



Rapport

Tillsammans för psykisk hälsa

Utvärdering av Tillsammans för psykisk
hälsa – Handlingsplanen för psykisk
hälsa i Norrtälje kommun

Sammanfattning

Ramboll har utvärderat arbetet med *Tillsammans för psykisk hälsa*

2021 beslutade fullmäktige i Norrtälje kommun och Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtäljes (KSON) direktion om den tvärsektoriella handlingsplanen *Tillsammans för psykisk hälsa*. Syftet med planen är att främja psykisk hälsa och förebygga psykisk ohälsa, samt möjliggöra ökad samverkan, skapa korta beslutsvägar och effektivisera arbetet.

Ramboll har fått i uppdrag att utvärdera framtagandet och implementeringen av handlingsplanen. Syftet har varit att analysera och synliggöra resultatet av arbetet, samt identifiera lärdomar för framtida arbete.

Det finns lärdomar om både utformning och implementering av planen

Arbetet med handlingsplanen har bidragit med lärdomar om sådant som både varit välfungerande och inneburit vissa utmaningar. Flera delar av handlingsplanens innehåll har till exempel varit relevant, tack vare en uppskattad behovsanalys som synliggjort både status och utvecklingsområden. Innehållet har utformats för att uppmuntra samverkan, vilket har främjat samordnade insatser och ökad förståelse mellan förvaltningar och personer. Samtidigt har andra delar av planen varit mindre relevanta för berörda förvaltningar och det har funnits önskemål om att involvera fler aktörer i utformningen.

Även vad gäller implementering av handlingsplanen i ordinarie verksamhet har det funnits både framgångsfaktorer och utmaningar. Det har funnits ett starkt engagemang för att bidra till utveckling av arbetet med psykisk hälsa och berörda aktörer har i flera fall – men inte alltid – varit motiverade att implementera planen. För vissa personer har det också varit tydligt hur de ska göra detta. Andra hade önskat ökad tydlighet kring både sitt eget och andras uppdrag, samt mer stöd i att prioritera sitt arbete och hantera utmaningar med till exempel resurser.

Ramboll drar fem slutsatser och lämnar fem rekommendationer

Utifrån utvärderingen drar Ramboll fem slutsatser: (1) Arbetet med att utforma handlingsplanen har delvis varit ändamålsenligt, men hade gynnats av att involvera berörda verksamheter i högre grad, (2) Implementeringen av handlingsplanen har varit strukturerad, men inte adresserat alla viktiga aspekter, (3) Kontexten har haft viss, men inte betydande, påverkan på arbetet med och resultaten av handlingsplanen, (4) Arbetet har genererat positiva resultat på kort sikt, men det är svårt att identifiera långsiktiga effekter, samt (5) Handlingsplanen har gett möjlighet till värdefullt utvecklingsarbete, med lärdomar till nytta för framtida arbete.

Ramboll lämnar även fem rekommendationer för det fortsatta arbetet: (1) Arbeta bredare och mer kontinuerligt med förankring, för att säkerställa relevans och prioritering, (2) Säkerställ goda förutsättningar för implementering utifrån forskning, med beredskap för justeringar vid behov, (3) Kartlägg hur samverkan ska leda till långsiktigt värde, förslagsvis med hjälp av en tydlig modell, (4) Utforma en plan för hur ni ska ta vara på lärdomarna från arbetet med handlingsplanen, samt (5) Styr framtida utvecklingsarbete i ännu högre grad mot långsiktighet.

Innehåll

Del 1 – Bakgrund och Rambolls uppdrag	5
Del 2 – Utformning	12
Del 3 – Implementering	17
Del 4 – Kontext	24
Del 5 – Resultat	26
Del 6 – Slutsatser och rekommendationer	29
Bilaga 1 – Analysram	47
Bilaga 2 – Referenslista	48
Bilaga 3 – Fler röster om arbetet med handlingsplanen	50
Bilaga 4 – Grafer från genomförd enkätundersökning	51



Rapporten är uppdelad i sex kapitel

Denna rapport består av sex kapitel. Kapitel 2-5 är strukturerade utifrån analysmodellen Ramboll Impact Framework (se sida 10).

I **kapitel 1** beskriver vi bakgrunden till vårt uppdrag. Vi redogör kortfattat för handlingsplanens bakgrund och beskriver syftet med vårt uppdrag, samt hur vi har gått till väga för att genomföra det.

I **kapitel 2** redogör vi för utformningen av handlingsplanen Tillsammans för psykisk hälsa. I följande kapitel beskriver vi huruvida handlingsplanens har designats på ett ändamålsenligt sätt för att nå avsedda effekter.

I **kapitel 3** redogör vi för implementeringen av handlingsplanen. Utifrån implementeringsmodellen Vilja, Förstå, Kunna analyserar vi huruvida implementeringen av handlingsplanen Tillsammans för psykisk hälsa har genomförts på ett effektivt vis.

I **kapitel 4** redogör vi för vilka interna och externa faktorer som kan ha gynnat eller hämmat utformningen och implementeringen av handlingsplanen.

I **kapitel 5** presenterar vi de resultat som har uppstått av arbetet med att ta fram och implementera handlingsplanen. Vi beskriver hur handlingsplanen använts och omsatts i verksamheterna, samt om den har resulterat i några förändringar av exempelvis arbetssätt och strukturer.

I **kapitel 6** presenterar vi våra slutsatser från utvärderingen. Där finns vår övergripande bild av arbetet med handlingsplanen, utifrån implementeringsmodellen RIF (se vidare på sida 10). Till respektive slutsats hör även en rekommendation, som vi lämnar till Norrtälje kommun för det fortsatta arbetet.

Sist i rapporten finns bilagor. **Bilaga 1** handlingsplanen innehåller uppdragets analysram, **Bilaga 2** innehåller utvärderingens referenslista, **Bilaga 3** innehåller fler röster om handlingsplanen. Slutligen innehåller **Bilaga 4** grafer från genomförd enkätundersökning.



1. Bakgrund och Rambolls uppdrag

I detta kapitel beskriver vi bakgrunden till uppdraget. Vi redogör kortfattat för handlingsplanens bakgrund och beskriver syftet med uppdraget, samt hur vi har gått till väga för att genomföra det.

Handlingsplanen *Tillsammans för psykisk hälsa* omfattar åtgärdsbehov i 25 processer

Denna rapport utgör Rambolls utvärdering av Norrtäljes handlingsplan *Tillsammans för psykisk hälsa*. På denna sida redogör vi kortfattat för bakgrunden till handlingsplanen.

Handlingsplanen tar sin utgångspunkt i folkhälsoutmaningar

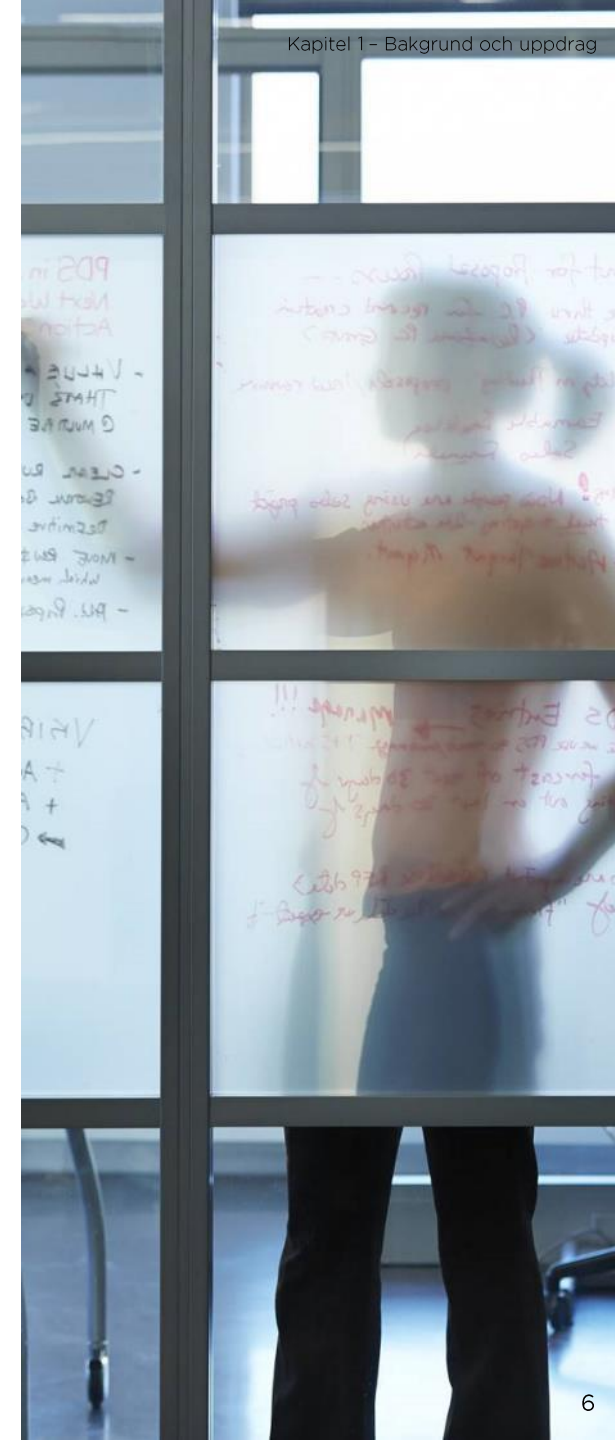
2022 beslutade fullmäktige i Norrtälje kommun och Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtäljes (KSON) direktion om den tvärssektoriella handlingsplanen *Tillsammans för psykisk hälsa*. Syftet med planen är att främja psykisk hälsa och förebygga psykisk ohälsa, samt möjliggöra ökad samverkan, skapa korta beslutsvägar och effektivisera arbetet. Enligt slutrapporteringen av handlingsplanen är bakgrunden till arbetet växande psykisk ohälsa, samt höga ohälsotal i Norrtälje kommun. Uppdraget för handlingsplanen har också sin grund i det nationella projektet *Uppdrag Psykisk hälsa*, en överenskommelse mellan Sveriges kommuner och regioner (SKR) samt regeringen som ska möjliggöra hållbart utvecklingsarbete inom psykisk hälsa och suicidprevention.

Handlingsplanen omfattar folkhälsopolitikens åtta målområden*. Varje målområde innehåller ett antal identifierade åtgärdsbehov, vilka aktiviteter som behöver genomföras och vilket resultat aktiviteterna förväntas uppnå. Varje åtgärdsområde benämns som en **process**. Handlingsplanen fastställer även vilken eller vilka aktörer som är ansvarig för respektive process.

Arbetet med handlingsplanen påbörjades 2019

KSON:s förbundsdirektör gav 2019 förvaltningen att ta fram en handlingsplan för psykisk hälsa. Kommunen och KSON har bedrivit ett aktivt arbete för främjandet av psykisk hälsa men hade båda behov av att identifiera diskrepanser mellan utbud och behov hos medborgarna. Arbetet genomfördes därför gemensamt av Norrtälje kommun och KSON. På nästa sida finns en sammanställning av centrala aktörer i arbetet med att utforma och implementera handlingsplanen. Sidan därefter innehåller en tidslinje över arbetet.

*Se mer om de folkhälsopolitiska målen på Folkhälsomyndighetens [hemsida](#)



En bredd av aktörer har varit involverade i arbetet med handlingsplanen

En styrgrupp har haft ansvar för ledning och beslutsfattande

En tvärsektoriell styrgrupp har haft en styrande och stödjande funktion. De har varit ansvariga för ledningen och beslutsfattandet gällande handlingsplanen, och exempelvis gett direktiv om utredning och kartläggning i uppstarten av arbetet. Styrgruppen har även varit delaktiga i utformningen av handlingsplanen och beslutat om vägval. Ursprungligen bestod styrgruppen av chefer på KSON och Kommunstyrelsekontorets Trygg i Norrtälje kommun (TiNK). Under kartläggning och utformning av handlingsplanen inkluderades även representanter från socialkontoret och barn- och utbildningskontoret. Efter att styrgruppen tagit beslut om handlingsplanen inkluderades även en representant från kultur- och fritidskontoret.

Två processledare har haft i uppgift att sammankalla och driva arbetet

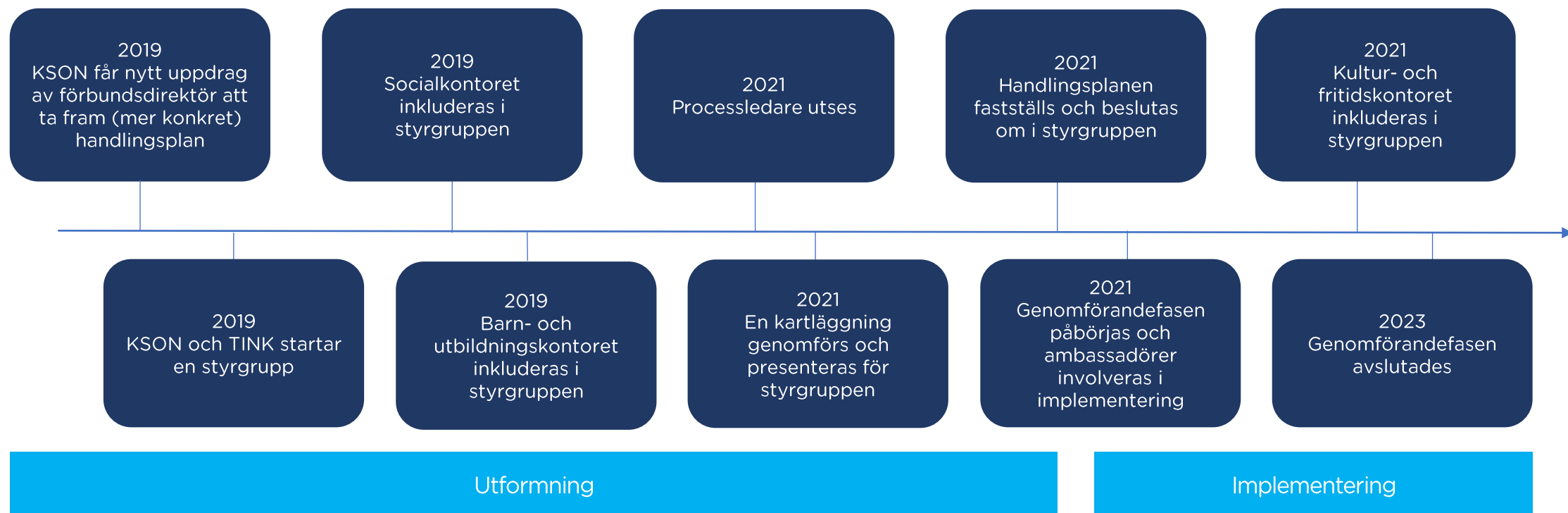
Arbetet med handlingsplanen har letts av två processledare som har haft i uppgift att sammankalla, driva och presentera förslag för styrgruppen. Processledarna har haft en beredande och föredragande roll gentemot styrgruppen. Deras arbete har innefattat att driva och facilitera arbetet genom att utveckla planer för olika initiativ, koordinera aktiviteter och informera intressenter. Processledarna har löpande genomfört uppföljningsmöten med ambassadörerna gällande deras tilldelade processer.

Ambassadörer på varje förvaltning har ansvarat för att implementera handlingsplanen

När handlingsplanen skulle implementeras beslutade styrgruppsmedlemmarna om vilka personer på respektive förvaltning som skulle vara ansvariga ambassadörer ute i verksamheterna. Ambassadörerna har tilldelats processer i handlingsplanen. De har varit ansvariga för att implementera och säkerställa framdrift i deras tilldelade processer genom att exempelvis utforma nya rutiner eller skapa nya kontaktvägar. Ambassadörerna skulle vara den sammankopplande länken mellan respektive verksamhet och det gemensamma övergripande arbetet med handlingsplanen. Ambassadörerna kunde både vara medarbetare eller chefer.



Tidslinje för utformning och implementering av handlingsplanen



Utvärderingen utgår från en kombination av olika datakällor

Ramboll har fått i uppdrag att genomföra en utvärdering av arbetet

Ramboll Management Consulting (Ramboll/vi) har fått i uppdrag att genomföra en extern utvärdering av framtagandet och implementeringen av *Tillsammans för psykisk hälsa*. Syftet med utvärderingen har varit att analysera och synliggöra resultatet av utvecklingsarbetet och handlingsplanen, samt identifiera lärdomar för framtida arbete.

Analytiskt ramverk för utvärderingen fastställer frågor som ska besvaras

Med utgångspunkt från Ramboll Impact Framework har vi tagit fram ett analytiskt ramverk för utvärderingen. Analysramen omfattar frågor som utvärderingen ska besvara samt vilka datainsamlingsmetoder som ska användas för respektive frågeställning. Utifrån ramverket har Ramboll tagit fram intervju- och enkätfrågor inför den fortsatta datainsamlingen. För analysram, se Bilaga 1.

Dokumentstudier av handlingsplan, slutrapport och andra dokument

I uppstarten genomförd Ramboll inledande dokumentstudier av befintliga underlag. Syftet med dokumentstudierna har varit att få grundläggande kännedom om arbetet för att utforma metoden för utvärderingen, samt att inhämta data gällande utformning, implementering och kontext. Vi har bland annat gått igenom handlingsplanen för psykisk hälsa, slutrapportering, processkartor och andra övriga underlag som beskriver arbetssätt, visioner och mål. För referenslista, se Bilaga 2.

Ramboll har genomfört en enkätundersökning med ambassadörer

Ramboll har genomfört en enkätundersökning med samtliga ambassadörer samt andra involverade aktörer. Syftet med enkäten har varit att få en bred bild av hur dessa har uppfattat sitt uppdrag och det gemensamma arbetet med handlingsplanen. Enkäten skickades till totalt 61 respondenter, varav 37 svarade helt eller delvis, vilket motsvarar en svarsfrekvens på drygt 60 procent. Enkäten omfattar frågor om utformning, implementering och resultat och kompletterar därmed andra datakällor.

Vi har genomfört intervjuer och fokusgrupper

För att komplettera enkätundersökningen har vi genomfört intervjuer och fokusgrupper. Sex styrgruppsmedlemmar och två processledare har intervjuats. Vi har även genomfört två fokusgrupper med totalt sju ambassadörer. En av fokusgrupperna inkluderade ambassadörer som är medarbetare, medan den andra fokuserade på ambassadörer som har haft olika typer av lednings- eller samordnarroller.

Syftet med intervjuerna och fokusgrupperna har varit att få mer fördjupad kunskap kring handlingsplanens kontext, utformning, implementering och resultat. I fokusgrupperna har ett särskilt syfte även varit att låta ambassadörerna gemensamt reflektera och fördjupa sin bild av arbetet och lärdomar till nytta för kommunens fortsatta arbete.

Analysen bygger på Ramboll Impact Framework

Ramboll Impact Framework syftar till att identifiera förklaringsfaktorer

I utvärderingen av handlingsplanen har vi använt det analytiska ramverk Ramboll Impact Framework (RIF)*. Ramboll har utformat RIF tillsammans med implementeringsforskaren Dean Fixsen. Syftet med ramverket är att identifiera och kategorisera förklaringsfaktorer till varför en insats har lyckats eller inte. I denna utvärdering använder vi RIF för att identifiera förklaringsfaktorer till de resultat som har uppkommit, samt analysera sannolikheten för att handlingsplanen ska bidra till avsedda effekter.

Effekterna av en insats styrs av kontext, utformning och genomförande

För att en insats ska nå avsedda effekter har Fixsens forskargrupp visat att det behöver finnas en möjliggörande kontext, ändamålsenlig utformning och ett effektivt genomförande. Ändamålsenlig utformning handlar om huruvida genomförandet har designats på ett ändamålsenligt sätt för att nå avsedda effekter, medan effektiv implementering kretsar kring huruvida arbetet har genomförts på ett effektivt sätt. Möjliggörande kontext handlar om huruvida kontexten, och eventuella förändringar i denna, har gynnat eller hämmat genomförandet. Detta handlar om sådant som ligger bortom insatsens påverkan och kontroll, men som påverkar insatsens genomförande och resultat.



* Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K., Friedman, R. & Wallace, F. (2005). Implementation Research. A Synthesis of the Literature. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

Analysen av implementeringen utgår från forskning: Vilja, Förstå, Kunna

För att nya arbetssätt ska bidra till avsedd förändring hos aktörer och önskad verksamhetsutveckling är det viktigt att analysera aktörernas förutsättningar att genomföra önskad förändring. Det handlar om att först identifiera utmaningen som ska lösas och sedan undersöka om aktörerna har förutsättningar för att lyckas genomföra den önskade förändringen. Om någon förutsättsättning fungerar särskilt väl är det viktigt att bygga vidare på den styrkan och om någon förutsättning saknas är det centralt att undersöka möjligheten att stärka den.

Lennart Lundquist har utvecklat en modell* som bygger på tre villkor som kan användas för att förstå och förbättra förutsättningar för implementering:

- **Vilja:** Är deltagande aktörer och medarbetare motiverade att arbeta i enlighet med det nya arbetssättet?
- **Förstå:** Har deltagande aktörer en förståelse för vad som ska åstadkommas och vad de ska göra?
- **Kunna:** Har deltagande aktörer de förutsättningar som behövs för att kunna arbeta enligt nya metoder och arbetssätt?

Om ett av stegen saknas kan det påverka arbetets förutsättningar för hållbara resultat. Modellen kommer att användas för att strukturera och analysera den del av arbetet som rör implementeringen av handlingsplanen *Tillsammans för psykisk hälsa*.



*Lundquist, Lennart (1992), Förvaltning, stat och samhälle. Lund, Studentlitteratur

2. Utformning

I detta kapitel redogör vi för utformningen av handlingsplanen *Tillsammans för psykisk hälsa*. I följande kapitel beskriver vi huruvida handlingsplanens har designats på ett ändamålsenligt sätt för att nå avsedda effekter.

Handlingsplanens innehåll utgår ifrån kartläggning och analys av behov och utbud

Handlingsplanens innehåll har tagits fram i en process med fyra steg

Processen med att ta fram handlingsplanen beskrivs i intervjuer ha genomförts i fyra steg. Dessa stegen har bestått av:

1. **Kartläggning och analys av utbud av insatser och behov i Norrtälje kommun.** Under första fasen genomfördes en inventering och analys av de befintliga insatserna och behoven i kommunen.
2. **Utarbetande av plan med beskrivning av arbetssätt och metodik.** I andra fasen utformades en plan som beskrev hur arbetet med att ta fram handlingsplanen skulle genomföras, inklusive föreslagna arbetssätt och metodiker för att säkerställa effektiviteten och relevansen i processen.
3. **Utformning av handlingsplanen.** I den tredje fasen utformades själva handlingsplanen baserat på resultatet från kartläggningen och analysen, samt enligt folkhälsomålen och de riktlinjer och metoder som fastställdes i föregående steg.
4. **Godkännande av styrgruppen.** Slutligen godkändes handlingsplanen av kommunfullmäktige och Kommunalförbundets direktion. Handlingsplanens styrgruppsmedlemmar fick själva besluta om de ansåg att handlingsplanen även skulle behandlas och förankras i nämnd eller ledningsgrupp på deras respektive förvaltningar.

Kartläggningen och behovsanalysen har varit uppskattad

I arbetets första steg genomförde processledare intervjuer med en bredd av relevanta personer inom kommunen och KSON:s verksamheter. Detta för att få en förståelse för såväl behov som förutsättningar för det fortsatta arbetet med psykisk hälsa. I våra intervjuer framkommer att detta förarbete har varit viktigt för utformningen av handlingsplanen. Flera respondenter beskriver att kartläggningen och analysen av invånarnas behov och utbudet av befintliga insatser bidrog till att synliggöra både status och utvecklingsområden.

Utformningen har också utgått från tidigare arbete, inom bland annat folkhälsoområdet i stort. Flera intervjupersoner uppger att förarbetet har bidragit till att handlingsplanens innehåll och mål till stora delar har varit relevanta och väl anpassade i relation till de verksamheter där processerna skulle implementeras.

”Arbetet med kartläggningen och analysen av behov var grunden till handlingsplanen.”

Innehållet har delvis varit relevant utifrån behov och befintligt arbete

Många ser processerna som relevanta utifrån deras arbete och behov i kommunen

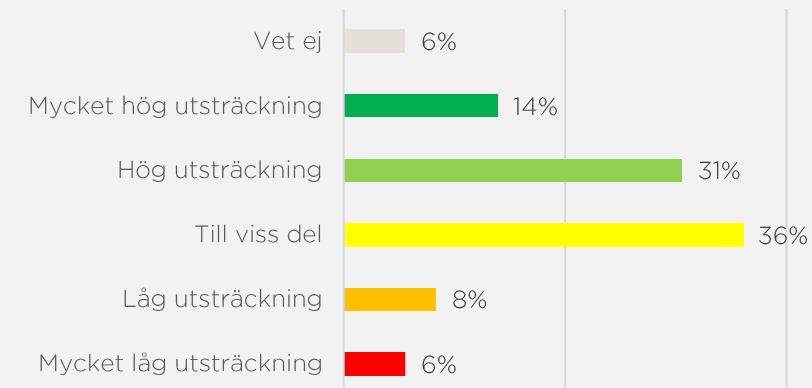
I både enkät och intervjuer framkommer att flera respondenter upplever innehållet i handlingsplanen som relevant utifrån behov. Enkätundersökningen visar att 81 procent av ambassadörerna anser att processerna delvis, i hög eller mycket hög utsträckning har varit relevanta för att möta behov inom deras verksamhetsområden. Flera menar att processerna har varit enkla att integrera i ordinarie verksamhet och att det i flera fall har gått att matcha befintlig verksamhet med handlingsplanens processer. Några intervjupersoner upplever också att arbetet med handlingsplanen har lett till ökat fokus på särskilda områden eller frågor, som de inte tror hade prioriterats i lika stor utsträckning utan handlingsplanen.

Vissa processer har dock inte passat ordinarie verksamhets prioriteringar och förutsättningar

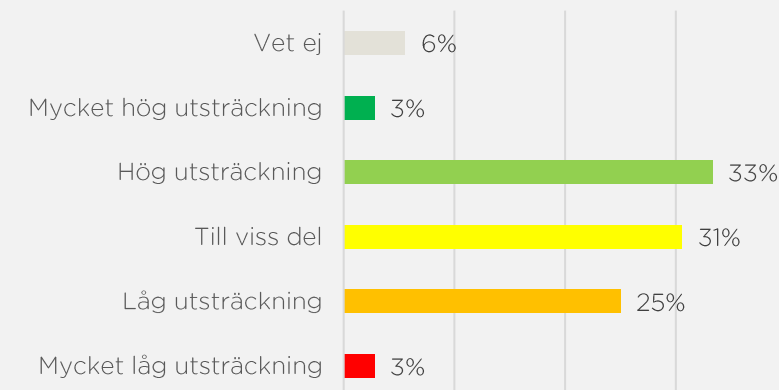
Samtidigt visar utvärderingen att andra respondenter inte alltid har upplevt att processerna ligger i linje med ordinarie verksamhet eller på annat sätt inte varit helt relevanta. I våra intervjuer framkommer till exempel att syftet med att placera processer i vissa verksamheter inte alltid har varit tydligt, samt att vissa processer inte har legat i linje med verksamheternas arbetsområden eller prioriteringar. Detta gäller till exempel föräldraskapsstödet ABC, som enligt några intervjupersoner förväntades utföras av medarbetare inom samtliga förvaltningar som ingick i handlingsplanen, bland annat lärare. Respondenterna beskriver att lärarna tidigare inte har haft ansvar för manualbaserade föräldraskapsstöd, samt inte heller har haft tillräckligt med tid att genomföra det.

Några respondenter uppger även att processernas huvudsakliga syfte eller slutresultat inte alltid har varit tydligt. En respondent beskriver att den tilldelade processen hade ett tydligt mål, men inte ett tydligt slutligt syfte. Andra respondenter uppger att inte alla processer har haft en tydlig koppling till befintliga behov hos medborgarna och att det har funnits andra åtgärder som borde ha prioriterats i större utsträckning.

Har handlingsplanens innehåll varit relevant för att möta behov inom ditt verksamhetsområde?



Har handlingsplanens processer varit utformade så att de går att genomföra i din verksamhet?



*Totalt har 37 personer besvarat enkäten

Handlingsplanen har utformats så att processerna kräver samverkan mellan förvaltningar och KSON

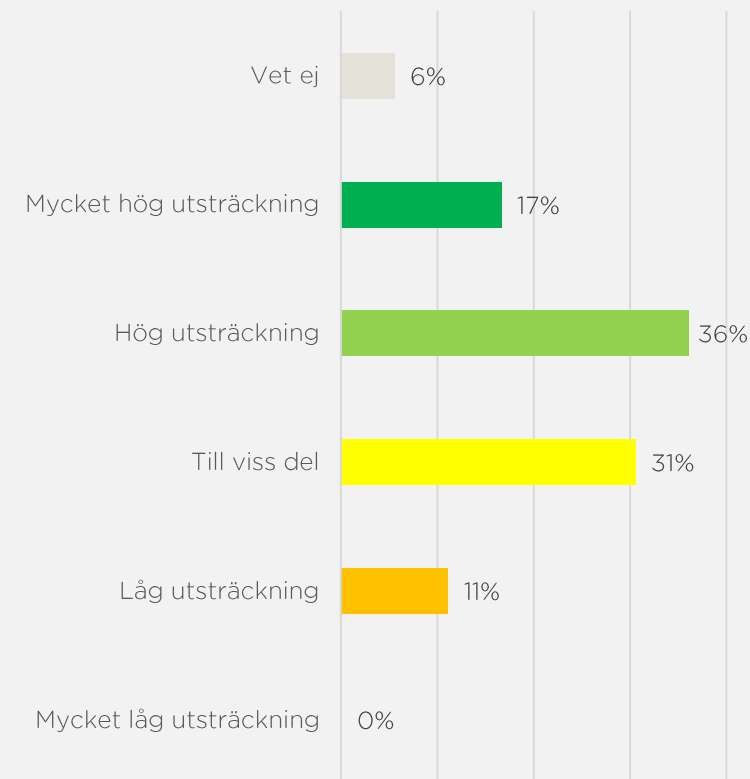
Handlingsplanen har utformats med tanke på att dess olika processer kräver ett nära samarbete och samverkan mellan olika förvaltningar, anser en del intervjupersoner. Lite över 50 procent av enkätrespondenterna upplever även att handlingsplanens mål och processer i hög eller mycket hög grad har varit utformade för att främja tvärsektoriell samverkan i deras arbete.

Enligt några intervjupersoner har arbetet, genom att strukturera processerna på ett sådant sätt, uppmuntrat och möjliggjort tvärsektoriell samverkan för att adressera behov i kommunen. Flera intervjupersoner uttrycker även att detta inte bara har främjat enhetliga och samordnade insatser, utan även bidragit till ökad förståelse och respekt för varandras ansvarsområden och kompetenser. Detta illustreras i citaten nedan.

”Det har verkligen gynnat samverkan. Tack vare det här har Norrtälje kommit in i ett mycket närmare samarbete inom kommunen.”

”Vi har en samverkansgrupp sedan tidigare, men det hjälpte att jobba med den inom ramen för handlingsplanen.”

Har handlingsplanens mål och processer varit utformade för att främja tvärsektoriell samverkan i ditt arbete?



*Totalt har 37 personer besvarat enkäten

Flera uppger att det vore önskvärt att involvera fler relevanta aktörer tidigare i utformningen

Fler medarbetare hade kunnat ge en ännu bättre bild av behov

I både intervjuer och enkät framkommer önskemål om att ha inkluderat fler aktörer i såväl den initiala behovsanalysen som utformningen av handlingsplanens processer. Detta för att säkerställa en handlingsplan som är både relevant och genomförbar i ordinarie verksamhet. Bland annat uppger några respondenter att fler personer som arbetar operativt i verksamheterna med fördel kunde ha involverats. Detta för att få en mer djupgående bild av förvaltningar och verksamheter, samt vilka prioriteringar, möjligheter och ansvarsområden som finns och kan påverka arbetet. Några respondenter menar också att detta hade kunnat ge än mer relevanta processer i relation till medborgarnas behov, eftersom medarbetare i verksamheterna ofta har god kännedom om detta. På så sätt menar respondenterna att kommunen och KSON hade kunnat utforma en mer komplett och relevant handlingsplan, som i ännu högre grad möter aktuella behov och förutsättningar i kommunen.

Styrgruppen utökades under handlingsplanens utformning

Under arbetet med handlingsplanen har styrgruppen utökats flera gånger. I våra intervjuer framkommer att detta har varit värdefullt då det syftat till att stärka möjligheterna för att handlingsplanens innehåll i större utsträckning ligger i linje med de olika verksamheternas linjearbete. Samtidigt menar flera respondenter att bristen på representation från flera kommunala förvaltningar i de tidigare skedena har inneburit att handlingsplanens processer inte alltid har varit möjliga att implementera. En respondent uppger exempelvis att handlingsplanen och inkluderade processer redan var beslutade när deras förvaltning fick representation i styrgruppen, vilket gjorde att de inte hade möjlighet att justera eller ifrågasätta innehållet när det inte upplevdes passa in.

Involvering av ledningsroller hade kunnat stärka förankringen

Flera respondenter uppger att det har funnits behov av att ytterligare inkludera relevanta direktörer och politiker från kommunen och KSON, för att göra handlingsplanen ännu mer relevant och förankrad. I våra intervjuer och enkätundersökning framkommer att få personer i ledningsposition eller politisk nämnd har involverats i utformningen av handlingsplanen. Respondenterna beskriver att styrgruppens medlemmar har utgjort den främsta representationen för de två organisationerna. I en intervju framkommer att styrgruppsmedlemmarna har haft ansvar för att involvera medarbetare, ledning och nämnder, samt att processledarna har kunnat stötta i detta, men att detta inte alltid har hänt. För att säkerställa att handlingsplanens processer stämmer överens med andra prioriteringar och annat arbete i de olika verksamheterna anser respondenterna att direktörer och politiker borde ha involverats i högre grad. Då hade handlingsplanen kunnat förankras och ligga mer i linje med verksamheternas ordinarie planering och budget. En respondent uppger även att detta skulle kunnat bidra till att processerna blev mer långsiktiga.

Några respondenter uppger även att det vore önskvärt att inkludera andra aktörer i utformningen av handlingsplanen. Exempel som nämns är andra myndigheter och utförare. De menar att det vore fördelaktigt att inkludera exempelvis Vårdbolaget Tiohundra, barn- och ungdomspsykiatri, ungdomsmottagningen och resterande delar av vården i utformningen i de fall där processerna berör dem.

3. Implementering

I detta kapitel redogör vi för implementeringen av handlingsplanen. Utifrån implementeringsmodellen Vilja, Förstå, Kunna analyserar vi huruvida implementeringen av handlingsplanen *Tillsammans för psykisk hälsa* har genomförts på ett effektivt vis.

Processerna har i stort varit värdefulla men kan anpassas för att möta behov

Många har sett värdet av processerna och känt ansvar för att de slutförs

Enligt Lundquists modell för implementering (se sida 11) måste berörda aktörer vara motiverade att genomföra en förändring för att den ska lyckas. I detta fall betyder det att såväl styrgrupp, processledare och ambassadörer som andra chefer och medarbetare har behövt vara engagerade och villiga att stötta och genomföra processerna i handlingsplanen.

Utvärderingen visar att berörda aktörer i flera fall har varit motiverade att implementera handlingsplanen. Flera intervjuade representanter för KSON och kommunens förvaltningar uppger att de har sett värdet av att implementera processerna i ordinarie verksamhet. Att ambassadörerna som ska genomföra processerna har varit engagerade och sett sitt arbete som relevant i relation till verksamheternas långsiktiga mål är en viktig faktor för att implementera processerna. Det har funnits ett starkt engagemang för att bidra till utveckling av arbetet med psykisk hälsa. Ambassadörerna har i flera fall känt ett stort ansvar och ägarskap för de tilldelade processer och att de skulle slutföras.

”Men tanken med ambassadörer var bra, för då kände man ansvar för att ansvara för den frågan.
Man behövde känna sig ansvarig.”

Processer som inte upplevs möta behov kan ha påverkat motivationen

Det finns dock ambassadörer som uppger i enkät och intervjuer att de har haft begränsat med motivation att implementera processerna då de upplevt att processerna inte varit förenliga med deras verksamheter eller målgruppens behov. Ambassadörerna beskriver att processerna i några fall inte har gått att genomföra inom ramen för deras ordinarie arbete. Detta illustreras av citatet nedan. Det kan exempelvis innebära att en process inte legat i linje med verksamhetens ordinarie verksamhet, där personal med redan begränsad tid förväntas utföra fler arbetsuppgifter.

Några respondenter uppger även att det funnits organisatoriska hinder för att implementera processen, där genomförandet inte gått att slutföra på grund av brist på resurser. De har också beskrivit att de inte alltid upplevde att processerna matchade de behov som funnits hos förvaltningarnas målgrupper, som förändrade behov hos skolungdomar eller förändringar i demografin, till exempel ett minskat antal asylsökande.

”Matchningarna blev ej helt korrekta initialt kopplat till mina verksamheter och vad jag jobbar med. Senare gick det inte att ändra eller gå med i andra processer eller byta processer.”

Blandad bild bland ambassadörerna kring roller, ansvar och befogenheter

Flera ambassadörer har känt ett aktivt ägarskap i sitt uppdrag

För framgångsrik implementering måste involverade aktörer även vara införstådda med vad implementeringen innebär, hur detta påverkar deras arbete, samt vad som förväntas av dem i implementeringsarbetet. Här visar utvärderingen att det finns en blandad bild. För vissa personer har det varit tydligt hur de ska arbeta med handlingsplanen, för andra har det funnits behov av ökad tydlighet.

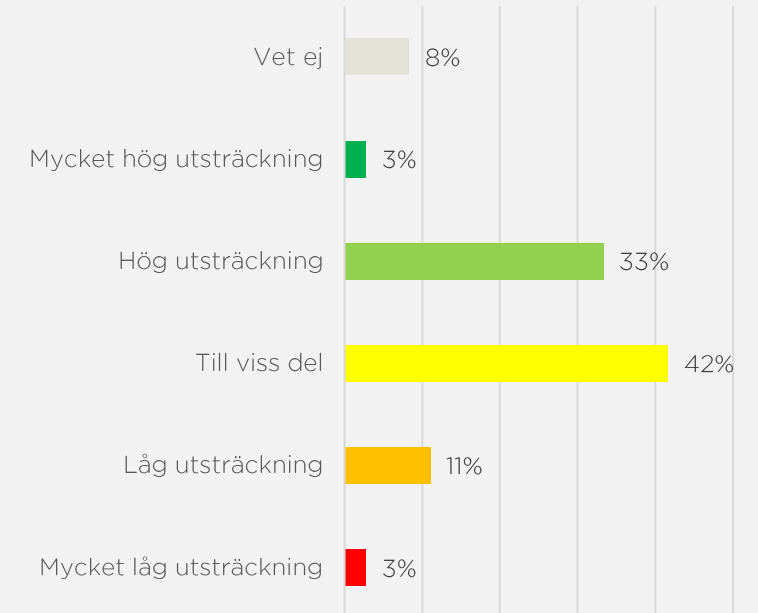
Vad gäller ambassadörerna har dessa till exempel spelat en viktig roll i att driva arbetet med de specifika processerna ute i verksamheterna. De har haft i uppdrag att genomföra utvalda processer som varit kopplade till deras respektive verksamheter. I figuren till höger framgår det att en klar majoritet av ambassadörerna som besvarat enkäten att de i mycket hög, hög eller viss utsträckning har upplevt deras uppdrag som tydligt och definierat. En ambassadör uppger att ambassadörskapet ska ha skapat en känsla av aktivt ägarskap, där flera ambassadörer har känt ett tydligt ansvar över de tilldelade processerna.

För en del ambassadörer har uppdraget och mandatet varit otydligt

Det framgår i intervjuer och enkätundersökning att de involverade ambassadörerna inte alltid har haft en entydig och gemensam förståelse för uppdraget. Detta innefattar både ambassadörernas ansvar och deras befogenheter. I synnerhet skiljer sig deras förståelse utifrån vilken verksamhet de tillhör, där ambassadörer på vissa förvaltningar uppger att de har en tydligare bild än andra.

En ambassadör uppger att de själva har fått tolka rollens innebörd, exempelvis för arbetsuppgifter och mandat, vilket illustreras av citatet till höger. Exempelvis uppger en ambassadör att hen inom ramen för arbetet med tilldelade processer har kunnat boka möten med chefer, skapa förutsättningar för politiska beslut och driva arbetet inom ramen för deras arbete. Samtidigt har andra ambassadörer istället upplevt rollen som mycket utmanande, där de inte uppfattat att de har möjlighet att initiera arbete i sin del av verksamheterna. Olikheterna i förståelse för ambassadörskapet har inneburit att ambassadörerna har haft olika arbetssätt.

Har ditt ansvar som ambassadör varit entydigt definierat och tydligt?



”Det här var min personliga tolkning av uppdraget, så jag tog mig själv det mandatet. Det hade varit bra om det var tydligt för alla.”

*Totalt har 37 personer besvarat enkäten

Träffar, möten och evenemang har varit motiverande men upplevs inte alltid som ändamålsenliga

Boosterdagar och andra träffar har varit givande men uppges ibland sakna tydligt syfte eller relevans

Inom ramen för genomförandet har flera så kallade *boosterdagar* hållits, vilka har varit mycket uppskattade av flera ambassadörer. Dagarna beskrivs av vissa deltagarna som ett framgångsrikt sätt att samla inblandade och motivera dem till att fortsatt jobba med de tilldelade processerna. Vid boosterdagarna har deltagare fått ta del av föreläsningar och möjlighet att träffa andra som arbetar med handlingsplanen i andra delar av kommunen och KSON. Vid varje träff har flertalet ambassadörer även presenterat deras arbete med processerna samt dess resultat. Deltagarna beskriver att de vid träffarna kunnat möta och skapa nya kontaktvägar till andra verksamheter samt hitta andra områden utanför handlingsplanen som de i framtiden kan samverka kring.

Samtidigt framkommer att deltagare inte alltid har ansett att dagarna har varit ändamålsenliga, och haft begränsad påverkan på ett slutgiltiga syftet med att implementera processerna. Deltagarna beskriver, trots intressanta föreläsningar och möten, att de inte alltid har sett en tydlig koppling mellan dessa och deras enskilda arbetssituationer och uppgifter. Det skulle behövas förtydligas vilken koppling innehållet har till hur de ska arbeta framåt. Några uppger även att de medel som använts för boosterdagarna i stället borde ha använts i det praktiska arbetet med att implementera processerna, till exempel för att tillsätta mer resurser vid en enhet eller köpa in material.

Finns behov av att förtydliga syftet med andra möten och träffar

Ambassadörer har haft löpande avstämningar med processledarna för att följa upp processerna. De intervjuade uppger att mötena i stort har fungerat väl, där de rapporterat om vad de genomfört. Några av de intervjuade uppgav att mötena ibland var för detaljerade när varje ambassadör beskrev detaljer i just deras processer. Respondenter beskriver att mötets upplevda syfte var att rapportera till processledarna och i slutändan styrgruppen, och att det inte alltid gav dem stöd i hur de ska gå vidare med arbetet i just deras processer.

”Boosterdagarna var toppen. De hjälpte till att förklara vad handlingsplanen ens skulle göra. Utan de träffarna hade jag aldrig kunnat förmedla till enheten vad som händer i staden.”

[Om löpande uppföljningar] ”Man redovisade sina steg. Det var för detaljerat och jag tycker inte det gav så mycket.”

Styrgruppens roll har varit viktig, men delvis oklar för de inblandade aktörerna

Det saknas en entydig och gemensam förståelse för styrgruppens roll

I våra intervjuer framkommer att det inte har funnits en entydig och gemensam förståelse för styrgruppen och medlemmarnas ansvar och uppgifter. Enligt ordförande i styrgruppen har de haft i uppdrag att stödja utformningen och implementeringen av handlingsplanen genom att skapa förutsättningar och besluta kring handlingsplanen. Enligt några av de intervjuade ska styrgruppen även haft i uppgift att förankra handlingsplanen i respektive förvaltning samt säkerställa att ambassadörerna slutför deras tilldelade processer. Samtidigt framkommer det i utvärderingen att medlemmarna i styrgruppen inte alltid har haft en gemensam bild av i vilken utsträckning de behövt prioritera och delta i genomförandet av handlingsplanen i relation till deras ordinarie arbete i förvaltningarna.

Ambassadörerna har en blandad bild gällande styrgruppens stöd

Både intervjuer och enkätsvar visar att det finns en blandad bild av huruvida styrgruppen i tillräcklig utsträckning har säkerställt att ambassadörerna fått stöd i implementeringsprocessen. Flera ambassadörer beskriver att de i flera fall har haft svårt att få gehör för sitt arbete i sina linjeverksamheter och att styrgruppsmedlemmarna inte alltid har varit närvarande och skapat förutsättningar för ambassadörernas arbete. Enligt intervjuer ska styrgruppsmedlemmarna exempelvis i sin roll både förankra handlingsplanen och arbetssättet i respektive verksamhet, samt agera när ambassadörerna stöter på problem eller utmaningar i implementeringen. Enligt flera respondenter har inte detta skett, flera ambassadörer upplever i stället att de har stått ensamma med sina tilldelade processer i sina ordinarie verksamheter. När de har mött motstånd från exempelvis linjechefer eller organisationshinder upplever de att de inte har erhållit tillräckligt stöd från styrgruppen.

Styrgruppen anses inte ha följt upp arbetet med handlingsplanen i tillräcklig utsträckning

Styrgruppsmedlemmarna har även haft i uppgift att följa upp arbetet i sina respektive verksamheter, inklusive att ambassadörerna slutför processerna. Enligt flera intervjuade och enkätresponder har detta dock inte skett i tillräcklig utsträckning. Flera ambassadörer beskriver att de främst har följts upp på sitt arbete med processerna i möten med processledarna. Samtidigt framkommer det att styrgruppens ansvar för uppföljning av processerna inte alltid har varit tydligt för styrgruppsmedlemmarna själva. Detta innebär att de inte har följt upp arbetet i den utsträckning som det varit tänkt. Några av de intervjuade uppger att detta ibland har orsakat fördröjningar och missförstånd inom organisationen.

Processledarnas roll har varit drivande, men kunnat förtydligas

Processledarna har haft en viktig roll för framdriften av implementeringen av handlingsplanens processer. I intervjuer framkommer det att processledarna har haft en beredande och föredragande roll i relation till styrgruppen, och förmedlat hur ambassadörernas arbete med handlingsplanens processer har fortskridit. Flera respondenter uppger att processledarna utgjort ett viktigt stöd i ambassadörernas arbete med processerna genom att exempelvis diskutera tillvägagångssätt. Samtidigt framkommer det att deras roll ibland har varit otydlig. Några respondenter uppger exempelvis att det ibland varit oklart när processledarna har haft en möjliggörande roll och när de har haft en mer styrande roll, och att det ibland krockat med direktiv från andra instanser.

Avsaknad av förankring i ordinarie verksamhet har riskerat leda till bortprioriteringar

Många aktörer har varit delaktiga i genomförandet av handlingsplanen

Även chefer på enhets-, avdelnings- och ledningsnivå i ordinarie verksamhet har varit delaktiga i genomförandet av handlingsplanen. Handlingsplanen är beslutad i KSON:s direktion och Norrtäljes kommunfullmäktige. Planen och tillhörande processer har dock inte behandlats av kommunens nämnder eller inkluderats i deras verksamhetsplanering. En del linjechefer uppges därför ha haft begränsad, eller ingen, kunskap om handlingsplanen och medarbetares ansvar i implementeringsprocessen.

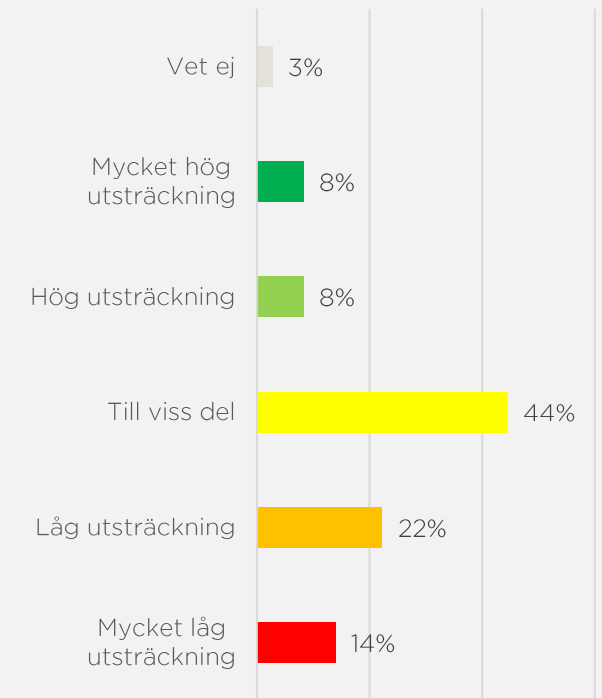
Några ambassadörer har upplevt utmaningar med att implementera processer

Några ambassadörer beskriver att de har upplevt svårigheter med att implementera de tilldelade processerna. Enligt några ambassadörer har det funnits en bristande förståelse för processerna hos andra personer i deras organisation. I vissa fall har det till exempel, på grund av brist på tid eller resurser, varit svårt att prioritera både ordinarie uppgifter och arbetet med handlingsplanen. Av intervjuer och enkät framgår att det inte alltid har varit tydligt för de inblandade hur de i sådana fall ska prioritera sitt arbete. En anledning till detta är, enligt några respondenter, är att handlingsplanens processer inte har inkluderats i de kommunala förvaltningarnas verksamhetsplaneringar. Resurser har därmed inte prioriterats och vissa processer har nedprioriterats.

Det finns önskemål om ännu tydligare beskrivningar av roller, ansvar och befogenheter

Otydligheten i samtliga roller uppges ibland ha resulterat i att enskilda medarbetare inte alltid kunnat genomföra sina processer på ett ändamålsenligt vis. Trots att många processer genomförts så beskriver flera att ökad tydlighet kring roller och ansvar hade förenklat genomförandet och underlättat slutförandet av processer. I utvärderingen framgår det att det inte har funnits en förklaring över de olika rollernas ansvar och befogenheter. Detta har i vissa tillfällen inneburit att exempelvis ambassadörer inte vetat vad de förvänts göra inom ramen för handlingsplanen, om de har ökade mandat och hur de kan använda detta mandat.

Har chefer i din verksamhet prioriterat arbetet med att implementera handlingsplanen?



*Totalt har 37 personer besvarat enkäten

Förutsättningar för implementering har delvis funnits på plats

Stimulansmedel har bidragit till ökade möjligheter att slutföra processer

För att lyckas med implementering behöver involverade aktörer ha förutsättningar att arbeta enligt nya arbetssätt. Detta handlar huvudsakligen om tillgång till nödvändiga resurser, i form av både tid, personal och budget, för att implementera nya arbetssätt.

Vad gäller budget har statliga stimulansbidrag gett ekonomiska förutsättningar för arbetet med handlingsplanen. I både intervjuer och enkätens fritextsvar framgår det att det i flera fall inte funnits tillräckligt med resurser i verksamheterna för att slutföra processerna, och att stimulansbidragen har förbättrat förutsättningarna för implementering. Medlen har samlats i en gemensam pott. Styrgruppen har kunnat fördela medlen till de verksamheter där det funnits behov. Flera av respondenterna uppger att den gemensamma budgeten har bidragit till en känsla av gemenskap och att man arbetat mot ett gemensamt viktigt mål.

Samtidigt uppger respondenter i intervjuer och enkät att arbetet har påverkats av att delar av genomförandet har finansierats av osäkra externa medel. Dessa respondenter beskriver att det har varit utmanade att förlita sig på medel som inte säkert kommer att finnas tillgängliga. Det kan exempelvis handla om att arbetet stannar av när involverade aktörer väntar på sökta medel. Några menar att arbetet med processerna i större utsträckning borde ha rymts inom ramen för verksamheternas ordinarie budget, vilket exemplifieras av citatet till höger. På så vis hade arbetet kunnat bli mer långsiktigt och förankrat i de ordinarie verksamheterna.

I vissa fall har berörda personer saknat tillräcklig tid

För att involverade aktörer ska ha möjligheter att implementera tilldelade processer har de behövt utrymme att arbeta med dem. De ambassadörer som har varit medarbetare i sina respektive organisationer har varit i behov av att deras ordinarie chefer skapar rum och förutsättningar för detta arbetet.

Flera respondenter i enkät och intervjuer uppger att deras chefer inte alltid har skapat möjligheter och förutsättningar för dem att arbeta med deras tilldelade processer. Detta innebär att ambassadörerna inte alltid har haft möjlighet att arbeta med handlingsplanen, i förhållande till förväntningar i linjeverksamheten, där det sistnämnda har förväntats prioriteras. Några respondenter beskriver att detta främst är resultatet av att handlingsplanen inte har förankrats i förvaltningarna eller integrerats i deras verksamhetsplanering. Samtidigt framkommer det i en intervju att det har varit möjligt att byta ut ambassadörer, exempelvis om de inte har tid, och att detta i vissa fall också har gjorts.

”Ekonomiska förutsättningar inom ramen för ordinarie budget har saknats i anslutning till stimulansfinansierade aktiviteter.”

4. Kontext

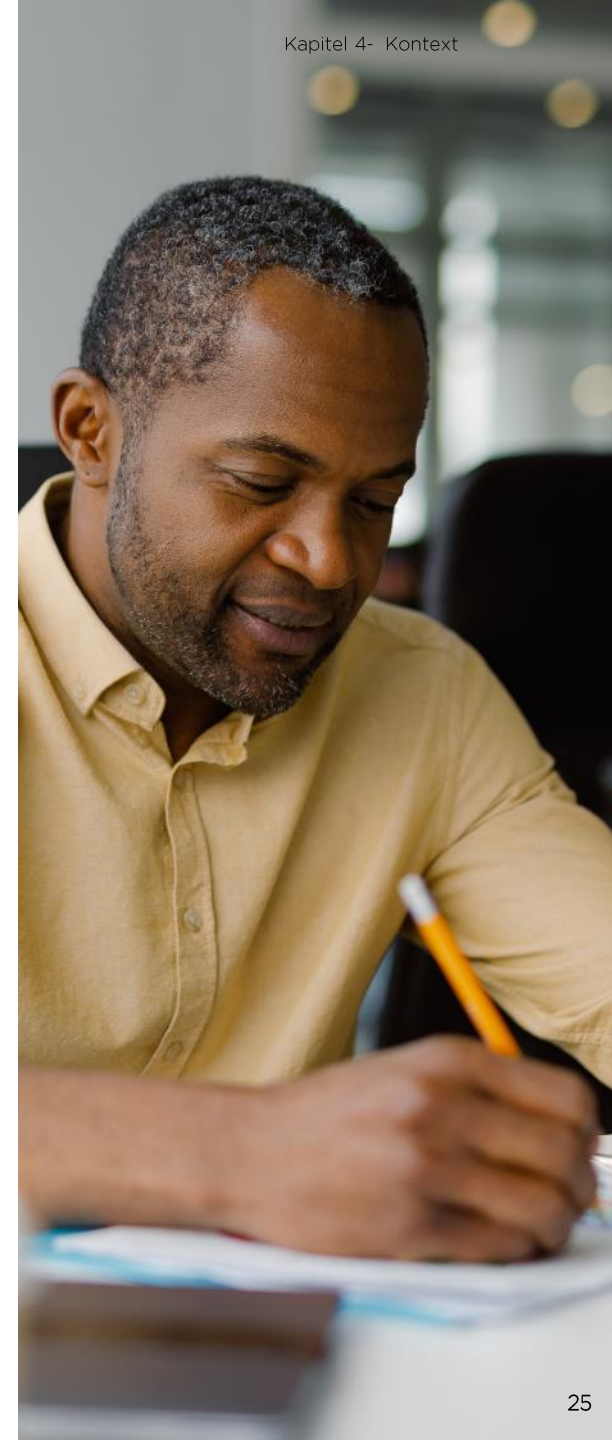
I detta kapitel redogör vi för vilka interna och externa faktorer som kan ha gynnat eller hämmat utformningen och implementeringen av handlingsplanen.

Kontextuella faktorer har haft begränsad påverkan på arbetet med handlingsplanen

Vad gäller kontext visar utvärderingen att kontexten kring handlingsplanen varken har varit särskilt gynnande eller försvårande för arbetet. Det har visserligen funnits vissa kontextuella utmaningar, men i våra intervjuer framkommer det att dessa har haft begränsad påverkan på arbetet med att utforma och implementera handlingsplanen.

Den kontextuella aspekt som huvudsakligen har påverkat arbetet med handlingsplanen är coronapandemin. Under en period innebar pandemin och tillhörande restriktioner att kommunen och KSON behövde ställa om möten och träffar, från fysiskt format till digitalt. Detta skedde dock framför allt i arbetet med att utforma planen, då medarbetare i kommunen och KSON rekommenderades att arbeta hemifrån. I en intervju framkommer det att pandemin också försvårade dialog med invånare i det inledande kartläggningsarbetet. I arbetet med att implementera handlingsplanen i ordinarie verksamhet hade restriktionerna lyfts och möten kunde genomföras fysiskt. Den avslutande booster dagen under hösten 2023 tog till exempel plats på Johannesbergs slott. De intervjuade uppger att det inte haft någon negativ påverkan på arbetet att det delvis genomförts digitalt.

I våra intervjuer nämner ingen att coronapandemin – eller någon annan extern faktor – har verkat försvårande för arbetet med handlingsplanen i någon högre utsträckning. Det framkommer inte heller några exempel på interna kontextuella faktorer – till exempel större omorganisationer eller budgetrestriktioner – som har påverkat arbetet. I vissa fall har det visserligen varit svårt att säkerställa rätt resurser till arbetet, men detta har vi redan presenterat i kapitel 3 (se ovan).



5. Resultat

I det här kapitlet presenterar vi de resultat som har uppstått av arbetet med att ta fram och implementera handlingsplanen. Vi beskriver hur handlingsplanen använts och omsatts i verksamheterna, samt om den har resulterat i några förändringar av exempelvis arbetssätt och strukturer.

Arbetet med handlingsplanen har främjat samverkan mellan olika verksamheter

Arbetet med handlingsplanen har främjat en ökad samverkan mellan olika verksamheter

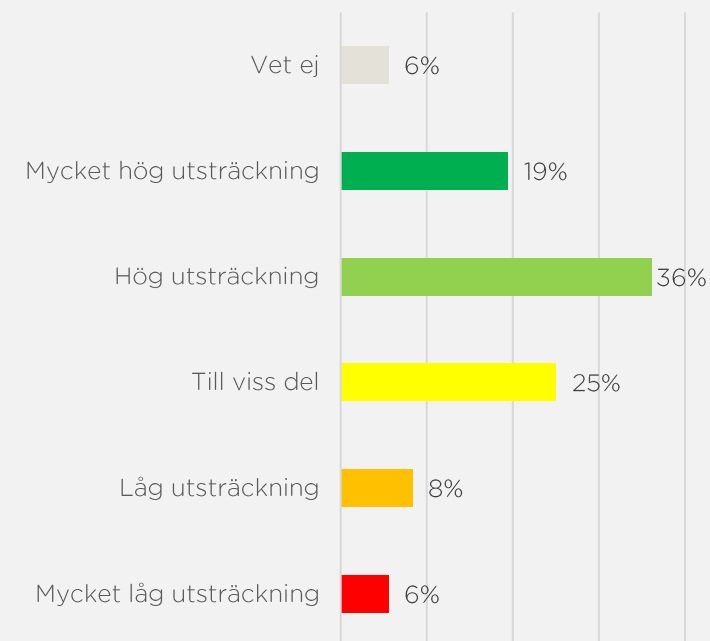
Många respondenter anser att arbetet med handlingsplanen har främjat en ökad samverkan mellan olika verksamheter. I arbetet har medarbetare från de båda organisationerna fått ökad kännedom om varandras verksamheter, deras behov och förutsättningar. I enkätundersökningen uppger en majoritet av respondenterna att arbetet med handlingsplanen har bidragit till ökad förståelse för hur de kan samverka med andra delar av kommunen och KSON inom ramen för frågor som rör psykisk hälsa, vilket illustreras av figuren till höger. Cirka 20 procent uppger till exempel att handlingsplanen i mycket hög utsträckning har ökat deras förståelse för hur de kan samverka med andra delar av kommunen och KSON kring frågor som rör psykisk hälsa. En respondent lyfter bland annat att nya rutiner för samverkan har etablerats, som i hög utsträckning passar in i ordinarie verksamhet och i högre grad gynnar den enskilde medborgaren. Det har också tagit sig uttryck i en förbättrad kommunikation och samordning mellan olika förvaltningar och aktörer, vilket har möjliggjort en mer effektiv hantering av gemensamma utmaningar och mål. Flera respondenter menar att arbetet har skapat en känsla av att de i båda organisationerna jobbar mot ett gemensamt större mål.

Flera respondenter menar också att arbetet har haft positiva effekter på samverkan även utanför de specifika processerna i handlingsplanen. De uppger att arbetet med handlingsplanen i gemensamma processer har inneburit att de träffat andra medarbetare som arbetar med liknande frågor i andra delar av kommunen eller KSON.

Ökade relationer har skapat synergieffekter och potentiella framtida samverkansområden

De nya relationerna och ökade kännedomen har även inneburit att respondenterna tillsammans hittat andra områden att samverka kring i framtiden. Flera respondenter beskriver att de samtalat med medarbetare på andra förvaltningar och KSON, och på så vis hittat andra frågor och behov som behöver adresseras. Det kan exempelvis vara luckor i verksamheterna eller andra utvecklingsmöjligheter som de kan hantera tillsammans.

Har handlingsplanen bidragit med ökad förståelse för hur du kan samverka med andra delar av kommunen och KSON kring frågor som rör psykisk hälsa?



Vissa positiva resultat bedöms kunna leva kvar

Vissa uppger att handlingsplanen har bidragit till nya arbetssätt och prioriteringar

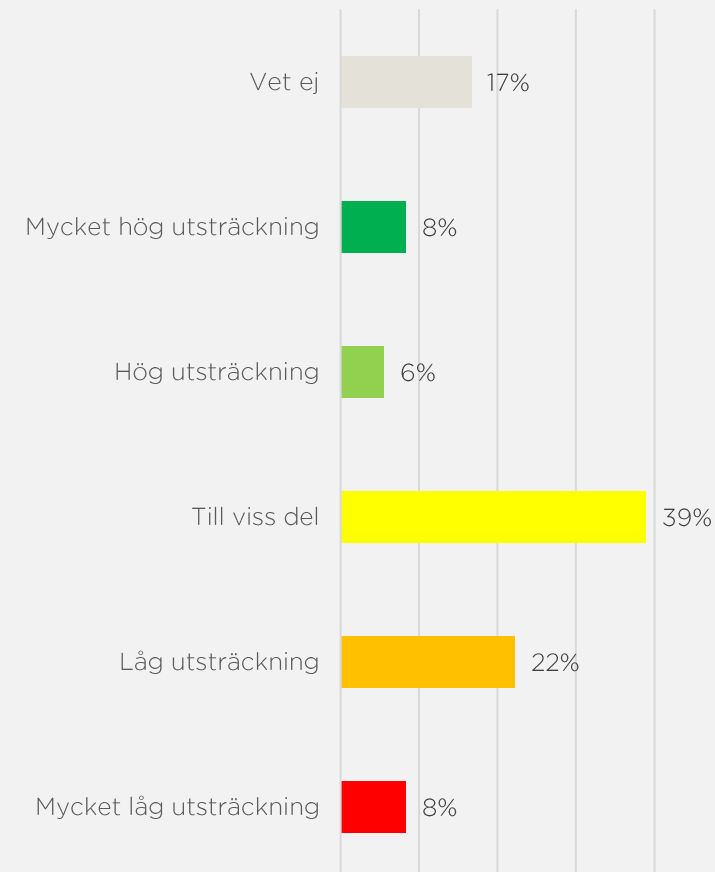
Utöver en ökad kännedom och förståelse för varandras verksamheter har arbetet med handlingsplanen bidragit till begränsade förändringar i rutiner och arbetssätt i verksamheterna. I enkätundersökningen framgår det att cirka 30 procent av respondenterna anser att handlingsplanen har bidragit till nya interna arbetssätt i låg eller mycket låg utsträckning. Det är främst rutiner för samverkan och kommunikation mellan olika parter som lyfts av respondenterna, men att det inte annars skett stora förändringar i rutiner eller bedömningar i de olika förvaltningarna. I intervjuerna och enkät framgår det att flera av processerna är komplexa och att det troligen kommer ta längre tid än genomförandetiden att skapa förändring.

Finns viss osäkerheter kring långsiktigheten av resultaten från handlingsplanen

Många processer uppges ha slutförts men det finns fortfarande osäkerhet gällande deras långsiktighet. I slutrapporten* uppges 16 processer vara slutförda vid årsskiftet 2023, och att nio är i fortsatt behov av processledning. Några initiativ, så som ett samverkansforum för socialtjänsten och öppenvården kommer att finnas kvar i organisationerna även framöver.

Flera intervjupersoner framhåller dock att det är utmanande att säkerställa hållbara resultat, särskilt när det gäller initiativ som har varit beroende av externa stimulansmedel och resurser under arbetets gång. En viktig fråga som lyfts i flertalet intervjuer är vad som händer när dessa resurser inte längre är tillgängliga och hur de kan säkerställa att de uppnådda resultaten kan bibehållas och fortsätta utvecklas över tid. Flera respondenter beskriver behoven av fortsatt politisk prioritering, planering och uppföljning för att säkerställa att resultatet lever kvar över tid och inte glöms bort efter slutförandet.

Har arbetet med handlingsplanen bidragit med nya interna arbetssätt?



6. Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser och rekommendationer från utvärderingen. På nästa sida finns en övergripande bild, som visar vår sammanfattande bedömning av arbetet med handlingsplanen utifrån implementeringsmodellen RIF (se mer i kapitel 1). Därefter följer våra slutsatser, utifrån RIF, samt ett antal rekommendationer som vi lämnar till Norrtälje kommun och KSON för det fortsatta arbetet.

Rambolls sammanfattande bedömning av arbetet med handlingsplanen

För att analysera och dra slutsatser om arbetet med handlingsplanen har Ramboll utgått från ramverket RIF (se kapitel 1). Syftet med detta är att synliggöra vilka typer av förklaringsfaktorer som finns bakom de resultat som har uppstått av arbetet med handlingsplanen. Figuren nedan ger en översiktlig bild av våra slutsatser utifrån de olika delarna i RIF: ändamålsenlig utformning, effektiv implementering, möjliggörande kontext, samt sannolikhet för avsedda resultat och effekter. Följande sidor i detta kapitel är strukturerat utifrån dessa slutsatser, med tillhörande rekommendationer. Rambolls samlade bild är att förklaringar till resultaten av arbetet med handlingsplanen finns att hitta i såväl utformningen som implementeringen, samt till viss del i kontexten.



Arbetet med att utforma handlingsplanen har delvis varit ändamålsenligt, men hade gynnats av att involvera berörda verksamheter i högre grad

Vad gäller *ändamålsenlig utformning* drar Ramboll slutsatsen att kommunen och KSON till viss del har bedrivit ett ändamålsenligt arbete för att utforma en handlingsplan som bidrar till att utveckla arbetet med psykisk hälsa. Det var till exempel klokt att genomföra en initial behovskartläggning, som bidrog med användbara inspel. Flera processer och mål i handlingsplanen har också visat sig relevanta utifrån prioriterade frågor och behov i kommunen. Vi bedömer också att fokuset på samverkan har varit centralt, eftersom frågor om psykisk hälsa kan behöva bemötas från flera håll och flera förvaltningar. Vår bild är att handlingsplanen till stor del har utformats på ett sätt som främjar tvärasektoriell samverkan. Detta genom att inkludera processer som kräver samarbete över verksamhetsgränser.

Å andra sidan har vissa delar av handlingsplanen varit mindre relevanta, eller till och med försvårande, för de verksamheter som berörs. Några av de processer som ingår i handlingsplanen har enligt verksamheterna själva inte varit möjliga eller önskvärda att genomföra. Detta eftersom de inte har legat i linje med verksamheternas ansvarsområden, förutsättningar och prioriteringar. Rambolls bild är att detta beror på att utformningen inte i tillräckligt hög grad har förankrats hos de som berörs av arbetet. Trots den initiala behovsanalysen och diskussioner som förts under arbetets gång ser vi att det funnits behov av ökad involvering av berörda personer och verksamheter. I vissa fall hade detta behövt ske tidigare, i andra fall mer kontinuerligt under arbetets gång. Vår bedömning är att en högre grad av involvering hade kunnat bidra till dels ökad träffsäkerhet utifrån pågående arbete och prioriteringar, dels ökad förankring och motivation bland de som har berörts av olika processer.



Implementeringen av handlingsplanen har varit strukturerad, men inte adresserat alla viktiga aspekter

Vad gäller *effektiv implementering* drar Ramboll slutsatsen att arbetet med att omsätta handlingsplanens innehåll i kommunen och KSON:s verksamheter har varit effektivt, i termer av att följa en tydlig struktur och genomföras enligt plan. Utvärderingen visar att det har varit tydligt vilken verksamhet som ansvarar för vilken process samt att flera funktioner, inte minst processledare och ambassadörer, har haft utpekade ansvar för att genomföra arbetet. Processledarna har till exempel spelat en synnerligen viktig roll i att strukturera och driva implementeringen framåt. Samtidigt har implementeringen inte i tillräckligt hög grad adresserat centrala aspekter för framgångsrikt förändringsarbete. Det gäller till exempel förståelse bland samtliga berörda personer för dels syftet, dels genomförandet av handlingsplanens olika processer. Det gäller också förutsättningar, i form av både tid och resurser, för att implementera processerna. Vissa berörda personer har även saknat motivation för implementeringen.

Rambolls bild är också att implementeringsarbetet hade gynnats av ett mer agilt arbetssätt, med utrymme för att justera det strukturerade tillvägagångssättet vid behov. Vi ser att det har saknats tillräcklig flexibilitet och att vissa processer har genomförts enligt ursprunglig plan även när de har visat sig utmanande eller sakna värde för den berörda verksamheten. I ett sådant här utvecklingsarbete är flexibilitet, enligt vår bedömning, centralt för att lyckas. Detta eftersom omgivningen och arbetet är föränderligt, samt att olika delar av arbetet visar sig fungera bra eller mindre bra, vilket kräver en anpassningsbar arbetsprocess. Det är alltså viktigt att kunna justera de planerade aktiviteterna vid förändrade behov eller om aktiviteterna inte visar sig fungera för de som genomför eller mottar dem.



Kontexten har haft viss, men inte betydande, påverkan på arbetet med och resultaten av handlingsplanen

Vad gäller *möjliggörande kontext* drar Ramboll slutsatsen att kontextuella faktorer har haft viss, men liten, påverkan på arbetet med och resultaten av handlingsplanen. Även om coronapandemin innebar att aktiviteter behövde ställas om från fysiskt till digitalt har arbetet kunnat förutsätta. Vår bedömning är därmed att förutsättningarna att lyckas med arbetet inte har påverkats nämnvärt av externa kontextuella faktorer.

Det har däremot funnits vissa interna kontextuella faktorer, som har försvårat arbetet med att utforma och implementera handlingsplanen. Det gäller framför allt utmaningar med personella resurser. I genomförandet av vissa processer har det inte varit möjligt att involvera personer på det sätt eller i den utsträckning som har varit tänkt, vilket har inneburit utmaningar i att implementera processerna som avsett. Rambolls bild är att detta hänger nära ihop med behovet av ökad förankring och prioritering, vilket är avgörande för att rätt resurser ska avsättas till arbetet.

En annan faktor, som inte har framkommit i utvärderingen men ändå kan vara viktig att ha i åtanke, handlar om den kommunala kontexten i stort. Rambolls bild är att det kan vara utmanande att bedriva ett flerårigt utvecklingsarbete – i detta fall med en handlingsplan – i denna kontext, som bland annat påverkas av mer kortsiktiga budgetprocesser. Att utvecklingsarbetet dessutom inkluderar en bredd av aktörer – i detta fall såväl KSON som flera förvaltningar i kommunen – innebär ytterligare komplexitet, med olika logiker och prioriteringar i olika linjeverksamheter. För att lyckas med ett flerårigt utvecklingsarbete krävs därmed både en tydlig systematik och ihärdighet, där arbetet kan fortgå även när utmaningar uppstår kring budget- eller prioriteringsfrågor. Här är Rambolls bedömning att kommunen och KSON har lyckats bra, eftersom arbetet med handlingsplanen har fortgått trots de utmaningar som uppstått.



Arbetet har genererat positiva resultat på kort sikt, men det är svårt att identifiera långsiktiga effekter

Vad gäller *avsedda resultat och effekter* drar Ramboll slutsatsen att arbetet med handlingsplanen har genererat flera positiva resultat. De allra flesta processer i handlingsplanen har slutförts och det finns en konkret plan för vidare arbete med de processer som återstår. Vår bild är också att arbetet med att ta fram och implementera handlingsplanen har bidragit till utveckling av samverkan i arbetet med psykisk hälsa i Norrtälje kommun. Detta genom ökat fokus på särskilda frågor, som troligtvis inte hade fått samma prioritering utan handlingsplanens processer. Dessutom finns flera exempel på att arbetet har lett till ökad dialog och samverkan mellan olika funktioner och verksamheter.

Samtidigt är det svårt att identifiera vilka långsiktiga effekter handlingsplanen har bidragit till, eller kommer att bidra till, det vill säga vilken förändring som har skett och kan hålla i sig på sikt. Det finns vissa långsiktigt hållbara resultat, exempelvis nystartade samverkansforum som fortsätter även framöver, men i övrigt framkommer få konkreta exempel på åtgärder eller förändringar i arbetssätt och strukturer, som finns kvar i verksamheterna på sikt. Det är också viktigt att ha i åtanke att samverkan är ett medel – om än ett värdefullt sådant – och inte ett mål i sig. Etablerade samverkansforum är därmed, enligt Ramboll, inte att betrakta som en långsiktig effekt. Däremot kan det vara ett sätt för att säkerställa fortsatt arbete med olika frågor och områden, vilket i sig kan bidra till långsiktig förändring.

Rambolls bedömning är att avsaknaden av exempel på långsiktiga effekter troligtvis beror på att långsiktighet inte alltid har inte stått i fokus för arbetet med handlingsplanen, samt att det inte alltid har varit tydligt vilka långsiktiga förändringar som är tänkta att ske av respektive process. Vår bild är att fokus för arbetet har legat på vilka aktiviteter som ska genomföras, och vad de ska leda till på kort sikt, snarare än vilken långsiktig förändring detta i sin tur ska ge. Detta hänger också ihop med finansiering, där det inte alltid har varit tydligt huruvida det finns fortsatt finansiering för arbete eller roller som har finansierats genom arbetet med handlingsplanen.



Handlingsplanen har gett möjlighet till värdefullt utvecklingsarbete, med lärdomar till nytta för framtida arbete

Vad gäller *avsedda resultat och effekter* drar Ramboll också slutsatsen att handlingsplanen på många sätt har inneburit ett lärande utvecklingsarbete. För att utforma och implementera handlingsplanen har Norrtälje kommun och KSON provat nya arbetssätt och testat sig fram vad gäller till exempel strukturer, processer och roller. Detta är första gången som kommunen har arbetat på detta sätt, för att säkerställa en tvärssektoriell och organisationsövergripande plan för arbetet med psykisk hälsa.

Rambolls bild är att detta utvecklingsarbete i sig är ett viktigt resultat, som är värt att framhålla i utvärderingen. Vi vet från ett stort antal tidigare utvärderingar att det ofta är utmanande att testa nytt, utveckla och lära sig av processen, samt att detta kräver både mod och utvecklingsvilja. Vi ser därför mycket positivt på att kommunen och KSON har drivit detta utvecklingsarbete. Det är möjligt att det hade gått att uppnå samma, eller fler, resultat på ett mer effektivt sätt – till exempel på kortare tid eller med mindre budget – men vi ser inte att effektivitet är det mest prioriterade målet för ett sådant här utvecklingsarbete. I stället är huvudsaken att våga testa, justera och lära sig av både det som fungerar bra och det som inte fungerar som tänkt. Det viktiga är därmed att skapa utrymme för att identifiera vilka delar av arbetet som har skapat värde respektive inte, samt använda det för att utveckla arbetet framåt. Vi ser därför även mycket positivt på att kommunen och KSON inte bara har drivit utvecklingsarbete, utan också genomfört såväl egen uppföljning som denna externa utvärdering för att summera arbetet och dra lärdomar för sitt fortsatta arbete.

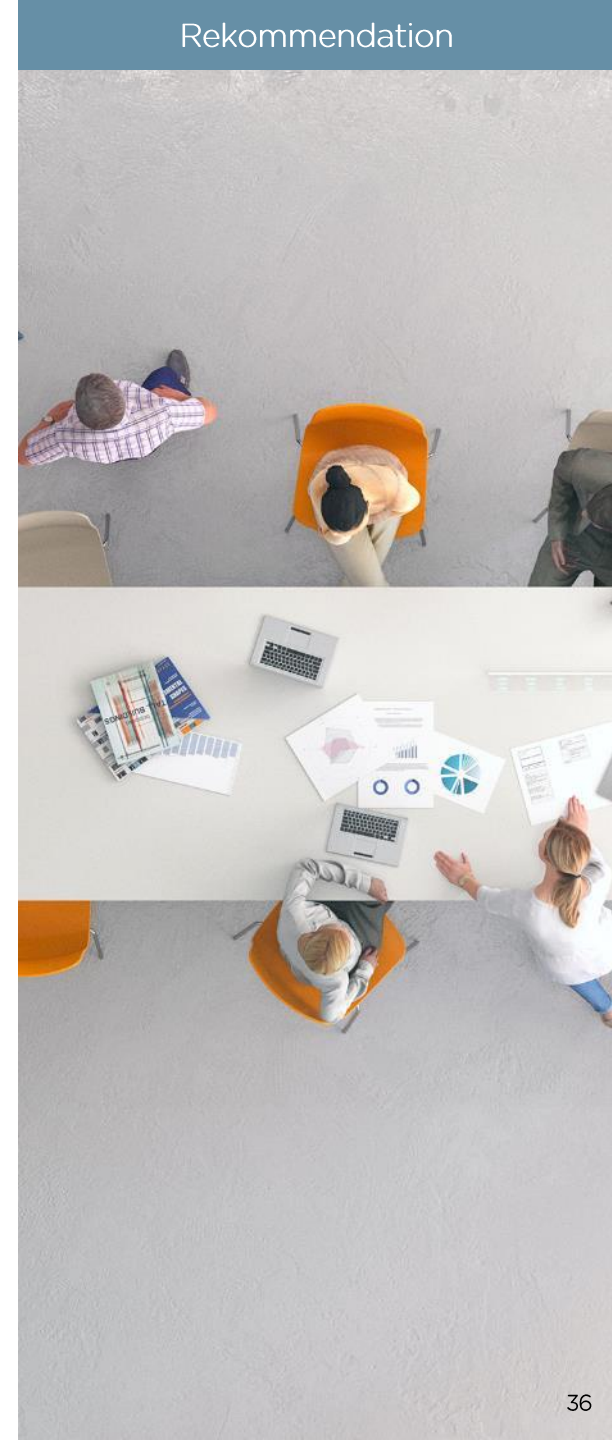


Arbeta bredare och mer kontinuerligt med förankring, för att säkerställa relevans och prioritering

För att säkerställa ett träffsäkert och prioriterat utvecklingsarbete framöver rekommenderar Ramboll att kommunen och KSON vidareutvecklar sitt förankringsarbete. Vi förordar att kommunen och KSON fortsätter med behovsanalyser, för att både kartlägga aktuella behov och påbörja förankring. Behovsanalyserna kan med fördel även inkludera analyser av resurser och praktisk genomförbarhet, för att tidigt skapa insikter om hur arbetet behöver utformas för att lyckas.

Vi rekommenderar också att ta fram en plan för löpande avstämning och förankring. Från tidigare erfarenheter vet vi att förankring ofta sker i början av ett utvecklingsarbete, men i själva verket behöver göras återkommande under arbetets gång. Detta eftersom centrala personer kan bytas ut eller prioritera ner arbetet över tid. Genom att regelbundet informera och bjuda in till frågor kan de som driver utvecklingsarbetet skapa förutsättningar för både relevans och prioritering i berörda verksamheter. Förankring, särskilt inledningsvis men även under arbetets gång, är också centralt för att säkerställa utvecklingsarbete som stämmer överens med ordinarie verksamhetsplanering och skapar värde för ordinarie verksamhet. Detta är i sin tur också viktigt för att skapa förutsättningar för långsiktighet, om arbetet ska finansieras av ordinarie verksamhet framöver.

En viktig del av arbetet handlar också om att säkerställa rätt beslutsförmåga. Här rekommenderar Ramboll att säkerställa att beslutsfattare på rätt nivå är involverade på rätt sätt i kommande utvecklingsarbeten, utifrån behov och mandat över budget- och prioriteringsfrågor. Här ser vi till exempel att en remissprocess till berörda nämnder kan vara ett användbart sätt att säkerställa förankring. För att styra arbetet i en tydlig riktning är det också viktigt att de som ingår i styrgruppen kan fatta gemensamma beslut. Detta kräver samsyn och tydlighet bland alla styrgruppsmedlemmar kring arbetets syfte och långsiktiga mål. För att underlätta arbetet kan det också vara en god idé att tidigt – innan arbetet drar igång och meningsskiljaktigheter uppstår – utforma en plan för hur styrgruppen ska föra diskussioner, hur samsyn ska nås, samt vad som ska göras om det inte går att nå konsensus i någon fråga.



Säkerställ goda förutsättningar för implementering utifrån forskning, med beredskap för justeringar vid behov

Implementeringsarbete är ofta krävande och komplext, särskilt om det kräver involvering av en bredd av aktörer. För att stärka förutsättningarna för framgångsrikt implementeringsarbete framöver rekommenderar Ramboll att Norrtälje kommun fokuserar ytterligare på att säkerställa goda förutsättningar för implementering i ordinarie verksamhet. Detta kan med fördel göras med avstamp i implementeringsforskning. En möjligt användbar implementeringsmodell är förstå, vilja, kunna (se kapitel 1). En annan modell kallas för *making it happen* och fokuserar på ansvaret för att driva och stötta implementeringen (se sida 38). Ytterligare en modell består av sex steg för lyckad förändring, som tar sikte på både styrning, förankring och genomförande (se sida 39).

För framtida utvecklingsarbete rekommenderar Ramboll att kommunen och KSON använder sig av en eller flera av modellerna för att få en bild av vad som behöver finnas på plats för att implementeringsarbetet ska lyckas. Genom att ställa frågor utifrån modellen eller modellerna – i en mindre konstellation eller i samtal med en större grupp av berörda personer – kan kommunen analysera förutsättningarna och sedan utforma en plan för implementeringsarbetet. Denna analys bör göras tidigt – gärna långt innan implementeringsarbetet påbörjas – för att kunna utforma en proaktiv plan som bemöter och förhoppningsvis undviker eventuella utmaningar innan de uppstår.

För att implementeringen ska bli välfungerande är det också viktigt att anlägga ett agilt perspektiv, där planerade processer kan justeras vid behov. Även här kan förändringsteorin (se sida 45) vara till hjälp, genom att visualisera en röd tråd mellan aktiviteter och förväntade resultat på olika lång sikt. Om aktiviteterna inte fungerar som tänkt – och det därmed inte finns någon röd tråd mellan aktivitet och resultat – gäller det att utveckla aktiviteterna tills det återigen finns en röd tråd. Det är alltså de avsedda utfallen och effekterna som ska vara styrande för arbetet, medan aktiviteterna kan behöva justeras flera gånger på vägen dit – inte tvärtom.



Exempel: modell med tre strategier för att stötta implementering

För att lyckas med implementering visar forskning att det behöver finnas ett tydligt ansvar och aktivt ägarskap för att leda förändringsarbetet. Ett sätt att ta sig an detta är att utgå från en implementeringsteori som Ramboll har utvecklat i samarbete med forskare. Enligt teorin finns det tre olika strategier för implementering, med olika grad av aktivt ledarskap (se figuren nedan). För Norrtälje kommun kan modellen till exempel användas för att analysera och sedan tydliggöra ansvar och nivå av aktivt ledarskap för implementering av kommande handlingsplaner eller annat utvecklingsarbete.

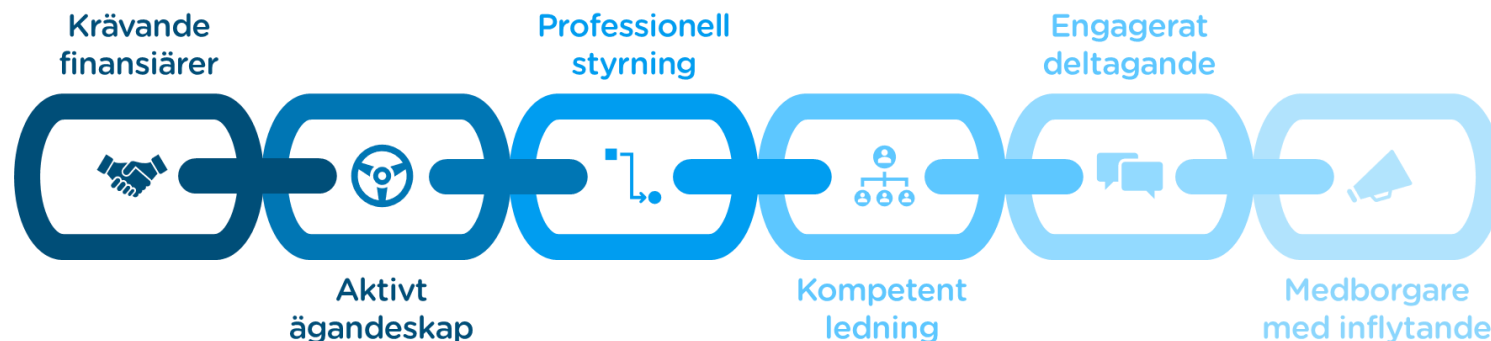
Den första strategin kallas *letting it happen*. Detta handlar om att de som ska genomföra en förändring får information, men därefter får tolka och implementera förändringen på egen hand. Det kan röra en policy, eller en handlingsplan, som har antagits på strategisk nivå och som operativa medarbetare ska omsätta med minimalt stöd. De som genomför implementeringen hålls också ansvariga för resultaten. Den andra strategin kallas *helping it happen*. I denna strategi finns ett mer aktivt ledarskap, även om det fortfarande är delvis begränsat. Chefer eller andra personer på ledningsnivå stöttar förändringen, till exempel genom att tillhandahålla stödmaterial eller utbildning. Det är dock upp till de som genomför förändringen att lösa eventuella utmaningar, samt ansvara för resultaten. Den tredje strategin är *making it happen*. Här tar chefer tydligt ansvar för att leda implementeringen och säkerställa att den tänkta förändringen sker. Det kan handla om att ge ett aktivt och löpande stöd till de som ska arbeta utifrån förändringen. Det kan också handla om att utveckla stödsystem, lösa organisatoriska och resursrelaterade frågor, samt följa upp och ansvara för resultaten.



Exempel: Framgångsfaktorer för att åstadkomma hållbart förändringsarbete

Utvärderingen har pekat på vissa utvecklingsområden, men också många framgångsfaktorer. Vi vill synliggöra dessa med en illustration som bygger på Lennart Svenssons forskning.* Han har forskat om vad det är som gör att man lyckas omsätta policys, strategier och handlingsplaner till handling, särskilt i offentlig sektor där mycket av utvecklingsarbete bedrivs i projektform. I Svenssons forskning återkommer sex förutsättningar för att insatser i samverkan ska åstadkomma förändring (se figuren nedan).

Krävande finansiärer innebär att beslutsfattare, så som kommunfullmäktige är tydliga i sina förväntningar och att det i budget avsätts medel för arbetet. Ett *aktivt ägandeskap* handlar om att sätta ramar, följa utvecklingen och efterfråga resultat. Det kan handla om att beslutsfattare efterfrågar utvärderingar, men också att berörda nämnder tar ett aktivt ägarskap. Om en eventuell ny, eller reviderad handlingsplan initieras kan ett remissförfarande i nämnder vara ett sätt att skapa aktivt ägarskap och att återrapportering också efterfrågas av nämnder. *Professionell styrning* handlar om att strategiskt beslutfattande och praktiskt genomförande ska bygga på involvering av de som har mandat att kunna påverka arbetet. Utvärderingen har pekat på vikten av processledare som håller samman arbetet, en bred representation i styrgrupp och tydliga mandat i olika roller. *En kompetent ledning* har kunskap om varför man har åtaganden och kan engagera och motivera medarbetare i arbetet. För att åstadkomma en förflyttning som främjar psykisk hälsa och minskar psykisk ohälsa behöver motiven för vad respektive organisations ansvar vara tydligt uttalade. Det är en förutsättning för att *engagera deltagare/medarbetare* som är involverade i ett förändringsarbete. Här ser vi att utsedda ambassadörer med konkreta uppdrag och mandat att driva förändringsarbete i sina respektive organisationer har utgjort en viktig funktion. Engagerade deltagare handlar också om en organisationsstruktur där initiativ till förändring kan tas från medarbetare. Den sista förutsättningen är *medborgare med inflytande*. Utan förankring, involvering och dialog med medborgare, eller med dem det berör saknas förutsättningar för att åstadkomma förändring. Figuren nedan är illustrerad som en kedja där de sex faktorerna är sammanlänkande för att åstadkomma lärande för ett hållbart förändringsarbete.



*Figuren är omarbetad från Lennart Svensson i Östgöta kommissionens slutrapport

Kartlägg hur samverkan ska leda till långsiktigt värde, förslagsvis med hjälp av en tydlig modell

Ramboll ser mycket positivt på att tvärsektoriell samverkan har varit en central komponent i arbetet med handlingsplanen, eftersom detta stärker möjligheterna till ett framgångsrikt arbete med psykisk hälsa. För att skapa relevant och välfungerande samverkan framöver rekommenderar vi att Norrtälje kommun och KSON gör en fördjupad analys av önskemålen och förutsättningarna för samverkan, med hjälp av en etablerad samverkansmodell. Vi tror att detta kan bidra med värdefulla insikter för framtida arbete – både utvecklingsarbete och ordinarie verksamhet – till exempel vilka styrkor som finns i dagsläget samt vad som kan utvecklas för att underlätta det fortsatta arbetet.

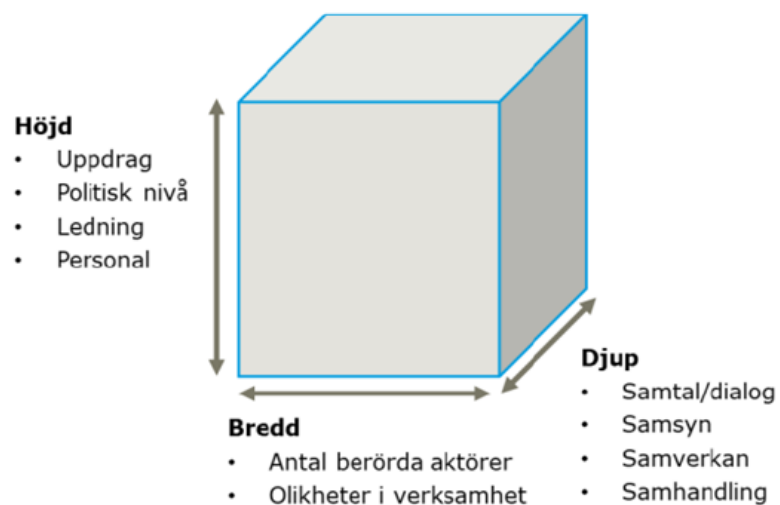
Det finns flera etablerade teorier och modeller för att både analysera och mäta samverkan. En sådan är den så kallade *samverkanskuben* (se nästa sida). Med hjälp av kuben analyseras samverkan utifrån tre dimensioner: höjd (på vilken beslutsnivå samverkan sker), bredd (hur många och vilka typer av aktörer som deltar), samt djup (vilken ambition som finns med samverkan). Kuben kan till exempel användas för att synliggöra nivån av komplexitet och säkerställa samsyn mellan olika aktörer kring samverkan. Samverkanskuben kan till exempel tydliggöra vilka aktörer som berörs av samverkan och vilka beslutsnivåer som behöver vara inkluderade.

En annan modell för att analysera samverkan är *samverkanstrappan* (se nästa sida). Detta är en teoretisk modell som används för att undersöka förutsättningarna för att lyckas med samverkan. Samverkanstrappan kan bidra med insikter om vad som bör finnas på plats för att samverkan ska fungera, till exempel att det behöver tillkomma forum för erfarenhetsutbyte eller initiativ för att bygga relationer och förtroende mellan de parter som ska samverka. Modellen kan även användas som diskussionsunderlag för att utforma och besluta vilken nivå av samverkan som krävs, samt vilka ambitioner olika aktörer har med samverkan. Samverkanstrappan innehåller fyra steg, som innehåller olika hög grad av samverkan. Syftet med att analysera utifrån trappan är att fördjupa bilden av de förutsättningar som behöver finnas på plats för att samverkan ska lyckas, samt vilka utmaningar som kan uppstå kopplat till detta. All samverkan behöver inte sikta på att befinna sig på det fjärde trappsteget. Det viktigaste är att inblandade aktörer har samma uppfattning om varför de ska samverka, kring vad och på vilket sätt.



Exempel: två modeller för att analysera och stötta samverkan

Samverkanskuben



Samverkanstrappan

Samhandling

Agerar som en gemensam aktör gentemot individerna
Agerar som en gemensam aktör gentemot andra aktörer

Samverkan

Samverkar i specifika och konkreta frågor
Det är tydligt vad en har att vinna på samverkan
Känner förtroende för varandra
Tycker att den andra parten bjuder till i samverkan

Samsyn

Har en gemensam målbild
Har samsyn kring viktiga utvecklingsområden
Det finns utrymme att diskutera olika handlingsalternativ

Samtal

Det finns samtalsforum eller arenor
Samtalen har intressant innehåll
Någon person är drivande i samtalen
Samtalen utgår från aktörernas behov av utveckling

Utforma en plan för hur ni ska ta vara på lärdomarna från arbetet med handlingsplanen

För att på bästa sätt ta arbetet med handlingsplanen tillvara rekommenderar Ramboll att Norrtälje kommun och KSON utformar en tydlig plan för hur olika lärdomar ska komma till användning. Detta handlar om att gå från insikter till användning. Vanligtvis räcker det inte att endast notera vilka lärdomar som finns från arbetet, för att dessa ska bidra till utveckling av framtida arbete. I stället krävs en analys av och tydlighet kring hur respektive lärdom ska användas, av vem, när och på vilket sätt.

För att skapa denna tydlighet kan det vara en god idé att utforma en lärplan eller lärstrategi. På nästa sida finns ett förenklat exempel på en lärplan, som för varje lärdom specificerar vem som ska använda den, hur och när. I exemplet finns även en kolumn för att bedöma status, det vill säga huruvida lärdomen är hanterad eller behöver tas om hand framåt. I lärplanen har vi lagt in några exempel på lärdomar från denna utvärdering, som vi ser att kommunen kan ha nytta av i sitt arbete framöver. Även våra övriga slutsatser och rekommendationer beskriver insikter och lärdomar för det fortsatta arbetet.

Vi rekommenderar också att kommunen och KSON – förslagsvis efter utvecklingen av lärplanen – sprider lärdomarna till andra delar av verksamheterna. De som är tänkta att använda olika lärdomar, till exempel genom att justera sina arbetssätt, behöver naturligtvis få information om detta. Även de som har bidragit med inspel till denna utvärdering bör få ta del av resultatet och de lärdomar som framkommit.



Exempel: förenklad lärplan

Vad är lärdomen?	Vem ska använda lärdomen?	Hur ska lärdomen användas?	När ska lärdomen användas?	Status
Tydliggör vilka långsiktiga effekter utvecklingsarbetet ska bidra till	De som styr och driver utvecklingsarbetet	Genom arbete med att utveckla en förändringsteori (se nästa sida)	Vid uppstart av nytt utvecklingsarbete	
Säkerställ koppling mellan planerade aktiviteter och önskade effekter	De som styr och driver utvecklingsarbetet	Genom arbete med att utveckla en förändringsteori (se nästa sida)	Vid uppstart av nytt utvecklingsarbete	
Arbeta löpande med förankring, samt särskilt vid personalbyte	De som styr och driver utvecklingsarbetet samt de som berörs, t.ex. medarbetare och chefer	Genom återkommande information och frågestund med berörda verksamheter och personer	Vid uppstart, samt löpande under arbetets gång	
Dokumentera insikter och lärdomar, samt justera arbetet vid behov	De som styr och driver arbetet samt de som genomför arbetet, t.ex. medarbetare	Genom månadsvisa avstämningar, där lärdomar dokumenteras skriftligt	Löpande under arbetets gång	
Skapa samsyn kring hur arbetet ska bli långsiktigt och finansieras	De som fattar beslut om och ansvarar för genomförandet av det fortsatta arbetet	Genom diskussioner mellan personer med beslutsfattande mandat, till exempel i styrgrupp	Under arbetets gång, samt särskilt vid arbetets slut	

Styr framtida utvecklingsarbete i ännu högre grad mot långsiktighet

För att få ännu mer utväxling av framtida utvecklingsarbete – till exempel, men inte bara, kring nya handlingsplaner – rekommenderar Ramboll att kommunen och KSON styr detta i ännu högre grad mot långsiktighet. Vi bedömer att det finns potential att vidareutveckla arbetet till att ännu tydligare inkludera mål som anger vilken långsiktig förändring utvecklingsarbetet ska bidra till och på vilket sätt.

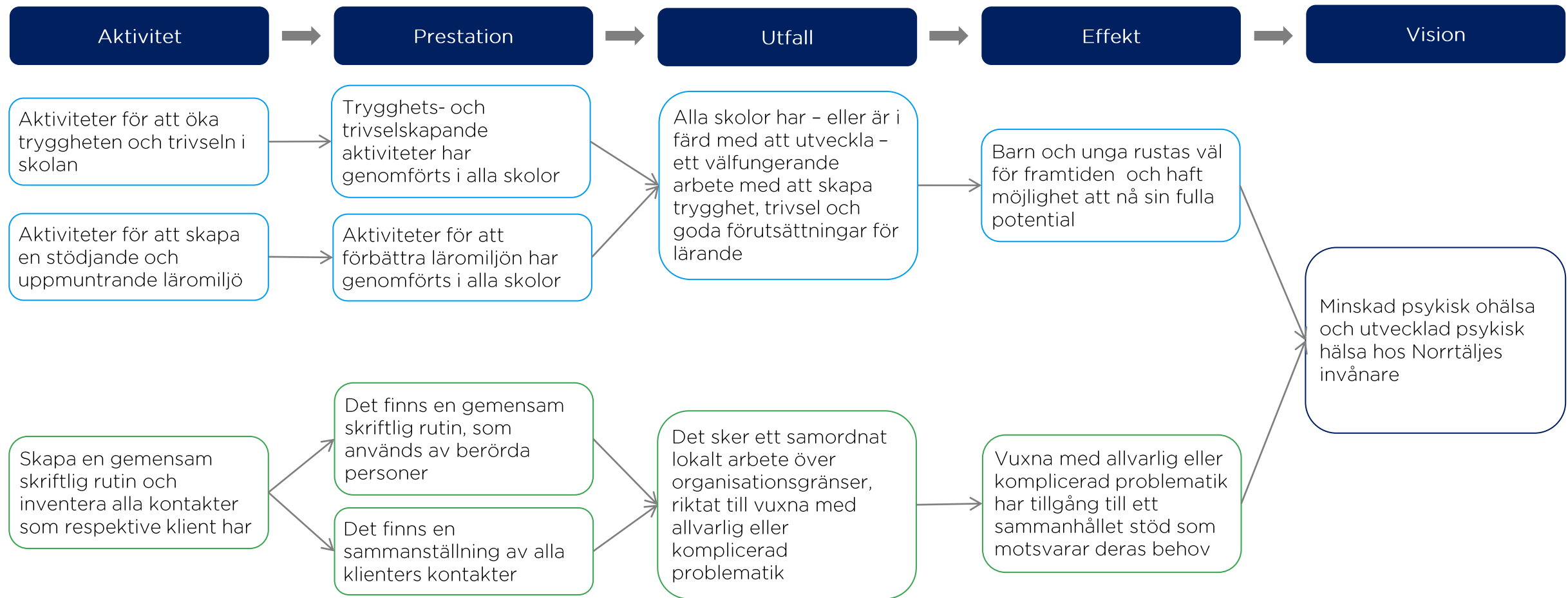
Ett sätt att göra detta är att utveckla en så kallad förändringsteori, som också kan kallas till exempel effektlogik, interventionslogik eller verksamhetslogik. Syftet med en förändringsteori är att visualisera vilka aktiviteter som ingår i ett utvecklingsarbete samt vilka resultat respektive aktivitet förväntas leda till på både kort och lång sikt, det vill säga vilka mål som finns med aktiviteterna. Genom att synliggöra såväl aktiviteter som önskade resultat bidrar förändringsteorin till tydlighet kring syftet med utvecklingsarbetet, samt huruvida det faktiskt finns en tydlig koppling mellan planerade aktiviteter och önskade resultat. Genom att tydliggöra mål, på olika lång sikt, utgör förändringsteorin även en grund för uppföljning och utvärdering.

På nästa sida finns ett förenklat exempel på en förändringsteori. Förutom aktiviteter innehåller förändringsteorin en kolumn för prestationer (direkta konsekvenser av att aktiviteter genomförs), utfall (förändringar som sker av aktiviteter och prestationer), effekt (mer långsiktig förändring av aktiviteter, som inte hade skett utan dem), samt vision (en större samhällsförändring som aktiviteter bidrar till). Arbetet med att utforma en förändringsteori görs med fördel tillsammans med de aktörer som berörs av det aktuella utvecklingsarbetet, för att säkerställa ett aktivt ägarskap för genomförandet.

En del av att styra mot långsiktighet handlar också om att tydliggöra – och skapa samsyn bland berörda aktörer kring – vad som förväntas finnas kvar på sikt, när utvecklingsarbetet avslutas, samt hur detta ska gå till. Här är frågor om till exempel finansiering och personella resurser centrala.



Exempel: förenklad förändringsteori



8. Bilagor

I detta kapitel presenteras rapportens bilagor.

Bilaga 1 – Analysram

Övergripande tema	Utvärderingsfråga	Delfråga
Resultat	Vilka resultat har uppstått av framtagande och implementering av handlingsplanen?	Hur används/omsätts handlingsplanen i verksamheterna?
		Har den generat nya arbetssätt i verksamheterna?
		Har handlingsplanen lett till nya prioriteringar i verksamheterna?
		Har framtagandet och implementeringen av handlingsplanen bidragit till ökat tvärsektoriellt arbete? Om ja, hur tar det sig uttryck?
		Vilka (andra) resultat eller värden har arbetet resulterat i för kommunen, kommunalförbundet och andra berörda parter?
Kontext	Har kontexten kring framtagande och implementering av handlingsplanen verkat möjliggörande?	Vilka interna faktorer har påverkat utformningen och implementeringen av handlingsplanen?
		Vilka externa faktorer har påverkat utformningen och implementeringen av handlingsplanen?
Utformning (Framtagande av handlingsplanen)	Har utformningen av handlingsplanen varit ändamålsenlig utifrån verksamhetens behov och mål?	Hur har organisationen utformats för framtagandet av handlingsplanen och bidra till långsiktig tvärsektoriell samverkan?
		Vilka aktörer har varit involverade i framtagningsprocessen av handlingsplanen, och hur? (ambassadörer, styrgrupp, chefer, etc.)
		Hur har handlingsplanen utformats för att bidra till långsiktig tvärsektoriell samverkan?
		Hur har handlingsplanen utformats för att implementeras i ordinarie verksamhet?
		Vilka ytterligare lärdomar har kommunen och kommunalförbundet dragit under utformningen av handlingsplanen?
Implementering (Implementering av handlingsplanen)	Har implementeringen av handlingsplanen varit effektiv?	Har handlingsplanen integrerats i ordinarie verksamhet?
		Hur har organisationen utformats för att implementera handlingsplanen och bidra till långsiktig tvärsektoriell samverkan?
		Vilka aktörer har involverats i implementeringsarbetet, och hur? (ambassadörer, styrgrupp, chefer, etc.)
		Har det funnits en strategi för hur handlingsplanen ska användas och omsättas i verksamheterna? Om ja, har strategin fungerat som ett stöd i implementeringen?
		Har implementeringen legat i linje med forskning om framgångsrikt implementeringsarbete?
	Vilka lärdomar har kommunen och kommunalförbundet dragit under framtagande och implementering?	Vilka ytterligare lärdomar har kommunen och kommunalförbundet dragit under utvecklingsarbetet? (om själva handlingsplanen, om interna och externa förutsättningar, framgångsfaktorer och fallgropar i implementeringsarbetet etc.)

Bilaga 2 – Referenslista

Folkhälsomyndigheten, 2024. Vad styr folkhälsopolitiken? Tillgänglig på: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/om-folkhalsa-och-folkhalsoarbete/tema-folkhalsa/vad-styr-folkhalsopolitiken/>

Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K., Friedman, R. & Wallace, F., 2005. Implementation Research. A Synthesis of the Literature. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

Lundquist, Lennart, 1992. Förvaltning, stat och samhälle. Lund, Studentlitteratur.

Norrtälje Kommun, 2019. Handlingsplan psykisk hälsa: Uppdragsbeskrivning. Tillgänglig på: <https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-vard--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/bilaga-1-uppdragsbeskrivning-handlingsplan-psykisk-halsa-beslutad-2019-05-21-1.pdf>

Norrtälje Kommun, 2020. Tillsammans för psykisk hälsa: Nulägeskartläggning och analys. Tillgänglig på: <https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-vard--omsorg/dokument-trygghet--sakerhet/dokument-tink/bilaga-1-tillsammans-for-psykisk-halsa-nulageskartlaggning-och-analys.pdf>

Norrtälje Kommun, 2021a. BoU Processlista: Handlingsplan tillsammans för psykisk hälsa. Tillgänglig på: <https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-vard--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/bilaga-7---bou-processlista.pdf>

Norrtälje Kommun, 2021b. Handlingsplan tillsammans för psykisk hälsa. Tillgänglig på: https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-vard--omsorg/dokument-trygghet--sakerhet/dokument-tink/handlingsplanpsykiskhalsa_sep2022.pdf

Norrtälje Kommun, 2021c. KSON Processlista: Handlingsplan tillsammans för psykisk hälsa. Tillgänglig på: <https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-vard--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/bilaga-4---kson-processlista.pdf>

Norrtälje Kommun, 2021d. KSK Processlista: Handlingsplan tillsammans för psykisk hälsa. Tillgänglig på: <https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-vard--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/bilaga-6---ksk-processlista.pdf>

Bilaga 2 – Referenslista

Norrtälje Kommun, 2021e. KoF Processlista: Handlingsplan tillsammans för psykisk hälsa. Tillgänglig på:

<https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-varld--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/bilaga-8---kof-processlista.pdf>

Norrtälje Kommun, 2021f. SoC Processlista: Handlingsplan tillsammans för psykisk hälsa. Tillgänglig på:

<https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-varld--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/bilaga-5---soc-processlista.pdf>

Norrtälje Kommun, 2023a. Ansökan om stimulansmedel: Handlingsplan för psykisk hälsa. Tillgänglig på:

<https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-varld--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/bilaga-10-blankett-ansokan-om-stimulansmedel-2.pdf>

Norrtälje Kommun, 2023b. Psykisk hälsa och välbefinnande: organisatoriska erfarenheter av arbete med främjande och förebyggande. Tillgänglig på:

[bing.com/ck/a?!&p=251c567963e8563aJmldtHM9MTcxNzAyNzlwMCZpZ3VpZD0xMzhmYzA2ZiImYTdlLTZyMjEtMmZiMykNDY4ZmlyOTYyOTgmaW5zaWQ9NTE5MA&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=138fc06f-fa7e-6321-2fb3-d468fb296298&psq=Norrtälje+Kommun%2c+2023b.+Psykisk+hälsa+och+välbehinnande%3a+organisatoriska+erfarenheter+av+arbete+med+främjande+och+för+ebyggande.&u=a1aHR0cHM6Ly9mb3JlS5ub3JydGFsamUuc2Uvd2VsY29tZS1zdi9uYW1uZGVyLXN0eXJlbHNlci9zanVrdmFyZC1vY2gtb21zb3JnLWktbm9ycnRhbGplLWRpcmVrdGlubmVuLWtzb24vbW90ZS0yMDIOLTAyLTE1L2FnZW5kYS9iaWxhZ2EtMTEuLXJhcHBvcnQtcHN5a2lzaY1oYWxzYS1vY2gtbmFsYmVmaW5uYW5kZXBkZj9kb3dubG9hZE1vZGU9ZG93bmxxvYWQ&ntb=1](https://www.bing.com/ck/a?!&p=251c567963e8563aJmldtHM9MTcxNzAyNzlwMCZpZ3VpZD0xMzhmYzA2ZiImYTdlLTZyMjEtMmZiMykNDY4ZmlyOTYyOTgmaW5zaWQ9NTE5MA&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=138fc06f-fa7e-6321-2fb3-d468fb296298&psq=Norrtälje+Kommun%2c+2023b.+Psykisk+hälsa+och+välbehinnande%3a+organisatoriska+erfarenheter+av+arbete+med+främjande+och+för+ebyggande.&u=a1aHR0cHM6Ly9mb3JlS5ub3JydGFsamUuc2Uvd2VsY29tZS1zdi9uYW1uZGVyLXN0eXJlbHNlci9zanVrdmFyZC1vY2gtb21zb3JnLWktbm9ycnRhbGplLWRpcmVrdGlubmVuLWtzb24vbW90ZS0yMDIOLTAyLTE1L2FnZW5kYS9iaWxhZ2EtMTEuLXJhcHBvcnQtcHN5a2lzaY1oYWxzYS1vY2gtbmFsYmVmaW5uYW5kZXBkZj9kb3dubG9hZE1vZGU9ZG93bmxxvYWQ&ntb=1)

Norrtälje Kommun, 2023c. Sammanställning av status i alla processer. Tillgänglig på: <https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-varld--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/bilaga-9---sammanstallning-processer.pdf>

Norrtälje Kommun, 2024. Handlingsplan psykisk hälsa: Slutrapport februari 2024. Tillgänglig på: https://www.norrtalje.se/globalassets/dokument/dokument-stod-varld--omsorg/dokument-stod-och-hjalp/handlingsplanpsykiskhalsa_slutrapport_feb24.

Ramboll, 2016. New approaches to policy implementation – How public executives address the complexity of policy implementation and what can be done to increase efficiency and sustainability.

Bilaga 3 – Fler röster om arbetet med handlingsplanen för *Tillsammans för psykisk hälsa*

"När man utformar projekt med statliga stimulansmedel utan förankring hos politiken så är det svårt att införliva dem i ordinarie ram."

"Även om chefer och politiker har kännedom om det så hade det behövts diskutera hur personalen borde använda sin tid till [handlingsplanens processer]."

"Arbetet med handlingsplanen har skapat en större känsla av att vi jobbar i samma kommun och gemensam kompetensutveckling."

"Om en process inte funkar så kanske det finns det en anledning till det, en förklaring. Kanske nånting var knasigt från början."

"Det är två saker som är framgångsfaktorer, man måste ha en stark projektledare som driver det hela tydligt. Sen måste man vara tydlig med exakt vilken insats man har, och det ska vara konkret, man ska tala om syftet med den insatser och vilket utfall det ska ha. Och att man utvärderar det kontinuerligt."

"Jag tycker verkligen att det har gått i linje med ordinarie verksamhet. Vi har plockat in redan befintliga verksamheterna som stödjer processerna. Det är väldigt stor skillnad i handlingsplanen kring vilken process man har jobbat i."

"I rollen som linjechef har man möjlighet att fördela och leda arbetet. Det har varit svårt att frigöra resurser och hålla alla tider."

"Om man inte var med från början så var det nog inte helt lätt, det hade behövts förtydligas. Det är viktigt att man känner sig delaktig i den processen man jobbar i."

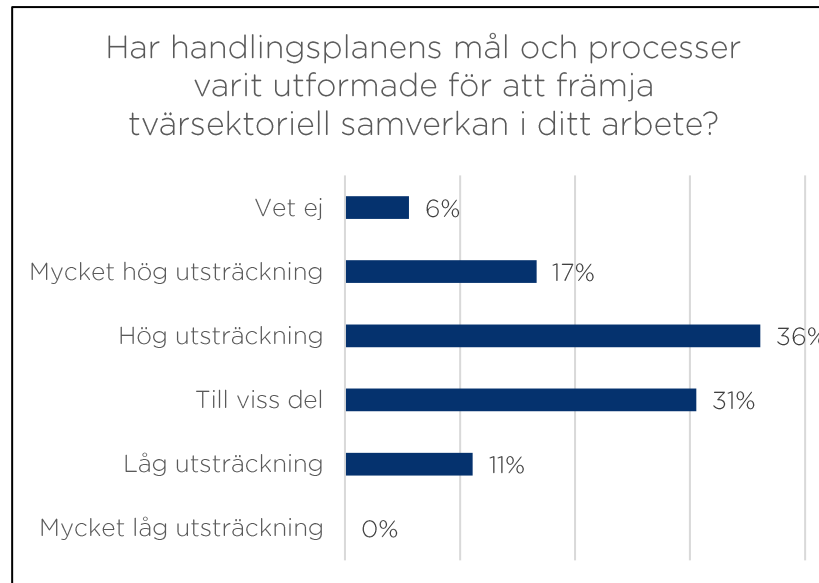
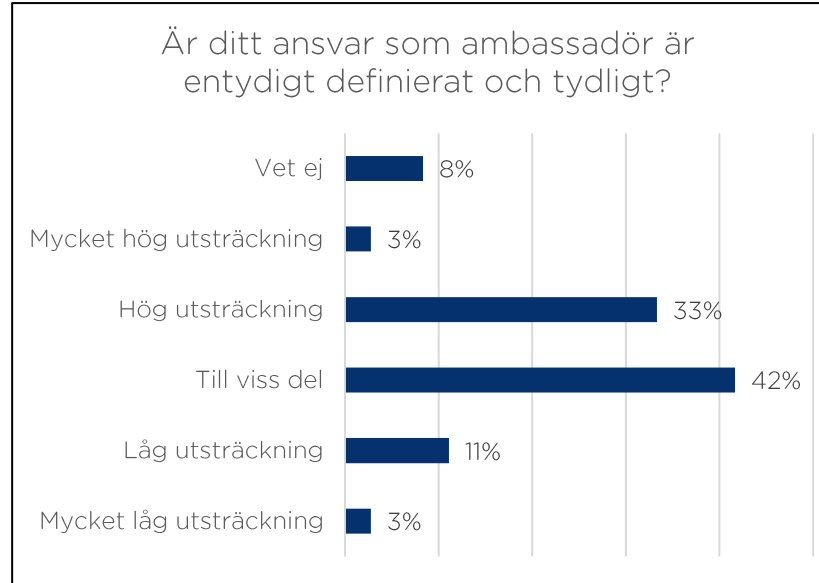
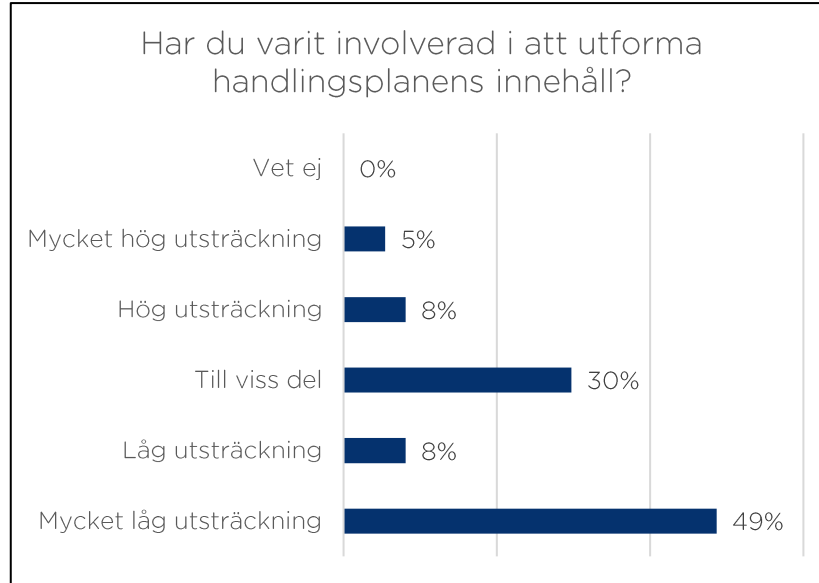
"Jag kommer inte ihåg att vi hade en plan på hur vi ska gå till väga med handlingsplanen i ordinarie verksamhet. Med facit i hand kan man ha tänkt på det."

"I det här kunde man även se utvecklingsmöjligheter, vilket man kunde lyfte upp i politiken. Vi skapade nya möjligheter där vi använde oss av den här handlingsplanen."

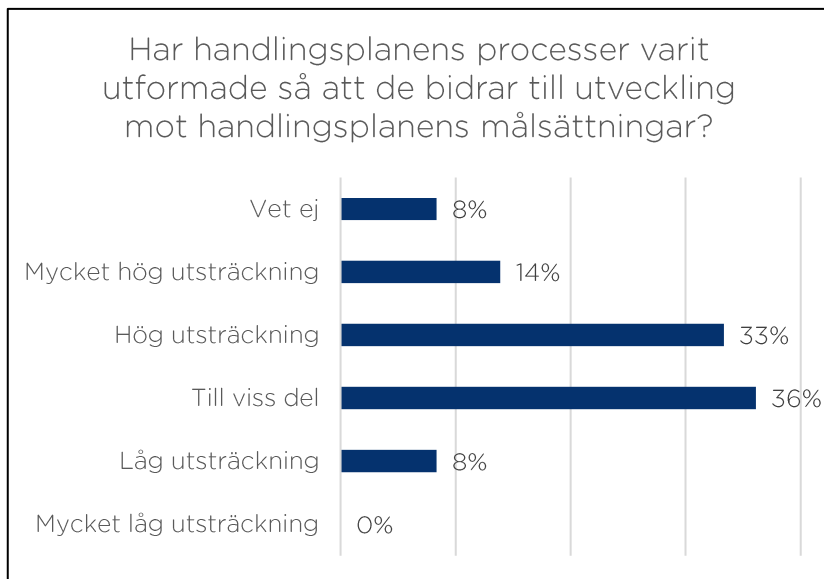
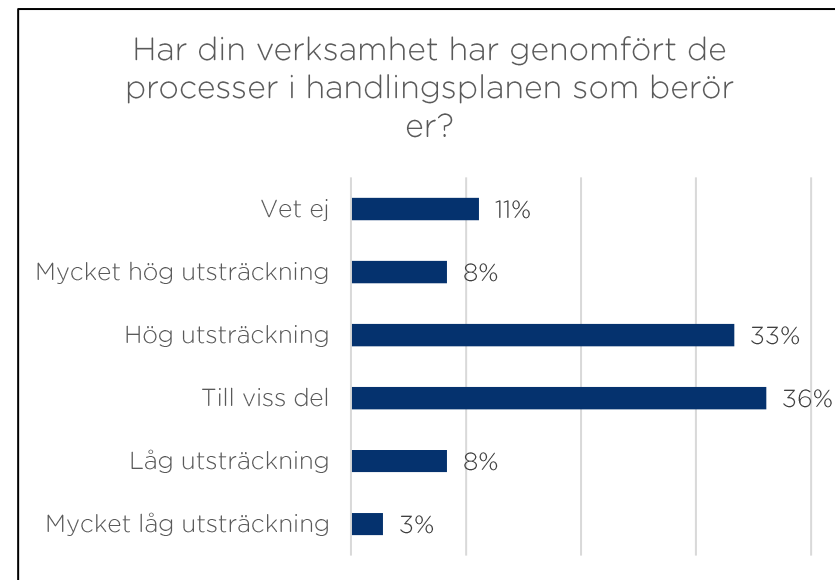
"Man måste utgå ifrån grundproblemet. Nu utgick kartläggningen från top-down. Jag tycker inte kartläggningen och analysen fångade in rätt behov."

"Det behöver ha varit konkret förankrat i förvaltningen, förvaltningsledningar och politik. Där ligger det ansvaret på styrgruppsmedlemmarna."

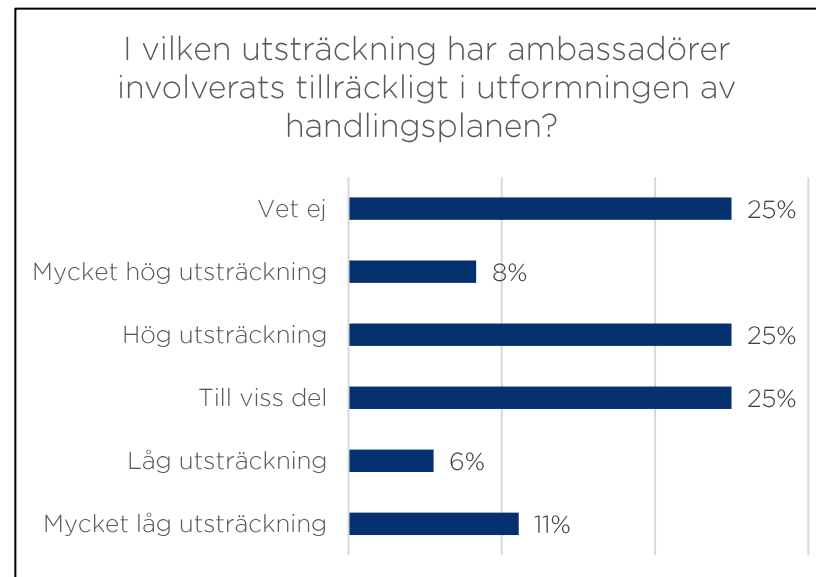
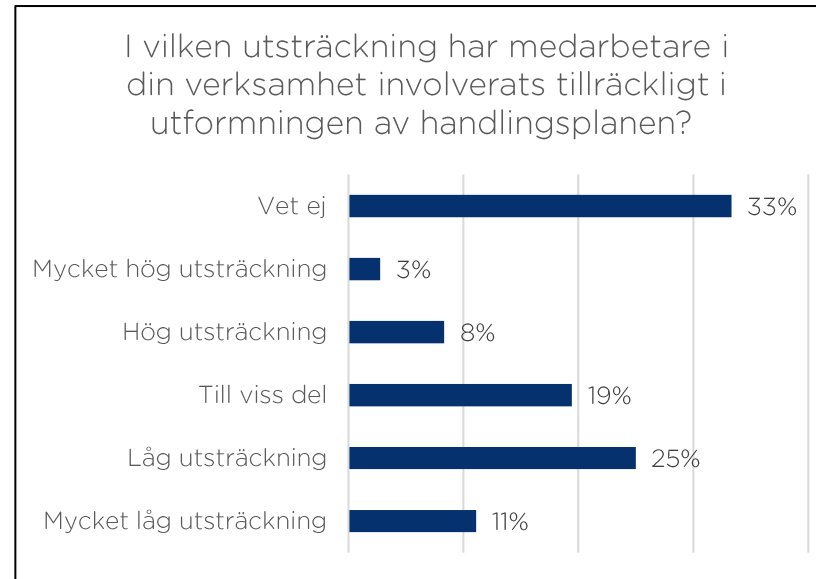
Bilaga 4 – Grafer från genomförd enkätundersökning



Bilaga 4 – Grafer från genomförd enkätundersökning

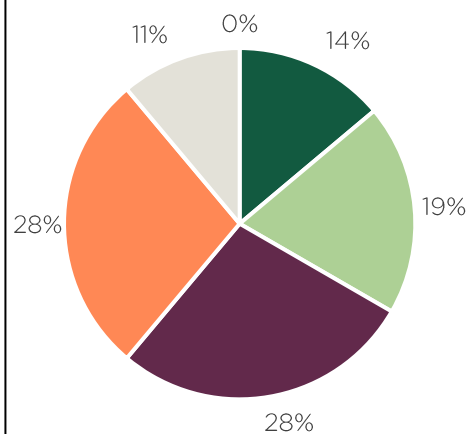


Bilaga 4 – Grafer från genomförd enkätundersökning



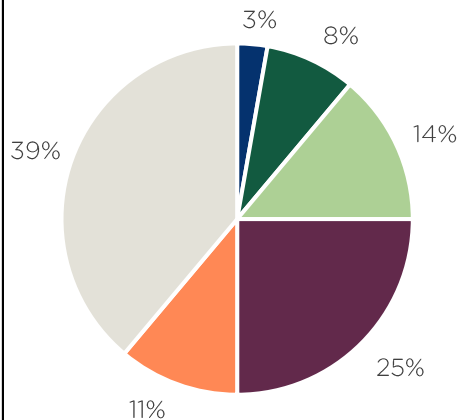
Bilaga 4 – Grafer från genomförd enkätundersökning

Har ambassadörer
involverats tillräckligt i
implementeringen av
handlingsplanen?



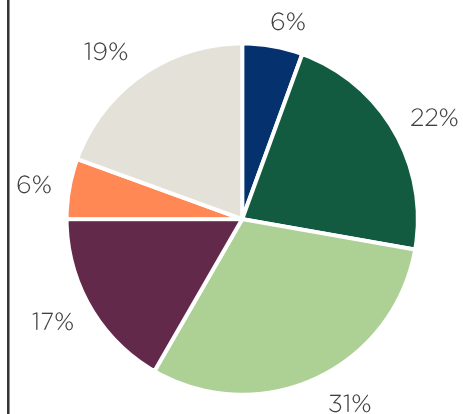
- Mycket låg utsträckning
- Låg utsträckning
- Till viss del
- Hög utsträckning
- Mycket hög utsträckning
- Vet ej

Har chefer i din
verksamhet
involverats tillräckligt i
implementeringen av
handlingsplanen?



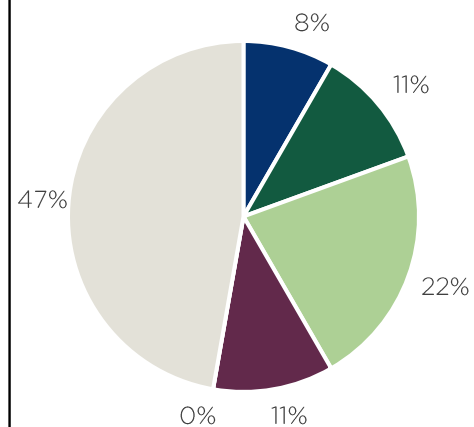
- Mycket låg utsträckning
- Låg utsträckning
- Till viss del
- Hög utsträckning
- Mycket hög utsträckning
- Vet ej

Har medarbetare i din
verksamhet
involverats tillräckligt i
implementeringen av
handlingsplanen?



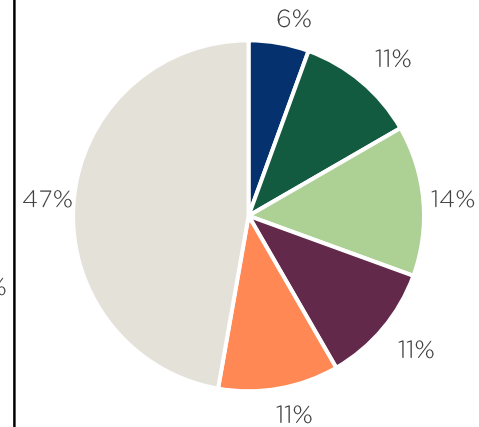
- Mycket låg utsträckning
- Låg utsträckning
- Till viss del
- Hög utsträckning
- Mycket hög utsträckning
- Vet ej

Har externa aktörer
involverats tillräckligt i
implementeringen av
handlingsplanen?



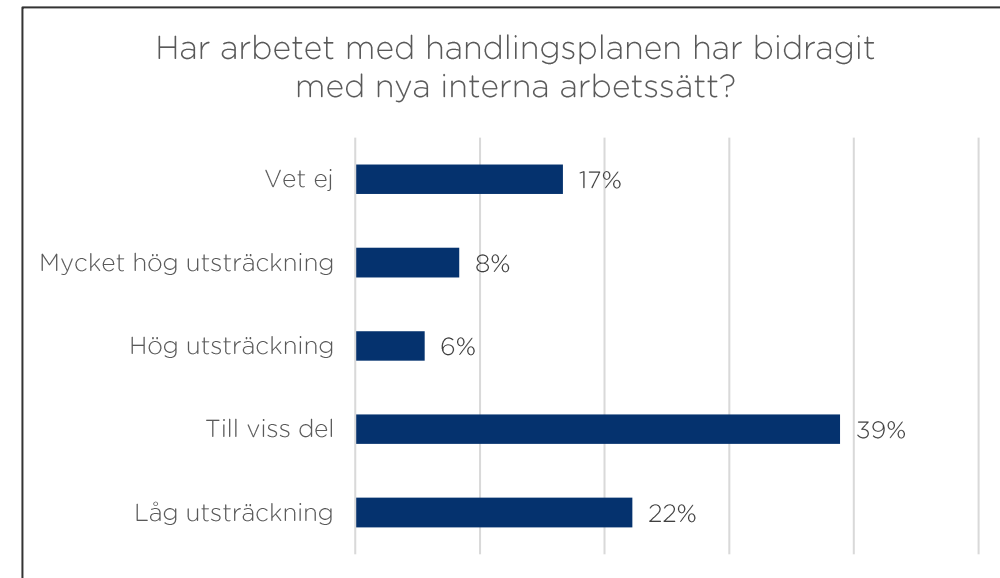
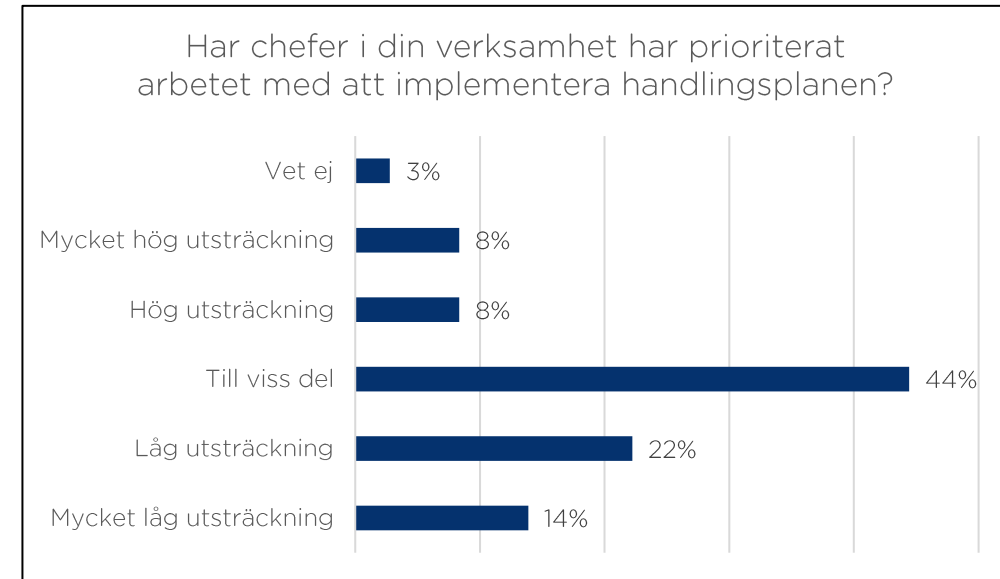
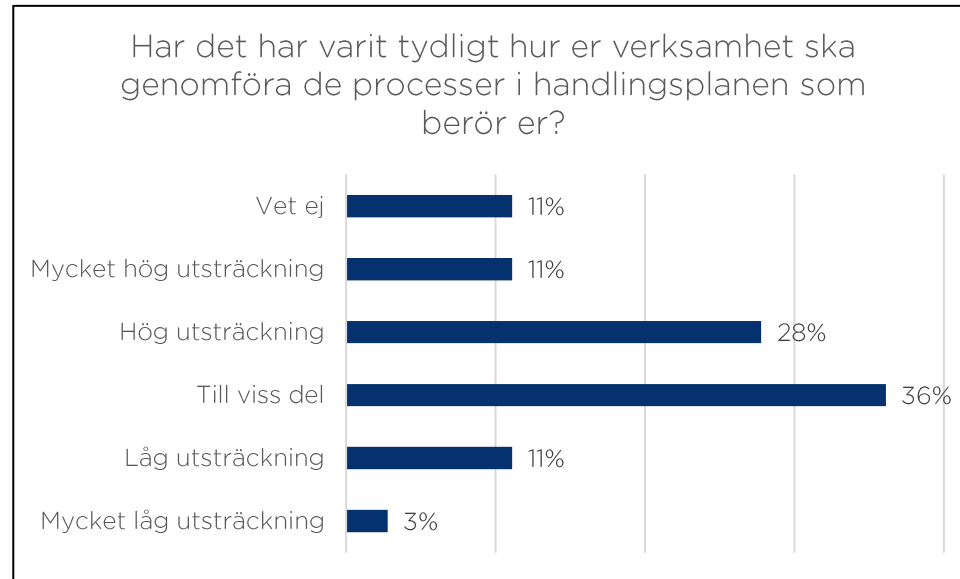
- Mycket låg utsträckning
- Låg utsträckning
- Till viss del
- Hög utsträckning
- Mycket hög utsträckning
- Vet ej

Har styrgruppen
involverats tillräckligt i
implementeringen av
handlingsplanen?

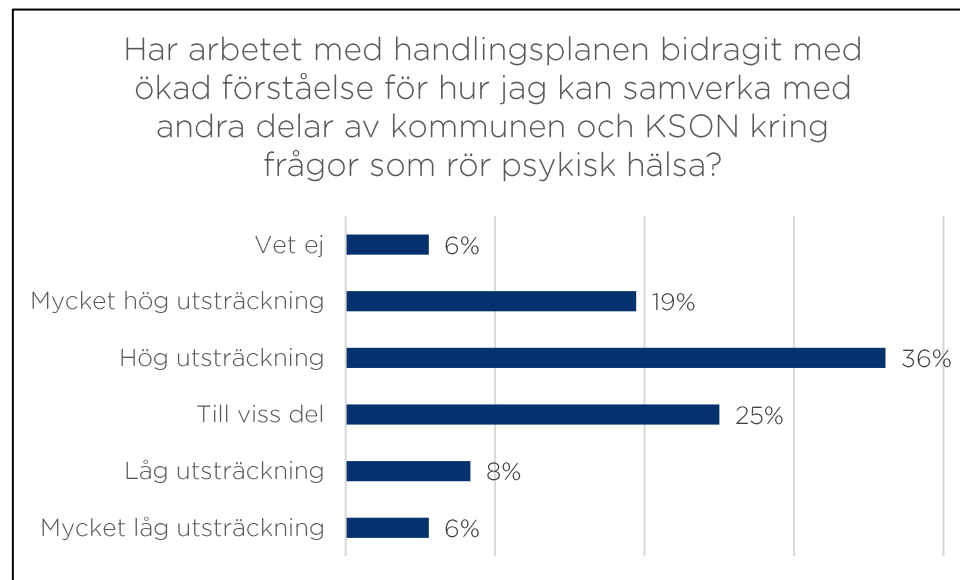


- Mycket låg utsträckning
- Låg utsträckning
- Till viss del
- Hög utsträckning
- Mycket hög utsträckning
- Vet ej

Bilaga 4 – Grafer från genomförd enkätundersökning



Bilaga 4 – Grafer från genomförd enkätundersökning



Bright ideas. Sustainable change.

RAMBOLL

Om Ramboll

Ramboll Management Consulting (Ramboll) är ett stiftelseägt, nordeuropeiskt managementbolag. Genom evidens och välgrundade metoder hjälper vi våra uppdrags-givare att driva positiv förändring och ställa om till ett mer socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle.

Rapporten är framtagen av Ramboll Management Consulting på uppdrag av Norrtälje kommun och Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje. Om du vill veta mer eller har frågor, kontakta oss gärna på: social.sustainability@ramboll.com