor och någon som tror att det går att förändra. Handledarens roll har bl.a. varit att återintroducera hopp i deltagarens liv.

Man har arbetat med utgångspunkt i ett lösningsfokuserat synsätt där fokus har lagts på resurser och drivkrafter i stället för svårigheter och hinder. Detta i sig är ett mönsterbrytande synsätt för många av deltagarna. Fokus har lagts på de val deltagaren kan göra för att förändra sitt liv och insikten om att väljandet är det centrala.

Den omfattande kartläggning man gjort har varit avgörande för att kunna hitta rätt i dessa val. Man har så att säga strävat efter att förse deltagaren med både karta och kompass, men samtidigt överlåt till denne att själv göra vägvalen genom att ställa frågor som; Vad vill du? Vad är möjligt? Vilka vägar kan du välja mellan?

Det förhållandet att man i arbetsgruppen hela tiden haft personer från många olika myndigheter har underlättat både för handläggaren och deltagaren att få en helhetsbild över situationen och därmed en mer heltäckande kartbild över de val man kan göra.

Genom multikompetensen i teamet riskerar man inte att få olika besked eller att var och en pratar utifrån sitt uppdrag och sitt perspektiv. Alla utgår från samma kartbild och tar ut samma riktning tillsammans med deltagaren. Detta ökar sannolikheten för en större träffsäkerhet i målbilden.

9.3 En fyrstegspyramid för framgång

9.3.1 Referensmodellen

Den målgrupp man oftast möter i olika samverkansprojekt såsom här i UIT har som vi tidigare har diskuterat en komplex och sammansatt 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 enskilde 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 också förstå vilket sammanhang man är i. Här kan det handla om att förstå hur det fungerar i samhället. 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 rehabiliteringsprocessen 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. Man måste arbeta med pyramidens alla delar och utgå från att en kanske vilse människa i utanförskap (med diffus och/eller sammansatt problematik) är oklar över sitt sammanhang, saknar en god självkänsla och inte kan de sociala koderna där man vistas. Detta leder till att man inte kommer att lyckas i ett traditionellt kompetensutvecklingsarbete. Sålunda förutsätter framgång i rehabiliteringsarbetet, ett arbete på pyramidens alla nivåer. Det förutsätter också kompetenser att jobba med alla dessa nivåer och att få dessa nivåer att samspela. Därav kravet på de många olika perspektiven och infallsvinklarna i det konkreta arbetet.

Många saknar kunskap om hur samhället fungerar och vilka skyldigheter och rättigheter man har som medborgare. Hur ser samhällskartan ut och var befinner jag mig förhållande till den. Grundläggande existentiella frågor för en människa. Vad finns det för möjligheter för mig och vad finns det för förväntningar och krav?

Eftersom många deltagare i den här typen av projekt bär med sig känslan av misslyckanden från skoltiden är det ofta viktigt att bidra till att bryta denna känsla och skapa nya och mer positiva erfarenheter. En förutsättning för att kunna gå vidare. Man måste i ett projekt av detta slag aktivt jobba med att hitta intresseområden och resurser hos deltagaren som ger möjligheten att lyckas. Ett konkret uttryck för det lösningsfokuserade synsättet. Först efter detta kan man börja söka alternativ för hur deltagarens kan gå vidare till studier, praktik eller arbete.

9.3.2 UIT och referensmodellen

En av grundtankarna i arbetet med deltagarna i UIT är att tränga ner under ytan och se vilka behoven är under de konkreta kompetensbehoven. Hur ser egentligen deltagarens situation ut? Härvidlag är den genuina kartläggningsfasen och arbetsredskapet ”Kompassen” avgörande hjälpmedel för att få en djupare kunskap om deltagarens behov.

Detta är tidskrävande och går ofta inte att forcera eftersom kartläggningen sker i dialog med deltagaren och denna dialog bygger på att man byggt upp en relation och en tillit mellan handläggare och deltagare. Processen är också komplex eftersom det är många olika perspektiv som ska bakas in i analysen.

Tempot avgörs i många stycken av deltagarens mognadsgrad och går inte att forcera utan att allvarliga nackdelar uppstår. Detta är något omvärlden utanför verksamheten inte alltid har förståelse för. Man ser inte alltid att detta handlar om ett helt nytt sätt att möta deltagaren.

9.4 Förändringspyramiden

9.4.1 Referensmodellen

Bilden ovan skildrar de professionellas roll i förhållande till den enskilde deltagaren. Hur ser det då ut för den enskilde individen? Vilken resa måste hen göra för att lyckas bryta sitt utanförskap och ta sig in på arbetsmarknaden?

Slutmålet är naturligtvis att den enskilde ska förmås **ta ansvar** för sitt liv och sina livsval. Inte se sig som offer utan som en aktivt väljande person som via aktiva beslut och handlingar skapar förutsättningar för ett så bra liv som möjligt. Förmågan att ta beslut baserat på insikten om aktiva val är avgörande. En ansvarstagande ståndpunkt bygger på den grundläggande insikten om att jag som individ är den som gör de grundläggande valen i mitt eget liv. Att det är jag som sitter vid ratten. I denna fas är de professionellas roll att stödja och uppmuntra dessa val och att bistå den enskilde i att hantera sin rädsla och få modet att växa

Men för att ta sig dit krävs någon form av **insikt**. Insikt om den livssituation man befinner sig i och hur man hamnat där. Förstå och begripa de val tidigare gjort och deras konsekvenser. För detta krävs kunskaper och fakta om den värld man lever och agerar i. Insikt är ofta en smärtsam process där tidigare ståndpunkter och uppfattningar ersätts av nya. Man kan ibland prata om detta som byte av ”mindset”. Det handlar för de professionella om att bidra till att skapa realistiska förväntningar hos den enskilde om vad som är möjligt att uppnå och att värna om och stödja det som redan finns att bygga på - ett sorts lösningsfokuserat synsätt.

Förändringspyramiden



Detta i sin tur kräver någon form av **medvetenhet** om att man kan göra val i livet. Medvetenhet om de kunskaper och de kompetenser jag behöver för att ta mig vidare i livet. Men det handlar också om en medvetenhet och en realistisk bild av var i livet jag befinner mig. Vad är mina styrkor och vad är mina begränsningar. Men det handlar också om att väcka den nyfikenhet och de inre drivkrafter som de flesta (alla?) av oss är utrustad med. Att bli medveten handlar också om att utforska och kanske också ompröva den egna självbilden. Här är de professionellas roll att motivera och uppmuntra så att lusten att gå vidare stärks.

Och allra först har vi det mest elementära – att **vara närvarande**. Vara på plats för att på så sätt kunna ta till sig nya kunskaper och intryck. Låter kanske trivialt men inte alltid trivialt för unga som skolkat, varit hemmasittare, drop out, vänt på dygnet osv. Och när man väl är på plats rent fysiskt också vara det mentalt. Ha ett öppet sinnelag och vara beredd att ta in nya intryck och ompröva. Här är de professionellas roll att vara närvarande och bygga en relation och tillit så att den enskilde är beredd att börja klättra i pyramiden.

9.4.2 UIT och referensmodellen

Själva grunden i arbetet i UIT bygger på tankarna i figuren ovan. Allt från att med olika metoder motivera deltagarna att komma dit, vara på plats och ta del av det utbud UIT har att erbjuda. Allt detta med syfte att skapa en sorts medvetenhet hos deltagarna om att man kan göra aktiva val som har stor betydelse för det fortsatta livet. En stor del handlar om att samtidigt bidra till att deltagarna skakas ur sin passivitet och tar av sig offerkoftan samtidigt som deras nyfikenhet väcks.

Syftet med denna process är att jag som deltagare ska få kunskaper och tankar så att insikt skapas. Denna process är naturligtvis smärtsam för många deltagare. Det har därför varit viktigt att det multikompetenta teamet i UIT funnit på plats för att stötta deltagaren i denna process. Och utifrån ett lösningsfokuserat perspektiv uppmuntrat dem att ta nästa steg. Att ta

ansvar för sina val och sina liv som på sätt och vis är det yttersta syftet med denna resa. Och som en del av denna process fullfölja sin utbildning och/eller ta sig in på arbetsmarknaden

10. METODIK – SÅ HÄR HAR MAN JOBBAT

10.1 En referensmodell

10.1.1 Steg för steg

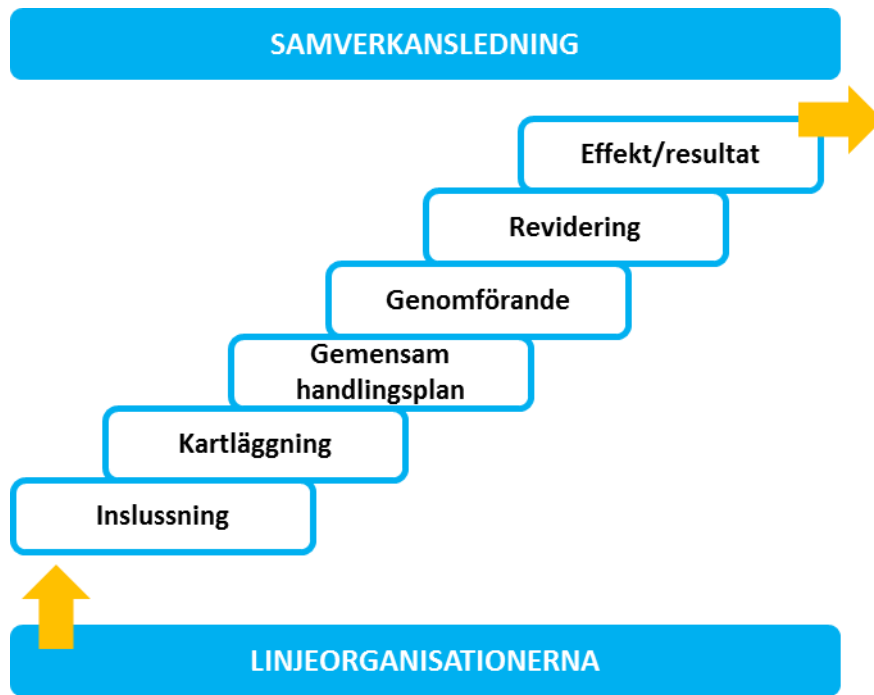
Om man studerar olika samverkansmodeller kan man konstatera att de väldigt ofta har ett gemensamt mönster för de olika arbetsstegen. Det handlar om att hitta en modell eller en arbetsprocess som lyckas hållbarera spänningsfältet mellan förväntningar och krav från de i samverkansarbetet ingående linjeorganisationerna och den ledningsgrupp man har att förhålla sig till. Det förefaller som om många av de samverkansaktiviteter som lyckas följer ett återkommande mönster⁸.

Till att börja med är det viktigt att erinra sig att ett framgångsrikt samverkansarbete alltid, ja faktiskt alltid, rör sig i och hanterar spänningsfältet mellan de linjeorganisationer man samarbetar med och den samverkansledning som gett uppdraget. I detta spänningsfält föreligger nästan alltid utmaningar och målkonflikter man har att hantera. Men låt oss nu titta på de konkreta arbetsstegen.

För det första har man metoder eller arbetsmodeller för hur man kan slussa in olika klienter till samverkansaktiviteten. Det kan handla om en inslussnings- eller mottagningsgrupp eller att man blivit överens med linjeorganisationerna om vilka kriterier för deltagande i samverkansarbetet som ska gälla. I detta arbetssteg ligger att hantera sekretessfrågor och andra barriärer för samverkan. Ofta sluter man också någon form av kontrakt med klienten när denne gör sin entré på den gemensamma samverkansarenan.

I det andra steget handlar det ofta om att göra en allsidig kartläggning av individens situation. Detta är ofta en nyckelaktivitet för framgång. Här kan det handla om att utveckla metoder för kartläggning som delaktiggör klienten i arbetet och förutsätter dennes aktiva medverkan. Man tittar ofta på den enskildes historia och totala livssituation. För många klienter är detta första gången någon anlägger ett helhetsperspektiv på deras situation.

⁸ Vi vill dock varna för att följa denna typ av modeller slaviskt. Vi känner till flera mycket framgångsrika rehabiliteringsaktiviteter som gör nästan tvärtom. Det finns med andra ord inte några självklara lösningar på detta problem. "It takes all kinds to make a world."



Det tredje steget syftar till att tillsammans med klienten utforma en gemensam handlingsplan som tar i anspråk alla de berörda myndigheternas samlade kompetens utifrån klientens behov. En viktig del i detta arbete är att tillsammans med klienten formulera höga MEN 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 ofta för varje klient en eller två personer (samordnare, kontaktperson, guide, coach, etc.) vars uppgift är att från och med kartläggningsfasen till och med uppföljningsfasen vara klientens kontinuerliga stöd och kontaktperson i det fortsatta samverkansarbetet. Det vi längre fram kommer att kalla samverkanscoach.

Steg fyra är själva genomförandet. Denna fas kan naturligtvis variera högst betydligt beroende målgruppens problembild. Rent allmänt sett tycks det vanligaste misstaget i denna fas vara att man underskattar de svårigheter och friktioner som uppstår och därmed kanske anlägger ett alltför optimistiskt tidsperspektiv.

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.

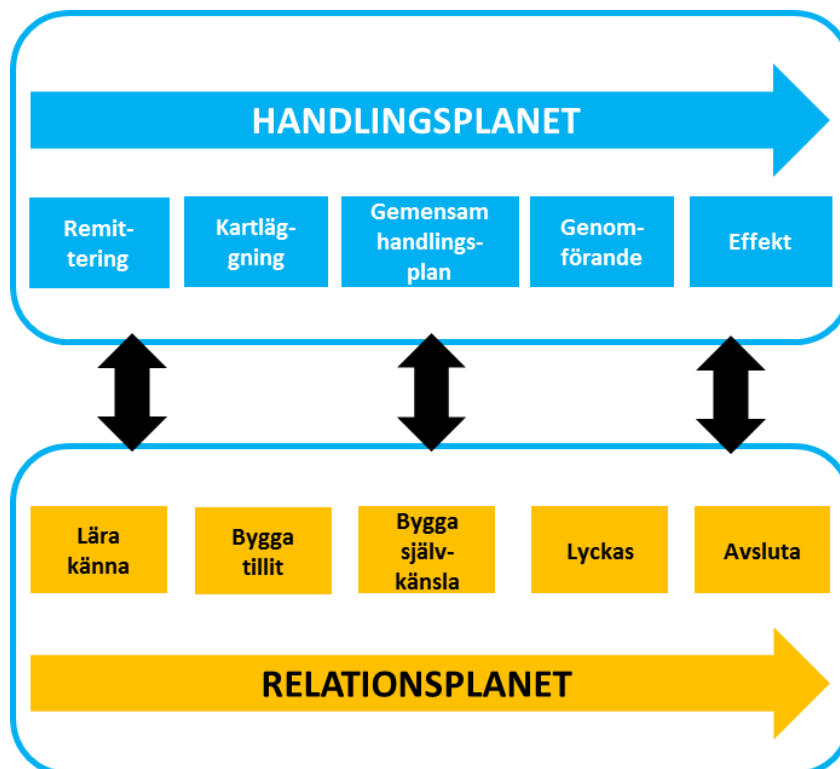
Ovanstående skulle kunna sägas vara en beskrivning av en arbetsprocess eller en arbetsmetodik. Inom vården skulle man kanske kalla det en vårdkedja. Kanske är begreppet samverkanskedja användbart. Men metodiken behöver i varje steg olika former av arbetsredskap. Det kan handla om blanketter för sekretessmedgivande 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.

10.1.2 Att bygga tillit tar tid

Arbetsprocessen ovan beskriver de konkreta arbetsstegen i en fungerande samverkanskedja - handlingsplanet. Men under ytan sker en annan betydligt mera komplicerad process som handlar om relationsbygge och tillit. Vi pratar i denna typ av samverkansprojekt ofta 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 ofta grundläggande tillitsbrister 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. 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 självkänslan hos den det gäller. Det handlar i ett första steg om att (1) lära känna varandra. För många deltagare kan det vara ett gigantisk steg att ta sig ut från hemmet. Därefter kan den mödosamma (2) tillitsbyggande processen inledas. Steg för steg med människor som stundtals inte bär med sig grundläggande trygghet eller har goda erfarenheter av offentliga myndigheter.

Detta kan steg för steg leda till att (3) deltagarens självkänsla byggs upp. Det lösningsfokuserade synsätt som är framgångsrika samverkansprojekts kanske tydligaste kännetecken, handlar om att i små steg bygga upp situationer där (4) deltagaren lyckas i sin egen rehab process. Effekten av detta relationsbygge uppstår sedan då deltagaren lyckas och kvittot blir en insättning på kontot för självkänsla.



Båda dessa processer tar tid. De samspelar med varandra. Det är relationsprocessen som, är den bärande processen. Handlingsprocessen kan man kanske forcera genom att arbeta smartare och smidigare. Men relationsprocessen är svårare att pressa på. Den kräver sin tid. Kortare tid 12 – 18 månader för detta, med den målgrupp vi ofta finner i samverkansprojekt känns inte realistiskt. Vår bild är entydig; man måste ha betydligt längre tider - både projekttid och genomströmningstid. Detta leder sannolikt både till färre misslyckanden och till en högre resurseffektivitet.

10.2 UIT och referensmodellen

Det är i arbetsmetodiken UIT's verkliga styrka ligger. I det ursprungliga uppdraget låg att utveckla och dokumentera en metodik som också skulle kunna användas av andra aktörer än UIT. Detta har man också gjort.

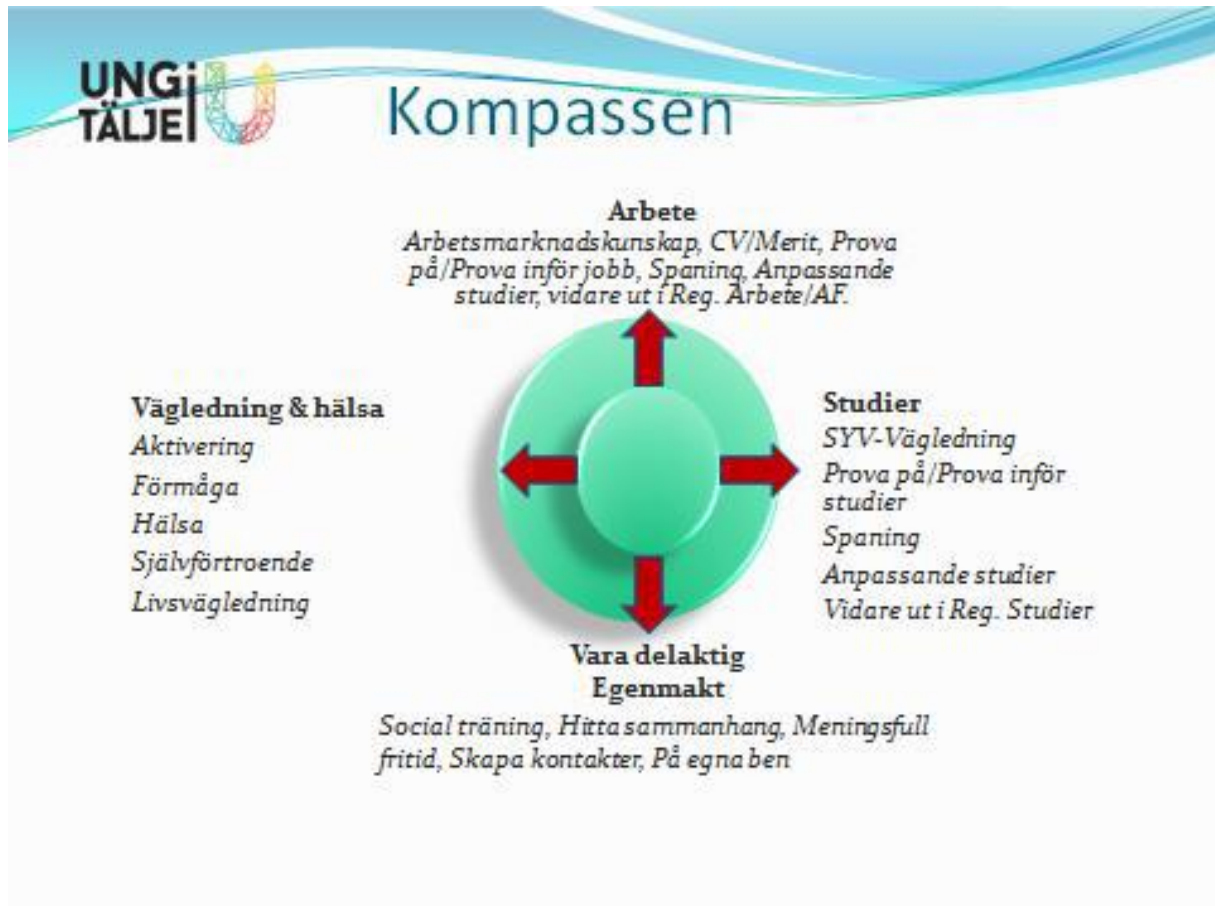
I grova drag kan man säga att man följt referensmodellens olika arbetstag och under resans gång utvecklat olika verktyg och instrument för detta arbete. Det är också väldigt tydligt att man medvetet arbetat målmedvetet både på det som i referensmodellen kallas handlingsplanet och relationsplanet. En av förklaringarna till att man lyckats med så många unga är att man varit mycket medveten om hur man bör jobba på relationsplanet. Det som vi tidigare bl.a. har beskrivit som egenmaktsinspirerade mönsterbrytande handlingar.

Man har också systematiskt arbetat på att skapa ett omfattande nätverk av aktörer som alla haft en viktig funktion i arbetet med deltagarna. Detta betyder att man avsatt en hel del tid i arbetsgruppen för att gemensamt ta fram en modell för hur man ska jobba med deltagarna.

Man har också hämtat inspiration från andra håll. Särskilt bör lyftas fram de idéer man plockade med sig hem efter ett studiebesök i Umeå. Men då kunde man också se faran med att kopiera modeller från annat håll. Det fungerar sällan att rakt av kopiera andra arbetsmodeller, man måste hela tiden bygga en egen modell med utgångspunkt i var den egna arbetsgruppen befinner sig och hur den omkringliggande verkligheten ser ut. I Umeå har det t.ex. under lång tid funnit en väl fungerande ledningsgrupp för samverkansarbetet, vilket skapar helt andra förutsättningar för det konkreta vardagsarbete med deltagarna, inte minst vad avser samspelet mellan samverkansprojektet och de berörda moderorganisationerna.

Det är också tydligt att arbetet med att ta fram en gemensam och fungerande metodik modifierades efterhand som man i projektgruppen allt mer fick klart för sig målgruppens utseende och hur omfattande och olika deras arbetshinder var.

Då den nye verksamhetsledaren kom på plats sköt arbetet med att ta fram en gemensam arbetsmodell med fokus på den viktiga kartläggningsfasen och handlingsplansfasen fart. Det var under denna period man utvecklade Kompassen, en modell där personal i olika team arbetar med ungdomar utifrån fyra spår; mot arbete, studier, vägledning och hälsa samt Egenmakt/vara delaktig. Modellen bygger på metoder inom Acceptance and Comittment Therapy och Supported Employment/Education.



Denna modell är nu dokumenterad och prövad på ett stort antal ungdomar och förefaller fungera väl. Modellen är användbar för andra målgrupper och andra samverkansprojekt.

11. EN SOCIOEKONOMISK ANALYS - INLEDNING

I denna del av rapporten presenteras en socioekonomisk analys av UIT. Kalkylen bygger på ett stort antal liknande studier vi genomfört.⁹

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**.

11.1 Att socioekonomiskt analysera utanförskap, prevention och rehabilitering

11.1.1 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).

11.1.2 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.

⁹ Rapporterna återfinns på www.seeab.se och www.socioekonomi.se En förteckning finns som bilaga i slutet på denna rapport

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

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

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

11.2 Det blir för dyrt

11.2.1 Att välja ett socialt investeringsperspektiv

Då man ska göra en insats för att förhindra att något negativt ska inträffa, i det här fallet att unga långsiktigt inte kommer in på arbetsmarknaden och hamnar i ett utanförskap. Är en av de vanligaste reaktionerna man möter att någon beslutsfattare säger något i stil med; ”Ja det förstår jag att man borde göra, **men det blir för dyrt**”. Det blir för dyrt argumentet har vi mött under mer än 35 års arbete med dessa frågor.

Och naturligtvis är det sant om man bara granskar vad en insats kan kosta i relation till en redan ansträngd budget, med många inneboende prioriteringssvårigheter. Men det man nästan alltid missar och i regel inte har kunskap om är, vad det kostar att inte agera. Vad är prislappen för icke intervention? Vad kostar en utebliven insats i förhållande till att göra något? Vi kommer längre fram i rapporten ge konkreta exempel på vad denna prislapp består av och hur stor den kan tänkas vara.

Då man utifrån ett rationellt ekonomiskt perspektiv ska ta ställning till om en insats ska genomföras eller inte, bör man utifrån logiken i bilden nedan alltid väga intäkter och kostnader för en insats, i förhållande till alternativet att inte genomföra insatsen.

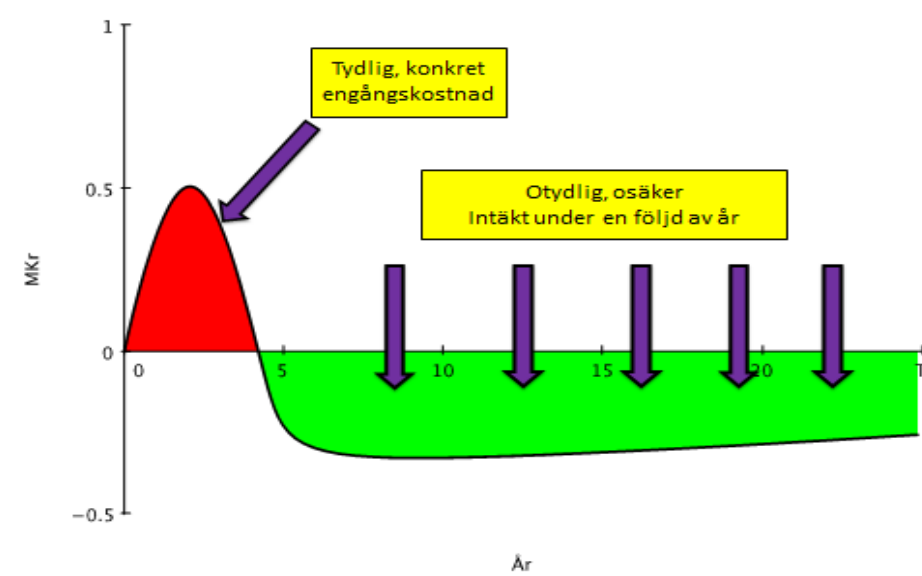
Det finns några skäl till att man inte alltid gör detta. Ett är att man inte tänker i dessa banor. Man anlägger ett kostnadsperspektiv i stället för ett investeringsperspektiv på en insats. För oss är det en självklarhet att alla preventiva insatser bör betraktas utifrån ett socialt investeringsperspektiv. En annan orsak är att man inte vet hur man ska räkna för att få en jämförelse till stånd. Vi kommer längre fram visa hur man kan göra detta.

Unga som inte lyckas ta sig in på arbetsmarknaden utsätts för ett stort antal utmaningar, krav och påfrestningar. Detta i sin tur leder till att ett antal olika samhällskostnader uppstår. Det vi här ur ett ekonomiskt perspektiv är intresserade av, är dels vilka samhällskostnader detta kan

leda till och dels vilka eventuella vinster som kan uppstå, om man med hjälp av lämpliga åtgärder reducerar effekterna av detta.

Man skulle också kunna beskriva detta som ett paradigmskifte där man slutar se olika åtgärder för att bistå dessa unga som en kostnad och i stället ser detta som ett socialt investeringsprojekt. Man tar en tydlig och konkret investeringskostnad för att stödja dem för att längre fram få lägre samhällskostnader (alternativt högre samhällsintäkter) till följd av många av dessa negativa effekter inte uppstår.

Det man i en kalkyl då har att göra är att ställa den nutida säkra kostnaden mot en framtida osäker intäkt. Osäkerheten i sig gör att en sådan kalkyl rimligtvis måste förses med en känslighets- och riskanalys för att värdera olika alternativa utfall.



Det är tämligen uppenbart att ett helhetsbaserat och långsiktigt socialt investeringsperspektiv kring denna fråga, kan möjliggöra inte bara ett bättre liv för dessa utan också leda till betydande samhällsekonomiska vinster.

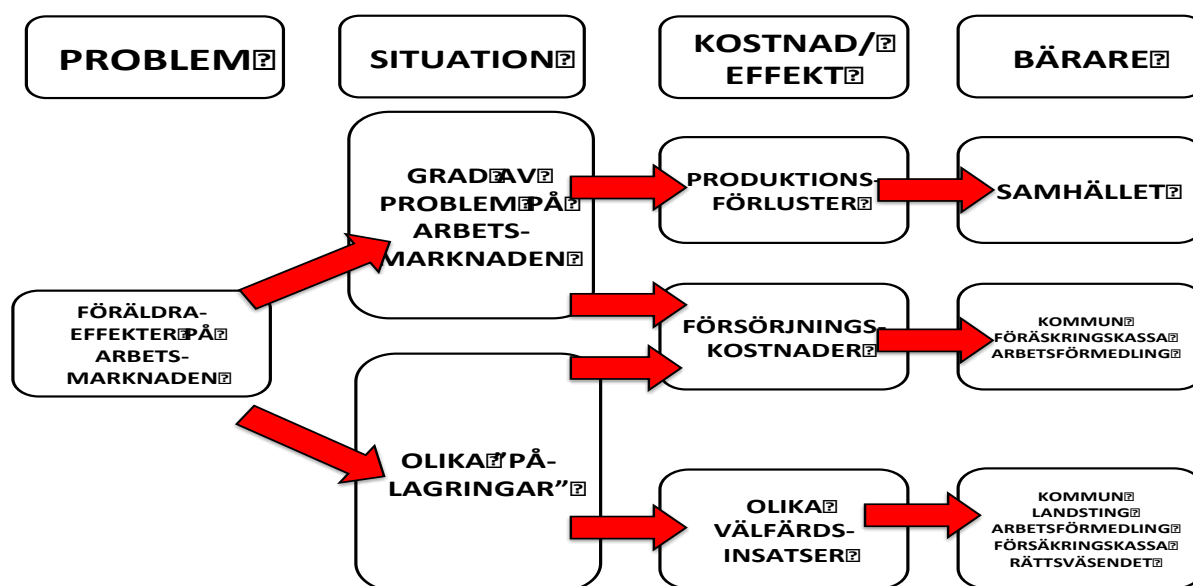
11.2.2 Kalkylmodellen

Den kalkylmodell som här används (och som förklaras mer utförligt i en bilaga) har utvecklats av oss under mer än 30 års tid. Den består av en databas med prislista och en Excellbaserad räknescenari. Den följer sedvanlig praxis för samhällsekonomiska kalkyler med två modifikationer. För det första fördelar vi effektpanoramats på olika samhällsaktörer och för det andra redovisar vi även finansiella effekter.

De kostnader som medräknas i modellen är av **tre olika slag eller komponenter**. Det förlorade **produktionsvärdet**. Detta uppstår till följd av att människor som skulle kunna arbeta (helt eller delvis) inte tas i anspråk och deras bidrag till folkhushållet (det som ibland kallas deras BNP-bidrag) därmed uteblir.

Kostnader för **olika insatser** i form av prevention, vård eller rehabilitering som riktas mot den person det gäller. Detta kallar vi **reala kostnader**. I vår kalkylmodell beaktar vi normalt mellan 150 och 250 variabler som vi identifierat, kvantifierat och prissatt och kan bli aktuella kring den grupp som studeras.

Den tredje gruppen av kostnader uppstår för att människor kanske inte kan försörja sig själva eller sitt hushåll till följd av det utanförskap som de drabbats av. Det kan handla om behov av allt från sjukpenning, via aktivitetsersättning eller ekonomiskt bistånd till A-kassa och sjukersättning. Dessa kostnader brukar kallas **finansiella kostnader eller transfereringar** och anses normalt sett inte höra hemma i en samhällsekonomisk kalkyl. Vi väljer ofta att även redovisa dessa kostnader, men att särskilja dem från de s.k. reala kostnaderna.



I traditionella samhällsekonomiska kalkyler brukar man nöja sig med att beskriva vilka effekter som uppstår för samhället i stort. Men detta är inte alltid ett relevant svar för en enskild aktör i samhället som kommun, försäkringskassa eller polis, som kanske är mer intresserad av att få veta hur det påverkar just den egna verksamheten. Därför delar vi upp kostnaderna på sex olika samhällssegment. Det vi i modellen **kallar aktörer**.

Vi har gjort denna typ av kalkyler i 35 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**. 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**.

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 svåråtkämpliga faktorer skulle medräknas. **Vi underskattar som en följd av detta, och den ovan redovisade försiktighetsprincipen, i våra kalkyler systematiskt utanförskapets ekonomiska effekter.**

12. DENNA KALKYL

12.1 Intro; målgruppen och dess bakgrund

Den målgrupp som finns i UIT är unga människor (ålder 16 – 29). 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 verksamheten 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.

12.1.1 Målgruppens storlek och resultat

Till följd av olika sätt att mäta och olika datasystems kompatibilitet har det genomgående varit svårt att få en exakt bild både av hur många deltagare som genomlöp UIT och vilka effekter detta lett till. Därför väljer vi här att redovisa resultaten för UIT utifrån data vi själva samlat in och har kontroll över.

Under vintern - våren 2015 - 2016 gjorde vi en enkätundersökning på individnivå. Samtliga medarbetare vid UIT ombads att beskriva sina deltagare, dels utifrån vilka problem och behov de hade – något vi redovisat i ett tidigare avsnitt. Men vi bad dem också att redogöra för vad som hade hänt med de olika personerna efter perioden vid UIT.

Vi fann då att för året 2015, som blir vårt kalkylår, kunde vi verifiera data för 168 individer. Av dessa hade 36 stycken vid mättillfället gått till arbete. Flera av de resterande deltagarna hade (åter-)gått till studier, studier som i många fall på lite sikt sannolikt skulle kunna leda till arbete. Många andra gick vidare till mer adekvata insatser. Ytterligare andra var på väg in i arbete med hade vid enkättillfället inte kommit dit. De medräknades i kalkylen inte i de 36 framgångsrika fallen.

Utifrån vår generella försiktighetsprincip i alla kalkyler av detta slag låter vi endast de 36 personerna som gått till arbete utgöra ett framgångsmått för projektet. Naturligtvis finns mängder med positiva effekter av mänsklig, social och ekonomisk natur som vi därmed missar men det ligger i linje med vår försiktighetsprincip.

12.1.2 Antaganden för kalkylen

För att det ska vara möjligt att förstå hur vi räknat är det också viktigt att vi redovisar vilka förutsättningar vi baserar våra kalkyler på. Det vi kallar transparensprincipen. Kalkylen är byggd på följande förutsättningar och antaganden:

- den avser 168 identifierade personer som skrivits in och fått insatser via UIT under 2015
- 36 av dem har gått vidare till arbete
- vi räknar på de långsiktiga effekterna under en 12-årsperiod. Efter denna period antar vi att inga effekter uppstår för deltagarna
- vi räknar med att för resterande 132 personer har inga som helst effekter uppstått till följd av UIT oavsett om de (som många gjort) gått vidare till studier eller fått olika former av insats kring sin psykiska ohälsa
- vi antar att de är i genomsnitt 21 år gamla då de kommer in i UIT
- de skulle fått försörjningsstöd från 25 års ålder om de inte kommit in på arbetsmarknaden
- effekterna av UIT insatser antas avklinga efter hand eftersom de förmodligen på egen hand skulle kunna få anställning, men betydligt senare i livet
- 25 % av deltagarna i UIT skulle aldrig komma in på arbetsmarknaden om inte UIT (eller en liknande verksamhet) funnits
- deltagarna har (i motsats till hur det ser ut i verkligheten) ingen grov problematik såsom missbruk, kriminalitet eller svår psykisk ohälsa
- det arbete de kommer in i är av utpräglad låglönenatur med en lönenivå på 17 000 kronor per månad

Vi har alltså valt en sorts försiktighetslinje kring kalkylen på två sätt. Det ena är att vi ligger lågt då det gäller att värdera kostnaderna för det förväntade framtida utanförskapet. Det andra är att vi ligger i underkant då det gäller att värdera effekterna av UIT.

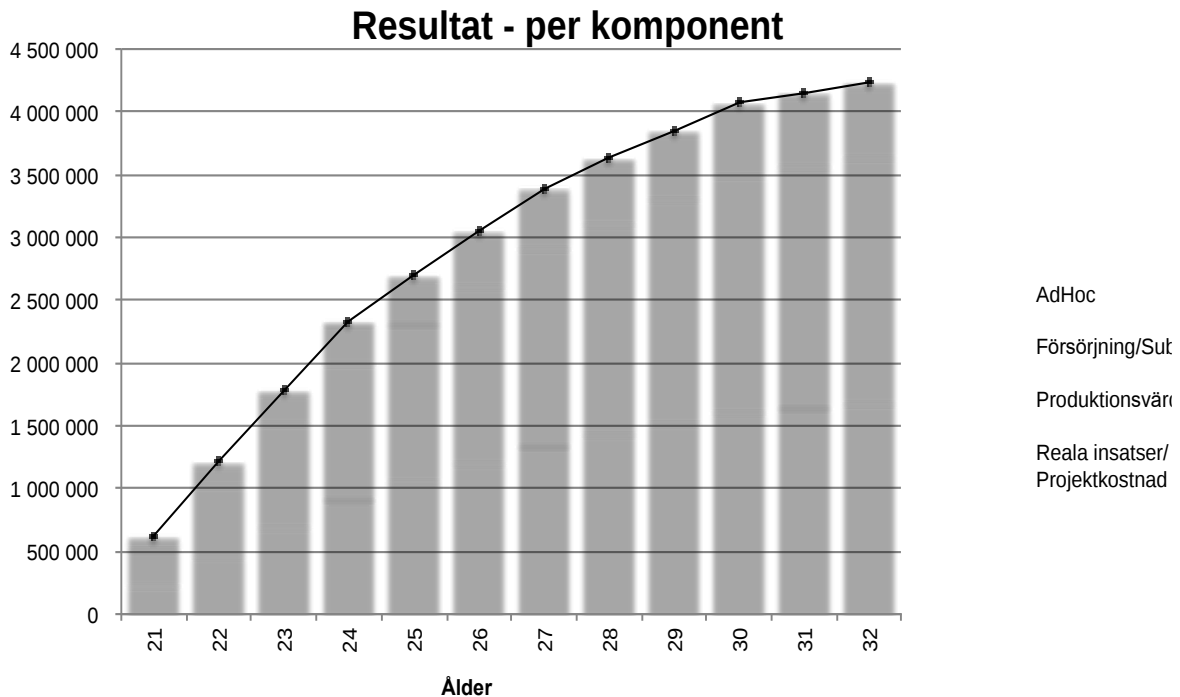
12.2 Kostnader för målgruppens fortsatta utanförskap

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. I kalkylen avser vi tolv år (tre mandatperioder) då vi talar om långsiktiga effekter.

12.2.1 På individnivå

I diagrammet nedan ser vi att den genomsnittlige deltagaren i projekt under en tolvårsperiod skulle leda till samhällskostnader på cirka 4.2 Mkr eller i genomsnitt 350 000 kronor om året. Den dominerande kostnadsposten är produktionsförlusterna som uppgår till strax under 2 Mkr, nära följt av olika reala kostnader för främst offentliga insatser med cirka 1.7 Mkr. Den kostnadspost man i offentliga (främst kommunala) sammanhang mest brukar tala om kring den här typen av målgrupp – kostnader för försörjningsstöd - uppgår till cirka 600 000 kronor eller i genomsnitt knappt 50 000 kronor om året eller cirka 14 % av de totala kostnaderna.

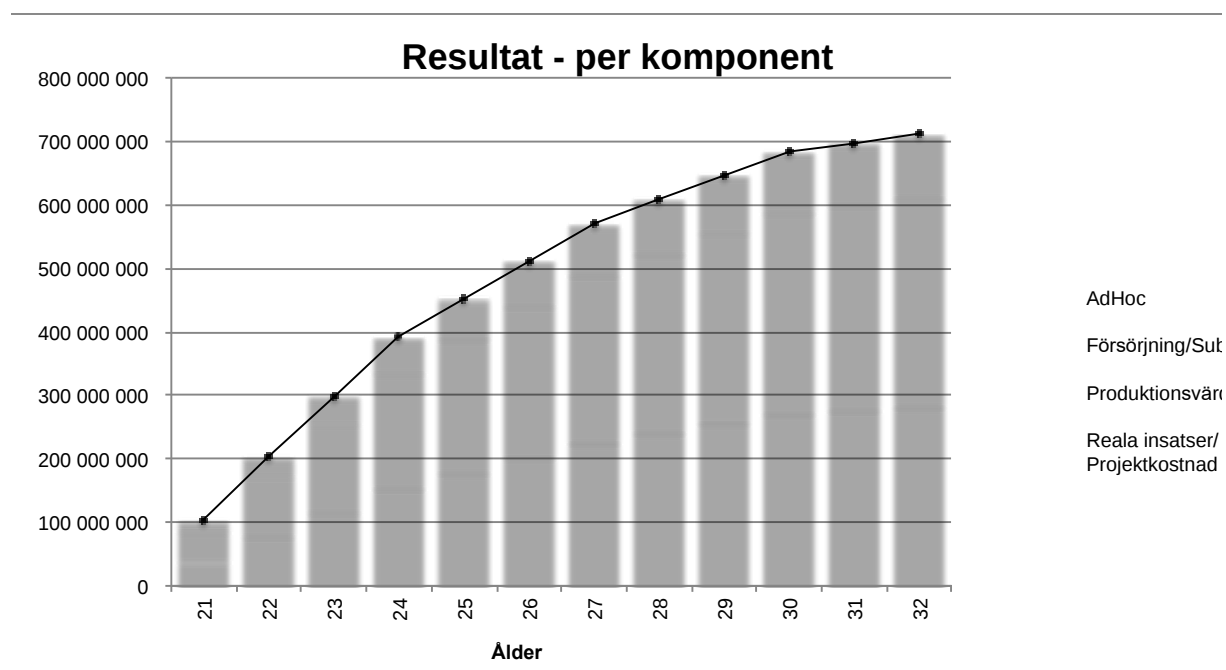
Diagram 12.1 De långsiktiga (12 år) kostnaderna för en ung människas utanförskap fördelat på olika kostnadsslag



12.2.2 För gruppen i sin helhet

Om vi i stället tittar på hela gruppen av deltagare om 168 personer uppgår den långsiktiga samhällskostnaden för ett ”icke interventionsalternativ” till drygt 700 Mkr. Detta kan jämföras med den årliga driftkostnaden för UIT som 2016 var cirka 11,9 Mkr. Vi talar om en faktor på 60. Vi kan också roa oss med ställa frågan; hur många unga människors långsiktiga utanförskap behöver man vid UIT bryta för att man ska betala de årliga driftkostnaderna för hela verksamheten? Svaret är; 3 personer.

Diagram 12.2 De långsiktiga (12 år) samhällskostnaderna för 168 unga människors utanförskap fördelat på olika kostnadsslag



I tabellen nedan ser vi också hur kostnaderna för detta icke interventionsalternativ fördelas. Vi ser då att den enskilt störste vinnaren av UIT's verksamhet är kommunen vars långsiktiga vinst uppgår till mer än 216 Mkr. Detta kan ju jämföras med kommunens årliga investering i verksamhet som uppgår till 4 830 000 kronor. Den långsiktiga kostnaden för icke interventionsalternativet är 45 gånger högre än investeringskostnaden för att driva UIT

Tabell 12.1 De långsiktiga (12 år) samhällskostnaderna för 168 unga människors utanförskap fördelat på olika aktörer och tidpunkter

	21	22	23	24	26	28	32
Arbetsförmedling	1 729 778	3 393 026	4 992 302	6 530 069	8 560 329	10 174 522	11 872 588
Försäkringskassa	1 960 000	3 844 615	5 656 746	7 399 178	9 699 654	11 528 685	13 452 753
Kommun	31 606 400	61 997 169	91 219 063	119 317 037	156 413 845	185 908 276	216 935 252
Landsting	15 633 956	30 666 605	45 121 076	59 019 605	77 369 365	91 958 645	107 305 991
Rättsväsende	4 008 667	7 863 154	11 569 392	15 133 082	19 838 101	23 578 905	27 514 083
Övriga	696 889	1 366 974	2 011 287	2 630 819	3 448 766	4 099 088	4 783 201
Produktionsvärde	47 980 800	94 116 185	138 477 131	181 131 888	237 447 524	282 222 203	329 323 394
Summa	103 616 489	203 247 728	299 046 997	391 161 678	512 777 585	609 470 324	711 187 263

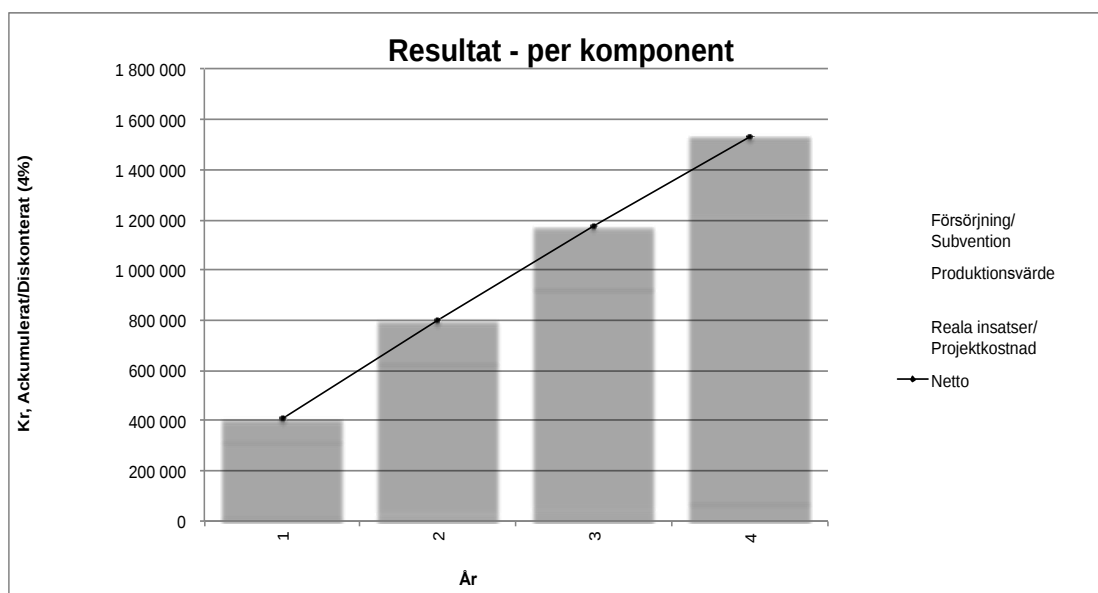
12.3 Värdet av ett snabbare inträde på arbetsmarknaden

12.3.1 Vad är fem års reducerat utanförskap värt

Men för många av ungdomarna i projektet är inte alternativet till UIT ett livslångt utanförskap utan att man kommer in på arbetsmarknaden betydligt senare än vad som skulle vara nödvändigt.

Låt oss därför vända lite på steken och ställa oss frågan; Vad skulle det vara värt att förkorta denna tid? Vad är varje vunnet år värt och vad skulle det vara värt om vi förkortade tiden för detta inträde på arbetsmarknaden med fyra år.? Svaret hittar vi i diagrammet nedan. Vi ser då att varje vunnet år är värt cirka 400 000 kronor. Och lyckades vi förkorta introduktionstiden på arbetsmarknaden med 4 år skulle detta vara värt minst 1.5 Mkr per individ.

Diagram 12.3 Det ackumulerande värdet av fyra års förkortning av inträdestiden på arbetsmarknaden fördelat på olika kostnadsslag



12.3.2 Värdet vid olika lönenivåer och olika tidshorisonter

Kalkylen ovan är baserad på att den avgörande kostnaden för denna långa introduktionstid är de produktionsvärden som går förlorade. Till detta kommer det offentliga kostnader för dessa personers försörjning, kanske främst försörjningsstöd från kommunen. Dessutom tillkommer en (mindre) kostnad för den ohälsa som ofta är förknippad med långvarigt och onödigt utanförskap. Inte minst för den psykiska ohälsan. Kalkylen är baserad på att det handlar om en person som lyckas ta sig in på arbetsmarknaden i ett låglöneyrke (med en månadslön på 18 000 kronor). Vinsterna för de som har högre utbildning och kommer in i höglöneyrken är ofta betydligt högre. Därför vill vi studera vilka samhällseffekter som uppstår vid olika utbildningsnivåer och därmed olika lönenivåer.

I tabellen nedan har vi därför gjort om samma kalkyl, men förfinat den och gjort beräkningar av vinsten för en låglönegrupp (18 000 kronor i månadslön), en medellönegrupp (25 000

kronor i månadslön) och en höglönegrupp (45 000 kronor i månaden) Vi ser då vilka samhällsvinster som är möjliga att plocka hem, om vi förkortar introduktionstiden för dessa personer med 1, 2, 3 eller 4 år. Framtida effekter är diskonterade till nuvärde med 4 %.

Tabell 12.2 Det ackumulerande värdet av ett - fyra års förkortning av inträdestiden på arbetsmarknaden för olika inkomstgrupper

	1 år	2 år	3 år	4 år
Låglönejobb	406 464	797 294	1 173 093	1 534 438
Medellön	557 664	1 093 879	1 609 470	2 105 231
Höglönejobb	860 064	1 687 048	2 482 225	3 246 819

Vi ser att vinsterna varierar från drygt 400 000 kronor för ett års förkortning för en låglönegrupp till drygt 3.2 Mkr för en fyraårig förkortning för en höglönegrupp.

12.3.3 De finansiella effekterna

Men detta är (bortsett från försörjningskostnaderna) den i huvudsak reala sidan av kalkylen. Dessa effekter har också en finansiell spegling. Då man arbetar och får högre inkomstmöjligheter kommer man att betala mer skatt till kommun och landsting. Man konsumerar mer och betalar därmed mer moms och man kan göra inbetalningar till socialförsäkringssystemet (delar av detta är det som ibland brukar kallas arbetsgivaravgifter eller sociala avgifter).

I tabellen nedan ser vi de årliga effekterna av detta för våra tre olika inkomstgrupper. Vi ser då att de sammanlagda årliga effekterna uppgår till allt mellan 180 000 till 450 000 kronor. (Viss reservation ska göras för att denna del av kalkylen är något trubbigare i detaljer än tidigare kalkyl, men storleksordningarna är de riktiga).

Tabell 12.3 De finansiella intäkterna av ett års förkortning av inträdestiden på arbetsmarknaden för olika inkomstgrupper och olika intäktsslag

	Låglönejobb	Medellönejobb	Höglönejobb	
Kommunalskatt	43 200	64 800	108 000	
Landstingsskatt	21 800	32 400	54 000	
Moms som betalas genom ökad konsumtion	30 240	45 360	75 600	
Socialförsäkringssystemet	86 400	129 600	216 000	
Summa intäkter till det offentliga	181 640	272 160	451 600	

Det blir sålunda uppenbart att det skulle vara värdefullt ur ett flertal olika ekonomiska perspektiv att förkorta introduktionstiden på arbetsmarknaden för dessa ungdomar.

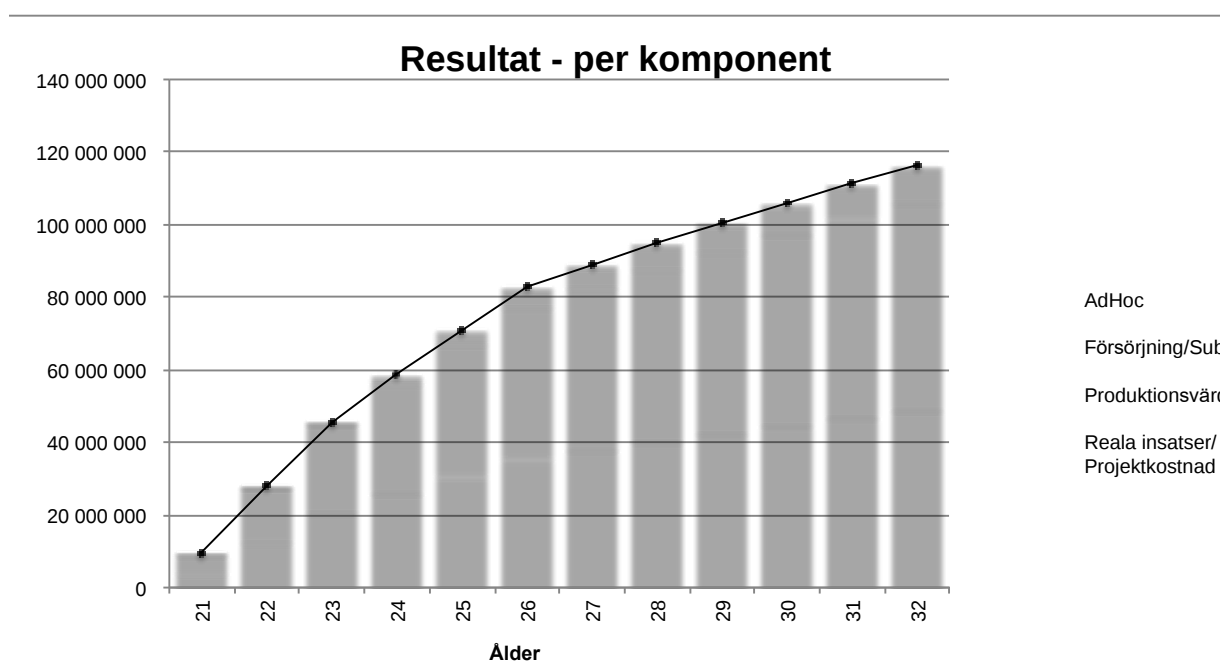
Detta leder tanken i riktning mot en intressant fråga; vad skulle hända om vi såg detta som ett sorts socialt investeringsprojekt? Vilka svar skulle vi få om vi skulle göra en social investeringskalkyl för ett sådant projekt? I det här fallet UIT.

12.4 Effekterna av UIT - 36 unga ut i jobb

Men låt oss börja med att betrakta värdet av att 36 av dessa 168 ungdomar faktiskt med hjälp av UIT tagit sig in på arbetsmarknaden. Vi ser då i diagrammet nedan att det totala långsiktiga värdet (vinsten) av detta uppgår till strax under 120 Mkr. Den dominerande posten är de tillkommande produktionsvärdena (bidraget till BNP eller det gemensamma folkhushållet) som uppgår till drygt 57 Mkr. Denna vinst har naturligtvis en spegling i form av offentliga skatteintäkter och intäkter till socialförsäkringssystemet som inte redovisas här. Värdet av de minskade reala kostnaderna uppgår till strax under 50 Mkr. Och värdet av minskade försörjningskostnader uppgår till något mindre än 10 Mkr.

Det är här viktigt att erinra som om att kalkylen bygger dels på antagandet att effekterna från UIT avklingar starkt efter några år och att ingen som helst effekter uppstår för de 132 unga som fått annan hjälp i UIT än att komma ut i arbete. Med andra ord ligger kalkylens värden sannolikt rejält i underkant av det verkliga förhållandet.

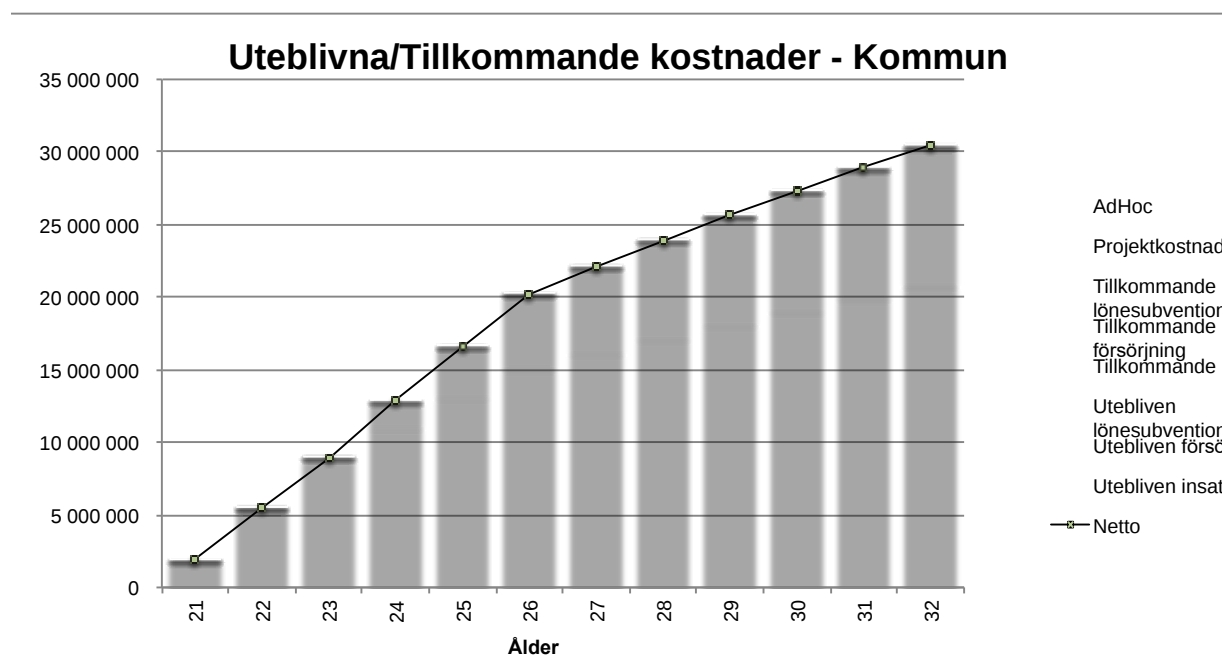
Diagram 12.4 De långsiktiga (12 år) samhällsekonomiska effekterna av 36 ungas inträde på arbetsmarknaden fördelat på olika kostnadsslag



I diagrammet nedan har vi brutit ner analysen till effekter för kommunen. Vi ser då att den långsiktiga kommunala vinsten uppgår till drygt 30 Mkr. Dominerande effekter är de minskade reala kostnaderna (kostnader för olika kommunala insatser som inte längre behövs).

Den delen av vinsten uppgår till cirka 20 Mkr. De minskade försörjningskostnaderna uppgår till cirka 10 Mkr.

Diagram 12.5 De långsiktiga (12 år) kommunala effekterna av 36 unga människors inträde på arbetsmarknaden fördelat på olika kostnadsslag



I tabellen nedan kan vi se de samlade effekterna fördelade på olika aktörer och olika tidpunkter. Vi ser då att kommunen är den enskilt störste vinnaren i processen med en vinst på cirka 30 Mkr följt av landstinget med en vinst på drygt 18 Mkr. Den genomsnittliga årliga vinsten uppgår till cirka 10 Mk.

Tabell 12.4 De långsiktiga (12 år) samhällsekonomiska effekterna av 36 unga människors inträde på arbetsmarknaden fördelat på olika aktörer och tidpunkter

	21	22	23	24	26	28	32
Arbetsförmedling	185 333	541 744	884 446	1 098 635	1 502 615	1 703 732	2 061 591
Försäkringskassa	210 000	613 846	1 002 160	1 244 856	1 702 603	1 930 488	2 335 976
Kommun	1 874 400	5 479 015	8 944 992	12 858 638	20 240 146	23 914 941	30 453 725
Landsting	1 675 067	4 896 349	7 993 735	9 929 602	13 580 830	15 398 549	18 632 928
Rättsväsende	429 500	1 255 462	2 049 655	2 546 026	3 482 229	3 948 307	4 777 626
Övriga	74 667	218 256	356 323	442 615	605 370	686 396	830 569
Produktionsvärde	5 140 800	15 026 954	24 532 871	30 474 069	41 679 732	47 258 336	57 184 683
Summa	9 589 767	28 031 626	45 764 182	58 594 442	82 793 525	94 840 747	116 277 098

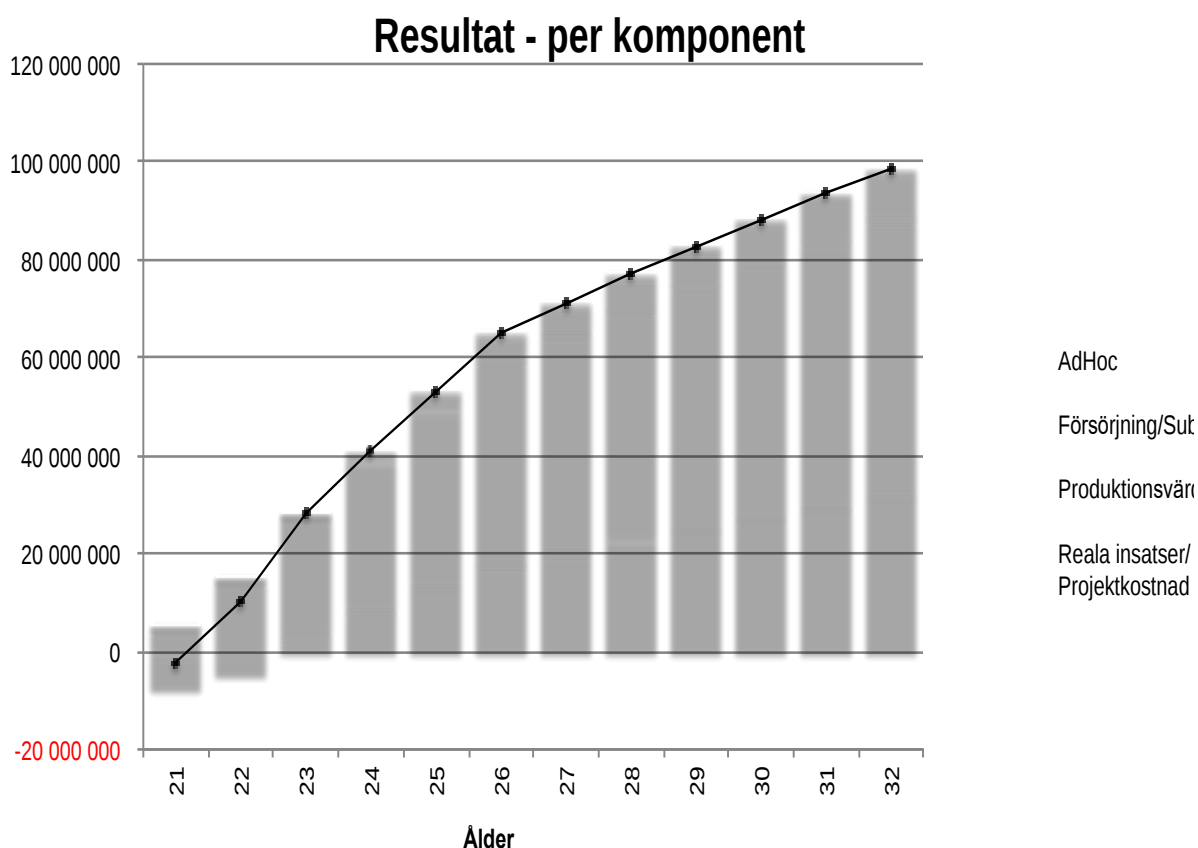
12.5 Ung i Tälje som ett socialt investeringsprojekt

Vi har nu tittat på vad hela gruppen om 168 unga i UIT – både var för sig och sammantaget – skulle kosta samhället om ingen förändring till det bättre sker. Vi har också tittat på värdet av att 36 av dem har kommit in i arbete. Låt oss nu gå ett steg vidare och betrakta UIT som ett socialt investeringsprojekt. Vi tittar alltså först på vad det kostar att driva projektet och därefter vilken avkastningen detta ger i förhållande till den insatsen. Eller med andra ord försöker besvara frågan; Är UIT en lönsam affär?

UIT årliga budget (den har varierat lite över åren) ligger på cirka 12 Mkr med kommunen och samordningsförbundet som de i särklass tyngsta finansiärerna. Cirka 5 Mkr vardera. Naturligtvis är det lönekostnaderna som helt dominerar kostnadsbilden.

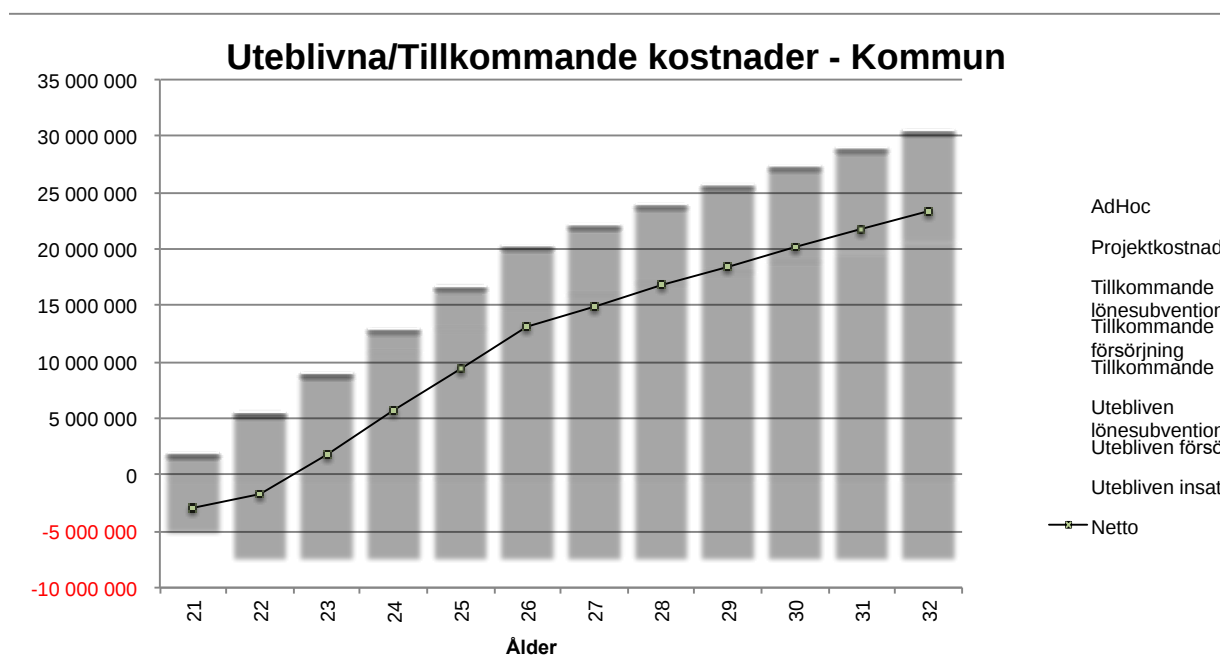
I diagrammet nedan ser vi nettoeffekten av UIT under dessa förutsättningar. Vi ser då att den totala långsiktiga vinsten uppgår till drygt 98 Mkr. Om vi ställer detta i relation till investeringskostnaden på knappt 12 Mkr ser vi att den långsiktiga avkastningen är drygt 8 gånger pengarna eller annorlunda uttryckt ungefär 70 % i årlig avkastning.

Diagram 12.6 Den långsiktiga (12 år) samhällsekonomiska vinsten av det sociala investeringsprojektet Ung i Tälje fördelat på olika kostnadsslag



I diagrammet nedan ser vi samma fråga belyst ur ett kommunalt perspektiv. Där ser vi att UIT för kommunens del går med ett underskott under de två första åren. Ett uttryck för att investeringskostnaden är större än intäkterna. Å andra sidan är den långsiktiga kommunala vinsten cirka 23 Mkr eller knappt fem gånger pengar. Den genomsnittliga årliga kommunala avkastningen uppgår till cirka 40 %.

Diagram 12.7 Den långsiktiga (12 år) kommunala vinsten av det sociala investeringsprojektet Ung i Tälje fördelat på olika kostnadsslag



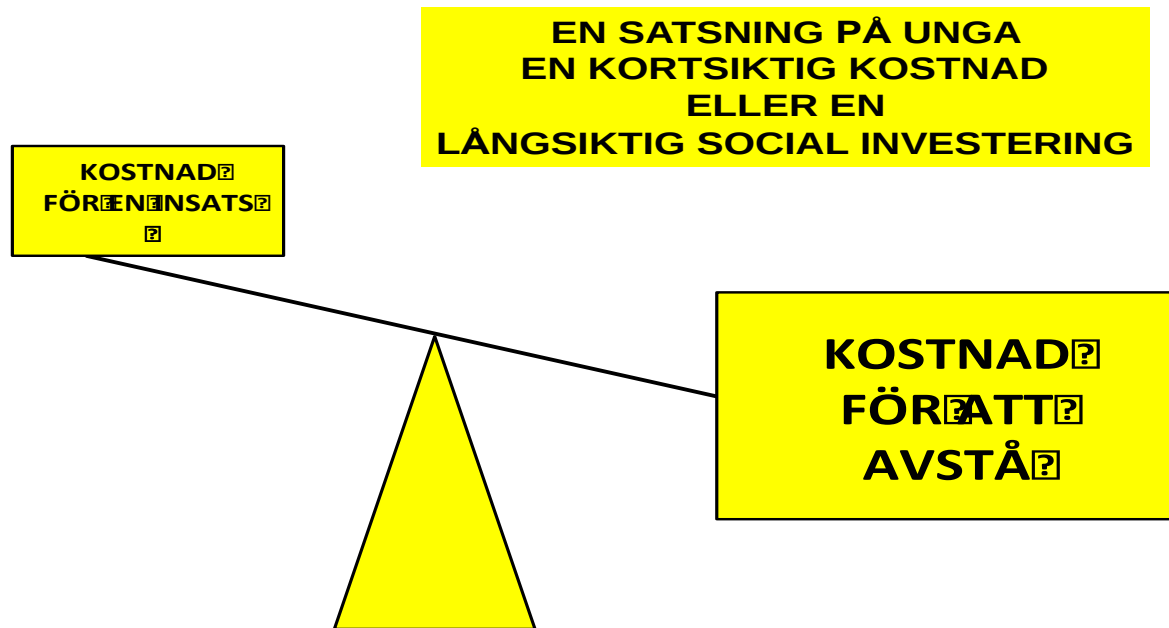
12.6 Slutsatser kring de ekonomiska effekterna

12.6.1 Investeringsperspektivet

Ett meningsfullt sätt att betrakta UIT är att se verksamheten som ett socialt investeringsprojekt. Man satsar en summa pengar för att bryta ett utanförskap och ser hur lönsamt projektet måste vara för att man ska passera det som i investeringssammanhang brukar kallas "break even". Tidigare har vi sett att ur ett samhällsperspektiv passerar man "break even" redan under verksamhetens första år. För kommunens del passerar man "break even" efter ungefär 2.3 år. Alltid ett problem i en årsbudgetens värld.

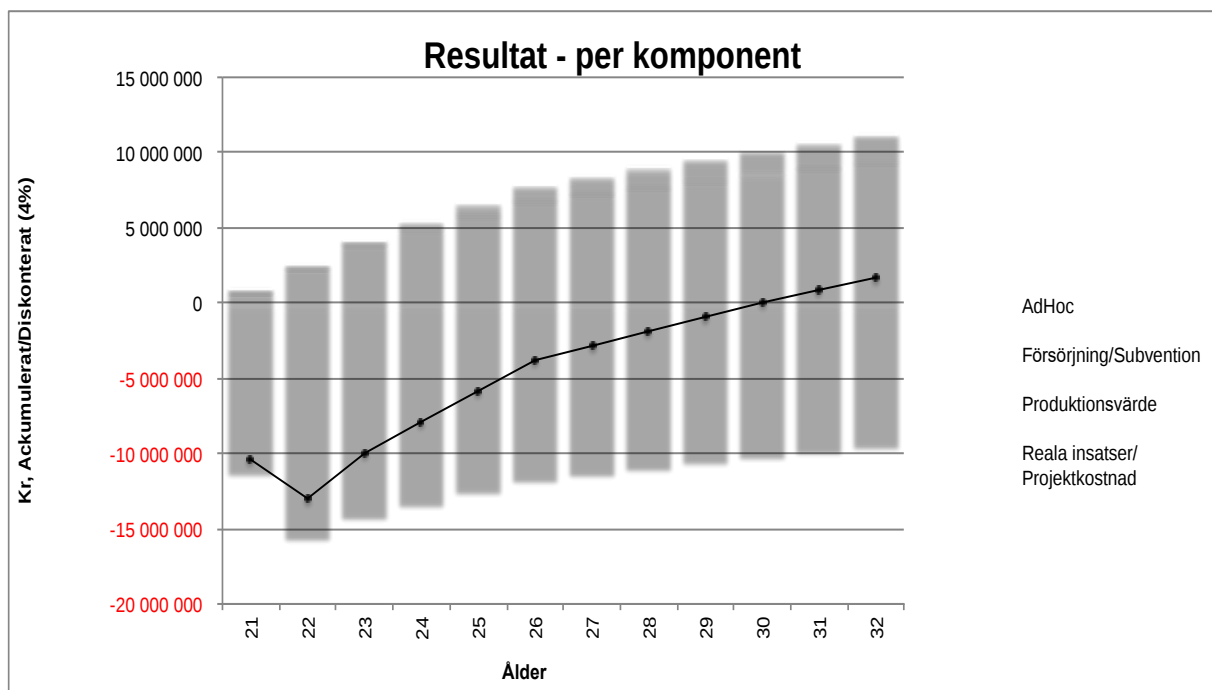
Men den dominerande bilden av UIT är att avkastningen med den framgångsnivå vi här räknar på – 70 % årlig avkastning – är anmärkningsvärd i förhållande till de flesta investeringsprojekt. Även kommunens årliga avkastning på 40 % är utomordentligt god jämfört med de flesta andra alternativa investeringsobjekt.

Ytterst handlar det – som i figuren nedan - om att ställa en kortsiktig säker måttlig kostnad mot en mera osäker långsiktig, men potentiellt mycket stor vinst.



Men man kan aldrig i den här typen av sammanhang vara säker på de långsiktiga effekterna av ett projekt. Det är svårt att renodla vad som är effekter av projektet och vad som är resultatet av andra påverkansfaktorer. Därför har vi i diagrammet nedan vänt på steken och ställt oss frågan; hur bra behöver man vara i projektet för att man – med de antaganden kalkylen bygger på - långsiktigt ska passera "break even". Vi ser nedan att vid nivån att man under ett år lyckas få in 6 av 136 personer (4 - 5 % av gruppen) i arbete leder till att man på tio år kan passera "break even". Och efter 12 år har skapat en samhällsvinst på ett par Mkr.

Diagram 12.8 En känslighetsanalys – "break even" efter 10 år; den långsiktiga effekten av UIT vid en framgångsnivå där 6 deltagare kommer in i arbete



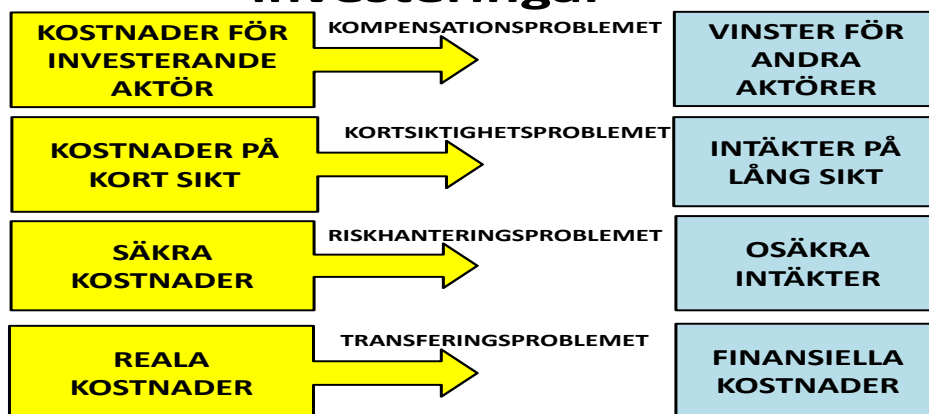
12.6.2 Omfördelningsperspektivet

Utanförskap leder nästan alltid till betydande kostnader för samhället och dess olika aktörer. Kostnaderna är sällan stabila utan förändras i takt med att situationen förändras. Och då sker nästan alltid olika omfördelningar av dessa kostnader. Orsakerna till detta kan variera.

- Omfördelning till följd av **fördjupat utanförskap** – det som inledningsvis såg ut som en enkel specialpedagogisk insats förvandlades till följd av det fördjupade utanförskapet till vistelse på ett HVB-hem.
- Omfördelning till följd av de **spelregler** som finns i samhället – då den unge som behöver stöd i och utanför skolan passerar vissa åldersgränser (t.ex. 18-årsgränsen) förflyttas samhällsansvaret och därmed kostnaderna till nya aktörer.
- Omfördelning till följd av **förändrad problemdefinition** – då den unges problem omdefinieras från ett inlärningsproblem till ett socialt problem övertas kostnadsansvaret av en ny aktör.
- Omfördelning till följd av **förhandlingsskicklighet** – vissa aktörer är skickligare än andra i det offentliga spelet att skjuta från sig ansvaret för unga med sammansatt problematik utifrån ett ”inte mitt bord perspektiv”.

Särskilt tydlig blir denna dynamik då man gör någon form av social investering för att förhindra eller reducera utanförskapet. En sådan investering betyder ju att någon aktör tidigt tar en säker måttlig kostnad, med avsikten att längre fram kunna plocka hem en betydande men osäker vinst. Detta agerande leder till fyra möjliga omfördelningseffekter illustrerade i figuren nedan.

Omfördelningseffekter av sociala investeringar



Den första av dessa effekter är **omfördelningen mellan olika aktörer**. Denna effekt leder till att det uppstår vinnare och förlorare och all erfarenhet visar att förlorarna har en benägenhet att blockera eller i varje fall inte stödja beslut som går i denna riktning. Detta föder frågan om hur man först kan registrera dessa effekter¹⁰ och därefter kompensera för dem så att vinnarna tar del av sin vinst för att kompensera förlorarna. Inte helt enkelt men trots allt möjligt – **kompensationsproblemet**.

¹⁰ Denna typ av effekter är vad vi brukar registrera i det vi kallar socioekonomiska bokslut – SE FRYSHUSET ELLER TÄLJE

Den andra effekten är **omfördelningen över tid** – man tar tidigt en investeringskostnad för att senare plocka hem en stor vinst. Situationen är ofta sådan att kostnaden för detta inträffar under innevarande budgetår, medan intäkterna kommer att inträffa i framtiden. Detta i en värld som styrs utifrån ettårsbudgetens perspektiv – **kortsiktighetsproblemet**.

Den tredje effekten - kopplad till den andra – är osäkerheten. **Omfördelningen mellan säkra kostnader och osäkra vinster** Kostnaderna för den sociala investeringen är säkra och kända, medan intäkterna är osäkra och ligger långt fram i tid. Man vet inte alltid om den avsedda effekten uppstår och i så fall när. Detta leder till genuin osäkerhet – **riskhanteringsproblemet**.

Den fjärde effekten innebär att det kan ske **en omfördelning mellan reala och finansiella kostnader**. Man kanske tar en finansiell kostnad t.ex. inom arbetsmarknadspolitikens område i form av lönesubventioner som leder till stora reala besparingar. Man omvandlar en utgift i form av en transferering till en real kostnad eller intäkt – **transfereringsproblemet**.

Låt oss nu gå tillbaka till UIT. Vi ser då i tabellen nedan att en del omfördelningseffekter uppstår. Vi ser t.ex. att vissa aktörer får betydande vinster trots att man satsat ganska lite. Landstinget är kanske det tydligaste exemplet. Deras investeringskostnad ligger på cirka 500 000 kronor medan vinsten långsiktigt uppgår till 17.7 Mkr eller 35 gånger pengarna. Den årliga avkastningen uppgår till nästan 300 %. Å andra sidan går arbetsförmedlingen hela 12 årsperioden med en förlust. En effekt som nästan alltid dyker upp i den här typen av projekt till följd av att människor kommer närmare arbetsmarknaden och blir i behov av arbetsmarknadspolitiska insatser. Det ligger med andra ord helt i linje med arbetsförmedlingens uppdrag.

Samtidigt ser vi inte i tabellen nedan alla kommunens vinster. Det som särskilt påtagligt är frånvarande är skatteeffekterna. En försiktig överslagsberäkning säger att de årliga effekterna av detta i form av ökade skatteintäkter för dessa 36 personer upp till cirka 1.5 Mkr eller upp emot 18 Mkr för hela tolvårsperioden.

Tabell 12.5 Omfördelningsperspektivet; de långsiktiga (12 år) samhällsekonomiska effekterna av den sociala investeringen UIT fördelat på aktörer och olika tidpunkter

	21	22	23	24	26	28	32
Arbetsförmedling	-1 314 667	-1 679 410	-1 336 708	-1 122 519	-718 539	-517 422	-159 563
Försäkringskassa	210 000	613 846	1 002 160	1 244 856	1 702 603	1 930 488	2 335 976
Kommun	-2 955 600	-1 673 100	1 792 876	5 706 523	13 088 031	16 762 825	23 301 610
Landsting	1 075 067	4 007 887	7 105 274	9 041 140	12 692 368	14 510 088	17 744 466
Rättsväsende	429 500	1 255 462	2 049 655	2 546 026	3 482 229	3 948 307	4 777 626
Övriga	-4 925 333	-7 185 590	-7 047 523	-6 961 231	-6 798 476	-6 717 451	-6 573 277
Produktionsvärde	5 140 800	15 026 954	24 532 871	30 474 069	41 679 732	47 258 336	57 184 683
Summa	-2 340 233	10 366 049	28 098 605	40 928 865	65 127 948	77 175 171	98 611 521

All erfarenhet säger att om vi inte på ett klokt sätt hittar metoder att hantera dessa omfördelningseffekter finns det en stor risk att de aktörer som uppfattar sig som förlorare inte vill medverka i det sociala investeringsarbete och i värsta fall direkt motarbeta det – hur klokt det än verkar och hur stora de gemensamma samhällsvinsterna än kan vara.

12.6.3 Slutsatser i punktform

Man skulle kortfattat kunna beskriva de ekonomiska effekterna av UIT's verksamhet under 2015 på följande vis:

- den genomsnittlige deltagaren i projektet kommer under en tolvårsperiod (tre mandatperioder) att kosta samhället cirka 4.2 Mkr – om inget görs
- hela gruppen på 168 personer kommer under samma 12 årsperiod att kosta samhället cirka 711 Mkr – om inget görs. Den kommunala delen av denna kostnad kommer att uppgå till 216 Mkr
- för varje år vi kan korta en deltagares utanförskap på arbetsmarknaden uppstår en samhällsvinst på cirka 400 000 kronor eller 1.5 Mkr för en fyraårsperiod
- det samhällsekonomiska värdet av de 36 personer man direkt fick ut i jobb uppgår för en tolvårsperiod till 116 Mkr
- den kommunala vinsten är 30 Mkr och landstingets vinst 18 Mkr
- UIT kostar cirka 12 mkr att driva, den långsiktiga avkastningen på denna sociala investering uppgår till 98 Mkr eller cirka 70 % i årlig avkastning
- kommunen investerar årligen cirka 5 Mkr i UIT. Den långsiktiga avkastningen på detta uppgår till cirka 23 Mkr eller 40 % i årlig avkastning
- de stora vinnarna av detta projekt – i rent ekonomiska termer är landstinget och kommunen

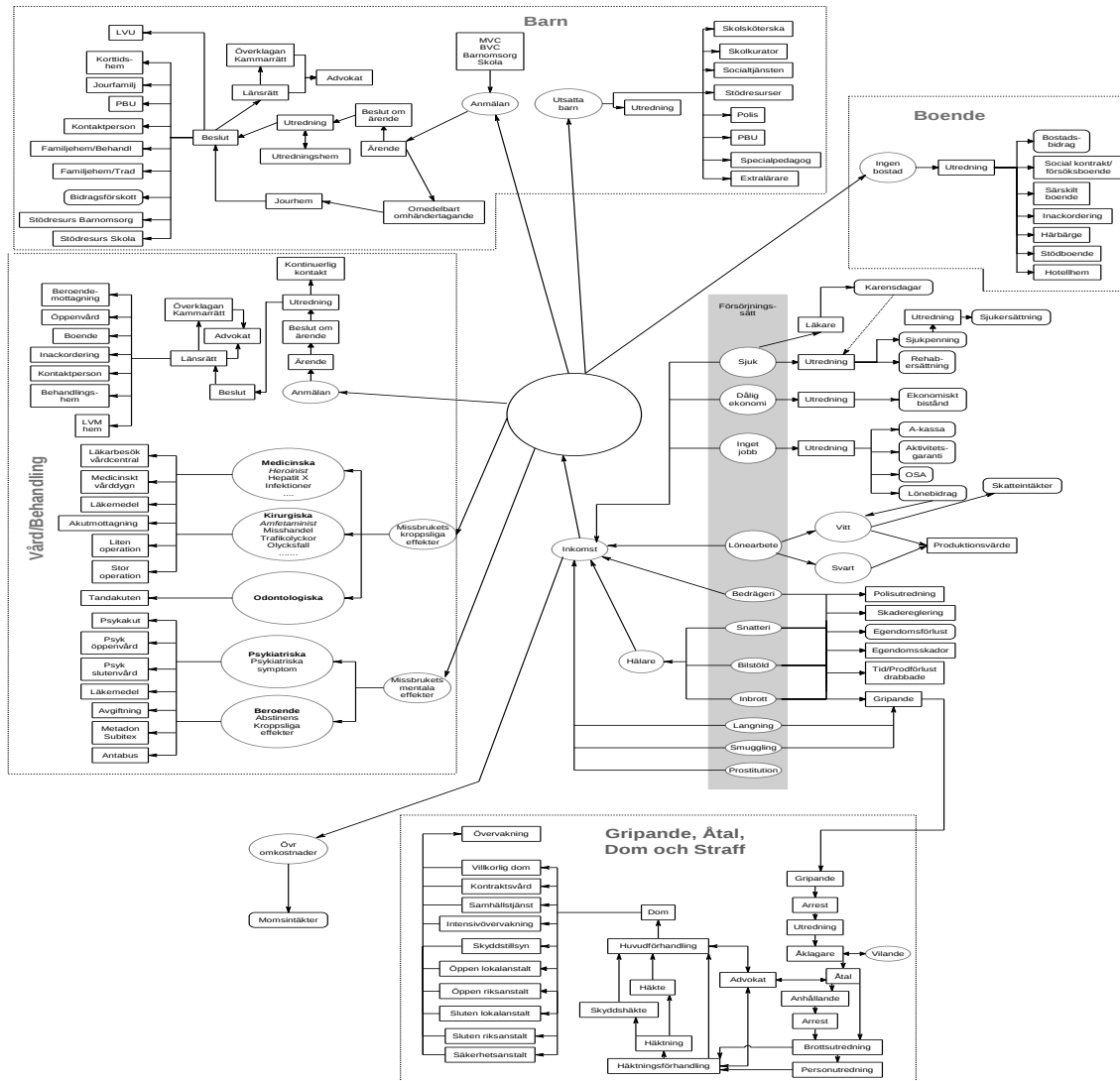
BILAGA: KALKYLMODELLEN

Identifiera det totala effektpanoramat

Den kalkylmodell som här används har utvecklats av oss under mer än 35 års tid. Den består av en databas med prislista och en Excellbaserad räknescenari. Den följer sedvanlig praxis för samhällsekonomiska kalkyler med två modifikationer. För det första fördelar vi effektpanoramat på olika samhällsaktörer och för det andra redovisar vi även finansiella effekter. Arbetet med modellen består av tre steg; identifiera, kvantifiera och värdera effekter.

Det första steget är alltså att identifiera effektpanoramat – vilket principiellt illustreras i den tämligen svåröverskådliga bilden på nästkommande sida. En svåröverskådlighet som speglar den verklighet man möter i denna typ av situationer. Ofta har många olika aktörer och professioner varit involverade i den här typen av situationer. I regel utan att samverka med varandra på ett mer systematiskt vis. De insatser som görs uppfattas ofta som fragmenterade. Man skulle kunna säga att få ser helheten i den enskildes situation, då det inte är ovanligt att människor som berörs har haft kontakt med 20, 30, 40 eller fler olika yrkesutövare i olika organisationer och professioner. Alla med olika perspektiv på och kunskap om deras problem. Få har kunskap om eller ser helheten i dessa människors liv.

Det första steget för att kunna beräkna effekterna av dessa händelser är alltså att skapa sig en bild av det totala effektpanorama som uppstår. I figuren nedan illustrerar vi principiellt hur den bild ser ut som utgör grunden för kalkylmodellen i denna rapport.



Kvantifiera och prissätt effekterna

För att kunna synliggöra kostnaderna för det fenomen vi här studerar och de effekter som utanförskap och marginalisering på grund av de problem som här beskrivits använder vi den trestegsmodell som är konstruerad för samhällsekonomiska analyser:

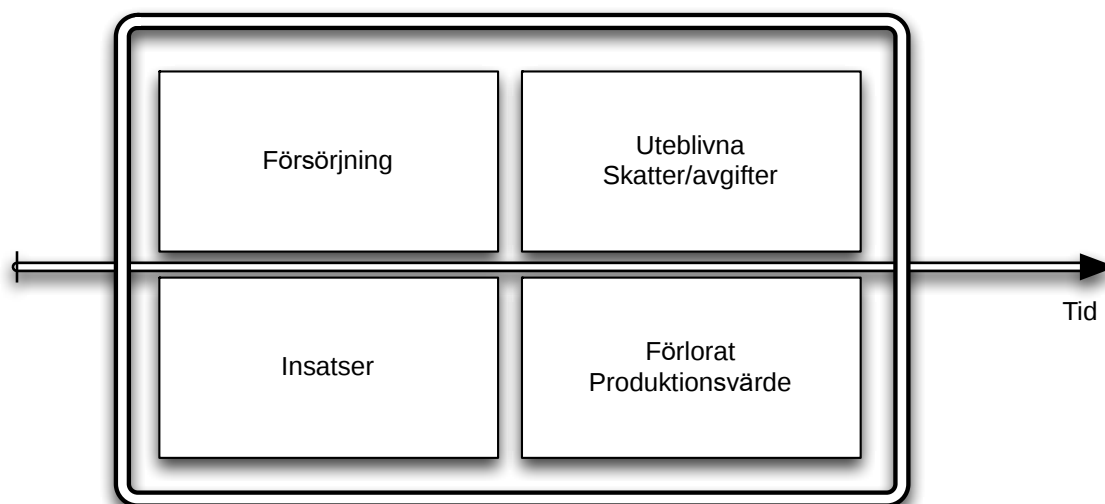
- Vi identifierar med hjälp av **nätverkskartan** ovan alla olika effekter som uppstår.
- Därefter **kvantifierar** vi alla dessa effekter.
- Slutligen **prissätter** vi dessa. För att kunna göra detta måste vi skaffa oss en bild av priset på alla de olika insatser och effekter som kan bli aktuella till följd av det fenomen vi studerar. Nedan visar vi ett utdrag ur en sådan prislista som utgör underlaget för denna studie.

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	Arbestråning	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	InbrottKostrAllm	Tillfälle	2000	1
Brott och Straff	Övriga	Försäkringsbolag	InbrottSkadaReglÖvr	Tillfälle	14000	1
Försörjning	Övriga	Föräldrar	Bidrag	Månad	3000	0

Detta har vi byggt samman i den kalkylmodell vi använt i denna studie och som bygger på mer än 30 års arbete med denna typ av frågor. I den fullständiga prislistan ingår cirka 200 – 300 variabler omfattande ett tiotal stora samhällsaktörer.

Olika typer av effekter och kostnader

Frågan blir då, vilka är komponenterna i denna kostnadsmassa? De består av följande delar:



- Det förlorade produktionsvärdet. Detta uppstår till följd av att människor som skulle kunna arbeta (helt eller delvis) inte tas i anspråk och deras bidrag till folkhushållet (det som ibland kallas deras BNP-bidrag) därmed uteblir. Denna kostnad brukar beräknas som den lönekostnad en arbetsgivare är beredd att betala för att anställa den person det gäller.

I våra kalkyler använder vi – utifrån försiktighetsprincipen - regelmässigt en mycket låg lönekostnad som utgångspunkt för kalkylen. Till detta kommer arbetsgivarens så kallade lönekostnadspåslag som tillsammans med lönen utgör den totala lönekostnaden.

- Kostnader för olika insatser i form av prevention, vård eller rehabilitering som riktas mot den person det gäller. Detta kallar vi reala kostnader. I våra kalkylmodeller beaktar vi normalt mellan 150 och 250 variabler som vi identifierat, kvantifierat och prissatt och som fångar ett brett panorama av olika insatser som kan bli aktuella kring den grupp som studeras.
- Den tredje gruppen av kostnader uppstår för att människor kanske inte kan försörja sig själva eller sitt hushåll till följd av den situation de hamnat i. Det kan handla om behov av allt från sjukpenning, via aktivitetsersättning eller ekonomiskt bistånd till A-kassa och sjukersättning.

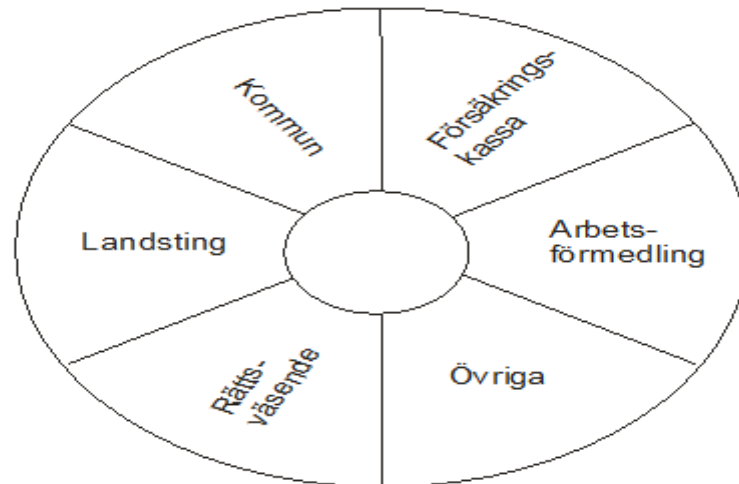
Dessa kostnader brukar kallas finansiella kostnader eller transfereringar och anses normalt sett inte höra hemma i en samhällsekonomisk kalkyl. Vi väljer ofta att även redovisa dessa kostnader, men att särskilja dem från de s.k. reala kostnaderna – dvs. produktionsbortfallet och kostnaderna för olika insatser.

- Den fjärde gruppen är de uteblivna skatter och avgifter som uppstår som en följd av detta. Även dessa utgör en finansiell kostnad eller transferering. Till skillnad från försörjningskostnaderna redovisar vi endast sällan dessa typer av finansiella effekter trots att de i olika offentliga aktörers beslutsfattande spelar en stor roll inte minst då det gäller omfördelning av kostnadsansvar mellan stat, kommun och landsting kring olika frågor.

Fördela kostnaderna på olika samhällsaktörer

Men detta räcker inte. I traditionella samhällsekonomiska kalkyler brukar man nöja sig med att beskriva vilka effekter som uppstår för samhället i stort. Men detta är inte alltid ett relevant svar för en enskild aktör i samhället som kommun, försäkringskassa eller polis, som kanske är mer intresserad av att få veta hur det påverkar just den egna verksamheten. Därför delar vi upp kostnaderna på sex olika samhällssegment illustrerade i figuren nedan.

KOSTNADERNAS FÖRDELNING PÅ SAMHÄLLSSEKTORER



Några av dessa segment är också tydliga organisationer såsom kommun eller arbetsförmedling. Andra består av flera olika delsegment såsom rättsväsendet som består av bl.a. polis, åklagarväsende, domstolsväsende och kriminalvård. I kategorin övriga ryms bl.a. företag, allmänhet, familj, CSN, kronofogdemyndigheten etc.

En förståelse för kostnaderna

Kostnaderna för de olika scenarios vi här redovisar är just detta – scenarios - baserade på en sorts schablon kring olika former av utanförskap (helt eller delvis). Dessa scenarios är framtagna vid ett stort antal (långt över hundra) workshops med experter kring olika former av utanförskap.

De kostnader som redovisas är **merkostnader** i ett utanförskap utöver de ”normalkostnader” som alla medborgare har t.ex. för sjukvård. Modellen är byggd på ett sådant vis att effekter för sex olika samhällsområden (det vi i modellen kallar **aktörer**) redovisas.

För **arbetsförmedlingens** del kan det handla om utredningar, handläggartid, utbildningsinsatser eller olika former av lönesubventioner. För **försäkringskassan** kan det handla om sjukpenning, sjukersättning, aktivitetsersättning, olika rehabiliteringsinsatser, utredningar eller handläggartid.

Kommunens kostnader kan vara för olika elevvårdsinsatser i skolan, olika pedagogiska stödinsatser, skolsjukvård, skolkurator, orosanmälan till socialtjänsten, HVB-placeringar, utredningar eller ekonomiskt bistånd.

Landstingets (eller regionens insatser) kan vara läkarbesök, insatser från BUP, farmaka, psykiatriska insatser och akutsjukvård i olika former .

Rättsväsendets kostnader (som för denna målgrupp är ytterst marginell) kan handla om kostnader för kronofogde, polisingripanden av olika slag eller åklagarkostnader.

Övriga (som även den är mycket liten för denna målgrupp) ryms kostnader för allmänhet, företag och civilsamhället.

Totalt sett finns mellan 150 och 200 lika sådana kostnadsposter med i de olika kalkyler som redovisas.

Några bärande principer

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**.

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**. Exempel på detta är:

- * Indirekta effekter på tredje man och den sociala omgivningen – den sociala smittan.
- * Indirekta effekter på nästa generation – det sociala arvet.
- * Diffusa och etiskt svårsmätbara effekter som rädsla lidande, smärta, för tidig död, försämrad livskvalitet.
- * Diffusa spridningseffekter som fler väktare, säkerhetsdörrar, preventionskostnader i stort.
- * Diffusa effekter på samhället i stort såsom minskad tillit, otrygghet, sämre relationer (det man i ekonomisk teori kallar ett urgröpt socialt kapital).

En tredje 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 en Sanning med stort S, eller 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.

Att räkna om till nuvärde – diskontering

Effekter många fenomen av det slag som här studeras uppstår under lång tid. Ibland flera decennier framåt. Detta betyder att framtida effekter måste kunna omvandlas till nuvärde.

Detta gör man genom att diskontera dessa effekter till nuvärde med en viss procentsats. Vi använder oss ofta av värdet 4 %. Detta innebär att framtida effekter i kalkylen får mindre tyngd än nutida.

Det svårsmätbara

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 ”svårsmätbara” (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 när olika effekter kring utanförskap ska värderas. Inom nationalekonomin finns också metoder för att värdera de flesta av dessa faktorer. Dock kan många av dessa metoder 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 smätbara 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 svårsmätbara faktorer skulle medräknas. **Vi underskattar som en följd av detta, och den ovan redovisade försiktighetsprincipen, i våra kalkyler systematiskt utanförskapets ekonomiska effekter.**

Att läsa tabeller och diagram

Det är inte alltid helt enkelt att förstå och tolka tabeller man inte mött tidigare. Låt oss därför ge en kortfattad tabell- och diagramguide inför den kommande analysen.

I tabellerna beskrivs utanförskapets kostnader och/eller värdet av en viss rehabiliterande insats fördelat på aktörer och över tid. I de olika kolumnerna kan man läsa av de ackumulerade (summerade) effekterna efter ett visst antal år. Dessa effekter är diskonterade till nuvärde. Den längsta tidshorisonten i tabellerna är 30 år och motsvarar vuxenåldrarna 25 – 55 år. Vi väljer ofta att visa effekterna i tabellform efter fyra år eftersom detta är de politiska mandatperiodernas längd.

De sex första raderna beskriver effekterna av detta fördelade på samhällsaktörer. Den sjunde raden de produktionseffekter som uppstår. Dessa effekter summeras i de flesta tabeller på sista raden.

I diagrammen beskrivs utanförskapets kostnader och/eller värdet av en viss rehabiliterande insats fördelat på effektslag och över tid. Kurvorna speglar den ackumulerade (summerade) effekten vid en viss tidpunkt. Kurvornas form speglar bl.a. att värdet av framtida effekter är

diskonterade till nuvärde. Effekterna är av tre olika slag; reala effekter, finansiella effekter och produktionsvärden.

REFERENSER & RAPPORTER SOM HAR SIN UTGÅNGSPUNKT I SOCIOEKONOMISK ANALYS

SEE & OFUS

2016 - 09 – 10

Metoden

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”.

Uppdragsgivare

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, Hjälpmedelsinstitutet.

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.

Mer än 30 år har vi genomfört olika former av det vi idag kallar socioekonomiska analyser och bokslut. De olika konkreta beräkningsmodeller vi använder 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 dessa 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”.

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.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 – Hovsjösatsningen ur ett process- och socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Telge, 2012

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

Lundmark & Nilsson, Att bygga relationer med respekt, utvärdering av Stigmodellen för rehabilitering ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Heby Kommun, 2013

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

Lundmark & Nilsson, ADHD ur ett socioekonomiskt perspektiv, Socialmedicinsk tidskrift, 2013

Lundmark & Nilsson, Ensam är inte stark – om att lyckas i ett samverkansarbete, 2013, OFUS & Samordningsförbundet i Uppsala

Lundmark & Nilsson, Tretton teser och några utmaningar om utanförskap, OFUS & K2/Södertälje Kommun 2014

Lundmark & Nilsson, Handlaren mitt i byn – en socioekonomisk analys av satsningen på långtidsarbetslösa vid ICA Maxi i Geneta Södertälje, OFUS & ICA, 2014

Lundmark & Nilsson, Vi kan bättre än så – värdet av en god lärare ur ett socialt investeringsperspektiv, OFUS, 2014

Lundmark & Nilsson, Att sila mygg och svälja kameler, Det samhällsekonomiska värdet av samverkan och teknikstöd till unga med kognitiva funktionsnedsättningar, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2015

Lundmark & Nilsson, 1+1=3, om samverkan mellan skola och arbetsliv ur ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS 2015

Lundmark & Nilsson, Husby och det sociala kapitalet, fryshusets etablering ur ett process-, metod- och socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Fryshuset, 2015

Lundmark & Nilsson, What money can't buy – socioekonomisk analys av det möjliga värdet av verksamheten Great Corner i Kapstaden OFUS & PPG, 2015

Lundmark & Nilsson, From good to great – en tillämpning av lugna gatans utbildningsmetoder i Great Corner, Langa, Kapstaden, , OFUS & PPG, 2015

Lundmark & Nilsson, Mer än bara hus, en socioekonomisk analys av Skanska sociala investeringsarbete i Vivalla, OFUS & Skanska, 2016

Lundmark & Nilsson, Vem talar vi om – en kartläggning av unga arbetslösa i Trelleborg, SEE & Samordningsförbundet i Trelleborg, 2016

Lundmark & Nilsson, Bortom krönet – om strategisk och systemförändrande samverkan och sociala investeringar, en idéskrift, SEE, Region Skåne samt Samordningsförbundet i Trelleborg, 2016

Lundmark & Nilsson, Att bygga social kapital – analys av utvecklingsarbetet i Hovsjö, KRUT & Telge, 2016

Lundmark & Nilsson, En vinstlott eller en nitlott – ensamkommande flyktingbarn ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Fryshuset, 2016

Lundmark & Nilsson, Att vara med i leken – vuxna med utländsk bakgrund på arbetsmarknaden ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE, 2016

Lundmark & Nilsson, Ett halvfullt glas? - nyanlända ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Region Skåne, 2016

Lundmark & Nilsson, Bättre sent än aldrig – en utvärdering av Ung i Telge ur ett samverkansperspektiv, SEE & Samordningsförbundet i Södertälje, 2016

Lundmark & Nilsson, Ensam är inte stark – något om konsten att samverka och att leda samverkan, SEE, Region Skåne & Kommunförbundet i Skåne, 2016

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

- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2000, Eva-Britt Larsson – en person med psykosociala arbetshinder.
- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2008, 1+1=3, en analys av samverkan och socioekonomiska effekter av rehab projektet ITOK, SEE, KVS & SLL
- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, 2012, Intoleransens pris – en socioekonomisk analys av Vit Maktrörelsen i Kungälv och toleransmodellen, OFUS, Teskedsorden, Expo & Kungälv's Kommun
- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Underytan – Telgekoncernen, ett socioekonomiskt bokslut, OFUS & Telge, 2013
- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Teknikstöd i skolan – en socioekonomisk analys av skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2013
- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Att göra det osynliga synligt – ett socioekonomiskt bokslut för Fryshuset, s verksamhet 2013, OFUS, SEE, Krut & Fryshuset, 2014
- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Vägar till arbete – en socioekonomisk analys av unga, skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2014
- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, En barriär mellan mig och världen – en socioekonomisk analys av unga med dövhet och grav språkstörning, utbildningsdepartementet & SEE, 2016
- Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Se till mig som liten är – en socioekonomisk analys av mobbningens kostnader, SEE & Friends, 2016
- 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 ojämlika 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, 2014, Sociala investeringar – en metod att uppfylla kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning, OFUS, SEE & Socialmedicinsk tidskrift

Nilsson, 2015, Den man älskar agar man, eller???, en introduktion till de socioekonomiska effekterna av våld i nära relationer, OFUS & justitiedepartementet

Nilsson, 2016, Utanförskap, hälsa och en effektiv resursanvändning – en idéskrift om ett systemförändrande perspektiv på sociala investeringar och samverkan, SEE & Kommissionen för jämlik hälsa

Nilsson, 2016, Social investment 2.0 - a method for reducing social exclusion and raising efficiency in society

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

Nilsson & Wadeskog, 1980, SEE & Statens Ungdomsråd, Det blir för dyrt – en studie av missbrukets samhällsekonomiska kostnader.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nilsson & Wadeskog, 2006, Det sociala företaget och samhället – socioekonomiska bokslut för Basta och 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 rehab projektet Gemet i Karlstad, SEE.

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

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

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av 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

Nilsson & Wadeskog, Tillitens värde – den sociala sårbarheten i Dalarna ur ett socioekonomiskt perspektiv, SEE & Länsstyrelsen i Dalarna, 2013

Nilsson & Wadeskog, Ensam är inte stark – en miljonprogramssatsning i Lindängen och det sociala kapitalet, SEE & Malmö Stad, 2013

Nilsson & Wadeskog, Att skapa ett liv – arbetsprocessen att med scenariometodik skapa kunskap om utanförskapets kostnader – fallet måttlig psykisk ohälsa, OFUS & Sörmlands Läns Landsting, 2015