

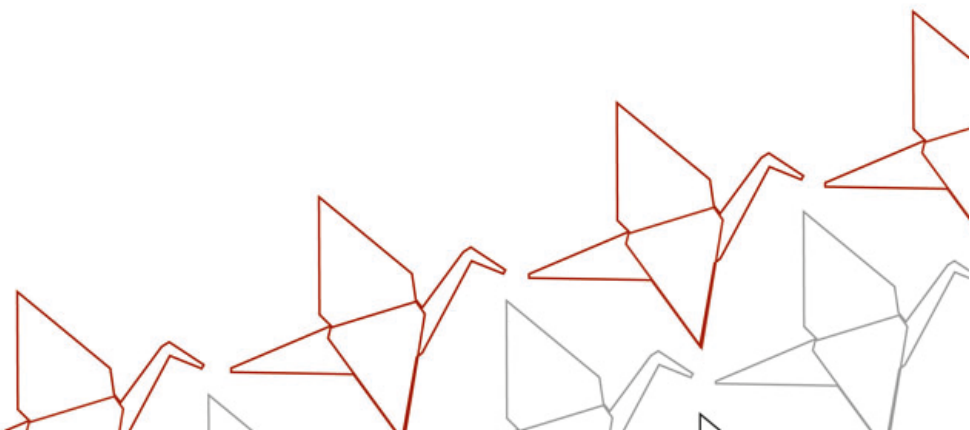
UTVÄRDERING AV FRAMTID: ARBETE - NÄTVERKSCOACHNING

- Delrapport 2 -

Joakim Tranquist

Mars 2013

Tranquist Utvärdering



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	3
2. FRAMTID: ARBETE - NÄTVERKSCOACHNING	3
2.1 PROJEKTETS UTGÅNGSPUNKTER	4
2.2 PROJEKTETS RESULTAT OCH EFFEKTMÅL	4
2.3 AKTIVITETER OCH ARBETSSÅTT	5
3. UTVÄRDERINGENS UTGÅNGSPUNKTER	7
3.1 TILLBAKABLICK: DELRAPPORT 1	8
3.2 UTVECKLINGEN I PROJEKTET	9
3.3 PERSPEKTIV FÖR DENNA RAPPORT	9
4. NÄTVERKSDELTAGARNAS SYN PÅ SAMVERKAN	11
5. STYR- OCH ARBETSGRUPPENS SYN PÅ SAMVERKAN	14
5.1 GILTIGHETEN I PROJEKTET	14
5.2 GENOMFÖRANDE AV PROJEKTET	17
5.3 HÅLLBARHETEN I PROJEKTET	21
6. SUMMERANDE ANALYS	23
REFERENSER.....	25

1. INLEDNING

Sedan några år tillbaka har ett antal initiativ tagits för att bringa ned ohälsan bland befolkningen i landet och begränsa långtidssjukskrivning. Ett sådant är lagen (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (Finsam) som trädde i kraft den 1 januari 2004. Denna lag gör att Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommuner och landsting kan samverka genom att ett *samordningsförbund* bildas. Mot denna bakgrund bildades Finsam i Malmö den 3 april 2007 av Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Region Skåne och Malmö stad i syfte att stödja samverkan mellan parterna där insatserna direkt riktar sig mot individer med sådan problematik att samverkan krävs för att uppnå ett bra resultat. Även andra insatser som verkar för en bättre samverkan ska genomföras via förbundet, t ex gemensamma utbildningar och seminarier. Därutöver ska förbundet initiera analyser, uppföljningar och utvärderingar av de insatser man fattar beslut om att finansiera och se till att det egna interna arbetet följs upp och utvärderas. Målet med Finsam i Malmö är följaktligen att bygga upp en övergripande samverkansform där gemensamma insatser genomförs som syftar till att utveckla nya modeller och att pröva dessa i ordinarie verksamhet. En sådan insats är *Framtid: Arbete - nätverkscoachning (FA-N)*.

Tranquist Utvärdering har haft i uppdrag att utvärdera FA-N utifrån dess ambition att utveckla samverkan mellan de berörda parterna. En första delrapport från utvärderingen redovisades i juni 2012 med en analys av projektets samverkansstruktur. Syftet med den rapport som presenterades var att ge parterna underlag att diskutera utvecklingen i projektet inför den avslutande fasen och tiden efter projektets slut. I denna rapport kommer vi återknyta till resultaten i delrapporten, men framför allt kommer vi att resonera kring projektets långsiktiga hållbarhet. Enligt ansökan som ligger till grund för Finsam i Malmös finansiering av projektet är intentionen att de arbetssätt som tillämpas ska *”implementeras i ordinarie verksamheter på Familjebasens Nätverksgrupp, inom stadsdelens enhet för försörjningsstöd och inom verksamheter för övriga samarbetspartners”*. Det är i denna målsättning som utvärderingen tar sin utgångspunkt.



2. FRAMTID: ARBETE - NÄTVERKSCOACHNING

Framtid: Arbete – nätverkscoachning (ursprungligen Metodutveckling för arbetslösa inom sdf Rosengård) utgår, enligt Finsam i Malmös hemsida, från att *”intensifiera ett*

innovativt utvecklings-arbete/metodutveckling inom befintliga myndigheter med 'direkt-implementering'". För att bidra till denna utvecklingsprocess finansierar Finsam i Malmö en processledare under ett och ett halvt år. I övrigt bygger insatsen på befintliga resurser och ambitionen med processen har varit att processledaren *"ska ta så liten plats som möjligt i det operativa arbetet. Var och en ska fortsätta utföra sina arbetsuppgifter så som man normalt hade gjort"* (Tertialrapport 3).

2.1 Projektets utgångspunkter

Enligt den ursprungliga projektansökan är syftet med FA-N att genom en innovativ metodutveckling, i kombination med inarbetade nätverkstekniker, identifiera behov med ett helhetsperspektiv kring den enskilde. Projektet omfattar individer med försörjningsstöd och som står utanför arbetsmarknaden. Tanken är att använda befintliga resurser som finns i Malmö stad och enbart finansiera en processledare som ska utveckla arbetsmodellen. Processledarens uppgift är att få igång ett välfungerande och resurseffektivt myndighetsarbete kring projektdeltagarna och deras familjer. I övrigt ska projektets arbete bygga på befintliga och ordinarie resurser. Tanken är att ha individen i fokus och anpassa insatserna till dennes behov och situation – både kring arbetsträning, utbildning och rehabilitering och socialt i övrigt.

Utgångspunkten beskrivs som att Malmö Stads verksamheter, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Region Skåne har olika resurser, kunskaper och kompetenser. Dessa *"möts sällan i samma rum kring ett gemensamt bekymmer"*. Projektet ska mobilisera och samla dessa resurser så att man möts och tillsammans kan arbeta mot samma mål kring en individ eller familj. Det konsekventa nätverksarbetet bidrar till att planera, samordna och följa upp olika åtgärder och insatser. Alla berörda vet vad som gäller och kan göra rätt prioritering i rätt läge.

2.2 Projektets resultat och effektmål

Ambitionen med projektet är att det ska leda till att myndigheterna tillsammans skapar nya och förbättrade arbetsformer för människor som riskerar att hamna mellan stolarna och utveckla ett permanent utanförskap. I detta perspektiv har följande mål satts upp för projektet:

- Att projektdeltagarna uppnår självförsörjning och en ökad integration och delaktighet i samhället genom arbete¹.
- Utifrån gemensamma målgrupper göra olika insatser som ska leda till att projektdeltagarna återställer eller ökar sin funktions- och arbetsförmåga.
- Insatserna ska ske i öppen dialog med den enskilde, som med eget ansvarstagande blir delaktig och har ett medinflytande i all planering.

¹ För uppföljning av de individinriktade målsättningarna hänvisas till rapporter från projektet.

- Insatserna ska på ett demokratiskt sätt stärka den enskildes förmåga till ett självständigt liv och den egna aktiva medverkan ska alltid stödjas.
- Att öka kunskapen om nätverksarbete hos samverkande myndigheter och verksamheter.
- Att projektet är nyskapande i att stimulera, fördjupa och skapa hållbara rutiner för en ökad och resurseffektiv samverkan mellan aktuella myndigheter kring målgruppen.
- Att man under projektets första år utarbetar en hållbar metod, med bas i den enskildes demokratiska deltagande och ansvar samt en konsekvent nätverksinriktning.
- Att underlätta samverkan inom arbetslivsinriktad rehabilitering

Den yttersta målsättningen är sedan att arbetssättet slutligen ska implementeras i ordinarie verksamheter.

2.3 Aktiviteter och arbetssätt²

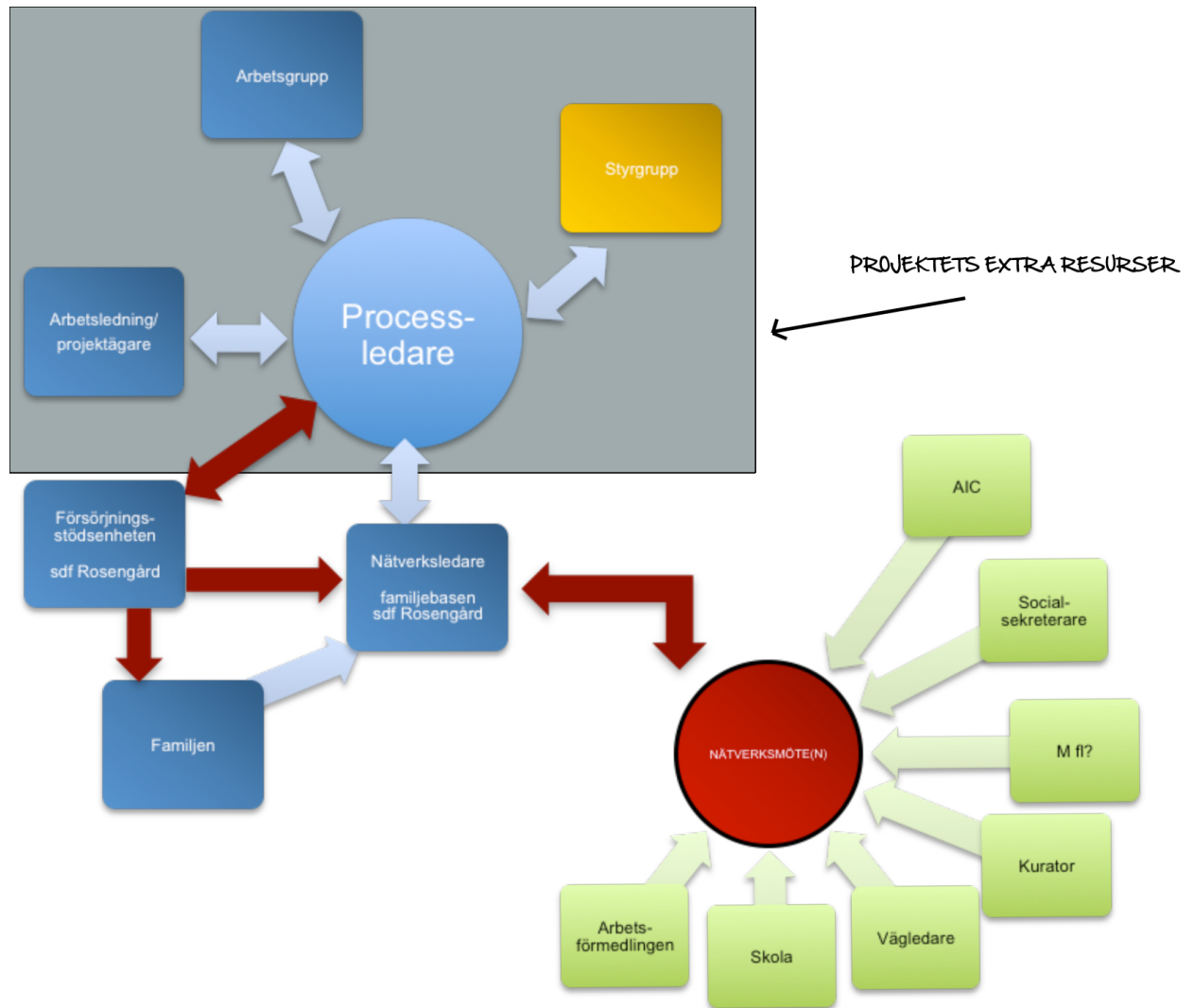
Målet är att hitta en metod som är hållbar för alla där fokus ska ligga på individernas behov av åtgärder och insatser för att komma närmre arbetsmarknaden. Arbetssättet med det konsekventa *nätverksarbetet* innebär ett klargörande av vem i nätverket som gör vad. Idén är att detta leder till en effektivisering av de samverkande parternas resursanvändande som en följd av att rätt parter och insatser kommer rätt i tid.

Under processens gång ska olika aktörer mötas för att skapa en hållbar helhet för den arbetssökande. Arbetet startar med urval och kartläggning av aktuella klienter. De individer och familjer som ska delta i projektet väljs ut av processledare, tillsammans med representanter från enheten för försörjningsstöd och med Arbetsförmedlingen. Processen startar sedan med en kartläggning av individernas situation. Härfter görs en planering för vilka myndigheter och aktörer som bör sammankallas kring familjen och vilka insatser som är eller kan bli aktuella. Processledaren deltar i och följer arbetets alla delar och är ansvarig för fortlöpande dokumentation och rapporter. Efter kartläggningen ska samordnaren samla och samordna all viktig kompetens som finns i olika verksamheter inom stadsdelen och i Malmö stad, i syfte att undanröja hinder för arbetslinjen i förhållande till den enskilde.

Samordnaren mobiliserar till ett första nätverksmöte kring den enskilde arbetssökanden. De som bjuds in kan vara Jobb Malmö, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, primärvården, utbildningsaktörer, det privata nätverket etc. Utgångspunkten är att nätverksledare från Familjebasens Nätverksgrupp leder samtliga möten. Hur projektet är tänkt att fungera illustreras i Figur 1 nedan.

² Denna beskrivning är hämtad från ursprunglig projektansökan.

Figur 1: Organisationsskiss över Framtid: Arbete - Nätverkscoachning



Sammantaget utgår idén med Framtid: Arbete – nätverkscoachning, enligt projektbeskrivningen, från att använda en i sdf Rosengård etablerad nätverksmetod för en delvis ny målgrupp och nytt fokus, nämligen *arbetslöshet*. Arbetssättet i projektet innehåller den helhetssyn på familjen som präglar nätverksarbete, och samtliga berörda myndigheter samt representanter från det privata nätverket och eventuellt frivilligsektorn kan komma att delta. Arbetssättet innebär ett klargörande av vem i

nätverket som gör vad. Det är i förlängningen tänkt att innebära en effektivisering av de samverkande parternas resursanvändande, genom att rätt insats från rätt part kommer rätt i tid.

Syftet med projektet är tudelat: 1) att de familjer som deltar i projektet (målet sattes till 15 hushåll eller 30 vuxna individer) ska nå självförsörjning genom arbete eller utbildning och 2) tvärssektoriell metodutveckling som inbegriper de myndigheter som möter arbetslösa. Utvärderingen av projektet utgår i första hand från detta andra syfte. Det projektmål som utvärderingen tar fasta på är således att *”projektet är nyskapande i att stimulera, fördjupa och skapa hållbara rutiner för en ökad och resurseffektiv samverkan mellan aktuella myndigheter kring målgruppen”*. Detta ska i förlängningen leda till projektet bidrar till *”att underlätta samverkan inom arbetslivsinriktad rehabilitering”*. Målet är vidare att den verksamhet som byggs upp genom projektet ska bära sig själv efter de första 12 månaderna³.



3. UTVÄRDERINGENS UTGÅNGSPUNKTER

Trots önskemål från projektfinansiärer, som t ex Finsam, har det ofta visat sig vara svårt bibehålla en etablerad samverkan på längre sikt när den utgår från externa projektmedel. Brulin och Svensson (2011) menar att svårigheterna framför allt utgår från att *”ett aktivt ägarskap sätts på prov”*. Jensen och Trädgårdh (2012) utvecklar resonemanget ytterligare och pekar på att en överföring av projektverksamhet till ordinarie strukturer bygger på ett komplicerat samarbete mellan flera olika aktörer. För att de långsiktiga ambitionerna i ett samverkansprojekt ska realiseras förutsätts att många olika aktörer sinsemellan måste fatta en rad ytterligare beslut på vägen. Jensen och Trädgårdh menar vidare att *”genomförande av samverkansprojekt sker efter andra kunskaper och på andra premisser än vad projektet planerades och beslutades på. Förverkligandet är intressedrivet och beror på en rad omständigheter, och möjligheterna är därför stora att genomförandeprocessen resulterar i något annat än vad som ursprungligen var tänkt”*. De summerar sedan med att dessa svårigheter ofta utgår från att satsningar inte sällan baseras på en otillräcklig problemanalys, att tidsaspekten ofta underskattas, att det är svårt att samordna olika instanser vid själva genomförandet samt svårigheten att synkronisera olika verksamhetslogiker.

³ För vidare information om projektet hänvisas till projektbeskrivning samt tertialrapportering.

3.1 Tillbakablick: Delrapport 1

I den första delrapporten från utvärderingen av Framtid: Arbete – nätverkscoaching gjordes en första analys av projektets grundläggande **samverkansstruktur**, vilket utgår från tre olika punkter som slår an till resonemangen från forskningen:

- ♣ finns samförstånd om vilka parter som ska vara med?
- ♣ finns samförstånd om projektets utgångspunkter?
- ♣ är parterna beredda att ta hand om implementeringen?

Vi kunde konstatera att det inte fanns någon grundläggande kontrovers kring vilka parter som skulle vara med i samverkansprocessen, framför allt eftersom projektet utgör en vidareutveckling av tidigare (ordinarie) arbetssätt inom sdf Rosengård. Vidare är idén med insatsen att de individuella behoven av myndighetskontakt ska styra vilka parter som ska vara med, vilket gör att klienternas situation styr aktörernas medverkan i det operativa arbetet.

Likväl kunde några synbara brister lyftas fram. Av ansökan framgick inte vilken roll Region Skåne och Försäkringskassan skulle spela i samverkansprocessen. Samtidigt kunde den klara bild som ansökan målar upp avseende förankringen hos de berörda parterna problematiseras. Det gick enligt uppgift förhållandevis fort i anslutning till att ansökan formulerades, samtidigt som viss personalomsättning skedde bland för ansökan centrala personer. Bland annat lämnade den person som stod för den huvudsakliga idén bakom ansökan organisationen innan projektet startade.

Sammantaget framträdde en bild av en något ofärdig samverkansstruktur sett till förankringen hos de parter som var avsedda att medverka i genomförandet. Detta gällde även sammansättningen av styrgruppen som vid tidpunkten för delrapporten uteslutande bemannades av representanter från Malmö stad. Region Skånes representant meddelade på ett tidigt stadium att denna inte skulle kunna medverka i styrgruppsarbetet, medan Arbetsförmedlingens plats i styrgruppen var vakant som en följd av organisationsförändringar inom myndigheten. Försäkringskassan var aldrig aktuell i detta sammanhang. Även här kunde vi se att samverkansstrukturen var långt ifrån ändamålsenlig, inte minst med koppling till parternas beredskap att ta hand om implementeringen av resultaten.

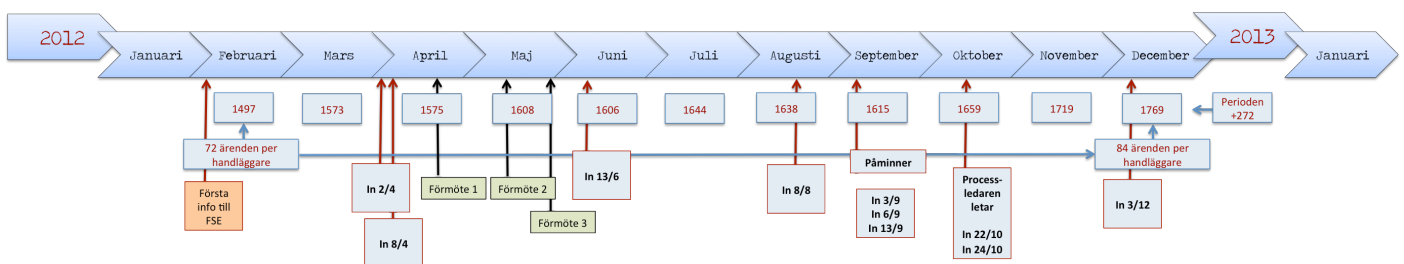
Vad gäller den andra punkten avseende samverkansstruktur, d v s samförståndet om projektets utgångspunkter, fanns inga egentliga oenigheter då den grundläggande metoden är ett sedan tidigare etablerat och välfungerande arbetssätt. Detta utgör i sammanhanget en klart positiv faktor. Vad gäller det operativa arbetet gjorde dock en bristande förankring att genomförandet av nätverksarbetet försenades. I delrapporten gjordes därför inga utsagor om genomförandet av nätverksarbetet.

3.2 Utvecklingen i projektet

Sedan delrapporten formulerades har utvecklingsarbetet fortgått. Genomförandet har emellertid varit behäftat med svårigheter som till stor del utgår från den förankringsproblematik som var tydlig redan i projektets inledning. Framför allt handlar svårigheterna om att det under projektet varit svårt att få deltagare hänvisade från socialsekreterare på Försörjningsstödsenheten (jfr Tertialrapport 3).

Vi ska resonera vidare kring denna problematik längre fram, men en orsak till svårigheterna har varit att projektet haft en för svag förankring hos Försörjningsstödsenheten då idén utvecklats och drivits av Familjebasen inom sdf Rosengård. Kopplat till detta har arbetsbelastningen på socialsekreterarna på Försörjningsstödsenheten varit tilltagande (från 72 ärenden per handläggare till 84), vilket medfört att utvecklingsarbetet i projektet inte kommit att prioriteras. Antalet försörjningsstöds-tagare har ökat kraftigt under projekttiden, vilket påverkat förutsättningarna för FA-N. Hur denna utveckling sett ut under året illustreras i Figur 2 nedan tillsammans med tidpunkter för antagande av familjer till projektet.

Figur 2: Illustration av projektprocessen i termer av antagande av familjer för nätverksmöten samt mängden av ärenden på Försörjningsstödsenheten, sdf Rosengård.



Sammantaget har 15 familjer omfattats av nätverksmöten inom ramen för projektet, vilket motsvarar den ursprungliga ambitionsnivån.

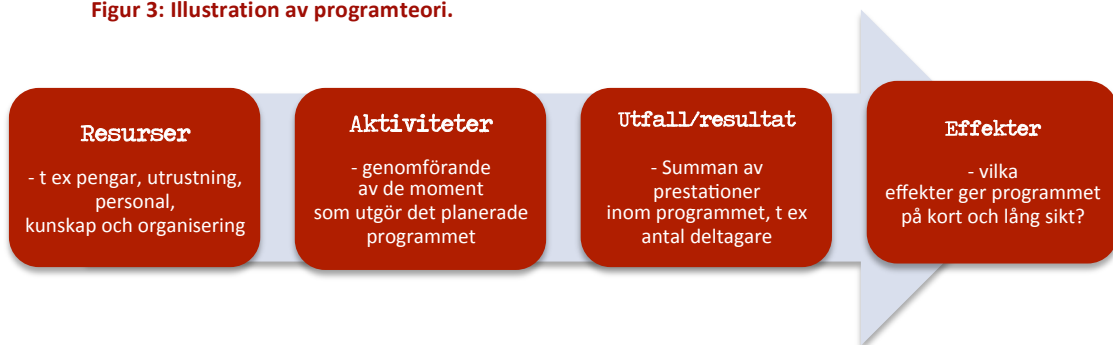
3.3 Perspektiv för denna rapport

I fortsättningen av denna rapport kommer vi att resonera kring FA-N mot bakgrund av ett antal faktorer som forskning kring hållbarhet (sustainability) har identifierat som avgörande⁴. Det handlar om faktorer inom projektet, såväl som i dess omgivning. Det centrala temat handlar emellertid om att det ska finnas en tydligt förankrad idé om

⁴ Jfr Goodman et al (1993); Goodson et al (2001); Scheirer (2005); Cassidy, Leviton & Hunter (2006); Savaya, Spiro & Elran-Barak (2008); Savaya & Spiro (2012); Jensen och Trädgårdh (2012).

vad projektet innebär och vad det ska leda till, d v s en programteori. Detta är ett utvärderingsverktyg som under senare årtionden kommit att användas i breda kretsar och som visat sig vara särskilt användbart vid verksamhetsstödande utvärdering (se t ex Gargani & Donaldson 2011; Svensson m fl 2009). Själva idén med programteori är att skapa underlag för analys av vilka delar av den aktuella processen som bidragit till framgång/misslyckande och varför så skett.

Figur 3: Illustration av programteori.



Programteori kan ses som en logisk modell som beskriver processens mål och önskvärda resultat samt antaganden kring vad som behöver göras för att målen ska uppnås. Genom att analysera programteori kan utvärderingen skapa en förståelse för hur det är tänkt att processen ska nå sina mål och vilka de grundläggande antagandena är. Analysen sker utifrån tre centrala aspekter när det handlar om programteori – giltighet, genomförande samt hållbarhet. Programteorins **giltighet** handlar om relevansen i de antaganden som ligger bakom skapandet av ett program. Alla insatser bygger på en uppfattning om ett problem och frågan som ställs är därför huruvida idén bakom processen delas av de centrala aktörerna. Giltigheten handlar även om hur väl man lyckats **förankra** idén om processen hos de respektive parterna. **Genomförandet** handlar sedan om hur **verkställandet** av processen tagit sig uttryck. Det avslutande området, programteorins **hållbarhet**, berör frågan om huruvida insatserna i förlängningen också kan ses leda till avsedda effekter.

3.4 Rapportens disposition

Inledningsvis kommer vi att redovisa uppfattningar från aktörer som medverkat i de nätverksmöten som arrangerats inom projektet. Därefter redovisar vi synpunkter från de aktörer som varit närmast berörda av genomförandet av projektet, d v s styrgrupp, processledare, finansiär samt nätverksledare. Därefter följer en summerande analys av projektet med utgångspunkt i faktorer som visat sig vara avgörande för långsiktig hållbarhet av utvecklingsprojekt i offentlig sektor.



4. NÄTVERKSDELTAGARNAS SYN PÅ SAMVERKAN

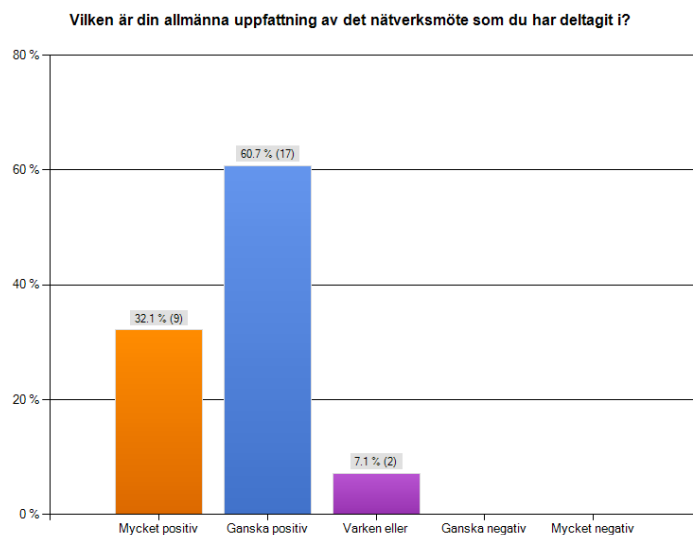
Under perioden 12-02-01 – 12-12-31 hade 27 familjer tagits upp av för konsultation med processledaren och 14 av dessa ledde vidare till förberedande möten. Skillnaden är stor, vilket förklaras med att socialsekreterare inte varit helt uppdaterade på klientens planering. Vidare ställer deltagande i nätverksmöte vissa krav, t ex att det finns en frågeställning till mötet. För familjer med en fungerande planering finns alltså inte någon anledning att arrangera nätverksmöte (Tertialrapport 3). Totalt hade 27 tjänstemän vid årets slut deltagit i nätverksmöten, och de fördelas enligt följande:

Organisation	Antal
Försörjningsstödsenheten, SDF Rosengård	8
Jobb Malmö	7
Arbetsförmedlingen	6
Utbildningsanordnare	5
Annan	1
Totalt	27

För att undersöka de medverkande aktörernas uppfattning om nätverksmötena har en digital enkät bestående av sex frågor riktats till dessa. Enkäterna har skickats via e-post av processledaren i anslutning till avslutat nätverksmöte. Sammantaget har 28 personer besvarat enkäten.

Vi började med att fråga om deras **allmänna uppfattning om nätverksmötet** som de deltagit i. Sammantaget var det en positiv bild som framträdde. Ingen har besvarat frågan negativt. Hur svaren fördelar sig framgår av Tabell 1 nedan.

Tabell 1: Enkätfråga: Vilken är din allmänna uppfattning om det nätverksmöte du deltagit i?

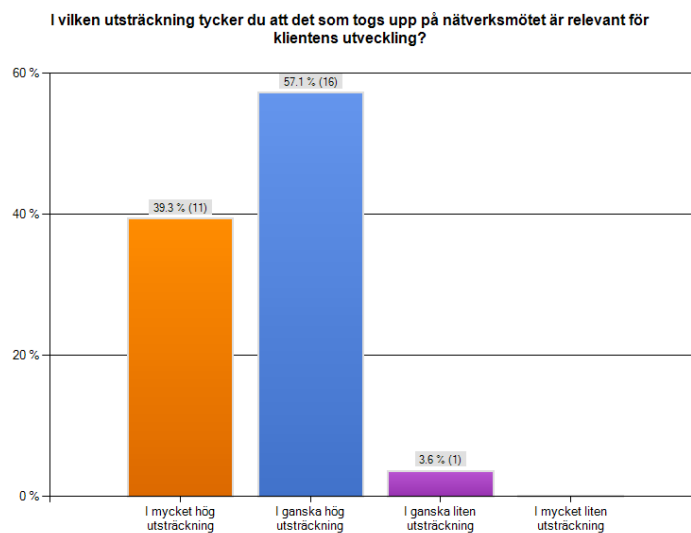


För att fördjupa svaren lät vi de tillfrågade kommentera sina svar. En person menade att: – [...] *alla närvarande tillsammans fått ärendet att gå framåt (med tydlig fördelning av rollerna utifrån myndigheternas olika uppdrag)*. En annan konstaterade att: – *Det var bra möte! Alla "viktiga" personer för deltagaren var på plats och fick lämna sina synpunkter samt lyssna på andras idéer!* Några kommentarer pekar även på att mötet tycks ha uppfattats positivt av den/de berörda klienterna: – *Det par som var i fokus på nätverksmötet verkade stärkta, positiva och glada för det stöd de fått.*

Några synpunkter pekar dock på en brist som uppstår då inte alla parter medverkar vid nätverksmötet. En person menar att: – *När jag var med var det tyvärr två personer som inte kom och hade inte meddelat att de inte kom. Hade blivit ett mycket bättre möte för klienten om dessa två personer hade varit med.* Sammantaget är det dock en mycket positiv bild som förmedlas och en person summerar: – *Jag tror det är bra för klienten att se alla som är berörda runt personen. Det kan dels stärka personen som ser att det finns många personer runt honom/henne som stöttar/hjälper och dels få personen att inse allvaret i hans/hennes situation.*

Nästa fråga vi ställde avsåg om de medverkande aktörerna ansåg att det som togs upp på nätverksmötet är **relevant för klientens utveckling**. Även här är det en positiv bild som tecknas av svaren, vilket illustreras i Tabell 2 nedan.

Tabell 2: Enkätfråga: I vilken utsträckning tycker du att det som togs upp på mötet är relevant för klientens utveckling?

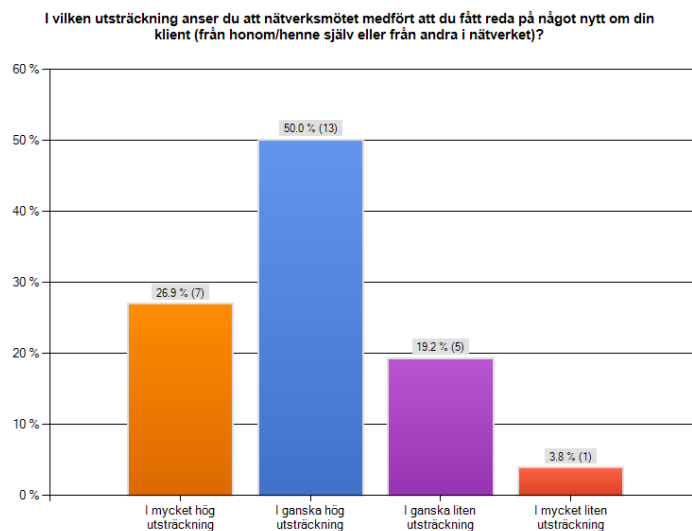


Bland kommentarerna menade en person att: – *Det viktigaste på mötet anser jag var att [klienten] fick berätta för de inblandade om sin situation då den inte var så tydlig*

innan. Detta var nog inte huvudsyftet för mötet men en förutsättning för att kunna gå vidare för [klienten]. En annan uttryckte att: – Det fanns en god kombination av idéer och förslag som knöt an till precis de behov som paret gav uttryck för att de hade. Flera idéer verkar ha uppstått genom att de olika [aktörerna] inspirerade varandra. I Summeringen av mötet uttryckte mannen i paret flera gånger att han kände sig upplyft och stärkt då han märkte att vi var flera personer som brydde oss om att det skulle gå bra för honom.

Vi fortsatte med att fråga om de tillfrågade ansåg att nätverksmötet medfört att de fått reda på något nytt om klienten i fråga. Även om svaren är övervägande positiva noterar vi något fler negativa svar på denna fråga. Utfallet syns i Tabell 3.

Tabell 3: Enkätfråga: I vilken utsträckning anser du att nätverksmötet medfört att du fått reda på något nytt om din klient?



En förklaring som ges till svaren är att man redan tidigare haft mycket kontakt med de aktuella klienterna och att man följaktligen haft goda kunskaper om situationen. Flera menade då att värdet låg i att höra hur de andra aktörerna förhöll sig till klienten. En annan förklaring var att man inte arbetar med den aktuella klienten. De positiva svaren förtydligas sedan med kommentarer som att: – Det framkom en del ny information om klientens bakgrund, samtidigt fick jag större helhetsbild av vad de olika aktörerna gör och deras bedömningar.

Om vi summerar de intryck som deltagarna i nätverksmötena förmedlar som finns en övergripande positiv attityd till genomförandet av detta. Nätverksmötena uppfattas ha

varit relevanta och man har kunnat ta del av ny information kring klienten, framför allt i termer av hur de andra aktörerna resonerar och agerar i förhållande till individen. De svagheter som förmedlats handlar i första hand om den negativa inverkan som frånvarande aktörer får på mötets karaktär.



5. STYR- OCH ARBETSGRUPPENS SYN PÅ SAMVERKAN

För att få en djupare bild av hur samverkan utvecklats riktade vi en enkät till de personer som varit engagerade i genomförandet av FA-N. Sammantaget skickades 14 enkäter ut till personer som vid tillfället var engagerade i projektets styrgrupp samt processledare och nätverksledare inom projektet. Totalt besvarade nio personer enkäten, varav åtta representerar Malmö stad. En representant från Finsam i Malmö svarade även på enkäten. Arbetsförmedlingens representant i styrgruppen vid detta tillfälle besvarade inte enkäten.

5.1 Giltigheten i projektet

Giltigheten handlar om relevansen i de antaganden som ligger bakom ett projekt. En väl fungerande samverkansprocess underlättas om det finns ett ömsesidigt beroende mellan de olika aktörerna. En förutsättning för detta är att aktörerna har en gemensam uppfattning om syftet och målen (jfr Lindqvist 2000). Anledningen är att detta sedermera påverkar de prioriteringar som parterna gör i anslutning till insatsen. För att fördjupa denna analys vill vi här även belysa hur väl förankrat projektet var vid starten. Forskare har visat på att processer som är väl förankrade hos de deltagande parterna har större möjligheter att lyckas.

Vi började med att fråga hur man uppfattat **syftet med projektet**. Bland svaren på frågan märks bland annat följande kommentarer:

- *Att etablera nätverksmöten som ett arbetssätt i arbetet med arbetslösa individer som uppbär försörjningsstöd – där de ofta har kontakt med flera yrkesverksamma inom stadsdelen, kommunen och Arbetsförmedlingen.*
- *Att införa metoden nätverksarbete för arbetslösa familjer, att testa den och ta ställning till om den fungerar såsom den är konstruerad eller om någon förändring behöver göras. Att sprida information om nätverksarbete som en metod för samarbete mellan myndigheter.*
- *Primärt metodutveckling med hjälp av nätverksarbete/nätverksteknik i förhållande till personer och familjer som uppbär försörjningsstöd, med syfte*

att dessa blir självförsörjande. Syftet är att alla berörda samarbetspartners ska göra sitt ordinarie arbete, fast bättre och med större grad av samarbete och samordning. Processledarens arbete ska huvudsakligen syfta till att få igång detta arbete, visa metoden och redovisa effekter.

- *Att nätverksarbete ska vara en del av de metoder som används i min verksamhet. En lärandeprocess med implementeringsuppdrag.*

När det gäller FA-N finns det en mycket samstämmig bild kring projektets syfte. Vi fortsatte sedan med att fråga vad man uppfattat som den **huvudsakliga målgruppen** för projektet? Här kan vi se att det finns två riktningar i svaren. En linje följer tämligen väl den beskrivning av projektets målgrupp som står att läsa i projektbeskrivningen. Några exempel på detta är:

- *Unga arbetslösa barnfamiljer samt de myndigheter som arbetar med dessa.*
- *För projektet: unga och unga barnfamiljer med försörjningsstöd.*
- *De personer som har många samverkande parter kring sig för att nå sitt mål till arbete. Där det av olika skäl "hakat upp" eller där samverkande parter roller behöver bli tydliga.*
- *Arbetslösa föräldrar med sådan problematik att flera myndigheter behöver samverka för att steg kan mot arbete.*
- *Unga, minst en under 30 år, arbetsökande barnfamiljer. Minst en arbetslös på heltid från Rosengård.*

Bland svaren finns samtidigt synpunkter som, mot bakgrund av nätverksmetoden, vänder sig mot den målgruppsbeskrivning som satts upp för projektet:

- *Individer med problem, finns ingen huvudsaklig grupp. Många är arbetslösa som grundproblemet. En del har missbruk/sjukdom/sociala problem av andra slag. Nyttigast för de med många kontakter kanske, för att handläggarna för de olika instanserna kan mötas och få del av varandras arbetsuppgifter och möjligheter att påverka klientens situation.*
- *Alla som saknar arbete/sysselsättning. Det blir tydligt på mötet om det finns hinder och då riktar man insatserna efter individens behov. Fel att i förväg välja ut en åldersgrupp för man tror att det är lättare för just dessa personer att få jobb några möten har visat på motsatsen.*

Sammantaget är det emellertid en förhållandevis enad bild kring målgruppen för det nätverksarbete som omfattas av projektet.

En central del i förutsättningarna för ett projekt, i synnerhet ett samverkansprojekt, är att genomförandet föregås av en ändamålsenlig **FÖRANKRINGSPROCESS**. Vi har därför

velat kartlägga hur förankringen av FA-N, och i detta avseende är den bakomliggande idén till projektet en central utgångspunkt. Projektägaren redogör för utgångspunkten på följande sätt:

"Vi inom IoF på Rosengård har en mycket lång och bred erfarenhet av nätverksarbete kring enskilda, familjer, situationer och fenomen. Vi uppnådde goda resultat kring enstaka spridda erfarenheter av att använda nätverksarbete i förhållande till arbetslöshet. Utifrån detta önskade vi pröva om metoden 'nätverkscoachning' gav goda effekter i större skala för fler målgrupper. Den stora vinsten skulle vara att samordna myndigheternas arbete på ett smart och effektivt sätt kring enskilda eller familjs situation, så att fler snabbare får jobb, blir självförsörjande och där man får goda synergieffekter för familjemedlemmars/barns trygghet och integration".

Vidare fyller processledaren på och menar att: – Det var här [på Familjebasen] initiativet kom ifrån: man arbetade redan med en fungerande metod, och man ville pröva den mot en ny målgrupp. Utöver att pröva metoden vill man sprida nätverksarbetet även till otraditionella områden. En central del i dessa utsagor är att initiativet till projektet kom ifrån Familjebasen som sedan genom projektet önskade samverka med andra parter och framför allt Försörjningsstödsenheten genom att utgå från klienter som var aktuella där.

Mot denna bakgrund ställde vi frågan om de berörda aktörerna tyckte att projektet **var tillräckligt väl förankrat innan projektet startade?** Svaren nedan tecknar en bild av att det finns problem som utgår från just denna förankringsfas:

- *Vi trodde och hoppades att det var bra förankrat, men det har visat sig att det ändå inte var så. Finns försvårande omständigheter med personalbyten under den kritiska perioden.*
- *Det var inte väl förankrat innan start. Det är bättre förankrat idag bland handläggare som varit involverade.*
- *Nej, utifrån min horisont var [Försörjningsstödsenheten] inte tillräckligt förankrat. Ej heller fanns förankring inom Region Skåne.*
- *Det fanns kunskap om projektet hos vissa företrädare för de deltagande parterna (ofta chefer), men det var alltför svag spridning av kunskap/information om projektet ut till de som har det operativa ansvaret för att "få saker gjorda".*
- *Omständigheter gjorde att det inte hann förankras. Men nu är det skillnad, [processledaren] har gjort skillnad.*

Ett av svaren ovan nämner personalbyten som försvårande omständighet. Vi har tidigare nämnt att den person som var upphovsmakare till idén lämnade

organisationen innan projektstart. Vidare har styrgruppen inte haft någon kontinuerlig sammansättning under projekttiden, vilket en kommentar ur enkäten belyser: – *IoF:s tidigare avdelningschef gick i pension och ersattes först efter flera månader, varvid enhetschefen för försörjningsstödsenheten fick ersätta i styrgruppen. Hade varit bäst (om det varit möjligt) med den ursprungligen tänkta nivån med avdelningschef. Tyvärr har representationen från Af och Region Skåne inte varit stabil, men har inga förslag på hur detta skulle kunna förbättras.* Till detta ska även läggas att projektägaren, d v s sektionschefen för Familjebasen, varit sjukskriven under en förhållandevis stor del av projekttiden.

Den som tydligast upplevt svårigheterna i förankringsarbetet är processledaren, och hon uttrycker följande: – *Min egen organisation, Familjebasen, är endast marginellt aktiva inom projektet och enbart genom Nätverksgruppen. Bland dem var å andra sidan projektet väl förankrat innan projektstart. Om jag räknar in Försörjningsstödsenheten till min organisation så var projektet inte speciellt väl förankrat när det startade, men nu är alla väl införstådda med vad det innebär, och det finns en vilja att arbeta på det här sättet även om förutsättningarna inte finns på grund av tidsbrist.*

När vi summerar giltigheten i Framtid: Arbete – nätverkscoachning kan vi alltså se att det idag finns en god kunskap om projektets syfte, målgrupp och centrala utgångspunkter. Samtidigt är det tydligt att funnits en bristande förankring av samverkansarbetet när det handlar om det operativa genomförandet. Processledaren har gett uttryck för, t ex i Tertialrapporteringen, att detta fått konsekvenser för genomförandet av projektet: – *Det stod klart att Försörjningsstödsenheten inte hade varit direkt involverade i projektansökan; man hade varit delaktig i beslutet att det skulle ansökas om medel till projektet, men hade därefter inte varit mer inblandad i den konkreta ansökan. Processledaren upplevde med anledning av detta att Försörjningsstödsenheten inte var lika långt framme i processen som resterande aktörer, och därför har vissa saker, som att utse en kontaktperson, tagit längre tid än om de varit mer involverade i processen.* Vi ska i nästa stycke analysera hur genomförandet av projektet uppfattats och vilka konsekvenser förankringsprocessen fått för det fortsatta arbetet.

5.2 Genomförande av projektet

Genomförandet av ett projekt som Framtid: Arbete – nätverkscoachning handlar om hur processerna i projektet satts igång och fungerar. Vi har ovan sett att deltagarna i de nätverksmöten som arrangerats gett uttryck för en positiv uppfattning kring genomförandet av dessa. Vi frågade även i enkäten till de närmast berörda hur man uppfattat att **samverkansarbetet generellt fungerat** inom projektet. Vi bad de tillfrågade nämna såväl positiva som negativa aspekter.

Processledaren sammanfattade sina synpunkter på följande sätt: – *Positivt: Stort intresse för metoden och arbetssättet. Engagerad styrgrupp som vill förändra arbetet. Engagerade handläggare i samarbetet kring enskilda. Negativt: Svårigheter att få alla myndigheter att prioritera arbetet. Litet projekt som försvinner i mängden. Svag förankringsprocess innan det operativa arbetet började. Bland övriga svar märks bland annat följande kommentarer, vilka pekar i samma riktning:*

- *Svårt att få [Försörjningsstödsenheten] på banan. Periodvis även AF. Fritid och förebyggande och Region Skåne har lyst med sin frånvaro.*
- *Klart negativt att vi har svårigheter att få tag i arbetsförmedlare eller att de helt enkelt inte svarar på mail. Positivt när de som varit tveksamma ändrat sig efter ett nätverksmöte och sett effekten/vinsten med reell samverkan. Negativt med tidsbristen för olika handläggare p g a samhällets strukturella problem i form av ökad arbetslöshet, ökat antal med försörjningsstöd.*
- *Det fungerar bra, mellan de som deltar, utmaningen är socialtjänstens stora arbetsbörda.*
- *Tyvärr är arbetsbelastningen sådan på tjänsterna på Försörjningsstödsenheten att detta sätt att arbeta inte har uppfattats som något positivt utan tvärtom något som tagit allt för mycket tid i anspråk.*

Ett genomgående mönster i kommentarerna handlar om problem i projektets kontakter med Försörjningsstödsenheten. Detta har framför allt blivit uppenbart genom svårigheterna att få deltagare hänvisade till projektet. En starkt bidragande orsak som lyfts fram är den tunga arbetsbelastning som ligger på den personal som handlägger ekonomiskt bistånd inom sdf Rosengård. Att i ljuset av denna situation introducera ett utvecklingsarbete som inte initierats från enheten själv har visat sig vara övermäktigt.

En viktig poäng kring utvecklingsprocesser i allmänhet är att de är beroende av sitt sammanhang. Vi har återkommande sett att situationen på Försörjningsstödsenheten inte varit optimal för att bedriva ett förändringsarbete. Vi ställde frågan om vilka **andra utvecklingsprocesser** som pågår och som är av betydelse för projektet, och även här framträder dessa svårigheter:

- *Den kommande stadsdelssammanslagningen, ständiga personalbyten inom Försörjningsstödsenheten samt deras arbetsbelastning som de kan uppleva blir ett hinder för dem att välja andra arbetssätt än den vanliga för att hinna med.*
- *Omorganisation av hela Malmö stad samt att Försörjningsstödsenheten brottas med en allt för hög arbetsbelastning.*
- *Varje socialsekreterare har nu mellan 90-100 ärenden per tjänst för att kunna jobba optimalt bör man ha mellan 40-50 ärenden.*

- *Ny organisering av stadsdelar till stadsområden på gång med ledarbyten mm som skapar oro.*

Denna problematik återspeglas även i svaren på frågan om man anser att **projektet är ändamålsenligt utformat**. Här utvecklar t ex projektägaren följande svar:

”Nej. Projektet har sitt ursprung och grund i Nätverksgruppen på Familjebasen och därför placerades projekt och processledare på Familjebasen. Ser efterhand att det nog hade varit bäst att processledaren varit mer knuten till/placerad på Försörjningsstödsenheten. Personalbyte på olika nivåer har påverkat, liksom en oanad ökning av ansökningar om försörjningsstöd.

Vidare redogör processledaren på motsvarande sätt för problem som följer av projektets grundläggande konstruktion:

”Både ja och nej. Tanken med en processledare som ska påverka utvecklingen utan att ta allt för stor plats är god och önskvärd. Det är ett billigt sätt att bedriva förändringsarbete, men också sårbart utifrån processledarens eventuella frånvaro. Processledarens placering på Familjebasen är däremot inte helt ändamålsenlig, då den största samarbetspartnern är Försörjningsstödsenheten. Min bedömning är att samarbetet med dem varit större och djupare om jag stuttit där och jag tror också att socialsekreteraren känt ett större ägarskap över projektet/metoden”.

Återkommande är alltså förankringsaspekten och i flera svar antyds att en bristande förankring resulterat i ett försvagat ägarskap över och förpliktelse till projektet. En av nätverksledarna menar följaktligen: – *Kanske utformningen ok för att vidareutvecklas, men förankringen saknas och [de deltagande handläggarnas] förbindelse eller överenskommelse saknas.* Detta motsvarar det vi inledningsvis pekade på kring samverkansprocesser och att förverkligandet av sådana är intressedrivna och beror på en rad omständigheter. Om inte de tänkta deltagarna i en sådan process uppfattar en förpliktelse till det arbete som ska utföras är det svårt för den person som ansvarar för att stimulera utvecklingen att få det att faktiskt ske.

Vi ställde även frågan om man anser att eventuella **problem i projektet hanterats på ett ändamålsenligt sätt** under projektiden. Här har inga egentliga invändningar framkommit, snarare tvärtom: – *Det har hela tiden funnits en dialog om allt. Problem har hanterats både snabbt och ändamålsenligt.* Svaren pekar på att de svårigheter som uppstått ligger inbäddade i projektets konstruktion och att de varit svåra att åtgärda: – *De problem som har funnit, och finns, är svåra att göra något åt nu då de i mycket handlar om planeringen av verksamheten. Dessutom ligger vissa av problemen utanför processledarens och styrgruppens förmåga att hantera.* I övrigt får genomförandet av projektet och **processledarens roll och insats** många vitsord:

- [Processledaren] har arbetat med att överbrygga de missförstånd som uppstått under tiden.
- Processledaren har varit mycket drivande och positiv, hennes draghjälp har behövts.
- Processledaren har varit mycket drivande och positiv och hittat lösningar på alla problem som kommit upp
- Lysande, initiativrik och processororienterad
- [Processledaren] har arbetat som igångsättare, pådrivare osv.
- Haft för lite att göra tidvis.

Det senare svaret indikerar att omfattningen av processledarens tjänst varit något överdimensionerad, vilket även processledaren ger uttryck för i samtal kring utvärderingen. I enkäten ger processledaren följande reflektion kring sin egen roll i projektet:

”Min roll är att initiera arbetet med nätverkscoaching och att under det första året aktivt driva arbetet framåt. Jag ska leda genom att gå bakom, alltså inte ta för stor plats, utan låta var och en utföra sitt ordinarie arbete inom ramen för metoden. Dock har detta förändrats med tiden och jag har fått en allt mer aktiv roll i det operativa arbetet. I nästa fas, när det operativa arbetet är slut inom projektet, är min roll mer konsultativ och jag ska även fortsätta driva att metoden fortfarande används men jag kommer inte längre att vara direkt involverad i arbetet. [...] Jag har försökt att leda så diskret som möjligt för att inte överta processen från dem som ska bedriva den när projekttiden är slut. Det har dock varit svårt att bedriva ett utvecklingsarbete helt ensam, eftersom det kan vara svårt att vara kreativ när man pratar med sig själv”.

Om vi summerar vad som ovan framkommit avseende genomförandet av projektet så finns det i grunden en positiv bild av hur driften av Framtid: Arbete – nätverkscoaching hanterats. Processledarens insatser vitsordas, men samtidigt lyfts strukturella hinder fram som varit den övermäktiga att hantera. Framför allt handlar det om att ägaskapet för projektet, och därtill placeringen av processledaren, legat på Familjebasen istället för på Försörjningsstödsenheten. Den senare är den enhet där klientunderlaget finns och det har varit svårt att engagera medarbetare där i utvecklingsarbetet i önskvärd utsträckning. Detta beror till stor del på den tunga arbetsbelastning som ligger på den personal som handlägger ekonomiskt bistånd inom sdf Rosengård. Att i ljuset av denna situation introducera ett utvecklingsarbete som inte initierats från enheten själv har visat sig vara problematiskt.

5.3 Hållbarheten i projektet

Det tredje steget i vår analys handlar om hållbarhet, d v s om insatserna i projektet också kan ses leda till avsedda effekter. När vi summerar projektets prestationer kan vi se att de 15 familjer som målet sattes till har infriats, om än med viss fördröjning. Många handläggare har också utbildats i nätverksmetodik, men då vi i denna utvärdering är mer intresserade av de strukturella målsättningarna undersöker vi därför vilka förutsättningar projektet har att implementeras i reguljär verksamhet. Några egentliga riktlinjer för hur processen ska fortgå efter att processledaren avslutar sitt uppdrag tycks inte finnas. Enligt ansökan ska metoden i projektet "*implementeras i ordinarie verksamheter på Familjebasens Nätverksgrupp, inom stadsdelens enhet för försörjningsstöd och hos övriga samarbetspartners*". Vi bad de tillfrågade ta ställning till **möjligheterna för en sådan implementering**:

- *Ganska svaga. [...] Försörjningsstödsenheten är överbelastad och har tydligt sagt att de i dagsläget inte kan ta särskilt stort ansvar för metoden. Övriga samarbetspartners har vilja, men jag vet inte hur stor förmåga de har.*
- *Kunskaper finns om nätverksarbete [...] i vår organisation. Svårigheten är att hålla det i liv efter projektet har avslutats. Viktigt att hitta en struktur och handlingsplan för rekryteringen av familjer/ungdomar till att använda sig av Nätverksmöten. Svårighet som jag ser det är att få implementera det i andra organisationer, t ex Arbetsförmedlingen.*
- *Arbetet är redan en del av Nätverksgruppens ordinarie arbete, om förfrågningar inkommer. Beträffande Försörjningsstödsenheten förefaller det för närvarande, på grund av höstens accelererande inflöde, vara omöjligt att arbeta med annat än att göra korrekta utbetalningar i tid till de sökande. Man har på enheten dock prioriterat att all personal deltar i utbildning i grundläggande nätverksarbete, samt coachande förhållningssätt, vilket är synnerligen gynnsamt för fortsatt implementering. Det pågår ett stort nätverksarbete från processledarens sida för att informera och intressera samarbetspartners och övriga i Malmö Stad kring alternativa sätt att arbeta med arbetslöshet och försörjningsstöd – osäkert hur långt vi når under våren...*
- *Goda – har redan påbörjat arbetet även gentemot andra stadsdelar.*
- *Helt ok, alla socialsekreterare är idag utbildade i nätverksarbete och kan tankegången i nätverksarbetet. Men vi saknar tiden som behövs för att arbeta på detta sätt i en större omfattning.*
- *Ganska liten ju längre ut från vår organisation vi kommer, finns ingen överordnad som äger frågan.*

Dessa kommentarer ger en tveksam bild av förutsättningarna för fortsatt verksamhet efter projektets slut, åtminstone i det avseende som det inledningsvis var tänkt. I den ursprungliga ambitionen låg att arbetet i första hand skulle fortsätta inom sdf

Rosengård genom Försörjningsstödsenheten och Familjebasen. Flera personer, däribland enhetschefen för Försörjningsstödsenheten, har uttryckt att det inte kommer att bli aktuellt att under rådande omständigheter vidareutveckla ett nätverksarbete i denna verksamhet. Detta utesluter inte att det kan komma att bli någon annan form av fortsatt arbete i linje med projektets verksamhet. Detta är i första hand en uppgift för projektets styrgrupp att hantera: – *När det operativa arbetet övergår i mer strategiskt arbete behöver styrgruppen ta ett allt större ansvar för implementeringen och det fortsatta arbetet.* Utsikterna för fortsatt arbete måste dock under rådande omständigheter anses vara begränsade.

Som citatet ovan antyder faller uppgiften för att hantera frågan om implementering på projektets styrgrupp. I detta avseende är det en svaghet att styrgruppen inte varit kontinuerligt bemannad. Vi har sett att detta t ex kommit av att verksamhetschefen för IoF, sdf Rosengård gick i pension samt att Arbetsförmedlingens plats i styrgruppen varit vakant under en period. Under den senare delen av projektet har styrgruppens bemanning förbättrats, och det är dessa personer som nu förväntas hantera projektets avslutande implementeringsfas.

Vi avslutade enkäten med att be de tillfrågade att ange vad de **i första hand lärt sig genom projektet**. Svaren spände över flera aspekter av projektet och bland annat märks följande kommentarer:

- *Samverkan är krävande, ibland jobbig och krånglig men så mycket värt för de människor vi möter.*
- *Vikten av att alla aktörer är delaktiga och har kunskaper om nätverksarbete. Att det är viktigt att de berörda cheferna i är delaktiga i att öka förståelse och kunskap kring nätverksarbete.*
- *Fått bekräftat att nätverksarbete sannolikt är adekvat och användbart även i förhållande till flera i den målgrupp som projektet omfattar. Saker tar lång tid, ofta mycket längre än man önskar och kan förutse, men vi har tidigare sett att uthållighet lönar sig, så det är bara att arbeta vidare med förutsättningar för att uppnå resultat - även efter projektidens slut.*
- *Fått ännu mer bekräftelse på hur bra den här metoden är.*
- *Att det måste finnas tid för handläggarna att ta till sig nyheter och tänkesätt.*
- *Att metodiken kan användas även i detta fält om det bara är förankrat och alla delar ser vinsten med samverkan.*

Processledaren summerar sina erfarenheter från projektet genom att lyfta fram: – *Hur ofantligt viktigt det är att tänka igenom alla aspekter innan man startar ett projekt, och att man måste tydligt motivera alla beslut och avvägningar oavsett hur liten och ovidkommande den verkar vara. Och dessutom att det måste finnas inbyggda strukturer i arbetet (t ex via styrgruppen) att förändra om det skulle visa sig att något*

inte fungerar optimalt, även om det bara verkar röra sig om småsaker. Detta får även sammanfatta utvärderingens resultat kring hållbarheten i FA-N, där vi kunnat se att faktorer i konstruktionen av projektet, tillsammans med omständigheter utanför projektets kontroll, gjort att det idag finns tveksamheter kring möjligheterna att fortsätta den verksamhet som initierats genom projektet. Huruvida detta kan bli fallet är en fråga som styrgruppen för projektet har att diskutera under de sista månaderna med Framtid: Arbete – nätverkscoachning.



6. SUMMERANDE ANALYS

I denna rapport från utvärderingen av Framtid: Arbete – nätverkscoachning (FA-N) har vi velat belysa utvecklingen mot bakgrund av ett antal faktorer inom projektet, såväl som i dess omgivning. Vi har tagit vår utgångspunkt i programteorin för projektet, d v s vad som är den logiska tanken bakom projektet och hur denna idé var tänkt att fungera.

En utgångspunkt för projektet är att det ska utveckla arbetssätt som får en varaktighet även efter att Finsam i Malmö avslutat sin finansiering, d v s att projektet ska **implementeras** efter projekttidens slut. I ett långsiktigt perspektiv innebär detta att det ska finnas en hållbarhet (eng: sustainability) i processen. Det finns idag en väl utvecklad forskning kring faktorer som inverkar på huruvida en process fortlever även efter extern finansiering avslutats. Vi avslutar denna rapport med att förhålla FA-N till några sådana "organisatoriska determinanter för institutionalisering av utvecklingsprojekt" (jfr Goodson et al 2001).

Grundläggande är att det ska finnas en **tydlig koppling** mellan projektet och de samverkande parternas ordinarie uppdrag och arbetssätt. Vidare måste utvecklingen ligga rätt i tiden i förhållande till detta. I detta perspektiv finns det både styrkor och svagheter i FA-N.

Den bakomliggande implementeringstanken i projektet måste betraktas som klart positiv. Tanken att använda befintliga resurser och enbart finansiera en processledare som ska utveckla arbetsmodellen är en bra utgångspunkt, särskilt som det finns ett samband mellan implementerade utvecklingsprojekt och en lägre grad av extern finansiering (jfr Savaya & Spiro 2012). Samtidigt finns det en tydlig anknytning mellan utvecklingsprojektet och ordinarie verksamhet hos samverkansparterna. I detta avseende finns en styrka i Framtid: Arbete – nätverkscoachning. Å andra sidan har det visat sig finnas en bristande passform mellan utvecklingsarbetet och den verksamhet som ska förändras. Detta uttrycks genom en bristande förankring som förstärks av en

hög arbetsbelastning hos den personal som utgör en central del av projektets utgångspunkter, d v s Försörjningsstödsenheten.

Förankringsproblematiken har i förlängningen visat sig få konsekvenser för **genomförandet** av projektet. Utvärderingen har visat att samverkan i nätverksmöten fungerat väl och att samverkan på detta plan utvecklats i rätt riktning. Processledaren har också vitsordats för sina insatser. Vi har emellertid sett att arbetet motverkats av svårigheterna att identifiera klienter till nätverksmötena.

En central faktor i alla utvecklingsprojekt är att det finns personer i ledningsposition, med ändamålsenligt mandat, som **förespråkar och legitimerar** insatsen. Detta slår an till **styrkan i projektorganisationen**. Detta handlar i första hand om hur beslutsstrukturerna ser ut i och kring processen. En central utgångspunkt i detta projekt är att den drivande parten är Familjebasen. Det är denna enhet som är projektägare och det är här som processledaren haft sin placering. Detta har visat sig vara en svaghet i projektet i förhållande till Försörjningsstödsenhetens centrala funktion i projektet. Processledaren har i en tertialrapport summerat problematiken på ett träffsäkert sätt: – *Det är svårt att driva igenom en metodförändring när man själv inte äger frågan.*

Ägarskapet är avgörande när det handlar om utvecklingsarbete. Att finna strukturer för projektstyrning är särskilt viktigt när motsägelser byggs in i ett projekt på det sätt som anges ovan. I detta sammanhang är styrgruppens funktion avgörande. Dess uppgift handlar i första hand om att säkerställa att utvecklingen anpassas till parternas uppdrag och organisation. För att de arbetssätt som utvecklas ska få den passform som gör att de kan överföras till ordinarie verksamheter krävs ett aktivt ägarskap från personer som har tillräckligt mandat att påverka förändringar i respektive organisation. Det är i denna roll som styrgruppen spelar en avgörande roll, inte minst när det handlar om att utveckla en strategi för implementeringen av processen.

Även om inte projektet slutligen genererar den metodutveckling som eftersträvats finns viktiga lärdomar att dra. För de som varit engagerade i genomförandet av projektet finns ett lärande kring former för förändringsarbete. För finansiären, Finsam i Malmö, finns lärdomar att dra kring hur man ska kunna förvissa sig om att en ansökan om samverkansprojekt är ändamålsenligt förankrad.

Finsam i Malmö har investerat i Framtid: Arbete – nätverkscoachning med ett antagande om att de arbetssätt som utvecklas i projektet skulle överföras i berörda verksamheter efter projekttidens slut. Faktum är att det redan på ett tidigt stadium i projektet blev uppenbart att det fanns brister i förankringen. Detta reser en fråga om vilken roll Finsam i Malmö som finansiär bör ha i förhållande till projekt som Framtid: Arbete – nätverkscoachning. I olika sammanhang nämns förhandsutvärdering (ex ante) som en form av kvalitetssäkring i samband med projektansökningar. När det gäller Framtid: Arbete – nätverkscoachning hade en sådan utvärdering sannolikt kunnat peka

på brister i projektstrukturen redan innan projektet startade. På så sätt hade några av de svårigheter som kantat projektet kunnat undvikas. Å andra sidan hade arbets-situationen för handläggarna på Försörjningsstödsenheten likväl varit svår att hantera. Detta är samtidigt en illustration av hur beroende ett projekt är av sitt sammanhang.

En diskussion om hur Finsam i Malmö kan verka för att förstärka förutsättningarna för långsiktig hållbarhet i de insatser som finansieras är viktig av flera skäl. En utebliven implementering kan vara kostsam på olika sätt. Såväl ekonomiska resurser som personliga ansträngningar läggs ner för att genomföra ett projekt. I förlängningen kan det leda till ett minskat förtroende för såväl projektägare som finansiär och i förlängningen underminera framtida satsningar. Långsiktig hållbarhet i de arbets-sätt som utvecklas ses ofta som det yttersta målet för utvecklingsprojekt och samtidigt som en av de tydligaste markörerna för ett framgångsrikt utvecklingsarbete. Detta gör att frågan är central för etableringen av ett välfungerande samordningsförbund.



REFERENSER

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

Cassidy, E, Leviton, L, & Hunter, D (2006) "The Relationships of Program and Organizational Capacity to Program Sustainability: What helps programs survive". I: *Evaluation and Program Planning*, 29 (2), s. 149-152.

Conrah, U G (2003) "Varför misslyckas samverkan". I: *Socionomen* 2/2003, s 25-29.

Danermark, B & Germundsson, P (2007) *Nya vägar till arbetsmarknaden – kvalitetssäkring av samverkan*. Stockholm: Liber.

Gargani, J & Donaldson, S I (2011) "What Works for Whom, Where, Why, for What, and When? Using Evaluation Evidence to Take Action in Local Contexts". I: Chen, H & Donaldson, S I & Mark, M. *Advancing Validity in Outcome Evaluation: Theory and Practice. New Directions for Evaluation*. No 130, s. 17-30.

Goodman R M & McLeroy KR & Steckler A B & Hoyle R H (1993) "Development of level of institutionalization scales for health promotion programs". I: *Health Education Quarterly*. Vol 20, s 161-178.

Goodson, P & Murphy Smith, M & Mayer, B & Gottlieb, N H (2001) "Maintaining Prevention in Practice Survival of PPIP in Primary Care Settings". I: *American Journal of Preventive Medicine*. Vol 20(3)

Jensen, C & Trädgårdh, B (2012) *Temporära organisationer för permanenta problem*. Skrifter från Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:1. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.

Lindqvist, R (2000) *Att sätta gränser. Organisationer och reformer i arbetsrehabilitering*. Umeå: Boréa.

Savaya, R & Spiro, S & Elran-Barak, R (2008) "Sustainability of Social Programs: A Comparative Case Study Analysis". I: *American Journal of Evaluation*, 29 (4), s. 478-493.

Savaya, R & Spiro, S (2012) "Predictors of Sustainability of Social Programs". I: *American Journal of Evaluation*. Vol 33 (1), s. 26-43.

Scheirer, M A (2005) "Is Sustainability Possible? A Review and Commentary on Empirical Studies of Program Sustainability". I: *American Journal of Evaluation*. Vol 26 (3), s. 320-347.

Svensson, L m fl (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.