

När kunskap ger resultat ---

KrAmiMoa

Utvärdering av projekt Praktikbanken

Slututvärdering

Februari 2007

Ramböll Management
Kapellgränd 7
S-10265 Stockholm
Sweden

Tel: (+46) 8 568 494 40
www.ramboll-management.se

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Metoder	1
1.2	Disposition	3
2.	Projekt Praktikbank på KrAmiMoa	4
2.1	KrAmiMoa	4
2.2	Projekt Praktikbank	5
3.	Genomförande av projektet	8
3.1	Uppstart och rekrytering	8
3.2	Praktik – metod och syfte	10
3.3	Handledning	12
3.4	Samverkan	13
3.5	Relevans och mervärde	14
3.6	Metodutveckling, implementering och spridning	18
4.	Resultat och måluppfyllelse	20
4.1	Uppfyllelsen av kvantitativa mål	20
4.2	Uppfyllelse av kvalitativa mål	22
5.	Slutsatser och rekommendationer	24
5.1	Framgångsfaktorer och utvecklingsområden	25

1. Inledning

Ramböll Management har av Länsarbetsnämnden i Stockholm fått i uppdrag att utvärdera projekt Praktikbank på KrAmiMoa Stockholm. Föreliggande rapport är en slututvärdering vilken har föregåtts av en delutvärdering som presenterades muntligt för projektets styrgrupp i augusti 2006.

Utvärderingens uppdrag innebär att genom en processutvärdering och en effekt- och måluppfyllelseutvärdering undersöka:

- Hur och på vilket sätt projektet fungerar
- Vilka effekter projektet har uppnått
- I vad mån målet att deltagarna ska komma närmare den reguljära arbetsmarknaden eller studier har uppnåtts

Delutvärderingen fokuserade främst på projektets organisation, på uppstarten av projektet och på hur samverkan mellan projektet och andra aktörer fungerade. Den hade också som syfte att vara en avstämning av verksamheten och användas som input för eventuella förändringar och anpassningar av projektet.

Den föreliggande slututvärderingen syftar till att mäta och bedöma projektets måluppfyllelse och resultat samt att identifiera de faktorer som varit avgörande för resultatet. Dessutom beskrivs deltagare och samverkande aktörers upplevelser och bedömningar av projektet. Tanken är att utvärderingen ska generera information som kan användas för att utveckla arbetsätt och metoder i den ordinarie verksamheten på KrAmiMoa.

1.1 Metoder

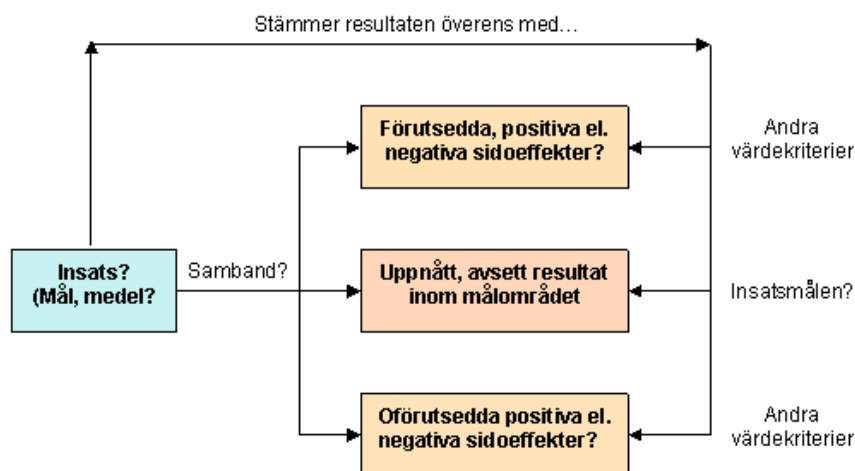
Utvärderingen har genomförts i form av dels en processutvärdering och dels en effekt- och måluppfyllelseutvärdering.

Processutvärderingen syftar till att undersöka hur och på vilket sätt saker och ting fungerar. Områden som har bedömts vara relevanta i processutvärderingen av projekt Praktikbank har främst varit *organisation, samarbete/samverkan* samt *metodutveckling* och *lärandeprocesser*.

Effekt- och måluppfyllelseutvärderingen har genomförts för att fastställa resultat och effekter som har uppnåtts i förhållande till uppsatta målsättningar. Det har genomförts både en *kvantitativ* och en *kvalitativ* effekt- och måluppfyllelseutvärdering, där den förra utgör en sammanställning av måluppfyllelsen relaterat till projektets kvantitativt uppsatta mål (70 procent i arbete, praktik eller utbildning efter avslutad praktik), och den senare fokuserar på deltagarnas och andra inblandade aktörers upplevelser av projektet.

För att mäta effekter och måluppfyllelse inom projektet, såväl kvantitativa som kvalitativa, har vi använt oss av den s.k. *sidoeffektsmodellen* som illustreras nedan.

Figur 1: Analysmodell - Sidoeffektsmodellen (Källa: Evert Vedung)



Med hjälp av sidoeffektsmodellen görs en bedömning av måluppfyllelsen och effekterna i projektet, men också en beskrivning av om eventuella sidoeffekter, det vill säga effekter som inte ingått som projektets huvudsakliga mål och syften, har uppstått. Sidoeffekterna kan antingen vara positiva eller negativa.

1.1.1 Datainsamlingsmetoder

Följande datainsamlingsmetoder har använts i utvärderingen:

- Dokumentstudier
- Personliga intervjuer (besök och per telefon)

Dokumentstudier har genomförts av projektbeskrivningar, projektansökan till ESF-rådet, handlingsplaner för deltagare och statistik kring deltagarna. Intervjuer har genomförts med sammanlagt 17 personer inför delutvärderingen och slututvärderingen. Ett flertal personer intervjuades både inför delutvärderingen och inför slututvärderingen. I nedanstående tabell redogörs för samtliga intervjuade personer.

Tabell 1. Genomförda intervjuer

Roll/befattning	Antal personer
Projektledning	2
Samordnare på KrAmiMoa	1
Remittent från socialtjänsten	1
Remittent från arbetsförmedlingen	1
Arbetsgivare	3
Handledare	3
Deltagare	6
Totalt	17

Som framgår av tabellen har endast två intervjuer genomförts med remittenter (det vill säga handläggare från Socialtjänsten respektive Arbetsförmedlingen som har anvisat deltagare). Det beror på att endast ett litet antal deltagare har rekryterats direkt från någon av myndigheterna. Majoriteten har kommit i kontakt med projektet via Moa, vilket beskrivs utförligare ned-

an under avsnittet *rekrytering av deltagare*. Då endast en anvisande handläggare från respektive myndighet har intervjuats är det viktigt att komma ihåg att dessa inte representerar myndigheterna i stort utan endast sin egen syn på projektets verksamhet.

Intervjuerna har genomförts som semi-strukturerade intervjuer. Det innebär att intervjuerna utgår från en i förväg fastställd frågeguide vilket tillser att samma frågeområden belyses med samtliga intervjupersoner. Samtidigt ger metoden intervjupersonerna möjlighet att fritt uttrycka sina åsikter, vilket säkerställer att relevant information kommer fram. Följande frågeområden har ingått i intervjuerna:

- Allmänt om intervjupersonen och dess roll i projektet
- Allmänt om projektet inklusive projektets målsättningar
- Projektets metoder och organisation
- Målgruppen
- Genomförandet av projektet
- Metodutveckling
- Resultat och effekter inklusive måluppfyllelse
- Mervärde
- Samverkan

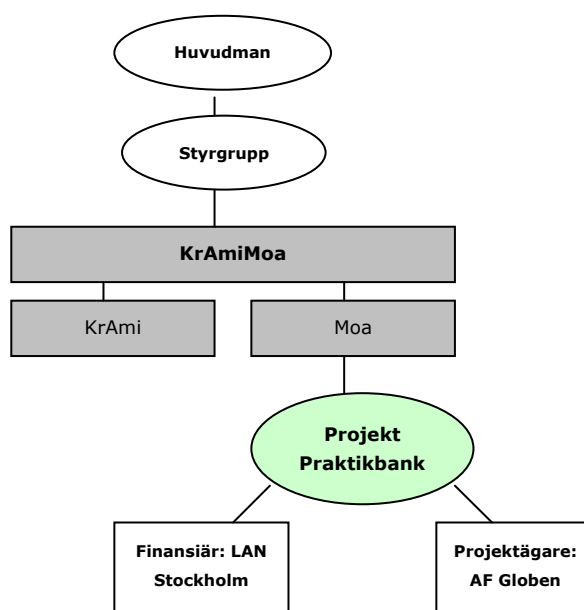
1.2 Disposition

Rapporten är disponerad med en inledande övergripande beskrivning av KrAmiMoa och av projekt Praktikbank. Därefter diskuteras och bedöms centrala delar i projektet så som organisation, uppstart och rekrytering av deltagare, handläggare och praktikplatser, praktik, handledning samverkan, relevans och mervärde samt metodutveckling, implementering och spridning. Därpå belyser rapporten projektets resultat- och måluppfyllelse, både utifrån de kvantitativt och utifrån de kvalitativt satta målen. I det avslutande kapitlet redovisas slutsatser och det ges rekommendationer för ett fortsatt arbete.

2. Projekt Praktikbank på KrAmiMoa

Projektet Praktikbank drivs av MOA Stockholm som är en del av KrAmiMoa Stockholm vilket är en samverkan mellan Länsarbetsnämnden, Kriminalvården och Socialtjänsten. Organisationen för KrAmiMoa och projekt Praktikbank är uppbyggd enligt följande;

Figur 2: Verksamhetsorganisation



I nästkommande två avsnitt beskrivs först verksamheten och organisationen i KrAmiMoa övergripande och därefter beskrivs projekt Praktikbank.

2.1 KrAmiMoa

KrAmiMoa Stockholm är en samverkan mellan Kriminalvården, Länsarbetsnämnden och Socialtjänsten i Stockholm. Målgruppen för verksamheten är arbetslösa kvinnor och män som på grund av aktuella sociala svårigheter orsakade av exempelvis tidigare missbruk och kriminalitet har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden och som behöver och vill ha ett stöd för att finna, få och behålla ett arbete eller en utbildning. Syftet med myndighetssamverkan är att förhindra att målgruppen hamnar i en form av rundgång mellan olika verksamheter och därmed riskerar att fastna i en långvarig offentlig försörjning. Målet för verksamheten är att deltagarna ska komma ut på arbetsmarknaden och bli självförsörjande. Effektmålet är att 55 procent av dem som skrivs ut från KrAmiMoa ska ha gått vidare till arbete eller utbildning. Verksamheten är uppdelad i två arbetslag, KrAmi och Moa. Samverkan mellan KrAmi och Moa sker genom att de båda arbetslagen arbetar med en gemensam metodik och mot ett gemensamt mål. Dessutom har de en gemensam samordnare/verksamhetschef, en gemensam byråassistent och gemensamma lokaler.

Huvudman för KrAmiMoa Stockholm är Socialtjänstförvaltningen, HVB Vuxna (Hem för vård och boende). Styrgruppen består av 4 personer:

- **Socialtjänsten:** Chef för HVB vuxna
- **LAN:** Samordnare för arbetslivsinriktad rehabilitering
- **Kriminalvården:** Kriminalvårdschef för verksamhetsområdet frivården Stockholm
- **KrAmiMoa:** Samordnare/verksamhetschef för KrAmiMoa

Verksamheten finansieras genom att vardera av de tre myndigheterna står för drygt varsin tjänst i KrAmi och varsin tjänst i Moa. Inom Moa för kvinnor arbetar således en arbetsförmedlare, en socialsekreterare och en frivårdsinspektör. Alla tre arbetar som vägledare för de inskrivna kvinnorna. Deltagandet finansieras genom en avgift som betalas av respektive myndighet som anvisar deltagaren. Eftersom projekt Praktikbank ligger under Moa beskrivs fortsättningsvis endast denna del av verksamheten.

Moa riktar sig till kvinnor i åldern 18-40+ som har svårt att få tillträde på arbetsmarknaden på grund av olika sociala svårigheter och erfarenheter så som tidigare missbruk och kriminalitet eller annan social problematik och utsatthet som prostitution och bostadslöshet. Deltagarna kommer i kontakt med verksamheten via sina handläggare på Arbetsförmedlingen, Socialtjänsten eller Kriminalvården. Många av dem som skrivs in i verksamheten har stått utanför arbetsmarknaden, a-kassa och socialförsäkringssystem under en lång tid. Intag till Moa sker vid fyra tillfällen per år med 8-12 kvinnor per grupp. De första fyra veckorna består av ett schemalagt vägledningsprogram med syftet att deltagarna ska få stöd och hjälp med att inventera sina intressen, resurser och valmöjligheter för att finna en väg mot arbete. Därefter söker deltagarna under ett par veckor en praktikplats vilken främst ska fungera som en förberedelse och en träning för efterföljande jobb alternativt praktikplats, snarare än att praktiken ska övergå i jobb. Under praktikperioden som varar under en period på en till sex månader sker regelbundna uppföljningar på arbetsplatserna av Moas personal.

På Moa har man sett att det under de senaste åren har blivit allt svårare för verksamhetens målgrupp att ta sig ut på arbetsmarknaden. Det bedöms dels bero på att målgruppen har förändrats till att vara yngre men samtidigt ha en mer komplex social problematik än tidigare, dels på en allt mindre efterfrågan av okvalificerad arbetskraft på arbetsmarknaden. Med bakgrund av detta har Moa identifierat ett behov av att komplettera verksamhetens ordinarie program för att bättre kunna tillgodose kvinnornas ökade behov av stöd för att ta sig in på arbetsmarknaden. Detta görs i form av Projekt Praktikbank.

2.2 Projekt Praktikbank

Idén med projektet föddes ur erfarenheter i den ordinarie verksamheten som har visat att det blir allt svårare för målgruppen att faktiskt komma ut i arbete. I november 2005 ansökte Moa om finansiella medel från Länsarbetsnämnden för Projekt Praktikbank. Beslut om beviljade medel för projektet togs i januari 2006. Projektperioden avsågs löpa från och med januari 2006 till och med den 31 december 2006. Nedan beskrivs dels projektets syfte och mål och dels projektets organisation och finansiering.

2.2.1 Projektets syfte och mål

Syftet med Projekt Praktikbank har varit;

”att öka anställbarheten för de inskrivna kvinnorna vid Moa och därigenom finna förbättrade arbetsmetoder.”

Tanken med projektet har varit att bygga upp en "bank" av praktikplatser i form av ett nätverk bestående av kvinnor som tidigare varit inskrivna i Moa samt deras nuvarande arbetsgivare. Inom detta nätverk ska kvinnor på Moa ges möjlighet att få en praktikplats med utökat stöd under en period av 1-3 månader. Tidigare inskrivna kvinnor som deltagit i projektet har fungerat som handledare för de i projektet inskrivna kvinnorna.

Projektet har varit uppdelat i tre steg:

1. Informera 20-30 tidigare inskrivna kvinnor som kan tänkas fungera som handledare och undersöka vilka av dessa som har möjlighet och intresse av att delta i projektet.
2. Träffa de 10-15 blivande handledarna tillsammans med deras arbetsgivare och presentera projektidén för dem.
3. Praktikperiod för deltagarna i projektet där deltar i ett strukturerat uppföljningsprogram med individuella handlingsplaner och handledning.

Det övergripande målet för Projekt Praktikbanken formuleras enligt följande i projektbeskrivningen:

"Av de inskrivna i projektet beräknas 70 % efter avslutad praktik i praktikbanken gå vidare mot annan praktik, utbildning eller arbete."

Målsättningen för projektet har varit att 25 arbetssökande kvinnor ska ingå i projektet under året samt att 10 arbetsgivare involveras. Det finns också två mer kvalitativa effektmål i projektet, vilka kan tolkas som vidare i den mån att de kan ses som en förutsättning för de direkta resultaten som projektet förväntas ge. Dessa består enligt projektbeskrivningen av att projektet ska:

- *"bidra till att underlätta övergången till den reguljära arbetsmarknaden"*
- *"öka anställningsbarheten hos målgruppen"*

2.2.2 Organisation och finansiering

Projekt Praktikbank ligger under Moa men själva projektet är inte en samverkan mellan de tre myndigheterna utan finansieras helt av LAN Stockholm. Arbetsförmedlingen Globen är projektägare för Projekt Praktikbank. KrAmi-Moas samordnare har det övergripande ansvaret för projektet. Personalresurserna i projektet består av en heltidstjänst som officiellt sett till hundra procent innehas av den person som i Moa representerar Arbetsförmedlingen. I praktiken delades dock projektledarskapet av en person från Arbetsförmedlingen och en person från Socialtjänsten (båda anställda inom Moas verksamhet) med en 50 procents tjänst var. En heltidstjänst inom Moa täcktes upp av ett vikariat från Arbetsförmedlingen, som rekryterades i samband med uppstarten av projektet. Rekryteringen tog längre tid än planerat, vilket i sin tur ledde till att det operativa arbetet inom projektet, som att rekrytera deltagare och handledare, kom igång senare än det var tänkt. Omorganiseringen av personalresurserna har berott på att finansieringen av personalen inom projektet har skett helt på bekostnad av LAN Stockholm som bidrar med en tjänst. Då projektidén togs fram gemensamt av Moas representanter från Socialtjänsten och Arbetsförmedlingen valde man att lösa det på nämnda sätt, vilket har godkänts av projektägaren AF Globen.

Genom att Projekt Praktikbank enbart finansieras av LAN är själva deltagandet avgiftsfritt, det vill säga respektive myndighet behöver inte betala en avgift för de individer de anvisar till projektet, vilket annars är fallet i den ordinarie verksamheten på Moa. Rent formellt går därmed varken socialtjänsten eller kriminalvården in med några pengar i projektet. Arbetsförmedlingen Globen finansierar kringkostnaderna som exempelvis löner, datorer och utvärderingen. Kringkostnaderna för att driva den ordinarie verksamheten på Moa finansieras med hjälp av de avgifter som respektive myndighet betalar för sina deltagare.

Deltagare som skrivs in i projekt Praktikbank skrivs också samtidigt in på Arbetsförmedlingen för att därigenom få aktivitetsstöd. Genom aktivitetsstödet är deltagarna också försäkrade under den tid de är med i projektet. Storleken på aktivitetsstödet är beroende av om personen är med i någon A-kassa. Då majoriteten av kvinnorna i projektet inte är med i någon A-kassa på grund av att de exempelvis har varit sjukskrivna eller aldrig har haft något arbete, kompletteras deras aktivitetsstöd med försörjningsstöd från Socialtjänsten.

Under hösten 2006 drogs aktivitetsstödet in, vilket gjorde att deltagarna inte längre var försäkrade. När detta tidigare har hänt inom Moas verksamhet har Stockholms stad kunnat gå in och täcka upp kostnaderna för exempelvis deltagarnas försäkringar. Detta har varit möjligt då Moas verksamhet är en myndighetssamverkan. I Praktikbankens fall har det varit svårare att lösa finansieringen på detta sätt, då det endast är Länsarbetsnämnden som äger projektet. Projektet löste dock detta tillfälligt med hjälp av Moas verksamhet. Deltagarna fick med försörjningsstöd fortsätta sin praktik till och med årsskiftet.

2.2.3 *Bedömning av projektets organisation och finansiering*

Enligt utvärderarnas bedömning har projektets organisation över lag varit väl anpassad efter syftet med projektet. Det uppfattas ha varit ändamålsenligt att ha både en representant från Arbetsförmedlingen och en representant från Socialtjänsten i projektledningen, då flertalet av deltagarna har anvisats via Socialtjänsten. Samarbetet mellan de båda myndigheterna i projektet uppfattas på ett effektivt sätt bidra till att målgruppen kommer ut på arbetsmarknaden. Utvärderarna bedömer dock att det tog alldeles för lång tid att tillsätta vikariatet inom Moa. Premisserna för att genomföra projektet byggde på att det fanns en vikarie inom den ordinarie verksamheten som täckte upp för tjänsten som gick över till projektet. Den utdragen rekryteringsprocessen uppfattas således av utvärderarna ha varit en svaghet i projektets organisation, då det bidrog till att även arbetet med målgruppen drog ut på tiden onödigt länge.

Finansieringen av projektet uppfattas ha fungerat väl fram till att aktivitetsstödet drogs in under hösten 2006. Det är dock något som projektet själv inte har kunnat råda över, även om det ledde till att det inte var möjligt att rekrytera fler deltagare, vilket påverkade projektet negativt. Enligt utvärderarnas bedömning löstes detta dock på bästa möjliga sätt.

3. Genomförande av projektet

I detta kapitel redogörs för själva genomförandet av projektet och hur det har fungerat. Det inkluderar även samverkan med andra aktörer, projektets mervärde och relevans samt metodutveckling, implementering och spridning.

3.1 **Upptart och rekrytering**

Tanken var att de första deltagarna skulle rekryteras och komma ut i praktik redan tidigt på våren 2006. Projektet kom dock igång senare än man hade planerat på grund av att det tog längre tid än man hade räknat med att dels få deltagare till projektet, dels att hitta praktikplatser som kunde ingå i praktikbanken. Även interna förberedelser som exempelvis att rekrytera en vikarie till den vakanta tjänsten på Moa tog längre tid än beräknat.

3.1.1 *Rekrytering av handledare och praktikplatser*

På senvåren började projektledarna att kontakta kvinnor som tidigare varit inskrivna på Moa och som därefter hade fått arbete, för att höra med dem om de var intresserade av att ställa upp som handledare för nya praktikanter. De flesta tidigare Moa-deltagare har varit positiva till att ta emot praktikanter från Praktikbanken. Några kvinnor som tidigare varit på Moa och sedan fått jobb har dock varit på arbetsplatser där det inte har varit möjligt att ta emot praktikanter, exempelvis inom socialtjänsten. Det förekom även att en del kvinnor inte har gått ut med sin bakgrund på sin arbetsplats och därför inte ville ta emot praktikanter från Projekt Praktikbanken. Arbetsgivare uppges alltid ha varit positiva om de tänkta handledarna har velat ta emot en praktikant. Under den sammanlagda projektperioden var allt som allt 15 praktikplatser aktuella för att ta emot praktikanter.

Praktikplatserna inom den ordinarie verksamheten på Moa utgår helt ifrån kvinnornas egna intressen och önskemål. Praktikplatserna söks då på ett flertal olika sätt, exempelvis via Gula Sidorna, via kontakter eller via Arbetsförmedlingen. Inom Projekt Praktikbanken däremot har man utgått från de arbetsplatser där det jobbar tidigare Moa-kvinnor. Arbetsplatserna har främst utgjorts av frivilligorganisationer och privata företag. Det har även funnits ett fåtal arbetsplatser inom offentlig sektor, exempelvis behandlingshem.

Exempel på arbetsplatser som har tagit emot praktikanter från Projekt Praktikbanken är:

- Hunddagis
- Restaurang
- Blomsteraffär
- Kafé
- Butik
- Frivilligorganisation

3.1.2 *Rekrytering av deltagare till projektet*

Eftersom förberedelserna för projektet och processen med att hitta praktikplatser tog längre tid än man räknat med så skedde även rekryteringen av deltagare senare än planerat. I början av juni 2006 var åtta kvinnor rekryterade för projektet och i stort sett klara för att påbörja en praktik. I mitten av juni påbörjade de första två deltagarna sin praktik och i mitten av augusti hade två kvinnor tillkommit ut på sina praktikplatser.

Deltagandet i projektet har varit helt frivilligt, eftersom utgångspunkten i arbetet med kvinnorna har varit att de själva ska vara motiverade och vilja ta ansvar för sin sociala och yrkesmässiga utveckling. När en kvinna har blivit hänvisad till projektet eller själv har tagit kontakt med Moa har projektledarna genomfört en intervju med henne för att bedöma om hon passar in i projektet och om hon är redo att gå ut i praktik. Dessutom har projektledarna tagit reda på om det inom Praktikbanken har funnits en arbetsplats som skulle kunna passa kvinnan. Om hon sedan har ansetts vara aktuell för projektet och det har funnits en praktikplats som intresserat henne så har en av projektledarna följt med deltagaren ut på arbetsplatsen för ett samtal med arbetsgivaren. Inför praktikstarten har en överenskommelse och handlingsplan skrivits för vad deltagaren ska uppnå med praktiken.

Bland de första åtta kvinnorna som var aktuella för projektet hade sju tidigare varit inskrivna på Moas ordinarie verksamhet. De hade själva kontaktat Moa igen och blev i samband med det erbjudna att delta i Projekt Praktikbank. Från början var tanken också att endast rikta sig till kvinnor som redan hade gått vägledningskursen på Moa, men detta ändrades på grund av att man inte var säker på att kunna rekrytera tillräckligt många kvinnor till projektet den vägen. Därmed öppnades två vägar för rekrytering:

- Dels kvinnor som redan har gått vägledningskursen på Moa, antingen precis i anslutning till att de skrivs in i Projekt Praktikbank eller vid ett tidigare tillfälle och som sökt sig tillbaka till Moa av någon anledning.
- Dels via direkt anvisning från Socialtjänsten, Arbetsförmedlingen eller Kriminalvården. Från socialtjänsten kan deltagare anvisas exempelvis från prostitutionsenheten eller via enheten för hemlösa och från behandlingshemmet Västberga Gård som KrAmi-Moa har ett uppbyggt samarbete med sedan länge.

Därutöver har det förekommit att kvinnor har sökt sig till Moa på eget initiativ genom att de har hört talas om verksamheten från andra kvinnor eller andra verksamheter.

Majoriteten av kvinnorna som deltar i Projekt Praktikbanken kommer via socialtjänsten på ett eller annat sätt. Det kan ske genom att kvinnornas socialsekreterare föreslår projektet för dem eller genom att de kommer i kontakt med projektet på något annat sätt och därefter pratar med sin socialsekreterare om det. Intresset från Socialtjänstens sida har visat sig vara större för Projekt Praktikbank än för att skicka deltagare till den ordinarie verksamheten på Moa. Detta beror troligtvis på att det är kostnadsfritt att skicka deltagare till projektet, till skillnad från att skicka deltagare till Moas vägledningsprogram.

Som nämnts ovan under stycket *organisation och finansiering* drogs aktivitetsstödet in under hösten. Från och med den 31 oktober 2006 kunde projektet därav inte rekrytera fler deltagare. Det ledde även till att ett antal deltagare var tvungna att avbryta sin påbörjade praktik.

Sammanfattningsvis kan sägas att det var svårt att få deltagare vid uppstarten av projektet men att det har gått allt lättare, bortsett från det indragna aktivitetsstödet, i och med att kontakter har byggts upp och fördjupats. Sammanlagt har det kommit in 39 intresseanmälningar till projektet och det har genomförts 32 intervjuer med potentiella deltagare. Fem kvinnor som var tilltänkta en praktikplats kunde inte påbörja sin praktik på grund av indragna medel. Sammanlagt påbörjade 12 kvinnor en praktik inom projektet.

3.1.3 Bedömning

Uppstarten och rekryteringen tog längre tid än vad projektets personal hade förväntat sig. Utifrån utvärderarnas erfarenheter från liknande projekt är detta dock relativt normalt vid projektstarten. Att uppstartsfasen tar relativt lång tid är något som bör beaktas när nya projekt dras igång. Framförallt är det vanligt att det tar tid att förankra projektidén och skapa ett intresse hos remitterter på myndigheter, då det för det mesta finns ett stort antal projekt och verksamheter som de kan anvisa sina klienter till. På grund av detta är det av högsta vikt att rekryteringsprocessen, och framförallt förankrings- och informationsarbetet, kommer igång senast vid den planerade projektstarten men i bästa fall redan innan denna. I projekt Praktikbankens fall ledde förseningen i projektet till att det inte blev möjligt att uppnå målsättningen gällande deltagarantalet. Under den korta tid som faktiskt återstod för rekrytering, bedömer utvärderarna att projektet ändå lyckades rekrytera ett relativt stort antal deltagare, vilket till stor del bedöms bero på den erfarenhet och de kontakter som redan fanns inom den ordinarie verksamheten på KrAmiMoa. Om rekryteringen hade kommit igång i tid hade målsättningen om 25 deltagare i projektet sannolikt uppnåtts.

3.2 Praktik – metod och syfte

Projekt Praktikbank bestod uteslutande av själva praktikperioden vilket innebär att det inte innefattade någon gruppverksamhet med samtliga deltagare. Ett flertal av kvinnorna som skrevs in i projektet har dock i anslutning till projektstarten, alternativt vid ett tidigare tillfälle, gått Moas vägledningskurs på fyra veckor. Praktiken var tänkt att pågå i en till tre månader och syftade enligt projektbeskrivningen till att deltagaren skulle;

”öka sin sociala handlingskompetens, höja sin självkänsla och sitt självförtroende genom praktiskt arbete samt skaffa sig nya referenser”

När en kvinna var aktuell för projektet gjordes tillsammans med projektledaren en matchning mot de arbetsplatser som fanns inom praktikbanken för att se över om någon av praktikplatserna kunde passa personen ifråga. Praktiken kunde genomföras inom en bransch som deltagaren har erfarenhet av sedan tidigare. Överlag uppmuntrades dock kvinnorna att göra praktiken inom ett område som de inte hade erfarenhet av för att därigenom få upp ögonen och väcka intresse för nya vägar och alternativ på arbetsmarknaden. Syftet med praktiken inom projektet har inte heller i första hand varit att få en anställning på arbetsplatsen som praktiken utförts på, utan att jobba upp rutiner och självkänslan samt att arbetstränas.

I samband med att praktiken startades skrevs en överenskommelse mellan projektet och deltagaren/praktikanten. I överenskommelsen uppgavs syftet med projektet ”att komma närmare den reguljära arbetsmarknaden eller studier genom att öka sin sociala handlingskompetens.” Av överenskommelsen framgick också att deltagaren ”garanteras aktiv vägledning, stöd och lämplig praktikplats inom Praktikbanken”. Dessutom förband sig deltagaren att inte begå kriminell handling, att inte använda narkotika- eller dopingklassade preparat, att avstå från alkohol under kurs-/arbets-/studietiden, att inte använda våld eller hot om våld samt att anmäla frånvaro samma dags morgon. Ett brytande mot avtalet hade kunnat medföra att deltagaren behövt avbryta projektet.

Tanken har också varit att göra konkreta handlingsplaner med deltagarna när de skrevs in i projektet. Handlingsplanerna fokuserade på vad kvinnorna enligt dem själva var i behov av att lära sig och vad de behövde utvecklas inom. Många kvinnor som deltog i projektet har enligt uppgift varit osäkra på

sig själva och har behövt få tillbaka tron på sig själva och på att de klarar av arbetslivet. Handlingsplanerna har använts som ett redskap i detta arbete.

Projektet har haft ett strukturerat program för uppföljning under praktiktiden utifrån den individuella handlingsplanen. Arbetet i projektet och i uppföljningen av deltagarna har skett efter konsekvenspedagogikens grundsyn och metoder där fokus ligger på det arbetsmässiga och sociala lärandet. Arbets sättet är enligt projektbeskrivningen "handlingsorienterat, situationsbestämt, hållningsstyrt och individcentrerat". Pedagogiken bygger på ett konkret arbete istället för på teoretiska diskussioner i klassrum. Centralt i metoden är att deltagarens förmåga att ta ett personligt ansvar för sina handlingar och dess konsekvenser utvecklas. Deltagarens sociala handlingskompetens har följts upp utifrån sju mål som den enskilde ämnade uppnå i så hög utsträckning som möjligt. De sju målen har varit:

- Självbestämmande
- Självhjälpan
- Ansvar
- Trovärdighet
- Respekt
- Samarbetsvilja
- Mottaglighet

Målen har gått igenom med praktikanterna på arbetsplatsen i samband med uppföljningssamtalen och utifrån den individuella handlingsplanen. Uppföljningarna har i regel skett oftare i början av praktikperioden, än senare när praktikanterna hade kommit in i arbetet. Vid uppföljningssamtalen fick kvinnorna skatta sig själva genom att bedöma hur bra respektive mindre bra ett antal påståenden under respektive mål stämde överens med dem. Utifrån detta skedde utvecklingssamtalen med kvinnorna.

Förutom ett par uppföljningar med kvinnorna på arbetsplatsen under praktikperioden har deltagarna även haft tillgång till stöd och hjälp från projektledarna när behov för det har uppstått. Det har exempelvis rört sig om hjälp med att skriva ett CV eller stöd vid kontakten med myndigheter och arbetsgivare. I intervjuerna med deltagare har det framkommit att vetskapen om att detta stöd har funnits att tillgå har varit mycket uppskattat. Även uppföljningssamtalen med projektledarna på arbetsplatsen har uppskattats och bedömts vara relevanta för den personliga utvecklingen. Som utvärderarna uppfattar det har praktikanterna dock överlag inte varit medvetna om att de har följts upp och utvärderats utifrån en speciell metod för ökad handlingskompetens.

Graden av inblandning under praktiken från projektets sida uppfattades överlag som lagom. Det framhölls dock från en av arbetsgivarna som viktigt att låta kvinnorna på egen hand få en stabil grund på arbetsplatsen innan för mycket återkoppling till projektet och det tidigare livet inleds. För mycket återkoppling uppgavs kunna riskera att kvinnornas självförtroende undermineras om gamla problem ständigt tas upp till ytan.

3.2.1 *Bedömning*

Utvärderarna uppfattar, utifrån att ha pratat med deltagarna, att inriktningen på det praktiska arbetet istället för det teoretiska har varit väl anpassat efter målgruppens behov. Konsekvenspedagogikens metod bedöms av utvärderarna ha gett deltagarna möjligheten att själva få styra och vara delaktiga i sin egen utveckling genom att de har uppmuntrats till att formulera sina egna behov. Genom det ansvar som ålagts deltagarna för sin egen ut-

veckling i och med att de har lärt sig att formulera både sina behov och sina mål bedöms kvinnornas handlingsförmåga ha ökat. Detta bedöms vara viktigt utifrån hållbarhetssynpunkt, genom att de själva i ökad utsträckning än tidigare kan definiera vad de vill och vad de behöver för att nå dit, vilket enligt utvärderarna leder till en form av empowerment.

Uppföljningen på arbetsplatserna bedöms överlag ha fungerat bra och ha uppnått önskade effekter, även om deltagarna själva inte alltid tycks ha varit medvetna om att det har använts en speciell metod. Någon deltagare har uppgett att uppföljningarna hade kunnat vara tätare medan en annan kvinna har ansett det räcka med en eller högst två uppföljningar på arbetsplatsen. Det har med andra ord uppfattats vara viktigt för deltagarna att det finns en balans i återkopplingen utifrån den enskildes behov, det vill säga att det inte sker för ofta men inte heller för sällan. Uppföljningarna bör således ske utifrån individuella förutsättningar och individuella behov.

3.3 Handledning

Tanken med att ha handledare på arbetsplatsen som tidigare själv varit inskrivna i Moa har varit att de kan ha liknande erfarenheter och bakgrund som kvinnorna i Projekt Praktikbank, vilket har bedömts kunna utgöra ett stöd och en trygghet för praktikanten den första tiden. Handledarens roll har utifrån projektet varit att introducera praktikanten i arbetet, att fungera som arbetsledare och kontaktperson samt att vara en förebild genom att visa att det går att ta sig vidare och lyckas på arbetsmarknaden. Det har till viss del också förväntats att handledarna har vågat ta upp och diskutera saker med praktikanten som har fungerat bra respektive mindre bra för att därigenom utgöra ett stöd för praktikanterna i deras personliga utveckling. Genom att handledarna själva har varit i liknande situationer som praktikanterna har förhoppningen varit att de praktiserande kvinnorna ska kunna se dem som förebilder och att det i sin tur ska kunna bidra till en öppnare kommunikation än om handledaren hade haft en helt annan bakgrund.

I intervjuerna med de praktiserande kvinnorna har det framkommit att det inte har förekommit någon strukturerad handledning. Både praktikanterna och handledarna har vittnat om att handledaren snarare har fungerat som en allmän kontaktperson som kvinnorna har kunnat vända sig till vid behov. Det har förekommit att handledaren har varit på semester när praktikanten påbörjade sin praktik eller att praktikanten och handledaren har haft helt olika arbetstider så att de därigenom inte har träffas regelbundet. Flertalet praktikanter har dock även uppgett att det har funnits flera personer på arbetsplatsen som de har kunnat vända sig till och att det inte nödvändigtvis har varit den officiella handledaren som de har vänt sig till i första hand.

Det har av vissa deltagare efterfrågats mer strukturerad handledning och stöd. Framförallt av kvinnor som har haft arbetslivserfarenhet sedan tidigare och som i första hand har behövt hjälp med att få struktur på sitt liv snarare än att bara komma ut på en arbetsplats. Andra deltagare å sin sida har uppgett att de inte har sett ett behov av mer struktur i handledningen då de har känt att det har funnits ett kontinuerligt stöd bland annat i form av spontana samtal med kollegorna på arbetsplatsen, som har fyllt behovet.

Det tycks inte ha varit helt tydligt vad som har förväntats av handledarna. Flera handledare har uppgett att de inte har upplevt att det har ingått något särskilt i rollen som handledare. Det har också framgått att en del handledare har känt sig osäkra inför vad som har förväntats av dem. Utifrån det har det efterfrågats någon form av handledarstöd exempelvis i form av tydliga instruktioner och en kortare handledningskurs. Något som har erbjudits handledare och arbetsgivare inom projekt Praktikbank är en föreläsning som

hölls av en coach i personlig utveckling. Från projektets och KrAmiMoas sida har det funnits en tanke om att i det framtida arbetet erbjuda ett större utbud av stöd, både för handledare och för arbetsgivare.

3.3.1 *Bedömning*

Upplägget med tidigare Moa-deltagare som handledare för praktikanterna har av samtliga intervjuade uppfattats som relevant och viktigt. Även om handledningen ofta har varit ostrukturerad och relativt otydlig bedömer utvärderarna ändå att det har ett mervärde i sig att det finns personer på arbetsplatsen som har liknande bakgrund och erfarenheter som de praktiserande kvinnorna. Vår uppfattning är att vetskapen om att det finns en eller flera personer som känner till kvinnans bakgrund, i alla fall i stora drag, och som har förståelse för vad det kan innebära för praktikanten att komma ut på en arbetsplats med sina erfarenheter i bagaget, ofta har varit viktigare än att det har skett handledning efter en strukturerad plan. I vissa fall kan det vara just den sortens förståelse som praktikanterna är i störst behov av och som kan ge dem den trygghet de behöver för att våga ta steget ut på den reguljära arbetsmarknaden. Utifrån intervjuerna gör vi också bedömningen att det för vissa kvinnor kan vara bättre att inte ha speciell handledning utan att de istället ges möjligheten att i en trygg och förstående miljö behandlas som vilken anställd som helst.

Det utesluter dock inte, enligt utvärderarna, att det bör finnas möjlighet att ge mer strukturerad handledning vid behov. Utvärderarna menar att liknande bakgrund och erfarenheter inte automatiskt betyder att man kan ge andra människor det stöd och den vägledning de behöver, utan att de själva kan behöva råd och hjälp för att kunna handleda andra på ett konstruktivt sätt. Framför allt anser utvärderarna att det är viktigt att det tydligt klargörs vad som förväntas av handledarna inom ramen för projekt Praktikbank. Dessutom skulle handledarstöd förslagsvis kunna ges genom en kortare handledarkurs eller genom att det arrangeras träffar för alla handledare med jämna mellanrum, där frågor kan diskuteras och där erfarenheter kan utbytas.

3.4 **Samverkan**

Enligt projektet har samverkan med remittenter och arbetsgivare överlag fungerat bra när kontakten väl är skapad. Det som har varit svårare, särskilt i början av projektiden har varit att nå ut till arbetsförmedlare och socialsekreterare. I september var dock en av projektledarna ute och informerade alla missbrukschefer inom Stockholms stad, vilket gav resultat i form av att socialtjänsten därefter började anvisa fler deltagare till projektet.

Enligt den socialsekreterare som utvärderarna har pratat med inför utvärderingen fungerade kontakten med projektet mycket bra. Kontakten har främst skett när något inte har fungerat med praktikanten eller om det har varit något annat som har behövts redas upp. Det uppgavs dessutom alltid vara lätt att få tag på någon av projektledarna och de har varit bra på att höra av sig så fort det har varit något som har behövts diskuteras. Det har även förekommit vid ett tillfälle att socialsekreteraren har besökt praktikplatsen. Därutöver har kontakt med klienten skett ca en gång per månad.

Även den intervjuade handläggaren på arbetsförmedlingen har uppgett att kontakten med projektet har varit smidig och relativt informell. Det uppges ha varit lätt att samverka med projektet inom alla områden. Kontakten har skett löpande då projektet och handläggaren i fråga har arbetat med samma målgrupp. Främst har kontakten rört anvisningen av nya deltagare samt uppföljning av personer som har påbörjat sin praktik inom ramen för projektet.

Samtliga arbetsgivare som har intervjuats inför utvärderingen uppger att kontakten och samverkan med projektet har fungerat mycket bra. Framförallt upplevde de att det inledande mötet på arbetsplatsen med både projektledare och praktikant hade ett stort mervärde för en fungerande praktikperiod då det gav bra information om dels syftet med praktiken och dels om praktikanten och projektet i stort. Dessutom har det uppgetts att mötet öppnade upp för en väl fungerande kommunikation med projektledarna under projektets gång. Även informationen om själva projektet som arbetsgivarna fick inför det första mötet med en praktikant, samt uppdateringar och information under projekttiden har enligt uppgift varit bra och tillräcklig. Arbetsgivarna har också överlag varit nöjda med praktikanterna som har kommit från Moa och från Projekt Praktikbank. I de fall där det har uppstått problem eller konflikter med praktikanten har detta kunnat lösas på ett konstruktivt sätt i samverkan med projektledarna.

Då samtliga arbetsgivare tidigare hade haft praktikanter från Moa som det hade fungerat bra med var de positiva till att fortsättningsvis också ta emot kvinnor både från Moa och från projektet. De som hade tagit emot ett flertal praktikanter från verksamheten under en längre tid menade också att relationen till personalen på Moa respektive projektet hade blivit allt mer informell och nära med tiden, vilket medfört att det har byggts upp ett ömsesidigt förtroende som gynnar samverkan kring praktikanter. Något som dock lyftes upp i intervjuerna med arbetsgivare var att de ansåg det vara viktigt att få tillräckligt med information om kvinnornas bakgrund. Arbetsgivarna efterfrågade framförallt information kring vad för slags problem kvinnorna hade haft, för att därigenom kunna ha större förståelse för dem och för att veta hur de borde agera vid eventuella problem.

3.4.1 *Bedömning*

Utvärderarna har uppfattat att remittenter, arbetsgivare och projektledningen samtliga har ansett att samverkan har fungerat bra. Enligt remittenter och arbetsgivare har projektledarnas engagemang varit en viktig bidragande faktor till det väl fungerande samarbetet. Kommunikationen med projektet uppges ha fungerat smidigt och relativt informellt och arbetsgivarna uppfattas överlag ha varit nöjda med sina praktikanter. Samtliga intervjuade har uttryckt att de har ett intresse av att fortsätta samarbetet med projektet och Moas verksamhet. Projektet bedöms också uppfylla ett behov utifrån framförallt remittenternas perspektiv. Enligt utvärderarnas bedömning tycks samverkan inom projektet, mellan projektledarna och även i relation till Moas verksamhet ha fungerat bra.

Utvärderarna menar dock att det hade varit bra för projektet och för måluppfyllelsen om samverkan hade breddats och utökats ytterligare till att innefatta såväl fler remittenter som arbetsgivare, vilket sannolikt hade bidragit till en större rekryteringsbas. Enligt vår bedömning borde det inte ha varit omöjligt med tanke på det kontaktnät som torde finnas inom Moa.

3.5 **Relevans och mervärde**

I följande avsnitt beskrivs vilken relevans och vilket mervärde projektet uppfattas ha. Beskrivningen är uppdelad efter de olika inblandade aktörernas perspektiv. Avslutningsvis gör utvärderarna en sammanfattande bedömning av projektets genererade mervärde.

3.5.1 Deltagarnas och handledarnas syn på projektet

Enligt Ramböll Managements bedömning har de deltagande kvinnorna överlag varit mycket nöjda med projektet i sin helhet och med sina praktikplatser.

En del av de kvinnor som har intervjuats inför utvärderingen deltog i Moas vägledningskurs på fyra veckor innan de började sin praktik inom projektet. Detta har överlag uppfattats som en bra introduktion och ett sätt att förberedas och stärkas inför praktiken. Dessutom har det uppgetts att introduktionen gav dem nya perspektiv och möjligheten att se nya vägar att gå. Det som bland annat har lyfts fram som positivt med vägledningskursen har varit studiebesöken, hjälpen med att söka jobb, tillgången till datasalen samt samtalen – både i grupp och enskilt. Det har även uppfattats som stärkande att vara i en grupp där alla har liknande erfarenheter och bakgrund.

Deltagandet i projektet har enligt uppgift från kvinnorna gett dem en trygghet dels i den inledande kontakten med arbetsgivaren och dels under praktikperioden på grund av stödet de har fått projektets personal och från personer på arbetsplatsen. Från projektets sida har deltagarna framförallt uppskattat den kunskap som personalen besitter, samt vetskapen om att de har kunnat få hjälp när det gäller att söka jobb, ta kontakt med arbetsgivare och myndigheter eller kring mer sociala frågor. Stödet som deltagarna har känt från arbetsgivare och handledarnas sida har främst handlat om att det har funnits en stor förståelse för kvinnornas situation, vilket har bidragit till att de har känt sig trygga på arbetsplatsen.

Ett flertal kvinnor har också poängterat att en viktig del har varit hjälpen de har fått med att hitta en praktikplats genom att det har funnits ett urval att välja mellan, då de menar att det har tagit emot att på egen hand kontakta en arbetsplats. Ytterligare en fördel med projektet som har lyfts fram av deltagare är att projektledarna har hjälpt dem att hitta yrkesområden som skulle kunna passa dem, vilket har gett möjligheter att prova ett jobb eller en ny bransch som de inte nödvändigtvis hade sökt sig till på egen hand. Samtliga deltagare som utvärderarna har pratat med har uppgett att de har varit nöjda med sin praktikplats av olika anledningar. För en del kvinnor har den viktigaste faktorn varit att de har fått möjligheten att visa arbetsgivare vad de kan samt att de själva har insett att de faktiskt vill arbeta och att de klarar av det. De har betonats att de inte nödvändigtvis vill arbeta inom samma yrkesområde men att praktiken ändå har gett värdefulla erfarenheter och lärdomar. Andra har dock särskilt betonat att de genom praktiken har hittat ett arbetsområde som de vill fortsätta inom.

Något som av deltagarna också har lyfts fram som ett mervärde med praktiken är att de har känt att de fungerar i samhället och arbetslivet, vilket tycks ha stärkt kvinnornas självförtroende. Det har också framkommit att de i högre grad har blivit medvetna om sina rättigheter, att praktiken har gett strukturer och rutiner i vardagen som de har mått bra av och att de har stärkts av att befinna sig i ett sammanhang där de har känt att de har varit uppskattade och behövda. Det har också uppgetts att det har setts som positivt att arbetstiderna i stor utsträckning har kunnat anpassas efter förmåga. Flera deltagare har exempelvis börjat med några få arbetstimmar i veckan, för att sedan utöka arbetstiden allt eftersom de och arbetsgivaren har känt att de har varit kapabla till mer. Sammantaget uppfattas praktiken inom projektet ha utgjort ett betydelsefullt steg mellan kvinnornas tidigare liv och den reguljära arbetsmarknaden.

Även handledare som utvärderarna har pratat med har varit mycket positiva till projektet. En handledare har exempelvis upplevt att kvinnorna har fått

bättre självkänsla genom att de har märkt att de klarar av att jobba och att de faktiskt vill komma ut i arbete. Handledare har också uppgett att de tycker sig ha sett att praktikanterna efter en tid på arbetsplatsen har mått bättre, vilket i sig underlättar att hitta ett jobb och att engagera sig för det.

Ytterligare handledare har poängterat att projektet verkligen fyller ett behov hos målgruppen tidigare missbrukare. Det som har ansetts behövas när man har lyckats bli drogfri är att komma igång och få rutiner, vilket projektet enligt åtminstone en handledare har kunnat erbjuda. Dessutom har projektet uppfattats ge möjligheter till att faktiskt få ett fast jobb, vilket annars kan vara svårt för målgruppen. Vad som också har lyfts fram är att projekt Praktikbank anses ha utgjort ett relevant steg efter Moas vägledningskurs för många kvinnor. Särskilt för kvinnor som i och med vägledningskursen har fått nya kunskaper och stöd att gå vidare men som trots det inte har varit redo att på egen hand gå ut och söka jobb eller praktik. Många är under den första tiden på arbetsmarknaden i behov av praktisk hjälp, för att inte falla tillbaka i destruktiva mönster vid eventuella motgångar och svårigheter. Det har också ansetts vara bra att det har funnits utarbetade praktikplatser där arbetsgivare och personal är insatta i Moas och projektets verksamhet, då detta ger en deltagarna en större trygghet än att direkt komma ut på den ordinarie arbetsmarknaden.

Avslutningsvis vill utvärderarna lyfta fram att projektets personal har uppfattats som mycket kompetent av både deltagare och handledare. Som en av handledarna uttryckte det:

Det är precis sådana personer som man vill möta när man precis har kommit ur ett missbruk. De har förståelse men ställer ändå krav. De jobbar aktivt med att man ska komma vidare. De visar att de verkligen bryr sig och ser dig som en människa, ser att du kan komma vidare.

3.5.2 Arbetsgivare och remittenters syn på projektet

Inför utvärderingen av projekt Praktikbanken har totalt fyra arbetsgivare och två remittenter intervjuats. En av arbetsgivarna har även haft rollen som handledare i projektet då hon tidigare själv har varit inskriven i Moas verksamhet. Två av de intervjuade arbetsgivarna har tagit emot praktikanter från Moa under flera år, de andra två under 2006.

Enligt arbetsgivarna har projektet varit ett utmärkt sätt för målgruppen att få en chans att ta sig in på arbetsmarknaden, samtidigt som det har varit en möjlighet för arbetsgivaren själv att under en period prova nya medarbetare utan att det innebär några större kostnader eller förpliktelser. En av arbetsgivarna menade att det kan vara positivt även om det inte skulle fungera med praktikanten, då det i alla fall kan ha bidragit till en viss hjälp på vägen för personen i fråga. Överlag har arbetsgivarna dock varit nöjda med praktikanterna och några av dem har gett dem, eller kan tänka sig att ge dem, någon form av fortsatt anställning efter praktikperiodens slut.

Arbetsgivarna har också uppskattat att projektledarna har kommit ut på arbetsplatsen med jämna mellanrum. Det uppges ha gett arbetsgivarna en ökad förståelse och trygghet i svåra situationer. Genom den regelbundna kontakten med projektets personal har de vetat att det har funnits någon att vända sig till om det skulle ha hänt något eller om något inte skulle ha fungerat som det skulle med praktikanten. Samtliga arbetsgivare har uppgett att de kan tänka sig att ta emot fler praktikanter från både Moa och projektet i framtiden. Särskilt de som har haft praktikanter från Moa en längre tid har uppgett att samarbetet med personalen fungerar mycket bra. Samarbe-

tet och kontakten har beskrivits som informell och projektledarna har ansetts vara engagerade och kunniga.

De två remittenter som utvärderarna har varit i kontakt med inför utvärderingen har likaså varit mycket positiva till projektet. Det som framförallt har lyfts fram är relevansen för målgruppen. Från socialsekreterarens sida har en viktig bidragande faktor till det ansetts vara att projektet ägs av Arbetsförmedlingen, vilket har bedömts underlätta arbetet med att få ut individen i sysselsättning så fort som möjligt. Projektet har uppfattats ha ett mervärde framför många andra projekt och verksamheter riktade till målgruppen på grund av att det har funnits en gedigen kompetens såväl vad gäller arbetsmarknaden som kring missbruksproblematiken. Risken i andra arbetsmarknadsrelaterade verksamheter har uppgetts vara att individen stängs ute om han eller hon får ett återfall. I projekt Praktikbank å andra sidan har det funnits möjligheter att fånga upp deltagarna i tid så att de har kunnat fortsätta sin praktik.

Även handläggaren på arbetsförmedlingen har ansett projekt Praktikbank vara en av de verksamheter som är bäst anpassad till behovet hos kvinnor med tidigare missbruk som vill komma ut på arbetsmarknaden. Anledningen till det har dels uppgetts bero på att handledarna själva varit i samma situation som praktikanterna och dels på grund av att det har funnits en generell större förståelse för den sociala problematiken på praktikplatserna jämfört med andra praktikplatser, då praktikplatserna inom projektet i många fall har varit vana vid att ta emot praktikanter ur målgruppen.

Remittenternas förväntningar på projektet har uppgetts vara att kvinnorna förbereds för arbetsmarknaden och att det därmed underlättar återgången till ett reguljärt arbete. De har också uppfattat att praktiken inom ramen för projektet faktiskt har ökat kvinnornas förutsättningar för att få ett arbete då det har gett kvinnorna möjlighet att visa vad de kan på plats. Det har ansetts vara särskilt värdefullt för denna målgrupp, då de ofta saknar meritförteckningar att hänvisa till. Praktiken och det stöd som den innefattar bedöms också ha bidragit till att kvinnorna i lägre utsträckning än vid annan praktik riskerar att återfaller i missbruket, vilket i sin tur har bidragit till att kvinnornas självkänsla har stärks.

Det som också lyfts upp som ett mervärde med projektet, utifrån remittenters uppfattning, är att arbetssättet har möjliggjort snabba beslutsprocesser. Kvinnorna har getts möjligheten att snabbt komma ut på arbetsmarknaden och eventuella utredningar har kunnat pågå under projekttiden. Detta bedöms vara en viktig förutsättning för att kvinnorna inte ska riskera att falla tillbaka i tidigare levnadsmönster. Att det finns en samverkan mellan tre myndigheter på Moa har upplevts vara en viktig bidragande faktor till de smidiga processerna.

Remittenterna ser positivt på en fortsättning av projektet alternativt på en implementering av projektets metoder i den ordinarie verksamheten på Moa, då det ses som ett värdefullt komplement till andra insatser och aktiviteter inom KrAmiMoa. Det som har uppgetts kunna förbättras är spridningen av projektets erfarenheter och kunskaper, framförallt till personal inom kriminalvården som arbetar med projektets målgrupp.

3.5.3 *Bedömning*

Enligt utvärderarnas bedömning har projektet på flera sätt utgjort ett stort mervärde för målgruppen. En praktikplats uppfattas ofta vara det enda sättet för målgruppen att komma ut på arbetsmarknaden. Under praktiken har

de fått möjligheten att visa vad de kan. Praktik inom projektet har dessutom skett i en miljö som i stor utsträckning har varit förstående och som inte har dömt kvinnorna.

Utvärderarna ser det också som positivt att både Arbetsförmedlingen och Socialtjänsten har funnits representerad i projektledningen, då det i viss mån underlättar förankringen hos dem som ska remittera deltagare till projektet. Av erfarenhet från liknande projekt vet utvärderarna att det kan vara ännu svårare än vad som har varit fallet inom projekt Praktikbanken att få tillräckligt med deltagare om projektledningen inte redan har uppbyggda kontakter inom remitterande myndigheter.

Projektidén uppfattas ha varit relevant vad gäller att tillmötesgå de behov som finns, främst ur deltagarnas perspektiv, men även för remitterter då de har haft en verksamhet att anvisa denna målgrupp till. Enligt de intervjuade remittenterna finns det för närvarande ingen motsvarande verksamhet för målgruppen. Utvärderarna bedömer att projektet även kan ha haft ett mervärde för handledarna, då de har fått ta ett ansvar genom att kunna vara ett stöd för någon som befinner sig i en liknande situation som de själva har befunnit sig i tidigare.

3.6 Metodutveckling, implementering och spridning

På grund av projektets korta tid har man inte hunnit med metodutveckling i den omfattning som det var tänkt. Mycket tid har gått åt till själva uppstarten och rekryteringen och åt att gå ut och informera om projektet. Det har dock visat sig att projektet har gett ett mervärde inte bara för deltagare och ur remittenters syn, utan också för utvecklingen av den ordinarie verksamheten inom Moa.

Det som framförallt har uppgetts kunna ge stor behållning för det framtida arbetet är att det har byggts upp ett kontaktnät med tidigare Moa-deltagare, vilket man har som avsikt att utöka ytterligare. En positiv sidoeffekt som uppstår i samband med att kontakter återupptas med kvinnor som tidigare har varit inskrivna i Moa är att verksamheten därigenom får en naturlig uppföljning och feedback på sitt arbete i och med att de får reda på hur det har gått för kvinnorna på arbetsmarknaden. Kontakten med kvinnor som tidigare har varit inskrivna i Moa ger dessutom projektet ett bredare kontaktnät bland arbetsgivare som har intresse av att ta emot praktikanter, vilket gynnar det fortsatta arbetet inom hela verksamheten.

Utifrån erfarenheterna som projekt Praktikbank har gett har projektpersonalen uppgett att de även inom Moas ordinarie verksamhet i större utsträckning än tidigare arbetar mot arbetsgivare och med att hålla kvar kontakten med tidigare deltagare. Det uppges även ha visat sig vara framgångsrikt att komma ut på arbetsplatserna och möta kvinnorna där vid ett par tillfällen, då detta ger en bättre förståelse för hur det går för dem och vilka framsteg de gör respektive vad som är problematiskt. Det ökar även förutsättningarna för att kunna ge praktikanterna konkret vägledning och stöd under praktikperioden. Projektet har också uppfattat att arbetsgivarna är positiva till en kontinuerlig kontakt med personalen, vilket i längden bidrar till hållbara och välfungerande relationer och ett större utbud av praktikplatser.

Ytterligare ett mervärde som projektet ger den ordinarie verksamheten uppges vara erfarenheten av att ha handledare ute på praktikplatserna. Detta anses inte bara ge ett stöd till praktikanterna utan även till personalen i projektet respektive på Moa. I och med att det finns en person på arbetsplatsen som har en förståelse för praktikantens bakgrund och situation kan persona-

len få återkoppling i tid när något inte fungerar eller om praktikanten av någon anledning inte verkar må bra. Ju snabbare återkoppling desto större möjligheter har personalen att gå in med det stöd eller den hjälp som behövs för att klara upp situationen.

Enligt projektledarna har projektet dessutom gett möjligheter att prova på nya och mer flexibla arbetssätt som det finns intresse av att införa även i den ordinarie verksamheten i olika omfattning. Exempel på det är att ha nya ingångar för deltagarna i Moa istället för att alla börjar med vägledningskursen för att därefter gå ut i praktik. För en del kvinnor kan det vara mer behovsanpassat att först gå ut i praktik och därefter delta i en vägledningskurs och för vissa kan det räcka med enbart praktik.

Slutligen kan sägas att personalen även har känt av ett mervärde för Moa i form av ett ökat intresse från remittenter på Arbetsförmedlingen och Socialtjänsten. Även förankringen hos de båda myndigheterna tycks ha förbättrats i och med projektets verksamhet. Projektledarna har för att sprida projektets verksamhet dessutom träffat samtliga missbrukschefer i Stockholms stad, samt informerat arbetsförmedlingar och socialtjänstkontor om verksamheten.

3.6.1 *Bedömning*

Projektets metod och idé bedöms ha flera positiva effekter för den ordinarie verksamheten inom Moa. Det har bland annat visat att tidigare Moa-deltagare kan bidra till verksamheten på ett sätt som både gynnar deltagare och personal. Dessutom har projektet gett nya kontakter med arbetsgivare som är positiva till att ta emot praktikanter inom målgruppen för Moas verksamhet. Projektet har också visat resultat på att det ger bättre förståelse för praktikantens situation om personalen vid några tillfällen besöker arbetsplatsen. På så vis har det visat sig vara möjligt att ge ännu bättre och mer individanpassad stöd och vägledning.

Utvärderarna uppfattar också att intresset från remitterande handläggare har ökat i och med projektets verksamhet. Enligt utvärderarna bedöms det framförallt bero på att verksamheten har varit kostnadsfri vilket inte Moas verksamhet är. Att fler remittenter känner till verksamheten och har sett att den ger goda resultat för målgruppen kan dock ha som effekt att remittenterna i ökad utsträckning prioriterar även Moas verksamhet framöver, även om det innebär en kostnad. Projektet bedöms således ur det perspektivet möjligtvis ha haft en positiv marknadsföringseffekt som gynnar verksamheten i stort.

4. Resultat och måluppfyllelse

De mål som är uppsatta för projekt Praktikbank är både av kvantitativ och av kvalitativ karaktär. De kvantitativa målen avser antalet deltagare och arbetsplatser som ingår i projektet samt antalet deltagare som efter projektet går vidare till studier, arbete eller praktik. De kvalitativa målen avser snarare effekter för deltagarna gällande möjligheterna på arbetsmarknaden efter projektet. I det följande presenteras de kvantitativa respektive kvalitativa måluppfyllelsorna separat.

4.1 Uppfyllelsen av kvantitativa mål

Ett av projektets effektmål har varit att 10 arbetsplatser och 25 arbets sökande ska bli aktuella under projektperioden. Vid tidpunkten för delutvärderingen var detta mål långt ifrån uppfyllt, då fyra deltagare hade påbörjat sin praktik och något fler arbetsgivare var klara för att ta emot en praktikant. Vid projektets slut kan det dock konstateras att man har närmast sig målsättningen avsevärt.

Antalet arbetsplatser som har varit aktuella för att ta emot en praktikant från projektet har uppgått till 15 stycken. Några av dessa har tagit emot flera än en praktikant, medan andra inte har tagit emot någon fast de hade möjlighet och var klara för det. Målsättningen att ha 10 aktuella arbetsplatser har därmed uppnåtts. Utvärderarnas bedömning är att resultatet är mycket bra med tanke på att rekryteringen av arbetsplatser kom igång senare än planerat. Dessutom har det faktum att ett antal arbetsplatser har kunnat ta emot fler än en praktikant medfört att det har funnits ett relativt stort urval av praktikplatser för de inskrivna kvinnorna. Utvärderarna vill samtidigt poängtera att målet om att ha 10 aktuella arbetsplatser uppfattas som relativt lågt satt, med tanke på att målsättningen har varit att ha 25 deltagare i projektet. Om projektet faktiskt hade lyckats rekrytera 25 kvinnor och samtidigt haft endast 10 arbetsplatser enligt målsättningen, hade varje arbetsplats i genomsnitt varit tvungen att ta emot 2,5 praktikanter under projektperioden, vilket anses utgöra en relativt hög belastning för en arbetsplats. Med tanke på det stora kontaktnät som projektet har haft tillgång till genom Moas verksamhet menar utvärderarna att målsättningen kring antalet arbetsplatser borde ha satts högre redan från början.

Vad gäller antalet aktuella arbetssökanden under projektperioden har målsättningen inte heller uppnåtts helt och fullt. I nedanstående tabell redovisas antalet kvinnor som har varit i kontakt med projektet, hur många av dem som har varit planerade för start, hur många som av olika anledningar inte har startat en praktik samt hur många som faktiskt har skrivits in i projektet.

Tabell 2: Antal deltagare

Faser	Antal deltagare
Intresseanmälningar	39
Information/intervju	32
<i>Ej avhörda</i>	3
<i>Ej antagen p.g.a. pension</i>	1
<i>Tackat nej</i>	1
<i>Gått Moas vägledningsprogram istället</i>	4
<i>Avvaktat</i>	2
Planerad start	21
<i>Brutit överenskommelsen</i>	4
<i>Ej startat p.g.a. indragna medel</i>	5
Startat praktik	12

Som framgår av tabellen har projektet totalt fått in 39 intresseanmälningar. Av dessa 39 kvinnor blev 32 kallade på intervju med projektledarna. Sammanlagt 11 kvinnor planerades av olika anledningar inte för start i projektet efter det att intervjun hade genomförts. Av de 21 kvinnor som var tänkta att påbörja en praktik inom projektet var det 9 som inte startade. I drygt hälften av fallen berodde det på indragna medel, bland annat det indragna aktivitetsstödet i oktober 2006.

Utvärderarna uppfattar formuleringen kring målsättningen om antalet deltagare som något otydligt, då det inte är helt lätt att avgöra vad som avses med *aktuella under praktikperioden*. Det skulle både kunna syfta på antalet som har varit *planerade* för start (21) och antalet som *faktiskt påbörjade* sin praktik (12). Vi har utgått ifrån att målsättningen måste mätas utifrån hur många som faktiskt har påbörjat praktiken. Målsättningen bedöms därmed inte vara uppfylld. Med hänsyn till den korta tidsperiod inom vilken rekryteringen faktiskt ägde rum, kan resultatet ändå kan sägas vara relativt bra. Under en dryg tvåmånadersperiod, mellan delutvärderingen och fram till den sista oktober då inga fler deltagare kunde rekryteras, startade åtta kvinnor sin praktik, vilket måste anses vara ett mycket gott resultat. Utvärderarna menar dock att rekryteringen av deltagare hade kunnat komma igång snabbare än den faktiskt gjorde om projektets uppstartsfas hade planerats och organiserats på ett mer effektivt sätt. På så vis hade man också kunnat upp nå målsättningen i högre grad.

Förutom antalet arbetsplatser respektive antalet deltagare har projektet satt upp ett mål om att *70 procent* av deltagarna efter praktiken ska gå vidare till *annan praktik, studier eller arbete*. I tabellen nedan redovisas resultatet för de 12 kvinnor som påbörjade sin praktik inom projekt Praktikbank.

Tabell 3: Resultat

Resultat efter praktikstart	Antal	Procent
Fått anställning	3	25 %
Studier	1	8 %
Annan/fortsatt praktik	5	42 %
MOAs program	1	8 %
Avbrott	2	17 %
Totalt	12	100 %

Sammantaget har nio deltagare (75 procent) av tolv gått vidare till annan/fortsatt praktik, studier eller arbete, vilket gör att målet om 70 procent bedöms ha uppnåtts. Av dem som gjort praktik har, som framgår av diagrammet, ett antal fortsatt sin praktik på den arbetsplats som de började på när de skrevs in i projektet. Dessa är trots det inräknade i statistiken då projektet nu är avslutat. De kvinnor som har fått anställning efter praktiken har fått det med anställningsstöd.

Det som framförallt bör uppmärksammas är att en så liten andel deltagare avbröt sin praktik (två personer), vilket kan anses vara relativt ovanligt i jämförelse med andra projekt som riktar sig till målgrupper som står långt ifrån arbetsmarknaden. Om man dessutom räknar bort de två deltagare som avbröt sin praktik och endast räknar med de tio som faktiskt avslutade (eller fortsatte) sin praktik efter att projektet var avslutat, så har endast en person inte uppnått målet för projektet. Ramböll Managements bedömning är därmed att projektet har uppnått ett mycket bra resultat och dessutom under en relativt kort tidsperiod.

4.2 Uppfyllelse av kvalitativa mål

De mer kvalitativa målsättningarna för projekt Praktikbank är dels att deltagandet i projektet ska *underlätta övergången till den reguljära arbetsmarknaden* och dels att det ska *öka anställningsbarheten hos deltagarna*. Bedömningen av nämnda målsättningar har gjorts med utgångspunkt från intervjuerna som genomförts inom ramen för utvärderingen.

4.2.1 *Underlätta övergången till den reguljära arbetsmarknaden*

Vad gäller det förstnämnda målet är Ramböll Managements bedömning att detta har uppfylls. Deltagarna har i intervjuerna uppgett att de har fått bättre självförtroende när det gäller att gå ut och söka arbete på egen hand. Detta dels på grund av det stöd och den vägledning de har fått under praktikperioden och dels genom att de har fått prova på att komma ut på arbetsmarknaden och därigenom fått en känsla för vad de kan och vad de har intresse av. Flera deltagare har uppgett att de efter en tid i praktiken har börjat känna sig redo att söka sig vidare till arbetsplatser där det inte finns det stöd och den förståelse för deras bakgrund som de har haft under praktiken inom ramen för projektet. Praktiken inom projektet har enligt ett flertal deltagare uppgetts vara ett viktigt steg för att våga gå vidare på egen hand. Denna uppfattning får även stöd av projektledarna, remitterter, arbetsgivare och handledare som har vittnat om att kvinnorna under projekttiden ofta har vuxit i betydande utsträckning, både vad gäller socialt och professionellt.

Som utvärderarna har uppfattat det har en viktig faktor i kvinnornas utveckling varit projektets fokus på att deltagarna genom praktiskt arbete ska öka sin sociala handlingskompetens och höja sin självkänsla och sitt självförtroende. Genom ökad handlingskompetens, vilket kvinnorna enligt intervjuerna också i stor utsträckning ansett att de fått, ökar också förutsättningarna för att våga och kunna ta sig ut på arbetsmarknaden på egen hand.

Det faktum att tre av tolv deltagare har fått en anställning, om än med anställningsstöd, att en deltagare har gått vidare till studier (vilket kan förväntas öka de långsiktiga chanserna för ett jobb) samt att tre deltagare har en annan eller fortsatt praktikplats, bedöms dessutom vara tydliga indikatorer på att insatsen har underlättat övergången till den ordinarie arbetsmarknaden avsevärt.

4.2.2 *Öka anställningsbarheten hos deltagarna*

Att projektet resulterar i ökad anställningsbarhet är inte ett mål som är enkelt att mäta. Samma indikatorer som nämndes under ovanstående mål an-

ses dock vara relevanta även i bedömningen av måluppfyllelsen rörande deltagarnas ökade anställningsbarhet. Den höga andelen deltagare som har gått vidare till anställning, studier respektive praktik tyder på att anställningsbarheten tydligt har ökat. Man bör dock komma ihåg att det statistiska underlaget är relativt litet.

En annan indikator kan vara huruvida deltagarna har fått nya personliga kontakter och referenser. För de deltagare där praktiken har fungerat bra har det sannolikt ökat anställningsbarheten dels genom att de har fått ytterligare erfarenhet från området, dels genom att de fått kontakter med personer som kan fungera som referenser vid det fortsatta arbetsökandet.

I intervjuerna har det, som nämnts ovan, framkommit att projektet stärker deltagarnas sociala förmåga, ger dem erfarenheter och referenser som är värdefulla och bidrar till att i viss mån öka kvinnornas kompetens inom ett yrke eller en bransch. Detta bidrar med stor sannolikhet till att anställningsbarheten ökar. Det är dock svårt att säga i vilken utsträckning de faktiskt kommer att få anställning i högre grad än tidigare, då detta inte enbart är beroende av deltagarens förbättrade självförtroende och ökade kompetens eller ökade motivation att få ett jobb. Det beror även på konkurrensen på arbetsmarknaden och arbetsgivarnas intresse av att anställa dem. Då flera av kvinnorna har stått utanför arbetsmarknaden under en lång period och några av dem har uppnått en relativt hög ålder samt att flertalet inte har någon utbildning bakom sig kan det även fortsättningsvis bli svårt för dem att få en anställning. Utvärderarnas bedömning är dock att anställningsbarheten har ökat avsevärt utifrån vad den befann sig på för nivå innan kvinnorna startade sin praktik inom projektet.

5. Slutsatser och rekommendationer

Ramböll Management bedömer att projekt Praktikbank över lag varit ett mycket lyckat projekt. Projektet uppfattas fylla ett grundläggande behov hos målgruppen i och med att det kombinerar handledd och utvecklingsinriktad praktik med en gedigen kompetens kring missbruk och annan social problematik hos målgruppen. Projektet har i sitt arbete tillvaratagit den kunskap och erfarenhet av självstärkande arbete som finns inom Moa. Utvärderarna uppfattar också att projektet har gett ett mervärde till den ordinarie verksamheten på Moa, i form av nya flexibla arbetsätt samt ett fördjupat kontaktnät med arbetsgivare och tidigare deltagare i Moa. Genom de nya kontakterna har en "bank" av praktikplatser byggts upp som bedöms vara värdefull för det fortsatta arbetet inom den ordinarie verksamheten.

Genomförandet har på det hela taget fungerat bra. Samverkan både inom projektet och med verksamheten i övrigt har fungerat smidigt. Även samverkan med handläggare på de remitterande myndigheterna, samt samverkan med arbetsgivare har uppfattats som välfungerande och relativt informellt. Arbetsgivarna har också över lag varit mycket positiva till projektiden och till praktikanterna. Även deltagarna uppfattas vara nöjda med sin tid i projektet, både vad gäller sina praktikplatser och projektets stöd till dem under praktikperioden.

De kvalitativa målsättningarna gällande att underlätta övergången till den reguljära arbetsmarknaden och att öka deltagarnas anställningsbarhet bedöms i mycket hög grad vara uppfyllda. Den kvantitativa målsättningen om att 70 procent av kvinnorna ska gå vidare till arbete, studier eller praktik är också uppfylld. Även målsättningen att ha tio aktuella arbetsplatser i projektet har uppnåtts mer än väl, då det i projektet har funnits 15 arbetsplatser som har kunnat ta emot praktikanter. Däremot har inte antalet aktuella deltagare i projektet varit tillräckligt för att uppnå målsättningen kring det. Detta bedöms till stor del bero på att uppstartsfasen i projektet drog ut på tiden samt att aktivitetsstödet drogs in under hösten 2006, vilket bidrog till att rekryteringen av nya deltagare inte kunde fortgå. Att aktivitetsstödet drogs in har projektet inte kunnat påverka. Däremot bedömer utvärderarna att man lyckades lösa situationen på bästa sätt för deltagarna.

Vad gäller den utdragna processen vid uppstarten av projektet gör Ramböll Management bedömningen att detta inte är ovanligt för projekt av denna karaktär. Det bedöms i stort sätt alltid ta tid att bygga upp kontakter och förankra ett nytt projekt hos myndigheterna som ska anvisa deltagare. Det är viktigt att ha detta i åtanke när ett projekt planeras, för att undvika att det leder till negativa konsekvenser för måluppfyllelsen. Utvärderarnas bedömning är dock att förankringen hos Arbetsförmedlingen och Socialtjänsten har förbättrats och fördjupats avsevärt under projektets gång.

Sammanfattningsvis kan sägas att det som enligt utvärderarna inte har fungerat optimalt i projektets verksamhet är den organisatoriska delen vid starten av projektet. Genom att det inte fanns en vikarie för Moas verksamhet kom inte heller själva projektet igång förrän senare än planerat. Det har också bidragit till problem och förseningar i rekryteringen av deltagare, vilket har lett till att det inte har varit möjligt att uppnå målsättningen kring antalet deltagare och praktikplatser under projekttiden. Med de kontakter som finns i KrAmiMoas ordinarie verksamhet menar utvärderarna att det borde ha kunnat gå smidigare och fortare att komma igång med projektet och att förankra idén hos berörda myndigheter. Dessutom menar Ramböll Management att målsättningen att ha tio arbetsgivare klara för praktik för

deltagarna har varit väl lågt satt. Ett större antal praktikplatser hade eventuellt kunnat underlätta rekryteringsprocessen då det hade funnits ett större utbud av arbetsplatser att välja mellan. Det i sin tur hade kunnat medföra en större volym vad gäller antalet deltagare i projektet.

Det som enligt utvärderarna har varit den största framgången och det största mervärdet med projekt Praktikbank är projektets innehåll och metod som bedöms ha varit mycket effektivt och målinriktat. Av tio deltagare som har fortsatt eller avslutat sin praktik har så många som nio fått en förändring i sina liv genom att de har ökat sin anställningsbarhet och kommit närmare den reguljära arbetsmarknaden. Detta anses vara ett mycket bra resultat.

5.1 Framgångsfaktorer och utvecklingsområden

För framtida arbetsmarknadsinsatser och projekt av denna typ, kan det finnas ett värde i att tillvarata de erfarenheter och lärdomar som genererats i samband med genomförandet av projekt Praktikbank. I följande avsnitt presenteras därför de framgångsfaktorer och utvecklingsområden som Ramböll Management identifierat i samband med utvärderingen.

5.1.1 Bedömning av framgångsfaktorer

Den sammanfattande bedömningen av resultaten för projekt Praktikbanken är att måluppfyllelsen är relativt hög. Dels med tanke på den höga andelen deltagare som har gått vidare till arbete, studier eller praktik efter projektet och dels utifrån att deltagarna i stor omfattning bedöms ha ökade möjligheter att ta sig ut på den reguljära arbetsmarknaden. Enligt utvärderarnas bedömning har ett antal faktorer varit särskilt viktiga för projektets resultat:

- **KrAmiMoas erfarenheter**
Utvärderarna bedömer att den erfarenhet och kunskap som finns inom KrAmiMoa har varit mycket värdefull för det framgångsrika arbetet i projektet. Framförallt remitterter och handläggare har poängterat att den kompetens som finns inom organisationen och hos projektledarna för Praktikbanken har bidragit till att projektet på bästa möjliga sätt har varit anpassat till målgruppens behov. Dessutom bedöms också verksamhetens breda kontaktnät och förankring ha bidragit till att projektet kunde få så pass goda resultat trots att det kom igång senare än planerat.
- **Myndighetssamverkan**
Myndighetssamverkan inom KrAmiMoa och det faktum att projektledarna kommer från både Arbetsförmedlingen och Socialtjänsten har också uppfattats som en viktig del i projektet. Kunskapen från och närheten till dessa myndigheter har bland annat underlättat och snabbat på beslutsprocesserna kring individerna.
- **Handledare på arbetsplatsen**
Att tidigare Moa-deltagare har fungerat som handledare på arbetsplatserna har uppfattats som ett viktigt stöd för praktikanterna, även i de fall då själva handledningen inte har varit tydlig eller strukturerad. Det har dock uppfattats som ett viktigt stöd och en trygghet att veta att det finns någon på arbetsplatsen som har förståelse för praktikantens situation.
- **Praktiskt och konkret arbete med deltagarnas utveckling**
Att arbetet med deltagarna har skett med inriktning på den specifika arbetssituationen, utifrån arbetsplatsen och praktikantens förutsättningar, bedöms vara ett framgångsrikt sätt att förbereda deltagaren inför arbetsmarknaden. Därigenom anpassas arbetet efter individens behov på ett sätt som är svårare att uppnå när arbetet sker i grupp och utifrån ett

mer allmänt perspektiv. Det bidrar också till att deltagarna får möjligheten att bli allt mer självgående, ta ansvar för sin egen situation på arbetsplatsen men samtidigt ha en trygghet och ett stöd bakom sig.

- Närvaro på arbetsplatserna
Genom att projektledarna har varit ute på respektive arbetsplats ett par gånger under praktikperioden har det medfört att de har större förståelse för deltagarens individuella behov och för vad denne måste utveckla för att kunna gå vidare på egen hand. Närvaron på arbetsplatserna ger en tydligare återkoppling och insyn kring hur det går för praktikanten.

5.1.2 Utvecklingsområden

Även om projekt Praktikbank över lag fungerat bra, finns enligt Ramböll Managements bedömning ett antal utvecklingsområden. Dessa är som följer:

- Organisation och planering
Då det är av högsta vikt att i ett litet projekt som Praktikbank snabbt komma igång med verksamheten och få in ett tillräckligt stort antal deltagare, är Ramböll Managements rekommendation att i ett tidigt skede utarbeta en tydlig och detaljerad tidsplan för verksamheten. En sådan underlättar både den interna organisationen och planeringen för arbetet i projektet samt rekryteringen av deltagare. Utvärderarna vill poängtera vikten av att inte underskatta projektledarkompetens och en tydlig och väl utarbetad organisering och planering när verksamhet drivs i projektform. Lång och gedigen erfarenhet av att arbeta mot samma målgrupp i en ordinarie verksamhet behöver inte nödvändigtvis betyda att det finns tillräcklig kunskap kring att driva och starta upp kortare projekt. En rekommendation är därmed att i framtida projekt jobba med projektledarkompetensen inför uppstarten av projektet, för att därigenom undvika en trög start som i förlängningen påverkar projektets resultat.
- Aktiviteter för deltagare
Enligt utsago från deltagare inom projektet har det funnits efterfrågan kring övergripande information om arbetsmarknaden i stort och projektet mer specifikt. Utvärderarnas rekommendation är därför att det även för dem som inte har gått, eller vill gå, Moas vägledningsprogram finns möjlighet att få en kort introduktion på Moa innan praktiken startar. En sådan introduktion kan exempelvis gå igenom och ytterligare klargöra projektets syfte, arbetssätt och pedagogik samt eventuellt ge en övergripande introduktion till arbetsmarknaden. Det har under utvärderingen även framkommit att det finns deltagare som har ett intresse av att under projekttiden vid några tillfällen ha möjligheten att träffa andra deltagare, för att utbyta erfarenheter och diskutera förhållningssätt på arbetsmarknaden. Utvärderarnas rekommendation är dock att sådana träffar bör vara frivilliga då inte alla deltagare anser sig ha behov av det.
- Handledning
Utvärderarna rekommenderar att verksamheten i fortsättningen erbjuder handledare på praktikplatserna någon form av utbildning eller handledarkurs. Denna bedöms inte behöva vara särskilt omfattande utan snarare ha som syfte att bidra med ett stöd och en vägledning i själva handledningen, då det från handledarnas sida har uppgetts att de i flera fall inte är helt på det klara med vad som förväntas av dem gentemot praktikanten. Stödet till handledarna kan också ske i form av regelbundna handledarträffar, där de har möjlighet att utbyta erfarenheter med varandra och ta upp eventuella svårigheter eller problem. Ett utökat handledningsstöd bedöms också vara till fördel för praktikanterna.

- **Implementering**
Projektledningen har uppgett att de på olika sätt kommer att arbeta för att tillvarata erfarenheter och metoder som har utvecklats inom projektet i Moas ordinarie verksamhet. Utvärderarna vill dock ytterligare trycka på värdet av att göra det. För verksamhetens framtida utveckling bedöms det exempelvis vara värdefullt att tillvarata och implementera projektets koncept att använda sig av kvinnor som tidigare har varit inskrivna i Moa, då deras medverkan bedöms ge ett tydligt mervärde för både deltagare och verksamheten i stort. Det bedöms också vara ändamålsenligt att se över möjligheterna att införa ett flexiblare arbetssätt i upplägget, inspirerat efter projektets modell. Dessutom bedömer utvärderarna att det på olika sätt har gett ett mervärde att personalen har haft uppföljningar med kvinnorna ute på respektive arbetsplats, vilket gör att även detta arbetssätt rekommenderas för den framtida verksamheten.
- **Spridning**
Arbeta vidare med att marknadsföra verksamheten till berörda myndigheter och till arbetsgivare. En effektiv och tydlig marknadsföring, framförallt till Arbetsförmedling, Socialtjänst, Försäkringskassan och direkt till behandlingshem, är grundläggande för att få önskat antal deltagare och resurser. En viktig del i det bedöms vara att lyfta fram hur – och att – verksamheten leder till ökad anställningsbarhet hos målgruppen, och att den därmed är högst relevant ur ett arbetsmarknadsperspektiv. Ramböll Managements bedömning är att verksamheten på en övergripande nivå tydligt ökar deltagarnas anställbarhet, även om detta inte alltid sker i det steg som kommer till uttryck i omedelbar anställning. Utvärderarna rekommenderar att tydligt visa på att insatserna fyller ett behov inte bara hos deltagarna utan även hos de remitterande myndigheterna. Arbetslinjen kan därför med fördel tydliggöras ytterligare vid spridningen av information till berörda myndigheter.