

Avsedd för

Projektet BAS - Beroende, Arbetsmarknad och Samverkan

Dokumenttyp

Delutvärderingsrapport

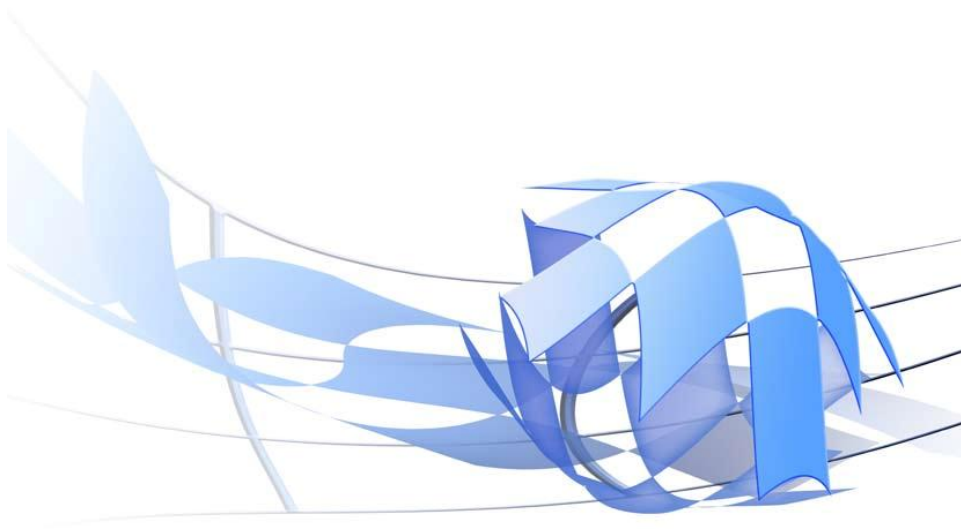
Datum

2017-02-09

PROJEKTET BAS – BEROENDE, ARBETSMARKNAD OCH SAMVERKAN

**ETT PROJEKT FINANSIERAT AV TRELLEBORGS KOMMUNS SOCIALA
INVESTERINGSFOND**

DELUTVÄRDERINGSRAPPORT 2 – PROJEKTET UTIFRÅN FÖRÄNDRINGSTEORI



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning av resultat och rekommendationer	3
2	Bakgrund	4
2.1	Projektet BAS	4
2.2	Om Skaneus Supports uppdrag	4
2.3	Syftet med rapporten	5
2.4	Datainsamlingsmetoder	5
2.5	Rapportens disposition	5
3	Teoridriven utvärdering – utvärdering genom förändringsteori	6
4	Resultat – utgångspunkter för projektets fortsatta process	8
4.1	Relevans – samsyn kring behovet av projektet men svag förankring på AF	8
4.2	Resurser – myndighetsövergripande samverkan men behov av strategiskt samarbete som kan leva kvar på lokal nivå	8
4.3	Insatser, utfall och resultat - gränsöverskridande aktiviteter, behovsstyrda insatser men för lågt deltagarantal	9
4.4	Förutsättningar för att uppnå långsiktiga och hållbara effekter	11
4.5	Projektets styrkor och svagheter	12
5	Rekommendationer – underlag för förändringsteori	13

1. SAMMANFATTNING AV RESULTAT OCH REKOMMENDATIONER

Skaneus Support genomför på uppdrag av Arbetsmarknadsförvaltningen i Trelleborgs kommun en utvärdering av projektet BAS - Beroende, Arbetsmarknad och Samverkan. Denna utvärderingsrapport är främst avsedd för den interna styrningen av projektet och riktar sig i första hand till projektägare och styrgrupp. Rapporten är tänkt att utgöra ett underlag för en dialog inför projektets fortsatta genomförande och syftar till att via utvecklingen av en så kallad förändringsteori öka förståelsen för projektets logik - hur projektet BAS kan tänkas leda till de effekter det vill uppnå.

Utvärderingen som helhet har tagit sin utgångspunkt i fyra utvärderingskriterier - eller frågeområden om man så vill - som belyser olika perspektiv på projektet och som har använts för att strukturera och säkra bredden i utvärderingen. Bilden nedan illustrerar utvärderingens huvudsakliga resultat och rekommendationer.

RESULTAT

Relevans:

Hög relevans för BAS bland samtliga parter i projektet.

Resurser:

Engagerad projektassistent, ändamålsenlig sammansättning av styrgruppen men saknas strategiskt fokus på långsiktiga effekter.

Insatser/utfall:

- Projektet ger mervärde till reguljär verksamhet i form av en ökad samverkan kring målgruppen.
- Satsningen har underlättat ett samarbete över förvaltnings- och myndighetsgränser.
- Individuellt baserade arbetsmarknadsförankrade insatser.
- Projektet underlättar för deltagare med bristande förankring och nätverk på arbetsmarknaden.
- Lågt deltagarantal.

Förutsättningar för resultat/måluppfyllelse och förväntade effekter

- Saknas metoder för hur resultat ska implementeras i berörda förvaltningar.

REKOMMENDATIONER

Organisation:

Att inkludera företrädare i styrgruppen från ledningsnivå på AF.

Att i styrgruppen fokusera på frågor som rör hur projektet kan leda till långsiktiga effekter genom implementering i ordinarie verksamhet i de berörda förvaltningarna.

Att stärka förankringen av BAS i AF:s organisation.

Insatser:

Att integrera resultaten av BAS i en långsiktig strategi på berörda förvaltningar.

Att korta processen mellan att deltagarna påbörjar projektet till att de får en praktik.

Att följa upp deltagarnas syn på BAS via enkätundersökningar.

2. BAKGRUND

Skaneus Support genomför på uppdrag av Arbetsmarknadsförvaltningen i Trelleborgs kommun en utvärdering av projektet BAS - Beroende, Arbetsmarknad och Samverkan (i rapporten benämnt BAS) som är finansierat av Trelleborgs kommuns sociala investeringsfond. Denna rapport utgör resultatet av den andra utvärderingsinsatsen av sammanlagt fem under projektperioden.

2.1 Projektet BAS

Bakgrunden till projektet BAS, som genomförs under perioden 2015-01-01 – 2017-12-31, är att individer med nyligen avslutat missbruk anses vara en svår målgrupp att få ut på arbetsmarknaden och dessutom inte en högprioriterad målgrupp inom reguljär arbetsmarknadsverksamhet.

Genom samverkan mellan kommunens enheter för beroendebehandling och arbetsmarknadsplanering, i tätt samarbete med Arbetsförmedlingen, ska individens övergångsperiod från aktiv behandling till aktiv arbetsmarknadsplanering göras mer effektiv. Arbetsförmedlingen bedöms vara en viktig part i denna samverkan då myndighetens olika anställningssubventioner antas vara nödvändiga för att en individ ska få och behålla ett arbete.

De **mätbara målen** med BAS är:

- Att projektet ska omfatta 10 deltagarplatser årligen.
- Att 75 procent av deltagarna ska ha genomfört en praktik.
- Att 25 procent av deltagarna ska ha gått ut i arbete eller reguljär utbildning efter genomfört deltagande.
- Att 75 procent av de deltagare som inte avslutas till arbete eller utbildning vid projektslut ska ha en aktiv planering med Arbetsförmedlingen.

BAS **projekt mål** är att det efter projektet ska finnas en utarbetad metod för kommunal samverkan kring gemensamma ärenden med beroendeproblematik. Projektet ska skapa en modell för samverkan mellan arbetsmarknads- och socialnämndernas verksamheter, en modell som framöver ska kunna rymmas inom reguljär verksamhet samt att under projektets gång identifiera ytterligare gemensamma utmaningar och hinder som i sig ska ge öppningar för vidare samarbete.

2.2 Om Skaneus Supports uppdrag

Skaneus Supports utvärdering av BAS omfattar:

- **En formativ utvärdering** (lärande utvärdering) som innebär att systematiskt följa och dokumentera BAS, dess genomförande samt att studera förutsättningarna för att de uppställda målen och effekterna ska nås. Värdet av denna typ av utvärdering ligger i att den kan synliggöra varför BAS lyckas bra eller mindre bra, det vill säga analysera hur och varför målen och effekterna har nåtts eller inte.
- **En summativ utvärdering** i form av en resultat- och effektutvärdering för att kunna uttala sig om ett samlat värde av projektet i relation till mål, resultat/indikatorer och effekter.

2.3 Syftet med rapporten

Denna utvärderingsrapport är främst avsedd för den interna styrningen av projektet och riktar sig i första hand till projektägare och BAS styrgrupp. Rapporten är tänkt att utgöra ett underlag för en dialog inför projektets fortsatta genomförande och syftar till att via utvecklingen av en så kallad förändringsteori öka förståelsen för projektets logik - hur projektet BAS kan antas leda till de effekter det vill uppnå. En förståelse som i sin tur stärker förutsättningarna för det fortsatta genomförandet och hur projektet hänger ihop med den sociala investeringsfondens långsiktiga effektmål.

Insatsen ingår som en del av en lärande utvärderingsinsats av projektet som innebär att utvärderingen följer projektet till projektslut och kontinuerligt återkopplar resultat, observationer och reflektioner till projektassistent och styrgrupp på ett sätt som bidrar till ett gemensamt lärande som grund för löpande förslag på förändringar och förbättringar av projektet och projektmetoden.

I utvärderingen i stort av projektet BAS har Skaneus Support utgått från ett antal på förhand bestämda **frågeområden**, vilka är generiska perspektiv som används i utvärderingar som baseras på förändringsteori för att strukturera och säkra bredden i en studie:

- **Relevans** - Är syfte och mål för BAS relevanta för projektets medverkande parter?
- **Resurser** - Är projektets resurser, både finansiella och personella, anpassade för satsningen? Hur är projektet uppbyggt när det gäller frågor om organisation, ägarskap och förankring?
- **Insatser** - Genomförs insatser i en volym och inriktning som kan bidra till mål och effekter?
- **Resultat/måluppfyllelse** - I vilken utsträckning uppnås mål/resultat?
- **Hållbarhet/effekter** - Hur ser förutsättningarna ut för projektets effekter att kvarstå i ett längre tidsperspektiv?

2.4 Datainsamlingsmetoder

I utvärderingen har Skaneus Support använt triangulering för att besvara de utvärderingsfrågor som ställts upp. Detta innebär att den samlade analysen bygger på flera olika datainsamlingstekniker:

- Dokumentstudier
- Intervjuer
- Enkätundersökningar

Detta medför att vi har kunnat stärka utvärderingens tillförlitlighet genom att låta flera olika datainsamlingsmetoder ligga som grund för analysen.

2.5 Rapportens disposition

I detta inledande kapitel har vi beskrivit syftet med utvärderingen av BAS. I kapitel 3 beskrivs utgångspunkterna för utvärdering genom förändringsteori. Därefter redogörs och analyseras, i kapitel 4, faktorer som rör projektets relevans, resurser, insatser/utfall/resultat samt förutsättningar för långsiktiga effekter. Avslutningsvis, i kapitel 5, redovisas en övergripande förändringsteori av projektet med faktorer som på något sätt utgör hinder i förändringsprocessen av projektet BAS.

Projektets parter har haft möjligheter att korrigera sakuppgifter i en tidigare version av utvärderingsrapporten. Skaneus Support ansvarar dock själv för innehållet och vad som tagits med och vad som utlämnats.

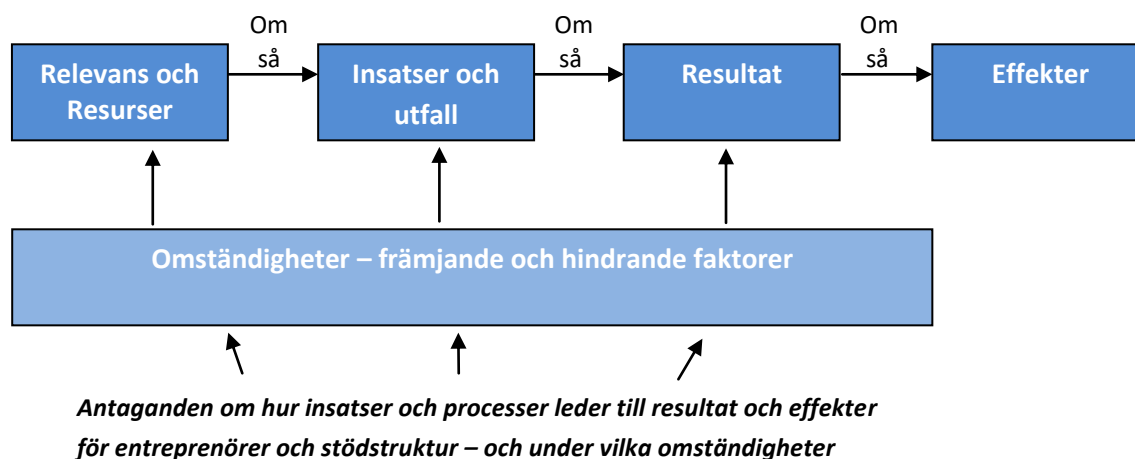
3. TEORIDRIVEN UTVÄRDERING – UTVÄRDERING GENOM FÖRÄNDRINGSTEORI

Alla projekt har en underförstådd förändringsteori. Det finns ett område eller problem som man vill påverka på något sätt – i projektet BAS fall att genom samverkan mellan kommunens enheter för beroendebehandling och arbetsmarknadsplanering, i tätt samarbete med Arbetsförmedlingen, vill göra individens övergångsperiod från aktiv behandling till aktiv arbetsmarknadsplanering mer effektiv. Det finns en inneboende logik av vad som ska uppnås och hur denna förändring ska skapas.

Genom att göra dessa antaganden explicita i en schematisk bild får man förutsättningar för en god översikt över BAS: vilka resurser har satsningen haft att tillgå? Vilka aktiviteter har planerats och genomförts? Vilka resultat förväntas uppnås genom aktiviteterna? Vilka mer långsiktiga effekter förväntas resultaten i sin tur leda till?

Förändringsteori använd därför som ett hjälpmedel i analysen för att få kunskap om projektets process. Den hjälper till i förståelsen av hur resultat uppkommer och illustrerar hur projektet BAS är tänkt att fungera genom att åskådliggöra de orsaksmekanismer som gör att verksamheten kan antas leda till resultat.

En förändringsteori kan hjälpa till att skapa en gemensam, tydlig och logisk bild mellan projektets aktörer av BAS som förändringsprocess. Utvärderingen arbetar, enligt nedanstående modell, med att synliggöra och analysera relationerna mellan projektets olika delar: relevans, resurser, insatser, metoder och processer, resultat, förväntade effekter samt främjande och hindrande faktorer.



Eftersom förändringsteori är ett användbart analysverktyg vid lärande utvärderingar är tanken att undersöka på vilket sätt projektet BAS planerat för att kombinera resurser, insatser/utfall och resultat för att uppnå långsiktiga effekter och värdera hur detta i praktiken kunnat realiseras i projektet.

Sammanfattningsvis är förändringsteorin en logisk karta över hur BAS olika delar ska bidra till de övergripande resultaten och förväntade effekterna, och den kan därför användas på flera vis:

- **Verktyg för projektplanering** – tydliggör vilka långsiktiga effekter projektet ska sträva mot och vilka insatser/resultat som krävs för att nå effekterna. Detta ger överblick till hjälp i rationell strategisk planering, prioritering och samordning.

- **Verktyg för kommunikation/implementering** – ökar gemensam förståelse och gemensamma förväntningar bland projektets olika intressenter internt och externt. Detta underlättar den praktiska samordningen av genomförandet så att det sker i riktning mot projektets effekter.
- **Verktyg för uppföljning och utvärdering** – förändringsteorin visar vad projektet föresätter sig att uppnå, som grund för en utvärdering om projektet har lyckats med det. Förändringsteorin är en nödvändig referenspunkt för en systematisk teoribaserad utvärdering i kontrast till en uppföljning som sker ad hoc.
- **Verktyg för styrning** – förändringsteorin ligger till grund för resultatbaserad styrning. Resultatbaserad styrning styr konsekvent projektet mot resultat och effekter att följa upp att delarna bidrar till de övergripande målen.

Skaneus Support har i utvärderingen av BAS arbetat fram en övergripande förändringsteori som projektet själv ska kunna arbeta vidare med. Vi återkommer till denna senare, då vi i resultatdelen kommer att visa på hur man kan använda förändringsteorin för att illustrera hindrande faktorer.

4. RESULTAT – UTGÅNGSPUNKTER FÖR PROJEKTETS FORTSATTI PROCESS

I utvärderingen har Skaneus Support undersökt projektet BAS relevans, resurser, insatser/utfall, mål/resultatuppfyllelse och förutsättningar för långsiktiga effekter. Resultaten redovisas per frågeområde.

4.1 Relevans – samsyn kring behovet av projektet men svag förankring på AF

Ett flertal studier visar, i linje med slutsatserna i ansökan till Trelleborgs kommuns sociala investeringsfond, att det generellt är svårt för personer med en historia av missbruksproblematik att (åter)integreras till arbetsmarknaden. Jobbalternativen är färre och man upplever ofta förutfattade meningar från samhället i stort och från arbetsgivarna. Dessutom har många i målgruppen både brist på utbildning och arbetslivserfarenhet.

Den bild som framträtt under utvärderingen är att det i styrgruppen finns en relativt bred uppslutning bakom projektet och dess idé och att de ansvariga överlag anser att BAS utgör en viktig och relevant insats för verksamheterna.

Enhetschefen för beroende- och vuxenenheten på Socialförvaltningen i Trelleborgs kommun understryker, i linje med ansökan, att det inte finns några samlade och riktade arbetsmarknadsinsatser för personer med missbruksproblem, att gruppen traditionellt inte prioriteras i andra fall än med beroendebehandling och att BAS därför utgör ett väldigt viktigt projekt.

Enhetschefen på Arbetsmarknadsförvaltningen delprocess Insats poängterar i likhet att projektet synliggör målgruppen och att den riktade satsning och den samverkan mellan Arbetsmarknadsförvaltningen och Socialförvaltningen som projektet bygger på inte hade kunnat komma till stånd inom ramen för ordinarie verksamhet.

Företrädarna för de båda förvaltningarna uttrycker att projektet är viktigt för de båda organisationerna och enhetschefen på Arbetsmarknadsförvaltningen lyfter fram att projektet kan bidra till positiva resultat för en i princip helt ny målgrupp för kommunens arbetsmarknadsinsatser. Intrycket är dock att Arbetsförmedlingens organisation i sin helhet, och ansvariga chefer på myndigheten, inte bedömer att projektet är prioriterat med hänsyn till myndighetens grunduppdrag.

4.2 Resurser – myndighetsövergripande samverkan men behov av strategiskt samarbete som kan leva kvar på lokal nivå

Skaneus Support bedömer att de avsatta resurserna i BAS överlag varit tillräckliga och funktionella för att insatserna i projektet kunnat bedrivas på rätt sätt samt att det i projektorganisationen för BAS funnits ett kontroll- och styrsystem för projektets löpande budget.

Den ansvariga arbetsmarknadssekreteraren i projektet ger ett engagerat och kompetent intryck och har gradvis under projektperioden, med stöd utifrån de intervjuer som genomförts, fått ett allt ökat intresse för och kunskap om frågor med koppling till målgruppen personer med missbruksproblematik.

Intrycket är att det finns en god kontakt mellan medarbetare och chefer i styrgruppen, flera av företrädarna känner varandra sedan tidigare och har haft lätt för att diskutera och komma till lösningar på olika frågor. Den goda kontakten är också starkt bidragande till att det funnits förutsättningar att under projektet vidareutveckla en gemensam syn på målgruppen och hur man ska arbeta med den.

En viss problematik för processen inom BAS har dock förorsakats av de personalförändringar som skett inom beroende- och vuxenheten, som bl a inneburit att den i projektet tidigare ansvariga socialsekreteraren avslutat sin tjänst och ersatts med en ny person, samt att chefen för Arbetsförmedlingen i Trelleborg har avslutat sin tjänst. Arbetsförmedlingen organisationsförändringar under 2016 har också varit en bidragande orsak till att myndigheten haft en bristande representation i projektet på strategisk ledningsnivå.

Tanken bakom Trelleborgs kommuns sociala investeringsfond är att projekten ska ge utrymme för nyskapande och experimenterande verksamheter som ska kunna gå utöver reguljär verksamhet men samtidigt integreras i ordinarie organisationer efter projektslut.

De principer och kriterier som gäller för Trelleborgs kommuns sociala investeringsfond antyder att kommunen genom finansiering av insatser eftersträvar långsiktighet. I detta avseende har vi kunnat se att projektet BAS utgör en fortsättning utifrån ett tidigare projekt med samma målgrupp. Det är dock, med stöd från de intervjuer som genomförts, svårt att se att det i BAS skett en utveckling eller påbyggbar kunskap från det tidigare projektet med samma målgrupp.

Styrgruppen i BAS har en ändamålsenlig representation med företrädare från både de berörda förvaltningarna och Arbetsförmedlingen. Det är positivt att företrädarna i gruppen, utifrån rekommendationer i den första utvärderingsinsatsen, uppmärksammat behovet av att i större utsträckning diskutera frågor som rör hur resultaten kan tas om hand och bli till långsiktigt hållbara effekter och hur man kan återkoppla kunskaper om projektets utveckling till den ordinarie verksamheten.

I dessa delar blir det framförallt viktigt att fördjupa diskussionerna om hur man inom ramen för projektet kan etablera ett mer strukturellt och myndighetsövergripande samarbete som kan förväntas leva kvar på lokal nivå i Trelleborg.

4.3 Insatser, utfall och resultat – gränsöverskridande aktiviteter, behovsstyrda insatser men för lågt deltagarantal

De genomförda insatserna i BAS ligger innehållsmässigt i linje med de riktlinjer som finns för den sociala investeringsfonden som innebär att fonden ska finansiera nya metoder och arbetssätt att arbeta med förebyggande arbete för att bryta negativa trender för de riskgrupper fonden prioriterar.

Bedömningen är att BAS skapar ett tydligt mervärde i relation till ordinarie arbetsmarknadsinsatser för personer med missbruksproblem. Projektet har lett till förutsättningar och resurser att i samverkan pröva och testa insatser, metoder och förhållningssätt för projektets målgrupp som ligger utanför vad traditionella arbetsmarknadsinsatser i Trelleborgs kommun har möjlighet att göra.

Framförallt är det positivt att BAS möjliggör att resultat från behandling kan kopplas ihop med en fokuserad arbetsplatsförlagd arbetsmarknadsplanering vilket innebär att en grupp som traditionellt befinner sig i ett starkt utanförskap får ytterligare möjligheter att komma in i samhället via en etablering på arbetsmarknaden.

BAS har bidragit till resursmässiga förutsättningar att arbeta på ett mer individanpassat förhållningssätt med målgruppen med ambition att deltagarna ska få ta del av arbetsplatsförlagda insatser som ska stämma överens med egna behov och önskemål.

När det gäller deltagarnas syn på projektet så finns det, på den relativt stora bortfallet i enkätundersökningen, inget underlag för att slå fast i vilken utsträckning deltagargruppen i sin helhet bedömer att satsningen och de olika insatsdelarna i projektet svarar mot ens behov.

De deltagare som intervjuats som grund för utvärderingen uttrycker att BAS erbjuder målgruppen insatser som man inte har möjlighet att få på något annat håll i kommunen. Deltagarna lyfter framförallt fram att insatserna i BAS anpassats utifrån de egna individuella behoven:

"De praktikplatser jag fått har anpassats till vad jag vill ha och vad jag är intresserad av. Stödet från projektledaren har varit otroligt bra."

Det breda samarbetet i projektet har också möjliggjort att insatserna kunnat baseras på en relativt bred verktygslåda av metoder som i stort tycks svara mot de mångskiftande behov som finns bland deltagarna och att individens övergångsperiod från aktiv behandling till aktiv arbetsmarknadsplanering kan göras mer effektiv:

"Jag hade inte fått samma stöd på AF, här kan jag träffa någon som lyssnar på mig, Projektet ger mig det jag behöver och sätter samtidigt lite press på mig om jag uteblir...//...tycker dessutom att jag blivit erbjuden praktik ganska snabbt."

Speciellt betydelsefullt är att projektet BAS ser som en viktig uppgift att kompensera deltagare med dålig förankring på arbetsmarknaden och brist på personliga nätverk med kontakter med arbetsgivare via arbetsplatsförlagda insatser.

Projektet har aktivt arbetat med 25 personer sedan satsningen startade i början av 2015. 21 av dessa deltagare (84 %) har varit ute på minst en praktikplats, med undantag för en deltagare som påbörjade projektet under senare delen av 2016. Nio personer av de 25 (36 %) har erhållit någon form av anställning under 2016. Fem personer har fått mer långvarig heltidsanställning, en har anställning på deltid och fyra personer har haft tillfälliga anställningar.

De deltagare som avslutat sin medverkan i projektet av annan anledning än arbete har återgått till planering med beroendeenheten utan aktiv planering med Arbetsförmedlingen. Detta då verksamheten valt att fortsätta arbeta med de inskrivna tills alla samverkansparter tillsammans uppnått ett positivt resultat, med undantag för de deltagare som avslutar på grund av återfall i missbruket

Samtidigt som projektet BAS har lett till förutsättningar och resurser att pröva och testa insatser, metoder och förhållningssätt för projektets målgrupp som ligger utanför vad traditionella arbetsmarknadsinsatser har möjlighet att göra är dock bilden att den modell som använts i arbetet med målgruppen i stora delar bygger på den arbetsmetod som används som grund för de traditionella insatserna på enheten för arbete och kompetens. En modell som tycks utgöra en kombination av sedvanliga arbetsförberedande träningsinsatser och sysselsättningsfrämjande insatser.

Skaneus Support bedömer därför att parterna i projektet bör fortsätta diskutera hur insatserna i ökad utsträckning kan anpassas utifrån målgruppens specifika behov med hänsyn till att gruppen personer med missbruksproblematik har delvis andra behov i relation till övriga inskrivna på enheten för arbete och kompetens som inriktningen och utformningen av insatserna i BAS eventuellt inte i tillräcklig utsträckning tagit hänsyn till.

I övergången till arbetsmarknadsinsatser inom ramen för BAS utgör den tid som arbetsmarknadssekreteraren har att lägga på den enskilde deltagaren en potentiellt viktig och kanske helt avgörande

framgångsfaktor eftersom målgruppen sannolikt kräver fortsatt strukturerade och mer frekventa insatser än vad som är möjligt inom ramen för ordinarie arbetsmarknadsverksamhet.

Med tanke på behovet av snabba och konkreta insatser i projektets inledningsskede är det därför positivt att enhetschefen på Arbetsmarknadsförvaltningen lyfter fram ambitionerna att korta processen mellan att deltagarna startar i projektet till att de får en arbetsplatsförlagd insats.

Ett problem för projektet BAS har varit det allt minskande inflödet av deltagare till projektet – i dagsläget är enbart sex personer registrerade i projektet. En anledning till det minskade antalet deltagare i projektet är statistik som visar att färre personer genomförde beroendebehandling under 2016 än föregående år vilket minskat rekryteringsunderlaget för BAS.

För att öka antalet deltagare har projektet öppnat upp för att rekrytera deltagare med A-kassa samt personer som inte längre har kontakt med beroende- och vuxenenheten men som är aktuella på Arbetsmarknadsförvaltningen och uppbär försörjningsstöd.

Skaneus Support bedömer att en sådan utvidgning av målgruppen visserligen skulle öka projektets rekryteringsunderlag men samtidigt ändra förutsättningarna för projektets inriktning och övergripande metoder. Projektet bör därför i första hand fortsätta arbetet med att säkerställa att samtliga socialsekreterare får löpande information om BAS och samordningen med Arbetsmarknadsenheten kring möjligheterna att rekrytera fler deltagare i projektets ursprungliga målgrupp.

Bilden av BAS, framförallt med hänsyn till att deltagarantalet i projektet varit lägre än förväntat, är att det skulle finnas utrymme och resurser för mer frekventa insatser för var och en av deltagarna kring uppföljning, motivationskapande insatser och "icke jobbrelaterade" insatser i form stödinsatser kring deltagarnas sociala och psykosociala förhållanden. Företrädesvis bör dessa insatser i högre utsträckning genomföras inom ramen för en pågående arbetsplatsförlagd insats.

4.4 Förutsättningar för att uppnå långsiktiga och hållbara effekter

Eftersom cirka ett år kvarstår av BAS av den sammanlagt treåriga projektperioden finns det inte förutsättningar att inom ramen för denna utvärderingsinsats värdera långsiktiga effekter. Syftet är därför enbart att lyfta fram ett mindre antal frågor och reflektioner för att underlätta projektets interna utveckling av en tydligare förändringsteori med koppling till det de långsiktiga effekterna.

Arbetsmarknadsförvaltningen och Socialförvaltningens beroende- och vuxenenhet tilldelades medel från den sociala investeringsfonden för att utveckla samarbetet och koordinationen kring de personer som är aktuella inom båda organisationer. Syftet med den sociala investeringsfonden är att finansiera nya metoder och arbetssätt att arbeta med förebyggande arbete för att bryta negativa trender och därigenom minska kommunens kostnader för tänkt målgrupp.

Samarbetet mellan medverkande verksamheter har fortsatt att utvecklas för att möta projektets utmaningar. Projektet har sett en positiv effekt av fasta mötestider och hittat bra strukturer för snabb kommunikation och återkoppling. En strukturerad vägledningsmodell har utarbetats för att möta detta behov och säkerställa att allt är ordnat inför praktik.

Det finns dock behov av en mer strategisk styrgrupp samt tydligare insatser med ambition att integrera resultaten av BAS i en långsiktig utvecklingsstrategi på Arbetsmarknads- respektive Socialförvaltningen. Det handlar om behovet av ett mer aktivt ägarskap och av mer strategitänk och prioritering när det kommer till aktiviteter och insatser kopplat till insatserna i BAS.

Styrgruppen i BAS har en bred och ändamålsenlig representation med företrädare från både de berörda förvaltningarna och Arbetsförmedlingen. En styrgrupp som i sin organisations- och myndighetsövergripande sammansättning ger förutsättningar att bidra med ökat förändringsmandat, kompetens, engagemang och större möjligheter att bygga upp en samverkan inom ramen projektet.

Samtidigt är bilden att Socialförvaltningen och Arbetsförmedlingen troligen borde medverkat i större utsträckning i planerings- och utvecklingsarbetet av projektet och haft ett mer aktivt inflytande och engagemang i projektet från initiering.

Styrgruppens strategiska roll behöver stärkas och företrädarna i gruppen bör i ökad utsträckning diskutera vikten av att resultaten av BAS tas om hand och blir till långsiktigt hållbara effekter genom att återkoppla kunskaper om projektets utveckling till den ordinarie verksamheten.

Skaneus Support har svårt att se att det, åtminstone i denna del av projektets process, utvecklats metoder för att inom ramen för projektet etablera ett mer strukturellt och myndighetsövergripande samarbete som kan förväntas leva kvar på lokal nivå.

Det finns inga exempel i projektet på tydliga förutsättningar för ett strukturellt stöd, möjligheter att bevara en mötesstruktur från projektperioden och på så sätt förlänga samverkan olika huvudmän emellan eller ett nytt och innovativt arbetssätt som systematiskt dokumenteras som grund för en organisationsövergripande samverkan.

4.5 Projektets styrkor och svagheter

I detta avsnitt berörs kortfattat framgångsfaktorer och vad som har fungerat bra samt hinder och vad som har fungerat mindre bra. Detta görs som ett sätt att ge en förklaring till uppvisade resultat.

Styrkor och framgångsfaktorer

- **Hög relevans** för BAS bland parterna.
- Projektet har skapat ett **mervärde i relation till ordinarie arbetsmarknadsinsatser** för personer med missbruksproblem.
- Projektet bidrar till att **individens övergångsperiod från aktiv behandling till aktiv arbetsmarknadsplanering görs mer effektiv**.
- Projektet **kompenserar deltagare med dålig förankring på arbetsmarknaden** och brist på personliga nätverk med kontakter med arbetsgivare via arbetsplatsförlagda insatser.

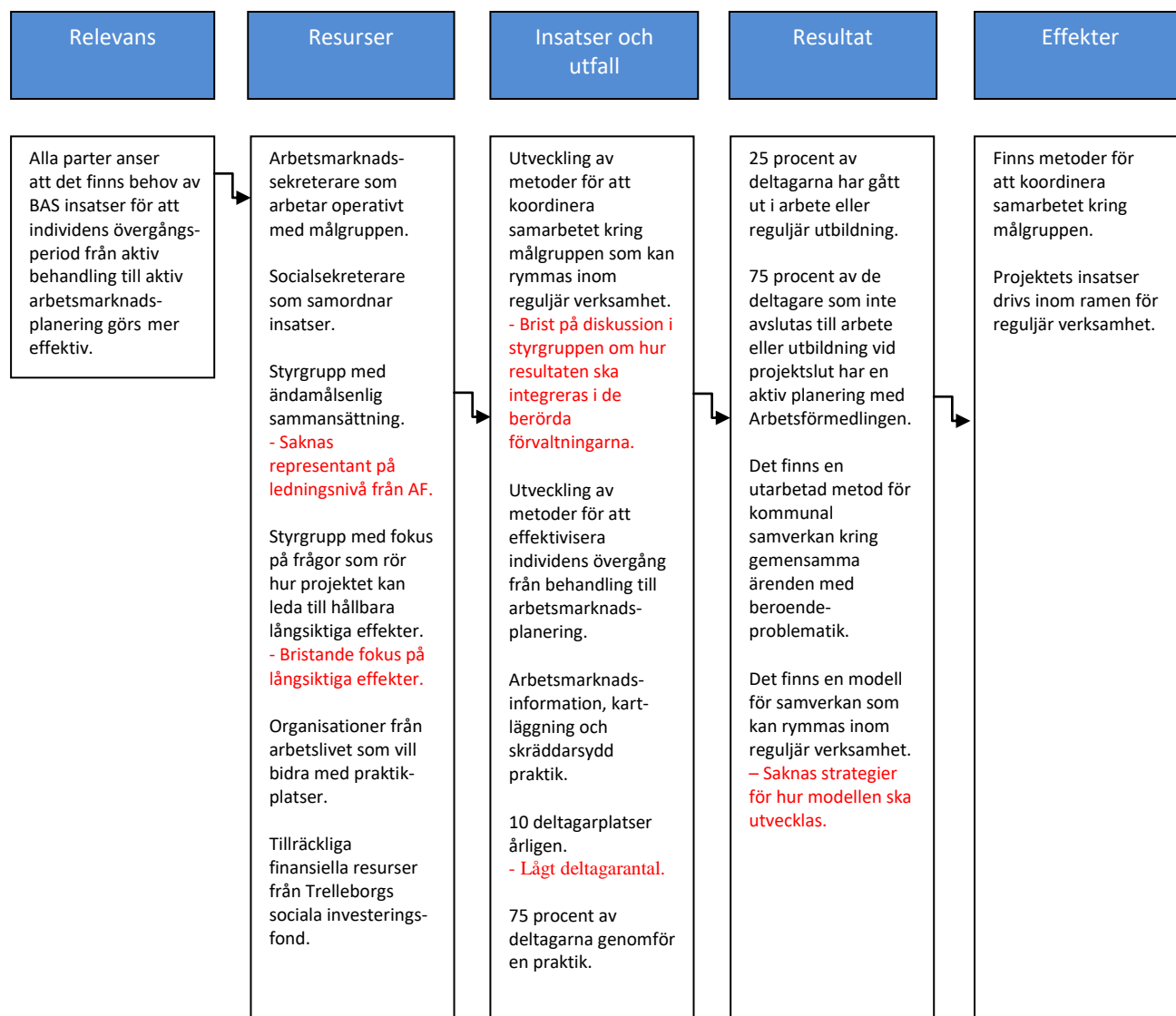
Svagheter och hinder

- **Lågt deltagarantal**.
- **Finns behov av en mer strategisk styrgrupp** samt tydligare insatser för att integrera resultaten av BAS i en långsiktig utvecklingsstrategi på Arbetsmarknads- respektive Socialförvaltningen.

5. REKOMMENDATIONER – UNDERLAG FÖR FÖRÄNDRINGSTEORI

För att ge en översiktlig bild av hur hindrande faktorer påverkar möjligheten till att projektet BAS ska nå mål/resultat och effekter har Skaneus Support använt sig av förändringsteorin. I figuren nedan har Skaneus Support med röd text lagt in faktorer som på något sätt utgör hinder eller sådant som inte fallit ut som det var tänkt.

Ambitionen är att bilden ska kunna ligga som grund för projektet själv att utveckla förändringsteorin och att stärka förändringslogiken genom att arbeta fram lösningar på de frågor som identifierats.



Nedan redogörs för Skaneus Supports rekommendationer till projektet BAS:

Organisation:

- att i styrgruppen även inkludera företrädare från ledningsnivå på AF.
- att i styrgruppen i ökad utsträckning fokusera på frågor som rör hur projektet kan leda till

hållbara långsiktiga effekter.

- att stärka förankringen av projektet i Arbetsförmedlingens organisation.

Insatser:

- att korta processen mellan att deltagarna startar i projektet till att de får en arbetsplatsförlagd insats.
- att internt löpande följa upp deltagarnas syn på projektet genom enkätundersökningar.
- att integrera resultaten av BAS i en långsiktig utvecklingsstrategi på Arbetsmarknads- respektive Socialförvaltningen.
- att rekrytera fler deltagare.