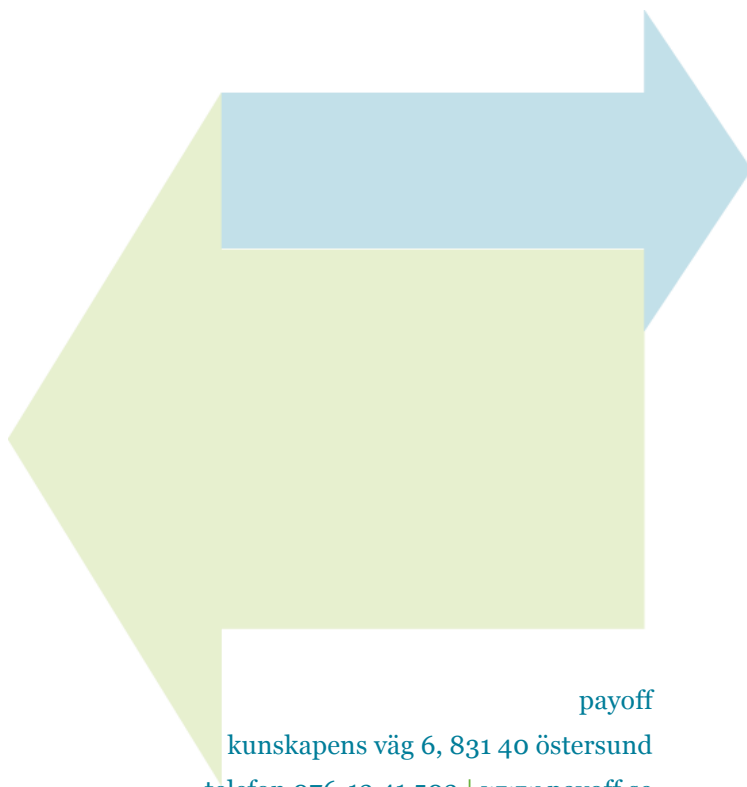




Utvärdering av sociala investeringar

Slutrapport Utvärdering Projekt IPS/Slussen

Göteborg, 2016-01-25



payoff

kunskapens väg 6, 831 40 östersund
telefon 076-13 41 503 | www.payoff.se

Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
Inledning	7
Payoffs uppdrag	7
Bakgrund.....	7
Förutsättningar	8
Uppstart av IPS/Slussen.....	8
Beskrivning av insatsen	10
Förlängning i RAR's regi.....	10
IPS-projektets mål och måluppfyllelse	10
Projektets kapacitet	11
Bemanning, arbetsätt och kompetens	11
Processkartläggning/uppdragsbeskrivning	12
Handläggarteamets funktion	12
Ledning och styrning.....	13
Personal och kompetens.....	13
Deltagarnas uppfattning av projektet	14
Uppföljning	14
Framgångsfaktorer	15
Utvecklingsområden	15
Implementeringsprocessen	16
Analys och slutsatser	17
Förankring	17
Öppenhet och insikt	17
Mål och uppdrag	18
Uppföljning och lärande	18
Ledning och styrning	19
Den strategiska ledningen	19
Den operativa ledningen.....	19
Roller och mandat.....	19
Processer	20
Organisation, personal och kompetens	20
IPS-modellen	21
Implementeringsprocessen	21
Vad är implementering?.....	22
Implementeringsprocessen.....	22
Processens fyra faser.....	23
Det fortsatta arbetet	25
Rekommendationer	25
Bilaga	27
Bilaga 1: Utdrag från "Samordna rehabiliteringen"	27
Bilaga 2: Metoden IPS	27
Programtrohetsskalan	28
Erfarenheter från Socialstyrelsens slutrapport.....	30
Bilaga 3: Individenkät IPS	30
Frågor	30

Källförteckning.....	33
Projektdokumentation.....	33
Intervjuer och fokusgrupper.....	33
Enkätundersökning med deltagare	33
Externa dokument och skrifter	33

Sammanfattning

Payoff Utvärdering och Analys AB har fått i uppdrag att genomföra en utvärdering av projekt IPS/Slussen. Uppdraget innefattar en utvärdering med fokus på resultat och effekter utifrån hur projektet har använt befintliga resurser. Uppdraget har även innefattat att vara processtöd till projektledning under den avslutande tiden för projektet med särskilt fokus på implementering.

Detta är uppdragets slutrapport, vilken redovisar hur utvärderingen har genomförts, hur projektet har drivits, hur samverkan har fungerat, vilka resultat som har skapats och på vilket sätt ett urval av deltagarna har uppfattat det stöd som de har fått från IPS/Slussen.

Samordningsförbundet RAR i Sörmland finansierar IPS/Slussen, vars huvudmål är att utveckla samverkan mellan Nyköpings kommun, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och landstinget. Målgrupp är personer i arbetsför ålder med psykisk funktionsnedsättning i behov av samordnade insatser för att nå egenförsörjning genom arbete.

Beskrivning av projektet

Projekt IPS/Slussen har sedan 2012 bedrivits i syfte att hjälpa personer med psykisk funktionsnedsättning att komma i arbete samt att, genom detta kunna ansvara för sin egen försörjning och få förutsättningar för att leva ett självständigt liv. Projektet var inledningsvis finansierat av statliga stimulansmedel. Från 2014 har RAR Sörmland varit med och finansierat verksamheten.

Projektet har varit en plattform för att testa och utveckla arbetssätt enligt IPS-modellen, Individual Placement and Support, vilken i sin tur bygger på grundtankarna i Supported Employment.

Vad har framkommit under arbetet med utvärderingen

Projektet har totalt pågått sedan 2012. Från 2014 har projektet finansierats av RAR Sörmland och Payoff har arbetat tillsammans med projektet under hösten 2015 och fram till dags datum, januari 2016. Under uppdraget har det funnits en stor öppenhet hos de intervjuade att redovisa sina erfarenheter av projektets verksamhet. Det har funnits och finns till viss del fortfarande tydliga utvecklingsområden för parterna i projektet att arbeta med. Analys, åtgärder och utveckling har under projektets första år tagit mycket tid, men det är glädjande att se att en positiv utvecklingen har tagit fart under 2015 och framför allt under det senaste halvåret.

Hos den personal som arbetar i projektet idag finns en positiv inställning till att arbeta enligt IPS-modellen. De framhåller personalens möjligheter att fokusera på ett mindre antal individer, individernas möjlighet att få stöd utifrån sin egen vilja och upplevda behov samt att det för samhället bör leda till positiva effekter i form av ökat produktionsvärde när individerna kommer i arbete och minskad resursförbrukning hos berörda myndigheter.

Inom ramen för utvärderingen har en mindre enkätundersökning gjorts med ett antal deltagare. Sammanfattningsvis kan man säga att deltagarna upplevde att de hade en ganska dålig hälsa när de kom i kontakt med IPS/Slussen, vilken har förbättrats med hjälp av projektet. Det framgår tydligt att de som har svarat på enkäten är mycket nöjda med det stöd som de har fått, allt ifrån hur enkelt det var att komma i kontakt med IPS/Slussen, till hur de blev bemötta vid första kontakten, till helhetsintryck och hur de anser att de har blivit hjälpta. I enkäterna framgår det att deltagarna upplever IPS/Slussen som en mycket positivt insats jämfört med andra stödfunktioner i samhället som de har kommit i kontakt med.

Utifrån vad som har framkommit i denna utvärdering är det rimligt att anta att de individer som deltagit i projektet har fått ett bra stöd. Projektet har på ett väsentligt sätt skapat förutsättningar för deltagarna att utvecklas så att de i större utsträckning kan försörja sig själva och leva ett självständigt liv.

Utvärderingens huvudfokus har dock varit vilka resultat som organisationen har åstadkommit med tillgängliga resurser, kompetenser och arbetsmetoder i förhållande till beslutade mål. Utvärderingen visar att det under huvuddelen av projektet inte har funnits någon enhetlig bild av projektets syfte och mål. Utan en tydlig och mätbar målbild är det svårt att uttala sig om projektet har uppnått ett bra resultat. Projektet har på inrådan av Payoff arbetat med sin målbild och det finns nu en målbild som kan börja användas för uppföljning, ledning och styrning.

Sammanfattningsvis kan sägas att målgruppen har stora behov av stöd och många gånger saknas detta stöd i myndigheternas ordinarie verksamheter. Arbetet i projektet kännetecknas av att ta ett helhetsansvar för individens situation och behov, något som deltagarna upplever som positivt. IPS-metoden har också upplevts som positiv av den berörda personalen, men den kräver stor kunskap och är inte helt lätt att sätta sig in i. Projektet har använt sina resurser på en liten grupp individer, utan att klara av att få en genomströmning och öka volymerna. Insatsen har således varit bra men resurskrävande. Kostnaderna per deltagare har varit höga i projektet.

När det gäller samverkan har den fungerat väl på operativ nivå, dvs. nätverk och kontaktytor har byggts upp i nätverksform mellan projektet och berörda parter. På strategisk nivå har samverkan haft svårt att sätta sig. Vissa berörda parter har under stor del av projektet inte funnits med i styrgruppsarbetet. Men under den senare delen av projektet har det skett en betydande utveckling och förbättring. I nuläget finns en engagerad styrgrupp med representanter från samtliga berörda parter.

En viktig fråga för projekt är om de ska implementeras och i så fall på vilket sätt. Det finns en enighet i styrgruppen att denna verksamhet behövs och kommunen har till viss del säkerställt finansiering av personal. Förutsättningarna för en implementering har på så sätt förbättrats betydligt under hösten. Det är dock viktigt att vara medveten om att det kvarstår mycket arbete innan IPS/Slussen kan betraktas som en del av den ordinarie verksamheten.

Sammanfattningsvis vill Payoff lyfta fram följande frågeställningar, vilka vi tycker att styrgrupp, parterna och projektledningen bör fundera över och diskutera vidare:

- Det finns ett fortsatt behov av fokus på uppföljning av mål samt ledning och styrning. Projektet har visat vilja och handlingskraft att åtgärda tydliga brister inom

ledning och styrning. Nu är det dock upp till bevis att visa att verksamheten också klarar av att använda sig av den struktur som har byggts upp under hösten 2015. Det behöver även fortsättningsvis finnas en engagerad styrgrupp som är beredd att ta strategiska och strukturella beslut.

- Det behöver även i fortsättningen finnas en tydlig uppföljning av mål och aktiviteter inom IPS/Slussen.
- Det är av stor vikt att arbetet med processkartläggning och uppdragsbeskrivning genomförs fullt ut. Med detta menar Payoff att helt färdiga förslag ska tas fram av projektet. Därefter ska dessa presenteras, analyseras och beslutas av styrgruppen. Utan dessa grundläggande strukturer har inte projektet förutsättningar att utnyttja sin fulla potential och skapa en effektiv verksamhet.
- Projektet rekommenderas att göra en särskild implementeringsanalys och implementeringsplan.
- Planen behöver beskriva tydliga mål för implementeringsarbetet samt vilka aktiviteter och underlag som måste tas fram inför ett formellt implementeringsbeslut.
- Planen behöver beskriva Vad som ska implementeras, Vem som har mandat att fatta beslut, Vem som har ansvar för att genomföra implementeringen och Vilka resurser som behövs.
- Planen behöver beskriva på vilket sätt verksamheten ska finansieras.
- Planen behöver omfatta arbetet efter att det formella beslutet är fattat, så att genomförandet blir effektivt och att berörda parter upplever att de får nytta av den implementerade verksamheten.
- Projektet bör göra en kompetensinventering och stötta upp med utbildningsinsatser. IPS-metoden upplevs som positiv av många parter, men har också visat sig svår att bemästra. Kunskap är en nyckelfaktor för en fungerande IPS-verksamhet.
- Projektet behöver arbeta mer strukturerat i sina kontakter med det lokala näringslivet.

Payoff hoppas att vi med denna rapport kan bidra till den fortsatta utvecklingen av den insats som har utvärderats.

Inledning

Payoffs uppdrag

Syftet med den lärande utvärderingen med processtöd är att styrgruppen och projektledaren för projekt IPS/Slussen ska få stöd i det strategiska ledningsarbetet, så att tillgängliga resurser används på ett effektivt sätt och att måluppfyllelsen ökar. Genom att kritiskt granska och diskutera verksamheten lyfts viktiga frågeställningar fram, vilka behöver analyseras och för att fatta strategiska beslut.

Utifrån beslutade mål och strategiska beslut i styrgruppen ges sedan projektledningen stöd i arbetet med att säkerställa en effektiv resursanvändning, implementering och att relevanta aktiviteter genomförs. Utvärdering kommer att analysera hur effektivt insatsen har varit i sitt arbete att uppnå projektets beslutade mål i förhållande tillgängliga resurser.

Payoffs utgångspunkt är att en utvärdering i möjligaste mån skall vara lärande och följa projektet kontinuerligt. Det innebär att resultat och lärdomar synliggörs för att underlätta såväl själva genomförandet som möjligheter för spridning och påverkan. Fördelen med detta synsätt är att processen följs löpande och att projektet kan styras och ledas effektivare jämfört med om utvärderingen enbart genomförs i slutet av projektet och redovisas efter genomförd insats. Det ingår också att granska och ifrågasätta projektets mål, för att kunna utveckla målbilden under projektets gång.

I detta uppdrag utgör Payoff "externa ögon" för att ge ett utifrånperspektiv, för att komma med oberoende synpunkter på projektets genomförande relativt plan, syfte, resultat och förväntat effekter. Tanken är att stödet skall vitalisera, underlätta och effektivisera genomförandet. Utvärderingen ska även utgöra ett processtöd och vara ett bollplank under genomförandet. Payoff har haft i uppdrag att följa och stödja projektet under projektets slutfas.

Bakgrund

Ursprunget till projekt IPS/Slussen är att det fanns möjlighet att söka statliga stimulansmedel under 2012 för att pröva IPS-modellen. IPS står för Individual Placement and Support vilket är en modell för individanpassat stöd till arbete för personer med psykisk funktionsnedsättning. Modellen bygger på att deltagarna får stöd av s.k. arbetsspecialister i att söka arbete baserat på sina egna val och preferenser utan föregående arbetsträning eller bedömning av arbetsförmåga. Nyköpings kommun har en verksamhet, FiA (Fungera i Arbetslivet), som tar hand om och stöttar personer med psykisk ohälsa. Verksamheten inom FiA arbetar med att få människor i sysselsättning och att bli självständiga, vilket i förläningen kan leda till en anställning. Verksamheten inom FiA bygger på modellen Supported Employment, SE-modellen.

Nyköpings kommun gjorde en ansökan om statliga stimulansmedel för att genomföra en försöksverksamhet där *syftet* med IPS-modellen var att förstärka det befintliga arbetet enligt SE-modellen och skapa en verksamhet med specialinriktning för personer med psykiska funktionsnedsättningar. Försöksverksamheten skulle utveckla både

samarbetet inom kommunen och samarbetet tillsammans de psykiatriska behandlingsteam som deltagarna/individerna tillhör. Det utvecklade samarbetet mellan deltagaren och behandlingsteamet skulle leda till en gemensam planering, regelbundna möten samt uppföljningar. *Målet* med försöksverksamheten var att snabbt hitta en anställning, inte bara praktik. Kontakter med arbetsgivare skulle inledas inom en månad. Planen var att använda IPS-modellen i den nya kommunala verksamheten Slussen.

I ansökan till staten beskrevs hur samverkan skulle ske samt att ledning och styrning av projektet skulle genomföras med hjälp av en samverkansgrupp, vilken skulle bestå av representanter från Nyköpings kommun, landstinget, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Samverkansgruppen skulle, enligt ansökan, arbeta utifrån de riktlinjer som anges i Socialstyrelsens skrift "Samordna rehabiliteringen". Se utdrag kring ledning och styrning i bilaga 1. Totalt beviljades 32 kommuner statliga stimulansmedel för att pröva och utveckla verksamheter med hjälp av IPS-modellen.

Förutsättningar

Det var Nyköpings kommun som uppmärksammande möjligheten att ansöka stimulanspengar. Det var också kommunen som författade och skickade in ansökan till Socialstyrelsen. När möjligheten till stimulansmedel blev känd var det kort om tid och ansökan gjordes under tidspress. Efter att ansökan var gjord konstateras, vilket beskrivs både av flera av de intervjuade och i Socialstyrelsens egen slutrapport, att beslut och uppstart blev försenat. Den i grunden treåriga satsningen blev i praktiken bara tvåårig. Socialstyrelsen konstaterar även att kommunerna var olika rustade och klara av att starta upp verksamheten. Vissa av kommunerna tog in sina första deltagare under 2013, vilket var fallet för IPS/Slussen.

I ansökan beskrevs vilka parter som ingick i ansökan och hur samverkan skulle ske. Kommunens ansökan var dock inte förankrad hos övriga samverkansparter. Trots att parterna fanns namngivna kände de inte till att de ingick i ansökan och vilka förväntningar som fanns på deras deltagande. I intervjuer framkommer att det skapade irritation att ansökan hade skickats in utan deras kännedom och godkännande. Hos parterna fanns även olika uppfattning om behovet att genomföra ett projekt motsvarande IPS/Slussen. Upplevelsen från de andra parterna var att det fanns insatser, verksamheter, forum och arbetsmetoder som till viss del redan fyllde det behov som IPS/Slussen skulle fylla, till exempel Ciceron. Förankringen hos de samverkande parterna var vid uppstarten låg. Det fanns ingen stabil plattform från vilken samverkan och verksamhet kunde byggas upp. Snarare uttrycker flera av de intervjuade att det fanns en projekttrötthet och en irritation på att projektet startades.

Uppstart av IPS/Slussen

När ansökan beviljades startade projektet och en enhetschef i kommunens ordinarie verksamhet fick uppdraget att vara projektledare på deltid. Under projektets första tvåårsperiod var inte uppdraget för projektet tydligt och det var oklart vad IPS skulle bidra till. Psykiatrin såg exempelvis inte poängen med verksamheten och att funktionen redan hanterades inom ramen för TRIS. Arbetsförmedlingen såg det till viss del

som om projektet skulle arbeta med en målgrupp som låg inom arbetsförmedlingens befintliga ansvarsområde. Samtidigt fanns en frustration hos Arbetsförmedlingen att målgruppen var svår och tog mycket resurser.

Enligt ansökan skulle projektet ledas av en styrgrupp, med representanter från samtliga parter i projektet, dvs. Nyköpings kommun, landstinget, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Inledningsvis fanns inte någon styrgrupp utsedd för projektet. Syfte, mål och målgrupp för projektet beskrivs som oklara i de intervjuer som gjorts i denna utvärdering, vilket även bekräftas i analyser av dokumentation från projektet. Det framkommer även att det fanns olika uppfattningar hos parterna angående hur målgruppen skulle definieras.

Beskrivning av insatsen

För att få en bild av hur verksamheten bedrivs idag och på vilket sätt den har bedrivits tidigare har intervjuer genomförts med styrgruppen, handläggarteamet och psykiatrin. Därutöver har projektledaren och arbetsspecialisten intervjuats. Interna dokument, minnesanteckningar och externa skrifter har också granskats. En enkätundersökning har även genomförts med ett urval av deltagarna. Nedan redovisas vad som framkommit.

Förlängning i RAR's regi

Efter den ursprungliga projekttiden med finansiering från Socialstyrelsen gjordes en ansökan till Samordningsförbundet RAR i Sörmland angående finansiering för att kunna förlänga projektet. RAR beviljade ansökan och projektet kunde förlängas. I samband med att RAR blev en part i projektet tog RAR plats i styrgruppen. Då initierade RAR diskussioner i styrgruppen kring ledning och styrning av projektet. Flera intervjuer lyfter fram att RAR har bidragit till en nystart i styrgruppen och i egenskap av finansör ökat kraven på hur projektet ska ledas, genomföras, vilka resultat som ska uppnås och hur det ska följas upp.

IPS-projektets mål och måluppfyllelse

I intervjuer och dokumentation framkommer att det fanns en oklar målbild för projektet när det startade. Den oklara målbilden har kvarstått under en stor del av projekttiden. Detta bekräftades av de intervjuer och fokusgrupper som är genomförda inom ramen för denna utvärdering. De intervjuade personerna hade varierande bilder av projektets mål. Det fanns inte heller någon tydlig uppföljning av målen i styrgruppen. Under våren 2015 påbörjades diskussioner i styrgruppen om uppföljning och styrning av projektet. Payoff har i sin nulägesanalys under hösten 2015 lyft fram behovet av en tydligare målbild. Det ledde till att styrgruppen har arbetat med och utvecklat projektets syfte, målbild och uppföljning.

Syfte och målbild har under hösten 2015 utvecklats från att vara oklar och med fokus på aktiviteter till att bli mer tydlig och fokusera på vilka resultat som styrgruppen vill att IPS/Slussen ska uppnå.

Följande mål finns idag beslutade för projektet:

- 40 procent av deltagarna ska vara i arbete eller studier.
- Programtroheten i projektet ska vara minst 100 poäng enligt programtrohetsskalan för IPS.

Till målen finns en tydlig planering med delmål och aktiviteter. För varje delmål och aktivitet har en ansvarig utsetts och en tid är beslutad när det ska vara klart. Modellen är tydlig, klar och förankrad i styrgruppen. Med hjälp av den uppdaterade målbilden och med modellen för uppföljning finns det nu goda möjligheter att följa upp, analysera och fatta beslut för att leda och styra projektet på ett relevant sätt.

Projektets kapacitet

Antalet platser i projektet har varit ca tio stycken under större delen av projekttiden. Med platser menas här antalet aktiva deltagare i projektet. Merparten av de nuvarande deltagarna togs in i projektet under 2013. Därefter har endast ett mindre antal deltagare slutat och börjat i projektet. Projektet har efter den första omgången av intag arbetat aktivt för att stötta deltagarna. Trots detta har det inte skapats någon ledig kapacitet genom att deltagare har utvecklats och på så sätt minskat sitt behov av stöd från projektet. De personer som under projekttiden har avslutats i projektet har gjort det pga. att de har uteblivit, flyttat till annan ort eller flyttats över till annan stödverksamhet.

Under våren 2015 fördes en diskussion mellan projektledaren, handläggarteamet och styrgruppen kring möjligheterna att öka kapaciteten, dvs. antalet platser. Utgångspunkten har varit att det i manualen för IPS-modellen och trovärdighetsskalan uppges att en heltidsanställd arbetspecialist ska stödja 15-20 deltagare för att få maximal poäng i bedömningen. Styrgruppen har beslutat att antalet aktiva deltagare ska öka till 20 stycken. Beslutet fattades i anslutning till sommaren. Under hösten 2015 har nya deltagare börjat tas in i projektet och vid årsskiftet var antalet 16 stycken. I början av 2016 är ytterligare tre deltagare på väg in i projektet.

Handläggarteamet har uttryckt att arbetspecialisten är en trång sektor för att kunna ta emot fler deltagare. En utökning av antalet arbetsspecialister skulle även minska riskexponeringen i projektet, eftersom det är en nyckelposition som under projektet enbart har bemannats av en person. Arbetspecialisten själv och projektledaren lyfter också fram att arbetspecialistfunktionen är en trång sektor i projektet. Samtidigt visar erfarenheter från andra IPS-verksamheter att arbetspecialistfunktionen kan hantera fler deltagare än vad som är fallet i IPS/Slussen. I budget för kommunen under 2016 finns beslutat om medel till två arbetsspecialister, dvs. ytterligare en arbetspecialist finns på plats från första januari 2016.

Bemanning, arbetssätt och kompetens

Dagens arbetssätt och kompetens i projektet har byggts upp över tid. Både erfarenhet och formell kunskap genom utbildning har ökat. Det har dock blivit bakslag i utvecklingen genom att projektet har haft en hög personalomsättning.

För närvarande finns en delvis mycket hög metodkunskap inom projektet. Projektledaren har en gedigen högskoleutbildning, har jobbat under en längre tid med metoden och har haft handledning för att ytterligare lära sig metoden. En av deltagarna i handläggningsteamet uttryckte det som att projektledaren troligtvis är "en av de mest IPS-kompetenta personerna i Sverige". Samtidigt framför projektledaren vid flera tillfällen att hon känner behov av ytterligare stöttning och handledning.

När det gäller projektets andra nyckelperson, arbetspecialisten, har hon inte någon högskoleutbildning. Hon har istället fått några dagars grundutbildning och handledning. Hon har erbjudits högskoleutbildning, men avstått. Bland de övriga personerna som har intervjuats varierar IPS-kunskapen stort. Vissa beskriver att de fått en fullt godtagbar utbildning och känner sig trygga med den kunskapsnivå som de har. Ett par av de intervjuade säger att de inte fått någon utbildning alls i IPS-metoden.

Oavsett utbildningsnivå framför handläggarteamet att det är svårt att arbeta programtroget enligt IPS-metoden eftersom volymen i projektet är för liten. Personalen upplever att de helt enkelt blir allt för sällan som de arbetar enligt IPS och de får inte den praktiska träning som de har behov av.

När det gäller kunskap- och erfarenhetsutbyte varierar det mellan olika delar i projektorganisationen. I handläggarteamet finns en tydlig struktur med månadsvisa möten där de går igenom aktuella ärenden, hjälper varandra och utbyter erfarenheter. Inom psykiatrin finns inte denna struktur för utbyte av erfarenheter. Några regelbundna möten mellan handläggarteamet och psykiatrin förekommer inte. Behandlarna har bara en deltagare var och kan på så sätt inte heller dra nytta av egna erfarenheter från flera olika deltagare. Flera inom psykiatrin berättar att de under stora delar av projektet haft få eller inga träffar med arbetspecialisten. Personal inom psykiatrin berättar att de inte känner att de har en överblick av vad som händer i projektet och efterfrågar gemensamma träffar för kunskapsutbyte. Under hösten 2015 har diskussion inletts kring hur erfarenhetsutbyte kan ske på ett mer strukturerat sätt och träffar har inletts mellan behandlare och projektledare för att föra diskussioner kring nya deltagare och allmänna IPS-frågor.

Processkartläggning/uppdragsbeskrivning

Under lång tid av projektet har det pågått ett arbete och tankeprocess kring hur de värdeskapande processerna i projektet ska beskrivas. På samma sätt har det pågått ett arbete med att ta fram en uppdragsbeskrivning. Detta arbete har varit sporadiskt och inte haft något stort fokus i samarbetet mellan styrgruppen och projektpersonalen, inkl. de grupperingar som projektpersonalen samarbetar med. Exempelvis har ett förslag på en uppdragsbeskrivning tagits fram av projektet och skickats till styrgruppen, men som inte lett till någon diskussion eller något beslut. Likaså har projektet under lång tid arbetat med en processkartläggning för att beskriva hur arbetsprocessen i IPS/Slussen ska gå till och på vilket sätt den skapar värde för deltagarna. Arbetet har inte färdigställts. Under hösten 2015 har arbetet fått förnyat fokus, men är fortfarande inte avslutat eller tydligt förankrat i styrgruppen. Ytterligare en viktig del i arbetsprocessen är huruvida insatsen ska beslutas av en handläggare enligt exempelvis SoL, HSL, LSS eller om insatsen ska vara fri att söka själv. Något beslut kring detta är inte taget.

Handläggarteamets funktion

Vid intervjun med handläggarteamet diskuterades teamets roll och uppdrag. Teamet beskrev då själva att man anser att de har haft en viktig roll under uppbyggnaden av projektet och samverkansstrukturerna. Däremot finns en osäkerhet om teamets uppgift på sikt om projektet blir implementerat i ordinarie verksamhet. I ursprungsmodellen från USA finns inget handläggarteam, utan detta är en variant som är utvecklad i Nyköping. Som exempel nämns att den funktion som handläggarteamet har idag skulle kunna flytta in och hanteras i TRIS.

En viktig del som handläggarteamet anser att de har bidragit med är att bygga upp en struktur och en process för effektiv samverkan. Men handläggarteamet signalerar även att de "går på halvfart" eftersom den struktur och den bemanning som teamet har skulle klara av en betydligt större volym deltagare.

Ledning och styrning

Ända sedan starten av projektet, i samband med att projektet beviljades de statliga stimulansmedlen, har ledningen varit otydlig. Inledningsvis fanns bara en deltidsarbetande projektledare och någon styrgrupp fanns inte alls. När sedan en styrgrupp skapades har det varit problem med både närvaro och engagemang. Projektet och styrgruppen har inte haft någon klar bild av vilka mål som projektet ska uppnå och hur målgruppen ska vara definierad.

Inledningsvis var styrgruppens roll oklar, då den mest var en mottagare av information och inte fokuserade på att sätta mål, kritiskt granska, analysera, fatta strategiska beslut och följa upp. Under 2015 har inriktningen för styrgruppen blivit tydligare och den har börjat ta ansvar för strategiska frågeställningar på ett annat sätt än tidigare. Det har tagit väldigt lång tid innan utvecklingen har tagit fart och det finns fortfarande potential för utveckling.

Det oklara uppdraget och den otydliga strategiska ledningen har påverkat projektet. Projektledaren har varit relativt oerfaren i projektledarrollen och arbetsspecialisten har varit ovan att behöva driva verksamhetsutveckling på det sätt som krävs i en verksamhet som bedrivs enligt IPS-modellen. Projektledningen har saknat ett bollplank för att kunna testa sina idéer och förslag och har i vissa fall känt sig övergiven. Det har saknats en nära koppling mellan projektledaren och ordföranden i styrgruppen, vilket gör att det inte funnits någon naturlig plattform för att stämma av och förankra projektets arbete i styrgruppen. Arbetet har därför till stor del fokuserat på att genomföra och redovisa aktiviteter. Att diskutera, besluta och organisera verksamheten för att uppnå största möjliga resultat och effekter har hamnat i andra hand.

Ett exempel på vilka konsekvenser det har fått för projektet att det inte funnits någon nära dialog mellan styrgruppen och projektet är arbetet med att bygga upp ett nätverk med lokala näringslivet. En av IPS-modellens grundprinciper, se bilaga, är att arbetsspecialisterna ska arbeta systematiskt med att rekrytera, involvera och bygga nätverk med lokala arbetsgivare. I intervjuerna och i den dokumentation som har granskats har det framkommit att detta inte är ett framträdande arbete i IPS/Slussen-projektet. Arbetsspecialisten beskriver att arbetet är ett tungt och att hon inte hinner med det i den omfattning som beskrivs i programtrohetskalan. Om projektet inte arbetar aktivt med nätverket kommer det att påverka projektets möjligheter att hitta arbetsplatser om och när volymen deltagare ökar. En av IPS-modellens grundprinciper är också att "Systematiskt etablera kontakt med arbetsgivare och rekrytera arbetstillfällen". Trots att detta är nyckeln till att deltagarna ska få arbete har inte problemet uppmärksamats av ledningen och aktivt diskuterats.

Under hösten 2015 har en ny ordförande tillsatts i projektet och samarbetet mellan ordförande och projektledaren har utvecklats positivt. Projektledaren upplever att hon nu får det stöd som hon behöver.

Personal och kompetens

För att vara en så liten personalgrupp har personalomsättning av nyckelpersoner under projekttiden varit stor. Exempelvis bestod arbetsspecialistfunktionen inledningsvis av två halvtidstjänster vilket gjorde att projektledningen bestod av ett team med tre personer; projektledaren och de två arbetsspecialisterna. Samtliga hade genomgått

IPS-utbildning på högskolenivå. Enligt IPS-manualen är just möjligheten att skapa ett team en viktig faktor för att kunna driva IPS-arbete på ett framgångsrikt sätt.

Trots både omfattande utbildning och praktisk erfarenhet valde de två arbetsspecialisterna att sluta. Rekryteringen av ny arbetsspecialist drog ut på tiden och de två halvtidstjänsterna ersattes av en heltidstjänst, vilket fick det redan lilla teamet att bli ännu mindre. Dessutom gjordes inte samma omfattande utbildningsinsats av den nya arbetsspecialisten. Högskoleutbildningen genomfördes inte, utan istället fick hon genomgå några utbildningsdagar i SE/IPS-modellen. Även projektledaren har bytts ut under projekttiden. Sammantaget har detta lett till att verksamheten och samverkan tappat tempo och fått börja om.

Deltagarnas uppfattning av projektet

När projektet startade skedde rekrytering av deltagare. Det har varit en ganska låg omsättning på deltagare och därför har flera av de nuvarande deltagarna en lång erfarenhet av hur IPS/Slussen fungerar. Inom ramen för denna utvärdering har ett urval deltagare fått svara på frågor kring hur de upplever det stöd som de har fått från IPS/Slussen. Frågeformulär, se bilaga. Bilden som framkommer är samstämmig. Deltagarna har en mycket positiv bild av projektet och det stöd som de har fått.

Deltagarna beskriver att merparten fick kännedom kring projektet via psykiatrin. När de tog kontakt var det enkelt och okomplicerat att komma i kontakt med projektet. Deltagarna beskriver att de är mycket nöjda med det bemötande och mottagande som de fick vid den inledande kontakten. När det gäller helhetsbedömning får IPS/Slussen mycket goda betyg från deltagarna. På specifika frågor beskriver de att IPS/Slussen avviker positivt jämfört med andra stödinsatser som deltagarna har fått ta del av.

Deltagarna beskriver att de till stor del har fått vara delaktiga i planeringen och genomförandet av sin egen stödinsats från projektet. Deltagarna har fått möjlighet att vara i centrum för insatsen, de känner att de blivit lyssnade på samt att insatsen genomförts utifrån deras situation och behov. I kommentarer framgår att projektet ”tar ett helhetsansvar” och ”fyller håll och inte bollar mellan olika myndigheter”. Från svaren går det också att se att deltagarna upplever att deras hälsa tydligt har förbättrats från att de började i projektet och fram till idag.

Uppföljning

Utifrån den dokumentation, t.ex. minnesanteckningar från styrgruppens möten, som har granskats är det svårt att följa och få en bild projektets verksamhet, syfte, mål och de resultat som har skapats. Beskrivningen av verksamheten är knapphändig och det finns ingen tydlig modell för uppföljning av mål och resultat. Det går inte att se att någon tydlig uppföljning och analys har gjorts av den löpande verksamheten. Det går inte heller att se hur ekonomin i projektet följs upp och analyseras.

När följdfrågor har ställts i intervjuer och fokusgrupper har inte den bilden förändrats. Svaren kring hur uppföljning har genomförts, på vilket sätt den har redovisats, vilken typ av information som har följts upp och på vilket sätt den har analyserats har varit ottydliga och svaren har inte heller varit samstämmiga. Det går inte i minnesanteck-

ningar från styrgruppsmöten tydligt att se vilka beslut som fattas, med hjälp av vilket underlag beslut har fattats och på vilket sätt styrgruppen har analyserat och resonerat inför beslut.

Programtrohetsskalan är ett verktyg som är särskilt utvecklat för att följa upp och säkerställa att ett IPS-projekt arbetar i enlighet med grundprinciperna i modellen. Skalan fokuserar i huvudsak på det som projektet och dess personal ska göra, dvs. aktiviteter. Programtrohetsskalan är inte utvecklad för att följa upp de resultat och effekter som projektet ska uppnå. Programtrohetsskalan har diskuterats under projekttiden, men har inte börjat användas i någon större omfattning förrän under våren 2015. Innan dess har resultaten inte diskuterats och analyserats i styrgruppen.

Framgångsfaktorer

Den främsta framgångsfaktorn som lyfts fram i intervjuer är den operativa personalens arbete och kunnande. Det finns ett stort engagemang hos personalen att hjälpa deltagarna. I de fall när det har kört ihop sig för en deltagare och en akut situation har uppstått har teamet fokuserat och kraftsamlat. Individerna har fått snabbt stöd att klara av att hantera situationen. Hög tillgänglighet är ett begrepp som återkommer i flera diskussioner. I svaren från deltagarna bekräftas bilden av att den operativa personalen, deras kunskap och deras förhållningssätt är mycket viktigt för deltagarnas möjligheter att nå bra resultat och må bra.

Även IPS-modellen i sig lyfts upp och att programtrohet är viktig framgångsfaktor. Det finns en allmän uppfattning bland personalen att IPS-modellen är ett bra sätt att arbeta. Personalen lyfter fram fördelen med ett begränsat antal deltagare, att utgångspunkten är deltagarens egen vilja och att stödet inte är tidsbegränsat. Samtidigt finns det en låg medvetenhet om projektets mål och om projektet är effektivt, dvs. i vilken omfattning projektet uppnår sina mål. Istället ligger ett stort fokus på de aktiviteter som projektet genomför.

Utvecklingsområden

Det mest framträdande utvecklingsområdet som framkommer i utvärderingen är styrgruppens funktion och sätt att arbeta. Styrgruppen har haft svårt att hitta sin roll samt säkerställa vilket mandat den har att besluta och driva verksamheten. Detta har ytterligare försvårats genom låg närvaro av vissa parter, både fysiskt och när det gäller engagemang.

Tillgängligheten på lediga platser i projektet är av stor betydelse. Genom att inga platser har frigjorts har ett begränsat antal personer fått ta del av IPS-modellen. Genom att få platser frigjorts har personalen varit rädda för att marknadsföra projektet både mot tänkbara deltagare och mot samverkansparter. Anledningen till denna rädsla är att målgruppen helt enkelt har svårt att hantera långa väntetider. Det är inte förrän i direkt närhet till att en plats kan erbjudas som personalen bedömer att det kan informera om och marknadsföra projektet. Genom att få platser har blivit tillgängliga efter det ursprungliga intaget av tio deltagare och fram till sommaren 2015, har hela processen med att sprida information kring verksamheten gått på sparklån.

Personalen inom psykiatrin upplever under merparten av projekttiden att det inte har varit tydligt från deras chefer att de ska jobba med IPS. De hamnar i intressekonflikter, vilka de har svårt att hantera. Flera personer beskrev under hösten 2015 att de fortfarande väntade på att cheferna skulle ge tydliga besked.

Ett annat utvecklingsområde som nämns är arbetsgivarkontakter. Mycket tid och engagemang har lagts på det interna arbetet, men inte lika stort fokus har lagts på att bygga upp nätverket med näringslivet. Detta trots att arbetsgivarna är en absolut förutsättning för att både kunna få ut deltagarna i arbete och att arbetet med att systematiskt rekrytera, involvera och bygga nätverk med lokala arbetsgivare är en av åtta grundprinciper för IPS-modellen.

Implementeringsprocessen

När projektet nu närmar sig sitt slut dyker frågor upp om vad som ska hända med projektet. Under hösten 2015, när intervjuerna i denna utredning genomfördes, uttryckte flera av de intervjuade en osäkerhet och oro inför den oklara framtiden. Oron avsåg både deltagarna och den egna situationen. Några tydliga implementeringsbeslut är inte fattade och projektet upphör 31 mars 2016.

Företrädare beskriver att projektet nu står inför ett vägskäl. Det finns tre alternativa vägar; 1) Lägga ner verksamheten efter projekttiden, 2) Driva verksamheten vidare i kommunal regi och 3) Driva verksamheten vidare i integrerad regi.

Mycket har hänt i projektet och i dess styrgrupp under hösten 2015. Det finns ett engagemang och en vilja att driva verksamheten vidare efter projekttiden. Parterna har en samsyn om att den verksamhet som bedrivs inom IPS/Slussen är viktig och bör få fortsätta in någon form. Som alltid är finansieringen av en verksamhet en huvudfråga. Kommunen har i sin budget för 2016 avsatt medel för att utöka arbetsspecialistresurserna från en till två tjänster. Det görs utifrån tanken att IPS-metoden inte bara ska kunna användas för att stötta personer med psykisk ohälsa, utan att den även skulle kunna fungera bra som stöd till andra målgrupper. Därigenom finns det en grundläggande finansiering för ett fortsatt arbete enligt IPS-metoden med kommunen som huvudman.

En grundtanke i IPS-metoden är att ta ett helhetsansvar i stödet till deltagaren, både när det gäller samverkan mellan olika myndigheter, men också utifrån perspektivet att individens hela livssituation är viktigt för måendet och möjligheten att arbeta. Därför finns förhoppningar att det ska gå att hitta en lösning där IPS/Slussen-projektet kan drivas vidare i integrerad regi.

I implementeringsarbetet av IPS-projektet måste även deltagarnas perspektiv lyftas fram, eftersom de har blivit utlovade "icke tidsbegränsat stöd". Detta bör speciellt beaktas eftersom som styrgruppen under hösten 2015 har gett projektet i uppdrag att fram till sista december 2015 öka antalet aktiva deltagare från tio stycken till 20 stycken. Projektet löper sedan fram till den 31 mars 2016.

Analys och slutsatser

Förankring

I flera intervjuer framkommer att förankringen av projektet har varit bristfällig. Framför allt var det väldigt tydligt vid ansökan och uppstart av projektet. Exempelvis var inte ingående parter tillfrågade när ansökan skickades in. Det fanns inledningsvis inte heller någon styrgrupp med representanter för parterna. Även själva uppdraget, mål och målgrupp har varit och är till viss del fortfarande oklara. Det har lett till att förankringen i parternas ordinarie verksamheter har blivit lidande. Hos vissa har det utmynnat i irritation och hos andra ointresse och låg närvaro. Effekterna av detta har påverkat projektet under lång tid.

Genom att förankringen varit låg har inte ledning, styrning och uppföljning fungerat på ett tillfredsställande sätt. I styrgruppen har mycket tid gått åt till att diskutera närvaroproblematiken. Samtidigt har diskussioner, analys och beslut angående hur IPS-modellen fungerar, om projektet har den kompetens och de resurser som behövs och om projektet arbetar på ett effektivt sätt dragit ut på tiden. Det bevisas av att det under en period fördes en diskussion om att projektet skulle avslutas i förtid eftersom det inte fungerade på ett tillfredsställande sätt.

Utifrån utvärderarens perspektiv har förankringsprocessen tagit mycket lång tid. Det är först under 2015 och framför allt under hösten, som det har skett en positiv utveckling. Å andra sidan är det flera som lyfter fram att den positiva utvecklingen, i form av ökad närvaro, delaktighet och engagemang, har varit betydande. Det tyder på att parterna insett att projektet snart är slut, att det finns positiva resultat som bör tas till vara och att det behövs ett kraftfullt arbete i styrgruppen om verksamheten ska kunna implementeras.

Öppenhet och insikt

Det finns en stor öppenhet och en omfattande insikt hos samtliga parter och på alla nivåer att projektet inte har fungerat optimalt. Framför allt när det gäller strategiska frågor inom styrgruppen framförs dessa åsikter. Till en början fanns frustration och till övervägande del ses förklaringen i att alla parter inte var närvarande och tog sitt ansvar. Det är dock svårt att se att styrgruppen på ett strukturerat sätt tagit sig an uppgiften att dels arbeta för att parterna skulle bli mer delaktiga, dels driva projektet vidare utifrån gällande förutsättningar. Mycket fokus och energi verkar ha lagts på att diskutera de parter som inte varit närvarande istället för att driva verksamheten framåt och ge stöd till den operativa personalen.

Många delar i projektets strategiska processer skulle kunna skötas även om alla parter inte var närvarande. Exempelvis:

- Förtydligande av projektets uppdrag, mål och målgrupp.
- Utveckla rutiner för uppföljning och analys med fokus på både verksamhetens genomförande, måluppfyllelse och verksamhetens ekonomi.
- Utveckla samverkan bland de parter som faktiskt varit närvarande och engage-

rade.

- Förtydliga beslutprocessen och dokumentation av styrgruppens arbete.

För den operativa verksamheten är bilden annorlunda. Den har haft ett större fokus på att hantera vardagsnära aktiviteter som är kopplade till deltagarna. Utvärderarens uppfattning är snarare att, utifrån sina förutsättningar, den operativa verksamheten har fungerat bra. Det är en bild som lyfts fram i intervjuer med både personer i styrgruppen och bland den operativa personalen. Med ”bra” menas då engagemang och samverkan i arbetet kring individerna. Antalet individer som har fått ta del av insatsen har dock varit få, eftersom så få platser har tillhandahållits och det har varit lågt genomflöde i projektet.

Mål och uppdrag

Mål och uppdrag för projektet har varit otydliga från start och under stor del av projektiden. Genomgång av styrande dokument, minnesanteckningar och intervjuer visar på en stor spridning i vad olika personer och grupperingar anser vara projektets mål. Detta har lett till en låg medvetenhet om det låga antalet deltagare och den låga andelen genomströmning av deltagare som på sikt ska klara av ett självständigt liv utan omfattande stöd av projektet.

Utan en tydlig målbild används inte projektets personal och resurser optimalt och det finns stor risk att det påverkar samverkan negativt. Det finns helt enkelt olika förväntningar och uppfattningar hos parterna om vad ett bra resultat för projektet innebär. Därför kommer parterna driva verksamheten i olika riktningar.

Uppföljning och lärande

Grunden för lärande och utveckling är kunskap. För att kunna samla in relevant kunskap behövs en modell för uppföljning. Vid granskning av protokoll, minnesanteckningar och annan dokumentation är det svårt att se att projektet har följt upp och analyserat sina resultat och måluppfyllelse. Det finns inte någon löpande sammanställning eller statistik som visar vad IPS-projektet har bidragit till i förhållande till satsade resurser och hur projektets resultat har utvecklats över tid. Någon tydlig ekonomisk uppföljning och redovisning av verksamheten kan inte heller identifieras genom att följa minnesanteckningar från styrgruppens möten. Exempelvis skulle en resultatrapport kunna bidra till förståelse och analys genom att visa på vilka kostnadsposter som projektet har och hur de utvecklas i förhållande till projektets budget.

Programtrohetsskalan är speciellt utvecklat för att följa upp verksamheten i en IPS-verksamhet. Det är först våren 2015 som detta verktyg på riktigt tas upp till diskussion i styrgruppen för att användas för uppföljning av IPS/Slussen. Vid analys av projektet med hjälp av programtrohetsskalan är det viktigt att vara medveten om att den har fokus på aktiviteter. Utvärderarens uppfattning är att det under större delen av projektiden varit ett stort fokus på aktiviteter och inte på resultat och effekter samt på vilket sätt IPS-metoden har bidragit till att skapa dessa resultat.

Under hösten 2015 har den strategiska diskussionen och medvetenheten i styrgruppen ökat. Resultat och effekter diskuteras mer aktivt, projektets målbild har bearbetats och

en struktur för uppföljning har tagits fram. Det är positivt att den strategiska diskussionen nu är levande i styrgruppen och projektet.

Ledning och styrning

Den strategiska ledningen

Redan i ansökan finns tydligt beskrivet enligt vilka principer och riktlinjer ledning och styrning av projektet ska ske, dvs. enligt principerna i skriften "Samordna rehabiliteringen". I relevant dokumentation och i intervjuer går inte att se att styrgrupp, och i förlängningen projektet, har tagit stöd i de riktlinjer och rekommendationer som Socialstyrelsen beskriver i sin skrift. Där står bland annat:

"Det är avgörande att politiker och chefstjänstemän hos de olika huvudmännen ställer sig bakom arbetet och ser värdet av att utveckla samverkan."

"Speciellt viktigt att någon av aktörerna tar huvudansvaret för den nödvändiga samverkan, även om de inte har det formella ansvaret för alla i målgruppen."

Det strategiska arbetet i styrgruppen har tagit fart under 2015. Det finns dock mycket att hämta igen och det är av väsentlig betydelse att styrgruppen fortsätter det arbete som har påbörjats. Arbetet är på intet sätt färdigt.

Den operativa ledningen

Den operativa ledningen av projektet har fokuserat på sitt ansvar för att driva det dagliga samarbetet med berörda parter och att säkerställa att deltagarna får ett bra stöd. Kontaktytor hos de berörda parterna har byggts upp och samarbetet har fungerat så att deltagarna har fått stöd med helhetslösningar utifrån sina behov och med ett bra bemötande. Men utvecklingen av det lokala nätverket med arbetsgivare och aktivt arbete för att öka antalet deltagare har inte varit i fokus.

Projektledningen bör göra en tydlig plan för hur befintliga resurser ska kunna användas så att nya, aktiva deltagare löpande ska kunna erbjudas plats i projektet. Det innebär att konkreta riktlinjer måste utarbetas för hur deltagare ska kunna stöttas i att släppa taget och klara sig mer själva, dvs. kunna klassificeras som passiva deltagare. Självklart kan akuta situationer uppstå där passiva deltagare behöver mer hjälp under en begränsad tid. Men detta kan inte få vara styrande för den övergripande målsättningen att individerna ska klara sig i allt större utsträckning på egen hand. Detta får inte ses som en motpol till att deltagarna erbjuds stöd utan tidsbegränsning och att en framgångsfaktor anges vara det begränsade antalet individer som arbetsspecialisterna hanterade. Analyserar man detta är det inte antalet deltagare per arbetsspecialist som är kärnan, utan den tid som arbetsspecialisten har möjlighet att fokusera på respektive deltagare. Därigenom kan det skapas förutsättningar att ta in nya deltagare i takt med att de tidigare deltagarna behöver mindre stöd och tar mindre tid i anspråk.

Roller och mandat

Roller och mandat är en viktig fråga. Det är först när den strategiska och operativa ledningen arbetar tillsammans och kritiskt granskar och utmanar varandra på ett kon-

struktivt sätt som de kan dra nytta av varandra. Därför är det viktigt att styrgruppen inte ser sig som en grupp som bara är mottagare av information. Styrgruppen behöver se sig som en grupp som har ansvar för att tydliga mål tas fram, att den ifrågasätter och kritiskt granska den operativa verksamheten. Styrgruppen måste även ha mandat att fatta strategiska beslut utifrån den information som de får från den löpande uppföljningen.

Projektledningen måste å sin sida bjuda in styrgruppen och göra dem uppmärksamma på vad som händer i verksamheten och beskriva det på ett pedagogiskt sätt. Projektledningen måste bidra till analysen och lyfta fram områden där det inte fungerar som det är tänkt.

Processer

De värdeskapande processerna i projektet är fortfarande inte fullständigt beskrivna och förankrade i styrgruppen. Det leder till att det finns en otydlighet kring vilka delar som IPS-processen ska bestå av. Därigenom försämras möjligheterna att designa en optimal organisation, men möjligheterna försämras också att kunna identifiera behovet av resurser, kompetenser och samverkan.

Att inte dessa grundläggande strukturerna är fullt ut förankrade är ett tecken på att det under lång tid har saknats en tydlighet och stringens i ledning och styrning i projektet. Dessutom skapar det svårigheter för projektet att skapa en effektiv verksamhet när inte styrgruppen och projektet har en gemensam och beslutad beskrivning av hur arbetsprocessen ska se ut.

Att tydligt beskriva arbetsprocessen underlättar även analys och beslut om hur verksamheten ska organiseras. Exempelvis har Handläggarteamet själva uttryckt frågetecken för sin funktion i en framtida, implementerad verksamhet.

Organisation, personal och kompetens

Det har varit en hög personalomsättning under hela projektet. Flera säger att det beror på att projektet har haft "otur". Samtidigt beskrivs gång på gång otydlighet angående uppdrag, mål och förväntningar samt att projektledningen har känt sig ensam och utan bollplank. En stabil och motiverad personalgrupp är en framgångsfaktor och styrgrupp och projektledning bör tillsammans analysera på vilket sätt detta kan säkerställas framöver.

I manualen till IPS-modellen poängteras vikten av att det är ett team som leder och utvecklar verksamheten. Ledningen av projektet bör diskutera hur denna teamfunktion ska kunna byggas upp. I samband med denna diskussion bör en riskanalys göras angående att projektet idag bara har en person på nyckelbefattningar. Är det möjligt att både utveckla teamet och hantera riskerna som kan uppstå på grund av akut frånvaro, ledigheter m.m? Diskussioner och beslut om framtida bemanning måste självklart anpassas till behovsanalys hos målgruppen.

Inledningsvis satsades på utbildning, men detta har avtagit. Framför allt finns en skevhet i utbildningsnivån. Den nuvarande arbetsspecialisten har exempelvis inte gått den grundläggande högskoleutbildningen i IPS-modellen. Det finns även flera inom

psykiatrin och handläggarteamet som inte har fått utbildning i IPS-modellen. Detta samtidigt som metodtroheten och metodkunskapen framhålls som mycket viktiga framgångsfaktorer.

Processkartläggning och organisation är nära förankrade med varandra. För att kunna bygga upp en effektiv organisation behövs kunskap om hur de värdeskapande processerna ser ut. Genom att processen inte är fullt ut genomarbetad skapar det svårigheter att i nästa steg bedöma vilka delar som organisationen behöver bestå av. Exempelvis har handläggarteamet själva uttryckt frågetecken för sin framtida funktion.

IPS-modellen

Hos den personal som arbetar i projektet idag finns en positiv inställning till att arbeta enligt IPS-modellen. De framhåller personalens möjligheter att fokusera på ett mindre antal individer, individernas möjlighet att få stöd utifrån sin egen vilja och upplevda behov samt att det för samhället bör leda till positiva effekter i form av ökat produktionsvärde när individerna kommer i arbete och minskad resursförbrukning hos berörda myndigheter. Samtidigt behöver projektet fundera på vilka krav det ställer på personal och organisation för att klara av att arbeta enligt IPS-metoden.

Är IPS en allt för svår metod att arbeta med? Projektledaren har en mycket omfattande utbildning och praktisk erfarenhet. Trots det signalerar hon att hon behöver mer handledning. Arbetsspecialisten signalerar att uppdraget är tungt och att hon ser stora svårigheter att uppnå antalet deltagare som styrgruppen har beslutat om. Handläggarteamet signalerar att de tycker att det är svårt att klara av att jobba programtroget eftersom de inte får tillräckligt mycket träning. Projektledning och styrgrupp bör arbeta och analysera detta tillsammans för att kunna skapa en effektiv verksamhet.

Implementeringsprocessen

Att implementera en projektverksamhet i den ordinarie verksamheten är nyckeln till att skapa långsiktiga effekter med hjälp av det lärande och de erfarenheter som skapats i projektet. Detta förutsätter naturligtvis att projektet har varit så lyckat och skapat sådana resultat att det finns anledning att driva verksamheten vidare.

Implementeringsprocesser är ofta långa, kräver stort fokus och en tydlig ledning. För det första krävs att verksamheten införlivas i någon eller några huvudmäns budget för att det ska finnas resurser att driva verksamheten. Ju större extern finansiering projektet har haft, desto svårare är processen att införliva verksamheten i den ordinarie budgeten. Kommunen har avsatt resurser för att arbeta vidare med IPS/Slussen under 2016. Några sådana beslut finns inte hos några andra parter. Budgetprocesser är långa inom offentlig verksamhet. Det betyder att projektet befinner sig sent i implementeringsprocessen.

För att på sikt lyckas med implementeringen är det viktigt att arbeta med förankring och lärande i de ordinarie verksamheterna. Det är inte förrän den nya verksamheten uppfattas som det normala som implementeringen har genomförts. Det är inte ovanligt att dessa lärprocesser tar ett par år. Det är av stor betydelse att styrgruppen och

projektledningen förstår att implementeringen inte är klar bara för att det fattas ett implementeringsbeslut.

Vad är implementering?

”Implementering avser de procedurer som används för att införa nya metoder, arbetsmodeller och rutiner i en ordinarie verksamhet och som säkerställer att metoderna används som det var avsett och med varaktighet”

Om implementering, Socialstyrelsen 2012

Att införa nya metoder och arbetssätt är ofta en process som tar betydligt längre tid, kräver mer resurser och tydligare ledarskap än vad många organisationer inser. Forskning och uppföljning visar att det finns otaliga bra och mycket lyckade projekt som inte har blivit implementerade på grund av att huvudmännen har underskattat betydelsen av att planera och driva implementeringsprocessen.

Implementeringsprocessen

En implementeringsprocess är att likställa med ett organisatoriskt lärande och lärande tar tid. Forskare brukar tala om två till fyra år innan de implementerade metoderna övergår till att bli det nya, normala arbetssättet. Det är också viktigt att vara medveten om att, även om projektet som ska implementeras har varit lyckat, implementeringen i den ordinarie verksamheten är en förändringsprocess. Kännetecknande för förändringsprocesser är att det finns krafter som motverkar förändring, även om det finns objektiva fakta som bevisar att förändringen kommer att leda till att verksamheten blir effektivare och ökar sin måluppfyllelse. Exempel på motkrafter är t.ex. att vanans makt är stor och att enskilda medarbetare ser förändringen som ett hot mot den egna ställningen i organisationen.

Några viktiga lärdomar kring implementering som forskningen bekräftar är:

- Effektiva metoder sprider INTE sig själva
- Information räcker INTE för att åstadkomma förändring
- Utbildning leder INTE till användning av nya metoder.

Ledningen i en organisation har ett stort ansvar när det gäller att genomföra en lyckad implementeringsprocess, vilken i slutänden skapar en verksamhet som skapar ett ökat mervärde för sina kunder/brukare jämfört med det gamla arbetssättet. Man kan sammanfatta ledningens uppgift i tre delar:

- Stödja implementeringen med resurser samt tydliga beslut och ställningstagande
- Tydligt ställa krav på förändring och följa upp implementeringsarbetet
- Själva ställa sig i spetsen för förändringsarbetet och på så sätt legitimera och prioritera förändringsarbetet

För att klara av uppgifterna ovan måste ledningen även fatta beslut om vilka insatser och verksamheter som inte ska drivas vidare. Det är enbart genom att fatta beslut att ändra och avveckla vissa verksamheter som det frigörs resurser till nya satsningar.

Processens fyra faser

Implementeringsprocessen brukar delars in fyra faser; Implementeringsanalys/behovsinventering, Införande/installation, Användning och Vidmakthållande.

I *implementeringsanalysen* är det viktigt att ha rätt fokus. Det gäller att sätta målgruppens behov i fokus och utifrån dessa försöka hitta de bästa metoderna att tillfredsställa behoven på ett effektivt sätt. Alla som berörs av implementeringsprocessen måste förstå syftet och målet med att införa ett nytt sätt att arbeta, dvs. att verksamheten kommer att bli bättre på att uppfylla målgruppens behov. Om de berörda inte förstår syftet och om det inte finns något mätbart mål kommer inte medarbetarna att känna någon drivkraft i förändringsarbetet.

I *införandefasen* är det dags att gå från ord till handling. De resurser som behövs måste allokeras. Det kan handla om rekrytering och utbildning av personal med relevant kompetens, säkerställa fungerande lokaler och ta fram verktyg och material som behövs i verksamheten. I denna fas finns även behov att förankra det nya arbetssättet bland berörda individer och organisationer.

I början av *användningsfasen* är det vanligt att medarbetare känner sig obekväma eftersom de ännu inte har hunnit lära sig fullt ut hur arbetet ska genomföras och det kanske saknas rutiner. En risk finns då att medarbetarna själva försöker hitta lösningar, vilka inte följer de övergripande riktlinjerna för den nya metoden. Detta kommer i så fall att motverka implementeringen och de resultat som ska uppnås. Därför är det viktigt att säkerställa löpande handledning och kompetensutveckling i inledningen av användarfasen.

Slutligen gäller det att i den *sista fasen vidmakthålla* det nya arbetssättet. För att klara av det behövs en tydlig uppföljning av arbetet, att resultaten redovisas och analyseras. Organisationen får därigenom stöd i arbetet med att skilja på problem och förbättringsbehov som beror på implementeringsprocessen och problem som beror på själva metoden i sig.

Några kriterier som är viktiga i arbetet med att införa och vidmakthålla den nya, effektivare metoden är t.ex.

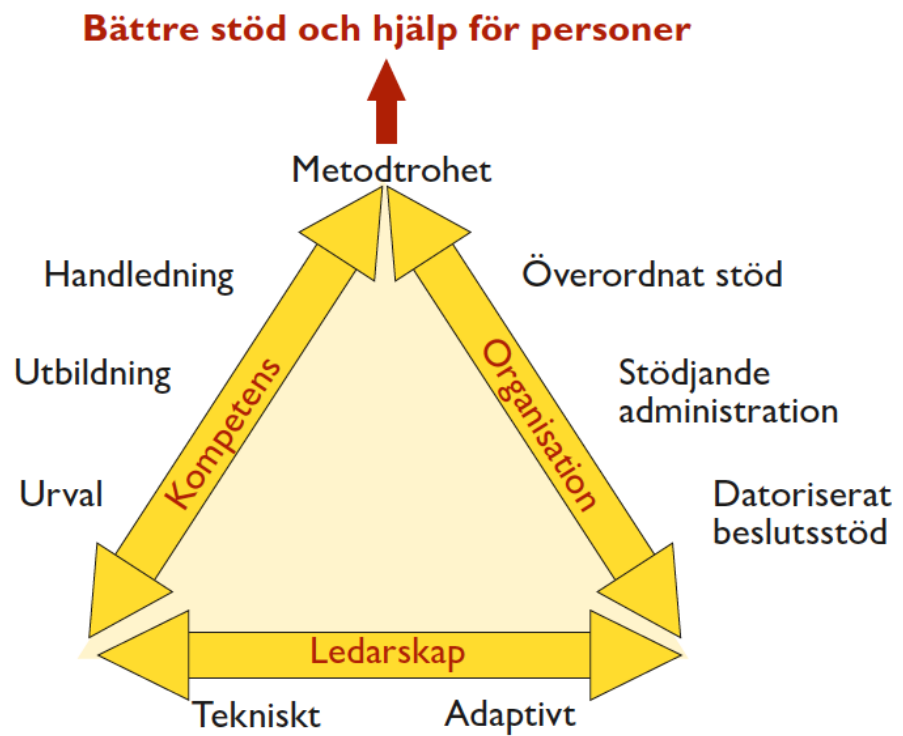
- Den nya metoden ska uppfattas som relevant av användarna.
- Den nya metoden ska uppvisa tydliga bevis på att den är effektivare än den befintliga metoden.
- Metoden är användbar, dvs. inte upplevs omständlig och komplicerad.
- Metoden är möjlig att testa i mindre skala.
- Metoden ger snabba, positiva och synliga resultat.

I fas tre och fyra, dvs. när den nya metoden ska börja användas, bibehållas och finslipas är det viktigt att lyfta fram följande framgångsfaktorer i processen:

- Kompetens hos medarbetarna.
- En stödjande organisation.
- Ett effektivt ledarskap.

Tillsammans med att vara trogen den nya metoden skapar dessa faktorer ökade förutsättningar för att den nya metoden används på det sätt som det var tänkt. Därigenom

ökar även förutsättningarna för att resultatet av den nya, effektivare metoden kommer målgruppen till god.



Det fortsatta arbetet

Projekttiden går nu mot sitt slut. IPS/Slussen har under flera år arbetat med att ta fram en effektiv process, bygga upp kompetens att genomföra uppdraget samt skapa kontaktytor och samverka mellan berörda organisationer. Det är viktigt att framför allt styrgruppen är medveten om att det även fortsättningsvis behövs ett tydligt fokus på att leda och utveckla den verksamhet som nu ska implementeras. Om inte fokus bibehålls finns stor risk att det som har byggts upp under projektet kommer att vittra sönder.

Payoff vill därför lämna ett antal rekommendationer, vilka vi hoppas ska bidra till diskussioner så att IPS/Slussen-verksamheten kan fortsätta att utvecklas och på så sätt leda till att resurser används på ett effektivt sätt, vilket gynnar både målgruppen, berörda parter och samhället.

Rekommendationer

Sammanfattningsvis vill Payoff lyfta fram följande frågeställningar, vilka vi tycker att styrgrupp, parterna och projektledningen bör fundera på och diskutera vidare:

- Fortsatt fokus på uppföljning av mål samt ledning och styrning. Projektet har visat vilja och handlingskraft att åtgärda tydliga brister inom ledning och styrning. Nu är det dock upp till bevis att visa att verksamheten också klarar av att använda sig av den struktur som har byggts upp under hösten 2015. Det behöver även fortsättningsvis finnas en engagerad styrgrupp som är beredd att ta strategiska och strukturella beslut.
- Det behöver även i fortsättningen finnas en tydlig uppföljning av mål och aktiviteter inom IPS/Slussen.
- Det är av stor vikt att arbetet med processkartläggning och uppdragsbeskrivning genomförs fullt ut. Med detta menar Payoff att helt färdiga förslag ska tas fram av projektet. Därefter ska dessa presenteras, analyseras och beslutas av styrgruppen. Utan dessa grundläggande strukturer har inte projektet förutsättningar att utnyttja sin fulla potential och skapa en effektiv verksamhet.
- Projektet rekommenderas att göra en särskild implementeringsanalys och implementeringsplan.
- Planen behöver beskriva tydliga mål för implementeringsarbetet samt vilka aktiviteter och underlag som måste tas fram inför ett formellt implementeringsbeslut.
- Planen behöver beskriva Vad som ska implementeras, Vem som har mandat att fatta beslut, Vem som har ansvar för att genomföra implementeringen och Vilka resurser som behövs.
- Planen behöver beskriva på vilket sätt verksamheten ska finansieras.
- Planen behöver omfatta arbetet efter att det formella beslutet är fattat, så att genomförandet blir effektivt och att berörda parter upplever att de får nytta av den implementerade verksamheten.

- Projektet bör göra en kompetensinventering och stötta upp med utbildningsinsatser. Metoden upplevs som positiv av många parter, men har också visat sig svår att bemästra. Kunskap är en nyckelfaktor för en fungerande IPS-verksamhet.
- Projektet behöver arbeta mer strukturerat i sina kontakter med det lokala näringslivet.

Payoff hoppas att vi med denna rapport kan bidra till den fortsatta utvecklingen av den insats som har utvärderats.

Göteborg, 2016-01-25

Jonas Huldt

Payoff Utvärdering och Analys AB

Bilaga

Bilaga 1: Utdrag från ”Samordna rehabiliteringen”

I skriften ”Samordna rehabiliteringen”, vilken skulle vara vägledande för ledning och styrning av IPS/Slussen, kan man bland annat läsa:

”Det är avgörande att politiker och chefstjänstemän hos de olika huvudmännen ställer sig bakom arbetet och ser värdet av att utveckla samverkan.”

”Speciellt viktigt att någon av aktörerna tar huvudansvaret för den nödvändiga samverkan, även om de inte har det formella ansvaret för alla i målgruppen.”

I skriften beskrivs, steg för steg, hur utvecklingsarbetet ska ske på lokal nivå. Steg 1 beskriver att en tydlig grund måste formuleras för att kunna utveckla en samordnad och arbetsinriktad rehabilitering. Den viktigaste punkten som lyfts fram är att utvecklingsarbetet måste börja med att ett tydligt uppdrag för verksamheten formuleras och i nästa steg fastställs av ledningen hos samtliga huvudmän. Ett antal framgångsfaktorer beskrivs även i skriften. På strukturell nivå beskrivs den viktigaste framgångsfaktorn hur viktigt ledningens stöd och legitimitet är för samordnade insatser. Utan detta tydliga ställningstagande från ledningen finns uppenbar risk att svårigheter att samarbeta kring målgruppen blir allt för stora och att verksamheten inte uppnår de resultat som var tanken från början.

Socialstyrelsen beskriver att kommunen, enligt Socialtjänstlagen, har det yttersta ansvaret för de individer som vistas i kommunen, men att det inte innebär någon inskränkning i det ansvar som vilar på övriga huvudmän. Exempelvis anger Hälso- och sjukvårdslagen att Landstinget har ansvar för rehabilitering av funktionshindrade som är bosatta eller stadigvarande visats inom landstingets geografiska område. För Försäkringskassans del lyfter Socialstyrelsen fram ansvaret av samverkan för att uppnå en effektiv av tillgängliga resurser inom rehabiliteringsområdet. Försäkringskassan ska i sitt arbete träffa överenskommelser med kommun, landsting och Arbetsförmedling samt bedriva finansiell samordning enligt lagen (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser. För Arbetsförmedlingen lyfter Socialstyrelsen fram att de har i uppdrag att bedriva arbetslivsinriktad rehabilitering och att de enligt sina instruktioner ska bedriva samverka i syfte att uppnå effektivare användning av tillgängliga resurser inom rehabiliteringsområdet. Socialstyrelsen påpekar också att arbetsgivaren är den enskilt viktigaste aktören när det gäller målgruppens möjligheter att få en anställning och att det behövs genomtänkta strategier för hur samarbetet mellan myndigheter och arbetsgivare ska utformas.

Bilaga 2: Metoden IPS

Metoden IPS kommer ursprungligen från USA. Metoden har sin grund i Supported Employment. Den mer traditionella ansatsen i arbetslivsinriktad rehabiliteringen är att individens utveckling ska ske stegvis med tydligt fokus på

Modellen IPS kommer ursprungligen från USA och har utvecklats för personer med allvarliga psykiska störningar och är en standardiserad och manualbaserad form med en inriktning inom arbetsrehabiliteringen som kallas "Supported Employment". Modellen bygger på ett grundantagande om att personer med funktionsnedsättning kan och vill arbeta, och att den färdighetsträning som behövs kan och bör ske med stöd ute i en reguljär anställning på arbetsmarknaden. Detta sätt att arbeta med och se på arbetsrehabilitering sätts ofta i kontrast till en mer traditionell inriktning. Utgångspunkten där är snarare att personer med funktionsnedsättning på grund av sin problematik har svårt att hantera arbetslivets påfrestningar och därmed bör ges sysselsättning och arbetsträning i skyddade miljöer tills de gradvis blir redo för att komma ut på arbetsmarknaden.

Arbets sättet inom IPS bygger på att deltagarna erbjuds ett individuellt anpassat stöd. Detta stöd går ut på att deltagaren i samarbete med en arbetsspecialist fokuserar på att snabbt söka, få och behålla ett avlönat arbete på den reguljära arbetsmarknaden. Utgångspunkterna för detta arbets sätt beskrivs ofta utifrån ett antal grundprinciper som ger en övergripande bild av de arbets sätt och perspektiv som modellen består av. Exakt hur dessa formuleras varierar delvis mellan aktörerna, och upphovspersonerna har utvecklat och vidareutvecklat principerna över årens gång. I dagsläget finns åtta stycken grundprinciper. De ger en förståelse för IPS utgångspunkter, men det finns även en programtrohets skala utformad för modellen. Denna utgör en konkret manual för hur arbetsrehabilitering ska utformas och utföras enligt modellen, och ger en möjlighet att kontrollera att verksamheterna faktiskt arbetar efter IPS.

IPS grundprinciper:

1. Målet med deltagande är avlönad anställning på den reguljära arbetsmarknaden.
2. Processen med att söka arbete påbörjas snabbt.
3. Det är deltagarens val som initierar deltagandet, och ingen exkluderas från att delta på grund av personliga förutsättningar.
4. Arbetsrehabiliteringen sker integrerat med den psykiatriska vården.
5. Stödet är individanpassat och har ingen tidsbegränsning.
6. Deltagarens val och preferenser snarare än professionella bedömningar styr stödets utformning.
7. Deltagarna erbjuds rådgivning kring försörjning och sociala förmåner.
8. Arbetsspecialisterna arbetar systematiskt med att rekrytera, involvera och bygga nätverk med lokala arbetsgivare.

Programtrohets skalan

Programtrohets skalan är ett verktyg och hjälpmedel för att bedöma i vilken utsträckning verksamheten följer riktlinjerna i IPS-modellen. Skalan består av 25 kriterier, vilka är uppdelade på tre områden; personal, organisation och insatser. Kriterierna skattas enligt en femgradig skala, där 1 = "stämmer inte alls" och 5 = "stämmer helt och hållet". Svartalternativen fokuserar på aktiviteter, dvs. utvärderar vad som görs i verksamheten. För att genomföra bedömningar krävs erfarenhet i intervjuteknik och datainsamling. Enligt manualen rekommenderas en extern bedömningsgrupp, dvs. inte någon som själv arbetar i den verksamhet som ska utvärderas.

I manualen står att små klientgrupper, 15-20 klienter, ger arbetsspecialisterna tid att anpassa sina insatser efter klientens behov och i vilken fas klienten befinner sig. Manualen skiljer även på aktiva och inaktiva klienter. Aktiva klienter får stöd minst en gång i månaden och där insatserna journalförs. Klienter som har arbetat stadigt längre än ett år räknas inte som aktiva, även om arbetsspecialisten har sporadisk kontakt med dem. Om arbetsspecialisten har få klienter (t.ex. 10 klienter/ arbetsspecialist) anses de som underutnyttjande och verksamheten rekommenderas att öka antalet klienter per arbetsspecialist. I manualen lyfts även fram behovet att verksamheten arbetar med en väntelista och en planering utifrån väntelistan. Arbetsgruppen som arbetar med IPS bör vara minst två heltidsanställda arbetsspecialister och en handledare. För att få en bra effekt ska de samarbeta nära, exempelvis träffas minst en gång i veckan. I gruppen får arbetsspecialisterna handledning, utvecklar strategier och delar med sig av idéer och tips. Om arbetsgruppen är mindre anses inte fördelarna i teamarbetet kunna utnyttjas på ett effektivt sätt. För att poängtera vikten av att teamet inte är för litet beskrivs följande exempel i manualen:

”På landsbygden, eller i små nystartade verksamheter, finns kanske bara en arbetsspecialist. I det fallet blir poängen en 1:a. Utan medhjälpare är det svårt att hinna med och klara av tjänsterna på ett vettigt sätt.”

Det poängteras även att om verksamheten har mindre än 60 klienter och bara en arbetsspecialist och en handledare bör kontakt med andra team uppmuntras för att på så sätt kunna dra nytta av team-effekten, trots att verksamheten är liten.

Angående handledarens roll lyfts fem komponenter fram:

1. Heltidsanställd handledare ansvarar för högst 10 arbetsspecialister och har inga andra ledaruppdrag. Om en handledare har färre arbetsspecialister, exempelvis fyra stycken, kan uppdraget hanteras på en halvtid.
2. Handledaren träffar arbetsspecialisterna minst en gång i veckan.
3. Handledaren pratar regelbundet med ledarna för behandlingsteamerna och deltar i behandlingsmöten varje kvartal.
4. Handledaren följer nyanställda eller osäkra arbetsspecialist på fältet varje månad, t.ex. i mötet med arbetsgivare.
5. Handledaren utvärderar klienternas aktuella arbetsresultat med arbetsspecialisterna minst en gång i kvartalet och sätter upp nya mål.

Erfarenheter från Socialstyrelsens slutrapport

Nedan redovisas några av de erfarenheter som Socialstyrelsen uppmärksammar i sin utvärdering och slutrapport av de satsade stimulansmedlen:

- Finns en allmän positiv uppfattning om att arbeta enligt IPS-modellen.
- Ett hinder har varit kulturförändring att arbeta med målgruppen i stegvis rehabilitering till att omgående fokusera på arbete.
- Beslut om uppdraget kom sent och den ursprungliga projektperioden på tre år blev i praktiken bara två år.
- Varierande startsträcka hos kommunerna och det tog lång tid för vissa projekt att börja ta in deltagare i projektet.
- Framgångsfaktor är utbildning av personal och handledning av arbetsgivare
- Enbart kommuner fick söka statsbidraget. Eventuellt hade det varit bättre om kommuner och landsting hade fått söka bidraget gemensamt.

Bilaga 3: Individenkät IPS

Projekt IPS är intresserade av att veta hur deltagarna i projektet uppfattar det bemötande och det stöd som de får. Därför genomförs denna enkätundersökning.

Undersökningen är helt anonym.

För frågor med fasta svarsalternativ: Svara på frågorna genom att ange det svarsalternativ som du anser passar bäst. Bara **ett** alternativ ska anges.

För frågor med öppna svarsalternativ: Svara genom att beskriva din egen uppfattning

Frågor

- Kön
- Kvinna
 - Man
 - Definierar sig som Annat

- Ålder
- 18-24 år
 - 25- år

1) Hur fick du kännedom om IPS

- Via psykiatrin
- Via arbetsförmedlingen
- Anhöriga och vänner
- Via kommunens hemsida www.nykoping.se
- Annat: _____

11) Vad tror du att du skulle göra idag om du inte hade fått möjlighet att vara med i IPS?

Svar:

12) Varför är IPS viktigt för dig?

Svar:

13) Har du något ytterligare som du skulle vilja berätta? Vi tar gärna emot dina synpunkter.

Svar:

Tack för din medverkan!

Källförteckning

Projektdokumentation

Minnesanteckningar från styrgruppens möten

Minnesanteckningar från handläggarteamets möten

Nyköpings kommun. 2012. *Redovisning av statsbidrag till kommuner för försöksverksamhet med meningsfull sysselsättning för personer med psykisk funktionsnedsättning.*

Nyköpings kommun. 2012. *Ansökan om statsbidrag för försöksverksamhet med meningsfull för personer med psykisk funktionsnedsättning 2012-2013.*

Nyköpings kommun. 2013-11-12. *Förslag till fortsatt utveckling av projekt för att nå samverkan mellan myndigheter.*

RAR Sörmland. 140609. *Beslut ang. förslag till RAR-finansiering av "Slussens IPS-projekt".*

Pierre Jansson, Nyköpings kommun. 2015-04-14. *PM och projektarbete SLUSSEN/IPS.*

Intervjuer och fokusgrupper

Intervjuer är genomförda med medlemmar i styrgruppen

Intervju är genomförd med projektledaren

Intervju är genomförd med arbetsspecialisten

Fokusgrupp är genomförd med handläggarteamet

Fokusgrupp är genomförd med behandlare inom psykiatri

Enkätundersökning med deltagare

Enkätundersökning har skett med urval av deltagare.

Externa dokument och skrifter

Arbetsförmedlingen. 2011-04. *Samordna rehabiliteringen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, SKL.*

Socialstyrelsen. Juli 2012. *Individanpassat stöd till arbete enligt IPS-modellen – vägledning för arbetscoacher.*

Socialstyrelsen. 2012. *Manual för att bedöma programtroheten för individanpassat stöd till arbete – enligt modellen för Individual placement and support.*

Socialstyrelsen. 2012. *Programtrohetsskala för IPS.*

Socialstyrelsen. 2013-07-10. *Redovisning av statsbidrag till kommuner för försöksverksamhet med meningsfull sysselsättning för personer med psykisk funktionsnedsättning.*

Socialstyrelsen. 2013-11-28. *Slutredovisning av statsbidrag för försöksverksamhet med meningsfull sysselsättning för personer med psykisk funktionsnedsättning.*

Socialstyrelsen. 2013-12-19. *Utvärdering av försöksverksamheter i kommuner – Individual Placement and Support, individanpassat stöd till arbete för personer med psykisk funktionsnedsättning.*