



ERSTA
SKÖNDAL
HÖGSKOLA

Första året för projektet
MÖTESPLATS SERVICEHUSET
i Skarpnäcks stadsdel

Agneta Cronqvist och Kenneth Sundh
Institutionen för vårdvetenskap och Institutionen för socialt arbete
Stockholm 2009



Publicerad och tryckt av XXXXXX
XXXXXXX Stockholm, Sverige
© Agneta Cronqvist och Kenneth Sundh, 2009
ISBN XXXXXXXX

Förord

På regeringens initiativ fick Socialstyrelsen 2007 uppdrag att fördela drygt 1,3 miljarder kronor för att stödja kommun och landsting i deras arbete med att utveckla vård och omsorg av äldre personer. Initiativet grundar sig på resultaten av nationella jämförelser i Sverige inom vård och omsorg av äldre. Det bedömdes att kvaliteten behövde höjas, på såväl det medicinska omhändertagandet som det sociala innehållet i äldreomsorgen.

Skarpnäcks stadsdel ansökte om och fick medel från Socialstyrelsen för fem projekt inom stadsdelen. Dessa rör olika delar av den kommunala äldreomsorgen och syftar till att utveckla personalens kompetens, metoder och organisation av arbetet i såväl hemtjänst, boende som vård av äldre. De fem projektområdena är demensvård, korttidsvårdens sociala innehåll, förebyggande hembesök, rehabilitering samt en samordningsfunktion riktad mot samtliga pågående projekt.

Denna rapport beskriver hur projektet *Mötesplats servicehuset* i Skarpnäcks stadsdel utfallit och omfattar projektets första år 2008.

Det är vår förhoppning som anlitade utvärderare, att denna rapport ska ligga till grund i den fortsatta utvecklingen av socialt innehåll till äldre i Skarpnäcks stadsdelsområde.

Stockholm 2009-04-03

Agneta Cronqvist
Fil. dr., leg. sjuksköterska
Institutionen för vårdvetenskap

Kenneth Sundh
Fil. dr., socionom
Institutionen för socialt arbete

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1 INLEDNING.....	1
BAKGRUND	1
SOCIALT INNEHÅLL OCH CENTRALA BEGREPP	2
UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
METOD.....	3
<i>Utvärderingsmodell och metoder för datainsamling</i>	3
TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR OCH STUDIER	5
RAPPORTENS DISPOSITION.....	7
KAPITEL 2 PROJEKTETS UTFORMNING OCH RAMAR.....	8
INLEDNING.....	8
PROJEKTETS MÅL OCH UTFORMNING.....	8
<i>Projektets mål och syfte</i>	9
<i>Målgrupp och rekryteringsprocess</i>	10
<i>Metoder och utvärdering</i>	10
<i>Projektorganisation</i>	11
<i>Samarbete och samverkansparter</i>	12
<i>Sammanfattande kommentar</i>	13
KAPITEL 3 ORGANISATION OCH GENOMFÖRANDE	14
INLEDNING	14
IMPLEMENTERING	14
ORGANISATION	15
ARBETSMETODER	16
RESULTAT	17
SAMVERKAN	18
SAMMANFATTANDE KOMMENTAR.....	19
KAPITEL 4 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH PROBLEM.....	21
INLEDNING.....	21
PROJEKTETS FRAMGÅNGSFAKTORER.....	21
PROJEKTETS PROBLEM	22
DISKUSSION OCH PRELIMINÄRA SLUTSATSER	23
REFERENSER	24
BILAGA.....	26

KAPITEL 1 INLEDNING

BAKGRUND

För att höja kvaliteten i vård och omsorg kring äldre gav regeringen 2007 uppdrag till Socialstyrelsen att inledningsvis utveckla ett system för kvalitetsuppföljning av vård och omsorg kring äldre och dessutom att årligen genomföra detta (Socialdepartementet 2007). Vidare fick Socialstyrelsen i uppdrag att fördela statliga stimulansmedel mellan kommun och landsting för speciellt prioriterade områden, och förebyggande arbete var ett av dessa. Regeringen tog fram särskilda mål för varje område. Deltagande i dagverksamhet, träffpunkter och andra öppna verksamheter är ett sätt för äldre att kunna upprätthålla men även förbättra sin funktionsförmåga (a.a.). För att kunna leva ett aktivt liv som äldre är det viktigt att få hjälp med att hålla kontakt med släkt och vänner, ledsagning till aktiviteter, hjälp med att komma ut på promenad och få frisk luft samt delta vid kulturella aktiviteter. Det konstateras vara en viktig uppgift för socialtjänsten att öka samarbetet med frivilligsektorn för att hitta former för utveckling av insatser inom detta område.

Att utvärdera är att bedöma och att bedöma är att värdera och beskriva effekter (Vedung 1998, s 20). Grunden till utvärdering är ett systematiskt tillvägagångssätt och analytiskt tänkande (a.a.). Självklart är att utvärdering är en bedömning i efterhand och inte på förhand, man blickar tillbaka för att ge vägledning framåt (a.a.). Vedungs definition av utvärdering ligger till grund för föreliggande utvärdering.

Noggrann efterhandsbedömning av utfall, slutprestationer eller förvaltning i offentlig verksamhet, vilken anses spela en roll i praktiska beslutsituationer.

(Vedung 1998, s 20)

Intern utvärdering s.k. självvärdering och extern utvärdering är två kompletterande strategier för utvärdering där fördelar och nackdelar med respektive strategi uppväger varandra. Den interna utvärderaren har tillgång till fyllig information om projektet och kan utföra utvärdering inom en relativt snabb tidsram. Å andra sidan kan det vara svårt att inta en objektiv position till ett projekt som man har haft till arbetsuppgift. I klarspråk är det svårt att förhålla sig öppet kritisk till sådant man varit delaktig i. Vidare finns risk för att organisatoriska aspekter påverkar tolkningen av den interna utvärderingen så att det passar som argument för framtida planer för verksamheten och då antingen i positiv eller negativ riktning (a.a.).

Den externa utvärderaren har möjlighet att förhålla sig mer objektiv, i synnerhet om man inte har en bindning till uppdragsgivarna och dessutom innehar särskild kompetens i utvärdering. Emellertid arbetar den externa utvärderaren med en mycket längre tidsram med bl. a. multipla och komplicerade datainsamlingar samt tidskonsumerande skrivande av rapporter för publikation (Vedung 1998).

SOCIALT INNEHÅLL OCH CENTRALA BEGREPP

Vad som avses med socialt innehåll för äldre har varit ett intresse för forsknings- och utvecklingsenheten Nestor verksamma i Haninge, Nynäshamn, Södertälje, Tyresö och Värmdö kommuner. Som ett första led i ett utvecklingsarbete formulerades följande definition:

Att på äldreboende, i hemmet, på den geriatriska avdelningen eller dagverksamheten utforma dagen så att den stärker den äldres fysiska och psykiska välbefinnande genom uppmuntran av interaktion med omvärlden och av den äldres egna initiativ.

(Söderberg 2007, s 8)

Vad man önskar av livet när man blir äldre har varit föremål för utveckling av teoretisk kunskap under de senaste 30 åren. Idag kan teorier om det naturliga åldrandet indelas i två huvudkategorier: biologiska och psykosociala. I biologisk teori beskrivs vad händer som i kroppen när vi blir äldre och kan anses vara ganska handfast då det är relativt enkelt att följa förändringar med blotta ögat. Å andra sidan försöker psykosociala teorier förklara åldrandet som individuella förändringar i kognitiva funktioner, beteenden, relationer, anpassning mm (Törnsta 2005). Det finns ett antagande om "det goda åldrandet" eller "det framgångsrika åldrandet" och kan ses liktydigt med hälsa, ungdomlighet, aktiviteter. Förklaringen är att man bevarar idealet som formats under ens medelålder (a.a.). I gerotranscendensteorin motsätts denna "automatiska" överföring av livsideal och pekar på att det finns ett "annat" naturligt åldrande omfattande det psykosociala. Man går från en materiell och rationell syn på sig och sin omvärld mot ett mer kosmiskt och transcendent livsperspektiv. Detta kan beskrivas som:

- en ökande känsla av samhörighet med något övergripande
- en omdefinition av tids-, rums- och objektuppfattningar
- en omdefinition av förhållanden mellan liv och död, samt en minskande rädsla för döden
- en ökande känsla av samhörighet med tidigare och kommande generationer
- ett minskande intresse för ytliga sociala relationer
- ett minskande intresse för materiella ting
- en minskad grad av självcentrering
- mer tid för "stilla stunder"

Ett socialt innehåll i vardagen för den äldre kan omfattas också av att livet känns meningsfullt, begripligt och hanterbart. Dessa tre begrepp beskriver Antonovsky vara hörnstenar i en "känsla av sammanhang", KASAM, ett begrepp som har betydelse för hur vi mår men också hur vi uppfattar hur vi kan hantera våra liv (Antonovsky 1979). I syfte att fördjupa förståelsen av innehållet i äldres vardag formulerade Nordenfeldt en hälsoteori där definitionen av hälsa ses som en handling, d.v.s. förmågan att kunna realisera för individen vitala mål (Nordenfeldt 2004).

UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Det övergripande syftet med denna utvärdering är att studera i vilken utsträckning projektet *Mötesplats servicehuset* har uppfyllt de mål som formulerats för projektet under ett första år. Ett centralt delsyfte i utvärderingen är att medverka till metodutveckling inom äldreomsorgen genom att identifiera framgångsfaktorer och hinder vid implementering, organisation och genomförandet av projektet.

De konkreta frågeställningarna är:

- Hur har projektets organisation, implementering och rekrytering av målgrupp påverkat möjligheterna till att uppnå uppställda mål?
- Har val av arbetsmetoder påverkat möjligheterna till att uppnå uppställda mål?
- Vilka resultat har uppnåtts i relation till uppställda mål?

METOD

Utvärderingsmodell och metoder för datainsamling

Den utvärderingsmodell vi valt kan övergripande karaktäriseras som en *kombination* av en måluppfyllelseutvärdering vars primära syfte är att undersöka och kritiskt granska om projektet uppfyller uppsatta mål (Vedung 1998) och en utvärdering av olika aktörers syn på projektets utveckling. I huvudsak ställs två grundfrågor i en *måluppfyllelseutvärdering*: svarar resultatet på de uppställda målen och, i sådana fall, är det rimligt att anta att detta beror på den genomförda insatsen. Utvärderingen som tar fasta på aktörernas syn på projektets villkor och utveckling fokuserar mer på att ge en nyanserad bild av projektets arbetsmetoder. I utvärderingsteorin benämns den senare ansatsen som reflexiv och kvalitativ till sin karaktär (Gould 2003). Denna utvärdering är med andra ord en kvalitativ undersökning som beskriver och tolkar involverades aktörers (projektledare, styrgruppsrepresentanter) åsikter kring arbetsprocess, organisation, resultat mm. Vid analyskedet sammanförs tidigare forskning och erfarenheter av betydelse för problemområdet.

Fyra olika former för datainsamlingsmetoder har använts i projektet.

1. Insamling av relevant material som berör projektet

I syfte att få en så heltäckande bild som möjligt av projektets intentioner har olika typer av dokument såsom skrivelser och informationsmaterial samlats in och bearbetats. Dessa är:

- Socialstyrelsens information om stimulansbidrag till kommuner och landsting för insatser inom vård och omsorg av äldre (Socialdepartementet 2007)

Första året med projektet *Mötesplats servicehuset*

- beslutsunderlag för ansökan till Socialstyrelsen, Skarpnäcks stadsdelsnämnd
- projektplan, lägesrapport och ettårsrapport
- sammanfattning av kartläggning av boendes på Servicehuset

Dokumenterna har utgjort ett underlag för kapitel 3 i denna studie.

2. Intervjuer med nyckelpersoner

Utvärderingen baseras i hög grad på intervjuer med projektledaren, andra projektledare, den centrala projektledaren samt deltagare i styrgruppen. Intervjuerna omfattar alla aktörer som var verksamma vid utvärderingsstudiens utförande. Intervjuerna med projektledaren och den centrala projektledaren har varit individuella och tagit sin utgångspunkt i två fokusgruppsintervjuer. Fokusgruppsintervjuerna genomfördes med alla projektledare i en grupp och alla i styrgruppen i en annan. Intervjuerna har genomförts med en intervjuguide som består av sex intervjuteman som syftar till att fånga centrala aspekter för utvärderingen (se bilaga 1):

- implementering
- organisation
- samverkan
- resultat
- brukarna
- omvärldstankar

Intervjuguiden presenterades inledningsvis för intervjupersonerna som på så sätt kunde följa var i intervjun man befann sig. Följdfrågor var förberedda i fall inte presentationen av temana stimulerade till reflektion (Kvale & Brinkman 2009). Intervjuserien inleddes med fokusgruppsintervjun med projektledaren och den centrala projektledaren. De resonemang och tankar som framfördes i den inledande intervjun bildade utgångspunkt för mer fördjupade frågeställningar och samtalsämnen i fokusgruppsintervjun med styrgruppen och de individuella intervjuerna med projektledaren och den centrala projektledaren. Upplägget möjliggjorde att vi fick mer problematiska teman i projektet belysta från olika aktörer.

Det bearbetade materialet från intervjuerna används som underlag i kapitel 3 som stöd för beskrivningen av projektets olika faser utifrån aktörernas perspektiv och följer i stora drag den intervjuguide som använts.

Nedanstående tabell belyser vilka funktioner som berördes av intervjuerna och de intervjuades grupptillhörighet

Tabell 1. Intervjupersonernas funktion och grupptillhörighet

Funktion	Grupptillhörighet
Central projektledare och projektledare för andra projekt inom Äldreomsorgen i Skarpnäck	projektgrupp
Projektledare <i>Mötesplats servicehuset</i>	projektgrupp
Avdelningschef Äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning	styrgrupp
Enhetschef Hemstödsområden, demensdagvård och social dagverksamhet	styrgrupp
Enhetschef Hammarby servicehus	styrgrupp
Enhetschef Hemtjänsten	styrgrupp

Intervjuerna har utgjort underlag för kapitel 3.

3. Anteckningar förda vid regelbundna möten med den centrala projektledaren

För att samordna de projekt som pågick parallellt 2008 i Skarpnäcks stadsdel anställdes, format som ett separat projekt, en central projektledare. Utvärderingen för detta presenteras i en separat rapport.

4. Insamling och analys av relevant forskning inom området

En litteraturgenomgång är en metod för att bedöma kunskapsläget inom ett intresseområde (Bowman 2007). Man jämför också hur man gått tillväga och vilka uppnådda resultat som erhållits vid liknande projekt. Grunden är en systematisk litteratursökning, och vi har använt oss av både nationella och internationella (forsknings-) rapporter och vetenskapliga artiklar med avgränsning till de senaste 10 åren.

Beskrivningen av tidigare studier är presenteras sist i kapitel 1.

TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR OCH STUDIER

Under åren 2005-2006 genomförde Nestor FoU-center och äldreomsorgen i Haninge, Nynäshamn, Södertälje, Tyresö och Värmdö med representanter för hemtjänst, korttidsboende och äldreboende ett utvecklingsprojekt (Söderberg 2007). Syftet var att med utgångspunkt från de äldres livssituation konkretisera hur socialt innehåll kunde ta sig uttryck och stärkas i de berörda verksamheterna. Tio olika förändringsarbeten genomfördes och resultatet delades upp i två huvudområden

medverkan för de äldre och effekter på team, handledare och chefer. Sammanfattningsvis prövades en rad olika verksamheter som caféverksamhet, utflykter, frukostbuffé, sång och dans, högläsning, drinkvagn, gymnastik, filmvisning. Övervägande positiva effekter erhöles man och man planerade att aktiviteterna skulle fortsätta i någon form efter projektets slut. Vårdarna upplevde hur deras syn förändrades på deras arbete från att "bara" varit omvårdnadsbetonat till att nu infatta även den sociala dimensionen i vården. Cheferna var nöjda med att personalen visat ett sådant intresse och engagemang i genomförandet. Bidragande framgångsfaktorer var att arbetsledarna var med förändringsprocessen och att det fanns en genomtänkt plan för hur det skulle gå till (a.a.).

Internationella studier som rapporterar eventuella mätbara effekter där man studerat äldres aktivitet och innehåll i vardagen förekommer ännu inte särskilt ofta. I en amerikansk studie med sk epidemiologisk design följdes 2761 personer över 65 år under 13 år (Glas et al 1999). Syftet var att beskriva om och i så fall vilken av tre olika aktivitetsdomäner hade effekt på överlevnad. De tre aktivitetsdomänerna var 1) social aktivitet med t.ex. kortspel, underhållning, gudstjänstbesök, 2) producerande aktiviteter som trädgårdsarbete, handla mat, frivilligarbete samt 3) fysisk aktivitet som promenader, konditionsträning. I en serie med intervjuer visar resultatet att alla tre aktivitetsdomäner påverkade överlevnaden på liknande sätt. I analysen av resultatet påpekas att de äldre som enbart var aktiverade med sociala aktiviteter och som inte parallellt deltog i fysiska aktiviteter hade lika förutsättningar till överlevnad som de som var fysisk aktiva och med åldern rimlig fysisk trim.

Liknande resultat rapporterar Agahi och Parker från en studie gjord i Sverige då man även undersökte om det var skillnad mellan äldre män och kvinnor (Agahi & Parker 2008). Deltagare var 1246 kvinnor och män. Datainsamling skedde med frågeformulär. Förutom att man tangerade Glas et als (1999) resultat att engagemang i fritidsaktiviteter påverkar överlevnad fann man att det för kvinnor var betydelsefullt med samvaroaktiviteter som studiecirkel och för män var det mer hobbyaktiviteter som var betydelsefullt.

I ytterligare en studie från USA formulerade man problemområdet från ett annat perspektiv med frågan: Vilken roll har informella visavi organiserade aktiviteter på den urständssättande process äldre befinner sig i (Janke, Payne & van Puymbroeck 2008). Som en del i en översiktsstudie som avsåg att beskriva amerikaners livsförändringar under 12 år valdes alla frågeformulär ut som var besvarade av de som var 65 år och äldre. 564 äldre ingick i studien. Resultatet visar att både informell och organiserad aktivitet kan stimulera till bibehållen kognitiv hälsa och möjligen kan begränsa effekterna av funktionsbegränsningar som uppfattning om eventuell funktionsnedsättning och symptom på nedstämdhet.

Från Israel rapporteras hur betydelsefullt det kan vara att som äldre kunna komma ut i friska luften och promenera (Jacobs et al 2008). Detta var en del i en longitudinell studie och frågeformulär skickades ut vid "baseline" och efter 7 år. Gruppen bestod av 528 äldre som var 70 år vid starten av studien. Resultatet visar att personer som är över 70 år och som dagligen kommer ut klagat mindre över muskelsmärter, sömnproblem, urininkontinens samt har mindre behov av stöd i det dagliga livet.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det finns forskning som stödjer antagandet om att socialt och/eller fysiskt aktiva personer har en längre överlevnad. Men situationen är mer komplicerad än så. Svårigheter att värdera dessa studier gör sig gällande d.v.s. vad ska mätas? I en given situation är det mest viktigaste att överleva men i en annan är det viktigt att ha ett bra liv när man lever vilket gör att det är svårt att bestämma vilken effekt ska mätas. Flera frågor återstår att besvaras men vad man kan vara överens om är att förutsättningen att ha ett bra liv är ju att överhuvudtaget leva.

RAPPORTENS DISPOSITION

Utvärderingsrapporten består av fyra kapitel där första kapitlet utgörs av en introduktion till uppdraget och dess utformning med bakgrund och presentation av för studien centrala begrepp. I kapitlet redogörs även för utvärderingens syfte, frågeställningar samt metod. Kapitel 2 innefattar en redogörelse för hur projektet *Mötesplats servicehuset* var planerat för att ge förståelse för vilka förutsättningar som fanns vid starten. I kapitel 3 redogörs för projektledarnas och styrgruppsmedlemmarnas syn på implementering av projektet, projektets organisation och arbetsmetoder, resultat samt samverkan mellan olika aktörer och avslutningsvis sammanfattande kommentarer. En presentation av projektets framgångsfaktorer och problem presenteras i fjärde kapitlet tillsammans med en sammanfattande diskussion och preliminära slutsatser.

KAPITEL 2 PROJEKTETS UTFORMNING OCH

RAMAR

INLEDNING

I det här avsnittet kommer vi att göra en kommenterande beskrivning av hur projektet *Mötesplats servicehuset* framträder i framförallt projektplanen (Jägenstedt 2008b, 2008c, 2008d) som låg till grund för genomförandet av projektet. Syftet med att tidigt i rapporten gå igenom syfte, mål, målgrupp samt organisation är att ge en bild av de utgångspunkter som legat till grund för projektets genomförande och resultat. Genomgången av utgångspunkterna med kommentarer ger också möjligheter för den kritiske läsaren att ta del av vad vi som utvärderare uppmärksammar och kommer att fokusera på. Det blir också möjligt att ställa projektets utgångspunkter mot beskrivningen av dess faktiska utformning i kapitel 3.

PROJEKTETS MÅL OCH UTFORMNING

Inledningsvis planerades och startade projektet i januari 2008, då kallat *Socialt innehåll. En meningsfull vardag*, på Rehabiliteringens korttidsavdelning (Jägenstedt 2008a). I en kvalitetsmätning av vården 2007 konstaterade man där att det var lågt skattat hur pass nöjda de äldre var med det dagliga livet och uppdraget blev därför att åstadkomma en mer innehållsrik vardag för dessa patienter. Ett avvecklingsbeslut av korttidsavdelningen kom i mars 2008 och projektet skulle istället förläggas på Hammarbyhöjdens servicehus. Denna förändring kom att påverka genomförandet av projektet då det inte var möjligt att rakt av överföra projektets mål. En ändringsanmälan anmäldes till socialstyrelsen och projektet kom att kallas *Mötesplats servicehuset*. I detta kapitel kommer vi att fortsättningsvis beskriva projektet som det kom att genomföras på Hammarby servicehus mellan 080421 och 311208.

Projektledaren för *Mötesplats servicehuset* har använt projektstyrningsmodellen Lilla Ratten som guide och hjälpmedel vid upprättande av projektplan och ettårsrapport enligt en strävan från Stockholms stad att åstadkomma en enhetlig projektstyrning inom kommunerna¹. Projektmodellen beskriver hur man ska arbeta med ett projekt för att uppnå avsedda mål på effektivaste sätt. Modellen ger riktning hur man planerar och genomför ett projekt men också beställer, följer upp och styr det. Till sin hjälp har man bl. a. beskrivning av projektprocessen, rollfördelning, checklistor samt mallar. Enhetliga former för projektstyrning har kritiserats då man anser att kreativitet och initiativ kan hämmas vid genomförande av projekt. Å andra sidan kan lätthanterliga projektstyrningsmodeller som inte fordrar särskild kompetens i projektledning, stödjande genomföring och uppföljning i så omfattande och varierande verksamheter som t.ex. Stockholms stad bedriver (Jawad & Nebel 2006). Projektledaren Yvonne Jägenstedt hade tidigt möjlighet att genomgå kurs i Lilla Ratten. Vi kommer i den här genomgången att följa den struktur som finns i projektplanen.

¹ Stockholms Stads projektmodell – Lilla Ratten

Projektets mål och syfte

I enlighet med projektstyrningsmodellen Lilla Ratten formuleras effektmål respektive projektmål. Effektmål relateras till vilka effekter som projektet kommer att ha på verksamheten vari projektet bedrivs och avser såväl kortsiktiga som långsiktiga. Projektmålen ska vara formulerade på ett mer precist sätt, relaterande till projektet och därtill mätbara. Nedan återges de olika målen och senare kommer vi att kommentera dem. Vi inleder med att citera projektplanens formuleringar för *Mötesplats servicehuset* vid Hammarby servicehus för att sedan kommentera formuleringarna utifrån vårt uppdrag att utvärdera genomförandet (Jägenstedt 2008b).

Följande effektmål formulerades:

- att de boende upplever socialt innehåll
- att det varje år ska finnas en genomförandeplan för det sociala innehållet på servicehuset

Följande projektmål formulerades:

- Projektet ska öka antalet gruppaktiviteter med **socialt innehåll**, f.r.o.m januari 2009 ska minst en aktivitet per vardag erbjudas till de boende på servicehuset.
- Samarbetet med olika aktörer kopplade till servicehuset ska struktureras och planeras.
- Minst en större aktivitet anordnas, där boende, anhöriga och människor i närområdet välkomnas.

Utifrån ett utvärderingsperspektiv är det bra när projektet försöker formulera tydliga mål. Som framgår av effektmålen är ambitionsnivån hög givet projektets ramar och resurser. Projektet ska resultera i att de äldre som vistas på servicehuset ska känna att vardagslivet har ett socialt innehåll. Metoden för att nå dessa mål ska ske genom ökat antal aktiviteter. För att bilda sig en uppfattning om vilka aktiviteter som skulle vara angelägna gjordes en kartläggning av de boendes synpunkter angående socialt innehåll (a.a.).

Övergripande finns det en logisk relation mellan effektmål och projektmål. Projektmålen är mätbara i den betydelsen att insatserna är formulerade så att det går att avgöra om dom är utförda eller inte. Svårigheten i den här typen av projekt är att det är svårt att avgöra om insatserna lett till de effekter man ville uppnå – särskilt effekten att de boende ska uppleva socialt innehåll. Vi kommer att studera projektets ambitioner satt i relation till de villkor som funnits för genomförandet och därefter dra slutsatser kring framgångsfaktorer och problem.

Målgrupp och rekryteringsprocess

Projektet riktade sig till som framgår av målformuleringarna till boende på Hammarbyhöjdens servicehus samt frivilliga aktörer med koppling till servicehuset (Jägenstedt 2008b). Hammarbyhöjdens servicehus är centralt beläget med tunnelbanestation i omedelbar närhet. Det finns 95 lägenheter fördelat med 98 boende. De 45 fast anställda, vårdbiträden, undersköterskor, samt 3 sjuksköterskor, är indelade i tre arbetslag. Det finns gemensamhetsutrymmen som är lämpade för ca 25 respektive 40 personer. Restaurangen, som drivs av en entreprenör är generösare tilltagen, där har aktiviteter för större sällskap äg rum. Målsättningen på Hammarbyhöjdens servicehus är att de boende ska kunna bo kvar till livets slut. Vid tidpunkten för projektet var vårdtyngden hos många stor och behovet av frekventa insatser av vårdpersonalen stort (a.a.). Det finns ett rehabiliteringsteam bestående av en sjukgymnast och en arbetsterapeut.

Metoder och utvärdering

I projektplanen (a.a. sid 7) beskrivs relativt ingående hur projektets mål skulle genomföras. Här återges aktivitetsplanen och milstolpar som bygger på såväl projektplan som projektets årsrapport från december 2008 (Jägenstedt 2008b, 2008d). Inledningsvis gjordes en kartläggning av de boendes synpunkter angående socialt innehåll och som utgjorde milstolpe 1. Projektledaren vände sig till de tre arbetsgrupperna på servicehuset för att få tag i boende som var villiga att medverka i kartläggningen. Det blev 20 boenden som bl.a. intervjuades om befintliga aktiviteter vad gäller information och medverkan, egna önskemål om aktiviteter och underhållning, utnyttjande av bibliotek, om man var nöjd med de gemensamma aktiviteterna som fanns samt vilken tidpunkt under dagen skulle passa bäst för dessa.

Övriga milstolpar var

- Planera in en öppen aktivitet under hösten 2009
- Sammankalla frivilliga aktörer.
- Aktivt söka efter frivilliga aktörer.
- Starta ett Kultur och aktivitetsråd bland de boende
- Sammanställa aktivitetsprogram, matchning av de boendes önskemål med frivilliga insatser.
- Ta fram en mall för årsplanering av aktiviteter och kultur på servicehuset.
- Utse ansvarig för samordning av aktiviteter och kultur på servicehuset.
- Inköp av storbilds tv och dvd spelare.

Projektets egenutvärdering författad av projektledaren kom bland annat att bestå av en rapport av vilka aktivitetsformer som organiserats och hur många som deltog och fördelningen mellan män och kvinnor. I rapporten redogjordes också för hur dessa aktiviteter var relaterad till milstolparna som presenterats ovan(Jägenstedt 2008d).

Projektet Socialt Mötesplats Servicehuset använder som vi ser det ingen specifik utarbetad metod som prövats och använts i andra sammanhang. De milstolpar/aktiviteter som arbetats fram av projektledaren baseras i hög grad på

projektledarens erfarenhet och kartläggningen av hur de boende på servicehuset ser på sin situation och vilka önsknings uttryckt. Genomförandet av de planerade aktiviteterna kräver också att människor frivilligt och utan ersättning engagerar sig i olika aktiviteter och i projektplanens milstolpar finns uttryckt hur frivilligresurser ska kartläggas och engageras. Styrkan i projektledarens projektplan tycks ligga i flexibiliteten och därmed möjligheten att anpassa aktiviteterna utifrån vad som är angeläget, önskvärt och samtidigt genomförbart. Vår preliminära tanke vid genomgången av projektplanen är att den metodik som projektledaren utvecklat kräver både en lyhördhet gentemot de boendes uttryckta behov och en förmåga att engagera omgivningen och driva igenom aktiviteterna.

Projektorganisation

Projektet pågick mellan 080421 och 081231 och leddes av projektledare Yvonne Jägenstedt som är undersköterska. I projektplanen redogörs relativt utförligt projektets organisation. Även här gör vi ett sammandrag av projektplanen och kommenterar efterhand. Våra erfarenheter från andra utvärderingar är att många projekts svårigheter att leva upp till målen är knutet till hur projektet är organiserat. För att ge en mer fullständig bild av organisationen har vi också använt material från intervjuer och andra dokument som inhämtats under studiens gång. Vi inleder med projektplanens ”syn” på projektledarens roll för att sedan gå över till att studera stödsystemet runt projektledaren.

Projektledarens roll

Projektet leds enligt projektplanen av en projektledare (75%) vars roll är ”att initiera samt skapa förutsättningar för aktiviteter” (a.a. sid 6). Denne har till uppgift att upprätta en projektplan och förankra projektet hos enhetschefen på Hammarbyhöjdens servicehus samt hos den centrala projektledaren. Därutöver ska projektledaren involvera de boende och berörd personal. Vidare ska projektledaren enligt planen involvera frivilliga aktörer.

Projektledaren är följaktligen ensam om att både planera och genomföra insatserna². I många projekt finns några medarbetare att samspela med och projektledarens roll är att leda teamets arbete. Att arbeta ensam ställer höga krav på självständighet hos projektledaren. Uppgiften är att både vara drivande utifrån projekttiden och förankra arbetet i förvaltningen. Mot bakgrund av den arbetsformen är vi speciellt intresserade av samspelet mellan projektledare, styrgruppen och andra projektledare. Låt oss granska styrgruppens och den centrala projektledarens mandat såsom det framträder i projektplanen.

Den centrala projektledaren, styrgruppen och referensgruppen

I projektplanen slås fast att för att genomföra projektet krävs förutom projektledare också olika grupperingar såsom styrgrupp och referensgrupp. För att kunna ge

² Den här projektledaren hade andra projektledare med egna projekt att samverka med

Första året med projektet *Mötesplats servicehuset*

projekten de bästa förutsättningarna ansökte förvaltningen om särskilda medel för en central projektledare på heltid. Den centrala projektledarens ansvar att samordna och stödja de projektledare som ansvarade för projekt med stöd av stimulansmedel från Socialstyrelsen. Vidare skulle denne delta i planering och utformning av styrdokument, den egna utvärderingen samt budgetuppföljning. Alla projektledarna skulle ha möte en gång i veckan organiserat av den centrala projektledaren.

Styrgruppen skulle enligt planen bestå av äldreomsorgens beställar- och utförarchef. Dess ordförande skulle vara avdelningschefen för Äldreomsorg och omsorg av personer med funktionsnedsättningar. Denne skulle representera och vidareförmedla information till ledningen genom att vara en del av den som avdelningschef. Förvaltningsledningen, styrgruppen och den centrala projektledaren är enligt projektplanen övergripande ansvariga för att projektets resultat ska utvecklas och följas upp.

Till varje enskilt projekt skulle det också finnas en särskild referensgrupp. Gruppen för det aktuella projektet – *Mötesplats servicehuset* – skulle bestå av fem personer med två boenderepresentanter, vårdpersonal (SKAF-representant), sjuksköterska samt arbetsterapeut. Denna referensgrupp var gemensam med projektet *Rehabilitering i vardagen*.

Det framgår att det finns en tydlig plan för det sammanhang projektledaren ska ingå i. Den centrala projektledarens roll är som framgår förhållandevis utmejslad med stöd- och styrfunktioner i förhållande till projektledaren. Genom de regelbundna träffarna med de andra projektledarna erbjuds denne ett kontext som möjligtvis kan kompensera den ensamma rollen som projektledare. Vidare har projektledaren en referensgrupp. Det är inte sagt i projektplanen vilken roll styrgruppen får visavi projektledaren. Här pekas mer på dess formella position och ansvar i förvaltningen. Vidare går det att tolka projektplanen så att styrgruppens idéer ligger i linje med förvaltningsledningens strategiska mål för äldreomsorgen. Med utgångspunkt från projektplanen så ser vi det som centralt att studera relationen mellan projektledaren och det arrangemang med veckovisa träffar som den centrala projektledaren arrangerar. Ett annat centralt tema är att studera relationen mellan projektledare och styrgrupp. Syftet är att få en fördjupad förståelse och förklaring till projektets framgångsfaktorer och problem.

Samarbete och samverkansparter

För att kunna genomföra projektet inleddes tidigt olika former av samverkan. Detta bestod olika möten som rörande planering och diskussion om de boendes önskemål och behov av aktivitet samt medverkan i personalmöten. Andra samverkansparter var rehabenhetens arbetsterapeut och sjukgymnast som håller i fysiska gruppaktiviteter som qi-gong och promenad. Omsorgen och dess brukare ordnar caféverksamheten Kajsa Varg en gång i vecka. Seniortjänst och PRO var också tilltänkta samverkansparter. Detta projekt har också samverkat med projektet *Rehabilitering i vardagen* (Cronqvist & Sundh 2009). Ambitionen var att samverka så till vida att de

aktiviteter som organiserades inom detta projekt kunde vara motivationshöjande för de boende som var involverade i rehabiliteringsprojektet.

Sammanfattande kommentar

Kapitlet har främst syftat till att ge en sammanhängande presentation av projektets utgångspunkter som sedan kan ställas mot dess faktiska genomförande. Vi kan konstatera att det i projektplanen ställs höga krav på projektledarens självständighet, initiativförmåga och kapacitet att samarbeta med olika intressenter. Målsättningen är ambitiös och det finns en genomarbetad struktur (milstolpar) för att leva upp till projektets mål. I metoden ingår såväl kartläggning av boendes önskemål som inventering av befintliga aktiviteter, kontakt med frivilliga aktörer och organisering av nya aktiviteter. I projektets stödsystem ingår regelbundna möten med andra projektledare för att diskutera projektrelaterade problem och en referensgrupp där mer specifika frågor kopplade till projektet kunde diskuteras. Som projektledare har engagerats en undersköterska med erfarenhet av äldrevård. Projektledaren har med andra ord specifika kunskaper om omsorg och vård.

KAPITEL 3 ORGANISATION OCH GENOMFÖRANDE

INLEDNING

Syftet med det här kapitlet är att visa vad som framkommit i intervjumaterial och den dokumentation vi tagit del av. Kapitlets struktur bygger på den tematisering av materialet som ligger nära den intervjuguide vi arbetade fram i projektets inledning. Det första temat är inriktat på förberedelsearbetet och starten i april 2008. Därefter följer en genomgång av projektets organisering, arbetsmetoder, resultat och samverkan. I varje avsnitt kommer de olika aktörernas erfarenhet och syn på det aktuella temat att presenteras. Vi har i sammanställningen nedan skiljt mellan projektledarens och styrgruppens erfarenheter.

IMPLEMENTERING

Vad som föregick implementeringen var beskrivningen av vilka områden stimulansmedlen skulle riktas enligt Socialstyrelsen (Socialdepartementet 2007). Mötesplats servicehuset för de äldre var i fokus men också en betoning på att vård- och omsorgspersonal skulle få en adekvat utbildning fanns. Det fanns också en formulerad riktning i direktiven från Socialstyrelsen att ”stimulansmedlen ska efter lokala behov och prioriteringar användas ----- där de bedöms göra största nytta i varje enskilt landsting och enskild kommun” (a.a.). Som framgår av genomgången av projektets mål och utformning utifrån projektbeskrivningen, här presenterad i kapitel 2, finns en relativt genomarbetad plan för hur projektet skulle organiseras och implementeras (Jägenstedt 2008b). Rekrytering till projektledare skedde genom en reguljär ansökningsprocess. Projektets egentliga målgrupp var definierad som patienter som vistades på ett av kommunen finansierat korttidsboende men kom att omfatta boende personer på Hammarbyhöjdens servicehus samt frivilliga aktörer. Projektet pågick från april 2008 till december 2008.

Projektledarens syn på implementering

I intervjun med projektledaren framgår att hon inte var involverad i ansökan av stimulansmedel till Socialstyrelsen. Den ursprungliga ansökan till Socialstyrelsen var kortfattad vilket innebar att när projektledaren startade sin anställning inledde hon med att skriva en mer detaljerad projektplan. I viss mån lämnades då frihet att formulera mål efter egen idé då det inte var mer preciserat i ansökan men också ta hänsyn till vilka behov som fanns på servicehuset³. Som tidigare nämnts blev det en fördröjd start då projektet initialt riktats mot en annan verksamhet d.v.s. ett korttidsboende som sedan avvecklades. Det var inte möjligt att byta verksamhet och samtidigt bibehålla projektplanen då det redan på servicehuset fanns flera projekt och några nya kunde inte startas som skulle innebära personal. Därav kom att projektplanen skrevs om med nya mål, målgrupp och milstolpar och i denna situation uppfattade projektledaren att projektet tappade fart.

³ Socialstyrelsen, Meddelandeblad Mars 2007. Mottagare: Socialnämnden eller motsvarande t. ex. stadsdelsnämnder med ansvar för vård och omsorg om äldre, Kommunstyrelsen, Landstingsstyrelsen/regionstyrelsen

Styrgruppens syn på implementering

Den ursprungliga ansökan till stimulansmedel var skriven av administrativ personal och styrgruppen var då inte involverad. Under implementeringsskedet genomgick förvaltningen en omfattande omorganisation, som bl. a. hade till följd att de personer som utvecklat ursprungstankar och idéer inte längre var kvar i förvaltningen. Andra kännbara konsekvenser av omorganiseringen var att antalet styrgruppsdeltagare minskades och såväl stadsdelsdirektören som avdelningschefen byttes ut. Vidare hade anställningen som central projektledare varit besatt med tre personer påspänt med ett avbrott under sommarmånaderna som påverkade överrapporteringen. Mot denna bakgrund hade styrgruppen svårt att återge hur implementeringen gått till.

En person i styrgruppen var tillika enhetschef på servicehuset och framhöll under fokusgruppsintervjun att hon som chef var angelägen att ta sig an även detta projekt för att skapa bästa förutsättningar. Likaså var det viktigt att det kom till stånd en dialog med projektledaren.

Det var när Yvonne kom över till mig som jag var tvungen att titta över organisationen och göra vissa förändringar, både för henne själv och för att kunna anpassa in det på servicehuset.

(intervju med styrgrupp 081124)

Sammanfattningsvis innebar direktiven från Socialstyrelsen att stimulansmedlen skulle fördelas efter lokala behov vilket i sin tur ställer krav på kommuner och landsting att ta reda på behoven vilket Skarpnäcks stadsdel också gjort. I och med att de definierat de lokala behoven öppnas en möjlighet att parallellt förankra projektet bland de anställda. Så blev det inte i Skarpnäck och orsakerna till den bristande förankringen har diskuterats ovan. En tydlig konsekvens blev att varken projektledare eller någon av styrgruppens deltagare var aktiva i själva förhistorien. Som framgår blev också projektets start försenat i och med det framtvingade bytet av målgrupp för projektet. Den externt rekryterade projektledaren fick initialt brottas med en del svårigheter.

ORGANISATION

Projektstyrningsmodellen Lilla Ratten följdes i projektet för att underlätta genomförandet. Regelbundna möten med styrgrupp och referensgrupp var beskrivna i projektplanen (Jägenstedt 2008b). Styrgruppen kom att bestå av äldreomsorgens utförarchefer och dess avdelningschef tillika styrgruppens ordförande. En av styrgruppens deltagare var utförarchef för det aktuella servicehuset och hade i den egenskapen regelbundna träffar med projektledaren för att diskutera projektets uppläggning. Tillsammans med projektet *Rehabilitering vardagen* var detta speciella villkor för projektet.

Projektledarens syn på organisation

På förfrågan om relationen mellan projektledare och styrgrupp svarade projektledaren att hon hade träffat styrgruppen vid ett fåtal tillfällen. Hon hade inte en tydlig uppfattning om styrgruppens funktion specifikt, inte heller hur man som projektledare skulle kunna förhålla sig till styrgruppen mer än att lämna rapporter. Vid fokusgruppsintervjun med projektledarna ställde vi som intervjuare två idealmodeller för styrgruppens funktion mot varandra; dels som styrande/arbetsledande, och dels som bollplank och idégivare. Några menade att styrgruppen snarare kunde karaktäriseras som "frånvarande". Den varken styrde eller stimulerade till dialog men deltagarna underströk att de tyckte att styrgruppen inte var något hinder.

Projektledaren uppfattade däremot att hon fick stöd av den centrala projektledaren och de andra projektledarna. Också den geografiska placeringen av projektledaren på Hammarbyhöjdens servicehus har givit förutsättningar att med lätthet kunna träffa enhetschef, personal och boende i syfte att genomföra projektet.

Styrgruppens syn på organisation

Styrgruppens syn på sitt ansvar/uppdrag och relation till projektledarna var inte tydlig för styrgruppens deltagare heller. Dess roll hade inte diskuterats explicit i styrgruppen. Styrgruppen var identisk med ledningsgruppen för äldreomsorgens utförarenhet och en deltagare uttryckte att hon ansåg det naturligt att använda den konstellationen för styrgruppsarbetet. Det fanns en uppfattning hos några deltagare att projektledarna hade en rapporteringsskyldighet om ett enskilt projekt inte fortgick som planerat.

Jag har en känsla av att man inledningsvis hade en rapporteringsskyldighet, att projektet fortgår. Det var mer det och sen är det väl självklart att på nåt sätt vi borde ha varit så insatta om det baskar iväg nån annanstans än det var tänkt så skulle man rätta till på rätt spår igen. Men vi har ju aldrig satt oss ner och diskuterat.

(intervju med styrgrupp 081124)

Sammanfattningsvis hade projektledaren relativt stor frihet i utformningen av projektet och uppfattade att hon hade stöd i projektledargruppen samt referensgruppen. I det dagliga arbetet kunde hon diskutera med enhetschefen som också var en av styrgruppsmedlemmarna.

ARBETSMETODER

Av projektplanen framgår att det fanns en ambitiös inställning till innehåll och metodik i projektet (Jägenstedt 2008b). Som tidigare påpekats möjliggjorde den något fria formuleringen i styrdokumentet från givarna av stimulansmedlen, att det fanns utrymme för egen tolkning och initiativ om vilka sociala aktiviteter som skulle vara aktuella. Som tidigare nämnts gjordes en kartläggning om önskemål och behov av aktiviteter som grund för arbetet. Det genomgående temat för aktiviteterna var att

försöka hitta en minsta gemensamma nämnare mellan vad de boende önskar och vad frivilligkrafter är beredda att engagera sig i. Aktiviteterna syftade också till att föra samman och aktivera både frivilliga aktörer och de boende. För den senare gruppen planerade projektledaren ett Kultur- och aktivitetsråd. För en närmare presentation av planerna hänvisas till föregående kapitel.

Projektledarens syn på arbetsmetoder

Projektledaren uppfattade att det var betydelsefullt att komma hem till de boende och intervju dem om sin syn på sociala aktiviteter inte minst de som vanligen inte deltar i gemensamma aktiviteter.

Det har ju varit väldigt bra för mig att komma ut och träffa dom boende på det sättet och 20 av 98. Då fick jag en ingång till att bygga upp en relation. Jag vet att det är många som sitter på sin kammare som man aldrig ser i de andra utrymmena där. På det sättet var det bra.

(intervju projektledare 081107)

Även vad som avsågs med socialt innehåll reflekterade projektledaren över. Hennes intryck var att det inte alltid var så praktiska aktiviteter som efterfrågades. Dessutom spelade det inte så stor roll vad det var utan det var viktigt att det ”det hände något” och att man som boende fick ingå i det sammanhanget. Det förefaller att det egentligen inte är aktiviteten i sig som är viktig utan att man träffas regelbundet och gör någonting tillsammans.

Styrgruppens syn på arbetsmetoder

När fokusgruppsintervjun genomfördes med styrgruppen hade inte gruppen tagit del av någon skriftlig lägesbeskrivning men enhetschefen för servicehuset var väl insatt i projektledarens arbetsmetodik. Vi återkommer till styrgruppens resonemang i samband med slutrapporten.

Sammanfattningsvis så har projektledaren en klar linje i sin metodik som tycks vara förankrad i en positiv syn på de boendes behov av att tillhöra ett sammanhang och vara delaktiga i utformningen av sin egen vardag. Utgångspunkten är de boendes uttryckta behov som skall matchas med vad som är möjligt att åstadkomma med hjälp av frivilliga insatser.

RESULTAT

Sammanställningen av resultatet från detta projekt är hämtat från ettårsrapporten (Jägenstedt 2008d). Av tidigare nämnda anledningar i kapitel 2 utgjorde den egentliga målgruppen boende på servicehuset och frivilliga aktörer. Milstolparna som är beskrivna i kapitel 2 och kan ses som en mer detaljerad formulering av effekt- och projektmål. I stort sett alla 10 milstolpar genomfördes under den planerade tidsperioden 21 april till 31 december 2008 (a.a.). Aktiviteter som har anordnats har varit öppna aktiviteter (filmvisning, bingo), fast grupp (filosofiska samtal), sommaraktiviteter (midsommarfirande, utflykter) och övriga aktiviteter (körsång,

dans, Luciatåg m.m.). Sammanfattningsvis har det initierats 37 aktivitetstillfällen av varierande slag som engagerat ca 227 deltagare varav de flesta kom från Hammarbyhöjdens servicehus. Vidare har fem olika utställningar i huvudentrén arrangerats med gamla ting, minnesväska m.m. Därtill har översyn av aktivitetsinformationen gjorts med månadsblad och terminsutskick som exempel.

Projektledarens syn på resultatet

Projektledarens syn på sin egen roll, som också avspeglar sig i projektplan och ettårsrapporten, var att projektledaren var den som initierade och skapade förutsättningar för aktiviteter. Det skulle resultera i att hon inte själv inte skulle behöva leda de framarbetade aktiviteterna. Men så blev inte alltid fallet. Projektledaren uttrycker det som att då det blev tydligt att en viss aktivitet skulle starta och att det dessutom fanns en resurs i projektledaren uppfattades det som omotiverat att ”plocka personal från linjeverksamheten” (Jägenstedt 2008d). Musikunderhålningen var den mest attraktiva aktiviteten med många deltagare. Detta krävde personal som bl.a. ledsagade och det hade framkommit på personalmöten att även personalen tyckte att det var en viktig aktivitet för den boende.

Styrgruppens syn på resultatet

Vid tidpunkten för intervju med styrgruppen var inte ettårsrapporten klar. Vi kommer att återkomma till deras bedömning av måluppfyllelse i slutrapporten.

Vid en preliminär analys av resultatet konstaterar vi **sammanfattningsvis** att projektledaren har haft en hög ambitionsnivå och dessutom konsekvent kunnat genomföra aktiviteter kopplade till de framarbetade konkreta så kallade milstolparna⁴. Ett stort antal aktiviteter har initierats och genomförts samt ett ansevärt antal deltagare har medverkat. Projektledaren har också kartlagt och utvecklat det för projektet nödvändiga samverkan med redan befintliga aktörer och dessutom engagerat ytterligare två aktörer.

SAMVERKAN

I detta projekt var samverkan med frivilliga aktörer ett tydligt utställt mål som innefattade båda att samla de som redan bedrev verksamhet på servicehuset men också aktivt söka efter nya aktörer. Samarbete med restaurang Safiren (i servicehuset) omsorgen (sysselsättning för funktionshindrade med placering i servicehuset), Seniortjänst (pensionärsförening) och biblioteket (filial till stadsbiblioteket) har intensifierats. Som exempel har restaurangchefen varit med i planeringen av underhållning, då denna hållits i restaurangen, vilket lett till fler underhållningstillfällen.

⁴ Som framgår av tidigare avsnitt betraktar vi milstolparna som operationaliserade effekt och projektmål.

Projektledarens syn på samverkan

Projektledaren skriver i sin ettårsrapport (Jägenstedt 2008d) att ett syfte med att utveckla samarbetet med redan befintliga frivilligresurser mer självklart var för att projektet skulle kunna dra nytta av dessa resurser men också skapa en situation där olika aktörer kunde uppfatta att de fick vinster med samarbetet.

Projektledaren underströk vidare att samverkan med projektet *Rehabilitering i vardagen* fungerat bra. Projektet *Mötesplats servicehuset* kan ses som en motivationshöjande faktor d.v.s. att kunna locka med sociala aktiviteter i försök att motivera personer att bli mer aktiva.

Bra att Maria och hennes projekt fanns för mig. Både personligt och att hon gick hem till äldre och kände personal och jag visste vilka diskussioner de hade med deras utbildningsmaterial så på båda sätt måste jag säga att det var väldigt positivt.

(intervju projektledare 090304)

Styrgruppens syn på samverkan

Den styrgruppsmedlem som också var enhetschef på servicehuset framhöll att det var verkligen något att ta tag i som chef när situationen uppstod att ytterligare ett projekt skulle genomföras på servicehuset. Men det skulle visa sig att det fungerade bra.

Men också på nåt sätt sammanföll det ganska bra med vardagsrehabilitering och socialt innehåll också och få ihop det här med att man jobbade med dokumentationen och genomförandeplaner så att man som personal också skulle ha det i sitt tänk. Både att ha mål för det här i vardagen och vad man kan ha för innehåll i vardagen. Det var viktigt att titta på hela människan. Det gör man också om man jobbar med dom här planerna då, vad finns det för innehåll i vardagslivet.

Så alla dom här sakerna har vi fått ihop: dokumentationen och genomförandeplanen i vardagsrehabiliteringen. Där handlar det om ett tänk med att ha mål för insatser för var och en. Och när man skriver det här att man verkligen kan utvärdera de små stegen och se det sociala innehållet som en del.

(intervju styrgrupp 081124)

Sammanfattningsvis kan konstateras att projektet bygger på att olika aktörer samverkar för att det ska vara möjligt att genomföra aktiviteterna. Det krävs en samordnande funktion på servicehuset som aktivt arbetar med att de sociala aktiviteterna för de boende blir en gemensam angelägenhet för de boende, frivilliga aktörer och personal.

SAMMANFATTANDE KOMMENTAR

Vi har i det här kapitlet gått igenom projektledarens och styrgruppens syn på olika temaområden, såsom implementering, organisation, metod etc. Vi har hämtat material från projektets projektplan och ettårsrapport.

Första året med projektet *Mötesplats servicehuset*

Det är tydligt för oss utvärderare, att projektet *Mötesplats servicehuset* inte är förankrat i styrgruppen trots att en av styrgruppsmedlemmarna är enhetschef. Det som också visar sig i genomgången är att projektledaren skapat och tilldelat sig ett sammanhang där hon får stöd av andra projektledare.

Projektledaren har utvecklat en arbetsmetodik där både boende och frivilligkrafter aktiveras och engageras i arbetet med projektets mål. Projektet har som framgår av kapitlet uppnått sina projektmål att öka antalet sociala aktiviteter och strukturera samverkan på ett övertygande sätt.

Projektledaren har så tydliga ambitioner, energi och riktlinjer med sitt projekt att vi vill karaktärisera projektledaren som en kultur- och aktivitetsambassadör. Frågan blir vad som händer om projektledaren inte blir kvar?

KAPITEL 4 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH PROBLEM

INLEDNING

I det avslutande kapitlet i denna delrapport om *Mötesplats servicehuset* diskuteras projektets framgångsfaktorer och problem som de framstår efter första året. Kapitlet avslutas med ett avsnitt där de preliminära slutsatserna formuleras. Syftet med att redan i denna delrapport identifiera bärande element och problem är främst att skapa en startpunkt på en dialog med olika intressenter om projektets framtida utveckling.

PROJEKTETS FRAMGÅNGSFAKTORER

Projektledarens kompetens, bakgrund och drivkraft

Projektet har en genomtänkt strategi med en tydlig metod och ett konsekvent genomförande. En mängd aktiviteter har genomförts samt en genomgång av redan befintlig samverkan av frivilliga krafter. Till en stor del beror denna framgång på att projektet har letts av en särskilt kompetent och drivkraftig person. Hennes formella kompetens är att vara undersköterska men också att hon har arbetat som sådan under en längre tid. Denna reella kompetens i kombination med ett förhållningssätt där hon har en ståndpunkt och insikt om betydelse av det sociala innehållet för äldre gör att detta projekt är framgångsrikt. Till detta kommer en medvetenhet om ansvaret som åligger en projektledare att initiera aktiviteter idag och samtidigt blicka framåt för att projektet ska ge avtryck i verksamheten även efter projektet är avslutat.

Vikten av en central projektledare

Mötesplats servicehuset är som framgår ett av flera parallella projekt som hålls samman av en central projektledare. Trots ett flertal byten av personer och ett uppehåll under sommaren var alla inblandade, projektledare och styrgrupp, ense om det betydelsefulla i att ha en samlande kraft, särskilt mot bakgrund av att perioden sammanföll med en turbulens i stadsdelsförvaltningens. Det som framhölls som värdefullt var att en speciellt avsatt person (funktion) hade till uppgift att leda och organisera, skapa grupptillhörighet, stimulera till samverkan, ge stöd samt agera som bollplank. Under de regelbundna träffar som den centrala projektledaren initierade kunde projektledarna dra fördel av varandras kompetens och stödja varandra. Träffarna var viktiga för det aktuella projektet speciellt med tanke på dess förhistoria.

Engagerad enhetschef

Projektet hamnade som tidigare nämnts på Hammarbyhöjdens servicehus där det redan pågick olika projekt och det var tvunget att modifiera projektet men också skapa utrymme för det på plats. Enhetschefen såg möjligheter i den nya situationen och tog ansvar med engagemang för att projektet skulle kunna genomföras och för att projektledaren skulle få ett kreativt sammanhang trots ansträngande arbetssituation på servicehuset. Det är vitalt för ett sådant här projekt att arbetsledningen ”är med” och stöttar. Kännetecknande för ett sådant ledarskap är ett flexibelt förhållningssätt.

PROJEKTETS PROBLEM

Strukturella förändringar

Som framgår i kapitel 2 avvecklades den vårdavdelning som projektet skulle införas på. För att projektpengarna skulle tillvaratas flyttades projektet till en ny verksamhet, servicehuset, och där var inte projektet efterfrågat. Det ställdes stora krav på såväl projektledare som enhetschef att kunna "tänka om" och forma projektet så att det skulle kunna passa in med de förutsättningar och begränsningar som fanns på den nya platsen. Projektledaren önskade att det var upplagt med en projektgrupp på arbetsplatsen "för vem ska sen driva projektet när projektledaren försvinner?"

Omsättning på personal har påverkat projektets förankring

Vid redovisning av intervjuerna i kapitel 3 framkommer att projektet påverkats negativt av att planeringsfasen och implementeringsfasen sammanfallit med en turbulent period i organisationen. Vårt sammanfattande intryck är att större delen av det här projektets första år karaktäriserats av att involverade personer slutade och började på andra arbeten. Till följd därav saknade den nya personal förhistorien och därför måste introduceras. Detta gällde såväl administratörer som ledningspersoner som var involverade i ansökan och de personer som arbetat som central projektledare. För projektledaren var det svårt att veta hur projektet skulle avrapporteras samt hur olika ställningstaganden skulle förankras. Vi som utvärderare har märkt att det varit svårt att få information om hur projektet startade.

Styrgruppens ansvar och uppdrag har varit otydligt

Det framkom i intervjuerna att styrgruppens relation till projektledarna inte diskuterats explicit. Då styrgruppen var identisk med utförarorganisationens ledningsgrupp föll det sig naturligt att projektledarna rapporterade och att styrgruppen diskuterade konsekvenserna i relation till sina verksamhetsområden. En av styrgruppens medlemmar var som framgår i tidigare avsnitt chef för det servicehus där projektet kom att bli stationerat. Ur den synvinkeln var styrgruppen välinformerad och det underlättade styrgruppens möjligheter till förståelse för projektet och vilka problem som var förknippat med genomförandet. Samtidigt innebär det ur projektledarens perspektiv att styrgruppens möjliga funktion som ett alternativt forum för idéutbyte minskar. Hur styrgruppen definierar och förvaltar sitt uppdrag är centralt för hur projektets erfarenheter tas till tillvara av organisationen.

Projektledaren som ansvarig för aktiviteter

Det framkom under intervjun med projektledaren att för att vissa projekt skulle över huvudtaget kunna starta krävdes det att projektledaren tag ansvar och genomförde aktiviteten. Av bl.a. två anledningar är detta komplicerat. För det första genom att projektledaren ansvarar för en aktivitet och både tid och kraft tas från den egentliga uppgiften d.v.s. att stimulera till aktivitet. Det andra är att i ett senare skede då projektet är avslutat kommer det att finnas en risk att aktiviteten inte fortgår eftersom

den kopplas ihop just med projektledaren och att ingen av ordinarie personal ser det naturligt att ta över uppgiften. Om projektledaren ansvarar för aktivitet kan det alltså ses motivationshämmande för den fast anställda personalen.

DISKUSSION OCH PRELIMINÄRA SLUTSATSER

Mot bakgrund av projektets framgångsfaktorer och problem vill vi formulera följande preliminära slutsatser:

1. Projektet *Mötesplats servicehuset* har visat sig vara framgångsrikt som kan tillskrivas projektledaren kompetens och arbetssätt samt att ledningen har ett flexibelt och engagerat förhållningssätt.
2. Inför projektets fortsättning blir det nödvändigt att diskutera styrgruppens mandat och funktion i relation till projektet i syfte att tydliggöra hur styrgruppen kan bidra till att skapa gynnsamma förutsättningar för projektet.
3. Inför implementering av resultatet är det viktigt att diskutera var ansvaret ska ligga och hur det ska organiseras för att effekterna ska vara bestående.

REFERENSER

- Agahi, N. & Parker, M. (2008) Leisure activities and mortality: does gender matter. *Journal of Aging and Health*, **20**(7), 855-871.
- Antonovsky, A. (1991) *Hälsans mysterium*, Natur och Kultur, Stockholm.
- Bowman, K. (2007) A research synthesis overview. *Nursing Science Quarterly*, **29**(2), 171-176.
- Glass, T., Leon, C.M.d., Marolotti, R. & Berkman, L. (1999) Population based study of social and productive activities as predictors of survival among elderly Americans. *BMJ*, **319**, 478-483.
- Gould, N. (2003) Qualitative practice evaluation. In *Evaluation and social work practice* (Eds. Shaw, I. and Lishman, J.) SAGE, London.
- Jacobs, J., Cohen, A., Hammerman-Rozenberg, R., Azoulay, D., Maaravi, Y. & Stressman, J. (2008) Going outdoors daily predicts long-term functional and health benefits among ambulatory older people. *Journal of Aging and Health*, **20**(3), 259-272.
- Janke, M., Payne, L. & Puymbroeck, M.v. (2008) The role of informal and formal leisure activities in the disablement process. *International Journal of Aging & Human Development*, **67**(3), 231-257.
- Jawad, B. & Nebel, N. (2006) *Projektstyrning inom offentlig verksamhet. En utvärdering av kompetensfondens satsning: PROST - enhetlig projektstyrning inom Stockholms stad*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm.
- Jägenstedt, Y. (2008a) *Projektplan Socialt innehåll "en meningsfull vardag"*. (Red. Skarpnäcks stadsdelsförvaltning)
- Jägenstedt, Y. (2008b) *Projektplan Mötesplats servicehuset. Socialt innehåll*. (Red. Skarpnäcks stadsdelsförvaltning)
- Jägenstedt, Y. (2008c) *Lägesrapport Mötesplats servicehuset*. (Red. Skarpnäcks stadsdelsförvaltning)
- Jägenstedt, Y. (2008d) *Projekt Mötesplats servicehuset. En ettårsrapport över det sociala innehållet vid Hammarbyhöjdens servicehus*. (ed. Skarpnäcks stadsdelsförvaltning)
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009) *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*, Sage Publications, Los Angeles.
- Nordenfeldt, L. (2004) *Livskvalitet och hälsa: teori & kritik*, Linköpings universitet. Institutionen för hälsa och samhälle, Linköping.
- Regeringen (1997) Nationell handlingsplan för äldrepolitiken. In *Proposition 1997/98:113* (Regeringen ed.)
- Regeringen (2005) Nationell utvecklingsplan för vård och omsorg om äldre. In *Proposition 2005/06:115* (Regeringen ed.)
- Socialdepartementet (2007) Riktlinjer och villkor för användning av medel till vård och omsorg om äldre personer. Vol. 2009 (Red. Regeringskansliet) Regeringskansliet, Stockholm, <http://www.regeringen.se/content/1/c6/07/54/55/7b30ba85.pdf>.
- Socialstyrelsen (1996) Ädelreformen. Slutrapport.
- Söderberg, M. (2007) Socialt innehåll i vardagen för äldre. Tio förbättringsarbeten inom äldreomsorgen. (FoU-center, N. ed.)
- Törnström, L. (2005) *Åldrandets psykologi*, Norstedts Akademiska Förlag, Finland.
- Vedung, E. (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*, Studentlitteratur, Lund.

BILAGA

Översikt av intervjuguide för gruppintervju för äldreprojekt i Skarpnäck

Implementering	Organisering	Samverkan
Initiativ	Organisering	som hjälp eller som stjälp
Förankring	Relationen mellan styrgrupp och projekt	informellt/ formellt
Mål	Arbetsmetoder som utbildningar, studiecirklar, kartläggning	unikt
Målgrupp	hembesök	
Rekrytering		
Eldsjälar och projektmakare		

Resultat	Brukarna	Omvärldstankar
Relationen mellan resultat och projekt	Delaktighet	Effektiviteten hos socialstyrelsens stimulansåtgärder
Hinder och framgångsfaktorer		Det lokala ansvaret för metodutveckling