



**Slutrapport**

**DigIT**

**2018-12-04**

## SAMMANFATTNING

DigIT är ett samverkansprojekt mellan Stockholms stad och elva kommuner i Stockholms län. Projektet fokuserar på digital kompetensutveckling för medarbetare inom äldreomsorg och funktionshinderområdet inklusive socialpsykiatri. Projektets syfte är att trygga Stockholmsregionens kompetensförsörjning samt att öka kunskap, vilja och förmåga hos medarbetare att använda digital teknik för att på så sätt skapa värde för brukarna idag och framåt.

Utvärderingen skulle ge svar på följande två frågor:

Har det skett någon kunskapsökning hos de som deltagit i utbildningsinsatserna?

Kan vi se några avtryck på arbetsplatserna – för personalens och brukarnas del?

Utvärderingen byggde på en kombination av olika metoder – enkäter, intervjuer, fallstudier, dokumentstudier och lärseminarier.

Vår utvärdering visar på konkreta resultat av projektet, framförallt när det gäller individernas kunskaper, men även när det gäller att använda kunskaperna i arbetet (gäller för ca 40 procent).

När det gäller resultat och effekter på arbetsplatserna är bilden mer motsägelsefull.

Utvärderingen visar på olika svårigheter som är vanliga i den här typen av projekt.

En sammanfattande bedömning av projektet visar alltså på goda resultat och måluppfyllelse – i form av ökade kunskaper, nya arbetssätt och bättre IT-teknik. Projektet har nått ett mycket stort antal deltagare, flera verksamheter vittnar om att de ska fortsätta med den organisatoriska strukturen i form av DigIT ombud, koordinators och cirkelledare. Projektet har också fungerat som en katalysator för att sätta digital utveckling på agendan, en utveckling som kommer att fortgå. DigIT har bidragit till att öka den grundläggande kompetensen inom digital teknik och höjt den lägsta nivån hos majoriteten av de medarbetare som har deltagit.

Följande mer generella slutsatser från vår utvärdering, framförallt för att uppnå långsiktiga effekter av en sådan här satsning:

1. Vidga perspektivet på utbildning till att omfatta organisationen och dess långsiktiga mål. Utbildningen leder *inte* (i sig) till utveckling! Det är först när det finns tid, resurser och stöd i organisationen som utbildningen leder till kompetens, dvs. förmågan att utföra och utveckla arbetet. Individens utveckling måste gå hand i hand med organisationens.

En bred och allmänt inriktad satsning på digital kompetens kan fungera, som i det här projektet, men den måste följas upp och stödjas i organisationen. Chefernas ansvar är avgörande för att kunskapen ska omsättas i verksamheten och komma brukarna till del.

2. Skapa en *lärmiljö* på arbetsplatsen som ger tillfälle till experiment, erfarenhetsutbyte, kritisk reflektion och dokumentation. Ett projekt kan bidra till att skapa en lärandemiljö av det här slaget. Använd distansteknik och e-lärande för att göra utbildningen tillgänglig och kostnadseffektiv. Grunden är att det finns en utbredd och generell digital kompetens – bland anställda, chefer och brukare.
3. Ge brukarna ett inflytande över utvecklingsarbetet – över idéer, planering, innehåll och uppföljning. Brukarna måste formulera sina egna behov, bestämma över teknikval, få stöd och utbildning samt kunna påverka beslut om projekt. Här finns en rad goda exempel att lära av, t.ex. när det gäller brukarråd, brukarrevision och aktiv medverkan i projekt.

De horisontella kriterierna har gett stöd för frågor om tillgänglighet och brukarnas möjlighet att påverka. Dessa delar kan utvecklas mer i framtiden.

4. Det är viktigt att det finns en stark *intermediär* (mellanhand) för att man ska kunna driva och ta om hand erfarenheterna av ett stort projekt som detta. I en funktion som intermediär ingår att fungera som mötesplats, mäklare och motor. I projektet har det funnits en stark intermediär, vilket har varit avgörande för framgången i projektet, men vad händer nu när projektet tar slut? Kommer projektorganisationen att upplösas? Vem tar då hand om erfarenheterna från projektet och de kontakter som byggts upp?
5. Det måste finnas en strategi för strategisk påverkan från projektet, vilket är en viktig uppgift för styrgruppen. Men en strategisk påverkan gäller inte bara i berörda kommuner utan även nationellt – via olika aktörer och myndigheter. Här har ESF och SKL ett stort ansvar. Erfarenheter från liknande projekt kan samlas, spridas och skalas upp. Kontakter har redan tagits och ett samarbete finns med Myndigheten för delaktighet och andra nationella aktörer som deltar på slutkonferensen.

Sammanfattning .....	1
1. Om Dig-IT projektet – Bakgrund och syfte .....	4
2. Utvärderingen – syfte, analysram och genomförande .....	5
2.1. syfte och analysram.....	5
2.2. genomförande .....	8
3. resultat och effekter .....	13
3.1. hur har genomförande fungerat?.....	13
3.2 Har projektets insatser varit relevanta?.....	15
3.3 vad har deltagarna lärt sig? .....	18
3.4. har projektet bidragit till verksamhetsförändringar?.....	21
4. slutsatser och sammanfattande analys .....	24
4.1. Om värdet av digitalisering.....	24
4.2. Om att förena drift och utveckling.....	26
4.3 vad ger långsiktiga effekter? .....	30
4.4. hur organisera för lärande? .....	33
5. Sammanfattande slutsatser och förslag.....	34
6. Referenser .....	38
Internt material.....	39

## 1. OM DIG-IT PROJEKTET – BAKGRUND OCH SYFTE

DigIT är ett samverkansprojekt mellan Stockholms stad och elva kommuner i Stockholms län. Projektet fokuserar på digital kompetensutveckling för medarbetare inom äldreomsorg och funktionshinderområdet inklusive socialpsykiatri. Projektets syfte är att trygga Stockholmsregionens kompetensförsörjning samt att öka kunskap, vilja och förmåga hos medarbetare att använda digital teknik för att på så sätt skapa värde för brukarna idag och framåt. Projektets målgrupp är medarbetare och chefer inom äldre- och funktionshinderomsorg i Stockholm stad och deltagande kommuner i Stockholms län.

Projektet har tre faser. Fas ett är en analys- och planeringsfas där både inställning bland medarbetare gällande den digitala utvecklingen samt behov av digital kompetensutveckling kartläggs. Fas två är genomförandefasen. I denna fas ingår kompetensutvecklingsinsatser på grundläggande och påbyggnadsnivå inom digital teknik. Insatserna ska leda till att medarbetare känner sig trygga i att använda tekniska hjälpmedel, stödja brukare i användningen av sociala medier samt att introduktions- och fortbildning utvecklas med stöd av webbaserat material. Den sista fasen är en avslutningsfas där projektet utvärderas, resultaten presenteras och en slutrapport skrivs.

De resultat och effekter som projektet förväntas bidra till på individnivå är ökade förutsättningar för självständighet för brukarna genom användning av digitala hjälpmedel, ökad tillgänglighet för brukare och anhöriga genom bland annat synliggörande och guidning för brukare i användning av stadens digitala plattformar.

På organisationsnivå förväntas projektet leda till minskad personalomsättning och möjligheter att behålla kompetenta medarbetare, ökad kunskap, kvalitet och förbättrat bemötande genom lättillgängliga webbutbildningar, stöd i utvecklingen av ett arbetsplatslärande, ökad anställningsbarhet på arbetsmarknaden för medarbetarna samt ökad jämställdhet, tillgänglighet och likabehandling inom verksamheterna som deltar.

I ansökan preciseras mer detaljerade mål för brukarna, de anställa och cheferna på lång och kort sikt. Effekter förväntas på både individ- och organisationsnivån.

Projektägare är Stockholm stad, Äldreförvaltningen. Totalt beräknades 3 000 personer ingå i aktiviteterna i projektet, varav 2 500 är kvinnor. ESF:s bidrag är på cirka 30 miljoner.

I styrgruppen finns representanter från de olika parterna inom projektet. Styrgruppen ska löpande ge stöd till projektledningen, ha diskussioner om projektets utveckling och strategiska val och hur resultaten kan spridas och implementeras lokalt, regionalt och nationellt.

Projektgruppen består av projektledare, delprojektledare, projektkoordinator och kommunikatör. Gruppens ansvar är att leda, samordna och kommunicera arbetet i projektet.

Det finns olika funktioner/roller i projektet. Koordinator är en sådan funktion. Varje samarbetspart (kommun eller stadsdel) har utsett en person att vara DigIT-koordinator. Koordinatorns roll är att vara länken mellan kommunen/stadsdelen och projektet. I rollen ingår att rapportera det som kommunen/stadsdelen deltar i av DigITs aktiviteter. Koordinatorerna samordnar så att närvarolistor från lokalt anordnade studiecirklar och webbshops kommer in till projektet. Koordinatorn behöver ha nära kommunikation med cheferna och andra funktioner inom den egna organisationen för att informera, förankra, inspirera och vara ett stöd och bollplank för DigITs arbete. Projektgruppen och DigIT-koordinatorerna träffas en gång i månaden på ett samverkansmöte.

En annan funktion/roll i projektet är DigIT-ombud. Ett DigIT-ombud är någon i arbetsgruppen som har både chefs och kollegors förtroende och som är intresserad av digital utveckling. DigIT-ombudens arbetsuppgifter kan se olika ut beroende på omständigheterna och organisationen på arbetsplatsen. I uppdraget som DigIT-ombud ingår att:

- vara ett stöd för chef och kollegor i digital utveckling
- medverka i arbetsplatslärandet
- hålla sig uppdaterad om digital teknik och utvecklingen samt att omvärldsbevaka
- delta vid projektets nätverksträffar för DigIT-ombud
- delta i eventuella lokala nätverksträffar

Det finns också cirkelledare som har i uppgift att hålla studiecirklar i kurserna. Alla kan surfa och andra studiecirklar på arbetsplatserna.

## 2. UTVÄRDERINGEN – SYFTE, ANALYSRAM OCH GENOMFÖRANDE

### 2.1. SYFTE OCH ANALYSRAM

Utvärderingen bygger på resultaten från ett långvarigt samarbete mellan ESF, Linköpings universitet och APeL (bl.a. inom temagruppen Arbetsplatslärande och omställning samt SPeL, Strategisk påverkan och lärande). Det samarbetet innebär att gemensamt ta fram underlag, göra analyser (i seminarier och på konferenser), att medverka på intern utbildning (för samordnare och chefer) och att ta fram ett antal rapporter och skrifter som skulle vara vägledande för det fortsatta arbetet med utvärdering (Svensson m.fl., 2009; Brulin & Svensson 2012; Svensson m.fl., 2013).

I dessa rapporter och skrifter presenteras en sammanhållande teori och metodik för en lärande, löpande utvärdering med fokus på långsiktiga effekter (inklusive icke-avsedda och överraskande effekter). Det konstateras att en variation av metoder krävs för att fånga effekter och orsakssamband, bl.a. jämförelser med ett bredare material, bedömningar av insatta personer, ingående fallstudier m.m. Tanken på att använda kontra-faktiska studier med traditionell experimentell design och kontrollgrupper diskuteras i dessa texter, men dessa metoder konstateras vara problematisk och de rigorösa kraven svåra att uppfylla. Det gäller särskilt i mer öppna och komplexa projekt där det gäller att fånga processer, förstå kontexten, göra bedömningar av vad som orsakat effekten och att analysera vad som hade hänt utan en insats av projektet, alltså att föra ett kontrafaktiskt resonemang om utfall, resultat och effekter.

Utvärderingen syftar alltså till lärande och utveckling men även till granskning och kontroll. Den bygger på ett arbetssätt som är inspirerat av interaktiv forskning. Utvärderingen utgår alltså från forskning och beprövad erfarenhet

Utvärderingen hade följande fokus med åtföljande frågor:

**Effektivitet/Genomförande** – Hur har projektet genomförts och organiserats? Vad har man konkret genomfört? Har projektet fungerat ändamålsenligt? Har det påverkat verksamheten och bidragit till direkta resultat i den?

**Relevans** – Är projektet relevant ur olika målgruppers perspektiv? Motsvarade aktiviteterna målgruppernas behov? Hur förhåller sig projektet och dess aktiviteter till de identifierade behoven hos brukare och anställda?

**Resultat/måluppfyllelse** – Har projektet uppnått sina mål? Har man uppnått resultat på kort sikt?

**Hållbarhet/långsiktiga effekter** – Vad har man på längre sikt uppnått genom insatserna, t.ex. ökade kunskaper, nya arbetssätt och bättre teknikanvändning. Finns det förutsättningar för att de resultat som genererats inom ramen för projektet implementeras och långsiktigt tas om hand i organisationerna?

Sammanfattningsvis ska utvärderingen ge svar på följande två frågor:

- Har det skett någon kunskapsökning hos de som deltagit i utbildningsinsatserna?
- Kan vi se några avtryck på arbetsplatserna – för personalens och brukarnas del?

Dessa frågeställningar tar avstamp i de mål som projektet formulerat på lång och kort sikt. De övergripande frågeställningarna har brutits ned till mer specifika frågor som besvarats både via en enkätundersökning och i de intervjuer som har genomförts med DigIT-koordinatorerna. Två fallstudier har genomförts. En delrapport har tagits fram och återförts till de berörda för diskussioner och gemensam analys.

Utvärderingen använde sig av en programteori där aktiviteter, förväntade resultat och samhällseffekter ingår och relateras till varandra (se figur 1).

Aktiviteter	Resultat på längre sikt inom ramen för projekttiden		Samhälls-effekter
Individ - anställda insatser för att öka kunskap, vilja och förmåga hos chefer och medarbetare till	Fler medarbetare oavsett kön, etnicitet, funktionsnivå har förmåga, kunskap och vilja att	Ställning på arbetsmarknaden stärks för sysselsätta i verksamheterna och kvaliteten för	<i>ökad digital kompetens hos personal inom vård- och omsorg och bidra till att Stockholms-regionen kan behålla och rekrytera kompetent personal</i>
Organisation - insatser för utveckling av arbetsplatserna till organisationer som stödjer användandet av	Chefer är trygga i att leda digital utveckling och arbetsplatserna stödjer i högre grad medarbetarnas	Arbetsplatsens attraktivitet ökar, vilket ökar möjligheten att rekrytera och behålla kompetent personal	
Strukturell nivå - Insatser för systematisk identifiering av hinder för att införa digital teknik	Större möjligheter för strategisk påverkan i frågor som rör behov kring infrastruktur för digitalisering	Ny teknik har lett till effektiviseringar som ger mer tid till omsorg och ökad kvalitet för brukarna	

Utvärderingen är teoribaserad, inte bara när det gäller val av programteorin, utan även när det gäller att förstå hur utbildning leder till resultat i form av kompetens (se figur 2). Kompetens är alltså något annat än kunskaper. Det är kunskaper som kommer till användning i arbetet för att utföra och/eller för att förbättra arbetsuppgifter och verksamhet. En omfattande forskning visar att utbildning leder till kunskaper, men sällan till kompetens. Det är än mer sällan som en utbildningsinsats sätter några långsiktiga spår i verksamheten eller organisationen.





Figur 2. En analysmodell för utbildning kan leda till kompetens (Ellström, 2009).

Figur 2 visar på olika förutsättningar och samband för att de kunskaper som medarbetare förvärvar i en utbildning ska komma till användning. Det krävs ett förhållningssätt som bygger på kritisk granskning och reflektion samt att vardagserfarenheter kan tas tillvara och bidra till utvecklingen i verksamheten. För att detta ska ske behövs ett "stödsystem för lärande" där ledningen tar aktivt ansvar för att skapa forum för lärande och erfarenhetsutbyte och där det finns utrymme för att identifiera och analysera problem samt att prova nya arbetssätt och följa upp dem. I en organisatorisk lärmiljö finns det också tillgång till handledning och mentorskap (Ibid.). Sedan krävs det en rad andra saker, som inte lyfts fram i modellen, bland annat tid och resurser, att utbildningen får en strategisk roll i organisationen, att andra pågående insatser kopplas samman med läroprocesserna.

## 2.2. GENOMFÖRANDE

I tabell 1 sammanfattas insatserna i utvärderingen. De viktigaste delarna är följande:

- 1) En enkät till enhetschefer
- 2) En enkät till deltagare – medarbetare och chefer som deltagit i utbildningarna
- 3) Intervjuer med nyckelpersoner och styrgrupp
- 4) Intervjuer med samtliga koordinatörer
- 5) Två fallstudier (Botkyrka – funktionsnedsättning; Vällingby – äldreomsorg)
- 6) En telefonenkät till avdelningschefer.

**Tabell 1. Utvärderingen – aktiviteter, syften och omfattning**

<b>Aktivitet</b>	<b>Syfte</b>	<b>Omfattning</b>
Inledande möte	Få en bild av var projektet står idag	1 tillfällen
Ta fram en utvärderingsplan	Grund för hur projektet ska följas upp och utvärderas	Under 1 månad
Stöd kopplat till de horisontella principerna	Synliggöra brister och möjligheter	2 möten
Intervjuer med viktiga aktörer	Studera ägarskapet och styrningen av projektet	25 intervjuer
Enkät och fallstudier	Resultat på individnivån	2 enkäter
Telefonenkät	Resultat i verksamheten	17 chefer
Intervjuer med koordinators		23 koordinators
Fallstudier	Få kunskap om resultat på organisationsnivån	Två stycken
Workshoppar med projektgrupp, chefer och styrgrupp	Ger möjlighet lärande om projektet och underlag till strategiska val för utvärderingen	2 stycken
Deltagande på styrgruppsmöten och referensgruppsmöten	Ger styrgruppen underlag för styrning	4 stycken
Slutkonferens	Erfarenhetsspridning	1 stycken

Utvärderingen innehåller således både kvantitativa och kvalitativa delar. En del av datainsamlingen bestod av en enkätstudie. Enkätfrågorna innefattar frågor om kunskapsökning, om kompetensutveckling och om utveckling av verksamheterna i syfte att undersöka projektets långsiktiga målsättning om ”*ökad digital kompetens hos personal inom vård- och omsorg och bidra till att Stockholmsregionen kan behålla och rekrytera kompetent personal*”. Samtliga frågor syftar till att ge underlag och information som ligger till grund för bedömning av projektets resultat och effekter.

Telefonenkäten genomfördes i form av semistrukturerad intervju med 20 av de 27 personer som kontaktades av utvärderare. Detta ger ett bortfall på ca 25 %. Av de som intervjuats har 67 % varit kvinnor och 33 % män. Informanterna hade främst titeln avdelningschef, men även förvaltnings-, verksamhets- och produktionschefer har intervjuats. De verksamhetsområden som informanterna varit ansvariga för är främst äldreomsorgen, funktionshinderområdet, både äldreomsorg och funktionshinderområdet samt både funktionshinderområdet och socialpsykiatri. Vissa informanter var även ansvariga för alla tre verksamhetsområden.

Informanterna arbetade inom de kommuner och stadsdelar i Stockholm som deltagit i projektet DigIT. Det saknades dock informanter från kommunerna Huddinge och Sigtuna samt stadsdelarna Rinkeby-Kista, Kungsholmen, Östermalm och Älvsjö.

En stor total enkätundersökning har genomförts under mars/april 2018. Enkäten skickades ut till alla som deltagit i kurser och liknande aktiviteter under perioden september 2016 till december 2017. Detta omfattar 1442 personer. Enkäten besvarades sedan av 612 personer varav 514 personer slutförde enkäten. Räknat på de som slutfört enkäten blir det ett bortfall på 64 % och en svarsfrekvens på 36 %.

Av de 570 personer som besvarade enkätfrågan gällande den egna könsidentiteten var 17 % män och 81 % kvinnor. Det var även 2 personer (0,35 %) som svarade Annan identitet och 5 personer (0,88 %) som inte ville ange sin könsidentitet. Av det totala antalet personer som enkäten distribuerats till identifierar sig 81 % som kvinnor och 19 % som män. Utifrån detta kan vi fastställa att utifrån könsidentitet är respondentgruppen representativ för det totala antalet deltagare.

**Tabell 2. Verksamhetsområde**

<b>Verksamhetsområde</b>	<b>Totala antalet</b>	<b>Respondenter</b>
Äldreomsorgen	34 %	36 %
Funktionshinderområde	45 %	47 %
Socialpsykiatri	4 %	6 %
Både äldreomsorgen och funktionshinderområdet	3 %	6 %
Både funktionshinderområdet och socialpsykiatri	2 %	4 %
Okänt	11,8 %	(Fanns ej som svarsalternativ)

Tabellen ovan visar en procentuell jämförelse av det totala antalet deltagare och enkätens respondenter gällande verksamhetsområde. 558 personer besvarade frågan i enkäten. Utifrån denna tabell kan vi utläsa att den endast skiljer några få procent mellan urvalet och populationen för varje område. Svaret ”Okänt” var inte ett möjligt svarsalternativ i enkäten, men fanns med som variabel i statistiken över det totala antalet deltagare. Respondenterna hade alltså inte möjlighet att ge ett ospecificerat svar gällande verksamhetsområde. Detta kan ha lett till respondenternas svar gällande verksamhetsområde överlag har en högre procentuell andel. Utifrån denna tabell bedömer vi att respondentgruppen i hög grad är representativ, nästintill jämförbar, för det totala antalet deltagare gällande verksamhetsområde.

**Tabell 3. Kommuntillhörighet**

<b>Kommun</b>	<b>Totala antalet</b>	<b>Respondenter</b>
Botkyrka	11 %	14 %
Huddinge	6 %	6 %
Lidingö	3 %	2 %
Nynäshamn	1 %	1 %
Salem	6 %	7 %
Sigtuna	5 %	5 %
Tyresö	2 %	3 %
Täby	0,4 %	0,35 %
Upplands-Bro	3 %	3 %
Värmdö	2 %	1 %
Österåker	12 %	10 %

**Tabell 4. Stadsdelstillhörighet**

<b>Stadsdel</b>	<b>Totala antalet</b>	<b>Respondenter</b>
Bromma	4 %	7 %
Enskede-Årsta-Vantör	8 %	16 %

Farsta	4 %	6 %
Hägersten-Liljeholmen	4,5 %	10 %
Hässelby-Vällingby	4 %	10 %
Kungsholmen	4 %	7 %
Norrmalm	1 %	2 %
Rinkeby-Kista	3 %	5 %
Skarpnäck	0,6 %	2 %
Skärholmen	4 %	8,5 %
Spånga-Tensta	3 %	8,5 %
Södermalm	2 %	7 %
Älvsjö	3 %	6 %
Östermalm	3 %	5 %

Tabell 3 ovan visar på hur det totala antalet deltagare och enkätens respondenter skiljer sig procentuellt gällande vilken kommun de arbetar inom. Redovisningen i tabellen visar på att procentuellt speglar urvalet i enkäten det totala antalet deltagare väl gällande kommuntillhörighet. I tabell 4 går det att urskilja att det skiljer sig procentuellt gällande vilken stadsdel det totala antalet deltagare och respondenterna arbetar inom. Respondentgruppen är alltså inte lika representativ gällande stadsdelstillhörighet som kommuntillhörighet.

Utifrån sammanställning vad gäller könsidentitet, verksamhetsområde och kommun (i detta ingår Stockholm som representant för samtliga SDF) kan vi dra slutsatsen att urvalet i undersökningen är representativt för målgruppen i stort utifrån kön, verksamhetsområde och kommun. Att ha i åtanke är att enkäten endast har en svarsfrekvens på 36 %. Det finns alltså ett relativt stort bortfall av personer som kunnat påverka enkätens resultat.

VETA har även genomfört intervjuer med koordinatörerna. Intervjuerna syftar till att ge en ökad kunskap om verksamheternas utveckling och om DigIT har bidragit till de mål som berör arbetsplatserna – om attraktiviteten, effektiviseringar som ger mer tid till omsorg för brukarna samt olika resultat och effekter på kortare och längre sikt.

23 av totalt 25 intervjuer genomfördes. Två av koordinatörerna var inte anträffbara. Intervjuerna genomfördes på telefon som semistrukturerade intervjuer. Det innebär att intervjuerna utgår från en intervjuguide som garanterar att samma frågeområden täcks i samtliga intervjuer samtidigt som det lämnar utrymme för respondenten att tala fritt. Det ger även möjligheter till att fördjupa olika områden med olika personer.

Två fallstudier har även genomförts. Fallstudien i Vällingby omfattar en arbetsplats medan den i Botkyrka omfattar flera arbetsplatser (gruppboheter för vuxna) inom funktionsnedsättningsområdet. I fallstudierna ingår intervjuer med projektpersonal, chefer och medarbetare i form av fokusgruppsintervjuer. Totalt handlar det om 12 personer (10 kvinnor och 2 män).

Syftet med fallstudierna har varit att fördjupa kunskapen om huruvida utbildningarnas innehåll och upplägg leder till den kompetens som behövs för att uppnå effekter i verksamheten. Det handlar mycket om medarbetarnas användning av den digitala tekniken, om de är trygga i sin användning av den samt om de effektivt kan hantera digital teknik så att det påverkar brukarna positivt.

Fallstudierna syftar till att ge en sammanhållen bild av hur projektet fungerar på en enskild arbetsplats. Man kan se hur projektet genomförs, hur olika stödfunktioner (ombud och koordinators) fungerar, hur chefer förhåller sig till projektet samt hur resultaten tas om hand. Man kan studera om det finns en stödjande lärmiljö och en utvecklingsorganisation som gör att resultaten leder till långsiktiga effekter.

Fallstudierna syftar alltså inte till att ge en generell bild av hur projektet fungerar. Vi vet inte om projektet i fallstudierna avviker från övriga arbetsplatser. Resultatet från fallstudierna har använts för att förstå samband och för att visa på hur en digitalisering kan genomföras.

I slutet på projektet genomfördes en telefonenkät med 17 chefer. Frågorna handlade framförallt om relevans och verksamhetsnytta med utbildningen.

### 3. RESULTAT OCH EFFEKTER

I denna del beskrivs vad projektet har bidragit med. Redovisningen beskriver inte specifika utbildningsmoment i detalj utan syftar till att ge en övergripande bild av de generella resultaten.

Avsnittet är disponerat i olika avsnitt. De handlar om genomförande, relevans, vad deltagarna lärt sig, om verksamhetsförändringar och svårigheten med digitalisering.

#### 3.1. HUR HAR GENOMFÖRANDE FUNGERAT?

Utvärderingen visar att det funnits ett gediget förarbete och en god förankring av projektet. Det framgår tydligt att det finns ett behov av digitaliseringen i vården och omsorgen. Olika workshoppar genomfördes där behov, nytta och värde med utbildningen diskuteras. Även risker med digitalisering togs upp.

Planerings- och analysarbetet var en viktig förutsättning för genomförandet. Det var ett omfattande arbete som bl.a. innefattade dialoger, genomgång av tidigare satsningar och forskning på området, en kvalificerad analys och noggranna förberedelser. Deltagare och chefer involverades i detta tidiga skede av projektet. I projektets analys- och planeringsfas genomfördes en grundlig behovsanalys baserat på både personalens behov och verksamhetens

krav. Denna första fas i projektet var viktig för att visa på behov av digitalisering för personal och brukare och att visa på riskerna med utvecklingen. Projektgruppen har sedan arbetat med att följa upp detta inledande arbete, haft dialogmöten med olika chefer och försökt att anpassa utbildningar efter deltagarnas behov.

Genomförandet av projektet har fungerat väl på det hela taget, trots omfattning och utsträckning i tid. Man har följt projektplanen, nått ut till målgrupperna och utbildat det antal som utlovats i ansökan. 3000 unika deltagare skulle utbildas enligt ansökan. 3106 unika deltagare har utbildats i någon kompetenshöjande insats inom projektet. Det har varit ett komplext och svårorganiserat projekt med många inblandade i ett stort antal kommuner. Det har varit en stark och erfaren projektgrupp som har klarat av genomförandet på ett professionellt sätt. Emellertid har representanter från projektägaren bytts ut flera gånger vilket i viss mån har påverkat genomförandet genom att stanna upp vissa beslut och processer. Det har dock varit en marginell påverkan som hanterats av projektgruppen och som inte gett avgörande konsekvenser på projektgenomförandet.

En viktig och intressant skillnad när det gäller genomförandet av utbildningen är den mellan Stockholm stad (de 14 stadsdelsförvaltningarna) och övriga elva kommuner. I Stockholm stad var det betydligt färre som genomförde delar av utbildningen. En förklaring kan vara den mer hierarkiska förvaltningen i Stockholm stad med många beslutsnivåer, vilket kan ha gjort att insikten i och ansvaret för projektets genomförande försvagats. I mindre kommuner har det varit lättare för chefer att hålla sig informerade om projektet och genomförandet av projektet har prioriterats. I övrigt är det svårt att svara på varför Stockholm stad haft svårare att uppfylla sitt åtagande avseende antal deltagare än övriga kommuner.

Chefernas involvering är en nyckelfråga, både för genomförande och resultat av projektet. Merparten av cheferna är nöjda med både hur utbildningen har genomförts och med innehåll i utbildningarna. Hos några chefer fanns en kritik mot att för mycket av ansvaret för genomförandet av utbildningen har lämnats till dem.

”Informationen var otydlig i början, men det blev bättre sen.”

Enkätresultaten och intervjuer tyder på att deltagarna genomgående är nöjda med utbildningsinsatsernas innehåll och utformning. Detta bekräftas även av de enkätundersökningar som projektet självt har genomfört i direkt anslutning till de olika utbildningsinsatserna. Enkätresultaten visar att den totala nöjdheten är hög oavsett befattning, alltså att medarbetare, chefer och handledare är nöjda. Det finns en variation i svaren. De allra flesta deltagare vara nöjda med innehållet för egen del, men det fanns också de som tyckte att innehållet var för basalt eller inte relevant för dem. Förståelsen av vad digitalisering kan innebära för verksamheten blev dock tydlig och behovet av en sådan utveckling påvisades.

Datainsamlingen visar också på en positiv bild av både projektledningens och projektgruppens arbete. Enligt enkäten och intervjuerna upplever respondenterna att det fungerat bra inom de områden som projektledning och projektgrupp kunnat påverka. Nätverksträffarna är uppskattade av både språkombud och DigIT-ombud, likaså samverkansträffarna av koordinators. En aspekt som särskilt lyfts fram är möjligheterna till erfarenhetsutbyte mellan ombuden och koordinators från olika kommuner och stadsdelsförvaltningar. Det har inneburit ett lärande över kommungränserna och mellan stadsdelsförvaltningarna, vilket är sällsynt.

Information från projektet har varit tydlig, flera koordinators anger bland annat att projektgruppen varit tillgänglig och att det varit uppskattat med deras besök i verksamheterna.

Vår utvärdering visar också att vissa saker har fungerat mindre bra.

ESF-s administration sker analogt. Det är både arbetsmässigt betungande och paradoxalt att ett projekt som handlar om digital kompetens måste rapporteras in analogt.

Det har funnits en inbyggd svårighet i projektets organisation där projektledningen är ansvarig för projektet, men den kan inte påverka prioriteringarna som kommunerna och stadsdelsförvaltningen gör, till exempel ifråga om att avstå att skicka personal till utbildningar i den utsträckning som planerats.

Mandatet för koordinators är otydligt. Det innebär att koordinators ofta bara har kunnat informera om vilka utbildningar som finns, men de har inte kunnat påverka verksamhetscheferna att faktiskt skicka personal på utbildningarna. På så sätt hade det kanske varit enklare om verksamhetschefen också hade varit koordinators. Men en sådan lösning kan ha andra negativa sidor som ökad arbetsbelastning hos redan hårt ansatta verksamhetschefer. I projektet har det funnits koordinators som också är verksamhetschefer, i vissa fall har det fungerat bra men också inneburit en extra arbetsbelastning.

### 3.2 HAR PROJEKTETS INSATSER VARIT RELEVANTA?

Våra data visar att projektet upplevts som relevant av de flesta deltagarna. Det finns flera förklaringar till detta.

I projektets analys- och planeringsfas genomfördes en grundlig behovsanalys och inventering som involverade medarbetare och chefer inom samtliga verksamheter i alla kommuner. Under projektets gång har projektgruppen arbetat med att följa upp detta arbete, haft dialogmöten med olika chefer och försökt att anpassa utbildningar efter relevanta behov i verksamheten. Projektet har arbetat aktivt och medvetet för att utbildningen skulle bli relevant och grundas i en analys med hög delaktighet.



Merparten av de som har deltagit i utbildningar upplever att innehållet har varit relevant för deras arbete. 46 procent (av de som besvarat enkäten) instämmer (helt eller i någon mån) i att utbildningen varit relevant. 40 procent instämmer delvis i detta påstående. Även merparten av koordinatorena menar (i intervjuerna) att medarbetare och chefer som har deltagit i DigITs insatser har upplevt dessa som relevanta på ett individuellt plan.

Flera chefer ansåg att utbildningen hade varit relevant för deltagarna och även för verksamheten.

”Man samlades runt ett gemensamt mål. Det skapar kommunikation och en gemensam idé.”

”Utbildningen har väckt intresse och skapat en medvetenhet.”

”Rädslan för tekniken är borta.”

”Personalen har fått en bra grund att stå på.”

”Ett projekt skapar ett tryck på att leverera resultat. Digitalisering har kommit på dagordningen.”

”Vi jobbar smartare, har läkemedelslistor i digital form. Vi följer upp mer.”

”Det har varit en bra utbildning för cheferna, vi ser möjligheter med digital teknik.”

Utvärderingen visar även på mindre positiva delar när det gäller relevansen i projektet. På individnivå ser vi positiva resultat av DigIT, medan på verksamhetsnivå är det mer problematiskt att se resultat. Det finns viss kritik mot att utbildningarna varit för generella och för basala för att vara av hög relevans för verksamheten. Flertalet koordinatörer och chefer poängterar att utbildningarna borde ha legat närmare verksamheten och då hade projektet blivit mer relevant. Samtidigt är det viktigt att betona att projektet syftade till en generell kunskapshöjning och då kan det vara svårt att bedöma relevans av utbildningen i detta stadium. Kunskaperna ska ju komma till användning på sikt. Det stora antalet deltagande kommuner gjorde det också svårt att anpassa utbildningen till varje kommuns förutsättning.

Några chefer uttryckte skepsis när det gällde relevans och nytta med utbildningen. Kritiken bottnade i innehåll, nivå och användbarhet.

”Utbildningen har inte kopplat till verksamhetens behov. Det har varit för mycket Excel och Word generellt. Utbildningen borde ha varit skraddarsydd för oss, t.ex. program för schemaläggning.”

”Vi borde tydligare ha utgått från brukarnas behov och kartlagt dem bättre.”

”Formen har försvårat, det har varit mer fokus på redovisning av timmar än på att använda kunskaperna.”

”Det har varit för mycket fokus på verktygen, inte på användningen.”

”Det har varit ett alltför stort fokus på vilka utbildningar som finns, inte vilka som behövs.”

Relevansen av projektet för verksamhetsutveckling är alltså oklar för flera i projektet, trots ett gediget förarbete, kvalificerad analysdel och löpande information från projektledningen. Det har att göra med att projektet har ”länkat in i” organisationen. Det har emellanåt uppstått ett glapp när det gäller koordinators och ombuds relation till de ansvariga för verksamheten. Koordinatorerna har information om utbud och innehåll i utbildningen från projektledningen, men är inte alltid medvetna om verksamhetens behov (många är centralt placerade på administrativt inriktade tjänster). Med ombuden är det tvärtom, de befinner sig mitt i verksamheten, men känner kanske inte alltid till vad projektet kan erbjuda i form av utbildningar. I den här uppdelningen mellan projektledning uppifrån och verksamhetsutveckling underifrån finns en klassisk problematik. Om ett projekt bedrivs för mycket uppifrån blir det välorganiserat, men delaktigheten och engagemanget försvagas och därmed möjligheten till verksamhetsutveckling.

Fallstudierna ger en likartad bild som i enkätsvaren. Ett viktigt perspektiv på relevans är om projektet fyller ett faktiskt och aktuellt behov för brukarna. Här råder det samstämmighet, både inom gruppen ombud samt chefer. Samtliga poängterar att det finns ett reellt behov av att öka den digitala kompetensen på arbetsplatserna och att DigIT i hög grad möter detta behov. Emellertid råder det olika uppfattningar om det har varit rätt nivå på utbildningarna. Vissa menar att utbildningen är för grundläggande och anger att de vill ha ett mer avancerat innehåll som ger möjligheter till utveckling av verksamheten.

För att chefer ska engagera sig i ett projekt måste de se att resultaten kommer till användning i verksamheten – på kort och lång sikt. Vi har visat på vikten av att det finns ett behov för att projekt ska prioriteras. Inom området funktionshinder har behovet av digital teknik varit tydligare.

Flera chefer uppger att de haft svårt att bedöma vad utbildningen ska handla om och de har därför haft svårt att bedöma relevansen och därmed svårt att veta vem de ska skicka på utbildningen. Detta bekräftas av några ombud som påpekar att vissa chefer har uppgett att de inte anser att en utbildning uppfyller medarbetarnas eller verksamhetens behov. Tydlig information och vikten av att få med sig cheferna är något som ombuden efterlyser i högre grad. Dialog om detta förs och flera ombud som menar att cheferna nu är ”på banan”. Samtidigt uppger samtliga ombud och chefer att det är viktigt att i ett första steg säkerställa att alla medarbetare har en grundläggande kunskapsnivå i digital teknik samt att det är viktigt att bemöta oron inför tekniken samt tydligt och konkret visa ”hur man gör”.

Som sammanfattning av fallstudierna kan vi konstatera att utbildningen fångar in behoven av digitalisering generellt, men inte specifikt för varje verksamhet.

### 3.3 VAD HAR DELTAGARNA LÄRT SIG?

För att kunna bedöma om projektet har bidragit till en kunskapsökning har deltagarna själva fått göra en bedömning. I de flesta fall är denna positiv.

I enkäten har vi ställt frågan om deltagaren sedan tidigare har kunskaper om användning av smartphone, läsplatta, dator och annan digital teknik i arbetet. En övervägande del anger att de helt eller i hög grad har kunskaper om dessa verktyg sedan tidigare och även har kunskap om hur de kan användas i arbetet. De som angett att de haft goda kunskaper innan DigIT är i något högre utsträckning verksamma inom funktionshinderområdet.

Resultaten från enkäten visar att DigIT har bidragit till ökad kunskap, vilja och förmåga att använda digital teknik. Detta resultat gäller även för gruppen som angett att de sedan tidigare hade goda kunskaper i digital teknik.

Majoriteten av de intervjuade koordinatörerna uppger att deltagarna har fått nya kunskaper av olika slag. Här betonas individens personliga utveckling och att deltagarna har fått med sig kunskaper som gör att de kan känna sig tryggare i användning av digital teknik.

Det finns en ökad vilja och ett ökat intresse för digital teknik hos personalen, menar flertalet koordinatörer. De betonar att DigIT har bidragit till att *"man tänker på digitala möjligheter"* i högre utsträckning än tidigare. Koordinatorerna uppger att det i flera verksamheter finns en ökad medvetenhet om vad digital teknik innebär för deras arbete, både individuellt och för verksamhetens del.

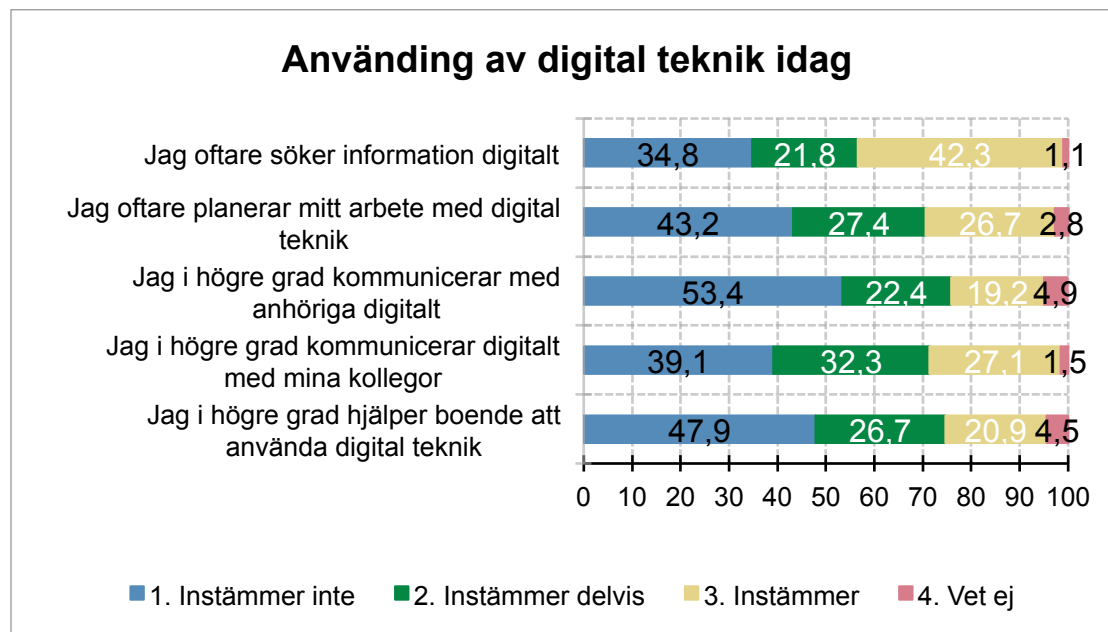
Telefonenkäten med cheferna visar på samma bild. Deltagarna har fått ökade kunskaper, en större medvetenhet och ett högre intresse för digitalisering. Det gäller även viljan att använda ny teknik.

Enkätresultaten visar samtidigt att det finns en andel (ca en tredjedel) av respondenterna som anser att de inte fått en kunskapsökning genom DigIT. Det kan vara en följd av att dessa utbildningar inte alltid upplevs som relevanta. Det är svårare att se den direkta nyttan av de generella utbildningarna (till exempel om Word, Excel och PowerPoint), men lättare att se värdet av utbildningar som behandlar de digitala verksamhetssystem som personalen ska arbeta med dagligen. Relevansen av utbildningarna skiljer sig alltså mellan individnivå och organisationsnivå. Merparten av koordinatörerna anger detta som en förklaring till att vissa kommuner och stadsdelsförvaltningar har haft svårt att fylla sina utbildningsplatser. I detta avseende är det viktigt att nämna att DigIT tydligt och från start har deklarerat att det rör sig om grundläggande utbildningar i digital teknik. Projektet har fortlöpande stämt av med chefer kring behov och haft informationsinsatser. Att relevansen på organisationsnivå inte känns tillräckligt relevant är en fråga om förväntningar och förankring i verksamheterna.

Projektet ska, förutom kunskapsökning också bidra till ökad digital *kompetens*. Det innebär att deltagarna ska kunna använda kunskaperna i sina arbeten. För att få veta om så har skett, har vi

efterfrågat exempel på hur de använt sina nya kunskaper (se figur 4). Resultaten visar på en kompetensökning, exempelvis uppger ca 38 procent av de som besvarat enkäten (468 personer) att de helt eller i hög grad använder sina nya kunskaper på arbetsplatsen. I figur 4 sammanfattas på vilket sätt deltagarna använder kunskaperna som de har erhållit genom medverkan i DigIT.

**Tabell 3. Hur kunskaperna från projektet används i arbetet**



Resultaten visar på att användningen av nyfunna kunskaper har skett i varierad omfattning och på olika sätt. Informationssökning digitalt och kommunikationsaktiviteter mellan kollegor är de mest påtagliga förändringarna. Till följd av den låga svarsfrekvensen i enkäten är det dock svårt att säkert bedöma huruvida DigIT har bidragit till ökad användning av digital teknik.

Frågan om de horisontella principerna har inte varit särskilt synliga i projektet. Det betyder inte att de har saknats. Projektet har omformulerat dessa mål till att omfatta delaktighetsprocessen. Myndigheten för delaktighet har bjudits in och det har funnits en grundläggande tanke om att förbättrade kunskaper inom digitaliseringsområdet bidrar till ökad delaktighet för verksamheter, medarbetare och brukare.

Cheferna svarade på ett likartat sätt. Mer än hälften menade att användningen av ny teknik som stöd för det dagliga arbetet hade ökat, men det var färre som kunde se att användningen direkt kom brukarna till del.

De här resultaten om användning avviker inte på något sätt från liknande utbildningar. I de allra flesta fall får deltagarna kunskaper, men mer sällan kompetens, dvs. det som gör att de utför sitt arbete bättre. DigITs siffror är ändå ganska positiva när det gäller ökade kunskaper,

men varför har inte fler från DigIT fått en högre kompetens? Projektet är ju, som vi har sett ovan, väl genomfört, med relevans och med ett intressant innehåll.

Den mest frekventa förklaringsfaktorn till varför arbetssättet inte har förändrats i högre utsträckning trots ökade kunskaper är tidsbristen som ofta är kopplad till pengar (se figur 5).

”Hinder kan vara ekonomi och att få vikarier för de som ska delta i utbildningen,” (Chef)

Därefter uppger respondenterna att de inte vet i vilket sammanhang de ska använda den nya tekniken. På tredjeplatsen som förklaringsfaktor anges bristen på tillgång till tekniska verktyg – som läsplatta, smartphone eller dator. Även bristande tillgång till ett väldimensionerat nät och en osäkerhet kring att testa ny teknik, uppges som förklaringsfaktorer.

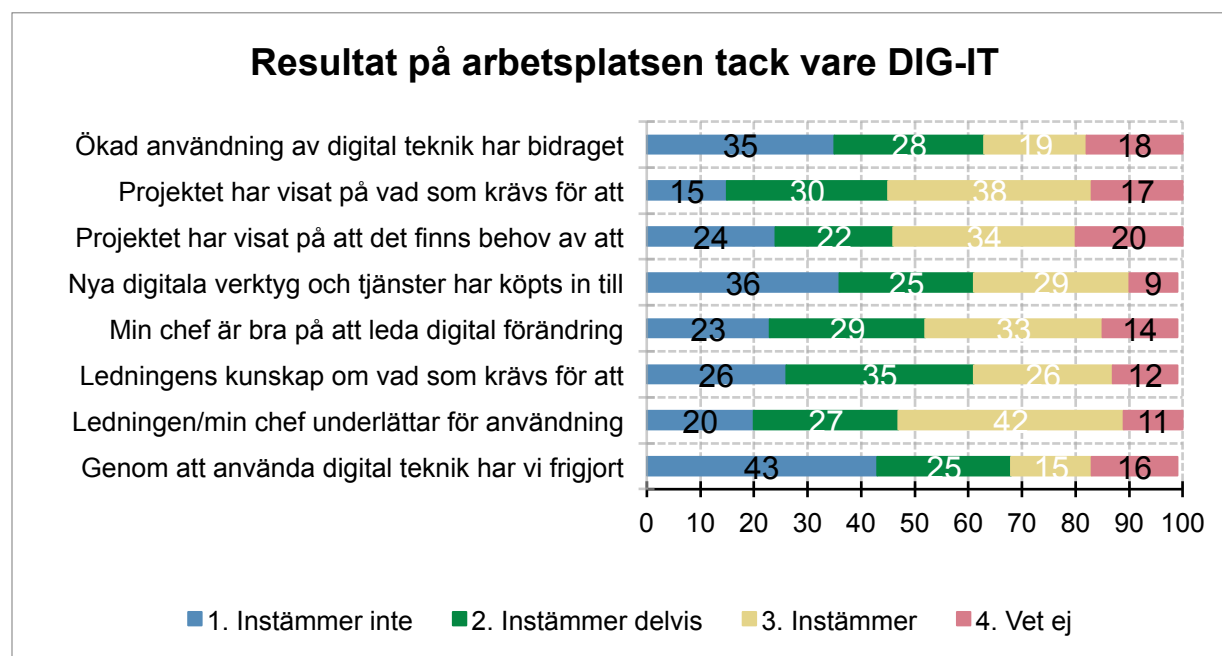
Det finns även andra förklaringar till den bristande användningen, som har att göra med organisationen och rollfördelningen i projektet. Vi har ovan berört hur det emellanåt har uppstått ett ”glapp” i kommunikationen mellan koordinatörer och chefer. Cheferna har verksamhetsansvar och måste prioritera att deras brukare får den vård och hjälp de behöver just för stunden. De kan ofta inte prioritera utbildningar för enskilda medarbetare trots att de inser att detta skulle behövas. Denna konflikt mellan driftens krav och behovet av utveckling gör att de har svårt att stödja medarbetare som har deltagit i DigIT och därmed att ta vara på de kunskaper som har förvärvats i DigIT. Koordinatorerna befinner sig ofta en bit ifrån verksamheten utan något formellt mandat att förändra denna. I något fall är koordinatören även verksamhetschef, vilket ur projektets synvinkel verkar ha varit en lyckad kombination, men möjligen lägger det ytterligare stress och arbete på redan hårt belastade verksamhetschefer.

Vår utvärdering visar alltså på konkreta resultat av projektet, framförallt när det gäller individernas kunskaper, men även när det gäller att använda kunskaperna i arbetet (gäller för ca 40 procent). I dessa avseenden kan man bedöma projektet som lyckosamt. Ambitionerna var dock höga och vittomfattande i projektet. Det fanns även ambition att skapa långsiktiga verksamhetsförändringar genom projektet.

### 3.4. HAR PROJEKTET BIDRAGIT TILL VERKSAMHETSFÖRÄNDRINGAR?

I enkäten fanns frågor om projektet hade bidragit till förändringar på verksamhetsnivån. Några av svaren presenteras i figur 6.

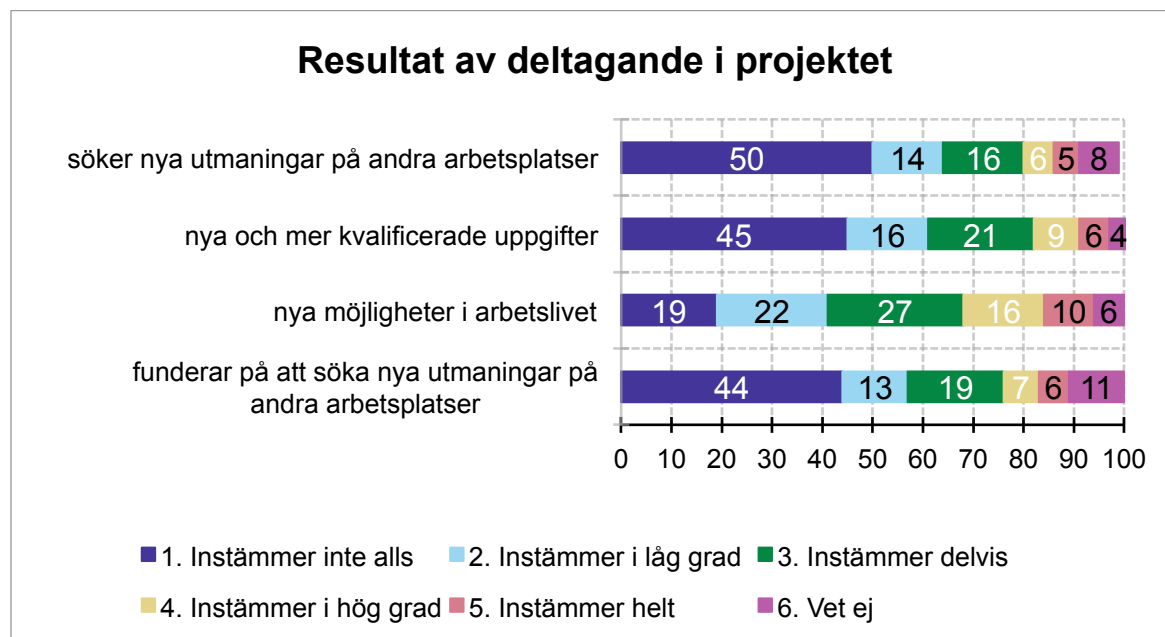
Tabell 4. Resultat i verksamheten som följd av projektet.



Av figur 5 framgår att deltagarna har bedömt att den nya tekniken bidragit till en ökad självständighet och delaktighet för brukarna. Insikten om behovet att arbeta med jämställdhet i digitaliseringsarbetet hade ökat hos drygt en tredjedel. Hälften svarade att nya verktyg hade köpts in till arbetsplatsen. Cirka hälften menade att chefen var bra på att leda digital förändring och hade den kunskap som krävdes. Närmare 70 procent ansåg att den nya tekniken hade frigjort tid till omsorg för de boende.

En ambition med projektet var att skapa en dynamik och ett engagemang hos personalen och därmed en drivkraft för fortsatt utvecklingsarbete. I figur 6 redovisas svaren på några av frågorna i enkäten från detta frågeområde. Svaren visar att cirka hälften av de svarande menar att projektet hade bidragit till att man nu söker nya utmaningar och att arbetsuppgifterna blivit mer kvalificerade. Drygt hälften funderar på att söka nya utmaningar på andra arbetsplatser, vilket var en av målsättningarna med projektet.

Tabell 5 Projektets bidrag till utveckling och förnyelse.



En fråga till cheferna gällde om det fanns några formulerade mål om vad projektet skulle leda till när det gällde verksamhetens utveckling. Mer än hälften svarade att det inte fanns några sådana mål med projektet.

”Jo, det vet vi, men vi har inte sett till att vi uppnått målen.”

”Vi har lagt in det här som ett av våra strategiska mål.”






”På ett övergripande plan tror jag det, men jag är inte säker.”

Resultaten från enkätsvaren visar på en mer positiv bild än vad som har framkommit i intervjuerna med deltagarna och i fallstudierna. I enkäten anger cirka 42 procent av respondenterna att ledningen/chefen underlättar för användning av digitala verktyg. 68 procent uppger att de instämmer (åtminstone delvis) i att projektet har visat på vad som krävs för att skapa delaktighet i det digitala arbetet. Närmare 70 procent anger att den digitala tekniken frigjorde tid till omsorg för de boende.

Dessa data tyder på att DigIT har skapat en grund för fortsatt digital utveckling på arbetsplatserna. Bilden är dock motsägelsefull. I enkäten till enhetscheferna fanns en fråga om hinder för långsiktiga effekter. Svaren sammanfattas i figur 5. Bristerna handlar om tidsbrist, lågt engagemang (hos deltagare, chefer och politiker), brist på resurser och teknisk support. Konkurrens med annat pågående utvecklingsarbete är ett stort problem. En annan svårighet,

som vi återkommer till, handlar om en låg prioritering av projektet, vilket är indikation på ett svagt ägarskap.

**Tabell 6. Uppfattningar enhetscheferna om svårigheter att åstadkomma långsiktiga effekter med projekt.**

	 Instämmer absolut	 Instämmer delvis	 Instämmer knappast	 Instämmer absolut inte	 Vet ej	Svar
tidsbrist för mina medarbetare	34 (27.2 %)	<b>53 (42.4 %)</b>	25 (20 %)	11 (8.8 %)	2 (1.6 %)	125
tidsbrist för mig som chef	30 (24 %)	<b>58 (46.4 %)</b>	30 (24 %)	6 (4.8 %)	1 (0.8 %)	125
bristande engagemang hos medarbetare	3 (2.4 %)	<b>59 (47.2 %)</b>	39 (31.2 %)	22 (17.6 %)	2 (1.6 %)	125
bristande engagemang hos chefer	4 (3.2 %)	42 (33.6 %)	<b>44 (35.2 %)</b>	32 (25.6 %)	3 (2.4 %)	125
bristande engagemang hos politiker	5 (4.03 %)	29 (23.39 %)	18 (14.52 %)	15 (12.1 %)	<b>57 (45.97 %)</b>	124
brist på resurser	26 (20.97 %)	<b>58 (46.77 %)</b>	28 (22.58 %)	6 (4.84 %)	6 (4.84 %)	124
brist på teknisk support	36 (29.03 %)	<b>48 (38.71 %)</b>	22 (17.74 %)	10 (8.06 %)	8 (6.45 %)	124
otydliga mål för arbetet	17 (13.71 %)	<b>59 (47.58 %)</b>	32 (25.81 %)	9 (7.26 %)	7 (5.65 %)	124
utvecklingsarbetet drunknar i annat pågående utvecklingsarbete	43 (34.68 %)	<b>58 (46.77 %)</b>	18 (14.52 %)	2 (1.61 %)	3 (2.42 %)	124
bristande kompetens hos mina medarbetare	6 (4.84 %)	<b>68 (54.84 %)</b>	23 (18.55 %)	23 (18.55 %)	4 (3.23 %)	124
bristande kompetens hos mig som chef	3 (2.42 %)	43 (34.68 %)	<b>48 (38.71 %)</b>	26 (20.97 %)	4 (3.23 %)	124
bristande kompetens hos projektledningen	5 (4.03 %)	17 (13.71 %)	36 (29.03 %)	20 (16.13 %)	<b>46 (37.1 %)</b>	124
projektet har inte så hög prioritet	20 (16.13 %)	<b>62 (50 %)</b>	24 (19.35 %)	12 (9.68 %)	6 (4.84 %)	124
annat	7 (5.56 %)	20 (15.87 %)	6 (4.76 %)	6 (4.76 %)	<b>87 (69.05 %)</b>	126

Bilden av uppnådda effekter är alltså motsägelsefull. Det verkar råda en samsyn om att digitalisering är något relevant och viktigt, men det är ändå svårt för verksamheterna att prioritera frågan. Man får en bild av att vissa av projektdeltagarna har svårt att se vinsterna av DigIT. Det gäller även för vissa chefer och för ledningen. Man kan alltså tala om ett glapp mellan projektets intentioner om digitalisering och verksamhetens krav på nytta.

Ytterligare ett glapp har uppstått mellan projektledningen, som vill genomföra projektet enligt planen och uppfylla de åtaganden man gjort mot finansören, samtidigt pressas de av verksamheterna där det löpande arbetet måste prioriteras.

I en verksamhet finns ett behov av ett långsiktigt lärande och utveckling, men ytterst få av koordinatorena rapporterar att det fördes diskussioner om långsiktiga utvecklingsmål i ledningsgrupperna. Stadsdelsförvaltningarna och kommunerna får inte heller stöd av projektet för att föra sådana diskussioner om verksamhetsutveckling. Det har i sin tur att göra med att ägarskapet för ett projekt brister och att styrningen mot långsiktiga effekter är för svag. Det



samma gäller kraven från finansiärerna, där fokus oftast är på genomförande, utfall och kortsiktiga resultat – inte långsiktiga effekter.

I telefonenkäten till cheferna fanns frågor om hur projektet hade prioriterats. 90 procent av de som svarat ansåg att de själva hade prioriterat projektet. De gav också exempel på hur detta hade gått till.

”Jag har utsett chefer som gått på möten och sett till att projektplanen följs.”

”Vi har puttats på för att folk ska delta.”

”Vi har utsett digitala ombud, tagit upp projektet på APT informerat facket och nämnden. Det har skett på alla nivåer och vi en engagerad koordinator för projektet.”

”Vi har avsatt tid och sett till att ombuden kan fortsätta arbeta efter projektet.”

Vi frågade även cheferna om intresset från den politiska nämnden för projektet. Cirka en tredjedel uppfattade att det fanns ett sådant intresse som yttrade sig i att nämnden efterfrågade resultat och lärdomar från projektet. Samma andel ansåg att det fanns ett motsvarande intresse från den närmaste chefen.

## 4. SLUTSATSER OCH SAMMANFATTANDE ANALYS

I denna del ska vi fördjupa analysen av projektresultaten och söka förklaringar till vad som ger långsiktiga effekter i ett projekt av det här slaget. Redovisningen ovan bygger till delar på en delrapport i projektet (juni 2018), men i denna del fokuserar vi på en fördjupad analys och en diskussion om lärdomar från projektet. Vi har ovan visat att man har uppnått viktiga resultat genom utbildningen. Det avgörande är nu, menar vi, att peka framåt – att dra lärdomar ur projektet samt att visa på drivkrafter och framgångsfaktorer i en satsning på utbildning som kan vara ett stöd för fortlevnad och eventuella framtida projekt.

### 4.1. OM VÄRDET AV DIGITALISERING

Projektet handlar om digitalisering vilket är viktigt att ha i åtanke. Vi ska börja med att redovisa forskning när det gäller digitalisering inom andra sektorer i arbetslivet. Forskningen lyfter fram värdet som personalen ser av digitalisering – för lärande, effektivisering och utveckling. Det är alltså behovet (värdet, vinsten) som är avgörande för framgången, vilket vi också har betonat ovan.

Det framgår av enkäten och i intervjuerna att vissa av personalen och i ledningen har svårt att se några tydliga och omedelbara vinster av de investeringar man gör i digital teknik och utbildning. Exakt samma upplevelse har forskningen identifierat i flera andra samhällssektorer, såväl inom industrin som i skolektorn (Hysten, 2011).

Pedro (2009) menar i en rapport, som numera är tio år gammal, att en genomgång av tillgänglig forskning visar att de effektivitetsvinster för lärandet som många hoppats på som en följd av investeringarna i IT i skolan, till stora delar uteblivit (Ibid.). Han jämförde detta med den produktivitetsparadox som en rad ekonomer upptäckte när de undersökte införandet av IT i industrin och näringslivet under 1990-talet. Inte heller där kunde man se några tydliga produktivitetsvinster. En forskare uttryckte det som att ”man kan se IT-eran överallt utom i produktivitetsstatistiken” (Solow, 1987).

Paradoxen förklarades delvis av att det tog tid för investeringarna att slå igenom i alla led i produktionsprocessen. Det fanns fördröjande faktorer i arbetarnas kunskaper, i hur man strukturerade arbetet och organisationen och i företagets strategier. Man antog att vinsterna skulle komma, men sannolikt på andra sätt än vad man räknat med. Så har också skett. På motsvarande sätt, ansåg Pedro (2009) att man kan tala om en produktivitetsparadox för utbildningssektorn.

I en forskningsöversikt som den norska Kunnskapssenter for Utdanning görs en genomgång av 30 tidigare studier (Morgan m.fl., 2016). Många av dessa är i sin tur metastudier eller systematiska genomgångar av tidigare forskning. Totalt räknar författarna med att det är cirka 1 900 studier vars resultat vägs in i den här genomgången. Det är en så kallad effektstudie, det vill säga att den fastställer hur stora positiva effekter på lärandet som olika digitala verktyg, programvaror och pedagogiska metoder har hos en grupp som använt verktygen jämfört med en annan grupp utan digitala verktyg.

Den övergripande slutsatsen är att genomgången visar att de digitala verktygen har små men positiva effekter på lärandet. Betyddigt större positiva effekter uppnås när digitala verktyg och digitalt innehåll används på ett planerat och genomtänkt sätt av en lärare. Så, med tiden tycks många skolor och lärare ha hittat nya arbetsformer och sätt att organisera undervisningen på ett sätt som leder till bättre resultat med hjälp av digitala verktyg.

Ovan nämnda insikter från skolektorn kan vara en förklaring till att även deltagarna i DigIT har svårt att se omedelbara effektivitetsvinster. Våra resultat från utvärderingen visar att det är centralt att verksamheterna som deltar i DigIT avsätter tid och har kraft att skapa planer och strategier för hur de ska kunna hålla kvar de uppnådda resultaten och planera för fortsatt utveckling.

Forskningen visar att det inte räcker med nya digitala verktyg, utan det krävs att verksamheterna organiserar sitt arbete på nya sätt och hittar nya arbetsformer. I en nyligen publicerad rapport om digitaliseringen av svenskt näringsliv skriver tre forskare så här:

"Våra observationer visar tydligt att digitalisering, eller digital transformation, inte främst handlar om teknisk utveckling. Utveckling av teknologi är visserligen en förutsättning och möjliggörare för digital transformation. *Men att enbart implementera digital teknologi kommer inte att resultera i en framgångsrik digital transformation.* Anledningen är att digitaliseringens framgång handlar om att omstrukturera företag så att de effektivt kan dra nytta av data, skapa nya värden och slutligen tillägna sig en del av det ekonomiska värde som skapas – ofta genom att öka den interna effektiviteten eller förändra och bredda existerande affär. *Detta kräver ofta nya sätt att leda, organisera och samarbeta, och nya sätt att utveckla produkter och tjänster samt nya stödjande kompetenser.* Digitalisering är helt enkelt mer än teknik, då digitaliseringen påverkar hela företagets värdekedja och flera av dess funktioner." (Björkdal m.fl., 2018)

En studie från skolsektorn påvisar samma sak (Grönlund, 2014). För att kunna åstadkomma en digital transformation och uppnå effektivitetsvinster så räcker det inte med att enskilda medarbetare genomför kurser. Det kräver att hela organisationen och, i skolans fall, att hela styrkedjan är engagerad. Med styrkedjan avses hela ledningsorganisationen från den politiska nämnden, till förvaltningen, skolledningarna (eller verksamhetscheferna) och ned till de enskilda medarbetarna i form av lärare, förskollärare och fritidspersonal.

När det gäller DigIT påvisar de åberopade studierna betydelsen av att ledningen är engagerad och att man tar ett helhetsgrepp för att genomföra förändringar samtidigt som man skapar förutsättningar för implementering och utveckling långsiktigt.

#### 4.2. OM ATT FÖRENA DRIFT OCH UTVECKLING

Forskningen visar alltså att en utbildning måste kopplas till organisationen och verksamheten för att ge resultat och effekter. Vad betyder det? Jo, organisationen måste stödja individernas lärande och se till att resultaten i form av en ökad kompetens tas om hand. Det måste finnas rum för utveckling och lärande i en organisation.

En organisation kan dock inte bara syssla med utveckling. En organisation måste alltså vara ”tvåhänt” (ambidexter). Den måste både klara av vardagens omedelbara krav, men samtidigt ha en förmåga till långsiktig utveckling (se t.ex. Ellström, 1996; Tushman & O'Reilly, 1996; Wallo m.fl., 2012). Det finns dock en risk att fokus hamnar på driftorganisationen eftersom det ger kortsiktiga vinster som lätt låter sig mätas, exempelvis i ökad produktivitet eller utförda uppgifter. Av enkätsvaren framkommer att tiden för att klara av driften är ett problem för att genomföra projektet.

För att skapa ”tvåhända” organisationer är det dock inte tillräckligt att tillföra tid och resurser utan det förutsätter även en medvetenhet hos chefer, medarbetare och andra aktörer i organisationen om betydelsen av samspelet mellan drift och utveckling (Wallo, 2014).

Följande fråga är central för att bedöma hållbarheten i ett projekt: Finns det en utvecklingsorganisation som ger stöd för projektet och dess fortlevnad?

För att besvara den frågan hade vi behövt data från en mängd olika arbetsplatser i projektet. Det har vi inte, så därför kan vi inte besvara frågan generellt. Vi kan däremot, med stöd av våra två fallstudier, visa på hur olika delar i projektet *kan* utgöra delar i en utvecklingsorganisation. Syftet med den följande presentationen blir därför mer analyserande och diskuterande, ett sätt att visa på möjligheter inför en fortsättning och framtida projekt.

Vad betyder det att det finns en utvecklingsorganisation? I en utvecklingsorganisation måste det finnas uppgifter, roller, ansvar, möten, stöd från chefer, resurser m.m. Om vi utgår från de två fallstudierna kan vi se att det finns inslag av allt detta i båda fallen. Dessa förutsättningar finns i alla fall till delar, dock inte systematiskt eller riktigt sammanhållet, men tillräckligt för att vi ska kunna förstå hur ett mer långsiktigt arbete mot digitalisering kan organiseras i framtidens vård och omsorg.

I projektet fanns olika roller för stöd och koordinering. Fallstudierna visar att DigIT-ombuden hade en viktig uppgift. Ett DigIT-ombud kan ha ansvar för en eller ett par arbetsplatser. De hade en god förståelse för sin roll och sitt uppdrag. De såg sin uppgift som att ge stöd till både medarbetare och chefer och de fungerade därmed som en länk mellan projektet och arbetsplatsen. De skall även ägna sig åt omvärldsbevakning med fokus på digitala frågor kopplat till verksamheterna. Konkret innebär det att DigIT ombuden genomför följande aktiviteter:

- deltar på nätverksträffar och förmedlar vidare information på arbetsplatsträffar (APT).
- går på olika utbildningar, exempelvis Outlook-utbildning
- påverka arbetskamrater att delta i utbildningar eller att komma till nätverksträffar
- i vissa fall fungera som cirkelledare där syftet är att använda digital teknik, t.ex. en surfplatta men projektet har också specifika cirkelledare

En annan viktig roll i projektet är DigIT-koordinators. Koordinators roll är att vara länken mellan kommunen/stadsdelen och projektet. I rollen ingår att rapportera det som kommunen/stadsdelen deltar i av DigITs aktiviteter. Koordinatoren behöver ha nära kommunikation med cheferna och andra funktioner inom den egna organisationen för att informera, förankra, inspirera och vara ett stöd och bollplank för DigITs arbete. Kontakten med chefen är alltså ett sätt att föra in resultat från projektet (utvecklingsorganisationen) in i verksamheten (driften). Projektgruppen och DigIT-koordinatorerna träffas en gång i månaden på ett samverkansmöte.

Det finns mycket stöd i forskning som visar att det behövs den här typen av stödfunktioner – för att ett projekt ska sätta avtryck i verksamheten (Brulin & Svensson 2011). Chefer prioriterar ofta driften och känner ofta en osäkerhet inför ett utvecklingsarbete särskilt om det är oklart vad nyttan med det är. Samspelet mellan en stödperson (koordinator, ombud, coach, strateg, underlättare) och chefen blir ett sätt att överbrygga klyftan mellan drift och utveckling. Det blir en balans mellan driftens och utvecklingens krav.

Resultatet från våra fallstudier bekräftar detta resultat från forskningen. Förutsättningarna vad gäller DigIT-ombudens och koordinatorernas arbetssituation varierar dock. Några menar att det är svårt att komma överens med sina chefer om vad det innebär att vara ett DigIT ombud eller en koordinator. Det är också svårt att få tid till att informera kollegor och att föra samtal med chefer. Ombuden menar att de har tid på arbetsplatsträffarna, men att denna tid ibland måste bortprioriteras till förmån för driftsfrågor. När chefen har involverats i projektet har det medfört att APT-tiden har utökats och att ombuden får mer tid vid dessa tillfällen.

Samtidigt uppger samtliga DigIT-ombud som medverkade i fokusgruppintervjuerna i fallstudierna att kunskapen om DigIT hos chefer och kolleger blev bättre under projektets gång. Det fanns en medvetenhet på arbetsplatsen om vilka ombuden var, vilket uppdrag de hade och cheferna blev mer intresserade efter hand.

Chefernas roll är, trots allt, central. De är de som bestämmer om utvecklingsfrågor ska prioriteras. Flertalet av cheferna påpekar i intervjuerna att de är ansvariga för att möjliggöra arbetsplatslärande, men att det inte fanns någon planering för detta när DigIT startade. Vissa har själva utvecklat en modell med lokala nätverksträffar tillsammans med DigIT-ombud och koordinators. Cheferna håller i de lokala nätverksträffarna.

”Det är viktigt att cheferna är med, att cheferna är med och leder utvecklingen. Det är helt avgörande, annars blir det små öar som tävlar med varandra och det har ingen någon nytta av.”  
(Chef)

Frågan är hur chefer kan involveras i ett projekt? Projektet har anordnat kurser i arbetsplatslärande för cheferna men intresset har varit svagt. Två av cheferna i en av fallstudierna har varit med på utbildning om arbetsplatslärande och nätverksträffar. Det gav en ökad kunskap om projektet och innebar samtidigt en involvering som stärker ägarskapet över resultaten.

Utvecklingsorganisationen syftar till att hålla samman olika delar i ett pågående utvecklingsarbete. Hållbarhet förutsätter att olika insatser och projekt kan kopplas samman till en organisatorisk helhet. I fallstudierna framkom hur språkombuden kunde vara till hjälp i arbetet med digitalisering. DigIT -ombuden var medvetna om att flertalet medarbetare behövde få information om utbildningar på enklare svenska. I detta avseende lyftes språkombuden fram som en viktig resurs i DigIT projektet.

Ett annat exempel på sammankoppling och förstärkning är när dokumentombud samtidigt blir ombud för DigIT. I en verksamhet har man kopplat samman ParaSol-ombud (användes för bl.a. implementering av digitalt dokumentationssystem) och DIG-IT ombud. Detta innebär att nästan samtliga DigIT-ombud också har varit ParaSol-ombud på den aktuella arbetsplatsen. De

som sedan tidigare har haft ett intresse för digital teknik och för rollen som ombud har involverats i DigIT. På denna arbetsplats är samtliga DigIT-ombud är också språkombud, så är inte fallet för alla arbetsplatser som deltagit i projektet. Genom att DigIT-ombuden också är språkombud på denna specifika arbetsplats har man kunnat knyta ihop språkstöd med stöd i utveckling av den digitala tekniken. När dessa olika delar i stödet fungerar ökar intresset för digital teknik, visar det sig. Intresset för ”paddorna” har då ökat och medarbetarna använder dem för att förbättra kvaliteten för de boende. Ombuden jobbar på att förmå fler att använda paddorna. Det finns personer som är språksvaga, men som har hög digital kompetens och ombuden arbetar på att involvera dessa personer mer i projektet. Här kan man tala om en synergieffekt där digitalisering och språkutveckling kompletterar varandra. Samtidigt underlättas integrering av personer från andra länder i arbetslivet.

Både chefer och ombud lyfter i intervjuerna den ekonomiska faktorn för att ett utvecklingsarbete ska få genomslag – vikten av att kunna köpa in teknik samt att planera och budgetera för att möjliggöra fortsatt utveckling. Det kan handla om inköp av exempelvis utrustning (plattor, att säkerställa Wi-Fi, projektorer, dokumenthanteringssystem och budgetering), men också tid för lära och använda den nya tekniken.

I enkäten fanns en fråga till cheferna om de har tillräckliga förutsättningar för att leda arbetet med digital utveckling i verksamheten. Mindre än hälften svarade ja på frågan. I en fungerande utvecklingsorganisation måste sådana frågor om chefsstöd lyftas till högre nivåer – till styrgrupper och ägare. Det blir än viktigare i projekt som är tillfälliga och ofta drivs vid sidan av linjeorganisationen.

Det är viktigt att cheferna agerar tillsammans och att det finns tid och utrymme för att diskutera utvecklingsfrågor vid dessa tillfällen. I en av fallstudierna, Botkyrka, framkom att cheferna träffades regelbundet i nätverksträffar, diskuterade DigIT, men också utveckling av digital teknik mer generellt. Dessa diskussioner omfattade även strategier och planer på vad som ska hända efter projektavslut. Det måste budgeteras för inköp av teknik och tid för medarbetarna för fortsatt utveckling. Diskussionerna i nätverksträffarna gällde även DigIT-ombudens fortlevnad och en ambition var att de skulle finnas kvar i någon form efter projektavslut. Även cirkelutbildningarna ska fortsätta i vissa av kommunerna.

En utvecklingsorganisation ska stödja ett organisatoriskt lärande. Cheferna menade att den modell som tillämpats i DigIT även kan användas till utbildning inom andra områden än digital teknik. Cheferna vill därför behålla den kompetens som genereras genom det utbildningsuppdrag som cirkelledarna har idag. Koordinators roll anses vara helt avgörande, både för kortsiktiga resultat, men också för fortsatt utveckling efter projektiden. Enligt cheferna är den enskilt viktigaste framgångsfaktorn att det finns en person som kan koordinera utvecklingsarbetet och att denna person har avsatt tid för detta uppdrag. Cheferna ser alltså värdet av att det finns en funktion/person för utveckling på samma sätt som det finns för driften (ledning, ekonomi, administration).

Frågor om delaktighet (för brukare och anställda) och tillgänglighet betonades som framgångsfaktorer, både i det konkreta projektet och mer generellt. Ett problem är att det oftast är samma personer som går utbildningen. Om ombud, koordinator och projektledning samverkar med en engagerad chef blir det lättare att sprida deltagandet.

Det räcker dock inte att cheferna är ägare av ett projekt. Hela styrkedjan måste vara involverad. Cheferna betonar att en förutsättning för ett bredare genomslag av projektet är att alla verksamhetsområdena är med och prioriterar den digitala utvecklingen. Det ger dragkraft och större tyngd i prioriteringen på en strategisk nivå. Nätverksträffarna med DigIT-koordinatorer är ett exempel på detta. En utvecklingsorganisation kan därför inte enbart byggas lokalt. Det måste finnas stöd och styrning från alla nivåer för att arbetet ska bli strategiskt och systematiskt. Projekt-organisering med centrala nätverksträffar lyfts genomgående fram som en framgångsfaktor för effektivt genomförande och erfarenhetsutbyte. Cheferna menar att sådana träffar är viktiga för att kunna åstadkomma erfarenhetsutbyte och för att lära av ett projekt löpande. DigIT-ombuden upplever att det har skett en utveckling vad gäller innehåll i utbildningarna och att innehållet blivit mer relevant med tiden. Lärandet i nätverken har givit stöd för denna utveckling och anpassning av utbildningen.

Om det finns en utvecklingsorganisation och stöd för lärande, så kan ett projekt få dynamiska effekter, dvs. det uppstår ett tryck på förändring – även sådana som inte varit planerade eller förutsedda från början. Ett sådant exempel är en grupp som har startat ett ”mini-projekt”.

Det krävs dock mer än så för att göra ett utvecklingsarbete hållbart. Det krävs tid, resurser, uppbackning, mandat m.m. – alltså organisatoriska förutsättningar för att stödet ska fungera långsiktigt. Det krävs en fungerande styrkedja och ett aktivt ägarskap på alla nivåer (se nedan).

En sammanfattande bedömning visar att det i fallstudierna påvisas delar av vad som kan liknas vid en utvecklingsorganisation – funktioner och roller (ombud av olika slag, koordinatörer) som kan ge stöd till chefer, tid för möten och nätverksträffar, ett stöd från chefer (men i varierande omfattning), spår av dynamiska effekter (nya aktiviteter och projekt).

Det finns alltså en del förutsättningar för att ta hand om projektresultaten, men hela styrkedjan måste involveras om vi ska få spridning av och strategisk påverkan från projektet.

Dessa resultat från vår utvärdering om hur utveckling kan organiseras är viktiga för fortsättningen och för framtida projekt. Det finns även andra faktorer eller drivkrafter för ett hållbart utvecklingsarbete. De sammanfattas i den programlogik som vi använder för att analysera projektet (se figur 1).

#### 4.3 VAD GER LÅNGSIKTIGA EFFEKTER?

Utvärderingens teoretiska utgångspunkter utgörs av en analytisk ram som bygger på tidigare forskning om förutsättningar för att skapa hållbar utveckling. Forskning om hållbar utveckling baseras på studier gjorda inom områden som arbetsplatslärande, organisations-utveckling och hållbart utvecklingsarbete (se t.ex. Ellström & Hultman, 2009; Svensson & Brulin, 2011; Öhman Sandberg, 2014).

Den analytiska ramen som har operationaliserats i den här studien består av fyra dimensioner av hållbart utvecklingsarbete. Dimensionerna är centrala för att uppnå hållbar förändring i satsningar som rör flera nivåer i en organisation (Öhman Sandberg, 2014). De fyra



dimensionerna utgörs av: aktivt och delegerat ägarskap, behovsstyrd utveckling, delad målbild, kunskap om innehållsfrågan.

*Aktivt och delegerat ägarskap* innebär att ansvar delegeras till samtliga parter som är berörda av en utvecklingssatsning och att parterna på alla nivåer också utövar ett aktivt ägarskap under hela utvecklingsprocessen. Den nivå som äger makt att besluta om satsningens ekonomiska resurser kan påverka en utvecklingssatsning genom att vara aktivt intresserad men också genom att ställa krav. Samtidigt behöver ägarskapet också delegeras till de verksamheter som ska genomföra det praktiska arbetet. Det räcker alltså inte med ett aktivt ägarskap på en nivå. Ägarskapet behöver delegeras och utövas aktivt på alla involverade nivåer i samtliga organisationer. I DigITs fall innebär detta att ägarskapet bör ligga hos samtliga kommuner, stadsdelsförvaltningar och på olika nivåer inom dessa. Den organisation eller de organisationer som formulerar och finansierar satsningar behöver också ta ansvar för att förändra strukturer som kan vara hindrande för att en policy ska realiseras (Öhman Sandberg, 2014; m.fl.).

I de flesta projekt saknas ett aktivt ägarskap, visar forskningen (Brulin & Svensson, 2011). Det är oftast projektledaren som driver och ansvarar för projektet, medan styrgruppen mer fungerar som en referensgrupp. En sådan tendens har också funnits i DigIT. Ägarskapet är passivt och frånvarande. Följden blir att arbetet inte blir strategiskt, att resultat inte tas om hand eller integreras i driftorganisationen. Ägarna till ett projekt ska representeras av en professionell styrgrupp som fyller en strategisk funktion. Den kan ta övergripande beslut, följa hur mål och resultat uppfylls, styra om projektet vid behov och löpande ta del av utvärderingen för att se om förutsättningarna finns tillhanda. Ett hållbart utvecklingsarbete förutsätter en fungerande styrkedja – från brukare och deltagare, via projektledning och styrgrupp till projektägare.

Hur har det varit i DigIT när det gäller ägarskap och professionella styrning? Här kan vi se brister, liksom i de flesta andra projekt. Styrgruppen har inte varit tillräckligt aktiv och deltagandet i den har inte prioriterats av alla medlemmarna, som dessutom har bytts ut under projektets gång. Ägarskapet över projektet och dess resultat tycks också ha varit svagt. Ägare och styrgrupp har förlitat sig på en kompetent projektledning och en aktiv projektgrupp. Det kan räcka för att uppnå kortsiktiga resultat, men det krävs mer för att nå långsiktiga effekter i verksamheten. Fallstudierna visar dock att det finns exempel på relativt väl fungerande styrning och ägarskap över projektet. I Botkyrka fanns en nätverksgrupp och ett delegerat ägarskap i styrkedjan. I Österåker fanns en lokal styrgrupp med närhet till projektet.

Det fanns en mer generell styrningsproblematik i ett stort och utspritt projekt som detta med 12 kommunerna involverade. Det är en följd av att Stockholms stad (Äldreförvaltningen) är projektägare, men projektet riktar sig till en rad andra kommuner, där projektägaren inte har något mandat. Inom kommunerna fanns sedan en problematik med utförare och beställare och olika verksamhetsområden, något som komplicerar styrningen av projektet ytterligare.



Den nivå i styrkedjan som fungerat bäst är den lägsta nivån. Det har funnits ett engagemang hos de som har arbetat i projektet, hos vissa i verksamhetsledningarna och bland cheferna samt hos koordinators, liksom hos ombud och cirkelledare. Cheferna var inte alltid trygga i att leda digital utveckling, men de fick ett viktigt stöd av koordinators, ombud och projektledningen. Frågan är hur brukarna har involverats i utveckling, planering och genomförandet av projektet. Vilka behov har de påtalat när det gäller användning av digitala hjälpmedel?

En fungerande styrkedja kräver en dubbelriktad kommunikation baserat på ett ömsesidigt lärande mellan olika nivåer. Här såg vi också brister, där glapp i kommunikationen i stället sågs som informationsproblem.

En annan förutsättning för ett hållbart utvecklingsarbete är att det finns delade mål för ett projekt i hela styrkedjan (se figur 1). *Delvis målbild* innebär att alla som deltar i ett flernivåstyrt utvecklingsarbete behöver dela en bild av vad målet är och styra sina handlingar i riktning mot detta. För att det ska vara möjligt behöver det finnas utrymme för lärande, det vill säga att målen kan diskuteras och omdefinieras, så att målen på ett bättre sätt svarar mot behov som finns på samtliga nivåer i en organisation (Öhman Sandberg, 2014; m.fl.).

Ett problem med projektet DigIT har varit att mål på verksamhetsnivå/enhetsnivå saknats. Det gör det svårt att följa upp och styra ett projekt. Däremot har det funnits en del tydliga mål på individnivå. Ett exempel är att alla anställda ska kunna surfa, dvs. kunna använda surfplattan i arbetet med brukarna.

Projektet har en vid och spretig målbild. I den ingår att en satsning på ökad digital kompetens hos personalen inom vård- och omsorg ska bidra till att Stockholmsregionen lättare kan behålla och rekrytera kompetent personal. Den här typen av målsättningar känns som en övermäktig uppgift för ett projekt, även om det är omfattande och stort. Mål av det här slaget följer lätt med i olika EU-program som har ambitionen att vara systempåverkande. Det blir svårt att i ett projekt med kraft fokusera på arbetsmarknadspolitiska ambitioner av det här slaget när det centrala är individers lärande och en utveckling av verksamheter.

Den här typen av övergripande mål måste hanteras långsiktigt och i samverkan mellan olika projekt. I det här fallet finns en stark projektägare som kan delta i en sådan strategisk påverkan. ESF har ett stort ansvar för att stimulera och stödja en strategisk påverkan inom området digitalisering. En löpande dialog mellan ett projekt och finansören är viktigt av flera skäl – framförallt för att avgränsa och fokusera arbetet med målen i ett projekt.

Nära kopplat till delad målbild är en *gemensam problembild* (se figur 1). Målen måste formuleras utifrån faktiska problem i verksamheten eller baserat på framtida behov för brukare och personal. Berörda av ett utvecklingsarbete behöver också lätt uppfatta vinsterna av att delta

i utvecklingsarbetet. Vinsterna av att delta i ett utvecklingsarbete behöver därför bli synliga inom en rimlig tidsrymd efter att ett utvecklingsarbete har påbörjats (Schreier, 2005; Öhman Sandberg, 2014; m.fl.).

Den här förutsättningen har vi behandlat på flera ställen i rapporten och visat på både styrkor och svagheter i projektet. Det fanns en allmän uppfattning om värdet av att arbeta med digitalisering bland stora grupper, men det var mer oklart hur kunskaperna kunde användas i verksamhetsutveckling.

*Kunskap om innehållsfrågan* är en fjärde förutsättning för ett hållbart utvecklingsarbete (se figur 1). Det innebär att det på alla nivåer finns ett djup i förståelsen av själva satsningens innehåll och vilken betydelse den har för mottagarna. I en utvecklingssatsning måste det finnas kunskap om det specifika innehållet som förändringen ska leda till (Öhman Sandberg, 2014; m.fl.). Här ser vi att villkoret till stora delar har uppfyllts. Det gäller innehållet i utbildningen, stödinsatser, teknikanvändning m.m. En styrka med ett projekt är att man kan öka den innehållsliga kompetensen inom ett område. Det finns resurser att använda till kompetensinsatser och teknik. Det stora problemet för hållbarheten är hur man behåller denna kompetens efter projektets slut. Vi har sett att det har funnits tankar, ansatser och konkreta åtgärder för detta i olika kommuner.

#### 4.4. HUR ORGANISERA FÖR LÄRANDE?

En central fråga – för projektet och för framtida satsningar – är hur man skapar en lärande miljö (se figur 2). Vi har talat om vikten av att det finns en utvecklingsorganisation som kan ge stöd för ett projekt och som bidrar till reflektion och analys. Resultaten av en utbildning kan då bli en ökad kompetens och förändringar i verksamheten. Deltagarna får en förmåga att hantera en arbetsuppgift, men också att utveckla denna. Det man lär sig i en utbildning tas om hand och blir en del av verksamheten. Projektet gör en skillnad för brukarna.

Begreppet lärande miljö har likheter med lärande organisation och markerar att det finns ledning, stöd, rutiner och resurser för utbildningen ska bli en lärprocess. Lärandet ses som viktigt för att utveckla en verksamhet –både för brukarna och personalen. Projekt prioriteras och följs upp.

Vår utvärdering ger vägledning till hur en lärande miljö kan skapas. En lärmiljö innebär följande:

- att man lär av varandra i vardagen (ett informellt lärande) – att det är naturligt att fråga och be om hjälp, men också att våga dela med sig av sina erfarenheter
- att lärandet ges en plats på arbetsplatsträffar och att det finns tid för reflektion, liksom möjligheter att delta på seminarier och konferenser (ett icke-formellt lärande)
- att det finns mer organiserade utbildningar (ett formellt lärande) som kopplas till verksamhetens behov och som ger personalen möjligheter till professionell utveckling

- att det finns ett organiserat stöd (till kollegor och chefer) för lärandet (med ombud och koordinatörer)
- att chefen prioriterar frågor om lärande och utveckling

Om vi tittar på programlogiken som tagits fram för projektet (figur 1) ser vi att den kritiska faktorn är chefernas känsla av trygghet och förmåga att leda lär- och utvecklingsprocesser. Det förutsätter i sin tur att det finns stödpersoner i organisationen för detta. En stor del av slutrapporten har handlat om just denna problematik med ledning och stöd av lärprocesser som syftar till verksamhetsutveckling.

## 5. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

En sammanfattande bedömning av projektet visar på goda resultat och måluppfyllelse – i form av ökade kunskaper, nya arbetssätt och bättre IT-teknik. Projektet har nått ett mycket stort antal deltagare, flera verksamheter vittnar om att de ska fortsätta med den organisatoriska strukturen i form av DigIT-ombud. Projektet har också fungerat som en katalysator för att sätta digital utveckling på agendan, en utveckling som kommer att fortgå. DigIT har bidragit till att öka den grundläggande kompetensen inom digital teknik och höjt den lägsta nivån hos majoriteten av de medarbetare som har deltagit.

Ser man till verksamhetslogiken i ansökan så är effektmålen där mycket högt ställda och långsiktiga. De kan inte sägas ha uppnåtts så här långt och det är knappast rimligt att vänta sig.

DigIT har också bidragit till lärande om bristande hållbarhet, alltså att projektet genererat många lärdomar avseende utmaningar som inbegriper hur stadsdelsförvaltningarna och kommunerna bör arbeta för att omvandla kunskap till kompetens/reell verksamhetsutveckling. Tidigare forskning visar att det finns flera förklaringar till den bristande hållbarheten i utvecklingsarbeten och projekt. En viktig förklaring till bristerna är att projekt och utvecklingsarbete ofta drivs ”vid sidan av” linjeorganisationen, exempelvis i form av en temporär projektorganisation eller med hjälp av externa konsulter. En annan förklaring är att det ofta saknas ett aktivt ägarskap bland ansvariga, det vill säga de som har makt och resurser att förvalta en satsnings resultat. Det kan exempelvis vara förvaltningsledning och berörda politiker.

Det svaga ägarskapet visar sig i avsaknaden av professionell styrning. Styrgruppen har i det här projektet mer haft karaktären av referensgrupp. Det är svårt att styra ett utvecklingsarbete där syftet är innovativt och där många aktörer på skilda nivåer är inblandade. I det här fallet var ett stort antal kommuner involverade med skilda förutsättningar. En professionell styrgrupp hade kunnat fokusera användning och nytta i sina hemorganisationer. Den digitala kompetensen måste tas om hand och komma till användning i verksamheten. Det är inte något som sker automatiskt, utan frågan måste bevakas och förutsättningar skapas i hela verksamheten.

Ägarskapet för projektet (bland ledningen och politiker) i berörda kommuner har alltså varit svagt. Personer har bytts ut och andra tillkommit. Det har mer handlat om information från projektledningen ”uppåt” än en verklig dialog om projektets utveckling och integration i verksamheterna.

Det har funnits en inbyggd svårighet i projektets organisation där projektledningen är ansvarig för projektet, men den har inte kunnat påverka prioriteringarna som kommunerna och stadsdelsförvaltningarna gör. Det kan handla om att skicka personal till utbildningarna i den utsträckning som det var tänkt. I en sådan situation måste styrgruppen – med stöd av ägarna (ledning och politiker) – ta ett större ansvar.

Ytterligare en förklaring till bristande hållbarhet är att det i en stor organisation ofta pågår många utvecklingsprojekt samtidigt. Det är svårt att organisera för lärande både inom och mellan projekt. Det måste finnas tillfällen till möten för reflektion och gemensam analys mer långsiktigt, men vardagens omedelbara behov tränger på.

Sammantaget gör dessa svårigheter att effekterna av utvecklingsarbeten sällan blir hållbara. De leder inte till avsedda effekter även om resultaten på kort sikt kan vara lyckade. Det är en slutsats som vi även kan dra av DigIT, men det finns fortfarande möjligheter att omsätta resultat av utbildning till effekter för verksamheten.

Vad kan vi lära av DigIT när det gäller att komma till rätta med dessa återkommande svårigheter i projekt? Jo, en hel del menar vi.

I vår analys har vi vidgat perspektivet på utbildning. Vi har gått från att se utbildning som något avgränsat till att innefatta lärande, lärmiljö och organisation. Detta vidgade perspektiv, menar vi, är nödvändigt för att förstå och förklara hur kompetens utvecklas och hur den tas om hand i en verksamhet. Nu har ju fokus i projektet varit på en mer generell digital kompetens och inte lika mycket på att organisera lär- och utvecklingsmiljöer. Det är ändå möjligt att tänka ett steg framåt och dra lärdomar inför kommande satsningar.

I utvärderingen har vi inte uppehållit oss vid projektmålet att öka arbetsplatsernas attraktivitet, öka anställningsbarheten och att åstadkomma förändringar på samhällsnivån. Dessa frågor har varit perifera i projektet och upplevts som för stora och komplexa att arbeta med. Det är effekter som kan uppkomma på sikt, men som är svåra att studera inom ramen för ett projekt.

Vi ska avsluta med att försöka dra några generella slutsatser från vår utvärdering. De är mer framåtriktade och fokuserar på hur framtida satsningar kan genomföras för att uppnå långsiktiga effekter.

6. Vidga perspektivet på utbildning till att omfatta organisationen och dess långsiktiga mål. Utbildningen leder *inte* (i sig) till utveckling! Det är först när det finns tid, resurser

och stöd i organisationen som utbildningen leder till kompetens, dvs. förmågan att utföra och utveckla arbetet. Individens utveckling måste gå hand i hand med organisationens. Det måste finnas handlingsutrymme och utvecklingsmöjligheter för alla med stöd av cheferna.

En bred och allmänt inriktad satsning på digital kompetens kan fungera, som i det här projektet, men den måste följas upp och stödjas i organisationen. Chefernas ansvar är avgörande för att kunskapen ska omsättas i verksamheten och komma brukarna till del.

7. Det krävs därför att en utbildning blir en del av en *utvecklingsorganisation* som ger sammanhang, långsiktighet och prioritet åt ett projekt. Ett lyckat projekt som inte ”landar i” en utvecklingsorganisation leder inte till långsiktiga effekter. Ett hållbart utvecklingsarbete kräver att det finnas rutiner, checklistor samt centrala och lokala nätverksträffar. Utvecklingsorganisationen är till för att skapa en struktur för projektet som annars bortprioriteras och ”äts upp” av den löpande verksamheten.
8. Skapa en *lärmiljö* på arbetsplatsen som ger tillfälle till experiment, erfarenhetsutbyte, kritisk reflektion och dokumentation. Ett projekt kan bidra till att skapa en lärandemiljö av det här slaget. Använd distansteknik och e-lärande för att göra utbildningen tillgänglig och kostnadseffektiv. Grunden är att det finns en utbredd och generell digital kompetens – bland anställda, chefer och brukare.
9. Ge brukarna ett inflytande över utvecklingsarbetet – över idéer, planering, innehåll och uppföljning. Brukarna måste formulera sina egna behov, bestämma över teknikval, få stöd och utbildning samt kunna påverka beslut om projekt. Här finns en rad goda exempel att lära av, t.ex. när det gäller brukarråd, brukarrevision och aktiv medverkan i projekt.

De horisontella kriterierna har gett stöd för frågor om tillgänglighet och brukarnas möjlighet att påverka. Dessa delar kan utvecklas mer i framtiden.

10. Det är viktigt att det finns en stark *intermediär* (mellanhand) för att man ska kunna driva och ta om hand erfarenheterna av ett stort projekt som detta. I en funktion som intermediär ingår att fungera som mötesplats, mäklare och motor. I projektet har det funnits en stark intermediär, vilket har varit avgörande för framgången i projektet, men vad händer nu när projektet tar slut? Kommer projektorganisationen att upplösas? Vem tar då hand om erfarenheterna från projektet och de kontakter som byggs upp?
11. Det måste finnas en strategi för strategisk påverkan från projektet, vilket är en viktig uppgift för styrgruppen. Men en strategisk påverkan gäller inte bara i berörda kommuner utan även nationellt – via olika aktörer och myndigheter. Här har ESF och SKL ett stort ansvar. Erfarenheter från liknande projekt kan samlas, spridas och skalas upp. Kontakter har redan tagits och ett samarbete finns med Myndigheten för delaktighet och andra nationella aktörer som deltar på slutkonferensen.

Projektet visar på olika dilemman när det gäller att organisera projekt av det här slaget. Vi ska kort resonera kring några dilemman som det kan vara viktigt att diskutera i framtida satsningar av det här slaget.

Ett dilemma med ett så omfattande projekt, som egentligen har karaktären av ett program, är att tillfredsställa alla berörda. Det handlar om en storstad med 14 kommunala nämnder samt 11 kommuner. Det är svårt att få till innehåll, arbetsformer och frågeställningar som passar alla. Det finns en rad olika mål som drar projektet åt olika håll. Svårigheterna avspeglas i svaren från cheferna som inte tycker att man i tillräckligt hög grad utgått från verksamheternas problem och behov. Det är dock svårt att se hur detta hade varit möjligt med den variation av förutsättningar och behov som finns i kommunerna.

Det är också märkligt att den gedigna satsningen på förberedelse, planering och gemensam analys inte varit tillräcklig för att förankra projekts målsättning hos alla chefer. Det man varit överens om i ett tidigt skede kommer väl i skymundan när vardagens krav i driftsorganisationen tränger på.

Stora projekt kan vara svåra att hålla samman – både när det gäller innehåll och arbetsformer. Samtidigt finns det ju en styrka i att organisera stora och omfattande projekt, bl.a. när det gäller att få kvalitet på planering, analys, innehåll, genomförande och utvärdering. Ett sätt att hantera detta dilemma mellan storskalighet och lokal anpassning kan vara ett mer flexibelt upplägg, mer av distansstudier (t.ex. via minilärcentra på arbetsplatserna) samt en involvering av brukare och chefer i utformningen av innehållet. På det sättet blir utbildningen mer skraddarsydd, men den ingår ändå i ett större och strategiskt sammanhang, vilket gör den användbar på sikt.

Det finns ett annat dilemma, som är kopplat till det ovan, nämligen mellan en efterfrågestyrd kontra en utbudsstyrd utbildning. Idealt sett borde det finnas en balans mellan arbetsplatsens behov (av nytta och specifik kunskap) (den ena vågskålen) och utbildningssystemets krav (på kvalitet och generell kunskap; andra vågskålen). Forskningen visar att det sällan finns en sådan balans mellan vågskålarna – mellan behov och utbud. I stället är det utbildningssystemets krav som ”tynger ner” den ena vågskålen. Utbildningssystemet har ett övertag när det gäller att påverka utformning och innehåll i en utbildning, något som i sin tur hänger samman med rätt till validering, examination, tradition, kunskaper, tid och resurser.

Vi ser inte riktigt denna obalans i DigIT, kanske på grund av att det finns en stark intermediärer som är van att upphandla utbildning. Kraven när det gäller projektgenomförande, redovisning och administration verkar dock riktning mot utbudsstyrning och likformighet.

Frågan är om målen har varit för högt ställda och om de har varit realistiska i relation till de aktiviteter som har genomförts i projektet? En grundläggande utbildning i digitalisering är viktig för individerna och gott nog på kort sikt, men att få till verksamhetsutveckling som leder

till långsiktiga effekter kräver betydligt mer. Projektet har gett viktig kunskap om vad detta ”som hade krävts” kan innebära. Inget är heller för sent i nuläget om styrgruppen blir mer aktivt och interaktiv med verksamheterna. Under projektets slutkonferens presenterade styrgruppen en rad punkter på hur de skulle kunna arbeta vidare, listan omfattar också tips på hur verksamheterna kan fortsätta arbeta. En punkt handlade om att de ska ta fram en plan för en digitala utveckling och se till att digitala frågor implementeras inom organisationens alla olika arbetsprocesser - digitaliseringsfrågorna ska inte ”köra i en egen fil”. De ska också arbeta för att verksamheterna ska ha med grundutbildning i datakunskap i den årliga utbildningsplanen. Detta är goda exempel på hur DigIT har bidragit till lärande för fortsatt utveckling inom verksamheterna.

## 6. REFERENSER

Björkdahl, J, Wallin, M., & Kronblad, C (2018): Digitalisering – mer än teknik. Kartläggning av svensk forskning och näringslivets behov. Vinnova Rapport VR 2018:06

Brulin, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Brulin, G. & L. Svensson (2012), *Managing Sustainable Development Programmes: Learning Approach to Change*, London: Gower Publishing Company.

Ellström, P-E. (2004/2009). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. In P-E.

Ellström, & G. Hultman. (Eds.), *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Morgan, K., Morgan, M., Johansson, L. & Ruud, E. (2016). A systematic mapping of the effects of ICT on learning outcomes. Oslo.

Pedró, F (2009): Pedró, Francesc (2009b): Reframing the Policy Expectations About Technology in Education. OECD, CERI September 2009.

Svensson, L; Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (2009): *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L; Brulin, G; Jansson, S. & Sjöberg, K. (2013). *Att fånga effekter av projekt och program*. Lund: Studentlitteratur.

Öhman Sandberg. A. (2014). *Hållbar programutveckling: Betydelsen av delvis delade objekt och expansivt lärande*. Doktorsavhandling vid Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping.

#### INTERNT MATERIAL

Delrapport DIG-IT 2018-08-20

TVÅ FALLSTUDIER INOM DIG-IT. DESKRIPTIV ANALYS. 2018-02-15