

INNOVATIONS- KRAFT

I SMÅ GLESBYGDSKommUNER
– FÖR EN KUNSKAPSBASERAD SOCIALTJÄNST

GINO

INNOVATIONSKRAFT I SMÅ GLESBYGDSKOMMUNER – FÖR EN KUNSKAPSBASERAD SOCIALTJÄNST

Författare

Annika Nordström arbetar som chef och forskningsledare vid FoU Välfärd, Region Västerbotten och är även adjungerad lektor vid Institutionen för epidemiologi och global hälsa, Umeå universitet. Hon har under senare år haft ett särskilt fokus på små kommuners särskilda förutsättningar för ett kunskapsbaserat socialt arbete, både i form av praktisk forskning och utvecklingsprojekt.

Elisabet Höög arbetar som forskare vid Institutionen för epidemiologi och global hälsa, Umeå universitet och är också verksam vid Institutionen för Lärande, Informatik, Management och Etik, Karolinska Institutet. Hon är knuten till FoU Välfärd, Region Västerbotten och verkar som forskningsledare där, och har många års erfarenhet av utveckling av och forskning kring stödfunktioners roll och förutsättningar för utvecklingsarbete i offentliga verksamheter.

Jan Hjelte är verksam som universitetslektor vid institutionen för socialt arbete, Umeå Universitet. Han har tidigare varit verksam som forskningsledare vid FoU-miljöer och har mångårig erfarenhet av praktisk forskning, kunskapsutveckling, evidensbaserad utvärdering och verksamhetsutveckling i relation till det sociala arbetets praktik.

Mailadress för kontakt: annika.nordstrom@regionvasterbotten.se

Tryck: Tryckeri City

Utgivningsår: 2020

Utgivare: FoU Välfärd, Region Västerbotten

ISBN: 978-91-519-5393-9

INNEHÅLL

Sammanfattning	5
Praktiknära forskningsprojekt som grund till utvecklingsarbete	6
Befolkningsmässigt små – men ytmässigt stora	8
<i>Strategisk samverkan</i>	9
<i>Förutsättningar och utmaningar</i>	10
Att arbeta inom IFO i små glesbygdskommuner	12
<i>Särskilt kompetens som socionom i små glesbygdskommuner?</i>	12
<i>Glesbygdssocionom – ett yrke med särskild (in-)riktning?</i>	13
<i>Regional specialisering - ett sätt att utveckla och upprätthålla kompetens?</i>	14
Förutsättningar för utveckling	16
<i>Innovationsenkät för att mäta klimatet</i>	16
<i>Hur såg då innovationsförmågan ut?</i>	17
<i>Hur såg förutsättningarna ut?</i>	19
Datainsamling i form av "popcornslappar"	22
Modell för att ta tillvara innovativa idéer och lösningar	25
<i>Vikten av analys på goda grunder</i>	27
<i>Konsten att tänka helt nytt</i>	27
<i>Förutsättningar som grundplatta</i>	29
Praktiknära i praktiken	30
<i>Enkäter och andra datainsamlingar med snabb återkoppling</i>	30
<i>Årliga konferenser och workshops för information och delaktighet</i>	32
IFO som medskapande aktör i projektet	33
<i>Stöd i förändringsarbete</i>	34
<i>Digital kollega</i>	35
Brukarenkäten – Vad tycker de som socialtjänsten är till för?	37
Referenser	40
Projektets styrgrupp	42

SAMMANFATTNING

Att bedriva en kunskapsbaserad individ- och familjeomsorg i små glesbygdskommuner kan vara en utmaning. Förutsättningar i form av ekonomiska och personella resurser, tillgång till spetskompetens, geografiska avstånd och utbudet av insatser kan variera. Till fördel för det sociala arbetet i en liten kommun finns emellertid sådant som personkännedom och närhet mellan olika aktörer, som bland annat kan underlätta samverkan.

I ett praktikinära Vinnovafinansierat forskningsprojekt, lett av FoU Välfärd vid Region Västerbotten, har chefer och medarbetare inom individ- och familjeomsorgen (IFO) i åtta glesbygdskommuner medverkat och aktivt bidragit till olika former av datainsamling och analysarbete.

En stor del av projektet har varit att utveckla och pröva en modell för att fånga och ta tillvara innovativa idéer för verksamhetsutveckling. Vidare har innovationsklimatet kartlagts genom en enkät till politiker, chefer och medarbetare. För en effektiv och kompetent socialtjänst i glesbygd har två teman framträtt som centrala. Det ena handlar om kunskaps- och kompetensutveckling och det andra temat har varit behovet av samverkan. För att ta tillvara socialarbetarens samlade kompetens framstår en regional specialisering mellan kommunerna, eventuellt med stöd av en digital plattform som en lösning. En särskild kompetens som "glesbygdssocionom" skulle även med fördel kunna vidareutvecklas med en generalistkompetens som grund.

Som en uppföljning av projektet genomfördes intervjuer av ett antal nyckelpersoner i form av socialchefer och IFO-chefer i de kommuner som ingick i projektet. Några citat från dessa intervjuer finns återgivna markerade med kursiv text.

"Jag tror att vi är på rätt spår. Att vi ser oss mer som en region. Vi jobbar på liknande sätt, vi tar lärdom av varann, vi hjälper varann, vi nyttjar varandras kompetenser på ett klokt sätt i stället för att vi konkurrerar med varann."

PRAKTIKNÄRA FORSKNINGSPROJEKT SOM GRUND TILL UTVECKLINGSARBETE

Små kommuner i glesbygd har särskilda förutsättningar och utmaningar i många sammanhang. En av dessa utmaningar är att kunna erbjuda befolkningen de välfärdstjänster och den service som förväntas finnas i ett jämlikt samhälle. Bara för att en kommun är liten till antalet invånare skiljer inte behoven i samhället sig åt från större kommuners, men däremot kan ekonomiska och personella resurser, liksom utbudet av insatser svikta eller se annorlunda ut.

För att i glesbygdskommuner kunna bedriva en kunskapsbaserad, välfungerande socialtjänst som motsvarar lagkrav och invånares behov av stöd och service, behövs alternativa arbetssätt och innovativa lösningar. I små kommuner behövs det dessutom i särskilt hög utsträckning strukturer som kan sträcka sig över kommungränser för att hitta, utforma, testa och sprida innovativa lösningar för en tillgänglig och jämlik socialtjänst.

Under en period på två år med avslut i december 2019, har ett praktiktäna Vinnova-finansierat projekt, benämnt GINO, bedrivits i Västerbotten under projektledning av FoU Välfärd, Region Västerbotten. Den fullständiga projekt titeln löd ”Glesbygdens innovationsförmåga inom socialtjänstens IFO – hur tas den bäst tillvara?”

GINO

Glesbygdens innovationsförmåga inom socialtjänstens IFO
– hur tas den bäst tillvara?

Särskild uppmärksamhet har ägnats åt kommunernas behov av strukturer för att tillvara innovativa lösningar inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg (IFO). Detta genom att ta tempen på det innovativa klimatet, att skapa en bild av hur idéer och förslag tas tillvara, liksom att utmana sättet att organisera sig på kommunerna emellan. En generisk modell har utvecklats som kommunernas IFO kan använda för sitt fortsatta arbete för att fånga och ta tillvara innovativa idéer för verksamhetsutveckling och alternativa arbetssätt. Modellen var i projektets inledning endast en prototyp men den har successivt utvecklats och förfinats tillsammans med berörda och i takt med projektets olika aktiviteter.

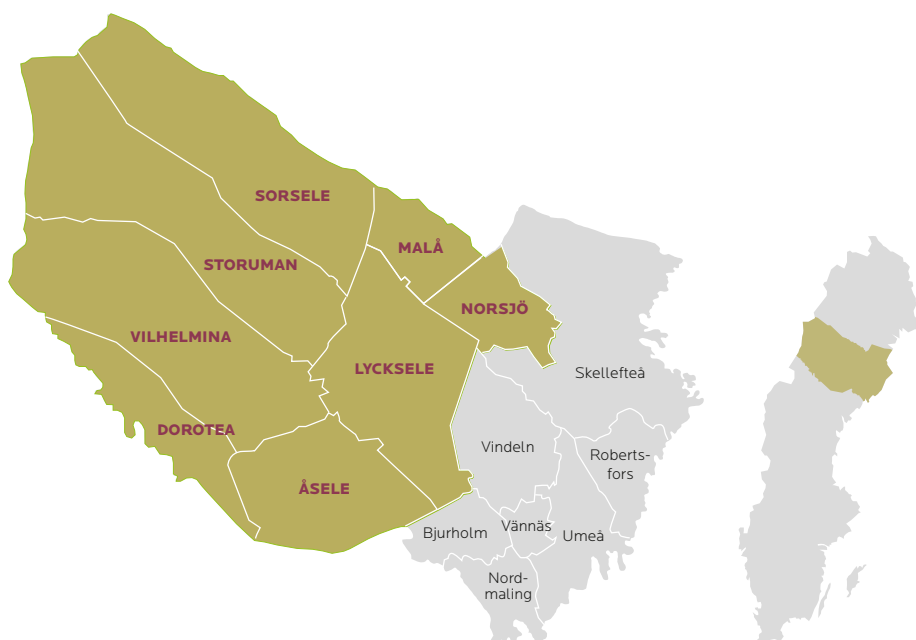
Åtta glesbygdskommuner i Västerbottens inland har medverkat, främst genom IFO-chefernas engagemang men även medarbetare, politiker och klienter har involverats. Det praktiska upplägget har varit en förutsättning och en tillgång för ett idègenererande gemensamt projektarbete. Redan i ansökningsskedet var socialchefer från två av kommunerna engagerade. Styrgruppens sammansättning föll sig också naturlig utifrån projektets upplägg med representanter från två kommuners socialtjänst, från institutionerna för Socialt arbete respektive Epidemiologi och global hälsa vid Umeå universitet, från Glesbygdsmedicinskt centrum (GMC) i Storuman och från Region Västerbotten. Projektledaren var knuten till FoU Välfärd vid Region Västerbotten.

Förutom den process och utveckling som skett vid återkommande IFO-chefsmöten tillsammans med representanter från styrgruppen, har flertalet workshops, tre konferenser och olika former av datainsamlingar genomförts.

BEFOLKNINGSMÄSSIGT SMÅ KOMMUNER – MEN YTMÄSSIGT STORA...

Västerbottens län har en särskild struktur med två befolkningsmässigt större kommuner vid kusten, Umeå (ca 129 000 inv) och Skellefteå (ca 73 000 inv), medan 12 av de resterande 13 kommunerna har ett invånarantal under 7 000. Flertalet av de befolkningsmässigt små kommunerna är samtidigt geografiskt stora, med en hög medelålder och en negativ befolkningsutveckling. För dessa kommuner medför demografin särskilda utmaningar och förutsättningar för all offentlig verksamhet.

I det Vinnovafinansierade GINO-projektet har socialtjänstens individ- och familjeomsorg i små kommuner i glesbygd legat i fokus. De åtta Västerbottenskommuner som ingått är: Dorotea, Lycksele, Malå, Norsjö, Sorsele, Storuman, Vilhelmina och Åsele.



Sammanlagt täcker dessa åtta kommuner en yta på 41 955 km² vilket är större än Schweiz (41 285 km²). Den 1 november 2019 omfattade befolkningen sammantaget 39 697 personer totalt, med Sorsele som minsta kommun (2 495 inv) och Lycksele som den befolkningsmässigt största (12 260 inv) (SCB, 2020). Det innebär en befolkningstäthet i hela området på knappt 1 inv/km². I praktiken är dock stora områden obefolkade och majoriteten av befolkningen återfinns i kommunernas tätorter, vilket har betydelse för kommunal service och kostnadseffektivitet. Ökande regionala skillnader och polarisering mellan stora och små kommuner, särskilt avlägset belägna små kommuner, är en pågående utveckling. Dessa skillnader återfinns också i de beräkningar som presenterades i Långtidsutredningen (2015).

STRATEGISK SAMVERKAN

I Kommunutredningens slutbetänkande (2020:8) görs bedömningen att samverkan kan ge bättre förutsättningar för att leverera service och välfärdstjänster i små kommuner, men att denna bör utformas som en strategisk samverkan, d v s att samverkan sker i mer fasta konstellationer. Det minskar risken för att samverkan blir alltför personberoende och sårbar för politiska förändringar. En struktur med strategiska samverkanskonstellationer ger också en ökad tydlighet i vad kommunernas samverkan består av.

De åtta inlandskommuner som omfattats av projektet ingår i en sammanslutning för samverkan mellan 10 inlandskommuner (varav två från Norrbotten) som benämns Region 10 (region10.se/region-8/). De utvecklingsområden som kommunerna beslutat att samverka kring är:

- Stärka och förbättra självbilden, attraktionskraften och värdskapet
- Att skapa samma förutsättningar för boende, besökare och verksamma i Region 10 som i resten av landet
- Funktionell samverkan i syfte att öka kvalitén och kostnadseffektiviteten inom områden som skola, omsorg, ekonomi, näringslivsfunktioner, HR, marknadsföring, mm.
- Regionalt, nationellt och internationellt samarbete.

Som en del av denna samverkansstruktur inom Region 10 sker också gemensamma träffar för kommunernas socialchefer och deras IFO-chefer. Uppfattningen vid projektets start var emellertid att samverkan inom det sociala området kunde förbättras.

”Bilderna av det här (projektet) var ju att vi skulle få stöd utifrån för att få igång någon form av samverkansprocesser. Eller utöka dom samarbetsprocesser som vi hade inom region 10, och det tycker jag är uppfyllt.”

FÖRUTSÄTTNINGAR OCH UTMANINGAR

Socialtjänsten i glesbygdskommuner har särskilda förutsättning och utmaningar. Förutom att långa avstånd, både inom den egna kommunen och mellan kommunernas tätorter påverkar möjligheter till fysiska möten, finns det även konkreta utmaningar för små inlandskommuner. Skatteunderlaget påverkas negativt av en hög medelålder i befolkningen och många mindre kommuner har svårt att rekrytera och behålla personal med adekvat högskolekompetens inom flera områden. Det gäller inte bara hälso- och sjukvården och socialtjänsten utan påverkar även behov av spetskompetens inom andra områden som juridik, digitalisering och skola, för att upprätthålla en tillräcklig kommunal kapacitet (Jfr Rosell, 2019).

En liten kommun har som konsekvens också en liten socialtjänst. Men förhållandet är inte proportionerligt. I rapporten från Myndigheten för vård- och omsorgsanalys om kompetensförsörjning av handläggare inom socialtjänsten (Rapport 2019:7) framgår bland annat att socialtjänsten i glesbygd har nästan 20 procent lägre bemanning per 1000 invånare än större kommuner. I projektets befolkningsmässigt små kommuner kan hela IFO-området täckas upp av fem-sex personer. Förutom de svårigheter som det medför i att upprätthålla den breda kompetens som yrket kräver, är också sårbarheten för en liten personalgrupp påtaglig. Om en eller två personer slutar, går i pension eller blir frånvarande under en längre tid medför det utmaningar både i att rekrytera och introducera ny personal. Förkortad arbetstid och gynnsam löneutveckling har varit åtgärder för att locka till sig och behålla socialsekreterare. I perioder har dock bristen på socialsekreterare i några av projektets kommuner, medfört att socionomer har hyrts in till höga kostnader.

Byte av personal har även negativ inverkan på den samverkan med andra aktörer i samhället som är så nödvändig i dessa mindre kommuner. I en liten personalgrupp finns det heller inte så många att fördela externa uppdrag på. Å andra sidan kan de mindre kommunerna ha en fördel i den personkännedom och de informella strukturer som lättare kan skapas.

NÅGRA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR IFO I GLESBYGDSKOMMUNER ATT FÖRHÅLLA SIG TILL:

- Geografiska avstånd som försvårar fysiska kontakter/besök
- Sned åldersfördelning med många äldre och ett lågt skatteunderlag
- Ökad risk för jäv i liten kommun
- Lägre bemanning än i större kommuner
- Stor påverkan på arbetsgruppen vid personalomsättning
- Brist på tid då få personer ska täcka flera ansvarsområden
- Spetskompetensen riskerar att bli lidande
- Samverkan – kan både underlättas och försvåras

I utredningsdirektiven till ”Stärkt kapacitet i kommunerna för att möta samhällsutvecklingen” (dir 2017:13) står som ett uppdrag att utarbeta en strategi för att stärka kommunernas kapacitet att fullgöra sina uppgifter och hantera sina utmaningar. Detta är inte minst viktigt för socialtjänsten, och SKR har i sammanhanget betonat att förutom att kommunstorleken påverkar kostnaden för IFO riskeras kvalitet och rättssäkerhet att urholkas då vissa ärenden handläggs alltför sällan. För att bibehålla kompetens behövs även en viss personalgruppsstorlek.

Att samarbeta över kommungränser och använda sig av varandras kompetens, innebär ett förändrat arbetssätt som även med nödvändighet inkluderar olika former av digitala lösningar. En utökning av den egna IFO-verksamheten med kollegor från flera kommuner kan vara ett sätt att bygga och behålla kompetens och kapacitet.

ATT ARBETA INOM IFO I SMÅ GLESBYGDSKOMMUNER

Under resans gång har två teman från olika håll framkommit när det gäller utmaningar och förslag på lösningar. Det ena temat har varit frågor kring behov av *kunskaps- och kompetensutveckling* och det andra temat har varit *behovet av samverkan* mellan de åtta glesbygdskommunerna. Vad vi har lärt oss under projektet är dock att både behovet av kompetens och av samverkan är mångbottnat. Det kan betyda lite olika saker och det är först när man börjar nysta i vad det egentligen står för i en specifik kontext, till exempel för små glesbygdskommuners individ- och familjeomsorg, som det kan bli meningsfullt i praktiken. I det här kapitlet pekar vi på några centrala lärdomar som vi gjort i projektet.

SÄRSKILD KOMPETENS SOM SOCIONOM I SMÅ GLESBYGDSKOMMUNER?

Att vara socionom i små glesbygdskommuner är inte detsamma som att vara det i befolkningsmässigt stora eller medelstora orter. I diskussionerna med berörda IFO-chefer framkom en mångfald av fortbildningsbehov, alltifrån kunskaper om beroende, adoption, familjerätt, aktuell lagstiftning till ökade kunskaper inom barn och unga-området. Att socialtjänstens IFO uttrycker ett brett behov av fortbildning är kanske inte något att förundras över. För en kunskapsbaserad socialtjänst förutsätts ett fortlöpande lärande och kunskapsläget inom området utvecklas ständigt. I de flesta av landets kommuners individ- och familjeomsorg skulle svaret därför sannolikt ha blivit likartat. Men fortbildningsbehoven villkoras i de små kommunerna av att varje socialarbetare generellt sett har ett större antal kunskapsområden där de behöver fortbilda sig i jämförelse med handläggare inom IFO i större kommuner.

För små glesbygdskommuner är det många gånger stora avstånd till de orter och lärosäten där utbildningar ges. Därför kan fortbildning vara förhållandevis kostsamt och tidsödande, även om distansutbildning och webbutbildningar ger möjligheter att i stor utsträckning överbrygga den delen. Här utgör till exempel de nätbaserade utbildningar som återfinns i Kunskapsguiden en resurs, liksom att den påbörjade utbyggnaden och nationella spridningen av Yrkesresan förväntas bidra positivt. (Kunskapsguiden.se, som drivs av Socialstyrelsen, är den nationella webbplats som samlar kvalitetssäkrad kunskap från flera myndigheter och andra aktörer. Yrkesresan har tagits fram av Göteborgsregionen (GR) och lanserades 2017, som ett

”regionalt kompetensprogram för den sociala barn- och ungdomsvården”. Den struktur som Yrkesresan skapat planeras att utvidgas med fler områden och implementeras nationellt.)

Samtidigt kan kunskaps- och kompetensfrågan för socionomer i små glesbygdskommuner inte reduceras till en generell ämneskompetens som i princip är relevant för socionomer i allmänhet. Det handlar också om kunskap och kompetens utifrån det specifika sammanhang där socionomer inom IFO i glesbygd bedriver socialt arbete. En bidragande orsak till detta står att finna i variationer i hur IFO organiseras. I Sverige som helhet har det skett en förändring inom området. Tidigare betonades en integrerad organisation där socialarbetare var generalister, utifrån tanken att belysa klientens hela problemsituation, men under de senaste decennierna har det skett en ökad specialisering (Lundgren et. al, 2009). Specialisering har också blivit något eftersträvanvärt i vår samtid eftersom det anses bidra till expertis inom ett mindre och väl avgränsat område (Bergmark & Lundström, 2005). Att ”olika organisationsformer ger olika bra förutsättningar för att hantera klientproblem av olika svårighetsgrad och komplexitet” är en av slutsatserna som dras i Socialstyrelsens kunskapssammanställning rörande socialtjänstens organisering (2018). Det är med andra ord ett mångfacetterat område.

På vilket sätt och i vilken utsträckning som kommuner specialiserat sin individ- och familjeomsorg varierar. När det gäller glesbygdskommuner kan man bland annat se att IFO i väldigt liten utsträckning har en funktionsbaserad specialisering, d.v.s. en uppdelning mellan mottagning, utredning, insats, i jämförelse med IFO i många stora och medelstora kommuner. I Lundgrens et al. (2009) studie hade i princip alla glesbygdskommuner en integrerad organisation (37 av 39 kommuner). Detta ställer naturligtvis andra krav på bredd i kunskap och kompetens än om man som socionom endast ansvarar för en avgränsad del av det sociala arbetet inom individ- och familjeomsorgen. Om politiker, chefer och medarbetare har ambitionen att klienterna i varje kommun ska möta professionella med expertis inom varje enskilt område så medför det att medarbetare inom IFO kan uppleva ett tämligen omfattande behov av fortbildning och kompetensutveckling.

GLESBYGDSSOCIONOM – ETT YRKE MED SÄRSKILD (IN-)RIKTNING?

Svårigheter och brister kan lätt få ett för stort utrymme då IFO:s särskilda förutsättningar i glesbygd belyses. Det finns definitivt ett flertal utmaningar att hantera men samtidigt menar vi att man kan vända på steken och säga att det är något alldeles särskilt att vara socionom i små glesbygdskommuner. Visserligen kan det, som enskild socialsekreterare eller som individ- och familjeomsorg i varje enskild kommun vara svårt att hålla sig uppdaterad och vara ”expert” inom varje kunskapsområde, men det finns å andra sidan fördelar som man inte ska bortse ifrån. Som socialsekreterare i små glesbygdskommuner blir man ”expert” på att se helheter och komplexitet i utsatta människors livssituationer (jfr. Grell et al., 2013). Möjligheten att snabbt hitta fram till den insats och det stöd som motsvarar klientens behov, inkluderande personer i dennes omgivning, är större då de inte riskerar att falla mellan stolarna i organisationen. Utöver helhetsperspektivet utvecklas ofta en särskild förmåga att hitta kreativa lösningar utöver det redan givna eftersom det många gånger finns få kollegor och begränsade resurser. Lokal- och personkännedomen har stor betydelse för arbetet och underlättar till exempel även samarbeten som involverar andra aktörer.

Förutom att det tycks ställa särskilda krav på helhetstänkande och kreativitet att vara socionom inom IFO i små glesbygdskommuner så verkar det även ställa särskilda krav på samverkanskompetens för att finna lösningar. Lösningar som i vissa fall ligger bortom den egna personliga (generalist-)kompetensen, i andra fall bortom den egna organisationen, men ibland också bortom den egna kommunen.

Att vara ”glesbygdssocionom” menar vi kräver något annat än att vara socionom i större kommuner med en specialiserad, och många gånger multispecialiserad organisation. Vad det ännu mer specifikt skulle kunna innebära finns det anledning att fördjupa sig i för både forskning och utbildning i det sociala arbetets tjänst. Ett sätt att ge glesbygdssocionomens arbete status och belysa den särskilda kompetens som krävs vore att skapa en valbar fördjupnings- eller fristående kurs vid de lärosäten där socionomutbildningar bedrivs. Denna skulle kunna jämföras med den motsvarighet som finns för läkare i form av en ST-utbildning i glesbygdsmedicin som återkommer regelbundet och är väldigt eftertraktad. En annan, eller kompletterande, väg vore att skapa en fristående del i den nationella strukturen för kompetensutvecklingsprogrammet ”Yrkesresan” som håller på att utvecklas. Det skulle ge en möjlighet att fördjupa sig, inte enbart i de kunskaper och kompetenser som är centrala för att arbeta som socionom i små glesbygdskommuner utan också om de särskilda villkor som råder.

REGIONAL SPECIALISERING – ETT SÄTT ATT UTVECKLA OCH UPPRÄTTHÅLLA KOMPETENS?

Nyttan med att små glesbygdskommuners IFO finner lösningar tillsammans över kommungränser är påtaglig. Samverkan är inget självändamål i sig utan ett sätt att hantera gemensamma utmaningar och svårigheter på ett bättre sätt. Ett exempel är de idéer om samutnyttjande av resurser som växte fram under projektets gång. I det föregående avsnittet berörades att socionomer i små glesbygdskommuner kan sägas utveckla en sorts ”helhetsexpertis”. Samtidigt kan det vara svårt att utveckla och upprätthålla teoretisk kunskap inom alla de kunskapsområden som omfattas av individ- och familjeomsorgens arbete.

Den teoretiska och vetenskapliga kunskapen är dock bara en del av den kunskap och det lärande som behövs i socialt arbete. För att socialarbetare ska upprätthålla och utveckla sin kunskap behöver den också användas i praktiken (Trevithick, 2008). Detta är en annan svårighet som kan förekomma i små glesbygdskommuner. Vissa områden av det sociala arbetet blir endast aktuella för enskilda socialsekreterare någon enstaka gång per år eller ännu mer sällan. Det betyder att även om till exempel socialsekreterare inom IFO har tillgodogjort sig teorier och uppdaterad forskning inom ett visst kunskapsområde så finns det begränsade möjligheter att använda, förankra och upprätthålla kompetensen i praktiken och över tid. De svårigheter som dessa ”sällan-ärenden” medför var något som bland annat diskuterades i de workshops som vi genomförde inom ramen för projektet med chefer och medarbetare från IFO.

En lösning som uttrycktes av deltagarna var att olika kommuner genom samverkan inom regionen skulle kunna ansvara för – och vara specialister på – olika ”sällan-frågor” och att resurserna sedan skulle kunna samutnyttjas av kommunerna emellan. Exempel som nämndes av deltagarna var adoptionsutredningar, men även andra typer av utredningar, kompetens

kring spelmissbruk och beroendeproblematik, och så kallade ”Trappansamtal” med barn. En sådan samverkan skulle betyda att respektive kommun kunde prioritera att fortbilda sig inom något eller ett par ”sällan-fråge-områden”. Samtidigt skulle möjligheterna att utveckla och upprätthålla det praktiska kunnandet öka inom det ”sällan-område” man ansvarar för eftersom man har ansvaret för hela närregionens ärenden i förhållande till området. Möjligheter till samverkan över kommungränser finns redan i Kommunallagen (2017:725) och betonas som önskvärd även i Kommunutredningens betänkande (SOU 2020:8). Rättsliga möjligheter för överlämnande av uppgifter mellan kommuner inom den social barn- och ungdomsvården, har också utretts av Socialstyrelsen (2017).

Behovet att samverka är i sig inte något unikt för socionomer i små glesbygdskommuner. Eftersom samhälleliga insatser har blivit alltmer differentierade och specialiserade i olika organisationer samtidigt som de människor som organisationerna är satta att bistå ofta har komplexa behov, finns det många gånger ett behov av samverkan mellan olika välfärdsstatliga organisationer som socialtjänsten, skolan och/eller psykiatri (jfr. Danermark & Kullberg, 1999). Vid sådana tillfällen kan man något förenklat säga att samverkan äger rum för att specialiserade organisationer och enheter ska utveckla en gemensam ”generalistkompetens” och få en så heltäckande bild som möjligt av, och stöd till, de människor man finns till för. I det avseendet skiljer sig inte behoven av samverkan för socionomer i små glesbygdskommuner från socionomer i stora och medelstora kommuner på ett principiellt plan.

Samtidigt verkar socionomers behov av samverkan i små glesbygdskommuner även ha sina särdrag där sammanhanget medför att företrädare för integrerade individ- och familjeomsorger ibland samverkar med varandra över kommungränsen för att tillsammans åstadkomma ”specialistkompetens”. I dessa avseenden blir motiven för samverkan närmast de omvända. Istället för att syftet skulle vara att åstadkomma en helhetsbild tycks det vara att klienter ska få möta professionella med expertis inom avgränsade områden.

Den samverkan mellan de åtta kommunerna som skissades på i projektet skulle närmast kunna beskrivas som en ”*regional specialistorganisering*”. Den regionala specialistorganisationen skulle kunna ha ett komplementärt förhållande till den integrerade organisationen i respektive kommun och de samlade resurserna skulle samtidigt kunna utnyttjas på ett effektivare sätt.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UTVECKLING

Som framgång har offentlig verksamhet i små glesbygdskommuner särskilda utmaningar att hantera. De är ofta hårt belastade samtidigt som resurserna är begränsade vilket medför att behoven av innovativa lösningar är stora. Innovation syftar i sig själv på förändringar som i något avseende är nya – åtminstone i det lokala sammanhanget – och som bidrar till att man kan nå sina målsättningar på ett bättre sätt (jfr. Ellström, 2010). Om man frågar chefer, medarbetare och politiker om vad som skulle kunna vara tänkbara lösningar på de utmaningar som finns saknas det sällan uppslag. Detta är också något som vi sett exempel på i projektet. Men frågan är hur innovationsförmågan ser ut och om det finns förutsättningar för att ta tillvara och sålla bland de idéer som verkar ha störst potential.

INNOVATIONSENKÄT FÖR ATT MÄTA KLIMATET

Det finns en mångfald av faktorer som påverkar möjligheterna till innovation och lärande i organisationer, alltifrån individuella, subjektiva faktorer till mer övergripande organisatoriska förutsättningar. Eftersom det aktuella projektets ambition bland annat var att skapa strukturer för att leda och organisera för innovation och kreativitet i socialtjänstens individ- och familjeomsorg i små glesbygdskommuner, var mycket av intresset riktat mot de organisatoriska förutsättningarna. Många gånger saknas det en organisatorisk struktur och stödresurser för att ta tillvara och stimulera innovationsförmågan. En sådan struktur är viktig för att stödja och fånga kreativitet och förslag på utveckling som enskilda politiker, chefer, medarbetare inom IFO redan har. En viktig fråga i inledningen av projektet var därför hur situationen såg ut i de medverkande kommunerna.

Initialt framstod SKR:s LIKA-verktyg som ett tänkbart tillvägagångssätt för att få reda på detta. LIKA är ett verktyg som kan vara behjälpligt för att få en bild av nuläget vad gäller digitaliseringsgraden i exempelvis en kommun, men också av förutsättningarna för att öka densamma. Digitala lösningar är idag en högaktuell fråga, inte minst inom välfärdssektorn där man förväntas finna nya och mer kostnadseffektiva lösningar för de insatser som ges. Inom exempelvis äldreomsorgen utgör kameror för natttillsyn, digitala trygghetslarm eller ”robotar” för läkemedelshantering exempel på hur digitalisering kan bidra till kostnadseffektiviseringar men även till smidigt och ändamålsenligt stöd till den äldre.

Även om digitala lösningar är ett centralt inslag i de innovationer som görs inom välfärdssektorn fångade inte LIKA det vi ville veta. Vår utgångspunkt var att digitalisering är en av flera potentiella lösningar på de utmaningar som kan finnas för de kommuner som ingick i projektet. Däremot var lösningarna inte något som nödvändigtvis avgränsade sig till digitalisering. Inte heller var syftet med projektet att primärt fokusera på digitala lösningar utan på att skapa förutsättningar för att ta tillvara innovativa idéer.

För att få en bredare bild av innovationsförmågan användes istället en enkät om innovation i offentlig sektor som SKR hade utvecklat i samarbete med Vinnova. Enkäten riktar uppmärksamheten mot tjänsteinnovationer i offentlig sektor och utöver frågor om hur respondenterna bedömer innovationsförmågan på sin arbetsplats omfattar den även ett antal frågor om *kulturella och organisatoriska förutsättningar* för innovation. Dessa aspekter utgör också delar av den modell som låg till grund för projektet. Primärt var inte syftet med enkätundersökningen att få ett statistiskt säkerställt underlag vad gäller innovationsförmågan och förutsättningarna utan snarare handlade det om att få en ögonblicksbild, att ”ta tempen” på läget i början av projektet och att resultaten skulle kunna vara ett diskussions- och reflektionsunderlag för det fortsatta arbetet.

Enkätundersökningen genomfördes under vintern 2017 och riktade sig till chefer, medarbetare och representanter för socialnämnderna i samtliga åtta kommuner. Enkäten distribuerades via socialcheferna och sammantaget kom det in 64 enkätsvar där respondenterna besvarat hela eller delar av enkäten. Svar kom från samtliga åtta kommuner, men antalet varierade, alltifrån någon enstaka enkät till uppemot 20 besvarade enkäter. Totalt var det 9 politiker, 13 chefer, 41 medarbetare samt en person som inte angivit någon roll, som svarade. Mot bakgrund av att det är små kommuner och ett litet underlag från respektive kommun presenteras resultaten endast på aggregerad nivå. Nedan presenteras resultaten av två aspekter som var centrala för projektet, dels hur innovationsförmågan ansågs vara i inledningen av projektet, dels vilka förutsättningar för innovation som fanns enligt dem som besvarade enkäten.

HUR SÅG DÅ INNOVATIONSFÖRMÅGAN UT?

I enkäten fanns en övergripande fråga där de svarande fick göra en bedömning av hur de upplevde innovationsförmågan i den verksamhet där de var verksamma. Utifrån resultaten förefaller upplevelserna av detta variera bland de 55 personer som besvarade frågan. Mindre än hälften (ungefär 44%) ansåg att det fanns en god eller mycket god innovationsförmåga, ungefär en fjärdedel (24%) upplevde att innovationsförmågan var bristfällig eller mycket bristfällig och ungefär en tredjedel (32%) ansåg att den var ”varken eller”.

Att enbart fråga om människor anser att innovationsförmågan är god eller mindre god ger dock inte särskilt mycket vägledning om vad som fungerar och vad som kanske kan utvecklas. Därmed bidrar det inte heller med särskilt mycket underlag för förändring. I enkäten fanns emellertid även en fråga som kunde ge en mer nyanserad bild av läget. Denna fråga omfattade 11 olika aspekter där de svarande fick bedöma innovationsförmågan på sin arbetsplats, på en tregradig skala (bristfällig – varken eller – god).

Respondenterna fick även svara på hur viktiga de ansåg att de 11 aspekterna var när de tänkte på en innovativ organisation, på en tregradig skala (inte viktigt – varken eller –

viktigt). Ur ett kvalitetsperspektiv kan kombinationer av bedömningar vara relevant eftersom det kan peka på var ”krutet bör läggas” för att utveckla en verksamhet.

I tabellen nedan redovisas andelen respondenter som bedömde att det fungerade bra på deras arbetsplats beträffande de olika aspekterna, men också andelen som ansåg att aspekterna var viktiga för att skapa en innovativ organisation.

Av svaren framgår att det finns en viss spridning i materialet. Samtliga som besvarat enkäten anser att öppet klimat och ledningens engagemang är viktiga aspekter i en innovativ organisation. Den aspekt som den minsta andelen svarande ansåg var viktig var strategier och mål för innovationsarbete. Samtidigt är det svårt att säga att någon av aspekterna framstår som oviktig i en innovativ organisation eftersom mer än 8 av 10 respondenter ansåg att det var viktigt med strategier och mål i ett innovationsarbete.

Även när det gäller bedömningen av innovationsförmågan i den egna verksamheten tycks upplevelserna variera mellan olika egenskaper. Angående öppet klimat och en gynnsam kultur på arbetsplatsen är det en betydande majoritet som anser att de har det på sin arbetsplats (71%). Därefter finns det ett kluster av egenskaper där svaren är lite vacklande och där hälften eller drygt hälften anser att dessa egenskaper är goda på arbetsplatsen. Exempelvis upplever 58% att det finns en nyfikenhet på arbetsplatsen medan något mindre än hälften (48%) anser att innovationsförmågan är god när det gäller ledningens engagemang och driv. Samtidigt måste man vara medveten om att nästan hälften, och ibland mer än hälften av dem som besvarat dessa frågor anser att dessa aspekter inte är goda på deras arbetsplats.

TABELL 1. Andel som svarat ”Bra” (bedömningar av innovationsförmågan) respektive ”Viktigt” (kännetecken för en innovativ organisation)

Frågor om:	Bedömningar av innovationsförmågan på den egna arbetsplatsen (%-andel ”Bra”)	Kännetecken för en innovativ organisation (%-andel ”Viktigt”)
1. Öppet klimat och gynnsam kultur	71	100
2. Nyfikenhet	58	96
3. Medarbetarnas engagemang och driv	52	98
4. God kännedom om invånares/ kunders behov	51	91
5. Ledningens engagemang och driv	48	100
6. God omvärldsbevakning	47	89
7. Tydliga förväntningar på medarbetarna	28	93
8. Systematik för innovationsarbete t.ex. metoder, processer, roller)	26	89
9. God förståelse hos anställda för varför det behövs innovationsarbete	25	94
10. Strategier/mål för innovationsarbete	23	83
11. Tid/resurser avsatta för innovationsarbete	8	93

Därefter finns det ett ”kluster” av aspekter där mindre än en tredjedel ansåg att innovationsförmågan på arbetsplatsen var god. Här utgör frågan om systematik i innovationsarbetet och förekomsten av strategier och mål i innovationsarbetet exempel på egenskaper där en betydande majoritet ansåg att omständigheterna på arbetsplatsen inte var goda. Om öppet klimat sticker ut i positiv bemärkelse så kan man sedan säga att tid och resurser var något som stack ut i negativ bemärkelse. Där var det mindre än var tionde respondent som ansåg att det fanns god tillgång till tid och resurser på arbetsplatsen för innovationsarbete.

Vid tidpunkten för sammanställningen fanns det inget referensmaterial för enkäten där den använts inom individ- och familjeomsorgen. Därför är det svårt att uttala sig om vad som på basis av enkätresultaten kan anses vara ”bra”, ”dåligt” eller ”normalt” vad gäller medarbetares, politikernas och chefernas skattningar av innovationsförmågan. Om man trots detta skulle göra en förenklad sammanfattning av läget när det gäller innovationsförmågan hos de åtta kommunernas IFO vid tidpunkten för undersökningen skulle den kunna beskrivas på följande sätt; klimatet upplevdes relativt bra, men det fanns i många fall inte en systematik och struktur för arbetet. Inte heller upplevdes det finnas ett utrymme för att arbeta med innovationsfrågor.

HUR SÅG FÖRUTSÄTTNINGARNA UT?

I innovationsenkäten fanns två matrisfrågor där respondenterna, på en femgradig skala: (om påståendet stämmer i mycket hög utsträckning, i ganska hög utsträckning, varken eller, i ganska låg utsträckning, i mycket låg utsträckning), fick svara på ett antal påståenden om de kulturella och organisatoriska förutsättningarna i sin verksamhet. När det gäller de kulturella förutsättningarna såg svaren ut på följande sätt. Siffrorna i tabellen anger andelen (%) som svarat att påståendet stämmer i mycket hög eller ganska hög utsträckning och resultaten presenteras i fallande ordning.

TABELL 2. Andel som svarat att påståenden om kulturella förutsättningar stämmer i ganska eller mycket hög utsträckning.

Påståenden	Stämmer i ganska eller mycket hög utsträckning (%)
1. Vi arbetar tydligt med kunden/brukaren/invånaren i fokus i min verksamhet där jag verkar	91
2. Det är tydligt för mig varför vi behöver arbeta med innovation	71
3. Vi ifrågasätter regelbundet hur verksamheten bedrivs och om vi skulle kunna göra på annat sätt	59
4. Vi har en kultur där vi i hög grad uppmuntrar idéer och innovationer	47
5. Vi har en god förmåga att genomföra bra och nyskapande idéer	44

Med tanke på att över 90% ansåg att påståendet om brukaren i fokus stämde i ganska hög eller mycket hög utsträckning kan man dra slutsatsen att de som besvarade enkäten ansåg att brukarperspektivet var relativt närvarande. Brukarfokus kan sägas vara i linje med det sociala arbetets historia, men också med rådande föreställningar om brukarperspektivet och om brukaren i centrum (SKL, 2010; Socialstyrelsen, 2013).

Vad man också kan se är att merparten av dem som besvarade enkäten ansåg att det var tydligt för dem varför det fanns behov av att arbeta med innovation och nya lösningar. Den frågan är inte minst viktig eftersom mål och mening är en central förutsättning för medarbetares motivation i arbetslivet (jfr. Hjelte et al., 2018). Därigenom kan det skapas legitimitet för innovation, vilket är centralt för att åstadkomma förändringar i organisationer (jfr. Myers et al., 2012). Om vi blickar tillbaka mot de föregående frågorna om innovationsförmågan i organisationen kan vi samtidigt se att det var endast en fjärdedel som ansåg att det fanns en god förståelse bland de anställda om varför det fanns behov av innovationsarbete. En möjlig förklaring kan vara att frågan är ställd om huruvida respondenten som enskild person upplever att det är tydligt varför det finns behov av innovationer. Den tidigare frågan efterfrågade istället en bedömning av hur det såg ut bland anställda. Kanske bedömde respondenterna att de själva såg ett behov, men att det var långt ifrån alla på deras arbetsplats som såg ett sådant behov. Inte heller ansågs andra kulturella förutsättningar ha haft ett starkt fäste i glesbygdskommunerna. Mindre än hälften av de som besvarade enkäten ansåg att det fanns en kultur som uppmuntrade nya idéer eller att det fanns en god förmåga att genomföra nyskapande idéer som kom fram.

TABELL 3. Andel som svarat att påståenden om organisatoriska förutsättningar stämmer i ganska eller mycket hög utsträckning.

Påståenden	Stämmer i ganska eller mycket hög utsträckning (%)
1. Vi har strukturer där vi fångar idéer som kommer från medarbetare/kollegor	55
2. Vi är duktiga på att ta in goda exempel från andra i vår verksamhet	53
3. Vi skapar utrymme för att testa nya idéer och lära oss nytt	44
4. Vi har mätbara mål och tydlig riktning för förnyelse och innovation i min verksamhet	29
5. Vi har strukturer där vi fångar idéer som kommer från akademi och högskola/universitet	22
6. Vi har strukturer där vi fångar idéer som kommer från företag/näringsliv	11
7. Vi har strukturer där vi fångar idéer som kommer från civila samhället/föreningar	9
8. Vi har strukturer där vi fångar idéer som kommer från kunder/brukare/invånare	9

När det gäller de *organisatoriska förutsättningarna* såg motsvarande andelar ut som följer. I likhet med de kulturella förutsättningarna redovisas andelarna i fallande ordning.

Generellt sett var det en mindre andel av de svarande som ansåg att påståendena om de organisatoriska förutsättningarna stämde, i jämförelse med de kulturella förutsättningarna. Det är endast i förhållande till två påståenden som mer än hälften av de som besvarade frågan ansåg att påståendet stämde i ganska eller mycket hög utsträckning. En möjlig tolkning av detta kan vara att det delvis relaterar till de kulturella förutsättningarna. Om det inte finns en kultur som uppmuntrar nya idéer och där det upplevs finnas en begränsad förmåga att genomföra bra idéer så kanske det inte heller utvecklas strukturer för innovation (Hovlin et al., 2011).

Det förefaller också som att de befintliga strukturerna inom de åtta kommunernas individ- och familjeomsorger har tyngdpunkten på ett ”inifrånperspektiv” när det gäller att ta tillvara goda idéer. Det var i första hand de egna medarbetarnas idéer som fångades upp, men även goda exempel från andra i den egna verksamheten togs ibland tillvara. Av svaren att döma tycks det vara i mindre utsträckning nya idéer utifrån, från näringsliv, från vetenskapssamhället, från medborgare och från brukare tas tillvara. Det sistnämnda är inte minst intressant mot bakgrund av att förekomsten av ett brukarfokus var något som betonades vad gäller de kulturella förutsättningarna. En möjlig tolkning kan vara att kulturen ger uttryck för att det i första hand är professionellas perspektiv på brukares livssituation som är central och inte brukares egna perspektiv på sin tillvaro och på sitt möte med IFO i de åtta kommunerna.

En sammanfattning av lägesbilden när det gäller innovationsförmågan och de kulturella och organisatoriska förutsättningarna på en samlad nivå för de åtta kommunerna skulle det kunna se ut på följande sätt:

- Det fanns ett relativt öppet klimat.
- Det fanns delvis en *nyfikenhet* på nya lösningar.
- Det fanns en *medvetenhet om behovet* av innovativa lösningar.
- Innovativa idéer *togs många gånger inte tillvara*.
- Det fanns en *avsaknad av systematik och struktur* för att fånga och arbeta med innovativa idéer och lösningar
- Det fanns en stor *brist på tid och resurser* för att finna och föra in nya idéer och arbetssätt.
- Bilden av *ledningens engagemang* och driv var splittrad. Den ansågs bra av vissa, men inte av andra.

DATAINSAMLING I FORM AV "POPCORNSLAPPAR"

Varje dag ställs IFO inför mängder av utmaningar och varje dag hittar många problem och frågor sina lösningar tack var medarbetares engagemang och erfarenheter. Ibland har utmaningarna alldeles givna lösningar men ibland kan det vara så att man behöver tänka nytt. Kanske är det så att gamla lösningar inte fungerar längre, eller att nya omständigheter skapar behov av att tänka helt nytt.

Vid projektets första inledande konferens fick det sextioalet deltagare som samlats i Storumans Folkets Hus skriva förslag och reflektioner på ett antal post-it-lappar. Dessa hamnade sedan av praktiska skäl på den popcornmaskin som fanns utanför lokalen (som även utgör ortens biosalong). Efter det pratade vi i projektet om dessa som "popcornlapparna".

När popcornlapparna skrevs var instruktionerna inte att tänka innovativt, det var snarare att se utmaningar, möjliga förslag och tänkbara lösningar. Ändå fanns det några framtidsspaningar och riktigt innovativa tankar på de 120 post-it lappar som samsades på popcornmaskinen.

De förslag, lösningar och idéer som deltagarna hade lämnat sorterades därefter i olika kategorier och strukturerades även på lite andra sätt för att kunna presenteras och utgöra underlag till en workshop. Chefer i alla kommuner, inklusive alla deltagare vid konferensen, fick även ett litet kompendium med de utmaningar, förslag och lösningar som fanns i materialet. Dessa knöts också illustrativt samman med den modell som var under utvecklande.

Vid en särskild workshop med deltagare från kommunernas IFO togs förslagen och idéerna från popcornlapparna ett steg vidare. Bland annat gick man under denna workshop genom vilka förslag som skulle kunna iscensättas direkt, vilka som krävde en längre planering, vad som kunde göras av enskild kommun, vad som förutsatte att man gick samman mellan kommuner, med mera.

Förslagen sorterades under olika rubriker och det framgår att de är av olika karaktär men flertalet är fullt genomförbara utan större insatser utifrån eller stora kostnader.

ORGANISATIONER

Digitala system

Större möjligheter spela in möte → transkribera
Datasystem som är kompatibla med mobil.
SMS → dokumentation
Möjlighet att föra journal/dokumentation direkt vid hembesök & på möten som sker utanför arbetsplatsen
Kalender och e-post i alla mobiler
Telefoner/med internet och appar anpassade för IFO. Är de som hemtjänsten använder något?
Självbokningssystem med möjlighet att välja mötesform – telefon, länk eller fysiskt
Digital signering, ex. vid ansökan, underskrifter och beslut

Samverkan

Erfarenhetsutbyte mellan kommuner
Samverkan i regionen
Samverkan över verksamhetsgränser
Gemensamma utbildnings-, samverkansdagar för utförare/professioner i landsting och kommun för att kunna samverka bättre
Fungerande rutiner om att samarbeta

Stöd och utveckling

Tid till verksamhetsutveckling
Möjlighet till rådgivning via tel för socialsekreterare
Virtuell sida där olika professioner kan ställa frågor/bistå/stötta varandra. Dela dokument.
Handledningsgrupper via videokonferens
Utveckla mötesformer, t ex hälsorummen

VERKSAMHET

Juridik

Insatser

Familjerätt – samverka inom R8
Hjälpchatt – juridiska frågor
En familjerättsenhet i inlandet med digital uppkoppling

Socialjour/beredskap gemensam med angränsande kommuner. Lagändring krävs.
Professionella familjehem i kommunal regi
IBIC i verklig tillämpning, inte utifrån dagens struktur och organisation

Behandling via nätet, ex missbruk
Anhörigstöd via nätet, t ex missbruk
Behandling via nätet vid våld i nära relationer
Samtalsgrupper med terapeut på distans
Handledning av/konsultation till familjehem

BRUKARE

Digitala lösningar

Insatser

Allmänt föräldrastöd via facetime på kvällstid
Föräldrastödssamverkan
Möjlighet till chatt med socialsekreterare. Rådgivning.
Hembesök och återbesök via digital teknik.

Korta, enkla frågor från brukare → egen inloggning i sin egen akt – följa sitt ärende
Berörd kan välja "skypemöte" istället för att gå till IFO-kontoret
Ansöka om ekonomiskt bistånd via nätet

Denna datainsamling har varit en källa till inspiration och kan illustrera att medarbetare inom organisationer ofta har många konkreta idéer på lut. Bakom varje förslag ligger mest troligt en utmaning eller ett utvecklingsbehov, som kanske, eller kanske inte blivit beskrivet tidigare. Förslagen antyder också att vi ibland behöver få möjligheter att tänka helt utanför boxen för att vara innovativa och pröva nya tankar, även de som kanske känns helt orimliga och ogenomförbara.

Allt eftersom vi hade workshops och möten tillsammans med företrädare för kommunerna förädlades flera av de idéer och tankar som hade sitt ursprung i dessa popcornslappar.

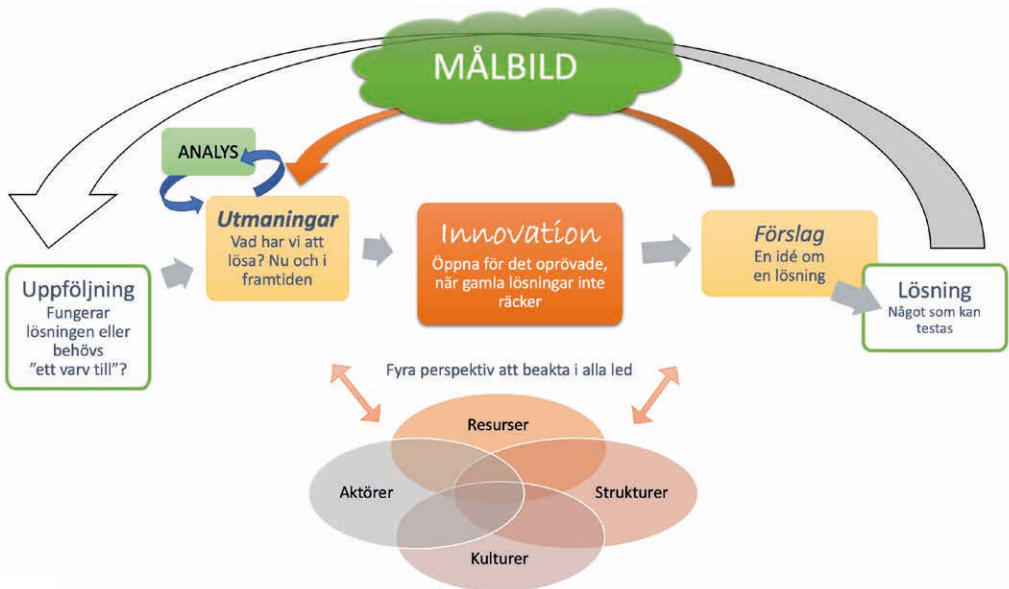
”I och med att ni [FoU] har varit med på de här träffarna har ni kunnat lyfta, alltså stötta oss i att lyfta våra blickar och komma med nya perspektiv, nya funderingar. Jag tycker att IFO-chefsgruppen har blivit stärkt av det”

MODELL FÖR ATT TA TILLVARA INNOVATIVA IDÉER OCH LÖSNINGAR

En stor del av projektets arbete har handlat om att utveckla och pröva en modell för att fånga och ta tillvara innovativa idéer för verksamhetsutveckling. Under de båda år som projektet pågått har också en modell växt fram och förfinats utifrån den prototyp som fanns inledningsvis.

Ibland kanske man behöver pröva något nytt bara för att hålla modet och motivationen uppe i sitt arbete. Modellen nedan är ett sätt att illustrera hur man kan tänka kring ett IFO som arbetar innovativt och som har modet att tänka ut och testa nya och oprövade lösningar. Ett IFO som smider nya tankar och planer när det vanliga inte riktigt räcker till. Modellen har tagits fram, presenterats, utvecklats och förändrats under resans gång och i mötet med praktiken.

GINO-modellen – en slags karta för innovativ verksamhetsutveckling



Varje verksamhet, arbetsgrupp och individ ställs dagligen inför utmaningar. Det kan handla om allt från stora övergripande utmaningar kring ekonomi och bemanning till små vardagsfrågor, det kan handla om val av policy eller generella riktlinjer för beslut eller avvägningar som måste göras i stunden av en enskild individ. Generellt sett är vi människor dåliga beslutsfattare i det att vi har en tendens att snabbt föreslå lösningar som grundar sig på vår egen personliga erfarenhet och kunskap. Och det vi en gång föreslagit har vi mycket svårt att överge, även om vi söker mer information och diskuterar med andra (Plous, 1993). Samtidigt har vi som individer enormt stor kapacitet att tänka ut nya och innovativa lösningar, om möjlighet ges och strukturer och kultur inbjuder och underlättar för detta (Schein, 2015). En annan utmaning som blir tydligare ju större frågor och beslutssammanhang som vi befinner oss i är svårigheten att göra rimliga konsekvensanalyser. Skälen till detta är både komplexitet och de komplicerade processer vi har att göra med, men också bristande underlag för att kunna göra bedömningar på goda grunder.

I nästan varje sammanhang där utmaningar diskuteras är det både naturligt och vanligt att det snabbt kommer många konkreta och handfasta förslag på lösningar. Och det behöver inte vara fel på vare sig den omedelbara reaktionen eller på lösningsförslagen i sig. Vad som mera sällan kommer fram i diskussionerna är analysen av bakomliggande faktorer, och om utmaningen i sig är en del i en pandoras ask med många lager och nivåer, dolda komponenter och okända förklaringar. Inte heller konsekvensanalyser är vanliga, där förslag till lösningar prövas i tanken, eller kanske testas i en simulering. Vi behöver eller förväntar oss ofta snabba svar på frågor och utmaningar även om dom byggts upp under lång tid och har många dimensioner. Risken att man då enbart lindrar symptom och inte ser grundorsaken är överhängande. Och troligen är det så att man behöver ge sig på både symptomen och källan, något som kräver både struktur, vilja och kunskap.

Vårt projekt visar att många utmaningar skulle kunna lösas, om det fanns tid att sätta sig ner och fundera över dom. Det är absolut ingen brist på vare sig medvetenhet om utmaningar eller innovationskraft och vilja att lösa dom. Det verkar vara förutsättningarna som brister. Det är troligen inte så enkelt att tid och pengar skulle lösa alla utmaningar. Det verkar handla om organisatorisk kapacitet, långsiktighet och uthållighet och också kompetens kring själva arbetet med att lösa utmaningar.

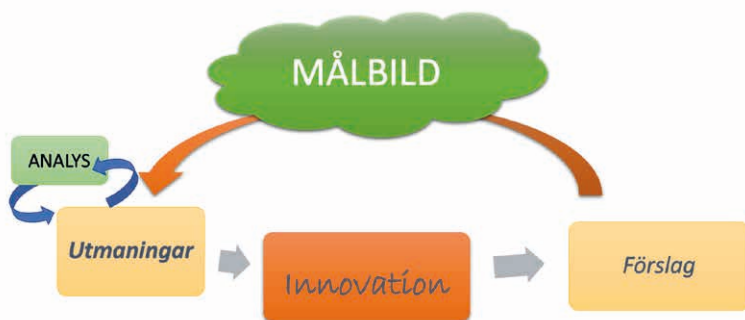
En organisation som förmår använda alla sina resurser på bästa sätt får en stark och livskraftig verksamhet. Delaktighet och verkligt inflytande inom IFO behöver gälla både ledning, medarbetare och brukare/klienter för att verksamheten ska följsamt och innovativt ta sig an att leva i ständig förändring. En annan mycket viktig komponent är att ha en aktuell bild av sin egen verksamhet men också av vilket uppdrag man har att fylla och hur väl man lyckas att lösa det i stort såväl som i smått. Systematisk uppföljning och strategiskt ledningsarbete är två viktiga grundpelare för att hela verksamheten ska arbeta dynamiskt och lyhört. Inte heller det här kommer automatiskt genom att tillföra tid och pengar. Det handlar om att bygga kompetens och strukturer för processtänkande, innovation och kommunikation. Med det i botten är möjligheterna att lösa utmaningar avsevärt större.

För att hjälpa tanken på traven byggde vi en modell. Modeller är just modeller, förenklade och renodlade bilder av en komplex verklighet. Men modeller hjälper oss att sortera viktiga

grundkomponenter och ger också en gemensam bas för kommunikation och gemensam förståelse.

VIKTEN AV ANALYS PÅ GODA GRUNDER

Centrum i modellen handlar om grundfrågan – verksamheter såväl som individer ställs inför utmaningar som måste lösas, och ett eller flera förslag bildar sedan grunden för den lösning som väljs för att möta utmaningen. Nu är det ju sällan så enkelt så att det finns en enskild lösning som löser en enstaka utmaning. I verkligheten är utmaningar sammanflätade och finns på många områden och nivåer parallellt, och kräver därför många kombinerade lösningar. Men det är ingen nackdel att försöka renodla en problemanalys i syfte att skapa förståelse för en utmaning och dess delar. Vissa utmaningar har givna lösningar och problematiken kanske mer handlar om själva implementeringen av en lösning, eller tillämpningen av den och genomslaget för den.

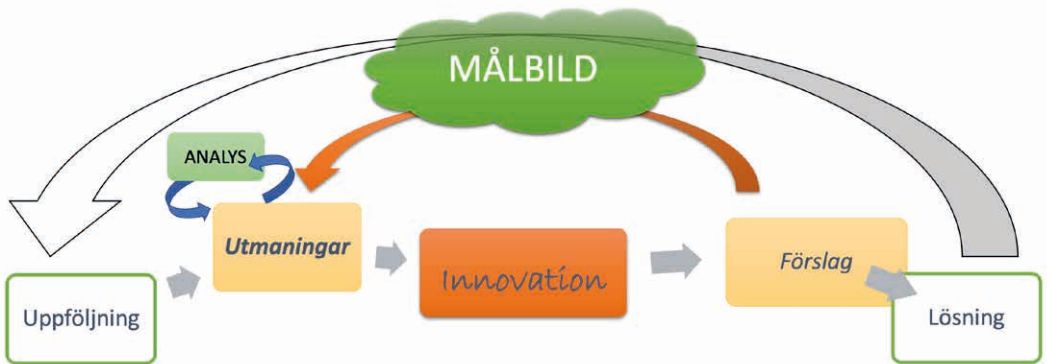


En del kraft behöver läggas på att förstå själva utmaningen, eller problematiken. Inte sällan finns bakomliggande orsaker, och själva utmaningen i sig är en konsekvens av annat. Värdet av att ställa sig frågan om var utmaningen har sitt ursprung ligger i att valet av lösningar på kort och lång sikt kan se helt olika ut. Givetvis måste en eldsvåda släckas men om man inte undersöker varför branden startade och vidtar åtgärder mot grundorsaken så finns risken att det snart brinner igen. Att använda alla tillgängliga resurser handlar om att ta vara på kunskap och erfarenhet som finns hos de människor som är berörda och som kan bidra till lösningen av utmaningen. Det är också alldeles nödvändigt att testa lösningsförslaget mot utmaningen och se om den verkligen har möjlighet att verkningsfullt lösa utmaningen. Gamla eller generella lösningar som utbildning, pengar eller tid kan stärka förutsättningar för lösningar men om de inte är figursydda för sin utmaning finns en risk att de i sig inte förändrar själva situationen.

KONSTEN ATT TÄNKA HELT NYTT

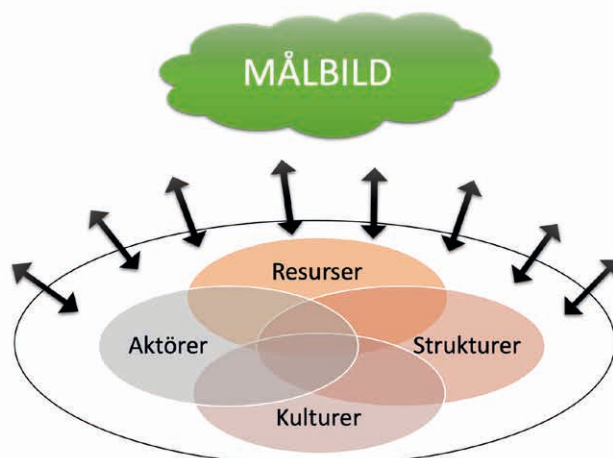
När vi ställs inför nya utmaningar eller utmaningar som verkar återkomma så räcker det inte att ta till samma lösningar. Men att i ett organisatoriskt sammanhang hitta vägar till nytänkande är inte alltid lätt eller självklart. Mängder av hinder har identifierats både kring själva lösningsgenereringen såväl som implementering av nya lösningar (Cherney & Head, 2011;

Nilsen, 2020). Kreativitet och innovation är begrepp som på senare år har börjat användas för att skapa nytänkande i tider av nya utmaningar och förändrade behov och krav. Transformation och transformativt ledarskap är andra begrepp som speglar behovet av att tänka nytt och lösa gamla och nya utmaningar utifrån helt nya utgångspunkter. Många verksamheter står inför nya villkor både vad gäller resurser, förutsättningar, krav och uppdrag. Det är därför dags att rusta framtidens verksamheter för processtänkande och innovativt gemensamt ansvarstagande för utmaningar man möter och kommer att möta.



Organisationernas kapacitet att arbeta innovativt handlar både om att knyta till sig och stärka medarbetarnas kompetens och att skapa strukturer och former som bidrar och faciliterar nya tankar och nya lösningar. Det handlar också om att forma ett klimat där innovation är välkommet och naturligt, något som i förlängningen kan skapa en kultur och ett mindset av processtänkande. Här är ledarskapet viktigare än någonsin, men till det behöver medarbetare och brukare/klienter med reellt inflytande kopplas på helt nya sätt. Möjligheterna har aldrig varit bättre att skapa dialog, insyn och förståelse, inte minst genom digitala verktyg och forum. Här ligger en tröghet i våra gamla organisationsstrukturer som riskerar att bromsa innovation som är nödvändig för att hitta nya vägar.

Att bli skicklig som organisation på att se och förstå sina utmaningar och att arbeta systematiskt och strukturerat med hur man tar fram förslag på lösningar och där man förmår se när gamla lösningar fungerar eller nya behövs är en god början. Ett område som är under stark utveckling är uppföljning och utvärdering, två skilda men nära relaterade företeelser. Att följa upp effektmått och ekonomi har under lång tid varit i fokus. Att följa upp processer och förstå hur det bäst görs och hur man tolkar och använder den typen av mer kvalitativa eller mixade mått för verksamhetsutveckling och problemlösning är inte lika vanligt. Här saknas också ofta kompetens både för analys och mätning. Behovet att bli mycket säkrare och bättre på att förklara varför lösningar fungerar eller inte och som har att göra med själva implementeringen, förståelsen och utförandet är stort. I annat fall finns risken att få en förändringstrött organisation som bara matar på nya lösningar utan att se eller förstå om de verkligen möter och löser utmaningar.



FÖRUTSÄTTNINGAR SOM GRUNDPLATTA

En organisation som vill vara innovativ, och arbeta systematiskt med att bli skicklig på att möta sina utmaningar behöver också bli bra på att förstå den kontext, det sammanhang där lösningarna ska skapas, verka och tillämpas. Vår modell lyfter fram fyra basfaktorer som hela tiden måste beaktas i analys och process för att finna lösningar på aktuella utmaningar. Det handlar om aktörer, resurser, strukturer och kulturer. De mest fantastiska lösningar som inte stämts av mot dessa faktorer riskerar att gå i stöpet pga bristande förståelse för den kontext som utmaningen uppstått i och där lösningen ska fungera.

Man kan betrakta modellen som en checklista för kontinuerligt utvecklingsarbete där förhållningssättet fungerar både i det lilla och i det stora. En processmodell av det här slaget bär med sig ett antal kontrollfrågor som, om den implementeras väl, kommer att bli en naturlig del i varje beslutsprocess och i sig skapa delaktighet och kreativitet. När modellen fungerar kommer den att skapa fler frågor än färdiga svar och den kommer också att föda många ytterligare modell-loopar eftersom de flesta utmaningar har så många lager och dimensioner. Det spelar mindre roll var en process börjar – om det är en färdig lösning som testas mot utmaningar eller om en tankesmedja identifierar nya utmaningar eller andra uppföljningsuppslag. Det är helheten som är väsentlig – att ställa sig frågorna som modellen vill illustrera. Det kan vara frågor som; är lösningen till för att möta utmaningen? hur får vi veta om lösningen fungerar eller inte? – och varför, och hur ser de grundläggande förutsättningarna ut om utmaningen ska kunna utmanas.

PRAKTIKNÄRA I PRAKTIKEN

FoU Välfärd vid Region Västerbotten utgör en stödfunktion till länets socialtjänst och var som sådan både huvudsökande och projektledare för det tvååriga Vinnova-finansierade GINO-projektet. Kommunerna var redan under ansökningsskedet involverade i utformning och målsättning av projektet. Från styrgruppens sida var det hela tiden en uttalad ambition att projektet skulle vara genuint praktiktäna och det var ett strategiskt val att verka genom första linjens chefer. Som gatekeepers är de centrala och i små kommuner är det också de som ofta har funktion som verksamhetsutvecklare, i brist på särskilda sådana tjänster. Genom att förankra arbetet på den nivån försäkras också en hållbarhet för projektets resultat även efter avslut.

Tillvägagångssättet innebar exempelvis att vi fick avvakta lite för att få en stabil förankring i samtliga kommuners IFO, men också att innehållet i workshops påverkades av de frågor som upplevdes som särskilt angelägna av deltagarna. På det sättet fortlöpte projektet i takt med målgruppen som medskapande.

”Träffarna har varit viktiga – att ge tillfälle till att resonera om övergripande frågor man inte själv mäktar med”

För att initialt göra projektet känt för medarbetare, chefer och politiker i deltagande kommuner presenterades tankar och planerat upplägg vid olika möten för socialtjänstens chefsgrupperingar och socialnämndsordföranden. En första konferensdag arrangerades också relativt snart för kommuners socialtjänst, hälso- och sjukvård och andra intresserade.

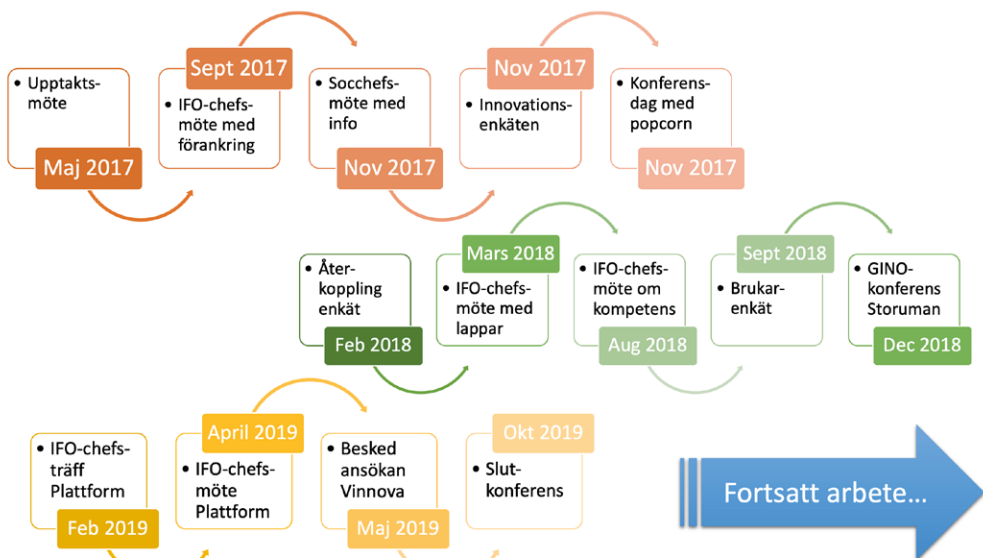
ENKÄTER OCH ANDRA DATAINSAMLINGAR MED SNABB ÅTERKOPPLING

Mot bakgrund av projektets inriktning på innovation och innovationsledning genomfördes tidigt enkätstudien som riktade sig till politiker, chefer och medarbetare i de åtta kommunernas socialtjänst/IFO som ett sätt ta temperaturen på innovationsklimatet. Det hade också det goda med sig att projektet blev ytterligare känt. Socialcheferna var angelägna om att inbjuda

till att delta i studien skulle gå via dem, för att understryka att det var ett angeläget område som prioriterades av dem själva.

Den andra datainsamlingen genomfördes vid den första konferensdagen under projektets första år, vilket var en enkel insamling av idéer och förslag för alternativa arbetssätt med mera, det som tidigare presenterats som popcorns-lapparna. Dessutom bidrog FoU Välfärd vid två tillfällen till att SKR's brukarenkät för klienter inom IFO, genomfördes. Första gången kompletterad med två frågor från projektet och andra gången i sin ursprungliga form.

Vid samtliga insamlingar av data har resultaten skyndsamt återförts till socialtjänsten både skriftligt och i powerpoint-format för egen lokal hantering. Resultaten har också följts upp med aktivt arbete i workshops för gemensam analys och idégenerering med alla kommuner närvarande. Dessa workshops har i sig varit värdefulla för utvecklandet av modellen som presenterades i förra avsnittet, för att ta tillvara idéer och förslag. De har också stärkt den kultur av samverkan över kommungränser som utvecklats alltmer under projektiden.



ÅRLIGA KONFERENSER OCH WORKSHOPS FÖR INFORMATION OCH DELAKTIGHET

En första konferensdag inom projektet arrangerades under tidig vinter 2017 i Storumans Folkets Hus. Målgruppen var chefer och medarbetare inom socialtjänsten samt regionens hälso- och sjukvård, politiker och andra intresserade. Vid dagen, som hade rubriken ”Socialtjänst i glesbygd” gavs en bakgrund, syfte och tankar framåt rörande projektet och idéer för alternativa arbetsätt insamlades. Vid konferensen medverkade även regeringens särskilda utredare och utredningssekreterare från ”Framtidens socialtjänst”, för att informera, diskutera, samla information och för den pågående utredningen få input från de små kommunerna och deras specifika situation.

Den första konferensdagen följdes av ytterligare två för samma målgrupp, vid samma tid på året och i samma lokal. Under 2018 var rubriken ”Hur kan IFO inom R10 utvecklas? En dag om kompetens, organisation, välfärdsteknologi och lite till...” Förutom en lägesbeskrivning av projektet, presentation av datainsamlingar och pågående modellbygge belystes två områden. Det ena var organisationens betydelse på klientarbetet och de utmaningar som finns i att vara specialist alternativt generalist i sin yrkesutövning. Det andra handlade om digitalisering och om robot för försörjningsstöd.

Avslutningskonferensen 2019 samlade deltagare under rubriken ”Små kommuner i framkant mot framtiden”, vid vilken projektet sammanfattades och resultat presenterades. Utöver det fick deltagarna en filosofisk reflektion av begreppet Välfärd och en presentation om kunskapsstyrning i socialtjänsten. Avslutningsvis diskuterades gemensamt vad Nära vård kan komma att omfatta för projektkommunerna, med särskilt fokus på socialtjänstens roll. Den sista programpunkten var föranledd av att södra Lappland utsetts som ett modellområde i Sverige för Nära vård.

Konferenserna, som återkommande genomförts under samma årstid och på samma plats varje år, har fyllt ett syfte i att ge en aktuell lägesbild, förankra resultat och driva utvecklingsprocessen i projektet framåt.

”Nyckeln har varit kontinuiteten, att ni alltid har varit med”

IFO SOM MEDSKAPANDE AKTÖR I PROJEKTET

GINO-projektet har präglats av en genuin vilja att stärka IFO:s kapacitet och förmåga att ha ett innovativt förhållningssätt till sin egen verksamhet och de utmaningar man ställs inför dagligen. Det handlar lika mycket om att stärka förmågan att kunna avgöra när gamla lösningar håller och när innovationen behövs, som att bygga ett klimat där innovativa idéer kan genereras, förädlas och bli verkstad. Strukturen för att ta vara på innovativa idéer och förslag har på ett konkret sätt åskådliggjorts vid gemensamma IFO-chefsmöten och projektet har anpassats till den situation som kommunerna för tillfället befunnit sig i och där energin i utvecklingsprocessen har legat.

Redan tidigt i projektet blev IFO-chefsnätverket för de åtta inlandskommunerna den naturliga plattformen för GINO-projektet. Nyckelpersoner från alla kommuner möttes redan regelbundet till samråd och informationsutbyte och i detta forum växte GINO-projektet allt eftersom in som en naturlig del. FoU Välfärd och de åtta kommunernas IFO-chefer hade redan kontakter och utbyte men genom projektet erbjöds lite större möjligheter både resursmässigt och innehållsligt att arbeta mer systematiskt kring gemensamma utmaningar.

”Jag blev sugen på projektet för att det tog fasta på något som fattades, inom IFO framför allt. Sånt som det pratats om innan, men som man inte riktigt kommit till skott med, som digitalisering och samarbete mellan kommunerna”

Man kan driva projekt på många sätt. GINO-projektet har genom sin utformning blivit ett gott exempel i det att projektet mera uppfattats som en gemensam arena än något som bara skulle genomföras. I projektet har vi långsamt och metodiskt samlat och värderat idéer och erfarenheter. I backspegeln kan man konstatera att under projektåren har IFO-chefsgruppens inre arbetssätt stärkts och präglas idag ännu mer av dialog, nyfikenhet och respekt och är också ett forum där man letar nya vägar för gemensamma utmaningar. Tillsammans söker man lösningar, inte bara för att implementera i den egna kommunen utan också vägar att samverka

mellan kommuner och verksamheter. Idéer får förankring och utrymme att växa och utvecklas, och ibland förkastas på ett sätt som bekräftar antagandet att potentialen till ett innovativt IFO alltid funnits, men med stöd och forum har den fått möjlighet att utvecklas och prövas.

”Det här projektet har verkligen nått ut. För det tar tid”

Under projektets gång har många aktiviteter och metoder använts. Grundläggande ambitioner från projektledningens sida har varit att alltid försöka vara lyhörda, tålmodiga och inte springa före. Modellen som presenterats tidigare har funnits med hela vägen men det var kanske först mot slutet av projektet som den verkliga kunde börja användas som ett vardagsverktyg eller ett avstämningsinstrument för ett innovativt IFO-arbete. Men det är precis som det ska vara. På samma sätt har vi tillsammans genom hela projektet och i dialog vaskat i mängden av små och stora, möjliga och omöjliga utmaningar för att hitta de mest väsentliga frågorna att jobba med och goda sätt att ta sig an utmaningarna.

” Jag gillade angreppssättet – att ta styrkor och sedan förstärka dem. Man behövde aldrig skämmas”

STÖD I FÖRÄNDRINGSARBETE

Alla tecken tyder på att innovationskraften i glesbygdens IFO finns och att man under tiden med GINO-projektet utvecklat hur man på goda sätt kan ta den tillvara. Det är tillfredsställande att kunna påstå att vid projektets slut är det ingen som kommer att sakna det, eftersom det som projektet ville åstadkomma idag framstår som det naturligaste arbetssättet – att fråga, lyssna och hitta lösningar för hur små kommuner kan lösa utmaningar hemma och tillsammans, och med tillgång till ett kontinuerligt externt stöd.

Projektet har understrukit att det kan vara befogat med olika former av externt stöd för att goda idéer ska omsättas i praktiska lösningar och för att driva utveckling över tid (Höög, 2014). Att leda förändring tar både tid och kraft. Även i en situation där medarbetare och chefer är entusiastiska, engagerade och duktiga på att leda förändring har de sitt huvuduppdrag i det sociala arbetets praktik. Därför kan det vara klokt att någon utomstående aktör driver själva utvecklingen så att den inte tappar fart. Ett exempel på en sådan aktör kan vara de regionala samverkans- och stödstrukturer (RSS) som utvecklats i många län och som bland annat har till uppgift att stödja kommuners kunskaps- och kompetensutveckling. Sådana RSS kan bestå av exempelvis FoU-miljöer eller regionala utvecklingsledare eller motsvarande (SKL, 2016). I Västerbotten finns FoU Valfärd som en regional aktör.

”FoU har varit oerhört viktig, med vetenskaplighet och yttre input och stöd”

För det andra tycks det finnas ett behov av någon form av externa ”experter” med spetskompetens i specifika sakfrågor. I de workshops som genomfördes i GINO-projektet nämndes bland annat att det kunde finnas behov av ämneskunskap kring spelmissbruk, men också kring juridiska frågor som t.ex. vid adoptionsutredningar. Därför upplevdes det finnas ett behov av konsultativt stöd från exempelvis större kommuner i regionen eller från nationellt håll.

DIGITAL KOLLEGA

Bland de mer spännande framtidsspaningarna som sprungit fram ur GINO-projektet är tanken om en digital kollega. Möjligheten att skapa en skräddarsydd digital plattform där man som små IFO-verksamheter tillsammans skapar en arena för planering, utbyte, lättillgänglig information och kompetensfrågor och där ingen är längre bort än närmaste skärm, är både lockande och rimlig. En liten personalgrupp förstärks på detta sätt med en ”digital kollega” som finns tillgänglig för utökad kompetens vid knepiga ärenden. Redan nu finns idéer och förslag kring både innehåll och funktion, och det är en styrka att hela förslaget är sprunget ur ett definierat och förankrat behov.

”I tanken är vi närmare att se oss som ett gemensamt IFO”

Det finns inget nytt i att vilja ha en digital plattform, men det innovativa i detta är möjligheten att skapa en gemensam och förankrad arena som svarar mot egna utmaningar och där den som ska använda också är med och skapar både förutsättningar och lösningar. Idag finns redan digitala former av samverkan för de åtta kommunerna, men att få bygga vidare, utvidga och utveckla en avståndslös plattform i en vidsträckt geografisk verklighet är oerhört intressant och utmanande. Möjligen kan också det modellarbete som under 2019 startat upp rörande God och nära vård i Södra Lappland och som inkluderar projektets kommuners socialtjänst, vara en ”medaktör” i sammanhanget.

Den modell som följt GINO-projektet handlar lika mycket om ett stöd för att kunna strukturera och analysera utmaningar och olika nödvändiga processer för att hitta fungerande lösningar och god uppföljning, som att bidra till en gemensam mental modell som gör det lättare att föra gemensamma dialoger kring utmaningar och innovation. Ännu en framtidsspaning innebär att modellen eller varianter på den kommer att kunna bidra i många sammanhang och forum, interna och gemensamma, verksamhetsknutna och tvärfunktionella.

Förhoppningsvis kommer ansträngningarna att underlätta och ge stöd för ett innovativt klimat att fortsätta och stärkas, i nya konstellationer och i lärande miljöer. Det förändrade mind-set som bedömdes nödvändigt och som efterfrågades på sina håll i chefsled vid projektets början tycker vi oss se.

”GINO har varit oerhört viktigt för samverkan i R10”

Att samverkan och samarbete över kommungränser är en nödvändighet för de små kommunerna har gått från att vara en ”sanning som sägs” till en samsyn, ett förändringsbenäget klimat och genomförande av konkreta samarbeten bland annat rörande familjehem och försörjningsstöd. Tillsammans bidrar detta till att skapa en stimulerande, kreativ arbetsmiljö för att utgöra en attraktiv arbetsplats med stabil kompetensförsörjning. Att ta tillvara den särskilda kompetensen som ”glesbygdssocionom” i den gemensamma kompetenstrappan och kompetensutvecklingsplan som kommunerna beslutat att arbeta fram är ett steg i den riktningen.

Vi känner oss trygga med att GINO-projektet har bidragit till möjligheterna för att ta tillvara innovationskraften i glesbygdens IFO och ser fram emot att få arbeta vidare tillsammans i befintliga och nya forum och former.

BRUKARENKÄTEN – VAD TYCKER DE SOM SOCIALTJÄNSTEN ÄR TILL FÖR?

Som framgick av innovationsenkäten tycktes det finnas utvecklingsmöjligheter i de berörda kommunerna, beträffande att ta tillvara brukares idéer och synpunkter. Ett sätt att få kunskaper om brukares synpunkter kan vara att använda sig av brukarundersökningar. I GINO utgjorde användandet av SKR's brukarenkät ett konkret exempel på hur dessa små kommuner samverkade för att få ta del av brukarnas synpunkter.

Varje år inbjuder SKR landets kommuner att delta i brukarundersökningar, varav klienter i socialtjänstens IFO verksamheter utgör en av målgrupperna. Inom GINO-projektet såg vi en möjlighet både för projektets del och för varje enskild kommun att få tillgång till brukarnas röster på ett ordnat vis. Ingen av kommunerna hade deltagit i undersökningen året innan, men var positiva att delta då praktiskt stöd erbjöds av FoU Välfärd i form av att samordna arbetet och bistå kommunerna med inmatning och sammanställning av resultaten. I enlighet med IFO:s önskemål skapades även en affisch för att informera klienter om att enkätstudiens syfte och tidsperiod. Motprestationen var att IFO själva arrangerade för att genomföra distributionen av enkäten till klienterna.

Samtliga åtta kommuner deltog i brukarundersökningarna både 2018 och 2019. I avsaknad av områdesspecifika enheter inom glesbygdskommunernas individ- och familjeomsorg, gjordes ingen åtskillnad av målgruppen baserat på anledningen till besöket. Förutom grundfrågorna i originalenkäten fick vi klartecken att lägga till två ytterligare frågor som var av särskilt intresse för projektet och våra glesbygdskommuner vid undersökningen 2018. Dessa frågor var dels hur långt man rest för att komma till sitt möte med socialtjänsten, dels vilken form av möte man föredrog när man skulle möta sin socialsekreterare.

"Det har ju varit guld värt att ha stödet när det gäller brukarundersökningarna, att det har funnits en sammanhållande kraft som har hjälpt till så att det har blivit gjort"

VI VILL VETA VAD DU TYCKER OM SOCIALTJÄNSTEN !

Alla som träffar en handläggare inom
socialtjänsten under perioden

17 september - 12 oktober 2018

kommer att få en enkät med 10 kryssfrågor

Frågorna handlar om hur du uppfattar kontakten med
socialtjänsten, om bemötande, nöjdhet och alternativa
kontaktvägar

Undersökningen genomförs samtidigt i Lycksele, Storuman, Åsele, Dorotea,
Malå, Norsjö, Vilhelmina, Sorsele, Arvidsjaur och Arjeplogs kommuner

Det är frivilligt att delta och du deltar helt anonymt

Resultaten kommer att sammanställas både kommunvis och tillsammans och
kommer att ligga till grund för att skapa en så bra socialtjänst som möjligt



Varje enskild kommun har efter enkätstudierna fått tillbaka sina egna sammanställda resultat, presenterat både i powerpointformat och i en skriftlig presentation. De egna resultaten sattes också i relation till det sammantagna resultatet för kommunerna gemensamt.

Resultatet av enkäten från 2018 presenterades både på en gemensam IFO-chefsträff och på en av konferensdagarna. En sammanfattning av resultatet för alla åtta kommuner sammanställdes också på affischer som anslogs på respektive socialkontor. Även om antalet svar inte är stort och svarsfrekvensen har visat sig vara svår att mäta, så har materialet ändå gett stora möjligheter till diskussion och reflektion inom och mellan kommunerna. Initiativet 2018 ledde till att man ville göra om enkätinsamlingen 2019 och även utöka ansträngningarna för att genomföra och nyttja resultaten, både de sammanlagda och för enskilda kommuner.

”Vi ser fram emot att göra det igen till hösten och kunna jämföra resultaten”

Det var fler som besvarade 2019 års enkät och då deltog även två av Norrbottens glesbygdskommuner, Arvidsjaur och Arjeplog.

För att de klienter som besvarat enkäten skulle ha möjlighet att ta del av resultaten har det också gjorts en ”affisch” för väntrummet med sammantagna siffror för samtliga kommuner. Från 2018 års enkätstudie presenterades följande:

SAMMANSLAGNA RESULTAT FÖR DE KOMMUNER SOM DELTOG

- 8 av 10 tyckte att det är lätt eller ganska lätt att få kontakt med socialsekreteraren
- 8 av 10 tyckte att det är lätt eller ganska lätt att förstå informationen från socialsekreteraren
- 7 av 10 tycker att socialsekreteraren visar förståelse
- 6 av 10 säger att socialsekreteraren frågar efter synpunkter
- 7 av 10 säger att deras situation förbättras efter kontakt med socialtjänsten
- De allra flesta vill helst ha kontakt med socialtjänsten genom att komma till socialkontoret eller pratas vid på telefon
- 8 av 10 är nöjda eller ganska nöjda med socialtjänsten som helhet

REFERENSER

- Bergmark, Å & Lundström, T. (2005). En sak i taget? Om specialisering inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 12:2/3, 125–148.
- Blom B, Morén S & Perlinski M (2011) Hur bör socialtjänstens IFO organiseras? *Socionomen*, 4, 12-16.
- Cherney, A., & Head, B. (2011). Supporting the knowledge-to-action process: a systems-thinking approach. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 7(4), 471-488.
- Danermark, B. & Kullberg, C. (1999). *Samverkan – välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Direktiv 2017:13 Stärkt kapacitet i kommunerna för att möta samhällsutvecklingen
- Ellström, P-E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of workplace learning*, 22:1/2, 27–40.
- Grell, P., Ahmadi, N. & Blom, B. (2013). Hur inverkar organisationsstrukturen på socialtjänstens klientarbete? – en sammanfattning av kunskapsläget. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 20:3/4, 222–240.
- Hjelte, J., Stenling, A. & Westerberg, K. (2018). Youth jobs: Young peoples' experiences of changes in motivation regarding engagement in occupations in the Swedish public sector. *International Journal of Adolescence and Youth*, 23:1, 36–51.
- Hovlin, K., Arvidsson, S., Hjort, M. & Ljung, A. (2017). *Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens*. Stockholm: VINNOVA –Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation System.
- Höög, E. (2014). *Navigera i ständig förändring – Facilitering av utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Umeå University: Department of Public Health and Clinical Medicine, Epidemiology and Global Health (Diss.).
- Lundgren, M., Blom, B, Morén, S. & Perlinski, M. (2009). Från integrering till specialisering – om organisering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg 1988–2008. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 16:2, 162–183.
- Meyers, D., Durlak, J. & Wandersman, A. (2012). *The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process*. *American journal of community psychology*, 50:3/4, 462–480.
- Myndigheten för vård- och omsorgsanalys (2019) *Social kompetens. Om kompetensförsörjning av handläggare inom socialtjänsten*. Rapport 2019:7
- Nilsen, P. (2020). Making sense of implementation theories, models, and frameworks. In *Implementation Science 3.0* (pp. 53-79). Springer, Cham.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. McGraw-Hill Book Company.
- Rosen, S. (2019) *Kommunernas välfärdsuppdrag hotat*. *Socionomen* 2, 9-11.
- Schein, E. H. (2015). Organizational psychology then and now: Some observations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 1-19.

- SKL (2010). Patient- och brukarmedverkan – Positionspapper – för ökad kvalitet och effektivitet i hälso- och sjukvård och socialtjänst. Stockholm: SKL.
- SKL (2016). Samverkansmodell för långsiktig kunskapsutveckling – Modell för samverkan mellan de regionala samverkans- och stödstrukturerna samt nationell nivå, till stöd för socialtjänst och närliggande hälso- och sjukvård. Stockholm: SKL.
- Socialstyrelsen (2013). Att ge ordet och lämna plats - Vägledning om brukarinflytande inom socialtjänst, psykiatri och missbruks- och beroendevård. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen (2017). Överlämnande av uppgifter som innefattar myndighetsutövning från en kommun till en annan. En rättslig redogörelse av möjligheterna till detta inom den social barn- och ungdomsvården. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen (2018). Betydelsen av socialtjänstens organisering och ärendebelastning för kvaliteten i verksamheten. Stockholm: Socialstyrelsen.
- SOU 2020:8 Starkare kommuner – med kapacitet att klara välfärdsuppdraget. Slutbetänkande av Kommunutredningen.
- SOU 2015:101 Demografins regionala utmaningar, bilaga 7 till Långtidsutredningen
- Trevithick, P. (2008). Revisiting the Knowledge Base of Social Work: A Framework for Practice. *British Journal of Social Work*, 38:6, 1212–1237.

PROJEKTETS STYRGRUPP

Annika Nordström

chef/forskningsledare, FoU Välfärd, Region Västerbotten (projektledare)

Roland Bång

socialchef, Vilhelmina kommun

Eva-Lena Johansson

socialchef, Åsele kommun

Peter Berggren

chef, Glesbygdsmedicinskt centrum GMC, Region Västerbotten

Magnus Rudehäll

digital strateg, Näringsliv och Samhälle, Region Västerbotten

Jan Hjelte

forskningsledare/adj lektor, FoU Välfärd, Region Västerbotten
/Umeå universitet

Anna-Lena Perdahl

prefekt, Institutionen för socialt arbete, Umeå universitet

Elisabet Höög

forskare, Institutionen för Epidemiologi o Global hälsa, Umeå universitet

(medlemmarnas titlar och tillhörighet vid tidpunkten för projektets start)

GINO

Glesbygdens innovationsförmåga inom socialtjänstens IFO – hur tas den bäst tillvara?

Att bedriva en kunskapsbaserad individ- och familjeomsorg i små glesbygdskommuner kan vara en utmaning. Förutsättningar i form av ekonomiska och personella resurser, tillgång till spetskompetens, geografiska avstånd och utbudet av insatser kan variera. Till fördel för det sociala arbetet i en liten kommun finns emellertid sådant som personkännedom och närhet mellan olika aktörer, som bland annat kan underlätta samverkan.

I ett praktisknära Vinnovafinansierat forskningsprojekt, lett av FoU Välfärd vid Region Västerbotten, har chefer och medarbetare inom individ- och familjeomsorgen (IFO) i åtta glesbygdskommuner medverkat och aktivt bidragit till olika former av datainsamling och analysarbete.

En stor del av projektet har varit att utveckla och pröva en modell för att fånga och ta tillvara innovativa idéer för verksamhetsutveckling. Vidare har innovationsklimatet kartlagts genom en enkät till politiker, chefer och medarbetare. För en effektiv och kompetent socialtjänst i glesbygd har två teman framträtt som centrala. Det ena handlar om kunskaps- och kompetensutveckling och det andra temat har varit behovet av samverkan. För att ta tillvara socialarbetarens samlade kompetens framstår en regional specialisering mellan kommunerna, eventuellt med stöd av en digital plattform som en lösning. En särskild kompetens som "glesbygdssocionom" skulle även med fördel kunna vidareutvecklas med en generalistkompetens som grund.



UMEÅ
UNIVERSITET



region
västerbotten