

## Vinnovaprojektet Framtidens välfärdstjänster (Dnr 2009-01729) 2009-2013

*Projektansvarig:* Monica Nyström, Inst. LIME, Medical Management Centre, Karolinska Institutet

*Deltagande forskare:* Elisabet Höög, Karolinska Institutet/Umeå universitet; Rickard Garvare, Luleå Tekniska Universitet; Monica Andersson Bäck, Göteborgs universitet; Johan Hansson, Karolinska Institutet. *Samverkanspartner:* FoU i Sörmland

## **Slutredovisning Framtidens Välfärdstjänster – Vinnova**

### **1. Sammanfattning av projektet och dess resultat \* 5000 tecken**

Framtidens vård och omsorg behöver nya innovativa arbetsätt för att säkra hög kvalitet och effektivt nyttjande av resurser. Att skapa goda förutsättningar för utveckling i etablerade strukturer inom komplexa vård- och omsorgsorganisationer med begränsade resurser kan dock vara en utmaning. Syftet med projektet Framtidens välfärdstjänster var att utveckla och testa arbetsätt som kunde stödja innovativ verksamhets- och serviceutveckling och genomföra pilottester av dessa inom området äldre och vuxna med funktionsnedsättning i Sörmlands län. Målet var att utveckla och testa arbetsätt som främjar problemlösning, kreativitet och nya idéer inom 2-4 fallstudier och att framgångsrika lösningar hade spridits.

Det angreppssätt som har utvecklats och prövats inom projektet benämns SIDSSA (Sustainable Improvement and Development through Strategic and Systematic Approaches) och kan beskrivas som en basal övergripande tankemodell för utvecklings- och förbättringsarbete. SIDSSA syftar till att bygga organisatorisk kompetens och utvecklingskapacitet genom att på flera organisatoriska nivåer stödja helhetssyn och systemförståelse, systematik i arbetsätt och processkunskap (ex. lärande- och förändringsprocesser på individ-, grupp- och organisatorisk nivå). SIDSSA omfattar arbetsätt för utvecklings- och förbättringsarbete baserat på lärdomar från kvalitetsutveckling, organisatoriskt lärande, innovativ forskning och organisatorisk kreativitet.

SIDSSA omfattar tre huvudsakliga interrelaterade delar: 1) Strategier för samtidig utveckling på flera organisatoriska nivåer; 2) Fem flexibla faser i en utvecklingsloop; 3) Arbetsmetodik och stödinstrument. För att stödja utvecklingsloopens faser har arbetsmetodik och instrument utvecklats och pilottestats bl.a. SPI (Strukturerad Problem och framgångs-Inventering); SPA (Strukturerad Problem Analys); RIOL (Reflections on Interventions, Outcomes and Learning), Aktivitetskartläggning, Stödmall bas och processdagböcker. I BILAGA 1 beskrivs angreppssättet SIDSSA, dess delar och de specifika instrumenten i mer detalj.

SIDSSA som angreppssätt inkl specifik arbetsmetodik och instrument har under projektets gång provats på tre fall: 1) Stödfunktionen FoU i Sörmlands; 2) Äldreomsorgen inom kommun A och 3) Handikappomsorgen i kommun B. Studier av dessa fall visar att SIDSSA bidragit till att öka stödfunktioners (FoU i Sörmland) och enhetschefers (inom äldre och handikappomsorg) känsla av kontroll, förmåga att planera för utveckling samt stärkta möjligheter att motivera och uppnå förändring (för mer detaljer se Höög et al., 2014; Nyström, Höög et al., 2014). Även aktionsforskningsansatsen har dokumenterats och beskrivs i en kommande forskningsartikel (Hansson et al., 2014). FoU i Sörmland har antagit SIDSSA som sitt huvudsakliga angreppssätt för enhetens arbete och under projektperioden har angreppssättet spridits till enhetens arbete med tre nationella satsningarna (satsningar på äldre, den sociala barn- och ungdomsvården och missbruksvården) samt till ett teknikprojekt. Inom kommun B lyfte man i slutet av projektperioden upp angreppssättet på agendan på politikernivå som ett möjligt gemensamt angreppssätt som kunde förena olika verksamhetsområden. Inom kommun A blev verksamhetsledningens viktiga insikt att ledningsnivåer behöver vara engagerade och ett större helhetsgrepp tas för att skapa goda möjligheter att få till ett arbetsätt som kan främja utveckling, förbättring och innovativa lösningar.

Projektet omfattade tre typer av innovationer på tre nivåer; övergripande utveckling av organisatoriska strukturer och arbetsätt (organisatoriska innovationer) där FoU i Sörmland testat och introducerat nya arbetsätt (processinnovationer) som ökat möjligheterna för verksamhetens chefer och personal att ta fram nya innovativa högkvalitativa tjänster (serviceinnovationer). För innovativ verksamhets- och tjänsteutveckling inom vård och omsorg framkommer av tidigare forskning några viktiga aspekter att ta hänsyn till som projektet och det utvecklade angreppssättet SIDSSA ger praktiska exempel på: 1) Strategier, resurser och uthållighet, 2) Involvering av olika typer av aktörer och nätverk, 3) Systematik i organiserande och arbetsätt, 4) Processtöd t.ex. verktyg för kommunikation, mätning, analys, implementering, och 5) Arenor för kommunikation, lärande och spridning.

## 2. Hittills utgivna publikationer, kan även redovisas i separat bilaga 5000 tecken

### **Vetenskapliga artiklar**

Nyström, M. E., Terris, D.D., Sparring, V., Tolf, S. & Brown, C. R. (2012). Perceived Organizational Problems in Healthcare – A Pilot Test of the Structured Problem and Success Inventory. *Quality Management in Health Care, Vol 21, No. 2, pp 93-103.*

Nyström, M.E., Hansson, J., Garvare, R., Andersson Bäck, M. (2015). Locally based Research and Development units as knowledge brokers and change facilitators in health and social care of older people in Sweden. *Evidence & Policy, Vol 11, Issue 1, pp 57-80.*  
<http://dx.doi.org/10.1332/174426514X14098428292539>

Hansson, J., Höög, E., Nyström, M.E. (2015). Action research for multi-level facilitation of improvement in health and social care: Development of a change facilitation approach for a local R&D unit. Under review by *Action Research*

### **Vetenskapliga artiklar (i manuskriptform)**

Höög, E., Garvare, R., Hansson, J., Andersson Bäck M., Nyström, M. E. (2015). Building capacity for capacity building: Developing a regional R&D unit's approach to facilitate development in health and social care. To be submitted to *Journal of Change Management (ingår i avhandling)*

Nyström, M.E., Höög, E., Garvare, R., Andersson Bäck, M., Terris, D., Hansson, J. (2015). A multi-level approach of capacity building for organizational improvement and learning in health and social care. Manuscript to be submitted to *Implementation Science or International Journal of Organizational Change Management.*

Möller, K. & Talman, L. (2014). *Ett gott liv för den enskilda - en modell för att förverkliga vårdens och omsorgens intentioner.* Manuskript under omarbetning för återinskick till *Socialmedicinsk tidskrift.*

### **Avhandlingar**

Höög, E. (2014-05-09). *Implementation challenges in health and social care organizations: See(k)ing obstacles - Finding opportunities.* Avhandling vid Institutionen för Folkhälsa och Klinisk medicin, Epidemiologi och Global hälsa. Huvudhandledare: Monica Nyström. Opponent: Docent Rolf Wahlström.

### **Populärvetenskapliga publikationer där projektet redovisas som ett exempel**

Nyström, M. E. (2010). I förbättringsarbete är ensam inte stark! *Chefer & Ledare i vården*, Nr 1, 2010 (originalartikel).

Nyström, M. E. (2009). I förbättringsarbete är ensam inte stark! *Äldreomsorg*, Nr 5, Oktober, 2009 (originalartikel).

## 3. Annan resultat- och kunskapsförmedling 5000 tecken

Resultat- och kunskapsförmedlingen har varit intensiv inom projektet. I **Bilaga 2 finns en fullständig förteckning** över alla konferenser, workshops, seminarier, utbildningar och möten där information om projektet och angreppssättet förmedlats och diskuterats internationellt, nationellt och regionalt/lokalt. Nedan beskrivs endast presentationer vid internationella konferenser.

### **Internationella vetenskapliga konferenser/workshops**

#### **2013**

1. Höög, E., Andersson Bäck, M., Nyström, M.E. (2013). *Developing an organizational change facilitating agency's approach to system-wide development in health and social care.* Paper for presentation at the 16th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, 22nd-25th of May 2013 in Münster, Germany.

#### **2012**

1. Nyström, M.E., Höög, E., Andersson-Bäck, M., Garvare, R., Hansson, J. (2012). *SIDSSA - An Approach for Building Sustainable and Multilayer Competence in Continuous Improvement in Health and Social Services.* Presentation at the 6th international NOVO symposium "Sustainable Health

Care: Continuous Improvements of Processes and Systems", 15-16 November 2012, Stockholm, Sweden.

2. Höög, E. Nyström, M.E. (2012). *Capturing and enhancing macro and micro learning and change processes during organizational development in health and social services*. Presentation at the 6th international NOVO symposium "Sustainable Health Care: Continuous Improvements of Processes and Systems", 15-16 November 2012, Stockholm, Sweden.
3. Andersson Bäck, M., Garvare, R., Hansson, J., Nyström, M.E. (2012). *Distributed Research and Development units in Health and Social Services – A Potential Tool for Organizational Development?* Presentation at the 6th international NOVO symposium "Sustainable Health Care: Continuous Improvements of Processes and Systems", 15-16 November 2012, Stockholm, Sweden.

## 2011

1. Nyström, M.E.. (2011). *The challenge of innovation and learning in health and social care*. Presentation at Mother and Child Health research, La Trobe University, 11 November, Melbourne, Australia.
2. Möller, K. et al. (2011). *Empowerment, participation and contribution by persons with deafblindness*. Poster presentation at the 15th Deafblind International World Conference, 26 of September to 1th of October, 2011, San Paulo, Brazil.
3. Isaksson, R. , Hallencreutz, J. , Turner, D-M. & Garvare, R. (2011). *Change management from a stakeholder perspective*. Presentation at the QMOD Conference on Quality and Service Sciences 2011: 14th QMOD Conference "From LearnAbility & InnovAbility to SustainAbility" 29st – 31st August, 2011, San Sebastian, Spain.
4. Nyström, M.E. (2011). *Exploring factors for identifying a learning organization*. Presentation at the 3d OCQI research network meeting on Organizational Culture and Quality Improvement, 13-14<sup>th</sup> September 2011, London.

## 2010

1. Nyström, M.E. (2010). *Challenges in improving health care organizations*. Presentation at the 2nd OCQI research network meeting on Organizational Culture and Quality Improvement 17-18<sup>th</sup> May 2010, Stockholm, Sweden.
2. Nyström, M.E. (2010). *Organizational dynamics and Quality Improvement*. Presentation at the 1th OCQI research network meeting on Organizational Culture and Quality Improvement 10-12<sup>th</sup> February 2010, Luzern, Switzerland.

## 4. Slutredovisning i enlighet med särskilda villkor. (Finansiärens och parters ekonomiska insatser redovisas nedan i "Samfinansiering enligt villkor".)

### 5. Ekonomisk slutredovisning av VINNOVAs bidrag \*

VINNOVAs bidrag totalt:

Total medelsförbrukning:

Återstår:

0

Därav förvaltnings- och lokalkostnadspåslag:

Andra administrativa påslag:

Återstående bidrag inbetalas till VINNOVA, pg 78 80 62-8. Ange alltid projektets diarienummer som referens.

### 6. Samfinansiering enligt villkor

Lägg till

1

Summa

0 0 0

## Bilagor

Så här gör du när du ska ladda upp en bilaga: Klicka på knappen "bläddra" och välj den fil på din dator som ska laddas upp. Klicka på knappen "överför fil" så laddas dokumentet upp till VINNOVAs server (det kan ta en liten stund).

### Bilagor <sup>1)</sup>

Överför fil

### Revisorsintyg <sup>2)</sup> \*

Om Bidragsmottagaren får fem (5) miljoner kronor eller mer i bidrag från VINNOVA ska revisorsintyg från auktoriserad/godkänd revisor bifogas slutrapporten.

- Mitt bidrag understiger 5 miljoner
- Mitt bidrag överstiger 5 miljoner

Överför fil

1) Max storlek för en bilaga är 10 mb. Information om vilka filtyper som är tillåtna att ladda upp som bilaga finns i frågor och svar:

[Frågor och svar](#)

För ett stort antal av VINNOVAs beslut föreligger särskilda krav på rapportering. Detta framgår i Beslutsmeddelandets Särskilda villkor. Mallar till läges- och slutrapportering för utlysningar med särskilda rapporteringskrav finns att hämta på:

[Rapportmallar](#)

2) För projekt som beslutats före 1 januari 2013, där VINNOVA beviljat bidrag med 5 miljoner kronor eller mer, ska revisorsintyg bifogas om Koordinatören är annan än kommun, statliga myndigheter eller högskolor/universitet.

Revisorsintyg ska även bifogas rapport om VINNOVA så särskilt begär. I revisorsintyg intygar revisor att redovisade kostnader för projektet hämtats ur Koordinatörens redovisning under Dispositionstiden, att kostnaderna är verifierade (styrkta) och att Koordinatörens redovisningsrutiner är utformade i enlighet med god redovisningssed.

*Observera !*

*När du laddar upp Pdf eller wordfiler är det viktigt att de inte är låsta eller lösenordsskyddade.*

*Kravet på olåsta filer beror på att rapporten och alla uppladdade bilagor automatiskt slås ihop till ett dokument. Detta fungerar inte då låsta filer laddats upp.*

## Sänd in

Din rapport är nu klar att sändas in. Klicka på knappen "Sänd in rapport" för att skicka in. Är det något du vill ändra, gå till aktuell sida och korriger texten.

Du kan skriva ut rapporten om du klickar på utskriftsikonerna uppe till höger.

En mottagningsbekräftelse på att Din rapport kommit in till VINNOVA skickas via e-post till Dig som är

projektledare.

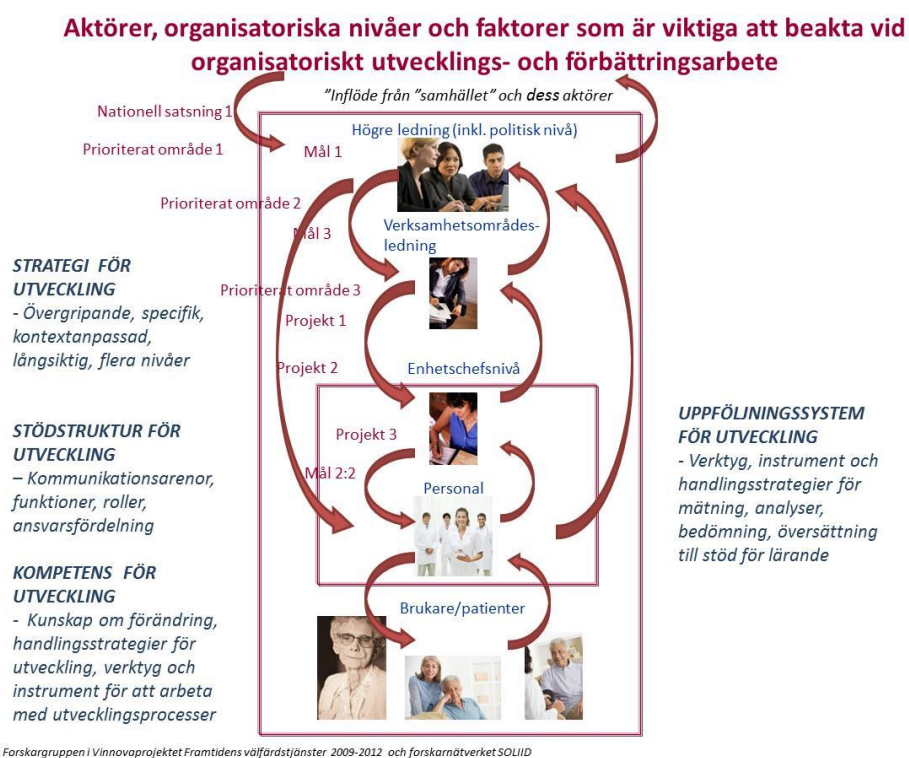
Rapporter behöver inte skickas in underskrivna.

## Hållbar utveckling inom vård och omsorg genom strategiska och systematiska arbetsätt:

### En kort beskrivning av angreppssättet SIDSSA

*(Sustainable Improvement and Development through Strategic and Systematic Approaches)*

Angreppssättet SIDSSA (*Sustainable Improvement and Development through Strategic and Systematic Approaches*) kan beskrivas som en basal övergripande tankemodell för utvecklings- och förbättringsarbete. SIDSSA syftar till att bygga organisatorisk kompetens och utvecklingskapacitet genom att på flera organisatoriska nivåer stödja helhetssyn och systemförståelse, systematik i arbetsätt och processkunskap (ex. lärande- och förändringsprocesser på individ-, grupp- och organisatorisk nivå). SIDSSA omfattar arbetsätt för utvecklings- och förbättringsarbete baserat på lärdomar från kvalitetsutveckling, organisatoriskt lärande, innovationsforskning och organisatorisk kreativitet. I Figur 1 visas organisatoriska aktörer, nivåer och faktorer som är viktiga att beakta vid organisatoriskt utvecklings- och förbättringsarbete.



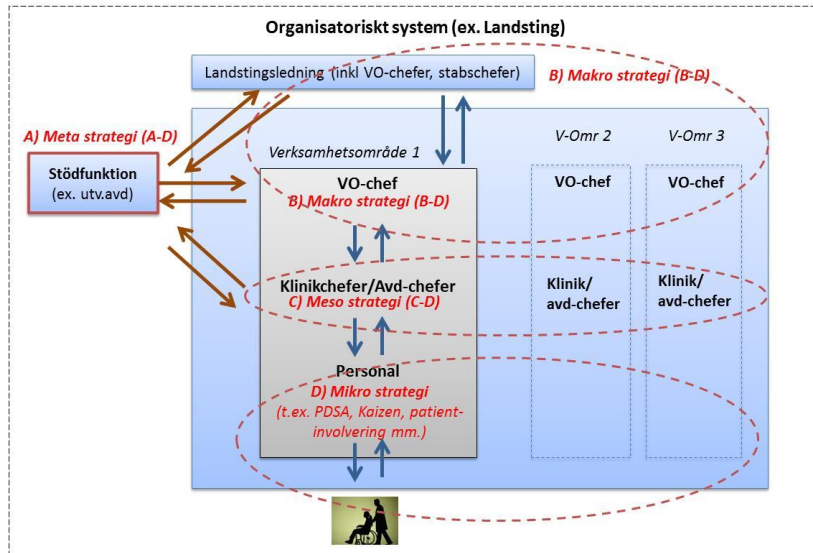
Figur 1. Organisatoriska aktörer, nivåer och faktorer som är viktiga att beakta vid utvecklings- och förbättringsarbete.

### Angreppssättets SIDSSAs tre delar

**1. Strategier för samtidig utveckling på flera organisatoriska nivåer.** Antagandet om att valda angreppssätt för utveckling, förbättring och innovation bör genomsyra en hel organisation förutsätter att överlappande strategier tillämpas och kopplas till funktion/nivå: medarbetare; enhetschef; verksamhet; stödfunktion (Figur 1). Personal närmast brukare och patienter behöver

strategier som innefattar både arbetssätt för förbättring (t.ex. PDSA och test i liten skala) och samverkan inkl. involvering av brukare/patienter i problemlösning, idéskapande och test. Enhetschefer och högre ledning behöver kunna stödja, motivera, mäta, utvärdera, samordna och anknyta till en övergripande helhetsbild. Högre ledning behöver även en samlad strategi för utvecklingsåtgärder inom organisationen.

### SIDSSA – Stödstrategier för utvecklingsarbete på olika nivåer



Figur 2. Översikt av strategier för att stödja utvecklingsarbete på olika nivåer inom en organisation

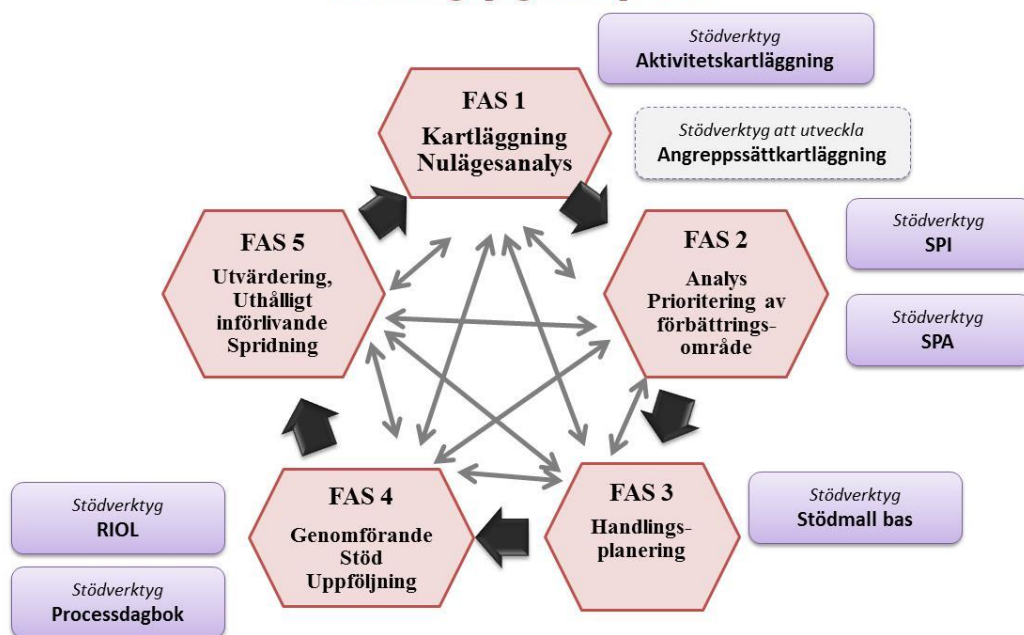
Stödfunktioner för utveckling samverkar med alla nivåer och behöver därför en speciell systemförståelse och kompetens som både är strategisk och operativ. En organisation som lyckas samordna sitt utvecklings- och förbättringsarbete samt uppnå kapacitet och kompetens kring utvecklingsprocesser kan beskrivas ha en förbättringskultur och vara lärande. Några av dessa områden berörs i Elisabets Höögs avhandling där utvecklingen inom FoU i Sörmland är ett fall av tre som analyseras (Höög, 2014).

I projektet samverkar forskargruppen med aktörer vid interna stödfunktioner inom vård- och omsorgssystem. I detta fall har en regional FoU-enhet – FoU i Sörmland - varit samverkanspartner och arbetat med att ändra sitt arbetssätt för att förbättra möjligheterna att få genomslag ute i de verksamheter de har ansvar för att stödja utveckling inom för att förverkliga sin potential som utvecklingsfacilitator och kunskapsbyggare (Nyström, Andersson-Bäck et al., 2014). Dessa funktioner har utmanande uppgifter men också potential att nå många av organisationens delar och kunna bygga utvecklingskapacitet. Pilottester inom projektet visar att SIDSSA bidragit till att öka stödfunktioners (FoU i Sörmland) och enhetschefer (inom äldre och handikappomsorg) känsla av kontroll, förmåga att planera för utveckling samt stärkta möjligheter att motivera och uppnå förändring (Höög et al., 2014; Nyström, Höög et al., 2014). Dessa resultat behöver i framtiden valideras inom andra enheter/områden för att se om angreppssättet kan utvecklas mer och vara till nytta.

**2. Fem flexibla faser i en utvecklingsloop.** En viktig del av SIDSSA utgörs av en grundläggande utvecklingsloop med fem delvis överlappande faser. Delar av loopen återfinns ofta mer eller mindre sammanhållet i verksamhetens utvecklingsarbete. Den innehåller en logik som känns igen från många

utvecklingsmodeller, t.ex. PDSA, lärandeloopar och projektledningsmodeller, se Figur 3. Den är basal och enkel för att andra metoder man använder sig av ska kunna kännas igen och därmed bidra till att minska fragmentering och förvirring om organisationen använder sig av olika typer av modeller eller vill införliva nya mer detaljerade inom olika områden. I SIDSSA berörs vad som är viktigt inom de olika faserna med betoning på att det inte är en renodlad 1-5 process utan ofta ett fram- och tillbaka liknande arbete då man upptäcker saker som behöver undersökas eller rättas till. Att ha tänkt till i förväg är dock alltid en fördel för att kunna hantera nya oförutsägbara situationer med plan B, C och D.

### SIDSSA - Arbetsprocess för systematiskt utvecklings- och förbättringsarbete - en ständigt pågående process



\*SIDSSA - Hållbar förbättring och utveckling genom strategiska och systematiska arbetssätt

© Forskargruppen i Vinnovaprojektet Framtidens välfärdstjänster 2009-20123 och forskarnätverket SOLIID

Figur 3. SIDSSAs utvecklingsloop och stödverktyg.

**3. Arbetsmetodik och stödinstrument.** För att stödja utvecklingsloopens faser har arbetsmetodik och instrument utvecklats och pilottestats (Figur 3). Dessa bör utprövas vidare och forskargruppen har sökt forsknings- och utvecklingsmedel för detta samt för att utveckla och testa sätt att snabbt kartlägga befintliga angreppssätt hos organisationer, grupperingar och individer som kopplas till SIDSSA.

Några av stödinstrumenten som utprovats inom projektet är SPI, SPA och RIOL. Ett instrument för fördjupad inventering av svårigheter och goda exempel är SPI (*Strukturerad Problem och framgångs-Inventering*). SPI syftar till en strukturerad beskrivning av svåra situationer och goda exempel samtidigt som det stimulerar till en vidgad analys med utrymme för förslag till lösning eller bevarande/spridning (Nyström et al., 2012). Medarbetare (eller andra involverade personer) beskriver situationen i text samtidigt som en egen individuell analys påbörjas och förändringsberedskap skapas. Individer olika syn på en situation kan sedan diskuteras inom t.ex. en medarbetargrupp och förbättringsarbete startas på basis av en bättre förståelse för olika synsätt.

SPA (*Strukturerad Problem Analys*) är ett arbetssätt för att i grupp analysera svårigheter så det snabbt utmynnar i prioritering av förbättringsområde och koppling till åtgärder och mål. SPA syftar också till att underlätta att en mer nyanserad analys av orsaker och påverkansfaktorer. Här används visualisering som stöd för att skapa nyanserade gemensamma mentala modeller över situationen och vad som kan göras = en handlingsberedskap och start på ett förbättringsarbete.

Reflektions- och planeringsinstrumentet RIOL (*Reflections on Interventions, Outcomes and Learning*) syftar till att underlätta för stödfunktioner som arbetar i grupp att på ett enkelt och tidsbesparande sätt följa en utvecklingsprocess man är involverad i – och säkra en kontinuitet om personer byts ut under processens gång.

Vi har inom projektet dessutom använt *processdagböcker* för att kunna stödja individuell reflektion och lärande samtidigt som forskare och utvecklare kan följa mikroprocesser under en förändringsperiod. Där har vi testat användbarheten hos några lika upplägg och avser fortsätta att testa dessa på ytterligare fall/områden för att och vetenskapligt dokumentera och kunna dra slutsatser.

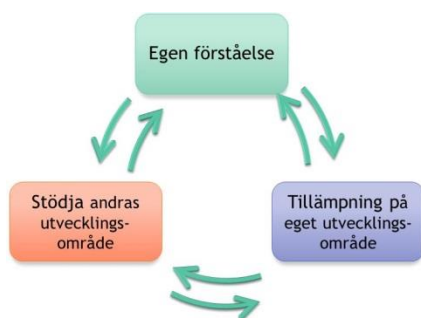
*Aktivitetsskartläggning* är ett exempel på kartläggningar och analyser av nuläget som kan göras i FAS 1 som kan kompletteras med mer kända metoder ex. SWOT-analyser; Force-Field analys och olika typer av omgivnings- och organisationsanalyser.

*Stödmall bas* innehåller ett övergripande skelett och de områden som är viktiga att beröra när man gör upp en plan för en förändring. Här betonas både innehåll, genomförande och en metaplan för de som har ansvar för utvecklingen liksom mål, delmål, plan för uppföljning och utvärdering.

Ett antagande är att gemensam strategi och kompetens behövs för att skapa och effektivt tillvarata organisationers inneboende innovationskraft samt att en gemensam mental modell hos aktörer på flera nivåer kan stödja detta. Gemensamma modeller, instrument och strukturer kan underlätta snabbare, mer sammanhållna och uthålligare processer inom och mellan organisatoriska nivåer, från brukare/patient till ledning. Att med hjälp av gemensamma angreppssätt kunna hantera inflödet av styrsignaler i vård- och omsorg kan också ge synergieffekter i form av effektivare implementering.

### **Deltagande organisationers nytta**

Projektet har samverkat med FoU i Sörmland och Sörmlands region. Kompetens har byggts på flera nivåer - organisation, grupp, individ (Höög et al., 2014). Den pedagogiska modell som använts innefattar individnivå (egen förståelse och tillämpning), gruppnivå (utveckling av stödenhetens prioriterade områden) och organisatorisk nivå (strategier och arbetssätt för att stödja andras utveckling inom organisationen) (Figur 4).



Figur 4. Pedagogisk modell för utveckling



Aktionsforskningsansatsen har gett förutsättningar för snabb återkoppling av resultat och lärdomar (Hansson et al., 2014). Resultaten har bidragit till kunskap om hur förutsättningar påverkar organisatoriskt lärande, kreativitet, innovation och utveckling inom vård och omsorg, något som i sin tur underlättar strategiska beslut och bidrar till ökad kvalitet och konkurrenskraft. SIDSSA har justerats för långsiktig hållbarhet. Såväl horisontell (mellan regionala funktioner/verksamheter) som vertikal (mellan högre-lägre hierarkiska nivåer) samverkan har stöttats vid utveckling av strategier för olika funktioner/nivåer. Projektet har gett en ökad förståelse för uthållighet och dynamik i långsiktigt utvecklingsarbete och den betydelse olika aktörer, metoder och förankrings- och lärandeprocesser har för att utveckla organisatorisk innovations- och utvecklingskompetens.

Projektupplägget berör *tre typer av innovationer* (Hipp et al., 2000) med övergripande utveckling av organisatoriska arbetssätt (*organisatoriska innovationer*) där stödfunktioner testar och introducerar nya arbetssätt (*processinnovationer*) för att öka möjligheterna för chefer och personal att utveckla nya arbetssätt och innovativa tjänster med hög kvalitet (*serviceinnovationer*). För innovativ verksamhets- och tjänsteutveckling inom vård och omsorg framkommer av tidigare forskning några viktiga aspekter att ta hänsyn till som projektet och SIDSSA ger praktiska exempel på: 1) Strategier, resurser och uthållighet, 2) Involvering av olika typer av aktörer och nätverk, 3) Systematik i organiserande och arbetssätt, 4) Processtöd t.ex. verktyg för kommunikation, mätning, analys, implementering, och 5) Arenor för kommunikation, lärande och spridning.

## Referenser

Hipp C. Thether B.S. Miles I. (2000). The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 4, 417-453.

Höög, E., Garvare, R., Hansson, J., Andersson Bäck M., Nyström, M. E. (2014). Building capacity for capacity building: The process of developing a locally based health and social care R&D unit's facilitation approach. Manuscript. Inst LIME, Medical Management Centre, Karolinska Institutet. (ingår i Elisabet Höögs avhandling).

Höög, E. (Dissertation 2014-05-09). *Implementation challenges in health and social care organizations: See(k)ing obstacles - Finding opportunities*. Avhandling vid Institutionen för Folkhälsa och Klinisk medicin, Epidemiologi och Global hälsa. Huvudhandledare: Monica Nyström. Opponent: Docent Rolf Wahlström.

Nyström, M. E., Terris, D.D., Sparring, V., Tolf, S. & Brown, C. R. (2012). Perceived Organizational Problems in Healthcare – A Pilot Test of the Structured Problem and Success Inventory. *Quality Management in Health Care*, Vol 21, No. 2, pp 93-103.

Nyström, M.E., Andersson Bäck, M., Garvare, R., Hansson, J. (2014). Drivers for Improvement of Health and Social Care: Local Research and Development Units as Knowledge brokers and Change Agents. Accepted for publication in *Evidence & Policy*.

Nyström, M.E., Höög, E., Garvare, R., Andersson Bäck, M., Hansson, J. (2014). A strategic approach to build sustainable capacity for improvement and innovative development in large health services organizations. Manuscript. Inst LIME, Medical Management Centre, Karolinska Institutet.

Hansson, J., Nyström, M.E., Höög, E. (2014). Action research for service development in health and social care: Lessons learned from the development of a locally based Swedish R&D unit. Under revision by *Action Research*.

## **Annan resultat- och kunskapsförmedling**

Projektet Framtidens välfärdstjänster och angreppssättet SIDSSA har presenterats och diskuterats vid nedanstående tillfällen sedan starten 2009-11-01.

### ***Internationella konferenser/workshops***

#### **2013**

1. Höög, E., Andersson Bäck, M., Nyström, M.E. (2013). *Developing an organizational change facilitating agency's approach to system-wide development in health and social care*. Paper for presentation at the 16th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, 22nd-25th of May 2013 in Münster, Germany.

#### **2012**

2. Nyström, M.E., Höög, E., Andersson-Bäck, M., Garvare, R., Hansson, J. (2012). *SIDSSA - An Approach for Building Sustainable and Multilayer Competence in Continuous Improvement in Health and Social Services*. Presentation at the 6th international NOVO symposium "Sustainable Health Care: Continuous Improvements of Processes and Systems", 15-16 November 2012, Stockholm, Sweden.
3. Höög, E. Nyström, M.E. (2012). *Capturing and enhancing macro and micro learning and change processes during organizational development in health and social services*. Presentation at the 6th international NOVO symposium "Sustainable Health Care: Continuous Improvements of Processes and Systems", 15-16 November 2012, Stockholm, Sweden.
4. Andersson Bäck, M., Garvare, R., Hansson, J., Nyström, M.E. (2012). *Distributed Research and Development units in Health and Social Services – A Potential Tool for Organizational Development?* Presentation at the 6th international NOVO symposium "Sustainable Health Care: Continuous Improvements of Processes and Systems", 15-16 November 2012, Stockholm, Sweden.

#### **2011**

5. Nyström, M.E. (2011). *The challenge of innovation and learning in health and social care*. Presentation at Mother and Child Health research, La Trobe University, 11 November, Melbourne, Australia.
6. Möller, K. et al. (2011). *Empowerment, participation and contribution by persons with deafblindness*. Poster presentation at the 15th Deafblind International World Conference, 26 of September to 1st of October, 2011, San Paulo, Brazil.
7. Isaksson, R. , Hallencreutz, J. , Turner, D-M. & Garvare, R. (2011). *Change management from a stakeholder perspective*. Presentation at the QMOD Conference on Quality and Service Sciences 2011: 14th QMOD Conference "From LearnAbility & InnovAbility to SustainAbility" 29st – 31st August, 2011, San Sebastian, Spain.
8. Nyström, M.E. (2011). *Exploring factors for identifying a learning organization*. Presentation at the 3d OCQI research network meeting on Organizational Culture and Quality Improvement, 13-14<sup>th</sup> September 2011, London.

## **2010**

9. Nyström, M.E. (2010). *Challenges in improving health care organizations*. Presentation at the 2nd OCQI research network meeting on Organizational Culture and Quality Improvement 17-18<sup>th</sup> May 2010, Stockholm, Sweden.
10. Nyström, M.E. (2010). *Organizational dynamics and Quality Improvement*. Presentation at the 1th OCQI research network meeting on Organizational Culture and Quality Improvement 10-12<sup>th</sup> February 2010, Luzern, Switzerland.

## ***Nationell spridning via konferenser/workshops/seminarier***

### **2013**

1. Presentation av FVT-projektet för personal vid Hälsoinformatisk Centrum, Karolinska Institutet och Avdelningen Innovation och design, Inst. för ekonomi, teknik och samhälle, Luleå tekniska universitet inför en gemensam forskningsansökan mars 2013. M Nyström, R Garvare
2. Beskrivning av FVT, B-Liv och Sörmland som region för samverkan vid möte med styrgruppen för FAS-programmet Value and choice. M Nyström 2013-05-06.

### **2012**

1. Mittseminarium E Höög - *Implementation challenges in health and social care organizations: See(k)ing obstacles - Finding opportunities*. Umeå universitet. 2012-11-26
2. Presentation av arbete med ICF och SIDSSA vid möte med representanter från Socialstyrelsen. K.Möller, L.Talman, C. Forsman Björkman, O. Umb Carlsson, A Segring. 2012-10-16
3. Forsman Björkman, C. *Presentation av FoUis och SIDSSA*, FoU Vårldskonferens , 2012-08-28, Stockholm.
4. Presentation av Framtidens välfärdstjänster vid *Svenska Kvalitetsforskarkonferensen* 20-22 augusti 2012, Luleå tekniska universitet, Storforsen.

5. Presentation av Framtidens välfärdstjänster vid möte för Tema II "Complex interventions" vid Centre for Global Health, Umeå universitet. E. Höög, M Nyström. 2012-05-15
6. Presentation av Framtidens välfärdstjänster vid konferensen *Improving healthcare* anordnad av Strategiska forskningsområdet Vård, Kärnområde 5: Hälsosystem, politik, management, informatik och ekonomi, Karolinska institutet. L Talman, M Nyström, J Hansson. 2012-04-26

## 2011

1. *Koll på läget – utmaningar i att leda förändring*. Seminarserie, Yrkes- och miljömedicin, Inst. för Folkhälsa och Klinisk Medicin, Umeå universitet, E. Höög 2011-10-27
2. Presentation av Framtidens välfärdstjänster vid *Vårdalinstitutets konferens* i Göteborg. M Andersson-Bäck, 2011-10-04-5
3. Presentation av Framtidens välfärdstjänster *FALF konferens*, Forum för arbetslivsforskning, Luleå. M Andersson-Bäck 2011-06-16-17
4. Projektpresentation vid öppet seminarium, Avdelningen för industriell ekonomi, Inst. för ekonomi, teknik och samhälle, Luleå Tekniska Universitet, R. Garvare. 2011-09-16
5. *Implementation challenges in health and social care organizations*. Projektpresentation vid seminarium, Epidemiologi och Global Hälsa, Umeå universitet. E. Höög. 2011-11-21
6. Presentation av Framtidens välfärdstjänster vid Vinnovas programkonferens, M Nyström, C F-Björkman, E Höög 2011-11-18
7. Projektpresentationer (FVT och Vinnvårdprojekt), Tema II "Complex interventions" vid Centre for Global Health, Umeå universitet, M Nyström 2011-04-08
8. *Utmaningen att leda utvecklingsarbete – lärdomar från Sörmland*. Seminarium, Nätverket för Arbets- och organisationspsykologi, Stockholm, M Nyström, J Hansson 2011-05-06
9. Seminarium, Förbundet Svenska Dövblinda. K Möller FoUiS, 2011-08-29
10. Presentation FVT och Vinnvårdprojekt, Arvidsjaur, Konferens för Inst. ekonomi, teknik och samhälle, Luleå tekniska universitet. R. Garvare 2011-03-17
11. Presentation av SIDSSA vid seminariedag med Utvecklingscentrum i Skånes region, M Nyström 2011-04-26

## 2009-2010

1. *Utmaningen att leda utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Socionomdagarna 2010, Stockholm, Fördjupningsdag - M Nyström, 2010-04-15
2. *Utmaningen att leda utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Presentation vid Äldreomsorgsdagarna 2009, Stockholm, - M Nyström, 2009-11-10
3. Projektpresentation, *Think Tank*, Forskargruppsmöte och Workshop, Luleå tekniska universitet, R Garvare, 2010-11-10
4. Projektpresentation. Seminariedag för forskare, Inst. för omvårdnad, Enheten för epidemiologi och global hälsa, Umeå universitet, E Höög, 2010-08-25
5. Presentation av FVT vid möte med projektledning för Verksamhet och hälsa, Stockholms stad - M Nyström, 2010-06-17
6. Workshop "Rullstolsmobility" Samverkan för barn och ungdomar med synskada och ytterligare funktionsnedsättning - ett deltagarperspektiv, Skövde, 50 deltagare från nätverk med professionella i Sverige, K Möller, 2010-03-23/24

7. Projektpresentation, Vinnovas programkonferens, M Nyström, C F-Björkman, 2010-03-23
8. Presentation av FVT vid en workshop för universitetslärare inom kvalitetsteknik, Linköpings universitet, R Garvare 2010-03-11
9. Presentation av FVT vid en workshop för forskargrupperna LGC/PIIE, Karolinska institutet och Arbets- och organisationspsykologi, Psykologiska inst., Stockholms universitet, M Nyström, J Hansson 2010-02-05
10. Projektpresentation, Akademisk äldreomsorg, Mälardalens högskola, Västerås Stad, Eskilstuna kommun, C F-Björkman 2009-12-04
11. Projektpresentation, Vårdalinstitutets workshop, Panorama, Göteborg - M Andersson Bäck 2010-03-02
12. Nationell Välfärdskonferens i Malmö, FoUS, C F-Björkman 2010-09-01/02
13. Möte styrgrupp Äldres hälsa C F-Björkman 2010-11-05
14. Konferens Kunskapsbaserad praktik Stockholm CF-Björkman 2010-11-04
15. Seminarium Äldres psykiska hälsa, Socialstyrelsen Stockholm C F-Björkman 2010-10-22
16. Möte med Vårdförbundet, FoU-centrum, C F-Björkman, 2010-04-27

## **Utbildning**

### **2013**

1. Aktionsforskningsansats för att åstadkomma systemförändring. Föreläsning på kursen "Evidens och implementering i hälso- och sjukvård" inom magisterprogrammet i Folkhälsovetenskap vid Karolinska Institutet, J Hansson, 2013-04-18.

### **2012**

1. *Att skaffa sig förståelse över organisationens dynamik.* Doktorandseminarium, Karolinska Institutet, M Nyström, 2012-09-28
2. Presentation av Framtidens välfärdstjänster vid *Högre seminarium* vid Institutionen för Socialt arbete, Göteborgs Universitet, M Andersson-Bäck, 2012-05-16
3. Presentation av Framtidens välfärdstjänster vid *SK-utbildningen Ledarskap, ekonomi och administration* Nordic School of Public Health på uppdraget av Stiftelsen för läkares professionella vidareutbildning, IPULS, M Andersson-Bäck. 2012-03-12
4. Coachutbildning inom projektet Innovationsbärande miljöer, J Holmberg FoUiS, deltagare från Torshälla stads Förvaltning, Eskilstuna näringslivscenter, 3 tillfällen. 2012-03-02; 2012-02-28; 2012-02-14
5. Föreläsning om ICF, Socionomutbildningen, *Socionomprofessionen i dagens och morgondagens samhälle*, delkurs 3, Socialt arbete med personer med funktionsnedsättning, Institutionen för hälsa och medicin, Örebro universitet, K. Möller Ht 2012-09-27 och VT 2012-02-08.

## 2011

1. *Communication and organizational development*. Föreläsning på kursen Healthcare Management (7,5 hp, ingår i masterprogram), Inst. för Folkhälsa och Klinisk medicin, Umeå universitet – E Höög, 2011-12-13
2. *Strategic planning*. Föreläsning på kursen Healthcare Management (7,5 hp, ingår i masterprogram), Inst för Folkhälsa och Klinisk medicin, Umeå universitet – E Höög, 2011-11-16
3. Föreläsning för studenter i Etnologi, Stockholms universitet, K. Möller, FoUIS, 2011-09-30
4. *Introduktion till förbättringskunskap*. Föreläsning för sjuksköterskestudenter termin 4 inom kursen Ledarskap i vården. Kursuppgift kring att arbeta med systematisk förbättring i vården. E. Höög. 2011-09-23
5. Föreläsning för studenter på Socionomutbildningen, Örebro universitet, K. Möller, 2011-09-16-17 Föreläsning för studenter i Logopedi, Linköpings universitet, K. Möller, FoUIS
6. Föreläsning för studenter i Audonomi/audiologi, Örebro universitet, K. Möller, FoUIS, 2011-09-14
7. Inslagen *Reflections on the importance of strategies for strategic planning and Communication - Reasons, barriers and models* på kursen Healthcare Management (7,5 hp, kurs inom masterprogram), Inst för Folkhälsa och Klinisk medicin, Umeå universitet – E Höög 2011-02
8. Nyström, M.E. (2011). Förändrings- och utvecklingsarbete inom vård och omsorg, Chefsutbildning för chefer inom vården i Skånes region, Utvecklingscentrum, Region Skåne 2011-01-27

## 2010

1. Tre seminarietillfällen *Förbättringsarbete - perspektiv på processer*, delkurs 2, Ledarskap i vården (Professional leadership 15hp), Inst. för omvårdnad, Sjuksköterskeprogr., Umeå universitet, E Höög, 2010-09 /11
2. Projektpresentation vid Doktorandinternat, Karolinska institutet, M Nyström, 2010-06-10/11

## **Lokal utveckling och spridning – Regionala seminarier, workshops, möten**

### 2013

#### VT

1. Styrgruppsmöte Testbädd Sörmland i Samverkan SIDDSA berörs 2013-01-10
2. Carina Forsman Björkman Johnny Holmberg
3. Planeringsdagar FoUIS 2013-01-17-18 Carina Forsman Björkman
4. Styrelsemöte FoUIS 2013-01-25 Carina Forsman Björkman, Lena Talman
5. Styrgruppsmöte Testbädd Sörmland i Samverkan, SIDDSA berörs 2013-02-01 Carina Forsman Björkman Johnny Holmberg
6. Styrgruppsmöte Testbädd Sörmland i Samverkan SIDDSA berörs 2013-02-26 Carina Forsman Björkman Johnny Holmberg

7. Styrgruppsmöte Testbädd Sörmland i Samverkan SIDSSA berörs 2013-03-25 Carina Forsman Björkman Johnny Holmberg Styrgruppsmöte Testbädd Sörmland i Samverkan SIDSSA berörs 2013-04-15 Carina Forsman Björkman Johnny Holmberg

## 2012

### HT

1. Möte Testbädd Sörmland i Samverkan inom vård och omsorg , SIDSSA berörs, C. Forsman Björkman, J Holmberg 2012-12-12
2. Workshop med FoUiS kring utvärdering, spridning och rapportering 2012-12-03 M Nyström
3. Presentation av ICF och SIDSSA till styrelsen för FoUiS 2012-11-20 K-Möller, L.Talman
4. Möte Testbädd Sörmland i Samverkan inom vård och omsorg , SIDSSA berörs, C. Forsman Björkman, J Holmberg 2012-11-20
5. APT FoUiS uppföljning av arbete med SIDSSA, C Forsman Björkman 2012-10-31
6. Workshop kring SIDSSA för FoUiS personal 2012-09-26 M Nyström, E Höög
7. Möte Nova Med Tech Katrineholm, diskussion kring SIDSSA. C. Forsman Björkman 2012-09-12
8. Diskussion av SIDSSA som angreppssätt vid möten med utvecklingsledare från hela landet inom satsningen Bättre liv för sjuka äldre 2012-09-11, FoUiS (i mindre grupper)
9. Presentation av FoUiS och SIDSSA till Landstingspolitiker i Sörmland, C.Forsman Björkman, 2012-08-31
10. Workshop SIDSSA uppföljning av arbete med Nyköpings kommun, L. Talman, C.Forsman Björkman, 2012-08-24
11. Almedalen- möte med representanter från bla SKL, diskussion kring SIDSSA, FoUiS, 2012-07-04

### VT

1. Utbildning ICF, (3 omgångar ) för kvalitetssäkringssamordnare från Arbete och Fritid, Eskilstuna kommun, SIDSSA är en del i utbildningen. L. Talman , A. Segring. 2012-08-31; 2012-05-24; 2012-06-14
2. Genomgång av SIDSSA modellen APT FoUiS presentation av K. Marminge 2012-05-31
3. Möte Nova Med Tech Katrineholm presentation av SIDSSA , C. Forsman Björkman 2012-05-25
4. Styrelsemöte FoU i Sörmland diskussion kring SIDSSA, C. Forsman Björkman 2012-05-22
5. Workshop kring SIDSSA uppföljning av arbete med Katrineholms kommun, L. Talman, J. Holmberg och C.Forsman Björkman 2012-05-08
6. Genomgång av SIDSSA modellen vid APT FoUiS, Arbetsgruppen FoUiS. 2012-04-25
7. Möte planering av IKT-projekt Hjälpmedelscentralen, representanter Hjälpmedelscentralen, C Forsman Björkman J Holmberg, 2012-04-10
8. Möte kring utbildning ICF med ansvariga för Arbete och fritid Eskilstuna. Förklaring av SIDSSA som ingår i utbildningen. L. Talman och A. Segring, FoUiS. 2012-03-29
9. ICF Workshop med Arbete och fritid Eskilstuna. Förklaring av SIDSSA. L. Talman och A. Segring, FoUiS. 2012-03-29
10. Coachutbildning inom projektet innovationsbärande miljöer, Användning av verktyget RIOL, J Holmberg FoUiS, repr från Torshälla stads Förvaltning, repr från Eskilstuna näringslivscenter. 2012-03-09
11. Möte Utvärdering av hemsjukvård - SIDSSA planering C Forsman Björkman, I Eklind, T Källberg 2012-03-08

12. Förbättringsarbete Trygg och säker hemgång, Nyköpings kommun och 2012-03-01 landstinget. M Marminge, A Mellgren, A Segring FoUiS.
13. APT FoUiS Fördjupning SiDSSA av K Marminge 2012-02-24
14. Planering av projekt innovationsbärande miljö Torshälla SiDSSA C Forsman Björkman, J Holmberg, K Ekstrand, L Fors, U Hansson, A-K Sanden, 2012-01-31
15. Workshopdag på Grand konferens, Nyköping med FVT deltagare och inbjudna från Sörmlands region, Katrineholms och Nyköpings kommuner. På temat: "Vad behövs för att verksamheter för äldre och vuxna med funktionsnedsättning ska bli kompetenta och framgångsrika på att utveckla och förbättra sin verksamhet?" presenterade Katrineholm, Nyköping och FoUiS sina lärdomar från projektet FVT. 2012-01-26
16. Möte och planering seminariedag, L Talman, J Holmberg C Forsman-Björkman FoUiS. 2012-01-25
17. FVT heldag, Planering av Wsh 26/1 FoUiS M Nyström, E Höög. 2012-01-17
18. Planeringsdag FoUiS, SiDSSA inom FoUiS, 2012-01-12
19. FVT Planering med Katrineholm inför Wsh 26/1. L. Talman, FoUiS. 2012-01-11
20. FVT Planering med Nyköping inför Wsh 26/1. L. Talman, FoUiS. 2012-01-09

## 2011

### HT

1. FVT möte med Nyköpings kommun. L. Talman, FoUiS 2011-12-16
2. Möte projekt Innovationsbärande miljö Torshälla upplägg SiDSSA, 2011-12-12
3. SiDSSA som förbättringsverktyg. Seminarium för förbättringsledare inom Landstinget i Sörmland. K. Marminge, FoUiS, 2011-12-05
4. Lärandeseminarium i Katrineholm – FoUiS, chefer från K-holm, Nyköping samt forskarteamet från FVT. 2011-11-24
5. Presentation för VOJHS (ledningsgruppsmöte) Sörmland. C F-Björkman, FoUiS.
6. APT FoUiS Fördjupning SiDSSA av K Marminge 2011-11-23, 2011-11-23
7. Planering av upplägg av kommande IKT projektet generellt och specifik satsning av IKT i Katrineholm (SiDSSA använd som tankemodell för att lägga upp strukturen) J Holmberg FoUiS 2011 -11-01/15
8. Sörmlands IKT nätverk SIKT-net, 2011-11-18; 2011-09-01; 2011-05-03
9. Planering av Upplägg Kholmsdagen 2011-11-15
10. Seminarium / workshop Evidensbaserad praktik Nyköping, C F-Björkman, 2011-11-11
11. Seminarium för personal inom Habiliteringen i Sörmland (150 pers.), K. Möller, FoUiS 2011-09-21
12. Metodik för förbättring. Utbildning för enhetschefer inom Hemtjänsten, Nyköpings kommun. K. Marminge, FoUiS 2011-09-15
13. Seminarium för personal inom handikapp- och äldreomsorg i Strängnäs kommun (50pers), K. Möller, FoUiS, 2011-09-15
14. Handlingsplanering – förberedande möte Kholm, FoUiS 2011-08-22
15. Planering för mål och mätning, FoUiS 2011-08-03

### VT

1. FoU rådet i Sörmlands planeringsdagar, M Nyström, FoUS 2011-05-19
2. Möte FVT Nyköping, FoUS 2011-05-16
3. Möte FVT Katrineholm, FoUS 2011-05-12



4. Kurs 1-4 ICF för chefer, utv.ledare, personal, Sörmlands landsting/kommuner, FoUS 2011-04-11; 2011-03-17; 2011-02-06; 2011-01-19
5. Chefsutvecklingsinternat, SIDSSA, valda chefer, Nyköping och Katrineholms kommuner. M. Nyström, E. Höög, FoUS, 2011-03-13/14
6. Seminarium 3 SoSFS 2008:20, för chefer, personal, Landstinget i Sörmland, FoUS, 2011-03-09
7. Möte med FoU-rådet, Eskilstuna, CF-Björkman 2011-02-11
8. Seminarium 2 SoSFS 2008:20, chefer, personal, Landstinget i Sörmland, FoUS, 2011-02-10 och 2011-01-26
9. Utvecklingsinternat SIDSSA med FoUS. M Nyström, E Höög 2011-01-12/13

## **2009-2010**

1. Möte FoU Valfärd Örebro och VKL Västmanland, C F-Björkman 2010-10-13
2. Möte Pedagogiska Inst. Stockholms Universitet, FoUS, 2010-10-08
3. Möte FoU-Seniorium om samverkansprojekt C F-Björkman, J Holmberg, 2010-08-20
4. FoU rådet Sörmlands region, FoUS, 2010-09-24
5. FoU-rådet Sörmlands region, planeringsdagar, M Nyström, E Höög, FoUS 2010-05-27/28
6. Närvårdsseminarium, Länsstyrgruppen, Sörmlands region (politiker och tjänstemannaledning för landstinget och regionens kommuner), M Nyström, J Hansson, FoUS, 2010-04-21
7. Möte med ansvariga för kvalitet och strategiarbete i Landstinget Sörmland, C F-Björkman 2010-03-18
8. Möte med processledare för Samhällskontraktet (Mälardalens högskola, Eskilstuna kommun, Västerås Stad), C F-Björkman 2010-03-09
9. FoU-rådet Sörmlands region, C F-Björkman 2010-02-12
10. ICF-nätverket i Sörmland, Eskilstuna, K Möller 2010-01-29
11. Forskningsdag, Eskilstuna kommun ca 90 deltagare, K Möller, 2010-01-13
12. FoU-rådet Sörmlands region, M Nyström, J Hansson, M Andersson Bäck, FoUS 2009-11-27