

Implementering av stadens ANDT-politiska program 2018-2021 – en halvvägsrapport

Mars 2020

Innehåll

Sammanfattning	2
Inledning	3
Bakgrund	3
Rapportens syfte	4
Avgränsningar	4
Andra aktuella rapporter inom staden	4
Om implementering	5
Centrala faser och faktorer vid implementering	5
ANDT-programmets implementering	6
Fas 1: Behovsinventering.....	6
<i>Styrkor och svagheter</i>	<i>7</i>
Fas 2: Installation	8
<i>Styrkor och svagheter</i>	<i>8</i>
Fas 3: Användning	9
<i>Styrkor och svagheter</i>	<i>10</i>
Fas 4: Vidmakthållande.....	11
Koppling till förändringsfaktorerna för lyckad implementering	11
Summerande resultat från halvvägsuppföljningen.....	11
Arbetet framåt – socialförvaltningens stöd till implementering 2020-2021	12
Avslutande lärdomar och insikter	13

Sammanfattning

I Stockholms stad finns sedan juni 2018 ett program för alkohol-, narkotika-, dopnings- och tobakspolitiken (ANDT), i korthet kallat ANDT-programmet.¹ Programmet, som är ett stadsövergripande styrdokument för stadens nämnder och bolagsstyrelser, syftar till att lyfta fram utvecklingsområden för staden i ANDT-relaterade frågor. Målgruppen för ANDT-programmet är i första hand stadens medarbetare och programmet har ett särskilt fokus på insatser som handlar om att skydda barn och unga mot eget och andras skadliga bruk av ANDT.

Socialnämnden har ett särskilt ansvar att stödja berörda nämnder i implementeringen av ANDT-programmet. Syftet med rapporten är att ge en sammanfattande bild av vad socialnämnden har gjort hittills, drygt halvvägs in i programperioden, kopplat till detta ansvar.

I rapporten beskrivs socialnämndens stöd till implementering av ANDT-programmet utifrån centrala faser och förändringsfaktorer vid implementering. Det redogörs också för vilka styrkor och svagheter som med hjälp av en halvtidsuppföljning har identifierats så här långt. Uppföljningen har bidragit med viktig kunskap inför socialnämndens fortsatta stöd till implementering av ANDT-programmet i staden, som presenteras närmare i rapporten.

Rapporten avslutas med ett avsnitt om viktiga lärdomar och insikter kring utformning och implementering av stadsövergripande styrdokument, oavsett ämnesområde. Förhoppningen är att den kunskapen kan komma till nytta för alla som arbetar med liknande uppdrag och bidra till ett gemensamt lärande inom staden.

¹<https://intranat.stockholm.se/Global/policy/Program%20f%c3%b6r%20ANDT.pdf>

Inledning

Bakgrund

I juni 2018 beslutade kommunfullmäktige om *Stockholms stads program för alkohol-, narkotika-, dopnings- och tobakspolitiken (ANDT) 2018-2021*, i korthet kallat ANDT-programmet. ANDT-programmet syftar till att lyfta fram utvecklingsområden för staden i ANDT-relaterade frågor, med det övergripande målet att Stockholm ska vara en stad fri från narkotika och dopning, med minskade medicinska och sociala skador orsakade av alkohol samt med ett minskat tobaksbruk. Programmet har ett särskilt fokus på insatser som handlar om att skydda barn och unga mot eget och andras skadliga bruk av ANDT.

ANDT-programmet består av sex långsiktiga mål, som följs av delmål och förslag till aktiviteter för programperioden 2018-2021. Den yttersta målgruppen för Stockholms stads ANDT-arbete är stadens alla invånare, men målgruppen för själva programmet är stadens medarbetare.

ANDT-programmet är ett stadsövergripande styrdokument för stadens nämnder och bolagsstyrelser. Arbetet med programmet ska ske via stadens system för integrerad ledning och styrning av verksamhet och ekonomi, ILS, där nämnder och bolagsstyrelser i sina verksamhetsplaner förväntas precisera hur de arbetar med och följer upp de delmål i programmet där den egna nämnden eller bolagsstyrelsen har ett uttalat ansvar. För att underlätta genomförande och uppföljning innehåller programmet förslag på aktiviteter samt förslag till indikatorer kopplade till några av delmålen. Programmet i sin helhet ska följas upp 2021.

Socialnämnden har ett särskilt ansvar att stödja berörda nämnder i implementeringen av ANDT-programmet. Vad detta stöd har inneburit hittills beskrivs närmare i rapporten, utifrån centrala faser och förändringsfaktorer vid implementering.

Under senhösten 2019 gjordes en halvvägsuppföljning av ANDT-programmets implementering, med syftet att:

- Få en bättre bild av hur berörda nämnder har arbetat med ANDT-programmet så här långt.
- Få kunskap om vilka behov som finns gällande fortsatt stöd kring implementering av ANDT-programmet.
- Få ökad kunskap om viktiga komponenter i implementering av stadsövergripande styrdokument, oavsett verksamhetsområde.

Uppföljningen bestod av två delar:

1. Intervjuer med 12 nyckelpersoner i berörda stadsdels- och facknämnder.
2. Inventering och sammanställning av hur ANDT-programmet har integrerats i stadens interna lednings- och styrningssystem, ILS.

Resultatet av uppföljningen, som redovisas närmare i rapporten, har synliggjort styrkor och svagheter med implementeringen av ANDT-programmet så här långt och bidragit med viktig kunskap inför socialnämndens fortsatta stöd till programmets implementering i staden.

Rapportens syfte

Syftet med rapporten är att ge en sammanfattande bild av vad socialnämnden har gjort hittills, drygt halvvägs in i programperioden, för att stödja implementeringen av ANDT-programmet i både den egna nämnden och övriga berörda nämnder. Fokus är att lyfta fram lärdomar och insikter från arbetet för att bidra till ett gemensamt lärande inom staden kring framtagande och implementering av olika former av stadsövergripande styrdokument.

Avgränsningar

Rapporten innehåller inte någon heltäckande redogörelse för alla implementeringsstödande aktiviteter som har gjorts från socialnämndens sida under 2018 och 2019. För mer information om det hänvisas till aktuella tertialrapporter och verksamhetsberättelser.

Andra aktuella rapporter inom staden

Det finns två revisionsrapporter från 2018 respektive 2019 som delvis berör implementering av stadsövergripande program. Den ena rapporten berör *Stockholms stads program mot våld i nära relationer och hedersrelaterat våld och förtryck 2017-2020*² och den andra berör just ANDT-programmet³. Båda rapporterna synliggör att det finns utmaningar i att lyckas med en stadsövergripande implementering av den här typen av program. För att stärka de brister som har identifierats vid revisorernas granskning ges rekommendationer om exempelvis att tydliggöra

² <https://start.stockholm/globalassets/start/om-stockholms-stad/politik-och-demokrati/revision/revisionsrapporter/hedersrelaterat-vald-och-fortryck-nr-9-2018.pdf>

³ <file://ad.stockholm.se/cli-sd/cc2sd004/008243/1.%20Kompc%20barn%20och%20unga/ANDTS-arbetet/ANDT-program%202018-2021/Rapport%20till%20nämnd.%20T1%202020/Missbruk%20och%20kriminalitet%20-%20revisionsrapport%202019.png.pdf>

formerna för uppföljning på stadsövergripande nivå samt att utveckla styrning och uppföljning inom de granskade stadsdelsnämnderna för att säkerställa efterlevnad av programmet som det refereras till. Under våren 2020 kommer en till rapport på temat från Sweco, som bland annat kommer att lyfta styrkor och svagheter i stadens program mot våld i nära relationer och hedersrelaterat förtryck.

Om implementering

Implementering betyder att förverkliga och genomföra, men också att det som genomförs får den verkan och den effekt som avses och önskas. Oftast är det en ny metod eller ett nytt arbetssätt som ska införas i en ordinarie verksamhet, men det kan även handla om politiska beslut och policys. Kunskapen om framgångsrik implementering är ett resultat av forskning från många olika områden, bland annat hälso- och sjukvård, brottsförebyggande arbete och socialt arbete.⁴

Centrala faser och faktorer vid implementering

Implementering är en långsiktig process som tar tid. Forskare brukar tala om att det tar två till fyra år att implementera en ny metod eller ett nytt arbetssätt. Implementeringsprocessen kan beskrivas utifrån fyra faser:

1. Behovsinventering
2. Installation
3. Användning
4. Vidmakthållande

Viktigt i fas ett är att inventera vilka behov av förändring som finns i organisationen och att sätta tydliga, mätbara mål för implementeringen. I fas två är förankring och enighet om målen viktigt, både bland de närmast berörda och i andra delar av organisationen som är mer indirekt berörda. Viktigt i fas tre är löpande handledning och stöd och i den avslutande fasen är en kontinuerlig uppföljning av arbetet det viktigaste⁵.

Tre faktorer brukar beskrivas som centrala för att lyckas med en implementering. Dessa är:

- **Kompetens hos användarna:** Här ingår bland annat att identifiera rätt personer för implementering, skapa en tydlig

⁴ Om implementering. Socialstyrelsen (2012)

⁵ Ibid

målbild och att ge utbildning i kombination med handledning.

- **Stödjande organisation:** Handlar om att organisationen i stort behöver stödja implementeringen genom att ge tydliga signaler om att arbetet är prioriterat samt ger konkret stöd i form av resurser såsom tid, ekonomi och personal.
- **Effektivt ledarskap:** I ledarskapsfaktorn ingår till exempel att tydliggöra roller och ansvar, följa upp arbetsprocessen samt inspirera och motivera berörda medarbetare. Ledaren är en viktig länk mellan det organisatoriska stödet och medarbetarna.

De tre förändringsfaktorerna fungerar interaktivt och kompensatoriskt, vilket innebär att de samverkar. Att bara fokusera på en av faktorerna leder därför sällan till en framgångsrik implementering, men svaghet i en viss faktor kan till viss del vägas upp av styrka i en annan faktor. Sammantaget kräver en lyckad implementering ofta mycket planering, organisering, resurser, engagemang och kontinuerlig uppföljning.⁶

ANDT-programmets implementering

I det här avsnittet beskrivs i korthet hur socialnämnden har arbetat med att stödja implementeringen av ANDT-programmet i staden, med utgångspunkt i implementeringens fyra faser. Kopplat till faserna redogörs för de styrkor och svagheter som via halvvägsuppföljningen har identifierats i implementeringen så här långt. Styrkorna och svagheter kopplas också till de tre centrala förändringsfaktorerna för en lyckad implementering. Avsnittet avslutas med en beskrivning av socialförvaltningens fortsatta stöd till implementering av ANDT-programmet.

Fas 1: Behovsinventering

När socialnämnden i budgeten för 2017 fick uppdraget att i samråd med utbildningsnämnden och stadsdelsnämnderna revidera stadens tidigare Tobaks-, Alkohol- och Narkotikapolitiska program (STAN-programmet) bildades en stadsövergripande styr- och arbetsgrupp för arbetet, bestående av representanter från berörda nämnder. Därefter påbörjades en behovsinventering som pågick under hela första halvåret 2017. För att få en så bred bild som möjligt av stadens behov och utmaningar inom ANDT-området besöktes ett flertal nätverk för olika professioner i staden och specifika

⁶ Kort fakta om implementering, Centrum för epidemiologi och samhällsmedicin CES. Enheten för Implementering (2013)

möten/workshops anordnades för exempelvis föreningar med föreningsstöd från staden samt intresse- och brukarorganisationer inom ANDT-området. Som komplement till behovsinventeringen gjordes även en nulägesanalys gällande konsumtion och skador av ANDT bland både unga och vuxna i staden, innehållande en beskrivning av nuläget och utvecklingen under de senaste 10-15 åren. Sammantaget fick styr- och arbetsgruppen ett gediget underlag för formulering av programmets insatsområden och delmål, väl förankrat i både teori och praktik.

Styrkor och svagheter

Styrkor

- Programmets framtagande och utformning
Det gedigna förarbetet som gjordes kring ANDT-programmet uppskattades. Programmets utformning lyfts också fram som positivt – det upplevs som användarvänligt med ett inkluderande perspektiv, där både jämlikhet och jämställdhet genomsyrar programmet.

”Hela grundjobbet som gjordes inför att ta fram var jättebra. Man arbetade brett och i olika konstellationer. Det var ett levande arbete att ta fram och det var jättebra att det tillkom implementeringsstöd snabbt.”

”I programmet är det tydligt vad som ska prioriteras utifrån vilket huvuduppdrag man har. För de som är samordnare är det bra, programmet är informativt, lättillgängligt för de som jobbar – förutsättningarna är goda.”

Svagheter

- För mycket information och otydlighet kring roller
Samtidigt som ANDT-programmet upplevs användarvänligt är det också många som tycker att det är informationstungt, vilket kan göra att det blir svårt att greppa vad som konkret ska göras. Och trots den omfattande behovsinventeringen är det flera facknämnder som har svårt att hitta sin roll i programmet och hur det förhåller sig till deras verksamhet.

”Det är för mycket information runt omkring, vad är det vi ska göra?”

”Viktigt att de är korta (program) (...) fokus ska vara: vad ska göras och vem ska göra vad. Det ska vara kort och koncist och en tydlig ansvarsfördelning.”

Fas 2: Installation

ANDT-programmet antogs i kommunfullmäktige i juni 2018 och i samband med det påbörjades framtagande av en kommunikationsstrategi för programmets implementering, med hjälp av Reform Society. Strategin, som var klar i oktober 2018, innehöll koncept, budskap, kanalstrategi och förslag till kommunikationsaktiviteter för implementering av programmet hos dess primära målgrupper: berörda chefer och medarbetare i stadens nämnder. Med utgångspunkt i strategin gjordes några strategiska vägval för socialnämndens stöd till implementering av programmet, varav de mest väsentliga var:

- Tydlig förankringskedja vid information om programmet:
 1. Förvaltningsledning
 2. Avdelningschefer
 3. Ledningsgrupper och enhetschefer
 4. Yrkesgrupper som berörs av flera delmål i programmet
- En specifik intranätssida⁷ för information och material kopplat till ANDT-programmet skapades i syfte att underlätta informationsinhämtning om programmet.
- En kort informationsfilm togs fram för att underlätta kommunikation om programmet både muntligt och digitalt.
- Tydlig förväntning på berörda nämnder att implementera programmet i ordinarie/befintlig verksamhet via ILS – inga krav på separata, lokala handlingsplaner.
- Socialnämndens stöd till implementering anpassas utifrån varje berörd nämnds behov. Som komplement till det anordnas även centrala utbildningar och workshops kring specifika delmål, främst de delmål där socialnämnden har ett ledande ansvar.

För att underlätta den lokala förankrings- och implementeringsprocessen togs också specifika styrkort fram för alla berörda nämnder. Styrkortet innehåller de av programmets delmål där den egna nämnden har ett identifierat ansvar, med möjlighet att fylla i vilka som är internt berörda av delmålet, arbetssätt för att nå målet samt hur och när det ska följas upp.

Styrkor och svagheter

Styrka

- Stödmaterialen, framför allt styrkortet
Mixen av stödmaterial får positiv respons från de berörda nämnderna. Hälften av de intervjuade uppger att de arbetar

⁷ <https://intranat.stockholm.se/Sidor/2018/6/Program-for-ANDT-i-Stockholm/>

utifrån de nämndspecifika styrkortet, som är extra uppskattade av stadsdelsnämnderna.

”Mixen av olika material är bra – då möter vi olika behov, beroende på hur man angriper frågan. Generellt bra när man har olika metoder och sätt att nå ut.”

” Jag kan inte understryka tillräckligt hur mycket styrkortet har hjälpt oss.”

Svagheter

- Otydlighet kring förväntningar

Det finns en upplevd otydlighet kring vad som förväntas av berörda nämnder och om det ska tolkas som tvingande eller önskvärt att arbeta med ANDT-programmet.

”Vad händer om vi misslyckas med att implementera ANDT-programmet?”

- Brist på styrning

Vikten av att personer i ledarpositioner erkänner ANDT-programmet och dess prioritet framträder tydligt. Uppdraget att arbeta med programmet måste komma från den egna ledningen för att den ansvarige ska uppleva ett tydligt mandat. Ledningen måste även efterfråga en uppföljning.

”Ledningen måste också stödja arbetet i praktiken, inte bara lägga det i knät på medarbetarna.”

Fas 3: Användning

Denna tredje fas i implementeringsprocessen pågår just nu. För att ge stöd och handledning till berörda nämnders implementering av ANDT-programmet har socialnämnden under 2019 bland annat:

- besökt chefsforum, chefsnätverk och andra mötesforum
- stöttat i lokala arbetsprocesser, både strategiskt och praktiskt
- anordnat workshops, utbildningar och andra arrangemang utifrån specifika delmål i programmet
- uppdaterat befintliga stödmaterial
- svarat på frågor och gett råd via mejl och samtal

Det har också tagits fram en ny indikator; Preventionsindex mini (PI-mini), som är ett samlat mått på stadsdelsnämndernas ANDT-förebyggande arbete. Syftet med PI-mini är att genom en systematisk, likvärdig och kvalitetssäkrad uppföljning följa utvecklingen av och bidra till en ökad kvalitet på stadens ANDT-förebyggande arbete. Indikatorn används av socialnämnden och de stadsdelsnämnder som vill från och med VP 2020.

När det gäller socialnämndens fortsatta arbete i den här fasen kommer resultatet av halvvägsuppföljningen att vara vägledande för att rikta stödet rätt. Vad som konkret planeras presenteras närmare i slutet av detta avsnitt.

Styrkor och svagheter

Styrka

- Stödet från socialnämnden
Att socialnämndens utredare har varit tillgängliga för samtal och råd uppskattas, den personliga kontakten lyfts som viktig. Berörda nämnder har också i stor utsträckning deltagit i socialnämndens utbildningar och workshops med koppling till ANDT-programmet.

”Stödet har varit bra och det är inget specifikt som kan göras annorlunda.”

”Jag kan inte komma på något annat program där man fått det här stödet.”

Svagheter

- Ojämnt stöd
Samtidigt som stödet från socialnämnden är en styrka visar också uppföljningen att det finns en ojämn implementering inom stadsdels- och facknämnder när det gäller kunskap och koll på ANDT-programmet samt hur socialnämndens konkreta stöd har nått fram.

”Det kanske är jag som har missförstått, jag kanske borde ha arbetat mer med ANDT-programmet? Jag har inte läst det eller använt mig av det. Bara hört talas om det. (...) Skulle det ha implementerats på min nivå? I så fall saknas det stöd eftersom vi inte har gjort det eller förstått att vi skulle gjort någonting?”

- Många program
Implementeringen av ANDT-programmet kompliceras av att det finns många liknande program inom staden, eftersom det är svårt att hinna med allt som förväntas och att göra kopplingar mellan de olika programmen.

”Det vi behöver är sammankoppling med andra delar av vårt arbete och andra program och andra delar i budgeten.”

Fas 4: Vidmakthållande

Denna fas har inte nåtts än. När den nås blir det viktigt att göra en ordentlig uppföljning av implementeringen som helhet och de berörda nämndernas arbete med ANDT-programmet för att få ytterligare kunskap och insikter inför framtagande av kommande ANDT-program.

Koppling till förändringsfaktorerna för lyckad implementering

De styrkor och svagheter som har identifierats i ANDT-programmets implementering så här långt kan tydligt kopplas till de tre centrala förändringsfaktorerna för en lyckad implementering⁸.

- **Kompetens hos användarna:** Det finns upplevda otydligheter i vad som är målbilden för berörda nämnders arbete, vilket är ett hinder för lyckad implementering. En styrka är att socialnämndens information och utbildningar tycks ha nått rätt funktioner inom berörda nämnder, både stadsdels- och facknämnder. Den löpande handledningen från socialnämnden tycks däremot främst ha nått stadsdelsnämnderna, vilket har bidragit till en ojämn implementering inom staden.
- **Stödjande organisation:** En lyckad implementering försvåras av att det inom staden hela tiden tillkommer nya styrdokument som berörda nämnder behöver prioritera och förhålla sig till. Detta medför utmaningar i hur resurserna ska prioriteras.
- **Effektivt ledarskap:** Den viktiga ledarrollen – att vara en aktiv, motiverande länk mellan organisationen och medarbetarna – kan finnas både hos socialnämnden och inom den egna nämnden. När det gäller socialnämndens ledarskap har både det materiella och personella stödet framhållits som väldigt viktigt och uppskattat för berörda nämnders implementering. En svaghet som kan urskiljas är otydlighet gällande förväntningar på arbetet med ANDT-programmet och hur det arbetet ska följas upp – både inom den egna nämnden och från staden centralt.

Summerande resultat från halvvägsuppföljningen

Sammanfattningsvis visar halvvägsuppföljningen att det finns en hög kännedom om ANDT-programmet bland berörda nämnder i staden. De allra flesta som intervjuades är nöjda med utformningen av ANDT-programmet och tycker att det finns bra med information om programmet. När det kommer till erfarenhet av arbete med

⁸ Kort fakta om implementering, Centrum för epidemiologi och samhällsmedicin CES. Enheten för Implementering (2013)

programmet och grad av implementering finns det dock stora skillnader mellan nämnderna. Generellt uttrycker facknämnderna större svårigheter att hitta sin egen roll i arbetet med programmet.

Uppföljningen visar även att ANDT-programmet har bidragit till att specifika ANDT-relaterade mål och aktiviteter finns i berörda nämnders ILS i högre utsträckning än innan programmet fanns. Den övervägande majoriteten av nämnderna har integrerat programmet på något sätt i sin verksamhetsplanering och uppföljning – i form av mål, aktiviteter och/eller indikatorer.

Trots att flera av de intervjuade upplever att ANDT-programmet har relativt hög prioritet är det svårt att lyckas med implementeringen. Anledningarna till det kan sorteras in i några återkommande teman:

- Ny budget med nya prioriterade frågor har lett till sämre förutsättningar för berörda nämnder att arbeta med ANDT-frågorna.
- Otillräckliga resurser gör det svårt att prioritera och hitta tid för arbetet. Kärnverksamheten måste komma i första hand.
- Många olika styrdokument i staden; svårt att veta hur de förhåller sig till varandra och hur de relaterar till den egna nämndens arbete.
- Implementeringsarbetet har skett mycket mer lokalt och internt inom den egna nämnden i jämförelse med den process som var när programmet togs fram.

En annan utmaning tycks vara att integrera programmet tvärssektoriellt inom den egna nämnden, trots att programmets mål rör både barn och unga, vuxna och äldre. Det är till exempel bara två nämnder som via mål och aktiviteter i ILS har integrerat ANDT-programmet med ett tydligt tvärssektoriellt perspektiv. Inom övriga nämnder har arbetet med ANDT-programmet oftast en tydlig koppling till avdelningar och enheter som jobbar med främjande och förebyggande arbete med fokus på barn och unga.

Arbetet framåt – socialförvaltningens stöd till implementering 2020-2021

Tack vare halvvägsuppföljningen har några tydliga utmaningar, behov och möjligheter inför den fortsatta implementeringen av ANDT-programmet kunnat identifieras:

- ANDT-programmet behöver sättas i ett större sammanhang och tydligare kopplas till aktuell budget och andra närliggande styrdokument, till exempel *Stockholms stads trygghets- och säkerhetsprogram 2018-2021* (under revidering) och *Stockholms stads strategi 2019-2022 för att*

minska risken för att barn, unga och unga vuxna ska dras in i kriminalitet.

- Förväntningarna på berörda nämnder behöver förtydligas – vad är miniminivån som varje nämnd ska leva upp till?
- Ett stadsövergripande samverkansmöte med de mest berörda funktionerna inom berörda nämnder efterfrågas. Fokus bör vara erfarenhetsutbyte kring vad som har åstadkommit så här långt, utmaningar och framgångsfaktorer i arbetet samt vägen framåt.
- Några nämnder, särskilt facknämnderna, behöver ett särskilt stöd för att hitta sin roll och kunna arbeta med programmet utifrån sina förutsättningar.
- Korta filmer med goda exempel som visar på nyttan av att arbeta med programmet skulle kunna bidra med mycket inspiration för den fortsatta implementeringen.

Med detta som utgångspunkt kommer socialnämnden att planera och genomföra sitt stöd till berörda nämnder under resterande programperiod. Fokus kommer vara att ge ett så konkret stöd som möjligt, med ambitionen att tydliggöra ANDT-programmets koppling till berörda nämnders kärnverksamhet och andra närliggande frågor såsom våld, kriminalitet och psykisk ohälsa.

Avslutande lärdomar och insikter

I samband med halvvägsuppföljningen fick de som intervjuades också möjlighet att ge medskick i frågan om vad som är viktigt vid utformning och implementering av stadsövergripande program, oavsett ämnesområde, för att programmen ska vara användarvänliga och komma till nytta i praktiken. Där lyftes följande faktorer:

- Kärnfull information och tydlig ansvarsfördelning
- Verksamhetsspecifika minimimål
- Lättillgängligt, pedagogiskt material
- Tydligt ledarskap i den egna nämnden
- Nämndanpassat stöd, som också anpassas till rådande politiskt landskap och budget

Tillsammans med de tidigare beskrivna lärdomarna från implementeringen av ANDT-programmet så här långt framkommer en tydlig bild av vad som kan göras för att öka förutsättningarna för en lyckad implementering av ett stadsövergripande styrdokument – och därmed att politikens intentioner omsätts i praktiken.

Dessa insikter sammanfattas här i tio punkter, med förhoppningen om att kunskapen kan komma till nytta för medarbetare inom både socialnämnden och andra delar av staden i samband med uppdrag som handlar om framtagande och/eller implementering av olika former av stadsövergripande styrdokument.

1. Styrdokumentet bör vara så kortfattat och konkret som möjligt, med lättillgänglig layout och fokus på vad som ska göras.
2. Även informations- och stödmaterial kopplat till styrdokumentet ska vara användarvänligt och konkret. En kort informationsfilm med tillhörande presentationsmaterial och någon form av checklista för arbetet räcker långt.
3. Styrdokumentets mål och delmål behöver vara mätbara och gärna verksamhets specifika, så att förväntningarna på berörda nämnder blir tydliga samt att alla berörda kan relatera till och förstå vinsterna med det som ska göras.
4. Det behöver finnas en tydlig målbild och plan för hur uppföljningen av styrdokumentet ska ske, där det framgår vem som ansvarar för vad.
5. Ledningsfunktioner i berörda nämnder är avgörande för en lyckad implementering. Det räcker inte med att de informeras om styrdokumentet – de måste också bära ansvar för att driva och stödja arbetet inom den egna nämnden.
6. En bred behovsinventering i samband med framtagandet av styrdokumentet skapar en förankring och blir en start på själva implementeringen, vilket gynnar de efterföljande delarna av implementeringsprocessen.
7. Styrdokumentet och stödet till implementering behöver utgå från rådande budget och kopplas till andra styrande dokument på ett konkret sätt – inte bara nämnas i text.
8. Stödet till implementering behöver i möjligaste mån utgå från varje berörd nämnds specifika behov och förutsättningar.
9. En separat intranätssida, eller motsvarande plattform, för styrdokumentet underlättar berörda nämnders informationsinhämtning och praktiska arbete.
10. En stadsövergripande styr- och referensgrupp bör bildas vid framtagandet av styrdokumentet och finnas kvar under hela programperioden för att öka förutsättningarna för en framgångsrik implementering inom alla berörda nämnder.