



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Svårigheter att genomföra komplexa sociala projekt - om implementering av ny verksamhet

RFMA:s konferens i Stockholm 2013-04-10

Staffan Johansson
Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet

www.gu.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Disposition

- **Implementering av komplexa sociala program – en stor utmaning för den moderna välfärdsstaten**
- **Utmaningar vid genomförande av projektorganiserade utvecklings- och förändringsarbeten inom välfärdssektorn**
 - Varför projekt?
 - Hur genomförs projekt?
 - Några förutsättningar för att genomföra projekt som ger varaktiga förändringar

www.gu.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Den stuprörsorganiserade välfärdsstaten – en framgångssaga med få motstycken

- Skola med utbildningsväsendet
- Hälsa- och sjukvård
- Social omsorg
- Socialförsäkring

Mycket populära myndigheter bland medborgarna, politikerna och professionerna, men kan vara svåra att förändra på grund av starka egenintressen och stora manöverutrymmen (lagstiftning, budget, egna politiska ledningar, starka professioner m m.)

www.gu.se


GÖTEBORGS UNIVERSITET

Välfärdssamhällets misslyckanden

Myndigheternas funktionsspecialisering passar inte för människor med sammansatta behov, såsom

- Långvarigt (psykiskt och fysiskt) funktionsnedsatta
- Komplexa sociala problem i storstädernas förorter
- Långvarigt arbetslösa som behöver arbetsrehabilitering
- Långvarigt missbruk med åtföljande sociala och psykiska problem
- Multisjuka äldre med sammansatta vård- och omsorgsbehov
- Utsatta barn och unga
- Hemlöshet

.... Eftersom implementeringsforskningen har visat att:

Myndigheternas/organisationernas egenintressen prioriteras (vilket ytterligare har förstärkts av NPM)

Incitamenten för samverkan är svaga (gäller både mellan myndigheter och gentemot ideella org)

Professionernas och gräsrotsbyråkraternas handlingsutrymme är stort

www.gu.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Och vad gör då politikerna åt saken?

Samordning på statlig nivå kombinerad med ökad samverkan på lokal nivå – en ny svensk "Governancemodell"

- Nationell samordningsfunktion (ibland med särskild samordnare med hemvist utanför departementen, centralmyndigheterna och "stuprören")
- Ekonomiskt stöd till lokalt utvecklings- och förändringsarbete
- Projekt inrättas och används som organisation för lokalt utvecklings- och förändringsarbete, vid sidan om den traditionella linjestrukturen
- Förhoppning om att lokal samverkan mellan befintliga och nyskapade organisationer ska skapa mer ändamålsenliga strukturer och processer.

www.gu.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Varför alla dessa projekt inom välfärdspolitiken?

- Politiska drivkrafter/incitament: Politiska aktörer har intresse av att visa handlingskraft och innovationsförmåga i uppmärksammade politikområden, och att då inte vara begränsad till befintlig myndighetsstruktur och gängse budgetprocesser. (Men utan att bryta upp befintliga, mycket populära, organisationer)
- Administrativa drivkrafter: Nationella myndigheter (och EU) behöver en organisationsform som möjliggör anslagskontroll och gängse krav på uppföljning.
- Organisatoriska drivkrafter: Lokala aktörer behöver organisationsform som ger ökat handlingsutrymme och som kan hanteras och styras friare än den traditionella strukturen

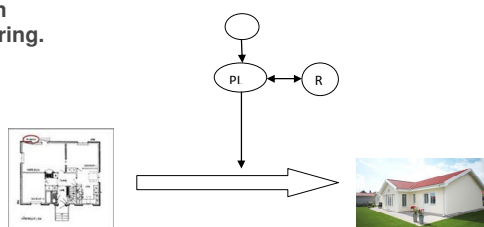
www.gu.se

Traditionell syn på projekt som organisationsform enligt Project Management-modellen

Projektets kännetecken:
 Unik och välvgränsad arbetsuppgift
 Fasta och tydliga mål, tydliga tids- och kostnadsramar

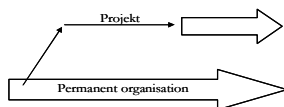
Projektets faser:
 Målformulering/förstudie,
 Planering,
 Genomförande, och
 Avslutning/utvärdering.

Projektets organisation:

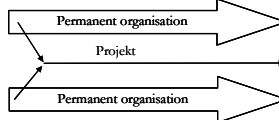


Hur används projekt? Några användningsområden för projektorganisationer inom välfärdssektorn

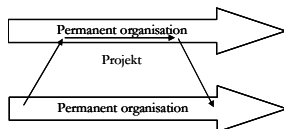
Försöksprojektet



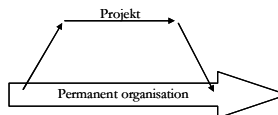
Samverkansprojektet



Uppdragsprojektet



Förändringsprojektet



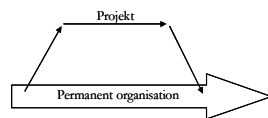


GÖTEBORGS UNIVERSITET

Projekt och permanenta organisationer – skilda logiker

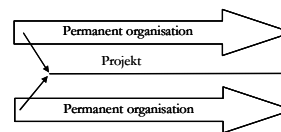
Byråkratisk logik

- Produktionsorienterad
- Koordineras via stand. arbetsprocesser /färdigheter
- Förutsägbar omgivning
- Jämn arbetsbelastning
- Inkrementell förändring
- Viktigste restriktion: kostnader



Projektlogik

- Uppgiftsorienterad
- Koordineras via ömsesidig anpassning
- Oviss omgivning/framtid
- Ojämn arbetsbelastning
- Språngvis förändring
- Viktigste restriktion: tid



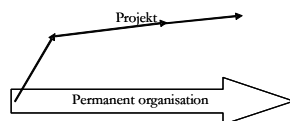
www.gu.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET

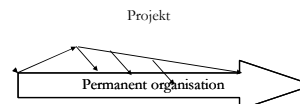
Förändringsprojektets dilemma: Kreativt nytänkande eller framgångsrik implementering?

Det kreativa förändringsprojektets organisation



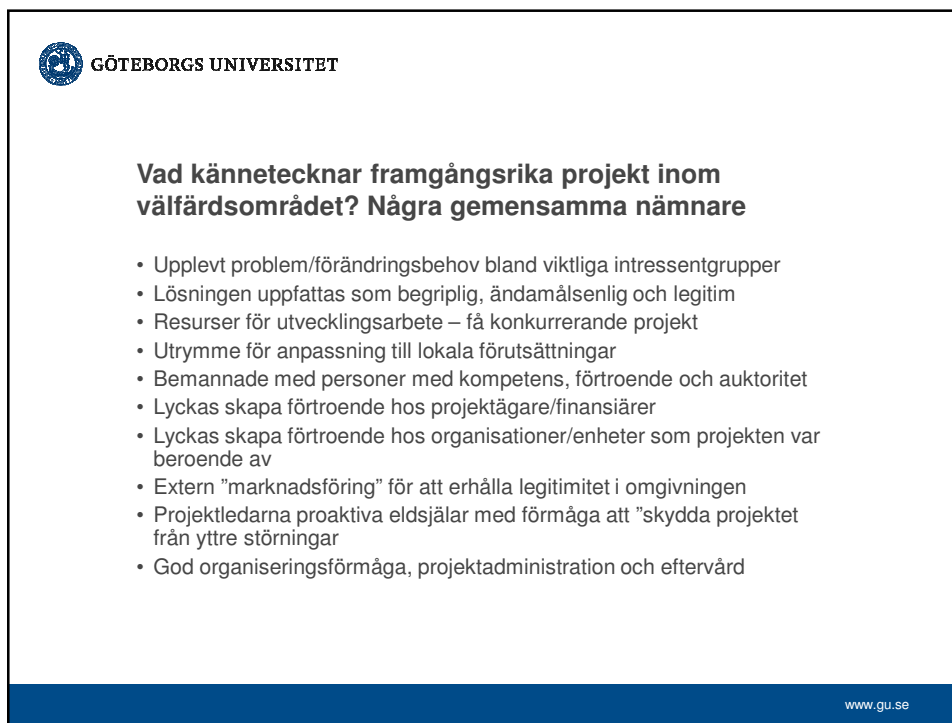
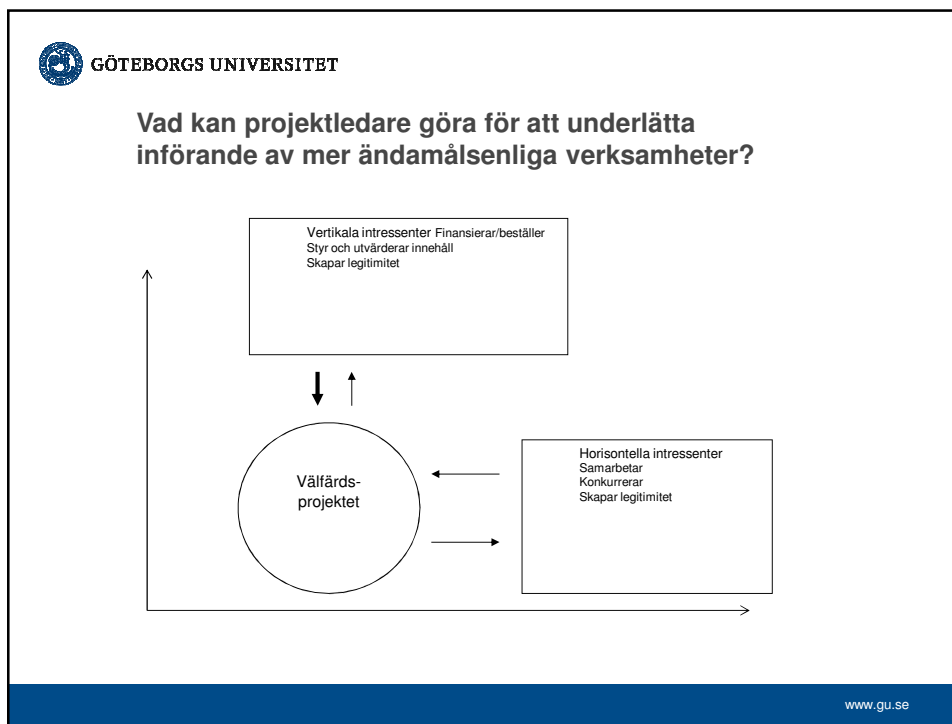
- Projektledare med PM-kompetens eftersträvas
- Projektmedlemmar rekryteras utifrån kreativitetskriterier
- Projektet utvecklar stark identitet och arbetet sker avskilt från gängse verksamhet
- Double-loop learning favoriseras
- Projektets resultat levereras vid projektens slut

Det välförankrade förändringsprojektets organisation



- Projektledare med verksamhetsförankring eftersträvas
- Projektmedlemmar rekryteras utifrån verksamhetsförankring
- Projektet utvecklar ingen egen identitet och arbetet sker inte avskilt fr. gängse verksamhet
- Single-loop learning favoriseras
- Projektets resultat levereras successivt till moderorganisationen

www.gu.se





GÖTEBORGS UNIVERSITET

Vad kan politiska ansvariga på nationell nivå göra för att införa mer ändamålsenliga verksamheter för utsatta grupper lokalt?

- Öka sin medvetenhet om innebörden och effekterna av olika policyverktyg och dess inneboende organisationsformer
- Förtydliga ansvarsfördelningen mellan centrala och lokala aktörer inom olika välfärdspolitiska områden, och betona att denna även gäller för utvecklings-/förändringsarbeten ("who to blame")
- Skilja mellan projektuppföljning och projektutvärdering: Utvärdera projekten i förhållande till deras effekter på olika målgrupper. Involvera samtliga strategiska intressenter (revisionen, media, forskare och brukarorganisationer)

www.gu.se

GÖTEBORGS UNIVERSITET

Vad kan politiskt ansvariga på lokal nivå göra för att införa mer ändamålsenliga verksamheter för utsatta grupper lokalt?

- Ansvariga måste ta på sig ett ovillkorligt ägarskap för projekt på samma sätt som för den traditionella förvaltningsstrukturen
- Göra sig medvetna om att olika slags utvecklingsarbeten ställer krav på olika slags organisations- ledningsformer
- Ställa krav på att utvecklingsaktiviteternas effekter på olika målgrupper bör utvärderas samordnat med den gängse verksamheten; bjud in strategiska intressenter i denna utvärdering (revisionen, media, forskare och brukarorganisationer)

www.gu.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Tack för uppmärksamheten!

www.gu.se