Virva Tuomala är projektforskare vid Humlog-institutet och Anna Aminoff är biträdande professor i logistik och samhällsansvar vid Hanken.

Logistik och interorganisatoriskt samarbete för mathjälp – lärdomar från Helsingforshjälpen

Helsingforshjälpen är ett program för livsmedelsbistånd som kan beskrivas som en succé när det gäller att förbättra invånarnas välmående. De ledande organisationerna, staden och kyrkan, upprätthöll ständigt principen om inkludering och uppmuntran så att individer och organisationer som ville delta skulle känna sig välkomna att göra det. Alla processer anpassades till stödmottagarnas specifika behov.

Covid-19 pandemin har vänt världen upp och ner sedan början av 2020, sedan dess har flera strävanden gjorts för att göra livet under lockdown lättare för invånare. Förutom folkhälsokrisen som sjukdomen har orsakat, har de sociala konsekvenserna varit närapå katastrofala. I Europa, inklusive Finland, har många länder infört stränga förebyggande åtgärder, såsom stanna hemma-påbud, begränsning av rörlighet och offentliga sammankomster (Klasche, 2021). Utsatta eller marginaliserade invånares behov är ofta inte tillgodosedda under vanliga omständigheter, och när en extraordinär situation uppstår, såsom covid-19, är det de som drabbas mest.

"Det som gör detta fall intressant i samband med matbistånd, är att det inte härstammar från fattigdom eller från en grundläggande brist på tillgång, utan snarare är det ett nationellt påbud att stanna hemma."

Lösningar till covid-19 på en högre nivå måste komma från globalt samarbete, men lokala åtgärder spelar en avgörande roll för invånarnas välbefinnande (Wexler och Oberlander, 2020). Denna artikel utforskar ett av de lokala svaren på pandemin, ett lokalt livsmedelsbiståndsprogram i Finland: Helsingforshjälpen. Det som gör detta fall intressant i samband med matbistånd, är att det inte härstammar från fattigdom eller från en grundläggande brist på tillgång, utan snarare är det ett nationellt påbud att stanna hemma. Även om programmet inte löste, eller ens försökte lösa, det underliggande pandemiproblemet, kan programmet beskrivas som en succé när det gäller att förbättra invånarnas välmående.

Denna artikel utforskar framgångsfaktorerna för biståndsprogrammet och utvecklar ett ramverk som kan tillämpas under liknande omständigheter i framtiden. För denna forskning har vi intervjuat huvudaktörerna i Helsingforshjälpen och studerat sekundärdata (som nyheter, artiklar) samt arkivdata.

Samhällelig och humanitärlogistisk bakgrund

Programmet Helsingforshjälpen äger rum inom den offentliga sektorn, med bidragande organisationer från privata och icke-statliga organisationer. Vi kommer att undersöka fallet ur ett humanitärt logistikperspektiv, eftersom programmet följer ethos i de humanitära insatserna i sin kärna, det vill säga främjar värdighet och välbefinnande för dem som drabbats av en katastrof (Haavisto och Goentzel, 2015). Samhällslogistik undersöker hur man bäst stödjer samhället genom försörjningskedjor.

Mätning av samhälleliga och humanitära prestationer fortsätter att vara utmanande, trots de framsteg som gjorts inom forskning och praktik inom området (Najjar et al., 2019). Humanitära försörjningskedjor är per definition oförutsägbara och osäkra (Tatham och Kovács, 2010). De handlar ofta om icke-finansiella åtgärder, vilket är den största skillnaden mellan humanitär logistik och företagslogistik (Schiffling och Piecyk, 2014). Schiffling och Piecyk (2014) fortsätter att betona att även om det finansiella flödet i det humanitära sammanhanget är relevant, ligger fördelarna utanför det ekonomiska värdet och utgör en mer mångsidig och komplex miljö för berörda parter.

Vi kan mäta framgången och effektiviteten i humanitär logistik med olika variabler. Först undersöks logistikens effektivitet genom till exempel resursallokering och bättre distributionshantering (Najjar et al., 2019). Nästa steg är effektivitetsvariabler, såsom ledtider, lagerhållningskostnader och levererade volymer, de är användbara för att fastställa prestationsnivåer. Slutligen är kommunikation, informationsutbyte och kulturella frågor viktiga att överväga, eftersom de aktörer som är involverade i samhällelig och humanitär logistik kan vara extremt olika (Schiffling och Piecyk, 2014; Najjar et al., 2019).

Covid-19-pandemin har ökat uppmärksamheten på livsmedelsosäkerhet i rika länder, såsom västra och norra Europa (t.ex. Barker och Russell, 2020; Laguna et al., 2020). Under de strängaste restriktionerna runt om i världen, fick mataffärer hålla sina dörrar öppna, de var en av få platser som folk fortfarande fick besöka (Devereux et al., 2020). I till exempel Storbritannien förekom under pandemin dock strukturella svagheter i många människors ekonomiska tillgång till mat, eftersom begränsningarna och uppsägningar fryste deras inkomster (Power et al., 2020). De mest utsatta grupperna av människor inkluderade etniska minoritetsgrupper, åldringar, arbetslösa vuxna och människor med hälsotillstånd som hindrade dem från att lämna huset på grund av infektionsrisk (Barker och Russell, 2020).

Helsingforshjälpen och dess framgångsfaktorer

När covid-19 drabbade Finland i början av mars 2020, rekommenderades det för alla personer som hörde till någon riskgrupp att stanna hemma och undvika att besöka offentliga platser helt och hållet. På grund av detta blev tillgången till väsentliga behov, såsom livsmedel och medicin begränsad, särskilt för dem som inte hade släktingar i närheten. Efter sju dagar av intensiv planering bland Helsingforshjälpens ledningsgrupp sparkades projektet i gång.

Programmet startades genom sociala företag i Helsingfors, som svar på invånares önskan att hjälpa dem som drabbats hårdast av lockdown.

Foto: Paula Virta / Helsingfors stad

I Helsingforshjälpen gick olika sektorer samman för att hjälpa några av de mest utsatta i samhället.

Många sociala medieplattformar, samt traditionella anslagstavlor i lobbyn till lägenheter fylldes med erbjudanden för att hjälpa till. Det var faktiskt genom en Facebook-grupp som en lokal församling inspirerades att komma i kontakt med Helsingfors stad för att få igång ett stödprogram. Från början var detta en samarbetsinsats, och ingen organisation kunde ha skött det på egen hand.

Kedjorna i en av Finlands största livsmedelsaffärer inledde matleveranstjänsten i samarbete med kyrkan och Helsingfors stad. Tanken var att maten beställdes per telefon, och ordern vidarebefordrades till 18 samordningspunkter som var placerade strategiskt runt staden enligt postnummer. Samordningspunkterna var fysiska platser, främst församlingskontoren. Frivilliga i biståndsprogrammet tog sedan beställningar från närbelägna mataffärer och levererade dem till stödmottagarnas dörr.

Biståndsprogrammet började som en telefontjänst för åldringar för att få information om pandemin men utvidgades snart också till matleveranser.

"Helsingfors stad hade som mål att ringa alla invånare över 75 år för att fråga om de behövde hjälp och se till att de var medvetna om biståndsprogrammet."

Den första kontaktpunkten var kontaktcentrumet, som också samordnade information och telefonjourer för psykisk hälsa. Det var nästan 68 000 telefonsamtal som gick genom kontaktcentret, med över 60 000 utgående samtal. Helsingfors stad hade som mål att ringa alla invånare över 75 år för att fråga om de behövde hjälp och se till att de var medvetna om biståndsprogrammet.

Figur 1. Förenklat schema för försörjningskedjan i livsmedelsleveranser.

Huvudsaklig framgångsfaktor	Undertema	Exempel
Interorganisatoriskt samarbete	Interorganisatorisk kommunikation	Effektiv kommunikation mellan olika organisationer Effektiv kommunikation mellan organisationer och volontärer
	Organisationskultur och attityder	Olika företag och organisationer kontaktade aktivt för att erbjuda sin hjälp. Dagligvarukedjan HOK stod för infrastrukturen för beställning och betalning av livsmedlen
	Roller och ansvar	Den tydliga ansvarsfördelningen mellan organisationer och individer
Interaktion med förmånstagare	Kommunikationssätt	Lämplig för interaktion med äldre
	Kommunikationskanaler	Kontakta per telefon Faktura eller kreditkortsbetalning
	Utbildning	Kundtjänstutbildning
Processer	Servicenivå	Anpassad efter kundens behov
	Distributionshantering	Strategiskt placerad
Resurser	Personal	Tillgången till personal som statstjänster (t.ex. bibliotek och idrottsanläggningar) stängdes
	Utrustning och infrastruktur	Programvara och fordon tillhandahålls gratis Befintlig kontaktcenterinfrastruktur och personal från HOK

Tabell 1. Sammanfattning av huvudsakliga framgångsfaktorer.

Ett privat företag erbjöd en programvara för kontaktcentret, medan församlingarna och staden stod för utrustningen. Kontaktcentrets anställda arbetade hemifrån, så centrumet var inte en fysisk plats. Livsmedels- och medicinbeställningarna gjordes via det deltagande apoteket och livsmedelskedjan. På så sätt kunde programmet undvika finansiella transaktioner med stödmottagarna och överlåta det till de deltagande företagen. Den finansiella sidan hanterades via fakturor.

Utmanande samarbete mellan olika organisationer

Matleveransprogrammet involverade två olika segment, matleveranser och akut livsmedelsbistånd. Matleveranser var beställningar som görs och betalas av stödmottagarna. Det akuta livsmedelsbiståndet är påsar som består av extra mat. Detta stöd är avsett för dem som inte kan köpa mat, påsarna innehåller basvaror som torrvaror, bröd och konserver. Under vanliga omständigheter skulle stödmottagarna köa vid distributionsställen för dessa påsar, men pandemisituationen tillät inte detta, så andra arrangemang måste göras.Insamlingen och leveransen av livsmedlen genomfördes av anställda i Helsingfors stad, vars normala arbetsuppgifter var pausade på grund av pandemin. Detta omfattade anställda från till exempel kultur- och fritidssektorn, såsom bibliotek och idrottsanläggningar, som alla var stängda. På så sätt tjänade programmet en dubbel fördel, eftersom Helsingfors stad kunde undvika att permittera människor genom att ge dem ett meningsfullt arbete medan deras ordinarie jobb var pausade.

Flera privata företag anmälde frivilligt sina tjänster och produkter för programmet, till ex-

"Helsingfors stad kunde undvika att permittera människor genom att ge dem ett meningsfullt arbete medan deras ordinarie jobb var pausade. Flera privata företag anmälde frivilligt sina tjänster och produkter för programmet, till exempel elskotrar, bilar och kylare för leveranserna."

empel elskotrar, bilar och kylare för leveranserna. De fysiska samordningspunkterna fungerade som viktiga kontaktpunkter för dem som skötte om levereransen av produkterna. De fick sina första instruktioner där, liksom ytterligare riktlinjer för säkerhet och hygien.

En utmaning som nämndes bland många av de intervjuade var samarbetet mellan de olika organisationerna. Den ena beskrevs som mycket mer hierarkisk och byråkratisk än den andra, vilket resulterade i problem med informationsflöde och problemlösning. Att arbeta på distans komplicerade saken ytterligare, eftersom kommunikationen med kollegor var mer komplex och det pågick flera diskussioner samtidigt i olika kanaler. Detta var mycket svårt för ledningen att följa. Kärnteamet träffades inte 'live' förrän programmet var i princip över.

En medlem sade att det var ganska överväldigande att vänja sig vid distansarbete och möten samtidigt som man organiserade en sådan enorm strävan, och värdet av samarbete betonades. De extraordinära omständigheterna sades vara förlåtande och byråkrati etcetera kringgicks för att nå målen inom utsatt tid.

Interorganisatoriskt samarbete var den röda tråden som höll ihop verksamheten, men det innebar också utmaningar när det gällde uppbyggnad av infrastruktur och skillnader i organisationskultur. De ledande organisationerna, staden och kyrkan, upprätthöll ständigt principen om inkludering och uppmuntran så att individer och organisationer som ville delta skulle känna sig välkomna att göra det. Men för att uppnå en så stor satsning på begränsad tid, var rollerna och ansvaret för de deltagande personerna tydliga från första början.

Programmets kärna var stödmottagarna, det vill säga alla invånare i Helsingfors som hörde till riskgrupperna, så alla processer anpassades till deras specifika behov. Även om det finns många tjänster för att beställa livsmedel online, bestämdes det att telefonsamtal var det bästa alternativet för åldringar då de kan vara obekväma med att använda onlinetjänster speciellt med den annars stressiga atmosfären av pandemin. På så sätt var det möjligt att ta itu med andra frågor eller frågor relaterade till pandemisituationen.

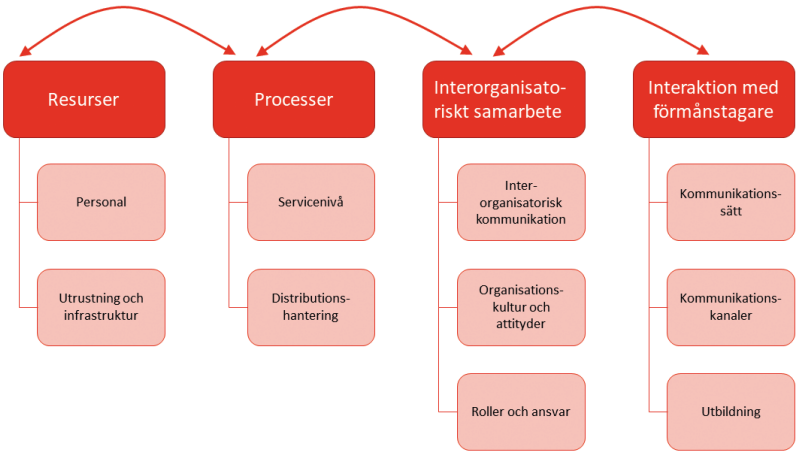
Slutsatser

Covid-19 är unik som katastrof i det sammanhanget att infrastrukturen inte påverkades, som den kan göra vid en naturkatastrof, så livsmedelsförsörjningskedjorna kunde fortsätta att fungera som vanligt. Det var restriktionerna som begränsade den fysiska tillgången till livsmedel, och detta krävde en form av livsmedelshjälp. Programmet var väldigt tidskänsligt, eftersom pandemin precis hade börjat och det fanns en hel del osäkerhet och oro bland dem som hörde till riskgrupper, såsom åldringar. Med livsmedelsbiståndsprogrammet säkerställdes det grundläggande behovet av livsmedelsförsörjning och tillgång för de mest utsatta, vilket gav lite andrum från stressen från hela situationen med covid-19.

Figur 2 kartlägger de fyra huvudsakliga framgångsfaktorerna för Helsingforshjälpen och deras sammankoppling. De extraordinära tiderna som krävde en sådan strävan gav också möjligheten att genomföra en sådan. Underteman specificerar vidare de element som bidrog till framgången och definierade programmet.

När det gäller underlättande faktorer, var tillgången till personal betydande, liksom företagens vilja att donera sin utrustning. Samarbetsandan som bestod under hela genomförandet var av avgörande betydelse för projektets framgång. Även om det fanns vissa utmaningar med att passa ihop flera olika organisationskulturer, var det små strider som alla ville kringgå.

Funktionerna och grunden eller organisatio-



Figur 2. Ram för framgångsfaktorer i program för livsmedelsbistånd.

nen för samordningspunkterna är en mycket relevant faktor för framgången för alla livsmedelsbiståndsprogram som organiseras i en urban miljö. Det geografiska sammanhanget begränsades till Helsingfors, vilket förenklade organisationen och upplägget av distributionen. Kontorslokaler och livsmedelskedjor är väl företrädda i staden.

Praktiska och mänskliga resurser är viktiga frågor i all prestationsledning, men särskilt i den humanitära miljön, där liv och välbefinnande står på spel. I det här fallet var de inblandade organisationerna tvungna att ompröva sina egna arbetssätt också, där byråkratin och godkännandekedjorna kan ha bromsat upp det märkbart. I den riksomfattande krissituation som förklarades i Finland kunde en del av dessa kringgås.

Samarbetet i Helsingforshjälpen visar urbanitet när den är som bäst, där olika sektorer går samman för att hjälpa några av de mest utsatta i samhället. För framtida katastrofer är detta värt att komma ihåg, eftersom det helt klart är en framgångsfaktor att inkludera invånare och olika aktörer i ett projekt.

Referenser

Devereux, S., Béné, C., & Hoddinott, J. (2020). Conceptualising COVID-19's impacts on household food security. Food Security, 12(4), 769–772. https://doi.org/10.1007/s12571-020-01085-0

Haavisto, I., & Goentzel, J. (2015). Measuring humanitarian supply chain performance in a multi-goal context. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 5(3), 300–324. https://doi.org/10.1108/JHLSCM-07-2015-0028

Klasche, B. (2021). After COVID-19: What can we learn about wicked problem governance? Social Sciences & Humanities Open, 4(1), 100173. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100173

Laguna, L., Fiszman, S., Puerta, P., Chaya, C., & Tárrega, A. (2020). The impact of COVID-19 lockdown on food priorities. Results from a preliminary study using social media and an online survey with Spanish consumers. Food Quality and Preference, 86(May), 104028. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104028

Power, M., Doherty, B., Pybus, K., & Pickett, K. (2020). How COVID-19 has exposed inequalities in the UK food system: The case of UK food and poverty. Emerald Open Research, 2, 11. https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13539.2

Schiffling, S., & Piecyk, M. (2014). Performance measurement in humanitarian logistics: a customer-oriented approach. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 4(2), 198–221. https://doi.org/10.1108/JHLSCM-08-2013-0027

Tatham, P., & Kovács, G. (2010). The application of "swift trust" to humanitarian logistics. International Journal of Production Economics, 126(1), 35–45. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.006

Wexler, M. N., & Oberlander, J. (2020). Public leadership and the wicked problem continuum. International Journal of Public Leadership, 16(4), 359–373. https://doi.org/10.1108/ijpl-04-2020-0025