

# UTVÄRDERING AV JOBBSAM

Slutrapport  
November 2016

Joakim Tranquist  
Tranquist Utvärdering AB



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
<b>2. OM UTVÄRDERINGEN</b> .....	<b>4</b>
<b>3. RESULTAT FRÅN UTVÄRDERINGEN</b> .....	<b>4</b>
3.1 SUMMERING AV DELRAPPORT I OKTOBER 2015.....	5
3.2 UPPFATTNINGAR HOS DELTAGARE I JOBBSAM.....	6
3.2.1 ORDINARIE VERKSAMHET OCH SAMVERKAN.....	7
3.2.2 JOBBSAM SOM STRUKTUR KRING INDIVIDEN.....	8
3.2.3 BEMÖTANDE I JOBBSAM.....	9
3.2.4 UPPLÄGGET I JOBBSAM.....	11
3.2.5 UTVECKLING AV JOBBSAM.....	12
3.3 ARBETSGIVARES UPPFATTNINGAR OM JOBBSAM .....	13
3.4 BERÖRDA AKTÖRERS UPPFATTNINGAR OM JOBBSAM.....	14
<b>4. SUMMERANDE ANALYS</b> .....	<b>18</b>

# 1. INLEDNING

Under senare år har det blivit alltmer dokumenterat att den service som erbjuds genom ordinarie myndighetsinsatser inte är tillräckliga för personer med komplex problematik. Olika myndigheter har inte varit för sig tillräckliga förutsättningar att erbjuda det individuella stöd som dessa personers problematik kräver. Ett svar på denna utveckling är *lagen om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser* (2003:1210), ett program som bygger på ett antagande om att individers sammansatta problematik kräver sammansatta lösningar. Genom att Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommuner och landsting går samman i samordningsförbund är tanken att det skapas förutsättningar för gemensamma insatser som bättre möter människors behov. Mot denna bakgrund bygger Finsam på en möjliggörande, inte tvingande, lagstiftning som gör det möjligt för dessa fyra parter att samverka genom att ett samordningsförbund bildas.

Ett grundläggande perspektiv i Finsam är att insatser ska anpassas efter lokala behov. Samordningsförbunden är därför fristående organ som möjliggör samordnade rehabiliteringsinsatser på lokal nivå. Förbundens verksamhet ska enligt lagstiftningen vara inriktad på att individer ska återkomma i eller komma till ett aktivt liv i arbete. Förbunden ska ha individens och samhällets bästa i fokus, vilket innebär att respektive myndighets olika målsättningar inte nödvändigtvis behöver gälla i förbundets verksamhet. Detta har visat sig vara en central aspekt i finsamfinansierad verksamhet.

Idag finns 83 samordningsförbund där 244 av landets 290 kommuner ingår. Ett av dessa är Finsam Gotland som har till uppdrag att utveckla nya former för organisation och arbetssätt kring rehabilitering mot arbete. Parter i samordningsförbundet är Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Gotland och i uppdraget ligger både individinriktade insatser och att stödja samverkan mellan parterna. Alla samverkansinsatser, som kan finansieras som tidsbegränsade projekt eller mer långsiktiga verksamheter, ska utgå från individers behov.

En sådan insats är JobbSam som finansieras av Finsam Gotland från och med 1 april 2014. JobbSam utgör huvuddelen av samordningsförbundets verksamhet och tanken är att denna utvecklingsprocess ska löpa under tre år. I Finsam Gotlands verksamhets- och budgetplan för 2015 beskrivs utgångspunkterna för JobbSam på följande sätt:

*"2015 är Finsam Gotlands åttonde verksamhetsår. Det är en verksamhet som över åren mognat fram, där erfarenheter och kunskap lagts samman och tagits till vara. Tydligast framträder denna bild genom vår stora satsning JobbSam [...] Modellen kan sammanfattas: Kortaste vägen mot arbete eller studier för individen, genom flerpartssamverkan som också innefattar samlokalisering. JobbSam ger med andra ord både individstöd och påverkar strukturer".*

Under perioden 1 januari 2014 till och med 9 juni 2016 visar projektuppföljningen att 156 personer aktualiserats till JobbSam från de samverkande myndigheterna, varav 35 stycken under 2016. Av dessa har totalt 109 personer skrivits in i verksamheten.

## **2. OM UTVÄRDERINGEN**

Tranquist Utvärdering har i uppdrag av Finsam Gotland att utvärdera JobbSam. Uppdraget innebär att genomföra en såväl formativ som summativ utvärdering under projektets olika faser. Syftet är att kunna ge underlag för god styrning i riktning mot projektets mål, i första hand att skapa en långsiktigt hållbar modell för flerpartssamverkan, medan det pågår.

Arbetet är uppdelat i två delar. I en första del, som redovisades i oktober 2015, fokuserades förutsättningarna för långsiktig hållbarhet i JobbSam. Utgångspunkt togs i det faktum att Finsam Gotland helfinansierar JobbSam t o m 31 december 2016 och att verksamheten efter detta ska kunna tas om hand av ordinarie verksamhet. I denna andra del av utvärderingen ligger tonvikten på uppfattningar hos JobbSams deltagare. Frågan som ställts till deltagare är hur de ser på JobbSam i relation till tidigare erfarenheter av myndighetskontakter och vilka mervärden som de ser att deltagande i verksamheten har genererat.

I denna rapport sammanfattas de resultat som noterats under arbetet med utvärderingen av JobbSam. Underlag för dessa utvärderingen har hämtats ur den ansökan som ligger till grund för JobbSam och som Finsam Gotland grundat sitt beslut om att finansiera verksamheten på. Vidare har övriga dokument studerats, t ex styrgruppsprotokoll och underlagsrapporter från verksamhetsledningen. Samtal har förts med såväl verksamhetsledaren för JobbSam som ärendegruppen och utförarteamet. Vidare har samtal förts med samordnaren för Finsam Gotland och ansvariga chefer från de olika myndigheterna. En enkätundersökning riktades även till aktörer kring JobbSam där frågor ställdes om verksamhetens förutsättningar. Enkäten riktades till de som arbetar i JobbSam samt till representanter från såväl operativ som strategisk styrgrupp och från Finsam Gotlands styrelse, utvecklingsgrupp och kompetensgrupp. Totalt riktades enkäten till 42 personer, varav 18 (43%) besvarade enkätens frågeställningar. De som inte besvarat enkäten är i första hand personer som inte har närmare anknytning till JobbSam, eller som nyligen påbörjar arbete i anslutning till verksamheten. Vidare har samtal förts med 13 deltagare i JobbSam. Dessa samtal fördes under tre fokusgrupper som hölls i JobbSams lokaler under oktober 2016.

## **3. RESULTAT FRÅN UTVÄRDERINGEN**

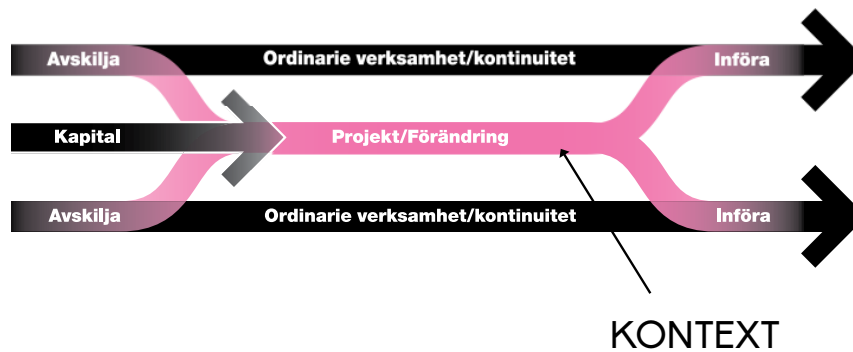
Under denna rubrik redovisas de huvudsakliga resultaten från utvärderingen. Framställningen syftar till att ge en bild av utvecklingen av verksamheten i JobbSam. Redovisningen innehåller inga kvantitativa resultat av JobbSams verksamhet. Utvärderingen förstås därför bäst i relation till övrig projektuppföljning från JobbSam. Ambitionen med utvärderingen är att ge perspektiv på projektuppföljningen och bidra med förklaringen till hur resultat uppstår i JobbSam.

### 3.1 SUMMERING AV DELRAPPORT I OKTOBER 2015

Vi börjar med att återvända till den delrapport som tidigare lämnats från utvärderingen. I denna konstaterades att verksamheten till sin idé bygger på en serie tidigare projekt. Utvärderingar av dessa visar att insatserna, inklusive JobbSam, vilar på en grund i en *gemensam bedömning* och därefter *nära stöd över tid* i förhållande till arbete, sysselsättning och studier. I delrapporten redovisades en samsyn kring värdet av att kombinera kartläggning i ärendegruppen med ett stödjande arbetet i utförarteamet. Många lyfte fram den direkta nyttan av ärendegruppens samordnade bedömning som det ofta saknas tid och resurser för att genomföra i ordinarie strukturer. Ärendegruppen bidrar med ett nätverk där en samordning kan ske och där uppgifter kan komma fram som inte den enskilda tjänstemannen har resurser för. Ärendegruppens kartläggning skapar därför ett *direkt mervärde för organisationerna* och bidrar till en effektivare handläggning i enskilda ärenden.

Samtidigt ansågs utförarteamet erbjuda insatser som inte är möjliga att utföra i ordinarie verksamhet. Personer med komplexa behov behöver generellt ett utökat stöd över längre tidsperioder. Det behöver etableras relationer med tillit och där krävs resurser som inte är möjliga i ordinarie verksamhet. I ordinarie verksamhet tillämpas till exempel SIUS, som är en reducerad form av Supported Employment. Denna anpassade variant passar för vissa av myndigheternas målgrupper, men för personer med komplexa behov räcker detta stöd helt enkelt inte till. Då behövs ett sammanhang där det kan skapas en flexibilitet som inte är möjlig i de ordinarie systemens reglerade arbetssätt. Ofta handlar det om individer med olika grad av neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som behöver långtgående anpassningar i det stöd som erbjuds och här skapas ett *tydligt mervärde för individerna* genom JobbSams insatser. I JobbSam får individen nära stöd över tid, vilket lyftes fram som centrala framgångsfaktorer i arbetet med denna målgrupp.

Utmaningarna för JobbSam tycktes i första hand ligga i att finna arbets(tränings)platser för individerna och att skapa en bred förankring för förutsättningarna för utförarteamets arbetssätt. Det framkom en oklarhet hos de samverkande aktörerna kring vad som faktiskt sker i det nära stödet till individerna, d v s om hur Supported Employment tillämpas i utförarteamet. Den största utmaningen tycktes dock ligga i JobbSams passform i förhållande till respektive myndighets uppdrag. Den absoluta merparten av aktörerna kring JobbSam var måna om att se en långsiktig hållbarhet av verksamheten även efter att projektfinansieringen upphör. Det var dock ingen som egentligen såg detta som möjligt utan den kontext som skapas genom Finsam Gotland. Detta gäller särskilt den operativa insatsdelen. Nedanstående illustration användes för att belysa den utmaning som finns kring JobbSams långsiktiga hållbarhet.



**Figur 1.** Strategisk utmaning vid återförande av projektverksamhet till ordinarie struktur. (Egen anpassning efter Trädgårdh, B & Jensen, C (2012) Temporära organisationer för permanenta problem).

På det hela taget fanns många uttalade uppfattningar om det mervärde som JobbSam bidrar med. Uppfattningarna var att JobbSam medför ett resursbesparande för alla inblandade, såväl myndigheter som individer. JobbSam ansågs bidra med en ökad kvalitet för individen och ett stöd som annars inte finns, och för myndigheterna innebär JobbSam en effektivare handläggning, en tidsbesparing och möjlighet att erbjuda insatser för individer som man annars inte har möjlighet till. En av de främsta vinsterna som förmedlades kring denna process är att det sker ett mellan parterna gemensamt klagörande av individens situation. Många vill dock återkomma till att det är kombinationen av kartläggning i ärendegruppen och nära stöd i insatsgruppen som är avgörande.

Sedan delrapporten presenterades i oktober 2015 har JobbSam gått igenom en period med stora förändringar. Bland annat har målgruppen för JobbSam utökats och den tidigare begränsningen om 18 månaders deltagande har lyfts. Detta har medfört att JobbSam kommit att få fler deltagare med en mer omfattande problematik. Vidare har stora förändringar skett när det gäller bemanningen av JobbSam. Från den verksamhet som studerades i samband med delrapporten är endast en person från ärendegruppen kvar bland JobbSams personal. I övrigt är all personal i såväl ärendegrupp som utförarteam utbytt. I detta ingår även verksamhetsledningen. En stor del av vårens arbete har därför, enligt uppgift från JobbSams företrädare gått åt till att skapa en ny grundstruktur för verksamheten. Utgångspunkterna för JobbSams arbete är dock intakta.

### 3.2 UPPFATTNINGAR HOS DELTAGARE I JOBBSAM

För att få ytterligare perspektiv på resultaten från delrapporten har det i denna fas av utvärderingen förts samtal med deltagare i JobbSam. Samtal har förts med 13 deltagare i JobbSam, varav alla utom en var inskrivna i verksamheten. De allra flesta hade en längre tids erfarenhet av JobbSam och var vid tillfället ute i någon form av arbetsträning, antingen på en arbetsplats eller i JobbSams datastudio. Det var en överväldigande positiv bild av

verksamheten i JobbSam som förmedlades under tre öppenhjärtiga fokusgrupper. Nedan förmedlas de huvudsakliga synpunkter som togs upp, redigerat utifrån särskilda teman.

### 3.2.1 ORDINARIE VERKSAMHET OCH SAMVERKAN

Ett tydligt mönster i samtalen med deltagarna var att de ansåg att samverkan i ordinarie verksamhet inte fungerat utifrån deras respektive problematik. *"Samverkan brukar bli att man får göra allt själv i alla fall"*, var en kommentar. På samma tema sa en annan person: *"Vi bryter sekretessen, men det händer ändå inget. Det stannar"*. Många av deltagarna pekade på att det finns brister i kunskap om förutsättningarna för samverkan i ordinarie verksamhet. Ett exempel på detta är: *"När jag blev kallad till SIP<sup>1</sup> visste inte personerna som skulle göra det hur man skulle göra. Man vet inte vad man gör"*. En annan kommentar var att: *"Man slänger sig med begrepp man inte förstår och vad det gör med individen"*. Ytterligare en person menade att: *"Man får bara höra sina skyldigheter, men ingen tar tag i situationen på riktigt. Det är den enskilde individen som får betala priset"*. På detta sätt beskriver deltagarna den brist på resurser och kunskap i ordinarie verksamhet som det fördes resonemang kring i delrapporten.

Att bristande samverkan får negativa konsekvenser för berörda individer är tydligt i samtal med JobbSams deltagare. En mer utvecklad kommentar från en deltagare beskriver detta på följande sätt:

*"Man blir utplockad åt alla håll där det sällan finns en helhet i mitten. Man blir sönderplockad åt alla håll. Jag har dåliga erfarenheter av samverkan. För mig har samverkan blivit något som jag får ta tag i själv. Det har bara blivit ytterligare splittring. [...] Jag har blivit präglad av att [det som sägs vid möten] måste jag komma ihåg för det kommer inte hända något. Det tar enormt mycket kraft. Samverkan som inte fungerat har stulit år och kraft av min karriär. [...] Det har sänkt min hälsa. Det har kostat våldsamt mycket att jag låtit andra ta ansvar för det här"*.

Bland de deltagare som vi träffade fanns två huvudsakliga mönster i deras problematik. Dels handlade det om (unga) personer med olika former av neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, dels om personer som drabbats av stressrelaterade utmattningsreaktioner. Oavsett vilken bakgrund de olika deltagarna hade så förenades de i att det var i just kontakterna med myndigheter som de upplevde stora svårigheter. Deltagarna beskrev på olika sätt sina kognitiva begränsningar, något som utgår från en nedsättning av den funktion som hanterar, prioriterar och sorterar intryck till hjärnan. En kognitiv funktionsnedsättning kan bland annat få konsekvenser för förmågan till uppmärksamhet och socialt samspel. Något som förenade alla deltagarna var också att deras respektive problematik resulterat i att de haft: *"Svårt att hålla tråden i kontakten med myndigheterna"*. En person menade vidare att: *"Man har inte haft tid att bli frisk. Det har tagit all tid att navigera i myndighetssystemet"*.

<sup>1</sup> Samordnad individuell plan (SIP) är lagstadgad sedan 2010 i både HSL (3 f §) och SoL (2 kap. 7 §). Planen ska upprättas tillsammans med den person som har behov av insatser från både socialtjänst och hälso- och sjukvård när insatserna behöver samordnas. Syftet med planen är att säkerställa samordning.

En kommentar som sammanfattar vad många återgav handlar om den bristande kontinuiteten i kontakterna med myndigheter: *"Jag ska berätta mitt livs historia varje gång. Det blir jobbigt när man ska berätta samma sak varje gång och så ska man komma ihåg allt. När du är färdig har du inte ens kommit till det du kom dit för".* En deltagare uttryckte vidare att: *"Man har ångest flera veckor innan ett möte med Försäkringskassan. De har sin checklista, man känner det så. Du ska passa in, men det gör man inte. Du måste bli ännu sämre för att komma till nästa steg".* Just känslan av att inte passa in i systemet, att inte motsvara de krav som ställs från de offentliga aktörerna, var en vanlig uppfattning hos deltagarna. Detta tog sig till uttryck i förutsättningarna för att få kontakt: *"Det svåraste är myndighetskontakterna. Man får panik helt enkelt. Man har planerat vartenda ord man ska säga och fokuserat. Sedan kommer man inte fram. Då går jag och lägger mig igen".*

*"Tid och ekonomi är det som alltid kommer att bli problem",* menade flera deltagare och i samtalen framkom också många exempel där deltagarna ansett att deras planering forcerats med utgångspunkt i förutsättningar för deras offentliga ersättning. Detta var vanligtvis kopplat till ersättning från Försäkringskassan i samband med sjukskrivning. Det var många som menade att detta haft kontraproduktiva konsekvenser för deras utveckling: *"Ibland blir man pressad på mötet med myndigheterna och svarar ja på något som man inte borde. Och sedan snubblar man igen".*

Sammantaget är det en vanlig återkommande bild som förmedlas av att deltagarna har ett dåligt självförtroende och en låg självbild som en följd av sin historik av bakslag: *"Man har inget självförtroende kvar, man får börja om".* Det är i detta perspektiv som många av deltagarnas berättelser tar sin utgångspunkt: *"Man är inte färdig för nästa steg, det är tvära kast och press för att hitta något. JobbSam är det som finns för att komma vidare".*

### **3.2.2 JOBBSAM SOM STRUKTUR KRING INDIVIDEN**

Vi inledde samtalen med deltagarna genom en öppen fråga om vad de anser om JobbSams verksamhet med en följdfråga om vad som gör att de tycker så. Många av svaren har anknytning till den bakgrund som tecknats ovan. En person menade exempelvis, när det handlade om vikten av JobbSams samordningsfunktion, att: *"När man träffar nya hela tiden försvinner berättelsen. De fasta kontakterna som finns i den här formen måste finnas. Det här är första stället där jag sett att man närmat sig en fast kontakt".* Det är en återkommande synpunkt att deltagarna fäster stort värde på det stöd som utförarteamet på JobbSam ger när det gäller myndighetskontakter. En kommentar får summera poängen i det deltagarna förmedlar: *"Man kan vända sig till en kontakt istället. [...] När man kommer hit blir det lite lättare för man behöver inte rodda i allt själv samtidigt. Man hjälper med en struktur, man behöver inte jonglera med allt själv. Det hjälper en att kunna fokusera".*

Som utveckling av resonemanget konstaterade en deltagare att man på JobbSam: *"Verkligen håller uppdateringen färsk. Man behöver inte berätta sin historia igen hela tiden och det är en stor lättnad".* En annan fyllde på med att: *"Det är skönt att inte själv vara den som behöver ringa*



runt. Man är inte så stark när man står där vid telefonen". Ytterligare en kommentar var att: "Jag behöver inte ta kontakt med alla olika. Jag hade inte klarat det där jag befann mig. Jag måste inte tänka på de olika bitarna. De har samordnat det så att jag bara behöver gå hit".

Det är genomgående i resonemangen att handledaren på JobbSam beskrivs som en spindel i nätet och många av deltagarna drar paralleller till ett personligt ombud. En fördel med JobbSam beskrivs samtidigt vara att det inte finns någon uteslutande koppling till en enskild handledare: "Får man inte tag på sin handledare så finns det alltid någon annan man kan prata med. [I ordinarie verksamhet säger man att] den finns inte tillhands och man skyller på det. Men då trycker man på pausknappen". En annan person menade att: "Jag kan inte jämföra detta med något annat eftersom gruppssamverkan blir så stabil. Annars blir man hänvisad till alla andra kontakter. Här finns alla på plats i samma lokaler".

Att samverkan inom JobbSam uppfattas som stabil följer även av att det enligt deltagarna inte fått några större konsekvenser att det under året varit ett omfattande personalbyte i JobbSam: "Jag har inte märkt av något personalbyte. Jag har haft fullt upp ute på min arbetsplats. Det har varit en smidig övergång, det finns ändå en helhetsbild. Det är äkta samverkan". Detta ska samtidigt relateras till att det är många som i samtalen återkommer till de negativa konsekvenserna av byte av handläggare i ordinarie verksamhet. Handledaren beskrivs återkommande som: "någon som håller i och inte slutar". Samtidigt finns det en uppfattning att utvecklingen inte bygger på den enskilde handledaren: "Det är ett helt annat bemötande här, att de är med allihop. De kan gå in för varandra".

### 3.2.3 BEMÖTANDE I JOBBSAM

Just bemötande är ett centralt tema i samtalen om JobbSam. I rapporten "Möt mig där jag är" summerar Temagruppen unga i arbetslivet, utifrån en studie gjord på EU-finansierade arbetsmarknadsprojekt, förutsättningar för ett framgångsrikt bemötande. "Det handlar bland annat om att bli lyssnad till utan att bli dömd, se framåt istället för att fokusera på det som varit samt att bli behandlad som en människa och inte endast som en siffra eller ett ärende. Förutsättningarna i form av tid, tillgänglighet och flexibilitet finns i projekten för ett anpassat och unikt bemötande". JobbSam tycks i många avseenden motsvara dessa kriterier.

En deltagare summerar sitt möte med JobbSam på följande sätt: "Det var en sån härlig hjälp när jag kom hit. Trygghet och stöd. Handledarna tog alla kontakterna. Det gjorde gradvis att jag orkade ta steg ta tillbaka. Det har varit ett stöd i steget tillbaka". Många berättelser som vi fått handlar om just det bemötande som man uppfattat att medarbetarna i JobbSam gett deltagarna. Nedan följer några av de kommentarer som deltagarna gett om bemötandet i JobbSam i relation till tidigare erfarenheter:

*"Jag är annorlunda, men man ser inte ner på mig".*

*"De kan sporra en utan att döma en, de engagerar sig".*

*"De ska få igång en, men sättet de gör det på är mänskligt. Man skapar en trygghet".*

*"De förstår en och ser inte ner på en. Vuxenvärlden har alltid sett ner på mig".*

*"De kan läsa av en i JobbSam, man får en personlig relation".*

*"Jag är inget ärende här. Här är jag en person".*

*"Jag vet inte om jag hade levt idag om det inte hade varit för deras bemötande".*

Att det är skillnad i bemötande i JobbSam i förhållande till övriga myndighetskontakter uppfattas även ha betydelse för deltagarnas inställning till verksamheten. *"Det som de lovar här är samma som annars, men här tror jag på dem"*, var en kommentar. En annan deltagare menade att: *"Man pratar med varandra som en grupp där det blir ett stöd, ett medmänskligt stöd. Det blir på riktigt i den formen"*. Att stödet uppfattas som mer ändamålsenligt i JobbSam menade även den deltagare som sa att: *"Här är det på riktigt. Här [på datastudion] går du in på egna villkor och för att lära dig något. Du är här för din egen skull, inte för att du måste. Det personliga stödet man får är avgörande"*. Återkommande i dialogen med deltagarna är samtidigt att JobbSam uppfattas medföra en större anpassning av insatserna efter deltagarnas begränsningar. En deltagare konstaterade att: *"Här accepteras man för den man är, man gör en anpassning. På Arbetsförmedlingen är det 'kan du jobba, gå dit. Kan du inte jobba, hej då'. Då hjälper de inte dig"*. En annan person berättade att: *"På Arbetsförmedlingen fick jag sätta mig vid en dator och fylla i. Hur gör man det när man är sjuk i huvudet?"*

Det som är gemensamt för deltagarnas synpunkter om JobbSam är att det finns kunskaper om individernas förutsättningar och att stödet anpassas efter detta. En deltagare konstaterade t ex att: *"Har man inte funnit sin plats eller har en funktionsnedsättning, då är den viktigaste biten att hitta en styrning – en drivkraft"*. En annan person menade att: *"Om man blir utmattningssjuk så tappar man sin kapacitet. Om inte JobbSam hade funnits hade jag fortfarande legat i sängen"*. Det förmedlas i samtalen att man i JobbSam tar hänsyn till deltagarnas hela situation och att det finns en förståelse för de behov som följer på såväl långvarig utmattningsproblematik som neuropsykiatriska funktionsnedsättningar: *"[Här finns] möjlighet att backa tillbaka, skapa trygghet. De förstår vad det betyder när man säger vissa saker"*, konstaterade en deltagare. En annan person menade att: *"Det bästa med JobbSam är att det inte är någon stress och press. De utgår från vad jag behöver, ingen quick fix som ser bra ut i någon statistik"*. Att det finns möjlighet till längre processer i JobbSam än i ordinarie verksamhet är något som ofta återkommer som en nyckelfaktor: *"[I ordinarie verksamhet] är det ett helt annat tryck, krav på att öka i tid. Det finns ingen förståelse för att man behöver känna efter"*.

När det gäller kunskap om brukarnas förutsättningar är detta generellt återkommande i studier om framgångsrika insatser för personer med funktionsnedsättningar. Deltagarna återger på flera sätt att denna kunskap är mer utbredd i JobbSam än i övriga verksamhet. Följande kommentar är ett exempel på detta: *"Det finns en kunskap om de problem man har, det vet vad man pratar om. De kan området. Om man pratar med Försäkringskassan är det inte lika säkert, det är ett lotteri"*. Ett annat exempel är att: *"På Arbetsförmedlingen sa de att vi skriver ut*

dig för du har ingen arbetsförmåga". Vikten av specifik kunskap kring deltagarnas förutsättningar lyfts följaktligen fram som central.

### 3.2.4 UPPLÄGGET I JOBBSAM

När det gäller innehållet i JobbSam är det många av deltagarna som lyfter fram att de känner en större delaktighet och förståelse för verksamheten än vad de är vana vid från andra insatser: "Det känns som att man får vara med på läget i planeringen. Man känner inte att man ska fly som jag gjort tidigare". En del som lyfts fram som särskilt avgörande är den inledande kontakten med verksamheten genom den s k instegsveckan. Denna introduktion är det många som lyfter fram som en värdeskapande aktivitet: "Efter att man varit på instegsveckan fattar man vad det handlar om. Vilken härlig vecka! När de ritade upp allt på tavlan, då trillade polletten ner. De ritade upp allt och förklarade alla steg. Då fattade jag hur det hängde ihop". En annan deltagare menade att: "Instegsveckan var väldigt bra upplagd. Väldigt bra upplagd promenad. De tog hänsyn till att man inte orkade så mycket. Jag kände mig förstådd och det har jag insett nu hur viktigt det är". Att den inledande kontakten skapade ett engagemang hos deltagarna framgår bland annat av att en deltagare landade i att: "Jag fick en känsla av att det här kommer att ordna sig".

När det gäller effekterna av det arbete som genomförs i JobbSam är det många deltagare som lyfter fram att de fått en ökad självkänsla och större självförtroende genom sitt deltagande i verksamheten. En deltagare utvecklade resonemanget på följande sätt:

*"Här går de in i dig, de vill ge dig det bästa. Man behöver drivkraften som kommer med att du förstår varför du gör något. Det är mycket skönare eftersom jag kommer som jag är. De har fått mig att våga mer. Jag har tagit mig iväg hemifrån mer än jag någonsin gjort. Jag har utmanat mig mer här än jag någonsin gjort".*

Det ökade självförtroendet hänger, enligt många deltagare, samman med att det skapas ett sammanhang i JobbSam där man får möjlighet att utvecklas utifrån sina förutsättningar. En deltagare förklarade med att: "När jag började här var jag så törstande på gemenskap med samförståelse. Man har en tro att man är helt ensam". Berättelserna om ett destruktivt utanförskap är många och JobbSam har för flera deltagare blivit en väg ur detta. En person menade att utanförskapet innebär att: "Man tar inte sin plats. Det viktigaste är att komma utanför dörren och göra något annat. Att ha en plats i samhället och känna sig behövd. Annars känner du dig bortglömd". En annan deltagare fyllde i med att: "Jag vill inte sitta hemma, jag vill göra något meningsfullt. Det blir viktigt att tvätta sig, raka sig när man ska ut".

Mot denna bakgrund menar deltagarna att JobbSam bidragit till en utveckling: "Du kommer i en positiv tankebana eftersom du är igång. Den där timmen är oerhört viktig både psykiskt och fysiskt". Dialogen med handledarna och en anpassning av förutsättningarna, både inom JobbSam ute på arbetsplatser, ses i detta avseende som avgörande: "Jag vill komma framåt, jag vill komma förbi den där punkten jag inte kommit förbi tidigare. De håller verkligen på att hjälpa

mig”, summerade en deltagare. En annan person konstaterade att: *”Jag har fått ett bättre självförtroende, en bättre bild av jag kan jobba med och inte. Man blir sedd ordentligt här utifrån sina behov. De backar upp en till 100% i olika situationer. De har inte sett på mina tidigare avslut som misslyckanden, man behöver inte passa in i mallen”*.

### 3.2.5 UTVECKLINGSBEHOV I OCH KRING JOBBSAM

När det gäller deltagarnas synpunkter om vad som skulle kunna utvecklas i JobbSam är det flera som återkommer till att vården borde vara mer inkluderad i verksamheten samt att ett hälsofokus inkluderades i insatserna på ett tydligare sätt. Ett hälsofokus kopplas ofta samman med det sociala utbytet mellan deltagarna, t ex i form av de promenader som ordnades under instegsveckan. När det gäller utbytet mellan deltagare konstaterade en person att: *”Ibland kan jag sakna sammankomster. När man väl är igång har man inte så mycket med varandra att göra. Man går hit i tre dagar på en uppstart, sedan upphör det”*.

När det gäller de negativa synpunkterna kring JobbSam avser detta snarast en spegling av den osäkerhet som finns kring långsiktigheten i verksamheten: *”Det står nog och vacklar nu, ska det bli institutionen eller ska det vara någon som vill hjälpa folk”*, var en kommentar kring detta. En annan deltagare uttryckte att det omfattande skiftet av personal och ändrade förutsättningar i verksamheten var något de märkt: *”De tidigare var mer erfarna, de visste varför de var där. Nu känns det som att det ska gå snabbare och det är inte bra. Då skapas ett prestationskrav”*.

Många synpunkter om utveckling i JobbSam handlar om önskemål kring utvidgning av verksamheten. Detta utgår ofta från att deltagarna gärna skulle se att fler personer i deras situation fick möjlighet att ta del av det stöd JobbSam erbjuder: *”När jag träffar andra i min situation säger jag att de ska fråga efter JobbSam. Det behöver utökas”*. En annan kommentar var att: *”Det behövs mer av det här. Det är så jobbigt för många när man inte får hjälp. Många vågar inte be om stödet”*. Ytterligare en menade att: *”Det finns hur många som helst som bara sitter hemma, det måste finnas något mer än att man bara stryker dem och skickar hem dem”*.

En central fråga som återkommer är utbudet av arbetstränings- och praktikplatser. Det förmedlades flera kommentarer om att det behövs mer arbetsförberedande verksamhet. En deltagare sa t ex att: *”Organisationen, man kan inte säga något negativt. Men det är inte riktigt färdigt. Det känns som att det skulle behövas fler ställen som datastudion”*. Vidare konstaterade en deltagare att: *”Man måste få till ett bättre samarbete med platser på statliga och kommunala arbetsplatser. Inte bara förlita sig på privata platser”*. Denna deltagare menade att det hänger samman med en ökad kunskap om JobbSams målgrupp: *”Man behöver inte vara rädd för vilka vi är. Vi är människor som har jobbat hårt, kraschat och behöver hjälp tillbaka. Om folk vet vilka vi är behöver vi inte stå med mössan i hand”*.

### 3.3 ARBETSGIVARES UPPFATTNINGAR OM JOBBSAM

Det arbetssätt som JobbSam tillämpar, Supported Employment, bygger inte bara på stöd till individen utan även till den arbetsgivare som tillhandahåller en arbets(tränings)plats. I samband med utvärderingen riktades därför en fråga via e-post till 6 arbetsgivare som tagit emot deltagare arbetspraktik/-träning genom JobbSam. Av dessa svarade fyra personer på de fyra frågor som ställdes. Samtliga tre angav att de har erfarenheter sedan tidigare av att tillhandahålla arbetsträning.

Vi bad arbetsgivarna beskriva om, och i så fall hur, det stöd de fått av JobbSam i anslutning till arbetsträningen skiljt sig på något sätt från tidigare. En av arbetsgivarna menade att:

*”Det känns som att JobbSam har bättre uppföljning på sina deltagare som är i arbetsträning, vilket jag anser är jätteviktigt. På vissa arbetsplatser jag varit på innan så har en person blivit placerad och när tiden varit klar så kommer de ut och gör en utvärdering. Här känns det som att man har ett bra kontaktnät där man kan bolla idéer med mera angående de som arbetstränar”.*

En annan av arbetsgivarna konstaterade att: *”Vi upplever en ganska stor skillnad mellan JobbSam och till exempel Arbetsförmedlingen. JobbSam följer upp sina praktikanter och det känns som att de finns där för praktikanten på ett helt annat sätt än vad andra aktörer gör som har praktikanter hos oss”.* Den tredje av arbetsgivarna beskrev sig som mycket nöjd med det stöd som givits från JobbSam. Skillnaden menade denna person låg i:

*”Mer kontakt från handledarna, både med mig och med deltagarna. Alla deltagare följdes kontinuerligt upp. [...] Ett ansvar från JobbSam att de deltagare som kom till arbetsplatsen fungerade, både för deltagarens egen del så klart, men även för mig som handledare och för gruppen som helhet på arbetsplatsen, både med andra deltagare och anställda. I de fall något inte fungerade bra tog handledaren på JobbSam tag i saken och redde ut det och hittade en lösning tillsammans med deltagaren. En stor trygghet för mig!”*

Vi frågade vidare om det var något som arbetsgivarna var särskilt nöjda med när det gäller den arbetspraktik/-träning som genomförts inom JobbSam. En synpunkt var att: *”Vi har ett gott samarbete och de gör ett gott jobb, jag har sett en positiv utveckling hos de praktikanter som kommer från JobbSam”.* En annan kommentar var: *”Trevliga, sociala och positiva handledare som lätt anpassar sitt handledande efter deltagaren och samtidigt är lyhörda för mig som arbetsgivare. Professionellt!”*

Vi frågade även om det är något som fungerat mindre bra och som arbetsgivarna anser behöver förbättras kring arbetsträningen genom JobbSam. Några egentliga synpunkter framfördes inte här, men ett svar var att: *”Ibland ifall deltagarna får byta handläggare kan det bli jobbigare ett tag, men det är oundvikligt när någon byter jobb mm”.* En annan person summerade att:

*"Jag kan inte komma på något ens. Jag är verkligen jättenöjd! Det skulle möjligen vara att på något sätt samordna så att samma handledare från JobbSam har hand om alla deltagare på arbetsplatsen avseende närvarorapportering etc. Eller att jag fick en uppdaterad lista med vem som är handledare för vem. Men det känns nästan som ett krystat problem eftersom vem jag än ringde så framfördes mina frågor/kommentarer till den det berörde som såg till att följa upp det".*

Kommentaren ovan kan sättas i relation till de synpunkter från deltagarna som menade att kontakterna med JobbSam inte var beroende av enskilda personer utan att det fanns en bra dialog mellan personalen. Det är således positiva synpunkter som förmedlas från de tillfrågade arbetsgivarna. En person tillade att: *"JobbSam är en viktig och väl fungerande avdelning som är till stor hjälp för individer med behov"*. Vidare menade en annan person, mycket i linje med vad deltagarna ovan förmedlade, att: *"Jag tror att JobbSam tydligare skulle kunna förklara hur bra de är, vad man åtar sig som arbetsgivare samt vad man förväntas få tillbaka. Tror att många fler skulle kunna tänka sig att ta emot praktikanter om det förstod mer av vad det innebar i praktiken"*.

### **3.4 BERÖRDA AKTÖRERS UPPFATTNINGAR OM JOBBSAM**

I samband med delrapporten riktades en enkät till berörda aktörer från de respektive parterna kring JobbSam och inom Finsam Gotland. Under arbetet med denna andra rapport riktade vi, i syfte att få perspektiv på utvecklingen i JobbSam, en förkortad version av denna enkät till de aktörer som nu är engagerade i och kring JobbSam. Totalt riktades enkäten till 42 personer, varav 18 (43%) besvarade enkätens frågeställningar.

En av de frågor som ställdes avsåg vad de tillfrågade uppfattar som det främsta mervärdet med JobbSam. I svaren återkom förtjänsterna med kombinationen av kartläggning i ärendegruppen och nära stöd i utförarteamet, vilket beskrevs i den tidigare delrapporten. En person summerade detta på följande sätt: *"JobbSam klargör individens arbetsförutsättningar på ett tydligt och konkret sätt. Att människor som står långt ifrån arbetsmarknaden får möjlighet till arbetsförberedande insatser/arbetsträning och återfår en arbetsförmåga/studier/egen försörjning"*.

När det gäller den kartläggning som görs i ärendegruppen så menade en person att: *"JobbSam är som jag ser det den enda verksamheten som gör en gedigen kartläggning över en individ. Oerhört viktig kartläggning som fångar hela individen"*. En annan person menade att JobbSam bidrar med en: *"Samlad insats, gemensamma bedömningar. Människor slipper ränna runt och slipper risken för att arbetsförmågan bedöms olika av olika myndigheter. Att människor med behov av långsiktigt kvalificerat stöd kan få det"*. Just vad gäller det långsiktiga stöd som JobbSam kan bidra med är det många som lyfter fram utförarteamets arbete med deltagarna i JobbSam. En person lyfte t ex fram:

*"Det 'nära stöd' som handledare ger. Resultatet blir i många fall att man sannolikt kortar vägen till resultat; arbete, studier eller att kunna tillgodogöra sig befintliga insatser inom ordinarie*

*verksamheter. Möjliggör för de som bedöms stå mycket långt från arbetsmarknaden, att kunna ta del av arbetslivsinriktad rehabilitering, vilket i många fall sannolikt inte varit möjligt utan det nära stöd som JobbSam erbjuder”.*

En annan person poängterade att:

*”Jag tror det är ett stort värde för den enskilda individen att ha en handläggare som man förhoppningsvis får ett förtroende för och som kan hjälpa till med det där extra som behövs ibland, t ex att följa med på ett läkarbesök osv. Tror det skapar en trygghet med en kontakt istället för flera olika som inte alltid samverkar på bästa sätt. Att det finns någon som kan hjälpa till med det där extra som annars inte faller inom någons uppdrag men som ändå behövs för att det ska fungera”.*

I flera fall återkommer kombinationen av de olika delarna av JobbSam. Följande kommentar får summera:

*”Jag värderar tiden högt. Att ge stöd under en lång period. Ibland mycket, ibland mindre. Det ska vara en trygghet för deltagare att vara inskriven på JobbSam. En gedigen kartläggning (ärendegruppen) är en bra grund att stå på, för att sen individuellt börja bygga upp en hållbarhet tillsammans med sin handledare. Jag tror att JobbSams deltagare i stor omfattning får en tydlighet i vad de vill, och verktyg och stöd för att närma sig sitt mål.*

Intressant att notera är vidare att det bemötande som deltagarna lyft fram som centralt i JobbSam återkommer i svaren från de berörda aktörerna. En person lyfte t ex fram:

*”Känslan för deltagaren att de inte går till en myndighet när de kommer till oss, blir mer avslappnat och mindre ångest angående regler och lagar. Detta i sin tur ger oss möjligheten att komma nära deltagarna och skapa förtroende – vilket faktiskt leder någonstans i målet att närma sig arbetsmarknaden. Det nära stödet/förtroendet är det som jag tror gör skillnaden för individen. Även om vi förmedlar samma regler och villkor som respektive myndighets handläggare gör så upplever jag att det mottas på ett annat sätt hos deltagaren och i och med det så kommer vi framåt i alla individuella processer.*

Vi ställde även en fråga om på vilket sätt JobbSam gjort att arbetet med målgruppen har förändrats och vad är annorlunda idag i förhållande till tidigare arbetssätt. Denna fråga tolkades av de tillfrågade på två olika sätt. Dels handlade svaren om JobbSam i förhållande till ordinarie verksamhet. Där menade en person att: *”Det finns en samlad kompetens som inte funnits tidigare som det gör i detta projekt, vad jag vet”.* En annan person återkom till JobbSams båda huvudkomponenter: *”Gemensam bedömning/utredning av behov (ärendegruppen). Målgruppen erbjuds arbetsförberedande insatser som annars inte erbjuds av någon annan enskild myndighet/part inom Finsam (utförarteamet)”.* Till detta angavs i några svar den samlokalisering av olika myndighetsresurser som sker i JobbSam och att detta innebär att parterna samordnar sitt stöd till individen.

Frågan tolkades även som att den avsåg utvecklingen inom JobbSam sedan starten 2014, med hänvisning till de förändringar som gjorts i verksamheten under det senaste året. En person konstaterade följaktligen att:

*"Det finns en stor skillnad på hur det såg i vid start och på hur det ser ut idag. Genom att ta bort (våren 2015) 18-månaders regeln möjliggjorde det att en betydligt bredare grupp av olika individer kunde antas till JobbSam, individer med en stor komplex situation. Ny målbild kom först från våren 2016. Den nya målbilden borde ha blivit till redan vid borttagande av 18-månadersregeln. Blev svårt för handledare att hantera den nya gruppen av deltagare som kom in som var i behov av ett så pass större handledarstöd och som samtidigt stod än längre från arbetsmarknaden".*

Just den förändring av målgruppen som skett i förhållande till mål för verksamheten och de resurser som JobbSam förfogar över återkommer i svaren. En person menade t ex att:

*"Såklart bör ju ändringen av målgruppen innebära att det krävs mer resurser och arbete då många av de personer som nu antas står ganska långt från arbetsmarknaden och kommer behöva mycket resurser och en längre tid för att nå målet med JobbSam. Detta innebär ju även förändring i tanken när man är 'färdig' i JobbSam och ska vidare. Om det är personer som är i behov av längre tid i insatsen så måste vi även se på utflödet".*

Att den förändrade målgruppen medfört ett ändrat arbetssätt är tydligt och kommentaren ovan utvecklas med: "Jag vet inte om det är en orsak på grund av att målgruppen förändrats men min upplevelse sen jag kom hit i september 2015 är att vi på senare tid hjälpts åt mer i ärendena och att man försöker se om vi även i ärendegruppen kan hjälpa till på fler sätt än tidigare". På samma tema menar en annan person att: "Idag jobbar vi gemensamt mellan handledare, även om vi har huvudansvar hjälps vi åt med att t ex leta arbetsträningsplatser och framför allt hur går vi vidare. Målgruppen har blivit personer längre från arbetsmarknaden vilket gör att arbetet blir mer omfattande och svårare, då behövs verkligen teamarbetet och samarbetet med ärendegruppen". Liksom tidigare är behovet av arbetsträningsplatser, specifikt platser för förberedande arbetsträning, återkommande i kommentarerna. Detta framstår alltså som ett utvecklingsområde för JobbSam, något som förstärkts av den förändrade målgruppen.

Kommentaren ovan pekade även på den förändrade målgruppens konsekvenser för JobbSams utflöde. Detta återkommer i flera svar. Bland annat menade en person att: "Det blir fler deltagare in men färre deltagare ut vilket självklart kräver mer tid och arbete för varje deltagare från handledare". Just övergången från JobbSam till andra insatser i ordinarie verksamhet är en aspekt som återkommer, inte minst som en följd av den förändrade målgruppen. Ofta beskrivs detta i termer av ett behov av reviderade mål för verksamheten, vilket följande kommentar får belysa:

*"Vi behöver enas om uppdraget samt målet för deltagarna, det är väldigt oklart i dagsläget. Vi behöver även se över process och metod. [...] Jag tycker det är bra att handledaren startar igång och finns med under den första tiden (och mentorskapet), men jag tycker att de tidigare bör*



*slussa deltagaren vidare till våra befintliga verksamheter, projekt och åtgärder. Det förutsätter dock att vi bygger fler broar mellan verksamheterna som underlättar övergången”.*

Kommentaren belyser även vikten av en tydlig koppling mellan JobbSam och ordinarie verksamhet. Kopplingarna handlar dels om de olika förutsättningar som respektive myndighets regelverk sätter: *”Man inte kan jobba lika för alla deltagare då alla deltagare har olika förutsättningar beroende på var man har sin ekonomiska tillhörighet och med det följer det olika regelverk”.* Det handlar även om att skapa enighet och förutsättningar för individernas återgång till ordinarie myndighetsinsatser. *”Avslut, smidiga övergångar till nästa insats utan månaders väntetid för deltagarna”*, menade en person var en av de huvudsakliga utvecklingsfrågorna i JobbSam.

Kopplingen till ordinarie verksamhet handlar även om styrning av verksamheten, vilket behandlades ingående i den tidigare delrapporten. Denna fråga tycks kvarstå, vilket en person i styrgruppen ger uttryck för: *”Jag känner även att jag står för långt bort från verksamheten, och att jag därigenom har svårt att få en bild av hur framförallt handledarna arbetar. Samtidigt är jag en del av styrgruppen och ska fatta beslut i viktiga frågor, det känns inte helt bekvämt”.* I detta avseende är det många som återkommer till vikten av en tydlig målbild för JobbSam och en konkretisering av uppdraget för verksamheten. Det är samtidigt tydligt att det finns oklarheter kring rollen som medarbetare i JobbSam. En medarbetare konstaterar följaktligen att: *”Inget direktchefskap finns eftersom vi har chefer på respektive myndighet”.* Detta är en återkommande aspekt och många synpunkter lyfter fram villkoren för arbete i JobbSam. Nedan följer några exempel:

*”Dålig styrning ger en osäkerhet i vad som gäller. Är man utlånad till JobbSam, är man utlokaliserad? Det här är ingen bra arbetssituation”.*

*”Tycker heller inte det är helt optimalt med ’utlåning’ av medarbetare, skulle underlätta om de var anställda av samordningsförbundet alternativt hos en arbetsgivare.*

*”Vi har olika chefer, anställningsvillkor och lön för samma jobb. Chefen är inte insatt i vad jag gör”.*

*”Man har sin ordinarie chef i den verksamhet man har lämnat. Det är där man har arbetsledning, löneförhandling och medarbetarsamtal. Men ordinarie verksamhet har ingen koll på JobbSam”.*

*”Det är ett högt pris att lämna sitt ordinarie jobb, mer otrygghet i utförarteamet”.*

Frågorna kring anställningsförhållanden i JobbSam är det tema som tydligast accentuerats i förhållande till vad som framkom under arbetet med delrapporten. Detta är uppenbarligen en fråga av strategisk vikt i JobbSam. En kommentar från en person i styrgruppen får summera: *”Styrmodellen är också ett utvecklingsområde framöver. Vi behöver definiera och dokumentera; tydliggöra organisation, roller och ansvar, tillämpning av regelverk, rutiner och ekonomiska ersättningsalternativ (till deltagarna), arbetsmiljöfrågor, säkerhet och krishantering etc”.*

Enligt projektansökan är ambitionen med JobbSam *”att skapa en långsiktigt hållbar modell för flerpartssamverkan kring arbetslivsinriktad rehabilitering på Gotland”.* Vi avslutade enkäten till

de berörda aktörerna med en fråga om vad som talar för och mot en sådan långsiktighet. Det flesta är i sina svar överens om att det finns ett behov av JobbSams verksamhet. Ett svar var t ex att: *"Behovet av arbetsförberedande insatser är tidlöst – uppdrag och ansvar för att tillhandahålla detta variera över tid utifrån politiska beslut"*. En annan person konstaterade att: *"Det som talar för är att man märker att det finns ett stort behov av JobbSam. Det är insatser som inte erbjuds på det sättet från något annat håll"*. Ytterligare en person summerade med att: *"Jag tror att samtliga parter ser att JobbSam behövs. Det finns för få alternativ för dem som står långt utanför arbetsmarknaden och som inte klarar av att söka, starta, behålla jobb på egen hand"*.

Utmaningen ligger, vilket konstaterades i delrapporten från utvärderingen, framför allt i frågan om huvudmannaskap och finansiering. En person slog fast att det är: *"Oklart huvudmannaskap om ej Finsam"*. En annan person menade att: *"Vem som skall äga uppdraget är avgörande för framtiden"*. När det gäller finansieringen pekade sedan en person på utmaningen i: *"Att det inte finns medel att avsätta till något som egentligen spar pengar totalt sett"*. Ett mer utvecklat svar kring detta får summera aktörernas syn på JobbSams framtid:

*"Främst är det en ekonomisk fråga. Det finns alltid en osäkerhet kring medelstilledningen, och JobbSam är en kostsam verksamhet som slukar en stor del av samordningsförbundets medel. Jag ser inga hinder för ärendegruppens arbete, den skulle nog kunna finansieras av respektive verksamhet, men samtidigt blir det skört om någon av parterna väljer att dra sig ur av ekonomiska skäl. [Det behövs] mer underlag avseende långsiktigt resultat för deltagarna för [visa på] att JobbSam är den bästa modellen för flerpartssamverkan kring arbetslivsinriktad rehabilitering. Jag tror att de flesta deltagarna är positiva till verksamheten och stödet som ges, men det är viktigt att vi ser långsiktiga resultat och effekter med hänsyn till de medel vi investerar"*.

Utifrån de utmaningar som ovan lyfts fram avseende JobbSams verksamhet är det flera som trycker på vikten av att skapa enighet kring verksamhetens mål och uppdrag. Följande kommentar får således avsluta redovisningen av de berörda aktörernas syn på JobbSam: *[Det främsta utvecklingsbehovet är] att ta fram en processbeskrivning för JobbSam där alla inblandade myndigheter också har en samsyn kring en mera långsiktig plan för JobbSams verksamhet och framtid"*.

## **4. ANALYS AV UTVÄRDERINGENS RESULTAT**

I den delrapport som presenterades från utvärderingen i oktober 2015 konstaterades att JobbSam är en insats som utvecklats för att fylla en lucka i det ordinarie myndighetsutbudet och det görs inom ramen för finansiell samordning. I detta sammanhang erbjuder Finsam en struktur för samordning och samverkan där man kan "täta luckorna" i ett offentligt system som inte fungerar för alla målgrupper. Slutsatsen som drogs var att JobbSam i första hand erbjuder ett sammanhang där det skapas handlingsutrymme och flexibilitet. Samordningsförbundets ram beskrevs skapa en kontext där andra typer av insatser blir möjliga, insatser som inte är genomförbara i ordinarie

strukturer. När insatser utvecklas inom denna kontext uppstår problem när arbetssätt ska föras över till ordinarie strukturer och Finsams medverkan tas bort.

Utifrån de resultat som redovisats i denna andra rapport från utvärderingen kan JobbSam förstås med hjälp av vad Mats Tyrstrup<sup>2</sup> kallar organisatoriska mellanrum. Han menar att *"organisatoriskt mellanrum uppstår när en persons, gruppens eller organisations ansvar, befogenheter, ambitioner, kompetens, information etc tar slut utan att någon annan persons, gruppens eller organisations tar vid"*. Poängen han gör är att människor, frågor och problem kan hamna i dessa mellanrum. Det är dock inte alla som riskerar att hamna i mellanrummen, det är undantagen. Det är de personer som finns inom fält där igen enskild aktör har resurser att lösa situationen på egen hand. Det är i förlängningen kring dessa undantag, som ofta utgörs av personer med komplexa problem, som samordning och samverkan behöver utvecklas.

Ser man till de studier och rapporter som producerats om Finsam finner man att samordningsförbund lyfts fram som en särskilt bra struktur för att hantera personer som hamnar i mellanrum inom arbetsmarknadspolitiken. Genom att identifiera att samordningsförbunden verkar i just de organisatoriska mellanrummen ökar sannolikt möjligheterna att använda denna struktur för att på ett mer ändamålsenligt sätt möta de individer som genom sina komplexa behov hamnar där.

För att utveckla nya former av stöd behöver man känna till *varför* glapp uppstår för olika grupper, vilket denna utvärdering har haft för avsikt att belysa när det handlar om JobbSam. Om man inom Finsam Gotland utvecklar en förståelse för varför det uppstår problem i samordningen kring olika grupper går det sedan att försöka påverka utvecklingen i de ordinarie strukturerna. Utvärderingens resultat pekar på att såväl problem som lösningar kring grupper med komplexa behov i hög grad handlar om hur processer organiseras i de organisatoriska mellanrummen och hur det skapas förutsättningar att på ett mer ändamålsenligt sätt bemöta dessa individer.

Erfarenheter visar generellt att Finsam kunnat erbjuda ett stöd som motverkar glappen i ordinarie strukturer. Inspektionen för Socialförsäkringen har t ex konstaterat att den helhetssyn på individen och samsyn mellan olika aktörer som möjliggörs genom Finsam är avgörande för de som står långt ifrån arbetsmarknaden att närma sig denna. När det gäller de gränsöverskridande funktioner som utvecklats har det visat sig att grunderna i Finsam är avgörande för detta. Det handlar då om att samordningsförbunden är en etablerad och formaliserad samverkansmodell där det skapas legitimitet för genomförande av de insatser som utvecklas i mellanrummen.

Givet de resultat som redovisats i denna rapport är det uppenbart att JobbSam är ett exempel på en verksamhet som med framgång bedrivs i ett organisatoriskt mellanrum. De berättelser som deltagarna ger uttryck för visar att de fallit mellan de olika myndigheternas

---

<sup>2</sup> Tyrstrup, M (2014) *I välfärdsproduktionens gränsland. Organisatoriska mellanrum i vård, skola och omsorg*. Örebro: Entreprenörskapsforum

uppdrag och de resurser som finns tillgängliga i ordinarie verksamhet för att bemöta och arbeta med deras specifika problematik. Det har på olika sätt framgått att dessa individer inte har de resurser som krävs för att kunna tillgodogöra sig det stöd som erbjuds genom det ordinarie myndighetsutbudet, något som till stor del förklaras med bristande kognitiva förmågor. Samtidigt illustreras det på olika sätt att JobbSam blivit en insats som bidrar till att motverka det organisatoriska mellanrum som uppstår för den aktuella målgruppen. Detta sker framför allt genom det samordnade stöd som erbjuds genom samlokalisering på en neutral plats, genom ärendegruppens fördjupade kartläggning och genom utförarteamets nära stöd där de skapar en struktur för individanpassade kontakter med såväl myndigheter som arbetsgivare.

En särskild utmaning ligger i att verksamhet i mellanrummen mellan parternas ordinarie insatser medför nya krav på styrning och ledning. I ordinarie myndighetsstrukturer handlar styrning och ledning ofta om förutsägbarhet och rutiner, något som vanligen kräver en hierarkisk styrning. Mats Tyrstrup poängterar dock att det samordnade arbetet i mellanrummen kräver en annan form av styrning:

*”Om industrialismen försåg oss med principer för hur arbetet inom en verksamhet skulle delas upp och avgränsas, kräver moderna kunskapsintensiva verksamheter snarare det omvända – principer för hur arbetsinsatser och aktiviteter fogas samman och integreras. Rätt hanterade erbjuder de organisatoriska mellanrummen goda möjligheter att åstadkomma just den sortens integration. Där, i de organisatoriska mellanrummen, utspelar sig nämligen saker som sannolikt är mycket avgörande för det gemensamma lärandet och därmed utvecklingskraften i en kunskapsintensiv verksamhet”.*

Då JobbSam verkar i ett mellanrum i syfte att bidra med utveckling av nya och brukaranpassade insatser så ställer detta krav på en förändringsinriktad ledning och styrning. Detta ställer krav på berörda ledningsfunktioner att anamma och stödja ett sådant arbete. Utmaningen blir att utveckla och stödja ett fungerande system av kontakter och relationer mellan olika aktörer i systemet, detta gäller såväl strategisk som operativ nivå. Dessa kontakter och relationer kan i sin tur möjliggöra alla de olika gränsöverskridande aktiviteter som den finansiella samordningen i grunden är tänkt att bidra med. Mot bakgrund av resultaten i denna utvärdering så är det i första hand kring denna styrning som de kommande utmaningarna ligger när det gäller JobbSam, en verksamhet som verkar i ett mellanrum mellan de berörda parterna. Det handlar dels om kännedomen om JobbSam i ordinarie verksamhet, men även om integreringen av JobbSams processer i parternas övriga insatser. Det har även framgått att medarbetarnas förutsättningar för att verka i JobbSam behöver klargöras för att skapa en långsiktigt hållbar arbetssituation. Några strategiska frågor kring verksamheten framstår därför som särskilt angelägna att besvara:

- Vad är uppdraget för JobbSam, vad är det för resultat som förväntas?
- Vilka mål gäller för JobbSam, när är deltagare färdiga för att lämna verksamheten?
- Vem ansvarar för JobbSam?

- Hur styrs och leds JobbSam?
- Hur ser förutsättningarna ut för medarbetare i JobbSam när det gäller de gemensamma arbetsvillkor som skapar ett ändamålsenligt arbetsklimat?

Dessa punkter utgör sannolikt grunden för en samsyn hos parterna kring förutsättningarna för JobbSams verksamhet. En tydlighet kring dessa frågor kan bidra till att stärka förutsättningarna för JobbSam att i ett långsiktigt perspektiv verka i mellanrummet mellan de olika parternas uppdrag och möta de individer som av olika anledningar hamnar där.