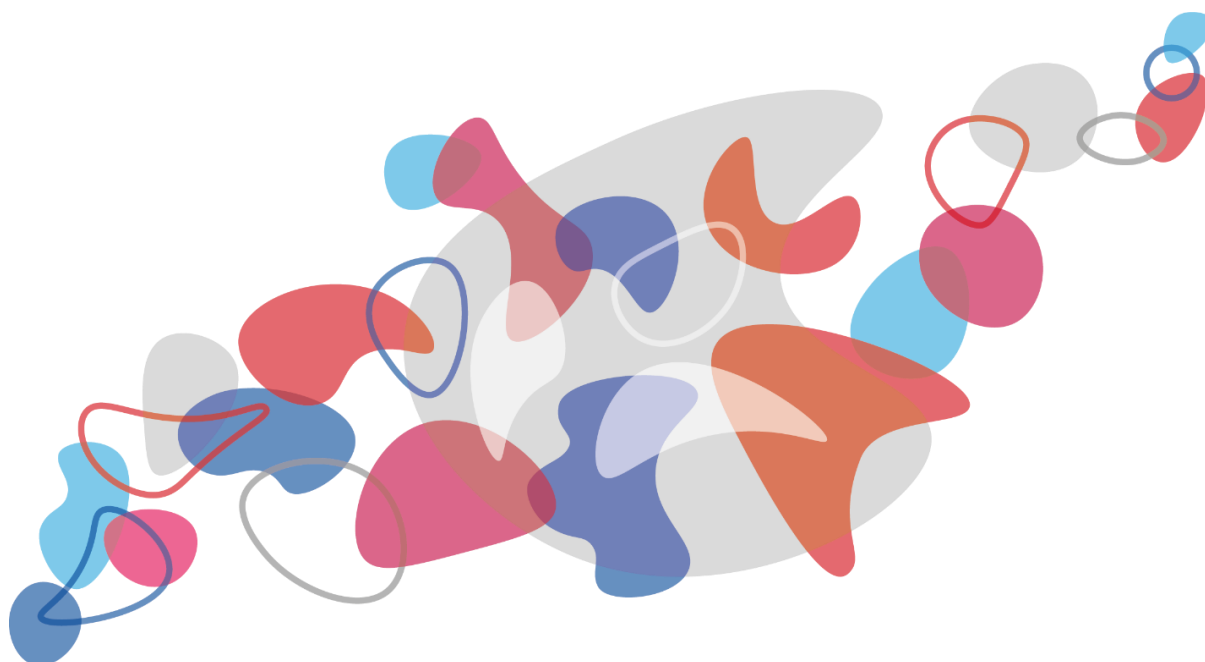


UTVÄRDERING AV DIGILITT.KOM

ETT PROJEKT FINANSIERAT AV
DEN EUROPEISKA SOCIALFONDEN I SYDSVERIGE

SLUTRAPPORT



Malmö Mars 2020

ASKing AB

www.ask-ing.se

SAMMANFATTNING

ASKing har på uppdrag av Svenska ESF-rådet genomfört en utvärdering av Socialfondsprojektet DigiLitt.kom. Utvärderingen har genomförts som en lärande, teoridriven utvärdering. Det innebär att utvärderaren har använt en förändringsteori för att undersöka och analysera på vilket sätt projektets olika delar har lett till förväntade resultat och effekter. Samtidigt har utvärderaren regelbundet återkopplat resultat, reflektioner och frågor från utvärderingen för att "stödja och störa" projektets utvecklingsprocess.

Denna slutrapport för utvärderingen sammanfattar de viktigaste lärdomarna och resultaten av projektet. Syftet med rapporten är att ge ett underlag för projektets parter och andra intressenter att reflektera kring hur resultat och lärdomar kan utvecklas vidare och implementeras i ordinarie verksamheter efter projektslut. Nedan sammanfattas utvärderingens huvudsakliga slutsatser. I rapportens avslutande kapitel presenteras en sammanfattning av slutsatserna i sin helhet, tillsammans med ett antal rekommendationer.

Utifrån ett utvärderingsperspektiv kan vi överordnat förklara DigiLitt.koms resultat och effekter utifrån en distinktion mellan **metoden och implementeringsprocessen**. En dåligt fungerande metod, dvs. den grundläggande projektidén, ger inga effekter även om den implementeras på rätt sätt. En i grunden väl fungerande metod får inga effekter om inte processen för implementering fungerar (Dahler-Larsen 2016).

Det finns stöd i utvärderingen för att **DigiLitt.koms övergripande "metod" fungerar** – det vill säga projektets grundläggande idé om att utveckla digital kompetens hos medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheter genom att först arbeta med medarbetarnas attityder och medvetenhet som grund för att sedan utveckla deras förmåga. Ramen för detta har varit begreppet digital litteracitet och dess indelning i de tre temana attityd, medvetenhet och förmåga. Dessa tre teman har dessutom fungerat som en gemensam förståelseram för de nio deltagande kommunerna att samarbeta kring, vilket bidragit till att projektet utvecklats mot att bli mer än nio olika, enskilda delprojekt. Samtidigt har det funnits en frihet för kommunerna att inom denna ram genomföra delprojekten på olika sätt vilket möjliggjort lokal verksamhetsutveckling.

Däremot har implementeringen av metoden varit svår, med anledning av att begreppen varit svåra att förstå för både projektparter och -deltagare. Det samma gäller de delar i metoden/ projektidén som handlar om, dels hur projektet arbetat med de horisontella principerna och en intersektionell ansats, dels hur projektet anammat en lärandeansats med inriktning mot ett reflexivt, utvecklingsinriktat lärande. Att lärandeansatsens utgångspunkt har varit medarbetarnas syn på sitt arbete snarare än konkreta färdigheter utgör en viktig förutsättning för att kunna utveckla medarbetarnas yrkesroll och arbetssätt.

Vi rekommenderar att kommunerna arbetar vidare med de reflexiva lärandeformerna på arbetsplatserna och med utveckling av arbetssätt med stöd av digitala verktyg där ledningen stöttas i rollen som förändringsledare och medarbetarna involveras i att testa och tillsammans reflektera kring sin praktik, i samarbete med vård- och omsorgstagare. Dessutom rekommenderar vi att utvecklingsarbetet kring digitalisering och digital kompetens i kommunerna sker som del i ett utbyte, lärande och spridning mellan kommuner i Sydsverige med Kommunförbundet som facilitator.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
1. INLEDNING	4
1.1 Introduktion till projektet DigiLitt.com	4
1.2 Lärande, teoridrivnen utvärderingen med en förändringsteori	7
1.3 Utvärderingsfrågor	9
1.4 Utvärderingsinsatser	9
2.1 Höjd digital litteracitet bland vård- och omsorgsmedarbetare	11
2.1.1 Höjd digital litteracitet: attityd, medvetenhet och förmåga	12
2.1.2 Olika vägar till digital litteracitet genom interventioner	14
2.1.3 För vem har lärandeansatsen i DigiLitt.com fungerat?	16
2.2 Kontextuella förutsättningar och en utvecklad arbetsorganisation	19
2.2.1 Ett reflexivt arbetsplatslärande – att utveckla arbetet under arbetets gång	20
2.2.2 Implementering – från lärande hos individer till lärande i verksamheten	21
2.2.3 Förutsättningar hos deltagarna för utveckling av arbetssätt	24
2.2.4 Förutsättningar för utveckling av nuvarande eller nya arbetssätt?	26
2.3 Effekter på samverkansnivå	28
2.3.1 Kommunövergripande lär-aktiviteter organiserade i teman	29
2.3.2 Samarbete mellan kommuner kring olika interventioner	30
2.3.3 Analys av interventionernas förtjänster och begränsningar	32
2.3.4 Ägarskap, styrning och ledning i samspelet mellan helheten och delarna	35
2.3.5 Integrering av de horisontella principerna genom en intersektionell ansats	39
2.3.6 Resultat som grund för långsiktiga effekter på kommunövergripande nivå	41
3. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	44
3.1 Slutsatser och lärdomar	44
3.2 Rekommendationer – frågor att arbeta vidare med	47
4. REFERENSER	48

1. INLEDNING

Denna rapport sammanfattar utvärderingen av projektet DigiLitt.kom som ASKing har genomfört på uppdrag av Svenska ESF-rådet och projektet. Utvärderingen har genomförts under perioden juli 2018 – februari 2020 av Karen Ask (ASKing) i samarbete med underleverantörerna Stefan Öster (Öster Research) och Rebecka Fingalsson (enskild firma Rebecka Fingalsson).

Rapporten presenterar de viktigaste lärdomarna och resultaten av projektet utifrån en analys och bedömning av projektets huvudsakliga förändringsmekanismer och deras hållbarhet: har DigiLitt.kom uppnått förväntade resultat och effekter och vad i projektet har i så fall bidragit till detta? Vad har fungerat, för vem och under vilka omständigheter? Syftet med rapporten är att ge ett underlag för projektets parter och andra intressenter att reflektera kring hur resultat och lärdomar kan utvecklas vidare och implementeras efter projektslut.

Rapporten riktar sig i första hand till projektets regionala styrgrupp och projektledning, lokala styrgrupper och delprojektledare och ESF-rådet. I andra hand riktar den sig till andra intressenter som arbetar med kompetensutveckling och digitalisering inom kommunala vård- och omsorgsverksamheter. Men rapporten utgör också en återkoppling till alla som deltagit i utvärderingen.

Det har varit både intressant och lärorikt att som utvärderare få följa projektet. I denna rapport kan du läsa om resultatet av utvärderingsprocessen som har inneburit att ställa många frågor, undersöka och analysera projektets resultat och processer samt "stödja och störa" projektet i utvecklingsprocessen. Rapporten är disponerad i tre kapitel enligt följande:

- **Kapitel 1:** Introduktion till projektet DigiLitt.kom, samt till utvärderingen och projektets förändringsteori.
- **Kapitel 2:** En analys och bedömning av utvärderingens viktigaste resultat i relation till förändringsteorin och de antaganden om förändringsmekanismer som projektet bygger på.
- **Kapitel 3:** En sammanfattning av utvärderingens viktigaste slutsatser och lärdomar samt några rekommendationer formulerade i form av frågor som parterna och andra intressenter uppmanas att arbeta vidare med för att uppnå hållbara effekter av projektet.

1.1 Introduktion till projektet DigiLitt.kom

Projektet DigiLitt.kom har genomförts under perioden 2018-03-01 – 2020-03-31¹ med en budget på drygt 26 miljoner kronor (varav medfinansiering utgör 33 %). Kommunförbundet Skåne har varit projektägare och har drivit projektet i samverkan med nio skånska

¹ Projektet har förlängts med en månad i relation till den planerade projektperioden enligt ansökan.

kommuner: Båstad, Hörby, Hässleholm, Sölvesborg, Landskrona, Kristianstad, Kävlinge, Trelleborg och Sjöbo².

DigiLitt.com är ett projekt inom Europeiska Socialfondens programområde 1 – Kompetensförsörjning. Programområdets specifika mål som varit aktuellt för projektet har varit: 1.1 Stärka ställningen på arbetsmarknaden för i huvudsak sysselsatta kvinnor och män, men även för personer som står långt från arbetsmarknaden, och tillgodose arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens genom kompetensutveckling som utgår från verksamhetens krav och arbetsmarknadens behov.

Projektet har finansierats inom utlysningen "*Digitaliseringskompetens på arbetsplatser i Sydsverige*" (2017/00268). Målgruppen för utlysningen är sysselsatta, anställda, oavsett anställningsform och tidslängd. Utgångspunkten för utlysningen har varit den regionala prioriteringen att stärka konkurrenskraften och produktiviteten, samt att detta kräver insatser för att utveckla kompetenser och ett lärande i arbetslivet.

Förväntade resultat av projekten som finansierats inom utlysningen är individuell kompetenshöjning med koppling till digitalisering och en stärkt ställning på arbetsmarknaden för deltagande kvinnor och män. De förväntade effekterna av projekten i utlysningen är att de ska bidra till ett hållbart arbetsliv genom utveckling av en förbättrad arbetsorganisation på arbetsplatsen. Detta ska ge förutsättningar till att digitala verktyg används, samt att arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens tillgodoses.

Syftet med projektet DigiLitt.com har varit att höja den digitala litteraciteten bland medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheter. DigiLitt.com har arbetat mot Socialfondens överordnade resultatmål för utlysningen genom följande mål:

- Höjd digital litteracitet bland 535 vård- och omsorgsmedarbetare, 473 kvinnor och 62 män, i nio sydsvenska kommuner.

Effektmål

- Attitydförändring bland medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheter i Sydsverige avseende digitalisering på arbetsplatsen.
- Ökad medvetenhet bland medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheter i Sydsverige om digitaliseringens förtjänster och begränsningar.
- Ökad förmåga bland medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheter att identifiera, hantera, integrera, utvärdera och analysera digitala resurser som kan vara användbara i arbetsvardagen.
- Förbättrade kontextuella förutsättningar för fortsatt utveckling av digitaliseringen i kommunala vård- och omsorgsverksamheter i Sydsverige.
- Ökad förståelse för olika sätt som vård- och omsorgsverksamheter kan arbeta för att höja den digitala litteraciteten bland medarbetare.
- Insikter om olika interventioners förtjänster och begränsningar avseende höjningen av digital litteracitet bland medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheter.

² Potentiella, andra samverkansaktörer i ansökningsskedet var (enligt projektansökan) Region Skåne, Lunds universitet, SKL, RISE SICS Ab, VO-College Skåne, Malmö stad, Helsingborgs stad, Karlskrona kommun. Det fanns en tanke om att dessa aktörer skulle ingå i en referensgrupp vilket dock inte verkställdes i projektgenomförandet.

I projektet definieras digital litteracitet som den sammantagna bilden av individers attityd, medvetenhet, förmågor och förutsättningar avseende övergripande digitalisering och arbetet med digitala verktyg.

Projektet avses bidra till effekter i kommunerna i form av att utvecklingen av digital litteracitet på sikt kommer att ingå som en naturlig del av verksamhetsutvecklingen. Ambitionen är dessutom att utvecklingen av den digitala litteraciteten ska leda till en arbetsorganisation med nya arbetssätt som med stöd av digitala verktyg bidrar till effektivitet och en bättre arbetsmiljö i organisationen, och en ökad självständighet för vård- och omsorgstagare.

Utgångspunkten är nio olika interventioner som genomförs i form av enskilda delprojekt i varje kommun. Kommunerna ska genom en analys av interventionerna skapa förståelse för de olika interventionernas förtjänster och begränsningar avseende främjandet av en långsiktig pågående utveckling av den digitala litteraciteten hos medarbetare i vård- och omsorgsverksamheter. Parallellt med de lokala interventionerna har ett antal kommungemensamma aktiviteter genomförts: temakonferenser, besök till mässor samt delprojektledar- och styrgruppsmöten. Syftet har varit att skapa ett erfarenhetsutbyte och en gemensam kompetenshöjning.

Som en gemensam struktur för arbetet med de lokala interventionerna har projektprocessen i genomförandefasen organiserats i tre övergripande teman: attityd, medvetenhet och förmåga. Dessa teman motsvarar tre centrala dimensioner i begreppet digital litteracitet.

Under hösten 2018 hade DigiLitt.com fokus på temat **attityd** med målet att medarbetarna skulle känna sig mer positiva än tidigare till att vara med och driva digitaliseringen framåt. Under våren 2019 arbetade man i projektet med temat **medvetenhet** med målet att öka medvetenheten bland medarbetarna om digitaliseringens förtjänster och begränsningar, dess etiska utmaningar samt perspektiv på informationssäkerhet och källkritik. Hösten 2019 stod **förmåga** i centrum för projektets aktiviteter med målet att medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheter skulle bli bättre på att identifiera, hantera, integrera, utvärdera och analysera digitala resurser som kan vara användbara i arbetsvardagen. En fjärde dimension av begreppet litteracitet är **förutsättningar**. Detta har projektet kontinuerligt arbetat med.³

Projektet har organiserats med en regional styrgrupp bestående av chefen för avdelningen Hälsa och social välfärd, på Kommunförbundet (den formella projektägaren) och representanter på ledningsnivå eller strategisk nivå från de nio medverkande kommunerna. En projektledare på Kommunförbundet Skåne har i det dagliga drivit projektet på regional nivå tillsammans med en projektgrupp bestående av en kommunikatör, en projektekonom och en projektadministratör. Projektet har dessutom haft en grupp bestående av delprojektledare från varje kommun. De har i var sin kommun, tillsammans med lokala styrgrupper, haft ansvar för de nio olika delprojekt där de nio olika interventionerna har genomförts.

³ För mer information om projektet, se <https://digilitt.se/>

1.2 Lärande, teoridriven utvärderingen med en förändringsteori

Utvärderingen har genomförts som en lärande, teoridriven utvärdering⁴. Det har inneburit att följa projektets utveckling och löpande ge feedback till projektorganisationen med utgångspunkt i undersökningar och analyser av projektets förändringsteori och centrala förändringsmekanismer.

Syftet har varit att bidra till ett utvecklingsinriktat lärande, dvs. ett lärande där utvärderingen genom att både "stödja och störa" potentiellt kan bidra till att förändra syn- och arbetssätt. Detta lärande har i utvärderingen främst möjliggjorts genom workshops och möten där projektets parter involverats i att reflektera kring utvärderingens resultat och deras betydelse för arbetet mot projektets mål.

Utvärderingens primära syfte har varit att följa och utvärdera projektet som en förändringsprocess genom att använda en förändringsteori som en grundläggande struktur för arbetet (se 1.2). Förändringsteorin har i utvärderingen löpande använts som en grund för att analysera insatsernas olika delar och relationerna däremellan: hur förväntade resultat och effekter nås, genom vilka insatser, processer och arbetssätt, och med vilka resurser.

Utgångspunkten för arbetet har varit projektets **förändringsteori** och de grundläggande antagandena om **förändringsmekanismer** som vi arbetade fram tillsammans med projektets styr- och delprojektledningsgrupp under utvärderingens uppstartsfas. Förändringsmekanismerna beskriver hur projektet är tänkt att fungera, dvs. vilka mekanismer som förväntas bidra till den önskade förändringen. Under utvärderingens gång och särskilt i slutfasen har utvärderingsresultaten använts som underlag för att göra en bedömning av om förändringsmekanismerna visat sig fungera i praktiken.

För att säkerställa att utvärderingen genomförs som en lärande process med regelbundna avstämningpunkter och möten för lärande, har utvärderingsarbetet organiserats i "utvärderingscykler". Varje cykel har bestått av tre olika faser: "sätta ramar", "undersöka processer" och "lära och utveckla". I utvärderingen av DigiLitt.kom har tre utvärderingscykler genomförts i anslutning till projektets tre faser med inriktning mot attityd, medvetenhet och förmåga.

⁴ Inspiration till ASKings utvärderingsansats för lärande, teoridriven utvärdering har bland annat hämtats från Bason (2009), Ellström (2009), Donaldson (2007), Skov Dinesen & Kølsen De Wit (2010), och Dahler-Larsen & Krogstrup (2009).

FÖRÄNDRINGSTEORI FÖR DIGILITT.KOM

Målgrupp: Målgruppen för projektet utgörs av vård- och omsorgsmedarbetare i nio sydsvenska kommuner

Resurser:

Finansiering och stöd från ESF; medfinansiering

Styrgrupp: chef KFSK förvaltningschefer från deltagande kommuner, projektledare

Projektgrupp: Projektledare, lokala delprojektledare

Administratör, kommunikatör, ekonom

Lokala styr-/ledningsgrupper i kommunerna för delprojekten

Extern kompetens: Föreläsare, följeutvärderare

Intern kompetens: Interna resurspersoner/föreläsare i vissa kommuner

Insatser, processer:

Medarbetare som deltar i: *Lokala interventioner* med olika målgrupper och upplägg: Utbildning i workshopsform varvat med hemuppgifter och kollegialt lärande

Kommungemensamma aktiviteter:

- Deltagande i externa konferenser
- Temakonferenser
- Projektledarmöten: uppföljning, planering, erfarenhetsutbyte
- Styrgruppsmöten

Föreläsningar och workshops där *normer som relaterar till de sju diskrimineringsgrunderna* synliggörs och problematiseras

Deltagande kommuner som:

Genomför *lokala interventioner*:

- Identifiera processer och resurser för välfärdsteknik i kommunerna
- Olika funktioner och forum för att genomföra förändringen i dialogform

Delar erfarenheter genom projektledarmötena och intervjuer som grund för en *kvalitativ analys* av interventionerna

Resultat:

Medarbetare som har: En mer positiv *attityd* till att vara med och driva digitaliseringen framåt

En ökad *medvetenhet* om digitaliseringens förtjänster och begränsningar, dess etiska utmaningar samt perspektiv på informationssäkerhet och källkritik

En ökad *medvetenhet* bland projektdeltagare, projektledning och styrgrupp om vilka praktiska implikationer *normer om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering* har i dagens och framtidens allt mer digitaliserade vård- och omsorgsycken

Deltagande kommuner som:

Bejaktar nya arbetssätt så att merparten av medarbetarna i verksamheterna är positiva till förändringen genom *strategier för införande och spridning av digital litteracitet* i verksamheterna

En påbörjad *kvalitativ, komparativ analys* av interventionerna

Använder och utvecklar ett *mätverktyg* för uppföljning av digital litteracitet i projektet

Effekter på kort sikt:

Medarbetare som har:

En ökad *förmåga* att identifiera, hantera, integrera, utvärdera, analysera och *använda* digitala resurser i deras egen arbetsvardag och/eller för vård- och omsorgstagarnas självbestämmande, delaktighet och egna intresse

Ett mer öppet *förhållningssätt* till och *beredskap* för att möta förändringar i verksamheten

Deltagande kommuner som har:

Övergripande *fokus på digitalisering på alla nivåer* i arbetet inom vård och omsorgsverksamheterna

Förståelse för olika interventioners förtjänster och begränsningar avseende främjandet av en långsiktig pågående utveckling av den digitala litteraciteten hos medarbetare och i verksamheten

Ett *mätverktyg* som de vill använda för att mäta och följa upp utvecklingen av digital litteracitet i V&O-verksamheter

En grund för *fortsatta kontakter och erfarenhetsutbyte* på olika nivåer på tvärs mellan kommunerna

Effekter på lång sikt:

Ekonomiska och sociala vinster genom förbättrat resursutnyttjande och en utvecklad arbetsorganisation med nya arbetssätt som med stöd av digitala verktyg bidrar till:

- Mer effektivitet och en bättre arbetsmiljö som innebär mindre stress för medarbetarna
- Vård och omsorgstagare som är mer självständiga

Utveckling av digital litteracitet ingår som en naturlig del av verksamhetsutvecklingen inom vård och omsorg som del i kommunernas hela organisationer, genom en helhetsorienterad digital strategi

Tillgodoseende av arbetsmarknadens behov av digitalt breddad arbetskraft, inom kommunal vård och omsorg genom att kunna erbjuda en breddad yrkesroll och nya, digitaliserade arbetsformer som attraherar en bredare och mer diversifierad medarbetarkår

En stärkt ställning på arbetsmarknaden för deltagande kvinnor och män genom att de med ökad digital litteracitet har utvecklat en breddad yrkesroll

1.3 Utvärderingsfrågor

Nedan presenterar vi övergripande utvärderingsfrågor som har varit vägledande för utvärderingen av DigiLitt.com.

- På vilket sätt har projektet – dess förutsättningar, **insatser och processer** – bidragit till att vård- och omsorgsmedarbetarnas **individuella digitala litteracitet** har ökat så att de:
 - Har ett mer **öppet förhållningssätt till och beredskap för** att vara med och driva digitaliseringen framåt och att möta förändringar i verksamheten?
 - Har en **ökad medvetenhet** om digitaliseringens förtjänster och begränsningar, dess etiska utmaningar samt perspektiv på informationssäkerhet och källkritik?
 - Har en **ökad förmåga** att identifiera, hantera, integrera, utvärdera och analysera digitala resurser som kan vara användbara i deras arbetsvardag. Det innebär att de både har kunskap om hur de ska gå tillväga för att använda digitala verktyg och arbetssätt som kan främja den egna arbetsvardagen och/eller vård- och omsorgstagarnas självbestämmande, delaktighet och egna intresse och att de faktiskt har börjat använda digitala verktyg i arbetet?
- Hur omsätts utvecklingen av digital litteracitet på individnivå till **en långsiktig pågående utveckling av den digitala litteracitet** hos alla medarbetare och i verksamheterna, genom förståelsen för de olika interventioners förtjänster och begränsningar?
- Vilka förutsättningar finns det, och vilka tecken ser vi på, att projektet kommer att leda till **hållbara effekter på** organisations-/ strukturell nivå (enligt förändringsteorin)?
- Hur arbetar projektet med att **integrera de horisontella principerna** i strategier, aktiviteter och insatser som leder till effekter på kort och lång sikt?

1.4 Utvärderingsinsatser

Som underlag för utvärderingen har vi genomfört följande utvärderingsinsatser:

Cykel 1 (aug 2018 - jan 2019)

- Inläsning av projektmaterial.
- Förändringsteori – workshop och uppstartsrapport.
- Deltagande observation vid kommungemensamma aktiviteter.
- Intervjuer med lokala styrgrupper och delprojektledare.
- Uppföljande möten med projektledare.
- Återkoppling och lärandeseminarium med styr- och projektledargrupp.
- Delutvärderingsrapport 1.

Cykel 2 (feb - aug 2019)

- Deltagande observation och fokusgruppintervjuer med projektdeltagare i delprojekten inkl. skriftlig återkoppling av analys.
- Deltagande observation vid kommungemensamma aktiviteter.
- Utvärderingsworkshop med delprojektledare – reflektion kring intervjuer och observationer, samt egen utvärdering av delprojekt.
- Intervjuer med ett urval av delprojektledare och regional projektledare gällande arbetet med horisontella principer.
- Mini-workshop vid styrgruppsmöte – återkoppling av och reflektion kring intervjuer om projektets arbete med horisontella principer.
- Återkoppling och lärandeseminarier med styr- och projektledargrupp.
- Slututvärderingsrapport 2.

Cykel 3 (sept 2019 - feb 2020)

- Deltagande observation vid kommungemensamma aktiviteter och projektets slutkonferens.
- Intervjuer med representanter för styrgrupp samt projektledare och projektmedarbetare på KFSK.
- Enkätfrågor till deltagare som en del i projektets egen enkät om litteracitet. 303 av 692 personer svarade på enkäten vilket utgör en svarsfrekvens på 44 %.
- Enkät till kommunernas representanter i regional styrgrupp, lokala styrgrupper och delprojektledare. Enkäten gick ut till 48 personer varav 40 svarade vilket motsvarar en svarsfrekvens på 83 procent.
- Genomgång av underlag från projektet.
- Återkoppling och lärandeseminarium med styr- och projektledargrupp.
- Slututvärderingsrapport.

I övrigt bygger utvärderingen också på omvärldsanalyser av liknande projekt och satsningar samt litteraturstudier.

2. DIGILITT.KOM – EFFEKTER OCH PROCESSER

I detta kapitel presenterar vi utvärderingen som en samlad analys av projektet DigiLitt.kom med utgångspunkt i undersökningar av hur projektets förändringsteori och de förändringsmekanismer som projektet bygger på har förverkligats i praktiken. Analysen ligger till grund för en bedömning av *om och varför* projektet och dess insatser, metoder och arbetssätt lett till resultat och effekter på kort sikt samt vilka förutsättningar det finns för att projektet ska kunna bidra till effekter på längre sikt. Det gäller både de förväntade resultat och effekter utifrån projektmålen och förändringsteorin, och även de som var oförutsedda och oplanerade.

Kapitlet är indelat i tre delar som tillsammans presenterar en analys av projektets mervärden, dvs hur DigiLitt.kom särskilt har bidragit, i relation till de effektnivåer som projektet syftade till att påverka:

- **Individnivå:** Höjd digital litteracitet bland vård- och omsorgsmedarbetare.
- **Organisatorisk nivå:** Förbättrade kontextuella förutsättningar för fortsatt utveckling av digitaliseringen i kommunala vård- och omsorgsverksamheter i Sydsverige. Enligt utlysningen från ESF innebär detta även utveckling av en förbättrad arbetsorganisation på arbetsplatsen.
- **Kommunövergripande nivå/ samverkansnivå:** förståelse för olika interventioners förtjänster och begränsningar avseende främjandet av en långsiktig och ständigt pågående utveckling av den digitala litteraciteten bland medarbetare i vård- och omsorgsverksamheter. På en övergripande strukturell nivå ska projektet också, enligt utlysningen från ESF, bidra till att arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens tillgodoses. Detta ser vi dock som en mer indirekt långsiktig effekt som projektet förväntas bidra till och är inte något vi har haft möjlighet att utvärdera inom vårt uppdrag.

Som en integrerad del i analysen synliggör vi även hur projektet har arbetat med att integrera de horisontella principerna jämställdhet, tillgänglighet och likabehandling/ icke-diskriminering och hur detta har bidragit till resultat och effekter.

2.1 Höjd digital litteracitet bland vård- och omsorgsmedarbetare

I detta kapitel presenteras resultat och effekter för DigiLitt.kom på individnivå, i relation till projektets mål om att öka den digitala litteraciteten bland vård- och omsorgsmedarbetare i medverkande kommuner. I kapitlet förs också resonemang kring *vad* i projektets processer och aktiviteter som har bidragit till dessa resultat och *för vem* projektets upplägg och lärandeansats har fungerat.

Höjning av den digitala litteraciteten har i projektet tolkats som en ökad beredskap att införa och använda digital teknik i arbetet, samt att ständigt lära sig på arbetsplatsen och möta förändringar i verksamheten. Förändringsmekanismen som ska säkerställa att en ökad digital litteracitet utvecklas hos medarbetarna har byggts på ett antagande om att *medarbetarna ska bli medvetna genom att förändra sina attityder för att sedan successivt utveckla sin förmåga att hantera digitala verktyg i sin arbetsvardag*. Denna

förändringsprocess (eller lärandeprocess) i tre steg genom attityd, medvetenhet och förmåga har varit kärnan i projektiden för DigiLitt.kom.

2.1.1 Höjd digital litteracitet: attityd, medvetenhet och förmåga

Projektets mål om effekter på individnivå har varit att höja den digitala litteraciteten bland vård- och omsorgsmedarbetare i nio sydsvenska kommuner. Totalt har projektet nått 677 deltagare varav 583 kvinnor och 94 män⁵.

Detta kapitel tar sin utgångspunkt i de resultat som vi i utvärderingens kvalitativa undersökningar har sett. Det handlar om resultat i form av tecken på och beskrivningar av hur medarbetarnas digitala litteracitet har utvecklats, i våra observationer, möten och intervjuer med både deltagare, styrgruppsmedlemmar och delprojektledare.

Först vill vi dock referera resultatet av projektets egen uppföljning av digital litteracitet hos målgruppen och som bestått i en före- och eftermätning via en enkät. Resultatet av denna mätning har visat att det endast finns marginella ökningar av medarbetarnas digitala litteracitet och ibland har resultaten till och med blivit sämre sedan första mätningen – dock med vissa undantag om man tittar på enskilda frågor.⁶

Det har i projektets styrgrupp och hos projektledningen förts diskussioner om mätresultatens reliabilitet och validitet och vad enkätens resultat egentligen är uttryck för. En reflektion har varit att enkätresultaten kan vara ett uttryck för deltagarnas ökade medvetenhet. Dels att en ökad medvetenhet om de digitala möjligheterna som finns innebär att man skattar sina kunskaper och förmågor lägre, dels att en ökad medvetenhet om risker vid digitaliseringen kan orsaka en upplevelse av ökad stress.

En övergripande reflektion från vår sida är dock att förändringar gällande attityd, medvetenhet och förmåga i en bredare bemärkelse är något som tar tid. Projektet har handlat om förändring av synsätt och i förlängningen av arbetssätt, snarare än att lära ut konkreta digitala färdigheter. Givetvis går det först att se en del effekter av dessa förändringar en tid efter att projektet är avslutat. Det bör dock gå att se vissa förändringar av medarbetarnas påbörjade utveckling av digital litteracitet redan nu, med tanke på att projektets genomförandefas har varit igång sedan hösten 2018. I vårt underlag från utvärderingen har vi redan sedan våren 2019 sett att det finns *tecken* som visar på en utveckling av digital litteracitet.

Förändringen av attityder innebär att *medarbetarna ska ha ett mer öppet förhållningssätt till och beredskap för att vara med och driva digitaliseringen framåt och att möta förändringar i verksamheten*. I utvärderingen ser vi att deltagarna har blivit mer öppna, nyfikna och positiva till den förändring som digitaliseringen innebär. Deltagarna har, i intervjuer och i fritextsvar i den avslutande enkäten, beskrivit att de

⁵ enligt siffror från projektets rapportering.

⁶ Vi hänvisar till projektets slutrapport för en presentation och analys av enkätresultaten.

blivit mer positiva till digitaliseringen och att det överlag finns en ökad acceptans i medarbetarkollegiet av att digitaliseringen är en förändring som kommer att ske och som man måste förhålla och anpassa sig till oavsett om man är orolig för den eller inte:

”Man har en större förståelse för att samhället går framåt och att det gäller att hänga med”.

”Vi har en ny framtid framför oss som vi måste förbereda oss för”

Attitydförändringen rör dock inte bara den förändring som digitaliseringen innebär utan vår bild är att deltagarna uttrycker en ökad öppenhet inför förändring i stort. I fritextsvaren på frågan, som ingick i projektets avslutande enkät, om vad som varit det viktigaste för den egna kompetensutvecklingen beskriver många medarbetare sin attitydförändring. Det handlar om att inte vara rädd för förändringar, att ha en positiv inställning till digitala hjälpmedel och att känna sig tryggare i att använda dessa:

”DigiLitt har lärt mig att inte vara rädd för ändringar, som man kan göra själv i livet, eller på sin arbetsplats.”

”Känner mig tryggare i att använda det digitala både i arbetet och privat.”

Delprojektledare och styrgruppsmedlemmar upplever också att medarbetare som deltagit i DigiLitt.com har fått en minskad osäkerhet och i större utsträckning vågar testa och använda teknik i arbetet, jämfört med medarbetare som inte har deltagit i projektet. Det finns en mer positiv attityd till införandet av nya digitala hjälpmedel. Detta visar sig t ex genom att det har varit lättare att införa ny teknik på enheter som har deltagit i DigiLitt.com. Förändringen märks också genom att det numera finns ett öppnare arbetsklimat och andra typer av diskussioner på arbetsplatserna:

”Det har ändå satt igång någonting med attityd. Pratade vi digitala hjälpmedel för ett och ett halvt år sedan då var vi inte där vi är idag. Det har satt igång några processer – att det inte är något farligt eller ska ersätta oss.”

Vi ser också i våra intervjuer och observationer med deltagare att de reflekterar kring risker med att införa välfärdsteknik i verksamheten och hur man kan hantera dessa. Detta ser vi som ett uttryck för att det också finns en **ökad medvetenhet** hos deltagarna som enligt projektmålen innebär *en medvetenhet om digitaliseringens förtjänster och begränsningar, dess etiska utmaningar samt perspektiv på informationssäkerhet och källkritik*.

Utvärderingen visar resultat i form av en **ökad förmåga** hos medarbetarna som enligt projektmålen innebär att de kan *identifiera, hantera, integrera, utvärdera och analysera digitala resurser som kan vara användbara i deras arbetsvardag*. Vi ser detta dels i form av att de *har kunskap om hur de ska gå tillväga för att använda digitala verktyg och arbetssätt som kan främja den egna arbetsvardagen och/eller vård- och*

omsorgstagarnas självbestämmande. Dels har deltagare i intervjuer och fritextsvar berättat att de *faktiskt har börjat använda* digitala verktyg i arbetet i större utsträckning.

Deltagarna beskriver bland annat hur de har börjat få upp ögonen för vilka digitala lösningar som finns i omvärlden. De berättar också att de har börjat införa idéer och använda enkla digitala lösningar i det vardagliga arbetet utifrån de begränsade ekonomiska och tekniska ramar som finns i verksamheterna. Det kan röra sig om användning av nya appar eller digitala resurser på internet tillsammans med vård- och omsorgstagarna, exempelvis musik- och filmtjänster, sökmotorer och korsord. Detta beskrivs av några deltagare som en följd av att de har blivit mer dynamiska i sitt tankesätt. Förändringen som skett hos dem beskrivs också ha påverkat kollegorna som ser möjligheter istället för hinder och därav vågar testa mer.

I svaren på fritextfrågan i projektets avslutande enkät till medarbetarna finns det flera exempel där medarbetare beskriver sin ökade förmåga. Till exempel att de lärt sig använda olika IT-program och digitala verktyg i arbetet:

”Bärbar dator! Det har varit väldigt smidigt att ha sin egen laptop (...) när man exempelvis hjälpt kollegor på andra enheter eller behövt sitta ner med föreläsningar, utbildningar på nätet, etc.”

”Att jag blivit medveten om hur mycket mer jag kan göra med allt vi har att tillgå på Emma, Outlook, Skype osv.”

De flesta fritextsvar handlar om medarbetarnas ökade förmåga *att hantera digitala resurser* men några vittnar också om en ökad förmåga i form av att de *själv identifierar eller integrerar digitala resurser som kan vara användbara i deras arbetsvardag*:

”En större förståelse för både risker och positiv utveckling. Att det gäller att fokusera på det som jag tror hade fungerat i min verksamhet.”

”Jag tyckte att jag hade ganska bra koll på det digitala men hade ingen aning om hur mycket bra digital hjälp det finns att få, att man nu har fått mer kunskap så nu kan man önska och ha åsikter om detta.”

Samlat sett visar utvärderingen alltså att de medarbetare som deltagit i DigiLitt.com har genomgått en förändring mot en höjd digital litteracitet genom mer positiva attityder, en ökad medvetenhet och en ökad förmåga. Utvärderingen visar också att det, i alla fall i viss utsträckning, finns stöd för det ursprungliga antagandet att detta också lett till en ökad beredskap att införa och använda digital teknik i arbetet, att ständigt lära sig på arbetsplatsen och att möta förändringar i verksamheten.

2.1.2 Olika vägar till digital litteracitet genom interventioner

En viktig fråga för utvärderingen är att inte bara visa på resultaten men också hur förändringen har åstadkommit. Vilka delar och moment i projektet har haft betydelse

för medarbetarnas kompetensutveckling eller bristen på samma? Vad har fungerat, dvs. lett till resultat? Varför? Och för vem? Detta tittar vi närmare på i detta och nästa avsnitt.

Merparten av DigiLitt.koms aktiviteter till deltagarna har genomförts i kommunerna i de nio olika delprojekten. Detta sätt att organisera förändringen bygger på ett antagande om en förändringsmekanism att *medarbetarnas digitala litteracitet utvecklas genom olika lärprocesser/ utbildningsinsatser (interventioner)*.

De lokala interventionerna i kommunerna har genomförts med olika målgrupper och upplägg. Interventionerna har till stor del bestått av formella utbildningsinsatser som genomförts utanför arbetsplatserna i workshopform och som (i vissa fall) varvats med olika former av hemuppgifter och lärande på arbetsplatserna. Gemensamt för insatsernas upplägg har varit att de har utgjorts av en serie av träffar/ aktiviteter som bestått i föreläsningar, diskussioner och övningar, kombinerat med besök på DigiLitt.koms kommungemensamma temakonferenser och externa mässor. Vi ser dessutom att man i delprojekten har arbetat aktivt med att integrera de horisontella principerna så att de genomsyrar upplägg, innehåll och arbetssätt i aktiviteterna.

Som utvärderare har vi fokus på frågan "gör vi rätt saker" och inte på frågan om "vi gör saker på rätt sätt". Vi gör därför inte en bedömning av kvalitén på de olika aktivitetens genomförande men försöker bidra till svar på om de typer av aktiviteter, upplägg och arbetsformer man har använt sig av har varit de rätta för att utveckla digital litteracitet hos medarbetarna – och i förlängningen en arbetsorganisation med arbetssätt som stöds av digitala verktyg.

Samlat sett har delprojektens upplägg gett goda förutsättningar för deltagarnas lärande kring digital litteracitet. Det beror bland annat på att de bygger på en variation av lärandeformer och att det getts **utrymme för lärande genom reflektion och diskussion mellan deltagarna**. Möjligheten till reflektion är en viktig del i att utveckla attityder och medvetenhet men också förmåga att t ex bedöma och analysera digitala lär-resurser.

Vi ser ett mönster i vilka moment i delprojektens aktiviteter och upplägg som deltagarna upplever har haft särskilt betydelse för deras lärande och utveckling. När det gäller attityd och medvetenhet lyfter deltagarna fram att de fått mycket av "**aha-upplevelser**", "**tankeställare**" och **nya perspektiv** som lett till nya och annorlunda sätt att tänka. Här har deltagare i intervjuer särskilt refererat till **betydelsen av vissa externa föreläsare på de gemensamma temakonferenserna** med inriktning mot attityd och medvetenhet. Medarbetarna har också lyft fram det som särskilt betydelsefullt när utbildningsträffarna har fungerat som **arenor för diskussion och utbyte mellan medarbetare från olika verksamheter** i kommunen.

Ett annat mervärde av utbildningsträffarna uttrycks av deltagarna finnas i de fall då föreläsningar och diskussioner med inriktning mot teman attityd och medvetenhet **kombinerats med mer "handfasta" delar där deltagarna har haft möjlighet att se, röra och testa tekniken i praktiken**. Det kan till exempel handla om att de har åkt på mässor där de kunnat interagera med tekniken. Eller att det har införts digital

teknik i verksamheterna parallellt med projektet så de har kunnat använda detta som exempel i praktiken på det man diskuterat på utbildningsträffarna.

Vi tolkar detta som ett uttryck för **en efterfrågan hos medarbetarna av en lärandeansats som i högre grad bygger på "learning by doing"** även i de steg i processen (särskilt under attityd- och medvetenhetsteman) som inte specifikt haft fokus på att utveckla förmåga. Det handlar om att deltagarna ges möjlighet att göra meningsfulla kopplingar till sin arbetssituation, mellan teori och praktik, genom att arbeta med de relativt abstrakta tankar, idéer och värderingar som stått i centrum för attityd- och medvetenhetsteman på konkreta och handgripliga sätt. När det gäller förmåga-delen av projektet är det vår bild att denna varit uppskattat av deltagarna eftersom de då har fått arbeta mer praktiskt med att lära sig de digitala verktygen.

Kommunerna har tagit sig an lärandeprocessen kring förmåga på olika sett – medan några har låtit deltagarna genomföra egna mini-projekt kring införande av digital teknik och arbetssätt på arbetsplatserna har andra haft ett större fokus på "IT-utbildningar" i att lära sig använda olika digitala verktyg och system. Med tanke på att förmåga enligt litteracitetsbegreppet i projektet har definierats som att medarbetarna ska *identifiera, hantera, integrera, utvärdera och analysera digitala resurser som kan vara användbara i deras arbetsvardag* är intrycket att **vissa delprojekt har haft mest fokus på medarbetarnas färdigheter att hantera digitala resurser** och inte så mycket på deras **förmåga att också kunna identifiera, integrera, utvärdera och analysera dessa som användbara i deras arbetsvardag**.

2.1.3 För vem har lärandeansatsen i DigiLitt.kom fungerat?

En målgrupp formuleras ofta vid början av ett projekt utifrån myndigheternas ganska breda klassificering av medborgarna eller, som i DigiLitt.koms fall, medarbetarna. Målgruppen för DigiLitt.kom består av medarbetare från vård- och omsorgsverksamheter. Men medarbetarna utgörs av många olika människor med olika förutsättningar för att delta i ett projekt som DigiLitt.kom. Frågan är då, om det är projektets insatser som ska anpassas till den målgrupp som faktisk berörs av projektet eller om den tilltänkta målgruppen ska "motiveras" att anpassa sig till projektets insatser.

En viktig fråga i utvärderingen av vad i projektet som fungerar, dvs. vad som leder till resultat eller inte, är därför: För vem fungerar det? Ur ett icke-diskrimineringsperspektiv är det också viktigt att ställa frågan om vilka som har lättast och svårast att ta till sig förändringen, om projektets resurser kommer alla till gagn eller om det är det några som riskerar uteslutas?

En viktig förändringsmekanism i DigiLitt.kom har byggt på antagandet att *förändringen kan ske om den uppfattas som något positivt och meningsfullt för individen genom att alla medarbetare i projektet ges möjlighet att utifrån sin yrkesroll, sina förmågor och sina erfarenheter formulera sitt eget svar på frågan "what's in it for me?"*.

En återkommande utmaning som diskuterats i projektet har varit hur man ska få alla medarbetare "med på tåget". Det har under projektets gång visat sig vara svårt för en del av deltagarna att förstå DigiLitt.koms syfte och sammanhang och att uppleva

utbildningsaktiviteterna som meningsfulla. Förklaringsfaktorer kan t ex relatera till **subjektiva och strukturella faktorer för lärande i organisationen**. De subjektiva faktorerna handlar i DigiLitt.com om medarbetarnas förståelse av lärande, samt förutsättningar och vilja att engagera sig. De strukturella faktorerna har i projektet bland annat inneburit svårigheter att frigöra tid och tillsätta vikarier i verksamheterna för att medarbetarna ska kunna delta i utbildningsaktiviteterna (Ellström, Ekholm & Ellström, 2007).

När det gäller **medarbetarnas syn på lärande** hänger detta ihop med deras tidigare erfarenheter av vad lärande är. Vår bild är att merparten av de anställda inom kommunal vård- och omsorg primärt är vana vid ett pragmatiskt orienterat lärande, både genom sin formella utbildning och lärandet på arbetsplatsen. Man lär sig genom "learning by doing" – ett lärande som leder direkt till handling i form av konkreta och enskilda arbetsuppgifter. Utgångspunkten är ett ganska **instrumentellt och pragmatiskt lärande** där kunskaper värderas utifrån deras direkta nytta för arbetet i form av konkreta handlingar i praktiken. Frånvaron av en koppling mellan utbildningarna i DigiLitt.com och direkt praktisk handling på arbetsplatsen ser vi som en viktig förklaring till att medarbetare i vissa fall inte har haft eller utvecklat motivationen att delta i projektet.

I merparten av läraktiviteterna i DigiLitt.com arbetar man med utgångspunkt i ett mer **reflexivt lärande**. Ett reflexivt lärande har potential att leda till handling på längre sikt; på organisationsnivå i form av förändrade arbetssätt och på systemnivå i form av förändrade ramar för verksamheten. Detta kräver en uthållighet hos medarbetarna för att kunna landa i en förståelse för att det tar tid innan de kan se förändringar i arbetet som en följd av det de lärt sig i DigiLitt.koms utbildningsaktiviteter.

Det reflexiva lärandet i DigiLitt.com främjar **ett utvecklingsinriktat lärande**, som handlar om att söka ny kunskap, reflektera, testa nytt och ifrågasätta rådande praktik. Däremot präglas lärandet på arbetsplatserna inom kommunal vård- och omsorg primärt av ett så kallat anpassningsinriktat lärande som handlar om att anpassa sig till och följa rutiner och regler (Ellström, 2009). Det är därför viktigt att uppmärksamma att den reflexiva, utvecklingsinriktade lärandeansatsen som DigiLitt.com bygger på ställer stora krav till deltagarnas förändringsförmåga eftersom de förväntas lära sig på ett sätt som skiljer sig från det de är vana vid inom sitt yrke och på sina arbetsplatser.

Det som under projektets gång ibland har formulerats som ett "motstånd" mot förändringen med digitaliseringen och deltagandet i DigiLitt.koms aktiviteter tolkar vi snarare som ett uttryck för **ovana, otrygghet och lågt självförtroende när det gäller att lära sig nya saker**, särskilt när det gäller projektets reflexiva lärandeform. Vi ser bl a exempel på uttryck för detta i fritextsvaren i den avslutande enkäten:

"Att det faktiskt inte är omöjligt att lära sig nya saker"

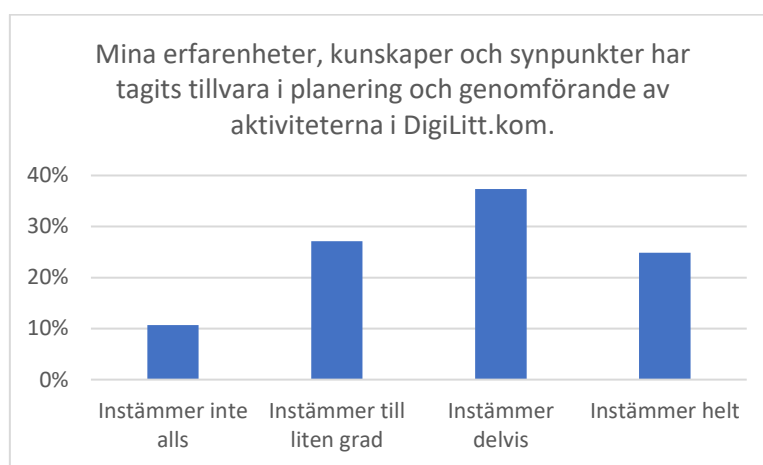
"Att man måste våga och stötta varandra"

Däremot anser vi att det i DigiLitt.koms lärandeansats, med **sitt fokus på "empowerment"**, på sikt kan finnas ett **frigörande potential för en bredare typ av handlingskompetens**. Medarbetarna blir medvetandegjorda om hur de kan agera för

att åstadkomma förändringar i verksamheten som på sikt kan gynna deras egen position. De blir aktörer och med-ledare snarare än passiva följare.

Detta innebär att det blir viktigt att säkerställa medarbetarnas delaktighet i den förändring som digitaliseringen av deras arbete innebär, bland annat genom att de görs delaktiga⁷ i utvecklingen av upplägg och aktiviteter för lärandet.

Vi har i utvärderingens avslutande enkätfrågor till deltagarna ställt frågan om medarbetarnas delaktighet i planering och genomförande av aktiviteterna i DigiLitt.kom. 62 procent (av de 225 personer som besvarade frågan) har, enligt diagram nedan, svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet "*Mina erfarenheter, kunskaper och synpunkter har tagits tillvara i planering och genomförande av aktiviteterna i DigiLitt.kom*".



Den kommunvisa fördelningen visar att det har varit ett stort bortfall på frågan för de kommuner som inte haft medarbetare som den primära målgruppen för sina insatser. I kommuner som har riktat sina insatser direkt till medarbetarna varierar det kraftigt (mellan 40 och 86 procent) hur stor andel som angett att de helt eller delvis instämmer i påståendet om delaktighet. Vi anser att detta kan förklaras med att kommunerna har haft olika upplägg och lärandeansatser för sina delprojekt som i olika grad har möjliggjort delaktighet.

Vår bild är att i de delprojekt som i högre utsträckning har möjliggjort delaktighet har man arbetat med att **skapa en trygg, tillgänglig och inkluderande lärandemiljö och tillitsfulla relationer** mellan deltagare och delprojektledare/ utbildare/ coacher där deltagarna kan ta till sig utbildningarna i egen takt och på sitt eget sätt. Några av delprojektledarna har i intervjuer beskrivit hur de arbetat med att vara lyhörda inför de olika deltagargrupperna, fånga upp diskussioner, teman och infallsvinklar, arbeta med utvärderingar och feedback och anpassa aktiviteternas upplägg för att "*möta deltagarna där de är*".

⁷ Enligt utlysningen från ESF (2017/00268) förutsätter förbättringen av den digitala kompetensen på arbetsplatsen att de anställda är delaktiga i utvecklingsarbetet. Delaktigheten hos samtliga sysselsatta ska därför säkerställas i både analys- och planeringsfas som genomförandet.

En trygg, tillgänglig och inkluderande lärandemiljö kan både ses som **en process och ett resultat av arbetet med att integrera de horisontella principerna i insatserna**. Delprojektledare har i intervjuer beskrivit hur de arbetat med att införliva de horisontella principerna genom att skapa en välkomnande och tillåtande atmosfär för deltagarna och genom att säkerställa att lokaler och kommunikation är ändamålsenlig så att alla kan delta och ta till sig informationen utan hinder.

2.2 Kontextuella förutsättningar och en utvecklad arbetsorganisation

I detta kapitel presenteras hur DigiLitt.com har bidragit till förutsättningar för effekter på organisatorisk nivå, i relation till projektmålen om förbättrade kontextuella förutsättningar för fortsatt utveckling av digitaliseringen i kommunala vård- och omsorgsverksamheter i Sydsverige inklusive en förbättrad arbetsorganisation.

Som utvärderare tittar vi inte bara på de effekter och processer som äger rum inom ramen för projektiden utan även vad som bidrar till långsiktiga effekter i form av förändringar som är bestående även efter projektets slut. Fokus i utvärderingen är på vilka förutsättningar som behövs för att DigiLitt.coms arbetsformer kan fungera sett i relation till de faktiska förutsättningar som finns inom ordinarie verksamhet.

Digilitt.com har haft som sitt primära mål att skapa effekter för individer. Detta lyfts också fram i en avslutande enkät till styrgrupper och delprojektledare där de har fått svara på frågan: *"Vad ser du, samlat sett, som det viktigaste värdet för vård- och omsorgsverksamheterna i din kommun av att ha deltagit i DigiLitt.com?"* De flesta lyfter i sina svar fram värdet för medarbetarna i form av förändrade attityder, medvetenhet och förmåga att arbeta med det digitala som en del i omsorgsarbetet.

En del lyfter dock också fram olika värden för organisationen. Det rör sig främst om att DigiLitt.com har bidragit till att frågorna om kompetens kopplat till digitalisering har fått ökat utrymme i organisationen och att det **finns en ökad förståelse i organisationen för hur man ska arbeta med införande av digital teknik och kompetens som del i ett förändringsarbete med digitalisering**. Men det handlar också om att man i organisationen har fått konkreta "verktyg" för att arbeta vidare med frågan, t ex "utbildningsmetodik" som kommer att användas framöver eller digitala coacher som kan stödja i det fortsatta arbetet:

"En mer realistisk syn på digitaliseringens möjligheter.
Organisationens behov av att skapa bättre förutsättningar för
digitalisering genom kunskap och eftertanke."

"Att frågorna om kompetens kopplat till digitalisering har fått
utrymme och även förståelse för komplexiteten kring införande av
digitala verktyg."

2.2.1 Ett reflexivt arbetsplatslärande – att utveckla arbetet under arbetets gång

Ett grundläggande antagande i DigiLitt.com om hur projektet skulle leda till förändringar i arbetsorganisationen har varit att kommunerna genom olika interventioner i delprojekten skulle *testa olika sätt att "utveckla arbetet under arbetets gång", istället för att medarbetarna går formella kurser utanför arbetsplatsen.*

Det är väl känt från projektforskning och -utvärderingar att projekt som genomförs som del i ordinarie verksamhet har bättre förutsättningar att implementeras än om de genomförs i en projektorganisation som är avskilt från verksamheten. Johansson, Löfström & Ohlsson (2007) menar t ex att en hög grad av separering från kärnverksamheten leder till låg grad av implementering.

Det varierar i vilken utsträckning interventionerna (utbildningsaktiviteterna) i delprojekten har genomförts som "en utveckling av arbetet under arbetets gång", som en del i ett arbetsplatslärande i ordinarie verksamhet. Tendensen är att **aktiviteterna till största del har genomförts som formella utbildningsinsatser utanför arbetsplatsen.** Detta har blivit tydligt när kommunerna har tagit fram planer för implementering och det visar sig att det inte finns förutsättningar eller resurser för att återanvända och implementera uppläggen för de formella kurserna.

Arbetsplatslärande är ett förhållningssätt till lärande på arbetsplatsen. Skillnaden mellan arbetsplatslärande och andra former av kompetensutveckling är att arbetstagare och organisation utvecklas parallellt. Modellen rymmer både formellt och informellt lärande. Det räcker inte med att skicka anställda på kurs, utan arbetsplatslärande förutsätter stort engagemang på alla nivåer, från högsta ledning till nyanställda (Florén & Wallin, 2013).

Att veta hur nya kunskaper kan göra nytta för mig och min arbetsplats under tiden jag befinner mig i utbildning skapar motivation för lärande. Det är dessutom viktigt att utbildningen sker på, eller i nära anslutning till, arbetsplatsen och att utbildningen bygger på ett samspel mellan teori och praktik. Andra faktorer som påverkar är att det som medarbetaren lärt sig efterfrågas och får praktisk användning efter avslutad utbildning, samt att satsningen är verksamhetsinriktad genom att den fördjupar eller breddar anställdas kompetens som ett led i en långsiktig affärs- eller verksamhetsutveckling (Florén & Wallin, 2013).

Vi har därför i utvärderingens avslutande enkätfrågor till deltagarna bett dem ta ställning till påståendet "*DigiLitt.com har bidragit till att jag har fått ökad kompetens som jag kan ha nytta av i mitt arbete*". Tre fjärdedelar av respondenterna (75 procent) har angett att de instämmer helt eller delvis i påståendet. Ungefär samma fördelning av svaren ser vi på ett likartat påstående om "*Digilitt.com har bidragit till ökad kompetens som tas tillvara på min arbetsplats*".

Merparten av de medarbetare som svarat på enkäten ser alltså en **praktisk nytta av den kompetens som de utvecklat i Digilitt.com, och att kompetensen samtidigt tas tillvara på deras arbetsplats.** Detta pekar på att det, ur medarbetarnas perspektiv, finns ganska goda förutsättningar för ett arbetsplatslärande och en grund för fortsatt utveckling av digitaliseringen i kommunala vård- och

omsorgsverksamheter. En förklaring på att kompetensen tas tillvara på arbetsplatsen kan vara att den motsvarar den kompetens som efterfrågades i kommunernas vård- och omsorgsverksamheter innan projektets start.

Utvärderingen har visat att det finns olika **hindrande strukturella faktorer i organisationerna för att vidareföra DigiLitt.koms insatser för lärande** och för att "utveckla arbetet under arbetets gång" som testats i projektets interventioner. Det har bland annat ofta saknats strukturer och avsatt tid för återslag och gemensam reflektion i medarbetarkollegiet. Det betyder att de flesta deltagare har tagit lärdomarna vidare på arbetsplatsen med kollegorna på informella sätt. Därmed riskerar det att rinna ut i sanden och att det inte arbetas in i lärandet i organisationen på ett mer systematiskt sätt.

Det finns också begränsande faktorer för ett utvecklingsinriktat lärande på arbetsplatserna eftersom vård- och omsorgsverksamheter som det tidigare har nämnts till stor del kännetecknas av ett anpassningsinriktat lärande (se 2.1.3). En viktig fråga rör därför **hur kommunerna kan vidareföra det reflexiva och utvecklingsinriktade lärandet som präglar aktiviteterna i DigiLitt.kom till ett lärande på arbetsplatsen som stödjer reflektion**. Det är också viktigt att reflektionen inte bara sker på individuell nivå utan också i form av ett grupplärande, samt att den sker i ett samspel med medarbetarnas praktik. Detta skulle t ex kunna ske i form av ett kollegialt lärande där medarbetarna reflekterar tillsammans utifrån egenformulerade problem i den egna praktiken.

2.2.2 Implementering – från lärande hos individer till lärande i verksamheten

Projektet bygger på ett antagande om att *förändringen från lärandet på individnivå till utveckling av en arbetsorganisation med nya arbetssätt där digitala verktyg används sker när lärandet på individnivå omsätts till ett ständigt lärande på verksamhetsnivå. Detta antas ske genom både formella och informella funktioner och processer för verksamhetsutveckling och kollegialt lärande.*

Projektets aktiviteter har haft fokus på utveckling av den individuella litteraciteten hos medarbetarna. Digitalt användande, dvs. implementering i verksamheterna, är något som kommunerna, enligt DigiLitt.koms projektledare, primärt förväntas arbeta med efter projektet. Först på längre sikt kan detta leda till digital transformation som handlar om att det finns nya arbetssätt, ny kunskap, innovation etcetera i verksamheterna.

Tidigare utvärderingar av bland annat socialfondsprojekt samt forskning om förändringsprojekt visar att det är viktigt att tidigt under projektets gång successivt arbeta med implementering om lösningarna ska kunna fortsätta inom ordinarie verksamheter (se t ex Svensson & Brulin, 2011). Utvärderingen visade att det redan tidigt i genomförandefasen fanns tankar kring implementering hos de lokala styrgrupperna i kommunerna. Dock har det inte funnits egentliga **planer eller ett konkret arbete med implementeringen parallellt med projektgenomförandet**. Detta kan bland annat förklaras med att projektet har haft ett intensivt fokus på att leverera aktiviteter och säkerställa medfinansieringen under projektets relativt korta genomförandefas (16 månader). Det är dock positivt att samtliga kommuner vid

projektslut har tagit fram implementeringsplaner och/eller har pågående processer för att ta vara på och arbeta vidare utifrån lärdomar av DigiLitt.kom.

En utmaning för implementeringen som uttryckts i utvärderingen är kommunernas trängda ekonomi. Utvärderingen visar att **implementeringen i kommunerna därför ofta sker utifrån vad som är möjligt att implementera med organisationernas nuvarande förutsättningar** i form av arbetssätt, ramar och resurser, och inte lika ofta utifrån en tydlig delprojektidé och lärdomar av vad som har fungerat. Projektfinansieringen från ESF ses dock av några styrgruppsrepresentanter som "stimulansmedel" för en uppstart av en förändringsprocess med kompetensutveckling kopplad till digitalisering inom vård- och omsorgsverksamheterna som man hade planerat att göra i vilket fall – dvs. att implementeringen har varit "tänkt in" i upplägget från början.

De flesta planer om implementering rör främst **implementering av metodik, upplägg och innehåll som använts i det egna delprojektet**. Däremot har kommunerna inte arbetat med att integrera lärdomar från andra delprojekt. De gemensamma lärprocesserna i DigiLitt.kom bedöms dock ha bidragit till hur flera kommuner tänker kring och väljer fokusområden för sitt fortsatta arbete med digital kompetensutveckling. **Det gemensamma upplägget har bidragit till att fler kommuner avser att arbeta vidare med reflektion och de tre stegen attityd, medvetenhet och förmåga** enligt DigiLitt.koms grundidé. Vi ser också att det är flera av kommunerna som i sina planer för implementering har tagit fasta på vikten av arbetsplatslärande och ett reflexivt lärande med koppling till praktiken. Det handlar t ex om att ta fram stödmaterial för övningar som kan användas på APT-möten.

Många av implementeringsplanerna bygger på en tanke om att **nyttja de medarbetare som deltagit i DigiLitt.kom som formella eller informella förändringsledare** i de fortsatta digitaliserings- och lärandeprocesserna i verksamheterna. Flera delprojekt har från början byggt på tanken om att satsa på eller "vaska fram" de medarbetare som kan och vill arbeta med digitaliseringen, för att flytta positioner fram i hela organisationen. Det gäller t ex de delprojekt som riktat sig till medarbetare som utvecklats i en roll som "coach" för andra medarbetare. Här har implementeringen varit "tänkt in" i upplägget från början. Men även flera kommuner som inte från början haft ett sådant upplägg tänker i liknande termer, delvis utifrån coach-tankens men också utifrån behovet att hitta en resurseffektiv lösning att nå ut till alla medarbetare.

Denna form av implementeringsstrategi bygger på en tanke som kanske bäst är beskrivit i **teorin om "Diffusion of Innovations"** (Rogers, 2003). Denna förklarar hur en innovation, i DigiLitt.koms fall i form av nya kompetenser (digital litteracitet) och lärandeformer, sprids och anammas i ett socialt system genom en naturlig process där några människor är mer villiga att ta till sig innovationen än andra. Genom att satsa på förändringsledarna som utgörs av de människor som är medvetna om behovet av förändringen (så kallade "early adopters") och de som tagit till sig litteraciteten aningen snabbare än genomsnittet ("early majority") kommer också det stora flertalet av medarbetare ("the late majority") att ta till sig förändringen. Utmaningen blir fortfarande att få med den mindre gruppen av så kallade "efterslämnare" som utgörs av människor som är väldigt skeptiska till förändringen.

En annan utmaning för implementeringen har varit **förankringen av projektet hos enhetscheferna men också i hela ledningskedjan i kommunerna**, inklusive den politiska nivån. Det är väl känt inom projektforskning att verksamhetsledningens aktiva ägarskap och delaktighet är avgörande förutsättningar för att projektet drivs som del i en strategisk verksamhetsutveckling, och att medarbetarnas kompetensutveckling följs upp som del i ett arbetsplatslärande (se t ex Florén & Wallin, 2013, och Svensson & Brulin, 2011). Vår bild är att det ser olika ut inom de deltagande kommunerna när det gäller hur aktivt ledningen har drivit projektet och använt det som en del i en strategisk verksamhetsutveckling kring kompetensutveckling och digitalisering. Men engagemanget från enhetschefer har varit en utmaning för de flesta kommuner.

En del styrgruppsmedlemmar och delprojektledare har i utvärderingen lyft fram **satsningen på baspersonal som en viktig del i projektiden**. Det ses som ett nytt angreppssätt att börja kompetensutvecklingen och utvecklingsarbetet "bottom up" för att bidra till engagemang och "empowerment", såsom det exempelvis har uttryckts i fritextsvar i enkäten till styrgruppsmedlemmar och delprojektledare:

"Att boosta basmedarbetarna, visa att vi satsar på yrkesgruppen, öka deras empowerment så att de kan utveckla samt använda sina kunskaper/kompetenser/erfarenheter för att bidra med såväl verksamhetsutveckling samt ökad arbetsglädje."

Valet av basmedarbetare som målgrupp har alltså varit en medveten prioritering för projektet utifrån den begränsning på antalet deltagare som funnits. Vid projektslut upplever flera av kommunerna sig dock stå i en situation där medarbetarna har förändrade attityder, medvetenhet och förmåga medan deras chefer inte har samma förståelse. Men tanke på svårigheten att engagera ledningen har det bland projektrepresentanterna funnits reflektioner kring om det hade varit bättre att arbeta "top down", dvs. att börja med att förankra projektiden hos högsta ledningen och kompetensutveckla cheferna först.

I vissa delprojekt har enhetschefer dock deltagit i utbildningar tillsammans med sin personal och i ett av delprojekten (Hässelholm) har man helt och hållet riktat sina insatser mot enhetschefer. Här har man valt att satsa på att utbilda cheferna i de digitala lednings- och verksamhetssystem som cheferna använder, utifrån att detta är vad som cheferna efterfrågade i den inledande kartläggningen.

I ASKings utvärdering av ett liknande ESF-projekt, GoDig, som finansierats inom samma utlysning har man genomfört utbildningar för både baspersonal, teknikcoacher och enhetschefer. Här visar utvärderingen att **enhetschefer, i likhet med medarbetarna, inledningsvis efterfrågar utbildningar i verksamhetssystem**. Chefernas motivering är bland annat att de behöver vara förebilder på arbetsplatsen och ha goda digitala färdigheter för att kunna stötta sina anställda.

Vår bild är att **enhetschefer efterfrågar kompetenser utifrån en syn på sin roll i en driftsorganisation och inte utifrån en roll som ledare i en förändring av verksamheten mot digitalisering** som ska leda till effektiviserade arbetssätt med självständiga vård- och omsorgstagare i centrum. Enhetscheferna har i utvärderingen beskrivits befinna sig i en ganska pressad situation, mellan visionerna ovanifrån och kraven nedifrån.

Verksamhetsutveckling brukar fungera bäst om man arbetar både "top down" och "bottom up", dvs. parallellt och i samspel mellan både medarbetare och chefer. Vi anser att en viktig lärdom av DigiLitt.com är att **det parallellt med utbildningarna till medarbetarna bör finnas ett stöd till utveckling av enhetschefer i digitalt och pedagogiskt förändringsledarskap**. På detta sätt skulle cheferna kunna utveckla förmåga att ta vara medarbetarnas kompetensutveckling som del i utvecklingen av arbetssätt med stöd av digitala verktyg på arbetsplatserna.

2.2.3 Förutsättningar hos deltagarna för utveckling av arbetssätt

Enligt förändringsteorin för DigiLitt.com (se 1.2) ska *utveckling av digital litteracitet efter projektet ingå som en naturlig del i verksamhetsutvecklingen* i kommunerna vilket på sikt ska bidra till *en utvecklad arbetsorganisation med nya arbetssätt som med stöd av digitala verktyg bidrar till följande effekter på organisationsnivå:*

- *Mer effektivitet*
- *En bättre arbetsmiljö som innebär mindre stress för medarbetarna*
- *Vård och omsorgstagare som är mer självständiga*

Förändringen bygger dessutom på antagandet att *utvecklingen av nya digitaliserade arbetsformer ska ske samtidigt med utvecklingen av en breddad yrkesroll*. Detta förväntas kunna *attrahera en bredare och mer diversifierad medarbetarkår och därmed leda till en förbättrad kompetensförsörjning inom kommunal vård och omsorg*.

Vi har sett i utvärderingen att deltagande medarbetare har utvecklat eller är på väg att utveckla en digital litteracitet i form av ändrade attityder, medvetenhet och förmåga (se 2.1.1). En viktig fråga är dock om detta räcker för att det hos medarbetarna finns de nödvändiga subjektiva faktorer för ett lärande i verksamheterna där deras individuella kompetenser omsätts till ett förändrat beteende i form av nya arbetssätt. För att undersöka detta har vi i den avslutande enkäten till medarbetarna ställt ett antal frågor om de ser att DigiLitt.com har bidragit till en bättre förståelse för hur de kan arbeta på andra sätt när det gäller effektivitet, arbetsmiljö, vård- och omsorgstagare, samt yrkesroll.

När det gäller frågan om DigiLitt.com har bidragit till *"en bättre förståelse för hur medarbetarna kan utföra arbetet mer effektivt"* med hjälp av digitalisering har tre fjärdedelar av respondenterna angett att de instämmer helt eller delvis i detta⁸.

⁸ Svarsalternativen på denna och följande påståendefrågor som redovisas i avsnitt 2.2.3 var "instämmer inte alls", "instämmer till liten grad", "instämmer delvis" och "instämmer helt".

Effektiviseringen (och i förlängning den ekonomiska produktiviteten) upplever vi som den huvudsakliga förväntade effekten av projektet på organisatorisk och strukturell nivå. Detta framgår både av utlysningen från ESF, av intervjuer med styrgruppsmedlemmar och den allmänna diskursen inom projektet. Därför är det viktigt att **merparten av medarbetarna har fått en förståelse för hur de kan effektivisera arbetet.**

Samtidigt förväntas effektiviseringen att gå hand i hand med sociala värden såsom en **förbättrad arbetsmiljö**. Här ser vi också i utvärderingen ett visst stöd hos medarbetarna. I enkäten är det cirka 70 procent av respondenterna som angett att de instämmer helt eller delvis i påståendet att DigiLitt.com har bidragit till *"en bättre förståelse för hur arbetsmiljön på min arbetsplats kan förbättras med hjälp av digitalisering"*. Våra observationer och intervjuer med deltagare visar att de överlag har en tilltro till att digitaliseringen kan medföra ett bättre arbetstempo och en ökad effektivitet som friger tid med vård- och omsorgstagarna. Detta kan i sig bidra till upplevelsen av kvalitet i arbetet och därmed en ökad arbetstillfredsställelse.

Trots att det hos majoriteten av de som svarat på enkätfrågan finns en förståelse för att arbetsmiljön på längre sikt ska kunna förbättras vittnar fritextsvaren också om, att DigiLitt.com i alla fall på kort sikt inte har minskat utan snarare har medverkat till en ökad stress hos medarbetarna:

" (...) DigiLitt har inte gett mig någonting alls förutom frustration och trötthet."

Det kan finnas flera olika förklaringar till den upplevda stressen. Vår tolkning utifrån erfarenheter av andra liknande utvärderingar är att det kan vara ett uttryck för att det är påfrestande för individen att delta i kompetensutveckling och utvecklingsarbete under en längre tid, parallellt med att driftsorganisationen ska upprätthållas, särskilt om de två delarna inte samspelar. Ett annat perspektiv visar sig i våra intervjuer med deltagare som menar att det finns utmaningar med den psykosociala arbetsmiljön inom vård- och omsorg som digitaliseringen inte tros kunna påverka.

När det gäller **ökad självständighet för vård- och omsorgstagare** är det cirka 75 procent av respondenterna som angett att de instämmer helt eller delvis i påståendet om att DigiLitt.com har bidragit till *"en bättre förståelse för hur jag i mitt arbete kan ge vård- och omsorgstagare ökad självständighet med hjälp av digitalisering"*. Fritextsvaren visar exempel på hur denna förståelse kommer till uttryck:

"Att man inom mitt yrke kan använda sig av digitala lösningar som gör att man kan ägna mer tid åt vårdtagaren."

"Att tänka utanför ramarna och att jag får lov att använda digitala verktyg i mitt arbete med mina vårdtagare."

Medarbetarnas förbättrade förståelse för hur de i sitt arbete kan använda digitala verktyg i arbetet med vård- och omsorgstagarna hänger ihop med en vidgad förståelse av yrkesrollen. Den **förändrade och breddade yrkesrollen** förväntas innebära att

medarbetarna i högre grad ska ta eget ansvar för sitt lärande och för att använda digitala verktyg i sitt arbete. Det handlar om att genom insatserna i DigiLitt.com lyfta medarbetarnas självständighet, självtillit och yrkesstolthet.

I enkäten har dock endast cirka hälften av respondenterna angett att de instämmer helt eller delvis i frågan om DigiLitt.com har bidragit till *"ökad kompetens för att jag ska kunna arbeta inom en annan yrkesroll eller med andra arbetsuppgifter"*. I den kvalitativa delen av utvärderingen ser vi dock tecken på att vissa av medarbetarna har tagit **steg på vägen mot att utveckla en bredare yrkesroll**. Detta ser vi bland annat vid att medarbetarnas förståelse av sin yrkesroll har börjat förändrats genom att de tar ett större handlingsutrymme i sina verksamheter. De har börjat se sig själv mer som en aktör i verksamheten och mindre som en passiv mottagare. Samtidigt finns det fortfarande en osäkerhet hos en del medarbetare kring hur de kan omsätta det de lärt sig i DigiLitt.com i sitt arbete (se också 2.1.2 och 2.1.3).

Deltagarnas förmåga att reflektera kring yrkesrollen och vård- och omsorgstagarnas självständighet ser vi delvis som ett resultat av den intersektionella ansats i arbetet med de horisontella principerna som har präglat utbildningsträffarna. Man har i lärandemiljön öppnat för dialog och reflektion kring värdeladdade frågor. Att utgå från detta upplägg har inneburit att deltagare själva ställt frågor och diskuterat digitalisering i förhållande till arbetets innehåll, det egna yrkets utveckling, samt brukarnas välbefinnande och möjligheter till integritet och självständighet. Nyttan med en intersektionell ansats har således varit att det getts utrymme för medarbetarna att diskutera, reflektera och kritiskt granska den vardagliga praktiken som berör både personal och vård- och omsorgstagare.

2.2.4 Förutsättningar för utveckling av nuvarande eller nya arbetssätt?

Samlat sett finns det i utvärderingen stöd för att *några* av de medarbetare som deltagit i projektet har utvecklat en förståelse för nya arbetssätt och en förändrad och breddad yrkesroll. En viktig fråga rör dock om projektet också kommer att leda till en utvecklad arbetsorganisation med **nya arbetssätt med stöd av digitala verktyg eller om det snarare bidrar till en digitalisering av nuvarande arbetssätt**. En kommunal representant i styrgruppen har i intervju uttryckt det såhär:

"Jag brukar säga att vi har lagt kosmetika på arbetssättet med teknik, vi gör det på samma sätt men vi gör det med teknik. Men det här börjar ju längst upp med chefen. Det brottas alla kommuner med att man inför teknik men att man gör det på samma sätt och då vinner vi inga effekter."

Utvärderingen visar att diskursen i projektdokument, möten och intervjuer primärt rört sig om att effektivisera existerande arbetssätt genom att medarbetare som följd av deras ökade litteracitet blir bättre på att ta till sig och använda digitala verktyg. I projektets avstämningsrapport är detta formulerat som:

"Digitaliseringen handlar om att göra vad vi gör idag men på ett delvis nytt sätt; att gå från att använda handvisp till att nyttja elvisp. Båda

kan vispa grädden men den ena gör att vi kan använda tiden effektivt och få längre tid till att sitta ner och äta tårta tillsammans.”

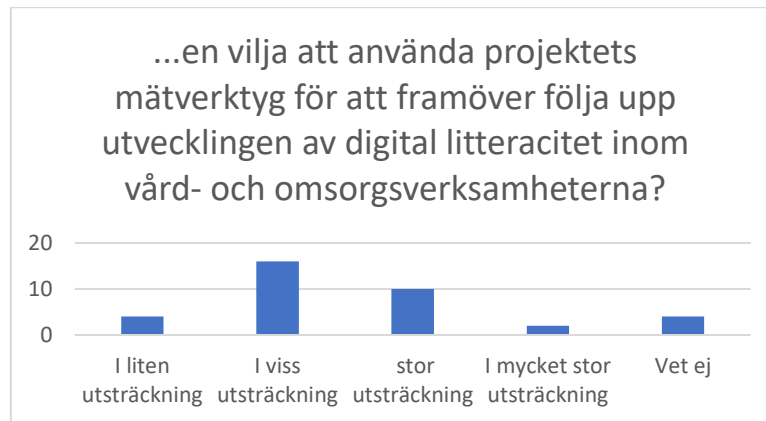
Att utveckla nya arbetssätt handlar om att få en innovativ process igång i verksamheten. De delprojekt som vi bedömer har bäst förutsättningar för att leda till nya arbetssätt är de som på olika sätt haft en ”deltagar-aktiv” pedagogik med fokus på utveckling av medarbetarnas innovativa kompetenser. I den mån kommunerna i utbildningsaktiviteterna har **möjliggjort möten mellan medarbetare och utveckling av tankar, feedback, idéer och samarbete** finns det också potential för ett innovativt utvecklingsarbete som kan leda till nya lösningar i arbetet (se t ex Lackeus, 2013).

Vi har t ex i våra observationer och intervjuer med deltagare sett hur mötet mellan medarbetare från olika verksamheter öppnar upp för att bygga tillitsfulla relationer och ett icke-formellt utbyte av erfarenheter och idéer. Detta är en viktig grund för att utveckla förmågan att införa nya idéer om digitala verktyg och arbetssätt på arbetsplatserna. Om medarbetarna samtidigt har fått utveckla och testa egna idéer ”på riktigt” i egna mini-projekt på sin arbetsplats är detta ännu ett steg mot att utveckla deras innovativa förmågor.

Samlat sett är det framför allt DigiLitt.koms **fokus på reflektion kring yrkesrollen i relation till digitaliseringen som innefattar en potential att leda till nya arbetssätt**. Detta beror på att det är människors *uppfattning* av sin yrkesroll och sitt arbete som är avgörande för om och hur de kan förändra sitt arbetssätt, inte utförandet av arbetet i sig. **Utgångspunkten för medarbetarnas kompetensutveckling bör därför vara deras syn på sitt arbete och sin roll** snarare än kunskaper och färdigheter (Sandberg, 2000).

Om kommunerna ska kunna arbeta vidare med att utveckla arbetssätt med stöd av digitala verktyg anser vi att det är viktigt att i fortsättningen ta utgångspunkt i **analyser på verksamhetsnivå av arbetssätt och hur de kan utvecklas** med hjälp av digitalisering för att bidra till effektivitet, bättre arbetsmiljö och självständighet för brukarna. Vi anser att denna typ av analyser är av större värde för *utveckling av verksamheten* än en uppföljning av utvecklingen av medarbetares individuella digitala litteracitet på gruppnivå, såsom det är tänkt enligt det mätverktyg som har testats i projektet, och än den typ av analys av kompetenser på individnivå som genomfördes i projektets analys- och planeringsfas.

Den avslutande enkäten till styrgruppsmedlemmar och delprojektledare visar, enligt diagrammet nedan, att det finns ett begränsat stöd för att använda sig av projektets mätverktyg för att framöver följa upp utvecklingen av digital litteracitet inom vård- och omsorgsverksamheterna. Endast en tredjedel, 12 personer utav 36, har svarat att detta är fallet i stor utsträckning eller i mycket stor utsträckning.



Vi anser, att det i linje med de reflektioner som har gjorts vid DigiLitt.koms projekt- och styrgruppsmöten, finns osäkerhet om mätmetodens användbarhet i undersökningen av förändringar i attityd, medvetenhet och förmåga, och vad det egentligen går att säga om resultaten gällande digital litteracitet utifrån denna typ av enkät.

Det finns också en **risk att en ensidig användning av mätverktyget kan bidra till den "traditionella" styrningen av offentlig sektor** som brukar benämnas som New Public Management. Detta står i motsättning till projektets mål om att bidra till ökad delaktighet, egenmakt och självständighet för personal och vård- och omsorgstagare och kan leda till ett fokus på rutinmässig uppföljning som kontroll till förmån för uppföljning som del i en kvalitetsutveckling av verksamheten.

Som utvärderare anser vi att **det är viktigt att kommunerna arbetar med uppföljning och "mätning" av effekter**. Det finns dock andra sätt att göra det på, samtidigt som det är viktigt att **ha en gemensam analys och reflektion kring vilka data man vill ta fram och vad de faktiskt betyder i relation till verksamheten**. Det handlar om att formulera meningsfulla indikatorer som visar på "tecken" på att den önskade förändringen äger rum och att använda metoder för att få syn på dessa tecken. Det kan t ex handla om hur medarbetarna självständigt tar sig an nya arbetsuppgifter och digitala hjälpmedel, och vilka typer av frågor som ställs i arbetet eller diskuteras på arbetsplatsträffar.

2.3 Effekter på samverkansnivå

I detta kapitel presenterar vi DigiLitt.koms bidrag till effekter på samverkansnivå. Detta ska förstås som effekter som är kommunövergripande och som åstadkommit genom samarbetet mellan kommunerna, samt mellan kommunerna och Kommunförbundet Skåne.

Förväntade effekter på samverkansnivå är, enligt projektmålen, att projektet ska bidra till *ökad förståelse för olika sätt som vård- och omsorgsverksamheter kan arbeta för att höja den digitala litteraciteten bland medarbetare, samt insikter om olika interventioners förtjänster och begränsningar avseende höjningen av digital litteracitet*

bland medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheter, förstått som en långsiktig och ständigt pågående utveckling av den digitala litteraciteten.

När det gäller ett fortsatt samarbete mellan medverkande kommunerna har det inte formulerats något formellt projektmål; dock har styrgruppsmedlemmar och projektledare i konstruktionen av projektets förändringsteori bidragit till formuleringen att det vid slutet av projektet förväntas finnas *en grund för fortsatta kontakter och erfarenhetsutbyte på olika nivåer på tvärs mellan kommunerna* (se avsnitt 1.2).

Aktiviteter, arbetssätt och processer på den kommunövergripande nivån har bestått i tre gemensamma temakonferenser inom teman attityd, medvetenhet och förmåga, gemensamma besök till mässor och en samverkanskonferens med ett liknande projekt i Halland (DiggaHalland). Därutöver har samarbetsinsatserna bestått i regelbundna möten mellan delprojektledarna och i styrgruppen. Förändringen mot samverkans effekter har byggts på ett antagande om att *de kommunövergripande aktiviteter är tänkt att både stödja lär-processerna i delprojekten (interventionerna) och samla erfarenheter från dem.*

2.3.1 Kommunövergripande lär-aktiviteter organiserade i teman

För att skapa **en gemensam styrning och struktur för arbetet med de lokala interventionerna har projektprocessen organiserats i tre övergripande teman: attityd, medvetenhet och förmåga.** Dessa teman motsvarar tre centrala dimensioner i begreppet digital litteracitet. Att arbeta med digital kompetensutveckling enligt denna temaindelning har samtidigt setts som kärnan i projektidén och har säkerställt att projektidén följts.

Både deltagare, styrgruppsmedlemmar och delprojektledare har i utvärderingen lyft fram värdet av de kommunövergripande lär-aktiviteter och särskilt temakonferenserna. Detta exemplifieras i fritextsvar i den avslutande enkäten:

”Speciellt de två sista temakonferenserna har haft stor betydelse för de som deltagit och ökat förståelsen för vad projektet handlat om.”

”Temakonferenserna har genomgående haft hög kvalitet och varit styrande och till stor hjälp i delprojektets fortsatta arbete, särskilt i frågor gällande de horisontella principerna och risker med digitaliseringen”.

Som det nämns i citaten ovan har **ett viktigt syfte som temakonferenserna har uppfyllt varit att sätta en gemensam riktning och skapa förståelse för hur varje tema och de horisontella principerna ska tolkas i projektet.** Detta anges ha haft stor betydelse för förståelsen för helheten i projektet, och har av delprojektledarna använts som ett stöd för att omsätta teman till utbildningsaktiviteter i delprojekten. Teman har fungerat som en styrande ram men med möjlighet till flexibla anpassningar för att kunna bevara det unika i varje delprojekt. Så länge man i delprojektet har hållit sig inom det övergripande temat har det varit okej att göra på olika sätt.

Temakonferenserna har också lyfts fram av de deltagare som deltagit som särskilt betydelsefulla för deras lärande – det är tillfällen de minns eftersom de har gett inspiration, energi och nya perspektiv. De gemensamma aktiviteterna som temakonferenser och mässor har dessutom gett deltagarna en ökad förståelse för det större sammanhanget som delprojektet i den enskilda kommunen ingår i. Deltagarna har dessutom börjat se utöver den egna kommunens gränser, vilket kommit till uttryck genom att de efterfrågat exempel från och utbyte med liknande verksamheter i andra kommuner i DigiLitt.kom.

Samtidigt har vi observerat att det tenderar till att vara **samma medarbetare från kommunerna som har deltagit i de tre konferenserna**. Vår bild är att dessa medarbetare utgör "spjutspetsarna" – de som vi i avsnitt 2.2.2 beskrev som formella eller informella förändringsledare. Ur ett delaktighetsperspektiv har temakonferenserna, av olika anledningar, alltså inte kommit alla till del. Detta har också lyfts fram i intervjuer med deltagare som anser att alla borde ha fått ta del av temakonferenserna eller mässorna för att de också skulle få inspiration och en bättre förståelse för helheten.

Tanken i projektet har varit att de medarbetare som deltagit på konferenserna skulle förmedla lärdomarna vidare till övriga deltagare och medarbetare på hemmaplan. Utvärderingen har dock visat att det har varierat i vilken utsträckning det i kommunernas funnit fungerande strukturer för återkoppling av konferenserna i delprojekten och på arbetsplatserna.

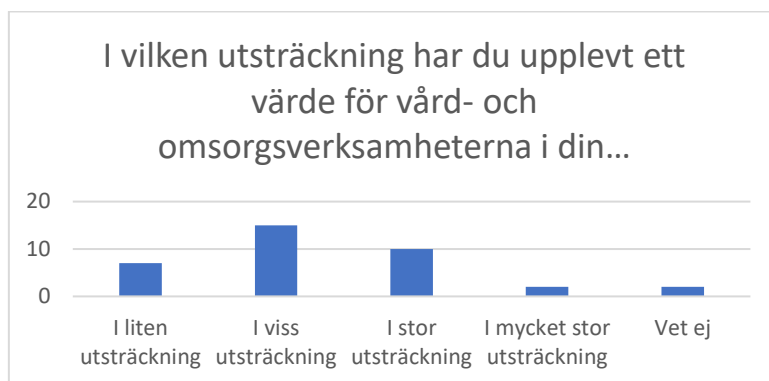
Det framgår av intervjuer och den avslutande enkäten att medarbetarna via de gemensamma konferenserna och externa besök har haft **ett visst utbyte med varandra på tvärs av kommuner; något som de gärna skulle haft mer av**. Vi anser att temakonferenserna i högre grad kunde ha varit organiserade på ett sätt som gett mer utrymme för utbyte mellan medarbetare från olika kommuner – i linje med skrivningen i projektets avstämningsrapport att "*kunskapshöjning genom erfarenhetsutbyte mellan konferensdeltagarna är en central punkt på programmet*". På detta sätt hade man i högre grad **kunnat nyttja samarbetet mellan kommunerna för ett erfarenhetsutbyte och inte bara som ett forum för förmedling av "expertkunskaper" till många kommuner samtidigt**. Syftet har dock enligt projektledaren varit att temakonferenserna skulle ge deltagarna tillgång till kunskap och inspiration genom professionella, externa föreläsare av hög kvalitet.

2.3.2 Samarbete mellan kommuner kring olika interventioner

Den viktigaste förväntade effekten på den kommunövergripande nivån rör sig om att medverkande kommuner ska ha *ökad förståelse för de olika interventionernas förtjänster och begränsningar*. Arbetet för att uppnå detta har primärt bestått i att dela erfarenheter från delprojekten vid delprojektledarmötena. Detta utgör en grund för den kvalitativa, komparativa analysen av interventionerna som är en viktig slutprodukt av projektet på den kommunövergripande nivån.

För att se hur samarbetet, erfarenhetsutbytet och arbetet med analysen har påverkat kommunrepresentanternas förståelse för de olika interventioners förtjänster och

begränsningar har vi i den avslutande enkäten ställt frågan ”I vilken utsträckning har du upplevt ett värde för vård- och omsorgsverksamheterna i din kommun av samarbetet med de andra kommunerna inom ramen för DigiLitt.kom?” Störstadelen (15 av 36) av respondenterna har, enligt diagrammet nedan, svarat att detta endast i viss utsträckning varit fallet medan 10 personer menar detta i stor utsträckning. 7 personer anser att de endast i liten utsträckning upplevt ett värde av samarbetet och två personer att detta varit gällande i mycket stor utsträckning.



Intervjuer med styrgruppsmedlemmarna visar att man i en del av kommunerna fortfarande inte upplever att man kan ta till sig lärdomar av andra delprojekt i särskilt stor utsträckning. Det rör sig främst om kommuner där man upplever att organiseringen av projektet i teman attityd, medvetenhet och förmåga inte har varit anpassat för det egna delprojektet och/eller att man tycker att det finns för stora olikheter mellan det egna och andras projektupplägg.

En förklaring, som vi ser, är att vissa inte delat den problemformulering som ligger till grund för temaindelningen: att medarbetarnas bristande användning av digitala verktyg beror på deras attityder. De anser att grundproblemet snarare handlar om dålig tillgång till väl anpassad välfärdsteknologi. Samtidigt ser vi att merparten av styrgruppsrepresentanterna lyfter fram att DigiLitt.koms **värde ligger i att kompetensutvecklingsinsatserna har tagit utgångspunkt i arbetet med attityder och medvetenhet istället för att börja direkt med förmågor** (och färdigheter).

Fokus är dock fortfarande i merparten av kommunerna på det egna delprojektet: **De flesta tror mot slutet av projektet fortfarande på sin egen delprojektidé som de anser har visat sig fungera och är fortsatt osäkra på vilka konkreta lärdomar de kan dra av de andra delprojekten**, även om vissa lyfter fram lärdomar som idén med coacher och vikten av att involvera enhetschefer. På ett större plan framhäver de dock att **värdet i samarbetet ligger i just de lärdomar man kan använda sig av från varandra, beroende på olika upplägg, målgrupper och förutsättningar**:

”Värdet består av olika satsningar i olika kommuner där det kan vara exempel man kan använda sig av för framtida DigiLitt-arbete med olika yrkesroller.”

”Eftersom kommunerna valt att fokusera på olika målgrupper kan många olika lärdomar dras nytta av.”

Både enkätens fritextsvar och intervjuer med styrgruppsmedlemmar vittnar om att **många anser att mervärdet av samarbetet mellan kommunerna kommer att visa sig i form av värdet med olika metodval i delprojekten när resultatet framkommer.** Vi upplever att man här hänvisar till både den komparativa analysen av interventionernas förtjänster och begränsningar och projektets avslutande mätning av medarbetarnas digitala litteracitet som vid intervjuernas genomförande fortfarande inte var klar. Vår bild är att det funnits en ganska stark tilltro till och förväntan på resultaten av enkäten för mätning av den digitala litteraciteten och att den skulle utgöra en grund för att jämföra och bedöma vilka delprojekt som lyckats bäst.

Frågan är om syftet med samarbetet kring nio olika interventioner har varit att göra en form av benchmarking mellan kommunerna eller snarare att göra en komparativ, kvalitativ analys av förtjänster och begränsningar som grund för ett utvecklingsinriktat lärande och potentiell innovation: Att testa olika vägar (interventioner) till utvecklingen av digital litteracitet är ett sätt att arbeta med metodutveckling som en innovativ process. Det bygger på att man får testa, göra fel och lära sig under tiden. Risker med ett för stort fokus på en jämförelse utifrån enkätresultat är att man bara tar till sig lärdomar av de metoder som visat på bra resultat och förkastar de som visat på dåliga.

Med facit från enkäten i hand har det dock också visat sig att det inte med utgångspunkt i enkätresultaten går att säga så mycket om utvecklingen av litteracitet inom och mellan kommunerna. Däremot kan analysen av enskilda enkätfrågor som del i den samlade komparativa analysen bidra till ett värde. **Analysen kommer dock först att vara klar vid projektslut vilket innebär att många av de gemensamma resultaten och lärdomarna först kan börja användas efter projektet.** Detta har också uttryckts i intervjuer med både styrgruppens och kommunförbundets representanter varför de också lyfter behovet av gemensamma uppföljningar mellan kommunerna, en tid, t ex ett år, efter projektets slut. Först då förväntar man sig kunna se effekterna av delprojekten då deltagarna börjat vidareutveckla, använda och omsätta sin digitala litteracitet i arbetet.

2.3.3 Analys av interventionernas förtjänster och begränsningar

Arbetet med analysen har först skett mot slutet av projektet. Analysen består av en slutrapport som innehåller en samlad analys av interventionerna som har genomförts med utgångspunkt i delanalyser som gjorts i varje delprojekt. Både projektets slutrapport med den samlade analysen och delprojektens egna analyser har följt en gemensam mall som delvis bygger på de frågor som finns i ESF:s mall för slutrapport.

Delprojekten har uppmanats till att göra den egna analysen som ett gemensamt arbete med involvering av både lokal styrgrupp, delprojektledare och deltagare. Om delprojektens analyser har genomförts på detta sätt finns potential för ett lärande i kommunerna kring den egna interventionen. **Däremot ser vi inte att den aggregerade analysen har inneburit en gemensam lärandeprocess utan utgörs snarare av en gemensam produkt med en samlad dokumentation av projektets lärdomar som kan användas för spridning.**

Den samlade analysen har under projektets slutfas genomförts av en enskild person, DigiLitt.koms projektledare. Denna har vid ett avslutande möte uttryckt svårigheter att använda delprojektens egna analyser som ett underlag för en komparativ analys av de olika interventionernas förtjänster och begränsningar eftersom de inte är tillräckligt transparenta med sina lärdomar kring vad som har fungerat och särskilt vad som inte har fungerat. Detta ser vi som en indikation på **att fokus i delprojekten har varit att visa upp positiva resultat, snarare än att vara lärandeprocesser** där man också testat, gör fel och gör om.

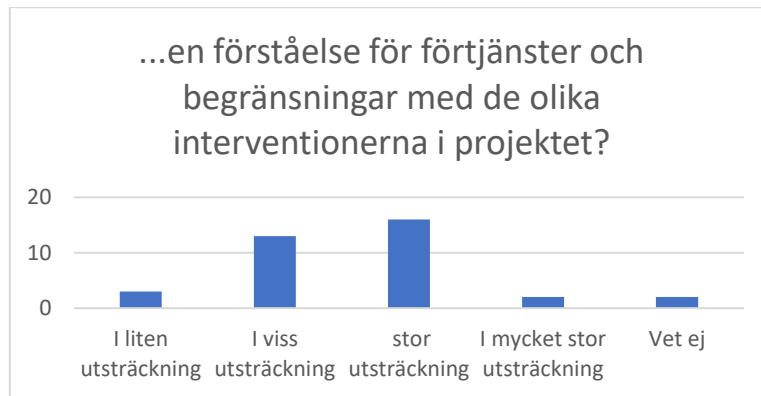
Samarbets- och lärandeprocessen mellan delprojekten har primärt bestått i regelbundna delprojektledarmöten (heldagar med ca. en månad emellan). Dessa har projektledaren försökt utveckla och använda som en gemensam plattform för ett utbyte av erfarenheter mellan delprojektledarna, snarare än att vara enkom ett forum för information och avrapportering. Vår bild, utifrån våra observationer, är att dessa **möten under projektets senare del har fungerat som ett forum för utbyte av erfarenheter, tips och idéer** vilket också bekräftas av en del av de kommentarer som getts i den avslutande enkäten till styrgruppsmedlemmar och delprojektledare:

”Deltagande kommuner och dess delprojektledare har lärt känna varandra väl under projektiden och fått en god inblick i vad som pågår i de olika kommunerna. Erfarenhetsutbyte underlättas och samverkan kan främjas!”

”Verksamheterna har uppskattat att vi tipsat om hur olika arbetssätt i andra kommuner och vi har kunnat arrangera en del studiebesök mellan deltagande kommuner. Delprojektledarna emellan har kunnat tipsa om olika aktiviteter/ föreläsningar inom projektet.”

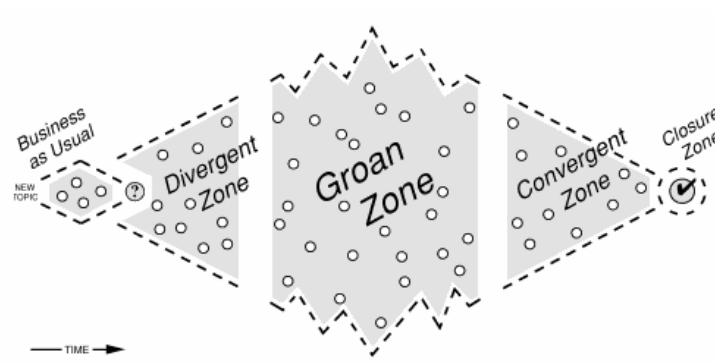
Erfarenhetsutbytet har bidragit till att delprojektledare har fått inspiration av att se innehållet i de andra kommunernas aktiviteter och tagit det med sig i sina egna. Erfarenhetsutbytet har dock primärt haft fokus på en effektiv leverans av aktiviteter och dessas innehåll. **Mötena anser vi därför inte har fungerat som en arena för en egentlig analys av hur de olika sätt att genomföra aktiviteterna bidrar till projektets resultat och problemlösning.** Dock har det utkristalliserats vissa återkommande, gemensamma teman och frågeställningar som skulle kunna användas i en gemensam analys. Det gäller exempelvis utmaningen att involvera alla medarbetare, att engagera ledningen och förståelsen av vad det innebär att projektleda ett förändringsprojekt.

I den avslutande enkäten till styrgruppsmedlemmar och delprojektledare ställdes frågan *”I vilken utsträckning anser du att DigiLitt.kom i din kommun har kunnat bidra till en förståelse för förtjänster och begränsningar med de olika interventionerna i projektet?”*. Merparten (29 av 36 respondenter) anser, enligt diagrammet nedan, att detta i stor eller i viss utsträckning varit fallet medan endast två personer har svarat ”i mycket stor utsträckning” och tre personer har svarat ”i liten utsträckning”.



Det är positivt att merparten av kommunrepresentanterna anser att DigiLitt.kom mot projektets slut i viss mån har kunnat bidra till denna förståelse. Särskilt om man sätter detta i relation till projektets inledande faser då det i utvärderingen identifierades en utmaning för kommunrepresentanterna att förstå sitt eget delprojekt som del i en helhet med andra kommuner/ delprojekt. Det finns i projektet en ganska samstämmade berättelse om projektprocessen: att man har gått **från att "låta tusen blommor blomma" i nio enskilda delprojekt till att i högre grad arbeta tillsammans utifrån en gemensam tolkning av målet och en gemensam struktur.**

Berättelsen om projektprocessen kan förklaras som **en process som organisationer brukar gå igenom med slutmålet att skapa förändring eller innovation bestående av olika zoner:** "business as usual", "divergent zone", "groan zone", "convergent zone" och "closure zone" (se figur, enligt Kaner 2014, nedan).



En av de mest kritiska zonerna i processen är "groan zone" där konkurrerande synsätt, som inte tidigare har varit uttalade i organisationerna, möts för första gången. Känslorna som visar sig i groan zone kan bland annat vara obehag, förvirring, frustration och ångest. Detta ska ses som tecken på att förändringen har börjat hända.

Det är viktigt att våga föra projektet vidare för att den önskade förändringen ska kunna åstadkommas. Det handlar om att "leda genom groan zone" – genom att skapa arenor för lärande där både personal och brukare inkluderas. Arbetet i groan zone bör definieras av att skapa en gemensam förståelseram och att förstå varandras perspektiv för att skapa den nödvändiga integration som kännetecknar nästa zon,

konvergenszonen. Detta åstadkommas genom att skapa en gemensam kontext och att bygga relationer. (Kaner, 2014)

Vi anser att de svårigheter som funnits i DigiLitt.com kan förklaras med att projektet både inför och under den viss del av genomförandefasen fortfarande befann sig i "groan zone". Detta kan ses som en konsekvens av att projektparterna inte arbetade tillräckligt med att skapa samsyn under projektets uppstartsfas, delvis med anledning av den korta ställtiden för utlysningen. En lärdom är att parterna hade behövt arbeta mer processororienterat med planeringen av projektet för att tidigt skapa en gemensam förståelse.

Förflyttningen i projektet mot den avslutande konvergenszonen bedöms ha börjat ske genom **att tillitsfulla relationer mellan aktörerna har börjat byggas** och att styr- och särskilt delprojektledarmötena i högre utsträckning har fungerat som **arenor för lärande**. De har kännetecknats av ett **ökat erfarenhetsutbyte och öppenhet inför varandras olika perspektiv** och ett **kontinuerligt fokus på att tydliggöra den gemensamma förståelseramen** med fokus på projektets tolkning av teman och de horisontella principerna.

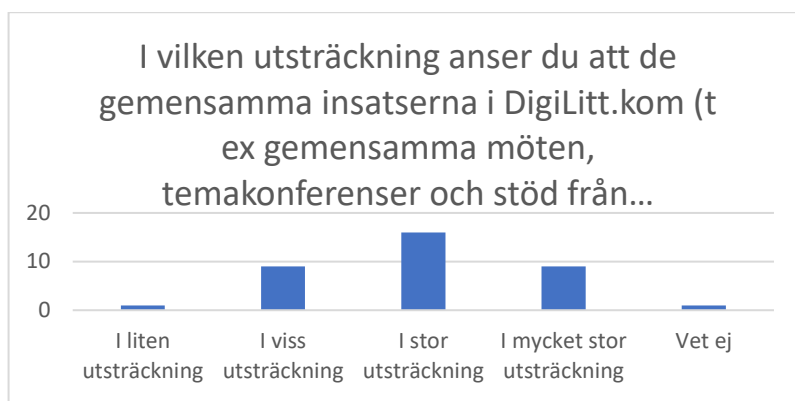
Konvergenszonen är avgörande för att den samlade analys av interventionerna på tvärs av delprojekten skulle kunna göras som ett gemensamt arbete eftersom den präglas av att man samlar ihop essensen av delprojekten genom att man kritiskt utvärderar alternativ, kategoriserar och når fram till slutsatser. Enligt DigiLitt.koms projektledare har det funnits bättre förutsättningar mot slutet av projektet:

"Jag tror också att det finns bra förutsättningar nu utifrån hur samarbetet i den här gruppen (delprojektledargruppen, red.) har utvecklats till att också få till lite kritiske reflekterande diskussioner som inte syftar till att peka fingra åt varandra, utan vara varandras kritiska kompisar."

Att analysen av interventionernas förtjänster och begränsningar inte har genomförts som ett gemensamt arbete utan som ett individuellt arbete av projektledaren ser vi delvis som en konsekvens av att projektet aldrig hunnit landa i konvergenszonen. Detta beror delvis på den korta projekttiden där aktiviteter som utgjort en del i interventionerna i delprojekten genomförts fram till slutet av projektet.

2.3.4 Ägarskap, styrning och ledning i samspelet mellan helheten och delarna

En majoritet av styrgruppsmedlemmarna och delprojektledarna framhåller i den avslutande enkäten att de *gemensamma insatserna i DigiLitt.com (t ex gemensamma möten, temakonferenser och stöd från Kommunförbundet Skåne) har haft betydelse för projektets utveckling.* Detta anser 25 av 36 respondenter vara fallet i stor eller i mycket stor utsträckning.



Vi bedömer dock att de gemensamma insatser och samarbetet mellan såväl kommunerna som mellan kommunerna och Kommunförbundet Skåne främst **har bidragit till förutsättningar för effekter i de enskilda kommunerna, snarare än till förutsättningar för ett kommunövergripande mervärde**. Med andra ord har helheten i projektet av projektparterna primärt setts som ett stöd till de enskilda delarna. Exempelvis genom att gemensamma projektmöten har använts av delprojektledarna som ett forum för att få råd och tips att arbeta med delprojekten lokalt och att projektresurser har använts för gemensamma temakonferenser som ett sätt att sprida kunskaper om nya perspektiv till alla kommuner.

De gemensamma insatserna och Kommunförbundets sammanhållande roll bedöms dock, enligt enkätens fritextsvar, ha varit avgörande för att *"hålla ihop projektet och nå en samsyn i projektet så att inte varje kommun "spretar" iväg och kommer ifrån huvudsyfte t.ex."* Samt att detta dessutom har varit *"den enda gemensamma plattformen för de deltagande kommunerna att mötas på"*.

Projektets starka fokus på förändringsmekanismer som skapar förutsättningar för effekter i kommunerna ser vi som **en konsekvens av projektets organisering i nio olika delprojekt med kommunerna som delprojektägare**. En fördel med detta sätt att organisera projektet är att man genom att **ta utgångspunkt i varje kommuns lokala utvecklingsbehov och förutsättningar** skapar ett incitament för att delta i projektet hos kommunerna. Samtidigt möjliggörs på detta sätt ett lokalt ägarskap hos medverkande kommuner för att använda projektet som avstamp för en långsiktig verksamhetsutveckling vilket möjliggör lokala lösningar utifrån lokala förutsättningar.

En utmaning har dock varit att denna lokala utgångspunkt och organisering i olika delprojekt har **försvårat utvecklingen av ett gemensamt och strategiskt fokus på det kommunövergripande sammanhanget på tvärs av delprojekten**. Samtidigt har projektgenomförandet som en gemensam samarbetsprocess försvårats av att en del av kommunerna anser att Kommunförbundets roll har varit **för styrande och därmed hindrande för att kunna anpassa delprojektet till den lokala verksamhetsutvecklingen**.

I 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 lokalt**. Den regionala projektledningens

relativt starka styrning av projektets genomförande har varit nödvändig för att hålla ihop ett så stort projekt som DigiLitt.com med många parter med olika viljor och intressen. Men det har givetvis också begränsat projektparternas egna initiativ.

En intressant fråga är därför om ett större engagemang i det gemensamma arbetet hade kunnat uppnås om man hade använt sig av mer participatoriska metoder för att genomföra möten, processer och ta fram leveranser. Samtidigt ser vi att **projektets "produktionslogik" med fokus på att leverera snabba resultat och genomföra ett stort antal aktiviteter på relativt kort tid mellan många olika parter som inte tidigare har samarbetat har begränsat möjligheterna att arbeta participatoriskt.**

I DigiLitt.com har det varit tydligt att "produktionslogiken" – som innebär en styrning mot genomförande, utfall och kortsiktiga resultat snarare än långsiktiga effekter – i hög grad **stys av de ramar som har satts av finansiären där särskilt systemet för ekonomisk uppföljning spelar en stor roll.** Uppföljningssystemet har i DigiLitt.com motverkat en resultatbaserad styrning som Socialfonden annars förespråkar genom arbetet med förändringsteori och lärande utvärdering. Fokus har blivit på att snabbt leverera aktiviteter som deltagare motiveras att delta i som grund för att säkerställa medfinansieringen, istället för att analysera orsakerna till ett lågt deltagande genom att ställa frågan "gör vi rätt saker" i relation till projektets förändringsteori och underliggande problemformulering. Om vi erbjuder tillräckligt bra föreläsningar kommer medarbetarna att delta då? Inte om det finns hinder på deras arbetsplats för att delta eller om det är andra lärandeformer som de behöver.

En annan utmaning som kommunerna i utvärderingen har påtalat i relation till den ekonomiska uppföljningen är att administrationen kring den ekonomiska rapportering och tidsrapporteringen upplevts som tung och tidskrävande. Att rapporteringen dessutom inte går att göra digitalt blir extra ifrågasatt i ett projekt som syftar till att öka digitalisering och digital kompetens. Tiden och energin som läggs på detta upplevs dessutom tas från arbetet med att utveckla insatser och arbetssätt som faktiskt bidrar till resultat och effekter. Att det är Kommunförbundet som har projektägarskapet och därmed ansvaret för rapporteringen till ESF har bidragit till kommunernas upplevelse av att de stått för en stark topp-styrning snarare än ett stöd – en upplevelse som finns kvar hos vissa även om de flesta verkar ha lärt sig "gilla läget" och Kommunförbundets medarbetare vid intervjuer och möten har kommunicerat att de har gjort många insatser för att vara ett stöd till kommunerna.

Utmaningen med styrningen av projektet i sin helhet är en problematik som är ganska vanlig för denna typ av större samarbetsprojekt med en intermediär organisation som har en samordnande och stödjande roll. Samtidigt har intermediären, Kommunförbundet Skåne, det formella projektägarskapet medan de "reella" projektägarna utgörs av kommunerna som "äger behovet" och har den faktiska möjligheten att påverka verksamheterna. **Ett samarbetsprojekt som DigiLitt.com med flera olika kommuner – som dessutom arbetar på olika sätt – hade krävt ett mer aktivt "sam"-ägarskap och -styrning mellan de reella projektägarna, kommunerna, och den formella projektägaren, Kommunförbundet Skåne.**

Ett aktivt ägarskap innebär att det finns starka aktörer som kan skapa förutsättningar för att projektet drivs framåt, som tar ansvar för att resultaten tas om hand och verkar

för att effekterna blir långsiktiga (Svensson & Brulin, 2011). På den kommunala nivån anser vi att det har funnits olika men överlag relativt goda förutsättningar för ett aktivt ägarskap, beroende på förankring och lokala styrgrupper men också på att deras representanter i den regionala styrgruppen till största delen har bestått av chefer på förvaltningsledningsnivå. Därmed har de mandat att ta vara på resultat av projektet och genomföra implementering i de kommunala organisationerna.

Däremot har arbetet i den regionala styrgruppen inte drivits, av varken den formella eller de reella ägarna, som en gemensam arbetsprocess med fokus på strategiska frågor. Styrgruppsmötena har primärt fungerat som ett forum för projektledarens återrapportering av projektets genomförande, information om gemensamma aktiviteter och ekonomens budgetgenomgång. Ett gott styrgruppsarbete bör dock drivas av projektägarna och innebära en arbetsprocess med ett strategiskt fokus på analys, utveckling och långsiktiga effekter (Ivarsson m.fl., 2013).

DigiLitt.koms projektledare har tagit ett stort ansvar för att hålla ihop helheten, ha ett fokus på de gemensamma frågorna och att lyfta diskussionerna till en analytisk och reflekterande nivå. **Risken med att projektledaren tillängnas och tar ett stort ansvar är att det blir ett projektledarstyrt projekt. Projektledaren kan och bör ta ansvar för en professionell ledning av projektet men ägarskapet och styrningen bör ligga på projektägare och styrgrupp.** Kommunförbundet och särskilt projektledaren har i fritextsvar i enkäten lyfts fram som avgörande för att hålla samman projektet:

”De har hjälpt delprojekten att behålla den röda tråden. Utan dessa gemensamma insatser hade det nog utvecklats till nio helt olika projekt. Administrationen är viktig men framför allt är det projektledarens insats att hålla samman projektet som har haft stor betydelse.”

Kommunförbundet har haft medarbetare som har haft ansvar för den centrala projektledningen och projektadministrationen. Sammantaget bedömer vi att **projektledning och -medarbetare har fungerat som viktiga resurser för att leda projektet genom de samlade kompetenser** av ledning, administration och kommunikation av EU-projekt, utvecklingsarbete och samverkan på interkommunal och kommunal nivå. Samtidigt beskriver Kommunförbundets medarbetare att de har fungerat bra som ett team med tydliga roller och ansvarsfördelning och ett välfungerande samarbete.

Därutöver vill vi lyfta fram **projektets kommunikator vid Kommunförbundet som en viktig resurs för projektet**. Det gäller dels de projektinterna kommunikationsinsatserna på den gemensamma nivån och stödet till kommunikationen av projektet i kommunerna. Dels de externa kommunikationsinsatser som har betydelse för projektets spridning.

En viktig roll för kommunikatören – och också för projektledaren – har varit att ständigt kommunicera projektmålen och de gemensamma teman till projektparter och -deltagare. En grund för kommunikationen av förändringar i organisationer är

just att **få alla att vara delaktiga i förändringen och förstå dess syfte och mål. Detta har varit en utmaning eftersom litteracitetsbegreppet har upplevts som abstrakt och svårt att förstå för projektparter och -deltagare.**

Stor vikt läggs också vid delprojektledarnas roll och kompetens i delprojekten, enligt intervjuer med representanter för styrgruppen och Kommunförbundet. **En viktig del av "projektlärdomarna" anses handla om projektkompetens: kompetensen att leda projekt som en del i verksamheters utveckling och organisation.** Detta gäller både Kommunförbundets och de kommunala organisationernas projektkompetens och, som en del i detta, projektledarskapet (Söderlund, 2005).

Vi anser att ledningen av delprojekten har krävt en ganska hög kompetens men att **delprojektledarnas erfarenheter, kompetenser, rollförståelse samt förankring och handlingsutrymme i organisationen har varierat.** Detta har påverkat hur delprojekten utvecklats. Enligt enkäten beskriver projektledarna det primärt som sin roll att genomföra projektaktiviteter enligt plan. Dock finns det också exempel på de som ser sin projektledarroll som att vara en sammanhållande länk, en motor, en informatör och en som håller engagemang och motivationen uppe.

Det är viktigt att en delprojektledare i ett ganska komplext utvecklingsprojekt som DigiLitt.com inte begränsas till en traditionell projektplaneringsroll utan att **rollen bör innebära att genomföra delprojektet som en förändringsprocess som ska utvecklas successivt som en del i en helhet** – både i ett organisatoriskt sammanhang i kommunen, och som en del i en samverkan med andra kommuner inom DigiLitt.com. Samtidigt har rollen krävt en pedagogisk förmåga att designa, genomföra och utvärdera lär-aktiviteter – förutom kompetenser inom horisontella principer, erfarenheter av vård- och omsorgsverksamhet och av ESF-projekt.

Det är självfallet svårt att tillsätta delprojektledare som erhåller alla dessa kompetenser från början. Det är dock viktigt **att vara uppmärksam på vilka projektledarkompetenser som krävs** och hur kompetenser kan komplettera varandra i projektteam och vid delat projektledarskap. Samtidigt vill vi, i likhet med resonemangen om ägarskap, styrning och ledning av projektet på den regionala nivån, sätta fokus på att **en professionell projektledning endast kan fungera i nära samarbete med hela projektorganisationen, med aktiva (del-)projektägare och styrgrupper** som styr och efterfrågar leveranser från projektledningen som stämmer överens med de rådande önskemål och behov i basorganisationen. Det räcker inte att, som det anges i flera av enkätsvaren, att som styrgruppsrepresentant endast ha rollen som ett bollplank till delprojektledarna.

2.3.5 Integrering av de horisontella principerna genom en intersektionell ansats

Arbetet med att integrera de horisontella principerna i projektet förväntades att bidra till *en ökad medvetenhet bland projektdeltagare, projektledning och styrgrupp om vilka praktiska implikationer normer om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering har i digitaliserade vård- och omsorgsyrrken*. Antagandet har varit att medvetenheten kunde uppnås *genom att dessa principer integreras löpande i projektets aktiviteter i form av föreläsningar och workshops både på kommunövergripande och på lokal nivå*

där normer som relaterar till de sju diskrimineringsgrunderna synliggörs och problematiseras”.

Vi ser arbetet med de horisontella principerna som en viktig del i det kommunövergripande arbetet som har bidragit till utveckling och resultat i kommunerna. Projektet bedöms ha lyckats med att ha **ett tydligt fokus på integrering de horisontella principerna och en intersektionell ansats**. Detta beror till stor del på projektledarens aktiva roll samt teoretiska och praktiska kompetens för att leda integreringen. Däremot har **den tolkning av de horisontella principerna som använts inom projektet varit svår att ta till sig**, i första hand för delprojektledare, styrgruppsmedlemmar och i andra hand för projektdeltagarna.

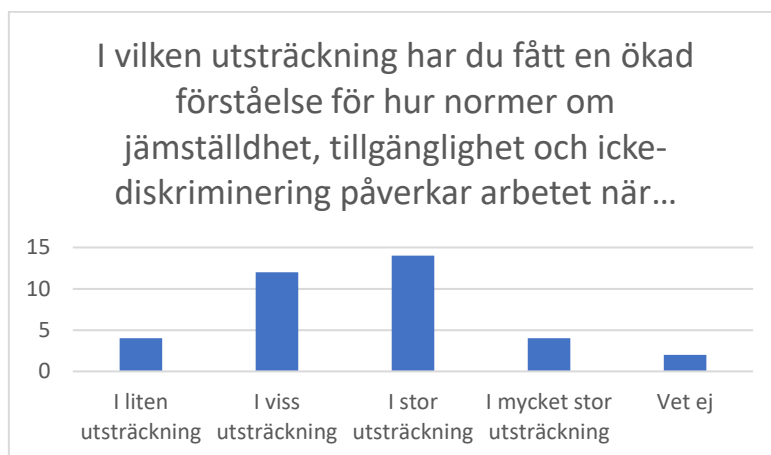
Styrkan med att arbeta med en intersektionell ansats är att projektet kan hantera en mer komplex förståelse av hur olika strukturella villkor på samma gång omgärdar och påverkar människors liv samt hur enskilda individer uppfattar och förhåller sig till sin omgivning än om man arbetar med varje princip som enskilda eller parallella spår.

Utgångspunkten är att normer är intersektionella i sin natur vilket också innebär att man skapar en förståelse för att vi alla berörs av normer och att normerna har potential att inkludera och exkludera. **Det intersektionella perspektivet har i DigiLitt.com hanterats som ett sätt för att förstå och tala om digital litteracitet och projektets övergripande mål**. Med andra ord har det intersektionella perspektivet med fokus på kön/genus (jämsliddhet), funktionalitet (tillgänglighet) och de sju diskrimineringsgrunderna (icke-diskriminering), varit ett sätt att skapa förståelse för hur dessa samspelar och kan skapa hinder för olika människor i olika situationer.

Till exempel har ett jämsliddhetsperspektiv fokuserat på könsmlnster vilket därmed har lyft frågor om vem (representation) som arbetar och hur (genusmlnster). Att höja den digitala litteraciteten kan därmed betraktas som en jämsliddhetssatsning för att även kvinnodominerade arbetsplatser ska kunna dra fördelar av den digitala utvecklingen. Genom att även lyfta in andra perspektiv som till exempel funktionalitetsperspektiv har frågorna fördjupats och utvidgats till att även visa hur det finns funktionalitetsmlnster i organisationen som kan skapa hinder för lärandet.

I utvärderingens första cykel fanns en osäkerhet hos både delprojektledare och styrgruppsmedlemmar gällande innebörden av de horisontella principerna och hur de skulle verkställas i projektet. Utvärderingen har visat att det bland delprojektledarna funnits ett gemensamt narrativ som beskriver hur tolkningen av principerna har rört sig från otydlighet till klarhet. Vi ser att delprojektledare och styrgruppsmedlemmar vid slutet av projektet har fått **en ökad medvetenhet och en tydligare gemensam förståelse för hur de horisontella principerna ska tolkas och integreras**.

I projektrepresentanternas enkätsvar (enligt diagrammet nedan) svarade hälften (18 av 36 respondenter) att de i stor eller mycket stor utsträckning har fått *”en ökad förståelse för hur normer om jämsliddhet, tillgänglighet och icke-diskriminering påverkar arbetet när vård- och omsorgsyrkerna digitaliseras”*. En tredjedel (12 st.) angav att förståelsen har ökat i viss utsträckning och 11 procent (4 st.) att den ökat i liten utsträckning.



Fritextsvaren vittnar om att det finns en spridning i vanan att arbeta med de horisontella principerna. Några beskriver att de haft kunskaper sedan tidigare medan andra beskriver att de har fått upp ögonen för frågorna. Majoriteten anger att kopplingen mellan de horisontella principerna och projektet har blivit tydligare under processens gång och att de kontinuerligt har arbetat med att integrera de horisontella principerna. En av dem beskriver att:

”De viktiga frågorna kan vara svåra att närma sig. Reflexion och eftertanke är en förutsättning för att få syn på sin egen och andras förförståelse och fördomar. Det tar tid att förändra och krävs en hög insats.”

En viktig del i att öka medvetenheten om ansatsen hos delprojektledare och styrgrupp har varit att perspektivet har ingått i muntliga presentationer, workshops, temakonferenser, skriftligt material, mötesdiskussioner, övningar mm. Delprojektledare och styrgrupp har sedan kunnat använda detta som underlag för att driva arbetet eller ta fram upplägg för aktiviteter i delprojekten.

När det gäller medvetenheten hos deltagare har vi inte tillräckligt underlag i utvärderingen för att uttala oss. Men vi ser att **integreringen av de horisontella principerna i utbildningsinsatserna har bidragit till målen på individnivå genom en ökad reflektion hos en del medarbetare** kring yrkesrollen och självständighet för vård- och omsorgstagare, samt en förmåga att hantera förändring (se 2.2.3).

2.3.6 Resultat som grund för långsiktiga effekter på kommunövergripande nivå

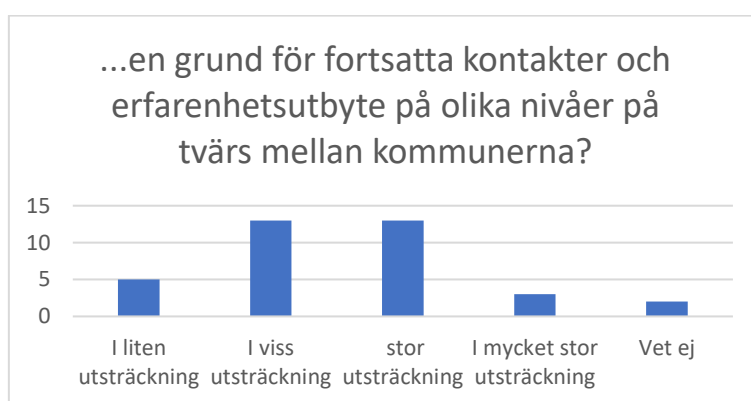
Styrgruppsrepresentanter beskriver i de avslutande intervjuer hur de vid slutet av projektet **ser ett mervärde av att driva projektet tillsammans**. Det handlar om att skapa nätverk med andra kommuner i hela Skåne, om känslan av ”allvar” och professionalitet av att vara med i något som är större än den egna kommunen och om tillgången till goda exempel från andra kommuner.

Trots att vissa ser ett mervärde av samarbetet är det vår bild att det varken i styrgruppen eller hos Kommunförbundet förts några diskussioner kring **hur de gemensamma projektresultaten – framför allt i form av den samlade analysen av interventionerna och enkäten för mätning av digital litteracitet – ska tas om hand och bidra till effekter som blir långsiktiga**. I intervjuer med representanter för styrgrupp och Kommunförbundet har tankar och idéer om en fortsättning av det gemensamma arbetet och effekter på regional nivå dock formulerats.

Framför allt uttrycker flera representanter ett intresse för **ett fortsatt samarbete mellan kommunerna, t ex i form av uppföljande nätverksträffar faciliterat av Kommunförbundet**. Enligt intervju med avdelningschef och projektägare på Kommunförbundet framgår det att nätverkandet och den gemensamma kompetensutvecklingen mellan kommunerna i DigiLitt.kom planeras att kunna fortsätta inom ramen för kommande nätverksseminarier riktat till alla kommuner i Skåne med ett bredare fokus på digitaliseringsfrågor. Detta är ett bra exempel på hur projektresultat kan leva vidare inom ramen för existerande strukturer.

Några ser också **möjligheter till fortsatta kontakter och studiebesök till andra kommuner**. Även om några kommuner anger att de primärt tänker samarbeta med kommuner i deras geografiska närhet finns också de som framhåller värdet av att få in idéer och kunskap från kommuner som man inte samarbetar med i vanliga fall; kommuner som man kanske inte hade fått upp ögonen för utan DigiLitt.kom.

Enligt projektrepresentanternas svar på enkätfrågan *"I vilken utsträckning anser du att DigiLitt.kom i din kommun har kunnat bidra till en grund för fortsatta kontakter och erfarenhetsutbyte på olika nivåer på tvärs mellan kommunerna?"* har merparten av respondenterna (ca. 80 procent) angett att detta i viss eller i stor utsträckning varit fallet (se diagram nedan).



Parterna i ett socialfondsprojekt bör arbeta **med spridning och påverkansarbete**, och enligt utlysningen bör projektet under avslutsfasen arbeta med spridning av resultat och effekter, metoder och liknande. Projektets avslutningskonferens anges vara den viktigaste aktiviteten för regional spridning. Därutöver arbetar Kommunförbundet, enligt projektets kommunikatör med olika typer av kommunikationsinsatser och sprider projektresultaten via sina olika kanaler, nätverk och forum. Ansvar för att ta vara på och sprida kommunövergripande projektresultat bör vara en uppgift för styrgruppen och Kommunförbundet.

Spridningen av DigiLitt.kom anser vi skulle kunna koordineras med spridningen av andra liknande socialfondsprojekt, t ex GoDig i Sydsverige men också det stora antalet PO1-projekt inom digital kompetensutveckling inom vård- och omsorgssektorn.

Vi anser även att man bör kunna dela och återanvända det stora utbudet av lär-resurser som har skapats inom projektet mellan kommuner. Om lär-resurserna digitaliseras kan utbildningarna dessutom tillgängliggöras för flera. Det finns också ett stöd bland flera av parterna för att "modellen" för kompetensutvecklingen kring digital litteracitet med fokus på attityd, medvetenhet och förmåga har fungerat och har på detta vis fått en regional spridning. Modellen anses av flera kunna användas som ett framtida koncept för liknande insatser.

3. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I detta avslutande kapitel sammanfattas utvärderingens viktigaste slutsatser/lärdomar samt rekommendationer formulerat som frågor som vi anser att parterna bör arbeta vidare med för att nå hållbara och långsiktiga effekter.

3.1 Slutsatser och lärdomar

Effekter och processer på individnivå:

- Merparten av de medarbetare som deltagit i DigiLitt.com har genomgått en förändring mot en höjd digital litteracitet i form av mer positiva attityder, en ökad medvetenhet och en ökad förmåga. Detta har också ledd till en ökad beredskap att införa och använda digital teknik i arbetet, att ständigt lära sig på arbetsplatsen och att möta förändringar i verksamheten.
- Delprojektens/interventionernas olika upplägg har i det stora hela gett goda förutsättningar för deltagarnas lärande kring digital litteracitet. Det beror bland annat på att de gett utrymme för lärande genom reflektion mellan deltagarna. Möjligheten till reflektion är en viktig del i att utveckla attityder och medvetenhet men också förmåga att t ex bedöma och analysera digitala resurser som kan vara användbara i arbetsvardagen.
- En del av deltagarna har också utvecklat sin förmåga att reflektera kring sin yrkesroll och vård- och omsorgstagarnas självständighet. Det ser vi delvis som ett resultat av hur arbetet med de horisontella principerna och en intersektionell ansats har genomsyrat utbildningsträffarna. Nyttan med en intersektionell ansats har varit att det getts utrymme för medarbetarna att diskutera och reflektera kring den vardagliga praktiken som berör både personal och vård- och omsorgstagare.
- Projektet har byggt på en reflexiv, utvecklingsinriktad lärandeansats som skiljer sig från det anpassningsinriktade och pragmatiskt orienterade lärande som medarbetarna är vana vid inom sitt yrke och på sina arbetsplatser. För att bättre anpassa den reflexiva lärandeansatsen till målgruppen och kunna omsätta lärandet i arbetet behöver den dock i högre grad kombineras med en "learning by doing"-ansats där deltagarna ges möjlighet att göra meningsfulla kopplingar till sin arbetssituation och praktik.
- En trygg, tillgänglig och inkluderande lärandemiljö kan både ses som en process och ett resultat av integreringen av de horisontella principerna i insatserna.

Förutsättningar för effekter på organisationsnivå:

- Satsningen på baspersonal utgör en viktig del i projekttiden. Det ses som ett nytt angreppssätt att börja kompetensutvecklingen och utvecklingsarbetet "bottom up" för att bidra till delaktighet, engagemang och "empowerment". Projektet kan därmed betraktas som en jämställdhetssatsning för att även kvinnodominerade arbetsplatser ska kunna dra fördelar av den digitala utvecklingen.

- En utmaning för att ta vara på och omsätta den individuella kompetensutvecklingen till arbetssätt i verksamheterna har dock varit att man inte parallellt med projektets utbildningar till medarbetarna har stöttat enhetschefer i att utveckla ett digitalt och pedagogiskt förändringsledarskap.
- Projektet bedöms primärt ha bidragit till förutsättningar för att effektivisera existerande arbetssätt genom att medarbetare som följd av deras ökade litteracitet blivit bättre på att ta till sig och använda digitala verktyg. Att utveckla *nya* arbetssätt handlar om att få igång en innovativ process i verksamheterna. DigiLitt.com har med sitt fokus på reflektion kring yrkesrollen i relation till digitaliseringen en potential att leda till nya arbetssätt. Detta beror på att fokus har varit på medarbetarnas *uppfattning* av sin yrkesroll och arbete, snarare än på färdigheter för utförandet av arbetet i sig, vilket är avgörande för att de kan förändra sitt arbetssätt.

Förutsättningar för effekter på kommunövergripande nivå/ samverkansnivå:

- Temaindelningen med attityd, medvetenhet och förmåga (i den ordningen) beskrivs som den grundläggande projektidén i DigiLitt.com. Den här projektidén har vid slutet av projektet en förankring i flertalet deltagande kommuner. Den anses ha fungerat och ha gett ett mervärde även om den uppges ha varit svår att implementera. Därmed har projektidén fått en kommunövergripande spridning och anses av flera kunna användas som ett framtida koncept för liknande insatser även inom andra områden. Projektets övergripande teman har samtidigt fungerat som en styrande ram för helheten i projektet med möjlighet till flexibla, lokala anpassningar för att kunna bevara det unika i varje delprojekt/ intervention.
- Projektet har gått från att "låta tusen blommor blomma" i nio enskilda delprojekt till att arbeta tillsammans utifrån en gemensam tolkning av projektmålet och en gemensam struktur. Detta kan förklaras med Kaners (2014) process som organisationer brukar gå igenom med slutmålet att skapa förändring eller innovation, som består av olika zoner. Projektet befann sig länge i "groan zone" som präglades av ett möte mellan olika, konkurrerande synsätt i kommunerna. Projektprocessen bedöms ha rört sig mot men inte nått den integration som kännetecknar den avslutande konvergenszonen som är nödvändig för att parterna tillsammans kunnat genomföra den avslutande analysen av interventionernas förtjänster och begränsningar.
- Förflyttningen mot den avslutande konvergenszonen bedöms ha börjat ske genom att tillitsfulla relationer mellan aktörerna har börjat byggas och att projektmötena i högre utsträckning har fungerat som arenor för lärande med fokus på ett ökat erfarenhetsutbyte, öppenhet inför varandras olika perspektiv och en gemensam förståelseram med teman och de horisontella principerna. Merparten styrgruppsmedlemmar och delprojektledare anser att DigiLitt.com i viss eller stor utsträckning har kunnat bidra till en förståelse för förtjänster och begränsningar med de olika interventionerna i projektet.

- Den samlade analysen har genomförts individuellt av den regionala projektledaren med utgångspunkt i enskilda analyser av delprojekten som varje kommun har ansvarat för. Analysen utgör därför snarare en produkt/ resultat att kunna sprida snarare än en gemensam lärandeprocess där delprojekten varit transparenta med både sina positiva resultat och sina fel.
- När det gäller effekter på den kommunövergripande nivån har de gemensamma insatser och såväl samarbetet mellan kommunerna som mellan kommunerna och Kommunförbundet Skåne främst bidragit till förutsättningar för effekter i de enskilda kommunerna, snarare än förutsättningar för ett kommunövergripande mervärde.
- En viktig del av "projektlärdomarna" på kommunövergripande nivå anses dessutom handla om projektkompetens, dvs. kompetensen att leda projekt som en del i verksamheters utveckling och organisation.
- Projektkompetensen berör också en utmaning med ägarskap, styrning och ledning av ett projekt som DigiLitt.com med flera kommuner som är de reella behovs-/projektägare och Kommunförbundet som en intermediär organisation med rollen som formell projektägare. Organiseringen i delprojekt har möjliggjort en anpassning till den lokala verksamhetsutvecklingen utifrån kommunernas olika förutsättningar men försvårat utvecklingen av ett gemensamt strategiskt fokus på det kommunövergripande sammanhanget på tvärs av delprojekten. Samtidigt har projektgenomförandet som en gemensam samarbetsprocess försvårats av att en del av kommunerna ansett att Kommunförbundets roll har varit för styrande och därmed hindrat den lokala verksamhetsutvecklingen.
- I uppdelningen mellan styrning 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 lokalt. Den regionala projektledningens relativt starka styrning av projektets genomförande anser vi har varit nödvändigt för att hålla ihop ett stort projekt som DigiLitt.com med många parter. Men det har givetvis också begränsat projektparternas egna initiativ. Samtidigt ser vi att projektets "produktionslogik" med fokus på att leverera snabba resultat och genomföra ett stort antal aktiviteter på relativt kort tid i ett samarbete mellan många olika parter har begränsat möjligheterna att genomföra projektet som en mer partiparticipatorisk process.
- Arbetet med de horisontella principerna har varit en viktig del i det kommunövergripande arbetet som har bidragit till utveckling och resultat i kommunerna. Projektet bedöms ha lyckats med att ha ett tydligt fokus på integrering av de horisontella principerna och en intersektionell ansats. Däremot har den tolkning av de horisontella principerna som använts inom projektet varit svår att ta till sig för projektparter och -deltagare. Delprojektledare och styrgruppsmedlemmar har vid projektets avslutning

fått en ökad medvetenhet och en tydligare gemensam förståelse för hur de horisontella principerna ska tolkas och integreras i projektet.

3.2 Rekommendationer – frågor att arbeta vidare med

Avslutningsvis presenteras här ett antal rekommendationer formulerade som frågor som projektets parter rekommenderas att reflektera kring och arbeta vidare med. Utgångspunkten är den grundläggande frågan för en lärande utvärdering: *Gjorde vi rätt saker i projektet? Kan vi göra på ett annorlunda och bättre sätt?*

Hur kan kommunerna föra vidare det reflexiva och utvecklingsinriktade lärandet i aktiviteterna i DigiLitt.com till ett lärande på arbetsplatsen som stödjer reflektion? Det är viktigt att reflexiviteten inte bara sker på individuell nivå utan också i form av ett grupplärande och i ett samspel med praktiken/ arbetet.

Hur kan kommunerna, ev. i samspel med Kommunförbundet, stödja chefers kompetensutveckling inom ett digitalt och pedagogiskt förändringsledarskap, parallellt med kompetensutvecklingsinsatser till medarbetarna?

Hur kan kommunerna arbeta vidare utifrån DigiLitt.com med utvecklingen av arbetssätt med stöd av digitala verktyg som tar utgångspunkt i analyser på verksamhetsnivå av existerande arbetssätt och hur de kan utvecklas med hjälp av digitalisering? Vi rekommenderar att involvera både medarbetare och vård- och omsorgstagare i utvecklingen av lösningar och att arbeta systematiskt med mål och utvärdering av dessa utifrån kriterierna att de ska bidra till: effektivitet, hållbar arbetsmiljö och självständighet för vård- och omsorgstagarna.

Hur kan parterna ta vara på resultaten på en kommunövergripande nivå? Text i form av delning och återanvändning av det stora utbudet av lär-resurser som har skapats inom projektet mellan kommuner? Och/ eller i form av en "paketering" av konceptet för kompetensutvecklingen med fokus på attityd, medvetenhet och förmåga samt ett reflexivt lärande?

Hade man kunnat uppnå ett ökat och annat mervärde av samarbetet i projektet om det hade organiserats på ett annat sätt? Några projektrepresentanter har lyft fram frågan om det hade funnits andra möjligheter av att lära sig av varandra om Kommunförbundet hade haft en starkare styrning och ansvar för fler gemensamma insatser. Och/ eller om det i större utsträckning hade prioriterats resurser för kommunerna att ha ett samarbete som sträckt sig längre än mellan delprojektledarna, t ex i form av nätverk mellan verksamheter och medarbetare på tvärs av kommunerna. En annan fråga rör om det hade gjort en skillnad för kommunernas ägarskap för de kommunövergripande delarna om projektägarskapet hade tagits till vara av en kommun som representant för de reella projektägarna, men med stöd av Kommunförbundet till samordnande projektledning och -administration?

4. REFERENSER

- Bason, Christian m.fl. (2009). *Sæt borgeren i spil: sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation*. København: Gyldendal.
- Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine (2009). *Nye veje i evaluering*. Aalborg: Academica.
- Dahler-Larsen, Peter (2016). *Vejledning om att evaluere innovative tiltag*. Center for Offentlig Innovation.
- Donaldson, I Stewart (2007). *Program Theory-Driven Evaluation Science - Strategies and applications*. New York: Lawrence Earlbaum association.
- Ellström, Eva, Ekholm, Bodil & Ellström, Per-Erik (2007). Two types of learning environment. Enabling and constraining a study of care work. *Journal of Workplace Learning* 20,2.
- Ellström, Per-Erik (2009). Användning och nytta av utvärderingar: ett lärande perspektiv. I *Lärande utvärdering genom följeforskning*, Svensson, Brulin, Jansson, Sjöberg (red.) Lund: Studentlitteratur.
- Florén, Anna-Karin & Wallin, Gunhild (2013) *Handbok i arbetsplatslärande – vad, hur och varför är det viktigt?* Svenska ESF-rådets temagrupp, Arbetsplatslärande & omställning i arbetslivet.
- Ivarsson, Margareta, Ivarsson, Gunilla, Sävenstrand Andreas och Axelsson Anders (2013). *Från mötesproffs till utvecklingsmotor. En skrift om framgångsrikt styrgruppsarbete*. Spel-rapport nr. 11. Örebro: Apel Forskning och utveckling.
- Johansson, Löfström & Ohlsson (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management*, 25.
- Kaner, Sam (2014) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. New York: Jossey-Bass.
- Lackeus, Martin (2013). Entreprenöriellt lärande. Vad innebär det och vilken betydelse kan det ha? *Forskning i korthet* 2013:2, Kommunförbundet Skåne.
- Roger, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th Edition. New York: The Free Press.
- Sandberg, Jörgen (2000). Understanding human competence at work: An Interpretative Approach. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1. (Feb 2000), pp. 9-25.
- Skov Dinesen, Malene & Kølsen de Wit, Camilla (2010). *Innovativ evaluering*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Svensson, Lennart & Brulin, Göran (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderlund, Johan (2005). *Projektleddning och projektkompetens – perspektiv på konkurrenskraft*. Stockholm: Liber.