



Dirigo 2

Slutrapport

Christian Ståhl, Åsa Andersén, Kjerstin Larsson, Ingrid Anderzén, Kerstin Ekberg



Linköpings universitet



**UPPSALA
UNIVERSITET**

Innehåll

Sammanfattning	5
Resultat.....	5
Slutsatser	6
1. Inledning.....	8
1.1 Projektets mål.....	8
1.2 Organisationen av projektet	9
1.3 Projektets utgångspunkter och arbetsätt	10
1.4 Rapportens innehåll och utgångspunkter	12
Tidigare forskning kring samverkansprojekt	12
Ett narrativt perspektiv på organisationer	14
2. Metod	16
2.1 Processutvärderingen	16
2.2 Resultatutvärderingen.....	17
Statistisk analys för gruppen med sjukpenning.....	18
Statistisk analys för gruppen med aktivitetsersättning.....	18
Intervjuer med deltagare.....	19
3. Resultat från processutvärderingen	20
3.1 Sammanfattning från arbetsrapporter.....	20
Projektets inledningsfas.....	20
Delning av Dirigo-projekten, ändrade mål och kommunikationsproblem.....	21
Fortsatt otydlighet	22
Förändringar i projektet.....	23
En blick på Dirigo-metoden	24
3.2 Intervjuer med medarbetare vid projektslut	25
Arbetet med deltagarna: ”Dirigo-metoden”	25
Medarbetarnas professionella utveckling.....	27
Medarbetarnas syn på projektets utveckling, ledning och styrning	28
Avslutningen av projektet	30
Lärdomar och erfarenheter från projektet	31
3.3 Intervjuer med ledningen vid projektslut	31

Projektets utveckling	31
Hantering av medarbetare och deltagare efter projektet	33
Försäkringskassan som projektägare och relationer med ESF	34
Lärdomar och erfarenheter från projektet	36
3.4 Transnationellt arbete	37
3.5 Jämställdhet och tillgänglighet i projektet	38
4. Resultat från enkätundersökningen	39
4.1 Gruppen sjukskrivna	39
Bakgrundsdata	39
Livsstil och hälsa	41
Arbetsförmåga och rehabilitering	46
Kontakten med handläggare och Försäkringskassan	47
Upplevelser av nyttan av insatser från Dirigo	48
4.2 Gruppen med aktivitetsersättning	48
Bakgrundsdata	49
Livsstil och hälsa	50
Kontakten med handläggare	52
Arbetsförmåga och rehabilitering	52
Upplevelser av nyttan av insatser från Dirigo	53
4.3 Öppna svar i enkäterna	54
Upplevelse av deltagande i Dirigo	55
Nytta av insatser	55
Medarbetarna i Dirigo	55
Samarbete och samordning	56
Möjligheter till arbete/studier	56
Projektets avslut	57
Vad saknades	57
5. Intervjuer med deltagare	58
Mottagande i Dirigo	58
Tillgänglighet	59
Målsättning och behov	59
Synpunkter på aktiviteter	60
Kontakt med övrigt nätverk	61

Upplevelse av deltagande i Dirigo	61
Vikten av tid och kontinuitet	62
Samarbete och lärande mellan myndigheter	62
Effektivare arbetsätt	63
Förändring i synen på förmågan att arbeta eller studera	64
Bidragande orsaker till stärkt tilltro till förmågan att arbeta eller studera	64
Det som saknades eller borde varit annorlunda i projektet	64
Avslutning i projektet	65
Aktuell situation vid de uppföljande intervjuerna	66
6. Diskussion	67
6.1 Måluppfyllelse	67
6.2 Ledning och styrning i projektet	68
6.3 Samverkan i projektet	70
6.4 Slutsatser	71
Författarnas tack	73

Sammanfattning

Försäkringskassan har under perioden 2012-2014 genomfört projektet Dirigo 2, som varit inriktad mot tre målgrupper: sjukskrivna mer än 180 dagar, unga med aktivitetsersättning och personer med kommunalt försörjningsstöd. Huvudsyftet med projektet har varit att deltagarna ska återfå sin arbetsförmåga, och komma ut i arbete eller studier. I projektet har medarbetarna utbildats i motiverande samtal (MI) och Supported Employment (SE), och arbetat i nära samverkan över myndighetsgränser. Projektet har finansierats av Europeiska Socialfonden (ESF).

I utvärderingen har olika metoder använts för att följa projektet såväl avseende resultat som process. Utvärderarna har kontinuerligt genomfört fokusgrupper och seminarier med medarbetare, samt intervjuer med projektets ledning på olika nivåer. Därtill har intervjuer genomförts med deltagare i projektet, och en enkät har lämnats ut till deltagare vid inskrivning och avslutning i projektet. En kontrollgrupp har fått enkäter via post vid två tillfällen.

Resultat

Deltagarna i Dirigoprojektet har i högre grad än kontrollgruppen ökat sin tilltro till sin förmåga, fått en högre upplevd arbetsförmåga och fått en högre aktivitetsnivå. De uttrycker sig mycket positivt till sin medverkan i Dirigo, och resultatet tyder på att insatsen varit stärkande. Dock har insatsen inte lett till att flera har återgått i arbete vid den tidpunkt då undersökningen gjorts, även om resultaten kan tolkas som att deltagarna inlett en förändringsprocess där resultaten kommer längre fram.

Medarbetarna har upplevt arbetet med deltagare i projektet som mycket positivt, och de menade att deltagarna haft nytta av insatsen. I princip alla medarbetare menade att de i projektet kunnat ta ett helhetsperspektiv på deltagarens situation, för att på så vis arbeta med förändring på dennes villkor. Intervjuerna med deltagare tyder på att viktiga stödjande faktorer i projektet har varit det nära samarbetet mellan myndigheterna, samt handläggarnas tidsmässiga utrymme och kontinuitet med projektets deltagare, vilket möjliggjorde att en relation skapades dem emellan. Med den relationen som grund kände deltagarna sig trygga i kontakten och sedda av handläggarna. Handläggarna hade möjlighet att lära känna deltagarnas styrkor, svårigheter och behov vilket underlättade utarbetande av realistiska planer. De flesta informanterna var nöjda med de aktiviteter som erbjöds inom projektet. Aktiviteterna var varierande och gav både kunskaper, social gemenskap och till viss del insikt i sin egen problematik. Många informanter hade fått stöd och hjälp utifrån sina individuella behov. Däremot var flera informanter besvikna över att de inte fått praktikplats eller arbete under projekttiden.

Centrala aspekter som möjliggjort en god relation mellan medarbetare och deltagare har varit samlokaliseringen mellan myndigheterna och det gemensamma ansvaret för ärendet, samt utökad tid för respektive deltagare. Det direkta samarbetet har inneburit att deltagaren fått tillgång till insatser från både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, där det varit vanligt

att ersättningen kommit från en myndighet och insatserna från en annan. I flera fall beskriver medarbetarna hur deltagarna utan projektet aldrig skulle ha kommit i kontakt med Arbetsförmedlingens insatser. Därtill har medarbetarna generellt sett ansett att MI har varit en lämplig metod att använda i kontakten med deltagarna. SE tycks dock inte ha tillämpats i arbetet med deltagare, utöver att medarbetarna i vissa ärenden haft aktiva kontakter med arbetsgivare och arbetat för att deltagare ska få arbetstränings- eller praktikplatser. Generellt tycks medarbetarna anse att projektet inte haft rätt målgrupp för att arbeta med metoden.

Intervjuerna med medarbetarna speglade ett genomgående missnöje med projektets ledning och styrning. Flera medarbetare menade att projektet saknat en kompetent projektledning, och att det i och med ändringar i ledningsgruppen skapats en brist på tydlighet och kontinuitet. De menade också att det var svårt att avgöra om projektet varit framgångsrikt, eftersom målen inte varit relevanta för den aktuella målgruppen. Medarbetarna upplevde avslutningen på projektet som dåligt förberedd, där flera medarbetare fått sluta med kort varsel och därmed inte hunnit avsluta sina ärenden. Även deltagare reagerade på avslutningen av projektet, som inte upplevdes som väl planerad. Handläggare slutade plötsligt arbeta i projektet utan att deltagarna informerades om det. Flera deltagare visste heller inte vem de skulle ha kontakt med för fortsatt planering vilket skapade oro inför framtiden.

En av de främsta lärdomarna från projektet, enligt en av delprojektledarna, är att det är möjligt att bedriva en verksamhet där Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen arbetar gemensamt med ärenden, samtidigt som produktion och arbetsmiljö fungerar. Delprojektledaren menade att detta, efter många inledande problem, till slut fungerat, och att det skulle kunna fortsätta att fungera utan finansiellt stöd från ESF. En styrgruppsrepresentant från Försäkringskassan menade även att det krävs ett kompetent ledarskap när stora projekt startas och drivs. I övrigt ansåg samma representant att centrala lärdomar varit samlokaliseringen, gemensamma metoder, samt ett utökat användande av försäkringsmedicinska rådgivare (FMR) för en bättre samverkan med vården. Den främsta lärdomen från projekten för Försäkringskassan som projektägare berör vikten av förankring och av att säkerställa att målen med projektet är genomförbara. Dirigo-projekten innebär ett annat förhållningssätt än det som varit rådande i myndigheten, vilket ställer andra krav på organisationen, och det kan därmed vara svårt att överföra projektens erfarenheter till ordinarie verksamhet.

Slutsatser

Projektet har kunnat visa på ett gott utfall för sina deltagare, även om resultatet (dvs. att deltagarna återgått till arbete eller studier) inte uppnår de uppsatta målen. Projektet har visat att det är möjligt att arbeta i nära samarbete mellan myndigheter med gemensamt ansvar för ärenden, där MI fungerat väl som en metod för arbetet med deltagare. De långsiktiga effekterna av projektet på de deltagande organisationernas arbetssätt tycks dock i skrivande stund vara blygsamma, då projektorganisationen inte på ett tydligt sätt har fungerat stödjande för tillvaratagande och implementering av projektets erfarenheter.

Dirigo 2 har under projekttiden haft stora problem kopplade till projektorganisationen, där personer i ledningen bytts ut vid flera tillfällen och där projektet omorganiserats och minskats i storlek. Projektet har därmed varit turbulent, vilket fått konsekvenser för möjligheterna att arbeta med metodutveckling. Därtill har relationerna till finansören, ESF, varit ansträngda.

Det goda utfallet på deltagarnivå tycks till stor del vara en följd av ett gott bemötande, där handläggarna kunnat arbeta nära deltagarna med en flexibel och individorienterad handläggning. Detta är intressant i relation till myndigheternas ordinarie verksamhet, där förutsättningarna för att arbeta på detta sätt är sämre. Resultaten från utvärderingen bör därför diskuteras i relation till hur myndigheter bör fungera, där ett individorienterat arbetssätt står i kontrast till ett standardiserat, med fokus på myndighetens behov snarare än individens. För att ett individorienterat arbetssätt ska kunna användas krävs dock att handläggarna har tillräcklig kompetens och stödjande organisatoriska förutsättningar; i projektet har utbildning och träning i MI i kombination med färre ärenden per handläggare och samarbete med andra aktörer varit nyckelfaktorer.

1. Inledning

Försäkringskassan har under perioden 2012-2014 genomfört projektet Dirigo 2, som varit inriktad mot tre målgrupper: sjukskrivna mer än 180 dagar, unga med aktivitetsersättning och personer med kommunalt försörjningsstöd. Huvudsyftet med projektet har varit att deltagarna ska återfå sin arbetsförmåga, och komma ut i arbete eller studier. Projektet har finansierats av Europeiska Socialfonden (ESF). Arbetet i projektet har utgått ifrån en ansats med gemensamt ansvar för deltagare mellan de deltagande organisationerna. Medarbetarna har arbetat i parkonstellationer, oftast med en handläggare från Försäkringskassan och en arbetsförmedlare, där metodiken byggts på motiverande samtal (MI) och ett individorienterat synsätt på mötet med deltagaren. Konkret har detta inneburit en stor flexibilitet kring t.ex. mötesformer. Därtill har tanken varit att Supported Employment (SE) ska kunna användas vid kontakten med arbetsgivare.

Ursprungligen skulle projektet drivas parallellt med kompetensutvecklingsprojektet Dirigo 1, där medarbetarna i Dirigo 2 skulle få utbildning och därefter själva arbeta med att utveckla kompetensen hos handläggare inom berörda verksamheter för att skapa bättre samordnade insatser hos myndigheter och kommuner. Under projektens första år delades dock projekten och Dirigo 2 blev ett självständigt projekt.

1.1 Projektets mål

I projektansökan beskrevs problem med nuvarande arbetsmetoder i Försäkringskassan och andra myndigheter, vilka omfattade bristande bemötande; en mångfald oklara uppdrag som är svårösta; passiv och ibland felaktig handläggning av ärenden; organisatoriska brister i rutiner, kreativitet och personaldelaktighet; personalomsättning; uppgivenhet; frustration; konflikter; sjukfrånvaro; stress; samt att myndigheternas egna behov av information går före individens behov av rätt insatser. Som en konsekvens av dessa problem saknas förutsättningar för en gemensam kunskapsbas och gemensamma arbetsmetoder mellan myndigheterna i att hjälpa individer tillbaka till arbetslivet. Det saknas också kontakter med näringslivet och med vården. Dessa problem stod i fokus vid utvecklingen av projektet.

I projektansökan formuleras huvudmålet med projektet på följande vis:

Huvudmålet är samordnade insatser av myndigheter, näringsliv, kommuner och vården för att ge individen möjlighet att minska utanförskapet och öka möjligheten till egen försörjning när individer saknar eller behöver utveckla sin arbetsförmåga p.g.a. bristande stöd och egen motivation.

Det långsiktiga målet tycks således ha varit att myndigheter och andra aktörer på ett bättre sätt ska samordna sina insatser, dvs. ett mål som beror en strukturell påverkan av dessa aktörers organisation och arbetssätt.

Projektets målsättning på deltagarnivå var ursprungligen att deltagarna skulle återfå sin arbetsförmåga och närma sig arbetsmarknaden. Målen skärptes dock i en avstämningsrapport som togs fram i mitten av 2012, där de förväntade procentsatserna höjdes och

målformuleringen ändrades från att återfå arbetsförmågan till att vara i egen försörjning (Tabell 1).

Tabell 1: Skillnader i målbeskrivning, projektansökan och avstämningsrapport.

Mål, ansökan	Mål, avstämningsrapport
75 % av deltagarna ska uppleva att deras möjligheter att återfå arbetsförmågan har ökat	75 % ska uppleva ökad möjlighet till egen försörjning och självständighet
52 % av deltagarna inom målgruppen sjukskrivna ska ha återfått arbetsförmågan	70-85 % av deltagarna med sjukpenning ska vara åter i egen försörjning efter avslutad åtgärd
10 % av målgruppen med aktivitetsersättning ska ha återfått arbetsförmågan	Minst 30 % av deltagarna med aktivitetsersättning ska vara i egen försörjning efter avslutad insats
15 % av målgruppen med kommunalt försörjningsstöd ska ha återfått arbetsförmågan	20-40 % av deltagarna med kommunalt försörjningsstöd ska vara åter i egen försörjning efter avslutad insats

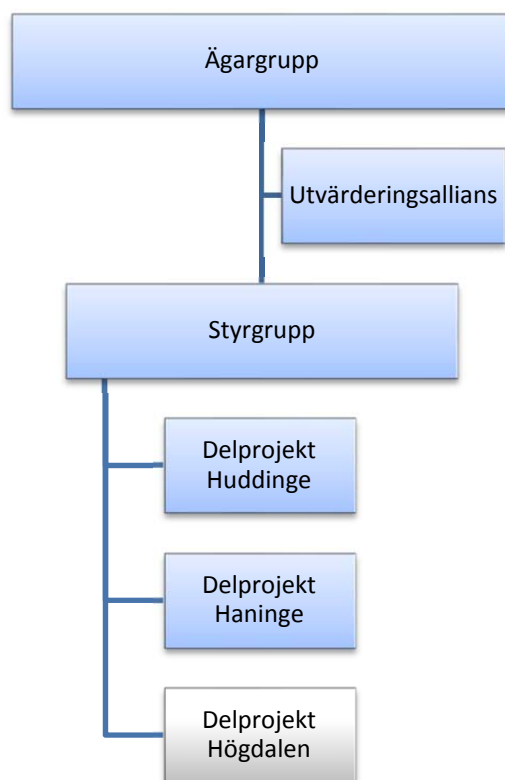
1.2 Organisationen av projektet

Dirigo 2 har haft en projektorganisation (se Figur 1) som består av en ägargrupp bestående av styrgruppsordförande och representanter från olika avdelningar inom Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, samt informationsstaben och landstinget. Gruppen har haft som syfte att arbeta med styrning, ledning, ekonomi och strategisk påverkan.

Projektets styrgrupp har bestått av chefer från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, samt representanter från kommuner och Företagarna. Representanten från Företagarna avstod med tiden sin plats p.g.a. sjukdom.

Till projektet kopplades en utvärderingsallians med representanter från Linköpings universitet och Uppsala universitet, Inspektionen för socialförsäkringen, samt Försäkringskassans analys- och prognosavdelning. Syftet var att ha ett forum för att diskutera den vetenskapliga utvärderingen av projektet och att underlätta påverkan på strategisk nivå.

Arbetet i projektet har genomförts på olika delkontor, som vid projektstart var tre till antalet. Under projektets gång slogs dock två av dessa kontor (Högdalen och Huddinge) samman i samband med att projektet minskades ned geografiskt och i deltagarantal.



Figur 1: Organisationen av projektet.

1.3 Projektets utgångspunkter och arbetssätt

Arbetet i projektet har utgått ifrån en ansats med gemensamt ansvar för deltagare mellan de deltagande organisationerna. Medarbetarna har arbetat i parkonstellationer, oftast med en handläggare från Försäkringskassan och en arbetsförmedlare, där metodiken bygggt på motiverande samtal (MI) och ett individorienterat synsätt på mötet med deltagaren. Konkret har detta inneburit en stor flexibilitet kring t.ex. mötesformer. Därtill har tanken varit att Supported Employment (SE) ska kunna användas vid kontakten med arbetsgivare.

MI är en klientcentrerad samtalsmetod med syfte att underlätta beteendeförändringar som kan tillämpas i behandling samt rådgivning för att främja förändringsprocesser. I litteraturen om MI betonas det särskilt att MI ska vara ett aktivt samarbete mellan två jämlika, eftersom utgångspunkten är att klienten själv bäst kan beskriva sitt aktuella hälsotillstånd och sin psykosociala situation¹. MI fokuserar på motivationsfrågor och ska användas när en person känner sig ambivalent inför en förändring.

De avgörande komponenterna i MI tycks ligga i förmågan att mobilisera individens inneboende resurser, som motivation, lärande, kreativitet och problemlösning². Metoden har

¹ Miller, W.R. & Rollnick, S. (2013). *Motiverande samtal: Att hjälpa människor till förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.

² Faris, A.S., Cavell, T.A., Fishburne, J.W., & Britton, P.C. (2009). Examining motivational interviewing from a client agency perspective. *Journal of Clinical Psychology*, 65 (9), 955-970.

använts inom behandling av alkohol- och drogmisbruk, spelmissbruk, kost och fysisk aktivitet, samt sexuellt riskbeteende.

SE är en metod som används för att stötta en person ut i arbete. Det är en omfattande insats som innefattar att hitta ett arbete, lära sig uppgifterna och sedan kunna behålla arbetet. Stödet till deltagaren och arbetsgivaren fortgår under en längre tid, även efter det att deltagaren lärt sig arbetsuppgiften och kommit igång i en utvecklingsanställning eller lönebidragsanställning. I metoden ingår ett uppföljningsansvar som kan pågå i upp till ett år efter det att deltagaren kommit ut i ett arbete.

Det som ytterligare kännetecknar arbetsmetoden i Dirigo är projektet gett utrymme för en större flexibilitet i handläggningen jämfört med ordinarie verksamhet samt att medarbetarna har haft färre antal ärenden varpå de fått mer tid att ägna per ärende. Detta har inneburit att medarbetarna har kunnat träffa och följa sina klienter regelbundet över tid och att de kunnat bygga en relation till deltagarna samt kunnat vara tillgängliga för sina klienter i högre grad än vad som är vanligt i linjeverksamheten. Arbetssättet har varit individorienterat och coachande gentemot deltagarna, där deltagarna själva har fått styra sin process i egen takt.



Figur 2: Processbeskrivning för arbetet i Dirigo 2, enligt projektet.

Deltagarens process genom projektet beskrivs i Figur 2, där kontakten inleds med ett initialt möte efter en inbjudan via brev eller telefon. Vid denna kontakt ges muntlig information om Dirigo 2, och resulterar i en överenskommelse om deltagande. Nästa steg, kartläggning, har som syfte att utforska hinder och resurser, intressen, egna önskemål och aktiviteter i vardagen. Syftet är att stödja deltagaren att reflektera över sin egen situation, för att kunna hitta drivkrafter till förändring. Därefter skapas en individuell plan, som omfattar nuvarande behov, en dialog om deltagarens intressen, planering av aktiviteter, fastställandet av delmål med syfte för varje aktivitet, samt ansvarsfördelning. Planen följs sedan kontinuerligt upp och revideras vid behov. Planen ska fungera som en motor för deltagaren mot målet, med syfte att stärka och rusta individen. Nästa steg är att kartlägga nätverk tillsammans med deltagaren för att utreda vilka parter som är viktiga för att deltagaren ska nå sina mål. Handläggarna ska genom MI stödja deltagaren att ta kontakt med dessa parter, och erbjuda sig att sammankalla till nätverksträff. Syftet med att involvera nätverk är att säkerställa samsyn mellan olika aktörer kring rehabilitering och vård, skapa förutsättningar för deltagaren. Aktiviteter i projektet knyts till den rådande planen och ska vara anpassade till varje enskild individ för att främja en förändringsprocess.

1.4 Rapportens innehåll och utgångspunkter

I resultatavsnittet i denna rapport presenteras resultat från utvärderingens datainsamling, som omfattar dels en processutvärdering med fokusgrupper och intervjuer med medarbetare, projektledning, deltagare, samt representanter från projektets styrgrupp och från ESF. Därefter presenteras resultat från en resultatutvärdering som omfattar enkäter till och intervjuer med deltagare. I diskussionen förs resonemang kring projektets måluppfyllelse och lärdomar från projektet.

Tidigare forskning kring samverkansprojekt

Det finns idag en allt mer utvecklad forskning kring utveckling av projekt, där en del av litteraturen har fokuserat specifikt på större utvecklingsprojekt som de inom ramen för ESF.

I en bok med titeln ”Att äga, styra och utvärdera stora projekt” fokuseras särskilt denna typ av projekt, där fokus ligger både på själva projektet, och hur det relaterar till de organisationer som driver det³. Som en grund för att resonera kring effekterna av ett utvecklingsarbete identifierar författarna tre områden som behöver studeras:

1. hur många och vilka aktiviteter som genomförts och vilka utfallet av dessa har varit;
2. de kortsiktiga resultaten av aktiviteterna;
3. de långsiktiga effekterna, dvs. om resultaten tas om hand och blir en integrerad del av en verksamhet eller bidrar till en strategisk påverkan (av avtal, regler, lagar, policy- och styrdokument eller av den offentliga debatten).⁴

Brulin och Svensson skiljer här på *utfall*, *resultat* och *effekter*. I ett projekt är utfallet de konkreta insatser som riktats till deltagare och den nytta deltagarna upplevt med detta. Resultat, å andra sidan, kräver att insatsen också har lett till någon form av förändring för deltagaren. För att vi sedan ska kunna tala om effekter krävs det att organisationen som bidragit med insatsen dragit lärdomar av det nya arbetssättet, och genomfört bestående förändringar i verksamheten. Först här sker en organisatorisk utveckling till följd av projektet.

I denna utvärdering kommer dessa tre begrepp att användas för ett resonemang kring projektet Dirigo 2, och huruvida projektet fått avsedda (eller oförutsedda) utfall, resultat och effekter, på individ- och organisationsnivå.

Brulin och Svensson resonerar också kring de olika utmaningar som finns kring att driva stora utvecklingsprojekt. En av de mest påtagliga svårigheterna är att projekt är kortsiktiga och ofta domineras av en projektlogik, dvs. att planera, genomföra aktiviteter och redovisa utfallet, och att fokus därmed hamnar på administration, kontroll och redovisning. En konsekvens av ett sådant fokus är att långsiktighet och organisationsutveckling riskerar att komma i andra hand. De talar om ”aktivitetsfällan”, dvs. att kortsiktiga krav på att genomföra aktiviteter enligt

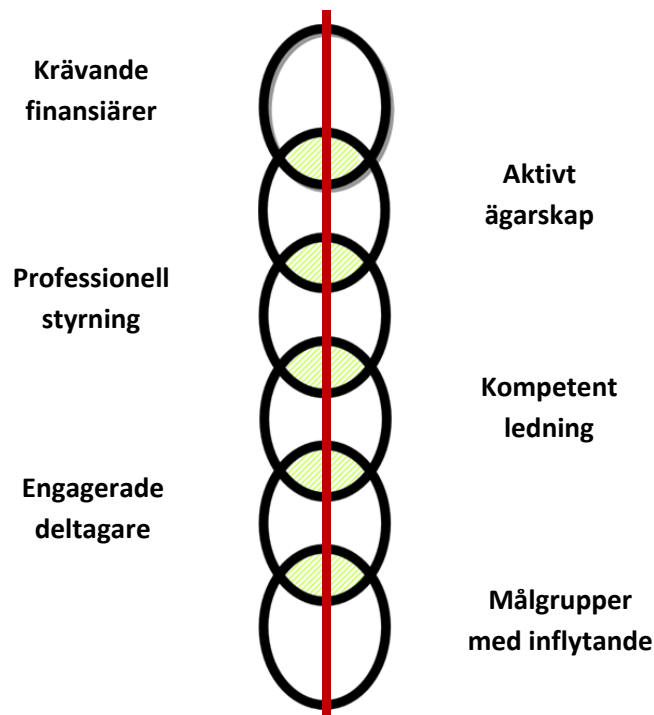
³ Brulin, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.

⁴ *Ibid.*, s. 11.

projektplanen tar över ambitionen att skapa långsiktiga effekter. Ett hållbart utvecklingsarbete kräver att fokus läggs på nyskapande, lärande och processtänkande, där projekt måste ha en förmåga att hantera osäkerhet, dilemman, motsägelser och konflikter. Detta ställer krav på styrningen av projektet, där denna ofta sker antingen via fokus på mål eller på regler för hur arbetet ska gå till. Båda ansatserna har sina problem, där mål ofta är otydliga och uppfattas olika, medan regelstyrning kan fungera hämmande på kreativiteten och engagemanget. Enligt Brulin och Svensson behövs en balans mellan de övergripande intentionerna med projektet, och de konkreta mätbara målen. I praktiken innebär detta att det måste finnas en balans mellan handling och reflektion i projektet, för att möjliggöra en lösning på dilemmat mellan kortsiktiga resultat och långsiktig hållbarhet.

Ett sätt att skapa utrymme för reflektion är genom att bygga in ”störningar” i projektet, exempelvis genom en lärande utvärdering och följeforskning, eller genom att organisera lärande nätverk runt projektet. I Dirigo 2 har utvärderarna haft i uppdrag att genomföra en processutvärdering och kontinuerligt bidra med arbetsrapporter som underlag för en diskussion om mål och medel i projektet. Ett syfte med den lärande utvärderingen har också varit att granska hur projektet fungerar på olika nivåer, och därmed underlätta ett helhetsperspektiv på projektet och dess utveckling.

För att ett projekt ska kunna bidra till en hållbar utveckling krävs en projektorganisation, som omfattar krävande finansiärer, aktiva ägare, professionell styrning, kompetent ledning, engagerade deltagare/medarbetare, samt målgrupper med inflytande (Figur 3). Dessa bildar en kedja av aktörer med olika funktion som alla behöver fungera för att utveckling ska komma till stånd, och där en balans finns mellan de olika funktionerna. En effektiv projektorganisation innebär således att ägarna av projektet tar ansvar för dess utveckling och för att det ska relateras till övrig verksamhet i organisationen. Ägarnas uppdrag är att sätta ramarna för projektet, följa utvecklingen och implementera resultaten. Styrgrupper behöver ha tillräckligt mandat för att kunna ta nödvändiga strategiska beslut, då de i samspel med ägarna har ansvar för att genomföra de förändringar som krävs för att projektet ska kunna drivas. Projektledningen har i sin tur som ansvar att organisera, engagera, och föra dialog med medarbetarna i projektet. Medarbetarna har sedan ansvaret för att pröva idéer och utveckla arbetssätt, i dialog med målgruppen.



Figur 3: En projektorganisation med olika funktioner och uppgifter.⁵

Ett syfte med den lärande utvärderingen kan vara att granska hur projektet fungerar på olika nivåer, och därmed underlätta ett helhetsperspektiv på projektet och dess utveckling.

Ett narrativt perspektiv på organisationer

I sina organisationsteoretiska texter skissar Barbara Czarniawska fram ett narrativt perspektiv på organisationer som är högst relevant att använda sig av för att förstå på hur och varför organisationer utvecklas på de sätt de gör. Czarniawskas utgångspunkt är att organisationer inte är statiska, utan ständigt stadda i förändring. Hennes perspektiv på organisationsforskning tar avstånd ifrån att forskare objektivt kan beskriva organisationer som distinkta enheter, och menar istället att definitionen av varje organisation uppstår i sociala upplevelser av den, att de ständigt konstrueras genom de handlingar som görs inom dem, och att kunskapen om organisationen alltid är störst inom den. Syftet med forskningen är därmed att beskriva och analysera handlingar och händelser och infoga dem i en berättelse kring organisationen. En konsekvens av detta perspektiv är också att fokus hamnar på handlingar snarare än på aktörer, där Czarniawskas tänkande utgår ifrån att en aktör definieras av dennes handlingar snarare än av sin position – positionen är snarare en konsekvens av de genomförda handlingarna. För att

⁵ Halvarsson Lundkvist, A. (2013). *Styrning genom lärande: En studie av programutvecklingens dynamik i nationella program*. Linköpings universitet.

bilda en begriplig berättelse av en organisation och dess omgivande miljö bör alltså nätverken av handlingar studeras, och hur dessa binder aktörerna samman.⁶

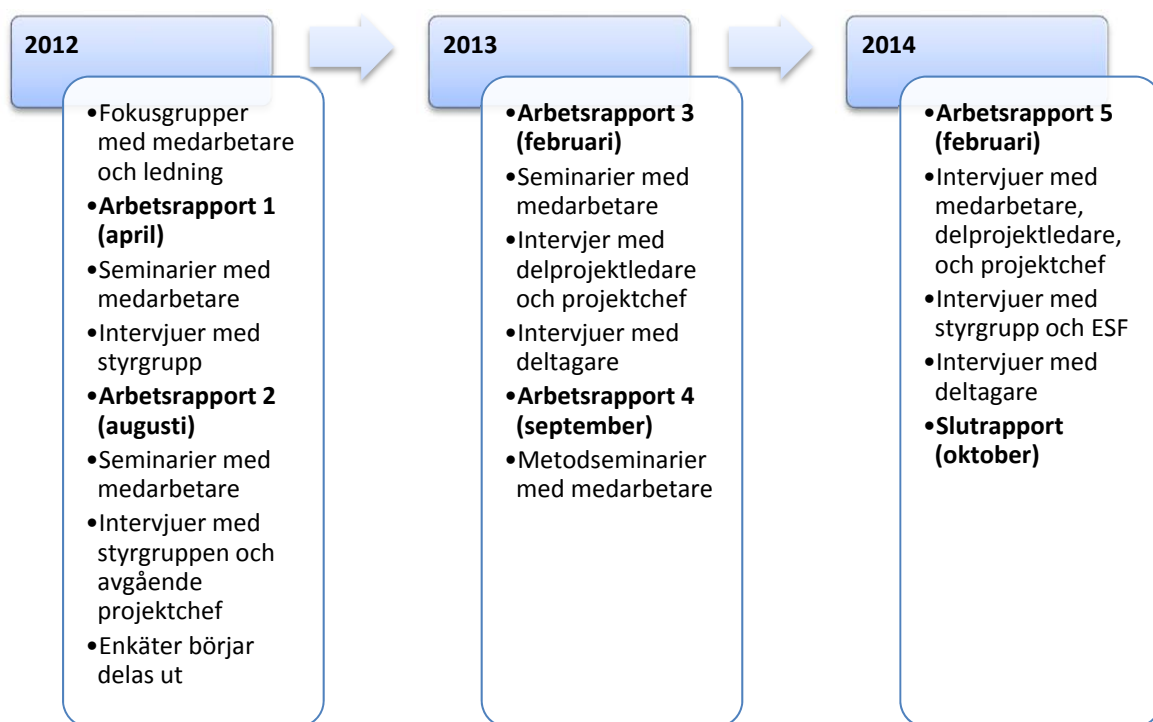
För att ge en rättvisande bild av en organisation krävs därför att en berättelse sammanfogas där olika röster tillåts höras, och där dessa röster ger olika bilder av organisationens utveckling och de händelser som definierar den. Ett narrativt perspektiv på organisationsutveckling förutsätter inte att det finns en "korrekt" beskrivning av organisationen, utan att de olika bilder som finns alla representerar en tolkning utifrån det aktuella perspektivet.

I denna utvärdering har organisationen ifråga varit projektet Dirigo 2. Detta är en komplex organisation som är sammansatt inte bara av de medverkande aktörernas organisatoriska bagage, utan också av de olika förväntningar, perspektiv och synsätt som ryms på medarbetarnivå, på projektledningsnivå, på styrnivå, och av andra aktörer såsom ESF-rådet eller andra projekt. För att en utvärdering ska kunna beskriva projektet på ett rättvisande sätt behöver alla dessa röster komma till tals vid flera tillfällen för att de olika perspektiven på utvecklingen och de händelser som utspelat sig under projekttiden ska kunna bilda en sammanhängande berättelse. I utvärderingen har vi försökt att tillmötesgå detta genom att kontinuerligt träffa medarbetare och ledning, samt i möten med representanter på styrnivå och med ESF-rådet diskutera projektets utveckling.

⁶ Czarniawska, B. (2008). *A Theory of Organizing*, Cheltenham: Edward Elgar.

2. Metod

I utvärderingen har olika metoder använts för att följa projektet såväl avseende resultat som process. Utvärderarna har kontinuerligt genomfört fokusgrupper och seminarier med medarbetare, samt intervjuer med projektets ledning på olika nivåer. Processen har skett i löpande dialog med projektet där resultat återrapporterats genom fem arbetsrapporter (se Figur 4).



Figur 4: Tidslinje för datainsamling och avrapportering i utvärderingen.

2.1 Processutvärderingen

Utvärderarna har träffat projektets medarbetare och ledning vid flera tillfällen under projektets gång, såväl vid formaliserade fokusgrupper och individuella intervjuer, som informellt vid besök på arbetsplatserna eller vid andra arrangemang av projektet.

Fokusgrupper och seminarier med medarbetarna har genomförts halvårsvis med olika fokus, totalt fem tillfällen. Vid det första tillfället hade medarbetarna just rekryterats, och då bestod fokusgrupperna av två grupper med handläggare från Försäkringskassan och två med arbetsförmedlare. Därefter har fokusgrupperna genomförts på respektive kontor, ibland med blandade grupper men huvudsakligen med medarbetare på det kontor där träffarna ägt rum. Vid fokusgrupperna fokuserades på medarbetarnas upplevelser av projektets utveckling, syn på utbildningar, projektets arbetssätt, organisatoriska förutsättningar för att genomföra uppdraget, relationen mellan Dirigo 1 och Dirigo 2, samt på hur metoder tillämpas i projektet. Inför varje träff utvecklades en agenda med några frågeställningar, men innehållet bestämdes i hög grad av medarbetarna utifrån deras behov. Fokusgrupperna varade ca två timmar. Inför

projektets avslutning genomfördes individuella intervjuer med tio medarbetare med fokus på arbetet med deltagarna, sin egen professionella utveckling, projektets ledning och styrning, samt utvecklingen i och avslutningen av projektet.

Projektledningen deltog i en fokusgrupp under våren 2012. Därefter har individuella intervjuer gjorts vid två tillfällen med delprojektledarna. Intervjuer har genomförts med projektets sista projektchef vid två tillfällen, och vid ett tillfälle intervjuades en tidigare projektchef i samband med att denne avslutade sin tjänst. I dessa intervjuer har fokus legat på projektets utveckling.

Intervjuer gjordes under 2012 med representanter från projektets styrgrupp (från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Företagarna och Samordningsförbundet Östra Södertörn) med fokus på projektets utveckling och intervjupersonernas perspektiv på projektets mål och möjliga långsiktiga effekter. Våren 2014 genomfördes uppföljande intervjuer med representanter för Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen.

Våren 2014 intervjuades även två representanter från ESF kring projektets utveckling och resultat.

Alla intervjuer och fokusgrupper transkriberades ordagrant. Materialet analyserades sedan genom en kvalitativ innehållsanalys⁷.

2.2 Resultatutvärderingen

Deltagarna i projektet, både de som var sjukskrivna och de som hade aktivitetsersättning, fick besvara en enkät. Därtill har en kontrollgrupp fått enkäter, där Försäkringskassan har ansvarat för att randomisera potentiella deltagare till interventions- och kontrollgrupp.

Enkäten som användes utformades i dialog mellan utvärderare och projektledning, med fokus på att kunna göra en beskrivning av gruppen utifrån kön, ålder etnicitet, samt arbetslivserfarenhet. Enkäten innehöll frågor om deltagarnas upplevelse av hälsa och välbefinnande samt deltagarnas upplevelse av att ingå i projektet Dirigo och hur deltagandet påverkat deras hälsa och välbefinnande samt deras möjligheter till återgång i arbete. Förutom frågor om hälsa innehöll enkäten frågor rörande bakgrund, ekonomi, livsstil, arbetsförmåga, rehabilitering, kontakt med handläggare samt upplevd nytta av åtgärder.

I projektet ingick två mätningar. Den första mätningen gjordes i samband med att deltagarna skrevs in i Dirigo (föremätning), därefter gjordes en uppföljande mätning i samband med avslut i projektet (eftermätning). Kontrollgruppen har fått enkäter med samma tidsintervall. Kontrollgruppen har erbjudits stöd och hjälp utifrån det ordinarie utbud som Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen har för personer som är sjukskrivna alternativt har aktivitetsersättning. Enkäten till personer med aktivitetsersättning var anpassad till målgruppen och framtagen med hjälp av forskare inom området habilitering och funktionshinder, vid Uppsala Universitet. Enkäten kortades ner och svarsalternativen gjordes

⁷ Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3rd ed. London: Sage.

mer enhetliga, vilket gör att enkäten skiljer sig åt för gruppen sjukskrivna och gruppen aktivitetsersättning. Enkäterna till deltagare i projektet (interventionsgruppen) har distribuerats av projektets medarbetare. Enkäter till kontrollgruppen har skickats ut och administrerats av Försäkringskassan. Data från enkäterna har sammanställts och analyserats av forskare vid Uppsala och Linköpings universitet.

Svarsfrekvensen för gruppen sjukskrivna var 82 % vid den första mätningen, och för gruppen med aktivitetsersättning 37 %. Vid den andra mätningen var svarsfrekvensen 43 %, respektive 20 %.

Statistisk analys för gruppen med sjukpenning

Fokus i analysen har varit på skillnader i hur deltagarna i interventionsgruppen och kontrollgruppen upplever sin hälsa, välbefinnande och möjligheter till arbetsåtergång vid föremätningen och eftermätningen samt om det funnits skillnader mellan deltagare avseende kön, ålder och etnicitet.

Svaren på frågor som mäter samma frågeområden har slagits samman till ett index genom att summera varje respondents svar inom respektive frågeområde, därefter har ett medelvärde beräknats. Dessa index har testats avseende reliabilitet, där Cronbach's Alpha för samtliga ligger över 0,7. Svaren på index redovisas som ett medelvärde.

För att undersöka skillnaden inom de områden som Dirigo-projektet inriktat sig på har ANOVA för upprepad mätning använts för de frågor som besvarats av samma individer vid både föremätning och eftermätning. Det innebär att medelvärdet på samma index eller fråga för de respondenter som svarat vid både det första och det andra mättillfället jämförts med varandra. Genom testet undersöks om det finns en signifikant skillnad mellan dessa medelvärden. I analysen har det också undersökts huruvida deltagare från interventionsgruppen och kontrollgruppen besvarat enkäterna olika vid de två mättillfällena. Detta har undersökts genom t-test, där skillnader i medelvärden mellan grupperna har analyserats. Skillnader relaterade till kön och etnicitet har också undersökts med t-test samt med Chi2-test men även med ANOVA för upprepad mätning. Sambandsanalyser har gjorts via korrelationsanalyser.

Samtliga test har gjorts med en signifikansnivå på 5 %. I de fall som det uppmätts statistiska skillnader mellan interventions- och kontrollgrupp anges det i texten. Om inte så har inga statistiska skillnader mellan interventionsgrupp och kontrollgrupp kunnat påvisas.

Statistisk analys för gruppen med aktivitetsersättning

Då antalet inkomna enkäter från gruppen med aktivitetsersättning är lågt har inga jämförande analyser mellan interventions- respektive kontrollgrupp genomförts. Då antalet deltagare som besvarat både baslinjeenkät och avslutningsenkät också är få så har inga analyser genomförts för att studera eventuella förändringar och skillnader över tid inom och mellan de båda grupperna. Därmed redovisas data för denna grupp endast deskriptivt. Bakgrundsdata

avseende ålder, kön och födelseland baseras på uppgifter från baslinjeenkäter inklusive uppföljningsenkäter (för de deltagare som ej besvarat baslinjeenkäten). Tre av deltagarna som besvarade enkäten för gruppen aktivitetsersättning uppgav att de hade sjukpenning. Dessa tre enkäter har inkluderats i analyserna då tilldelningen av enkäterna baseras på vilken ersättningsgrupp deltagarna tillhör och då åldern på deltagarna var inom det åldersspann (19-29 år) då uppbärande av aktivitetsersättning är möjligt.

Intervjuer med deltagare

Totalt intervjuades 24 deltagare i projektet, varav 20 individuella intervjuer och en gruppintervju med fyra personer. I de individuella intervjuerna deltog 12 personer från delprojektet i Huddinge och åtta från delprojektet i Haninge. Tretton av dessa personer intervjuades vid två tillfällen med 6 månaders mellanrum, sju från Huddinge och sex från Haninge. I gruppintervjun ingick personer från delprojektet i Haninge vilka också intervjuades vid två tillfällen med 6 månaders mellanrum.

Intervjuerna var 20 – 60 minuter långa, genomfördes med intervjuguide och spelades in. Intervjuguiden innehöll frågor om information om projektet, bemötandet från projektets personal, synpunkter på de aktiviteter som projektet erbjuder, egna mål med deltagande i projektet, behov av åtgärder för att målen skulle uppfyllas och om dessa behov tillgodosetts samt synpunkter på vad som saknades i projektet. Informanterna tillfrågades dessutom om den egna arbets- och studieförmågan samt samarbete mellan projektet och övrigt nätverk. Vid uppföljningsintervjuerna tillfrågades informanterna dessutom om deras uppfattning av sin arbetsförmåga hade förändrats under projektets gång samt vad som i så fall bidragit till den förändringen.

3. Resultat från processutvärderingen

Inom ramen för utvärderingen har fem arbetsrapporter presenterats till projektet, där fokus har legat på att följa och kritiskt granska projektets utveckling. I detta avsnitt presenteras först en kort beskrivning av huvudfynden i dessa rapporter, varefter resultatet från datainsamlingen i projektets avslutningsfas presenteras.

3.1 Sammanfattning från arbetsrapporter

De fem arbetsrapporterna presenteras här under rubriker som sammanfattar projektets utveckling.

Projektets inledningsfas

I den första arbetsrapporten genomfördes fokusgrupper med den då nyanställda personalen i projektet, samt med projektledningen. Vid dessa tillfällen diskuterades främst förväntningar på projektet, och tidigare erfarenheter av samverkan.

Förväntningarna på Dirigo var olika på individ- och projektnivå. För deltagarna ansågs målet främst vara ökad livskvalitet och motivation till förändring, medan projektet samtidigt ansågs behöva visa ett mätbart resultat för att kunna bedömas som lyckosamt. Ledningen menade att projektet skulle komma tillåta och uppmuntra medarbetare att utmana befintliga arbetsprocesser, men att göra avsteg från rådande regelverk.

Medarbetarnas förväntningar på ledningen omfattade stöd och uppmuntran, men utan att detaljstyra arbetet. Ledningen såg sin roll som tvådelad: att ställa krav på resultat, och att stödja utforskandet av nya metoder. Därtill ansåg sig ledningen ha i uppgift att stödja ett kontinuerligt värdegrundsarbete.

Ett antal hinder och förutsättningar för samverkan lyftes fram. Hindren berörde främst resursbrist, konflikter mellan regelverk samt fördomar mellan organisationerna. Förutsättningar berörde samsyn, prestigelöshet, delat och eget ansvar samt gemensamma mål. De hinder och förutsättningar som diskuterades vid fokusgrupperna har sammanställts i Tabell 2 nedan. Generellt sett fanns här inga skillnader mellan myndigheterna i synen på dessa frågor, och inte heller mellan medarbetare och ledning.

Tabell 2. Hinder och förutsättningar för samverkan

Hinder	Förutsättningar
Regelverk	Samsyn
Olika syn på begrepp	Prestigelöshet
Personalomsättning	Gott samarbetsklimat
Interna prioriteringar	Personlig kontakt
Tillgång till personer	Gemensamma möten
Mistro/konkurrens	Gemensamt mål
Konflikter med vården	Engagerade individer
Fördomar	Varje aktör tar sitt ansvar
Tidsbrist	Delaktighet från vårdens sida
	Fokus på individen
	Kunskap om varandras regelverk
	Positiv feedback
	Arbete i mindre kommuner

Delning av Dirigo-projekten, ändrade mål och kommunikationsproblem

Den andra arbetsrapporten omfattade rapportering från diskussioner med medarbetare och projektledning, samt intervjuer med styrgruppen.

Under denna period genomfördes en delning mellan projekten Dirigo 1 och Dirigo 2. Den ursprungliga tanken var att medarbetarna som arbetade i Dirigo 2 skulle erbjudas utbildning via Dirigo 1 för att i nästa steg använda sina nya kunskaper i arbetet med deltagarna i Dirigo 2. Därutöver skulle medarbetarna arbeta med att stödja arbetsplatslärande bland projektets samarbetspartners. Denna planering kunde dock inte fullföljas, då upphandlingen av utbildningar i Dirigo 1 överklagades och processen blev försenad. Våren 2012 kom även en dom som förtydligade regelverket i Socialfonden, där det klargjordes att man inte kan gå på utbildning i ett programområde 1-projekt (inriktade på kompetensutveckling) med lönen finansierad med ESF-medel under kurstiden från ett annat programområde 2-projekt (inriktade på arbete med deltagare). Ett tänkbart scenario för att genomföra projekten enligt planeringen kunde ha varit att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen själva stått för lönekostnaderna när medarbetarna var på utbildning i det andra projektet. Detta alternativ sågs dock inte som möjligt av dessa parter, bortsett från några dagars MI-utbildning som också genomfördes. I Dirigo 1 anställdes sex av medarbetarna från Dirigo 2 som processledare, och dessa personer fick extra utbildningsinsatser.

Vid detta tillfälle kände sig medarbetarna förvirrade över projektets mål, eftersom dessa ändrats sedan de anställdes i projektet. I arbetsrapporten konstaterades att målen skärpts i den avstämningsrapport som togs fram i mitten av 2012, där procentsatserna höjts och målformuleringen ändrats från att återfå arbetsförmågan till att vara i egen försörjning (se Tabell 1, s. 9). Medarbetarna upplevde att dessa förändringar inte kommunicerats, och att

deras synpunkter på detta inte tillvaratagits. Av ett möte med ledningen framkom att målen skärptes av styr- och ägargrupperna, som ansåg att målen som angavs i den ursprungliga ansökan var för lågt satta.

Därtill rapporterade medarbetarna att projektet haft stora svårigheter att komma igång, och uttryckte besvikelse över bristande kommunikation och förseningar av ärenden, utbildningar och lokaler.

Styrgruppen såg projektets kortsiktiga mål som att öka individers livskvalitet och egenförsörjning, medan ett mera långsiktigt mål var metodutveckling för ökad samverkan mellan medverkande organisationer. Försäkringskassans perspektiv på implementering av Dirigo fokuserade på att det är kunskapen och erfarenheten från projektet som ska tillvaratas och implementeras, inte projektet som sådant; ordinarie verksamhet skulle samtidigt utvecklas i en likartad riktning, för att på så sätt underlätta implementeringen av projektets erfarenheter. Styrgruppens medlemmar hade inbördes olika synsätt på deras organisationers medverkan i projektet och projektets integrering med ordinarie verksamhet. Samordningsförbundets representant beskrev Dirigo som en utveckling av tidigare tvärprofessionella arbetssätt, där kommunen varit en viktig part, och att den kommunala medverkan borde utvecklas inom projektet. Arbetsförmedlingens och Företagarnas representanter hade inga tydliga strategier för hur implementering av samverkan skulle kunna utformas.

Fortsatt otydlighet

I den tredje arbetsrapporten presenterades intervjuer med styrgruppen och fokusgrupper med medarbetare.

Materialet speglade en fortsatt otydlighet i projektet, avseende struktur, mål och medel. De huvudsakliga anledningarna som nämndes var projektets finansieringsform (specifikt medfinansiering via projektdeltagare), samt brister i kommunikation och struktur. Dessa faktorer samspelade till att skapa en otydlig situation för såväl ledning som medarbetare i projektet.

En hög medfinansieringsgrad via projektdeltagare innebar att projektet behövde ha en relativt hög produktionstakt för att säkerställa att projektet klarade finansieringen. Detta innebar att mindre tid fanns för att utveckla projektets arbetssätt. Problemet med medfinansieringen påverkade på så sätt relationen mellan projektets långsiktiga mål och dess dagliga praktik.

Kommunikationsbrister i projektet noterades på alla nivåer, och ledningen gjorde ingen hemlighet av att detta haft en negativ påverkan på projektets utveckling. Medarbetarna poängterade hur de både saknade ledning och styrning, samt hur den befintliga ledningen och styrningen ofta fokuserade på att öka produktionstakten snarare än att utveckla arbetsmetoder. Medarbetarnas förtroende för ledningen i dessa frågor tycktes vid denna tidpunkt vara lågt, och projektet stod inför en utmaning att förbättra strukturerna för dialog och återkoppling, samt tydligheten i vilka förväntningar som fanns på medarbetarna.

Utvecklandet av Dirigo-metoden hade påbörjats, men kunde ännu inte sägas vara särskilt tydlig. MI utgjorde ett sammanhållande kitt, där de allra flesta diskuterade detta som ett arbetssätt som skiljer sig från tidigare rutiner. SE tycktes å andra sidan inte ha införlivats på något särskilt utvecklat sätt. Förklaringen till att MI kunnat tillämpas på ett bättre sätt ansågs vara en bra formell utbildning med möjlighet till handledning. De flesta medarbetarna ansåg att projektet innebar en klart närmare samverkan jämfört med tidigare arbetsformer. Dock poängterades bristen på kunskapsutbyte mellan och inom delprojekten.

Förändringar i projektet

I den fjärde arbetsrapporten kunde det konstateras att kommunikationen fungerade något bättre, där stormöten planerades och där ledningen strävade efter att genomföra förändringar baserat på den kritik som framkommit i tidigare rapporter. Vid denna tidpunkt hade två delkontor slagits samman, och det fanns en förhoppning om att detta skulle medföra mera interaktion mellan de två kvarvarande kontoren, och därmed ökat erfarenhetsutbyte.

Medarbetarna hade delade åsikter kring om man arbetade med metodutveckling eller ej. Dock framgick det av diskussionen att det fanns skillnader mellan Dirigos sätt att arbeta jämfört med arbetet i ordinarie verksamhet. Medarbetarna påtalade vid återkopplingsseminarierna att de behövde ett stöd i arbetet med metodutvecklingen och att någon höll i och ansvarade för denna del. Vidare betonade medarbetarna vikten av att deras arbete synliggörs, och det fanns en upplevelse av att det arbete som skedde med deltagarna inte uppmärksammades på ledningsnivå.

Utifrån de intervjuer som genomförts med deltagare framgick att man upplevt ett gott bemötande inom projektet och att tillgängligheten varit tillfredsställande. Även kontinuiteten i kontakten med handläggarna beskrevs som positiv, och något som skiljde sig från tidigare erfarenheter. En del informanter uttryckte att projektpersonalen saknade kunskap gällande deras sjukdom eller funktionsnedsättning. Vidare beskrev en del informanter att det var svårt att få vården att medverka vid möten, något som även medarbetarna tidigare vittnat om. En del av informanterna uttryckte oro kring avslutandet i projektet.

Intervjuerna med delprojektledare och projektchef indikerade att många av de formella förutsättningar som krävs för att utöva ett gott ledarskap har saknats i projektet, och att delprojektledarna först efter att den slutliga projektchefen tillträtt kände att de hade den tydlighet i sin roll som de behövde för att kunna arbeta med ledarskapet. Båda delprojektledarna uttryckte en stark önskan att deras ledarskap ska leda till att medarbetarna utvecklas och blir mera professionella. Medarbetarnas syn på ledarskapet i projektet präglades dock snarare av fokus på produktion, där genomförda aktiviteter ger positiv feedback och omvänt. Delprojektledarna kopplade dessa problem till bristande struktur uppifrån, vilket inneburit att förväntningar blivit oklara. Här menade delprojektledarna att förutsättningarna blivit bättre, men att det fanns ett skadat förtroende kring ledarskapet i relationen med medarbetarna.

En blick på Dirigo-metoden

I den femte arbetsrapporten låg fokus på medarbetarnas arbetssätt, där de vid seminarier på respektive kontor fått förbereda exempel på lyckade och mindre lyckade fall.

Ett lyckat exempel som beskrevs var en ung man med ångest och depression, där ett problem var att han ”mörkade” sin situation inför omvärlden: han var bra på att verka frisk. När det blev problematiskt att hålla uppe den välmående fasaden började hälsan gå alltmer utför. I detta ärende fokuserade medarbetarna på att genom MI-samtal motivera deltagaren att inleda en dialog med arbetsgivare utan att dölja sina problem. Medarbetarna behövde hantera skamkänslor hos deltagaren, och man genomförde möten tillsammans med dennes läkare för att kunna fastställa vad som är rimligt att förvänta sig utifrån den befintliga diagnosen. Detta ledde till att deltagaren fick en större insikt om sitt tillstånd, där exempelvis stresskänslighet kom fram som ett problem där strategier för att hantera detta kunde diskuteras. I detta ärende upplevdes MI vara en lämplig metod att använda för att medarbetarna inte skulle inta en expertroll och att deltagaren därmed inte skulle kunna ”glida undan” sitt eget ansvar för att förändra sin situation. Medarbetarna beskrev detta som ”expertfällan”, att de framstår som dem som lägger fram en lösning som deltagaren ska sätta i verket. MI fungerar istället som en strategi för att deltagaren ska finna sin egen lösning och sina sätt att hantera sina problem. Mer specifikt fungerade MI genom att medarbetarna använde sig av speglingar av deltagarens beskrivningar av sina problem, vilket i kombination med öppna frågor fick denne att resonera över hur problemen skulle kunna hanteras. Deltagaren fick med tiden en deltidsanställning efter arbetsträning, och kontakten var vid seminarietillfället fortfarande pågående, men allt glesare och mer i form av uppföljningar. I ärendet fanns också en diskussion mellan medarbetarna kring om insatserna skulle genomföras inom ramen för Försäkringskassans eller Arbetsförmedlingens åtgärder, där deltagaren fick arbetsträning med stöd av Försäkringskassan, och sedan en anställning med stöd till personligt biträde från Arbetsförmedlingen.

I ett mera problematiskt ärende var deltagaren en kvinna i övre 20-årsåldern med aktivitetsersättning, med ADHD, bipolär sjukdom, personlighetsstörning av blandtyp samt tvångssyndrom. Deltagaren hade tidigare genomgått olika kommunala insatser utan resultat, och saknade relevant behandling för sitt tvångssyndrom. I detta ärende försökte medarbetarna använda sig av MI i samtalen, men det komplicerades av det medicinska tillståndet. De fick deltagaren att delta i en gruppaktivitet för personer med ADHD, samt arbetade för att hon skulle få boendestöd för att kunna flytta hemifrån. I detta fall var mamman mycket delaktig och följde med på möten. De försökte få till en RESA-insats⁸ för att få en aktivitet på dagtid, eftersom hon vänt på dygnet och saknade rutiner, men detta blev inte av. Deltagaren skrevs ut efter att boendestöd och god man ordnats. Medarbetarna bedömde att deltagaren troligtvis kommer att få sjukersättning när hon fyller 30 år.

Resultaten visar hur projektets metoder och unika egenskaper, särskilt MI i kombination med utökad tid och kontinuitet, upplevdes kunna tillämpas i de flesta fall, och att metodiken i samspel med tillgången till myndigheternas ordinarie åtgärdsutbud hade lett till positiva

⁸ Sysselsättningsplatser med rehabiliterande inslag för personer med psykisk funktionsnedsättning.

effekter för många deltagare. Medarbetarna i projektet lade stor vikt vid de traditionella stödresurserna som myndigheterna erbjuder, som ersättning under arbetsträning, lönebidrag, samt tillgång till särskilda insatser, t.ex. RESA-insatser via Arbetsförmedlingen. Den direkta samverkan och gemensamma kartläggningen beskrevs som central, då detta ger en bredare bild av deltagarens problematik samt fungerar som en dörröppnare till insatser från både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen.

I de fall då projektets deltagare inte lyckats komma ut till arbete eller studier beskrevs olika faktorer som hindrande, där dessa kunde vara individuella (t.ex. medicinska skäl eller bristande motivation), organisatoriska (bristande tillgång till åtgärder) eller samhällsliga (brist på tillgängliga lämpliga arbeten). MI upplevdes inte vara möjligt att använda i de fall då den medicinska problematiken var för svår, eller när det saknades en grundläggande vilja till förändring.

Medarbetarna beskrev hur de först efter en längre tids tillämpning byggt upp en tillräcklig erfarenhet av att arbeta med projektets metoder – särskilt MI – vilket tyder på att organisationen måste ge sina medarbetare tillräckligt med utrymme för att utveckla en praktisk kompetens kring detta.

3.2 Intervjuer med medarbetare vid projektslut

Vid projektets avslutning genomfördes intervjuer med tio medarbetare, där de ombads att reflektera över arbetet med deltagarna, sin egen professionella utveckling, projektets ledning och styrning, samt utvecklingen i och avslutningen av projektet.

Arbetet med deltagarna: "Dirigo-metoden"

Det övergripande intrycket från dessa intervjuer är att medarbetarna har upplevt arbetet med deltagare i projektet som mycket positivt, då de menade att deltagarna haft nytta av insatsen. I princip alla talar om att de i projektet kunnat ta ett helhetsperspektiv på deltagarens situation, för att på så vis arbeta med förändring på dennes villkor. Centrala aspekter som möjliggjort detta är samlokaliseringen och det gemensamma ansvaret för ärendet, samt utökad tid för respektive deltagare. Det direkta samarbetet har inneburit att deltagaren fått tillgång till insatser från både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, där det varit vanligt att ersättningen kommit från en myndighet och insatserna från en annan. I flera fall beskriver medarbetarna hur deltagarna utan projektet aldrig skulle ha kommit i kontakt med Arbetsförmedlingens insatser. Därtill har MI generellt ansetts vara en lämplig metod att använda i kontakten med deltagarna.

Arbets sättet kan sammanfattas via ett antal centrala faktorer, som illustreras i Figur 5. Här utgörs "Dirigo-metoden" av en kombination av direkt samverkan, par- eller teambaserat arbete, MI, tillgänglighet och tid, flexibilitet och en coachande relation till deltagaren. Tillsammans bildar detta en helhet som underlättar ett förändringsinriktat arbete med deltagarens behov och önskningsar som en central utgångspunkt.



Figur 5: Dirigo-metoden.

Flera medarbetare menade att denna direkta typ av samarbete är framtidens sätt att arbeta, där utgångspunkten är individens situation och behov, snarare än myndigheternas byråkratiska ansvarsområden. En medarbetare menade även att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen generellt sett är överens i de olika beslut som fattas, men att de dels använder olika terminologi, och dels gör utredningar baserade enbart på den egna myndighetens informationsbehov, vilket orsakar såväl dubbelarbete som frustration i kommunikationen mellan myndigheterna. Dessa problem har projektet kunnat undvika genom det direkta samarbetet.

Medarbetarna upplevde vid projektets slut generellt sett att de gjort skillnad i de flesta av deltagarnas liv, och att de personer de arbetat med har rört sig i riktning mot aktivitet eller arbete. Flera poängterade dock att målgruppen varit långt ifrån arbetsmarknaden, och att det i sådana fall funnits andra problem som varit mer akuta att hantera, t.ex. att finna bostad eller rutiner kring det dagliga livet.

Ett generellt intryck från intervjuerna med medarbetare är således att projektet haft positiva effekter. De positiva effekterna hänfördes till medarbetarnas engagemang, i kombination med projektets grundläggande idé om direkt samverkan, samlokalisering och utökad tid i ärenden. Medarbetarna har utvecklat olika arbetssätt i olika konstellationer, men dessa faktorer är grundläggande och ingår som en del hos samtliga. I de flesta fall lyftes också MI som en nyckelmetod.

Medarbetarnas professionella utveckling

De flesta medarbetare upplevde att projektet inneburit en positiv utveckling för dem avseende deras kunskaper kring att arbeta i projekt och i direkt samverkan med en annan myndighet. Det myndighetsöverskridande samarbetet har generellt sett upplevts som en av de mest positiva delarna i projektet.

Flera menade att MI är en metod som de kommer att ta med sig till sina nya arbeten, även om de uttryckte oro för att inte kunna tillämpa den på grund av högre prestationskrav, och att kunskaperna om och säkerheten i metoden därmed skulle komma att falna. Vissa ansåg dock att MI var i linje med hur de tidigare arbetat, och att metoden därmed inte tillförde så mycket nytt. En medarbetare ansåg sig inte ha ”köpt konceptet” med MI, men tillade att ”jag är nog lite ett undantag”; resultatet tyder på att denna misstanke stämmer, då merparten av medarbetarna varit mycket positiva till MI som arbetsmetod.

Till skillnad från MI så tycks SE inte ha tillämpats i arbetet med deltagare, utöver att medarbetarna i vissa ärenden haft aktiva kontakter med arbetsgivare och arbetat för att deltagare ska få arbetstränings- eller praktikplatser. Generellt tycks medarbetarna anse att projektet inte haft rätt målgrupp för att arbeta med metoden. Vissa medarbetare från Arbetsförmedlingen hade sedan tidigare varit i kontakt med SE.

Vissa medarbetare nämnde att det varit utvecklande att arbeta med personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar och vilket stöd de behöver; andra menade dock att utbildning kring detta hade behövts, t.ex. via de kurser som ESF-projektet Consensio erbjudit, men att detta inte varit tillgängligt.

En medarbetare från Arbetsförmedlingen menade att arbetet i projektet inte varit särskilt annorlunda jämfört med hur denne tidigare arbetat. En annan medarbetare från Arbetsförmedlingen menade å andra sidan att de i projektet varit mycket friare i sitt arbete jämfört med ordinarie verksamhet, och att de kunnat förbigå ett antal myndighetsrutiner och moment som ansetts onödiga. Den större friheten i projektet jämfört med linjeverksamheten nämndes av flera medarbetare, där de menade att de i projektet haft mindre fokus på administration och mer på mötet med deltagaren. Ett friare arbetssätt kopplades av Försäkringskassans medarbetare dock mera till samarbetet med deltagaren, snarare än en liberal tolkning av rådande regelverk – rätt till ersättning var som regel redan bestämd för deltagaren. Dock fanns en större frihet i relation till tidsgränser i sjukförsäkringen.

En medarbetare från Försäkringskassan menade att de efter projektet är sämre rustade att arbeta i linjeverksamheten än tidigare, eftersom de under tiden i projektet inte har hållits uppdaterade om utvecklingen inom den ordinarie verksamheten, samt att det friare arbetssättet de använt i projektet inte går att tillämpa i linjeverksamheten, där arbetet styrs mera av administrativa rutiner. En av arbetsförmedlarna var inne på ett liknande resonemang, där den dagliga uppdateringen av vad som skedde inom myndigheten saknades.

Medarbetaren från kommunen menade att projektet inneburit ett närmare samarbete med andra myndigheter, och att detta lett till en större säkerhet kring vilken dokumentation myndigheterna kräver.

Det går att se en skillnad i hur medarbetarna såg på sin professionella utveckling beroende på vilket kontor de arbetat på, där det tycks ha varit en mer utvecklad dialog kring metodutveckling på det ena. Dessa skillnader noterades redan det första året, och tycks ha kvarstått även efter att detta kontor slagits samman med ett annat. En anledning som medarbetarna hänvisade till var en god gruppkänsla, vilket vissa kopplade samman med att de under projektets första månader saknade chef.

Överlag har arbetet genomförts i par, med en handläggare från Försäkringskassan och en arbetsförmedlare. I dessa par tycks medarbetarna ha ansett att metodutveckling har skett, men att spridningen till hela arbetsgruppen och till projektet som helhet inte varit lika utvecklad. Paren tycks därmed i stor utsträckning ha utvecklat sina egna arbetssätt, vilket innebär att metoden kan vara relativt olika för olika deltagare. Gemensamt tycks dock vara ett förhållningssätt baserat på MI, där stor hänsyn tas till individens behov och önskemål.

Medarbetarnas syn på projektets utveckling, ledning och styrning

Intervjuerna med medarbetarna speglade ett genomgående missnöje med projektets ledning och styrning. Flera medarbetare menade att projektet saknat en kompetent projektledning, och att det i och med ändringar i ledningsgruppen skapats en brist på tydlighet och kontinuitet.

Vid projektets början fanns under flera månader inga deltagare i projektet, och medarbetarna ägnade denna tid åt att diskutera och planera inför det kommande arbetet. Under denna tid arbetade medarbetarna fram dokument som innehöll idéer kring insatser och arbetssätt, som baserades på information de fått kring vilka ekonomiska medel som fanns tillgängliga i projektet. När deltagare sedan började komma in till projektet togs dessa förslag inte om hand av ledningen, och tillgängliga resurser till insatser visade sig vara mindre än de som medarbetarna ursprungligen fått meddelat. Fokus i projektet blev då i hög grad att få in deltagare och registrera deltagartimmar, snarare än att arbeta med metodutveckling. En konsekvens av detta var att medarbetarna upplevde att ledningen inte lyssnade på deras synpunkter, vilket skapade en negativ inställning till och brist på förtroende för ledningen.

Som de här nio miljonerna exempelvis som vi skulle ha för att köpa insatser enligt den budget vi fick när vi satt och började jobba [...] de försvann sedermera när man gjorde en revidering av budgeten, så innan vi ens hade börjat ta in deltagare var de pengarna borta och ingen vet riktigt var de tog vägen. Vi har i alla fall inte fått något klart svar. [...] Sen har vi liksom haft en tendens att fastna och älta i sådana grejor [...], jag har haft svårt att blicka framåt ibland. (Medarbetare)

Under projektets första år präglades sedan projektet av bekymmer relaterade till inflödet av deltagare och antal registrerade deltagartimmar. Enligt såväl medarbetare och ledning var fokus mycket på projektets överlevnad under denna period; därtill bytte projektet projektchef vid två tillfällen. I samband med att den tredje projektchefen tillträdde genomfördes en organisatorisk förändring, där projektet minskades i omfattning såväl geografiskt som avseende deltagarantal, och där två delkontor slogs samman.

Efter att dessa förändringar genomförts ordnades även kontorsövergripande informationsmöten, vilket medarbetare efterfrågat, för att förbättra kommunikationen mellan ledning och medarbetare och för att fungera som en arena för metodutveckling och dialog. Även om den nya projektchefen av flera omtalas i positiva ordalag och stormöten hade efterfrågats så menade dock flera medarbetare att detta kom alltför sent in i projektet, och att förtroendet för ledningen vid detta tillfälle var väldigt lågt. Därmed upplevde medarbetarna inte dessa möten som särskilt konstruktiva.

Jag har tyckt synd om [projektchefen] på ett sätt, för hon har stått där och försökt få till någonting [...] och jag bara kände såhär, ”ja, jättebra, men ett år för sent”. [...] Där sitter ett gäng som ser hur jävla trötta och sura och tråkiga ut som helst, inklusive jag själv, och det är måndag morgon och vi är ganska uppgivna. (Medarbetare)

Andra stödfunktioner som efterfrågades av medarbetare kom först sent i projektet, t.ex. handledning, som introducerades först runt årsskiftet 2013-2014, strax innan projektet avslutades. Att detta överhuvudtaget erbjöds ansågs vid denna tidpunkt som märkligt.

Vi från Arbetsförmedlingen är vana vid att få handledning när man jobbar på rehab, då ingår det handledning i konceptet. [...] Det hade ju [medarbetarna] bett att få sen starten på projektet, men ingenting hände förrän [projektchefen] själv satt med på en ärendedragning, och det är inte så länge sedan, och bara spontant säger såhär, ”Gud, ni behöver ju handledning!”. Vi bara tittade på varandra, och då insåg man ju att det inte fanns någon kommunikation mellan vår projektledning. (Medarbetare)

Andra stödfunktioner har varit försäkringsmedicinska rådgivare (FMR) och försäkringsspecialister, vilka generellt upplevts som givande, men som inte har tillgodosett behovet av handledning. Generellt sett tycks stödfunktionerna ha varit mera givande för Försäkringskassans medarbetare än för arbetsförmedlarna.

Medarbetarna menade också generellt att ledningen ända till slutet av projektet varit otydliga och gett olika information till olika kontor. Detta relaterade vissa av medarbetarna till olika kulturer inom Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, där det upplevdes som att det inom Försäkringskassan finns en tradition av att inte ge information till medarbetare i samma utsträckning som inom Arbetsförmedlingen.

Ett exempel på hur information upplevdes ha undanhållits medarbetarna var kring förändringar i projektmålen. Efter projektets mobiliseringsfas formulerades målen om, där mål om att närma sig arbete eller studier ersattes med att vara ute i arbete eller studier, och där procentsatserna för hur många som förväntades uppnå detta höjdes. Dessa förändringar kommunicerades inte till medarbetarna, som menade att de fick kännedom om detta ryktesvägen. Vid detta tillfälle hade deltagare börjat tas in i projektet, men målgruppen visade sig vara mer sjuk och längre från arbetsmarknaden jämfört med den målgrupp som beskrivits i projektansökan. Därmed upplevdes en skärpning av målen som märklig. I intervjuer vid projektslut menade flera av medarbetarna att de aldrig erkände de omformulerade målen, utan att de i sitt arbete utgick ifrån vad de själva ansåg vara en rimlig målsättning, sett till den aktuella målgruppen.

Vi accepterade ju inte ens de nya målen, vi skrattade ju bara. Och därför, i mitt huvud så finns de inte. [...] Mitt mål har varit att de här personerna som jag jobbar med ska närma sig [arbete eller studier]. (Medarbetare)

De menade också att det var svårt att avgöra om projektet varit framgångsrikt, eftersom målen inte varit relevanta för den aktuella målgruppen.

Kritiken mot ledningen har förekommit genom hela projektet, och medarbetarna gav vid projektets slut inte någon smickrande bild av projektets organisation och ledning: de ifrågasatte ledningens kompetens i att driva denna typ av utvecklingsprojekt. Kritiken har också fokuserat på den ekonomiska styrningen av projektet som tagit fokus från metodutvecklingen. Ett generellt intryck är att mycket av fokus i projektet varit på överlevnad snarare än utveckling. Det ska dock framhållas att en av delprojektledarna genomgående omnämns i positiva ordalag, då denna projektledare gett utrymme för och stöttat medarbetarna i att testa nya arbetsformer.

Avslutningen av projektet

Medarbetarna upplevde avslutningen på projektet som dåligt förberedd, där flera medarbetare fått sluta med kort varsel och därmed inte hunnit avsluta sina ärenden.

Vecka för vecka har personer fått veta att de ska sluta härifrån, och det skapar en väldig frustration. ”Jaha, nu försvann en försäkringskasse-, oj då, vem ska jag ta istället? Ja, nu försvann en arbetsförmedlare, oj då, jaha.” Så det har inte varit något bra sätt att avsluta på. (Medarbetare)

Istället har de kvarvarande medarbetarna fått ta ansvar för de ärenden som personal lämnat efter sig, vilket komplicerats av att de inte kände till ärendena, samt av att de samtidigt haft egna ärenden att avsluta. Detta skapade stress hos medarbetarna, och oro inför hur deltagarna skulle komma att uppleva processen.

Deltagarna är inte så glada. Jag har haft flera stycken nu som har varit jättefrustrerade och velat behålla mig [...] eftersom det börjat hända saker, och då ska de lämnas över. Det är en jätterädsla för dem. (Medarbetare)

Det uttrycktes också att deltagarna fått högre förväntningar på kontakten med myndigheter efter ha deltagit i projektet, vilket riskerade att innebära en besvikelse när de återgått till handläggare i linjeverksamheten som saknar möjligheter att ge det utökade stöd som erbjudits i projektet. I de flesta fall överlämnades ärenden till handläggare i linjeverksamheten, där utgångspunkten var att deltagaren skulle ha en planering med sig. Då tiden för överlämningar varit kortare än förväntat upplevdes möjligheterna till att göra ett bra överlämnande dock som begränsat.

Medarbetarna själva återgick i de flesta fall antingen till de kontor de arbetat på innan projektet, eller till andra kontor i linjeverksamheten. Det fanns en genomgående oro för att de kunskaper och erfarenheter de förvärvat i projektet inte skulle kunna användas, eller att dessa skulle tas tillvara av den verksamhet de kommer till efter projektets slut.

Jag tror [Försäkringskassan] sitter i en sådan situation att de är i desperat behov av handläggare och täpper till hålen där det saknas folk. Även om de skulle ha den ambitionen och vilja ta tillvara så har de inte förutsättningarna. (Medarbetare)

Här uttryckte flera medarbetare starkt att de kände motvilja mot att återgå till ordinarie handläggning, men att de skulle tvingas till det då arbetstakten i linjeverksamheten inte tillåter någonting annat. Det fanns generellt sett ingen förväntan på att de skulle få någon särskild roll i att bedriva utvecklingsarbete. En medarbetare uttryckte att projektledningen hade försökt tillgodose medarbetarnas önskemål kring tjänster vid projektets avslutning. En annan medarbetare hade förberett sig tidigt och tagit egna kontakter med andra kontor.

Lärdomar och erfarenheter från projektet

Den aspekt av projektet som de allra flesta av medarbetarna lyfte som central handlade om vikten av direkt samverkan, och hur detta konkret kan åstadkommas genom samlokalisering och gemensamt ansvar för ärenden. Att ha arbetat tillsammans i samma ärende har minskat betydelsen av byråkratiska gränser mellan myndigheterna och har underlättat ett helhetsperspektiv på deltagarens situation, och därtill öppnat upp för användande av insatser från två myndigheters utbud. De beskrev också ett friare förhållningssätt till administration som positivt, där fokus låg mera på mötet med deltagaren än på myndighetsrutiner.

En annan central lärdom som många lyfte var användandet av MI, vilket i kombination med ovanstående beskrivna helhetsperspektiv har upplevts som effektivt och positivt i arbetet med deltagare. Medarbetarna poängterade dock att användningen av MI förutsatte att de gavs utrymme för att utveckla sin kompetens i metoden, och att de gavs tillräckligt med tid i ärenden för att kunna ge ett nära stöd till deltagaren. Medarbetarna förväntade sig inte att kunna tillämpa MI på ett lika utvecklat sätt i linjeverksamheten, och några uttryckte en oro för att kompetensen i metoden skulle minska över tid, då de inte skulle få tillräckligt med utrymme att träna och tillämpa den.

3.3 Intervjuer med ledningen vid projektslut

Under projektets sista halvår intervjuades projektchefen, delprojektledarna, samt styrgruppsrepresentanter från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Fokus i intervjuerna låg på projektets avslutning, särskilt på hur de bedömde resultaten från projektet, hur de arbetade för att projektets erfarenheter skulle tas tillvara, samt avslutningen för medarbetare och deltagare. Därtill genomfördes intervjuer med representanter från ESF, där fokus låg på deras syn på projektet.

Projektets utveckling

I intervjuerna med delprojektledarna fick de se tillbaka på projektet, där den ena av dem kunde konstatera att det för cheferna blivit mer fokus på produktions- och personalfrågor, och mindre på att leda utvecklingsprocesser. Detta har varit en konsekvens av otillräcklig styrning

från projektägaren, men också på grund av många händelser i personalgrupperna där det funnits problem med sjukskrivningar, uppsägningar och ett dödsfall. Mycket fokus har också legat på att projektet ska få in tillräckligt många deltagare, och därmed överleva. Dock menade samma delprojektledare att utveckling varit en central del i projektet och att medarbetarna återkommande har haft fokus på att reflektera över det egna arbetssättet. På det ena av kontoren användes också processledarna från Dirigo 1 aktivt i att vidareutveckla medarbetarnas kompetens i MI-metodiken.

Vid projektets början fanns inga deltagare, på grund av att rekryteringen inte fungerat. Som en konsekvens av detta hade medarbetarna inledningsvis inga konkreta arbetsuppgifter. Istället fick de ägna mycket tid åt att diskutera och arbeta fram förslag på hur de senare skulle komma att arbeta. Detta skapade i sin tur en förväntan hos medarbetarna på att projektet, när deltagarna kom in, skulle ha en hög grad av delaktighet från medarbetarnas sida, vilket inte infriades.

De satt ju och gjorde förslag till budgetinsatser och budgetarbeten [...], ger man medarbetarna de här fiktiva mandaten, det är klart att det blir... [...] Det skapar en enorm besvikelse och vi förstör ju vårt förtroendekapital som ledning och styrning när vi ger en massa uppgifter och sedan tar vi inte vara på det. (Delprojektledare)

Denna trevande inledning på projektet skapade därmed en negativ inställning till projektledningen hos medarbetarna, vilket sedan varit svårt att vända. Delprojektledarens resonemang om att den sysslolöshet som fanns i projektets början skapade förväntningar på delaktighet är här intressant, då medarbetarna senare i projektet kritiserade ledningen just för sitt starka fokus på produktion istället för utveckling, och där det inte uppfattades som att medarbetarnas önskemål hörsammades. Även projektchefen resonerar kring hur det funnits en ambition att skapa delaktighet hos medarbetarna i de beslut som fattas, men att detta inneburit svårigheter i praktiken. En svårighet är att inbjudan till delaktighet riskerar att uppfattas som otydlighet, istället för att ledningen fattar beslut som medarbetarna informeras om. Delaktighet kan också leda till att medarbetare arbetar fram förslag som styrgruppen inte accepterar, vilket kan skapa frustration och besvikelse. En inbjudan till delaktighet som sedan inte leder till ett reellt inflytande kan därmed uppfattas negativt och leda till ett bristande förtroende för ledningen.

Vid en tillbakablick på projektet refererade projektchefen ofta till hur projektet vid chefens tillträde hade haft stora problem och hur mycket av tiden gick till att reda upp detta. Åtgärder som vidtogs var att reducera projektet avseende geografiskt område, antal kontor och deltagare. Fokus låg även på att utveckla ett enhetligt system för dokumentation, samt att förbättra dialogen med medarbetarna. Dialog med medarbetarna har skett via stormöten, mail och genom besök på kontoren. Att chefen tillträdde relativt sent, som den tredje i ordningen, innebar att det fanns problem med tilltron till ledningen från medarbetarnas sida, vilket upplevdes svårt att återställa.

Hade jag kommit in tidigare så tror jag att jag hade haft längre tid att bygga förtroende, för det är viktigt tror jag med tilliten och förtroendet för att vi också ska förstå varandra.

Så ibland tror jag att det lätt blir missförstånd fast man inte alls har menat så.
(Projektchef)

Dokumentation har delvis komplicerats av att Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och kommunen haft olika rutiner kring vad som dokumenteras och på vilket sätt, samt av att det inte bestämdes tidigare i projektet hur dokumentationen skulle ske. Som ett resultat av detta har medarbetarna dokumenterat på olika sätt, och i vissa fall har dokumentationen varit otillräcklig.

Stygrupsrepresentanten från Försäkringskassan menade att kontakten med näringslivet föll eftersom kontaktpersonen till branschorganisationen Företagarna blev sjuk, och att det inte upplevdes finnas något större intresse att ersätta denna persons medverkan med en annan representant. Därmed blev kopplingen till näringslivet i projektet avsevärt mindre än planerat.

Arbetsförmedlingens representant i styrgruppen uttryckte besvikelse över projektets resultat och utveckling, där kritiken dels berörde att projektet arbetat med en annan målgrupp än det var tänkt från början, och att det som gjorts i projektet inte är någonting nytt utöver vad som redan görs i de ordinarie verksamheterna. Samverkan finns etablerad mellan organisationerna, och Arbetsförmedlingen arbetar redan med individuella kartläggningar som präglas av ett perspektiv med inslag av MI. Det som skilt sig från ordinarie verksamhet är samlokaliseringen och att samma arbetssätt använts av flera myndigheter. Baserat på denna kritik uttryckte representanten också tveksamhet inför medverkan i framtida ESF-projekt.

Enligt en av delprojektledarna har Arbetsförmedlingen varit mera passiva än Försäkringskassan i projektet. Försäkringskassan har bemannat de flesta ledningspositionerna, medan delprojektledaren upplevde att Arbetsförmedlingen inte tagit ett motsvarande ansvar. Sett till den finansiering myndigheten bidragit med kunde engagemanget varit större.

Hantering av medarbetare och deltagare efter projektet

I intervjuerna diskuterades hur medarbetarnas kompetens ska tas tillvara när de återgår till ordinarie arbete i respektive myndighet. Det som främst lyftes fram som en specifik kompetens var MI, och hur metoden kan tillämpas inom ramen för myndigheternas arbete. Även erfarenheter från gemensam kartläggning tillsammans med individen lyftes. Här menade projektchefen att dialog förts med chefer inom såväl Försäkringskassan som Arbetsförmedlingen för att säkerställa att dessa är medvetna om att de återvändande medarbetarna har en särskild kompetens som bör tas tillvara. Detta, menade projektchefen, bör vara ett ansvar som ligger på chefsnivå, då den enskilde medarbetaren inte kan förväntas att på egen hand marknadsföra sin kompetens inom organisationen. Av intervjuerna framgår således att dialoger har inletts, men inte huruvida medarbetarna som återgått har fått något särskilt uppdrag eller på annat sätt uppmärksammats för den kompetens de utvecklat under projektets gång. I dessa kontakter har en ingång till organisationerna varit via projektets styrgrupp; dock upplevde projektchefen det som att dessa personer trots sitt intresse inte alltid omsatte intresset i praktisk handling, vilket sågs som en konsekvens av att många förändringsprocesser pågår samtidigt i organisationerna. En av delprojektledarna uttryckte

kritik mot att styrgruppen inte tagit ansvar för implementeringen, där det borde ingå att organisationerna på ett tillräckligt sätt arbetat för att ta tillvara på medarbetarnas kompetens när de avslutar sin medverkan i projektet. Istället har avslutandet av projektet präglats av ad hoc-lösningar. Enligt Försäkringskassans representant i styrgruppen har chefer i ordinarie verksamhet visat intresse för att ta emot projektmedarbetarna, även om ett sådant intresse och resonemang borde förts tidigare än vid projektets avslutning.

Det tycks ha varit mer regel än undantag att handläggarna i projektet inte tagit med sig ärenden från projektet till sitt nya arbete. Istället låg fokus på att lämna över ärenden till handläggare i linjeverksamheten, där syftet enligt projektchefen har varit att deltagarens planering ska följa med och inte överprövas av den nya handläggaren. Därför har ambitionen varit att överlämningsmöten skulle ske där medarbetaren, deltagaren och den nya handläggaren träffades. Intervjuerna med medarbetare tyder emellertid på att tiden varit begränsad för att genomföra sådana möten på ett bra sätt.

En av delprojektledarna menade att MI-metodiken bör kunna underlätta deltagarnas övergång från projektet till linjeverksamheten, förutsatt att medarbetarna kunnat förbereda dem på denna förändring och att det inkorporerats i deltagarens förändringsprocess.

Medarbetarna uttryckte att avslutningen på projektet skötts dåligt, där medarbetare fått avsluta sina anställningar med kort varsel och där det inte funnits tillräckligt med tid för att avsluta ärenden på ett bra sätt. Enligt projektchefen hade dessa avslut sin bakgrund i diskussioner med ESF, där det hävdades att ärenden måste avslutas tidigare för att efterarbetet ska hinnas med, samt av ekonomiska skäl. Projektchefen hade fått intrycket att medarbetarna informerats om detta tidigare i projektet, vilket inte tycks ha skett. Därmed har också medarbetarna varit frustrerade vid projektets avslutning.

Styrgruppens representant från Försäkringskassan menade att Arbetsförmedlingen varit mindre engagerade i att ta tillbaka projektmedarbetarna på ett sätt som säkerställer att deras kompetens kommer till användning; denna upplevdes vara mera utvecklad inom Försäkringskassan. I slutändan är det främst representanterna i projektets ägargrupp som har inflytande över vilka delar från projektet som ska implementeras och på vilket sätt.

Försäkringskassan som projektägare och relationer med ESF

Försäkringskassan upplevdes av såväl medarbetare och chefer som av ESF som en oerfaren projektägare. Projektchefen uttryckte detta i relation till hur anställningen av medarbetarna gått till, och att de inte fått en tillräckligt bra introduktion till vad projektarbete innebär. Särskilt pekade projektchefen på att projektarbete innebär att medarbetarna måste räkna med otydlighet och föränderliga förutsättningar, och då detta inte klargjorts har medarbetarna haft en förväntan på tydlighet som projektledningen inte har kunnat leva upp till. En annan aspekt som projektchefen nämnde var de återkommande budgetdiskussionerna med ESF, där det fanns en brist på erfarenhet i att utveckla projektbudgetar enligt de regler som ESF satt upp. En av delprojektledarna menade att projektet länge saknade en ekonom och att projektet därmed inte hade kontroll över sin budget, vilket skapade många problem, inte minst i relation

till ESF. Enligt en representant för Försäkringskassan i styrgruppen hade de flesta av de ändringar som gjordes i projektet sin bakgrund i att projektet inte kunnat leverera det som var tänkt.

Representanter för ESF lyfte särskilt att projektet varit otillräckligt förankrat, och att det saknats kompetens i att leda ett utvecklingsarbete.

Dirigo 2 är ju ett väldigt stort projekt, och stora projekt är ju, och det vet man av erfarenhet, att stora projekt är svårstyrda och svåradministrerade, så att det var ju en utmaning i sig. Sen så tror jag också det här med det som man kanske trodde att man hade gjort en bra förankring och ett bra förarbete, [men] det hade krävts ännu mer av förankringsarbete för att vara rätt riggad när man startade igång. [...] Jag tror också att man kanske inte riktigt hade insett vikten av att man i projektledningen hade kompetens vad det gäller utvecklings- och förändringsinriktat ledarskap. [...] I de här stora projekten så är det ju väldigt många parallella processer som ska styras och ledas samtidigt. Och det kräver att man har den här processledarkunskapen och erfarenheten. (ESF)

Därtill nämnde ESF:s representanter projektets högt ställda mål som ett problem, vilket även varit ett problem i andra socialfondsprojekt. Samtidigt uttrycktes kritik mot Försäkringskassans självsäkerhet kring att kunna uppnå målen, där de i kontakten med ESF inte upplevdes vara lyhörda för motargument. En representant för ESF menade att ESF haft som roll att vara en krävande finansör, och att därmed också ifrågasätta projektet.

Flera personer i projektet uttryckte dock kritik mot ESF, där såväl delprojektledare som styrgruppsrepresentanter upplevde att ESF haft bristande framförhållning, där beslut ändrades med kort varsel. Till viss del relaterade dock även projektledningen dessa problem till den egna bristen på förarbete i projektet, där de ursprungliga visionerna och målen var alltför ambitiösa, vilket inneburit att mycket har fått omförhandlas. Det är i dessa processer som kontakten med ESF inte upplevs ha fungerat.

Systemet med medfinansiering via deltagarnas aktiviteter i projektet har kritiserats hårt av medarbetarna under projektets gång, där det hävdats att ett sådant system sätter fokus på kvantitet snarare än kvalitet. Den ena av delprojektledarna, liksom den före detta projektchefen, instämde i denna kritik och hävdade att systemet är förkastligt genom sitt fokus på tid och pengar. Den andra delprojektledaren delade dock inte denna uppfattning, utan menade att aktiviteter är grunden för projektets verksamhet – det utgör en del av den rehabilitering som deltagarna får.

Det är ingen som kan ligga still på ryggen och vänta på att den sjunde april klockan tolv så inträffar full arbetsförmåga, utan här måste vi faktiskt göra saker som gör att jag mår bättre. (Delprojektledare)

Här menade delprojektledaren att medarbetarna behövde ta till sig ett ”konsulttänkande” där ekonomin i projektet skapas genom aktivitet hos deltagarna, vilket kunde vara ovant för personer som arbetar i myndigheter. Kopplingen mellan finansiering och aktivitet tolkades alltså olika, där den ena delprojektledaren menade att detta var ett administrativt krav som

skapade incitament till att fokusera på fel saker, medan den andra delprojektledaren tolkade det som att det skulle översättas till det individuella stöd och de handlingsplaner som medarbetarna arbetade fram tillsammans med deltagaren.

Representanterna från ESF tillfrågades också om processen när Dirigo 2 separerades från Dirigo 1. En av representanterna från ESF menade att denna process innebar att mycket tid försvann och att det innebar sämre förutsättningar att nå de uppsatta målen. En representant menade också att projekten insåg för sent att styrningen i projekten inte fungerade, och att beslutet om att varje projekt skulle ha en egen styrgrupp kom sent.

[D]en insikten [att projektet behövde en egen styrgrupp] tror jag växte fram hos dom själva. Men processen med att få till den delningen, den var väldigt lång [...] så man förlorade ju mycket tid där. (ESF)

ESF-representanterna kunde dock se att projektet inneburit en del positiva erfarenheter. En representant lyfte särskilt det transnationella arbetet som positivt för Försäkringskassan.

Försäkringskassan har med hjälp av socialfondspengar fått upp ögonen för andra socialförsäkringsinstitutioner ute i Europa. [...] Jag tror att det har varit extremt värdefullt för kassan. Och där tycker jag nog då att kassan har legat långt efter till exempelvis Arbetsförmedlingen när det gäller att benchmarka ute i Europa. Alltså man har varit ganska nationell i sin syn på socialförsäkringsutseendet. [...] Och sen fick man ju också upp ögonen för att det fanns andra aktörer inom verksamheten som hade intressanta rön att delge kassan i arbetet med kunderna. (ESF)

Lärdomar och erfarenheter från projektet

En av de främsta lärdomarna från projektet, enligt en av delprojektledarna, är att det är möjligt att bedriva en verksamhet där Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen arbetar gemensamt med ärenden, samtidigt som produktion och arbetsmiljö fungerar. Delprojektledaren menade att detta, efter många inledande problem, till slut fungerat, och att det skulle kunna fortsätta att fungera utan finansiellt stöd från ESF.

En annan delprojektledare nämnde som lärdom förhållningssättet till individen, där projektets samarbetsinställning visat respekt för att människor inte kan delas in i olika delar beroende på den myndighet som personen är i kontakt med. Samlokalisering och samarbete har därmed varit en central del i projektet och ett område där projektet också kunnat visa på goda erfarenheter. Detta ansågs vara i linje också med Försäkringskassans utveckling, där myndigheten går mera mot värdestyrning och att poängtera handläggarens handlingsutrymme i att skapa ett gott bemötande och en god process tillsammans med andra aktörer. Samma resonemang fördes av styrgruppens representant från Försäkringskassan, som menade att en lärdom är vikten av att myndigheter arbetar närmare medborgarna för att bättre förstå problem och i samverkan med andra hjälpa till att lösa dem. Båda delprojektledarna och projektchefen menade att det vore möjligt att genomföra samlokalisering eller andra former av utvecklad samverkan på lokal nivå, förutsatt att en sådan överenskommelse träffas av relevanta parter.

Användningen av MI lyftes av flera parter som en stor behållning från projektet, där metodiken leder till ett bättre bemötande och en mer individorienterad handläggning, vilket antas kunna vara positivt för deltagarna, och för deras förtroende för myndigheterna. Intervjuerna med medarbetare tyder på att projektet gett rimliga organisatoriska förutsättningar för att metoden ska kunna användas på ett adekvat sätt, där antalet ärenden per handläggare och friheten att variera mötesformer och aktiviteter så att de passar individen varit viktiga faktorer.

En viktig lärdom, enligt styrgruppsrepresentanten från Försäkringskassan, är att det krävs ett kompetent ledarskap när stora projekt startas och drivs. I övrigt ansåg samma representant att centrala lärdomar varit samlokaliseringen, gemensamma metoder, samt ett utökat användande av FMR för en bättre samverkan med vården. Efter projektet bör det vara möjligt att arbeta i nära samverkan via team, och att använda FMR-funktionen bättre. Försäkringskassans representant menade även att handläggare kan behöva handledning för att kunna avgöra på vilket sätt de ska arbeta med ärenden, då Försäkringskassans samordningsuppdrag gränsar till rehabilitering och behandling, vilket inte handläggarna har i uppdrag att arbeta med.

Den främsta lärdomen från projekten för Försäkringskassan som projektägare berör vikten av förankring och av att säkerställa att målen med projektet är genomförbara. Dirigo-projekten innebär ett annat förhållningssätt än det som varit rådande i myndigheten, vilket ställer andra krav på organisationen, och det kan därmed vara svårt att överföra projektens erfarenheter till ordinarie verksamhet.

3.4 Transnationellt arbete

Projektet har haft ett samarbete med en välgörenhetsorganisation i Storbritannien, Dacorum, som arbetar med personer som står utanför arbetsmarknaden på grund av sjukdom eller arbetslöshet. Inom ramen för projektet har flera resor genomförts till en av denna organisations verksamheter. På resorna har projektdeltagare i grupp tillsammans med medarbetare rest till London för att under en vecka arbeta i ett socialt företag som bedriver växthusodling. Innan resorna genomfördes ordnades gruppträffar för deltagarna för att förbereda resan, och efter hemkomsten följdes detta upp genom nya träffar. Syftet med resorna var att fungera som jagstärkande aktiviteter för deltagare som haft begränsad erfarenhet av arbete eller svårigheter i sociala sammanhang.

Medarbetare, ledning och deltagare uttryckte unisont att resorna varit positiva. Medarbetarna menade att deltagarna haft ett stort utbyte av aktiviteten, där det för vissa var en stor utmaning att delta.

De tog hand om varandra, man lyfter dem och de får syn på vad de faktiskt klarar av.
[...] De fick testa sig i nya situationer. (Medarbetare)

För vissa var resan också en kontrast mot det vardagliga livet, där det gavs tillfälle att få fokusera på sig själv för en vecka.

Det här uppbrottet från vardagen, slippa allt det här med som kvinna exempelvis, som i den gruppen som jag åkte med, när de var hemma så var det ju, även om de är sjukskrivna och mår dåligt, så är det fortfarande full markservice med matlagning och tidspassningar och städning och bla bla bla. Att de bara har fått en vecka att få vara sig själva. (Medarbetare)

Det tycks således som att dessa aktiviteter fungerat väl och lett till positiva resultat för de deltagare som kunnat delta. Det kan dock tilläggas att deltagare med försörjningsstöd inte kunnat delta, då en sådan aktivitet inte varit möjlig att genomföra med rådande regelverk.

3.5 Jämställdhet och tillgänglighet i projektet

I projektet har medarbetarna till allra största del varit kvinnor, i högre utsträckning än i såväl Försäkringskassans som Arbetsförmedlingens linjeverksamhet. Bland chefer och delprojektledare har det varit en relativt jämn fördelning mellan kvinnor och män.

I arbetet med deltagarna har särskilda kvinnogrupper förekommit, vilket setts som ett sätt att arbeta med jämställdhetsfrågor. Jämställdhet har även förekommit som tema på stormöten. En delprojektledare menar att arbetet har utgått ifrån individens förutsättningar, där MI haft en betydelse för att bemöta deltagarna på ett förutsättningslöst sätt, vilket underlättar för såväl jämställdhet som tillgänglighet.

Det som vi pratar om i projektet [...] är att vi är vaksamma i att vi inte erbjuder en viss aktivitet bara till en viss grupp, och vi är observanta på att inte generalisera utifrån kön, etnicitet, religion och så vidare. Jag skulle vilja säga att vi har haft hjälp av MI där också, att vi går inte in med den här föreställningen [...] utan att det är kunden själv som får forma sin plan och sin resa. (Delprojektledare)

En av delprojektledarna menade dock att jämställdhetsfrågor tenderade att komma i andra hand när verksamheten krävde prioriteringar mot produktion och inflöde av ärenden.

4. Resultat från enkätundersökningen

I detta avsnitt presenteras resultat från utvärderingen baserat på enkäter till deltagare. Resultat för gruppen med sjukpenning och gruppen med aktivitetsersättning presenteras var för sig.

4.1 Gruppen sjukskrivna

Denna del av rapporten är baserad på data som insamlats via de enkäter som deltagarna i gruppen sjukskrivna besvarat vid inklusion (föremätning) samt i en uppföljande enkät vid avslut i projektet (eftermätning). Enkäter har delats ut till både deltagare i Dirigo (interventionsgrupp) och personer som fått ordinarie hantering av sitt ärende (kontrollgrupp). Antalet besvarade enkäter vid föremätningen är totalt 225, varav 111 från interventionsgruppen och 114 från kontrollgruppen. Eftermätning finns för totalt 120 personer, varav 58 från interventionsgruppen och 62 från kontrollgruppen. Totalt finns både före- och eftermätning från 94 personer, 33 i interventionsgruppen och 61 i kontrollgruppen. I interventionsgruppen delades 136 enkäter ut totalt, vilket ger en svarsfrekvens vid föremätningen på 82 %. Svarsfrekvensen vid eftermätningen är 43 % och svarsfrekvensen för antal inkomna enkäter som besvarats både vid inklusion och vid avslut i projektet är 24 %. Fem av deltagarna med sjukpenning hade besvarat enkäten som var för gruppen med aktivitetsersättning vilket gör att endast ett fåtal av frågorna i denna enkät kunde användas för dessa respondenter. Det saknas tillförlitlig statistik över utlämnade enkäter i kontrollgruppen vilket medför att svarsfrekvensen för kontrollgruppen inte går att säkerställa.

Antalet (n) anger hur många som besvarat den aktuella frågan. Resultatet presenteras i samma ordning som rubrikerna i enkäten.

Tabell 3. Antal inkomna enkäter och svarsfrekvens (%) för gruppen sjukskrivna före och efter ett år samt det antal deltagare som har en ifylld enkät både före och efter 1 år (över tid).

	Interventionsgrupp			Kontrollgrupp		
	<i>Före</i>	<i>Efter</i>	<i>Två enkäter Över tid</i>	<i>Före</i>	<i>Efter</i>	<i>Två enkäter Över tid</i>
Sjukskrivna, n (%)	111 (82)	58 (43)	33 (24)	114	62	61

Bakgrundsdata

Tabell 4 ger en beskrivning av bakgrundsinformation för både interventions- och kontrollgruppen av deltagare som vid inklusion i projektet var sjukskrivna. Det är en övervikt av kvinnor i båda grupperna, medelåldern är 42 respektive 46 år och 50 % respektive 70 % har gymnasium alternativt högskola som högsta utbildningsnivå.

Medellängden för sjukskrivningstiden är 2,3 respektive 3,2 år med en spridning från 2 månader upp till 21 år. Färre än 20 % av deltagarna har en arbetsgivare och ca 70 % har sin huvudsakliga försörjning via Försäkringskassan. Deltagarnas yrkestitel varierar mycket men ett större antal av personerna anger att de har någon form av vårdrelaterad yrkesinriktning/erfarenhet såsom sjuksköterska, vårdbiträde, undersköterska, lärare, personlig assistent etc. Det är drygt 30 % av deltagarna som anger att de är födda i ett land utanför Sverige.

Tabell 4. Beskrivning av demografiska data för hela gruppen sjukskrivna samt för interventions- och kontrollgrupp

	Hela gruppen sjukskrivna Antal (%)	Interventions- grupp Antal (%)	Kontrollgrupp Antal (%)
Kön			
<i>Man</i>	87 (40)	40 (37)	47 (42)
<i>Kvinna</i>	133 (60)	68 (63)	65 (58)
Ålder (år); Medelvärde (SD)	44,0(10,1)	42,3 (10,9)	45,6 (9,0)*
Utbildningsnivå			
<i>Folkhögskola/grundskola</i>	41 (21)	12 (14,6)	29 (26,4)
<i>Gymnasium</i>	92 (48)	41 (50,0)	51 (46,4)
<i>Högskola/universitet</i>	42 (22)	18 (22,0)	24 (21,8)
<i>Annat</i>	17 (9)	11 (13,4)	6 (5,5)
Civilstånd			
<i>Gift/sambo</i>	94 (49,7)	37 (46,8)	37 (51,8)
<i>Ensamstående</i>	73 (38,6)	31 (39,2)	42 (38,2)
Hemmavarande barn	38 (20,2)	19 (24,4)	19 (17,3)
Omsorg av andra	34 (18)	16 (19,5)	18 (16,8)
Födelseland			
<i>Sverige</i>	149(68)	79 (73)	70 (63)
<i>Utomlands</i>	70 (32)	29 (27)	41 (37)

År bosatta i Sverige, Medelvärde (SD) (spridning)	24,5 (11,7) (3-58)	26 (12,5) (3-48)	23 (11,1) (3-58)
Anställning/arbetsgivare	73 (33)	33 (31)	40 (35)
Anställningslängd (år)	8,7 (8,1)	9,0 (8,3)	8,6 (8,0)
Sjukskrivningslängd, år	2,8 (3,4)	2,3 (3,4)	3,2 (4,2)
Medelvärde (SD) (spridning)	(0,2-21)	(0,3-19)	(0,2-21)
Huvudsaklig försörjningsform			
<i>Via Försäkringskassan</i>	126 (73,7)	48 (79,6)	78 (76,5)
<i>Via Arbete och Försäkringskassan</i>	21 (12,3)	9 (13,0)	12 (11,8)
<i>(deltidssjukskriven)</i>			
<i>Via arbete</i>	14(8,2)	6(8,7)	8(7,8)

* $t = -2,19$; $df = 222$; $p = .03$

Ekonomi

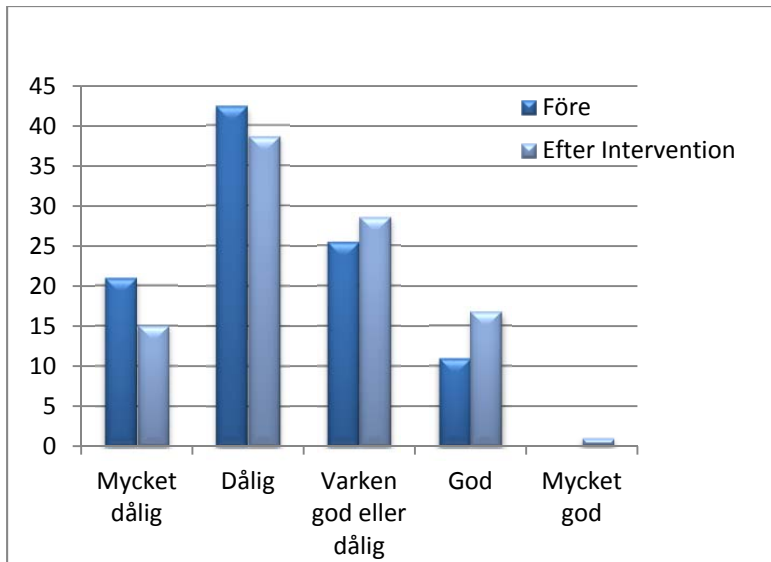
Flertalet av de svarande (75 %) upplever en stor oro över sin ekonomiska situation och hälften anger att de vid flera tillfällen haft ekonomiska svårigheter.

Livsstil och hälsa

Upplevd hälsa

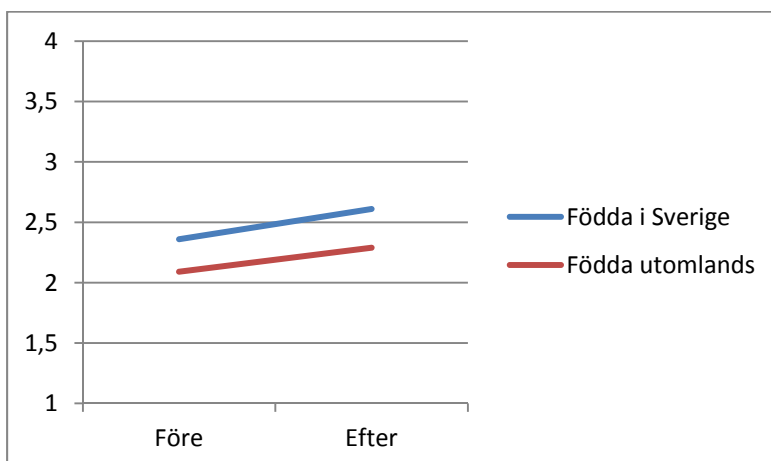
Självskattad hälsa mäter hur en individ bedömer sin hälsa, mätt med den enskilda frågan ”Hur skulle du vilja säga att din hälsa är” på en skala från 1-5 där 5 anger en *mycket god hälsa* och 1 anger en *mycket dålig hälsa*⁹. Det finns ingen skillnad mellan interventionsgrupp och kontrollgrupp vare sig vid projektstart eller vid avslut i projektet. Vid projektstart så upplever hela 63,6 % av gruppernas deltagare att hälsan är *dålig* eller *mycket dålig* medan 11,3% upplever sin hälsa som god. Vid avslut i projektet så påvisas en trend i att båda grupperna upplever sin hälsa lite mer positiv (se Figur 6).

⁹ Liv & hälsa (2008). *Liv & hälsa 2008 – en undersökning om hälsa, levnadsvanor och livsvillkor*. Hämtad den 4 december, 2012, från: <http://www.liv.se/sidkat/10996/Livhalsa2008skarm.pdf>



Figur 6. Andel (%) deltagare som skattat sin upplevelse av hälsa vid inklusion och vid avslut i projektet.

Utomlandsfödda personer anger att deras hälsa är sämre jämfört med personer födda i Sverige (medelvärde 2,36 i jämförelse med 2,09); $t = 1,99$; (df 195) $p < 0.05$. Det finns inga skillnader i upplevelse av hälsa mellan män och kvinnor. Drygt 65 % av deltagarna anger att de lider av smärta.



Figur 7. Upplevd självskattad hälsa för personer födda i Sverige och personer födda utomlands, vid inklusion och vid avslut i projektet.

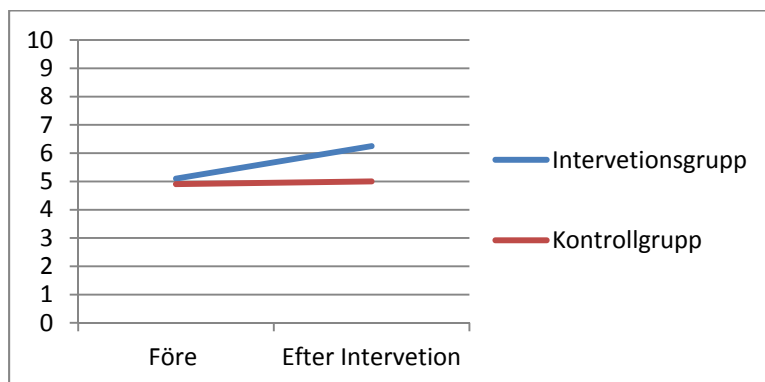
Rökning och alkoholvanor

En fjärdedel av personerna anger att de röker och 34 % anger att de aldrig rökt. Frågorna om alkoholkonsumtion baseras på AUDIT-C som är en kort version av AUDIT (Alcohol Use

Identification Test)¹⁰. Poäng från 3 för kvinnor och 4 för män värderas som riskbruk¹¹. Hela 50 % av männen och 34 % av kvinnorna klassas som om de har ett riskbruk i alkoholkonsumtion.

Aktivitets- och funktionsnivå samt motionsvanor

Deltagarnas aktivitets- och funktionsnivå skattades på en skala, *Activities of Daily Living for Patients with Chronic Pain Scale*¹² som innehåller fem påståenden som mäter deltagarna förmåga att "utföra lättare arbete", "gå i en timme", "utföra hushållsarbete", "utföra veckoinköp" samt om de kunde "sova på natten". Skattningarna gjordes på en 10-gradig skala där 0 motsvarade "kan inte göra det" och 10 "kan göra det". Poängen för varje enskilt påstående summerades och ett medelvärde beräknades för varje deltagare. Vid projektstart fanns ingen skillnad i aktivitetsnivå mellan grupperna men efter intervention så hade interventionsgruppen ökat sin aktivitetsnivå (medelvärde 5,1 till 6,3) jämfört med kontrollgruppen som låg kvar på samma nivå; (medelvärde 4,9 till 5,0), $F=9,89$, ($df\ 1,85$), $p<.00$. Ett signifikant samband kunde påvisas mellan aktivitetsnivå och längd i sjukskrivning; deltagare med en längre sjukskrivningslängd uppvisade en lägre grad av aktivitetsnivå, $r^2=-.23$; $p<.01$.



Figur 8. Självskattad aktivitetsnivå på en skala 0-10 vid inklusion samt vid avslut i projektet.

Fysisk aktivitet i mindre än 150 minuter i veckan på måttlig intensitetsnivå definieras som otillräcklig fysisk aktivitet. Aktiviteterna ska fördelas över hela veckan, utföras i pass om

¹⁰ Saunders, JB., Aasland, OG., Babor, TF., de la Fuente, JR. Grant, M. (1993). Development of the Alcohol Use Disorders Identification Test (AUDIT): WHO Collaborative Project on Early De-tection of Persons with Harmful Alcohol Consumption—II. *Addiction*, vol. 88 (6), 791-804.

¹¹ Socialstyrelsen (2011). *Nationella riktlinjer för sjukdomsförebyggande metoder 2011*. Indikatorer. Bilaga. Hämtad den 31 oktober, 2012, från: <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2011/2011-11-11/Documents/inikatorbilaga-sjukdomsförebyggande.pdf>

¹² Linton, S.J. (1999). *Manual för frågeformuläret till Örebro screening av musculoskeletal smärta – tidig identifiering av patienter i riskzonen för kronisk smärta*. Örebro: Närke Tryck.

minst 10 minuter och vara av sådan karaktär att puls- och andningsfrekvens ökar¹³. Beträffande deltagarnas motionsvanor så anger hela 74 % att de mestadels är stillasittande alternativt ägnar sig åt lätt fysisk aktivitet såsom promenader och cykling.

Trötthet

Frågor om utmattning och trötthet är hämtade från *The Copenhagen Burnout Inventory*, ett instrument som mäter utbrändhet¹⁴ och mättes med sex enskilda frågor som satts ihop till ett index. Kvinnor upplever en högre grad av utmattning jämfört med män $t=-2,11$ (df 188), $p<.05$ vid projektstart men vid avslut i projektet har skillnaden mellan män och kvinnor försvunnit. Personer födda utanför Sverige upplever en högre grad av utmattning jämfört med personer födda i Sverige både före $t=2,27$, (df 187), $p<.05$ samt efter intervention och då är skillnaden i utmattning ännu större mellan de som är födda i Sverige jämfört med de som är födda utomlands, $t=3,63$ (df 112), $p<.000$. Det finns en signifikant förändring över tid i utmattning för gruppen födda i Sverige och födda utomlands, där svenskfödda upplever sig mindre utmattade vid avslut i projektet jämfört med personer födda utomlands, $F=3,93$, (df 1,84), $p=0.05$.

Self-efficacy

Self-efficacy kan kortfattat beskrivas som en individs tilltro till sin egen förmåga att utföra en specifik handling¹⁵. Self-efficacy kan påverkas negativt av långvarig sjukskrivning¹⁶ och kan vara en viktig psykologisk faktor vid återgång i arbete¹⁷. För att mäta self-efficacy användes *The General Self-Efficacy Scale*, GSE¹⁸. Referensvärdet för self-efficacy ligger på 2,9^{19 20}. Vid föremätningen skattade 89 % av deltagarna sin self-efficacy under 2,9 men vid eftermätningen var andelen 67 %. Sänkningen var dock inte signifikant och ingen skillnad fanns mellan grupperna.

¹³ Socialstyrelsen (2011). *Nationella riktlinjer för sjukdomsförebyggande metoder 2011*. Indikatorer. Bilaga. Hämtad den 31 oktober, 2012, från: <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2011/2011-11-11/Documents/inikatorbilaga-sjukdomsförebyggande.pdf>

¹⁴ Kristensen, T., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory. A new tool for assessment of burnout. *Work & Stress*, 19, 192-207.

¹⁵ Bandura, A. (1997). *Self-efficacy; The exercise of control*. (kap.1). (5:euppl.). New York: W.H. Freeman & Company.

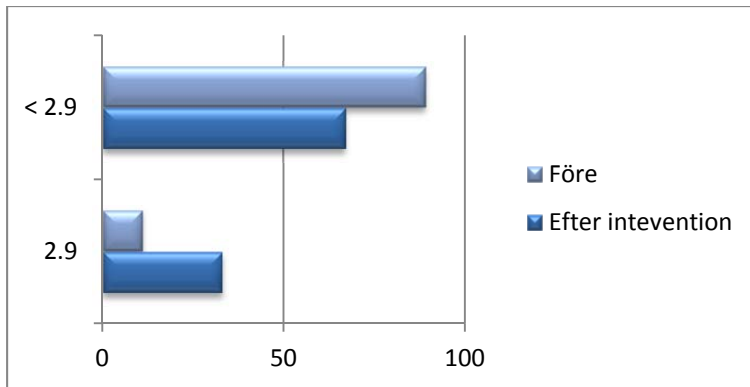
¹⁶ Albertsen, K., Bültmann, U., Christensen, B. K., Jensen, N. J., Labriola, M., Lund, T., Villadsen, E. (2006). Does self-efficacy predict return-to-work after sickness absence? A prospective study among 930 employees with sickness absence for three weeks or more. *Work: A journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, vol. 29, 233-238.

¹⁷ D Ámato, A., Zijlstra, F. (2010). Toward a climate for work resumption: The nonmedical determinants of return to work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol.52 (1), 67-80.

¹⁸ Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1981). *The General Self-efficacy Scale*. Hämtad den 4 december, 2012, från <http://www.ralfschwarzer.de/>

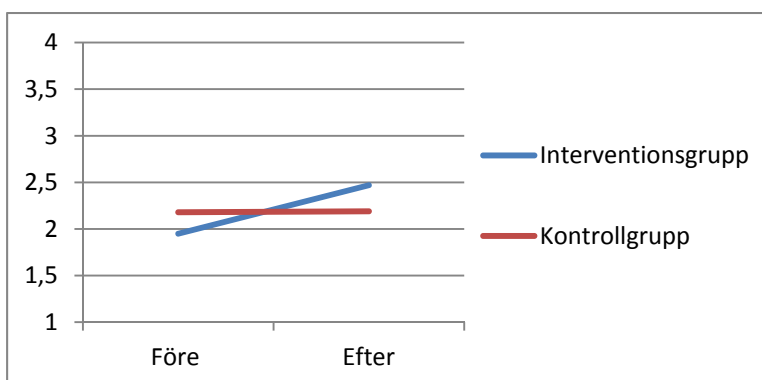
¹⁹ Schwarzer, R. (2011). *Everything you wanted to know about the General Self-efficacy Scale but were afraid to ask*. Hämtad den 22 september, 2014, från http://userpage.fu-berlin.de/~health/faq_gse.pdf

²⁰ Löve, J., Crystal, Dea Moore, C., Hensing, G. (2011). Validation of the Swedish translation of the general self-efficacy scale. *Quality of Life Research*, 21, 1249-1253.



Figur 9. Deltagarnas självskattning av self-efficacy, andel under och över 2.9 vid inklusion och vid avslut i projektet (%).

Vid projektstart fanns ingen skillnad i self-efficacy mellan grupperna men vid avslut i projektet så hade interventionsgruppen ökat sin self-efficacy medan kontrollgruppen ligger kvar på samma nivå, $F=19,49$ ($df1,85$); $p<.000$, se Figur 10. Trots ökningen ligger medelvärdet för self-efficacy fortfarande kvar under referensvärdet 2,9. Deltagare födda i Sverige hade ökat sin self-efficacy mer än gruppen födda utomlands.

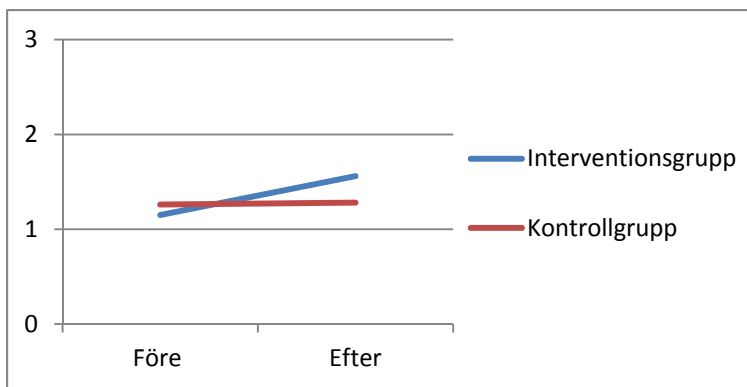


Figur 10. Självskattad self-efficacy hos interventionsgruppen och kontrollgruppen skattad vid inklusion och vid avslut i projektet.

Välbefinnande

Mentalt välbefinnande skattades med skalan *General Health Questionnaire*, GHQ²¹ som består av 12 enskilda påståenden. Dessa räknas ihop till ett medelvärde för hela skalan. Skattningen görs på en 4-gradig skala där 0 = "stämmer inte alls" och 3 = "stämmer helt". Det finns en signifikant ökning av generellt välbefinnande över tid hos interventionsgruppen jämfört med kontrollgruppen, $F=10,4$, ($df 1,80$), $p<01$.

²¹ Goldberg D.P. (1972) *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. London: Oxford University Press.

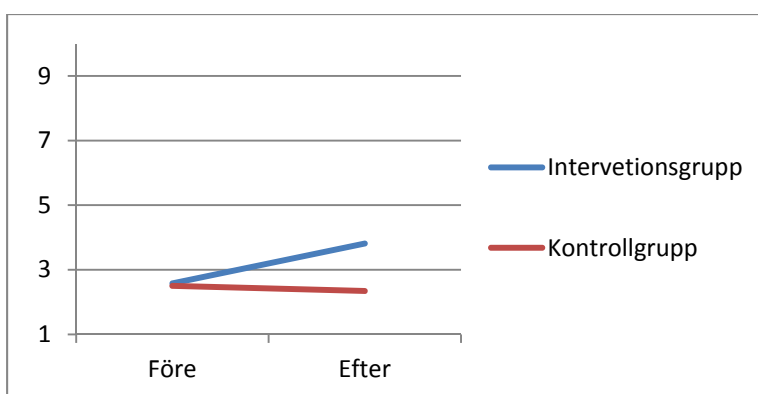


Figur 11. Självskattad mentalt välbefinnande hos interventionsgruppen och kontrollgruppen, skattad vid inklusion och vid avslut i projektet.

Arbetsförmåga och rehabilitering

På en skala 0-10 värderar deltagarna sin arbetsförmåga där 10 anger en hög arbetsförmåga. Vid föremätningen finns ingen skillnad i hur deltagarna värderar sin arbetsförmåga medan det vid eftermätningen finns en statistisk skillnad mellan grupperna i hur de värderar sin arbetsförmåga. Interventionsgruppen värderar sin arbetsförmåga högre vid eftermätningen jämfört med kontrollgruppen som upplever en liten sänkning i sin arbetsförmåga, $F=2,48$, ($df1,82$), $p<.05$, se Figur 12.

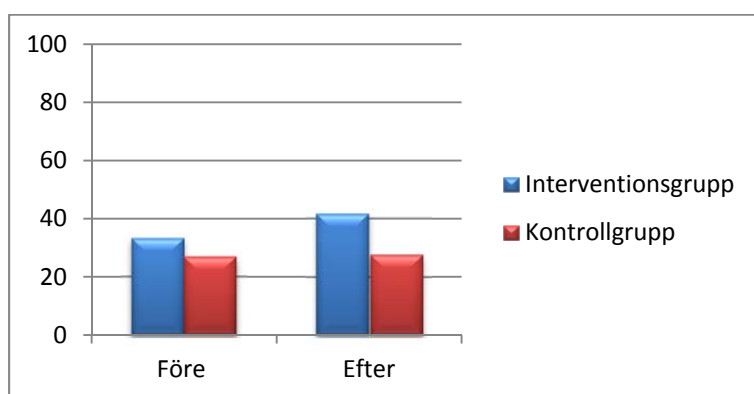
Det finns även ett signifikant samband mellan upplevd arbetsförmåga och sjukskrivningslängd, $r^2 = -.25$, $p<.05$. Längre sjukskrivningslängd har ett signifikant samband med att deltagaren värderar sin arbetsförmåga lägre.



Figur 12. Värderad arbetsförmåga hos interventions- och kontrollgrupp skattad vid inklusion samt vid avslut i projektet.

På frågan om hur deltagarna bedömer sin nuvarande arbetsförmåga i förhållande till både de fysiska och mentala krav som deras arbete ställer så svarar deltagarna i interventionsgruppen jämfört med kontrollgruppen att deras arbetsförmåga ökat vid avslut i projektet. Det finns inga skillnader mellan kön eller etnicitet i frågan om värderad arbetsförmåga.

Deltagarnas syn på om de kan arbeta alternativt studera efter sex månader skiljer sig inte mellan deltagarna i interventionsgrupp och kontrollgrupp vid inklusion i projektet medan det vid avslut i projektet är en signifikant skillnad mellan hur grupperna upplever sina möjligheter att återgå i arbete alternativt i studier inom sex månader. I interventionsgruppen är det en ökning från 36 % till 42 % medan deltagarna i kontrollgruppen ligger kvar på ca 26 % vid båda mättillfällena, $F = 4.06$, (df 1,76), $p < .05$, se Figur 13.



Figur 13. Andel som svarat "Mycket stor chans" och "Stor chans" på frågan om hur stor chans man har att kunna arbeta/studera efter sex månader.

På frågan om deltagarna vill återgå i arbete så svarar drygt 30 % i båda grupperna att de i hög grad vill återgå alternativt kanske vill återgå i arbete, 25 % anger att de absolut inte eller knappast inte vill återgå i arbete. Drygt 40 % anger att de inte har något arbete att återgå till. 53 % procent säger att de är villiga att byta arbete och lika många anger att de inte har tillräcklig utbildningsnivå för att kunna byta arbete. På frågan om de kan tänka sig att flytta för att få ett arbete så svarar nästan 60 % att de inte kan tänka sig det för att få ett arbete.

Kontakten med handläggare och Försäkringskassan

Deltagarnas upplevda kontakt med Försäkringskassan mättes med ett antal frågor som handlade om deltagarna upplevde sin ersättning från Försäkringskassan rättvis i förhållande till sjukdom, sjukskrivningslängd, tidigare inkomst samt om deltagarna haft möjlighet att uttrycka sina åsikter och känslor när beslut fattats. Även frågor om hur information gällande beslut och om beslut varit korrekta har besvarats. Ett större antal av deltagarna i interventionsgruppen upplever att kontakten med Försäkringskassan blivit mer positiv efter deltagandet i projektet Dirigo, bland annat genom att de fått tillfälle att uttrycka sina

synpunkter och känslor när beslut fattats om deras ersättning samt att besluten varit mer etiskt korrekta. De har även upplevt att informationen kommit vid rätt tillfälle och att de blivit behandlade med större värdighet och respekt jämfört med kontrollgruppen.

Upplevelser av nytta av insatser från Dirigo

En fråga i enkäten löd ”Vilka förväntningar har du på kommande åtgärder från Försäkringskassan/Arbetsförmedlingen med svarsalternativen ”*Bli fullt återställd*”, *Få klar förbättring*, *Få viss lindring* samt *Har inga förväntningar vare sig på att bli återställd eller få lindring*”. I interventionsgruppen så är det 71 % som förväntar sig att bli fullt återställd alternativt få en klar förbättring. Motsvarande andel för kontrollgruppen är 43 %. Skillnaden är statistiskt signifikant, $p < .01$

Tre fjärdedelar av deltagarna i Dirigo upplevde att de haft nytta av de insatser som erbjudits dem. I kontrollgruppen var det endast 28 % som upplevde någon nytta med de åtgärder som erbjudits dem.

4.2 Gruppen med aktivitetsersättning

Detta avsnitt redovisar data från besvarade enkäter från gruppen deltagare med aktivitetsersättning. Resultaten som presenteras innefattar sammanställd data från deltagare i Dirigo (interventionsgrupp) och personer som fått handläggning inom ordinarie verksamhet (kontrollgrupp).

Totalt inkluderades 235 deltagare i interventionsgruppen. Av dessa tilldelades 51 deltagare enkäter, varav 19 besvarades vilket motsvarar en svarsfrekvens vid föremätningen på 37 %. Det totala antalet besvarade enkäter för båda grupperna (intervention och kontroll) vid föremätningen är totalt 32, varav 19 är från interventionsgruppen och 13 från kontrollgruppen, se Tabell 5.

Svarsfrekvensen vid eftermätningen är 20 % och svarsfrekvensen för antal inkomna enkäter som besvarats både vid inklusion och vid avslut i projektet är 12 %. Det finns inga uppgifter om hur många enkäter som har lämnats ut till kontrollgruppen. Det låga antalet utdelade och besvarade enkäter innebär att inga säkra slutsatser kan dras baserade på dessa. Dels är de få, dels går det inte att bedöma hur representativa de är för gruppen som helhet. I texten redovisas därför endast data för interventionsgruppen.

Tabell 5. Antal besvarade enkäter i antal (n) och procent (%) för gruppen med aktivitetsersättning, vid föremätning och mätning vid avslut i projektet (över tid).

	Interventionsgrupp			Kontrollgrupp		
	<i>Före</i>	<i>Efter</i>	<i>Två enkäter Över tid</i>	<i>Före</i>	<i>Efter</i>	<i>Två enkäter Över tid</i>
Aktivitetsersättning n	19	10	6	13	2	3

Bakgrundsdata

Det är en jämn fördelning av kvinnor och män (49 % respektive 51 %) i gruppen som har aktivitetsersättning. Medelåldern för deltagarna är 25,2 år. Bland deltagarna är 83 % födda i Sverige, 17 % är födda utomlands.

Närmare hälften (48 %) av deltagarna bor hos förälder/föräldrar. På frågan om genomförd utbildning svarar närmare 30 % av deltagarna att de har en utbildning motsvarande grundskola/Komvux. Lika stor andel anger att det har en genomförd utbildning på gymnasienivå. För ytterligare beskrivning av bakgrundsinformation för gruppen av deltagare med aktivitetsersättning, se Tabell 6.

Tabell 6. Beskrivning av demografiska data för gruppen deltagare med aktivitetsersättning.

Gruppen deltagare med aktivitetsersättning	
	<i>n (%)</i>
Kön	
<i>Man</i>	21 (51)
<i>Kvinna</i>	20 (49)
Ålder (år), medelvärde (SD)	25,2 (2,9)
Utbildningsnivå	
<i>Grundskola, inte genomförd</i>	1 (4)
<i>Folkhögskola/grundskola</i>	8 (29,5)
<i>Särskolegymnasium</i>	4 (15)
<i>Gymnasium</i>	8 (30)
<i>Folkhögskola</i>	5 (29,5)

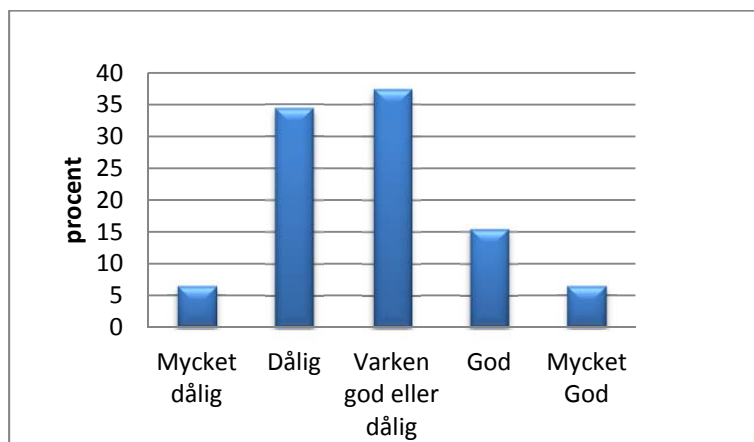
Annat	1 (4)
Boendeform	
Ensamboende	9 (31)
Särbo	1 (3,5)
Föräldrar/Förälder	14 (48,5)
Annat	5 (17)
Hemmavarande barn	
	1 (4)
Omsorg av andra n (%)	
	4 (14,5)
Födelseland	
Sverige	34 (83)
Utomlands	7 (17)

Ekonomi

På frågan om var ifrån deltagarna får sin försörjning svarar 29 deltagare att de har aktivitetsersättning från Försäkringskassan. Tre deltagare anger att de har sjukpenning från Försäkringskassan, för 12 av deltagarna saknas uppgift om försörjningsform. Närmare hälften av deltagarna, 45 % anger att de under de senaste månaderna ofta eller ganska ofta känt en oro över sin ekonomi.

Livsstil och hälsa

Närmare hälften (41 %) av deltagarna skattar sin hälsa som ”Mycket dålig” eller ”Dålig”. En stor andel, 38 % skattar sin hälsa som ”Varken god eller dålig”, se Figur 14.



Figur 14. Deltagarnas skattning av upplevd hälsa.

Alkoholkonsumtion

Omkring en tredjedel av deltagarna rapporterar ett intag av alkohol som kan innebära ett riskbruk.

Aktivitets- och funktionsnivå samt motionsvanor

Av frågorna som mäter funktionsnivå och förmåga att utföra olika dagliga aktiviteter framgår att en stor andel (63 %) av deltagarna alltid eller ofta kan utföra lättare arbete. Samtidigt uppger nästan en tredjedel (33,5 %) av deltagarna att de sällan har förmåga att utföra sina veckoinköp. Se Tabell 7 för uppgift om resultatet av deltagarnas skattningar av sin förmåga att delta i olika aktiviteter.

Tabell 7. Självsattad aktivitets- och funktionsnivå (%).

	Alltid	Ofta	Ibland	Sällan	Aldrig/nästan aldrig
Utföra lättare arbete	22	41	18,5	3,5	15
Gå i en timme	24	31	27,5	14	3,5
Utföra hushållsarbete	35,5	26	19,5	16	3
Utföra veckoinköp	26,5	20	16,5	33,5	3,5
Sova på natten	22,5	35,5	26	16	-

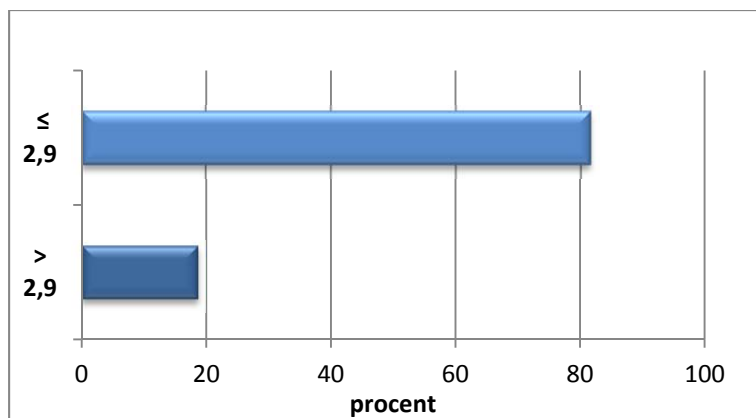
Gällande fysisk aktivitet rapporterar en fjärdedel av deltagarna att de ägnar 90-150 minuter per vecka åt vardagsmotion.

Trötthet

På frågor om utmattning och trötthet svarar 42 % av deltagarna att de ofta känner sig trötta, 22 % anger att de ofta känner sig fysiskt utmattade och 38 % anger att de ofta eller alltid känner sig känslomässigt utmattade.

Self-efficacy

Av deltagarnas skattning av self-efficacy framgår det att 81,5 % har ett medelvärde som är lika med eller under gränsvärdet 2,9 (se Figur 15). Medelvärdet för self-efficacy för hela gruppen är 2,3 med en spridning från 1 till 3,7.



Figur 15. Deltagarnas självskattning av self-efficacy.

Kontakten med handläggare

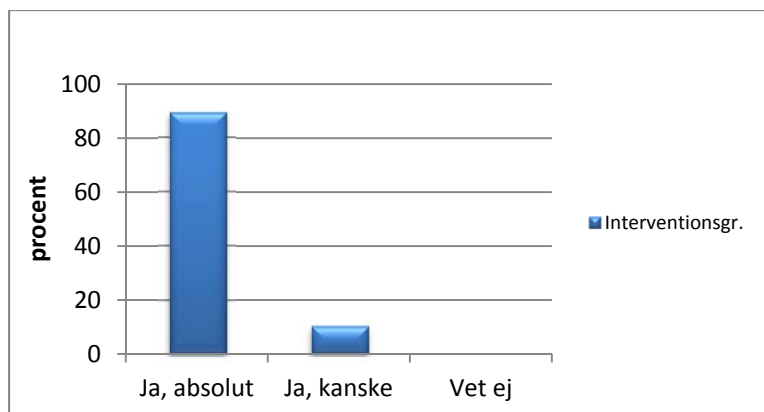
I detta avsnitt redovisas hur deltagarna upplever bemötandet av sin handläggare. Svaren avser i huvudsak handläggare vid Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. På påståenden om hur deltagarna upplever bemötandet från sin handläggare anger 70,5 % att det instämmer helt i att handläggaren tar hänsyn till deras synpunkter, 52 % instämmer också helt i att handläggarna håller dem informerade om beslut som fattas och hur dessa påverkar deras situation. Närmare 30 % instämmer delvis i frågan. Majoriteten (74 %) instämmer också helt i att handläggarna behandlar dem vänligt och hänsynsfullt.

Arbetsförmåga och rehabilitering

Följande del redovisar svar på enskilda frågor rörande deltagarnas syn på möjligheten till arbete/studier, kontakt med arbetsgivare och syn på framtiden.

Arbetsförmåga och kontakt med arbetsgivare

Majoriteten (89,5 %) av deltagarna i interventionsgruppen anger att de vill arbeta/återgå i arbete, se Figur 16.



Figur 16. Viljan att arbeta/återgå i arbete i interventionsgruppen.

Av deltagarna anger 44 % att de kanske vill arbeta/återgå i arbete, 26 % bedömer att de kan arbeta i nuläget och 29 % svarar att de kanske skulle kunna arbeta nu. På motsvarande fråga om studier anger 16 % att de skulle kunna studera nu, 35,5% svarade att de kanske skulle kunna studera nu. Närmare hälften, 45,5 %, av deltagarna svarar att de knappast- eller absolut inte skulle kunna studera i nuläget.

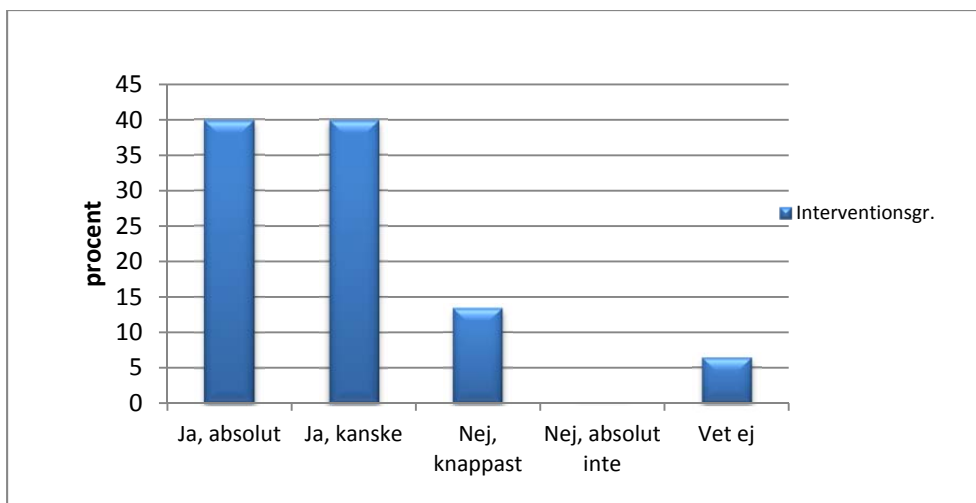
På frågan om kontakt med arbetsgivare svarar 71 % av deltagarna att de inte haft någon kontakt med arbetsgivare under det senaste halvåret, 16 % har haft en kontakt medan resterande 13 % är osäkra i frågan.

Synen på möjligheten att arbeta/studera framöver

Gällande deltagarnas bedömning av sina chanser att kunna arbeta om ett år svarar 46,5 % av deltagarna i interventionsgruppen och 9 % i kontrollgruppen att de tror att de har chans att kunna arbeta om ett år. Närmare hälften (43 %) av deltagarna i interventionsgruppen tror att de har stor möjlighet att kunna studera om ett år.

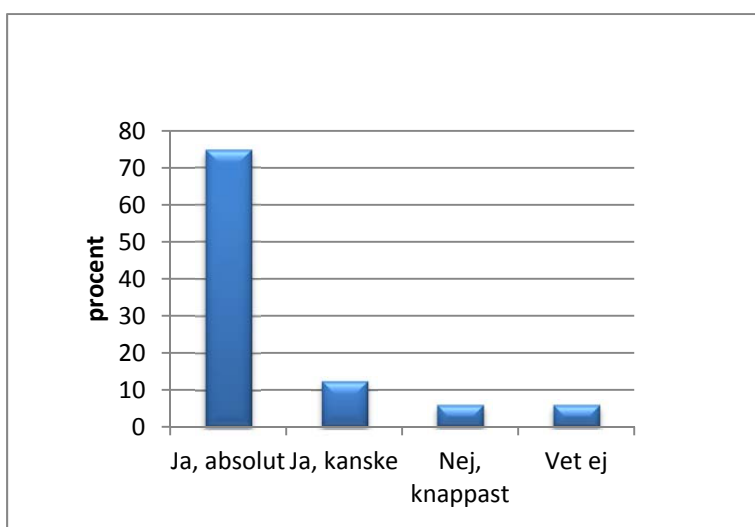
Upplevelser av nyttan av insatser från Dirigo

I följande avsnitt redovisas vilken tilltro deltagarna har till nyttan av insatserna i Dirigo. 80 % av deltagarna har angett att de tror att åtgärder från Dirigo absolut eller kanske kan hjälpa dem att komma ut i arbete alternativt påbörja studier, se Figur 17.



Figur 17. Tilltro till att Dirigo respektive Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen eller kommunen kan bidra till arbete/studier.

De flesta av deltagarna i interventionsgruppen som har besvarat enkäten anser sig ha haft nytta av att delta i Dirigo, se Figur 18 nedan.



Figur 18. Interventionsgruppens uppfattning om nyttan av insatserna från Dirigo.

4.3 Öppna svar i enkäterna

I följande del återges vad som framkommit i den uppföljande enkäten avseende interventionsgruppens (gruppen sjukskrivna och gruppen med aktivitetsersättning) uppfattning om nyttan av de insatser som de erhållit genom Dirigo. Totalt har 56 personer skrivit någon kommentar till frågorna rörande nyttan av Dirigo, vad som saknades samt egna kommentarer.

Upplevelse av deltagande i Dirigo

De flesta kommentarer handlar om att deltagandet i Dirigo inneburit stöd och hjälp samt att projektet upplevts vara bra. Ett flertal deltagare uttrycker även tacksamhet.

Det har varit till stor hjälp för mig att samarbeta med Dirigo. Jag har fått mycket stöd och hjälp.

Har varit mycket bra.

Dirigo hjälpte mig mycket med mitt problem. Jag är mycket tacksam.

Positiva aspekter som omnämns med Dirigo är att deltagandet varit kravlöst samt inneburit en trygghet. Deltagarna har också själva kunnat komma fram till egna lösningar samt själva kunnat styra tempot i den arbetslivsinriktade processen.

Har hela tiden känt ett stöd att i min takt få komma ut i en arbetsträning.

Därutöver beskrivs deltagandet i Dirigo som värdefullt på andra sätt:

Möjligheten att påverka min egen situation och framtid har varit obetalbart!!!

Känslan av att bli "satsad på" har känts bra under hela min tid i Dirigo.

Fått hjälp med att komma på vad jag vill jobba med." Utvecklas och mer självförtroende inför arbetslivet.

Nytta av insatser

Det är individuellt vilka insatser som varit till nytta för deltagarna i Dirigo. Exempel på saker som Dirigo kunnat bidra till hjälp med och som lyfts fram är vägledning, rådgivning, information, livsplanering, stöd med ekonomin, stödjande samtal, motivering, hjälp att skriva CV samt hjälp med träningskort. Därutöver har deltagarna kunnat få hjälp med hjälp med diverse praktiska saker som att fylla i papper och få svar på frågor om ersättning och arbetsträning.

...hjälp med CV, planera mitt liv...

Även gruppaktiviteterna beskrivs som betydelsefulla genom att ge möjlighet att träffa andra som befinner sig i en likande situation.

Stödet från att träffa andra i samma situation utav Dirigogruppen.

Träffa andra personer i grupp, bra att få komma ut.

Medarbetarna i Dirigo

Medarbetarna beskrivs vara förstående, uppmuntrande och sett deltagarnas behov och möjligheter. Medarbetarna har haft ett empatiskt och bra bemötande och inte varit dömande.

Det fanns även kommentarer om att det funnits en förståelse för helheten, en lyhördhet och en känsla av att bli lyssnad på men även en tro på deltagarna.

För första gången har jag känt att jag blivit lyssnad på och tagen på allvar.

Har mött stor förståelse för min situation och de positiva uppmuntrande orden har alltid fått mig att våga lite mer.

Medarbetarna beskrivs även ha varit lättillgängliga för deltagarna vid frågor och behov av kontakt.

... snabba svar på frågor via mail och telefon...

Samarbete och samordning

Samarbetet mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan uppges ha varit till nytta för deltagarna.

Att tillsammans med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan planera för hur jag skulle komma vidare och mycket skönt att slippa att alltid gå till två ställen för att få svar på frågor m.m.

Därutöver omnämns att samordningen i projektet, den personliga kontakten, kontinuiteten och den individuella anpassning som projektets arbetssätt inneburit varit betydelsefull.

Samordningen framför allt men också en mycket mer personligt anpassad handlingsplan som faktiskt utgår från min personliga palett av svårigheter istället för en klumpig inrutning som ska passa alla.

Den personliga kontakten har hjälpt mig mycket.

Flera deltagare nämner också att det varit betydelsefullt att det funnits ett samarbete med vården.

Tryggt att de kunnat vara med och samarbeta med min läkare och psykolog.

Möjligheter till arbete/studier

För flera av deltagarna har Dirigo inneburit hjälp med att komma ut på praktik eller arbetsträning, alternativt påbörjan av studier. En process som av flera deltagare beskrivs ha gått fort. Dock fanns det även de deltagare som ansåg att de hade behövt få ytterligare tid i projektet för att nå längre, då de inte hunnit komma ut i någon sysselsättning när projektet avslutades. För några hade deltagandet i projektet inletts sent varpå tiden i Dirigo upplevdes som otillräcklig.

Behövde längre stöd.

Önskar att Dirigo inte hade avslutats innan man hittat ett lämpligt jobb.

Andra deltagare beskrev att de varit för sjuka för att kunna ha nytta av insatserna i Dirigo och för andra hade deltagandet i Dirigo inneburit en insikt om att deras hälsotillstånd inte gör det möjligt för dem att arbeta.

Projektets avslut

Deltagare uttryckte att projektet inte hade slutförts och det framfördes även synpunkter på hur projektet hade avslutats.

Det jag tycker är synd och kanske lite skam att mina handläggare inte fick avsluta projekten till sista dagen, utan blev avknoppade. Dåligt! När det har varit ett så fint projekt. Och en bra lösning för mig och många andra skulle jag tro. Jag har en liten bit kvar på min resa.

Vad saknades

De flesta deltagare saknade inget eller visste inte om de saknade något i Dirigo. Några saker som nämndes var dock fler studiebesök, besök på arbetsplatser eller utbildningar, datakurs och möjlighet till praktik. Därutöver nämns att Dirigo skulle haft närmare kontakt med arbetsgivare. Även samarbete med vården anges.

Bättre kontakt med företag/arbetsplatser.

Närmare samarbete med psykiatrin.

Andra önskade även att de hade fått haft kvar sina handläggare i Dirigo efter projektets slut.

Möjligheten att få ha kvar dessa handledare efter Dirigoprojektets slut.

Deltagare beskrev även att det behöver ges information om att handläggaren vid Försäkringskassan kan ha en central position genom att samordna kontakten med andra enheter inom organisationen.

I övrigt fanns det en även önskan om att Dirigo ska få fortsätta, samt en uppfattning om att samarbetet mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan skulle kvarstå.

5. Intervjuer med deltagare

I följande avsnitt redovisas resultatet från intervjuer med deltagare i projektet. I intervjuerna deltog 16 kvinnor (21 – 63 år gamla) och åtta män (22 – 58 år gamla). Vid inklusion i projektet hade några av kvinnorna varit sjukskrivna mellan 6 mån och 1,5 år. Andra hade aktivitetsersättning sedan tonåren, en kombination av sjukskrivning och sjukersättning sedan mer än 10 år tillbaka, rehabiliteringsersättning eller försörjningsstöd. Männerna var sjukskrivna sedan 1 – 5 år.

Mottagande i Dirigo

Informanterna hade fått kontakt med Dirigo genom ordinarie handläggare vid Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen eller kommun, eller genom att handläggare från projektet hört av sig per brev eller telefon. De kallades till ett informationsmöte med projektets handläggare där representanter från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen deltog. Dessa möten uppfattades som positiva:

... och redan vid första mötet kände jag bara såhär 'åh, wow alltså, det är ju det här jag behöver', och just det här samarbetet mellan dessa två myndigheter var nånting som bara ... jag kände att 'åh men wow, varför har de inte kommit på det här innan?', bättre sent än aldrig... det första var nog ... just i samarbetet mellan försäkringskassan och arbetsförmedlingen och att dessa två jättehärliga kvinnor sa såhär 'vi VILL träffa dig. Vi VILL hjälpa dig. Vill du ha oss med ut på nåt möte med nån skola eller arbetsgivare. Vi hänger på alltså, Vi är här för dig. Vi vill hjälpa dig med det du vill ha hjälp med'.

Informanterna var nöjda med den inledande kontakten med handläggarna och hade blivit bra bemötta. Handläggarna beskrevs som empatiska, trevliga, förstående, vänliga och engagerade i sitt arbete. Informanterna tyckte också att handläggarna verkade vilja att det skulle gå bra för projektets deltagare.

Sen var det också den här personliga kontakten och det personliga intresset i att inte bara få ut mig i arbetslivet, utan att kunna förbereda mig för att jag skulle vara så bra rustad som möjligt för det givet dom förutsättningar jag hade. Och det tyckte jag var det som var det bästa.

Handläggarna tog hänsyn till informanternas vilja och önskemål samt till hur dessa mårde.

... jag var ju van att klara mig själv och bara få komma hit och få myndighetspersoner som, jamen visade empati och lite deltagande och liksom, jaa vad ska man säga, nej men egentligen inte ställde några krav på mig så att jag kände att jag var tvungen att prestera eller att jag var tvungen att visa mig duktigare än vad jag kände mig eller bättre än vad jag mårde eller något sånt där och att de bara, de tog mig för den jag var liksom. Och, och påpekade ju tidigt att det är ingen stress och det får gå i din takt och det ska inte vara någonting utan du ska komma fram till det här själv...

Tillgänglighet

Det fungerade bra för informanterna att ta sig till olika aktiviteter och till projektets lokaler. Handläggarna var tillgängliga och kommunicerade på det sätt som passade informanten bäst, t.ex. genom mejl, telefonsamtal eller personliga besök.

Ja och också återkoppling har varit mycket snabbare och jag har inte behövt sitta hemma och vänta flera veckor på att nån ska skicka ett brev eller ringa utan det har varit...ja men vi, jag mejlar när det här är klart eller jag ringer eller, om du behöver prata med nån så är det bara att ringa och de svarar i telefon mycket snabbare än vad som gör i vanliga... på sina olika myndigheter.

Informanterna tilldelades oftast två handläggare (en vardera från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, alternativt från kommunen) som de sedan hade kontinuerlig kontakt med under hela tiden de deltog i projektet. En del möten var gemensamma mellan informant och de båda handläggarna. Vid andra möten träffade informanten den handläggare som var mest lämplig beroende på aktuell fråga eller problem.

Någon informant hade varit missnöjd med bemötandet från handläggare. Efter kontakt med projektledningen hade denna person bytts ut till en ny handläggare och kontakten hade då fungerat bättre.

Målsättning och behov

För en del informanter var målsättningen med deltagandet i Dirigo att de genom att ingå i en aktivitet överhuvudtaget skulle komma upp ur sängen, komma hemifrån och få en social samvaro samt att få hjälp att skapa rutiner i vardagen.

...och också vilken tid är det lämpligt att jag går upp på morgonen, vilka tider ska jag äta lunch och middag och så där. Och hur mycket tid är det lämpligt att jag lägger på alla sakerna och behöver jag gå ut och ta en promenad på morgonen. Behöver jag gå ut och träffa vänner, behöver jag få in tid för...roliga aktiviteter?

Det kunde också vara så att målen förändrades och utvecklades under tiden i projektet.

Jag hade inga mål egentligen när jag började. Mitt mål var väl att hålla mig vid liv i stort sett. Så att målen kommer lite successivt.

För andra var målet att få ett arbete, att få hjälp till arbetsträning eller praktikplats som på sikt skulle kunna leda till ett arbete och att få hjälp att skapa kontakter på arbetsmarknaden. Målet kunde även vara att få sjukersättning som en följd av sitt hälsotillstånd.

Informanternas behov för att uppnå sina mål var vitt skilda. Det kunde röra sig om att få hjälp med att förstå och fylla i blanketter, att formulera mål som var möjliga att uppnå eller att få hjälp till praktikplats, arbete eller studie. En del visste inte vad de behövde eller vad som krävdes för att de skulle kunna uppnå sina mål. Någon ville bli starkare för att kunna uppnå sina mål, och handläggarnas stöttande och coachande arbetssätt var ett stöd för detta. Några

tyckte att deras sjukdom styrde ifall de skulle kunna uppfylla sina mål. De flesta informanter ansåg att deras behov av stöd för att uppnå målen i stort sett tillgodosetts inom projektets ram.

Synpunkter på aktiviteter

Deltagandet i Dirigo inleddes för de flesta med en individuell kartläggning av bakgrund, utbildning, kompetens och önskemål om framtida aktiviteter som t ex arbete eller studier. En del deltog i gruppaktiviteter som innehöll en blandning av olika sociala och arbetsrelaterade aktiviteter. Som exempel nämndes social samvaro, friskvård, studiebesök, konserter, information om hur man kan söka arbete, yrkesvägledning, träning på att skriva CV och personligt brev, samt samtal om stress.

En del av dessa grupper träffades en gång per vecka och andra 2 – 3 gånger i veckan vilket gav god kontinuitet i kontakten med både gruppleddare och övriga deltagare.

Gruppaktiviteterna bidrog också till social gemenskap och möjlighet till samtal med andra som befann sig i samma situation. Dessa möten bidrog till insikt om att det fanns fler personer som var i liknande situation som de själva. Gruppdeltagarna kunde stötta och lyfta varandra, och berätta för varandra om sina erfarenheter, planer och tankar. Bland de yngre informanterna hade deltagandet i gruppaktiviteterna bidragit till personlig utveckling.

Ja precis, visst jag gick ju med i den här gruppen då, det blev ju avbrottet i arbetssökandet, men det alltså, jag ser inte att det var nåt negativt, det var ju kul att vara med i gruppen och man växte ju som person med det.

För några informanter var gruppaktiviteterna den enda sociala aktivitet de hade. De som deltagit i gruppaktiviteterna var nöjda med dem, och flera önskade att grupperna skulle ha pågått under längre tid. Några tyckte däremot att i och med att grupperna var öppna och nya deltagare kontinuerligt anslöt sig, så innebar detta att alltför mycket tid gick åt till att presentera sig för nya gruppmedlemmar. Kontakten med gruppmedlemmarna beskrevs dock som positiv och viktig.

Även om jag inte har samma problem som de andra så är det ändå liksom att man pratar och man får mer insikt på nåt sätt i sina egna problem också faktiskt... kunde sätta ord på vissa grejer som jag inte har kunnat förut.

Andra informanter hade främst individuell kontakt med handläggare per mejl, telefonsamtal eller personliga besök. Handläggarna gav stöd, lyssnade, informerade och gav konkret hjälp utifrån informantens behov, som exempel nämndes information om socialförsäkringssystemet och kontakt med presumtiva arbetsgivare.

De flesta informanter hade haft kontinuerlig kontakt med sina handläggare. I början av deltagandet i projektet var kontakten ofta tät, en gång i veckan eller var fjortonde dag, för att därefter glesas ut under projektets gång. Några informanter hade också fått kontakt med arbetspsykolog. Någon informant tyckte att träffarna med handläggarna hade varit ett stöd i jobbsökandet och att utforma sitt CV men att träffarna varit för få. En del informanter hade

redan efter ett fåtal träffar med handläggarna fått praktikplats. Dessa informanter betonade vikten av att handläggarna fanns kvar och följde upp hur det gick även på praktikplatsen.

Så det känns skönt liksom att det var inte, ja nu ska du ut på praktik hejdå, utan det verkligen... att de ju kom ju dit ett par gånger...de ville liksom veta hur det gick och hur jag kände.

En del informanter hade fått möjlighet att gå kurser i t.ex. språk eller data inom ramen för projektet. De var till stor del nöjda med kurserna med undantag för i något fall där kursinnehållet inte motsvarat förväntningarna. För några hade deltagandet i Dirigo inneburit att de fått en insikt om vad de ville jobba med och vad de kunde klara av.

Nej men att titta på vad det finns för jobb och få lite förhoppning att jag kan börja arbeta så småningom och så där, kartlägga mig vad jag passar till och såna saker. Ja jag fick bra stöd där och en helhetsbild tycker jag.

Kontakt med övrigt nätverk

Flera informanter hade även kontakt med vården, gick i terapi, väntade på eller genomgick, psykiatriska utredningar eller utredningar för somatiska problem under projektets gång. För flera informanter fanns samverkan mellan deras handläggare i Dirigo och andra delar av nätverket som t ex vården, och detta hade fungerat bra. Någon informant hade fått hjälp att etablera kontakt med vården via handläggare i Dirigo.

...så känns det väldigt skönt för då känns det också på nåt sätt som att...alla är med på båten, eller hur man ska uttrycka det, ja men alla styr åt samma håll och vet var jag står och jag tycker såna möten är bra när man ses för då...då är alla närvarande när man pratar om, om processen som faktiskt berör både mig och de två olika parterna då. Så då vet man att ingen information missas eller att man glömmer ta upp nånting utan man vet att det som behöver behandlas tas liksom upp där.

Andra informanter beskrev att det varit svårt att få till gemensamma möten med representanter från vården, speciellt med läkare.

Upplevelse av deltagande i Dirigo

Informanterna beskrev att deltagandet i projektet varit till hjälp, stöd och skapat trygghet. De hade fått ta tid på sig i projektet och kunnat agera i sitt eget tempo utan prestationskrav eller krav på att söka arbete.

Jag alltså när man är med i ett sånt här projekt så är det ju rätt så tryggt så där för man behöver ju inte prestera det man inte kan, om man säger, utan man efter sin förmåga...

Projektet hade kunnat bidra till gemenskap, råd, peppning och vägledning. Kontakten med handläggarna var betydelsefull då den var personlig och informanterna kunde vara sig själva i kontakten med dem. Informanterna kände att handläggarna brydde sig om dem, tog hänsyn till deras egna intressen och lät dem vara delaktiga i sin egen process.

Vikten av tid och kontinuitet

Informanterna reflekterade kring tid, både som en förutsättning för att samarbetet mellan handläggarna skulle fungera men också för möjligheten att skapa kontakt till projektets deltagare. Denna kontakt möjliggjorde en god relation mellan informant och handläggare, vilket var en förutsättning för att informanten skulle känna tillit till sina handläggare, och i en förlängning till myndigheten. Denna goda relation var också viktig för deltagarnas bild av sig själva.

Det är mera personlig kontakt och det tror jag i stort har att göra med att det är ett ganska litet projekt, de har inte så många klienter som de behöver hantera så arbetsbördan blir mindre och det blir en mycket...både en tätare kontakt och en mera ärlig och personlig kontakt och jag känner, och jag kände från början också, att det bemötandet jag fick var mycket, mycket bättre än det jag har fått tidigare från olika instanser... De intresserar sig mer för min person än mitt ärende...både i och hur det får mig att uppfatta mig själv och också hur jag känner att jag kan lita på mina handläggare att de vill göra det som är bäst för mig och inte bara skeppa mig ut i arbetslivet.

Den kontinuerliga kontakten mellan informanterna och deras handläggare var också en förutsättning för att de skulle lära känna varandra. För informanterna innebar det trygghet i kontakten med myndigheten och för handläggarna gav det bättre möjlighet att se informanternas styrkor och behov för att tillsammans kunna utarbeta en realistisk handlingsplan.

Det har varit mycket lättare när man har setts och träffats att faktiskt lära känna varann och...men bara att ha ett ansikte på den personen och ...att man träffas i samma rum gör ju att, att jag upplever att det är lättare att berätta saker för de och få förtroende, och jag tänker också för handläggarna ... mycket lättare att bedöma personens tillstånd om de faktiskt vet vem det är och hur de faktiskt mår.

För informanterna var kontinuiteten i kontakten med handläggarna viktig och något som skiljde sig mot tidigare erfarenheter från ordinarie handläggning.

... jag har aaaaldrig nååågonsin ever ever fått ett ansikte på nån av mina handläggare... på Försäkringskassan. Och där jobbar de på som följer, att en har hand om aktivitetsersättningen, en annan har hand om handikappersättningen. Så när man som jag har en medfödd skada ... så har jag fyra olika handläggare... Alltså väldigt utlämnande. Alltså när man vill bli sedd som en person ... som en kännande människa.

Samarbete och lärande mellan myndigheter

En viktig faktor i projektet var samarbetet mellan myndigheterna och möjligheten att träffa handläggare från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen samt från kommunen vid gemensamma möten.

...så just det jag skulle trycka på är att det finns den här samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan och att man har dom här personliga kontakterna så att man som sjukskriven kan...man kan ha en trygghet.

Flera informanter menade att detta samarbete även borde finnas i ordinarie arbete.

Åtminstone ett som påminner om det här i Dirigo, för det var mycket mer hjälpsammare än att, mer effektivare än att bara gå till Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan och sånt där och hålla på att tjafsa på det sättet.

Det var värdefullt att få svar på olika frågor av handläggare från Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan och att få information om vilket stöd och vilka möjligheter myndigheterna kunde erbjuda. Bland informanterna fanns tidigare erfarenheter av att kontakten mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan inte fungerat och att de båda myndigheternas regelsystem inte varit kompatibla med varandra, vilket skapat problem för informanterna.

Informanterna uppfattade att samarbetet mellan handläggarna även gjorde att dessa delade med sig av sina kunskaper och lärde sig av varandra.

Och just det här jag kommer tillbaka till att trots att dessa två myndigheter har sitt arbetssätt så, här verkligen, kändes det som att de jobbade mot samma mål. Båda var med på varje möte. Och på så sätt...alltså det verkligen syntes att de utbytte erfarenheter så det var inte så här 'nej det här är inte min arbetsuppgift' utan de lärde sig av varandra också.

Effektivare arbetssätt

Informanterna reflekterade kring att det nära samarbetet och lärande mellan myndigheterna kunde effektivisera handläggarnas arbete i ordinarie verksamhet. Detta gällde exempelvis att handläggarna i Dirigo delade samma lokaler.

Ja när vi har haft möten tillsammans och vi har suttit och pratat om vad jag behöver och vad jag vill och de har kunnat resonera sinsemellan mer direkt om vad de verkligen får för stöd från Försäkringskassan och vad jag kan få för stöd från Arbetsförmedlingen och hur de kan hjälpas åt så. Och det tror jag inte att det samarbetet blir lika effektivt om de sitter på olika håll och knappt ens känner varandra, att de kanske bara träffas kanske...ja nu ska vi ha ett möte mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan för den här klienten som vi inte riktigt känner och vi känner inte varandra, och det tycker jag att det känns ganska självklart att det blir ett bättre samarbete när det är en så pass tätt kontakt både mellan de olika myndigheterna och mellan deras klienter.

Informanterna ansåg även att den personliga kontakten mellan deltagare och handläggare som skapades i projektet, effektiviserade arbetet genom att den ökade handläggarnas kännedom om klienten. Detta förbättrade handläggarnas arbete och underlättade även kontakten med myndigheten för deltagaren.

...och de behöver inte, om jag ringer till min handläggare så vet de direkt vem det är, jag behöver inte förklara mitt ärende först. Så det effektiviserar processen också.

Förändring i synen på förmågan att arbeta eller studera

En del informanter skulle vid det första intervjutillfället påbörja, eller hade påbörjat studier för att byta yrkesinriktning. Andra hade god tilltro till sin förmåga att påbörja arbete eller studier. Några trodde att de skulle kunna klara av att arbeta under förutsättning att arbetet var i mindre omfattning än heltid eller att det var mindre fysiskt tungt än tidigare arbete. Andra kände sig osäkra på sin arbetsförmåga eller ansåg att det inte var möjligt för dem att arbeta.

Vid de uppföljande intervjuerna hade några av de äldre deltagarna med fysiska sjukdomar fått sjukersättning och räknade inte med att återgå i arbete. För andra hade deras uppfattning om sina möjligheter att arbeta inte förbättrats under tiden för deltagande i projektet, ofta med hänsyn tagen till deras ålder och en tuff arbetsmarknad. Andra ansåg att deras uppfattning, liksom tidigare, var att de skulle kunna börja arbeta med tiden. För ytterligare andra hade tilltron till den egna förmågan att arbeta eller studera förbättrats under tiden de deltagit i projektet.

Så att jag skulle nog säga det att tilliten är större till mig själv...genom att pröva på nya saker, genom att göra biologdesignern²² och inse att 'jamen, jag måste nog försöka'...ja, men bara våga lita på mig själv att jag kan, men också våga lita på att det är okej att inte kunna allt. Så det har också varit en positiv utveckling under projektets gång.

Bidragande orsaker till stärkt tilltro till förmågan att arbeta eller studera

Den kontakt och det stöd som informanterna fått genom Dirigo bidrog till ett ökat självförtroende vilket stärkte tilltron till sin arbetsförmåga. Den egna viljan, egen insikt om sina mål och vilka steg som måste tas för att uppnå dem, var andra bidragande orsaker. För andra var handläggarnas hjälp med olika praktiska saker det viktiga. För flera informanter hade deltagandet i Dirigo förbättrat möjligheterna till arbete eller studier.

Alltså jag kan inte säga det med ett ord, men.. faktiskt den nära kontakten och hjälpen man har fått, man känner liksom 'ja jag ska hjälpa dig mannen'.

Det som saknades eller borde varit annorlunda i projektet

En del informanter tyckte att handläggarna saknade kunskap om deras funktionsnedsättning eller sjukdom.

Det är väl då mer ... kunskap om olika skador och sjukdomar. Visst, som min skada ... så ser det ju liksom jätteskilt ut beroende på vart man har skadan, fast det är ändå vissa grejer som är likadana. Så den kunskapen tycker jag har saknats hos båda myndigheterna.

Andra önskade mer sociala aktiviteter eller hjälp att träna på sådant som de hade svårigheter med som t.ex. att ringa till myndigheter eller att skriva CV. Det framkom också önskemål om

²² Ett vägledningsinstrument.

mer studievägledande insatser, större möjligheter att arbetsträna eller mer hjälp för att hitta en praktikplats.

Ja det enda som var jobbigt... i Dirigoprojektet det var när vi hade bestämt att nu är det dags att arbetsträna och hon som jobbade för Arbetsförmedlingen, jag kände inte att hon riktigt hade den där tiden att aktivt hjälpa mig att hitta en plats. Det var enda gången jag kunde känna att ja hon var lite stressad och hade inte riktigt alla de resurser som hon... Och där kände jag liksom frustration över att ja men nu har vi kommit så långt så jag har sett att ja men det är dags att börja och sen så liksom gick det liksom månader verkligen, jag kommer inte ihåg hur lång tid det tog men alldeles för lång tid innan blev nånting.

Andra önskade mer tid i projektet för att på så vis nå sitt mål med deltagandet.

Men det alltså, ja, jag känner bara att jag önskar att jag hade varit, alltså kommit mer i början, alltså varit längre i Dirigo. Ja så att jag hade fått liksom avsluta mitt mål så där. Men annars så Dirigo, annars som liksom projekt och så där har jag inget liksom att klaga på, det kändes bra den tid som jag fick stöd och hjälp och så där.

För någon informant som genom Dirigo fått kontakt med en extern aktör, gick avtalet med aktören ut i anslutning till att det var dags att få hjälp med praktikplats. Kontakten med den externa aktören hade då avbrutits utan att situationen för informanten hade lösts enligt den uppgjorda planen.

Avslutning i projektet

De informanter som avslutade sitt deltagande i Dirigo i god tid innan själva projektet skulle avslutas hade haft planerade avslutningssamtal med handläggarna. En del handläggare hade även deltagit i överlämningsmöten med informanten och de nya handläggarna. För flera av de informanter som avslutades i Dirigo när själva projektet skulle avslutas, såg situationen däremot annorlunda ut. För dem avslutades deltagandet ibland tvärt utan förberedelse. Några informanter beskrev även att deras handläggare plötsligt hade slutat arbeta i projektet utan att de träffats för att avsluta kontakten.

...om jag får gissa så kan jag tänka mig att när de visste att Dirigo skulle ta slut så sökte dom sig ifrån projektet så fort och de kanske fick napp direkt då va och tog chansen att komma ifrån men då, till bekostnad på då att vi som är kvar får mera att göra.... Så nånstans så känns det ju som att det var ganska oplanerat. Jag tycker när det är projektgrejer så ska man se till att backa upp mera inför ett avslut alltså det ska finnas lite tydligare vägar uppstakade så att det inte behöver bli så... Det var ju synd om oss som satt där... med bara en stackars handläggare som skulle be om ursäkt för att det hade blivit så som det var, att det var turbulent på Dirigo. Och det har ju att göra med att det skulle ta ett slut, men det går att förbereda sig inför ett slut om man bara vill.

En del informanter upplevde situationen efter avslutet i projektet som mycket osäker och hade en oro över att de inte visste om, och i så fall vem, de skulle ha kontakt med i fortsättningen.

...man känner sig helt plötsligt som man är ute i ingenmansland och man vet inte vem man ska prata med eller kommer att få eller så vidare och det tycker jag är synd.

Informanterna önskade att deras deltagande i projektet skulle avslutas genom att handläggarna från Dirigo, som hade kännedom om deras situation, deltog vid överlämningen till nya handläggaren vid Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan. Andra önskade också ett uppföljningssamtal en tid efter avslut i projektet.

...men det som är viktigt där är väl bara att den som är säg mottagaren... får information om det med lite framförhållning och att man vid överlämning ser till att ens gamla handläggare och den nya faktiskt är närvarande vid samma möte. Det är en ganska enkel sak men som gör stor skillnad...och det gör det mycket lättare för mig men det gör det också så troligt mer resurseffektivt för myndigheterna ...det gör det mycket enklare för dem att göra sitt jobb och för mig att få den hjälp jag behöver.”

Aktuell situation vid de uppföljande intervjuerna

I samband med de uppföljande intervjuerna studerade flera av informanterna på heltid. En del var fortfarande sjukskrivna och hade kontakt med vården, andra var i färd med att avsluta sin sjukskrivning och skulle övergå till att söka arbete. Flera informanter var inskrivna på Arbetsförmedlingen och väntade på besked om ersättning eller insatser, och någon informant hade nyligen fått besked om beviljad sjukersättning.

6. Diskussion

I detta avsnitt kommer resultaten av process- och resultatutvärderingen att diskuteras i relation till de mål som projektet formulerat, och i relation till tidigare forskning om utvecklingsarbete, ledarskap och samverkan.

6.1 Måluppfyllelse

I den ursprungliga ansökan angavs målen för Dirigo 2 på olika nivåer. Den övergripande intentionen var att projektet skulle leda till att myndigheter och andra aktörer på ett bättre sätt ska samordna sina insatser, där projektets ambition var att ha en strukturell påverkan av dessa aktörers organisation och arbetssätt. Detta mål kan sägas utgöra de förväntade *effekterna* av projektet på lång sikt.

Därtill fanns mera konkreta mål för arbetet med deltagare, som berör projektets *utfall* (dvs. hur deltagarna upplevt insatsen de fått) och *resultat* (vilken förändring insatsen lett till för deltagarna).

Utvärderingen kan bidra med vissa svar på hur projektet arbetat för att uppnå dessa mål, även om flera av dem behöver utvärderas ur ett längre tidsperspektiv än vad tidsramen för utvärderingen tillåter.

Intervjuer med deltagare, liksom resultaten av enkätundersökningen, tyder på att *utfallet* av projektet har varit gott för de flesta, i den betydelsen att deltagarna generellt sett uppskattat insatsen och där bemötandet från medarbetarna i Dirigo 2 setts som avsevärt bättre och mera ändamålsenligt jämfört med bemötandet från handläggare i linjeverksamheten. För detta tycks framförallt det direkta samarbetet mellan myndigheterna, tillgängligheten och användandet av MI ha varit viktigt.

Avseende *resultatet* är det svårare att tydligt uttala sig utifrån tillgängliga data.

Enkätundersökningen visar att Dirigo inneburit att deltagarna i högre grad än kontrollgruppen ökat sin tilltro till sin egen förmåga, och sin upplevda arbetsförmåga. De flesta medarbetare och deltagare vittnar om att insatsen inneburit att deltagarna närmat sig arbetsmarknaden, även om få tycks ha nått ända fram. De uppsatta resultatmålen, både de ursprungliga och de reviderade, tycks således inte ha uppnåtts. Å andra sidan baserades dessa mål på en målgrupp som i praktiken visade sig bli en annan, med tyngre problematik. Det finns flera emellertid indikatorer på att insatsen inneburit att deltagarna påbörjat en förändringsprocess, men där det krävs mera långsiktiga uppföljningar för att resultatet av detta ska kunna fastställas.

Rimligtvis har det fortsatta bemötandet deltagarna får i de fall de återgått till handläggare i linjeverksamheten en stor betydelse för om den positiva förändringen ska kunna vidmakthållas.

Projektets *effekter*, på lång sikt, går det i denna utvärdering endast att spekulera kring. Dock kan vissa observationer göras kring hur projektets styrning fungerat och hur representanter på olika nivåer resonerat kring projektets relation till de ordinarie verksamheterna. Flera i ledningsposition lyfter fram hur projektet arbetat med samlokalisering och gemensamt ansvar

för ärenden, vilket upplevs ha fungerat relativt väl (se nedan om kombinationen av samverkan och flexibilitet i projektet). En potentiell effekt vore att denna typ av arbetssätt skulle implementeras på lokal nivå, även om ingenting i skrivande stund tyder på att detta planeras. Intervjuerna med styrgruppsrepresentanter vid projektets avslutning tyder på att de deltagande aktörerna haft olika bild av projektet, där Arbetsförmedlingens representant uttryckte besvikelse över projektets utveckling och resultat, och en tveksamhet inför att delta i fortsatt utvecklingsarbete av denna typ. Förutsättningarna för ett gemensamt tillvaratagande av projektets erfarenheter tycks således inte vara de bästa. Sett till den modell för projektorganisation som presenterades i inledningen (Figur 3, s. 14) så finns det indikationer på att ägarskapet i projektet inte har varit lika aktivt från de olika parterna, där Försäkringskassan tycks ha varit mera engagerade genom projektet än Arbetsförmedlingen.

En positiv erfarenhet från projektet som flera vittnar om är användandet av MI, där projektet kunnat visa att en handläggning med större kontinuitet, tätare möten och en mindre ärendemängd per handläggare än i linjeverksamheten inneburit att metoden kunnat tillämpas på ett adekvat sätt, och där den upplevts kunna ge ett gott bemötande och bidra till en positiv förändringsprocess för deltagaren. Projektet illustrerar här hur organisatoriska förutsättningar samspelar med valet av arbetssätt, vilket kan ställas i kontrast till de svårigheter handläggare i linjeverksamheten upplevt kring tillämpningen av MI i Försäkringskassans ordinarie verksamhet där arbetssituationen är mera tidspressad²³. En potentiell effekt av projektet skulle kunna vara att förutsättningarna för att använda MI tydliggörs och att organisationen förändrar sitt stöd till de handläggare som ska arbeta med metoden.

6.2 Ledning och styrning i projektet

Ledarskapsforskningen har utvecklats från fokus på ledarens individuella egenskaper till att i allt högre grad fokusera på relationerna mellan ledning och medarbetare. Ledarskap har definierats som ”processen att influera andra till att förstå och komma överens om vad som behöver göras och hur det ska ske, samt processen att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar för att uppnå gemensamma mål”²⁴. Ledarskapsforskningen gör också en skillnad mellan chefer och ledare, där dessa roller inte behöver sammanfalla. Genom den formella position en chef har brukar det dock förväntas att denne tar en ledarroll, men det förekommer såväl att chefer inte agerar som ledare, som att ledare är informella, dvs. att de saknar en chefsposition²⁵.

I en inflytelserik modell kallad ”the full range leadership model” presenteras tre huvudsakliga ledarstilar: transformerande, transaktionellt och låt gå-ledarskap. Särskilt det transformativa ledarskapet brukar idag lyftas fram som eftersträvänsvärt, vilket sägs ”stimulera och inspirera följare att både nå extraordinära resultat och, i den processen, utveckla sin

²³ Ståhl, C., Gustavsson, M. & Böhm, L. (2014). *Implementering av Motiverande Samtal inom Försäkringskassan*. Socialförsäkringsrapport, kommande.

²⁴ Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). UpperSaddle River, NJ: Prentice Hall, s. 26, vår översättning.

²⁵ Lundqvist, D. (2013). *Psychosocial Work Conditions, Health, and Leadership of Managers*. Linköping University Medical Dissertations No. 1367.

ledarskapsförmåga”²⁶. Detta innebär att följare motiveras och inspireras att gå längre än till sina egna intressen för att uppnå gemensamma mål. Det transformativa ledarskapet kan i sin tur brytas ner i fyra beteendekomponenter: idealiserat inflytande (karisma), inspirerande motivation, intellektuell stimulans, samt individuellt hänsynstagande. Ett transaktionellt ledarskap bygger på att ledaren huvudsakligen styr genom att medarbetare belönas eller bestraffas beroende på det arbete som utförs. Den tredje ledarstilen, låt gå-ledarskap, är i praktiken frånvaron av ledarskap.

I projektet upplevde medarbetarna under en längre period att ledarskapet inriktades på fel saker: där ledning fanns ifrågasattes den, där den saknades efterfrågades den. Det förra handlade om produktion, där kritik riktades mot hur ledningen i alltför stor grad fokuserade på antal ärenden med mindre hänsyn till kvalitet, det vill säga för hård styrning på kvantitativa mått. Det senare berörde bristen på ledning i metodutveckling, där det fanns en allmän uppfattning att ledningen inte gav tillräckligt utrymme och stöd för medarbetarna att utveckla de metoder de utbildats i.

Det går att tolka detta i ljuset av hur ledarna själva beskriver sitt ledarskapsideal, som till största del sammanfaller med det transformativa ledaridealet. I praktiken tycks åtminstone ledningen på produktionssidan varit av den transaktionella typen, dvs. att vissa beteenden ger belöningar (eller uppmuntran) medan andra ger anmärkningar. Denna form av ledarskap är vanlig i toppstyrda och hierarkiska organisationer med tydlig beslutsordning, och myndigheter är tydliga exempel på sådana organisationer. Det ledarskapsideal som ledarna själva beskriver har betydligt mera gemensamt med en annan syn på vad ledarskapet syftar till, och vilka medarbetaregenskaper man vill uppmuntra – byråkratisk korrekthet eller självständigt arbete av kritiskt tänkande medarbetare.

Medarbetarnas kritiska upplevelser av ledarskapet tyder på hur svårt det är för ledare i traditionellt byråkratiska organisationer att utveckla sitt ledarskap bortom det transaktionella synsättet, där ledarna oavsett sina ideal och ambitioner mot ett transformativt perspektiv fastnar i de av organisationen förväntade transaktionella handlingsmönstren. Myndigheterna – och ESF-rådet – förväntar sig att vissa kvantitativa mål uppfylls, där detta lätt hamnar i förgrunden enligt tankesättet att siffrorna säkerställs först, och att de transformativa elementen genomförs efteråt. Risken är emellertid att detta då bara genomförs i mån av tid, och därför i värsta fall aldrig sker. I den tredje arbetsrapporten resonerade representanter från styρνivån att tilltro till projektets metoder bör kunna leda till att projektets kvantitativa mål uppfylls, vilket motsvarar den omvända ordningen, vilket emellertid tycks vara svårare att omsätta i praktik i ljuset av myndigheternas och ESF-rådets sätt att efterfråga och redovisa resultat. Denna paradox sätter såväl projektledningen som medarbetarna i en svår situation.

Styrningen i projektet har till stora delar byggt på projektorganisationen, med styrgrupp och ägargrupp. I styrgruppen har olika synsätt funnits på projektet och dess utveckling, och representanterna från olika organisationer har haft olika perspektiv både på sin medverkan

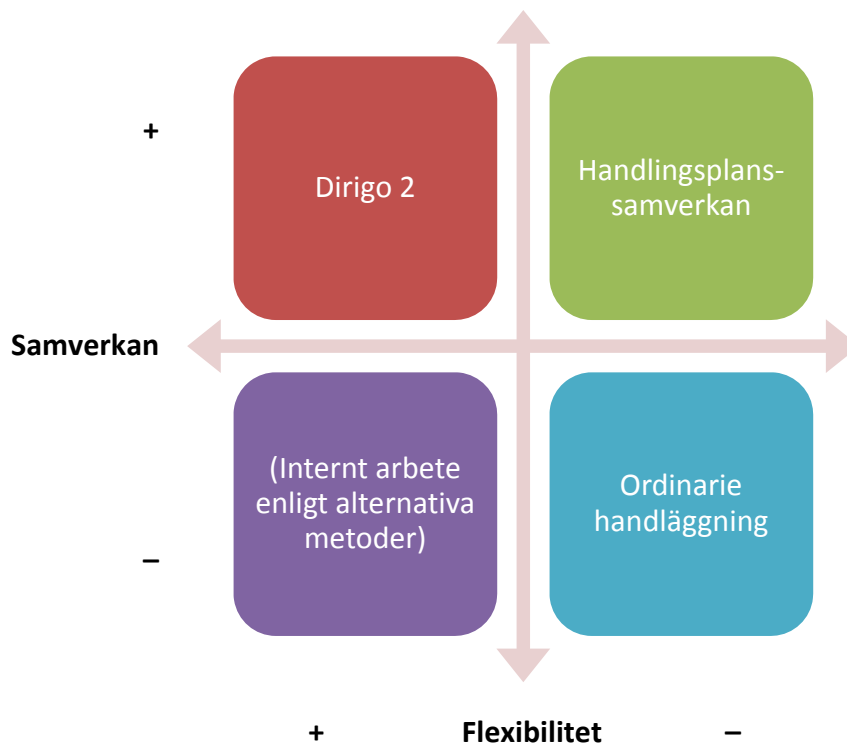
²⁶ Bass, B.M. & Reggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, s. 3, vår översättning.

och på projektets resultat. Detta påverkar i sin tur hur implementering och tillvaratagande av erfarenheter kommer att utvecklas efter att projektet avslutats.

En central del i styrningen handlar om att ge projektet rimliga organisatoriska förutsättningar för att kunna arbeta enligt intentionerna. I detta fall har flera förändringar genomförts i projektets ledning och organisation under projekttiden. Tre projektchefer har arbetat i projektet i olika perioder, representanter från näringsliv och vård har uteblivit i styrgruppen, och efter det första året genomfördes en neddragning av projektets geografiska omfattning, liksom av antalet deltagare. Det finns således tecken på att styrningen av projektet har haft brister, där tillsättningen av personer i ledningsposition inte fungerat och där förankringen av projektet hos de tilltänkta parterna varit svag. De förändringar som skett under projektets gång har därmed också fått konsekvenser för delprojektledarnas möjligheter att leda det dagliga arbetet i projektet, där premisserna ofta har varit under förändring. Mycket av fokus har legat på att projektet ska överleva, och en risk med den typen av fokus är att ledarskapet blir mera inriktat på kontroll och administration än på stöd till utveckling. Förutsättningarna för projektchefer och delprojektledare tycks därmed inte alltid ha varit de bästa. Detta kan kopplas till modellen för projektorganisation (Figur 3, s. 14), där modellen illustrerar hur brister högre upp i organisationen får konsekvenser för vilka förutsättningar som finns att utöva ett relevant och kompetent ledarskap i relation till projektmedarbetarna.

6.3 Samverkan i projektet

Dirigo 2 har utgått ifrån konkret och tät samverkan kombinerat med en flexibel handläggning, där åtgärder och handlingsplaner utvecklades med bakgrund i individens behov snarare än i myndigheternas arbetsprocesser. Detta går att illustrera i en figur med två axlar, där den ena handlar om graden av samverkan, och den andra om graden av flexibilitet i handläggningen (Figur 19). I en sådan figur hamnar Dirigo 2 i den övre vänstra rutan, medan reguljär handlingsplanssamverkan mellan Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen hamnar i övre högra rutan, då arbetet i de fallen sker i samverkan men efter förbestämda processer. Ordinarie handläggning inom Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen sker generellt sett inte i samverkan med andra myndigheter, och graden av flexibilitet i handläggningen är ofta relativt låg, vilket placerar den i nedre högra hörnet. Det saknas till största del exempel på en uttalat flexibel handläggning utanför samverkansprojekt, vilket innebär att den nedre vänstra rutan i praktiken är tom.



Figur 19. Grad av samverkan och flexibilitet i handläggningen.

Utifrån denna typ av indelning framstår Dirigo 2 som en verksamhet som utmanar ordinarie arbetsätt, både genom sin konkreta samverkan och genom en friare handläggning. Medarbetarna har tillåtits möta deltagarna på deras villkor, vilket inneburit möten på andra platser än på myndigheten, och där medarbetarna varit avsevärt mera tillgängliga än vad som är vanligt. Möten har skett tätare och har ibland fokuserat på områden som legat utanför vad linjeverksamheten arbetar med, t.ex. boendesituation och kontakter med vårdgivare.

En central förutsättning för att detta arbetsätt ska fungera är att medarbetarna är samlokaliserade, har gemensamt ansvar för ärenden, samt att de ges tillräckligt med tid för att kunna arbeta intensivt med deltagare när detta krävs; en mindre ärendemängd än i linjeverksamheten har därför varit en förutsättning. Genom arbetsättet vittnade även medarbetarna om att MI varit ett viktigt inslag, där de poängterade att det krävs tid och träning innan de behärskar metoden. Utrymmet för denna träning har varit större i projektet jämfört med i linjeverksamheten, genom den minskade arbetsbördan och genom det täta samarbetet mellan handläggare.

6.4 Slutsatser

Projektet har kunnat visa på ett gott utfall för sina deltagare, även om resultatet (dvs. att deltagarna återgått till arbete eller studier) inte uppnår de uppsatta målen. Projektet har visat att det är möjligt att arbeta i nära samarbete mellan myndigheter med gemensamt ansvar för

ärenden, där MI fungerat väl som en metod för arbetet med deltagare. De långsiktiga effekterna av projektet på de deltagande organisationernas arbetsätt tycks dock i skrivande stund vara blygsamma, då projektorganisationen inte på ett tydligt sätt har fungerat stödjande för tillvaratagande och implementering av projektets erfarenheter.

Dirigo 2 har under projekttiden haft stora problem kopplade till projektorganisationen, där personer i ledningen bytts ut vid flera tillfällen och där projektet omorganiserats och minskats i storlek. Projektet har därmed varit turbulent, vilket fått konsekvenser för möjligheterna att arbeta med metodutveckling. Därtill har relationerna till finansören, ESF, varit ansträngda.

Det goda utfallet på deltagarnivå tycks till stor del vara en följd av ett gott bemötande, där handläggarna kunnat arbeta nära deltagarna med en flexibel och individorienterad handläggning. Detta är intressant i relation till myndigheternas ordinarie verksamhet, där förutsättningarna för att arbeta på detta sätt är sämre. Resultaten från utvärderingen bör därför diskuteras i relation till hur myndigheter bör fungera, där ett individorienterat arbetsätt står i kontrast till ett standardiserat, med fokus på myndighetens behov snarare än individens. För att ett individorienterat arbetsätt ska kunna användas krävs dock att handläggarna har tillräcklig kompetens och stödjande organisatoriska förutsättningar; i projektet har utbildning och träning i MI i kombination med färre ärenden per handläggare och samarbete med andra aktörer varit nyckelfaktorer.

Författarnas tack

Författarna till denna rapport vill tacka alla deltagare, medarbetare och personer i ledningen i projektet för att de avsatt tid för att besvara enkäter, svara på frågor och ge oss tillgång till verksamheten. Med förhoppning om att resultaten kommer till användning i organisationernas fortsatta arbete med verksamhetsutveckling.

Linköping och Uppsala, oktober 2014

Författarna