
UTVÄRDERING AV SATSNINGEN PÅ REGIONALA UTVECKLINGSLEDARE INOM DEN SOCIALA BARN-OCH UNGDOMSVÅRDEN

Arne Svensson
Lina Lenefors
Mattias Svensson

Innehållsförteckning

1. SAMMANFATTNING	3
1.1 BAKGRUND OCH UPPDRAG	3
1.2 ANALYS OCH SLUTSATSER	3
2. INLEDNING.....	5
2.1 BAKGRUND	5
2.2 ÖVERENSKOMMELSERNA.....	5
2.3 SATSNINGEN PÅ REGIONALA UTVECKLINGSLEDARE INOM BARN- OCH UNGDOMSVÅRDEN	6
2.4 UTVÄRDERINGSUPPDRAGET	6
2.5 GENOMFÖRANDE.....	7
3. DET REGIONALA UTVECKLINGSARBETET INOM BOU	8
3.1 IGÅNGSÄTTNINGEN	8
3.2 KUNSKAPSBASEN	10
3.3 KOPPLING TILL DEN REGIONALA STÖDSTRUKTUREN	11
3.4 ANALYS OCH SLUTSATSER	13
4. DET REGIONALA UTVECKLINGSARBETE SOM HELHET.....	14
4.1 MÅLUPPFYLLELSE.....	14
4.2 ANALYS OCH SLUTSATSER	15
5. ROLLEN SOM REGIONAL UTVECKLINGSLEDARE BOU.....	16
5.1 UPPDRAGET	16
5.2 ROLL OCH MANDAT	17
5.3 STÖD OCH SAMORDNING.....	20
5.4 SAMVERKAN INOM LÄNET/REGIONEN.....	23
5.5 MÖJLIGHETER, UTMANINGAR OCH LÄRDOMAR.....	25
5.6 ANALYS OCH SLUTSATSER	26

1. Sammanfattning

1.1 Bakgrund och uppdrag

SKL och regeringen har sedan 2011 ingått årliga överenskommelser om stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten. Inom ramen för detta sker en satsning på regionala utvecklingsledare inom barn- och ungdomsvården. Satsningen kom igång senhösten 2011 och kallas även för BoU-satsningen. Arbetet har huvudsakligen varit inriktat på att ge stöd till systematisk uppföljning av barn och unga placerade i familjehem eller HVB-hem.

Professional Management har getts i uppdrag att utvärdera denna satsning.

1.2 Analys och slutsatser

Ett prioriterat område för BoU-satsningen är att stödja huvudmän och alternativa utförare i systematisk och kontinuerlig uppföljning av barn och unga placerade i familjehem och HVB-hem. Av enkätsvaren framgår att utvecklingsarbetet är på gång i länen/regionerna, men att det fortfarande finns mycket kvar att göra när det gäller systematisk uppföljning. Det har även framkommit en del svårigheter i implementeringsarbetet, t ex kapacitetsbrist i kommunerna, IT-problem och problem att använda dokumenten i BBIC.

En annan del i BoU-satsningen är att komplettera och förstärka det arbete som bedrivs inom de regionala BBIC-nätverken. Majoriteten av respondenterna anger att detta arbete har kommit igång i ganska eller mycket hög grad. Flertalet av utvecklingsledarna har ett kontinuerligt samarbete med länets/regionens BBIC-nätverk. Svaren visar dock att BBIC-nätverken har fungerat i varierande grad i länen/regionerna.

I överenskommelserna framgår vidare att utvecklingsarbetet ska utgå från bästa tillgängliga kunskap om förbättringsmetodik och implementeringsforskning. Drygt hälften av de regionala utvecklingsledarna anser att detta är fallet i det egna länet/regionen.

Majoriteten av respondenterna anser att utvecklingsarbetet inom BoU ingår i den regionala stödstrukturen i det egna länet/regionen i enlighet med intentionerna i överenskommelserna. Fem av utvecklingsledarna anger dock att detta är fallet i ganska eller mycket låg grad.

Respondenterna bedömer vidare att de gemensamma målen med de regionala stödstrukturerna kommer att ha uppnåtts i låg utsträckning vid utgången av 2012. Särskilt när det gäller förutsättningarna för EBP anses det vara mycket kvar att göra. I flertalet län har arbetet i praktiken pågått obetydligt mer än ett år och i några fall mindre än ett år. Det anses därför orealistiskt att uppnå målen redan 2012. Det framhålls att det är ett långsiktigt arbete.

Utvecklingsledarna BoU anser överlag att de har rätt organisatorisk tillhörighet och ett tillräckligt stort mandat för uppdraget.

Inledningsvis upplevdes rollen som utvecklingsledare BoU som otydlig och flera av respondenterna anger att det från början inte var helt tydligt vilka förväntningar som fanns på uppdraget från nationellt håll. Detta har bl.a. bidragit till att de mål och uppdrag som formulerades i avsiktsförklaringarna i vissa fall inte stämmer överens med det arbete som bedrivs på nationell nivå. Rollen och uppdraget har sedan tydliggjorts i det egna länet/regionen samt i BoU-nätverket. En knapp majoritet av respondenterna anger att rollen som utvecklingsledare är tydlig.

Stödet och samordningen från SKL har överlag varit mycket uppskattat av utvecklingsledarna BoU. Samordningen anses fungera bra i de frågor/områden som varit gemensamma och utifrån givna förutsättningar. När det gäller stödet från projektledningen anser utvecklingsledarna överlag att stödet har varit mycket bra. Samordning, tillgänglighet, tydlighet och kunskap är det som upplevts som mest värdefullt i stödet. Det som ibland har saknats är fokus, effektivitet och förståelse för vilka förutsättningar arbetet på lokal nivå har samt samordning mellan SKL och Socialstyrelsen när det gäller BBIC-statistiken.

Även stödet från det nationella BoU-nätverket är mycket uppskattat av utvecklingsledarna. Nätverksträffarna och dialogen på Project Place som möjliggör erfarenhetsutbyte, inspiration och stöd i uppdraget anses vara mycket värdefullt i utvecklingsarbetet.

När det gäller samverkan inom det egna länet/regionen upplever majoriteten av respondenterna att samarbetet har fungerat bra med plattformsledaren och övriga utvecklingsledare. Det varierar dock hur nära samarbetet är, bl.a. beroende av organisatorisk/fysisk placering, tidsbrist och uppdragens innehåll.

Det som framförallt oroar utvecklingsledarna inför arbetet 2013 är kortsiktigheten i satsningen och att kommunerna inte är beredda att ta över ansvaret år 2014. Detta innebär en risk för att det pågående utvecklingsarbetet stannar upp. Möjligheterna är dock många och utmaningar som nämns är att göra EBP begripligt och meningsfullt, att utveckla samarbetet mellan socialtjänst, skola och hälsa samt att ta tillvara och stärka personalens kompetens. Det anses viktigt att förmedla kunskap till den/de det berör och att få ner informationen till handläggarnivå så att det kommer barnen tillgodo.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Satsningen på regionala utvecklingsledare inom barn- och ungdomsvården (även kallad BoU-satsningen) sker inom ramen för regeringens och SKLs gemensamma satsning på evidensbaserad praktik inom socialtjänsten.

SKL och regeringen har sedan 2011 ingått årliga överenskommelser om stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten. Det övergripande målet med satsningen är att brukarna ska få ta del av insatser som håller en så god kvalitet som möjligt och bygger på bästa tillgängliga kunskap.

Det regionala utvecklingsarbetet inom den sociala barn- och ungdomsvården kom igång senhösten 2011. Arbetet samordnas av regionala utvecklingsledare och har huvudsakligen varit inriktat på att ge stöd till systematisk uppföljning av barn och unga placerade i familjehem eller HVB-hem.

Professional Management har getts i uppdrag att utvärdera satsningen på regionala utvecklingsledare inom den sociala barn- och ungdomsvården.

2.2 Överenskommelserna

För att skapa effektivitet och långsiktighet inom socialtjänsten finns det behov av att staten och huvudmännen formulerar långsiktiga mål och strategier. Avsikten är att i årliga överenskommelser mellan staten och SKL konkretisera insatser för att nå dessa målsättningar.

Följande överenskommelser mellan staten och SKL ligger till grund för BoU-satsningen inom ramen för satsningen på evidensbaserad praktik inom socialtjänsten¹:

2010: Plattform för arbetet med att utveckla en evidensbaserad praktik i socialtjänsten

I plattformen fastställs de principer om gemensamma prioriteringar, samordning och långsiktighet som är tänkta att ligga till grund för kommande överenskommelser.

2011: Stöd till en evidensbaserad praktik inom socialtjänstens område

Utifrån principerna i den tidigare antagna plattformen tecknas en första överenskommelse som samlar Program för en god äldreomsorg och Kunskap till praktik. En satsning på den sociala barn- och ungdomsvården inleds också.

2012: Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten

Överenskommelsen innebär i stort att redan påbörjade utvecklingsarbeten fortsätter. Nytt är verksamhetsområdet Stöd till personer med funktionsnedsättning och en satsning på samordning av aktiviteter rörande systematisk uppföljning.

2013: Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten

Överenskommelsen för 2013 innebär en fortsättning på tidigare satsningar på nationellt och regionalt stöd för utveckling av evidensbaserad praktik. Nytt är bland annat regionalt utvecklingsarbete inom verksamhetsområdet stöd till personer med funktionsnedsättning. Satsningen inom den sociala barn- och ungdomsvården utvidgas och utvecklingsledarna ska under 2013 förbereda och inleda ett utvecklingsarbete kring systematisk uppföljning som omfattar hela barn- och ungdomsvården.

¹ Beskrivningarna av överenskommelserna är hämtade från www.skl.se

Överenskommelsen innebär dessutom en kraftig förstärkning för att utveckla eHälsa i socialtjänsten, främst inom äldreomsorgen.

2.3 Satsningen på regionala utvecklingsledare inom barn- och ungdomsvården

Satsningen på regionala utvecklingsledare inom barn- och ungdomsvården, BoU-satsningen, påbörjades under hösten 2011. Medel avsattes för att möjliggöra anställning av utvecklingsledare kopplade till de regionala stödstrukturerna. Avsikten var att statliga medel skulle utgå åren 2011-2013, men att ett regionalt stöd till förbättringsarbete ska kunna fortsätta även därefter.

Utgångspunkten för utvecklingsarbetet är att det ska bygga på bästa tillgängliga kunskap om förbättringsmetodik och implementeringsforskning. Det ska också utgå ifrån de vägledningar och kunskapsstöd som Socialstyrelsen tagit fram inom ramen för *Program för trygg och säker vård*.

En prioriterad fråga inom BoU-satsningen är systematisk och kontinuerlig uppföljning av barn och unga placerade i familjehem och HVB-hem. Under 2012 har en viktig inriktning för arbetet varit att undersöka förutsättningarna att använda BBIC-dokumentationen som underlag för systematisk uppföljning.

Under 2013 ska utvecklingsledarna förbereda och inleda ett utvecklingsarbete kring systematisk uppföljning som omfattar hela den sociala barn- och ungdomsvården. I enlighet med överenskommelsen för 2013 kommer utvecklingsarbetet under året huvudsakligen att handla om att²:

- Fortsätta arbetet med systematisk uppföljning utifrån bland annat Barns behov i centrum (BBIC) och systematiserad kunskap om barn som brukare.
- Stödja lokalt utvecklingsarbete, till exempel när det gäller placerade barns hälsa och skolgång.
- Sprida och stödja implementeringen av Socialstyrelsens nationella kunskapsstöd kring placerade barn i syfte att öka tryggheten och säkerheten i samhällsvården.

2.4 Utvärderingsuppdraget

Professional Management AB har fått i uppdrag att genomföra en utvärdering av satsningen på regionala utvecklingsledare inom barn- och ungdomsvården. Uppdraget är ett tilläggsuppdrag till den nyligen avrapporterade *"Utvärdering av "Regionala stödstrukturer till stöd för kunskaps-utvecklingen inom socialtjänsten"*³.

Uppdraget är att utvärdera i vilken utsträckning syftet med stödet har uppnåtts, d v s:

- hur stödet i utvecklingsarbetet med systematisk uppföljning fungerat – när det gäller barn och unga som är placerade i familjehem och HVB
- hur utvecklingsarbetet kompletterat och förstärkt arbetet som bedrivs i BBIC-nätverken
- hur den sociala barn- och ungdomsvården - i den del som rör barn och unga placerade i familjehem och HVB-hem har inlemmats i en fungerande regional stödstruktur.
- hur den nationella samordningen och stödet fungerat
- hur samarbetet och spridningen av det nationella kunskapsstödet fungerat

² Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten - Överenskommelse för år 2013 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting

³ Professional Management: Utvärdering av satsningen "Regionala strukturer till stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten", 2013-01-15

2.5 Genomförande

Uppdraget har genomförts av Lina Lenefors, Mattias Svensson och Arne Svensson från Professional Management AB.

Utvärderingen har genomförts genom

- Dokumentationsgranskning
- Intervjuer med nyckelperson i de tre fördjupningslänen; Jönköping, Norrbotten och Stockholm
- Webbenkät till utvecklingsledarna för BoU
- Deltagande vid nätverksmöte för regionala utvecklingsledare BoU, 23-24 oktober 2012

En webbenkät sändes ut 16/10-2012 till de 28 personer som då arbetade som utvecklingsledare BoU. Svar har inkommit från 26 utvecklingsledare, vilket ger en svarsfrekvens på 93 %. Enkäten har besvarats av utvecklingsledare från samtliga län/regioner.

I rapporten presenteras intervju – och enkätresultaten följt av analys och slutsatser. Svaren på enkätens flervälsfrågor presenteras i tabeller och diagram. Även svaren på webbenkätens öppna frågor samt intervjuerna ligger till grund för analysen. Ibland har illustrativa citat från webbenkätens öppna frågor lagts in i texten. Vi har även analyserat eventuella skillnader i enkätsvaren kopplade till 1) när respondenterna påbörjade uppdraget som utvecklingsledare, 2) uppdragets omfattning samt 3) respondenternas organisatoriska tillhörighet. Det finns dock inga signifikanta skillnader i svaren i dessa avseenden.

3. Det regionala utvecklingsarbetet inom BoU

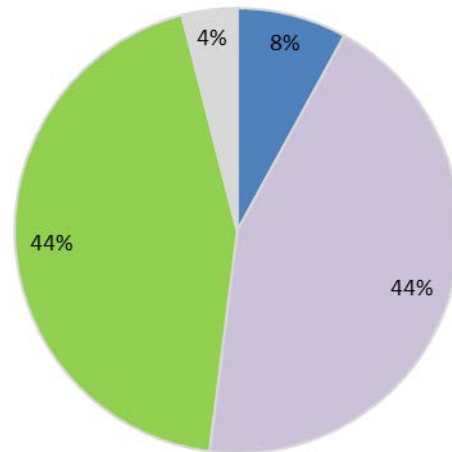
Mot bakgrund av överenskommelsen 2011 fick respondenterna besvara frågor kring det regionala utvecklingsarbetet inom BoU i det egna länet/regionen.

3.1 Igångsättningen

Ett prioriterat område för BoU-satsningen är att stödja huvudmän och alternativa utförare i systematisk och kontinuerlig uppföljning av barn och unga placerade i familjehem och HVB-hem. I diagrammet nedan framgår att två respondenter (8 %) anser att utvecklingsarbetet har kommit igång i mycket hög utsträckning. Vidare anser 44 % av respondenterna att utvecklingsarbetet har kommit igång i ganska hög utsträckning, medan lika många (44 %) svarar att utvecklingsarbetet har kommit igång i ganska låg utsträckning.

Tabell och diagram 1: I vilken grad anser du att utvecklingsarbetet med att stödja huvudmännen/alternativa utförare i systematisk uppföljning av barn och unga i familjehem och HVB-hem kommit igång?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket hög grad	2	8%
■ 3 Ganska hög grad	11	44%
■ 2 Ganska låg grad	11	44%
■ 1 I mycket låg grad	0	0%
■ Vet ej	1	4%
Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	2,63	



I kommentarerna och intervjuerna framkommer det att utvecklingsarbetet är på gång, men att det fortfarande finns mycket kvar att göra när det gäller systematisk uppföljning av barn och unga i familjehem och HVB-hem.

- "Det är en av våra prioriterade frågor, jobbar nu bl.a. med implementering av UBU för HVB-vården. Men implementering tar tid."
- "Arbete pågår (utv led, SKL, SoS) för att basstatistiken kopplad till BBiC ska bli användbar, med adekvata variabler, som grund för systematisk uppföljning. Parallellt pågår arbete för att bygga fungerande IT-system, för verksamhetsuppföljning på lokal, regional och nationell nivå. Sammantaget blir det ett kraftfullt stöd för huvudmännen när det är slutfört men det kräver tid."
- "Vikten av systematisk uppföljning av placerade barn och unga är numera känd av alla kommuner. Dock har ingen kommun än så länge utarbetat något eget system för systematisk uppföljning. Utvecklingsledaren samarbetar med BBiC-samordnaren i länet och tillsammans deltar vi i den utveckling som sker på nationell nivå. Länet deltar i arbetet med kartläggningen av kommunernas möjligheter att använda BBiC-statistik för systematisk uppföljning."

Men det har också framkommit en del svårigheter i implementeringsarbetet:

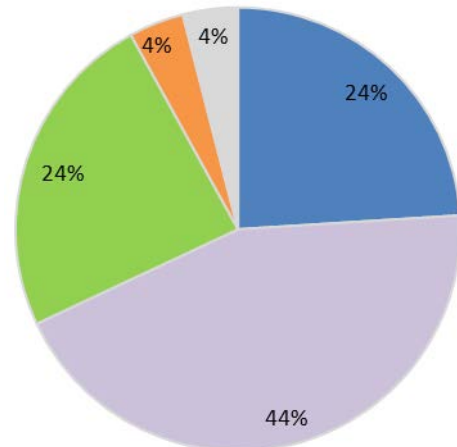
- *"Kartläggningar och tester som utförts har visat att det inte är möjligt att få ut data på en aggregerad nivå utifrån det som registrerats i BBIC. Nu förbereds en kartläggning av såväl IT-problemen som problem att använda dokumenten i BBIC."*
- *"Arbetet startade väldigt bra utifrån ambitionen att arbeta med BBIC-statistik och alla kommuner är delaktiga i processen, men arbetet stannade dessvärre upp i våras pga behov av ett nära samarbete mellan socialstyrelsen och SKL. I nuläget står vi och stampar"*

En annan svårighet upplevs vara att det i kommunerna inte alltid finns förutsättningar att prioritera utvecklingsarbetet. *"Min upplevelse är att det i kommunerna finns en vilja men lite kraft och ork och det är svårt att prioritera utvecklingsarbete. Det är också många bollar att hålla i luften, vilket är särskilt märkbart för de små kommunerna. Dessutom är det flera av kommunerna som har stora personalomsättningsbekymmer eller att det pågår organisationsförändringar vilket också påverkar möjligheten att arbeta utvecklingsinriktat."*

För att ta del av de statliga utvecklingsmedlen skulle huvudmännen bland annat redovisa på vilket sätt dessa medel skulle användas för att komplettera och förstärka det arbete som bedrivs inom de regionala BBIC-nätverken. I diagrammet nedan framgår att 44 % av respondenterna anser att arbetet med att komplettera och förstärka arbetet som bedrivs i BBIC-nätverken har kommit igång i ganska hög grad i det egna länet/regionen. En fjärdedel av respondenterna (24 %) anger att detta arbete har kommit igång i mycket hög grad. Lika många (24 %) anser att arbetet kommit igång i ganska låg grad, medan en respondent (1 %) svarar i mycket låg grad.

Tabell och diagram 2: I vilken grad anser du att arbetet med att komplettera och förstärka arbetet som bedrivs i BBIC-nätverken har kommit igång?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket hög grad	6	24%
■ 3 Ganska hög grad	11	44%
■ 2 Ganska låg grad	6	24%
■ 1 Mycket låg grad	1	4%
■ Vet ej	1	4%
Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	2,92	



Flera av respondenterna anger att de har ett kontinuerligt samarbete med länets/regionens BBIC-nätverk. Svaren visar på att BBIC-nätverken har fungerat i varierande grad i länen/regionerna. En respondent kommenterar att detta utvecklingsarbete går trögt, medan andra respondenter menar att detta måste ses som ett långsiktigt arbete som kräver tid.

I kommentarerna framkommer det vidare att detta anses vara en angelägen utvecklingsfråga från kommunernas sida, men att tidsbristen är ett problem. *"Återigen är det tidsbrist i kommunerna som blir hinder"*.

Nedan följer några citat från enkätsvaren:

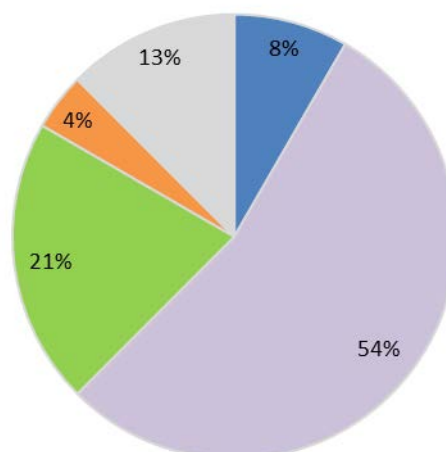
- *"Tillsammans med BBIC-samordnaren i länet utvecklar vi nu en modell för Kollegiespeglning eller utvärdering av det egna dokumentationsarbetet i BBIC. BBIC-nätverket involveras också i arbetet med att kartlägga användningen av BBIC-statistik."*
- *"BBIC-nätverket har varit väl fungerande redan innan och inte förrän nu på senare tid har våra frågor naturligt sammanfallit utöver det nationella uppföljningsuppdraget i BBIC som vi följer."*
- *"Första utvecklingsåret 2012 handlar om att identifiera genom förstudie i vilka frågor som uppdraget kan komplettera BBIC arbetet, kartläggning av behoven."*

3.2 Kunskapsbasen

I överenskommelserna framgår att utvecklingsarbetet ska utgå från bästa tillgängliga kunskap om förbättringsmetodik och implementeringsforskning. Diagrammet nedan visar att majoriteten av respondenterna anser att det regionala utvecklingsarbetet i ganska hög (54 %) eller mycket hög (8 %) utsträckning bygger på bästa tillgängliga kunskap om förbättringsmetodik och implementeringsforskning. En fjärdedel av respondenterna anger dock att detta är fallet i ganska låg (21 %) eller mycket låg (4 %) utsträckning.

Tabell och diagram 3: I vilken grad anser du att det regionala utvecklingsarbetet bygger på bästa tillgängliga kunskap om förbättringsmetodik och implementeringsforskning?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket hög grad	2	8%
■ 3 Ganska hög grad	13	54%
■ 2 Ganska låg grad	5	21%
■ 1 Mycket låg grad	1	4%
■ Vet ej	3	13%
Inget svar	2	
Antal svar	24	
Medel	2,76	



Några kommentarer i enkätsvaren:

- *"Det finns mycket kunskap ute i kommunerna och utvecklingsarbete som pågår tillsammans med forskare. Det finns upparbetade kontakter med universitet och arbetet är nära kopplat till våra FOU miljöer."*
- *"Vi arbetar ju efter kunskapsstöd etc som har tagits fram i denna anda. Dock tycker jag att implementeringsforskningen och dess resultat inte är så framträdande i vårt uppdrag, så här långt."*
- *"Utvecklingsarbetet är beroende av kommunernas resurser vilka ofta är bristande och det är därför svårt att hinna få till en implementeringsprocess så som den borde vara. Arbetet med rutiner för samverkan har dock varit lyckosamt tack utifrån aktuell kunskap om framgångsfaktorer och hinder i samverkan."*
- *"Arbetsätt och tillvägagångssätt är präglad av kunskapen, stor del av första utvecklingsåret 2012 handlar också om omvärldsbevakning gällande aktuell forskning på området sociala barn-*

och ungdomsvården. Även på nationell nivå är vi forskningsförankrade. Utmaningen är att kunskapen direkt kommer huvudmännen till godo.”

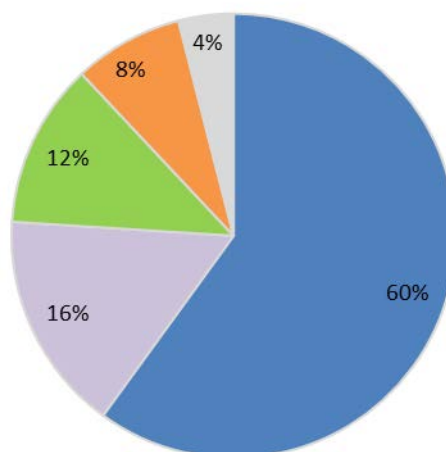
- ”Det är uppenbart att det behövs mycket implementeringstid både vad gäller allmän information och genomförande av ny lagstiftning, då det finns enorma brister på enheterna kring detta. Vidare har inte BBIC satt sig överallt trots att enheterna till delar är licensierade. Stora kunskapsluckor finns. Ny metodik och forskning finns ingen tid för handläggarna att ta till sig.”

3.3 Koppling till den regionala stödstrukturen

I enlighet med överenskommelserna ska utvecklingsledarna BoU ingå i den regionala strukturen för stöd till socialtjänstens olika delar. I diagrammet nedan framgår att majoriteten av respondenterna (60 %) anser att utvecklingsarbetet inom BoU i mycket hög grad ingår i den regionala stödstrukturen i det egna länet/regionen. Vidare svarar 16 % av respondenterna att detta är fallet i ganska hög grad. En femtedel av utvecklingsledarna anger dock att utvecklingsarbetet ingår i ganska låg grad (12 %) eller mycket låg grad (8 %) i den regionala stödstrukturen.

Tabell och diagram 4: I vilken grad anser du att det regionala utvecklingsarbetet inom den sociala barn- och ungdomsvården ingår i den regionala stödstrukturen i ditt län/region?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket hög grad	15	60%
■ 3 Ganska hög grad	4	16%
■ 2 Ganska låg grad	3	12%
■ 1 Mycket låg grad	2	8%
■ Vet ej	1	4%
Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	3,33	



Överlag anser respondenterna att utvecklingsarbetet inom BoU ingår i länets/regionens stödstruktur. Av enkätkommentarerna i framgår dock att förutsättningarna varierar:

- ”Det är ingen särskilt hållbar struktur idag, men vi har en ständig dialog om detta”
- ”Uppdraget och min tjänst ingår i stödstrukturen. Närmaste arbetsledare är plattformsledare.”
- ”I min region behövdes inte byggas någon ny struktur för barn- och unga-arbetet och det fanns också en tydlig önskan om att inte skapa nytt utan arbeta för förstärkning av redan befintliga strukturer och rutiner. Mitt arbete ingår och är en naturlig del i redan befintliga nätverk, på länsnivå, på delregional nivå och på lokal nivå. Strukturer finns (och fanns innan satsningen) både på politisk och tjänstemannanivå. Däremot vissa svårigheter med FoU-samverkan eftersom vi inte tillhör samma organisation alls.”
- ”Tyvärr har man (ledningsgruppen i mitt län) helt missat att lägga/tänka in satsningarna i de regionala stödstrukturerna, vilket jag tror har att göra med att man tänker ”projekt” och inte utvecklingsarbete som ska implementeras. Här hade SKL kunnat vara mer påtryckande än vad de har varit. ”

I enkäten ställdes även frågor kring vad respondenterna upplevt varit de främsta framgångsfaktorerna respektive de största svårigheterna i utvecklingsarbetet inom den sociala barn- och ungdomsvården. På dessa frågor ges mycket varierande svar, vilka sammanfattas nedan.

När det gäller framgångsfaktorer i det egna länet/regionen kan enkätsvaren sammanfattas i följande punkter och citat:

- Etablerade och väl fungerande nätverk
- De regionala stödstrukturerna. Att utvecklingsarbetet integrerats i redan uppbyggda strukturer
- Intresse och engagemang från politiker, chefer och medarbetare inom den sociala barn och ungdomsvården
- Långsiktiga initiativ förankrade i kommunerna och som även är förankrat nationellt
- Att tillföra erfarenhet och kunskap mellan kommuner och mellan nationell och regional nivå
- Att utgå från lokala förutsättningar, behov och önskemål
- BoU-nätverket tillsammans med SKL
- Samverkan inom regionen

- *"Att frågan har "kommit upp på bordet" och att utvecklingsprocessen därmed kan fortgå."*

- *"Ett tydligt fokus på att arbetet ska komma målgruppen (barn och unga) till godo. Ett mycket nära samarbete med kommunerna där deras behov och önskemål i stor utsträckning sammanfaller med regeringens uppdrag. En god draghjälp från den regionala stödstrukturen med bra upparbetad struktur. Engagerade utvecklingsledare med bra nätverk."*

- *"De i förväg upparbetade ledningsstrukturerna inom länet som varit viktiga för förankringen av utvecklingsarbetet. Intresset hos kommunerna för utveckling av den sociala barn och ungdomsvården."*

Följande punkter och citat kan sammanfatta vad respondenternas upplevt varit de största svårigheterna hittills i utvecklingsarbetet:

- Otydligheten i uppdraget. Som exempel nämns att det från början inte var uttalat att uppföljningen skulle fokusera på BBIC
- Otydlighet i roller och samordning. Vad har SKL för roll, vad har Socialstyrelsen för roll hur ska man samordna insatserna? Hur få med Hälso- och sjukvården och skolan.
- Tiden. Att förankra ett utvecklingsarbete tar tid.
- Arbetstyngda verksamheter på alla nivåer
- Svårt för kommunerna att prioritera, bl.a. pga resursbrist
- Splittrat och rörigt. Det kommer medel från olika håll och det är svårt att ena kommunerna kring gemensamt förhållningssätt till utvecklingsfrågor
- Krocken mellan regional och nationell nivå där man kommer i kläm som utvecklingsledare
- Kopplingen mellan det nationella perspektivet och den lokala verkligheten är ibland för obefintlig.
- Otakt med produkterna från SoS, Trygg och säker vård.

- *"Den otydlighet som finns i uppdraget - dessutom tidsaspekten 2 år. Vi är nu halvvägs och har knappt kommit igång..."*

- *"Att samordna de olika nivåerna statligt/regionalt och lokalt som ibland är i olika takt. Att få till en stabil utveckling känns som en stor utmaning då utvecklingen fortfarande känns avhängig av mitt arbete, "det går inte självgående"."*

- *”Stort och komplex uppdrag som under det första utvecklingsåret 2012 ännu inte funnit sin struktur och tydliga inriktning på nationell nivå, vilket också påverkar det regionala arbetet. Mindre styrning, otydliga områden/uppdrag bidrar till regionala skillnader och utvidgat uppdrag som kan frångå huvuduppdraget i överenskommelsen mellan regering och SKL.”*
- *”Socialarbetarnas förutsättningar för att kunna delta i utvecklingsarbetet. En blandning av ovanan inom den sociala barn och ungdomsvården att arbeta strukturerat. Det finns ett engagemang och intresse för att utveckla den sociala barn och ungdomsvården men socialarbetarna har små möjligheter att delta i arbetsgrupper och dylikt. Tiden saknas.”*
- *”Att få tillstånd en grund att stå på kring systematisk uppföljning. Alla privata aktörer som måste in i exempelvis överenskommelser - där finns ingen stödstruktur att förlita sig på, utan det blir otroligt tungrott - nästan ogörligt.”*

3.4 Analys och slutsatser

Ett prioriterat område för BoU-satsningen är att stödja huvudmän och alternativa utförare i systematisk och kontinuerlig uppföljning av barn och unga placerade i familjehem och HVB-hem. Utvecklingsarbetet är på gång i länen/regionerna, men det finns fortfarande mycket kvar att göra. Flera av utvecklingsledarna upplever att utvecklingsarbetet försvåras av kapacitetsbrist i kommunerna. Det har även uppkommit en del svårigheter i implementeringsarbetet beroende av IT-problem och problem att använda dokumenten i BBIC. Socialstyrelsen och SKL har därför inlett en dialog kring BBIC-statistiken. För tillfället genomför SKL en kartläggning av kommuners problem vid registrering i BBIC-formulären. Kartläggningen syftar till att ge underlag till en gemensam kravspecifikation till IT-leverantörer på ett funktionellt IT-system för statistikinsamling och statistikuttag på aggregerad nivå.

En annan del i BoU-satsningen är att komplettera och förstärka det arbete som bedrivs inom de regionala BBIC-nätverken. Majoriteten av de regionala utvecklingsledarna BoU anger att detta arbete har kommit igång i ganska eller mycket hög grad. Flera av respondenterna anger att de har ett kontinuerligt samarbete med länets/regionens BBIC-nätverk. Svaren visar dock på att BBIC-nätverken har fungerat i varierande grad i länen/regionerna.

I överenskommelserna framgår att utvecklingsarbetet ska utgå från bästa tillgängliga kunskap om förbättringsmetodik och implementeringsforskning. Drygt hälften av de regionala utvecklingsledarna anser att detta är fallet i det egna länet/regionen.

Majoriteten av respondenterna anser att utvecklingsarbetet inom BoU ingår i den regionala stödstrukturen i det egna länet/regionen i enlighet med intentionerna i överenskommelserna. Dock anger fem av utvecklingsledarna att detta är fallet i ganska eller mycket låg grad.

4. Det regionala utvecklingsarbete som helhet

4.1 Måluppfyllelse

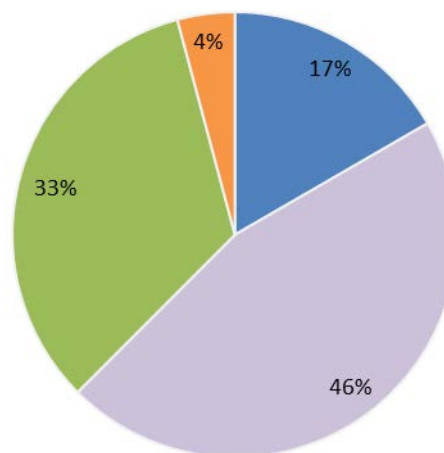
Målet med de regionala stödstrukturerna är att:

- de ska kunna försörja länet/regionen med ett praktiskt verksamhetsstöd
- skapa förutsättningar för en evidensbaserad praktik i hela socialtjänsten
- vara en arena för lokala och regionala politiska prioriteringar och strategier inom välfärdsområdet

I enkäten ingick frågor kring målens tydlighet samt i vilken grad vart och ett av målen kommer att ha uppnåtts vid utgången av 2012. Diagrammet nedan visar att majoriteten av respondenterna anser att målen är ganska tydliga (46 %) eller mycket tydliga (17 %). Var tredje respondent anser dock att målen är ganska otydliga (33 %).

Tabell och diagram 5: Vad anser du om målens tydlighet?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket tydliga	4	17%
■ 3 Ganska tydliga	11	46%
■ 2 Ganska otydliga	8	33%
■ 1 Mycket otydliga	1	4%
Inget svar	2	
Antal svar	24	
Medel	2,75	

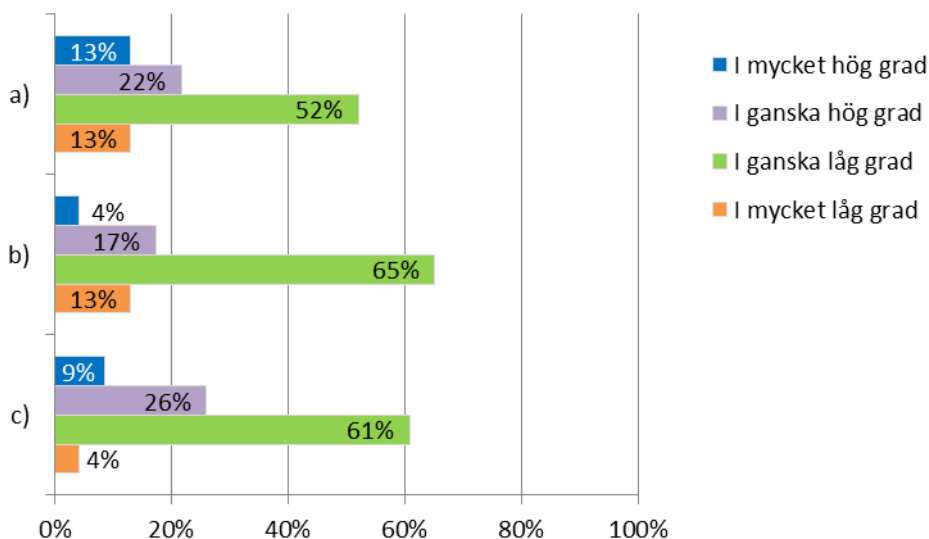


I enkäten kommenteras bl.a. att begreppen är vaga eller mångtydiga och att målen behöver konkretiseras för att bli levande. Vidare anses det oklart vem som ska göra vad för att målen ska uppnås.

I nedanstående tabell redovisas i vilken grad respondenterna bedömer att vart och ett av de gemensamma målen för utvecklingsarbetet kommer att ha uppnåtts vid utgången av 2012. En majoritet av respondenterna bedömer att respektive mål kommer att ha uppnåtts i ganska låg grad (52 %, 65 % respektive 61 %).

Tabell och diagram 6: I vilken grad bedömer du att vart och ett av de gemensamma målen för utvecklingsarbetet kommer att ha uppnåtts vid utgången av 2012?

	a) praktiskt verksamhetsstöd		b) förutsättningar för EBP		c) arena för prioriteringar	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
■ 4 I mycket hög grad	3	13%	1	4%	2	9%
■ 3 I ganska hög grad	5	22%	4	17%	6	26%
■ 2 I ganska låg grad	12	52%	15	65%	14	61%
■ 1 I mycket låg grad	3	13%	3	13%	1	4%
Inget svar	3		3		3	
Antal svar	23		23		23	
Medel	2,35		2,13		2,39	



I enkäten kommenteras bl.a. att utvecklingsarbetet nyss påbörjats och att det finns mycket kvar att göra för att få en stabil struktur. En respondent påpekar även att det är problematiskt att de flesta som arbetar i den regionala stödstrukturen är projektfinansierade. Nedan följer några illustrativa citat från enkäten:

- *"I vårt fall har vi arbetat med frågan mindre än ett år vid utgången av 2012, men även om vi hade kommit igång såsom tänkt under hösten 2011 så är ett år alldeles för kort tid!"*
- *"Utvecklingsarbetet har precis kommit i gång. Ser man bara till strukturmått så finns strukturen. Delvis även processen medan resultaten inte kan mätas förrän tidigast om ett år"*
- *"Mycket av de konkreta insatserna kommer att ske först 2013, vilket delvis har att göra med regeringsupplägget av uppdraget Trygg och säker vård i familjehem och HVB som har legat på SoS."*
- *"Arbetet behöver ha nått längre för att kommuner och landsting ska vara villiga att själva försörja de regionala stödstrukturerna. Den nationella finansieringen är viktig i ett längre perspektiv."*

4.2 Analys och slutsatser

Respondenterna bedömer att de gemensamma målen med de regionala stödstrukturerna kommer att ha uppnåtts i låg utsträckning vid utgången av 2012. Särskilt när det gäller förutsättningarna för EBP anses det vara mycket kvar att göra.

I flertalet län har arbetet i praktiken pågått obetydligt mer än ett år och i några fall mindre än ett år. Det anses därförorealistiskt att uppnå målen redan 2012. Det framhålls att det är ett långsiktigt arbete.

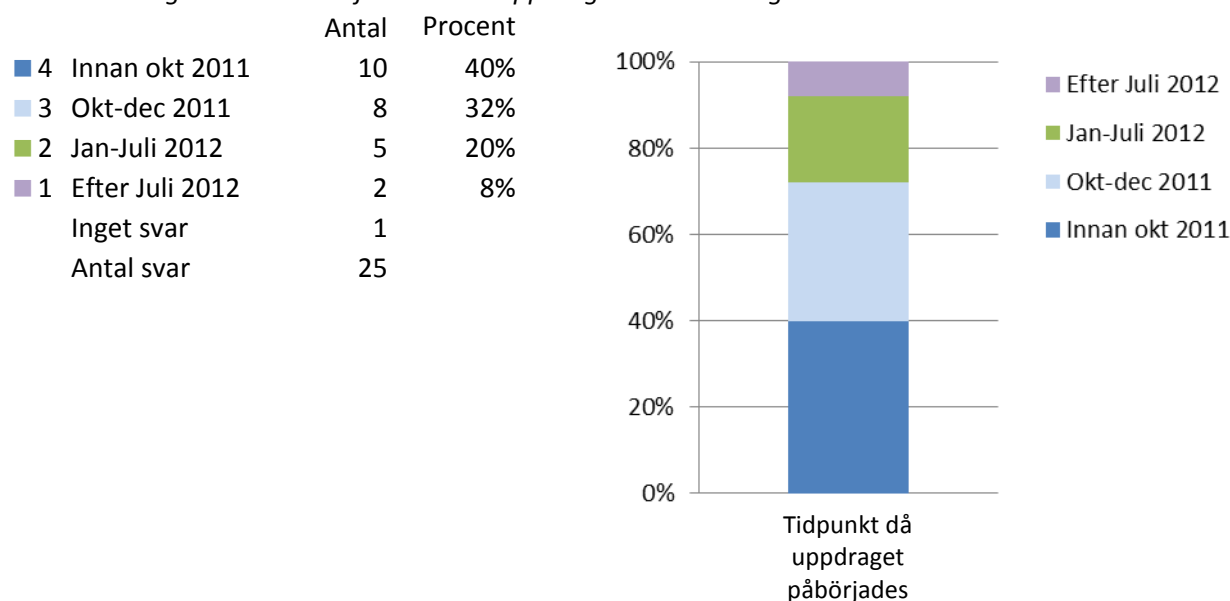
5. Rollen som regional utvecklingsledare BoU

5.1 Uppdraget

Rekryteringen av utvecklingsledare startade efter sommaren 2011. I september 2011 hade 10 län rekryterat utvecklingsledare medan sista länet fick sin utvecklingsledare på plats den 1 februari 2012. Sedan starten har även några utvecklingsledare bytts ut och några av respondenterna har avslutat sina uppdrag som utvecklingsledare sedan denna enkät besvarades.

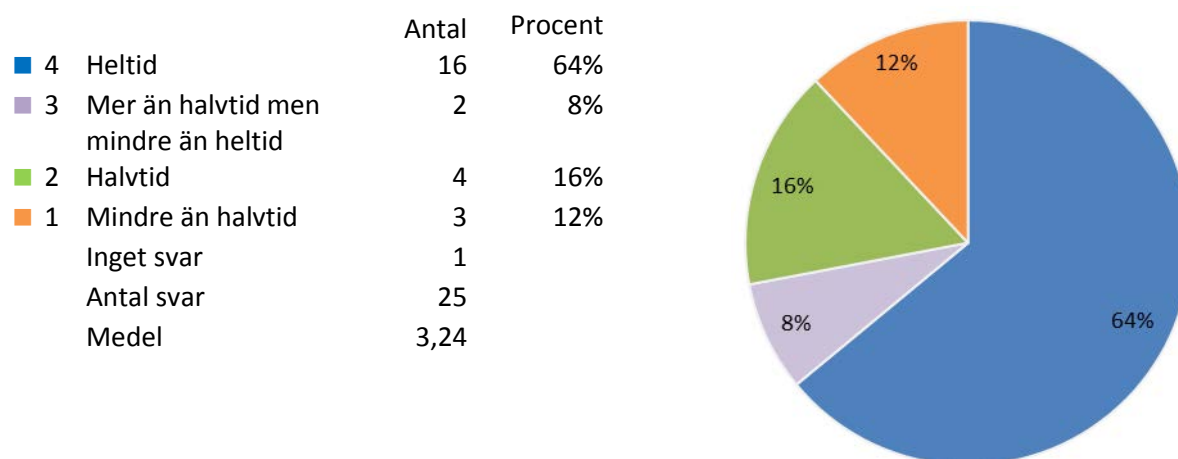
Tabellen nedan visar att 10 respondenter (dvs 40 %) började sitt uppdrag som utvecklingsledare innan oktober 2011, medan 28 % har börjat under 2012.

Tabell och diagram 7: När började du ditt uppdrag som utvecklingsledare?



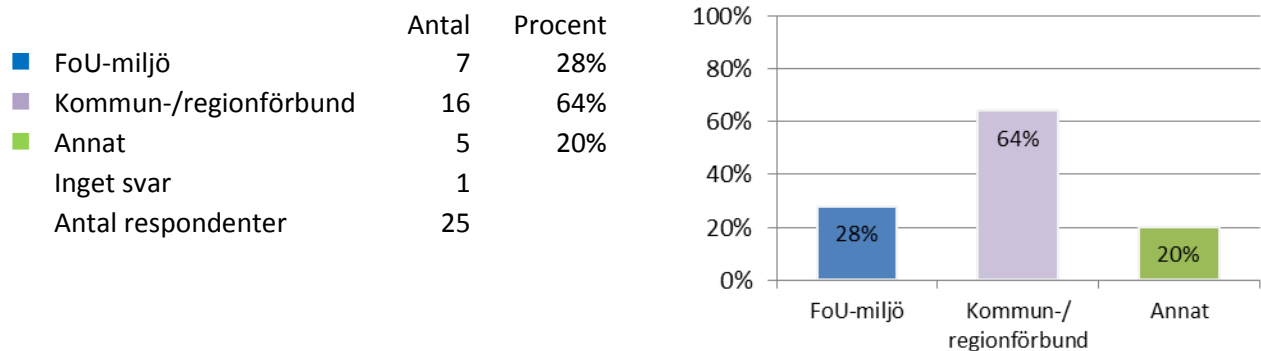
Majoriteten av länen har valt att anställa en utvecklingsledare BoU på mellan 75 – 100 %. Andra län har valt att anställa flera personer som delar på uppdraget. Av tabellen nedan framgår att majoriteten av respondenterna arbetar heltid med uppdraget som utvecklingsledare BoU (64 %). Tre av respondenterna (12 %) arbetar mindre än halvtid som utvecklingsledare BoU.

Tabell och diagram 8: Vilken omfattning har ditt arbete med uppdraget som utvecklingsledare BoU?



När det gäller organisatorisk tillhörighet är det vanligaste att utbildningsledaren är anställd vid kommun-/regionförbund (64 % av respondenterna). Av tabellen nedan framgår vidare att 28 % av respondenterna arbetar i en FoU-miljö. På denna fråga kunde respondenterna ange fler än ett svarsalternativ, d v s att de har mer än en organisatorisk tillhörighet (exempelvis arbetar halvtid i en organisation och halvtid i en annan). Antalet svar är således högre än antalet respondenter. Procentsatserna i tabellen nedan visar därför hur stor andel av de 25 respondenterna som angett en viss organisatorisk tillhörighet. Det är således i sin ordning att summan blir över 100 %.

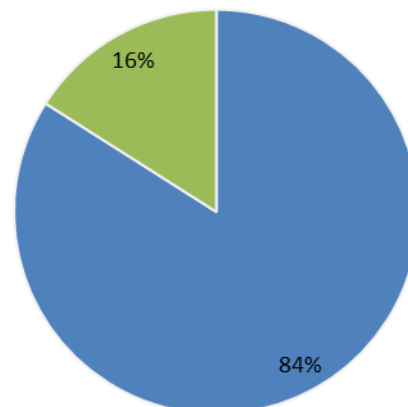
Tabell och diagram 9A: Vilken är din organisatoriska tillhörighet?



I diagrammet nedan framgår att 84 % av respondenterna upplever att de har rätt organisatorisk tillhörighet. Fyra utvecklingsledare anser att de borde ha haft en annan organisatorisk tillhörighet.

Tabell och diagram 9B: Rätt organisatorisk tillhörighet

	Antal	Procent
■ 2 Ja	21	84%
■ 1 Nej	4	16%
0 Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	1,84	



En utvecklingsledare framhåller att det viktiga är att alla utvecklingsledare är samlade eftersom "vi är en del i bygget av en struktur för framtiden." En annan respondent nämner att en fördel med att vara anställd vid kommunförbund är att det ger "god legitimitet hos kommunerna då de äger oss."

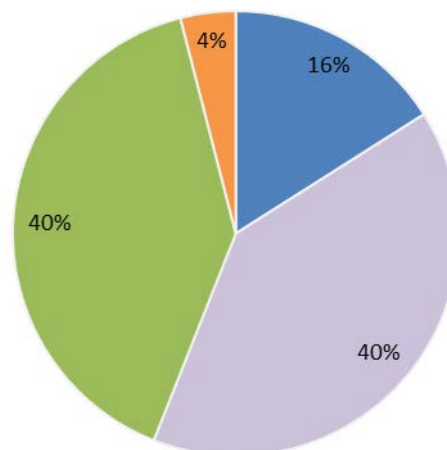
Av de utvecklingsledare som svarat att de inte har rätt organisatorisk tillhörighet finns bl.a. önskemål att vara helt kopplad till FoU enhet eller regionsförbund där alla finns samlade. En respondent menar att det är "jättesvårt att hitta bra regional nivå" och att det är "en komplex fråga där jag kan se att de nätverk som finns via FoU har varit mycket bra men kommunerna prioriterar inte deltagandet så högt."

5.2 Roll och mandat

Av diagrammet nedan framgår att majoriteten av respondenterna upplevt att rollen som utvecklingsledare varit ganska tydlig (40 %) eller mycket tydlig (16 %). Vidare svarade 40 % att rollen varit ganska otydlig, medan en respondent har upplevt rollen som mycket otydlig.

Tabell och diagram 10: Tydlighet i rollen som utvecklingsledare

	Antal	Procent
■ 4 Mycket tydligt	4	16%
■ 3 Ganska tydligt	10	40%
■ 2 Ganska otydligt	10	40%
■ 1 Mycket otydligt	1	4%
Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	2,68	



I enkätsvaren framkommer det att rollen och uppdraget upplevdes som otydligt i början, men att man sedan arbetat fram en viss tydlighet i det egna länet/regionen samt i BoU-nätverket. Flera respondenter anger även att rollen i den egna verksamheten/länet/regionen är tydligare än rollen nationellt gentemot SKL. En respondent nämner att uppdraget att sprida materialet från Trygg och säker vård upplevs som spretigt. Då detta ska ske parallellt med de uppdrag som formulerats i länets/regionens avsiktsförklaring finns en viss oro att annat trängs undan.

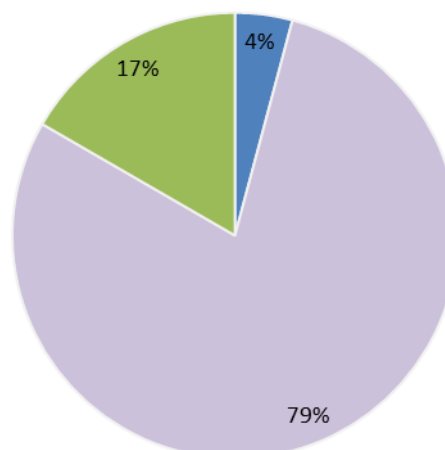
Ett par citat från enkät gällande rollen som utvecklingsledare:

- *"Saknas en etablerad struktur att "luta sig emot". Överenskommelsen är inte bindande, motsträviga roller, otydlighet i uppdraget. Oklart vem som "äger frågan"."*
- *"I arbetet på den FoU-enhet där jag är anställd är min roll tydlig. Däremot är rollen gentemot SKL otydlig eftersom fokus alltmer kommit att vara riktat mot BBIC."*
- *"Mycket otydlig i början. Jag tror att det är viktigt med en större tydlighet i uppdraget från nationell nivå. Risken finns att det annars finansierar redan pågående satsningar som kanske inte riktigt ligger i linje med projektet."*

Majoriteten av respondenterna upplever att de har ett tillräckligt stort mandat (befogenheter) för uppdraget som utvecklingsledare BoU. I tabellerna nedan framgår att 79 % svarat att de har tillräckligt mandat medan 17 % anser att de har otillräckligt mandat. En respondent upplever att mandatet är för stort.

Tabell och diagram 11: Mandat (befogenheter) som utvecklingsledare

	Antal	Procent
■ 3 För stort mandat	1	4%
■ 2 Tillräckligt mandat	19	79%
■ 1 Otillräckligt mandat	4	17%
Inget svar	2	
Antal svar	24	
Medel	1,88	



Några utvecklingsledare kommenterar att de har stor frihet i arbetet, vilket kan ses som stort mandat. En respondent menar dock att det saknas " *samverkanspartners i form av kommunrepresentanter som ger uppdrag, är samtalspartners och ger inriktning*".

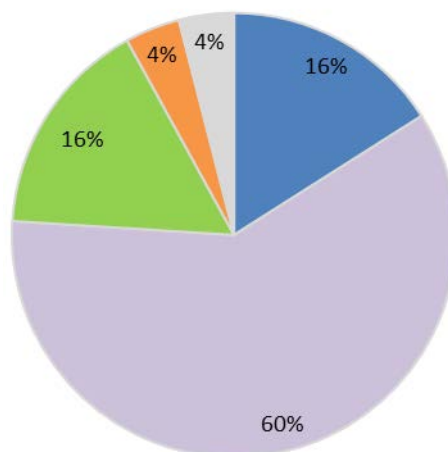
Ett urval av kommentarerna från enkäten gällande mandat:

- " *Utvecklingsledarmandatet är stödjande gentemot kommunernas IFO och deras samverkanspartner. Uppdragsgivaren har i sin ansökan till SKL formulerat uppdraget som jag sedan processat i en projektplan/handlingsplan som godkänts av uppdragsgivaren.*"
- " *Man har inget mandat. Det är alltid cheferna som bestämmer. Däremot kan man försöka påverka åt rätt riktning.* "
- " *Att lyckas med utvecklingsarbetet innebär att kommunerna och landstinget prioriterar utvecklingsfrågorna och att de finner ett intresse i att delta i utvecklingsarbetet. Det är inte självklart för alla kommuner att delta i alla delar av projektets aktiviteter, och de deltar på frivillig grund i det regionala samarbetet kring en viss utvecklingsfråga.*"

I avsiktsförklaringarna har länen/regionerna formulerat utvecklingsledarens uppdrag samt övergripande mål med utvecklingsarbetet. I några fall har dessa preciserats efter genomförda kartläggningar. Diagrammet nedan visar att majoriteten av respondenterna anser att formulerade mål och uppdrag fungerar som ett stöd i arbetet i ganska hög (60 %) eller mycket hög (16 %) grad. Dock anger en femtedel av respondenterna att detta är fallet i ganska (16 %) eller mycket (4 %) låg grad.

Tabell och diagram 13: I vilken grad anser du att de mål och uppdrag som länen/regionerna formulerat fungerar som ett stöd i ditt arbete som regional utvecklingsledare?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket hög grad	4	16%
■ 3 Ganska hög grad	15	60%
■ 2 Ganska låg grad	4	16%
■ 1 Mycket låg grad	1	4%
■ Vet ej	1	4%
Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	2,92	



De mål och uppdrag som formulerades i avsiktsförklaringar har satt ramarna för det regionala utvecklingsarbetet. I några av länen/regionerna har mål och/eller uppdrag reviderats eller preciserats under arbetets gång, bl.a. utifrån de kartläggningar som genomförts.

Flera av respondenterna anger dock att det från början inte var helt tydligt vilka förväntningar som fanns på uppdraget från nationellt håll. Detta har bl.a. bidragit till att de mål och uppdrag som formulerades i avsiktsförklaringarna i vissa fall inte stämmer överrens med det arbete och frågor som bedrivs på nationell nivå. Exempel på detta är uppdrag från SoS som anses minska utrymmet för arbetet på regional nivå. Även det faktum att mål och uppdrag skiljer sig mellan länen/regionerna kan försvåra fokusering på de mål och uppdrag som satts i det egna länet/regionen.

Ett par citat från enkäten gällande de mål och uppdrag som formulerats i det egna länet/regionen:

- "Tydliga direktiv som fungerar som ett bra stöd. Lätt att gå tillbaka och se att jag gör det jag följer direktiven."
- "Kräver ändå att det i olika grupper/kommuner formuleras om med exempel som gör det begripligt"
- "Det är viktigt att hela tiden behålla länets fokus och länets mål med utvecklingsarbetet. Det är lätt att dras med i det som sker i övriga län."

På frågan "Vad har varit det roligaste i ditt uppdrag som utvecklingsledare?" har bl a följande svar lämnats:

- "Möjligheten att ha dialog med kommunerna och ta upp uppdrag som är viktiga för dem."
- "Att känna att man påverkar och kan göra en skillnad"
- "Få ta del av så mycket ny information samt att få möjlighet att förmedla detta utåt.
- Samarbetet med SKL och de andra utvecklingsledarna är roligt och inspirerande - det känns som att vi kommer framåt."
- "När jag märker att man efterfrågar och känner nytta av mitt arbete ute i verksamheterna. Samarbetet med handläggarna. "
- "Att det faktiskt känns som att vi tillsammans kan göra skillnad för barnen! Att arbetet vi gör i kommunerna och tillsammans nationellt får betydelse, kanske inte nu men på sikt."
- "Möten med personer. Lokalt, regionalt och nationellt."

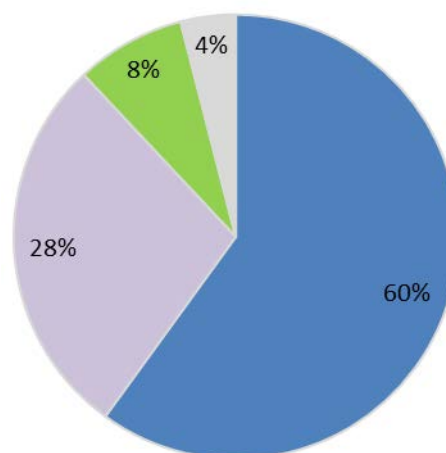
5.3 Stöd och samordning

SKL har i uppgift att samordna, stödja och följa BoU-satsningen. SKL samordnar bl.a. ett nationellt nätverk för utvecklingsledarna inom BoU. I webbenkäten ställdes därför frågor gällande den nationella samordningen från SKL, stödet från den nationella projektledningen samt stödet från det nationella BoU-nätverket. Svaren visar att stödet och samordningen överlag har varit mycket uppskattat av utvecklingsledarna.

Diagrammet nedan visar att majoriteten av respondenterna anser att den nationella samordningen från SKL har fungerat mycket bra (60 %). Drygt en fjärdedel (28 %) anger att samordningen fungerat ganska bra medan två av respondenterna (8 %) anser att samordningen fungerat ganska dåligt.

Tabell och diagram 14: Hur har den nationella samordningen av BoU-satsningen från SKL fungerat?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket bra	15	60%
■ 3 Ganska bra	7	28%
■ 2 Ganska dåligt	2	8%
■ 1 Mycket dåligt	0	0%
■ Vet ej	1	4%
Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	3,54	



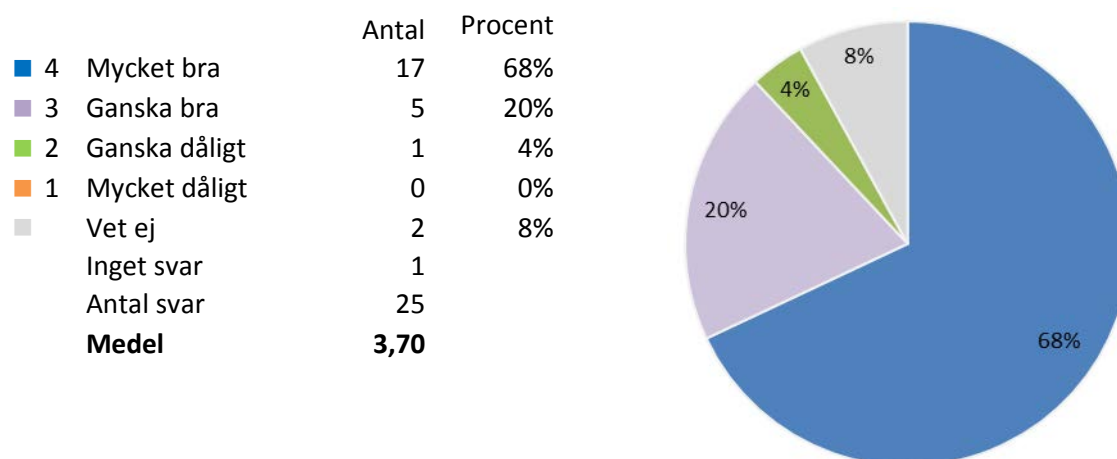
Sammanfattningsvis anses samordningen fungera bra i de frågor/områden som varit gemensamma och utifrån givna förutsättningar, vilket får illustreras av nedanstående citat från enkäten:

- *"Mycket nöjd med samordningen nationellt. En bra ledning och stöd i kluriga frågeställningar. Upplevs som att vi gör arbetet gemensamt, bildar små arbetsgrupper specifikt för olika övergripande frågor. Får kännedom om vad som pågår regionalt. Det kan sedan föras till det egna länet/regionen för att bilda goda exempel och kontaktvägar."*
- *"De har hjälpt oss skapa och formera en bra och ovärderlig nationell grupp av utvecklingsledare där vi stödjer varandra, vi har fått utbildning och fortbildning och vi har beretts väg till samverkan med nationella aktörer som Socialstyrelsen, SKL och E-hälsa."*

I början fanns dock en viss otydlighet kring vad den nationella samordningen skulle bidra med. Det kan därför ha funnits en viss förväntan om att SKL skulle ha en mer styrande funktion för hela satsningen. Vidare anses bristen på kommunikation och struktur internt på SKL och kommunikationen med Socialstyrelsen ha försvärat arbetet. En respondent skriver: *"Vi utvecklingsledare har haft önskemål på att SKL i större utsträckning ska styra och leda arbetet nationellt under året. Intrycket är att också SKL har sökt sin väg i detta komplexa uppdrag"*.

När det gäller stödet från den nationella projektledningen, dvs SKL, visar diagrammet nedan att majoriteten av respondenterna anser att stödet har varit mycket bra (68 %). Vidare anger en femtedel att stödet varit ganska bra (20 %). Endast en respondent anser att stödet har varit ganska dåligt.

Tabell och diagram 15: Vad anser du om det stöd du har fått av den nationella projektledningen?



Överlag anser utvecklingsledarna att stödet från den nationella projektledningen varit mycket bra. I enkäten ingick även frågor gällande vad som varit det mest värdefulla i stödet från den nationella projektledningen samt om det är något som saknats.

Samordning, tillgänglighet, tydlighet och kunskap är de vanligaste svaren gällande vad som varit mest värdefullt med stödet. Några representativa citat kring detta från enkäten:

- *"Positiv, drivande och stödjande projektledning som använder gruppen som resurs."*
- *"Hjälpen att samla ihop och hjälpa oss prioritera och lyfta blicken för att inte hamna i detaljfrågor på hemmaplan. Kompetensutveckling i förändringsarbete"*
- *"Kjerstin är en mycket bra samordnare och har lyckats skapa ett klimat i utvecklingsledargruppen som är fantastiskt bra. Vi har kunnat dela med oss av varandras erfarenheter på ett mycket konstruktivt sätt."*

- "Utbildningen med Provins 5 har gett oss verktyg och svetsat ihop gruppen"
- "Har tillgång till viktiga kontakter som är till nytta för oss som utvecklingsledare"

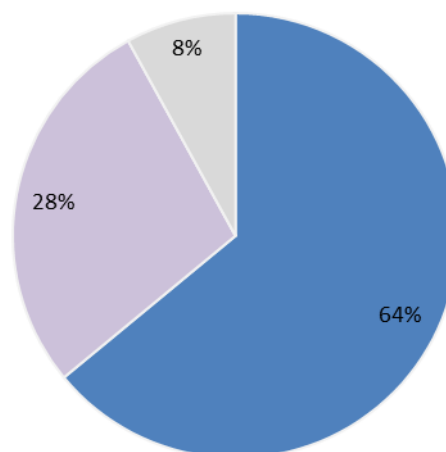
När det gäller frågan om något saknats i stödet nämns bl.a. tydlighet i fokus, effektivitet, förståelse för vilka förutsättningar arbetet på lokal nivå har samt samordning mellan SKL och Socialstyrelsen när det gäller BBIC-statistiken.

- "Stundtals har jag saknat struktur vad uppdraget kan handla om på nationell nivå. Samtidigt märks det att projektledningen har vana att driva komplexa utvecklingsuppdrag, finns kunskap om att saker och ting behöver ta tid och formera sig över tid."
- "Det har saknats en vilja att förankra projektet nerifrån och upp i stället för "toppstyrning"
- "Kanske några frågor behöver mer fokus, t ex framgångsrikt implementeringsarbete. "

Av nedanstående diagram framgår att majoriteten av respondenterna anser att stödet från det nationella BoU-nätverket har varit mycket bra (64 %) eller ganska bra (28 %). Resterande respondenter har svarat "vet ej" (8 %).

Tabell och diagram 16: Vad anser du om det stöd du har fått av det nationella nätverket?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket bra	16	64%
■ 3 Ganska bra	7	28%
■ 2 Ganska dåligt	0	0%
■ 1 Mycket dåligt	0	0%
■ Vet ej	2	8%
Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	3,70	



Det nationella BoU-nätverket är mycket uppskattat av respondenterna. Nätverksträffarna och dialogen på Project Place anses vara betydelsefullt i utvecklingsarbetet och ett viktigt komplement till de lokala nätverken. "Mycket bra grupp med olika styrkor som bidrar till högt i tak och spännande diskussioner"

I enkäten ingick även frågor gällande vad som varit det mest värdefulla i stödet från BoU-nätverket samt om det är något som saknats.

När det gäller vad som varit mest värdefullt nämns bl.a. att:

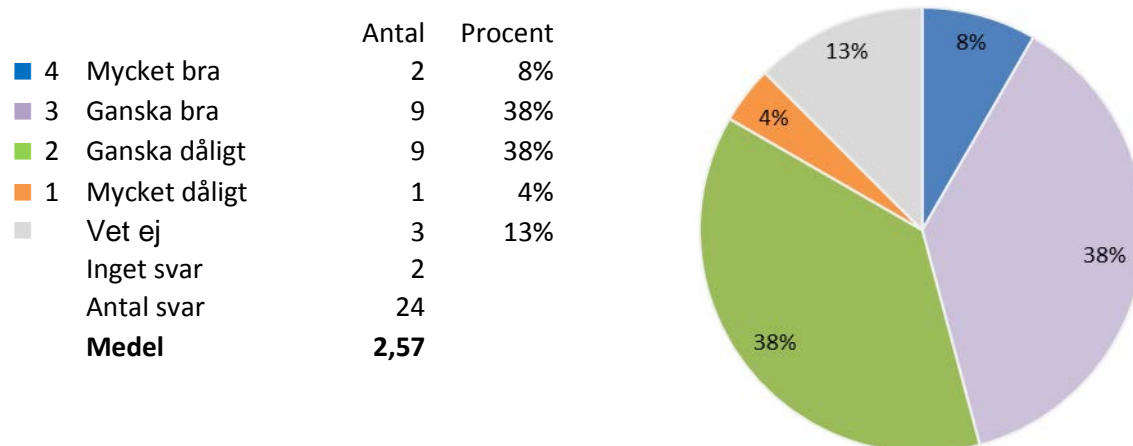
- ta del av hur andra län/regioner arbetar, erfarenhetsutbyte och inspiration,
- få stöd i sitt ibland ensamma uppdrag
- gå utbildning för Provins fem

När det gäller frågan om det är något som saknats i stöder från BoU-nätverket anger flera av respondenterna att de hade önskat mer tid tillsammans för samråd. Ett förslag är att man vid ett tillfälle per termin lägger in lite längre träffar med utrymme för samråd och diskussioner.

En respondent kommenterar även att utvecklingsledarna fokuserar på olika frågor och ibland är på olika nivåer. En reflektion från enkäten: *”Det tål att fundera över hur utvecklingsarbetet i det egna länet tagit form om alla län hade arbetet med samma utvecklingsfrågor. Stödet hade troligen blivit än mer annorlunda och värdefullt.”*

I enlighet med överenskommelserna ska utvecklingsarbetet inom BoU utgå från de vägledningar och kunskapsstöd som Socialstyrelsen tagit fram inom ramen för *Program för trygg och säker vård*. I enkäten ställdes frågan hur samarbetet med Socialstyrelsen upplevts kring kommunikeringen och spridningen av det nationella kunskapsstödet *Trygg och säker vård*.

Tabell och diagram 17: Hur har du upplevt samarbetet med Socialstyrelsen kring kommunikeringen och spridningen av det nationella kunskapsstödet ”Trygg och säker vård”?



Variationerna i svaren kan bl.a. bero på att vissa av utvecklingsledarna har varit med i arbetsgrupper för detta arbete och således är mer insatta i arbetet.

Problem som nämns när det gäller samarbetet med Socialstyrelsen kring kommunikeringen och spridningen av det nationella kunskapsstödet ”Trygg och säker vård” är bl a:

- Dålig timing
- Sen information/svårt att få besked
- Finns ej tid för att lyssna in hur och vad som utvecklingsledaren kan tillföra
- Vi har ibland olika perspektiv även om målet är det samma.
- Vi har inte riktigt förstått vad som förväntats av oss
- Oklar eller framför allt ofärdig process, eftersom materialet inte har kommit fram i tid.

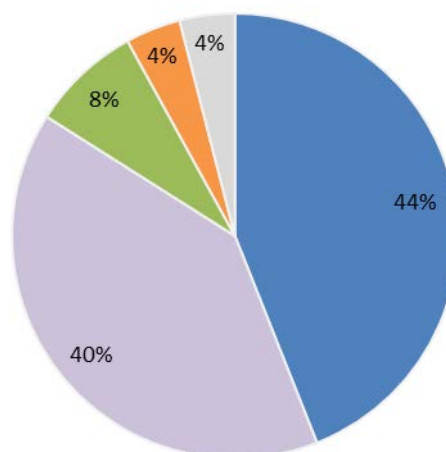
5.4 Samverkan inom länet/regionen

I enkäten ställdes frågor hur samarbetet varit med länets/regionens plattformsledare⁴ samt övriga utvecklingsledare. När det gäller länets/regionens plattformsledare anger majoriteten av respondenterna att samarbetet fungerat mycket bra (44 %) eller ganska bra (40 %). Tre av respondenterna upplever dock att samarbetet fungerat ganska dåligt (8 %) eller mycket dåligt (4 %).

⁴ I den terminologi som vuxit fram inom satsningen på regionala stödstrukturer kallas de personer, som är särskilt avdelade för att arbeta med att bygga de nya stödstrukturerna för ”plattformsledare”. I länen/regionerna varierar dock beteckningarna på denna funktion, t.ex. samverkansstrateg, regional samordnare, processledare, utvecklingsledare och projektledare m.fl.

Tabell och diagram 18: Hur har samarbetet varit med plattformsledaren inom ditt län/region?

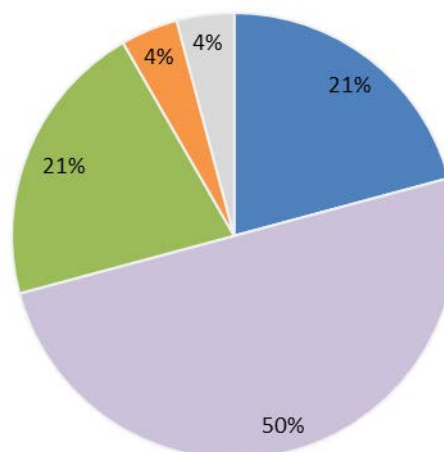
	Antal	Procent
■ 4 Mycket bra	11	44%
■ 3 Ganska bra	10	40%
■ 2 Ganska dåligt	2	8%
■ 1 Mycket dåligt	1	4%
■ Vet ej	1	4%
Inget svar	1	
Antal svar	25	
Medel	3,29	



Även när det gäller övriga utvecklingsledare anger majoriteten av respondenterna att samarbetet fungerat ganska bra (50 %) eller mycket bra (21 %). Dock anger en femtedel av respondenterna (21 %) att samarbetet fungerat ganska dåligt, medan en respondent anser att samarbete fungerat mycket dåligt.

Tabell och diagram 19: Hur har samarbetet varit med övriga utvecklingsledare inom ditt län/region?

	Antal	Procent
■ 4 Mycket bra	5	21%
■ 3 Ganska bra	12	50%
■ 2 Ganska dåligt	5	21%
■ 1 Mycket dåligt	1	4%
■ Vet ej	1	4%
Inget svar	2	
Antal svar	24	
Medel	2,91	



Majoriteten av respondenterna upplever att samarbetet har fungerat bra med plattformsledaren och övriga utvecklingsledare i länet/regionen. Enkätens öppna svar visar dock att det varierar hur nära samarbetet är med plattformsledaren och övriga utvecklingsledare.

Ett par respondenter anger att de har ett nära samarbete och att plattformsledaren utgör ett värdefullt stöd i arbetet. Andra respondenter anger att de inte har något konkret samarbete med plattformsledaren. Skillnaderna kan bl.a. förklaras av organisatorisk/fysisk placering, tidsbrist och uppdragens innehåll. En respondent anger även att det har varit för mycket fokus på äldre frågor.

När det gäller samarbetet med övriga utvecklingsledare inom länet/regionen anses ett problem vara att det inte finns naturliga mötespunkter och därmed inte ett gemensamt fokus. Bl.a. nämns att det inte skapats forum för samarbete och att det varit svårt att få till samverkan kring de områden som har beröringspunkter, t.ex. med arbetet kring Föräldrastöd i KtP.

Nedan följer några representativa citat från enkäten:

- *"Inte så mycket samarbete men det som varit har fungerat bra"*
- *"Har egna träffar och utbyte med varandra"*
- *"Vi behöver hitta former för hur vi bättre tar till vara varandras kompetens och kan stödja varandra som kollegor utifrån att vi alla bedriver nationella uppdrag"*

5.5 Möjligheter, utmaningar och lärdomar

På frågan *"Vilka möjligheter och utmaningar upplever du i ditt uppdrag inför 2013?"* har utvecklingsledarna uttryckt både farhågor och förväntningar. Det som framförallt oroar är kortsiktigheten i satsningen och att kommunerna inte är beredda att ta över ansvaret år 2014. Detta innebär en risk för att det pågående utvecklingsarbetet stannar upp.

Möjligheterna är många och utmaningar som nämns är bl.a. att:

- göra EBP begripligt och meningsfullt
- utveckla samarbetet mellan socialtjänst, skola och hälsa
- inte tappa fart i utvecklingsarbetet
- genom systematiskt förbättringsarbete i kommunerna göra skillnad för de barn som är placerade
- ta tillvara och stärka personalens kompetens
- hitta former där kommunerna kan känna att de hinner och vill delta
- samordna utvecklingsuppdrag på nationell nivå

Några utvecklingsledare betonar att det är viktigt att förmedla kunskap till den/de det berör och att få ner informationen om evidensen till handläggarnivå så att det kommer barnen tillgodo. Vidare framhålles att utvecklingsledarna ska kunna utgöra ett verksamt stöd för utvecklingsarbetet på lokal nivå och att arbetet inte bör bli för byråkratiskt.

En respondent betonar att det är *"Viktigt att den evidensbaserade praktiken ges möjlighet att komma ner till praktiken. Om det inte sker snart, är samtliga regeringsmedel bortkastade. Forskning som ej förmedlas till den som handlägger, och den handlägger inte ges möjlighet till kompetenshöjning och reflektion, kommer aldrig att leda till att barns behov blir tillgodosedda på bästa möjliga sätt utifrån bästa gällande kunskap!!"*

En annan menar att det är *"En mycket stor fråga är hur att täcka upp gapet mellan Kommundirektörer/Förvaltningschefer och de handläggare som de facto handlägger och äger frågorna i praktik. Oerhört svårt att förmedla evidensbaserad praktik till praktiken. De ges ej möjlighet till kompetensutveckling i praktik."*

Slutligen ombads respondenterna att summera sina tre viktigaste lärdomar som utvecklingsledare. Följande svar sammanfattar väl vad många utvecklingsledare uttrycker:

- Långsiktighet: Det tar tid att bedriva utvecklingsarbete och förändra processer.
- Resurser: En förutsättning för utvecklingsarbete är att medarbetare får tid att delta i utvecklingsarbete.
- Tydlighet: Vikten att hålla samman satsningen och tydliggöra detta för kommunerna, visa att saker och ting hänger ihop och varför.
- Förankring: Viktigt med förankring på alla nivåer. Om ett arbete in upplevs som angeläget på den lokala nivån så blir det inget. Förankring tar tid
- Tålmod: ha respekt för det arbete som görs i varje kommun.

- Projektledning: En nationell projektledare som är drivande är oerhört viktigt för att det ska sätta avtryck nationellt.
- Vikten av samverkan och samarbete
- Att lyssna in för att prioritera rätt.

5.6 Analys och slutsatser

Överlag anser utvecklingsledarna BoU att de har rätt organisatorisk tillhörighet och ett tillräckligt stort mandat för uppdraget.

Inledningsvis upplevdes rollen som utvecklingsledare BoU som otydlig och flera av respondenterna anger att det från början inte var helt tydligt vilka förväntningar som fanns på uppdraget från nationellt håll. Detta har bl.a. bidragit till att de mål och uppdrag som formulerades i avsiktsförklaringarna i vissa fall inte stämmer överrens med det arbete som bedrivs på nationell nivå. Rollen och uppdraget har sedan tydliggjorts i det egna länet/regionen samt i BoU-nätverket. En knapp majoritet av respondenterna anger att rollen som utvecklingsledare är tydlig.

Stödet och samordningen från SKL har överlag varit mycket uppskattat av utvecklingsledarna BoU. Samordningen anses fungera bra i de frågor/områden som varit gemensamma och utifrån givna förutsättningar. När det gäller stödet från projektledningen anser utvecklingsledarna överlag att stödet varit mycket bra. Samordning, tillgänglighet, tydlighet och kunskap är det som upplevts som mest värdefullt i stödet. Det som ibland har saknats är fokus, effektivitet och förståelse för vilka förutsättningar arbetet på lokal nivå har samt samordning mellan SKL och Socialstyrelsen när det gäller BBIC-statistiken.

Även stödet från det nationella BoU-nätverket är mycket uppskattat av utvecklingsledarna. Nätverksträffarna och dialogen på Project Place som möjliggör erfarenhetsutbyte, inspiration och stöd i uppdraget anses vara mycket värdefullt utvecklingsarbete.

När det gäller samverkan inom det egna länet/regionen upplever majoriteten av respondenterna att samarbetet har fungerat bra med plattformsledaren och övriga utvecklingsledare. Det varierar dock hur nära samarbetet är, bl.a. beroende av organisatorisk/fysisk placering, tidsbrist och uppdragets innehåll.

Det som framförallt oroar utvecklingsledarna inför arbetet 2013 är kortsiktigheten i satsningen och att kommunerna inte är beredda att ta över ansvaret år 2014. Detta innebär en risk för att det pågående utvecklingsarbetet stannar upp. Möjligheterna är dock många och utmaningar som nämns är att göra EBP begripligt och meningsfullt, att utveckla samarbetet mellan socialtjänst, skola och hälsa samt att ta tillvara och stärka personalens kompetens. Det anses viktigt att förmedla kunskap till den/de det berör och att få ner informationen till handläggnivå så att det kommer barnen tillgodo.