

UFFE-meddelande 2/2010

Implementering av projekt inom TILDA-satsningen

Peder Karlsson
Utredningskonsult, Fil.Dr sociologi



Sammanfattning

Den här rapporten är en utvärdering av implementeringen av projekt inom TILDA-satsningen i Umeå kommun. TILDA-satsningen har pågått sedan 2005 och den bygger på en kommunövergripande ambition att få till stånd förebyggande och tidiga hemmaplanslösningar för barn och ungdomar i utsatta livssituationer. Utvärderingens huvudsyfte är att utifrån en studie av ett antal projekt inom ramen för TILDA bidra till ökade kunskaper om möjligheterna att implementera fungerande projekt i den reguljära verksamheten. Studiens mer preciserade föresatser är: 1) Att skildra och analysera implementeringsprocessen som den beskrivs av företrädare för projekten, TILDA och berörda förvaltningar; 2) Att inom projekten – och i interaktionerna och relationerna mellan projekten, TILDA och berörda förvaltningar – urskilja och analysera viktiga skeenden, omständigheter och handlingar som påverkar implementeringsprocessen; 3) Att eftersöka resultatet av implementeringsprocessen, alltså det som växer ut ur ett projekt och som eventuellt blir kvar när ett projekt formellt avslutas.

Urvalet för utvärderingen består av 13 projekt, varav 11 avslutades den sista december 2008. De två övriga projekten är pågående. Studiens datamaterial består av intervjuer med företrädare för projekten, förvaltningarna och TILDA. Därutöver har styrgruppsprotokoll analyserats.

I rapporten beskrivs och analyseras implementering som en stabiliseringsprocess, där det gradvis framväxande resultatet uppstår i friktionen mellan projekten, TILDA och den ordinarie verksamheten i förvaltningarna. Angreppssättet har inspirerats av Actor-Network-Theory och utgångspunkterna är hämtade från kunskaps-/vetenskapsociologin.

Först analyseras organiseringen av, och skeenden inom TILDA. Resultaten visar att TILDA i vissa avseenden är att betrakta som en aktör med förmåga att påverka skeenden, och inte bara i förväntad riktning. TILDA består av ett stort antal positioner och relationer vars inbördes balansförhållanden påverkar förutsättningarna och begränsningarna för projekten. Det är framförallt två tyngdpunktsförskjutningar som lyfts fram som betydelsefulla. Den senare av de två sammanfaller dels med ett byte av samordnare och dels med inledningen av projektens avslutningsfas. Konsekvenserna på projektnivå är upplevelser av oklarheter och tidsbrist.

Rapportens andra empiriska del behandlar projektens implementeringsprocesser. Först analyseras projekt som bedrivs av föreningar, därefter projekt som tillhör specifika förvaltningar. Den tredje kategorin projekt är de förvaltningsövergripande. Allra sist analyseras implementeringen av ett pågående projekt.

De viktigaste resultaten visar på den komplexa relationen mellan projekt, förvaltningar och TILDA. Enskilda omständigheter och faktorer har betydelse för implementeringsfasen, men allra viktigast är förståelsen av samspelet mellan olika faktorer, i specifika sammanhang och utifrån existerande förutsättningar. De flesta projekten i studien har implementerats, helt eller delvis, men deras implementeringsprocesser har sett olika ut. Vad som växer ut och blir kvar när ett projekt formellt avslutas visar sig bero på projektets relation till såväl ordinarie verksamhet/organisation som TILDA. Särskilt komplex och problematisk blir situationen för det projekt som tydligast bär på TILDA:s intention om gränsöverskridande och nyskapande arbete.

I rapportens sista kapitel sammanfattas studiens resultat som diskuteras i relation till tidigare forskning om implementering och projekt. Avslutningsvis presenteras några mer övergripande slutsatser och lärdomar som kan dras av studien.

Nyckelord: Implementering, projekt, Actor-Network-Theory

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
Vem är TILDA?	5
Utgångspunkterna – vem är ”jag”?	7
Några ledtrådar från tidigare forskning.....	8
2. Undersökningen tar form	15
Våren 2008: Ett första försök att närma mig TILDA.....	15
Hösten 2008: TILDA är tyst och planen faller, med en delvis ny strategi som följd.....	16
2009: Urvalet utkristalliseras och den nya strategin sätts i verket	18
3. Berättelsen om TILDA.....	21
TILDA:s ungdomsår (och lite om barndomen).....	21
TILDA stabiliseras	28
4. Implementeras eller inte implementeras – det är frågan	32
Implementeringsprocessen i föreningsprojekten.....	33
Implementeringsprocessen i de förvaltningsinterna projekten.....	37
Implementeringsprocessen i de förvaltningsöverskridande projekten	42
Avslutning av ett pågående projekt.....	46
5. Avslutande reflektioner	50
Resultatsammanfattning	50
Slutsatser och lärdomar	54
Referenser.....	56
Bilagor.....	58

1. Inledning

En morgon i oktober 2009 stod följande att läsa, i en liten notis på en ganska undanskymd plats i VK:¹

[TILDA-projekt] permanentas

UMEÅ Den [verksamhet], som arbetar uppsökande bland ungdomar i Umeå blir nu en permanent del av socialnämndens verksamhet. [Verksamheten] startade som ett projekt inom ramen för Tilda, tidiga insatser för barn och ungdomar, och till årsskiftet är projekttiden slut.

Socialnämnden menar att arbetet varit så lyckat och viktigt att man nu vill fortsätta. Pengar får nämnden loss genom att sluta köpa [liknande] verksamhet från fritidsgårdarnas personal. [...] (Västerbottens-Kuriren, oktober 2009)

För många av Västerbottens-Kurirens läsare passerade nog artikeln tämligen obemärkt förbi. För mig, däremot, stod texten ut. Ord som ”Tilda”, ”permanent”, ”projekt” och ”lyckat” fångade min blick, och meningar med innebörden att vi hade att göra med ett enkelt beslut baserat på tydliga fakta signalerade att det hade blivit hög tid att ge min bild av de skeenden som *inte* kom till uttryck i den kortfattade redogörelsen. Det var naturligtvis inte så att jag tänkte polemisera gentemot artikeln i sig. Journalistik och forskning är skilda företeelser. Jag tänkte inte heller primärt på det specifika projektet, utan på fenomenet som sådant. Vad händer med ett projekt som bedrivits i ett specifikt sammanhang, när projekttiden och de tilldelade pengarna tar slut? Lever det vidare i någon form eller avslutas det? Vad och vem avgör verksamhetens fortsatta öde? Alla dessa frågor besvarades visserligen i artikeln, men i alldeles för förenklande ordalag.

Att just den här artikeln fångade just min uppmärksamhet, det har sin naturliga förklaring. Vid tiden för publiceringen hade jag i drygt ett och ett halvt år följt TILDA och ett antal projekt som bedrevs i hennes namn. Uppdraget hade jag fått av UFFE² och TILDA:s styrgrupp. Det som hade efterfrågats var en utvärdering i syfte att ”bidra till ökade kunskaper om möjligheterna att implementera fungerande projekt i den reguljära verksamheten” (UFFE, 2007). Jag hade föresatt mig att så långt som möjligt följa implementeringsprocessen i realtid men alltför många gånger tvingats konstatera att jag legat några steg efter. Hade artikeln publicerats ett år tidigare, då skulle jag nog ha blivit djupt frustrerad, nu blev jag istället inspirerad. Jag tyckte mig nämligen hålla någorlunda jämna steg med TILDA – och VK, eller vemhelst som hade fällt yttrandet om permanentande av ett lyckat TILDA-projekt. Jag visste att jag hade på fötterna, för om det var någonting jag hade lärt mig, av min egen undersökning likväl som av andra, så var det svårigheten att tala om implementering i förenklade, linjära och rationalistiska ordalag (se ex Hjern & Porter 1981; Johansson, Löfström & Olsson 2000).

VK-artikeln kom med andra ord att bli något av en katalysator för den slutliga sammanställningen av mitt arbete. På de sidor som följer presenterar jag min bild av

¹ Artikelcitatet har ”anonymiserats” och datumangivelsen följer därav.

² Utvecklings- och Fältforskningsenheten vid Umeå socialtjänst.

implementeringsprocessen, en förståelse som vuxit fram genom främst intervjuer med projektrepresentanter, företrädare för TILDA:s styrgrupp, samordnare samt chefer och tjänstemän från olika förvaltningar.³

Rapporten ska ses som en fristående fortsättning på Jan Hjeltes tidigare utvärdering av TILDA. I delrapporten *Borta bra, men hemma bäst!* (Hjelte 2006) analyseras de utgångspunkter och antaganden, formella och informella, som väglett iscensättandet av TILDA-satsningen och ett antal projekt. I slutrapporten *Från ax till Limpa* (Hjelte 2008) ges en gedigen genomgång och analys av TILDA-satsningens iscensättning och utfall, med utgångspunkt i ett strategiskt urval projekt. I den här rapporten, den tredje i ordningen som behandlar TILDA-satsningen som helhet, är det alltså implementering som står i fokus.

Det övergripande syftet med utvärderingen är att utifrån en studie av ett antal projekt inom ramen för TILDA bidra till ökade kunskaper om möjligheterna att implementera fungerande projekt i den reguljära verksamheten.

Ett precisare syfte kan formuleras i *tre ömsesidigt sammanhängande föresatser*:

- 1) Att skildra och analysera implementeringsprocessen som den beskrivs av företrädare för projekten, TILDA och berörda förvaltningar.
- 2) Att inom projekten – och i interaktionerna och relationerna mellan projekten, TILDA och berörda förvaltningar – urskilja och analysera viktiga skeenden, omständigheter och handlingar som påverkar implementeringsprocessen.
- 3) Att eftersöka resultatet av implementeringsprocessen, alltså det som växer ut ur ett projekt och som eventuellt blir kvar när ett projekt formellt avslutas.

Vem är TILDA?

Redan så här inledningsvis kan det vara på sin plats med en kort presentation av berättelsens ”huvudperson”. Utvärderingens fokus ligger visserligen på projekt inom TILDA-satsningen, men TILDA själv är hela tiden närvarande, och inte bara i bakgrunden. Under arbetets gång har hon mer och mer börjat framträda som en sammansatt och föränderlig ”aktör” med förmåga att påverka händelserna i både avsedd och oavsedd bemärkelse.

Jag ska inte gå händelserna i förväg, för det jag nu är inne på är analytiska tankegångar baserade på intryck från hela utvärderingen. I det här skedet nöjer jag mig istället med att beskriva ”ytan” – TILDA:s tillkomst, syften och organisering.

TILDA kom till som ett resultat av att kommunens kostnader för institutionsplaceringar av barn och unga mer än fördubblats under åren 2001-2003. Intentionen med satsningen var följaktligen att skapa alternativ som skulle bromsa och reducera de skenande kostnaderna. För ändamålet skulle tio miljoner avsättas varje år under tre år, från och med 2005 till och med 2007. Uppdraget, som utgick från Umeå kommunfullmäktige, riktades till Socialnämnden som i samarbete med övriga ”mjuka nämnder”⁴ skulle kraftsamla kring förebyggande insatser

³ Understrykas bör att det är *min* bild som presenteras, och att den bygger på redovisning, tolkning och analys av den information jag har haft att tillgå. Det finns förmodligen läsare med insikt i ämnet, som på basis av sina kunskaper och erfarenheter skulle önska ytterligare information. Jag gör dock inga anspråk på att berätta den enda sanna historien om TILDA, och implementering av projekt inom TILDA-satsningen. Däremot har jag försökt att ge en så fyllig och noggrann bild som möjligt utifrån den inhämtade informationen.

⁴ Utöver socialnämnden: För- och grundskolenämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, fritidsnämnden, kulturnämnden samt de tre kommundelsnämnderna i Holmsund/Obbola, Hörnefors och Sävar. Beteckningen har hämtats från Hjelte (2008), som i sin tur hänvisar till Johansson (1995).

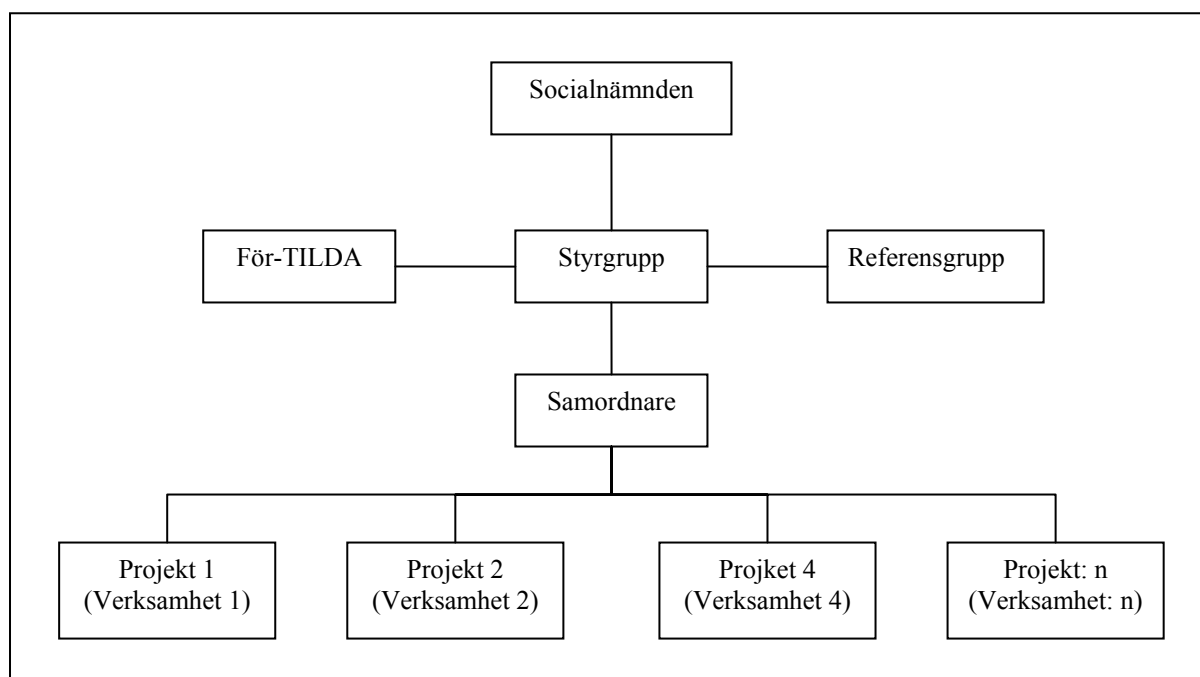
för barn och ungdomar i Umeå (Direktiv för kommunalfullmäktiges uppdrag ”Förebyggande insatser för barn och ungdomar”, Dnr 354/2003).

Organisatoriskt kom därmed ansvaret för att genomföra och samordna uppdraget att läggas på socialnämnden. Socialnämnden beslutade också om de övergripande ramarna för hur medlen skulle fördelas:

Med anledning av ovanstående skall fördelningen av de 10 Mkr/år ha som utgångspunkt att 80 % av medlen ska riktas till aktiviteter och insatser för barn och ungdomar som skola, socialtjänst, polis, BUP m fl redan identifierat enligt målgruppsbeskrivningen ovan. 10 % av medlen riktas till allmänt förebyggande arbete bland barn och ungdomar. Resterande 10 % utgörs av särskilt utvecklingsanslag där olika aktörer såsom föreningar m fl kan söka medel för särskilt nyskapande och preventiva aktiviteter för barn och ungdomar.” (Socialnämnden, protokoll 2004-10-20)

Hur medlen fördelades i övrigt, det skulle inte socialnämnden besluta om. Istället tillsattes en styrgrupp bestående av de mjuka nämndernas förvaltningschefer, eller av dem utsedda representanter, och socialtjänstens ekonomichef. Utöver dessa ingick även ett antal adjungerade personer med tillträde till styrgruppen, beroende på frågornas karaktär. Styrgruppen skulle dels bedöma och fatta beslut om de konkreta åtgärder och verksamheter som föreslogs i ansökningar, dels gavs de ett självständigt mandat att ta fram förslag till åtgärder. I de fall där styrgruppen inte kunde komma överens skulle ärendet överlämnas för beslut i socialnämnden (a a).

Satsningen kom så småningom att få namnet TILDA – **T**idiga **I**nsatser och **L**ångsiktiga verksamheter **D**är man bor och på ett **A**nnorlunda sätt – och organiseras enligt följande modell:



Figur 1. TILDA:s organisation. (Källa: www.umea.se/tilda; Hjelte 2008.)

Referensgruppen i figuren är politiskt tillsatt. Den består av representanter för berörda nämnder till vilka styrgruppen kontinuerligt rapporterar hur utvecklingsarbetet fortskrider. För-TILDA är en beredningsgrupp som ska granska ansökningar och lämna förslag till styrgruppen. Samordnarens uppgift är dels att bistå styrgruppen och dels att agera stöd för

dem som vill ansöka om medel och/eller bedriver projekt inom TILDA (Socialnämnden, protokoll 2004-10-20; Hjelte 2008).

TILDA-satsningen har med tiden kommit att förlängas och är nu inne i slutfasen av sitt femte år. En hel del har hänt under de år som gått, bland annat har en strategi för TILDA för 2009 och framåt tagits fram (www.umea.se/tilda). Mer än så har jag dock inte för avsikt att berätta om TILDA, inte nu vill säga. Att besvara frågan vem TILDA egentligen är, det ser jag som en empirisk och analytisk uppgift, och svaret klarnar förhoppningsvis med läsningen av rapporten, framför allt kapitel tre som helt och hållet ägnas åt TILDA.

Inför fortsättningen av rapporten kan dock en liten begreppsförklaring behövas: I Hjelte (2006) görs en åtskillnad mellan *projektnivå* och *verksamhetsnivå*. Den förstnämnda nivån syftar på TILDA som helhet medan verksamhetsnivå avser de projekt som drivs med medel från TILDA. Hjelte (2007) skiljer istället mellan *satsningen* som helhet och *projekt* inom satsningen. Jag har valt att följa den senare begreppsapparaten.

Fortsättningsvis i rapporten används därför *TILDA* eller *TILDA-satsningen* för att beteckna satsningen som helhet. *Projekt* reserveras för de delprojekt som bedrivs/har bedrivits inom ramen för TILDA-satsningen. Stundtals kommer också *verksamhet* att användas som beteckning för det arbete som bedrivs i de olika projekten, och *ordinarie verksamhet* när förvaltningarnas ej projektbundna arbete avses.

Utgångspunkterna – vem är ”jag”?

Den här rapporten handlar givetvis inte om mig själv, men eftersom ”jag” redan har gjort mig synlig vid ett flertal tillfällen, och då mitt angreppssätt i hög grad följer av vad jag tidigare har gjort, så är en kort presentation inte för mycket begärt.

Som disputerad vetenskaps-/kunskapssociolog (Karlsson 2004) har jag tagit mig an den här utvärderingen lite grann som en oinvigd nykomling på området. Det har haft både för- och nackdelar. Den påtagligaste nackdelen är att jag har tvingats sätta mig in i, för mig, sedan tidigare okända sammanhang av såväl teoretisk som empirisk karaktär. Fördelarna är att jag därigenom fått inblick i ett nytt område och att mitt ”utanförskap” sannolikt har försett mig med perspektiv och infallsvinklar som annars inte hade varit lika självklara. Det kan ha skärpt min blick och gjort mig uppmärksam på en del oväntade förhållanden. Vad gäller utgångspunkterna för utvärderingen så råder inga tvivel, de har i mycket hög grad påverkats av min vetenskaps-/kunskapssociologiska bakgrund.

Utvärderingens övergripande syfte är att bidra till ökade kunskaper om implementering av fungerande projekt i den reguljära verksamheten. En studie med den målsättningen kan göras på många sätt men min ambition har hela tiden varit att försöka komma verksamheterna in på livet, det vill säga att så långt som möjligt studera implementeringen *i realtid* och *på praktiktivå*. Det innebär i korthet att inte förlita sig på processens slutresultat och att utifrån det förklara tidigare skeenden. Istället har jag strävat efter att så nära och noggrant som möjligt följa de spår som implementeringen av TILDA-projekt har lämnat efter sig; att ”återvända” till praktiken, och dess förutsättningar och begränsningar vid en given tidpunkt, för att ”därifrån” försöka förstå de föreställningar och förhållningssätt som personer på olika positioner omfattar, och vilka konsekvenser deras ställningstaganden och handlingar sedermera får. Människor i och omkring projekten agerar inte efter färdigt manus och det vore fel av mig att tillskriva dem alternativ som inte finns för handen när scenen sätts. Det övergripande perspektivet kommer från vetenskaps-/kunskapssociologin men det är precis lika tillämpligt här (Pickering 1992; 1995).

Praktiknära och i realtid är så att säga ”utvikningspunkten”, men vad förväntar jag mig att se? Även här hämtar jag inspiration från vetenskaps-/kunskapssociologin. Där betraktas ibland

vetenskapliga kunskapsanspråk i termer av ”mobilisering”: Ett kunskapsanspråks giltighet är avhängigt av att dess formulering kan knyta samman de ”förespråkare” som i ett visst sammanhang borgar för trovärdighet och korrekthet. Det jag här kallar förespråkare kan vara allt från forskare, accepterade kunskapsanspråk, teorier och metoder till politiska och finansiella intressenter. Ju fler förespråkare som ”talar för ens sak”, och ju relevantare de är i sammanhanget, desto starkare är anspråket. I förlängningen handlar det därmed om att kunskapsanspråken byggs in i komplexa nätverk som successivt bildar ”organisationer” som kan avläsas i vetenskapliga texter (jfr Latour & Woolgar 1986; Latour 1987; 1988). Hur kan då mobilisering i vetenskapliga texter överföras till implementering av projekt inom TILDA-satsningen?

En analytisk inriktning som vuxit fram ur den nyss nämnda traditionen, och som ofta förknippas med namn som Bruno Latour och Michel Callon, är Actor-Network Theory (ANT) (se ex Latour 2005). Ett vetenskapligt kunskapsanspråks styrka ligger i dess stabilitet och på samma sätt kan man med hjälp av ANT förstå organisering; stabilitet som resultat av *associationer* och *översättningar* av olika aktörers handlingar. Handlingar är resultat av handlingar, och när många aktörers handlingar går i samma riktning, då kan de förbindas till mer eller mindre stabila *handlingsnätverk* – ”Actor-Networks” (Latour 2005; Czarniawska & Hernes 2005). Perspektivets styrka, som jag ser det, är att det riktar blicken mot framväxt och formering, att utgångspunkten inte är en fix och färdig föreställning om den sociala verkligheten. Det är den framväxande *stabiliseringen* av ”kollektivet” som står i fokus.

Jag har full förståelse för att resonemanget kan te sig konstraintuitivt. Begreppet implementering associerar ju i normalfallet till någonting som ”växer in” i ett befintligt och stabilt organisatoriskt sammanhang, inte ut ur. Med ett mer traditionellt synsätt skulle vi alltså ställa oss frågan: Hur kan en befintlig organisation och/eller befintlig verksamhet inkorporera någonting nytt? Men är det inte rimligt att föreställa sig implementeringssammanhanget som även det föränderligt, att ”framväxten” av det nya också förutsätter anpassning av det gamla?

Den befintliga organisationen/verksamheten måste på något sätt ge plats åt det nya, och det nya måste samtidigt förmå göra anspråk på plats. Implementering kräver någon form av utrymme; antingen en befintlig men tidigare oupptäckt öppning i den ordinarie organisationen/verksamheten, eller att det skapas ett nytt utrymme i *friktionen* mellan det nya och det gamla. Förmodligen handlar ”kampen om utrymme” i stor utsträckning om mobilisering kring fördelning av (knappa) kollektiva resurser – materiella, personella och symboliska (Ahrne & Papakostas 2002).

Med min tolkning riktar ANT blicken mot just detta: Implementering som det framväxande, organisatoriska resultatet av friktionen mellan projekten, TILDA och den reguljära verksamheten. Frågor jag ställer mig är: Vad är det som växer ut, fastnar och blir kvar, vad/vem/vilka är det som beslutar och på vilka grunder sker detta? Principen är att följa beskrivningar av implementeringsprocessen, ta fasta på viktiga skeenden och där försöka urskilja *aktörer*, av olika slag, och deras handlingar. På så vis kan stabiliseringen gradvis följas i de ”förhandlingar och överenskommelser” där projektens form, innehåll och fortsatta öde avgörs.

Några ledtrådar från tidigare forskning

De teoretiska utgångspunkterna är tämligen vida och öppna för vad empirin har att erbjuda. Det är positivt. Några ledtrådar från tidigare implementeringsforskning kan dock hjälpa till att

skärpa blicken.⁵ Till att börja med: Hur förhåller sig utgångspunkterna för den här utvärderingen till annan implementeringsforskning?

Implementeringsforskningens utveckling över tid beskrivs ibland som en successiv övergång från ett ”top-down-perspektiv” till ett bottom-up-perspektiv”. Den tidiga forskningen, med rötterna i Pressman & Wildavsky (1973), kom att fokusera på implementering som genomförande av policybeslut. Vad händer på vägen från det att ett beslut har fattats till dess att det ska omsättas i praktiken? Resultat från ”top-down-forskningen” visade bland annat att lyckad implementering kräver tydligt formulerade strategier och mål. Inom ”bottom-up-traditionen”, som uppstod ur kritiken mot ”top-down-forskningen”, menade man istället att fokus borde ligga på arbetsvillkoren för de tjänstemän vars uppgift var att verkställa de politiska besluten. Med ”bottom-up-perspektivet” kom resultaten av forskningen att visa att strategier och metoder för verkställande kunde knytas till tjänstemännens totala arbetssituation och handlingsfrihet, inte till politikerns beslut (Björkemarken 1995; Johansson 2004). Hjern & Porter (1981), kända företrädare för ”bottom-up-perspektivet”, har till exempel myntat begreppet *implementeringsstruktur* för att betona det lokala sammanhangets komplexitet. I en implementeringsstruktur ingår ofta företrädare för olika institutioner eller organisationer, och de representerar olika mål och motiv som kommer till uttryck i hur de organiserar sig och hur policyproblem faktiskt angrips (jfr Johansson 2004).

Implementering, som jag har valt att närma mig begreppet, kan definieras som *det framväxande, organisatoriska resultatet av friktionen mellan projekten, TILDA och den reguljära verksamheten*. Om begreppet ska kunna omsättas i begripliga och hållbara iakttagelser och slutsatser, då krävs det kontinuerliga perspektivförskjutningar där de olika nivåerna tas som utgångspunkt, alltså, i någon mån, växlingar mellan ”top-down” och ”bottom-up”.

Ett påtalat problem i implementeringsforskningen är att implementeringsobjektet inte har problematiserats i tillräckligt hög grad:

Implementeringsforskningen har inte gjort någon avgörande skillnad mellan att implementera å ena sidan tydliga beslut såsom höjt barnbidrag från 800 till 900 kronor, och å andra sidan beslut om att implementera en ny värdegrund utifrån socialtjänstlagens portalparagraf. (Johansson 2004, s 18)

I den här studien står implementering i betydelsen den gradvisa stabiliseringen av ”någonting” i centrum, och då bör man naturligtvis fråga sig vad detta ”någonting” är: Är det, som definitionen antyder, de organisatoriska aspekterna av implementeringsfasen? Innebär det i så fall att jag inte tar hänsyn till den aktivitet, verksamhet eller metod som implementeras?

Både form och innehåll avses, det ena vare sig utesluter eller låter sig förstås utan det andra. Däremot väger definitionen över mot implementeringsprocessens organisatoriska aspekter. Jag tror dock att det kan finnas en poäng i att ytterligare fundera kring implementeringens ”vad” och ”hur”.

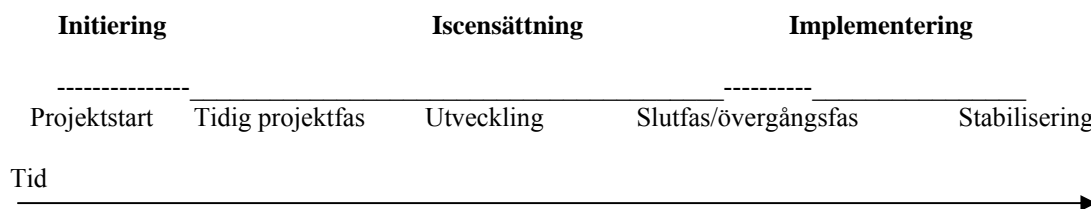
Enligt Fixsen et al (2005) bör *intervention* och implementering hållas isär. Guldbrandsson (2007) gör motsvarande distinktion men hon använder beteckningen *metod* istället för *intervention*. *Intervention*, eller metod, syftar på ”vad”, alltså själva den behandling eller prevention som en verksamhet erbjuder, medan implementering handlar om ”hur” denna metod inkorporeras i en verksamhet. Problemet i sammanhanget är att detta isärhållande – av ”vad” och ”hur” – nog lämpar sig bäst när implementeringsobjektet kommer ”utifrån” och

⁵ Jag vill understryka att det rör sig om några ledtrådar, utvunna ur ytterst selektiva nedslag i tidigare forskning. För bättre överblick av implementeringsforskningens teori och praktik, se exempelvis Björkemarken (1995), Fixsen et al (2005) och Guldbrandsson (2007).

därigenom kan urskiljas gentemot den ordinarie verksamheten i den ”importerande” organisationen.⁶ Kan man då överföra distinktionen mellan intervention/metod och implementering till TILDA-satsningen, där ju de flesta projekten har sin upprinnelse inom verksamheterna?

Jag tror att Hjelte (2006; 2007; 2008) har svaret. Han använder begreppet *iscensättning* för att beteckna igångsättande och organisering av nya verksamheter inom TILDA. En möjlig tolkning är att iscensättning och implementering är synonyma begrepp, men att implementering snarare är att betrakta som ett ”utifrånperspektiv” på iscensättning av kunskap och metoder som producerats utanför organisationen (Hjelte 2007, s 21-23). Jag föredrar dock att göra en annan tolkning där det finns en kronologi i relationen mellan begreppen. För även om projekten i TILDA kommer ”inifrån” så separeras de i någon mån, under en tid, från den ordinarie verksamheten. En intention med TILDA – vilken också är upprinnelsen till denna utvärdering – är att lyckade projekt ska implementeras i ordinarie verksamhet; lyckade projekt ska alltså ”åter-importeras” till den organisation/verksamhet som en gång stod som ”exportör”.

Med den senare tolkningen, och ifall iscensättning reserveras för utveckling av en verksamhet, så kan implementering betraktas som avslutning och stabilisering av densamma.



Figur 2. Schematisk bild över ett projekts tidsmässiga utveckling. Fritt efter Hjelte (2007).⁷

En avgränsning enligt figuren ställer därmed inga krav på en skarp uppdelning mellan innehåll och form, men man kan förmoda att de organisatoriska frågorna hamnar i förgrunden i diskussioner om ett projekts övergång i ordinarie verksamhet. Beredskapen för att hantera olika innehåll – eller implementeringsobjekt (Johansson 2004) – måste emellertid vara god. TILDA är en satsning som gett upphov till, och reflekteras i en heterogen samling projekt med olika form och innehåll. Det vore olämpligt att behandla alla projekt på samma sätt.

TILDA manifesterar sig i de projekt som bedrivs i hennes namn. Vilken betydelse för implementeringen har då projektformen som sådan? Johansson, Löfström & Olsson (2000) har studerat projekt som bedrivits för att åstadkomma förändring och utveckling i socialtjänsten. De konstaterar för det första, utifrån tidigare forskning, att projektformen sällan faller sig naturlig för utvecklingsarbeten inom socialtjänsten. Ofta handlar det om ett organisatoriskt sammanhang präglad av en relativt stabil reguljär verksamhet, en verksamhet som man försöker förändra genom att parallellt bedriva utvecklings- och förändringsarbete i projektform. Projekt i detta sammanhang skiljer sig från projektledningslärans idealiserade modell med tydliga avgränsningar i tid och rum, snarare är utvecklingsarbetet ofta att betrakta som kontinuerligt. Konsekvensen blir ett komplicerat förhållande mellan projekt och ordinarie verksamhet. Ett sätt att förhålla sig till detta, enligt författarna, är att studera projekt utifrån ett

⁶ Vilket dock inte alltid tycks stämma. Johansson (2004) anser sig till exempel ha svårt att fånga in och avgränsa implementeringsobjektet, trots att det handlar om ett utifrån kommande objekt som implementeras i olika sammanhang.

⁷ Figuren återkommer i modifierad form vid ett par tillfällen i rapporten. Den är utformad för att representera ett enskilt projekts iscensättnings- och implementeringsprocess, men den kan lika gärna förstås som en beskrivning av iscensättning och implementering av hela TILDA-satsningen. Därigenom lämpar sig figuren väl som en tidslinje att fästa beskrivningen av processen vid.

aktörsperspektiv och att förlita sig på aktörernas egna definitioner av projekt och icke-projekt (a a, s 17; 36).

Att projektformen kan betraktas som problematisk får, för det andra, konsekvenser för hur implementering ska betraktas och studeras:

Vi har visat att man med alternativa synsätt på lärande och förändring tvingas undersöka mer komplicerade samband mellan utvecklingsprojekt och pågående drift. Djupare och mer meningsfulla frågor gäller vad utvecklingsprojekt har för effekter på den reguljära verksamheten. Den frågan öppnar för att man uppmärksammar även sådana effekter eller samband som inte har med en lyckad eller misslyckad implementering att göra. Själva uppfattningen om vad som är en lyckad implementering kan betraktas som en del av dessa effekter eller samband. (Johansson, Löfström & Olssons 2000, s 51)

Författarnas råd, som jag översätter dem, är därmed att utgå från aktörerna i praktiken och med hjälp av dem försöka förstå vad som växer fram av en projektverksamhet, och hur det i sin tur påverkar den ordinarie verksamheten. Det handlar till exempel om att inte låsa sig vid alltför fasta föreställningar om ”lyckade projekt” och ”lyckad implementering”, utan att istället vara öppna för de lärdomar som kan dras av verkliga processer och skeenden. Det rimmar väl med min ansats.

En intressant iakttagelse från den nyss behandlade studien av Johansson, Löfström & Olsson lyfts fram av en av författarna, men i en senare undersökning:

I Johansson m fl [2000]... hade *graden av avskildhet* och *graden av integration* betydelse för kreativiteten i utvecklingsarbetet, men också för i vilken grad lärdomar från projektarbetet senare kom att implementeras i den permanenta organisationen. (Johansson 2004, s 21, min kursivering)

Graden av avskildhet och integration avser kopplingen mellan projekt och ordinarie verksamhet under projekttiden. Hög grad av avskildhet kunde till exempel innebära en organisation med en särskild, specialrekryterad projektledare, en specialkomponerad projektgrupp och en helt annorlunda arbetsuppgift som bedrevs i särskilda lokaler. I grupper av det slaget uppfattades ofta arbetsuppgiften som kreativ, dock uppstod problem när erfarenheterna skulle återföras till den permanenta organisationen. I de mer integrerade projekten var inte upplevelsen av kreativitet lika påtaglig, men de hade istället mindre problem med implementeringen (a a, s 21).

I den aktuella studien *Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer* (Johansson 2004), införs det besläktade begreppet *kontextuell osäkerhet*, ett begrepp som ska förstås utifrån två dimensioner, *vertikalt* och *horisontellt*:

Den vertikala osäkerheten är enligt denna modell som lägst när det råder stor överensstämmelse mellan mål och intressen mellan projektet och dess uppdragsgivare. Denna situation skapar hög grad av förtroende mellan parterna och minimerar behovet av formella kontraktsarrangemang. Osäkerheten ökar med fler finansiärer och särskilt mycket då finansiärerna har sinsemellan olika mål och intressen. Den horisontella osäkerheten är, sett från projektets perspektiv, som lägst när projektet är förhållandevis oberoende av omgivningen när det ska genomföra sitt uppdrag. Med oberoende menas inte att projektet kan drivas oberoende av omgivningen utan att omgivningen är mer beroende av projektets resultat än vice versa. (a a, s 21-22)

Gynnsammaste situationen för ett projekt är när osäkerheten är låg i både vertikal och horisontell bemärkelse. Projektarbetet kan då organiseras tämligen informellt kring komplexa och nyskapande uppgifter. Implementering underlättas också genom de attraktiva resurser

projektet kan erbjuda moderorganisationen. När osäkerheten är hög längs båda dimensionerna tenderar projektarbetet/-organisationen istället att präglas av standardisering och formalisering. Mycket av arbetet går åt till osäkerhetsreducering och det blir i ett sådant fall svårt att arbeta med komplexa och nyskapande arbetsuppgifter.

Ett resultat i studien är att de två dimensionerna påverkar varandra över tid. Ökad vertikal osäkerhet – det vill säga minskande överensstämmelse mellan projektet och uppdragsgivaren med avseende på mål och intressen – riskerar att öka den horisontella osäkerheten – projekts beroende av omgivningen ökar – och tvärtom. En annan iakttagelse är att den horisontella osäkerheten kan minska samtidigt som den vertikala ökar. Det sistnämnda gäller till exempel i professionellt orienterade projekt. Professionella grupper, menar författaren, kan anamma nationellt förespråkade metoder som har starkt vetenskapligt stöd, även om ledningen i den permanenta organisationen inte ger projektet tillräckliga resurser (a a, s 72).

Hur ska resonemangen kring avskildhet/integrering (Johansson m fl 2000) och kontextuell osäkerhet (Johansson 2004) förstås i relation till implementering av projekt inom TILDA-satsningen? Hög grad av avskildhet tycks vara bra för kreativiteten, men kan samtidigt försvåra implementeringen av projektet. Antagligen har det att göra med den vertikala osäkerheten. Om förhållandet mellan projekt och omgivning präglas av bristande överensstämmelse mellan mål och intresse (hög grad av vertikal osäkerhet), kanske inte ”produkten” av projektet är attraktiv för moderorganisationen. En uttalad intention i TILDA är att de finansierade projekten ska innehålla någon form av nyskapande. Möjligheterna att arbeta nyskapande begränsas dock av grad av avskildhet och kontextuell osäkerhet. Relationen mellan projekt och omgivning kan alltså främja nyskapande och kreativitet men samtidigt medföra problem beträffande implementering. Förmodligen kan också den kontextuella osäkerheten variera såväl inom ett specifikt TILDA-projekt över tid som mellan olika TILDA-projekt vid ett specifikt tillfälle. En viktig källa till variation antas vara olikartade huvudmannaskap, det vill säga att vissa projekt är knutna till en förvaltning medan andra är förvaltningsöverskridande eller föreningsdrivna.

Kontentan av den refererade forskningen om projekt och deras implementering är därmed vikten av att beakta hur projektet och den omgivande organisationen/verksamheten ömsesidigt påverkar varandra. Implementeringsprocessen beror rimligtvis av såväl projektinterna faktorer och skeenden som de möjligheter och begränsningar som finns i projektets omgivning.

En viktig aspekt av relationen mellan projekt och omgivning är förmågan att synas och höras. Guldbbrandsson (2007, s 28-29) anger *social marknadsföring* som ett verkkningsfullt sätt att i kontakter med enskilda beslutsfattare presentera och tala för projektets sak. En sändare eller förändringsagent – eller projektföreträdare, som i det här fallet – bör sträva efter att presentera projektet, idén eller metoden som lösningen på mottagarens problem, och inte bara informera om verksamheten. Sett ur projektets perspektiv är det därmed väsentligt att rätt information når fram till rätt person, och att informationen kan tolkas som en attraktiv lösning på ett befintligt problem.

För de tjänstemän, och ytterst politiker, som ska fatta beslut om huruvida ett projekt ska implementeras i ordinarie verksamhet eller ej, handlar frågan om i vilken utsträckning det finns information och indikatorer som möjliggör en välgrundad bedömning av projektet. Men utifrån vilken typ av information sker egentligen verksamhetsbedömning i *mjuka*, kommunala organisationer? Enligt Johansson (1995) handlar det lika mycket om mjuk som hård information. Kännetecknande för mjuka organisationer är just svårigheten att finna hårda fakta som på ett entydigt sätt kan representera verksamheten inom, till exempel, socialtjänsten i en kommun. Genom fallstudier av utvecklingsarbeten med målet att ta fram nya informationssystem i olika kommunala verksamheter, visar Johansson istället på betydelsen av mjuk information. Exempel på mjuk information är intryck från verksamhetsbesök, eller

kraftfulla berättelser och anekdoter om lyckade exempel. Därmed inte sagt att hård information är betydelselös, men hård information i form av exempelvis ekonomirapporter eller utvärderingar får framförallt betydelse genom den sociala interaktionen kring de dokument som bär på informationen.

Bedömningen av ett TILDA-projekt som lyckat förutsätter därmed mer än bara en utvärdering av lyckat resultat. Projektet, dess nytta och resultat måste också bli känt bland dem som fattar beslut. Här kan man tänka sig marknadsföring och ”mobilisering” som framgångsfaktorer. Man kan också tänka sig en indirekt marknadsföring. Genom associationer och översättningar kan trovärdiga förespråkare komma att tala för projektets sak och därigenom knyta upp beslutsfattare i de handlingsnätverk som knyter samman projekt och omgivning (jfr Latour & Woolgar 1986; Latour 1987; 1988; 2005; Czarniawska & Hernes 2005).

Finns det då några specifika faktorer som har visat sig ha betydelse för lyckad implementering, faktorer som inte direkt beror av sammanhanget och som skulle kunna överföras på TILDA-utvärderingen? Enligt resultaten av den gedigna forskningsgenomgång som Fixsen et al (2005) har gjort så är svaret ja. De urskiljer faktorer på tre nivåer: *kärnkomponenter* (Core Implementation Components), *organisationsfaktorer* (Organizational Components) och *omgivningsfaktorer* (Influence Factors). Passande nog finns det också ett förslag på hur dessa faktorer skulle kunna tillämpas i en utvärdering av implementering av projekt inom TILDA-satsningen. Här väljer jag därför att direkt förlita mig på Hjelte (2007) och hans tolkning av Fixsen et al.

Exempel på kärnkomponenter är *utbildning/träning*, *handledning* och *granskning av prestationer i det operativa arbetet*. Med organisationsfaktorer avses *rekrytering*, *programutvärdering* och *administration*. Omgivningsfaktorer, slutligen, representeras av *politik*, *kultur* och *legitimitet*. I praktiken hänger naturligtvis de olika nivåerna – och de i varje nivå ingående komponenterna/faktorerna – samman, ett förhållande som utan tvekan skulle kunna urskiljas med hjälp av utgångspunkterna för den här utvärderingen. Vilken betydelse faktorerna/komponenterna har, och om de överhuvudtaget spelar in i ett enskilt fall, det är en analytisk uppgift att utröna. Hjelte föreslår följande för en tillämpning i en TILDA-utvärdering:

Som beskrivits omfattar TILDA ett stort antal projekt som har initierats av ledning och/eller operativ personal. I förhållande till dessa projekt kan tankarna om olika komponenter vara relevanta för såväl utformning som studier av olika projekt. Vad bör man t.ex. tänka på vid rekryteringen av personal? Finns det fungerande konsultation, handledning och träning? Förmår organisationen tillhandahålla nödvändiga personella och materiella resurser för en fungerande iscensättning? (Hjelte 2007, s 23)

Med hjälp av indelningen i kärnkomponenter, organisationskomponenter och omgivningsfaktorer kan nu ledtrådarna från den tidigare forskningen sammanfattas. I tabellen på nästa sida presenteras ett antal faktorer/komponenter som genom tidigare forskning visat sig ha betydelse för iscensättning och implementering av projekt. I tablan anges också empiriska indikatorer som möjliggör utvärdering/undersökning av de angivna komponenterna (jfr intervjuguiden i bilaga 1).

Tabell 1. Faktorer/komponenter av betydelse för iscensättning och implementering av projekt samt empiriska indikatorer med relevans för utvärderingen av implementering av projekt inom TILDA-satsningen.

	Faktorer/komponenter som påverkar iscensättning och implementering av projekt	Empiriska indikatorer
Kärn-komponenter	<ul style="list-style-type: none"> -Granskning av prestationer i det operativa arbetet (Fixsen et al 2005, Hjelte 2007) -Utbildning/träning/handledning (Fixsen et al 2005, Hjelte 2007) -Grad av nyskapande (Johansson m fl 2000) -Implementeringsobjekt (Johansson 2004) -Intervention/metod (Fixsen et al 2005; Guldbrandsson 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> -Mål -Utbildning/träning/handledning -Arbetsmetod
Organisations-komponenter	<ul style="list-style-type: none"> -Administration (Fixsen et al 2005, Hjelte 2007) -Rekrytering (Fixsen et al 2005, Hjelte 2007) -Utvärdering (Fixsen et al 2005, Hjelte 2007) -Projektarbetets organisering (Johansson m fl 2000; Johansson 2004) -Projektförmens lämplighet (Johansson m fl 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> -Rekrytering -Personalens anställningsförhållanden under resp. efter projektiden -Personella resurser -Materiella/ekonomiska resurser -Organisation -Projektledning -Resultat av projekt -Hinder/framgångsfaktorer
Omgivnings-faktorer	<ul style="list-style-type: none"> -Kultur (Fixsen et al 2005, Hjelte 2007) -Legitimitet (Fixsen et al 2005, Hjelte 2007) -Politik (Fixsen et al 2005, Hjelte 2007) -Bedömnings-/beslutsgrunder (Johansson 1995) -Grad av avskildhet/integrering (Johansson m fl 2000) -Kontextuell osäkerhet (Johansson 2004) -Projektets attraktionskraft (Johansson 2004) -Marknadsföring (Gullbrandson 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> -Målgrupp -Huvudmannaskap -Samverkan -Förankring i ordinarie verksamhet/-organisation -Uppbackning/stöd från ordinarie verksamhet/organisation respektive TILDA -Projektets marknadsföring -Projektets rykte: politiker/tjänstemän/chefers kännedom/kunskap om projektet och dess verksamhet

Tablån kan också läsas som en begreppslig verktygslåda och jag kommer att återknyta till vissa av begreppen i analysen av det empiriska materialet. Uppställningen kan dock vara förrädisk: Verkligheten är inte indelad i tydligt urskiljbara nivåer och ”boxar”, och ”stillbilder” av det slag som presenteras i tablån kan försvåra förståelsen av skiftningar och förskjutningar över tid. Utifrån mina utgångspunkter blir kopplingarna mellan nivåerna centrala. I fokus står implementering som friktion, det vill säga framväxt och formering som resultat av nötningsprocessen mellan projekten, TILDA och förvaltningarna. Processen drivs på av aktörernas handlingar och deras kontinuerliga förhandlingar och överenskommelser. Förståelsen av implementeringsprocessen förutsätter därmed en ”relationell” och ”processuell” läsning av tablån.

Rapportens första kapitel kan nu avslutas. I nästa kapitel presenteras metoden för utvärderingen, i form av en beskrivning av arbetsprocessen som den i stora drag har sett ut. Därefter kan analysen ta vid.

Det tredje kapitlet handlar om TILDA, vem hon är och hur man kan förstå hennes hittillsvarande liv. I kapitel fyra får de enskilda och olika projekten komma till tals genom analysen. Analysen utmynnar till slut i ett kapitel som både sammanfattar, drar slutsatser och, i viss mån, pekar framåt genom rekommendationer inför fortsatta satsningar av liknande art.

2. Undersökningen tar form

Vetenskapliga framställningar är alltid mer eller mindre tillrättalagda och den här rapporten är inget undantag. Helst skulle jag vilja lägga fram berättelsen i sin helhet, ärligt och utan omskrivningar, men för att göra läsningen uthärdlig har jag valt att disponera texten efter en någorlunda traditionell modell.

Utvärderingsarbetet beskriver dock inte en rätlinjig process. En hela tiden gäckande och föränderlig ”verklighet” har tvingat mig att byta strategi, urval och datainsamling har i viss utsträckning blivit av typen ”man tager vad man haver”, men dessa motgångar har varit av största betydelse för min förståelse. Min egen ”implementering” i utvärderingssammanhanget återspeglas helt enkelt i de resultat som är möjliga att utvinna i denna rapport. Det blir därmed svårt att inte lyfta in mig själv och mina egna upplevelser emellanåt, och det hoppas jag att läsaren kan ha överseende med, men jag ska försöka att begränsa dylika ”intrång” till de tillfällen då berättelsen och analysen kräver det. Detta kapitel är ett sådant tillfälle.

Jag kommer att beskriva arbetsprocessen på ett sätt som tillåter insyn i de osäkerheter som å ena sidan har försinkat och försvårat arbetet i viss utsträckning, men som å andra sidan också har berikat min förståelse. Under de närmast följande sidorna kommer jag därför att återge processen kronologiskt, i linje med omständigheternas skiftningar och inflytande på den efterhand framväxande utvärderingsdesignen.⁸

Våren 2008: Ett första försök att närma mig TILDA

Utvärderingsuppdraget åtog jag mig under senvintern 2008, efter en förfrågan från UFFE. Min utgångspunkt blev det förslag till utvidgad uppföljning och utvärdering av TILDA-satsningen som antagits av TILDA:s styrgrupp. Det är för övrigt från detta förslag rapportens övergripande syfte är hämtat (UFFE 2007).

Bland det första jag gjorde efter att ha tackat ja till uppdraget, var ett försök att ”läsa ikapp”. Jag skummade valda delar av Alexanderson (2006), Björkemarken (1995) samt Pressman & Wildavsky (1973), och jag läste en artikel av Hjern & Porter (1981) för att nämna några, men alla hade de det gemensamt att de gjorde mig mer villrådig: Är det egentligen *implementering* jag ska studera? För det första definieras implementering på olika sätt beroende på att begreppet använts i en rad studier med skiftande perspektiv och angreppssätt. För det andra är det problematiskt att hålla isär form och innehåll, det vill säga implementering och det som implementeras.

Ganska snart konstaterade jag att det nog fanns mindre tidskrävande sätt att definiera och avgränsa den kommande studien. Nästa läsprojekt blev *Programskrift för UFFEs profilområde: Kunskapsbaserad prevention i socialt arbete inom socialtjänsten* (Hjelte 2007). Vem, om inte min uppdragsgivare, skulle kunna vara lämpad att vägleda mig? Tanken var att jag genom programskriften skulle få en inblick i UFFEs ”övergripande tänkande”, och läsningen gav mig också mycket riktigt vissa idéer. Bland annat gjordes en åtskillnad mellan implementering och *iscensättning*. Iscensättning, det vill säga organisering och igångsättande av en verksamhet (eller dylikt), utifrån en idé, låg väldigt nära min förförståelse av vad implementering innebar. Nu fick jag delvis tänka om och jag började tänka på min egen studie i termer av – i brist på bättre begrepp – ”stabilisering”.

⁸ Beskrivningen utgår från de tidigare texter jag skrivit och presenterat under utvärderingsarbetets gång (Karlsson 2008a; 2008b; 2009).

Med uppdelningen mellan iscensättning och implementering kunde jag avgränsa min studie i förhållande till den vid den tiden pågående utvärdering som skulle stå klar till sommaren 2008. Uppgiften, som jag uppfattade den, var att studera vad som händer från det att projekten får klartecken för implementering (slutfas/övergångsfas) till den tidpunkt då resultatet av implementeringen kan skönjas (stabiliseringsfas).

Så smått började jag urskilja konturerna av min utvärdering, men i en viktig fråga stod jag fortfarande och stampade: Hur skulle jag kunna sovra bland alla Tildas delprojekt? Vid den tiden kunde jag inte riktigt göra mig en bild av projekten där ute. De var många, det visste jag, och de var av olika form och storlek.

För att få hjälp med urvalet vände jag mig till UFFE och det hjälpte mig att identifiera vissa parametrar som skulle kunna komma att bli användbara som urvalsstrategi. En ansevärd mängd projekt skulle avslutas under 2008. Inför sommaren skulle därför en blankett skickas ut till de berörda projekten, i avsikt att ta reda på vilka som ville implementeras och hur man från projektens sida tänkte sig att det skulle gå till. Svaren skulle därefter gå till styrgruppen.

Min strategi var att utgå från de ifyllda implementeringsblanketterna, analysera dem och därefter bestämma ett urval projekt att arbeta vidare med. Jag tänkte mig ett antal strategiskt utvalda "kritiska fall" (Patton 1987; Merriam 1988) som sammantagna skulle täcka in följande variation:

- 1) Förvaltningsövergripande projekt där huvudmannskapet kan vara svårt att urskilja.
- 2) Föreningsdrivna verksamheter där mycket av arbetet sker på ideell basis.
- 3) Projekt där personalen rekryterats utifrån och därmed saknar bastjänst.

Givet problemet och den skisserade utformningen av studien, såg jag kvalitativa data som mest informativa. Vidare att det var från människor i verksamheterna som informationen borde inhämtas. Den huvudsakliga datainsamlingen skulle därför ske genom intervjuer.

Datainsamlingen planerades att ske i två steg. I det första skedet skulle implementeringen studeras i realtid, vilket beräknades äga rum under hösten 2008. Den andra datainsamlingen skulle ske under senare delen av våren 2009. Vid det senare tillfället förmodade jag att implementeringen skulle vara klar och att undersökningen därför skulle kunna inriktas på det som "blev kvar".

Ungefär så såg läget ut inför semestern 2008. Jag hade presenterat utvärderingsplanen på UFFE och jag hade gjort en muntlig presentation för styrgruppen. Därutöver hade TILDA bytt samordnare. För mig, i juni 2008, var samordnaren framför allt en kontaktperson och jag tänkte nog inte så mycket på bytet, annat än att jag skulle bli tvungen att etablera en ny kontakt.

Hösten 2008: TILDA är tyst och planen faller, med en delvis ny strategi som följd

Under hösten 2008 började jag sakta men säkert inse att min plan inte riktigt höll. TILDA teg och jag blev mer och mer frustrerad.

Implementeringsbeskrivningarna, som skulle skickas in av projekten, lyste med sin frånvaro och jag trodde ett tag att det kunde bero på samordnarbytet. En ny samordnare i en satsning av TILDA:s dignitet har mycket att sätta sig in i och jag tänkte att det eventuellt hade medfört viss fördröjning i kommunikationen. Jag höll fast vid planen och räknade med att implementeringsbeskrivningarna snart skulle börja strömma in. Men så blev inte fallet.

När årsskiftet började närma sig hade bara hälften av de aktuella projekten skickat in dokumentet. Varför? Jag hade under hösten sakta börjat misstänka att medan jag satt och

väntade så utspelade sig intressanta saker ute i projekten, saker som förmodligen skulle kunna kasta ljus över frånvaron av implementeringsbeskrivningar. Samordnaren hade vid ett par tillfällen skickat ut påminnelser med mail men föga hjälpte det. Jag hade också skickat ut en påminnelse, med hänvisning till samordnarens mail, men det gav inte heller så mycket. Några beskrivningar kom in men de sa inte särskilt mycket om vad som hände där ute.

Mitt utskick resulterade dock i ett telefonsamtal från ett föreningsprojekt. Det var i oktober. Projektledarna ville träffa mig och vi stämde träff för intervju. Om intervjun ska jag inte orda så mycket, det viktigaste resultatet var insikten att jag förmodligen behövde byta strategi: I samtal med representanter för projekten skulle jag kunna få verklig inblick i implementeringsprocessens skeenden.

I ungefär samma veva fick jag ett mail från ett annat föreningsprojekt där man just var i färd med att sammanställa en implementeringsbeskrivning. Några dagar senare kunde jag hos projektledaren hämta en mycket genomarbetad beskrivning, i bokform, med utvärdering av verksamheten och allt. Mest intressant var dock själva överlämnandet. Vi satt ner en stund och pratade och jag fick under det korta samtalet inblick i ett veritabelt lobbyarbete i syfte att mobilisera de ekonomiska förutsättningarna för verksamhetens fortlevnad. Om detta var verkligheten för andra projekt, ja då föregås implementeringsbeskrivningarna av en process som svårligen låter sig fästas på en formaliserad blankett.

I början av november gick den stora nationella TILDA-konferensen av stapeln på Folkets Hus i Umeå. Konferensen var mycket informativ men det mest bestående intrycket därifrån, för mig, var ändå av negativ karaktär: Staffan Johansson, som skulle prata om implementering kom inte.

Höstens viktigaste händelse, för mitt utvärderingsarbete vill säga, var emellertid en lunchträff i stadshuset strax före Jul. Till det tillfället hade samordnaren bjudit in företrädare för de projekt som formellt skulle avslutas vid årsskiftet, och så även mig. Samordnarens syfte var att ge projekten möjlighet att berätta om dagsläget och om sina erfarenheter, information som skulle delges TILDA:s styrgrupp efterföljande dag. Under den träffen fick jag mer insyn i implementeringsprocessen än jag fått under det dryga halvår som utvärderingen formellt sett hade pågått. När jag nu ser tillbaka på lunchen, och återigen känner efter, är det som om TILDA själv plötsligt hade börjat tala.

Jag hade hört mycket *om* TILDA, inte *tu* tal om det, både uppifrån och nerifrån. På TILDA-konferensen hade jag till exempel fått höra politiker marknadsföra en stor och unik satsning, och jag hade lyssnat till projekt som så gott som samtliga berättade om framgångsrika verksamheter. Men då och där, under en lunch, hörde jag TILDA:s egen röst. Hon var både positiv och negativ och det senare skymtade fram i diskussionerna om kort framförhållning och otydlig information.

Egentligen var det först i slutet av mötet som diskussionen kom igång och då hade tyvärr många redan hunnit gå. De projekt som var representerade i diskussionen gav dock uttryck för erfarenheter från väldigt olika verksamheter: Ett föreningsdrivet projekt, ett projekt i samverkan mellan olika förvaltningar samt ett kulturprojekt. I mina öron gavs därmed goda och i viss mån generella förklaringar till försenade och uteblivna implementeringsansökningar.

Dagen efter lunchen, med anledning av ett telefonsamtal från UFFE några dagar tidigare, skrev jag ihop en lägesrapport som underlag för UFFE:s dragning på nyss nämnda styrgruppsmöte. I den summerade jag så ärligt som möjligt det uppkomna läget och konstaterade att jag var tvungen att rucka på mina planer en aning. Alldeles för mycket tid hade gått åt till improduktiv väntan. Det var dags att bli mer offensiv.

Den ursprungliga idén, att under hösten följa ett urval projekt i realtid, hade visat sig svårframkomlig och jag tänkte mig istället en ”retrospektiv” studie av vad som hade hänt under perioden. Redan i början av januari 2009, bestämde jag, skulle jag kontakta projekten

och försöka avtala tid för intervjuer. Jag såg också en poäng i att eventuellt följa något projekt som löper över 2009 för att på så sätt komma närmare implementeringen ”i realtid”.

Av UFFE:s återrapportering att döma föll den ändrade strategin i god jord – styrgruppen gillade idén att intervjua projekten.

Jag trodde mig alltså vet hur jag skulle få TILDA att tala och jag avslutade höstens arbete med att skicka ut ett mail till ansvariga i de berörda projekten, en förvarning om att jag i början av januari skulle komma att kontakta dem med en intervjuförfrågan.

2009: Urvalet utkristalliseras och den nya strategin sätts i verket

Vårens arbete inleddes med att jag började ringa runt till projektledarna i totalt 10 projekt.

Här kan det nog vara på sin plats med ett litet förtydligande. I det första utvärderingsplanen hade jag angivit tre kategorier projekt som särskilt intressanta för utvärderingen: Förvaltningsövergripande projekt; Föreningsdrivna verksamheter; Projekt där personalen rekryterats utifrån och därmed saknar bastjänst.

Redan när planen presenterades för UFFE, fick jag synpunkter på den föreslagna strategin vilket fick mig att börja tänka i delvis nya banor. Kvar fanns idén om att försöka fånga variationen i TILDA, men inte på bekostnad av ”vanliga” projekt som inte uppvisar något av nämnda karaktäristika. Urvalet skulle istället göras bredare och smalnas av under utvärderingens gång. Men i det läge jag befann mig, i början av januari 2009, var en gruppering av projekten knappast möjlig. Jag visste alldeles för lite om dem. Jag fick helt enkelt ta verkligheten som den var och kontakta de projekt som stod till buds.

Och varför just 10 projekt? För det första var min ambition att följa projektens implementeringsprocesser så nära i bakhasorna som möjligt, och jag valde därför att koncentrera mig på de projekt som verkligen avslutades vid årsskiftet. Tre projekt hade avslutats tidigare, oklart när, vilket gjorde att jag släppte dem. Återstod 11 projekt, varav ett redan hade varit föremål för intervju – inalles 10 nya intervjubokningar.

Den tjugusigt uppställda modellen för ett urval *strategiska fall*, kom alltså i praktiken att förvandlas till något som i metodböcker brukar karaktäriseras i mindre tilltalande termer; ett *bekvämlighetsurval* framtvingat av rådande omständigheter (jfr Patton 1987). Men, intet ont som inte för något gott med sig. Med lite vilja kan man istället kalla urvalet ett totalurval som, dess övriga tillkortakommanden till trots, efterhand har kommit att omfatta samtliga projekt som faktiskt, formellt sett, avslutades vid årsskiftet 2008/2009.

Samtliga tillfrågade ställde sig också positiva till att låta sig intervjuas. Den första intervjun med företrädare för projekten – bortsett från intervjun som genomfördes i oktober 2008 – gjordes den 27 januari 2009 och den sista den 19 mars. Vid den senare tidpunkten hade jag intervjuat alla personer på projektledningsnivå, även personer som formellt inte var projektledare men som fungerat som projektledningsrepresentant för samverkande förvaltningar och enheter. En av dessa ledningsrepresentanter ingick för övrigt i två projekt. Vid ett intervjutillfälle deltog, förutom projektledaren, även projektledarens närmaste chef och i tre fall fick jag möjlighet att prata med både projektledaren och en eller två personer från verksamheten. I sju fall pratade jag med en person och i fyra av fallen deltog två intervjupersoner. Vid ett tillfälle deltog tre intervjupersoner och det var i den sedan tidigare genomförda intervjun. Dessutom – en intervjuperson fungerade som projektledare för tre projekt, varav ett pågående under 2009.

Efter avslutat intervjuande på projektnivå tog jag nästa empiriska steg, vilket innebar att jag intervjuade TILDA-samordnarna, den nuvarande och den föregående. Därefter har jag gjort sex intervjuer på ”förvaltnings-” och ”styrgruppsnivå”.

I tabellen som följer ges en något mer strukturerad överblick av det nyss beskrivna.

Tabell 2. Översiktlig sammanställning av intervjumaterialet utifrån projekt och organisatorisk tillhörighet.

Projekt	Ansvarig förvaltning	Samverkande förvaltning	Intervjuperson/-er
Föreningsprojekt 1 (Samverkan 2 fören.)	Fritid (Fören.)		Projektledare + 2
Föreningsprojekt 2	Fritid (Fören.)		Projektansvarig
Kommundelsprojekt 1	Soc (Kommundel)	Skol (Kommundel)	Projektledare + Ledningsrepresentant
Kulturprojekt	Kult		Projektansvarig + 1
Soc.projekt i samverkan	Soc	Fritid+Skol	Projektledare
Soc.projekt 1	Soc		Projektledare
Skolprojekt i samverkan	Skol	Fritid	Projektledare
Föreningsprojekt 3	Fritid (Fören.)		Projektledare + 1
Soc.projekt 2	Soc		Projektledare + Närmaste chef
Soc.projekt 3 Soc.projekt 4 Soc.projekt 5 (pågår 2009)	Soc		Projektansvarig
(Soc.projekt i samverkan + Skolprojekt i samverkan)			Ledningsrepresentant Fritid
(Soc.projekt i samverkan)			Ledningsrepresentant Skol
			TILDA-samordnare
			TILDA-samordnare
			Ansvarig tjänsteman – Föreningsprojekt
			Beslutande chef – Soc.projekt 1-5 samt soc.projekt i samverkan
Soc	Förvaltningschef/ Styrgruppsmedlem		
Kommundels-förvaltning 1	Förvaltningschef/ Styrgruppsmedlem/ Projektansvarig, Kommundelsprojekt 2 (Pågår 2009)		
Fritid	Förvaltningschef/ Styrgruppsmedlem		

Förklaring: Samtliga projekt, där inte annat anges, avslutades formellt sett 2008-12-31. Tabellen beskriver dock de förhållanden som gällde under projekttiden. ”Projektansvarig” innebär övergripande ledning men inte på ”lokal” nivå. Ledningsrepresentant innebär att intervjupersonen varit delaktig i projektets ledning, dock utan att vara formell projektledare.

För att summera innehållet i tabellen: 11 avslutade och 2 pågående projekt ingår i urvalet. Antalet genomförda intervjuer är 19 och sammanlagt har 25 personer intervjuats. Under hösten 2009 har också uppföljningar via telefon gjorts med några av projekten.

Genom intervjumaterialet kan jag i dagsläget uttala mig om 10 projekt utifrån olika perspektiv, kopplade till olika nivåer i såväl TILDA:s organisation som förvaltningsorganisation. I två fall har jag delvis den överblicken.

I urvalet återfinns också gränsöverskridande projekt. 3 av projekten har bedrivits i samverkan mellan fler än en förvaltning och i ett av dessa projekt har samverkan skett mellan olika verksamheter inom en kommundelsförvaltning. I ett av de pågående projekten sker samverkan mellan de tre kommundelsnämnderna.

Urvalet är, sammanfattningsvis och som jag ser det, hyggligt representativt i förhållande till TILDA-satsningens tre fördelningsområden: Insatser riktade till redan identifierade barn och ungdomar; Allmänt förebyggande insatser; Projekt i föreningslivet.

Själva intervjuarbetet kan nog bäst beskrivas som situationsanpassat. Utgångspunkten har varit att behandla de olika projekten som enskilda fall (jfr Merriam 1988). Frågorna har därför varierat efter sammanhang. Inför intervjuerna har jag läst på om projekten och frågorna har anpassats efter mina förhandskunskaper. Jag har hela tiden utgått från en semistrukturerad intervjuguide med ett antal övergripande teman (se bilaga 1), men målet har samtidigt varit att få till stånd ett så naturligt samtal som möjligt. I de flesta fall har jag tidigt i intervjun bett intervjupersonen berätta om projektet och utifrån beskrivningen har jag sedan fyllt på med följdfrågor som, utan onödiga hack, fört samtalet framåt. Under intervjuerna har jag också testat en del preliminära tolkningar på intervjupersonerna.

Till intervjuerna med styrgruppsmedlemmar/förvaltningschefer har jag kompletterat med ett visuellt verktyg. Utifrån intervjuerna i projekten har jag upprättat och presenterat organisationsscheman baserade på de projekt som sorterar under respektive styrgruppsmedlem (se bilaga 2, 3 & 4). Under intervjun har jag sedan visat bilden och vi har med den som gemensam utgångspunkt talat om projekten, TILDA och den ordinarie verksamheten.

Intervjuerna har i de flesta fall varat mellan en och en och en halv timma. De har spelats in med diktafon och jag har sedan lyssnat igenom inspelningarna och fört anteckningar för att underlätta den fortsatta analysen. I rapporten återges utdrag ur intervjuer i form av citat. För att komma bort från talspråkets många stakningar, avbrott och omtag, har citaten i viss utsträckning redigerats, dock försiktigt och med ambition att inte förvränga det sagda.

En begränsad dokumentstudie, baserad på protokoll från styrgruppsammansötröden från och med 2006 till och med 2009, har också gjorts. Protokollen kan betecknas som formaliserade spår efter TILDA och analysen har framförallt legat till grund för kapitlet om TILDA. Textanalysen kan bäst beskrivas som "ytlig" och deskriptiv. Utdrag återges i rapporten för att belysa och illustrera.

3. Berättelsen om TILDA

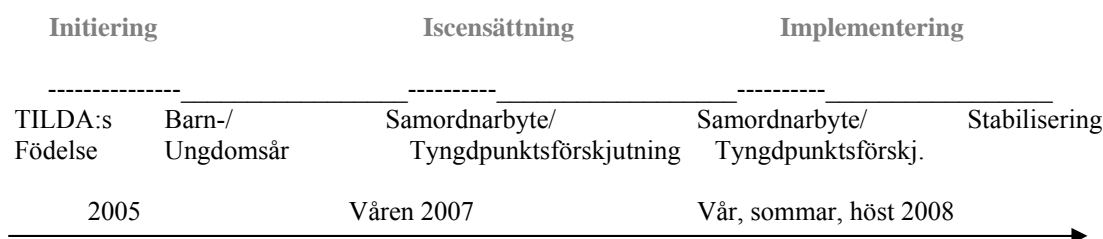
Det här är berättelsen om TILDA, och då är det väl på sin plats att börja från början? Fast egentligen är det ju en utvärdering av implementeringen av projekt som bedrivits inom ramen för TILDA-satsningen, inte en levnadsteckning. Men utesluter det ena det andra?

TILDA är den gemensamma nämnaren för samtliga projekt som ingår i utvärderingen. Projekten är dessutom, på ett ungefär, jämgamla med TILDA. Iscensättningen och den efterföljande utvecklingen av TILDA och projekten är ömsesidigt påverkande processer – ömsesidigt påverkande implementeringsprocesser, om man så vill.

Jag tror med andra ord att vi måste beakta implementeringen av TILDA för att kunna förstå projekten och vad som händer med dem. Berättelserna om projekten vittnar nämligen om skiftande förhållningssätt beroende på i vilken fas av TILDA:s liv som saker och ting utspelar sig. Däremot är det svårt att åskådliggöra de sammanflätade processerna i en och samma analys. Jag har därför valt att ägna ett separat kapitel åt TILDA.⁹

Analysen i kapitlet utgår från i huvudsak tre källor: Protokoll från styrgruppens möten samt intervjuer med styrgruppsrepresentanter och TILDA-samordnare. I viss utsträckning görs hänvisningar till intervjuer med projektrepresentanter, men då för det mesta i generella termer. Endast i ett fåtal fall lyfts direkta citat fram, projekten behandlas istället mer ingående i nästa kapitel.

Ambitionen med detta kapitel är dels att åstadkomma en bakgrundsteckning, dels att ringa in ”kritiska” skeenden inför fortsättningen av analysen. Innehållet i kapitlet och de skeenden som jag vill lyfta fram, kan åskådliggöras med hjälp av följande figur.



Figur 3. Schematisk bild över TILDA:s tidsmässiga utveckling (jfr figur 2, s 9)

TILDA:s ungdomsår (och lite om barndomen)

TILDA var väl i mångt och mycket min bäbis, till att börja med. Jag hade det uppdraget inom socialtjänsten, att titta över våra insatser kring barn och unga och hur vi jobbade med hela barn- och ungdomsprocessen, särskilt då med tonvikt mot det här med tidiga insatser och hemmaplanslösningar. Att det sen kom att bli TILDA och att det fick den konstruktion det fick, med gränsöverskridande, förvaltningsöverskridande och så vidare, ja delvis kan man väl säga att det föddes ur dom tankar jag hade /.../ (TILDA-samordnare)¹⁰

⁹ Iscensättningen av TILDA och de programteorier som ligger till grund för satsningen, har tidigare analyserats av Hjelte (2006).

¹⁰ Den första samordnaren finns inte med i den tidigare redovisade förteckningen över intervjupersoner. Personen ifråga har idag en annan roll och det var i första hand därför jag intervjuade honom.

TILDA är ingen person, det är vi nog alla överens om. Helt vansinnig ter sig dock inte tanken att presentera ”henne” genom en levnadsbeskrivning, och väljs det förhållningssättet så har vi här identifierat en form av startpunkt. Och även en person som kan betraktas som ”förälder”.

Kanske hade beskrivningen låtit annorlunda om vi hade varit med vid tiden då det begav sig, om vi tillsammans med intervjupersonen hade stått ”rättvända”, med TILDA fortfarande som ett ofullbordat faktum. Det är möjligt. Uppenbarligen var dock TILDA-satsningen åtminstone delvis frukten av ett processarbete inom socialtjänsten. Den citerade personen drev processarbetet och skulle sedermera, som TILDA:s samordnare, komma att bära med sig sina idéer in i Umeå kommuns nya satsning: Ett förvaltningsöverskridande arbete kring barn och ungdomar, med tonvikt på tidiga insatser och hemmaplanslösningar. Via citatet, och med stöd i den övriga empirin, kan man på goda grunder dra slutsatsen att samordnaren hade en betydande roll för hur TILDA skulle gestalta sig under den första tiden.

Men varför just tidiga insatser på hemmaplan? Jo, för att tillgängliga, legitima sätt att tänka och tala om insatser riktade till barn och ungdomar, pekade i den riktningen:

Därför kan beskrivningar av hur man, på bästa sätt, kan bistå barn, ungdomar och deras familjer inom ramen för TILDA inte enbart betraktas som konkreta uttryck för vad olika aktörer (formellt och informellt) säger sig ha för avsikt att iscensätta. De kan också ses som uttryck för tillgängliga och legitima idéer om hemmaplanslösningar för ungdomar i utsatta livssituationer. (Hjelte 2006, s 7)

TILDA:s födelse och tidiga utveckling sammanföll i tiden med diskursiva omständigheter som på en och samma gång begränsade och möjliggjorde diskussionerna om TILDA. Hjelte (2006) identifierar tre diskurser om tidiga, förebyggande insatser på hemmaplan som gjorde sig gällande när TILDA iscensattes: ”Borta bra, men hemma bäst – hemmaplanslösningar är att föredra”; ”Ju förr, desto bättre – tidiga insatser”; ”Ju mer vi är tillsammans – samarbetsdiskurs”. Även om de vetenskapliga bevisen knappast var entydiga så verkar de tre diskurserna sammantagna ha stakat ut en tydlig väg: Bort från dyra och ineffektiva institutionsplaceringar, mot billigare och bättre hemmaplanslösningar (a a, s 40-41). TILDA var därmed i mångt och mycket ett barn av sin tid.

Åter till samordnaren. Intervjun med honom gjordes några år i efterhand, med ”facit i hand” så att säga. Inget fel med det, men en viktig utgångspunkt i den här utvärderingen är att studera implementeringsprocessen ”praktiknära” och ”i realtid”, vilket innebär att vi helst bör ta oss ännu närmare de aktuella skeendena. Ett sätt att göra det är att utgå från de formella dokument som TILDA lämnat efter sig.

Av beskrivningen i det första kapitlet framgick att TILDA kom att organiseras enligt modellen: Styrgrupp ↔ samordnare ↔ projekt. Styrgruppen utgjordes av förvaltningscheferna från de mjuka förvaltningarna, eller av dem utsedda personer. Ett av deras uppdrag var att bedöma, och att fatta beslut angående ansökningar om projektmedel. Till sin hjälp hade de en beredningsgrupp, som fick namnet ”För-TILDA”.¹¹

I det datamaterial jag har att tillgå, ingår bland annat protokoll från styrgruppsmöten, från och med januari 2006 till och med september 2009.¹² Det innebär med andra ord att vi

¹¹ Ansökningsförfarandet, förenklat, började oftast med en idé ute i verksamheterna som utmynnade i en ansökan. Beredningsgruppen gick igenom ansökan och återremitterade vid oklarheter eller dylikt. Den färdiga ansökan förhandsbedömdes sedan av För-TILDA och togs därefter upp på ett efterföljande styrgruppsmöte, med beviljande, avslag eller begäran om ytterligare förtydliganden som följd.

¹² Under perioden har styrgruppen sammanträtt totalt 33 gånger. Medelvärdet för antalet närvarande förvaltningar under perioden är 6,3. Samtliga åtta förvaltningar har deltagit vid fem av tillfällena. Vid två mötestillfällen har endast fyra förvaltningar varit representerade. Antal möten per förvaltning: Socialförvaltningen 32; Fritids- 24; För/grundskole- 26; Gymnasie- 21; Kultur- 25; Holmsund/Obbola kdf 27, Hörnefors kdf 25; Sävar kdf 27.

kommer in i handlingen när TILDA redan har funnits i ett år, men också att vi från och med januari 2006 har tillgång till färsk spår av TILDA, spår som legat orörda sedan de formaliserades i protokollform.

Mitt intryck av protokollen från 2006 fram till någon gång under våren 2007, är att de ger uttryck för ett styrgruppsarbete som i mångt och mycket pekar framåt. Dels diskuterar man, och fattar beslut om de projektansökningar som kontinuerligt kommer in, dels diskuterar man strategier för framtiden. TILDA-satsningen är inne på sitt andra år men i mitten av året kommer signaler om en trolig förlängning.

Innan vi går in på de mer strategiska diskussionerna vill jag för ett ögonblick uppmärksamma själva styrgruppsarbetet. Tydligt, av protokollen från 2006 att döma, har man hittat sina arbetsformer, men var det så redan från början? Enligt samordnaren präglades styrgruppsarbetet inledningsvis av revirtänkande i viss utsträckning. Det var ganska mycket diskussioner kring vad förvaltningarna själva skulle göra och om det verkligen behövdes TILDA-projekt för att lösa somliga uppgifter:

Och där tror jag att jag kunde spela en viss roll för att lyfta över förvaltningsgränserna, revirtänkandet, i och med att jag på något sätt hade varit idégivare kring det här. Jag bar lite grann av den här idén, och fick jobba med de här förvaltningscheferna. Så mycket handlade ju om: hur ska vi fungera, hur ska vi tänka, hur ska vi jobba, vad har vi för filosofi, hur ska vi prioritera? (TILDA-samordnare)

Så småningom kom man fram till gemensamma arbetsformer. Samordnaren beskriver det som att ”styrgruppen hittade ett sammanhang där de var en enad styrgrupp”. En liknande beskrivning ges av en av de intervjuade styrgruppsmedlemmarna:

TILDA kom ju ganska precis i samma veva som jag började i kommunen, så jag har varit med nästan från början. Och jag tycker att det var ganska trevande från början, vad styrgruppen skulle ha för roll och hur beslutsmandaten skulle vara. Men där kom vi ganska snabbt fram till arbetssätt och vi kom överens om vad som gällde, att man är beslutsför när man är på mötet. Och jag har ju prioriterat TILDA styrgrupp väldigt högt. (Kommundelschef/styrgruppsmedlem 2)

Inledningsvis verkar styrgruppsarbetet ha varit lite trevande. Man kan också utläsa funderingar kring förhållandet mellan rollen som förvaltningschef och rollen som styrgruppsmedlem, funderingar som i början torde ha varit gemensamma för de allra flesta i styrgruppen: Vilket mandat har man? Hur långt sträcker sig styrgruppsmandatet? Av de två föregående citaten att döma har gruppen dock ganska snabbt hittat sin roll och en fungerande arbetsform där samverkan lyfts fram som en väsentlig ingrediens.

Hur arbetet har gått till, det beskrivs så här av en annan styrgruppsmedlem:

Det här har ju varit en tvärgående organisation som har haft som uppgift att fördela dom här pengarna på projekt som har haft bäring på samverkan och som varit inriktade till dom grupper man vill nå. Och som samarbetsprojekt så tycker jag ju att det har varit fantastiskt intressant att jobba ihop. Alltså det innebär ju att vi har kommit närmare varandra som förvaltningar. /.../ Den här gruppen har ju, tycker jag, funkade väl. Vi har haft regelbundna träffar och tagit ställning till de olika bidragsansökningarna, och vi har ju jobbat med en form av inriktning att uppnå konsensus i gruppen, och pratat ihop oss tills vi har hittat någon gemensam tråd. Och har vi behövt mer information har vi också begärt mer information och sen har vi då beslutat ja eller nej. Har det varit mycket diskussioner och så där, då kan det också ha gått upp till politiken i något enskilt fall. Men det är ytterst sällan som det har blivit så. (Förvaltningschef/styrgruppsmedlem 3)

Konsensusbeslut är den bärande principen. Alla ska vara överens i så måtto att gruppen diskuterar sig fram till ett beslut som samtliga medlemmar kan acceptera. När så inte är fallet, som jag var inne på i första kapitlet, då går frågan till socialnämnden – ”politiken” som intervjupersonen uttrycker det. Det har dock ytterst sällan blivit så. När jag går igenom protokollen finner jag bara ett ansökningsärende som gått vidare till socialnämnden.¹³

”Jäv” är ett annat dilemma som styrgruppen och dess medlemmar har att beakta. Ofrånkomligen dyker ärenden emellanåt upp där någon i styrgruppen är inblandad, antingen direkt eller indirekt. I mars 2006, under punkten ”övriga frågor”, kommer den frågan upp på dagordningen:

”Jäv” - Styrgruppen har en dialog om den situation som inträffar om någon i styrgruppen finns med som projektägare när bidrag söks. Lämpligen deltar man i behandlingen av ansökan genom att svara på frågor men inte i beslutsfattandet. Det bästa är dock om ingen i styrgruppen står som projektägare. (Styrgruppsprotokoll 2006-03-16)

Lösningen på problematiken är därmed att berörd ledamot inte ska delta i beslutsfattandet. Däremot behöver han eller hon inte gå ut när ärendet behandlas:

Vi har hittat ett sätt att förhålla oss i det där också, som är ganska bekvämt. Det är ju inte så att man lämnar rummet och säger ”på grund av jäv så lämnar jag rummet och så får ni överlägga”. Så formella är vi inte. (Förvaltningschef/styrgruppsmedlem 1)

När situationen väl uppstår, hur upplevs den då av den det berör?

Det gick ju bättre med det [projekt] som är avslutat för där var jag ju inte projektledare, men [ett annat projekt], som jag också är projektansvarig för, då måste man vara tyst. Men det är lite jobbigt att sitta i en styrgrupp och höra den diskussionen om nåt som man själv brinner för eller verkligen tror på. (Kommundelschef/styrgruppsmedlem 2)

Citatet återger egna erfarenheter av att ”äga” TILDA-projekt. Som projektansvarig ”måste man vara tyst” och det är uppenbarligen ”lite jobbigt” att ändå behöva ta del av en diskussion som berör någonting ”man brinner för eller verkligen tror på”.

Nog om detta. Vi kan konstatera att styrgruppen funnit sin roll, form och sitt arbetssätt. Vad kan då utläsas i protokollen om de projekt som ingår i urvalet för den här utvärderingen? En iakttagelse är att majoriteten av dem redan var igång, åtta projekt närmare bestämt. Fem av projekten beviljas anslag av styrgruppen under 2006. Diskussionerna och besluten kring projekten tänker jag inte gå in på. Projekten har fått medel och det är ju trots allt implementeringsfasen som är av intresse här. För de aktuella projekten är dock inte implementering aktuellt under 2006. Däremot diskuteras frågan i viss utsträckning av styrgruppen, till viss del på grund av något förändrade förutsättningar: ”Det troliga är att projektet förlängs 2008-2009 och efter valet bör man ha en dialog om uppdragets utformning vid en förlängning.” (Styrgruppsprotokoll 2006-08-17)

TILDA-satsningen, som från början hade finansiering för perioden 2005-2007, går mot en förlängning och i styrgruppen påbörjas ett strategiskt arbete inför fortsättningen. I november presenterar samordnaren en policy för 2008-2009, ett antal punkter tänkta som utgångspunkter för styrgruppens arbete framgent. Förslaget diskuteras dels i samband med att det presenteras och dels under ett för ändamålet avsatt möte i början av december. Styrgruppen kommer fram till följande förslag:

¹³ Det ärendet kom dock att bli långdraget. Första gången det nämns är i november 2006 och det avslutas först i december 2007, när styrgruppen informeras om att socialnämnden rivit upp det tidigare beslutet att bevilja medel.

Styrgruppen enas om att följande punkter bör ingå i strategidokumentet:

1. Föräldraskap
2. Ledarskap (leda barn och unga)
3. Marknadsföring
4. Arbeta med underrepresenterade grupper i projekt
5. Selektiv förlängning (lovande projekt och projekt som hållit på kort tid)
6. Permanentning – förvaltningarna tar över helt eller delvis
7. Seminarium 2008
8. Fördelning 80-10-10

I styrgruppens mandat bör ingå att prioritera projekt som ska övergå i ordinarie verksamhet inom budget. (Styrgruppsprotokoll 2006-12-01)

Under styrgruppsmötet den 14 december godkänns förslaget, som ska presenteras för presidierna¹⁴ i januari 2007. Strategidokumentet godkänns sedermera av presidierna (Styrgruppsprotokoll 2007-03-19).

Innan vi går vidare till 2007 kan det vara klokt att stanna upp vid strategidokumentet ett ögonblick. I punkt 5, för det första, anges att det kan bli aktuellt med förlängning av pågående projekt. Förutsättningarna är att de ska bedömas som lovande och/eller att de har hållit på kort tid. Det kommer att visa sig under 2007 att det blir förlängning för samtliga de projekt jag har valt att studera. För det andra: I punkt 6 anges att det helt eller delvis åligger respektive förvaltning att permanenta projekt i ordinarie verksamhet.

Det är möjligt att frågan diskuterats under 2005, eller att det redan från början varit givet att ansvaret för implementering ska ligga på förvaltningarna, men det är första gången jag ser det komma till uttryck. En tillbakablick på den första formuleringen av det som skulle komma att bli TILDA, ger vid handen att förvaltningarnas ansvar inte angavs explicit:

Styrgruppen skall redan i inledningen av sitt arbete diskutera och försöka hitta modeller för hur verksamheter som tillskapas och som visar sig vara framgångsrika skall kunna inordnas i ordinarie verksamhet efter att de särskilda medlen upphör. (Socialnämnden, protokoll 2004-10-20)

I den ursprungliga ansökningsblanketten för TILDA ingick en punkt som efterfrågade hur man tänkte sig att verksamheten och aktiviteten – om framgångsrika – skulle överleva när projektmedlen var slut.¹⁵ Om frågan sen tolkades som att det handlade om förvaltningens ansvar, det låter jag vara osagt.

Vad vill jag egentligen ha sagt? Det kanske inte alls spelar någon roll i sammanhanget, men här vilar en oklarhet. Vem ska så småningom besluta om eventuell implementering? Förvaltningen eller styrgruppen? Hur ska till exempel den sista formuleringen i det nya strategidokumentet tolkas: ”I styrgruppens mandat bör ingå att prioritera projekt som ska övergå i ordinarie verksamhet inom budget.” Och vad händer med de projekt som drivs av föreningar utan direkt koppling till någon förvaltning? Kanske läser jag in otydligheter som egentligen inte föreligger, men jag vill ändå att vi tar med oss dessa frågor inför fortsättningen.

Hur som helst: I mars 2007 bestäms att projekten ska informeras om vad som gäller, dels för eventuell förlängning av projekt, dels vad implementering beträffar:

Principer och riktlinjer kring förlängningar av projekt bör skickas ut till pågående projekt. [Samordnaren] skickar ut skrivelsen med strategier till samtliga samt en information om vad

¹⁴ Presidierna utgörs av de i TILDA ingående nämndernas ordförande och vice ordförande.

¹⁵ Ansökningsblanketten i sin ursprungliga form återfinns som bilaga i Hjelte (2008).

som gäller för förlängningar. När det gäller att permanenta framgångsrika projekt måste den projektansvarige lyfta frågan i sin förvaltning för att få pengar i budgeten. När det gäller gemensamma projekt måste detta samordnas så att projekten permanentas i respektive förvaltning. (Styrgruppsprotokoll 2007-03-19)

Under 2007 går TILDA in i en ny fas. Satsningen har förlängts och projekten får möjlighet att söka om förlängning. En mängd projekt pågår ute i verksamheterna och det börjar uppdragas att de har brottats med en del problem, problem som kräver TILDA:s uppmärksamhet. Dessförinnan, vid årets första styrgruppsmöte, har samordnaren meddelat sitt frånträde:

[Samordnaren] informerar slutligen om att han tackat ja till en tjänst som verksamhetschef vid [x] i Umeå och kommer att tillträda någon gång i maj. Socialtjänsten har påbörjat arbetet med att rekrytera ersättare. (Styrgruppsprotokoll 2007-02-19)

Bytet av samordnare tycks ha skett gradvis under våren. Den första samordnarens betydelse för TILDA-satsningen har jag noterat tidigare, och det understryks ytterligare under den här tiden. I april presenteras en "Rapport – reflektioner från en avgående samordnare" som har skrivits i syfte att "ge styrgruppen underlag till fortsatta diskussioner och eventuella beslut kring det fortsatta arbetet" (Styrgruppsprotokoll 2007-04-16).

Vid det efterföljande mötet behandlas förslaget, och jag har här valt att ta fasta på den punkt som handlar om samordnarfunktionen. I styrgruppen diskuteras dels en förstärkning med ytterligare en person på tjugofem procent, dels själva uppdraget. Under mötet i maj enas man om följande:

- *Satsa den utökade samordnartiden i huvudsak på uppföljning av och stöd till de olika projekten.*

Styrgruppen stödjer denna tanke och det är även så som [Samordnare 1] och [Samordnare 2] har diskuterat om det framtida arbetet. (Styrgruppsprotokoll 2007-05-24)

Det var också på det sättet den nya samordnaren uppfattade sitt uppdrag:

... När jag klev på samordnaruppdraget, då var redan 35 projekt igång... Det behövdes stöd riktat ut till projekten. Det var väl det som tillkom förutom de saker [Samordnare 1] tidigare gjorde. Att fortfarande ta emot ansökningar, bolla idéer med folk som hade kreativa idéer, att fortsätta att vara i För-TILDA, sitta i styrgruppen och förbereda ärenden till styrgruppen. Men den största delen som var skillnaden då det var att jag även skulle besöka projekten. Hur går det för dom här projekten? En del hade ju hamnat i lite konflikter, en del hade arbetsledare som inte riktigt hade tid med projekten, så mitt fokus blev väl att göra TILDA lite mer närvarande, alltså att gå ut till alla projekten och besöka dem. (TILDA-samordnare 2)

En förändring i TILDA:s organisation – ett samordnarbyte – medför alltså ett delvis nytt förhållningssätt. TILDA blir mer fokuserad på projekten och deras verksamheter.

I intervjuerna med projekten framgår det väldigt tydligt; det är ofta Samordnare 2 man förknippar med rollen. För mig ter det sig som att TILDA, i och med den nya samordnaren, och ur projektens perspektiv, fick ett ansikte. Samordnaren, å sin sida, säger att hon i projekten upplevde en kraft och mötet med projekten är också det hon lyfter fram som det bästa från tiden som samordnare. För det har skett ytterligare ett samordnarbyte, men där är jag inte riktigt än.

Den nya samordnarens besök i projekten, och intrycken därav, resulterar hösten 2007 i följande notering i ett styrgruppsprotokoll:

Ansökningar

1. Generella frågor

[Samordnare 2] har varit ute och besökt många projekt och redovisar vilket styrgruppen också kommer att se i förlängningsansökningarna att de allra flesta projekten vill mer, ser större behov och äskar för mer medel. (Styrgruppsprotokoll 2007-10-02)

Från och med maj till och med december 2007 beviljas förlängning till samtliga projekt som ingår i den här utvärderingen. Under nämnda möte (2007-10-02) behandlas och beviljas inte mindre än sex av dessa ansökningar.

Hur ska man då sammanfatta den här perioden? Med min tolkning är det som att TILDA påbörjar någonting som kan liknas vid en frigörelseprocess, och jag vill understryka *liknas vid*. TILDA kan naturligtvis inte frigöra sig från sig själv, det är ju helt orimligt, men datamaterialet pekar mot en tyngdpunktsförskjutning som i efterhand verkar ha inneburit minskade möjligheter till överblick för styrgruppen och mer fokus på de många, olika verksamheterna. Tyngdpunktsförskjutningen sker successivt från senvåren 2007 till och med våren 2008.

TILDA:s frigörelseprocess kan givetvis inte utläsas enbart av styrgruppsprotokollen och i intervjuer med samordnare respektive styrgruppsrepresentanter. Intrycket följer av det samlade datamaterialet, som till övervägande del består av intervjuer med projektrepresentanter. Jag vill därför ge ett exempel från en intervju på projektnivå, ett exempel som knyter an till samordnarens iakttagelser om igångsättningsproblem:

Tanken var ju att vi skulle implementera det här mer i verksamheten... Om man tittar tillbaka... Vi hade personalsvårigheter helt enkelt, vi hade satt ihop en icke fungerande grupp i början. Så det tog ett tag. Av dom här tre åren så tog det ett och ett halvt år med byte av personal och så, så man kanske kan säga att sista ett och ett halvt åren så funkade det som bäst. Så då hann vi ju inte riktigt. (Soc.projekt i samverkan)

Det jag vill belysa med citatet är att det har tagit tid för många projekt att komma igång. I det konkreta fallet har det tagit närmare ett och ett halvt år. När projektet beviljas förlängning, hösten 2007, då har det varit igång i cirka två år. Förlängningen kommer därmed under den tid då projektarbetet har kommit igång på allvar. Eftersom många av projekten är jämnåriga kan man förmoda att de upplevt liknande processer – i princip naturligtvis, och med varierande tidsperspektiv. Parallellt med att projekten når ”självständighet” – börjar ”klara sig själva” – och också beviljas förlängning, sker alltså TILDA:s tyngdpunktsförskjutning. Vilka slutsatser som kan dras av det, det återkommer jag till i slutet av kapitlet.

Den period av TILDA som jag nu har uppehållit mig vid, och liknat vid ungdom och frigörelse, den når något av en höjdpunkt i april 2008. Då möts projekten på Nolia under en dag. Några av projekten beskriver händelsen som efterlängtat och lyckad och samordnaren använder ordet ”kraft” i sin beskrivning av dagen:

Det var enorm kraft, vilken potential! Alla var överväldigade över att vara med i det här sammanhanget. Det kändes väldigt, väldigt bra. Och att det fanns så många projekt. Någon hade ju hört talas om ett annat projekt, men inte liksom, ”jasså är det det dom gör”. Och många projekt har ju lite diffusa namn också, man hör inte riktigt vad det betyder, vad dom gör. Det blev en väldig blandning mellan [olika projekt]. En väldig kraft var det i den där dagen. Det var verkligen TILDA, måste jag säga, samverkan över gränserna och alla hade ett gemensamt mål.

P: Hur mycket pratade ni om implementering den dagen?

Jag och [en kollega] hade väl börjat röra lite grann i det då, dels utifrån avstämningsmallar, vi hade gjort en implementeringsmall, för vi började ju se att alla skulle in i det här, men riktigt hur det skulle gå till, och att dom kunde få hjälp med att bolla idéer om implementering. Så det började då.

[...] **P:** Fick du mycket frågor kring implementering av projekten?

Nej, det var nog mer att vi såg att dom här kommer att behöva prata om dom här sakerna. Dom var mitt uppe i projekten och det var ju massor av saker som hände då. Nej, dom var inte där kan jag säga. (Samordnare 2)

Den här beskrivningen av träffen i april vittnar om stor entusiasm. Projekten är mitt uppe i sina verksamheter och slutet på projekttiden tycks dem fortfarande vara avlägset. Kollegan som nämns är den person som från och med januari 2008 och fram till sommaren arbetar som samordnare på tjugofem procent.

Men slutet närmar sig, och det kommer projekten, och TILDA, snart att bli varse. Under det närmaste halvåret ska verksamheternas öde avgöras och det sker parallellt med att TILDA:s tyngdpunkt än en gång förskjuts.

TILDA stabiliseras

Vi är nu framme vid det som jag har tolkat som den tredje fasen i TILDA:s liv: stabilisering. För projekten innebär perioden att man lämnar den relativa fristad som TILDA-finansieringen har inneburit och att man istället konfronteras med verkligheten i de egna förvaltningarna. För TILDA:s del blir perioden lite av ett uppvaknande.

TILDA:s utveckling, det vill säga tyngdpunktsförskjutningen mot projekten, hade inte varit alla till belåtenhet. Trots att fokuseringen på projekten hade följt av diskussioner mellan den första och den andra samordnaren, en strategi som också hade godkänts av styrgruppen, så växer ett visst missnöje: I styrgruppen börjar en önskan gro om mer återkoppling från projekten och deras verksamhet.

I juni meddelas att Samordnare 2 slutar och att en möjlig efterträdare är tillfrågad. Sommaren 2008 byter så TILDA samordnare för andra gången och med den nya samordnaren förskjuts åter TILDA:s tyngdpunkt mot styrgruppen.

Det här kan man ana när man tittar på organisationsschemat i bilaga 3. ”TILDA-samordnaren” – den tredje i ordningen – befinner sig nära förvaltningsledningen och förvaltningschefen, som också är styrgruppsordförande. TILDA-organisationens tyngdpunkt ligger därmed ganska långt från projektnivån.

Det understryks också i intervjun med den nya samordnaren, som på frågan om hur uppdraget är definierat svarar så här:

Jag har egentligen inte sett någon definition på det. Alltså en bit är ju att serva styrgruppen med allt material, och finnas med på sammanträdena. Lite som en nämndsekreterare. Expediera beslut, se till att hålla i budgeten. Alla fakturor, kolla dom och såna här saker. Så det är ju en administrativ bit. Men sen är det ju en sorts rådgivande bit också. Folk hör av sig och har hört talas om TILDA, man har en idé, och då brukar jag säga ”men kom hit så kan vi ju prata igenom det”. Sen är det ju dom här projekten som ibland kan ha funderingar, alltså dom som redan är igång. Och dom är ju välkomna att höra av sig så fort det är nånting. Jag har ju min mobil så det är ju lätt att nå mig. Sen har jag som sagt inte haft tid och möjlighet att prioritera det här med att besöka alla projekten. (Samordnare 3)

Att samordnarna arbetat på olika sätt – Samordnare 2 närmare projekten och Samordnare 3 närmare styrgruppen – det framkommer också i intervjuer med projektrepresentanter.

Samordnarna har alltså tolkat uppdraget på olika sätt, och de har arbetat därefter. En förklaring som ges i intervjuerna är att samordnarens erfarenheter av tidigare position leder till olika perspektiv och arbetssätt. Det låter ganska rimligt. Men kan det inte vara så också, att arbetssättet formas av TILDA:s behov vid en given tidpunkt, att tyngdpunkten förskjuts och att projektens förväntningar påverkas av hur de bemöts av TILDA? Och, med den tolkningen: Projektens förväntningar påverkar i sin tur samordnarnas förhållningssätt gentemot projekten.

Jag vet att det låter som ett cirkelresonemang, men jag tror lika fullt att det är viktigt för förståelsen av projektens slutfas. Kanske var det så att det i projekten föddes en tro på att TILDA skulle lösa frågan om implementering? Det vill säga, under den period när TILDA:s tyngdpunkt försköts mot projekten. Hur implementeringsfrågan skulle lösas, det var ju trots allt inte helt tydligt formulerat i TILDA:s begynnelse.

Fast å andra sidan, tanken på implementering grundlades kanske redan i projektens ansökningar till TILDA? Där skulle ju projekten kortfattat redogöra för hur de tänkte sig en överlevnad efter projekttiden, ifall projekten visade sig vara lyckade vill säga.

Jag har frågat många av projekten hur dom tänkte från början: Uppfattades verksamheten som ett projekt med en början och ett slut, eller såg man den som uppstarten av någonting nytt som så småningom skulle permanentas i den ordinarie verksamheten? Påfallande många har svarat enligt det senare alternativet.

Som den nyss citerade projektansvarige säger, kan detta vara en inbyggd problematik i TILDA:

En annan inbyggd problematik som jag tycker att TILDA har, det är att man ska tänka implementering från dag ett. Hur ska projektet implementeras? Jag tycker inte man ska vara rädd för att tänka sig att det här projektet ska vi bara ha två eller tre år. Vi vet att vi har en kull just nu, vi har en topp vad gäller ungdomar i den här åldersgruppen... Vi kanske ska tänka att det här är ett extra stöd under två tre år, och sen så lägger vi ner det, om det inte visar sig att det är exceptionellt bra, att vi ska behålla det. (Soc.projekt 2, 4 & 5)

Hur som helst; implementeringsblanketten, som jag har nämnt vid ett flertal tillfällen, går ut till projekten i början av sommaren 2008, och med detta startar den period som jag under hela utvärderingsarbetet har betraktat som själva implementeringsfasen.

I och med den andra tyngdpunktsförskjutningen, och med lite fantasi, kan man kanske säga att TILDA, där och då, påbörjar ett tillbakadragande från de projekt som snart skall avslutas. Diskussioner och beslut om implementering ska ske på förvaltningsnivå men styrgruppen vill naturligtvis ha information om vad som händer. Därav implementeringsblanketten. Tanken är att blanketterna ska returneras i början av hösten, med en plan för eventuell implementering som är förankrad i den egna förvaltningen. Varför blev det inte som man hade tänkt? Var inte projekten redo att lämna TILDA?

Idag, med facit i hand, framstår det som att TILDA missbedömde situationen, men att hon samtidigt var medveten om riskerna:

Det är viktigt att det tydliggörs för projektledarna vad som gäller avseende förlängning respektive implementering av projekten. Förlängningsbeslut tas av TILDA:s styrgrupp. Implementering är inte styrgruppens beslut, utan de som deltar i styrgruppen och är berörda av projekten ska inom sin ledningssamverkan ta ansvar för projekten. För beslut om implementering får projektledningen för det enskilda projektet vända sig till närmaste chef. (Styrgruppsprotokoll 2008-04-01)

Det är 12 projekt som löper ut vid årsskiftet. Det är moderorganisationen som har ansvar för att besluta om ett projekt ska permanentas eller ej. Det kan dock finnas en risk att projekten tror att det är styrgruppen som beslutar om projekten ska permanentas. (Styrgruppsprotokoll 2008-09-02)

Det första protokollutdraget syftar på den, vid den tiden, stundande TILDA-dagen. TILDA:s styrgrupp ville därmed försäkra sig om att projekten fick den här informationen. Av det andra utdraget, från ett protokoll fem månader senare, kan man utläsa en farhåga att informationen ändå inte riktigt har gått fram. Varför denna oro?

Långt senare, när jag intervjuar en av styrgruppsmedlemmarna, får jag följande förklaring i en analys där oklarhet lyfts fram som en av de faktorer som har påverkat implementeringsprocessen mest:

... den oklarhet som har rått ända fram till, tycker jag, nån gång under senhösten, strax innan jul. Jag trodde att det var väldigt väl förankrat ute i alla förvaltningar vem som var ägare av den här implementeringsprocessen... för mig var det så solklart... Jag menar, har [vår förvaltning] ett projekt och det är vårt projekt då är det vi som måste ta ställning till hur ska vi lösa det på nåt vettigt sätt. Men det insåg jag ju ganska sent, att det finns en föreställning om att styrgruppen ska ta ett ansvar för det här... Lite förenklat kan man väl säga att det gör vi ju i och för sig, för att styrgruppen består mestadels av förvaltningschefer och ytterst är det respektive förvaltningschef som äger frågan. Men det är ju liksom inte inom ramen för styrgruppens TILDA-arbete som det fattas beslut om implementering. Någonstans på vägen här tycker jag att det har blivit lite oklart. Det är ju också någonting jag har funderat på. Vi har ju bidragit till det, bland annat genom att vi har begärt in att få veta hur dom tänker sig implementera. Man kan ju tänka sig att om man är där ute i ett projekt, och så vill TILDA:s styrgrupp veta hur vi tänker här ute, hur vi ska få det här att bli reguljär verksamhet – ja varför frågar dom om det? Dom kanske frågar för att dom ska fatta nåt beslut. Det är väldigt lätt att man invaggas i en falsk förhoppning eller tro om att styrgruppen äger även den frågan. (Förvaltningschef/styrgruppsmedlem 1)

Är det TILDA själv som har föranlett den oklarhet som fått projekten att tro att styrgruppen ska besluta om implementering? Ja, det är så jag har tolkat det sammantagna datamaterialet, och jag får här ”medhåll” av en styrgruppsmedlem. Däremot är det svårt att peka på någon enskild orsak. TILDA är stor och svår att överblicka. Hon består av många positioner och relationer och det gör att hon ibland – genom komplexa, sammanlänkade kedjor av beslut-tolkningar-handlingar-tolkningar-nya beslut-etc – tycks kunna åstadkomma saker som ingen kan vare sig förutse eller kontrollera.

Ett (fullt möjligt) exempel: Ökad uppmärksamhet för projekten, i ett skede när projekten är mitt uppe i sina verksamheter – inte helt tydliga signaler om vad som gäller för implementering – stor träff med projekten där man bland annat talar om implementering – implementeringsblankett från TILDA när många projekt precis har börjat fundera i dom banorna – byte av samordnare medför ett avbrott i eventuell, tidigare påbörjad kommunikation om implementering – ”tillbakadragande” från projekten, som kanske lämnas med en uppfattning om att den tidigare samordnarens synlighet, och blanketten från TILDA, varit uttryck för styrgruppens delaktighet i implementeringsfrågan. Inte vet jag, men nog skulle väl en händelsekedja av detta slag kunna leda till osäkerhet vid ingången till avslutningsfasen?

Dock, poängen är just att orsaken inte kan härledas till någon enskild, vare sig position, relation eller händelse. Orsaken ligger i de totala relationerna mellan de olika beståndsdelarna i TILDA, vid varje ögonblick och över tid. Att jag trots det har ägnat samordningen så stor uppmärksamhet, det beror på positionens betydelse: Samordnaren är en knutpunkt, en passage

mellan projekt och styrgrupp. Hur samordnaren positionerar och associerar sig, det spelar stor roll för var tyngdpunkten i TILDA ligger.

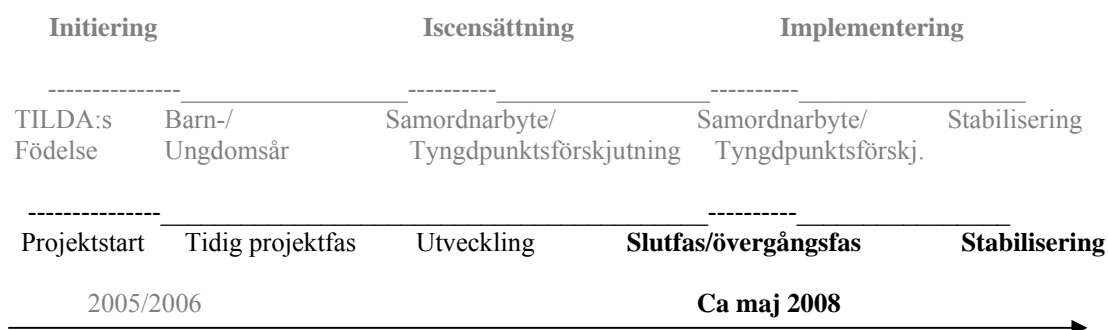
Från och med andra halvan av 2008 stabiliseras alltså TILDA, eller snarare kanske att hon balanseras, med tyngdpunkten åter förflyttad närmare styrgruppen. Det sker samtidigt med den formella avslutningen av de TILDA-projekt jag har valt att studera. I denna växelverkan, i ”friktionen” mellan TILDA, projekten och förvaltningarna uppstår viktiga förutsättningar och begränsningar för implementeringsprocessen.

Implementeringsprocessen har dock påverkats av ytterligare en faktor: Ekonomin. Den allmänna krisen, och det för några av projekten kännbara underskottet i socialförvaltningens budget, har förmodligen påverkat skeendena under hösten 2008. Oro och sparbetning föranleder försiktighet och det kan vara en bidragande faktor till att beslut drar ut på tiden. Jag tror dock inte att det ekonomiska läget i sig är orsaken till att implementeringsprocessen har gestaltat sig som den har gjort. De flesta av förvaltningarna känner trots allt inte av krisen under hösten 2008. Jag tror snarare att det ekonomiska läget har bidragit till att accentuera vissa inslag. Det kan till och med vara så, hur cyniskt det än kan låta, att vi tack vare det ekonomiska läget kan lära mer om implementeringsprocessens förlopp och beståndsdelar än vad vi hade gjort om omständigheterna varit annorlunda.

Ja, detta är läget, så att säga. Jag har i detta kapitel försökt att beskriva TILDA på ett sätt som åskådliggör såväl det övergripande kronologiska förloppet som några viktiga tyngdpunktsförskjutningar.

Med det i bagaget går vi vidare till projekten.

4. Implementeras eller inte implementeras – det är frågan



Figur 4. Schematisk bild över projektets tidsmässiga utveckling, i förhållande till TILDA:s utveckling och med fokus på avslutnings-/stabiliseringsfasen (jfr figur 2, s 9 och figur 3, s 20).

TILDA, någon gång i närheten av maj 2008.

Ute i projekten är man mitt uppe i verksamheterna. Av samordnarens beskrivning av TILDA-samlingen på Nolia i april att döma, verkar man ännu inte riktigt vara framme vid avslutnings-/implementeringsfasen. Det vore dessutom en överdrift att hävda att man i projekten omfattar en tydlig uppfattning om hur man ska hantera implementeringsfrågan. Dels finns det en del oklarheter kring hur ansvarsfördelningen mellan förvaltningarna och TILDA ser ut, dels är det inte helt enkelt alla gånger att veta vem på den egna förvaltningen som fattar beslut, och när man kan förväntas få besked. Särskilt besvärligt visar det sig vara för projekt som inte har någon självklar tillhörighet till en specifik förvaltning: Föreningsprojekt och samverkansprojekt. Men inte i kommunalförvaltningen å andra sidan, där verkar samverkansprojekt vara relativt lätta att implementera.

Därutöver: Under sommaren och hösten 2008, när projekten går in i sina avslutnings- och implementeringsfaser, då byter TILDA samordnare och Socialförvaltningen socialchef. Dessutom går världen, Sverige och därmed också Umeå kommun in i en ekonomisk kris. Förutsättningarna för implementering av lyckade projekt i ordinarie verksamhet kunde vara bättre.

Under de närmast följande sidorna är det implementeringsfasen ur projektens perspektiv som står i fokus. Skärpan är framförallt inställd på de projekt där jag har insyn på flera nivåer, alltså de projekt som är knutna till Socialförvaltningen, Fritidsförvaltningen och en av Kommunalförvaltningarna. Jag rekommenderar läsaren att vid behov kika på bilagorna 2, 3 och 4, det vill säga de organisationsscheman jag har upprättat med hjälp av intervjuerna. De kan vara till hjälp för att få en bild av projektens lokalisering i relation till TILDA- och förvaltningsorganisationerna. Av organisationsplanerna framgår dessutom den ”empiriska täckningen”, som ju till viss del avgör trovärdigheten i berättelsen.

För att göra det hela någorlunda överskådligt, väljer jag att behandla projekten i fyra kategorier: Föreningsprojekt, förvaltningsinterna projekt, förvaltningsöverskridande projekt och pågående projekt. Den sista kategorin, pågående projekt, skiljer ut sig från de övriga. Den ska uppfattas som ett tillfälle för att pröva en del av de lärdomar som dras från analysen av de formellt avslutade projekten. I det sistnämnda avsnittet analyseras nämligen ett av de pågående projekten som ingår i studiens urval.

Implementeringsprocessen i föreningsprojekten

Kännetecknande för föreningsprojekten (se bilaga 4 för en översikt) är att de är löst kopplade till fritidsförvaltningen, via föreningsbyrån. Det är dock inte fråga om en homogen samling projekt. Föreningsprojekt 1 och 3 är likartade så till vida att det i stor utsträckning handlar om ett fåtal eldsjärlars ideella insatser. De båda projekten är tämligen små, resursmässigt sett, och det mesta av TILDA-pengarna har gått rakt in i verksamheterna. Föreningsprojekt 2 är mer professionellt drivet. Av skäl som begränsas av försäkringar och andra formella bestämmelser, kan inte verksamheten bedrivas på ideell basis. En heltidsanställd projektledare i kombination med stora kostnader för lokal och utrustning medför en verksamhet som är dyr att driva.

En annan skillnad mellan föreningsprojekten är att verksamheten i Föreningsprojekt 3 egentligen inte är av allmänt förebyggande karaktär. Det handlar snarare om aktiviteter riktade till redan identifierade barn, men barn som förmodligen bara föreningen i fråga kan hitta.

Dessutom skiljer sig föreningarna som sådana åt. Föreningsprojekt 2 och 3 tillhör båda rikstäckande organisationer, och de lokala organisationerna är relativt stora och består av fler än en avdelning. Föreningsprojekt 1 drivs av en förening lokaliserad till en stadsdel, men i samverkan med en landsbygdsförening som i sin tur är kopplad till en kommundelsförvaltning.

Hur mycket kan jag då uttala mig om föreningsprojekten, och vad som hände i dem under sensvåren, sommaren och hösten 2008? Ganska mycket, faktiskt, och framförallt i ett fall: Föreningsprojekt 2. Där har jag fått insyn i en avslutningsprocess som tagit olika vändningar och där den projektansvarige också uttrycker en hel del kritik gentemot TILDA och hur implementeringsfrågan har skötts. Som projekt skiljer det också ut sig i förhållande till de andra föreningsprojekten. Som jag redan har nämnt så är det betydligt större, sett till resurserna. Projektet har också under TILDA-perioden etablerat ett samarbete med en skola i samma stadsdel där verksamhetslokalen är belägen. Föreningsprojekt 2 har helt enkelt mer likheter med de ”kommunala” projekten, än vad man har med övriga föreningsprojekt, förutom att man inte tillhör någon förvaltning. Det återspeglas också i implementeringsprocessen.

Föreningsprojekt 1 drivs i samverkan mellan två föreningar, en knuten till en stadsdel, den andra till landsbygden. Deras koppling till den kommunala förvaltningen är också tudelad. Båda har visserligen anknytning till fritidsförvaltningen, till föreningsbyrån närmare bestämt, men landsbygdsföreningen har samtidigt sökt medel inför fortsättningen i den kommundel de tillhör:

Vi kände ju draget, och vi har så stort tryck på det här både här i [stadsdelen] och [på landsbygden] att fortsätta, och vi har gått till kommundelsnämnden. Och vårt svar från kommundelsnämnden, eftersom vi gick ut ändå i april och pratade för den första i första tjugohundranio, det är att ”vi lägger in det här i diskussionerna i budgetarbetet”. Och vi var ganska fräcka, för vi gick in och såg vilka pengar som finns i kommundelsnämnden och hur de används /.../ Och nu har vi sagt ”nu får det vara nog”. Ni måste ta ett politiskt ansvar. Det här projektet har lyfts fram och visat på behovet, intresset finns, nu får ni fördela om pengarna. Och vi har fått underhandssignaler, inget löfte, men vi tror att vi får en slant. Och då tänker vi att en fritidsledare på deltid ska hålla i det här. (Projektrepresentant, Föreningsprojekt 1)

Såvitt jag vet, av vad jag har kunnat utläsa ur protokoll från kommundelsnämnden, har de också lyckats få bidrag till verksamheten. Den andra föreningen i sammanhanget hade vid

intervjutillfället nyligen sökt pengar från socialnämnden, vilket så här i efterhand kan tyckas märkligt:

Ja vi har gått till socialnämnden och sökt till en ledare på halvtid, för det går inte att driva mer än vi gör nu om vi inte kan anställa någon. För då kanske vi kan få in en som kan jobba med dom här lite äldre ungdomarna... Men vi har så nyss lämnat in ansökan, jag vet inte hur det går. Vi fick ju veta det här att det var lagt av nya tio miljoner, men det heter inte TILDA. Det var en politiker som berättade det, så det är honom vi hoppas på. (Projektledare, Föreningsprojekt 1)

Nu ska det dock påpekas att intervjun med Föreningsprojekt 1 ägde rum tidigare än som var fallet med övriga projekt. Varken föreningarna eller jag visste egentligen hur man avsåg att hantera implementeringen av föreningsprojekt inom TILDA. Vem som hade sagt att de skulle vända sig till socialnämnden, det vet inte jag. Jag vet inte heller vad som hände med den aktuella ansökan.

Jag tror emellertid inte att TILDA ska skyllas för detta. Snarare kan det vara ett tecken på föreningsprojektens dilemma: De har ingen given förvaltningstillhörighet att falla tillbaka på och det finns därmed ingen formell informationskanal att tillgå. Mot det talar dock att den samverkande föreningen verkar dock ha funnit vägar in i den kommunala förvaltningen. Av intervjun att döma så är de skickliga på att finna pengar att söka, och de vet också hur de ska gå tillväga. Deras problem, som de också vill att jag ”noggrant ska notera”, är att de är utestängda från finansärer som Ungdomsstyrelsen och Socialstyrelsen. Kommunen uppmuntrar dem att söka pengar från olika håll men när de väl gör det får de inga pengar. Orsaken? Enligt en av intervjupersonerna handlar det om att problemen inte är tillräckligt stora. Föreningen efterlyser därför politisk påtryckning, från kommunen, för att möjliggöra åtkomst av de medel man uppmuntras att söka.

Vad har då projektet gått ut på? Eller, för hänvisa till Staffan Johansson, i vad består *implementeringsobjektet* (Johansson 2004). I stadsdelföreningens fall handlar det om att en kväll i veckan hålla öppet för barn och unga som vill ägna sig åt hantverk i olika form, och i landsbygdsföreningen att driva en form av ungdomsgårdsverksamhet. Engagemanget och viljan är mycket stor. De brinner för att ge barnen och ungdomarna en meningsfull fritid, och de säger sig till och med vara beredda att fortsätta även om de inte får nya medel.

Föreningsprojekt 3 träffade jag i februari 2009. De hade då sökt pengar och väntade på besked. Under TILDA-tiden hade de gjort aktiviteter för barn med behov av det som projektet kunde erbjuda, till exempel resor på loven och teaterverksamhet. Även i detta projekt lyser ett väldigt stort engagemang igenom och jag kan inte undgå att imponeras av den verksamhet man beskriver. Ett stort och viktigt socialt arbete för relativt begränsade ekonomiska medel.

Intressant med Föreningsprojekt 3 är att de anser sig bli förstådda av kommunen. Politiker i socialnämnden, TILDA-representater med flera, alla har de förstått verksamhetens betydelse. I det egna förbundet finns däremot inte motsvarande stöd och förståelse:

Projektledare: Vi har inte sökt pengar från [vårt förbund] och det kan jag nog säga, att dom uppfattar oss som lite besvärliga. Jag menar, vi är ju på hugget här. Vi följer inga modeller som dom har. Dom förstår inte vad vi håller på med, det är det som vi tycker är det märkligaste... **Projektrepresentant:** Och vi tycker det är märkligt, jag menar dom ser ju att vi växer så det knakar. Dom står och undrar vad vi håller på med. Men snälla ni, tänker jag, kom hit och fråga. Kom hit och se vad vi gör. Och gör likadant på andra ställen. Om nu inte Karlskrona, om nu inte Uppsala, om nu inte Örebro, om dom nu inte uppnår det som vi gör så kanske dom kan ta till sig det vi gör. **Projektledare:** Vi fick ju ta en fajt med förbundsordföranden, öppet i VK. Det var ju inte populärt. Hon gick ju med på dom här trettio tusen förra året, men sen går hon då ut med en alldeles huvudlös artikel, just i Umeå kommun, att Umeå kommun inte gör någonting för dom här barnen. Och den enda föreningen

i Sverige, det är [vår förening]. Vi försöker göra så mycket vi kan och hon fattar ingenting av vad vi håller på med. Man pratar om det, man gör kommunrapporter, men att själva applicera det i sin egen verksamhet, hon förstår inte det. /.../ Vi pratar om nånting annat. Vi pratar om fredag kväll, vi pratar om nyårsafton, vi pratar om hela familjer. ”Ja men vad är det för nåt? Då ska vi vara lediga.” Alltså det är två helt olika världar. Därför så gick vi inte in och sökte. Vi har däremot försökt att få ett bidrag på sju och ett halvt tusen till det här sportlovsläget ifrån förbundet. (Föreningsprojekt 3)

Det som uppfattas som nyskapande av TILDA, och som premieras, det ses alltså som besvärande inom det egna förbundet.

Föreningsprojekt 3 har alltså sökt pengar från kommunen, men vilka pengar handlar det om?

I november-december 2008 utformas ett förslag för hur fritidsförvaltningen ska hantera de föreningsprojekt som drivits inom TILDA:

Vi har ju pratat mycket i styrgruppen om det, vad gör vi när dom här projekten tar slut? Då har vi sagt att varje förvaltning ska ta ansvar för sitt, men vi driver ju inte någon egen verksamhet, vi kan inte heller integrera det här i någonting befintligt, då måste vi skapa en bidragsfunktion där vi sätter av x antal kronor från bidragsbudgeten som dom här föreningarna får fortsätta att söka. Och det har gjorts för det här året. (Förvaltningschef)

Fritidsförvaltningen driver inga egna verksamheter, men av mina intervjuer på förvaltningsnivå framgår att man ser ett stort värde i föreningarnas arbete och att man känner ett ansvar för deras möjlighet att bedriva verksamhet. Förslaget är att tillsammans med socialförvaltningen och kulturförvaltningen skapa en ”föreningspott”. I början av december 2008 tas beslutet i frågan.

Den resulterande konstruktionen beskrivs härnäst av den tjänsteman från fritidsförvaltningen som varit med och arbetat fram lösningen. Min fråga handlar egentligen om hans roll i TILDA och han lyfter då fram framtagandet av ”potten” som sin egentliga insats:

Vad ska vi göra med de avslutade föreningsprojekten i TILDA, som har visat sig lyckade och kanske rent av behöver permanentas? Här är det nu klart med ett beslut som säger att fritid går in med trehundra tusen i år, kultur och social går in med vardera hundra tusen. Det finns därmed femhundra tusen för att göra det möjligt för några projekt att leva vidare. [Föreningsprojekt 2] var ju dom första som fick, efter diverse turer, och sen [Föreningsprojekt 3] har fått besked att dom kommer att få hundra tusen. Så att det är ungefär, i korthet, min roll i det hela. /.../ Om inte jag nu kommer ihåg alldeles galet så har jag inte sett någon fortsättningsansökan från [Föreningsprojekt 1]. (Ansvarig tjänsteman, föreningsprojekt)

I mitten av april 2009, har därmed Föreningsprojekt 3 fått besked om att de får pengar. Föreningsprojekt 1 har däremot inte lämnat in någon fortsättningsansökan, men enligt tjänstemannen så skall han träffa ett par representanter från föreningen senare samma vecka. Han tror att det kommer ut en ansökan av den träffen.

Projektledaren från TILDA-tiden bekräftar senare, under ett telefonsamtal oss emellan, att man sökt och fått pengar från potten: Sextiotusen kronor som bland annat använts till att anställa en ungdomsledare på halvtid. Samarbetet med landsbygdsföreningen fortlever och man har också etablerat ett samarbete med en fritisgård i stadsdelen.

Föreningsprojekt 2 har också fått pengar från potten. Som framgår av citatet ovan så var de först till kvarn. Jag har för mig att de fick klart med fortsatt finansiering i samma stund som potten offentliggjordes.

Ungefär halva potten gick till Föreningsprojekt 2. När jag intervjuade den projektansvarige, våren 2009, var läget detta:

[Verksamheten] lever vidare precis som tidigare. [Projektledaren under TILDA-tiden] är nu timanställd av [föreningen] på x antal timmar för kvällsverksamhet. Vi använder även ideella krafter som har funnits där en längre tid, som också delar det här med [projektledaren]. Medfinansieringen har ju kommit från [föreningen] och fritidsförvaltningen, men den räcker i dagsläget inte till att [projektledaren] ska ha samma anställningsvillkor som tidigare. Så är det bara. Men vi har öppet lika många kvällar, tills vidare. (Projektansvarig, Föreningsprojekt 2)

Verksamheten hade alltså fortsatt efter projekttidens slut, men fortfarande var den slutliga formen och omfattningen oklar. Den projektansvarige jobbade fortfarande på att försöka finna andra finansiärer.

Hur gick då diskussionerna under sommaren och hösten 2008?

Grundförutsättningarna som vi fick i våras var att det här var ett viktigt prioriterat projekt, från socialförvaltningens håll, och där var man ganska tydlig med att om någon annan förvaltning går in så kommer vi också att gå in och stötta det här. Skolförvaltningen har ju varit den här delen som ingått i TILDA-projektmedlen. Nu har man ju sagt att man går in, oavsett om det är TILDA eller inte, dom ska ha det på [skolan]. Och då har vi kämpat med att få med fritidsförvaltningen, och fritidsnämnden har gått med på en summa då. Då har man ju trott att det har räckt, men det är bara en delfinansiering för att socialförvaltningen skulle ju också gå in med pengar i det här. Jag skrev ju till [socialnämndens ordförande] jättetidigt om det här och jag har försökt, men jag tror att det har blivit ett missförstånd: ”Nu har fritidsförvaltningen gått in så nu klarar dom sig med det här”. Men jag har ju varit jätteärlig och visat precis den ekonomiska kalkylen, hur det ser ut egentligen. Mycket bygger ju på att vi inte kan ha ideella /.../ man måste ha en anställd för att driva det här. Annars kanske det hade varit lätt att driva det i föreningsform. Man har inga på lönelistan. Då hamnar man i en helt annan dager för då har man bara verksamhetskostnaderna och hyreskostnaderna att ta hänsyn till. Men det har inte fungerat. Och det är komplexiteten när man inte tillhör någon förvaltning. Vem ska man gå till? Ja vi ska gå till föreningsbyrån, och sen är det processer där också, och där är det egna interna prioriteringar också. (Projektansvarig, Föreningsprojekt 2)

Det är inte helt lätt att uttyda kronologin i citatet, men här återspeglas ett omfattande lobby- och förhandlingsarbete gentemot nämnda förvaltningar och nämnder. Föreningen behöver relativt mycket pengar för att driva verksamheten vidare och det bottnar i vissa styrande förutsättningar: Det måste finnas någon anställd som kan ansvara för driften. Svårigheten är dock att det blir så komplext, för ”vem ska man gå till” när man inte tillhör någon förvaltning?

Det är dock inte bara *friktionen* mellan föreningen och förvaltningarna som är intressant. En anledning till beskrivningen i ovanstående citat, är att man tycker sig ha fått en bild av hur implementeringsprocessen skulle gå till, en uppfattning som sedan inte visade sig stämma i realiteten. Mycket av skulden läggs på TILDA, och i det följande citatet återges erfarenheter av det slag jag försökte fånga i slutet av förra kapitlet. Egentligen ställer jag en fråga för att undersöka uppfattningen om kommunikation och stöd i förhållandet till TILDA, men intervjupersonen kommer in på ett annat spår:

P: När det har varit funderingar i projektet, vem har ni i första hand vänt er till?

Föreningsbyrån. Och sedan, i implementeringsprocessen så träffade jag ju [TILDA-samordnaren] jättetidigt, och en kollega till henne. Nog har jag varit medveten om att det skulle sluta trettioförsta i tolfte, men det har funnits så mycket osäkerhet. /.../ Alltså vi, både jag och [projektledaren] uppfattade att man skulle skriva [implementeringsansökan] och sen

skulle TILDA-styrgruppen kunna fatta ett beslut. Eftersom TILDA-medlen kom från alla förvaltningar. I dom förvaltningarna skulle man komma överens, ”det här är så viktigt så det här ska leva vidare, och det här är inte, och så vidare”. Men så har det ju inte blivit /.../ Det kanske var meningen så, men det var inte den uppfattningen vi hade, i alla fall. /.../ Den tjugofemte i fjärde var det ett jättestort TILDA-möte på Nolia, där alla var representerade /.../ då visste man att det var tjugotvå projekt som skulle avslutas trettioförsta i tolfte. Och då sades det att vissa av dom här projekten skulle bli permanenta och vissa delpermanenta och vissa skulle helt enkelt avvecklas. Det skulle man skriva i den här implementeringsansökan. /.../ tre månader innan TILDA-projektets utgång skulle man få ett besked /.../ för det hade ju att göra med anställningar också. Beslutsunderlag skulle lämnas in i juni /.../ Men då försvann [Samordnare 2]. Vem håller i det här? /.../ Det har nog varit många orsaker. Det har dragit ut på tiden, det har varit byte i ledningen, det har kanske också varit en oförståelse från projektägarna och projektledarna. (Projektansvarig, Föreningsprojekt 2)

Av beskrivningen att döma så finns det projekt som gått in i implementeringsfasen med en föreställning om att styrgruppen skulle fatta beslut. När det visar sig att så inte är fallet, ja då har mycket tid redan gått åt, med tidsbrist som följd. Intervjupersonen lägger dock inte all skuld på TILDA. I den sista delen av citatet nämns flera tänkbara orsaker till att det blev som det blev: ”Det har dragit ut på tiden, det har varit byte i ledningen, det har varit kanske också varit en oförståelse från projektägarna och projektledarna.”

Jag tror att intervjupersonen har rätt i sin analys. Hur implementeringsprocessen ser ut och vad den får för utfall, det är resultatet av *friktionen* mellan projektet, förvaltningarna och TILDA. Handlingar och tolkningar, uppfattningar och förhållningssätt, kommer till uttryck som ett resultat av de ömsesidigt påverkande relationerna mellan projektet och dess omgivning.

Jag har ägnat en hel del utrymme åt Föreningsprojekt 2, kanske för mycket? Beror min beskrivning av TILDA i förra kapitlet på att jag har lyssnat för mycket på detta projekt? Frågan är rättmätig, men svaret måste likafullt bli negativt. Nej, anledningen till att jag ger Föreningsprojekt 2 så mycket utrymme är att det illustrerar processer och förhållanden som i varierande grad går igen i samtliga projekt. Jag tror att projektets ”utanförskap” – i förhållande till den kommunala förvaltningen – hjälper både dem själva och oss att se aspekter av implementeringsprocessen som vi kanske inte skulle ha sett annars.

Det är för tidigt att börja dra slutsatser, det krävs mer analys och jag fortsätter därför med de projekt som tillhör en specifik förvaltning.

Implementeringsprocessen i de förvaltningsinterna projekten

Jag har valt att använda beteckningen ”förvaltningsinterna” för de projekt som ”ägs” av specifika förvaltningar. I mitt urval finns det totalt sex förvaltningsinterna projekt. Förutom ett projekt hemmahörande inom kulturförvaltningen, består kategorin uteslutanden av projekt inom socialförvaltningen.

Kulturprojektet har bedrivit verksamheter där barn och ungdomar från idrottsföreningar erbjudits kulturella aktiviteter. Arbetet i projektet har i stor utsträckning bedrivits av en person och hon har under projekttiden etablerat kontakter och jobbat med idrottsklubbar inom den egna stadsdelen. Hon bor själv i stadsdelen, och har egna barn som idrottare. Kontaktskapande och marknadsföring av projektet och dess verksamhet har därigenom fallit sig ganska naturligt. Projektet har haft ytterligare en finansör vid sidan av TILDA och TILDA-medlen har använts till att finansiera den i verksamheten involverade personens arbetstid. Under 2008 har dock TILDA stått för hela finansieringen.

Vid intervjutillfället medverkar både den person som arbetat i projektet och hennes närmaste chef. Den sistnämnda har också stått som ansvarig för projektet. Ett intryck jag får av intervjun är att projektet har avslutats på ett ganska ”stillsamt” sätt:

P: Hur har diskussionerna kring implementering gått under hösten [2008]? Har det funnits en förhoppning om att det skulle bli en fortsättning?

Ansvarig för verksamheten i projektet: Jag tror aldrig vi har förespeglat oss det.

Projektansvarig: Den diskussion vi har haft det har väl mer varit, ja men vad är det som är möjligt? Alltså, vad är det som kommer... **Ansvarig för verksamheten i projektet:** ... att leva vidare? **Projektansvarig:** ... ja, det är det vi har pratat om. (Kulturprojekt)

Projektet har alltså avslutats, men arbetssättet har implementerats i den utsträckning som medges i ordinarie budget. Samma person som tidigare arbetar med verksamheten men nu i mindre skala.

Har man då upplevt några av de svårigheter som andra projekt gett uttryck för – tidsbrist och otydlighet?

Projektansvarig: Vi hade inte riktigt klart för oss vad som skulle hända efter årsskiftet, tvåtusenåtta och tvåtusennio. Det hade inte jag klart för mig. Jag tror att det var först i december som jag verkligen visste att det kommer inte att bli någon fortsättning på TILDA. Den information som jag hade, och nu är det ju så här med information att man får ju ta ansvar själv, alltså man kan inte bara säga ”jag visste inte”. Det kanske var mitt fel att jag inte visste. Jag tror att jag levde i den uppfattningen att TILDA kommer att finnas kvar men det kommer inte att finnas förutsättningar att söka vidare. De projekt som har rullat på i tre år, dom kommer inte att kunna få medel. Men sen förstod jag efterhand att det är inga projekt som förvaltningarna kommer att söka. **Ansvarig för verksamheten i projektet:** För oss blev det ju ingen skillnad egentligen, vi visste att här var det slut. Även om det hade fortsatt så har vi ju redan haft våra år här. (Kulturprojekt)

Tydligen har det inte varit så, i alla fall sätter man inte bristande information i samband med avslutningen av det egna projektet. Däremot verkar olika ”rykten” om TILDA ha cirkulerat i projektens omgivning.

I det förra avsnittet, i ett citat från Föreningsprojekt 1, framkom föreställningar om att det även fortsättningsvis skulle finnas pengar, men att det inte skulle kallas TILDA. Till Kulturprojektet har budskapet nått, att det inte skulle finnas några pengar att söka efter 2008. Oavsett hur och varför dessa budskap har nått ut till projekten så tyder det på otydlighet. Nu kan jag dock konstatera att missuppfattningar och bristande information inte enbart kan knytas till föreningsprojektens specifika situation.

Nu tänker jag gå över till de förvaltningsinterna projekten inom socialtjänsten. Jag har valt att lägga tyngdpunkten på exempel från två projekt: Soc.projekt 1 och 2.

Soc.projekt 3 och 4 tänker jag bara nudda vid. Det förstnämnda projektet har bestått i finansiering av en tjänst för samordning av föräldrautbildning och det förlängdes av TILDA under de tre första månaderna 2009. Ett problem för en eventuell implementering har varit att ingen förvaltning har velat se sig som naturlig projektägare efter TILDA-tiden. Under förlängningstiden har dock en förvaltningsövergripande arbetsgrupp jobbat med en strategi för en fortsättning. Det har nu utmynnat i en ansökan till Folkhälsoinstitutet, som handhar de pengar som regeringen satt av för ändamålet. Tanken är att det fortsatta arbetet ska administreras av fritidsförvaltningen och att studieförbunden ska vara utförare. Ur Soc.projekt 3 har därmed någon form av fortsättning vuxit ut. Soc.projekt 4 avslutades i och med projekttidens utgång. Jag väljer av utrymmesskäl att nöja mig med detta konstaterande.

Innan jag går vidare vill jag dock kort påminna om förutsättningarna som råder på socialförvaltningen, där man brottas med ett betydande budgetunderskott, ett växande underskott dessutom. Projektens implementeringsprocesser sker därmed parallellt med en organisatorisk osäkerhet av ekonomisk karaktär.

Och att det ekonomiska läget har haft betydelse för implementeringsprocessen, till och med en avgörande betydelse, det understryker förvaltningschefen. I slutet av förra kapitlet angav samma person oklarheter i TILDA som en avgörande faktor. Här kommer alltså den andra:

Den andra [faktorn av betydelse för implementering] tror jag har med ekonomi att göra, att man har väntat och väntat in i det sista. Och jag ser ju bara hur det är i socialtjänsten. Där har jag ju till och med chefer på andra nivåer som inte riktigt tycker sig veta om man kan, och väntar liksom på att någon, antingen med trollspö eller att jag ytterst ska peka med hela handen och säga att det ska vi ha kvar och det ska vi inte ha kvar. Och man har dragit på det i det längsta för om utifall att. Och jag tror att, när det här inte är jättetydligt: Vem äger frågan, hur lång tid innan ett projekt avslutas, som projekt, ska det liksom fattas ett beslut? Alltså det där har som bara svävat runt och då blir det någonting som alla förefaller skjuta framför sig. Man vill ju gärna ha kvar det här, men hur ska vi få till det? (Förvaltningschef)

Anledningen till att jag lyfter fram citatet här, och inte i kapitlet om TILDA, är att det ekonomiska läget tydligast framstår som av betydelse när det gäller implementeringen av projekt inom socialtjänsten.¹⁶ Av mitt datamaterial att döma, vill säga.

Implementeringsfasen i Soc.projekt 1 tar under sommaren och hösten 2008 olika vändningar. Verksamheten i projektet bygger på att man ger barn möjlighet att prata om sina erfarenheter i grupp. I sin beskrivning av dagsläget, våren 2009, ger projektledaren följande beskrivning av implementeringsprocessen:

Vi gick ju i hamn i december [2008] och från första i första har vi ingen finansiering alls. Vi blev ju ett av de projekt som inte fick medel för att implementeras. Men då har vår chef beslutat att vi kör under våren och sen får vi se vad det blir. För vi hade alltså en full grupp redan i november... vi fick inte besked heller förrän i december, att vi inte fick pengar. Det blev helt enkelt att vi måste ta hand om dom här åtta barnen, tror jag att det är, och sen då eventuellt fasa ut till sommaren. Eller fortsätta.

P: Hur har det påverkat arbetet, under hösten framförallt?

Ja ryckigt har det varit. Vi hade ju en sittning, jag och min chef, dåvarande socialchefen och områdeschefen, i, vad kan det vara, i maj juni. Då fick ett ja till att fortsätta. Sen vet jag inte riktigt om det är var det allmänna tuffa ekonomiska klimatet som gjorde att vi inte fick fortsätta medel efter första i första. Det känns som att man fick lördagsgodis och sen blev man av med det. Så den historiken finns ju också. Det känns som dubbelt jobbigt utifrån det. Vi trodde ju att vi hade fått beskedet i god tid, men det visade sig att det inte gick i lås helt enkelt. Så det blev ju lite förvånande för oss alla, i gruppen. (Projektledare, Soc.projekt 1)

Den ekonomiska krisen nämns, men den viktigaste händelsen är ett uppfattat löfte som senare inte visar sig hålla. Vad som egentligen har sagts under det nämnda mötet, det vet jag inte, och det är inte så väsentligt för analysen. Det viktiga att notera är att omständigheterna på förvaltningsnivå förändras och att det föranleder prioriteringar. Kombinationen mellan

¹⁶ I ärlighetens namn bör man ju också hålla isär den allmänna ekonomiska krisen och det ekonomiska läget inom socialförvaltningen. Jag kan givetvis inte påvisa något direkt samband, men det är inte heller avgörande i sammanhanget.

förändrade omständigheter och tidsbrist leder till stora konsekvenser för projektets möjligheter att gå levande ur implementeringsprocessen. Vilket projektet ju trots allt gör.

När jag under hösten 2009 ringer enhetschefen och frågar hur det har gått så får jag ungefär samma bild som under intervjun med projektledaren ett halvår tidigare. Arbetet fortsätter. Man har omfördelat i budget och lyckas därmed hålla en grupp igång även under hösten. Det är barnens behov som måste tillgodoses och det innebär konkret ökade väntetider i andra delar av verksamheten. Besvikelsen över det svikna löftet finns dock fortfarande kvar.

Soc.projekt 2, om vi övergår till det, har som målsättning att erbjuda ungdomar i farozonen, och deras anhöriga, en första kontakt och en väg in mot problemhantering. I projektledarens och hennes närmaste chefs beskrivning framkommer att projektet är starkt förankrat, att det vuxit fram ur ett påtagligt behov i den ordinarie verksamheten. En betydande del av projektet består i marknadsföring och information:

Vi arbetar ju så att vi försöker tala om för människor att vi finns att vända sig till, för man är ju inte van att socialtjänsten har erbjudande verksamheter... Så vi försöker förmedla att vi finns, och sen är det ju välkommet då för ungdomarna själva eller deras föräldrar, eller andra vuxna, som är yrkesverksamma kanske med ungdomar och så, att höra av sig... Och det handlar ju också mycket om att vi åker ut och träffar föräldrar på föräldramöten, när skolor vill att vi kommer ut, vi träffar lärarlag på skolor, rektorer. Vi samverkar med ungdomshälsan och ungdomsmottagningen, tillsammans med barnmorskorna på ungdomsmottagningen till exempel, som fångar upp mycket ungdomar med problem... Så vi försöker att finnas och synas och förmedla att vi existerar...

P: Polisen?

Mycket samverkan med polisens ungdomsgrupp... [polisen] säger i klartext att utan er så är vår verksamhet tandlös, sa en av dom som jag pratade med härom veckan. (Projektledare, Soc.projekt 2)

Även i detta projekt påverkas man av förutsättningarna på förvaltningsnivå. Det slutliga beskedet kommer först i december och projektledaren, som själv inte har någon bastjänst får länge leva i ovisshet. Beskedet blir dock positivt: Ingen utökning, men projektet implementeras i sin helhet.

En viktig orsak till att Soc.projekt 2 implementeras, med min tolkning, är det mobiliserande arbete som kännetecknar projektet. Polisens uppskattning kan uppfattas som ett tecken på att man under TILDA-tiden lyckas göra sig oumbärliga. Projektet föds också ur ett påtalat behov i den ordinarie verksamheten, och kan därmed växa ut i ett *befintligt organisatoriskt utrymme* (jfr Ahrne & Papakostas 2002). Relationen mellan projekt och moderorganisation kan alltså karaktäriseras i termer av hög grad av *integrering* (Johansson m fl 2000) och *låg vertikal osäkerhet* (Johansson 2004). Projektet är välförankrat i ordinarie verksamhet/organisation och av intervjun att döma så omfattar man samma mål och intressen.

Men, hög grad av integrering och låg vertikal osäkerhet kan också karaktärisera Soc.projekt 1. Båda projekten är dessutom lyckade och de lever båda kvar, så är det egentligen någon skillnad mellan Soc.projekt 1 och Soc.projekt 2? Det finns två viktiga och sammanhängande skillnader mellan projekten. Den första handlar om organisering och ekonomi, den andra om synen på implementering.

För det första: Personalen i Soc.projekt 1 fanns redan i ordinarie organisation. Utrymmet för projektet skapades genom omfördelning av de personella resurserna, en omfördelning som möjliggjordes av TILDA-medlen som totalt finansierade en halvtid. Motsvarande medel tillskötts inte när projekttiden var slut. Projektledaren i Soc.projekt 2 hade, som jag tidigare

nämnde, ingen bastjänst i kommunen. Som jag har uppfattat det så innebar implementeringen av Soc.projekt 2 tillskjutande av medel för finansiering av projektledarens tjänst.

För det andra: Varför upplever Soc.projekt 1 att man inte har implementerats? Ja dels handlar det naturligtvis om att inga nya medel har tillskjutits, men det beror nog inte bara på det. Ett intryck från intervjuerna på projektnivå, vilket jag var inne på i kapitlet om TILDA, är att man i många fall uppfattat sina projekt som uppstart på någonting nytt som så småningom ska permanentas. Intervjumaterialet antyder alltså en uppfattning om implementering som ”allt eller inget”: Om inte projektet blir kvar i oförändrad form, ja då har det inte skett någon implementering. Antagligen spelar projektformen som sådan viss roll. Upplevelser av projekt och projektverksamhet som något helt annat är ordinarie verksamhet kan nog uppstå i den tillfälliga *avskildhet* som projektarbete innebär (jfr Johansson m fl 2000). Det är inte så märkligt, om nu tolkningen håller, ifall lyckad implementering förknippas med implementering av hela projektet i oförändrad form. Det kan vara en bidragande orsak till uppfattningen i Soc.projekt 1, att projektet inte har implementerats.

Jag har också intervjuat den chef som fattade beslut om Soc.projekt 1 och 2. Här följer en minnesbild av diskussionerna och besluten kring de två projekten, men också en redogörelse för de förutsättningar som råder under hösten 2008:

P: Om man så att säga backar klockan lite grann till vad som hände förra hösten och kring årsskiftet, hur gick resonemangen kring de här projekten?

Det som hände förra hösten, kan man säga, det var ju det som hände i världsekonomin, och när jag kom tillbaka hit till socialtjänsten, och till Ifo, så hade vi ju på nåt sätt en ekonomi i fritt fall. Det hade dragits igång mycket ny verksamhet med löfte om resurser. /.../ När vi satte oss och jobbade med budget ifjol omkring september oktober, då såg vi ju att vi hade för mycket verksamhet i förhållande till de resurser som ställdes till vårt förfogande. Och vi hade dessutom ett underskott, en ryggsäck på cirka trettio miljoner, som vi låg fel. Det tickade ett par miljoner varje månad, åt fel håll för oss. Så i princip var det ju nej, inga nya verksamheter och dessutom måste vi dra ner på det vi redan håller på med. Sen fanns det då vissa, alltså [Soc.projekt2] hade fått oerhört mycket cred, och hade gjort ett bra jobb. De hade varit jätteduktiga på att marknadsföra sig. De hade liksom skapat ett begrepp /.../ Det var en verksamhet som alla ville ha kvar, även politikerna i socialnämnden. Och så säger jag, men jag har ju inga pengar till det här. Men man prognostiserade att det här måste göras och att finansieringen får lösas senare. Då implementerades [Soc.projekt 2] i ordinarie verksamhet. [Soc.projekt 1] var det samma med, egentligen. Ni får inte lägga ner, men ni får inga pengar. Där var det diskussioner lite grann fram och tillbaka, och där lyckades ju då den verksamhet som driver [Soc.projekt 1] att lösa det inom sin ram. De nyttjade de medel de hade och på nåt vis lyckades dom organisera sitt arbete och fördela sina pengar på ett sånt sätt att dom har kunnat bibehålla det arbetet. Och det var ju jättebra. Det är ju egentligen så det ska gå till. (Beslutande chef)

I efterhand kan man alltså säga att det i båda fallen har skett en implementering. Soc.projekt 2 implementeras formellt och Soc.projekt 1 informellt, genom att man lyckas skapa utrymme i ordinarie verksamhet och budget.

Den avgörande skillnaden mellan projekten, det som blir tungan på vågen i förvaltningens prioriteringar, är dock, som jag tolkar det, *marknadsföring*: Rätt information har nått fram till beslutsfattande personer (jfr Guldbbrandsson 2007). Förmodligen har polisen fungerat som en viktig *förespråkare*. När de säger att ”utan er så är vår verksamhet tandlös”, då *översätter* de projektets verksamhet till en nödvändighet för det egna arbetet (jfr Latour 2005; Czarniawska & Hernes 2005).

Man kan nog till och med hävda att Soc.projekt 2, genom sin marknadsföring, lyckas etablera de associationer som krävs för att verksamheten ska bli en ”obligatorisk passage” (jfr

Latour 1988). Ungdomar och anhöriga som vill bemöta problemet innan det har gått för långt, samverkande organisationer och yrkesverksamma, tjänstemän och politiker, alla är de mer eller mindre tvungna att passera verksamheten. Genom sin ”cred” kan verksamheten erbjuda hjälp till målgruppen och samarbetspartners, likväl som status och legitimitet till dem som på ett trovärdigt sätt vill tala om kommunens verksamhet på området.

Implementeringsprocessen i de förvaltningsöverskridande projekten

I de två föregående avsnitten har föreningsdrivna projekt respektive förvaltningsinterna projekt exemplifierats och analyserats. Genom Föreningsprojekt 2 framkom att implementeringsprocessen kan försvåras när fler än en förvaltning är inblandad. Det som var mest besvärande i det fallet, var dock avsaknaden av formell tillhörighet till någon specifik förvaltning. Och övriga skillnader till trots, det sistnämnda kännetecknade tillvaron för samtliga föreningsprojekt.

I genomgången av de två förvaltningsinterna projekten, representerade av Soc.projekt 1 och 2, framgick att beslut och väntan på beslut även förekommer inom enskilda förvaltningar. I en stor och svåröverblickad förvaltning – vilket väl socialförvaltningen får lov att karaktäriseras som – som dessutom är föremål för ekonomiska och organisatoriska förändringar, blir det viktigt för en verksamhet som vill överleva att göra sig hörd. Den framgångsrika marknadsföringen som Soc.projekt 2 bedrivit är ett exempel på detta.

I det här avsnittet ska jag försöka överföra de hittills vunna lärdomarna till projekt som är gränsöverskridande, som alltså förvaltar en av de bärande grundtankarna i TILDA. I likhet med Föreningsprojekt 2 har de anknytning till fler än en förvaltning, i likhet med de föreningsinterna har de trots allt en tillhörighet.

De två projekt som får komma till tals här, är dock sinsemellan tämligen olika. Det ena, Soc.projekt i samverkan, drivs i samverkan mellan socialförvaltningen, skolförvaltningen och fritidsförvaltningen i Umeå. Projektet är områdesanknutet och därmed i viss utsträckning geografiskt avskilt från huvudförvaltningarna. Det andra projektet, Kommunalsprojekt 1, drivs i samverkan mellan skolan och socialtjänsten inom kommundelen. I kommundelen är alla förvaltningar samlade under samma tak. Projektledaren från socialtjänsten och skolans representant i projektledningen sitter i samma korridor, vilket även deras närmast överordnade chef – kommunalschefen – gör.

Verksamheterna har en del likheter. För det första är båda projekten inriktade på redan identifierade barn och ungdomar och deras insatser kan i båda fallen karaktäriseras som *tertiärpreventiva*. För det andra arbetar man med barnens tillvaro i stort. Mycket av arbetet sker alltså gentemot familjerna. Båda projekten ingår dessutom i rapporten *Från ax till limpa* (Hjelte 2008), till vilken jag härmed hänvisar de läsare som vill veta mer om de två projektens verksamheter och resultat.¹⁷

I Kommunalsprojekt 1 samarbetar man över traditionella verksamhetsgränser för att bistå identifierade barn på vardagens olika arenor, i hemmet och på skolan. Till en början har man märkt av kulturskillnader men efterhand verkar samarbetet ha fungerat bra. Här tycker jag mig kunna urskilja hanteringen av sekretessen som en lösning för att finna en fungerande arbetsform. Projektledaren uttrycker det så här:

Vi har en arbetsgrupp, som är personalen, och så har vi en styrgrupp där jag och [Ledningsrepresentant, skola] och rektorerna sitter. Arbetsgruppen träffas varje

¹⁷ Projektet har dock getts andra namn i Jan Hjeltes rapport.

onsdagsmorgon och vi är med var fjärde onsdagsmorgon. Det är samverkansformerna. Familjerna har fått skriva under att dom medger att vi får byta information, alltså att vi häver sekretessen... (Kommundelsprojekt 1)

Hur mycket tid och kraft som gick åt för att finna arbetsformerna, det förtäljer inte intervjun, men klart är att man har lyckats uppmärksamma en av de gränser man har att överskrida, och ett sätt att hantera den.

Nu ska dock ovanstående beskrivning förstås i relation till hur verksamheten fungerar efter projekttidens slut. När jag träffar projektledaren och ledningsrepresentanten i Kommundelsprojekt 1 så får jag nämligen veta att projektet är implementerat i ordinarie verksamhet. Projektet har varit så pass framgångsrikt att man ansett att det ska vara kvar. Ett budgetutrymme har skapats och verksamheten fortsätter i ungefär samma form som tidigare.

Senare, när jag intervjuade kommundelschefen, frågade jag om dennes roll i projektet.

Jag initierade väl att vi skulle söka projektmedel. Sen har jag stöttat och jag har läst ansökan och hade synpunkter när den skrevs, och hur vi skulle följa upp och utvärdera. Sen har jag ju följt det lite på håll, alltså frågat upp hur det har gått och så där. /.../ Och även med skolchefen och socialchefen så har vi ju haft resonemang. Vad är mervärdet i det här i förhållande till hur vi har jobbat förut? Jag har uppfattat att det är så pass bra att det här är bättre än att inte ha det. Och då måste vi fundera kring hur vi kan prioritera om i våra resurser. Så vi hade mycket diskussioner om det ifjol. Sen hade vi ett sådant läge att vi kunde skapa utrymme för att implementera det. (Kommundelschef)

Involverad i ansökningsfasen och sedan följt på håll, är väl kontentan, plus ett aktivare deltagande i implementeringsfasen. Tydligt var också läget sådant att det gick att skapa ett utrymme. Mitt intryck av implementeringsfasen är att den har förlöpt tämligen smärtfritt. Intressant att notera är att kommundelschefen implicit hänvisar till *mjuk information* som beslutsunderlag (Johansson 1995). Socialchefen och skolchefen har bidragit med sina respektive perspektiv och den sammantagna bilden är att ”det är så pass bra att det här är bättre än att inte ha det”.

I Soc.projekt i samverkan präglas projekttiden av en del besvär. I kapitlet om TILDA redovisades ett citat från projektledaren som beskrev att personalgruppen inledningsvis inte fungerat. Orsaken, som projektledaren själv beskriver den, är att man har valt en långtgående samarbetsform med tre förvaltningar inblandade, där man vill lära av varandra genom att kliva över varandras gränser i ledarskap och verksamhet. I projektets styrgrupp vet man vad man vill åstadkomma men man ger samtidigt personalgruppen tämligen fria tyglar att själva utforma arbetsformerna. Konsekvensen blir emellertid en annan än den avsedda; personalen blir osäker och tycker att uppdraget är otydligt. Olika erfarenheter och utbildningar medför olika förhållningssätt och det blir därmed slitningar i gruppen. Projektet får helt enkelt göra en omstart, med delvis ny personal, och sen verkar man ha hittat rätt.

Förseningen, som omstarten innebär, verkar dock ha följt med projektverksamheten ända in i kaklet. Implementeringsprocessen beskrivs i termer av väntan på besked och oro i personalgruppen, med avhopp som följd.

När jag lyssnar till intervjuerna med projektledaren och de två ledningsrepresentanterna från skola och fritid, så är det uppenbart att de funnit en fungerande samarbetsform. Samverkanstanken, och i viss mån formen, verkar dock ha funnits redan innan projektet sätts igång. Ytterligare en intressant iakttagelse är att projektet tillkommit på en framtidsverkstad som anordnades i TILDA:s begynnelse.

För Soc.projekt i samverkan blir spelet kring implementeringsansökan en långdragen historia, bland annat på grund av väntetiderna på de olika förvaltningarna. Implementering börjar man dock diskutera i god tid. Längs vägen så hoppar fritidsförvaltningen av och i

slutändan är det bara socialförvaltning och skola kvar. För att åskådliggöra implementeringsprocessen tänker jag ge ordet till de två återstående ledningsgruppsmedlemmarna:

Sen gjorde vi någonstans klart att skolan och vi skulle söka en och en halv tjänst var. Men vi fattade det som så att vi skulle skriva den här implementeringen och sen skulle våra förvaltningar, alltså socialdirektören och motsvarande, diskutera vad dom tyckte. Jag trodde på nåt vis att vi skrev det här och så skulle dom återkoppla till oss och så. Nu har vi ju återkopplat till varsin chef, det har vi gjort, men jag tycker att det var otydligt hur vi skulle göra, hur det här verkligen skulle gå till. Och sen helt plötsligt så fick vi med någon månads varsel veta att det här [implementeringsansökan] skulle vara inne. /.../ Och så fick vi in det där. Sen under hösten var jag på mina chefer. Jo, dom skulle satsa på det här. Skolan hörde vi ingenting ifrån. /.../ Och under den här tiden så har vi ju varit tvungna att hantera personalen. Vi tappade en personal under den här tiden, för han sökte ett annat jobb som han också var intresserad av. /.../ Mitt i den här vevan då så byter vi socialchef också. Då tappade jag ju lite grann där. /.../ Och sen kom ju det här att vi hade ett minus på tjugonio miljoner. Då förstod jag ju att, nej. Det är klart att varenda krona försvinner. (Projektledare, Soc.projekt i samverkan)

I beskrivningen av implementeringsprocessen framträder de omständigheter på förvaltningsnivå som jag tidigare har försökt lyfta fram: Byte av socialchef, ekonomisk kris och budgetunderskott. Dessutom kikar TILDA fram i form av implementeringsblanketten och de oklarheter som råder kring den. Det som händer i projekt kan helt enkelt inte begripas om det inte relateras till skeenden i TILDA och på förvaltningsnivå.

Så småningom får dock skolan besked: Det tillskjuts pengar för en tjänst på sjuttiofem procent:

Det var ju det som var så lyckat, att jag lyckades förhandla till mig medel för implementeringsfasen, vilket förvånade mig lite grann att vi fick, men det var ju ändå tacknämligt, för det öppnade möjligheten för oss att implementera idén. Vi jobbar fortfarande på formerna. Men det intressanta är, eftersom vi i år har en relativt stor kader elever som vi inte har kontroll på, eller inte kan hjälpa fullt ut, vilket även soc tycker, så är det enkelt att konstatera för soc-chefen och mig själv, att vi måste hjälpas åt. Det gick på några minuter, att vi måste köra det här. Så jag prioriterar ju om i budget till hösten så att vi kan fortsätta att köra. /.../ Det tog ju så lång tid innan vi fick veta, är det slut eller inte? Ska vi säga upp folk eller? Det var ju en del i det hela att det var så oklara besked. Av någon orsak som jag egentligen inte begriper. /.../ Men nu fick vi respit. (Ledningsrepresentant skola, Soc.projekt i samverkan)

Dessutom tillskjuter TILDA medel för implementering under våren 2009.

När jag intervjuar skolans representant i ledningsgruppen, då arbetar man med implementeringen av idén. Formerna är fortfarande oklara, men tydligt är att projektet utmynnat i en fungerande samverkan på ledningsgruppsnivå. Den tidigare projektledaren har då slutat och lämnat över till en ny enhetschef. Tydligt fungerar kommunikationen mellan skolans representant och den nya enhetschefen för socialtjänsten som den ska.

Hösten 2009 ringer jag den nya enhetschefen och kollar hur verksamheten ser ut idag. Läget är ungefär detsamma som under våren. Personalen söker fortfarande efter fungerande arbetsformer, men samverkan på ledningsnivå den fungerar bra.

Vad kan då dessa inblickar i de båda gränsöverskridande projekten hjälpa oss att förstå? Jo, att jämförelsen dem emellan visar på såväl likheter som skillnader. Likheterna rör framförallt verksamheten, medan skillnaderna kan kopplas till hur implementeringen har gått till.

Det jag framförallt vill poängtera, är antalet gränser som ska passeras – och hur gränserna hanteras – i samverkan och i förhandlingar om implementering. I Soc.projekt i samverkan har man i stor utsträckning lyckats eliminera gränserna mellan förvaltningarna på ledningsgruppsnivå. Det är på något sätt projektets signum. Däremot verkar inte denna samverkan motsvaras av gränsöverskridande på högre nivå. Det är en orsak till oklarhet och väntan på besked. I någon mån tycks den höga graden av samverkan på ledningsnivå ha straffat sig under implementeringsprocessen.

I Kommundelsprojekt 1, däremot, är det de högsta cheferna inom respektive förvaltning – i kommundelen – som samverkar. Dessutom har båda två kommundelschefen som närmast överordnade chef. Kommundelschefen sitter i TILDA:s styrgrupp och jag får intrycket att det är via den kanalen som projektets kontakter med TILDA sköts.

Är det då inte bara skalan som skiljer? Nej, jag tror inte det. En väsentlig skillnad ligger i hur friktionen mellan projektet, TILDA och förvaltningen gestaltar sig i de två projekten – hur olika nivåer och gränser synkroniseras och överbryggas. I Soc.projekt i samverkan handlar det om åtminstone fyra ömsesidigt påverkande händelsekedjor, representerade av relationer och förhandlingar inom och mellan de tre förvaltningarna samt TILDA. På projektledningsnivå förgrenar sig kedjorna in i varandra via gemensamma föreställningar och mål, elaborerade samverkansformer och, inte minst, via språket. Det sistnämnda visar sig bland annat i den snabbhet med vilken skolans ledningsrepresentant och den nya enhetschefen från socialtjänsten kunde prata ihop sig: Projektet, på ledningsnivå, bildar ett tämligen stabiliserat/stabiliserande *handlingsnätverk* (Latour 2005; Czarniawska & Hernes 2005) som under projekttiden, åtminstone efter nystarten, har förgrenat sig till arbetsgruppen. Efter projekttiden, när arbetsgruppen ånyo söker sina former, är kopplingarna ”neråt” snarare parallella än sammanflätade. ”Uppåt”, däremot, består kopplingarna enbart av parallella händelsekedjor. Utom i ett fall, och det är viktigt att understryka, för nätverket når TILDA:s styrgrupp via det förvaltningsöverskridande samarbetet, och idén därom.

I det här skedet kan en parallell dras till den tidigare analysen av Föreningsprojekt 2. Det finns betydande likheter mellan Soc.projekt i samverkan och Föreningsprojekt 2. Den mest uppenbara likheten är att de båda projekten har förbindelser till flera förvaltningar. Mindre uppenbart, men kanske ännu mer intressant, är att TILDA:s förmodade roll lyfts fram i hög grad. I beskrivningarna från de båda projekten – mer än i några andra fall – framkommer osäkerhet i förhållande till TILDA och hennes roll i implementeringsprocessen. Projekten är en del i TILDA, och ett projekt som Soc.projekt i samverkan skulle knappast ha funnits om det inte varit för TILDA-satsningen. Kan det vara så att man förlitar sig mer på TILDA när organiseringen av den egna verksamheten så radikalt skiljer sig från kommunens övriga organisering? Förmodligen blir TILDA en tydligare ”aktör” för ett projekt som Soc.projekt i samverkan, som ju faktiskt konkretiserar satsningens grundidéer om nyskapande och gränsöverskridande verksamhet.

Borde då inte samma sak gälla för Kommundelsprojekt 1? Nej, för där ”behövs” inte TILDA på samma sätt. I Kommundelsprojekt 1 är det tre personer som tillsammans utgör relationen mellan projekt och förvaltning, och relationen till TILDA förmedlas av en av dessa personer. Den interna närheten – och det faktum att samverkan sker på hög chefsnivå – i kombination med den geografiska avskildheten från TILDA, gör att TILDA blir ”överflödig” i någon mån. Hon finns ju där ändå, gestaltad av kommundelschefens direkta förbindelse med styrgruppen. Nätverket förmår därigenom breda ut sig över den gränsöverskridande verksamheten i kommundelen, både horisontellt och vertikalt – och det knyter an till TILDA.

Sen kan man naturligtvis inte bortse från en faktor som ”timing”. I kommundelen verkar rådande omständigheter ha gynnat möjligheterna att implementera projektet. Det är svårt att hävda i det andra fallet.

Hursomhelst: Båda projekten har implementerats i varierande grad. Kommunalsprojektet är formellt implementerat i sin helhet. Soc.projekt i samverkan håller på att stabiliseras i delvis ny form.

Avslutning av ett pågående projekt

Det sista jag ska göra i det här kapitlet är att försöka överföra det vi har lärt oss hittills till en analys av ett av de pågående projekten: Soc.projekt 5. I urvalet ingår dock två pågående projekt och det kan därför vara på sin plats att kort redovisa läget i det andra av dem, det som jag alltså har valt att inte fördjupa mig i här.

Kommunalsprojekt 2, har jag tidigare sagt, pågår också över 2009, men förutsättningarna har ändrats sedan slutet av april, när jag intervjuade den projektansvariga. Projektet som är ett samverkansprojekt mellan de tre kommunerna, har av TILDA blivit beviljade förlängning i syfte att hinna utveckla metoden. Under intervjun underströk den projektansvariga också att det nog skulle behövas en förlängning ifall de skulle hinna gå i mål. Sett i relation till den lyckade implementeringen av Kommunalsprojekt 1, menade hon, kom avslutningen av detta projekt ett år för sent.

Med anledning av förlängningen, vars konsekvens är att projektet inte kommer att avslutas under utvärderingsperioden, väljer jag alltså att inte gå vidare med Kommunalsprojekt 2.

I förhållande till implementeringen av Soc.projekt 5, är det min egen ”timing” som firar triumfer. För första gången under denna utvärdering har jag lyckats befinna mig mitt i händelsernas centrum. Jag har tidigare i texten beklagat mig över att jag allt för ofta kommit ”för sent”, när allt redan har hänt. I det här fallet behöver jag inte göra det.

Jag intervjuade projektledaren för projektet i februari 2009. Beskrivningen av projektet vittnade om ett projekt som brottats med många problem längs vägen, en väg som i tid räknat sträcker sig tillbaka till början av 2006. Projektet har aldrig riktigt kommit igång, och detta trots att det är ett av de projekt där TILDA satsat mest pengar. Vilka problem hade det rört sig om?

Dels har det funnits interna stridigheter i gruppen och medarbetare som inte riktigt har gått klockrent med varandra. Sen tror jag att det har varit otydlig ledning, under deras resa. När jag först fick frågan om jag kunde tänka mig att bli projektledare för dom, nu pratar vi väl kanske om september, kanske oktober, då hade dom en samordnare i gruppen. Och sen hade dom en enhetschef över sig. Så att den här samordnaren hade ju egentligen inget mandat alls utan skulle springa och fråga om allting. Och då sa jag att ni måste bestämma er. Antingen uppgraderar ni [samordnaren i gruppen] till att bli enhetschef med det mandatet, eller också nedgraderar ni honom till att bli en i gänget med en enhetschef över sig. Att gå in och ha en liknande roll, det gör jag inte. (Projektledare, Soc.proj 5)

Ledningsproblem, manifesterade genom chefer som inte haft tid för projektet, och samarbetssvårigheter i arbetsgruppen, är två viktiga orsaker som också lyfts fram i en nyligen publicerad utvärdering av verksamheten.¹⁸

När jag träffade projektledaren så hade han nyligen tagit över ledarskapet för projektet. Vid årsskiftet 2008/2009 närmare bestämt. Han hänvisade då till ett utvecklingssamtal han

¹⁸ Jag har genomgående i denna rapport strävat efter att hålla projekten och intervjupersonerna så anonyma som möjligt. I vissa fall är det dock väldigt svårt. Beträffande Soc.projekt 5 så är mitt val att inte referera till utvärderingen ett led i samma strävan.

haft med gruppen där någon hade uttryckt önskemål om att projektledaren skulle jobba för en implementering. Projektledarens uppfattning var dock en annan:

En förväntning dom hade på mig det var att, vi vill att du jobbar för en implementering under det här året. Då sa jag, vet du jag kan inte säga att jag gör det i dagsläget, för jag vet inte i dagsläget om det här, om vi ställer det i proportion till allt annat och den situation som kommunen och socialtjänsten befinner sig i, om det ska implementeras. Men jag jobbar för att vi ska skapa goda förutsättningar för en implementering, och att vi ska göra en bra verksamhet som man sen kanske gör en bedömning att den ska implementeras. Jag tror att det är viktigt att vara ärlig med personalen, var man är själv som projektledare. (Projektledare, Soc.proj 5)

Däremot var han övertygad om att verksamheten behövs i Umeå, men endast om man kan få den att fungera:

En stad som Umeå ska ju ha [en verksamhet av det här slaget]. Just nu ligger ju också en del av [verksamheten] på gårdarna, och jag är lite osäker på vad dom gör för det. Alltså om [verksamheten] görs väl då ska den finnas i Umeå. Men en [verksamhet] med en grupp som inte funkar och där man inte får [verksamheten] att fungera, det ska man inte ha. (Projektledare, Soc.proj 5)

Så såg alltså läget ut i februari 2009. Den 20 oktober gör jag en kort uppföljande telefonintervju med projektledaren. Jag har precis läst utvärderingen av projektet och noterat att man delvis kommit bort från de tidigare problemen. Projektledaren har ungefär samma inställning som tidigare:

[Soc.projekt 5] upphör ju, som den ser ut idag, den sista december. Man kan väl säga så här: Att [verksamheten] ska finnas, det finns det väl ingen som inte tycker, men hur den ska se ut, vilka huvudsakliga arbetsuppgifter, hur den ska organiseras, vem den ska ligga under och så där, det håller man väl på att titta på. Och utifrån det tittar man väl också på hur stor grupp man ska ha. Och det är ju [socialchefen] som just nu kikar på det här.

P: Jag läste igår utvärderingen av [verksamheten] och det är ju ganska hård läsning bitvis. Hur ser du på vad som har hänt efter den, för den går ju fram till början av året, egentligen fram till den tidpunkt då jag senast pratade med dig?

Den är ju hård men rättvis, tycker jag. Den ger, tycker jag, i stora drag en ganska rättvis bild av hur det har sett ut. Det man inte får glömma, som den också påpekar, det är faktiskt att dom har varit otroligt bra på att samverka med olika partners, allt från polis till skolor till socialsekreterare och till föräldrar, till ungdomar. Man kan lätt glömma bort det i den där utvärderingen. Sen har det ju varit så efter årsskiftet, att vi har jobbat mycket mer inriktat med att jobba med ungdomar i riskzonen. Inte lika brett kanske som dom gjorde innan. Och jag tycker att det har varit ganska bra i gruppen, alltså gruppen har känt att vi är på rätt väg. /.../ det har ju varit bekymmer i personalgruppen, så är det, men det har också varit en verksamhet som har gjort mycket stor nytta. Om man lyssnar på samverkanspartners och så där. Och ungdomarna känner ju till [Soc.projekt 5] och man har också gjort sig ett namn ute bland ungdomarna. (Projektledare, Soc.projekt 5)

Kontentan av vårt samtal, som jag uppfattar det, är att projektledaren är kluven inför fortsättningen. Å ena sidan tycker han att verksamheten har fungerat bra under året, men det har å andra sidan varit lite för mycket problem för att han ska vara riktigt nöjd. Tycker då projektledaren att det är rätt att avsluta projektet? ”Nej, jag tycker att vi ska ha en

[verksamhet] som jobbar på det här sättet, däremot så måste vi fundera på att få till en grupp som funkar som grupp.” (Projektledare, Soc.projekt 5)

Ett par dagar senare intervjuar jag beslutande chef inom socialförvaltningen. Han konstaterar då att han precis fått besked från politiken om att verksamheten ska implementeras:

Ja att vi ska ha en [sådan verksamhet], det har jag fått beslut på idag kan man säga. Det har ju rätt en del tveksamheter om hur vi skulle finansiera det där, men nu kommer [verksamheten] att leva vidare i en form där vi kommer att ha minst två [personal]. Och det finansierar vi genom att vi omfördelar. Vi har idag ett avtal med fritidsnämnden om att bedriva [liknande verksamhet] /.../ Vi har beslutat att avsluta avtalet med fritid och ta hem de pengarna, och för de pengarna bygger vi upp en [verksamhet]. Och då räcker inte riktigt dom pengarna till hela kakan, utan vi får se vad vi får ihop av det där. Men alltså, antingen två heltider, tre sjuttifemprocentstjänster, eller nåt sånt, ska vi nog kunna få ihop. Sen tänker vi ändå att det är viktigt att verksamheten får någon form av nystart, att den får skaka av sig en del av de bekymmer man har haft. Man har ju haft mycket interna bekymmer, alltså motsättningar i personalgruppen, man har bytt ledning, man har försökt med en samordnare. Man måste hitta ett sammanhang för dem där de kan utveckla sin verksamhet. (Beslutande chef)

Som framgick i inledningen till denna rapport så tillkännages projektets implementering även i Västerbottens-kurien. Ja, det är samma projekt. I tidningsartikeln är det dock socialnämnden som ”uttalar sig”: ”Socialnämnden menar att arbetet varit så lyckat och viktigt att man nu vill fortsätta.”

Att vara ”på plats”, vid rätt tidpunkt, det har inte precis kännetecknat arbetet med den här utvärderingen, och det har också försvårat min ”jakt på beslutet”. Nu sitter jag här med ett färskt beslut framför mig, och undrar hur det ska tolkas.

Redan när jag redogjorde för utvärderingens utgångspunkter föresatte jag mig att söka svar på frågor som: Vad är det som växer ut, stannar och blir kvar? Vem/vad/vilka fattar beslut, och på vilka grunder? Med dessa frågor som riktningssigare har jag sett en möjlighet att urskilja de handlingar som konkretiserar ”friktionen mellan projekten, TILDA och förvaltningarna”. Och där någonstans har jag trott mig kunna studera implementering som ett framväxande och gradvis stabiliserande, organisatoriskt resultat. Så, det rimligaste, när jag nu har chansen, det är väl att ta mig an de frågor som ännu inte har besvarats.

Vem, vad eller vilka fattar beslut, till att börja med? Det är den till synes enkla frågan i sammanhanget. Den beslutande chefen fattar beslutet, med stöd av socialnämnden och i samråd med andra chefer med anknytning till verksamheten. Det är med andra ord ett kraftfullt beslut.

På vilka grunder fattas beslutet? Ja, det kan knappast vara på grund av att det är ett lyckat projekt. De problem som har funnits med under hela projektiden borde snarare ha skapat funderingar om det motsatta beslutet. Åtminstone borde det alternativet ha diskuterats i tidigare skeden. Eller? Enligt artikeln i VK så beror ju samtidigt socialnämndens beslut på att projektet varit just ”lyckat”, och ”viktigt”.

I likhet med Soc.projekt 2 så finns det *förespråkare* för projektet, och även här verkar polisen, åtminstone potentiellt, kunna kanalisera projektets intressen i beslutsprocessen. Huruvida polisen verkligen har påverkat uppfattningen och beslutet om projektet eller ej, det kan jag dock bara spekulera om.

TILDA:s roll i beslutsprocessen kan man också fundera kring. TILDA omgärdar projektet, det är hon som gör det möjligt. Hennes beslut vilar på tron på projektiden. Antagligen har den tron varit stark då projektet erhållit kontinuerligt stöd trots att problemen har varit kända.

Men handlar det egentligen om implementering av projektet? Som framgått tidigare i avsnittet, i uttalanden från projektledaren och beslutande chef, så verkar ju alla ha varit överens hela tiden om att Umeå behöver en verksamhet av det här slaget.

Här måste jag återknyta till intervjun med beslutande chef. Under intervjun kommer vi in på utvärderingen av verksamheten och en del av de problem som påtalas i den. Jag frågar om förankringen i ordinarie verksamhet har varit svag i det aktuella projektet:

Ja, och jag var ju i allra högsta grad medskyldig till att det blev så. För det var ju jag till och med som skrev den här projektansökan, uppmanad av styrgruppen och av politiken. Alla menade att vi behöver en [verksamhet av det här slaget]. Och jag lät mig inspireras väldigt mycket av ett projekt, eller då var det väl en verksamhet, som fanns i Malmö... (Beslutande chef)

Här är begrepp som grad av *integrering* (Johansson m fl 2000) eller *kontextuell osäkerhet* (Johansson 2004) föga användbara. Integreringen är svag och osäkerheten hög, horisontellt och vertikalt. Projektet är inte välförankrat, verksamheten har bedrivits ganska isolerat från den ordinarie verksamheten och gruppen har präglats av interna intressekonflikter. Projektet borde inte vara möjligt att implementera. Men Soc.projekt 5 trotsar måttstockarna. Om det nu är projektet som implementeras, vill säga.

För är det inte den brett förankrade "överenskommelsen" om att Umeå behöver verksamheten, snarare än den konkreta verksamheten i sig, som permanentas? Är det överhuvudtaget möjligt att "ta sig ur" ett *handlingsnätverk* (Latour 2005; Czarniawska & Hernes 2005) vars tidsmässiga utbredning täcker in hela TILDA:s liv, och som successivt – i de "förhandlingar och överenskommelser" som omgärdar projektet – väver samman så många betydande aktörers föreställningar, intressen och investeringar till ett enda "tänk-bart" beslut?

Indirekt kan man kanske säga att TILDA fattar beslutet. TILDA-satsningen har kommit att bli något av ett flaggskepp för Umeå kommun. Den har blivit känd i hela Sverige som en stor och viktig lösning på ett allmänt utbrett problem, och den har tagit stora resurser i anspråk - satsningen måste helt enkelt bli lyckad. Soc.projekt 5 kom alltså att bli ett TILDA-projekt, och därmed ett projekt som måste vara "lyckat". Förebilden i Malmö var ju det, så varför inte i Umeå? Det här projektet skiljer sig i vissa avseenden från de övriga i rapporten: det är synligare, i bokstavig bemärkelse. Det kan vara en anledning till att verksamheten prioriteras medan andra går en annan framtid till mötes.

Tolkningen är hypotetisk, det ska understrykas, och kanske en smula konspiratorisk. Om den är korrekt eller inte, det kan inte jag bedöma. Stabiliseringsfasen är i alla fall påbörjad och vilken form verksamheten slutligen får, det återstår att se.

Därmed lämnar jag presentationen och analysen av det empiriska materialet.

5. Avslutande reflektioner

I rapporten har jag studerat och analyserat implementering som en stabiliseringsprocess, där det gradvis framväxande resultatet uppstår i friktionen mellan projekten, TILDA och den ordinarie verksamheten i förvaltningarna.

Under presentationen och analysen av det empiriska materialet har jag försökt knyta an till denna tankegång, i olika försök att visa på sambanden mellan projektens utveckling och implementering och TILDA:s utveckling och implementering. Jag har strävat efter att illustrera hur vissa förutsättningar och begränsningar, som projekten möter i sina implementeringsprocesser, följer av balansen och tidigare tyngdpunktsförskjutningar i TILDA. Under några intervjuer har jag testat tankegången om relationen mellan TILDA:s ålder och hennes sätt att arbeta, och jag har fått bifall. Jag tror därmed att tolkningen är ganska rimlig.

Jag tror att det förhåller sig så här: TILDA består vid varje ögonblick av summan av de föreställningar, handlingar och relationer som knyts samman till en kollektiv helhet. Projektens, styrgruppens och samordnarnas föreställningar och förhållningssätt resulterar ur balansen i TILDA, med stabilitet eller förändring som konsekvens.

Det är denna tankegång jag har försökt åskådliggöra genom att dra paralleller mellan projektens utveckling och TILDA:s liv.

Det är också möjligt att urskilja ytterligare ett balansförhållande. I stabiliseringsfasen, när projekten går mot sina avslut och deras öde avgörs, då förskjuts balansen från TILDA till förvaltningarna och de ordinarie verksamheterna. Förskjutningen kan, som Johansson m fl (2000) och Johansson (2004) uttrycker det, begreppsliggöras som förflyttningar längs skalor av *avskildhet/integration* och *kontextuell osäkerhet*. Under projekttiden frikopplas projekten i varierande grad från ordinarie verksamhet/organisation men de måste så småningom landa: Implementeras helt eller delvis, eller avslutas. Vad, eller hur mycket, som växer ut och blir kvar, det bestäms av det organisatoriska utrymme som resulterar ur friktionen mellan ”det nya” och ”det gamla” (jfr Ahrne & Papakostas 2002).

Men, TILDA tycks alltid ”följa med” i viss utsträckning, och hennes närvaro under implementeringsprocessen är paradoxalt nog mest påtaglig i det projekt som bäst rimmar med TILDA:s grundläggande intentioner: Nyskapande och gränsöverskridande verksamhet.

Resultatsammanfattning

I inledningskapitlet när jag angav syftet med utvärderingen, formulerades tre ömsesidigt sammanhängande föresatser:

- 1) Att skildra och analysera implementeringsprocessen som den beskrivs av företrädare för projekten, TILDA och berörda förvaltningar.
- 2) Att inom projekten – och i interaktionerna och relationerna mellan projekten, TILDA och berörda förvaltningar – urskilja och analysera viktiga skeenden, omständigheter och handlingar som påverkar implementeringsprocessen.
- 3) Att eftersöka resultatet av implementeringsprocessen, alltså det som växer ut ur ett projekt och som eventuellt blir kvar när ett projekt formellt avslutas.

Den första föresatsen – att skildra och analysera implementeringsprocessen som den beskrivs av företrädare för projekten, TILDA och berörda förvaltningar – återspeglas i den hittillsvarande analysen. Som frågeställning betraktad är föresatsen därmed uppfylld.

Föresatserna två och tre är delvis uppfyllda. Analysen har i hög grad varit av processuell och relationell karaktär, men den har också pekat ut enskilda omständigheter och faktorer. Under analysen har jag också lyft fram viktiga skeenden och handlingar samt vissa resultat av implementeringsprocessen. Det finns dock anledning att bli lite mer konkret.

När man ser till det manifesta resultatet av implementeringen av de studerade projekten, så framträder följande bild: Soc.projekt 2 och Kommunalsprojekt 1 hade vid projektidens utgång formellt implementerats. Ett år senare tas beslut om implementering av Soc.projekt 5.

Kulturprojektet har avslutats men det genom projektet utvecklade arbetssättet lever vidare i viss utsträckning.

Föreningsprojekt 1 och 2 har fått medel från ”föreningspotten” och verksamheten kan därför drivas vidare. Föreningsprojekt 3 har fått medel från samma källa men verksamhetens art ställer krav på ytterligare finansiering.

Soc.projekt i samverkan står under omformning. Verksamheten lever vidare, dock i mindre skala än under projektiden. Socialförvaltningen har dragit ner sina ambitioner men skolan har tillskjutit medel. Skolprojekt i samverkan drivs vidare i begränsad omfattning. Vid enheten där projektledaren arbetar ligger dock verksamheten nere. Anledningen är att ingen personal vill arbeta kvällstid, vilket verksamheten kräver. Kommunalsprojekt 2 har beviljats en förlängning med TILDA-medel.

Soc.projekt 1 drivs vidare, men inga medel har tillskjutits. Utrymme har dock skapats i den ordinarie budgeten. Soc.projekt 3 håller på att omgestaltas och Soc.projekt 4 har avslutats.

Summa summarum: I de allra flesta projekten har det vuxit ut någonting som också har blivit kvar. I tabellen på nästa sida sammanfattas resultatet av implementeringsprocessen. För varje projekt anges dessutom positiva respektive negativa faktorer (anges med ”+”/”-”) som jag har bedömt som viktiga för utfallet.

Tabell 3. Resultat av implementeringsprocessen samt bidragande faktorer.

Projekt (formellt avslut 081231, om inte annat anges)	Resultat (under 2009)	Faktorer av betydelse för resultatet
Föreningsprojekt 1 (Samverkan 2 fören.)	Verksamheten fortsätter med pengar från "föreningspotten" + kommunal	+ Eldsjälar, samverkan mellan stadsdel/landsbygd, "projektvana", relativt billig verksamhet, nya samarbeten, områdesanknytning. - Vissa oklarheter kring implementering, svårt nå delar av målgrupp.
Föreningsprojekt 2	Verksamheten fortsätter med pengar från "föreningspotten"	+ Eldsjälar, relativt billig verksamhet, förmåga att attrahera målgruppen. - Vissa oklarheter kring implementering.
Föreningsprojekt 3	Verksamheten fortsätter, bl a med pengar från "föreningspotten"	+ Lyckad/uppskattad verksamhet, upparbetat samarbete med skola. - Oklarheter kring implementering, komplexitet i att inte tillhöra någon förvaltning, dyr verksamhet, nödvändigt med anställd personal.
Kulturprojekt	Delvis implementerat	+ Upparbetade kontakter, arbetssättet knutet till en person, områdesanknytning. - Hela projektverksamheten ryms inte i budget.
Kommundelsprojekt 1	Implementerat	+ Samverkan på hög chefsnivå, närhet till högsta chef, naturlig koppling till TILDA. Gynnsamt budgetläge.
Kommundelsprojekt 2 (Pågående)	Förlängt 2010	Fortsatt metodutveckling m m.
Skolprojekt i samverkan	Delvis implementerat/ "vilande"	+ Populär verksamhet, fungerande samarbetsformer, en av enheterna fortsätter inom egen budget, områdesanknytning. - Problem att rekrytera personal. Liknande verksamhet startad i området.
Soc.projekt i samverkan	Delvis implementerat	+ Fungerande samverkan på proj.ledningsnivå, områdesanknytning. - Oklarheter kring implementering, avstånd till viktiga chefer, lång startsträcka/nystart, oklarheter i arb.gruppen.
Soc.projekt 1	Delvis implementerat	+ Visat på och fyllt ett behov som måste fyllas. - Oklarheter kring implementering.
Soc.projekt 2	Implementerat	+ Visat på och fyllt ett behov som måste fyllas, marknadsföring/synlighet, "förespråkare" i Polisen. - Vissa oklarheter kring implementering, väntan på besked.
Soc.projekt 3	Förlängt till och med mars -09. Därefter under omarbetning	Nytt kommunövergripande grepp, ny ansökan till FHI.
Soc.projekt 4	Avslutat	Ej prioriterat under rådande budgetläge.
Soc.projekt 5 (pågår 2009)	Implementeras	"Färski" beslut: Lyckat projekt? Politiken positiv, "förespråkare" i Polisen? "Verksamheten ska finnas i Umeå."

Merparten av omständigheterna/faktorerna bör vid det här laget vara bekanta för läsaren. Som synes är många faktorer återkommande i tabellen. Det finns dock ingen enskild faktor som kan sägas förklara de olika utfallen av projektens implementeringsprocesser. Som analysen visar beror de varierande resultaten på samspelet mellan olika faktorer, i specifika sammanhang och utifrån existerande förutsättningar.

"Områdesanknytning" har jag dock knappt berört. Föreningsprojekt 1, Kulturprojektet, Skolprojekt i samverkan och Soc.projekt i samverkan är alla knutna till samma stadsdel. Till dem kan även Föreningsprojekt 2 fogas, då verksamheten är förlagd till stadsdelen. De känner

alla till varandra och det förekommer en del samarbeten. Jag har dock inte bedömt områdesanknytningen som central för implementeringsprocessen. För iscensättning och drivande av projekt kan nog lokaliseringen spela roll. Det återspeglas i antalet projekt i stadsdelen och det omvittnas också av intervjupersonerna. Flera av dem hänvisar till en speciell ”områdesanda” och ett etablerat forum för möten och utbyten mellan föreningar och andra aktörer. Men, som sagt, under implementeringsfasen verkar inte områdesanknytningen ha haft någon större betydelse.

Hur rimmar då resultatet från den här utvärderingen med tidigare forskning? Nästa tabell återknyter till tabell 1 på sidan 13. I den framgår de faktorer och komponenter på olika nivåer som tidigare implementerings- och projektforskning funnit viktiga. I kolumnen längst till höger sammanfattas några resultat av den här utvärderingen. I den här sammanställningen är resultaten presenterade på en mer övergripande nivå än i den förra tabellen.

Tabell 4. Relationen mellan faktorer/komponenter identifierade i tidigare forskning och resultat från utvärderingen av implementering av projekt inom TILDA-satsningen.

	Faktorer/komponenter från tidigare forskning (för referenser, se tabell 1, s 13)	Resultat från utvärderingen av implementering av projekt inom TILDA-satsningen
Kärn-komponenter	<ul style="list-style-type: none"> -Granskning av prestationer i det operativa arbetet -Utbildning/träning/handledning -Grad av nyskapande -Implementeringsobjekt -Intervention/metod 	<ul style="list-style-type: none"> -Betydelsen av gemensamma mål, föreställningar och förhållningssätt -Metodens/verksamhetens betydelse -Implicit: Betydelsen av utbildning och handledning
Organisations-komponenter	<ul style="list-style-type: none"> -Administration -Rekrytering -Utvärdering -Projektarbetets organisering -Projektformens lämplighet 	<ul style="list-style-type: none"> -Betydelsen av rekrytering och projektledning -Projektarbetets organisering -Personalens anställningssituation före, under och efter projektiden -Projektformens påverkan på föreställningar om, och förväntningar på implementering
Omgivnings-faktorer	<ul style="list-style-type: none"> -Kultur -Legitimitet -Politik -Bedömnings-/beslutsgrunder -Grad av avskildhet/integrering -Kontextuell osäkerhet -Projektets attraktionskraft -Marknadsföring 	<ul style="list-style-type: none"> -Friktionen mellan projekten, TILDA och förvaltningarna -Betydelsen av tyngdpunktsförskjutningar i relationerna mellan projekten, TILDA och förvaltningarna -Projektets förmåga att identifiera och/eller fylla ett påtagligt behov -Marknadsföring och information -Närhet till beslutsfattare -Betydelsen av ”förespråkare” -Politiker och beslutsfattarens kännedom om, och bedömning av projekt -Legitimitet och förankring -Ekonomiska omständigheter -Samarbeten och samverkan

Ganska många av resultaten kan relateras till de begrepp och resultat som framkommit i tidigare forskning. Men överlappningen är inte perfekt, och det i sig är ett viktigt resultat.

Den första skillnaden att notera gäller balansen mellan de olika nivåerna: Tabellen blir ”tyngre” och mer omfattande ju längre ner man kommer. Här spelar naturligtvis utgångspunkterna in. Jag har medvetet valt att fokusera relationerna mellan projekt och omgivning och det visar sig i omfattningen av resultat som kan knytas till organisations-

respektive omgivningsnivån. Utifrån min analys och tolkning så är inte kärnkomponenterna av avgörande betydelse under implementeringsfasen.

En annan viktig skillnad är att tidigare identifierade omgivningsfaktorer inte riktigt räcker till för förståelsen av implementeringen av projekt inom TILDA-satsningen. Det gäller framförallt för analysen kring det nyligen fattade beslutet att implementera Soc.projekt 5. Tidigare föreslagna begrepp och angreppssätt känns dock något trubbiga även i relation till Soc.projekt i samverkan. Jag har istället valt att använda Actor-Network-Theory och därigenom visat på processuella och relationella aspekter såväl som specifika, betydelsefulla faktorer och omständigheter.

Slutsatser och lärdomar

Vad kan man då dra för slutsatser och lärdomar av resultaten? Jag ska i detta avsnitt presentera fyra viktiga slutsatser och i direkt anslutning till var och en föreslå vissa lösningar.

För det första: Oklarheter kring implementering följer åtminstone till viss del av TILDA:s organisering. Styrgruppen består till stor del av förvaltningschefer men i styrgruppen är de i första hand representanter för TILDA. I projekten har det dock förekommit oklarheter om styrgruppens roll. Tyngdpunktsförskjutningar och samordnarbyten har utgjort kritiska skeenden som påverkat implementeringsprocessen, vilket framförallt kommer till uttryck i projektens upplevelser av otydlig information och tidsbrist.

- Problemet med otydlighet har i viss mån redan uppmärksammats, det framgår av intervjuerna och styrgruppsprotokollen. Behovet av tydlig information kan inte nog understrykas.
- Styrgruppens roll skulle kunna göras ännu tydligare och eventuellt skulle dess uppgift och mandat kunna utvidgas. Jag återkommer till det i samband med den fjärde slutsatsen.
- Samordnarens roll och mandat skulle kunna tydliggöras, både i förhållande till styrgruppen och till projekten. Framförallt bör eventuella samordnarbyten föregås av en lägesanalys. Ett samordnarbyte vid ”fel” tidpunkt kan få stora konsekvenser för implementeringsprocessen.

För det andra: Projektens implementeringsprocesser har påverkats av förutsättningar och begränsningar som kan kopplas till enskilda förvaltningar. Jag ska ge två exempel. Projekten inom socialförvaltningen har känt av det ekonomiska läget, vilket minskat utrymmet för implementering av projektverksamheter. Bytet av socialchef mitt under avslutningsfasen kan också ha bidragit till bristande kontinuitet. Socialförvaltningens omfång och organisation har i vissa fall också gett upphov till frågetecken kring vem som fattar beslut eller har mandat att föra diskussioner om implementering. Av projekten inom socialförvaltningen är det dock bara ett som helt har avslutats efter projekttidens slut.

Fritidsförvaltningen har skapat en pott för som stöd för de TILDA-projekt som bedrivits av föreningar. Alla de studerade föreningsprojekten har efter projekttiden fortsatt att driva sina verksamheter med hjälp av pengar från potten. Potten togs dock fram i samarbete med socialförvaltningen och kulturförvaltningen.

- Förvaltningsinterna omständigheter förändras och med dem förutsättningarna för implementering. Det enda råd jag kan ge är att försöka initiera diskussioner om implementering på rätt nivå. Vid

oklarheter kan förmodligen styrgruppen ge rekommendationer till projekt redan i ansökningsfasen, alternativt att förvaltningens representant i styrgruppen kontaktar berörd chef.

För det tredje: Framgångsrik implementering underlättas ifall a) projektets verksamhet och organisation är förankrade i/överensstämmer med ordinarie verksamhet/organisation, b) projektet finns i närheten av viktiga/beslutsfattande chefer, c) projektet gör sig känt genom marknadsföring och/eller ”förespråkare” som kan tala för projektets sak och d) projektets verksamhet identifierar och/eller uppfyller ett viktigt behov.

- Bedömningar av projektansökningar bör ta hänsyn till punkterna ovan, i första hand a), b) och d). Finns det förutsättningar för att dessa omständigheter ska kunna tillgodoses?
- Styrgruppen har mandat att initiera projekt utifrån bedömda behov. En viss profilering har också skett genom det strategidokument som tagits fram under 2009.

För det fjärde: Implementering av samverkansprojekt förutsätter samverkan på högre nivå. Det blir synligt i jämförelsen mellan Soc.projekt i samverkan och Kommunaldelsprojekt 1. Soc.projekt i samverkan är det enskilda projekt som mött störst problem under implementeringsfasen. Det finns flera orsaker till det, bland annat en organisation på projektledningsnivå som markant skiljer sig från ordinarie organisation samt parallella och osynkroniserade beslutsprocesser på förvaltningsnivå. Paradoxalt nog är det dock det projekt som tydligast förvaltar TILDA:s grundidé om nyskapande och gränsöverskridande verksamhet.

- Styrgruppen är ett existerande och fungerande forum för samverkan mellan förvaltningarnas högsta chefer. I ett fall som Soc.projekt i samverkan skulle styrgruppen kunna ta ett större ansvar i implementeringsfasen, inte nödvändigtvis fatta beslut men i alla fall se till att diskussioner förs mellan rätt personer och att beslutsprocesserna synkroniseras.

Dessa kortfattade slutsatser och förslag får avrunda rapporten. Förhoppningsvis har min beskrivning och analys bidragit med så pass mycket stoff att läsaren kan dra egna slutsatser och lärdomar.

En sak återstår dock. Innan jag lämnar rapporten helt och hållet vill jag passa på att tacka alla som gjort den här rapporten möjlig: Samtliga intervjupersoner; Christer Jilder för hjälp med både stort och smått; Ulf Hyvönen och alla andra på UFFE för diskussioner, synpunkter och konstruktiva råd. Tack!

Referenser

- Ahrne, G & Papakostas, A (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering. Tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Alexanderson, K (2006). *Vilja Kunna Förstå – om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten*. Örebro: Universitetsbiblioteket.
- Björkemarken, M (1995). *Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering – en fråga om perspektiv och förklaring*. Göteborg: Avhandling från Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Czarniawska, B & Hernes, T (2005) (Eds). *Actor-Network Theory and Organization*. Malmö & Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Direktiv för kommunfullmäktiges uppdrag "Förebyggande insatser för barn och ungdomar"*. Dnr 354/2003.
- Fixsen, D, Naoom, S, Blase, K, Friedman R & Wallace, F (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, Florida: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).
- Guldbrandsson, K (2007). *Från nyhet till vardagsnytta. Om implementeringens svåra konst*. Stockholm: Statens Folkhälsoinstitut.
- Hjelte, J (2008). *Från ax till limpa. Om konsten att skapa smakliga insatser av goda idéer. En utvärdering av Tilda-satsningen*. UFFE Meddelande nr 1/2008. Umeå: Utvecklings- och fältforskningsenheten vid Umeå Socialtjänst.
- Hjelte, J (2007). *Programskrift för UFFE:s profilområde: Kunskapsbaserad prevention i socialt arbete inom socialtjänsten*. Umeå: Utvecklings- och fältforskningsenheten vid Umeå Socialtjänst.
- Hjelte, J (2006). *Borta bra, men hemma bäst! Antaganden om tidiga och förebyggande insatser på hemmaplan, riktade till barn, ungdomar och deras familjer inom ramen för TILDA-projektet*. Umeå: Utvecklings- och fältforskningsenheten vid Umeå Socialtjänst.
- Hjern, B & Porter, D O (1981). *Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis. Organization Studies, 2/3: 211-227*.
- Johansson, S (2004). *Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer. En studie av den lokala organiseringen av projektet Barns behov i centrum*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Johansson, S (1995). *Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer. Om kommunala ledares verksamhetsinformation och försök att finna mått på effektivitet inom social service*. Göteborg: CEFOS.
- Johansson, S, Löfström, M & Ohlsson, Ö (2000). *Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*. Stockholm: SNS Förlag.
- Karlsson, P (2008a). *Implementering av projekt inom TILDA-satsningen: preliminärt utvärderingsförslag*. Umeå: PM till UFFE och styrgruppen för TILDA.
- Karlsson, P (2008b). *Lägesrapport till styrgruppen från fas II i utvärderingen av TILDA-satsningen: Implementeringsstudien*. Umeå: PM till UFFE och styrgruppen för TILDA.

Karlsson, P (2009). *Implementering av projekt inom TILDA-satsningen: Framväxande resultat*. Umeå: Papper till UFFE miniseminarium 2009-05-26.

Karlsson, P (2004). *Forskarens socialisation: Kunskaps sociologisk visit i doktoranders livsvärldar*. Umeå: Akademiska avhandlingar vid Sociologiska institutionen, No 34, Umeå universitet. (<http://www.diva-portal.org/umu/theses/abstract.xsql?dbid=191>).

Latour, B (2005). *Reassembling the Social. An introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford & New York: Oxford University Press.

Latour, B (1988). *The Pasteurization of France*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Latour, B (1987). *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Latour, B & Woolgar, S (1986). *Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts* (Second Edition). Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Merriam, S B (1988). *Case Study Research in Education. A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Patton, M Q (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

Pickering, A (1995). *The Mangle of Practice. Time, Agency & Science*. Chicago & London: The University of Chicago Press.

Pickering, A (Ed) (1992). *Science as Practice and Culture*. Chicago & London: The University of Chicago Press.

Pressman, J L & Wildavsky, A (1973). *Implementation. (How great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, why it's amazing that federal programs work at all this being a saga of the economic development administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes.)* Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

Socialnämnden, Umeå kommun. Protokoll 2004-10-20.

UFFE (2007). *Utvidgad uppföljning och utvärdering av TILDA-satsningen – förutsättningar för framgångsrik implementering och avnämarnas upplevelser av insatserna*. Umeå socialtjänst: Förslag till styrgruppen för TILDA, 2007-08-09.

Bilagor

Implementering av projekt inom TILDA-satsningen Intervjuguide

I. Om projektet, verksamheten och organisationen

(Dokumentation om projektet utgångspunkt för frågorna i detta avsnitt.)

- 1) Kort om intervjupersonen
 - a. (Namn)
 - b. Tjänst/arbetsgivare
 - c. Hur länge har du arbetat/sysslat med (det här)?
 - d. Vad var det som fick dig att söka dig (hit)?

- 2) Kan du/ni berätta om projektet?
 - a. Verksamhet:
 - i. Vem kom med idén till projektet? (När, varför?)
 - ii. Syfte/mål?
 - iii. Målgrupp?
 - iv. Arbetsätt? (Hur mycket/ofta?)
 - v. Hur har arbetet i projektet fungerat?
 - b. Organisation:
 - i. Hur många/vilka jobbar i projektet?
 - ii. Fanns tjänsterna före projektstarten?
 - iii. Hur gick rekryteringen av personer till projektet till?
 - iv. Samarbeten?
 - v. Lokaler?
 - vi. Administration?
 - vii. Projektledning och beslutsfattande?
 - c. Relationen mellan TILDA-projektet och den ordinarie verksamheten?
 - i. Hur har projektet passat in i er övriga verksamhet? (Tid och resurser?)
 - ii. Ska projektet implementeras/leva vidare i er ordinarie verksamheten?
 - d. Finansiering:
 - i. Varför TILDA-medel? (Ung. hur mycket och till vad?)
 - ii. Egna resurser?
 - iii. Andra finansiärer?
 - iv. Vid ev implementering? Hur mycket behövs och till vad?

II. Om projektet i relation till kommunen och TILDA-satsningen som helhet

- 3) Vilken/vilka förvaltning(ar) är er huvudman? (Närmaste chef?)
- 4) Hur är det/har det varit att arbeta med TILDA-projekt?
 - a. Positivt/negativt?
 - b. Frihet/styrning?
 - c. Information om förväntningar, krav etc?
 - d. Utbildning?
- 5) I det vardagliga arbetet i ert projekt – upplever ni att ni får den uppbackning/det stöd ni behöver?

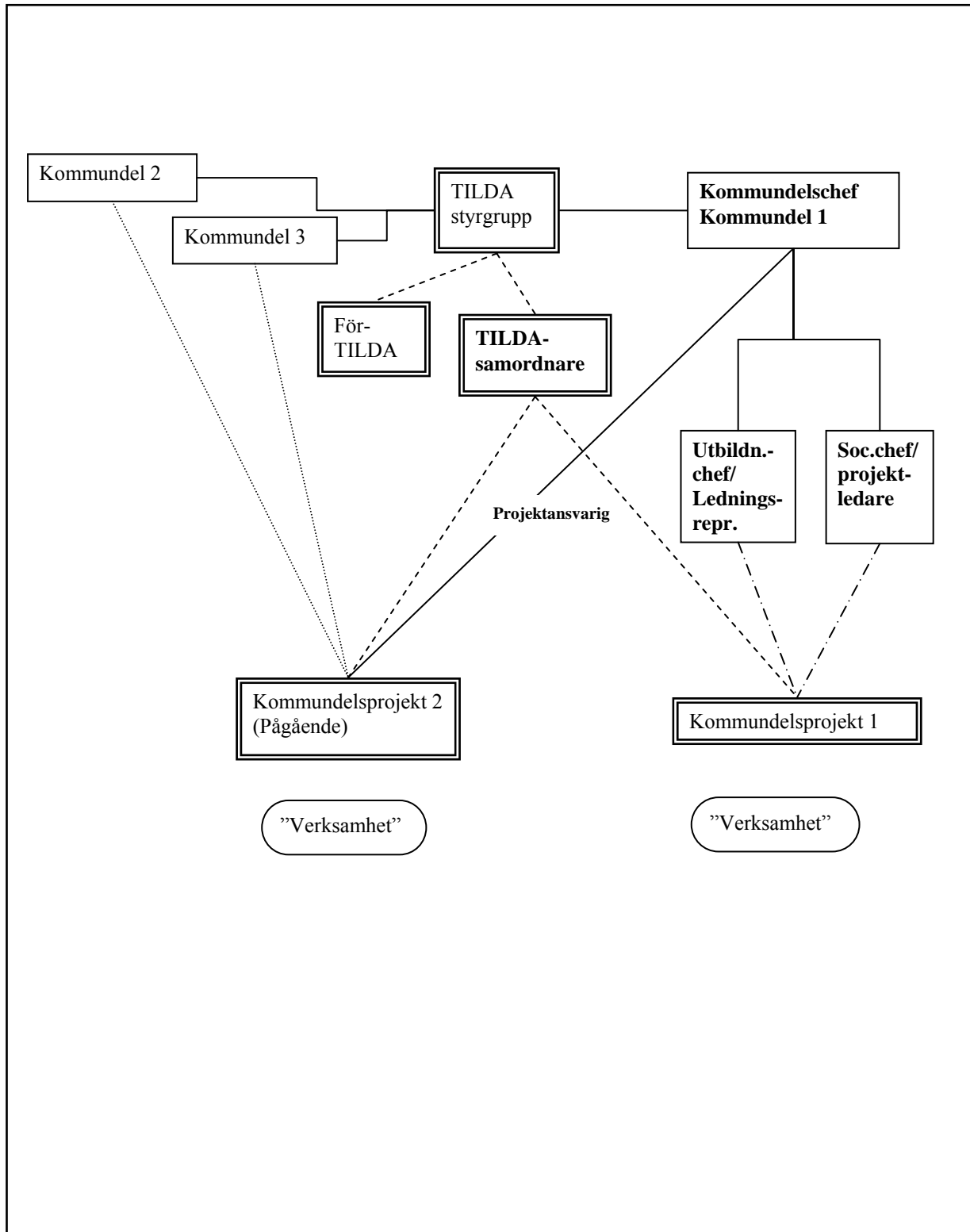
- 6) I det vardagliga arbetet i ert projekt – vem vänder ni er till med funderingar?
 - a. Tilda-samordnaren?
 - b. Ansvarig på förvaltningen/närmaste chef?
 - c. Samarbetspartner eller andra?
- 7) Hur har kommunikationen fungerat?
 - a. Inom projektgruppen?
 - b. Med samarbetspartner?
 - c. Med TILDA-samordnaren?
 - d. Med huvudman?

III. Om projektets (eventuella) implementering i den ordinarie verksamheten.
(Ev implementeringsbeskrivning utgångspunkt för frågorna i detta avsnitt.)

- 8) Anser du att ni har lyckats med projektet?
 - a. Har ni nått det förväntade målet/resultatet?
 - b. Hinder/framgångsfaktorer?
 - c. Oavsedda resultat, positiva eller negativa?
- 9) Hur har diskussionerna kring implementering gått?
 - a. Vem/vilka har varit inblandade?
 - b. Argument/Intressen?
 - c. När började ni diskutera en eventuell implementering?
 - d. Var står ni idag?
- 10) Har ni aktivt arbetat för en fortsättning efter projekttiden?
 - a. Hur har ni i så fall ”marknadsfört” er?
- 11) Vad har ni fått för respons från omgivningen när det gäller er verksamhet?
 - a. Från målgrupp?
 - b. Från samarbetspartner?
 - c. Från förvaltning/huvudman?
 - d. Från politiker/makthavare?
 - e. Från finansiär?
- 12) Varför/varför inte implementera projektets verksamhet i den ordinarie verksamheten?
- 13) Är implementering aktuell för hela verksamheten?
 - a. Delar? I så fall vilka och hur?
 - b. Vad måste ”bli kvar” för att projektet ska kunna sägas leva vidare?

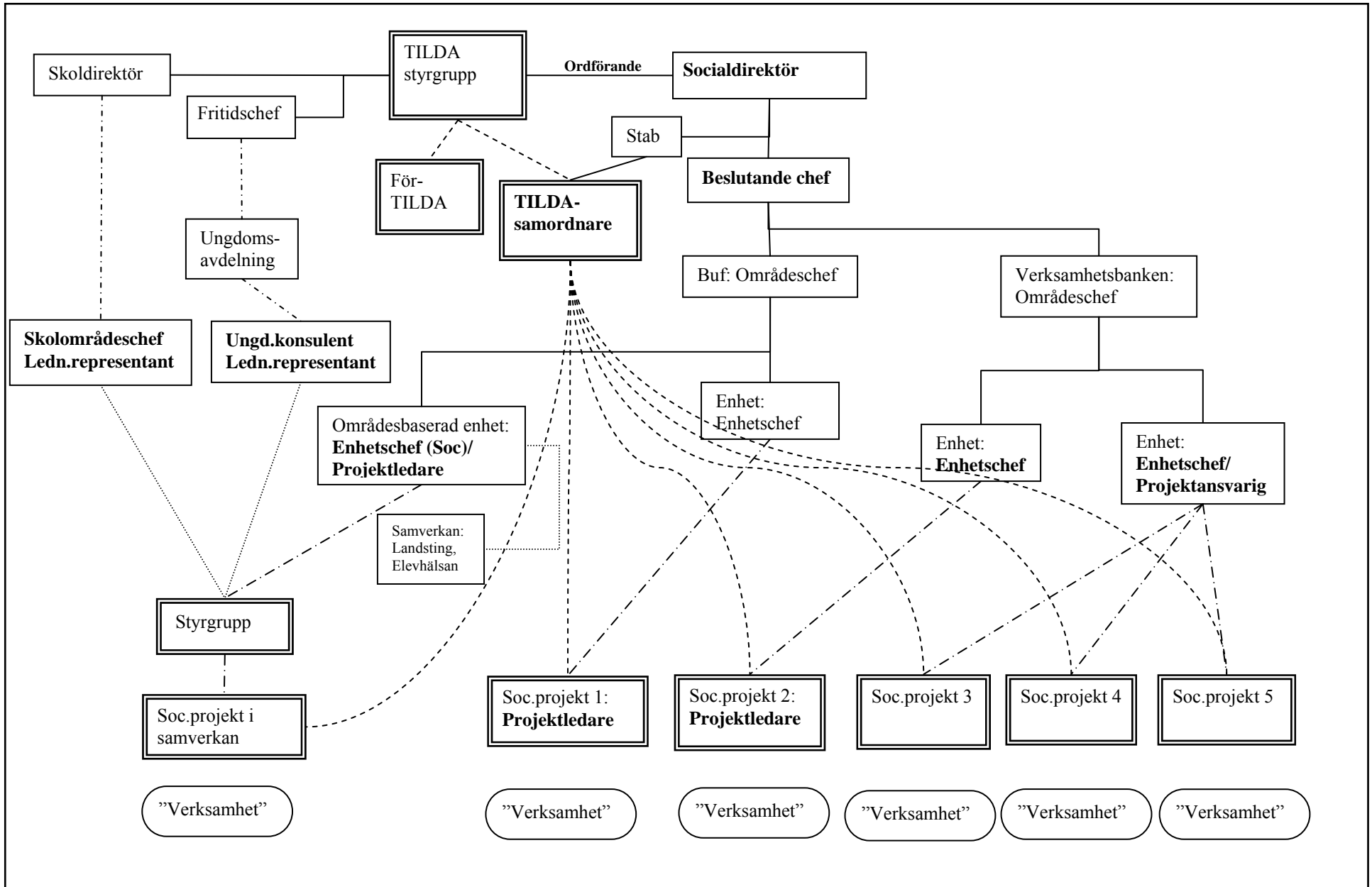
IV. Om framtiden och övriga frågor

- 14) Om framtiden: Vad händer nu?
 - a. Hur tror du att verksamheten ser ut om ett halvår?
 - b. Nya liknande projekt?
- 15) Till sist: Är det någonting mer ni vill diskutera, någonting ni tycker att jag har glömt?



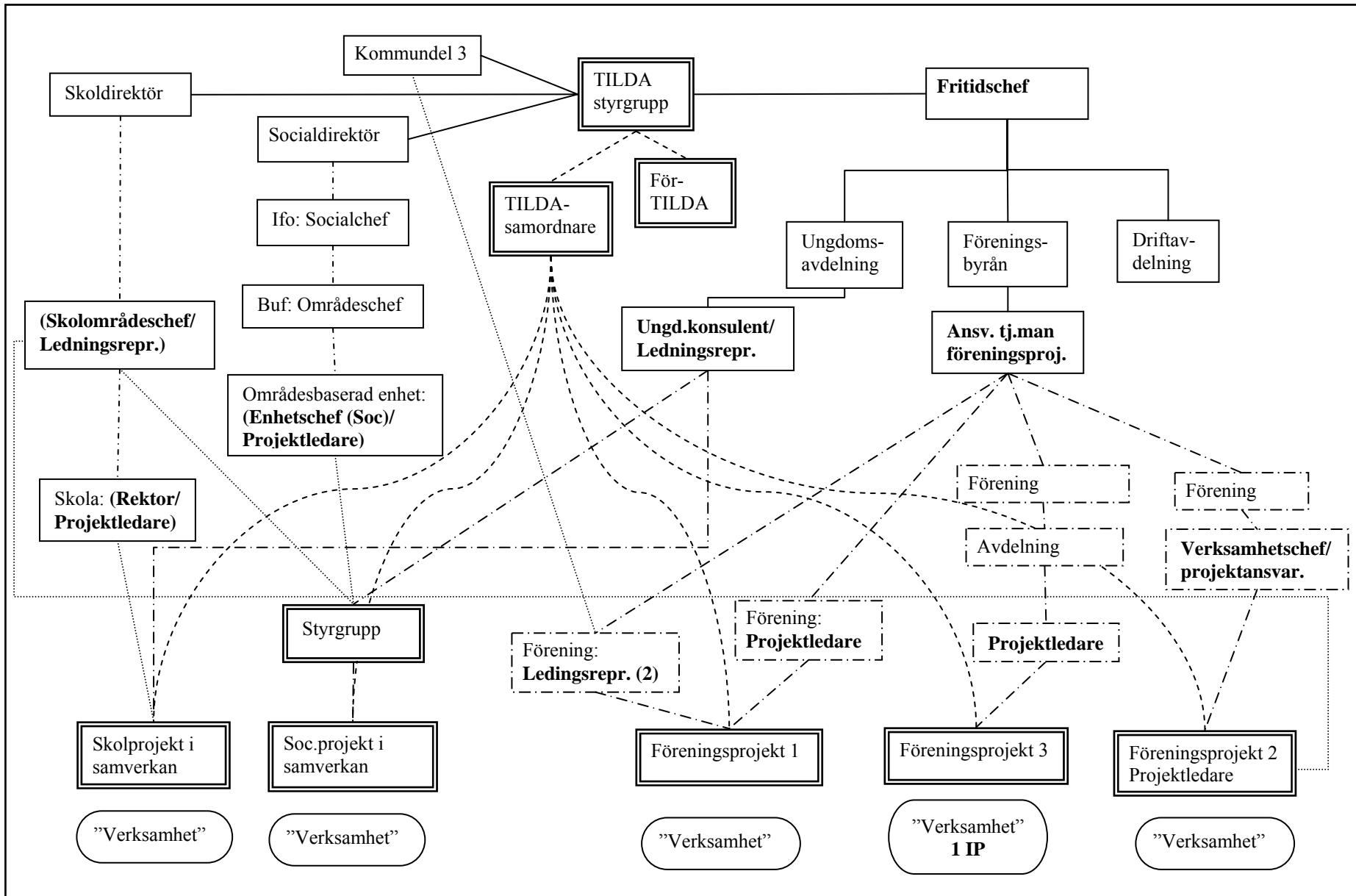
Organisationsschema: Soc.projekt

(Intervjupersoner i fet stil.)



Organisationsschema: Fritidsprojekt

(Intervjupersoner i fet stil.)



Implementering av projekt inom TILDA-satsningen”

Det här en utvärdering av implementering av projekt inom TILDA-satsningen (Tidiga Insatser och Långsiktiga verksamheter Där man bor och på ett Annorlunda sätt). Studien bygger i första hand på intervjuer med företrädare för projekt, TILDA och berörda kommunala förvaltningar. I urvalet ingår totalt 13 projekt. I rapporten beskrivs och analyseras implementering som en stabiliseringsprocess, där det gradvis framväxande resultatet uppstår i friktionen mellan projekten, TILDA och den ordinarie verksamheten i förvaltningarna. Hur och i vilken utsträckning projekten lever vidare efter projekttiden visar sig bero på deras relationer till såväl ordinarie verksamhet/organisation som TILDA.

Peder Karlsson är disputerad sociolog och utredningskonsult. Han har tidigare arbetat som lektor på Sociologiska institutionen vid Umeå universitet.