

Röster om AllAgeHub – en summering av 18 intervjuer

Doris Lydahl
Maj 2020



Göteborgsregionen (GR) består av 13 kommuner som har valt att jobba tillsammans. Vi driver utvecklingsprojekt, har myndighetsuppdrag, forskar, ordnar utbildningar och är storstadsregionens röst i Västsverige, bland mycket annat. I våra nätverk träffas politiker och tjänstepersoner för att utbyta erfarenheter, bolla idéer och besluta om gemensamma satsningar. Allt för att regionens en miljon invånare ska få ett så bra liv som möjligt.

Göteborgsregionen 2020
AllAgeHub och FoU i Väst
Arbetsmarknad och social välfärd
Box 5073, 402 22 Göteborg
gr@goteborgsregionen.se
www.goteborgsregionen.se
Text: Doris Lydahl

Utvärderingen är framtagen av Göteborgsregionen med finansiering av Västra Götalandsregionen och Vinnova.

Innehåll

Introduktion	4
1. Atmosfären	4
2. Arbetsformer och aktiviteter	5
3. Kunskap, perspektiv och kontaktytorna - ett viktigt mervärde	5
4. Förväntningar	6
4.1 Vision	7
4.2 Roller	8
4.2.1 Civilsamhället	8
4.2.2 Akademien	9
4.2.3 Näringslivet	10
4.3 Olika förväntningar - ett exempel	10
5. Struktur, ledning och styrning	12
5.1 Intern struktur och arbetsmiljö	13
5.2 Finansiering	14
6. Sammanfattande iakttagelser	15
Appendix 1	16

Introduktion

Samverkansplattformen AllAgeHub har sedan starten 2017 bedrivits i projektform, finansierat av Vinnova, Västra Götalandsregionen och 12 av Göteborgsregionens (GR) medlemskommuner. Som samverkansplattform är AllAgeHubs vision att länka samman aktörer från offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle i syfte att främja forskning, utveckling och innovation inom området välfärdsteknik så att människor oavsett funktionsvariation och ålder kan leva självständiga och trygga liv.

Föreliggande summering bygger på en intervjustudie med 18 nyckelpersoner som under åren har varit verksamma, involverade eller på något sätt haft en koppling till AllAgeHub. De intervjuade personerna kommer bland annat från AllAgeHubs projektteam, dess ägarstyrgrupp (med både chefer från GR och från kommunerna), från innovations- och utvecklingsgruppen, från offentlig sektor (både kommunal och regional), från akademien och sist men inte minst från civilsamhället. Intervjuerna genomfördes individuellt och online av Sandra Goll-Rasmussen Nielsen med hjälp av en intervjuguide. Denna bestod av frågor om bland annat hur och varför intervjupersonerna varit involverad i AllAgeHub, vad man förväntade sig av samarbetet i AllAgeHub, om förväntningar har infriats, vilka resultat eller mervärden samarbetet har gett, hur ledningen och organisering av AllAgeHub har fungerat, samt vad man ser för utvecklingsmöjligheter vid ett eventuellt fortsatt arbete. Intervjuerna, som spelades in, varierar mellan 27 minuter och en timme. Doris Lydahl har sammanfattat och systematiserat intervjumaterialet, samt skrivit föreliggande summering.

1. Atmosfären

Flera intervjupersoner säger att de har uppskattat den atmosfär och kultur som präglat AllAgeHub. De ger uttryck för att det har varit högt i tak i diskussionerna och att möten och samarbeten har präglats av god stämning och energi. En person som kom in lite senare i en av grupperingarna säger att hen kände sig välkomnad från första början. En näringslivsrepresentant säger att arbetsgrupperna alltid haft ett väldigt bra klimat och att folk har sett fram emot mötena eftersom de varit energigivande.

Även personer i civilsamhället är positiva. En representant från civilsamhället menar att hen både har kommit till tals och blivit tagen på allvar:

Jag känner mig som en fullständigt fullvärdig medlem bland akademi, kommuner och näringslivet, som väl inte har varit med så fysiskt även om det kan finnas representanter. Men jag känner inte på något sätt att jag skulle sitta där som någon sorts alibi. Man verkligen sätter värde på de få synpunkter jag har

En annan civilsamhällesrepresentant håller med och säger att när det "är slagsida åt kommunalt håll finns det en risk att det kommunala klampar över och

bestämmer för alla men jag har inte upplevt det”. Hen upplever istället att det har funnits en lyhörddhet för olika synvinklar och perspektiv.

2. Arbetsformer och aktiviteter

När intervjupersonerna blivit tillfrågade om vad de har tyckt fungerat bra med AllAgeHub så lyfter en majoritet fram den arbetsform man hittat med hjälp av idéslussen, som är det Vinnovaprojekt där man jobbar med kommunifierade innovationsprocesser. Flera trycker på att det varit bra att man börjat i utmaningar snarare än i existerande produkter.

En av personerna i AllAgeHubs projektteam beskriver att hen är väldigt nöjd med det samarbete man fått till med de medverkande kommunerna. Kommunerna har gått in med AllAgeHub-ombud som har lagt ett visst antal procent av sin arbetstid i olika projekt i idéslussen. Detta har varit projekt initierade av kommunerna där man jobbat både ”underifrån”, med hjälp av till exempel två workshops som genomfördes 2017, och ”ovanifrån”, till exempel genom GR:s socialchefs nätverk. Idag finns 11 projekt i kommunerna i idéslussen som bidragit till att man har fått testa och utveckla innovationsprocessen. Teammedlemmen berättar om att hen är imponerad av hur öppna kommunerna har varit och hur stor förtroende man fått av dessa att ”utforska utan att man riktigt vet var man ska någonstans”. Kommunerna har prioriterat att låta personal ute i verksamheter jobba med innovationsarbetet i AllAgeHub. Hen menar att detta har bidragit till jättemycket kunskap:

Vi har utvecklat en process, en struktur och ett arbetssätt som vi verkligen vet funkar och hur det funkar. Och de sakerna som inte funkar har vi kunnat ta med oss och utveckla vidare nu när vi har sökt testbäddspengar

3. Kunskap, perspektiv och kontaktytorna - ett viktigt mervärde

Nästan samtliga intervjuade parter lyfter fram att samverkansplattformen varit värdefull för att den gett nya perspektiv, ny kunskap och nya kontaktytor. En intervjuad regionrepresentant säger att hen ”ser det som en skyldighet när man är en tjänsteman i en organisation att ta in andra intryck. Meningen med livet är perspektiven”. Representanten beskriver att hen engagerade sig i AllAgeHub för att få andra perspektiv, för ”ju mer erfarenhet du får desto mer ödmjuk blir du inför den uppgift du står inför för du inser att du kan lösa uppgiften på många olika sätt”. Idag förstår representanten mycket bättre hur många socialchefer i kommunerna tänker och resonerar, vilken hen har nytta av till exempel när hen möter patientföreningar:

Vinsten för mig är att bättre förstå kommunal verksamhet och nyttan med det är att jag har kunnat vara bättre i diskussioner med både näringsliv och hälso- och sjukvården

En representant från civilsamhället uttrycker på ett liknande sätt att hens medverkan i AllAgeHub har gett insikt och kunskap i andra perspektiv, framförallt kommunernas och akademins perspektiv. Detta bidrar till att man kan se deras problem och hinder enklare. Andra uttrycker det som att AllAgeHub har fungerat som ett fönster ut mot omvärlden.

En majoritet av alla intervjuade uttrycker *möjligheten till nätverkande* som det största *mervärdet* i samverkansplattformen AllAgeHub. Exempelvis säger en näringslivsrepresentant att hen fått närmre kontakt med olika delar av kommunerna än hen tidigare haft. En representant från akademien gör en liknande beskrivning och lyfter fram att man "fått vägar in i kommunen". En representant från kommunen trycker å sin sida på att samarbetet möjliggjort företagskontakter.

4. Förväntningar

Många talar om att en del, men långt ifrån alla, förväntningar man har haft på AllAgeHub som samverkansplattform har uppfyllts. Flera intervjupersoner har svarat att deras förväntningar har infriats, "men..." varpå en utläggning om vad som inte infriats följer. En kommunrepresentant i ägarstyrgruppen säger att hens förväntningar inte har infriats, eftersom allting har tagit så lång tid:

Jag tror att allting ska gå så mycket fortare. När vi var med och hade Skypemöte för att besvara den här nya SOUn om Valfärdsteknik i omsorgens tjänst. Då kan man väl säga att de problemen som man har, de brottas man ju med över hela landet och de har man inte löst nationellt. Men jag trodde ju att det här var quick fix. Jag trodde att vi skulle ha kommit mycket, mycket längre.

I kontrast till detta uttrycker många intervjupersoner att de har förståelse för att den här typen av projekt tar tid och att det tar tid att bygga upp fungerande arbetssätt. En intervjuperson uttrycker kärnfullt att:

Om det är lätt att göra då ska man inte ha projekt. Då kan man implementera det med en gång.

En annan intervjuperson som under åren haft flera olika roller i relation till AllAgeHub yttrar sig på ett liknande sätt:

Något jag verkligen vill poängtera är att ha så många samverkansparter och ta sig an 12 kommuner som det har varit är ett jätteprojekt, och det tar tid [...] Man kan inte få ihop det på tre år [...] Man måste förvänta sig att det här är ingen quick fix.

Utifrån en systematisering av intervjumaterialet framträder en bild av att det som inte har infriats och de ytor som varit mest friktionsfyllda handlar om vilka förväntningar man har haft på vilken roll AllAgeHub egentligen ska ha och vilka roller de olika parterna ska spela i AllAgeHub.

4.1 Vision

En diskussion som återkommer i intervjuerna är vad AllAgeHub "egentligen" är och kanske bör eller ska vara. En tidigare projektledare berättar att man i AllAgeHubs uppstart hade ganska trevande diskussioner "men det fanns ändå någon slags samförståndskultur, åtminstone på ytan, i de initiala mötena". Senare när projektet rullades ut förändrades detta. I "skarpt läge" framkom flera intressekonflikter:

man hade helt olika mål med varför man hade gått in i det här samarbetet, och de gick inte riktigt att förena, vilket gjorde det oerhört svårt att driva och styra. Eftersom det var så löst formerat... Vem hade mandat att sätta ner foten och säga att det var såhär och såhär vi ska göra?

En kommunrepresentant och en person i AllAgeHubs projektteam beskriver båda att de uppfattat att de olika ägarna av AllAgeHub haft olika syn på vad AllAgeHub ska vara. Kommunrepresentant säger att det går att koka ner till två extrempositioner. I den ena är AllAgeHub en förmedlingstjänst. I den andra jobbar AllAgeHub konkret med implementering.

En representant från akademien säger att visionen för AllAgeHub har varierat beroende på vilka personer som funnits med i organisationen:

Det har egentligen varit personerna som har format organisationen. Organisationen har varit så plastisk eller utvecklingsbar eller vad man ska säga att personer har kunnat forma den. Men då har det också känts lite osäkert tror jag för mig som funnits lite i periferin liksom. Vad är det som gäller nu? Hur ser det ut nu? Och framförallt i kommunikationen kring det här. Hur det har kommunicerats.

En person i AllAgeHubs projektteam har en liknande beskrivning. Därtill trycker hen på att personalomsättningen har försvårat. Varje projektledarbyte har gett upphov till en ny vision och en omstart:

Det har varit tre olika projektledare under de här tre åren och det har varit tre väldigt olika personer som har styrt och lett på helt olika sätt. Som har haft tre helt olika tankar om vad AllAgeHub är och vad AllAgeHub ska vara och hur samarbete ska vara. Om det är en väldigt kommuntung, kommuninitierad och kommunägd samverkansplattform, eller om det är en plattform där näringsliv, akademi, civilsamhälle och offentlig sektor väger lika tungt och att samverkansplattformen ska utforska och locka till sig och ha alla drivkrafter jämnt. Så det har liksom varit tvära kast i och med att man bytt chef. Men också det här och det är väl kopplat till det jag sa inledningsvis; vad är det att vara samverkanspart, vad innebär det. Eftersom vi inte har haft en styrning utifrån alla fyra perspektiven som ger oss guidning och vägledning när vi behöver ta nya riktningar så har vi heller inte kunnat samarbeta på ett... jag tänker att det trillar ner, faller hela vägen ner till hur vi kan samverka med de olika aktörerna.

En regionrepresentant beskriver att bytet av alla projektägare och projektledare har gjort att det har varit svårt att marknadsföra AllAgeHub gentemot vården, vilket implicerar att man har haft svårt att få ett tydligt grepp om vad AllAgeHub egentligen är.

4.2 Roller

Det har funnits oklarheter kring vilken roll de olika parterna ska spela i samverkansplattformen. För det första framkommer det i intervjuerna att man inte själv varit säker på vad man har för roll i AllAgeHub. En av personerna som varit med sen AllAgeHubs förstudie säger "Jag vet inte riktigt vad min roll är. Är jag med i en styrgrupp eller en strategigrupp?". En representant för civilsamhället uttrycker sig på ett liknande sätt "vad är egentligen vår roll här? Vad är vår roll om man riktar det mest mot de som jobbar i vård och omsorg?". En annan intervjuperson talar också om att hen hade velat ha tydligare rollbeskrivningar: "Vad innebär det till exempel att vara ett AllAgeHub-ombud?".

För det andra har det funnit en osäkerhet och en oklarhet om de andra samarbetsparterna i samverkansplattformen och vilken roll de ska spela. Från ett kommunperspektiv har man till exempel upplevt att de andra parterna har varit väldigt frånvarande i samarbetet:

Det har varit väldigt mycket kommunerna. Vi skulle ju vara idéburen sektor, näringsliv och akademi också. När <en av de nuvarande projektledarna> kom in blev det en bra koppling till akademi också, men innan dess fanns det ingen som var där och stöttade. Och näringsliv har jag väl inte sett röken av, mer än att de vill använda det som en arena för att sälja sina produkter.

Även internt bland i AllAgeHubs projektteam upplevs denna problematik. En av de intervjuade i projektteamet lyfter fram att hen förväntade sig att alla aktörer skulle gå in med sina kompetenser, resurser och nätverk och med ett stort engagemang och eget driv. Hen beskriver en förhoppning om att använda och koppla ihop plattformar och infrastrukturer som redan fanns snarare än att skapa nytt. Dessa förhoppningar infriades inte. Istället beskriver intervjupersonen en tendens att representanter för olika organisationer kommit på specifika möten – mycket för sin egen omvärldsbevaknings skull – men att man inte bidragit med så mycket *in* i AllAgeHub. För att förändra detta tror hen att man i framtiden måste vara tydligare med vad det innebär att vara en samarbetspartner och att man måste framhäva att det handlar om ett görande. Då hade man också tydligare kunnat se vilka organisationer som skulle kunna få en annan roll, eller kanske till och med kunna ställa sig åt sidan om de inte uppfyllde kraven.

4.2.1 Civilsamhället

De två representanter från civilsamhället som intervjuats tycker att AllAgeHub behöver jobba med och se över vilken roll civilsamhället ska ha i det fortsatta samarbetet. Båda representanterna lyfter fram att AllAgeHub har varit väldigt "kommuntungt". Den ena representanten säger att man gjorde ett slags prioritering i AllAgeHubs uppstartsfas som på sätt och vis var bra eftersom man fick gehör hos kommunerna, men som tyvärr också innebar att användarna – dvs brukarna – hamnade lite i bakvattnet. Brukarnas perspektiv och önskemål har enligt hen med andra ord inte varit i fokus. Den andra representanten säger att hen upplever att man inte har haft en tydlig tanke om hur civilsamhället ska vara med i samarbetet eller vilken roll som civilsamhället ska ha:

Eftersom kommunerna är starka aktörer i det här så vet inte jag hur de andra aktörerna skulle vara med. Och jag har inte läst projektbeskrivningen. Det är ju inte såhär ”här finns du med i en projektbeskrivning och vi vill att du utgör en del av civil... Alltså så har det inte sett ut. Utan det är ju snarare nästa omgång som kommer se ut lite så, att civilsamhället får en lite förutbestämd del av kakan i från början

Hen menar alltså att det inte funnits en tydlig rollförväntan eller rollbeskrivning för civilsamhället och dess representanter.

En representant från AllAgeHubs styrgrupp ser också att man måste tydliggöra rollerna för alla parter inom AllAgeHub och lyfter särskilt fram civilsamhället och brukarorganisationerna. Hen önskar att representanterna från civilsamhället kunde vara mer delaktiga och engagerade. Men hen ser också att det inte är lätt för någon från civilsamhället att sitta och prata med personer på höga positioner eftersom det kan bli en slags maktobalans. Det bör man ta med sig i fortsättningen menar ledningsrepresentanten.

4.2.2 Akademien

Även akademiens roll i AllAgeHub har varit otydlig. En representant från regionen önskar att AllAgeHub haft ett större fokus på forskningen från start. Att akademien varit mer involverad och fört fanan. Hen önskar att man inte bara blev betraktad utan kunde bidra lite mer till exempel genom aktionsforskning. Ett annat förslag som representanten har är att man skulle kunna adjungera in forskare i verksamheten.

Flera önskar att samarbetet med akademien var närmre. Genom att samarbeta med forskare skulle man kunna få till både kompetensutveckling och evidensbaserings:

Vi ska inte ha kameror från Clas Ohlson. Det är viktigt att bygga det här på forskning

En representant i ledningsgruppen uttrycker att man borde koppla på akademien men utan att göra vetenskapliga studier ”för det är för långsamma processer, det har vi inte riktigt tid med”. Istället vill hen se punktinsatser och snabb kunskap, eventuellt i form av studentarbeten.

En akademirepresentant tycker att samarbetet med AllAgeHub har varit ensamt och svårt. Det har varit svårt att få kontakt in i verksamheterna och hen har fått dålig information om vilka andra från akademien som har varit involverade. Hen ser stora möjligheter i att bedriva forskning tillsammans med den offentliga sektor och näringslivet:

men för att få ihop det samarbetet så måste vi ju som forskare ha medel. Åtminstone så måste vi ha medel för att kunna skriva en ansökan.

Ett sätt att komma runt problemet med finansiering har hittills varit att istället jobba med c-uppsatser och att generera idéer för c-uppsatser:

där är det ju inte samma krav på forskningsinsatser och där är man redan inne i utbildningssystemet och har tid för att handleda och så vidare. Där såg vi en möjlighet att våra studenter skulle kunna göra en mindre undersökning och att vi på så sätt skulle kunna komma in och göra forskning.

Samarbetet kring c-uppsatserna har dock påverkats av att avvecklade visningsmiljön. Mer om detta under rubrik 4.3.

4.2.3 Näringslivet

I intervjuerna framkommer också att samarbetet med näringslivet varit svårt, och att näringslivets roll i AllAgeHub inte har varit tydligt formulerad.

Något som försvårar i samarbetet med näringslivet är juridiken och upphandlingsregler. En representant i ledningsgruppen menar att näringslivet nog har förväntat sig att de ska få sälja mer och visa upp produkter. Denna förväntan har inte kunnat infriats på grund av upphandlingslagar och dylikt. Flera intervjupersoner uttrycker att man behöver lösa de frågor som handlar om juridik, laglighet och upphandling så snart som möjligt.

Den representant för näringslivet som har intervjuats beskriver vikten av att i framtiden samarbeta med branschorganisationer och företagsnätverk. De skulle på ett annat sätt kunna hjälpa till att nå ut till företag och hitta bra matchningar.

Ytterligare en representant från ägarstyrgruppen säger att man måste reda ut vilken roll olika science parks kan ha i AllAgeHub. Hen menar att vård och omsorg kan vara en plats för näringslivet, men att vården och omsorgen inte kan förväntas jobba med frågor som handlar om näringslivspolitik och utveckling. Där har istället AllAgeHub en viktig roll att fylla.

4.3 Olika förväntningar – ett exempel

Ett exempel på när olika förväntningar har krockat går att återfinna i diskussionerna om den numera nedlagda interaktiva visningsmiljön.

Enligt en av de tidigare projektledarna för AllAgeHub var visningsmiljön “en rest från Göteborgs stad som vi var tvungna att hantera” som inte riktigt hängde ihop med de andra delarna i AllAgeHub. Denna bild delas av flera andra kommunrepresentanter och representanter från ägarstyrgruppen. Man upplevde inte att visningsmiljön var rätt ingång för att jobba med välfärdsteknik ute i kommunerna. En kommunrepresentant säger:

Det är viktigt att få mer hands on projekt [...] vi kan inte hålla på med 20 olika visningsmiljöer eller olika sätt bara som en inspirationskälla för det kommer aldrig verksamheterna kunna ta till sig ändå. En sak är inspiration, men man behöver mer verktyg för att kunna få effekt

En annan kommunrepresentant har en liknande beskrivning:

Det blev för mkt fokus på visningsmiljön och för lite fokus på att jobba med de verkliga frågorna dvs hur klarar vi av juridiken, hur kan vi jobba med gemensamma sammanhang för att utveckla nya arbetssätt baserat på gamla utmaningar

Enligt en representant i ägarstyrgruppen blev avvecklingen av visningsmiljön en vändpunkt för AllAgeHub. Hen beskriver att kommunerna till slut inte hade möjlighet att skicka medarbetare till visningsmiljön, som låg i Göteborg, eftersom det blev för dyrt. Besöksfrekvensen blev lägre och lägre. "Vi vände det, istället för att de ska komma till oss ska vi komma till dom och ta med produkter och prova på plats hos kommunerna." Genom att avveckla miljön lyckades man få tillbaka förtroendet från socialcheferna, som kände att de blev lyssnade på.

Civilsamhället och akademien målar upp en annan bild av visningsmiljön. En representant från akademien säger att visningsmiljön var av stor betydelse för studenterna och att lokala visningsmiljöer inte tycks kunna fylla samma funktion.

vi är en möjlig samverkande eller nätverkande part till de lokala visningsmiljöerna. Där har vi inte riktigt hittat en ingång. Var finns de? Vilken inriktning har de? Är de öppna för oss? Hur ser det ut? Det har iallafall inte nått oss på universitetet.

Hen tycker att beslutet om att lägga ner miljön har varit otydligt och inte kommunicerats ut. En annan representant för akademien uttrycker liknande tankar.

På något sätt skulle vi behöva ha en visningsmiljö eller living lab. Sen finns det olika delar nu, - jag vet att en stadsdel har det i en lägenhet eller två och vi har pratat om mobila visningsmiljöer, ända till att Borås nu har välfärdsteknik som man kan låna hem. Men det är just det här att en viktig del är ju att få in den här tanken om samskapandet av och partnerskapet kring framtiden. Den måste ju hela tiden in i DNA:t på alla som jobbar med det och alla som brukar det och då är den här typen av visningsmiljö en bra ögonöppnare för att komma ur sin egen bubbla och komma till en ny miljö där man kan testa och framförallt diskutera saker. Då är det viktigt att ha vad ska jag säga en neutral mark där alla känner sig välkomna. Så det inte bara blir en miljö för en viss stadsdel eller en viss kommun

Även en representant från civilsamhället tycker att det är synd att visningsmiljön försvann. Den hade kunnat spela en större roll för att involvera civilsamhällets representanter menar hen. Medlemmar i hens organisation var intresserade av att komma till visningsmiljön:

Hen som jobbade där gjorde så gott hen kunde för att tillgodose våra önskemål men det var mer inriktat på att de som arbetade skulle få komma dit än att ta med grupper av civilister. Sådana saker kanske gör att man inte känner sig så motiverad att lägga tid på samarbete.

I fråga om visningsmiljön tycks alltså de olika parterna i AllAgeHub ha väldigt olika syn. Kommunerna och de ledande grupperingarna i AllAgeHub tycker att det är viktigt att en visningsmiljö ligger nära verksamheterna, medan akademien och civilsamhället uttrycker oro för att den typen av miljöer bara blir till för kommunerna.

5. Struktur, ledning och styrning

Under intervjuerna har det tydligt framkommit att många har svårt att hålla isär de olika grupperingarna som finns inom AllAgeHub. Strukturen med ägarstyrgrupp, utvecklingsgrupp och innovationsgrupp beskrivs som svår att få grepp om. Detta tycks inte minst bero på att flera grupperingar bytt namn och att vissa grupperingar tillkommit under åren. Flera av de intervjuade vet helt enkelt inte vilken del av AllAgeHub de är involverade i eller vilken funktion de olika grupperingarna fyller. En intervjuperson som under åren haft olika roller i AllAgeHub summerar:

När jag kom in i bedömningskommittén [nuvarande innovationsgruppen] så hade jag någon slags idé om hur det skulle vara och sen fattade jag inget och sen fattade jag inget och sen så hittar man sig på något vis och så blev det något annat

Grupperingarnas funktion beskrivs av flera som oklar. Till och med ägarstyrgruppen upplevde att deras funktion var osäker. En representant säger:

I början var jag kritisk och det framförde jag också i ägarstyrgruppen att jag inte tyckte... Det kallades för en ägarstyrgrupp men vi var ingen ägarstyrgrupp. Vi diskuterade aldrig de här strategiska frågorna. Vi var mer en referensgrupp. Så jag föreslog att vi skulle byta namn på gruppen.

En tidigare projektledare berättar att man från början inte riktigt hade någon ägarstyrgrupp utan en kommungrupp. Sedan skapades även andra grupperingar. Dessa kan dock närmast ses som referensgrupper eftersom de inte hade mandat att fatta beslut. I AllAgeHubs ursprungsansökan fanns en tanke om att alla parter skulle ha lika stor inflytande i styrprocessen. Ganska snart blev det tydligt att denna modell inte var önskvärd från GR eftersom den skulle innebära att näringsliv, civilsamhälle och akademi skulle kunna fatta beslut som gick på tvärs mot kommunerna, trots att det bara var kommunerna som gått in med finansiering i projektet. Enkelt uttryckt fanns en oro om att övriga parter skulle kunna fatta beslut om de medel som kommunerna satsat. Som en konsekvens, menar intervjupersonen, att ägarstyrgruppen nuförtiden utses av socialchefsnätverket på GR.

Flera intervjupersoner menar att man i framtiden behöver fundera över AllAgeHubs ledning. Två representanter från ägarstyrgruppen tar upp att man behöver fundera över möjligheterna till delad ledning i framtiden, där alla fyra parter ingår:

Jag tror att det finns en hel del att göra här. Jag tror att det finns förbättringspotential. Jag tycker att ägarstyrgruppen ska vidgas, det är alldeles för kommundungt [...] Ska vi få in näringslivet så måste de vara med i besluts... även om de kanske inte bidrar fullt ut på samma sätt, så måste de vara med och fatta beslut [...] Så jag tror att man måste ha en ägarstyrgrupp som ser annorlunda ut. Som äger på ett helt annat sätt. och då måste näringslivsrepresentanterna finnas med på ett annat sätt. Akademin måste finnas med på ett annat sätt också för att man ska få de drivkrafter som vi önskar

Flera andra har liknande tankar och trycker på att ett problem med hur AllAgeHub har varit organiserat hittills är att det varit för beroende av enskilda

personer eller "eldsjälar". Därtill har dessa personer sällan haft mandat att företräda sina respektive organisationer och fatta beslut. Detta har upplevts som särskilt problematiskt i relation till akademien och näringslivet. En representant från akademien önskar att samarbetet hade varit mer förankrat hos personer i ledande roller på universitetet och högskolorna. Som det är nu känner cheferna inte till vad AllAgeHub är för något. En annan representant har en liknande analys:

Det är inte ledningen på högskolan i Borås som har sagt åh vi måste vara med i AllAgeHub, och det är inte ledningen på GPCC åh vi måste vara med i AllAgeHub utan det är ju X som säger att vi måste vara med i AllAgeHub

Problemet med mandat upplevs också ute i kommunerna. Flera lyfter fram att man måste jobba mer systematiskt, söka förankring högre upp i hierarkierna och få med hela kommunen:

Man kan inte lägga ut det på ett ombud på 25% och tänka att den ska styra och leda ett projekt, det går inte, du kommer aldrig få ut den effekten

En som tidigare haft en operativ roll ute i en kommun uttrycker liknande tankar:

Man hade behövt ha kontakt på en annan nivå i kommunen. Ombuden har ofta inget eget mandat på att ta beslut om vad man kan göra i kommunen. Så då blir det beroende på vad man har för kontakt in i kommunen. [...] Det är inte en pryl du köper in som du börjar använda utan det är ett helt annat arbetssätt vilket medför så många kringbeslut.

Det finns således ett tydligt önskemål om att man ska fortsätta jobba på golvet, men att man också får mer stöd upp i hierarkierna och att personer med beslutsmandat involveras i processen.

5.1 Intern struktur och arbetsmiljö

Som tidigare nämnts i denna summering har AllAgeHub fått nya projektledare vid flera olika tillfällen. Personalomsättningen påpekas i en majoritet av alla intervjuer, som ett hinder för AllAgeHubs utveckling. Inte minst har personalomsättningen i kombination med en upplevd brist på styrning och kontinuitet påverkat dem som under åren varit anställda i AllAgeHub. Arbetsmiljön har som en konsekvens blivit sämre. En person i projektteamet säger att styrningen av AllAgeHub har upplevts som problematisk:

Det har varit det som har varit riktigt undermåligt och som liksom påverkat både arbetsmiljön för människorna som varit inblandade men det har också påverkat men lite sådär att man fått börja om ganska många gånger, att vi inte har kunnat ha den framfarten vi har önskat. Och anledningen till det är nummer ett att det inte funnits någon styrning av AllAgeHub vi har inte haft en styrning av det utan det har oftast varit en linjechef hos projektägare som varit arbetsgivare och ansvarig för personalen, men den personen har också bytts ut. [...] Vi har haft väldigt hög personalomsättning, alltså ingen har, och det ska man inte ha man ska inte ha för fasta och tydliga roller på det sättet att man säger att det här ska du göra på det här sättet. Men ingen har... Varken projektledare eller processledare har vetat vad de har för mandat eller ansvar. Och när

man inte vet det då är det väldigt svårt att verka och driva. Man är ansvarig men man vet inte över vad och man vet inte vem som ska ta beslutet inom de frågorna som jag då har ansvar för att driva. Det skapar väldigt mycket osäkerhet och otydlighet vilket gör att man lägger mycket tid och resurser på fel saker.

En tidigare projektledare uttrycker liknade tankar om att det även uppåt i hierarkin på GR har varit svårt att veta vem som egentligen har haft mandat att fatta beslut. En annan person i projektteamet har en liknande beskrivning. Hen berättar att det inte fanns någon sammanhållande i projektet som kunde hålla ihop teamet: ”Utan teamet så flöt saker iväg och tappades bort”. Hen säger dock att teamet formerat sig bättre den sista tiden.

5.2 Finansiering

Flera av de teman som diskuteras ovan hänger samman med finansiering. Både frågan om hur AllAgeHub ska finansieras och hur parterna i AllAgeHub ska finansieras eller finansiera.

Civilsamhällesrepresentanter och representanter från akademien pratar om svårigheten i att delta i AllAgeHubs arbete utan finansiering eller tid. En representant från civilsamhället berättar:

Jag har ingen tjänst där jag kan sitta och jobba med det här utan jag har ju fått knô in det eller vad man ska säga. På det viset blir det också att alla som har möjlighet att jobba med det här i sin ordinarie tjänst de är också betydligt mer informerade, välartikulerade och så vidare. De har hunnit tänka tio varv till om inte hundra, tusen. Det blir liksom proportionerligt på det sättet. Så där ligger jag i bakvattnet och skvalpar lite grann.

En representant från akademien säger att man har fått till sig att det är önskvärt att akademien är med i AllAgeHub samarbetet:

... men vi inom akademien är väldigt beroende av forskningsanslag för att vi ska kunna göra insatser och här var liksom ingen formerad plattform med anslag för forskare att kunna gå in och göra forskning. Man hade det här med innovationsslussarna och man hade testbäddarna och man hade det här med företagen, man hade det här med kommunens idéer och så, men det fanns ingen budgetpåse för forskning eller för någon forskare att kunna gå in liksom i projekten. Utan det var tanken att man skulle bilda grupper och ansöka tillsammans. Men det kändes som att det nätverket kom egentligen inte igång, att det liksom bildades nätverk för forskningsansökningar

En anställd i AllAgeHub uttrycker liknade tankar:

En annan problematik man pratat om i teamet är att om man ska ha med samverkansparter på det sättet så måste man ha viss finansiering inom projektet. Ska man ha med en verksamhet som DART t.ex. så måste man kunna finansiera det. De har inte resurser själva och kan inte jobba ideellt. Om man ska hinna prova arbetssätt måste man ha finansiering inom projektet.

I ägarstyrgruppen trycker man istället på vikten av att alla parter behöver satsa medel. En delad ledning mellan fyra parter förutsätter att alla gick in med lika mycket medel.

Var medlen kommer ifrån diskuteras också i intervjuerna. Flera uttrycker en önskan om att AllAgeHub ska kunna uppgå i ordinarie verksamhet i framtiden och att man inte ska vara beroende av externa medel. En medlem i ägarstyrgruppen påpekar att det i framtiden vore bra om man kunde ha mer dialog med de externa finansiärerna:

Ett dilemma är att vi skulle behöva påverka våra externa finansiärer ibland, så de inte blir försvårande omständigheter för oss att leverera. Man behöver pengar, söker projektmedel men så kommer projektmedlen med olika krav på att man tex ska använda ordet innovation hela tiden

Intervjupersonen menar att man bör uppvakta finansiärer och undersöka om man kan få dem att styra om. Hen menar att AllAgeHub är närmre verkligheten och kan kan hjälpa till med att formulera bra utlysningar som går bortom modeord.

En representant från regionen tar upp att det är intressant att AllAgeHub delvis finansierats av regionala utvecklingsmedel. Representanten säger att även om detta gör att man kommer närmre näringslivet, så innebär det också att man från sjukvårdens sida inte känt ett lika stort ansvar för AllAgeHub. Hen skulle gärna se en tydligare koppling till sjukvården.

6. Sammanfattande iakttagelser

Det har funnits många olika förväntningar på vad AllAgeHub ska vara och på vad det ska innebära att vara en aktör i AllAgeHub. Trots att projektperioden präglats av stor personalomsättning, osäkerhet och frågetecken kring roller och visioner så uttrycker flera intervjupersoner att de samtidigt upplevt åtskilliga vinster med samarbetet. Inte minst lyfts det faktum att välfärdsteknik satts på kartan i regionen upp som en framgång. Man är också nöjd med de kontakter och den kunskap som AllAgeHub bidragit till.

Appendix 1.

Intervjuguide

Samtliga intervjuer sker via Microsoft Teams och ljudet spelas in för analys.

Frågor

1. Involvering med AllAgeHub:

- Vilka delar har man varit involverad i idésluss, hemsida, etc
- Varför valde man att gå in i samarbetet?

Följdfrågor:

- Hur blev du engagerad? Vem tog beslut? Hur blev du involverad?

2. Vad förväntade ni er av samarbetet?

3. Har dessa förväntningar infriats? (utveckla hur de har eller hur de inte har infriats)

Följdfrågor:

- Konkreta och abstrakta förväntningar och resultat?
- Om era förväntningar inte infriades: vad hade AllAgeHub kunnat göra annorlunda för att infria förväntningarna?

4. Vad har ni fått hjälp med? Vad hade ni velat ha mer hjälp med?

Följdfråga:

- Vilka konkreta resultat har ni åstadkommit med hjälp av AllAgeHub?

5. Har du upplevt några vinster med samarbetet med AllAgeHub?

Följdfrågor:

- Om ja: Vad var varit vinsterna med er samverkan med AllAgeHub? vilka vinster har uppkommit som ni kanske inte förväntade er? Öväntade vinster/mervärden?
- Fanns konkreta värden eller vinster? Fanns abstrakta värden eller vinster?

6. Hur tycker du att organisering/ledning och styrning av AllAgeHub har fungerat?

-Har du förslag/funderingar på hur organisering/ledning/styrning skulle kunna utvecklas/förbättras

8. Finns det något som har fungerat mindre bra eller kanske inte alls? Och iså fall varför?

9. Finns det något som har fungerat bättre? Vad tror du detta beror på?

10. Finns det utvecklingsmöjligheter i samarbetet med AllAgeHub? Vad och varför?

11. Finns det saker som du vill behålla? Vad och varför?

12. Är det någonting ytterligare du vill lägga till intervjun?