

**Designledd innovation
för aktivt åldrande**

Framgångsrika projekt?

Förutsättningar och
strategier för genom-
förande av designledd
innovation i Stockholms
stad



**Stockholms
stad**

Innehåll

Bakgrund	7
Projektmål och syfte	7
Rapportens disposition	8
Inget projekt är en ö: analytiska utgångspunkter	9
Den populära projektmodellen	9
Projektmodellens begränsningar	9
Ett systemperspektiv på projekt	10
Många aktörer påverkar implementeringen	11
Metod och genomförande	12
Urval och begränsningar	12
Beskrivning av de ingående projekten	13
Anhörigstöd	13
Brandsäkerhet	13
Bättre samverkan – bättre liv	13
Demensteam	13
Eden	13
Kisam	13
Mötesplatser	14
Rum för hälsa	14
Viljan	14
Äldrekontakt	14
Projektens placering i systemet varierar	14
Förutsättningar för implementering	15
Möjliggörare såväl som hinder finns på flera nivåer	16
Möjliggörare för implementering och spridning	16
Innehåll och utformning av det egna projektet	16
Administrativa strukturer och aktörsnätverk	16
Politiker och andra beslutsfattare	17
Hinder för implementering och spridning	17
Innehåll och utformning av det egna projektet	17
Administrativa strukturer och aktörsnätverk	18
Politiker och andra beslutsfattare	18
Implementeringsstrategier	19
Strategierna varierar med problemen	20
Kommunikation	20
Ompositionering/nya allianser	21
Hantering av intressekonflikter	21
Anpassning av innehåll och utformning	22
Framställning av projektet	22
Implikationer för hur implementering kan stödjas	23
Metoder för proaktiv systemanalys	24
Beställares roll i att designa framgångsrika projekt	25
Internationella skillnader?	27
Projektnivå	27
Systemnivå	28
Policynivå	29
Sammanfattning	29
Bilaga: Workshopdeltagare	30
Om LHC	31



BAKGRUND

Stockholms stad deltar tillsammans med nio andra partners i det EU-medfinansierade projektet Design Led Innovations for Active Ageing (DAA). Projektet löper under perioden 2012-01-01 – 2014-06-30. Staden representeras av Norrmalms och Farstas stadsdelsförvaltningar samt Äldreförvaltningen. Den gemensamma utmaningen för DAA:s projektpartners är att en allt större andel av befolkningen blir äldre samtidigt som de offentliga resurserna minskar.

Projektmål och syfte

DAA-projektets övergripande syfte är att finna nya designlösningar och modeller för teknik och service som ökar äldres möjligheter att leva ett aktivt liv.

Det kan till exempel omfatta stadsbyggnad för fler generationer, förbättrad effektivitet av redan befintliga arbetssätt men också framtagande av helt nya arbetssätt. Med design avses här allt från produktlösningar till inverkan av och inbördes förhållanden mellan politiska beslut och förvaltningars drift via olika aktörer.

Då utgångslägena för DAA:s projektpartners ser olika ut har de konkreta inriktningarna på deras respektive projekt funnit olika former. För Stockholms stad är inte den främsta utmaningen att ta fram ny teknik, utan snarare att komma underfund med hur vi bäst sorterar bland och sprider olika modeller för att ge äldre god service.

Stockholms stads utmaning är att underlätta och påskynda implementeringsprocesser så att de olika lösningar som finns når ut till målgruppen, personer över 65 år. Hur skapar vi en innovativ miljö?

DAA inom Stockholms stad har därför som ett delprojektmål att ringa in hur processer för implementering av nya metoder alternativt tekniska



”För Stockholms stad är inte den främsta utmaningen att ta fram ny teknik, utan snarare att komma underfund med hur vi bäst sorterar bland och sprider olika modeller för att ge äldre god service. Hur skapar vi en innovativ miljö?”

lösningar kan underlättas och påskyndas. Syftet är att få ökad kunskap om hur staden kan underlätta för såväl nya metoder, tekniska hjälpmedel och inte minst externa verksamheter att etableras.

Som ett led i detta har DAA Stockholms stad låtit Stiftelsen Leading Health Care, i samarbete med projektledare i Stockholms stad samt ett par ideella organisationer, analysera hur det kommer sig att vissa innovationer och utvecklingsinitiativ inom äldreomsorgen vinner gehör och andra inte. Vilka är de vanliga hindren? Varför blir vissa projekt framgångsrika, medan andra stannar av och en del fortsätter fast de kanske borde ha stoppats för länge sedan? Hur ser projektens beroende av olika typer av aktörer ut, hur är projekten kopplade till sin omvärld i form av organisatoriska, strukturella och politiska sammanhang och hur påverkas projekten av olika typer av intressen och styrsignaler från dessa aktörer och sammanhang?

Orsaken till varför ideella organisationer har inkluderats i denna undersökning är att de utgör en viktig roll vad gäller sådan service som faller utanför socialtjänstlagens ramverk, men som likväl är ett viktigt bidrag till de äldres välbefinnande.

Den här rapporten baseras på en sammanställning av muntliga diskussioner vid tre workshops samt skriftliga bidrag från de 11 projektrepresentanter som deltagit. Workshoparna har bland annat tagit in frågeställningar såsom projektens beroende av olika typer av aktörer, projektens koppling till sin omvärld

i form av organisatoriska, strukturella och politiska sammanhang, hur projekten påverkas av olika typer av intressen och styrsignaler från dessa aktörer/sammanhang, samt möjligheter och hinder för projekt att fortleva och spridas.

I föreliggande rapport struktureras och diskuteras det framkomna materialet utifrån aktuell forskning kring projektledning och implementering i komplexa miljöer. Det övergripande syftet är att öka kunskapen kring hur staden kan underlätta för såväl nya metoder, tjänsteinnovationer och externa verksamheter att etableras. Rapporten har utgjort underlag för framtagning av en design brief som distribuerats till DAA:s projektpartners för att utgöra grunden för diskussion vid Stockholms stads internationella konferens den 25-26 april 2013.

Uppdraget och organiseringen av workshoparna har letts av Hans Winberg och Jon Rognes vid Stiftelsen Leading Health Care. För sammanställning såväl som analys av materialet har Anna Krohwinkel Karlsson, forskningsledare vid LHC, svarat.

Rapportens disposition

Denna rapport är upplagd som följer. Nästa avsnitt introducerar kortfattat de teoretiska perspektiv vi utgått ifrån för att diskutera och analysera projekt och deras omvärld. I det påföljande metodavsnittet redogörs för tillvägagångssättet vid datainsamlingen, det vill säga de muntliga och skriftliga bidragen från projektledare. I rapportens beskrivande del presenteras karaktären på de ingående projekten, möjliggörare och hinder för implementering, samt olika typer av strategier som kan användas för att förbättra förutsättningarna för fortlevnad och spridning. Det avslutande stycket diskuterar implikationer för hur projektimplementering kan underlättas och stödjas, och hur beställare såsom Stockholms stad kan bidra till detta arbete.



Uppdraget och organiseringen av workshoparna har letts av Hans Winberg och Jon Rognes vid Stiftelsen Leading Health Care. För sammanställning såväl som analys av materialet har Anna Krohwinkel Karlsson, forskningsledare vid LHC, svarat.

INGET PROJEKT ÄR EN Ö: ANALYTISKA UTGÅNGS- PUNKTER

LHCs arbete vilar på en kunskapsgrund med bred förankring i företagsekonomisk/organisationsteoretisk forskning. Nedan ges en översikt över ett antal praktiska och teoretiska perspektiv på projektverksamhet och implikationerna av dessa för vår analys av implementeringsproblematiken.

Den populära projektmodellen

Projekt som organisationsform har blivit allt vanligare i dagens samhälle. Det finns många olika teorier om varför projektorganisering vunnit i popularitet. En praktisk dimension som ibland lyfts fram är att offentlig förvaltning i allt större utsträckning börjat främja projekt som metod för att skapa innovation, förändring och utveckling. Därmed medverkar förvaltningen till modellens spridning till olika aktörer i olika delar av samhället. Inom välfärdsområdet (inklusive den ideella sektorn) finns idag många verksamheter som helt eller delvis finansieras av offentliga projektanslag från lokala, regionala, nationella såväl som mellanstatliga myndigheter såsom Europeiska Unionen. Konsekvensen är att diverse olika organisationer numera engageras i olika slags tidsbegränsade utvecklingsinitiativ med offentliga aktörer som finansiell motpart.

Projektledningsläran – alltså den praktiskt inriktade litteraturen kring projekt och hur de bör hanteras – framställer projekt som strukturer som kan styras rationellt (t ex PMI, 2004)¹. I botten ligger en modell enligt vilken utvecklingsarbete beskrivs som ett linjärt, enkelriktat förlopp som genomgår en bestämd sekvens av olika faser i en viss bestämd ordning, från idégenerering och planering via olika stadier av genomförande fram till avslut och utvärdering. Det typiska projektledningsverktyget specificerar vilka aktiviteter som ska utföras i varje steg, vilka roller som ska utövas, vilka dokument som ska produceras och vilka beslut som ska fattas vid olika tidpunkter under projektarbetets gång.



Ett grundantagande är att tydliga scheman och deadlines är effektiva incitament för att nå uppsatta mål. Samtidigt anses mätbarheten i de uppnådda resultaten öka, då tilldelningen av projektbidrag är ofta förknippad med detaljerade krav kring resultatredovisning vid anslagsperiodens slut. Detta är också huvudargumenten bakom användandet av projektmodellen för fördelning av offentliga medel.

Ett annat skäl till att projektorganisering anses passa bra inom välfärdsområdet är att många av myndigheterna där arbetar med ambitionen att på sikt motivera bidragsmottagare till självbärande verksamhet. Målsättningen om tidsbegränsning, eller åtminstone regelbunden omprövning av resurstillskott, kan ses som en förstärkande orsak till projektmodellens attraktivitet för offentliga finansiärer.

Projektmodellens begränsningar

Projektmodellen har dock inte undgått kritik. Framförallt verkar det vara svårt att få projekt att uppfylla sina mål inom de givna tidsgränserna. Mycket tyder på att tidsavvikelser snarare är regel än undantag, och att detta gäller för såväl privat som offentligt drivna projekt (Jensen et al., 2007)².

Trögheter i implementeringen är problematiskt då en

¹ PMI (2004), A guide to the project management body of knowledge, Upper Darby, PE: Project Management Institute.

² Jensen, C., S. Johansson och M. Löfström (2007), Projektledning i offentlig miljö, Malmö: Liber.

del av de effektivitetsvinster som projektmodellen förknippas med kan förväntas gå förlorade om projektet inte håller deadline. Ur ett offentligt finansieringsperspektiv kan förseningar dessutom vara politiskt svårhanterbara – ändrade prioriteringar över budgetår eller mellan mandatperioder kan ibland medföra att halvfärdiga projekt får avslutas i förtid.

Fokus för forskningen kring projekt har i mångt och mycket legat på att försöka förklara de ovan beskrivna skillnaderna mellan projektorganiseringens teori och dess praktik. Varför är det så svårt att genomföra projekt enligt plan, när själva poängen med projektfinansiering är att de önskade utvecklingsprocesserna ska schemaläggas och tidsättas?

De förklaringar som getts har ofta kretsat kring komplexitet; antingen det komplicerade i själva projektuppgiften eller osäkerheten i den verksamhet i vilken projektet genomförs. Ofta talas det om brister i projektplanerna eller i projektansvarigas förmåga att leverera enligt uppdrag. Förklaringarna stämmer väl överens med den syn på tidsavvikelser som återfinns inom den praktiskt inriktade projektledningsläran, där fokus ligger på det enskilda projektets logik och måluppfyllelse.

När projektmodellen används i samband med offentlig resurstilldelning förstärks tendensen att fokusera på faktorer som har med genomförarorganisationen att göra. I och med att det blir vanligare och vanligare att beställar- och utförarrollerna i offentlig förvaltning är separerade, förväntas anslagsgivande myndigheter allt mer distansera sig från operativ inblandning i de projekt de stödjer. Detta innebär att avvikelser från plan oftast anses ligga utanför de finansierande myndigheternas ansvar.

Ett systemperspektiv på projekt

Under det senaste decenniet har dock ett antal, huvudsakligen skandinaviska, organisationsforskare alltmer börjat betona vikten av att studera projekt ur ett systemperspektiv (t ex Sahlin-Andersson and Söderholm, 2002)³. Utgångspunkten är insikten om att projekt inte är så tydligt avgränsbara som den praktiskt inriktade projektledningsläran gör gällande. Varje projekt påverkar och påverkas under hela sin livscykel av den miljö som det är del av. Utifrån ett omvärldsperspektiv är projektutfall inte bara ett resultat av projektledningens förmåga att



styra och kontrollera genomförandet, utan i lika stor utsträckning ett resultat av det inflytande som externa aktörer utövar på projektet. Synsättet skiljer sig från många tidigare studier av projektutfall, som ofta utgått från enstaka projekt och deras specifika innehåll.

De forskare som uppmärksammat förhållandet mellan projekt och omgivning har gjort det på något olika sätt. En del har främst tittat på interorganisatoriska relationer i så kallade projektnätverk (till exempel Vaaland, 2002)⁴. Andra har valt ett inomorganisatoriskt fokus där man bland annat intresserat sig för så kallade multiprojektorganisationer (Payne, 1995)⁵. Utgångspunkten är att många organisationer numera engagerar sig på ett rutinartat sätt i projekt av liknande sort. De flesta projekt bedrivs de facto inte som autonoma enheter, utan utgör snarare del av aktiviteterna inom en större moder- eller paraplyorganisation. Även verksamheter som verkar fristående i sitt genomförande ingår till exempel ofta i en större portfölj av projektaktiviteter under en och samma finansiär (exempelvis en offentlig förvaltning eller anslagsgivande myndighet).

Multiprojektansatsen poängterar att projekt kan påverkas av faktorer som ligger utanför den enskilda projektuppgiften, men som har att göra med det kringliggande systemets inverkan på detta arbete. Ett utvecklingsprojekt kan ses som ett försök att styra berörda verksamheter i en viss riktning. Hur väl detta försök lyckas är beroende av projektets innehåll och design, men också av kringliggande strukturer

³ Sahlin-Andersson, K. Och A. Söderholm (2002), *Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, Malmö: Liber.

⁴ Vaaland, T. (2002), *Project networking: Managing project interdependencies*, *Project Management*, vol 8, nr 1, s 32-38.

⁵ Payne, J. H. (1995), *Management of multiple simultaneous projects: A state of the art review*, *International Journal of Project Management*, vol 13, nr 3, s 163-168.

och konkurrerande styrsignaler i form av lagar och regler, ekonomiska incitament, diverse föreskrifter och policys, professionella normer med mera. Utifrån detta perspektiv är implementeringen av ett projekt inte enbart en sak för den part som har formellt ansvar för genomförandet, utan många olika aktörer med olika intressen är involverade. Om projektet är del av en större organisation finns det dessutom ofta flera samtidiga projekt som konkurrerar om pengar, tid och uppmärksamhet.

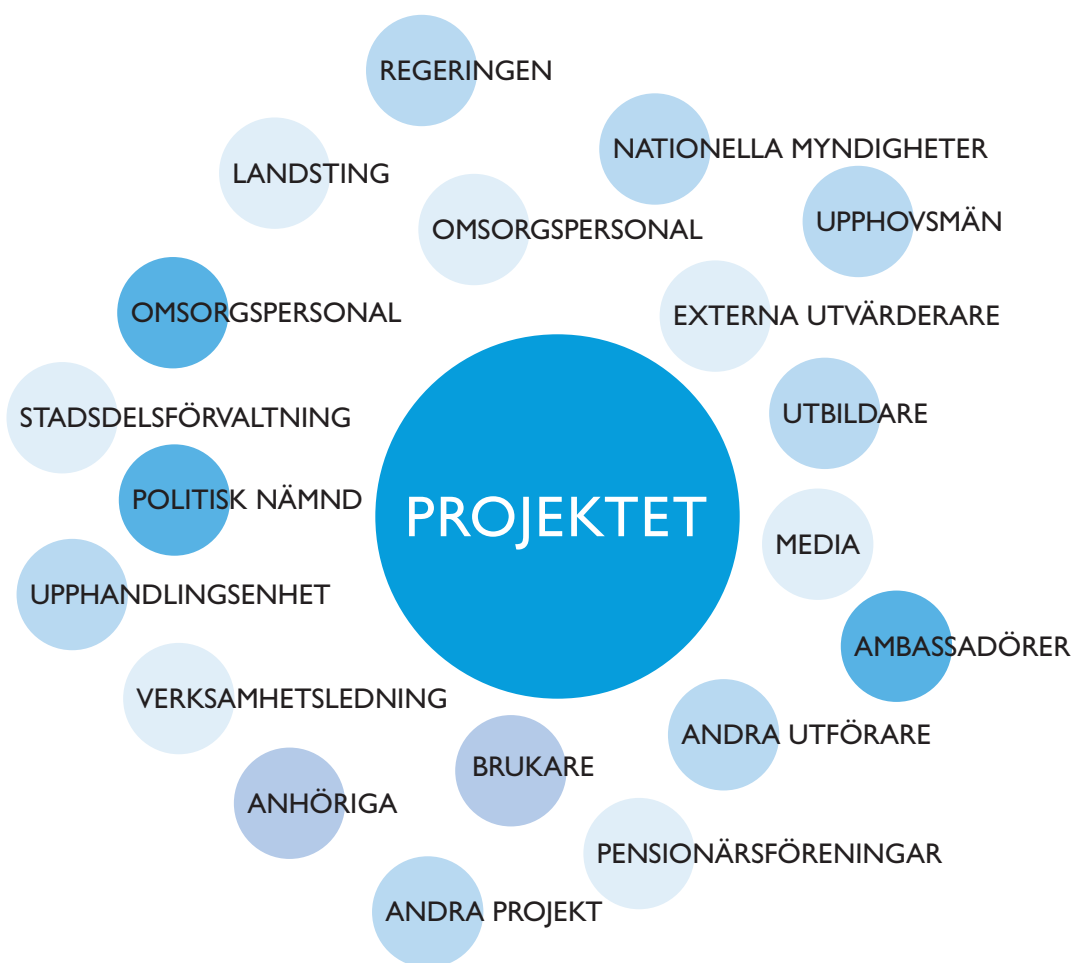
Många aktörer påverkar implementeringen

I vår strukturering och tolkning av projektledares erfarenheter av implementering har vi utgått från ett systemperspektiv på projekt. Det innebär att vi har försökt gå bortom själva projektarbetet och dess utmaningar internt, för att även fånga

de mångsidiga beroenden som finns mellan projekt och deras omgivande aktörsnätverk. Det huvudsakliga argumentet för denna ansats är att implementeringsstrategier som tar hänsyn till vilka krockar eller överlappningar som kan finnas mellan projekt och omgivande verksamhetsprocesser, prioriteringar och intressen har större sannolikhet att få ett brett och hållbart genomslag i praktiken. Innovation är inte bara spridning, det är förändring som bejakar en ny metod eller ett nytt arbetssätt⁶. Vi menar därför att ett perspektiv som går utanför det enskilda projektets organisation och logik är särskilt relevant i relation till ambitionen om att projektsresultat på längre sikt ska övertas, integreras och vidareutvecklas i ordinarie verksamhet.

METOD OCH

⁶ Cf. Brattström, Anna (2012), Organisering för innovation i sjukvården: Så kan organisationsteori bidra till mer utveckling. LHC report no. 4 2012. Stockholm: Leading Health Care.





”Ett huvudsakligt hinder återfinns i det kunskapstapp och resurskostnad som en hög personalomsättning innebär. Dels urholkar en hög personalomsättning nuvarande nätverk när deltagare byts ut och förtroende behöver byggas upp på nytt.”

GENOMFÖRANDE

Materialet till denna sammanställning har insamlats genom strukturerade fokusgrupper (”workshops”), kombinerat med skriftliga erfarenhetsredovisningar/reflektioner från deltagande projektrepresentanter.

Tre miniworkshops med 11 projektrepresentanter utvalda av Stockholms stad genomfördes under LHC:s ledning i november samt januari/februari. Deltagarna medverkade vid varje tillfälle under en halvdag för att arbeta med specifika frågeställningar och ta fram underlag från respektive projekt. Under den första workshopen diskuterades projektens karaktär och deras beroende av olika typer av aktörer; vid den andra sammankomsten fokuserade möjliggörare och hinder för implementering, och den tredje gången behandlades typproblem och möjliga implementeringsstrategier.

Deltagarna fick efter varje workshop inkomma med redogörelser för de egna projekten, baserat på de frågeområden som lyfts fram under föregående tillfälle. Dessa redogörelser omfattade 1-3 sidor per projekt och ”inlämningsuppgift”. Redogörelserna samlades in och har tillsammans med detaljerade referat från gruppdiskussionerna utgjort underlag till denna rapport.

Nedan redovisas först en sammanställning av materialet inom de olika frågeområdena, följt av LHC:s konsekvensanalys av hur implementering kan stödjas.

Urval och begränsningar

I workshoparna deltog 11 projektrepresentanter från 10 olika projekt/verksamheter. Projektansvariga från både beställar- och utförarsidan ingick i gruppen. De som deltog har tillsammans lång erfarenhet av och kompetens i att arbeta i projekt. Ingående projekt uppvisade också en stor variation avseende karaktär och placering i systemet (se bild 2 nedan). Sammantaget gav detta goda förutsättningar för att tydliggöra många relevanta synpunkter och avvägningar som behöver göras i arbetet med att genomföra och sprida projekt.

En invändning som möjligen kan göras mot urvalet är att det sannolikt innehöll en överrepresentation av ”goda exempel”, det vill säga relativt framgångsrika projekt och engagerade projektledare. Detta kan ha lett till att vissa problem, som är vanliga i mindre lyckosamma projekt, inte i motsvarande utsträckning kom upp till ytan i gruppens diskussioner och följaktligen inte heller i vår analys. Mot bakgrund av att ett praktiskt delsyfte med att sammanföra projektledarna var att stimulera utbytet av goda erfarenheter, förefaller gruppens sammansättning dock fullt relevant.

En annan förutsättning som kan ha påverkat innehållet i diskussionerna var att det i vissa fall kan ha funnits beroendeförhållanden mellan enskilda deltagare i gruppen, främst då med tanke på att en av dessa

deltagare var från äldreförvaltningen (som ansvarar för tilldelning av resurser till många av projekten). De individuella uppgifterna formulerades också i vetskapen att texterna skulle delas dels med samtliga, och även utgöra underlag till en publik rapport. Effekterna av detta på det sammantagna materialet är svåra att skatta. Vårt intryck är dock att diskussionen var mycket öppen och tillåtande för ett stort spektrum av åsikter och vinklingar. LHC:s erfarenhet med fokusgrupper i andra sammanhang antyder också att proaktiv och kontinuerlig dialog som synliggör konflikterande intressen kan förbättra förutsättningarna för praktiskt samarbete kring implementeringsprocesser.

BESKRIVNING AV DE INGÅENDE PROJEKTEN

Nedan beskrivs varje projekt kortfattat, utifrån workshopdeltagarnas egna texter.⁷

Anhörigstöd

Målet med projektet var att anhörigstödet skulle utvecklas maximalt i äldreomsorgen i Södermalms stadsdelsförvaltning. Anhörigvårdare skulle erbjudas olika former av avlösning och stöd för att de som så önskar ska orka bo längre tillsammans. Korttidsplatser för den närstående, stöd genom anhörigcentrum, rekreativ resor för anhöriga samt en webbaserad mötesplats fanns bland aktiviteterna. Projektet löpte under januari 2011 – december 2012.

Brandsäkerhet

Projektets övergripande mål är att antalet bostads- och dödsbränder bland äldre ska minska och att medvetenheten om brandrisk hos äldre och tekniska hjälpmedel ökar hos personalen inom äldreomsorgen. Projektet har identifierat strategiska grupper och personer och gett dem information och/eller utbildning om hur brandsäkerhet hos äldre kan öka. Informationsmaterial och handbok med checklista har utarbetats inom ramen för projektet. Projektet drivs av äldreförvaltningen i samarbete med Storstockholms brandförsvaret och är delfinansierat från Hjälpmedelsinstitutet.

Bättre samverkan – bättre liv

Projektet i Hägersten-Liljeholmens stadsdel är en av 19 försöksverksamheter i Sverige som erhållit stimu-

lansmedel för att under 2010-2013 förbättra vården och omsorgen för ”de mest sjuka äldre”. Projektets syfte är att etablera förbättrade samverkansformer mellan vård- och omsorgsaktörerna för målgruppen, samt att skapa åtgärder för att leverera vård och omsorg med högre kvalitet och kostnadseffektivitet. Projektet arbetar med lokala förändringsledare som har utarbetat rutiner för bl a teamsamverkan, riskbedömningar, akutvård och läkemedelshantering.

Demensteam

Projektet syftar till att bygga upp en specialiserad hemtjänstgrupp inom Rågsveds servicehus som ska arbeta med inriktning mot personer över 65 år med demenssjukdom eller kognitiv funktionsnedsättning samt som stöd för övrig omvårdnadspersonal på enheten.

Eden

Projektet syftar till att implementera verksamhetsfilosofin Eden på äldreboendet Riddargården. Projektets mål har varit att få till stånd en utvecklingsprocess som steg för steg minskar de boendes känsla av ensamhet, hjälplöshet och tristess och därmed förbättrar de boendes livskvalitet och välbefinnande. Att ge den boende möjligheten att odla relationer, skapa mer av variation och spontanitet i vardagen och ge den boende större möjlighet att påverka sin vardag är några av beståndsdelarna.

Kisam

Kisam-projektet är ett samarbete mellan Karolinska Institutet i Stockholm och Stockholms stad. Projektet är förlagt till Stureby vård- och omsorgsboende. Syftet är att etablera en ny struktur för kvalitetsutveckling, som ska stödja implementeringen av Socialstyrelsens riktlinjer för vård och omsorg av personer med demenssjukdom. Metoden beskrivs som medarbetardriven och anställda på alla nivåer är involverade i utbildnings- och utvecklingsaktiviteter. Projektet startade arbetet i maj 2010 och har efter etablering blivit en integrerad del av den ordinarie verksamheten.

Mötesplatser

Projektet, inom Skarpnäcks stadsdelsförvaltning, syftar till att erbjuda socialt innehåll för stadsdelens seniorer, för att öka målgruppens möjlighet att bevara sin hälsa och därmed kunna bo kvar i sitt eget hem i så lång utsträckning som möjligt. Vid

⁷ De projektnamn som används i denna rapport är i många fall förkortade versioner av de formella projekttitlarna. Projektnamnen som används här ligger dock nära hur projektrepresentanterna själva talade om sina projekt.

projektstart fanns inga ”öppna” mötesplatser inom stadsdelsområdet. Finansiering har skett genom Socialstyrelsens stimulansmedel och projektet har pågått under fem år.

Rum för hälsa

Projektet har arbetat praktiskt med att utveckla inomhusmiljön vid en avdelning på Tallbackens vård- och omsorgsboende i Bromma. Entré och matsal har omformats, bland annat genom ny ljussättning, nya anpassade möbler, nya färger och tapeter, samt ny konst. Syftet har varit att omforma interiören till en mer estetiskt tilltalande miljö som kan bidra till stimulans, välbefinnande och social gemenskap för boende och personal.

Viljan

Viljan är en religiöst och partipolitisk obunden ideell organisation som har funnits sedan 1993. Föreningen, som bedriver sin verksamhet på Södermalm, vill stimulera till frivilligt socialt arbete och engagera sina medlemmar i insatser som kompletterar offentlig verksamhet inom det sociala området. Insatserna

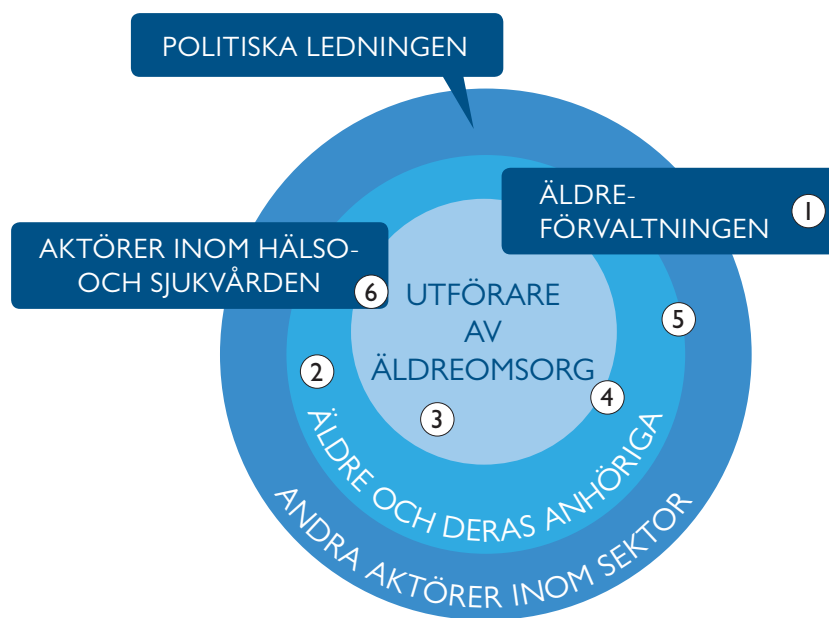
är huvudsakligen i form av långa kontakter mellan volontär och hjälpsökande, punktsatser vid ett givet tillfälle, samt öppna mötesplatser. Ett uttalat syfte är att såväl volontärer som hjälpsökande ska må bättre av sin kontakt med Viljan.

Äldrekontakt

Äldrekontakt är en religiöst och politiskt obunden ideell organisation som grundades hösten 2008 med syftet att främja hälsa och välbefinnande bland äldre. Organisationen bedriver en volontärverksamhet som möjliggör för ensamma äldre att knyta nya kontakter med andra äldre i samma situation, där de bor. Samtidigt skapas möten mellan äldre och yngre generationer. Familjer och andra personer som bor nära de äldre rekryteras som volontärer. Värdfamiljerna öppnar upp sitt hem och bjuder på fika och volontärchaufförerna hjälper de äldre att ta sig dit och hem. Äldrekontakt finns idag i Stockholm med omnejd, med målsättningen att till 2013 etablera sig i landets större städer.

Projektens placering i systemet varierar

Som framgår av ovan fanns projekt av mycket olika karaktär och omfattning representerade inom gruppen. Vissa projekt berör specifika avdelningar eller enheter inom äldreomsorgen, medan andra omfattar ett flertal olika aktörer inom vård- och omsorgssektorn. Projektinnehållet har olika konkretiseringsgrad, från projekt som syftar till att förändra fysiska aspekter av en omsorgsmiljö, till projekt kring framtagandet av nya riktlinjer för alla stadens egna och upphandlade utförare inom äldreomsorgen. Projekten genomförs ibland inom ramen för en av äldreomsorgens kärnverksamheter, ibland i form av en fristående organisation och/eller nybildad enhet, och ibland i samverkan mellan aktörer. Allt detta medför också att förutsättningarna för implementering varierar kraftigt mellan projekten.



EXPLANATION

- ① Brandsäkerhet
- ② Mötesplatser
- ③ Demensteam, Eden, Rum för hälsa

- ④ Anhörigstöd
- ⑤ Viljan, Äldrekontakt
- ⑥ Bättre samverkan – bättre liv, Kisam

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR IMPLEMENTERING

Nedan sammanfattas deltagarnas redogörelser för förutsättningar som påverkat och förväntas påverka implementeringen av deras projekt. Varje person ombads att lista de 2-3 faktorer som de upplevde som de viktigaste möjliggörarna respektive potentiella hindren för projektets genomförande, fortlevnad och spridning till andra. I övningen lades ett särskilt fokus på det långsiktiga överlevnadsperspektivet, alltså förutsättningarna för varaktig implementering utöver den innevarande projektperioden. Erfarenhetsredovisningarna strukturerades i form av en SWOT-analys⁸.

STYRKOR

- Enkel idé/genomförandemodell
- Kostnadseffektivt
- Lokal förankring/verksamhetsnära
- Engagemangsdrevet/medarbetarstyrt
- Deltagande belönas/upplevs positivt
- Tydligt förändringsledarskap
- Lättillgängligt för målgruppen
- Bred kompetens - samverkan
- Forskningsanknytning, evidens-baserat
- Politiskt förankrat, stöd från förvaltningen, lag och policy
- Pengar finns avsatta, "avprojekterat"

MÖJLIGHETER

- Medialt utrymme
- Systematisering av samarbeten
- Nyfikenhet från andra
- Konceptet är replicerbart/kan varieras för att passa nya platser/enheter
- Legitimitet genom internationell certifiering
- Ekonomiska besparingar vid framgångsrik implementering

SWOT-ANALYS

SVAGHETER

- Kostsamt
- Tidskrävande för deltagarna
- Personalrotation, varierande deltagarantal
- Stor organisation – svårt att nå alla
- Bristande motivation hos ledning och/eller personal
- Omlokalisering krävs – skapar motstånd
- Målgruppen svår att nå
- Förändringströghet: svårt att etablera nya arbetssätt och samarbeten
- Implementeringstiden för knapp

HOT

- Olyckor och fel kan skapa badwill
- Organisationsförändringar vi inte kan påverka
- Nyckelpersoner kan försvinna
- Nya nationella riktlinjer kan motverka vårt arbetssätt
- Nya nationella riktlinjer kan motverka vårt arbetssätt
- Finns efterfrågan på längre sikt?
- Undanträngning pga "bättre alternativ" – inga nya resurser efter projektidens slut



”Innovation är inte bara spridning, det är förändring som bejakar en ny metod eller ett nytt arbetssätt.”

⁸ Från engelskans Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Möjliggörare såväl som hinder finns på flera nivåer

En allmän observation utifrån sammanställningen är att de positiva respektive negativa aspekterna av projekten i hög utsträckning kan analyseras parvis. Styrkor som en välfungerande genomförandemodell speglas av svagheter som suboptimal arbetsorganisation och osäker resurstillgång; ett gott samarbete med centrala aktörer speglas av svag förankring och svårigheter att etablera nätverk; internt engagemang och stöd speglas av bristande motivation och vacklande deltagande.

Vidare synliggör sammanställningen att möjliggörare såväl som hinder för implementering kan vara såväl interna som externa och beröra såväl själva genomförandet som projektets placering i systemet. Enligt en enkel omvärldsmodell kan centrala förutsättningar kategoriseras utifrån huruvida de berör:

- innehållet i och utformningen av det egna projektet,
- hur projektet passar med administrativa strukturer och/eller arbetssätt hos berörda aktörer; eller
- projektets förankring och prioritet på policynivå och hos andra centrala beslutsfattare.

Nedan ges ett antal utdrag ur deltagarnas texter som konkretiserar hur man uppfattar möjliggörare respektive hinder på dessa tre olika systemnivåer.⁹

Möjliggörare för implementering och spridning

Innehåll och utformning av det egna projektet

Designat för skalbarhet

En viktig styrka är att verksamheten redan i planeringsstadiet byggdes upp utifrån förutsättningen att det skulle bli ett hållbart och skalbart volontärkoncept. Skalbarheten är en av de viktigaste framgångsfaktorerna när det kommer till implementering och vidare spridning av vår verksamhet, och viktigast för skalbarheten är nog framförallt enkelheten – att vi med relativt enkla medel kan göra stor skillnad i ensamma äldres liv, och en kostnadseffektiv organisationsstruktur – utgångspunkten har varit att bygga upp en organisation med minimal administration och att på enklast möjliga sätt göra stor nytta.

⁹ De återgivna exemplen har valts ut utifrån inbördes variation, med syftet att visa på en så stor mångfald av aspekter som möjligt inom såväl förutsättningar för implementering som implementeringsstrategier (se nästa avsnitt). För rapporten som helhet har ambitionen varit att material från samtliga projekt ska inkluderas.

Inga extra kostnader

Anhörigstödet skall ju utvecklas till största delen i befintlig verksamhet och innebär då inga ytterligare kostnader, mer än vad ev. utbildnings- och inspirationsdagar kostar.

Nära grundverksamheten

Vi ser en stor styrka i att projektet och dess produktion ligger nära grundverksamheten. Teamets uppbyggnad och struktur ser i stort ut som övrig hemtjänst vad gäller bemanning, schemaläggning och uppdrag. Det som skiljer sig är att till teamet adderas specialistkompetens och arbetsmetoder anpassade till målgruppen personer med demenssjukdom. Möjligheten till spridning är stor eftersom modellen lätt kan anpassas till andra hemtjänstverksamheter.

Intuitivt koncept

Eden är en verksamhetsfilosofi som känns naturlig och lätt att ta till sig. Stämmer väl överens med arbete mot en värdig omsorg med den enskildes resurser och önskemål i fokus. En vanlig kommentar är att ”så där arbetar vi redan”. De 10 principerna stämmer ofta i stort med personalens egna tankar om hur en värdig äldreomsorg bör se ut. Eden är inget främmande eller skrämmande som ställer krav på ny organisation eller nya rutiner.

Medarbetardrivet

Den viktigaste komponenten i mitt projekt är att medarbetarna är de som identifierar vad som skall utvecklas på avdelningen, de lägger planeringen själva och de följer också upp och utvärderar sina insatser själva – i det första steget. [...] Genom att projektet lägger ett stort ansvar på medarbetarna och kräver en hög grad av delaktighet och inflytande så blir effekten i det dagliga arbetet att motivationen ökar. Detta i sig är en kritisk faktor för att få modellen att leva vidare. Man gillar den helt enkelt eftersom man får inflytande.

Öppet för alla

Eftersom ”hela” frivilligcentralen bygger på volontärarbete och frivilligcentralens verksamhet bygger på efterfrågan så innebär detta att det finns uppdrag för nästan alla. Detta är en styrka.

Administrativa strukturer och aktörsnätverk

Lokal förankring och samverkan

Stark förankring och samverkan lokalt är en styrka som leder till att man arbetar med ”rätt” uppdrag, dvs att man vet vad som saknas och därmed vet vilka områden man kan komplettera. Samverkan finns med andra föreningar som arbetar mot samma målgrupper och samverkan finns även med vår stadsdel.

Förståelse för varandras verksamheter

Projektet bygger idag på en komplex samverkan som verkar både vertikalt och horisontellt. En god förståelse har byggts upp kring varandras verksamheter och de mötesforum som använts har lett till formering av chefs- och förändringsledarnätverk. Detta uppbyggda nätverkskapital ger goda möjligheter för vidare arbete kring målgruppen.

Nära samarbete mellan projektledare, personal och brukare

Man kan se att en styrka har varit att projektgruppen som bestått av personal och brukare har haft ett nära samarbete med projektledaren. Det har i sin tur lett till att projektet har en bra grund att stå på där man som brukare och personal upplever att man varit delaktig och påverkat resultatet.

Politiker och andra beslutsfattare

Politisk förankring

Projektet har en politisk förankring vilket är nödvändigt för att lyckas med målsättningen att minska antalet bostadsbränder hos äldre i Stockholms stad. Det är också nödvändigt att det finns en klart utpekad mottagare.

Hinder för implementering och spridning

Innehåll och utformning av det egna projektet

Hög personalomsättning

Ett huvudsakligt hinder återfinns i det kunskapsstapp och resurskostnad som en hög personalomsättning innebär. Dels urholkar en hög personalomsättning nuvarande nätverk när deltagare byts ut och förtroende behöver byggas upp på nytt.

Brist på tid och stöd från ledningen

Många anställda ger upp innan de provat för att man tycker att man inte har tid. Har man då inte en chef som stöttar och ger personal verktyg i sitt anhörigstödsarbete, faller det i glömska och detta i sin tur ger otrygga, missbelåtna anhöriga och närstående.

Diskontinuitet på grund av projektledarbyte

Svårigheterna med detta projekt har främst varit att vi (jag och min samarbetspartner) fått arva projektet och inte kunnat styra upp det från början på ett sådant sätt som vi skulle föredra. Ett bra grundarbete ger ökad chans till ett lyckat projekt.

Osäkerhet kring fortsatt ekonomiskt stöd

Frivilligcentralens största hinder är ekonomiskt stöd. Även om kostnaderna är små så förutsätter verksamheten anställd personal och en lokal. Vi söker pengar varje år och lever därför ett år i taget.

För kort implementeringstid

Man kan se att det begränsade tidsperspektivet har gjort att projektet inte hunnit implementeras till fullo. Man hann t ex inte göra någon kartläggning eller förstudie som antagligen skulle varit mycket bättre för implementeringen.

Svag resultatredovisning

Projektet har en utmaning med att säkerställa tydliga resultat som knyter an till projektets övergripande mål som tex att minska antalet återinläggningar. Utvalda delmål visar progression och inkluderade deltagare är nöjda. Svårigheter med att uppmäta resultat på övergripande mål kan till stor del förklaras av en brist på kritisk massa av inkluderade individer.

Abstrakta resultat

Det kan vara svårt att se om och på vilket sätt en förändring sker. Konkreta och mätbara resultat syns inte alltid. Det blir mer en känsla av en öppen och varm atmosfär som märks men är svår att mäta.



Administrativa strukturer och aktörsnätverk

Intern tröghet hos vissa samverkansaktörer

Samverkan är en viktig del för att nå ut till isolerade äldre. Den bygger på befintliga informations- och kommunikationskanaler, och sprids via dagliga möten med äldre. Det kräver inga extra kostnader eller resurser för aktörerna. Trots att vi har en samverkansmodell som fungerar så är trögheten hos potentiella samarbetspartners en utmaning, då vår tillväxttakt styrs mycket av hur högt dessa organisationer prioriterar problemet med social isolering bland äldre. Vi stöter ofta på en viss tröghet inom organisationerna, ibland även hos dem som är mycket positiva till samverkan, ibland högt upp i hierarkin, ibland i mitten och ibland längst ner, det varierar.

Otydlig ansvarsfördelning efter projektslut

Ett tydligt hinder för projektets fortlevnad är bristen på tydlig ansvarsfördelning och tydligt ansvarsutkrävande i perioden efter avveckling av nuvarande projektstöd. Utan tydliga ansvar och att deltagande aktörer känner ett gemensamt ägarskap riskerar kunskapen från projektet att snabbt rinna ut i sanden.

Otydliga uppdrag, låg prioritet och undanträngning

Problemet är att mottagaren, medarbetare inom äldreomsorgen i olika funktioner och på olika nivåer aldrig uttalat fått uppdraget att arbeta med Brandsäkerhet för äldre. Det innebär att frågan inte prioriteras av verksamhetschefer, enhetschefer som prioriterar vad som medarbetarna ska jobba med och om de ska få gå på en utbildning eller ej. Utan mottagare kan inte budskapet spridas på ett sådant sätt att man kan förvänta sig någon radikal förändring. Jag tror inte att viljan saknas utan snarare att det finns mycket som ska göras och utbildning gällande målet för projektet prioriteras inte. För vissa grupper, exempelvis en del biståndshandläggare, finns ett motstånd till ytterligare arbetsuppgifter.

Motverkande ekonomiska incitament

En av projektets stora utmaningar kan knytas till existerande incitamentsstrukturer (ersättningsmodeller) som i vissa avseenden verkar i motsatt riktning.

För att detta projekt ska kunna spridas krävs tydligare incitament och ersättningsmodeller som stöttar samverkan och förebyggande arbete, där frågan görs till en prioritet av de inkluderade verksamheterna som kan se tydliga möjligheter med ett fortsatt arbete.

Politiker och andra beslutsfattare

Bristande förankring i stadsdelen

Ett stort hinder för spridning för vår typ av verksamhet är att den inte blir förankrad i den stadsdel där den ska verka. Är verksamheten förankrad så ökar chansen till ekonomiskt stöd och samarbete så att projektet kan arbeta med ”rätt” saker.

Beställare gör andra värderingar

Projektet är initierat av stadens äldreförvaltning och har förankring i Nationella riktlinjer för demensvård. Vi ser behov av ökad kunskap och förståelse från beställare på förvaltningsnivå för att möjliggöra en individbaserad omsorg för brukaren. Projektet kan bli kostnadsdrivande när det gäller att bevilja tid för brukarens insatser. Syftet med projektet är att skapa kvalitetshöjning för de dementa, inte att uppnå kostnadsbesparingar.

Projektet är annorlunda

Vårt volontärkoncept och hur vi arbetar som organisation är annorlunda jämfört med de flesta traditionella ideella organisationer med samma målgrupp och problem. Man har, i bidragssammanhang, svårt att bedöma vårt ”projekt” på ett rättvist sätt eftersom vi inte riktigt passar in i mallarna för ansökningshandlingar och bedömningskriterier etc. Beslutsfattare är vana vid att bedöma likartade projekt, som de förstår. Det blir i vårt fall lite som att jämföra äpplen och päron. Vi har valt vår arbetsmodell efter dess effekt – hur väl den bryter ensamheten, enligt utvärderingar. Men då effekten oftast inte är ett kriterium i ansökningarna så jämförs vi huvudsak efter volym. Man frågar efter hur mycket vi gör och till hur många, istället för att också titta på vad vi gör och vilket resultat insatserna får.

IMPLEMENTERINGSSTRATEGIER

Nedan sammanfattas deltagarnas redogörelser för implementeringsstrategier som de testat eller såg ett behov av att testa för att göra sitt projekt mer framgångsrikt. Varje person ombads utgå från tidigare identifierade motstånd eller problem rörande innehållet i och utformningen av det egna projektet; hur projektet passar med administrativa strukturer och/eller arbetssätt hos berörda aktörer; eller projektets förankring och prioritet på policynivå och hos andra centrala beslutsfattare. För att underlätta diskussionerna benämndes de tre problemtyperna (något skämtsamt) som:

- ”räcker inte”,
- ”kan inte”, och
- ”vill inte”.

Utgångspunkterna för diskussionen var hur man inom ramen för sina respektive projekt hanterat/planerar att hantera dessa olika typer av problem, med fokus på faktiska åtgärder för att överkomma hindren, som förbättrat förutsättningarna för spridning eller långsiktig överlevnad. Bilden nedan sammanfattar de beskrivna implementeringsstrategierna.

”VILL INTE”

– bristande förankring/prioritet på policynivå eller hos andra beslutsfattare

- bristande förankring/prioritet på policynivå eller hos andra beslutsfattare
- Förankra i politiska nämnden
- Sök legitimitet genom nationella aktörer
- Tyngd genom extern expertis/utvärdering
- Visa på resultat, måluppfyllelse och mervärden
- Informera brett men målgruppsanpassat

”RÄCKER INTE”

– doubt concerning results/benefit linked to nature of individual project

- Change the target group
- Adapt method and/or content
- Train up new personnel
- Compare with others – lessons from good examples?
- Better project planning, more phases, clearer follow-up
- Can the project be presented differently?
- Wind up the project.

”KAN INTE”

– passar inte med regelverk och/eller arbetssätt hos berörda individer/organisationer

- Intern hantering av parallella initiativ – fokusera på det ”nya”
- Etablera samsyn kring någon aspekt av projektplanen
- Ge tydliga uppdrag till alla inblandade
- Centralisera arbetssätt
- Rekrytera om möjligt utifrån värderingar
- Nya samarbetspartners?



”Man kan se att en styrka har varit att projektgruppen som bestått av personal och brukare har haft ett nära samarbete med projektledaren. Det har i sin tur lett till att projektet har en bra grund att stå på där man som brukare och personal upplever att man varit delaktig och påverkat resultatet.”

Strategierna varierar med problemen

Som sammanställningen visar finns många olika sorters strategier för att underlätta genomförandet av projekt. Det handlar ibland om konkreta förändringar inom ramen för projektets innehåll och utformning, men oftare om att påverka relationerna inom det för implementeringen relevanta aktörsnätverket, t ex genom att ändra vem man pratar med och/eller hur man pratar om projektet med andra.

Alla projektrepresentanter kunde identifiera ett flertal strategier som de använt eller planerade använda sig av under projektperioden. Strategier på olika områden riktade mot olika delar av systemet har i många projekt använts parallellt, i andra projekt mer sekventiellt t ex beroende på att förändringar i omvärlden underlättat respektive försvårat samverkan med vissa aktörer. Ibland har en ny projektledare fört med sig ett nytt fokus.

Med undantag av vissa planerade kommunikationsstrategier verkar många av åtgärderna för att underlätta implementering ha vidtagits som reaktion på oförutsedda problem och svårigheter, alltså vid sidan av den formella projektplanen. I vissa fall har åtgärderna medfört att projektplanen fått justeras i efterhand. Man kan tolka det som att de flesta av projektledarna anammat en lämplighetslogik där deras ledarskap i praktiken utgått från de påverkansmöjligheter som deras roll inneburit, situationen de befunnit sig i och vad som var lämpligt att göra med tanke på konsekvenserna för det egna projektet och relationerna med omvärlden. Det är inte osannolikt att denna logik i många fall medfört mer framgångsrik projektimplementering än vad en strikt rationell, linjär logik hade kunnat åstadkomma.

En sortering av deltagarnas beskrivning av implementeringsstrategier har resulterat i kategorierna kommunikation, ompositionering/nya allianser, hantering av intressekonflikter, anpassning av innehåll och utformning samt framställning av projektet. Kategorierna är grova och ibland ömsesidigt överlappande – t ex är det vanligt att man vid kommunikation med en ny samarbetspartner även framställer fördelarna med projektet på ett nytt sätt.

Nedan ges ett antal utdrag ur deltagarnas texter som konkretiserar hur man arbetar med olika implementeringsstrategier.

Kommunikation

Informationsspridning på flera nivåer

Under projektets gång hela tiden sett till att beslutstagare (chefer och politiker) varit informerade om vad jag gjort i projektet. Försökt att hålla dom nyfikna. Alltid tackat ja när jag fått erbjudande att berätta om projektets arbete ute i samhället (sammankomster, öppna hus, film, press.) Jag sprider kunskapen om insatserna så brett jag kan. Arbetar brett i staden tillsammans med alla anhängkonsulenter så att erbjudandena och insatser blir generella i hela staden, kanske till och med till riktlinjer och policys. Jag försöker intressera, informera och sprida kunskap till andra aktörer genom informationsmaterial och personlig kontakt.

Koppling till politiska mål

Vi arbetar aktivt med att visa på projektets nytta gentemot ledningen på förvaltningen (framförallt min avdelningschef) som i sin tur pekar på förtjänsterna med projektet till den politiska nämnden vid bl.a. nämndmöten. Vi betonar i informationen till stadsdelsförvaltning/nämnd framförallt delarna som har med politiska målen att göra: att det gynnar medborgaren (den äldre) att medarbetarna stimuleras/motiveras, att det kan genomföras för liten kostnad.

Långsiktigt påverkansarbete

Här är det långsiktigt påverkansarbete som vi måste jobba med. Som relativt ny och mindre etablerad aktör är det svårare att få gehör (hos exempelvis politiker), men vår röst kommer räknas mer ju större vi blir. Vi har inte resurser till att driva frågan i stora mediakampanjer. Istället arbetar vi lokalt, kartlägger nyckelaktörer och nätverkar för att nå ut. Vi ser även till att göra ett bra jobb med gott resultat så att det goda ordet även sprids av andra. Detta är tidskrävande men ger resultat. Som exempel blev vår organisation inbjuden till Stockholms Stadshus av en arbetsgrupp som arbetar med att se över hur staden kan förbättra det sociala innehållet för äldre. Där fick vi chansen att påverka genom att få ge vår syn på och erfarenhet av vad som kan bli bättre. Vilket inte hade hänt om vi inte varit offensiva utan endast arbetat tyst på vår kammare. Andra sätt vi arbetar på är att hela tiden se över hur vi kommunicerar vårt budskap mot olika målgrupper (privatpersoner, företag, media, stiftelser, kommuner etc.), och jämför vilka budskap som ger bäst effekt. Även som ideell aktör måste man arbeta med ”säljaktiviteter”, i viss mening.

Marknadsföring till målgruppen

Andelen personer över 80 år kan vi inte förändra, men vi kan försöka nå ut så bra som möjligt till den befintliga målgruppen. Därför annonserar vi varje månad i lokaltidningen under egen rubrik: Seniornytt, där ska alltid färsk nyheter finnas. Förebyggande verksamheten har anhängkonsulent, fixare, heminstruktör och den som arbetar uppsökande knuten till sig, dessa kommer ofta i kontakt med nya personer, och kan hjälpa till att informera om verksamheten.

Ompositionering/nya allianser

Expertstöd

Projektet anlät tidigt arkitekt- och inredningskompetenser. Dessa konsulter tillhandahöll en fackkunskap om gestaltungsåtgärder, som gav en rumslig struktur till förslaget med inredning, färgsättning och utformning av platser som bidrar till en ökad förståelse och intresse hos de boende och personal.

Samverkan genom eldsjälar

För att få fart på samverkan är vår strategi att vara ihärdig i kontakten med potentiella samverkansaktörer. Har en person inte tid eller visar svalt intresse går man vidare till någon annan. Det finns nästan alltid någon inom organisationen som brinner särskilt för frågan vi arbetar med och gärna ser att samarbetet kommer igång. Så vi försöker hitta interna eldsjälar som bearbetar organisationen inifrån, vilket gör det lättare att boka möte och få tillgång att träffa fältpersonalen.

Nya samarbetspartners

Vi kommer att prova att arbeta mer systematiskt med primärvården och se om flödet går snabbare där. Vi arbetar med olika aktörer där idag men inte lika systematiskt.

Skapa forum för samverkan

På längre sikt är utmaningen att åstadkomma en hållbar struktur, knutet till detta finns hindret om bristande ansvarsfördelning när projektetiden löper ut. För att bemöta detta planeras en större workshop med involverade parter i april som fokuserar på identifiering och planering av nödvändiga strukturer för att skapa hållbar samverkan mellan projektets aktörer.

Hantering av intressekonflikter

Dialog kring metoden

Genom att aktivt arbeta för en god dialog mellan beställare och utförare; att presentera information om projektet, dess bakgrund/syfte/mål, nationella riktlinjer och politisk förankring, hänvisning till evidens och forskning inom demensvård. Problemen kommer att lyftas till avdelningschefer för beställarna och för utförarna för att gynna samsyn, förankring och prioritet inom stadsdelen.

Jämknings av parallella styr signaler

Vi hanterar det genom att noga studera de krokar som uppstår och försöka se var det inte krokar och först konstatera var det finns likheter och en möjlighet att enklast förena projektets innehåll/struktur med nya direktiv, rutiner och metoder som kommer utifrån. Där det kvarstår krokar försöker vi hitta andra arbetssätt/metoder som redan finns i verksamheten och som inte har med projektet att göra där dessa nya direktiv etc. kan ”hängas upp”. Kanske innebär det att någon befintlig rutin måste revideras, då gör vi det. Ibland kräver de nya direktiven som krokar med projektet att enstaka delar av projektet måste modifieras för att kunna fortsätta på ett smidigt sätt. Hittills har bara perifera delar tvingats till modifikation.

I vissa fall krävs det att enheten beskriver för förvaltningen eller externa granskare hur integreringen eller den eventuella anpassningen går till så att de kan se att det finns en flexibilitet i organisationens sätt att arbeta i syfte att uppnå målen med projektet och nya direktiv.

Tydligare kravställning för att nå igenom bruset

Befintliga regelverk och incitamentsstrukturer motverkar en hög inkluderingstakt av äldre individer inom målgruppen, genom att undergräva projektets prioritering i det dagliga arbetet. För att hantera detta arbetar projektgrupp och styrgrupp med ökad kravställning på chefer och medarbetare, förtydliga förväntad insats och tätare uppföljning. Under våren kommer det att genomföras en serie inkluderingsmätningar där bästa resultat premieras.

Anpassning av innehåll och utformning

Omorganiserad verksamhet

Projektet är som planerat avslutat, och i samband med projektavslut har organisationen för förebyggande verksamheten där mötesplatserna ingår, genomgått en viss omstrukturering. Tidigare har vår enhet nästan hyrt ett helt våningsplan. Nu är vi färre personer kvar på enheten och behöver också mindre administrativa ytor. Tre kontor har kunnat hyras ut till annan verksamhet, vi delar även kök och vissa allmänna utrymmen, och får på så sätt en avsevärt lägre hyreskostnad. Färre tjänster ger lägre personalkostnader. Jag kan inte se någon kvalitetsmässig försämring av förändringen. Vad gäller våra trånga lokaler, så har vi de flesta större sammankomster vid vår andra mötesplats i Skarpnäcks kulturhus, som har större utrymmen, där vi hyr in oss per timme. Vi erbjuder många träningspass, så att grupperna inte behöver bli så stora.

Förenklad spridning genom ny metod

Vi har identifierat en hel del svårigheter i projektet och kommer under året att arbeta vidare med dessa frågor på olika sätt. Bland annan har kontakt tagits med ett företag för att diskutera möjligheten till att bygga ett interaktivt utbildningsmaterial som skulle vara anpassat till Stockholms stads lokala förutsättningar och vara tillgängligt för samtliga medarbetare inom äldreomsorgen. Vi ser att med ett interaktivt utbildningsmaterial skulle vi få snabb spridning och en långsiktig överlevnad vad gäller kunskapen om brandsäkerhet hos äldre.

Framställning av projektet

Omformulerad resultatinformation via nya kanaler

I dessa fall har resultaten omformulerats för att bli tydligare och visa på vinsterna kopplat till andra mål för verksamheten såsom brukarnejdhet, medarbetarnejdheten, etc. I vissa fall har informationen om resultaten skickats till andra allierade som sedan spridit samma information till chefer, stadsdelsförvaltning och politiker och att det då haft större tyngd därför att det kommit ”uppifrån” eller från ”experter”. Det är viktigt att visa på de resultat som är intressanta för uppdragsgivarna och/eller andra parter som stödjer projektet på olika sätt.



Bättre återkoppling till personalen

Ledningen (och projektgruppen) ger löpande information/kunskap om vad projektet och framtiden med ett demensteam innebär, ge snabbare/tätare återkopplingar av projektet till övriga medarbetare, alla medarbetare ska involveras i implementeringen av demensteam i verksamheten. Visa på vilken nytta projektet har för enheten totalt, för verksamhetens kapacitet (v.g. brukare, anhöriga, positivt marknadsföring) och som stöd för övriga medarbetare i deras arbete ex. genom att demensteamet kan handleda kollegorna i arbetet.

Ny utvärderingsmetod

För att vidare hantera utmaningen med att projektet har färre inkluderade individer än planerat undersöks möjligheter till fördjupad målgruppsuppföljning via etikansökan. Detta skulle kunna bidra till en ökad känsla av relevans.

IMPLIKATIONER FÖR HUR IMPLEMENTERING KAN STÖDJAS

Det övergripande syftet med denna rapport har varit att utifrån projektledares egna erfarenheter beskriva förutsättningar och strategier som kan underlätta ett framgångsrikt genomförande av projekt alternativt etablering av en ideell verksamhet, såväl som öka sannolikheten för långsiktig fortlevnad och spridning av projektets resultat. I vår strukturering och tolkning av projektdeltagarnas erfarenheter av implementering har vi utgått från ett systemperspektiv på projekt. Det innebär att vi har försökt gå utöver såväl själva projektarbetet och dess utmaningar internt, för att även fånga de mångsidiga beroenden som finns mellan projekt och deras omgivande aktörsnätverk. Det huvudsakliga argumentet för denna ansats är att implementeringsstrategier som tar hänsyn till vilka krockar eller överlappningar som kan finnas mellan projekt och omgivande verksamhetsprocesser, prioriteringar och intressen har större sannolikhet att få ett brett och hållbart genomslag i praktiken, inte minst i det längre tidsperspektivet.

Det är ingen enkel uppgift att som projektansvarig försöka leda och styra implementeringen av ett projekt. Det är inte heller lätt att ge några generella rekommendationer för hur implementering bäst ska ske. Det beror bland annat på att verksamhetsutvecklingsinitiativ, trots att de går under den gemensamma benämningen projekt, kan vara mycket olika till sin karaktär. Vi har bland annat visat på att projektens placering i systemet varierar, att möjliggörare såväl som hinder för implementering finns på flera nivåer, och att vilka implementeringsstrategier som är lämpliga varierar med typen av problem i det lokala sammanhanget.

Vilken typ av implementering som ska eftersträvas är en viktig fråga eftersom svaret är styrande för arbetet med att påverka och leda processen. I traditionella projektledningsmodeller framställs projekt ofta som försök att implementera ”färdiga” koncept i väl avgränsade sammanhang, och utvärderingen baseras på i vilken grad genomförandet följt projektplanen. I vissa fall kan detta tillvägagångssätt vara ett gott val. I andra är det mindre lämpligt. Ibland kan det vara rimligt att sträva efter att uppnå perfekt följsamhet till en förutbestämd process. I andra fall är kanske det viktiga att intentionerna bakom projektiden omsätts i praktiken, men att det kan ske på olika sätt. Projekt kan också ses som ett sätt att röra om i grytan, att placera en fråga på de lokala verksamheternas dagordning men ge mer eller mindre



”Man kan tolka det som att de flesta av projektledarna anammat en lämplighetslogik där deras ledarskap i praktiken utgått från de påverkansmöjligheter som deras roll inneburit, situationen de befunnit sig i och vad som var lämpligt att göra med tanke på konsekvenserna för det egna projektet och relationerna med omvärlden. Det är inte osannolikt att denna logik i många fall medfört mer framgångsrik projektimplementering än vad en strikt rationell, linjär logik hade kunnat åstadkomma.”

obegränsat utrymme för lokal kreativitet kring hur frågan ska hanteras. Om man tror på det senare är det inte detaljerade implementeringsrecept eller mer elaborerade genomförandemodeller som behövs, utan verktyg för proaktiv omvärldsanalys som ökar förmågan för projektledare att uppfatta och agera utifrån den omvärld som deras projekt befinner sig i.

Här finns, menar vi, viktiga insikter att hämta från företagsekonomisk och statsvetenskaplig implementeringsforskning, som under senare år försökt tydliggöra hur denna forskning kan vara till nytta för att underlätta praktiska genomförandeprocesser. Exempelvis har O'Toole (2004)¹⁰ argumenterat för att en möjlighet är att använda ett antal teoretiskt grundade teorier och modeller som analytiska verktyg för att förstå och därefter påverka exempelvis projektimplementering. Dessa teorier och modeller ska inte syntetiseras till en enda stor modell, utan tanken är att använda en repertoar av enkla tankefigurer som var och en pekar på ett fåtal generiska faktorer, som både har visat sig ha betydelse för implementeringsprocesser, och är potentiellt möjliga för projektansvariga att påverka.

De analytiska verktygen är tänkta att strukturera och förstärka omvärldsperspektivet hos olika aktörer som ska ansvara för implementeringen av projektet. Vilka teorier och modeller som är lämpliga att använda kan variera, bland annat beroende på var man befinner sig och vilken roll man har, till exempel politiker, beställare inom förvaltningen, eller mer lokalt verksam projektledare. Det viktiga är att de verktyg som väljs är relativt enkla och att man använder sig av många modeller och språk för att se fler än en aspekt av processen. Nedan ges några exempel på sådana teorier och modeller som skulle kunna användas för att analysera och påverka implementeringen av projekt (jfr Fernler 2012)¹¹.

Metoder för proaktiv systemanalys

Ett första exempel är teorin om beslutsfattande i parallella processer (Jacobsson, 1987)¹². Huvudargumentet i teorin är att komplexa beslutsprocesser ofta sker samtidigt på olika arenor, på vilka olika frågor och värden diskuteras och olika aktörer är involverade. Vissa av dessa processer och aktörer kan vara lättare att påverka än andra.

Teorin om beslutsfattande i parallella processer har sitt ursprung i studier av stora, offentliga infrastrukturbeslut. Även om det finns skillnader mellan komplexa besluts- och implementeringsprocesser och mindre, avgränsade projekt finns det också likheter, särskilt om de sistnämnda projekten genomförs i stora organisationer där det finns många olika intressen, värderingar och andra förutsättningar att ta hänsyn till. Implementering av projekt brukar också ske delvis överlappande på olika arenor. Exempelvis kan både kommunpolitiker, en beställarenhet, en verksamhetsledning och olika grupper av praktiskt verksamma vårdprofessionella inom specifika enheter och avdelningar vara engagerade i att införa samma projekt. Vissa av dessa processer och arenor är förmodligen både lättare och mer relevanta än andra att försöka stödja och påverka som projektansvarig.

Vill man påverka implementeringen bör man därför, utifrån denna modell, ställa frågor som:

- Vilka arenor för implementering finns?
- Vilka olika aktörer är involverade i implementeringen på olika arenor?
- Kan den process som pågår på en viss arena påverkas?
- Är den viktig och värd att lägga resurser på för att påverka?

Som exemplen i denna rapport visar kan det ibland vara fördelaktigt med bred informationsspridning om projektet via ett flertal kanaler, medan en koncentrerad lobbyinginsats gentemot en nyckelaktör är mer effektivt i andra sammanhang.

En annan tänkbar teori som kan användas som inspiration är spelteori (se t ex O'Toole 1996)¹³. Detta är en mycket omfattande och komplex teoribildning, men vissa aspekter kan vara värda att ta fasta på i syfte att analysera och påverka implementeringsprocesser. Spelteori bygger på ett antagande om att aktörer försöker agera rationellt med utgångspunkt i hur man tror att olika alternativa handlingsvägar kommer att påverka ens respektive mål och önskemål. Utgångspunkten är att ett projekt alltid implementeras i ett befintligt sammanhang där det finns en mängd aktörer som interagerar med varandra. De här grupperna har olika mål, olika

¹⁰ O'Toole, L. J. (2004), The theory-practice issue in policy implementation research, *Public Administration*, vol. 82, no. 2, pp. 309-329.

¹¹ Fernler, K. (2012), Perspektiv på implementering: Vad är "god" implementering och kan det stödjas?, LHC report no. 8:2012, Stockholm: Leading Health Care.

¹² Jacobsson, B. (1987), *Kraftsamlingen: Politik och företagande i parallella processer*, Lund: Doxa ekonomi.

¹³ O'Toole L. J. (1996), Rational Choice and the Public Management of Interorganizational Networks, in D. F. Kettl and H. B. Milward (ed.), *The State of Public Management*, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

tillgång till olika typer av information och varierande grader av makt. Ett projekt kommer att förändra dessa faktorer vilket olika grupper med största sannolikhet kommer att reagera på. Här pekar spelteorin på att grupper styrs av sina föreställningar om hur man tror att exempelvis ett projekt kommer att påverka den egna verksamheten och andras agerande.

En implikation av spelteori är därför att en väg att gå för att påverka implementeringen av ett projekt är att försöka styra sådana föreställningar. Förutom att modifiera innehållet i projektet kan det ibland räcka med att förändra sättet att beskriva detta. Erfarenhetsredovisningarna i denna rapport visar på flera exempel på hur man kan framställa resultat på ett tydligare eller annorlunda sätt, för att vinna gehör hos nyckelaktörer.

En tredje tänkbar modell tar fasta på framväxande teorier om mångstyrihet, det vill säga att lokala verksamheter utsätts för en ökande mängd, ofta svårför- enliga styrimpulser (jfr Thoresson 2011; Helgesson 2012)¹⁴. Vissa av dessa styrimpulser kommer vertikalt från olika myndigheter, professionella sammanslut- ningar och andra typer av standardsättare. Andra styrimpulser kommer horisontellt via exempelvis olika nätverk av aktörer som man samverkar med. Ett projekt som ska implementeras innebär ytterligare en styrimpuls att förhålla sig till. Det är mer eller mindre omöjligt att som projektansvarig proaktivt försöka kartlägga mångfalden av styrimpulser, hur alla dessa styrimpulser kan komma att interagera med det aktu- ella projektet, och vilka möjligheter man som projekt- ansvarig har att försöka underlätta implementeringen av projektet i bruset av alla dessa styrinitiativ. Men man kan försöka kartlägga några väsentliga styrinitia- tiv som avgör projektets genomförbarhet, till exempel impulser från den ekonomiska styrningen eller tving- ande reglering på området.

- Hur samspelar eller motspelar projektet med befintliga ersättningsmodeller och riktlinjer?
- Kan den interaktionen påverkas så att det lokala engagemanget för att implementera det aktuella projektet stärks?

Det är inte detaljerade implementeringsrecept el- ler mer elaborerade genomförandemodeller som behövs, utan verktyg för proaktiv omvärldsanalys som ökar förmågan för projektledare att uppfatta och agera utifrån den omvärld som deras projekt befinner sig i.

Det är en stor fördel om även beslutsfattare och förvaltning redan i beställningsprocessen (som ofta är avgörande för hur projektdesignen kommer att se ut) kan utgå från ett omvärldsperspektiv.

I rapporten ges exempel på hur projektledare genom sinsemellan olika strategier såsom kravställning, dialog eller jämkning av parallella styrsignaler försökt förbättra förutsättningarna för implementering av sina projekt i komplexa styrmiljöer.

Beställares roll i att designa framgångsrika projekt

När man som ovan försöker använda flera teorier och modeller som var och en hanterar ett begränsat antal aspekter av processen blir det tydligt att en användning av dessa modeller för att analysera lokala sammanhang ställer stora krav, inte bara på projektansvarigas förmåga till strukturerad analys, utan också på kunskap om de lokala sammanhangen. Att skaffa sig sådan kunskap blir svårare ju längre bort ifrån det lokala sammanhanget man befinner sig. Inte minst för projektbeställare på förvaltningsnivå kan det vara en stor utmaning att förstå och förutse de förutsättningar som kommer att råda vid implementeringen ”på golvet”. En bättre strategi kan vara att lämna vissa frihetsgrader i genomförandet, och stärka lokala aktörers kompetens att genomföra en enkel strukturanalys.

Det är dock en stor fördel om även beslutsfattare och förvaltning redan i beställningsprocessen (som ofta är avgörande för hur projektdesignen kommer att se ut) kan utgå från ett omvärldsperspektiv. Hur ska man exempelvis hantera en situation där den befintliga styrningen inom berört område direkt motverkar det föreslagna projektet, till exempel genom att ekonomistyrningen fokuserar på resultatenheter medan projektet vill få till stånd samverkan mellan dessa enheter? En grundläggande ambition bör vara att projekt inte ska designas så att deras möjligheter att överleva i den ordinarie verksamheten begränsas på förhand. Undantaget om det uttryckligen är fråga om en punktinsats, vilket i vissa fall kan vara nog så

¹⁴ Thoresson, K. (2011), Mångfaldig styrning – en teoriöversikt, in A. Krohwinkel Karlsson and H. Winberg (ed.), På väg mot en värdefull styrning: Ersättningssystem för en sammanhållen vård och omsorg om äldre, LHC report no. 1:2012, Stockholm: Leading Health Care.
Helgesson, C.-F. (2011), Den mångfaldiga styrningen i hälso- och sjukvården: Några viktiga orsaker till mångfaldighet och vad det innebär för de statliga myndigheternas roll, in Gör det Enklare!, SOU 2012:33, Appendix 5.

befogat – men då måste projekten också utvärderas utifrån dessa premisser.

Resonemangen som har förts här kan följaktligen även ha implikationer för hur projektfinansierad verksamhet följs upp och utvärderas. Många utvärderingar av projektresultat tar sin utgångspunkt i fördefinierade målspecifikationer och resultatindikatorer. Sedan jämförs de uppnådda resultaten med vad som föresattes ”från början”. Utifrån ett systemperspektiv ger en sådan ansats en alltför kringskuren bild av vilka skeenden som påverkar projektutfall. En genomförarorienterad modell beaktar exempelvis sällan hur relationerna mellan politiker, förvaltning, utförare och mottagare

har sett ut och förändrats, trots att dessa relationer kan ha haft avsevärd påverkan på projektets förlopp och chanser att leva vidare (jfr Krohwinkel-Karlsson 2009)¹⁵. Ett råd till dem som utvärderar projekt och dess implementering är därför att inkludera en systemanalys av den typ som presenterats i denna rapport.

¹⁵ Krohwinkel-Karlsson, A. (2009), Oändliga projekt? Om projektförvaltningens tidsproblematik, Forskning i Fickformat no. 4:2009, Stockholm: EFI.



INTERNATIONELLA SKILLNADER?

I följande avsnitt presenteras en sammanställning av diskussionen vid den internationella workshopen 26 april 2013.¹⁶ Vid denna workshop deltog dels DAA-projektets internationella partners, dels olika medarbetare från Stockholms stad, såväl biståndshandläggare som controllers, chefer osv. Utöver dessa deltog även några representanter från Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), privat verksamhet på utförarsidan, samt den grupp av projektledare vars exempel denna rapport grundar sig på. Syftet var att undersöka huruvida det finns några tydliga skillnader mellan olika EU-länder avseende implementeringsprocesser. Deltagarna delades därför in i olika grupper och ombads att diskutera likheter och skillnader mellan olika länder och sammanhang vad gäller implementeringsprocesser på tre olika nivåer; projekt-, system- respektive policynivå, uppdelat på hinder respektive möjliggörare/underlättande faktorer.

Projektnivå

Med projektnivå avses innehålls- eller designproblem, t.ex. om projektet inte löser det som det är avsett att lösa, om projektresultaten är svaga eller liknande.

Deltagarna lyfte fram förtjänsterna med att använda sig av servicedesigners vid utformningen av nya tjänster samt nyttan av att arbeta i multidisciplinära team för att få ett helhetsgrepp (se gärna projektexemplet KISAM, ovan). Servicedesign är en inom Sveriges offentliga sektor relativt ny disciplin, som av workshopdeltagarna ansågs vara ett sätt att både spara pengar samt öka den positiva upplevelsen av den service som erbjuds för mottagaren, i det här sammanhanget den äldre själv. En annan aspekt som framfördes var vikten av att beakta värdet i själva processen och inte bara resultatet. Ett projekt behöver ha en viss flexibilitet och ge utrymme för avvikelser.

Huruvida implementeringen av ett projekt eller en ny arbetsmetod/-verktyg blir framgångsrik eller ej, beror också på om de som påverkas är misstänksamma mot den nya idén eller inte. Det är därför viktigt att någon som dessa personer har förtroende för, också är den som presenterar idén och för dialog under projektets gång. För att få berörd personal positivt inställd till ett projekt kan också positiv återkoppling direkt från användarna användas. Ett exempel som gavs på detta var ett projekt på ett vård- och omsorgsboende, där sjukgymnasterna ville införa nya höftskyddsbyxor, i syftet att förebygga fallskador.



¹⁶ Referatet har sammanställts av projektgruppen i Stockholms stad.

Dessa höftskyddsbyxor ansågs dock av både de äldre personerna och personalen vara fula och kosta för mycket. Därför var det inledningsvis ingen av de äldre personerna som ville ha dem, men detta ändrades när den vackraste damen på vård- och omsorgsboendet köpte ett par, knackade i sidan och frågade om inte de andra hade dem också.

Ett annat exempel är den ur integritets- och etiskt perspektiv omdiskuterade tekniska lösningen kameraövervakning, där det inte sällan förekommer negativa kommentarer bl.a. från äldres representanter. Dock är det sällan just dessa representanter själva har ett så omfattande omvårdnadsbehov att de är beroende av exempelvis tillsynsbesök nattetid. Om de som redan är beroende av hjälp tillfrågas i stället, kan svaret bli ett annat. Slutsatsen av detta var att det är viktigt att hitta bra ambassadörer.

Några workshopdeltagare framhävde fördelarna med att ha kulturbärare med sig i ett projekt, inte minst för att skapa förståelse och acceptans inom olika grupper som kan relatera till denna kulturbärare. Det ansågs även vara av vikt att konkreta resultat påvisas kontinuerligt. Både för att kunna ”sälja in” projektet till berörda aktörer men också för att de på så vis får feedback på det arbete som nyss utförts, vilket kan öka motivationen att fortsätta med utvecklingsarbetet.

Utöver detta betonades vikten av att uppdraget ska passa de aktörer som ska utföra det, då detta ansågs leda till ett effektivt nyttjande av resurser och därmed möjligtvis också högre kvalitet i utförandet. Om ett projekt genomförs utan att alla som påverkas är involverade i processen, ökar risken för motstånd och bristande acceptans för förändringen bland de som inte varit involverade.



Systemnivå

Med systemnivå menas här exempelvis om projektet passar in i befintliga organisationsstrukturer och arbetssätt samt huruvida det finns motstånd bland intressenter.

Även på denna nivå framhölls förtjänsterna av att använda sig av servicedesign som arbetsmetod. Detta för att:

1. sortera,
2. visualisera och konkretisera samt
3. ringa in kärnan av det problem projektet syftar till att lösa.

Flera workshopdeltagare framhöll vikten av att alla parter involveras från början och att projekt förankras hos både uppdragsgivare och övriga intressenter. De menade också på att det är viktigt att aktivt arbeta med att kommunicera uppåt i organisationen – inte minst till politiker för att få strategiskt stöd för projekten. Om inte detta görs, menade de, är risken stor att projekten inte får en lyckad implementering och därför inte överlever på sikt. De menade också att äldreomsorgen generellt sett behöver bli bättre på att presentera hårda data i utvärderingarna, så att bra resultat blir mer synliga.

Andra workshopdeltagare menade sig se att det förekommer skillnader på nationell- respektive kommunal nivå vad gäller synen på gemensamma riktlinjer inom äldreomsorgen, samt att agendor på olika organisationsnivåer ofta skiljer sig åt. Representanter från Belgien gav exempel på hur organisationer kan ha flera olika projekt pågående på samma gång, som ibland hålls isär och ibland konkurrerar och menade att inte bara projekt utan också organisationer måste samverka. Någon påpekade också att begränsade budgetar gör att det inte går att bara addera någonting (verksamheter, arbetsmetoder osv.) utan att något annat måste tas bort. Nyttan som de innovativa och nya arbetsmetoderna kan komma att medföra måste vägas gentemot aktuellt läge.

Slutligen belystes det att då tekniska och sociala innovationer ofta går fortare än vad det tar att genomföra en organisationsförändring, blir processen svårare ju större den berörda organisationen är.

Policynivå

Med policynivå menas här exempelvis om det finns ett politiskt motstånd där beslutsfattare inte prioriterar projektet.

Gemensamt för workshopdeltagarna är att alla lever och verkar i demokratiska samhällen, där politiska maktskiften sker med jämna mellanrum, vilket kan försvåra möjligheten till ett långsiktigt tänkande. Politiska maktskiften kan inverka på pågående projekt och långsiktiga mål inom offentlig verksamhet såsom äldreomsorgen och därmed komplicera implementeringsprocesser. I projekt som bygger på att olika enheter samarbetar, kan en försvårande faktor vara när olika intressenter har olika förväntningar och viljor, som inte är samstämmiga med varandra. En workshopdeltagare formulerade det som att ”vi skyller inte på det abstrakta systemet – det är samhället som utgör de blinda fläckarna då budgetarna är separerade från varandra”.

Då projekt är (eller ska vara) tidsbegränsade, behöver det redan i ett initialt skede vara tydliggjort vilken effekt som ska uppnås på lång sikt. Det krävs en tydlig styrning av projekt samt att personer med rätt mandat involveras kontinuerligt under dess gång. Dock menade flera workshopdeltagare att engagemanget och kunskapen om projektet ofta är för lågt för att detta ska vara möjligt. En av DAA:s internationella projektpartner påtalade att deras politiker inte prioriterar social omsorg rent generellt och att det således föreligger systematiska svårigheter. En annan orsaksförklaring till svårigheter med att sprida och implementera nya lösningar, kan vara att systemnivån inte tror på projektet vilket i sin tur leder till att den politiska nivån aldrig hör talas om det. Personer på politisk nivå vet då inte vad som görs på systemnivå.

Vid diskussion kring varför även mycket lyckade projekt kan ha svårt att spridas, framhöll några workshopdeltagare att det ofta även förekommer brist på kommunikation olika politiska distrikt sinsemellan. Anledningen till detta, trodde de, beror på att det kan förekomma konkurrens mellan olika politiska distrikt och menade på att ”vi och dem”-perspektivet behöver överges.

Sammanfattning

Under den internationella workshoppen 26 april 2013 framkom många likheter med vad som belysts under föregående mini-workshopar. För att lyckas med implementering av nya arbetsmetoder/-verktyg, är det viktigt att koppla samman de tre leden projekt-, system- respektive policynivå.

Ett genomgående mönster under workshoppen var att workshopdeltagarna i första hand placerade problemen på systemnivån. Vi har också kunnat konstatera att det finns fantastiska projektresultat som isoleras i små ”öar” och att trots sina framgångar sprids inte resultaten.



Innovation handlar om att förändra mottagaren och här har såväl personal som de äldre lyfts fram som nyckelpersoner. Det kan dock även tänkas att det är viktigt att också arbeta med anhöriga, när sådana finns med i bilden. Man måste förändra organisationen och sättet att arbeta. Politikens uppmärksamhet och prioriteringar av arbetsområden handlar till sin natur om att vinna röster vilket gör att det är lättare för organisationer att få (projekt)pengar för sådant som vinner röster, vilket inte alltid är samstämmigt med äldre personers intressen och önskemål. Man måste slåss för att få del av kakan och då kan andra projekt komma att drabbas. Kanske behöver vi tillämpa en ”lämplighetslogik”, där vi frågar oss hur vi kommunicerar för att få del av uppmärksamheten och får intressenterna att gilla idén. Om medarbetare har tre projekt och fem nya riktlinjer att arbeta med, hur konkurrerar man då om uppmärksamheten?

Projekt behöver med andra ord balanseras mot andra projekt och för att kunna prioritera rätt är därför både logistik och omvärldsbevakning viktigt. Frågor som när det är läge att starta upp ett visst projekt, vad som görs i omvärlden, i vilket sammanhang projektet ska fungera och hur resultatet ska överleva efter projektet, bör vägas in i ett tidigt skede av ett projekt. Sammanfattningsvis är organisationen kring ett projekt avgörande för dess framgång och det behövs styrsystem på politisk nivå och kontrollsystem på systemnivå.

Politiskt styrda organisationer påverkas ofta av maktskiften såtillvida att målen kan förändras, vilket i sin tur försvårar ett långsiktigt strategiskt

utvecklingsarbete. I Stockholms stad finns det dock en gemensam, övergripande och långsiktig vision; "Vision 2030". Då alla politiska partier har enats om dess innehåll och denna således går över blockgränserna, utgör den en möjliggörare.

När det kommer till servicedesign, är användningen av denna disciplins olika arbetsmetoder ännu inte särskilt utbredda i Sveriges offentliga sektor. Men som olika workshopdeltagare återkommande har betonat, är det viktigt att involvera alla aktörer redan från början i ett projekt, och ta ned det på golvet så tidigt som möjligt. En metod för detta kan vara att använda sig av servicedesigners.

BILAGA: WORKSHOPDELTAGARE

Tove Altvall, ideella organisationen Viljan

Therese Björkstrander, ideella organisationen Äldrekontakt

Anders Broberg, Stureby vård- och omsorgsboende (Kisam-projektet)

Helena Bergkvist, Rågsveds servicehus (projektet Dementsteam)

Ann-Christine Lund, Norrmalms SDF (Eden-projektet)

Anette Wikström, Stockholms Äldreboende (Eden-projektet)

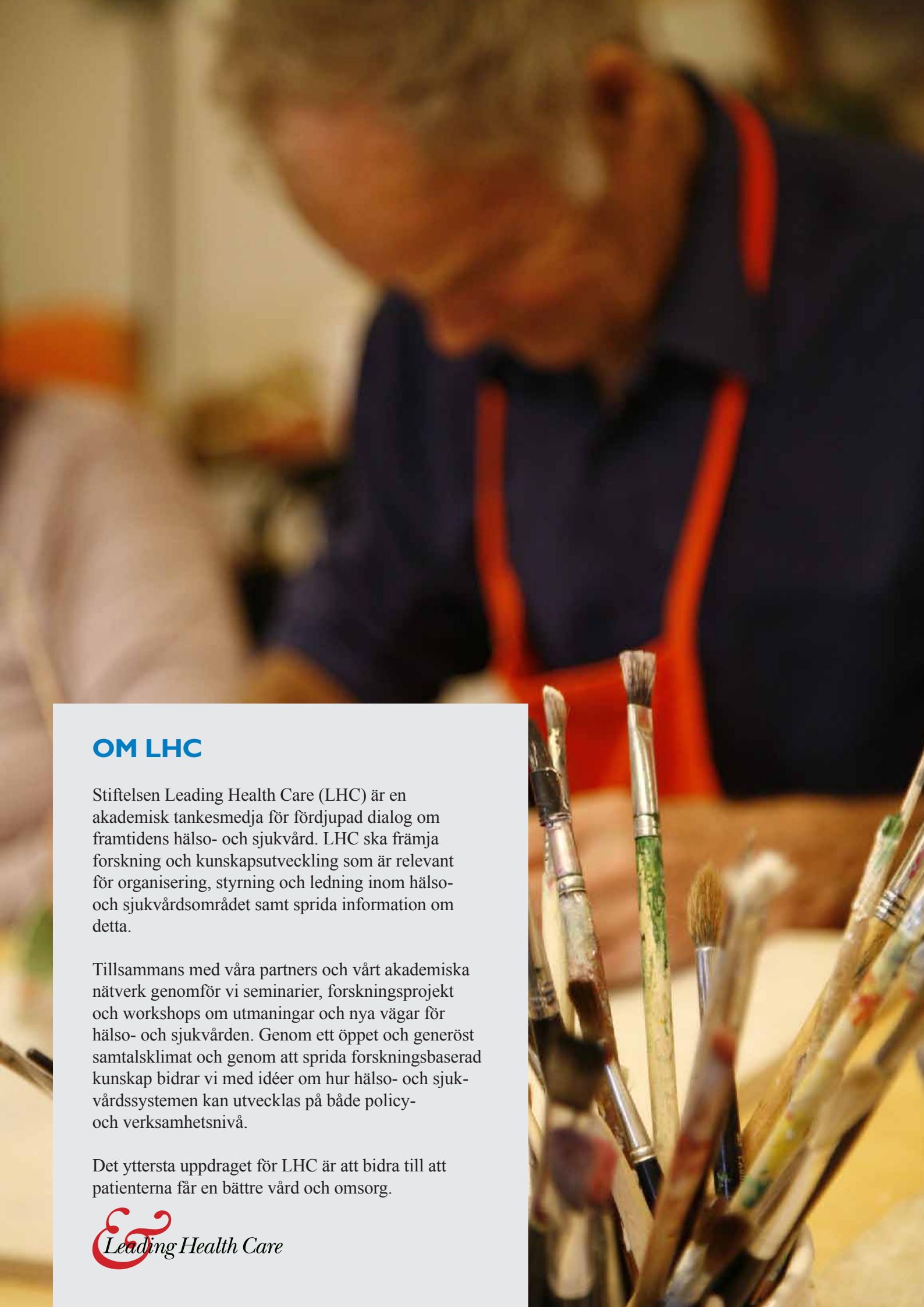
Marie Bergström, Hägersten-Liljeholmen SDF (projektet Bättre samverkan – bättre liv)

Yvonne Jägenstedt, Skarpnäck SDF (projektet Mötesplatser)

Anne Vilhelmsson, Södermalm SDF (projektet Anhörigstöd)

Klara Olsson, Äldreförvaltningen (projektet Rum för hälsa)

Git Skog, Äldreförvaltningen (projektet Brandsäkerhet)

The background of the page features a blurred image of a person with short, curly hair, wearing a dark blue shirt with red suspenders, focused on painting. In the foreground, a container holds several paintbrushes with various colored bristles and handles, some showing signs of use.

OM LHC

Stiftelsen Leading Health Care (LHC) är en akademisk tankesmedja för fördjupad dialog om framtidens hälso- och sjukvård. LHC ska främja forskning och kunskapsutveckling som är relevant för organisering, styrning och ledning inom hälso- och sjukvårdsområdet samt sprida information om detta.

Tillsammans med våra partners och vårt akademiska nätverk genomför vi seminarier, forskningsprojekt och workshops om utmaningar och nya vägar för hälso- och sjukvården. Genom ett öppet och generöst samtalsklimat och genom att sprida forskningsbaserad kunskap bidrar vi med idéer om hur hälso- och sjukvårdssystemen kan utvecklas på både policy- och verksamhetsnivå.

Det yttersta uppdraget för LHC är att bidra till att patienterna får en bättre vård och omsorg.



I samarbete med

