



Vad hände sen?

– en studie om effekter av tre GR-projekt



Göteborgsregionens
kommunalförbund

• Jonathan Persson • Katja Schibbye Dijkstra • Praktikanter GR Välfärd •

Introduktion

Vad blir effekten av de projekt som genomförs av GR Valfärd?¹ Frågan är utgångspunkten för denna rapport som undersöker hur GR Valfärd kan följa upp avslutade projekt och utveckla stödet till medlemskommunerna. För att besvara detta har tre projekt följts upp: en satsning på studiecirklar som kompetensutvecklingsform inom ett ESF-projekt, en FoU-cirkel om uppföljning inom äldreomsorgen och en utvärdering av två äldreboenden på Tjörn. Studien är tänkt att fungera som ett underlag för internt lärande på GR Valfärd och har genomförts under en praktik på GR under våren 2014, som en del av masterprogrammet i offentlig förvaltning vid Göteborgs Universitet. Rapporten riktar sig främst till personal på GR Valfärd och de kommuner som deltagit i projekten i studien, men även andra aktörer som vill veta mer om utvärderingsarbete kan få behållning av den.

Bakgrund

Avdelningen GR Valfärd har ett brett uppdrag i arbetet med frågor som rör arbetsmarknad och det sociala området. Uppdraget inbegriper att vara en mötesplats för kunskaps- och erfarenhetsarbete, att driva utvecklings-, forsknings- och implementeringsprojekt, att vara en resurs för FoU-cirklar, utvärderingar och följeforskning samt att bedriva kompetensutveckling, genomföra konferenser, seminarier och mötesplatsarrangemang. GR Valfärd arbetar idag med olika former av uppföljningar, exempelvis genom deltagarenkäter som skickas ut efter utbildningar, nedladdningsstatistik av rapporter samt studier som följt upp FoU-verksamheten². Det är emellertid svårt att utifrån dessa uppföljningsmetoder avgöra huruvida de projekt och aktiviteter som GR Valfärd genomför får effekt hos medlemskommunerna efter dess avslut. Samtidigt ställs ökade krav på att verksamheter såsom GR ska kunna uppvisa effekter av genomförda projekt och aktiviteter, exempelvis i EU-finansierade projekt. Inför den kommande programperioden 2014 - 2020 har bland annat generaldirektören för svenska ESF-rådet, Åsa Lindh, uttalat att ambitionen är ett ”starkare fokus på resultat och effekter” (ESF 2014). I samband med att utvärderingar och uppföljningar de senaste åren blivit alltmer återkommande inslag i den offentliga verksamheten, har det även blivit mer omdiskuterat som fenomen inom forskningen.

¹ Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) består utöver förbundsledning och en administrativ enhet av tre avdelningar: GR Valfärd med FoU i Väst, GR Planering och GR Utbildning. Denna studie inriktar sig endast på projekt gjorda på GR Valfärd. För mer information om GR:s organisation se ”Om GR” på www.grkom.se

² Se exempelvis Hallén Hemb och Trädgårdhs (2011) rapport *FoU – i takt med tid och omvärld?*

Kritik har exempelvis framkommit mot att ett ökat fokus på utvärderingar medför att indikatorer ställs som mål, då dessa är möjliga att följa upp, samt att uppföljning misstas för utvärdering.³ Trots att många utvärderingar kan påvisa kortsiktiga resultat av ett projekt är det desto svårare att fastställa eller förklara vilka långsiktiga effekter som har åstadkommits (Svensson, Brulin, Jansson och Sjöberg 2013: 15ff; Brulin, Rydell och Holmström 2013: 2). Diskussionen kring utvärdering och effektmätning har föranlett att flera centrala aktörer förespråkar att *teoribaserad utvärdering* ska tillämpas i större utsträckning. En central komponent i den teoribaserade utvärderingen är programteori, vilket mer utförligt kommer att presenteras i nästa del. Utvärderingsformen har bland annat förespråkats av EU-kommissionens Marielle Riché, som menar att den ger bättre möjligheter att fånga olika effekter av projekt. Det medför även ett skifte från att ställa frågan "*fungerar det?*" till att fokusera på "*varför fungerar det?*" (Svensson et al 2013: 27, 63ff).

Mot den bakgrunden är det av intresse att se hur en teoribaserad utvärdering kan användas för att öka förståelsen för de effekter GR Valfärds projekt får i medlemskommunerna. Genom att testa en programteoretisk modell på ett urval av GR-projekt kan samtidigt en större diskussion öppnas upp. Vad är viktigt att tänka på under projekt för att det ska gå att följa upp i ett senare skede, och hur tillämpningsbar är en programteoretisk modell i att följa upp den verksamhet som GR Valfärd bedriver? Att effektmätning är en aktuell fråga för FoU-verksamheter kan exemplifieras med att FoU Fyrbodals nyligen genomgått en process- och måltvärdering för att se hur verksamheten fungerar, dess genomslag och om verksamheten når fastställda mål (Boij 2014: 4). Utvärderarens rapport belyser just utmaningar gällande spridning, implementering och uppföljning av verksamheten, utmaningar som möjligen även gäller GR Valfärd.

Teoribaserad utvärdering och programteori

En teoribaserad utvärdering kan definieras på olika sätt, men bygger vanligen på en rekonstruktion av en kausal modell, här kallad *programteori*, som beskriver vad en insats ska åstadkomma och hur önskade effekter ska uppnås. Utifrån den formulerade programteorin utformas sedan utvärderingens design, frågor och urval (Brulin et al 2013: 7; Lindgren 2010: 48).

³ En uppföljning beskriver att förändringar sker, exempelvis genom insamling av kvantitativ data, men ger inte förklaringar till de uppmätta förändringarna. En utvärdering utgår däremot i regel från vetenskapliga metoder och syftar till att bedöma värdet och effekten av en insats (Lindgren 2010: 50).

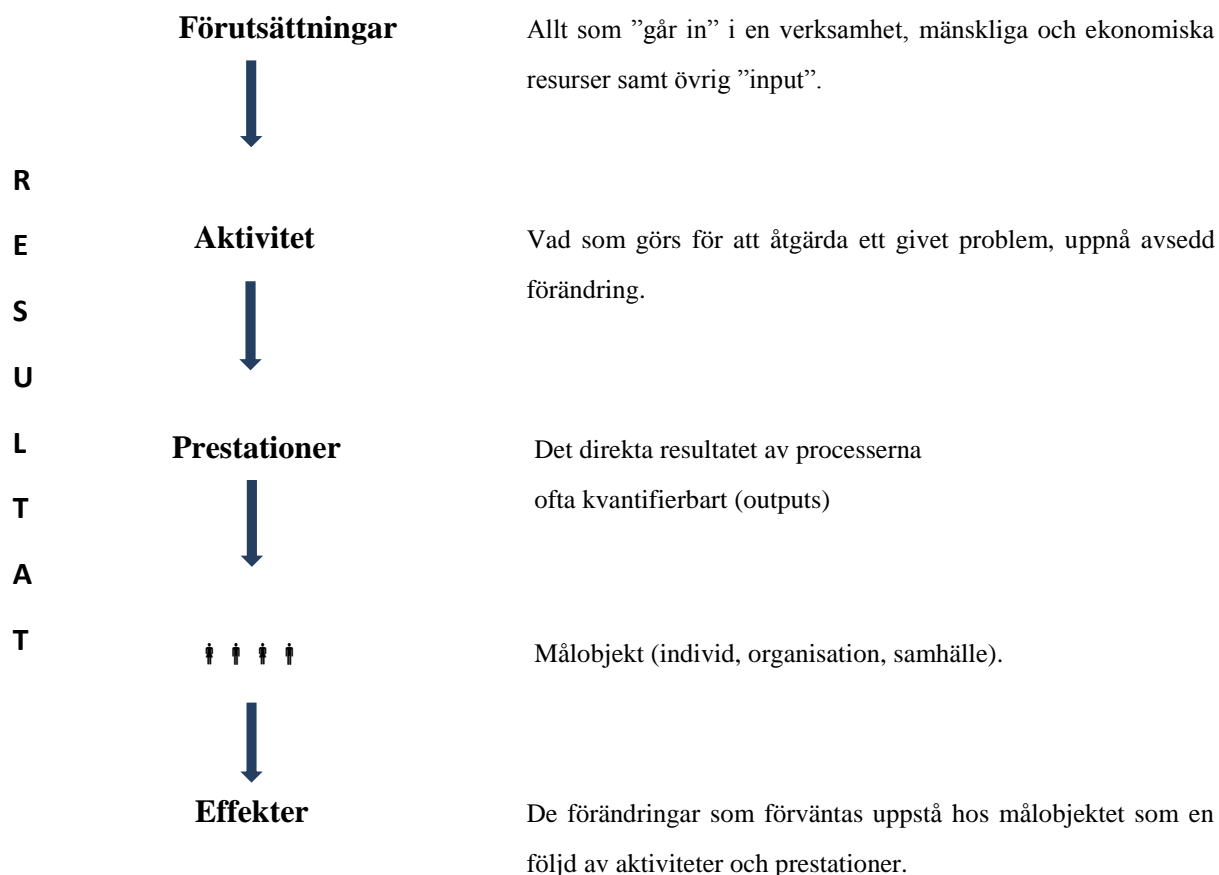
Programteorin är tänkt att konkret beskriva *hur* ett projekt ska nå resultat utifrån orsak och verkan men även *varför* det förväntas leda till förändring. Det centrala i teoribaserade utvärderingar blir således att pröva hur väl en insats når effekt och att dra generella lärdomar av vad som fungerar eller inte fungerar, för vem och i vilket sammanhang. Vidare kan en prövning göras om programteorin är logiskt utformad utifrån rådande forskning och andra utvärderingar inom samma område (Leeuw 2013; Svensson et al 2013: 7ff).

Med hänvisning till denna studies tidsramar kommer en förenklad modell av teoribaserad utvärdering att användas, främst med fokus på att testa projektens programteori. Vid en mer omfattande studie kunde detta ha utvecklats till att även omfatta en mer ingående beskrivning av orsakssamband, kontext och rådande forskning. Nedan i figur 1 illustreras den programteoretiska modell som kommer att användas i studien, en modell utarbetad av Lena Lindgren, utvärderingsforskare på Göteborgs universitet. Lindgren (2012: 40) belyser att en programteori i de flesta fall är uppbyggd kring samma grundkomponenter, trots att de inom litteraturen kan ha olika namn. De begrepp som en generell programteori vanligen bygger på är *förutsättningar, aktiviteter, prestationer och effekter*.

Förutsättningar definieras som de ekonomiska, mänskliga och materiella resurser som tillförs i ett projekt. Det kan även kallas för input, resurser, eller budget. Aktiviteter är de aktiva handlingar eller metoder som används för att nå uppsatta projektmål och förbättra verksamheten. Målgrupp definieras som de som insatsen i första hand riktar sig till. Prestationer definieras som konkreta resultat i form av produkter och tjänster som blivit producerade av de aktiviteter som genomförts, ofta genom kvantitativa mått. Med effekt åsyftas den skillnad som prestationerna producerar gentemot målgruppen. Effekter sker ofta gradvis, där en insats är tänkt att påverka i flera led på kort och lång sikt. För att de långsiktiga effekterna ska nås krävs att effekterna på kort sikt uppfylls (Annemalm och Bergling 2007: 15; Lindgren 2010: 27). Skillnaden mellan kortsiktiga och långsiktiga effekter handlar dels om en tidsaspekt, dels om att kortsiktiga effekter bygger på vad en insats förväntas åstadkomma medan långsiktiga effekter bygger på vad insatsen hoppas åstadkomma (Krevi 2009: 11).

De underliggande antaganden som beskriver hur ett projekt är tänkt att fungera är sällan beskrivet i formella dokument. Utvärderarens roll blir därmed att rekonstruera logiken och fånga de bärande idéerna om hur ett projekt ska nå sina mål i en programteoretisk modell, gärna i samråd med aktörer från projekten som utvärderas (Annemalm et al 2007: 7, Lindgren, 2010: 28).

Figur 1. Generell programteori-modell från Lindgren (2010: 40)



Tillvägagångssätt i studien

Studien inleddes med intervjuer med GR Vårldens planeringsledare och utbildningssamordnare, som ansvarar för arbetet inom områden såsom Barn och unga, Mitt i livet, Äldre och Arbetsmarknad, samt tar fram kurser, konferenser och utbildningar. Detta gjordes för att få en bild av verksamheten och vilka projekt och aktiviteter som bedrivs. I intervjuerna framkom en tydlig önskan om att utveckla uppföljningsarbetet på GR Vårld till att bli mer systematiskt och användbart i framtiden.

Det gavs därtill förslag på olika projekt, utbildningar och nätverk som kunde vara av intresse att följa upp. I samband med intervjuerna gjordes även en översikt av de publikationer som finns tillgängliga på GR:s hemsida för att sammantaget kunna göra ett välgrundat urval av projekt till studien. En avgränsning i tid gjordes till att endast inkludera projekt som avslutats under de senaste fem åren. I urvalsfasen blev det emellertid tydligt att möjligheterna till uppföljning av effekter i många fall var begränsade. Det handlar exempelvis om

svårigheter att fastställa effekter från GR:s nätverk eller utbildningar, då de sträcker sig över en lång tid och dess syfte kan vara vagt definierat. En uppföljning försvåras även av att vissa projekt inte har en tydligt avgränsad målgrupp. Kunskapsöversikter är ett sådant exempel, som ofta riktar sig till en bred målgrupp bestående av exempelvis politiker, chefer i kommuner, beslutsfattare, forskare, brukare och anhöriga. Mångfalden av aktörer gör det problematiskt att fastställa om rapporten bidragit till en ökad kunskap, då det blir svårt att utkristallisera vilka som kan tänkas ha tagit del av rapporten och som bör kontaktas vid en utvärdering. En annan omständighet som försvårade möjligheterna att stämma av projektens effekter är då konkreta rekommendationer eller slutsatser inte redovisas i skriftlig form, eller då det saknas dokumentation om situationen innan projektet genomfördes. Flera GR-projekt har även genomförts av externa medarbetare och det förekommer att projektdeltagare bytt arbetsplats, vilket inverkar på möjligheterna att komma i kontakt med de personer som var involverade i projekten.

De tre projekt som slutligen valdes ut till studien representerar olika arbetssätt inom GR Välfärd: en studiecirkelutbildning inom ESF-projektet GRO, en FoU-cirkel om uppföljning inom äldreomsorgen och en utvärdering av två äldreboenden på Tjörn. Projekten har dokumenterade mål och aktiviteter, målgrupper eller rekommendationer för hur kommunerna skulle arbeta vidare efter projektets slut, vilket gör dem möjliga att följa upp. GRO-projektet och FoU-cirkeln avslutades 2012 och möjligheterna att fånga effekter är därmed relativt goda utifrån ett tidsperspektiv. I GRO-projektet fanns även ett fokus på fortlevnad och hur kommunerna skulle arbeta vidare med lärdomarna från GRO efter projektets slut. Under projektets slutskede togs exempelvis handlingsplaner fram av de deltagande kommunerna som beskriver det fortsatta lokala arbetet. Utifrån handlingsplanerna och annan dokumentation kunde därefter konkreta frågor formuleras till studien.

För att få ett längre tidsperspektiv har även utvärderingen av två äldreboenden på Tjörn från november 2009 inkluderats. Detta för att undersöka om det är möjligt att se om de genomfört de rekommendationer som fanns angivna i rapporten. Att det gått nästan fem år sedan projektet avslutades medför svårigheter i att fånga effekter, men väcker samtidigt intressanta frågor kring om man idag känner till utvärderingen och hur nära i tid en studie måste göras för att kunna fånga detta.

I följande kapitel presenteras projekten med en nedtecknad programteorimodell utifrån den dokumentation som finns om respektive projekt, vilket stämts av med projektledarna i de olika projekten. Programteorimodellen har sedan varit underlag till de intervjuguiden som formulerades inför intervjuer med nyckelpersoner i de olika projekten. Sammanlagt har sex

intervjuer gjorts med kommunrepresentanter från GRO-projektets planeringsgrupp och en enkät skickades ut till de medarbetare som utbildades till cirkelledare. För att följa upp FoU-cirkeln hölls intervjuer med sex utav tretton deltagare. För att följa upp vad som hände efter utvärderingen på Tjörn intervjuades sammanlagt fyra personer. Detta inkluderar den tidigare äldreomsorgschefen i kommunen och en tidigare enhetschef på ett av äldreboendena, således två personer som var med vid tiden för utvärderingen, samt de två nuvarande cheferna på respektive äldreboende.

Presentation och resultat av projekten

GRO-projektet

GRO var ett ESF-finansierat projekt under 2010 - 2012, som syftade till att skapa hållbara strukturer för lärande genom att ta fram, pröva och utvärdera olika modeller och metoder för utvecklingsarbete i sex kommuner i Göteborgsregionen. Projektet riktades till medarbetare och chefer inom funktionshinder- och måltidsverksamheter i kommunerna Ale, Härryda, Kungälv, Lerum, Partille och Stenungsund. Antal projektdeltagare var knappt 1000 personer. GRO-projektet byggde på en tanke att desto aktivare personer är i en lärosituation, desto lättare är det att minnas och sedan omsätta kunskapen i sin verksamhet. Detta uttrycks på följande sätt i GRO:

”Det räcker inte att skicka medarbetarna på kurs för att verksamheten ska utvecklas. Kompetens- och verksamhetsutvecklingsåtgärder måste vara väl förankrade hos medarbetarna.”

(ESF-ansökan GRO 2010: 3)

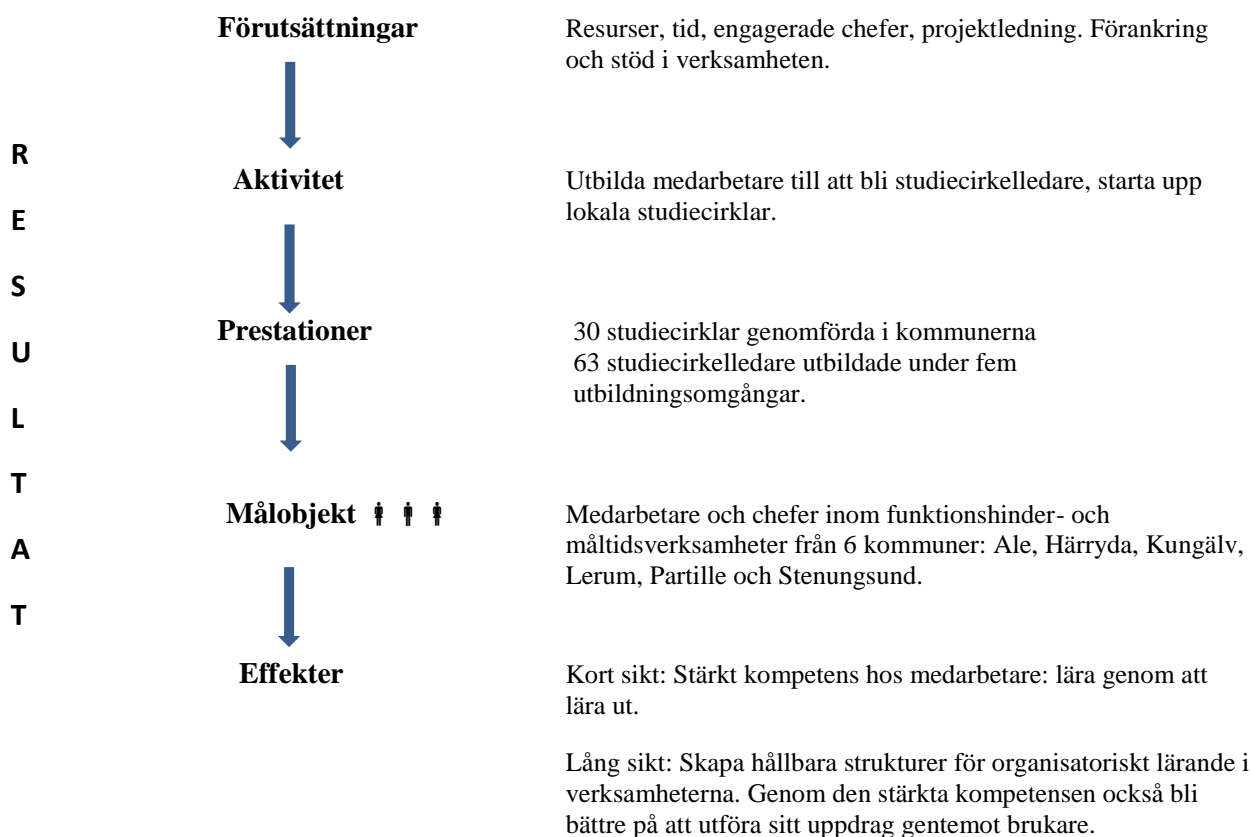
En av de lärande metoderna i GRO var studiecirkelar, en lärandeform som bygger på att deltagare aktivt diskuterar och bidrar med kunskap inom ett valt temaområde. Genom att utbilda egna medarbetare till cirkelledare och därefter arbeta med metoden förväntades kompetensen stärkas hos personalen och bättre utnyttjas i den egna verksamheten. I förlängningen skulle detta leda till att medarbetare utför sitt uppdrag bättre och därigenom också komma brukarna till del.

Det förväntades samtidigt vara en kostnadseffektiv metod, då studiecirkelar kan hållas på en arbetsplats och befintlig personals kompetens används istället för att externa föreläsare anlitas. I broschyren *Lathund för studiecirkelledare*, som togs fram under projektet, beskrivs att en förutsättning för lyckade studiecirkelar är att dessa är förankrade och i linje med en

verksamhets mål. Det är därför av betydelse att såväl chefer som studiecirkelledare och medarbetare är involverade i studiecirkeln. Det krävs samtidigt fungerande strukturer i kommunerna för att kompetensinsatsen ska nå ut i verksamheten (Larsen 2012: 6).

Under GRO-projektet utbildades sammanlagt 63 personer till studiecirkelledare och 30 studiecirkel startades inom ämnen såsom makt och etik, bemötande, KASAM⁴ och motivation och måltidsutveckling med hållbar utveckling. 40 av de 63 personer som gick studiecirkelutbildningen fick under projektet leda minst en studiecirkel i sin kommun (en del studiecirkel leddes av två eller tre ledare).

Programteori GRO-studiecirkel



Efter projektet publicerades en slutrapport baserad på följeforskning, samt resultatet av en enkätundersökning som jämförde situationen före och efter projektet. I slutrapporten konkluderades att metoderna var uppskattade och att det skapats ett organisatoriskt lärande, men eftersom det gått för kort tid efter projektets avslut kunde man inte se om det blivit det normala sättet att arbeta (Abrahamson Löfström et al 2013: 12ff, 37f). Det konstateras även i

⁴ KASAM står för känslan av sammanhang och är ett tema i Antonovskys bok "Hälsans mysterium" som användes i en studiecirkel (GRO 2012).

slutrapporten att *”sällan har ett projekt haft ett så stort fokus på fortlevnad”* (Abrahamson Löffström et al 2013: 38). Det är därmed av intresse att se huruvida kommunerna nu, två år efter projektets avslut, arbetat vidare med studiecirkelar för att ta tillvara och stärka kompetensen hos medarbetare. Har GRO-projektet bidragit till att göra det organisatoriska lärandet mer hållbart i kommunerna?

Resultatredovisning av GRO-projektet

I denna del presenteras resultatet från de genomförda intervjuerna med kommunrepresentanter i GRO-projektet, samt den enkät som riktades till medarbetare som genomgick studiecirkelledarutbildningen. Detta följs av en kortare diskussion kring programteori och de effekter som går att se efter GRO-projektets slut.

Vad tog GRO-kommunerna med sig efter projektets slut?

Det framgår generellt från intervjuerna att de deltagande kommunerna upplever en stor nytta av GRO-projektet. Från Kungälv nämns exempelvis att de tog med sig ett mer systematiskt tänkande kring kompetensutveckling efter projektets slut:

”Det vi framförallt tagit till oss är det systematiska lärandet. Vi kände att vi inom vår enhet behövde en plan för hur vi tänker kring lärande och utveckling, mest kanske för medarbetare men även för oss i ledningsgruppen.” Kungälv

En annan aspekt som kommunrepresentanterna lyfter fram är betydelsen av att bättre ta tillvara på personalens kunskaper, genom att använda den kompetens som finns i den egna verksamheten och sprida kunskapen inom och mellan avdelningsgränser.

”Det var ett väldigt spännande projekt att vara delaktig i, framförallt det här med lärande organisation och att vi tar vara på varandras kunskaper. /.../ Man lever inte i en isolerad miljö i sin egen verksamhet, utan delger varandra mer, på sin egen arbetsplats och mellan olika verksamheter.” Lerum

”Vi försöker använda kompetenser som finns i organisationen och se till att vi bygger på det lärande som finns.” Stenungsund

”Medarbetarna har också blivit mer medvetna om att man behöver fördjupa sig mer och att det inte bara är att gå på en föreläsning.” Ale

Studiecirklar efter projektets avslut

I intervjuerna framkommer att fyra av de sex deltagande kommuner i GRO fortsatt med studiecirkelmetoden efter projektets slut i november 2012:

- I Lerum anordnas ungefär två studiecirklar per termin inom temaområden såsom godmanskap, sociala berättelser, samt kost och funktionshinder. Framöver planeras fler studiecirklar inom godmanskap, då intresset var stort för denna cirkel under föregående omgång. Man har även haft gruppträffar för alla studiecirkelledare, i syfte att dessa ska få möjlighet att delge varandra sina erfarenheter.
- I Kungälv genomfördes under 2013 en större cirkel för alla medarbetare i ämnet problemskapande beteende. På varje arbetsplats var en medarbetare ansvarig som studiecirkelledare och det hölls sex eller sju träffar i detta temaområde. Framöver planeras en studiecirkel om tecken som stöd i Kungälv.
- I Partille arbetar man vidare med studiecirklar i ämnet makt för de som inte gick studiecirkeln under projekttiden. Man har även genomfört två djupgående studiecirklar kring delaktighet och rollfördelningen mellan god man, personal och brukare. Man har även arbetat med studiecirkelledare inom temat sexualitet på ett korttidsboende för unga.
- I Stenungsund genomfördes under 2013 ungefär fem studiecirklar i ämnen såsom tecken som stöd, makt och etik, kost och näringslära. I den utbildningsplan som tas fram varje år ingår studiecirklar som en av metoderna för kompetenshöjning. Under 2014 planeras mellan tre till fem studiecirklar.

Härryda var den enda kommunen i GRO-projektet som deltog med sin måltidsverksamhet och de har inte arbetat vidare med studiecirklar efter projektets avslut. Trots detta använder Härryda sig av den bakomliggande idén med studiecirklar, att medarbetare lära andra i verksamheten. Enligt kostsamordnaren i Härryda är det svårt att ta tid till studiecirklar från den dagliga verksamheten, då många medarbetare arbetar ensamma eller i mindre arbetslag. Kompetensutveckling sker istället främst på studiedagar, när skolor och andra verksamheter är stängda. Vid dessa tillfällen arbetar man emellertid vidare med temaområden från GRO, exempelvis hållbar utveckling och måltidpedagogik.

Det framkommer även att några av de som utbildades till studiecirkelledare i Härryda har varit med och utvecklat en metod för samarbete med pedagoger på skolor. I Ale arbetar man inte heller vidare med studiecirkelar som kompetensutvecklingsmetod, vilket enligt den intervjuade enhetschefen beror på en hög personalomsättning inom funktionshinderverksamheten. Efter projektets avslut har en verksamhetschef och flera enhetschefer slutat och endast en medarbetare och den intervjuade enhetschefen arbetar kvar sedan projekttiden. De nya cheferna var inte delaktiga i GRo-projektet, vilket har medfört att lärdomarna från GRo inte drivs på ett övergripande plan.

Vad krävs i kommunen för att genomföra fler studiecirkelar?

Från flera kommuner framhålls att möjligheterna att arbeta med studiecirkelar i hög grad är påverkat av tid, ekonomi och logistik. För att hantera den ekonomiska frågan nämner avdelningschefen i Partille att man avsätter en del av kompetensutvecklingsbudgeten till studiecirkelar och PLASK⁵ istället för att de enskilda verksamheterna ska stå för kostnaden. Enhetschefen i Lerum påpekar att det *”gäller att våga se vinsterna”* med att arbeta med studiecirkelar och den effekt som uppnås i ett längre tidsperspektiv, trots att man kämpar med ekonomifrågor eller tidsbrist. Det betonas även från flera kommuner att ett engagemang från ledning och medarbetare är nödvändigt, då det kräver att någon driver frågorna, strukturerar arbetet och följer upp kontinuerligt:

”Man kan ju beta av vad som helst i vilken form som helst, men det handlar ju även om efterarbetet. Där har vi verkligen tänkt till kring hur vi jobbar vidare, vi tar inte bara med chefer utan även medarbetare, så att det görs systematiskt.” Kungälv

Från Kungälv betonas betydelsen av att inkludera både ledning och medarbetare i det systematiska kompetensutvecklingsarbetet och att det behövs ett tydligt syfte och mål med kompetensinsatsen. Från Ale lyfts att man önskat att projektet pågått under längre tid, tre år istället för två, då det hade underlättat implementeringen i verksamheten i och med den höga personalomsättningen:

”Ju längre ett projekt kan få pågå i tid, desto längre kan det hålla efteråt, trots att det går mycket folk in och ut i organisationen.” Ale

⁵ PLASK är en modell för lärande besök som användes i GRo-projektet och bygger på att utbildade observatörer besöker en arbetsenhet i en annan kommun i syfte att uppmuntra och utmana kollegor i deras utvecklingsarbete (Abrahamsson Löffström et al 2013: 19).

Stärkt kompetensen och delaktigheten hos personalen?

I intervjuerna framkommer att de kommuner som valt att arbeta vidare med studiecirklar anser att metoden bidragit till att stärka kompetensen hos personalen och stimulerat till verksamhetsöverskridande erfarenhetsutbyte.

”Studiecirkelledarna växer och använder kompetens och visar att det är möjligt att utvecklas inom sin enhet och mellan enhetsgränsen och vidgar kännedomen om varandra på enhetsnivå.”

Stenungsund

Enhetschefen i Kungälv menar att GRO-projektet synliggjort möjligheterna för medarbetare att vidareutbilda sig, *”man har fått möjlighet att göra sådant som man annars inte fått”*. Från Lerum lyfts fram att det synliggjort ett ansvar hos ledningen att ta tillvara på kompetens och viljan till utveckling hos medarbetare, snarare än att låta detta ansvar vila på den enskilda.

”GRO har gett möjlighet till att medvetandegöra kunskap och kompetensfrågorna överlag.”

Lerum

Flera av kommunrepresentanterna vittnar om att studiecirkelmetoden medför att medarbetare får möjlighet att fördjupa sig inom ett område och detta kan fungera som en karriärväg. Från Stenungsund nämns delaktighet som en effekt av GRO-projektet, vilket bland annat märks i de medarbetarundersökningar som genomförs vartannat år. I dessa framkommer att personalens känsla av delaktighet inom funktionshinderverksamheten är hög och något som ökar. Delaktighetsfrågan var redan innan GRO viktig i Stenungsund, men har genom projektet getts *”en extra skjuts”* och gett kraft att gå vidare i det arbetet. Vi ställde även frågor till kommunrepresentanterna om deltagandet i GRO-projektet har kommit brukare till nytta. Från Lerum berättas exempelvis att studiecirklar i seriesamtal och sociala berättelser bidragit med kunskap som kommer till användning i kommunikationen med brukare.

Deras studiecirkel om godmanskap har även ökat kunskapen om samarbetet kring god man och hur man ska förhålla sig till varandras uppdrag. Från Partille belyses att maktförhållanden har synliggjorts genom att alla medarbetare har, eller ska gå, en studiecirkel i makt, vilket anses komma brukaren till del. I Stenungsund betonas att alla kompetensutvecklingsinsatser utgår från den kunskap som behövs för att göra ett gott arbete som gynnar brukaren.

Har det skapats hållbara strukturer för organisatoriskt lärande?

I slutet av intervjuerna ställdes frågan om man anser att GRO-projektet bidragit till att skapa hållbara strukturer för organisatoriskt lärande i verksamheten. I svaren framkom även information om kommunernas arbete med andra aktiviteter från GRO-projektet. I det följande presenteras därför några av dessa exempel, vilket visar på effekterna av projektet och dess svårigheter och möjligheter att skapa hållbara strukturer för organisatoriskt lärande. I Ale och Stenungsund har man exempelvis arbetat vidare och tillämpat smarta mål i sin verksamhet.⁶ Detta har i Stenungsund gjorts för att lösa problem och finna mönster som underlättar för både brukare och personal i det dagliga arbetet. I Ale har det använts för att fördjupa medarbetares kunskaper från utbildningar. Från Ale, Lerum och Kungälv nämns även att man har arbetat vidare med ett nätverk inom personlig assistans⁷, och Partille har startat ett nätverk kring hälsosam mat för brukare. Partille, Lerum, Stenungsund samt Kungälv har fortsatt samarbetet från projektiden kring lärande besök enligt PLASK-metoden, även om det periodvis varit stillastående. Arbetet med PLASK beskrivs av Lerum som en ”win-win” något som både gynnar den besökande och observerade verksamheten. Det belyses dock att det generellt är enklare att arbeta vidare med aktiviteter inom kommunen än att göra detta kommunöverskridande.

Utifrån intervjuerna kan det således konstateras att flera kommuner har användning av lärdomarna från GRO och att de deltagande kommunerna har arbetat vidare med de lärande metoderna, om än i olika utsträckning. Här följer några exempel på vad som kan ses som långsiktiga effekter som åstadkommit av GRO-projektet, utöver det fortsatta arbetet med studiecirklar:

- I Lerum finns GRO-aktiviteter, såsom studiecirklar, nätverk och PLASK, med i den övergripande kompetensutvecklingsplanen för hela avdelningen. Den intervjuade enhetschefen har även en stående ”GRO-punkt” på dagordningen på sin enhet:

.../”där lägger vi in allt som har med kompetensutveckling att göra och om någon varit på föreläsning eller utbildning, så delger vi alltid varandra lite övergripande på ett sådant möte. Det blir då automatiskt att vi pratar GRO och om vad vi gjorde i GRO-projektet. Det känns på så sätt som att vi håller det levande.” Lerum

⁶ SMART är en akronym och står för att målen ska vara Specifika, Mätbara, Acceperade, Realistiska och Tidssatta. Syftet med att ställa upp SMARTa mål i GRO-projektet var i första hand att stötta deltagande verksamheter att omsätta deltagares kunskaper i praktiken (GRO 2012).

⁷ I GRO utbildades 65 nätverksledare för att leda lokala såväl som kommunöverskridande nätverk kring olika frågor och teman (GRO 2012).

- I Partille och Ale har man använt de webbutbildningar som togs fram under GRO-projektet som introduktion för nyanställda och semestervikarier. I Partille avsätts en del av kompetensutvecklingsbudgeten till GRO-aktiviteter som t.ex. studiecirklar.
- I Kungälv startades under GRO-projektet en styrgrupp som fortfarande finns kvar och som ansvarar för kompetensutveckling. Det finns även ambassadörer på varje arbetsplats som ska sprida lärandet från GRO och återkoppla till styrgruppen. I kommunen genomförs också ett antal träffar per år i nätverksgrupper som startades upp under GRO, där medarbetare, pedagoger och chefer träffas för att diskutera behoven framöver och ta fram utvecklings- och utbildningsprogram.
- I Lerum används fortfarande den slogan som togs fram i samband med GRO *”Vi vill och lär oss av varandra”* vilket fungerar som ledord i verksamheten och betonar vikten av att hålla lärandet levande i verksamheten.
- Från Stenungsund påpekas att det är viktigt att implementera lärdomarna från GRO i den ordinarie verksamheten. Fastän det inte pratas om GRO specifikt i kommunen lever metoderna kvar, såsom studiecirklar, PLASK och smarta mål. De har blivit arbetsätt som ingår i den ordinarie verksamheten.

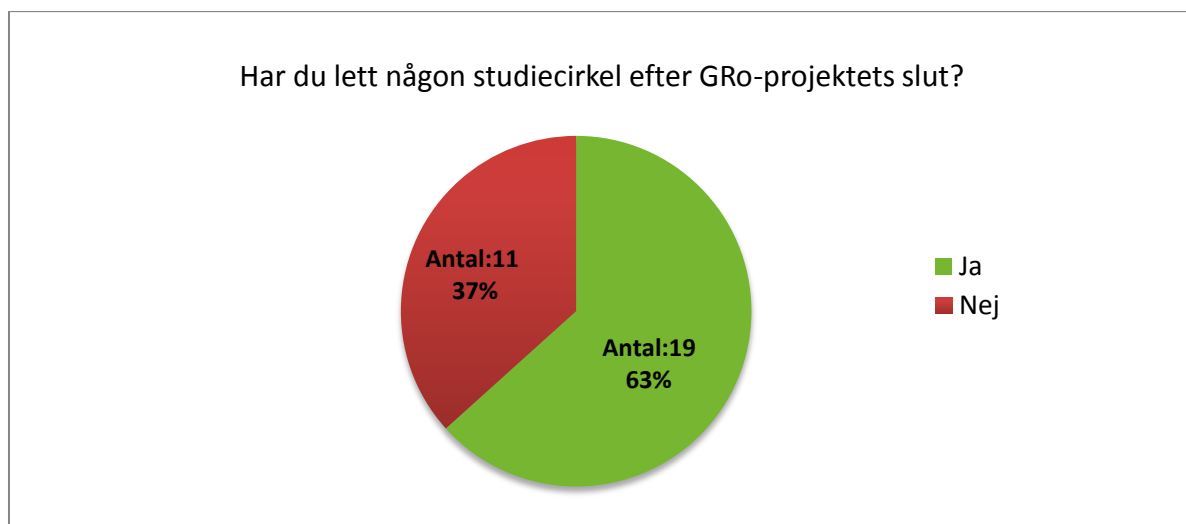
En kortare intervju gjordes även med en kommunrepresentant från Lerum som var med i GRO-projektets ledningsgrupp men som under projektets senare del lämnade sin tjänst i Lerum och flyttade till Malmö. Han menar att han tagit med sig ett *”GR perspektiv”* till sin nya arbetsplats och försöker tillföra nya perspektiv på kompetensutveckling och stimulera lärande i arbetet. Under tiden för GRO-projektet var han väldigt engagerad i projektet, vilket till stor del berodde på projektgruppen på GR, som han anser var en viktig förutsättning för att projektet blev lyckat:

”GRO är i grunden en väldigt god idé, men hade vi inte haft professionell samordning och ledning från GR hade de inte blivit någonting, eller något betydligt sämre. GRO-projektet är ett exempel på att GR hade idéer och lät oss tycka till.”

Enkätundersökning till studiecirkelledare

Utifrån ovanstående redovisning av intervjuer med kommunrepresentanter framträder en bild av att man arbetat vidare med studiecirkelar, och andra GRO-aktiviteter som lärande metoder i GR-kommunerna. Men har de som utbildade sig till studiecirkelledare fått hålla fler cirklar och upplever de att det stärkt deras kompetens? För att besvara denna fråga skickades en enkät ut via mail under april månad till de 63 personer som gick studiecirkelledarutbildningen under GRO-projektet. Enkäten bestod av tio frågor med fasta svarsalternativ, med möjlighet till egna kommentarer och synpunkter. Sex enkäter levererades inte på grund av inaktuella mailadresser. Totalt svarade 30 personer (48 %) på enkäten, en svarsfrekvens fördelat enligt följande: Ale: 6, Härryda: 6, Stenungsund: 5, Lerum: 5, Kungälv: 4 och Partille: 4. Enkäten har därmed en relativt jämn svarsfördelning mellan kommunerna.

Diagram 1. Studiecirkelar efter GRO



En majoritet av de svarande, 63 % uppger att de har fått leda minst en studiecirkel efter projektets slut i november 2012, medan 37 % inte lett någon studiecirkel därefter. Studiecirkelarna har skett i olika former och temaområden såsom Sapere⁸, tecken/kommunikation, kurser i sociala berättelser och seriesamtal, makt och etik, bemötande, KASAM, motiverande samtal, friskvård, kognitiva hjälpmedel och ett självständigt liv, brukardelaktighet, problemskapande beteende och godmanskap.

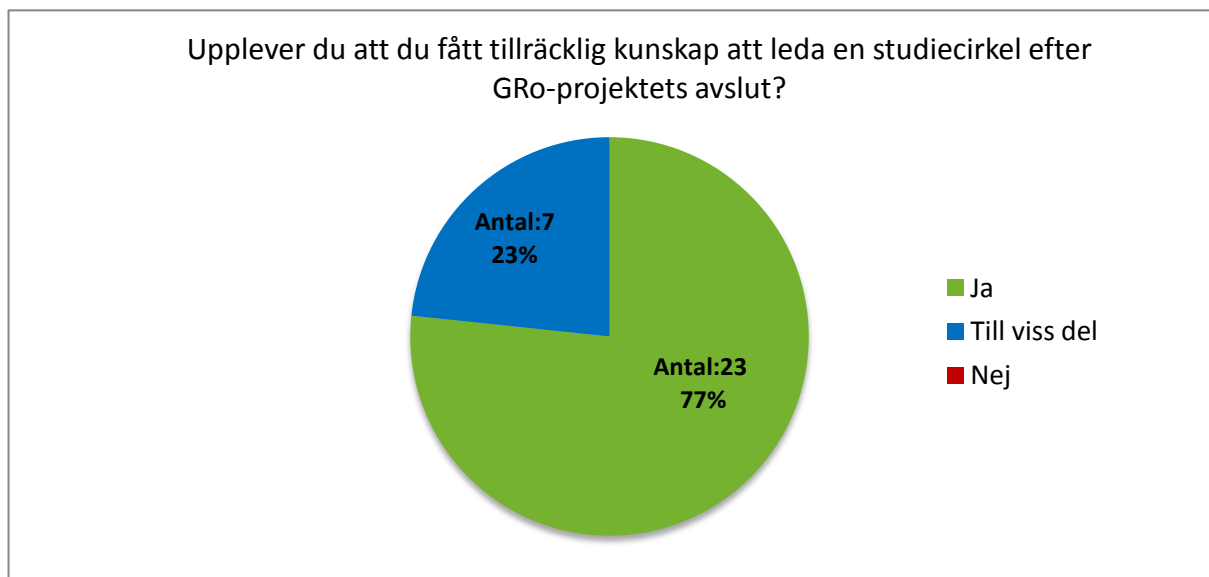
⁸ Sapere-metoden går ut på att använda alla sina sinnen för att beskriva smakupplevelser och våga prova nya produkter och rätter (Abrahamson Löfström et al 2013: 31).

Diagram 2. Anledningar till att medarbetare inte arbetat med studiecirkel



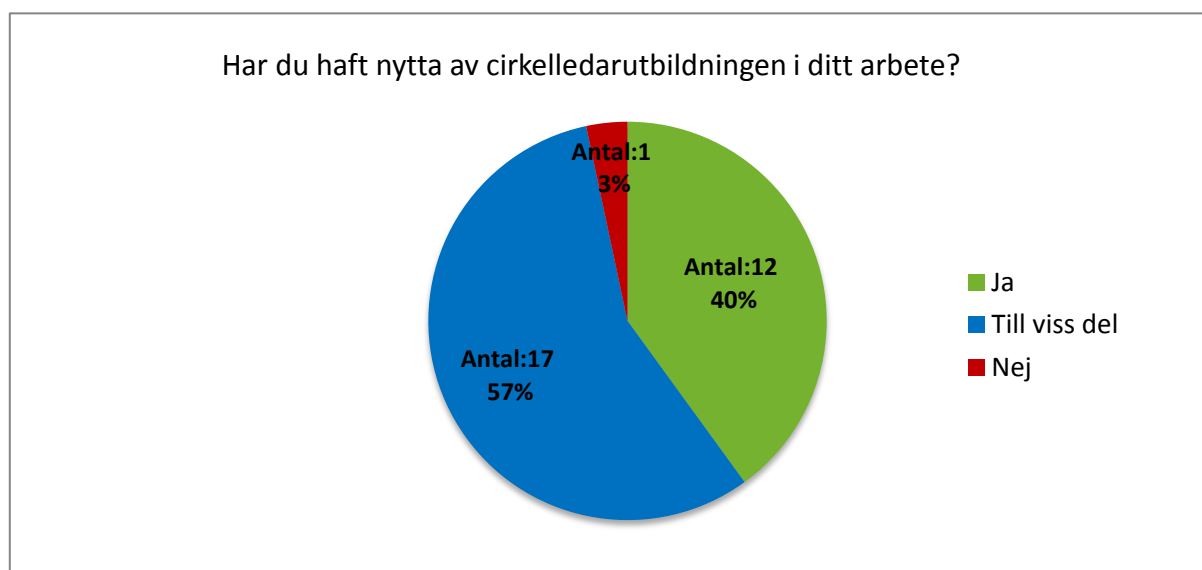
Ovanstående fråga besvarades av de 11 personer som angett att de inte fått leda någon cirkel efter projektets avslut. Den vanligaste anledningen är att man inte fått uppdraget att leda en studiecirkel. I kategorin *annan anledning* anges föräldraledighet, tjänstledighet på grund av studier och att personen har bytt uppdrag som skäl.

Diagram 3. Kunskap efter GRO



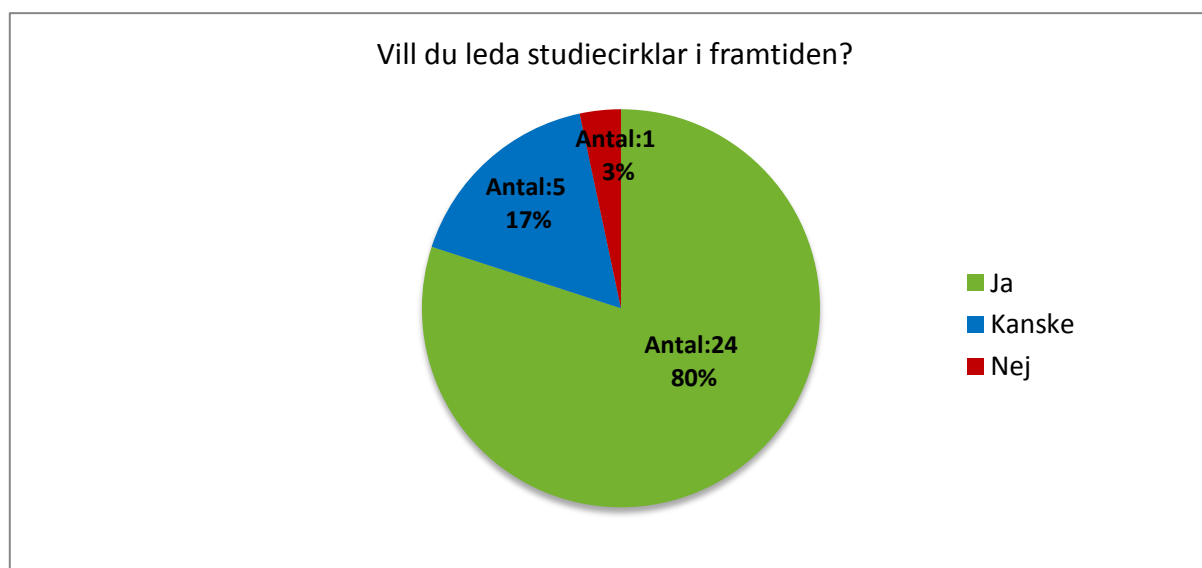
En klar majoritet av de svarande, 77 % anser att de fått tillräcklig kunskap i att leda en studiecirkel. I kommentarerna anger en svarande att studiecirkelutbildningen gav goda tips om hemsidor och böcker. En svarande hade önskat en coach som stöd, medan en annan påpekar att kursen skulle ha innehållit mer om hur man ska leda en studiecirkel.

Diagram 4. Nyttan av GRo



En majoritet av de svarande upplever att de haft nytta, eller till viss del haft nytta, av cirkeledarutbildningen. Endast en person anser att den inte varit till nytta i sitt arbete.

Diagram 5. Framtid



En klar majoritet, 80 % av de svarande vill leda studiecirkel i framtiden, vilket flera kommentarer speglar, däribland:

"Jag har fått bra respons efter cirkeln och skulle vilja hålla i fler."

"Jag kommer att starta upp en studiecirkel i höst."

Endast en person uppger att den inte vill leda en studiecirkel i framtiden.

Kommentarer från de svarande

I slutet av enkäten gavs möjlighet för de svarande att skriva egna kommentarer. I kommentarerna från enkäten framkommer överlag positiva reflektioner om studiecirkeln som en bra arbetsmetod för kompetensutveckling:

”Studiecirklar tror jag är ett bra sätt att få ut kunskap till sina kollegor eller övriga.”

En svarande beskriver hur studiecirklar både stärkt denne privat och sin yrkesroll.

”Det har varit kompetenshöjande för mig, jag har fått leda en cirkel och genom det fått arbeta gentemot andra verksamheter i kommunen. Jag känner att jag blivit starkare av det, både som person och i min yrkesroll.”

Några svarande efterlyser mer stöd från verksamhetens ledning för att kunna arrangera studiecirklar i framtiden.

”Det känns bra att man fick möjligheten att lära sig att leda studiecirklar då jag tycker det verkar vara en bra arbetsmetod, synd bara att man inte fått möjligheten att få genomföra en.”

Resultat från GRO i relation till programteori

Baserat på de genomförda intervjuerna och enkäten till utbildade studiecirkelledare förefaller det generellt som att det bland både studiecirkelledarna och ledning finns en hög tilltro till studiecirklar som metod för kompetenshöjning. I intervjuerna framhålls att det stärkt kompetensen överlag, samt bidragit till att stärka studiecirkelledarna i sin yrkesroll. De kortsiktiga effekterna efter GRO-projektet, att stärka kompetensen hos personalen, kan därmed ses ha uppnåtts.

I Abrahamsson Löfström et al (2013: 38) slutrapport för GRO konstaterades att det tar tid att skapa och implementera hållbara strukturer för organisatoriskt lärande och att det kräver aktiva handlingar och engagemang framgent. I dagsläget, två år efter projektets slut, kan resultatet från denna studie tolkas som att GRO överlag bidragit till att skapa hållbara strukturer för kommunernas kompetensutveckling. Studiecirklar har blivit en bestående metod i fyra av sex deltagande kommuner. Studien visar även att andra aktiviteter från GRO såsom PLASK, lärande nätverk och den framtagna webbutbildningen har tillämpats, om än i varierande grad. Kommunerna har också betonat vikten av att tänka systematiskt genom att inkludera personal och ledning i planeringen och uppföljningen av kompetensutvecklingsinsatser, samt avsätta resurser till GRO-aktiviteter.

Detta visar på att lärdomarna från GRO blivit en integrerad del av kompetensutvecklingen hos kommunerna och att de kort och långsiktiga effekterna till stor del har uppnåtts. Det är emellertid viktigt att påpeka att GRO-projektet inte verkar isolerat, utan varit en del i en större utvecklings- och lärandeprocess i kommunerna. Senare GR-projekt såsom GRAF⁹ har byggt vidare på lärdomarna från GRO, där flera av GRO-kommunerna deltagit, vilket även bör tas i beaktande. Det är också viktigt att betona att förutsättningarna för kommunerna skiljer sig åt gällande resurser, tid och ekonomi. Det begränsar i vissa fall möjligheterna att arbeta vidare med aktiviteterna, även om ambitionen finns där. Det framstår dock överlag som att kommunerna på olika sätt tagit till sig lärdomarna från projektet och tillämpat dem i sin verksamhet för att stärka det organisatoriska lärandet.

⁹ GRAF-projektet är ett ESF-projekt som syftar till att höja personalens kompetens i fråga om funktionshinder kopplat till arbete samt skapa hållbara strukturer för organisatoriskt lärande på området. Kompetensutvecklingen omfattar 500 personer i Härryda, Lerum, Partille och Stenungsund samt Mölndals stad (GRAF 2014)

FoU cirkel: Finns kunskap bortom öppna jämförelser? Om lokal uppföljning i äldreomsorgen

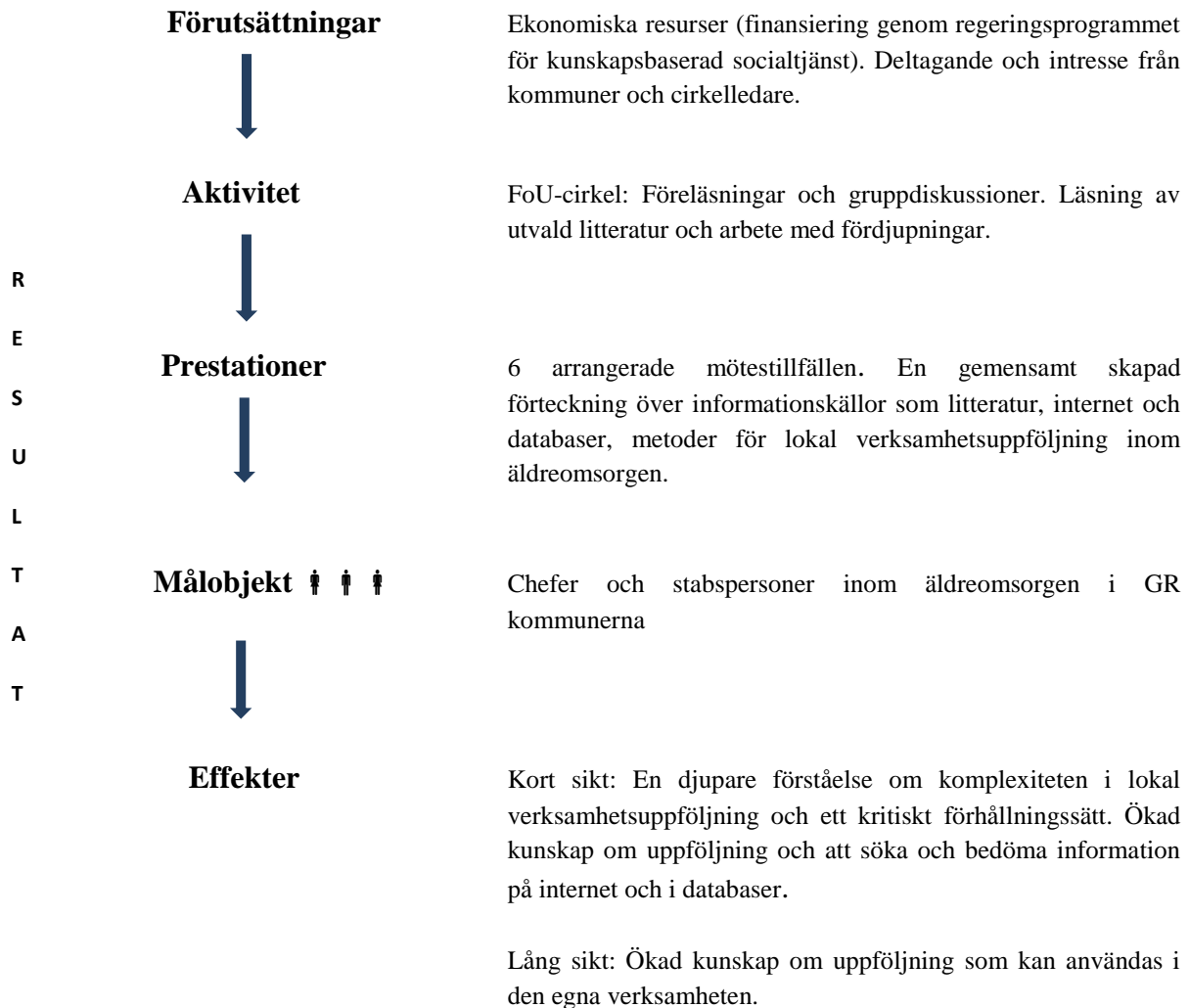
En FoU-cirkel bygger på att deltagare och cirkelledare tillsammans skapar ökad kunskap kring ett område. Bakgrunden till FoU-cirkeln *Finns kunskap bortom öppna jämförelser? Om lokal uppföljning i äldreomsorgen* var att trots olika nationella kvalitetsregister och uppföljningssystem som Öppna jämförelser, är det svårt att få en tillförlitlig bild av verksamheten lokalt. Det ansågs därför viktigt att kommuner utformar system för lokal uppföljning av både löpande verksamhet och projekt.

FoU-cirkeln bedrevs mellan den januari till september 2012 med sex mötestillfällen. Syftet med FoU-cirkeln var att ge deltagarna en fördjupad förståelse om komplexiteten i lokal verksamhetsuppföljning, en ökad kunskap om olika utvärderingsmetoder samt kunskap att söka och bedöma information på internet och i databaser. Under FoU-cirkeln diskuterades och fördjupades bland annat följande frågeställningar: Hur kan man arbeta med egna uppföljningar på ett sätt som tillför ett mervärde och inte blir ett belastande inslag som konkurrerar med de nationella uppföljningarna? Vad följs upp idag? Vad ska man ha det till? Vad saknas? (GR 2012).

Varje träff tog upp ett specifikt tema, som innehöll en föreläsning följt av en gruppdiskussion. Till varje träff förväntades deltagarna läsa utvald litteratur, vilket främst bestod av kapitel i boken *Utvärdering i socialt arbete* av Blom, Morén och Nygren (2011). Deltagarna valde också att arbeta med olika fördjupningar, vilket sedan presenterades för gruppen. Som ett resultat av arbetet i FoU-cirkeln skapades en gemensam förteckning med metoder och länkar till informationsplatser om lokal verksamhetsuppföljning i äldreomsorg.

En utvärdering av FoU-cirkeln efter sista mötestillfället vittnade om att deltagarna upplevde en ökad medvetenhet och kritiskt tänkande kring uppföljning och komplexiteten i att utforma tillförlitliga utvärderingar. Det upplevdes även stärkt deras förståelse kring kunskapssökning på Internet. Men hur ser det ut idag, två år efter FOU-cirkelns avslut, har deltagarna fått användning av kunskapen?

Programteori FoU-cirkel



Resultatredovisning från FoU-cirkeln

Sammanlagt genomfördes sex kortare intervjuer över telefon med deltagare från FoU-cirkeln, i syfte att få veta mer om vad deltagarna tagit med sig efter dess avslut. I intervjuerna framkom att de flesta deltagarna hade svårt att ge konkreta exempel på användningen av FoU-cirkeln, då de redan innan upplevde sig ha kunskap om frågorna. Ett exempel gavs emellertid av en person som använt bildspelsmaterial från cirkeln för att presentera hur kvalitet kan mätas ur olika perspektiv. Deltagaren framhöll att cirkeln bidragit med kunskaper om hur detta kan presenteras för chefer på ett begripligt och användbart sätt:

”Jag fick hjälp att själv vara pedagogisk genom att vara med i FoU-cirkeln.”

Flera deltagare belyser att cirkeln till viss del bidragit med nya synsätt och infallsvinklar på verksamhetsuppföljning. I två intervjuer nämns exempelvis en ökad medvetenhet och ett kritiskt förhållningssätt till kvalitetsmätningar, medan en annan deltagare framhåller en djupare förståelse för mätningarnas komplexitet. Två personer anser att cirkeln egentligen inte gett nya perspektiv, men ändå bidragit med att ge en struktur kring olika perspektiv på verksamhetsuppföljning:

”Det har inte påverkat mig att tänka på ett annat sätt, utan mer att jag fick någon slags struktur och ordning på de olika perspektiven som man kan ha på verksamhetsuppföljning.”

”Någonting som jag tagit med mig är behovet av att analysera olika synvinklar, använda olika material och olika källor för att försöka bekräfta resultaten eller få en nyanserad bild.”

Tidsaspekten lyfts även fram, då det sker utvecklingsarbete och forskning kring dessa frågor och området ständigt utvecklas. Det gör att kunskapen måste uppdateras och att det därmed är svårt för några deltagare att fastställa vilken kunskap de fick av cirkeln.

Upplever deltagarna att de haft nytta av FoU-cirkeln?

Överlag framhåller deltagarna att de haft nytta av FoU-cirkeln, även om det framställs på olika sätt. Några menar att just de nya infallsvinklarna på uppföljning varit viktiga, medan andra framhåller att cirkeln visat på behovet av att göra lokala enklare uppföljningar kontinuerligt, mellan de större nationella uppföljningarna som t.ex. Öppna jämförelser.

”Det viktigaste för mig var att prata om de olika kvalitetsperspektiven, hur man själv kan välja att följa upp och komplettera det som krävs från oss nationellt.”

”Jag tycker det var en väldigt användbar studiecirkel, mycket för mitt eget tankesätt och mitt eget perspektiv.”

Flera lyfter även fram cirkeln som en viktig arena för att träffa andra personer som arbetar med liknande frågor för att resonera kring svårigheter och dela erfarenheter om det praktiska uppföljningsarbetet. Tre av de intervjuade lyfter specifikt fram att de efter cirkeln upplever sig ha fått nya kontakter och ett informellt nätverk har uppstått efter FoU-cirkelns slut.

”Kontakter och nätverk är en av anledningarna till att man går med i en cirkel, man är väldigt ensam i sin roll som verksamhetsutvecklare eller utvecklingsledare. Därför har det stor betydelse

att träffa andra som sitter med samma uppgifter för att få det gemensamma resonemanget sinsemellan.”

I cirkeln ingick även moment kring informationshantering och deltagarna tog fram en förteckning över informationskällor och metoder för uppföljning. På frågan om förteckningen använts framkommer att en deltagare använt materialet när det var nytt, medan andra inte har fått användning för den. Vissa framhåller dock att man sparat materialet från cirkeln och en deltagare berättar att denne under cirkeln anmälde sig till olika nyhetsbrev om uppföljning, vilket deltagaren fortfarande prenumererar på idag. För att få större användning av kunskapen från FoU-cirkeln efterfrågar flera att de gärna hade sett mer stöd i att översätta teori till praktik i den lokala verksamheten. En deltagare uttryckte det enligt följande:

”Det var positivt att gå FoU-cirkeln men jag har ju ett sammanhang där jag verkar som inte direkt har koppling till FoU-cirkeln, där det också finns en syn på verksamhetsuppföljning.”

Det faktum att mycket redan är förutbestämt kring vilka uppföljningar som ska göras i kommunen, bör enligt deltagarna tas i beaktning vid utformandet av FoU-cirklar. En deltagare nämner dock att kopplingen mellan forskning och utveckling är väldigt uppskattad, och att det framöver är viktigt att inventera vilka behoven är inom GR:s kommuner kring uppföljning. Flera deltagare har även tagit upp att det är svårt att se några konkreta effekter av deltagandet i FoU-cirkeln, då man fått andra arbetsuppgifter eller börjat arbeta i en ny stadsdel eller kommun. En deltagare lyfte fram att nivån var något för grundläggande, då hon arbetat med dessa frågor under en längre tid.

Resultat från FoU-cirkeln i relation till programteori

Utifrån programteorin ska FoU-cirkeln bidra till en djupare förståelse för komplexiteten i lokal verksamhetsuppföljning och ett kritiskt förhållningssätt, samt kunskap om uppföljning. Utifrån intervjuerna verkade detta till viss del ha uppfyllts, då flera deltagare nämner att de fått nya förhållningssätt och en struktur för perspektiv på uppföljning. Det är dock svårt att se konkreta exempel på om det långsiktiga målet, att den ökade kunskapen omsätts och används i verksamheten, har uppfyllts. Det är emellertid möjligt att de nya perspektiven kan påverka arbetssätt och synen på den lokala uppföljningen, men det är svårt att mäta då många deltagare innan cirkeln hade kunskap om frågorna.

I studien har det även blivit tydligt att om en FoU-cirkel ska kunna ge tydliga effekter och påverka arbetssätt måste det vara förenligt med arbetet i kommunerna. Att man lokalt redan arbetar med uppföljningssystem kan medföra begränsat utrymme för egen kreativitet och ett hinder för att omsätta kunskapen till praktisk handling. Det bör samtidigt lyftas fram att det kan ifrågasättas huruvida programteori är lämplig som metod för att följa upp de långsiktiga effekterna av den här typen av aktivitet. Målen med FoU-cirkeln är i regel av kortsiktig karaktär och långsiktiga effekter blir därmed svåra att följa upp på ett rättvisande sätt.

En programteorimodell har samtidigt möjliggjort att se exempel på effekter som inte varit formulerade mål med projektet. Det har bland annat exemplifierats genom att FoU-cirkeln bidragit till att skapa informella nätverk, och för en deltagare har det möjliggjort ökad kunskap i att göra pedagogiska presentationer om kvalitetsuppföljningar. Detta är saker som skulle kunna försvinna vid andra utvärderingsmetoder, men som är viktiga att uppmärksamma för att få en förståelse för projektets effekter.

Utvärdering av två äldreboenden på Tjörn

FoU i Väst/GR fick under 2009 i uppdrag av Tjörns kommun att utvärdera och jämföra kvalitén på Tubberödshus och Klövedals äldreboende. Klövedals äldreboende drivs sedan 2008 av Vårdbolaget Vardaga.¹⁰ Syftet med utvärderingen var:

”Att ta reda på hur brukarna på de båda äldreboendena har det samt undersöka om det finns några kvalitetsskillnader mellan de två verksamheterna och vad de i så fall består av”

(Larsen och Nordenhielm 2009: 3).

Utvärderingen baserades på samtalsintervjuer med 20 brukare, där fem brukare hade anhöriga närvarande. Intervjuer gjordes också med enhetschefen på respektive äldreboende, verksamhetschefen inom äldreomsorg och den medicinskt ansvariga sjuksköterskan på Tjörn. Utvärderingen utgick från de kvalitetskriterier som fanns definierade i den antagna äldreplanen från 2008. Resultatet från utvärderingen visade att en övervägande majoritet av de boende trivdes på sitt äldreboende, oavsett driftsform. Det fanns enligt utvärderarna inga tydliga kvalitetsskillnader mellan de två äldreboendena, utan de ansågs båda i lika hög grad leva upp till de fastställda mål som finns definierade i Äldreplanen på Tjörn. De skillnader som kunde identifieras var främst att brukare på Klövedals äldreboende var mer nöjda med personalens bemötande, maten, spontana utevistelser och utflykter, medan brukare på Tubberödshus var mer nöjda med utbudet av planerade gemensamma aktiviteter. Utvärderarna valde därför att fokusera på att identifiera och föreslå förbättringsförslag kring hur äldreomsorgen kunde utvecklas på Tjörn generellt (Larsen et al 2009: 3ff). De fann följande utvecklingsområden i sin utvärdering:

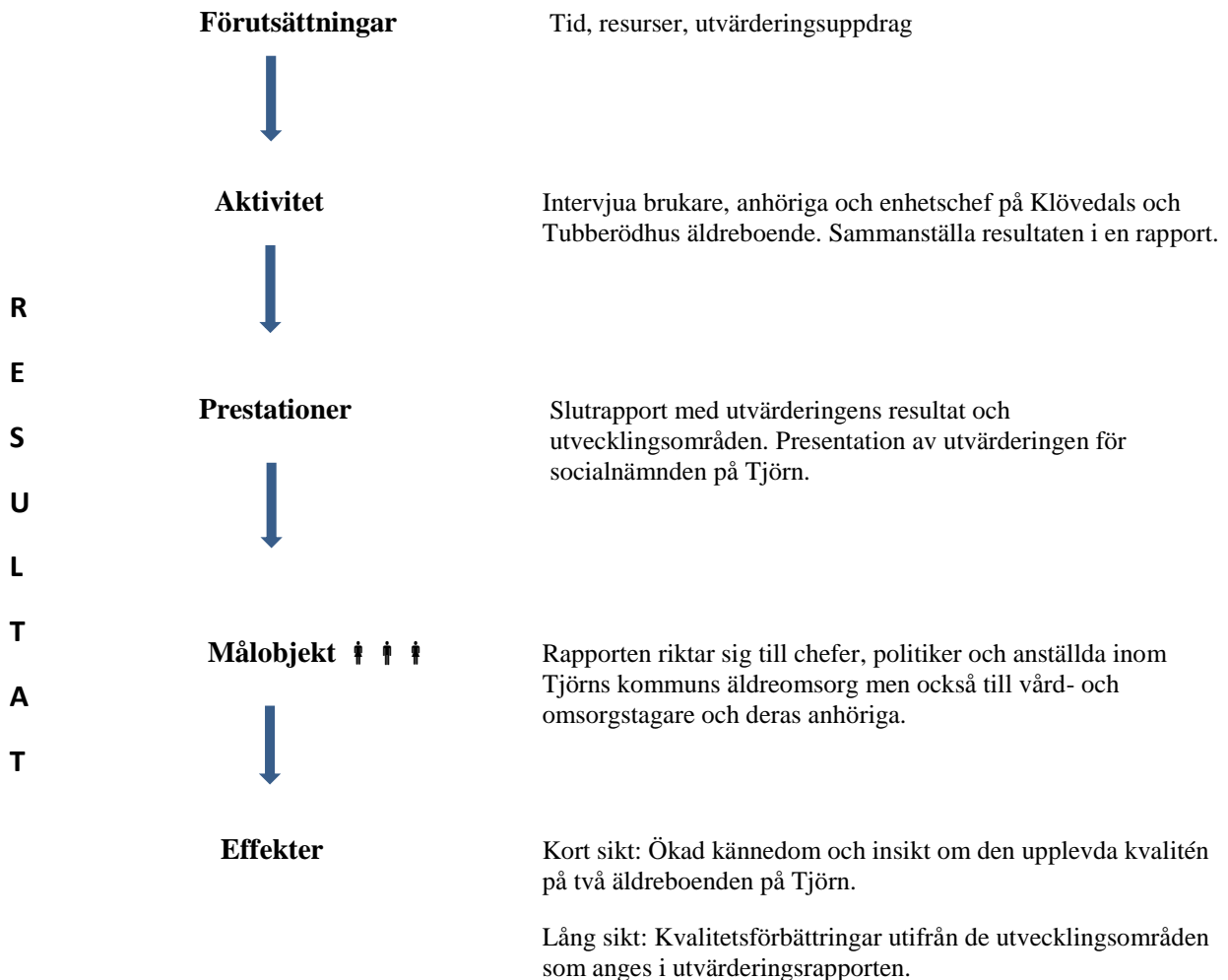
- Tydligare rutiner kring läkemedelshantering och läkarkontakt.
- Förbättrad introduktion till semestervikarier.
- Fler anpassade aktiviteter utifrån boendes önskemål och behov.
- Särskilda utbildningsinsatser för sjuksköterskor kring läkemedelshantering.
- Förbättra äldres oberoende genom att låta dem hjälpa till i vardagliga aktiviteter i högre grad, exempelvis dukning, matlagning och städning.
- Genomföra samtal i personalgruppen kring etiskt svåra frågor, bemötande och integritet.

¹⁰ Vardaga hette tidigare Carema, men bytte namn 2013.

- Rutiner kring kostavvikelser bör förtydligas och timbalkost bör erbjudas i högre utsträckning till de som är i behov av konsistensanpassad kost.
- Boendes delaktighet i genomförandeplaneringen bör förbättras.
- Tid för utevistelse bör prioriteras och planeras i den dagliga verksamheten.

Utvärderingen fann även att målen i Äldreplanen inte alltid överensstämmer med de äldres uppfattning av god kvalitet. Bristande inflytande över sin läkemedelsbehandling var ett sådant exempel.

Programteori i utvärdering av två äldreboenden på Tjörn



Resultatredovisning från utvärderingen på Tjörn

Vad har hänt sedan utvärderingen på Tubberödshus och Klövedals äldreboende 2009?

Tubberödshus äldreboende har sedan 2010 övergått till att drivas som intraprenadverksamhet och utgår från lottemodellen som bygger på devisen ”att leva tills man dör”. Målet är att äldre ska få ökat inflytande över sin vardag och att medarbetarna blir mer delaktiga i verksamheten. Tubberödshus äldreboende fick även en ny intraprenadchef under 2012. På Klövedals äldreboende tillträdde en ny verksamhetschef under 2010, som varit verksam på Klövedals äldreboende sedan 2008.

Kännedom om utvärderingen, har den varit en del i ett förbättringsarbete på Tjörn?

Den tidigare avdelningschefen för vård och äldreomsorg på Tjörn, som var med när utvärderingen genomfördes, framhåller att det är svårt att erinra sig om utvärderingen ledde till några konkreta förändringar. Hon framhåller dock att resultatet diskuterades när det kom, men kan inte säga om det var del i utvecklingsarbetet som skedde, exempelvis med intraprenaden eller om den legat till grund för kvalitetsutveckling på äldreboendena. Den förvaltningschef som tillträdde i kommunen 2011 sägs även ha fått ta del av den, då materialet ansågs vara bra:

”Det är klart att vi diskuterade slutsatserna och tyckte att det var en väldigt bra utvärdering, samt att vi tog in en extern utredning. FoU i Väst är väldigt professionella.”

De nuvarande cheferna på respektive äldreboende känner till att en utvärdering genomfördes under 2009. Intraprenadchefen på Tubberödshus Äldreboende berättar att hon ”känner till att den finns och att den gjordes på ett annat äldreboende också.” På Klövedals äldreboende har den nuvarande verksamhetschefen inte läst utvärderingen, men känner till att verksamheten jämfördes med Tubberödshus äldreboende. Hon vet däremot inte hur den föregående verksamhetschefen på Klövedals äldreboende använde rapporten i verksamheten eller hur den togs emot. Den dåvarande enhetschefen på Tubberödshus äldreboende instämmer i att utvärderingen användes och resultaten diskuterades. Det är dock svårt att fem år efteråt avgöra om den ledde till några konkreta förändringar i verksamheten.

Vad hade behövts för att en ökad kännedom om utvärderingen och dess effekter?

Den dåvarande avdelningschefen för vård och äldreomsorg i Tjörn menar att äldreomsorgsverksamheten präglas av ett framåtblickande: ”mycket arbete går åt till

framtidsfrågorna och arbetet här och nu” vilket försvårar möjligheterna att se effekter tillbaka i tiden. Intraprenadschefen på Tubberödshus äldreboende menar att för att undvika att ”bollen släpps” när utvärderingen är klar bör utvärderingar även ge konkreta förslag på hur rekommendationerna kan implementeras i verksamheterna, samt hur man sedan följer upp detta.

Resultat från utvärderingen på Tjörn i relation till programteori

I intervjuerna framgår att de tillfrågade cheferna känner till utvärderingen. Därmed kan de kortsiktiga effekterna av utvärderingens programteori till viss del ses vara uppnådda. Tidsaspekten försvårar emellertid möjligheten att fastställa hur den mottogs och användes i verksamheten. Det framhålls av den dåvarande avdelningschefen att utvärderingen var ett bra material och att den antagligen diskuterades inom avdelningen, men det går inte med säkerhet att fastställa. De intervjuade kan inte heller uttala sig om huruvida utvärderingen bidrog till några kvalitetsförbättringar inom äldreomsorgen på Tjörn. Det är därmed ytterst svårt att se om de långsiktiga effekterna av utvärderingen har uppnåtts.

Ett skäl till att utvärderingen inte aktivt användes kan bero på att det hade behövts tillföras en implementeringsstruktur till utvärderingens rekommendationer. Utifrån en programteoretisk logik förefaller det som en rimlig förklaring till att utvärderingen inte i större utsträckning kan ses ha lett till kvalitetsförbättringar inom de utvecklingsområden som anges i utvärderingsrapporten. I samtal med utvärderarna på GR framkommer dock att till följd av utvärderingen hölls ett dialogmöte i kommunen om äldres läkemedel, på initiativ av dåvarande medicinskt ansvariga sjuksköterska. Detta är dock inget som framkommit under intervjuerna.

Under tiden för utvärderingen skedde också en rad andra händelser inom äldreomsorgen på Tjörn som kan ha påverkat utfallet av hur utvärderingen användes och togs emot. Det är emellertid inte möjligt att fånga i denna studie genom intervjuer och det därmed finns viktiga aspekter som kan ha påverkat resultatet som man kan gå miste om. Det är även tänkbart att det finns olika uppfattningar om vad som ska åstadkommas av en utvärdering och hur den ska användas. Det finns exempelvis olika anledningar till varför man väljer att utvärdera en verksamhet, vilket i sin tur kan påverka om en utvärdering leder till en förändring. Utvärderingsforskning kring användning har visat att utvärderingar sällan leder till konkreta och synliga förändringar i en verksamhet, då implementeringsfasen ofta förbises eller tas för given (Vedung 2009: 261). Inom forskningen betonas istället utvärderingens konceptuella och

upplysande funktion. Det innebär att en utvärdering indirekt kan resultera i verksamhetsförbättringar genom att utvärderingens resultat bidrar till en förändrad attityd och ökad kunskap kring ett problem. Något sådant eller de bakomliggande anledningarna till utvärderingen går emellertid inte att uttala sig om i den här studien.

Avslutande reflektioner

Denna rapport undersöker effekter av tre GR-projekt och hur detta kan fångas med en programteoretisk modell. Överlag har en positiv bild framträtt av GR Velfärds arbete i de olika projekten och vi har kunnat se att de fått genomslag och bidragit till effekter i olika utsträckning. I det följande diskuteras lärdomar av att tillämpa en programteoretisk modell, samt reflektioner kring det fortsatta arbetet på GR Velfärd med att följa upp projekt och att ge stöd till medlemskommunerna.

Tillämpningen av en programteoretisk modell

Studien visar att en programteoretisk modell kan erbjuda ett systematiskt tillvägagångssätt som kan appliceras på olika projekt för att strukturera dess mål och aktiviteter på ett lättförståeligt sätt. En förutsättning för att arbeta med teoribaserad utvärdering och en programteoretisk modell är emellertid att det finns en tydlig dokumentation av projekt, dess mål och målgrupp. Arbetet underlättas samtidigt om det finns möjlighet att stämna av programteorin med berörda projektledare. En faktor som försvårar arbetet är därmed om projektledare inte arbetar kvar, eller om projektdeltagare byter arbetsplats och/eller arbetsuppgifter. För att få ett trovärdigt resultat bör en uppföljning eller utvärdering göras i rimlig tid efter projektets slut. I studien har vi sett att mindre projekt eller aktiviteter bör följas upp i ett tidigt skede för att kunna avgöra dess effekt, vilket FoU-cirkeln och utvärderingen om äldreboenden på Tjörn är exempel på. Det finns dock en motsättning gällande tidsaspekten och tillämpningen av en programteoretisk modell. Det får inte gå alltför lång tid mellan aktiviteten och uppföljningen, samtidigt som en längre tid måste ha förflutit för att kunna bedöma om de långsiktiga effekterna uppnåtts.

Programteori som metod är således förenat med vissa svårigheter för att vara tillämplig och brett användbar i det fortsatta uppföljningsarbetet på GR. Att identifiera de kausala sambanden och förklara varför ett projekt når långsiktiga mål eller ej är en krävande och komplex uppgift. Enligt vår uppfattning lämpar sig utvärderingar med en förklarande ambition främst för större projekt som GRO-projektet, med uttalade mål om långsiktiga effekter. I mindre projekt såsom FoU-cirklar och utvärderingar är effekterna av projekten i regel av kortsiktig karaktär och de långsiktiga effekterna blir svåra att följa upp på ett rättvisande sätt. Det visade sig vara svårt att fastställa om FoU-cirkeln gett nya kunskaper, men andra effekter utanför målbeskrivningen framkom, då flera deltagare sett cirkeln som en mötesplats som bidragit till nätverk och kontakter.

Långsiktiga effekter handlar även om att ett projekt kan vara del av ett större sammanhang då GR Valfärd arbetar med flera olika aktiviteter som tillsammans utgör ett utvecklingsområde. Ett sådant område är systematisk uppföljning och Öppna jämförelser, där GR Valfärd bland annat arbetat med utvärderingsverkstäder, handledning, dialog i nätverk, seminarium och FoU-cirklar. För att fånga denna helhet krävs en omfattande programteori, vilket förutsätter kunskap och insyn i hur organisationen på en övergripande nivå arbetar med detta. Det kan därför vara svårt att bedöma en isolerad GR Valfärd aktivitet, då det först är tillsammans med andra aktiviteter som mer långtgående effekter kan och förväntas uppnås.

Ett utvecklat stöd till medlemskommuner för att säkerställa effekter

Under studien har det från kommunerna framkommit positiva reaktioner och ett intresse av att få veta mer om vad som händer efter projektens avslut. Studien har synliggjort att vissa former av projekt är lättare att följa upp och en fråga är därför hur GR Valfärd, en projektorienterad organisation, kan arbeta för att säkerställa att effekter uppnås och kan fångas i en tid med ökade krav på effektmätning. Detta handlar till stor del som ovan nämnts om tydliga mål och dokumentationer, men under studien har även andra aspekter framkommit som är viktiga att reflektera kring. Trots att en programteori är logiskt utformad finns externa faktorer som inverkar på effekterna, såsom tid, ekonomi eller andra praktiska förutsättningar. Från flera kommuner framkommer att det krävs att någon driver och håller i frågan efter projektets avslut. Utifrån detta har det flertalet gånger i de olika projekten belysts en önskan om att GR Valfärd även efter projektens avslut ska vara delaktiga, med en samordnande roll eller som stöd i implementeringsfasen. I GRO-projektet framkom exempelvis att det är enklare att arbeta vidare med aktiviteter såsom studiecirklar och att driva frågor inom kommunen, än att hålla igång kommunöverskridande aktiviteter. Det finns eller uppstår således behov i slutet av projekt som GR Valfärd kan arbeta vidare med för att stödja kommunerna, vilket dock förutsätter ytterligare finansiering. Gällande utvärderingar skulle GR Valfärd exempelvis utöver att bidra med rekommendationer kunna vara behjälpliga med åtgärdsplan eller implementeringsstrukturer mot en kostnad.

Resultat och effekter kan även påverkas av hur väl förankrat ett projekt är hos kommunerna och huruvida man har samma målbild och utgångspunkter. Ett projekt kan vara ett önskemål eller beställning från kommunerna, eller kan vara något som GR fångat upp i nätverk eller i dialog med kommunerna och därefter utvecklat.

Det väcks samtidigt frågor kring ansvarsfördelning mellan GR och medlemskommunerna, då GR exempelvis inte kan påverka faktorer såsom personalomsättning i en kommun. Ett programteoretiskt perspektiv skulle därför kunna tillämpas vid uppstarten av ett projekt, likväl att implementering och fortlevnad av projektet diskuteras, för att förbereda inför den avslutande fasen och öka möjligheten till att kunna följa upp projekten. På så vis kan syftet förankras hos involverade aktörer, en samsyn skapas och förväntningarna som respektive aktör har på varandra under och efter projektet slut kan synliggöras.

Denna rapport är ett underlag för diskussion och internt lärande på GR. Vid en presentation av studien på ett fördjupningsmöte på GR Valfärd framkom att det finns behov av att arbeta vidare med frågorna som väckts i studien, och att man exempelvis kan ta fram gemensamma frågor som tydliggör arbetet och ansvarsfördelningen mellan aktörer samt underlättar uppföljning.¹¹ Sammantaget kan det konstatera att GR Valfärds projekt får olika effekter och att det finns både utmaningar och möjligheter i att tillämpa ett programteoretiskt perspektiv för att fånga dessa. Överlag finns ett behov av stöd i samordningsfrågor och implementering hos kommunerna, där GR kan spela en roll i framtiden genom att ytterligare stödja kommunerna i utvecklingsarbetet och bidra till långsiktiga effekter.

¹¹ Inspiration kan exempelvis fås av ESRC material om effektmätning inom det sociala området, med mallar och checklistor för hur detta kan säkerställs under projekt, se www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/impact-toolkit/

Referenser

Abrahamson Löfström, Carina, Larsen, Theresa (2013): *Hållbara strukturer för organisatoriskt lärande. Slutrapport för GRO-projektet*. FoU i Väst/GR.

Annemalm, Christine, Bergling, Kajsa (2007): *Verksamhetslogik - ger överblick, åstadkommer delaktighet och skapar förståelse*. Ekonomistyrningsverket Rapport 2001:16.

Blom, Björn, Morén, Stefan, Nygren, Lennart (red) (2011:) *Utvärdering i socialt arbete*.

Boij, Anita (2014): *"Tillsammans blir vi starkare"* utvärdering av FoU Fyrbodalen. Rapport 2014:2

Brulin, Göran, Rydell, Ingrid, Holmström, Marcus (2013): *Strukturpåverkan genom strukturfonderna? En diskussion om utvärdering av EU:s strukturfonder i Sverige och erfarenheter av teoribaserad utvärdering*. Bidrag presenterat på SVUF-konferensen av representanter från Tillväxtverket och Ramböll management, Stockholm. November 2013.

Ekonomistyrningsverket (2006): *Effektutvärdering - att välja upplägg*. Rapport 2006:8

ESF (2014): Generaldirektören har ordet. Hämtad 2014-04-29

www.esf.se/sv/Om-ESF-radet/Generaldirektoren-har-ordet/GD-har-ordet-februari-2014/

ESF-ansökan GRO-projektet. Diarienummer 2010-3090021

GR (2012): Upplägg för FoU-cirkeln: Finns kunskap bortom Öppna Jämförelser? Om lokal uppföljning i äldreomsorgen. Informationsmaterial.

GRAF (2014): Om GRAF-projektet. Hämtad 2014-05-05

www.grafprojektet.se/om-graf-projektet/

GRO (2012): Studiecirklar. Hämtad 2014-04-20

www.groprojektet.se/

Hallén Hemb, Annika, Trädgårdh, Björn (2011): *FoU – i takt med tid och omvärld? Om FoU i Väst/GR:s roll och betydelse för utveckling av evidensbaserad praktik inom missbruks- och beroendevården*, FoU-rapport 2011:4

Krevi (2009): *Evaluability Assessment Kan det altid betale sig at evaluere offentlige indsatsler?* Hämtad 2014-04-20
www.kora.dk/media/275813/ea_endeligt_notat.pdf

Larsen Theresa, Nordenhielm, Sara (2009): *Utvärdering av Klövedals och Tubberödshus äldreboenden på Tjörn*. FoU i Väst/GR

Larsen, Theresa (2012): *Lathund för studiecirkelledare*. FoU i Väst

Leeuw, Frans (2013): *Theory based evaluation*. Hämtad 2014-05-05
www.ec.europa.eu/regional_policy/information/evaluations/pdf/impact/theory_impact_guidance.pdf

Lindgren, Lena (2010): *Terminologihandbok för Skolinspektionens kvalitetsgranskningar*. Skolinspektionen

Svensson, Lennart, Brulin, Göran, Jansson, Sven, Sjöberg, Karin (2013): *Att fånga effekter av program och projekt*. Studentlitteratur AB.

Vedung, Evert (2009): *Utvärdering i politik och förvaltning*, Studentlitteratur AB

Omslagsbild av Ola Kjelbye