

Idéskrift #2 : Samhälle och social välfärd i omställning

policy och strategier för nya socialtjänstlagen

ARBETSMATERIAL

TIDIGA
insikter
för
TIDIGA
insatser

TIDIGA
insikter
för
TIDIGA
insatser



**Sveriges
Kommuner
och Regioner**



Samhällsnytta
KARLSTADS UNIVERSITET SAMHÄLLSNYTTA AB

Vid frågor om innehållet kontakta Kalle Pettersson kalle.pettersson@experiolab.se.

Innehåll

Inledning	4
Arbetet itererar vidare	5
Lär av varandra och ta hänsyn till den lokala kontexten	6
Tematiska områden	7
Tema 1: Budget- och ekonomistyrning	7
Tema 2: Samverkan mellan olika aktörer i omställningen	8
Tema 3: Tillgänglighet och tillit	10
Tema 4: Invånarens inflytande och behovsanpassning	13
Tvärgående perspektiv	16
Insatser utan behovsprövning	16
Kulturförändring	17
Juridik	17
Organisation/organisering	17
Riskminimering kring de mest sårbara	17
Kompostering/sluta göra	18
Projektfas 2: Insiktsarbete för att förstå invånarens behov	18
Insiktsarbete utifrån tre perspektiv	19
Att samla och åskådliggöra kommunernas kunskap	19
Sammanställning från insiktskartorna	21
Att hitta fram till insikter är inte alltid lätt	21
En framåtspanande reflektion kring insikter	22
Nästa steg - testande	24
...och arbetet itererar vidare ytterligare	26

Inledning

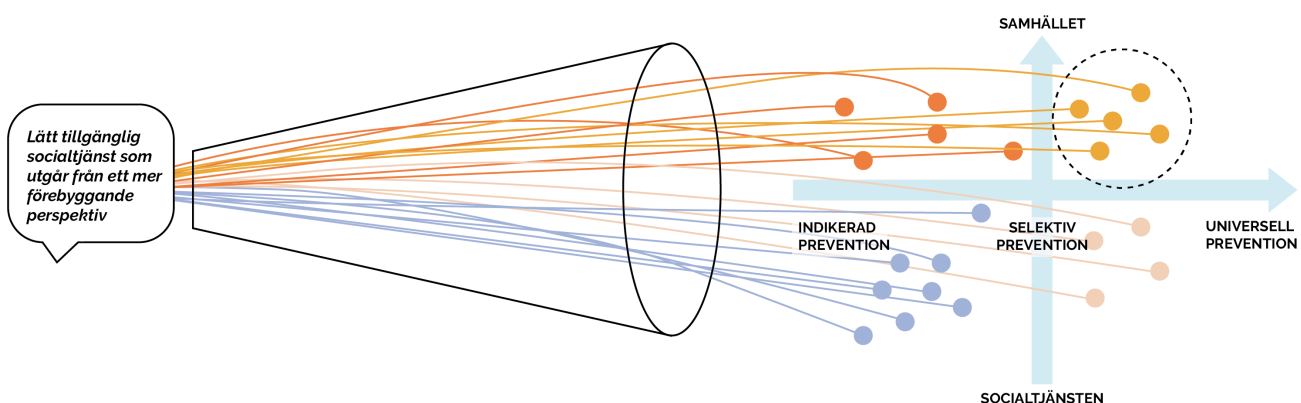
Detta är den andra idéskriften från Samhällsnytta AB i projektet *Tidiga insikter för tidiga insatser* som sammanfattar och beskriver det arbete som skett under projektets andra fas. Den första idéskriften hittar du [HÄR](#).

Skrifterna fokuserar på omställningen till den nya socialtjänstlagen utifrån ett policyperspektiv. Det vill säga vad det är som styr eller påverkar förutsättningarna för en långsiktigt hållbar socialtjänst och social välfärd. Det kan till exempel vara lagstiftning, föreskrifter, nationella metoder/kunskapsstöd, organisatoriska gränser, finansiering, målstyrning etcetera. Skrifterna beskriver också utgångspunkter och genomförande av aktiviteter inom projektet, både på individ- och systemnivå.

I en tid då samhällsutmaningar kräver kontinuerlig förnyelse och anpassning ställs samhällets sociala skyddsnät inför stora utmaningar. Införandet av den nya socialtjänstlagen har tydliggjort önskan om en mer proaktiv och förebyggande ansats, och många kommuner har börjat svara upp mot detta behov. Detta görs för att främja både organisationens effektivitet och invånarnas välbefinnande.

Projektet *Tidiga insikter för tidiga insatser* (TITI) utgör en strategisk respons på denna utmaning, där fokus riktas på en omställning som syftar till att stärka samhällets förmåga att möta och förebygga sociala problem. Genom ett brett samarbete mellan nationella, regionala och lokala aktörer inom offentlig och privat sektor samt civilsamhället, utforskar projektet hur en omställning av både socialtjänstens arbete och mellanorganisatorisk samverkan kan och bör ske.

Projektet bidrar till att accelerera utveckling och införande av förebyggande insatser som befinner sig i det övre högra hörnet i bilden nedan. Socialtjänsten delar det förebyggande uppdraget med många andra aktörer. En stärkt social välfärd och gemensamt ansvarstagande för förebyggande arbete är en förutsättning för utvecklingen av en förebyggande och lätt tillgänglig socialtjänst.



Figur 1: Önskad för flyttning och fokusområde för projektet

Arbetet itererar vidare

Arbetet i projektet *Tidiga insikter för tidiga insatser* utgår från de deltagande pilotkommunernas verklighet. Det är genom agerande och reflekterande hos och tillsammans med kommunerna som projektet tar sig framåt. På så sätt utvecklas och förändras kontinuerligt arbetets utformning och praktik.

I den första idéskriften identifierades fyra områden som viktiga (budget och ekonomi, juridisk tolkning, samverkan mellan nationella aktörer och omorganisering). Två av dessa (budget och ekonomi samt samverkan mellan olika nationella aktörer) har nu utvecklats och omformulerats till fyra tematiska områden (se figur 2) emedan de andra två områdena (omorganisering och juridisk tolkning) fortfarande är relevant och arbetas vidare med som tvärgående perspektiv.

Omformuleringar av de fyra områdena har skett bland annat genom stormöten och kommunala klusterträffar samt dialog i projektets analysforum under våren 2024.



Figur 2: Struktur för vidare utforskning

Dessa fyra områden har också kompletterats med tvärgående perspektiv att beakta i det fortsatta arbetet med omställningen.

Vad gäller dessa tvärgående perspektiv (*Insatser utan behovsprövning*, *Kulturförändring*, *Juridik*, *Organisation/Organisering*, *Riskminimering kring de mest sårbara*, *Kompostering/Sluta göra*) har det, i dialog med pilotkommunerna, konstaterats att vissa delar av omställningen är så pass viktiga och omfattande att de inte kan rymmas i ett enskilt tematiskt område. Dessa perspektiv genomsyrar därför samtliga områden. Såväl juridik som organisering har blivit ett tvärgående perspektiv, istället för tematiska områden, och genomsyrar nu alla identifierade teman. Även insatser utan behovsprövning är så centralt i omställningen till den nya socialtjänstlagen att detta perspektiv behöver tas i beaktande för samtliga tematiska områden.

Lär av varandra och ta hänsyn till den lokala kontexten

Något som framträtt tydligare och tydligare under projektets andra fas är vikten av att ta de lokala förutsättningarna och kontexten i beaktande, för de olika pilotkommunerna. Den transformation en ny socialtjänstlag innebär är något som kommer behöva se olika ut för olika kommuner. Det innebär att prototyper och tester som visar sig vara väl fungerande och lyckade i en kommun sannolikt kommer att behöva justeras och anpassas till lokala förutsättningar i en annan. Och då handlar det inte om eventuella skillnader i storlek, geografi eller demografi utan om var de respektive kommunerna befinner sig i sin syn på omställning och transformation.

Projektet *Tidiga insikter för tidiga insatser* kommer med andra ord inte resultera i färdiga tjänster eller processer kopplade till den nya socialtjänstlagen som kommer kunna implementeras i landets samtliga socialtjänster. Istället kommer arbetet visa exempel på hur transformativa förändringsprocesser kan se ut. Det hela kan exemplifieras genom att titta på Sundsvall, Grums och Karlskrona kommun.

Vad gäller Sundsvalls kommun har de sett en möjlighet och behov att tidigt involvera politiken. Därför arrangerades under hösten en workshop med samtliga politiker i individ- och arbetsmarknadsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden med förhoppningen att staka ut en riktning att börja arbeta utifrån. Det har inneburit att mer tid lagts på framförallt förutsättningsskapande arbete gentemot både politik och organisation, men också att knyta samman omställningen till nära vård och omställningen till den nya socialtjänstlagen.

Jämförs detta arbete med Grums kommun, en kommun som arbetat organisationsöverskridande under flera års tid, så är det andra utmaningar i fokus. Här har etablerade samverkansytter funnits på plats under flertalet år med både region och andra myndigheter och då är startsträckan av förklarliga skäl avsevärt kortare. I Grums fall handlar det mer om att inkludera omställningen till den nya socialtjänstlagen i det redan pågående transformationsarbetet i kommunen kopplat till social välfärd och säkerställa att dessa går i samma utstakade riktning.

Detta kan i sin tur jämföras med Karlskrona kommun, en kommun som under flera års tid kompetensutvecklat socialtjänstens samtliga medarbetare i designmetoder. Här finns en etablerad förståelse för invånarperspektivet, även sett ur ett organisatoriskt perspektiv, vilket inneburit att design och invånarinvolvering redan finns inbyggt i kommunens styrdokument. Tillsammans med ett behov av att effektivisera verksamheterna ekonomiskt har det lett till sammanslagningar av förvaltningar för att inte splittra invånarnas behov i olika förvaltningar och politiska nämnder.

Även om transformationen ser olika ut i dessa tre kommuner och övriga 10 pilotkommuner så är lärandet och erfarenhetsutbytet mellan dem centralt. Järva stadsdelsförvaltning lyfter fram att tjänstedesign har blivit en bra brygga för dem att ta till sig erfarenheter från Helsingborgs stad som skiljer sig i karaktär men har arbetat med liknande genomförandeprocesser.

Detta är med andra ord en omställning som alla berörda parter kommer att behöva göra på sitt eget sätt utifrån sin egen lokala kontext men där lärande över kommun- och organisationsgränser blir en viktig faktor.

Tematiska områden

Under hösten har arbetet fortsatt i de tematiska områden som tidigare identifierats. Arbetet har bestått av regelbundna digitala träffar där olika designmetoder använts för att driva arbetet framåt. Pilotkommunerna har deltagit i en eller flera grupper utifrån sitt eget engagemang och resurser.

Arbetet har pågått parallellt i de tematiska områdena och organiserats med stöd i ett programteoretiskt ramverk. Detta ramverk kan du läsa mer om [HÄR](#).

Nedan följer en beskrivning av de fyra tematiska områden som identifierats under året samt kortare texter där kommunerna själva lyfter fram sitt görande kopplat till respektive tematiskt område.

Tema 1: Budget- och ekonomistyrning

"Hur kan vi skapa ekonomiska incitament för ett kommunövergripande främjande och förebyggande arbete?" (citat från workshop)

Det tematiska området *Budget och ekonomistyrning* har inte förändrats nämnvärt från den förra idéskriften utan det handlar fortfarande om hur en budget- och ekonomistyrning skulle kunna se ut som premierar framförallt förebyggande socialt arbete över förvaltnings- och/eller organisationsgränser.

Flera av pilotkommunerna har initierat ett utforskande arbete kring hur sådana modeller kan se ut och fungera och som förhoppningsvis kan generera goda exempel och lärande i det fortsatta arbetet.

Piloterna berättar

Grums försök med en förvaltningsöverskridande ekonomistyrning

I Grums såg vi tidigt att arbetet med den nya socialtjänstlagen kräver en gemensam ansats och att det inte är en förändring som socialtjänsten kan genomföra på egen hand. Det krävs samarbete mellan olika verksamheter, och då vore det också fördelaktigt med en gemensam ekonomistyrning. Inför 2026 års budget har därför socialchef, skolchef samt kultur- och fritidschef fått ett gemensamt uppdrag att formulera ett förslag till en gemensam pott i linje med den nya lagstiftningens förväntade krav på ökade tidiga, insatser utan behovsprövning. Rent konkret innebär det att denna pott, en social investeringsfond om man så vill, samfinansieras av berörda verksamheter och syftar till att erbjuda möjlighet till gemensamma satsningar på områden där verksamheterna behöver verka tillsammans och där ändamålet syftar till främjande eller förebyggande insatser. Det här är ett, för Grums, nytt anslag och en rörelse bort från "mitt och ditt" där vi ser våra verksamheter som separata och en rörelse mot att agera tydligare på invånarens faktiska behov.

I linje med detta arbete har också budgetbeslut tagits redan avseende 2025 där skolan rekryterar ytterligare skolsocionomer. Tidigare har Grums haft skolsocionomer inom högstadiet och på kommunens IM-program¹, men detta breddas nu till alla grundskolans stadier

¹ Introduktionsprogram, en möjlighet för obehöriga elever att få en utbildning som stödjer dem att komma vidare i sin utbildning eller komma vidare mot etablering på arbetsmarknaden.

och det rekryteras därför en skolsocionom för åk F-3 och en för åk 4-6. Socialtjänsten å sin sida kommer att rekrytera en samordnande socionom med ansvar att samordna arbetet för skolsocionomerna för att hålla ihop den röda tråden genom hela skolgången.

Karlskronas budgetspel

Vi i Karlskrona har genom arbetet i detta tematiska område utvecklat en första prototyp på ett brädspel som testspelats tillsammans med kommunens samtliga kvalitetsstrateger, verksamhetsutvecklare och ekonomer. Det övergripande syftet med spelet är att idégenerera alternativa former av budget- och ekonomistyrning som främjar förvaltningsövergripande främjande och förebyggande arbete. Med hjälp av ett spel öppnas det upp nya kreativa lösningar över förvaltnings- och verksamhetsgränser.

Norrköpings behovsrapport

I Norrköping har vi tagit fram en behovsrapport, baserad på workshops med chefer inom individ- och familjeomsorgen (exklusive ekonomiskt bistånd). Behovsrapporten identifierade en viktig utmaning: dagens resursfördelning och ekonomistyrning riskerar att prioritera bort analys och förebyggande arbete. Rapporten lyfter också vikten av att samplanera resurser med andra enheter och kontor för att stärka effektiviteten och långsiktigheten i det förebyggande arbetet.

Baserat på dessa insikter har vi därför under hösten aktivt följt utvecklingen av Karlskronas spel om förebyggande ekonomi, ett innovativt verktyg för att stimulera långsiktigt tänkande. Vidare har vi utforskat Malmös CTC-struktur (Communities That Care), för att hämta inspiration till hur Norrköping kan skapa en mer systematisk och strategisk modell för förebyggande arbete över förvaltningsgränser.

Tema 2: Samverkan mellan olika aktörer i omställningen

"Hur kan regionen tillsammans med kommunen ge tidig hjälp kring psykisk ohälsa och missbruk?" (citat från workshop)

Det tematiska området Samverkan mellan olika aktörer i omställningen har vidgats något i jämförelse med den förra idéskriften. Det som tidigare främst handlade om samverkan mellan och med nationella aktörer har i den här versionen vidgats till att också innefatta samverkan mellan samtliga relevanta aktörer i omställningen. Från kommunernas perspektiv upplevdes det som viktigt att det också handlar om samverkan mellan kommunala förvaltningar, mellan kommun och region, mellan kommun, region och civilsamhälle, mellan kommun, region och myndighet etcetera.

Samverkan mellan aktörer i omställningen handlar ofta om att utmana interna rutiner och antaganden. Detta kan till exempel handla om att bjuda in externa aktörer för att tillsammans analysera problem eller insamlat material, men också om att sätta upp strategiska inriktningsmål över organisationsgränser. Strategier, gemensamma mål som utgår från invånarens behov och formaliserade samverkansmodeller utgör yttre ramar för det gemensamma arbetet. Samtidigt går det inte att bortse från relationers avgörande betydelse för en fungerande samverkan.

Att sitta nära varandra fysiskt i vardagen som i exempelvis Grums kommun har stor betydelse. I större kommuner kan behovet av att formalisera samverkan och dess strukturer vara mer framträdande. Det kan vara lätt att ta de relationella dimensionerna för givet och flera av kommunerna i projektet ser helst att systematiken för att skapa en relationalitet inom kommunen förbättras för att inte socialtjänsten ska bli ensam bärare och förvaltare av omställningen.

Samverkan mellan samtliga aktörer behöver utforskas vidare i arbetet utifrån ett öppet och agilt förhållningssätt. Därför behandlar detta tematiska område bakomliggande strukturer för att premiera flexibilitet i samverkan mellan olika aktörer i omställningen. Vidare är det viktigt att understryka att samverkan är ett område som utforskats under decennier i olika sammanhang kopplat till offentlig sektor i allmänhet och socialt arbete i synnerhet. Det blir därför nödvändigt att också dra lärdomar av tidigare och pågående arbeten som skett inom detta område och bygga vidare på dessa. Flera pilotkommuner kopplar exempelvis sitt arbete med omställningen till den redan pågående omställningen till nära vård.

Piloterna berättar

Bred samverkan för att stärka, stödja och skydda Malmöbon

I Malmö har fokus för omställningen från första början handlat om samverkan mellan olika aktörer. Inom kommunen finns en upparbetad samverkan mellan förvaltningarna och de flesta av insatserna som startas upp och utvecklas sker i samarbete med andra förvaltningar men även med aktörer utanför kommunen. Idag finns en upparbetad samverkan med exempelvis polis, Region Skåne, Arbetsförmedlingen, Skatteverket och civilsamhället. Vi har även i samverkan med skola och förskola ett par pågående arbeten såsom Skolsociala team, SSPF (Skola, Socialtjänst, Polis, Fritid), Trygga barnet och förskolesociologer. För oss i Malmö innebär omställningsarbetet framför allt att fortsätta utveckla insatser tillsammans med andra aktörer och utöka och skala upp det som redan görs. Vi kommer i omställningsprocessen att undersöka om det finns områden där det finns behov av samverkan som vi idag inte har kännedom om.

Karlskronas läns-gemensamma arbete

För oss i Karlskrona har det läns-gemensamma arbetet blivit allt viktigare och har växlats upp över tid. Mycket beroende på att de kommunala pottarna av stimulansmedel har minskat drastiskt och den läns-gemensamma potten har ökat, en styrning av statsbidraget som tydligt berättar att kommuner och regioner måste bli bättre på samverkan. Ett tydligt exempel är att lokala samordnare för Uppdrag psykisk hälsa har varit högst delaktiga i framtagandet av den nya läns-gemensamma suicidpreventiva strategin som nu är antagen och gäller till 2030. Ett annat exempel är ett läns-gemensamt arbete kring informations-skyltar och vänskapsbänkar.

En gemensam spaning som vi i länet har gjort är att intresset och behovet är stort av att lära sig mer om psykisk hälsa och suicidprevention. Detta är kvittot på att arbetet med att minska stigma runt ämnena har burit frukt. Ett exempel, förutom stor efterfrågan på utbildning både internt och externt, är en kommande satsning initierad av drift- och serviceförvaltningen gällande medel och metoder för att bygga bort möjligheten till självmord som kommer att genomföras tillsammans med samhällsbyggnadsförvaltningen med stöd av Uppdrag psykisk hälsa.

Grums datadrivna utveckling

I Grums finns sedan många år en samverkansgrupp kallad *Växtriket* där de flesta chefer för de verksamheter som kommer i kontakt med barn och unga ingår. Det rör sig om bland annat socialchef med tillhörande enhetschefer, skolchef med rektorer, kultur och fritidschef, verksamhetschef för vårdcentral samt verksamhetschef för familjecentral. Under

detta år har vi inom *Växtriket* initierat ett arbete för att stärka samarbete mellan verksamheterna inom ramen för datadriven utveckling och uppföljning av nära vård. Det är ett explorativt arbete för gemensamt lärande och verksamhetsutveckling utifrån data som respektive verksamhet samlar. Syftet för året har varit "Hur kan vi underlätta för barn, 3-12 år, och deras vårdnadshavare att hitta rätt i systemet och få rätt stöd i rätt tid? Ur ett förebyggande och främjande perspektiv." Detta sker i samarbete med Region Värmland och omställningen till nära vård.

Gemensam plattform för samverkan i Nora

En tidig insikt i arbetet i Nora kommun har varit att omställningen till en god och nära vård och omställningen till ny socialtjänstlag är två sidor av samma mynt. Den gemensamma plattform för samverkan som byggts upp i norra Örebro län (Nora och de tre grannkommunerna Hällefors, Ljusnarsberg och Lindesberg), med en gemensam färdplan som har ett tydligt fokus på förebyggande och främjande, utgör därför en stadig grund även för detta omställningsarbete. Inom plattformen har vi arbetat mycket med kultur och ett mindset kring att vilja göra varandra bra. Med en god samverkanskultur kan vi skapa förutsättningar för hälsa genom att kroka arm och arbeta nära tillsammans.

Tema 3: Tillgänglighet och tillit

"Hur kan vi ändra förhållningssätt? Från passiva mottagare till stärkta individer." (citat från workshop)

Tillgänglighet lyfts i lagrådsremissen där det understryks att det ska vara enkelt för enskilda att komma i kontakt med socialtjänsten, oavsett vilka individuella förutsättningar en person har.

Flera av pilotkommunerna har identifierat tillgänglighet och tillit som två viktiga aspekter i omställningen, och man har sett att dessa bör gå hand i hand. Detta är också något som understryks i lagrådsremissen. Att vara tillgänglig ses som en förutsättning för att bygga tillit. Trots att de går hand i hand och gärna vävs samman så är dessa teman ganska olika till sin karaktär. Tillgänglighet handlar ofta om praktiska omständigheter såsom öppettider, geografisk närvaro och tydlighet i hur socialtjänstens uppdrag ser ut och hur kontakten med socialtjänsten kan fungera. För att förstå hur tillgänglig ens verksamhet är behöver man betrakta den utifrån, från invånarens eller en annan verksamhets perspektiv. Tillit däremot är svårare att greppa. Det är något man kan ge och få, bygga upp och rasera, men det är nästan alltid någonting som sker mellan individer. Dessa mindre interaktioner kan sedan påverka tilliten mellan professioner, roller, grupper och inte minst mellan en enskild individ och samhällets aktörer. För att få syn på hur väl man ger eller får tillit behöver man inte bara byta perspektiv, utan även skärsåda sina egna handlingar, tankar och känslor.

Inom det tematiska området utforskar pilotkommunerna därför specifika situationer i vardagen som ligger nära oss själva, för att belysa vad som ligger till grund för synen på den andre i en interaktion.

Flera av de kommuner som arbetar i temaområdet har samlat en grupp medarbetare för gemensamt utforskande över tid. Detta för att skapa den trygghet och kontinuitet som behövs för att förstå och förändra sina egna tankar och beteenden. Dialog med invånarna är centralt i det här temat och flera kommuner beskriver nedan hur det går till och vilka effekter det fått, både utifrån strategisk och operativ nivå.

Piloterna berättar

Malmö dialog med civilsamhället

I Malmö arbetar vi i omställningen med tillgänglighet och tillit på flera olika sätt. Vi har påbörjat en dialog mellan civilsamhället och våra dialogsociologer, en verksamhet som snart funnits i ett år. Tanken är att undersöka och utforska Malmöbornas behov och vad vi kan göra tillsammans med civilsamhället för att fortsätta bygga tillit mellan socialtjänsten och Malmöborna.

Karlskronas utforskande av tid och rum

I Karlskrona har vi undersökt hur invånare, samverkanspartner och medarbetare ser på tillgängligheten utifrån vilka tider man vill träffa eller nå socialtjänsten samt på vilka sätt. Detta utforskande har lett till att vi har sett att vårt ledningssystem behöver utgå inte enbart från professionens perspektiv utan även brukarnas. Tillgänglighet utifrån brukarnas behov har funnits med i hela förändringsresan. Hur kan vår arbetstid underlätta kontakten för våra invånare? Hur kan vi erbjuda bäst tillgänglighet för våra brukare och samverkanspartners?

Vissa citat från dessa utforskande arbeten har fungerat lite som ögonöppnare för oss. Efter att ha fått se citatet: *"Jag kan ju bara ringa och träffa er på lunchen, annars jobbar jag ju."* var det socialsekreterare som utbrast: *"Så är det ju för oss också och vi stänger ner på lunchen!?!?"*

Flera insikter landar i att verksamheten i större utsträckning måste anpassas efter individen. Vi behöver ställa frågan vad som passar just den personen, eftersom alla har unika behov och förutsättningar och vi behöver fortsätta utforska olika kontaktvägar.

"Det skulle vara bra om man kunde ringa eller chatta med er."

"Helst vill jag inte behöva komma i kontakt med er alls, men om jag är tvungen vill jag kunna ringa efter lämning av barn, tidig morgon runt 07:00. Kan jag nå er på telefon eller hitta info behöver vi inte ses."

Detta insiktsarbete resulterade i att en arbetsgrupp testade att jobba med förskjuten arbetstid. Det funkade bra och i nuläget jobbar alla arbetsgrupper på myndighetssidan med förskjuten arbetstid.

Järvas fokus på värdeskapande för invånaren

En viktig utgångspunkt för Järvas stadsdelsdirektör är att invånare i Järva stadsdelsområde samt förvaltningens medarbetare och chefer ska involveras i omställningsarbetet i så hög grad som möjligt. Det innebär att omställningsarbetet ska vägledas av vad som skapar värde för Järvas invånare, brukare och anhöriga samt att förvaltningens medarbetares erfarenheter, kunskaper och engagemang ska tillvaratas och ges betydelse för organisations- och verksamhetsutvecklingen. För att säkerställa detta valde vi att ta stöd av metodiken från tjänstedesign som bygger på ett användardrivet utvecklingsarbete.

För att realisera detta bjöd vi in 300 medarbetare och chefer till en förvaltningsövergripande workshopserie som tog avstamp i vad som skapar värde för invånaren utifrån tre perspektiv:

- innan man kommer i kontakt med socialtjänsten
- under kontakten med socialtjänsten
- efter kontakten med socialtjänsten

Vi tog stöd i Helsingborgs användarresa samt generell kunskap om invånares behov genom att använda oss av rapporten Värde för vem?² skriven av Experio Lab/Samhällsnytta AB där fyra teman identifierats som är viktiga och värdeskapande för invånare med kontakt med både kommun och region.

Initialt var ambitionen att vi även skulle bjuda in invånare och brukare till dessa workshops men vi landade till slut i att fokus i denna initiala formeringsresa skulle vara medarbetare och chefer. Trots detta upplever vi att vi lyckades lyfta in invånarens behov i rummet:

"Jag uppskattade att vi hade så tydligt brukarfokus i den här workshopen. Annars hamnar vi ofta i ett verksamhetstänk där vi pratar om vart i våra verksamheter som de olika målgrupperna hör hemma. Här hade vi verkligen individen i fokus." - Biträdande enhetschef IOF.

Grums samlas kring ett gemensamt mål

I Grums fokuserar vi på ett av kommunens mål "Ett gott liv hela livet". Med detta som utgångspunkt agerar en samverkansgrupp bestående av socialtjänst, kultur och fritid, svenska kyrkan, studieförbund, civilsamhällesorganisationer samt de båda pensionärsförbunden för att identifiera och tillsammans genomföra aktiviteter inom ramen för tidiga insatser för att stärka äldre till en meningsfull fritid och att kunna kvarvara i sina hem längre. Ett särskilt fokus ligger på att identifiera vägar att locka och få med de som annars inte deltar i aktiviteter då ensamhet är ett gemensamt uppmärksammat behov och en påtaglig riskfaktor.

Nora fokuserar på de allra yngsta

I Nora fokuserar vi på det nystartade så kallade Mini-spåret, en tidig samordnad insats för barn 0-6 år i samverkan med socialtjänst, förskola och regionen. Insatsen, som har arbetats fram av en blandad personalgrupp, ska kunna erbjudas utan föregående behovsprövning från socialtjänsten. Syftet är att familjer med små barn ska få ett lättillgängligt samordnat stöd som kan anpassas utifrån barnets behov. Fokus ska vara barnets bästa och att genom tidiga insatser jobba förebyggande mot att utveckla en mer långvarig social eller skolsocial problematik. Tillsammans med några av de yrkespersoner som ska arbeta i insatsen formar vi en lärgrupp för att utforska vad som kan stärka tillit mellan föräldrar och personal i såväl förskola som socialtjänst och BVC.

Mölnadal vill utforska sänkta trösklar till stöd för nyblivna föräldrar och gravida

I Mölnadal utforskar vi hur vi bättre kan stötta föräldrar i ett tidigt skede, när det finns ett spädbarn eller redan under graviditeten. Genom två frågeställningar belyser vi utmaningar och möjligheter kring tillgänglighet och tillit från två olika vinklar: Hur kan socialtjänsten nå ut till föräldrar i behov av stöd där det finns en pågående graviditet eller ett spädbarn? Hur kan föräldrar i behov av stöd komma i kontakt och använda sig av socialtjänsten före, under och efter en graviditet? En blandad grupp av professioner som kommer i kontakt med gravida och nyblivna föräldrar samlas kontinuerligt för att i workshopformat utforska dessa frågeställningar.

² Ett tjänstelogiskt perspektiv på invånarens värdeskapande i hälso-, sjukvård och socialtjänst, Experio Lab Sverige, m.fl., 2021 <https://experiolab.se/wp-content/uploads/2021/05/Varde-for-vem.pdf>

Haninge ökar kunskapen om socialtjänsten i skolan

I Haninge har vi satsat på att öka kunskapen om socialtjänsten hos elever i grundskolan, men också hos alla medarbetare inom skolan och hos andra aktörer såsom fritidsgårdspersonal. Ett undervisningsmaterial om socialtjänsten (Soc för unga i Haninge)³ har utarbetats gemensamt mellan skola och socialtjänst. Kommunen har implementerat undervisning om socialtjänsten i studieplanen för samhällsorientering där lärare vid ett lektionstillfälle undervisar mer fördjupande om socialtjänsten. Arbetet har resulterat i en kunskapshöjning både bland elever och skolpersonal.

"Jag lärde mig hur soc funkar." - Elev

"Jag lärde mig att soc inte bara tar barn utan en utredning." - Elev

Att vi valt att satsa på en kunskapshöjning är för att genom detta skapa en ökad tillit till socialtjänsten, men också för att möjliggöra en ännu tidigare upptäckt av barn och unga som riskerar att fara illa.

Norrköping utforskar tillit

Tillit är en central fråga för oss i Norrköping när det kommer till omställningen av socialtjänsten. Vi ser tillit som ett ömsesidigt förhållande – för att vi ska få tillit behöver vi också visa tillit. Detta arbete behöver utvecklas på flera nivåer: från bemötandet i mötet med individen till strategiska frågor och verksamhetsutveckling. Det är därför avgörande att vi frågar de vi är till för och involverar dem i processen för att säkerställa att omställningsarbetet håller relevans och legitimitet framåt. Under hösten har vi därför tagit flera steg för att stärka användarinvolveringen:

- Utforskning av ett enkätverktyg för att skapa möjligheter att höra invånarens röster kring omställningsmål kopplade till lätt tillgänglighet.
- Kartläggning av etablerade strukturer för målgruppsdelaktighet, till exempel via Anhörighetscentrums arbete med fokusgrupper.
- Inledande arbete för att stärka samverkan med civilsamhället, bland annat genom planering av samarbete med BRIS för att lyfta barnens röster i omställningsarbetet kopplat till målgruppen barn och unga.

Tema 4: Invånarens inflytande och behovsanpassning

"Hur kan vi involvera invånare i omställningen?" (citrat från workshop)

Det fjärde tematiska området har ett tydligt drag av användarcentrering. Här handlar det om att ta utgångspunkt i den enskilda invånarens behov och i möjligaste mån skraddarsy en social välfärd för varje enskild invånare i varje enskilt skede i livet.

Det tematiska området handlar om att hitta sätt där invånarens inflytande blir så stort som möjligt utan att för den sakens skull leda till organisatoriskt kaos eller till att lagar inte följs. Många av pilotkommunerna ligger förhållandevis långt fram vad gäller användarcentrering och i dessa kommuner har frågeställningar lyfts kring hur de på ett mer systematiskt sätt kan lyfta invånarens perspektiv och behov.

Under hösten har ett utforskande arbete påbörjats kring hur användarcentrering kan systematiseras. Flera kommuner beskriver att det är relativt enkelt att göra enstaka insatser och tester, men att det därefter är svårt att systematisera och sprida dessa arbetssätt. Kommunerna har arbetat fram en modell för att bättre kunna sammanställa, kategorisera och sprida insiktsarbete. Modellen presenteras längre ner i texten.

³ Med inspiration från Sollentuna kommun.

Flera diskussioner har förts om hur invånarnas involvering blir en avgörande del i att tydliggöra vad det förebyggande arbetet kan innebära. Slutsatsen är att det är tillsammans med invånarna som de mest relevanta lösningarna kan utformas. Dessutom har en diskussion inletts kring vilka aktörer som har handlingsutrymme att påverka och bidra till att vi systematiskt lyssnar på och agerar utifrån invånarnas behov.

Piloterna berättar

Gemensamt insiktsarbete i Malmö

I Malmö har vi under hösten startat en tvärgrupp av medarbetare som möter Malmöbor i sin vardag, där representanter från alla våra verksamheter i förvaltningen finns med. Tanken är att tvärgruppen ska finnas med under hela omställningsarbetet för att göra medarbetarna och invånarna delaktiga i omställningen. Fokus under hösten har varit att gemensamt göra ett insiktsarbete om de Malmöbor vi möter. Alla medarbetare håller just nu på att genomföra intervjuer och skapa användarresor med varsin invånare. Insiktsmaterialet kommer att ligga till grund för att identifiera utvecklingsområden och testande i det fortsatta omställningsarbetet.

Mölndal startar insiktsgrupp för engagerade medarbetare

I Mölndal har vi under hösten startat upp en insiktsgrupp där intresserade medarbetare från olika enheter inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen deltar. De har delat upp sig i tre undergrupper med var sitt tema: Förebyggande, Tillgänglighet och tillit, Kulturförflyttning. En gemensam frågeställning har arbetats fram: Hur kan vi stärka klientfokus, förbättra det förebyggande arbetet och öka tillit och tillgänglighet genom att minska organisatoriska gränser och skapa mer samverkande kultur? Arbetet i insiktsgrupperna kopplas även in till chefsforum där samtliga enhetschefer ingår. Nu fortlöper arbetet genom att insiktsgrupperna tagit fram fiktiva familjer som på olika sätt behöver stöd från de olika enheterna där de tre temaområdena arbetas vidare med.

Karlskrona utbildar all personal i tjänstedesign

I Karlskrona har vi under ett par års tid satsat på att utbilda all personal och hela socialförvaltningen i tjänstedesign för att ge dem verktyg, och för att förflytta kulturen. Det handlar om att utgå ifrån invånaren och från hans behov och verklighet. Fokus har legat på att utveckla metoder som utvecklar och tillvaratar den enskildes egna resurser.

Karlstad involverar brukarorganisationer

På arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstad har vi genomfört nio workshopstillfällen med brukarorganisationer under hösten 2024. Detta med syfte att diskutera omställningen till en ny socialtjänst samt reflektera kring vilka insatser de ser skulle kunna vara förebyggande och varför just dessa.

Grums organisationsöverskridande samarbetsformer

Sedan fyra år tillbaka bedrivs projektet Tillitsbyrån i Grums med syfte att hitta tvärorganisatoriska samarbeten för att öka folkhälsa, att få unga att slutföra eller återuppta studier samt att komma in på arbetsmarknaden. Detta sker genom samskapande mellan såväl kommunala verksamheter som med de invånare som berörs av våra verksamheter. Tillitsbyrån vilar på tydliga designprinciper och agerar som stöd i alla de processer som nämnts i TITIs olika temaområden.

En effekt av detta är att samskapande med invånare och medarbetare blir en naturlig del i utveckling av verksamheter där de berörs. Exempel på detta är att i en undersökning bland medarbetare tydliggjordes att relationen till vårdnadshavare var avgörande för huruvida specialpedagogiska insatser blev ihågkomna med en positiv eller negativ känsla samt huruvida pedagogerna upplevde ett stort eller begränsat handlingsutrymme. Vårdnadshavare inom målgruppen intervjuades därefter för att identifiera grunden för en god relation mellan dem och förskolans pedagoger för att kunna säkerställa att vårt arbete rör sig i en riktning som agerar för att stärka denna.

Grums fokus på ungdomars inflytande

I Grums har vi flera gånger samarbetat med den ideella organisationen Youth2030 vilka syftar till ungas bemäktigande. Inom ramen för detta har idéverkstäder och samskapande så kallade "hackathons" bedrivits mellan kommunledningen och bland annat elever från såväl grundskolans högstadium som från IM-program samt deltagare på arbetsmarknadsenheten. Där har en rad aktiviteter identifierats för att öka inflytande och utveckla verksamheter i linje med de behov och områden som unga berörs av. Bland annat inom områden som ökad trygghet för unga, skolmat, psykisk hälsa med mera.

Under 2024 tog Grums tag i frågan om ungdomars inflytande på allvar. Efter att försökt sätta ett ungdomsråd och flera liknande mötesformer utan nämnvärt engagemang från de ungdomar som skulle komma att beröras togs ett initiativ för att bättre förstå hur unga vill ha inflytande över vad. Tillitsbyrån har lett detta arbete som bland annat sysselsatt 16 ungdomar inom ramen för sommarens feriearbete. Resultatet var att unga vill ha inflytande om frågor som rör dem (trygghet, fritid och skola) och de vill ha låga trösklar och låga krav på eget engagemang. Unga skiljer sig alltså inte i större utsträckning från vuxna. Utifrån detta underlag har verksamheterna barn och utbildning, utveckling och förvaltning, kultur och fritid samt socialtjänst samfinansierat appen "Ung i Grums" som kommer att lanseras vid årsskiftet. Inför detta genomförs även workshops med unga för att identifiera vad de vill fylla appen med. Målet är att genom appen kunna erbjuda en relevant plattform för unga i Grums samt att identifiera aktiviteter och insatser som agerar förebyggande och främjande inom ramen för bland annat tidiga insatser utan behovsprövning.

Norrköping stärker användarinvolveringen

I Norrköping har vi under hösten tagit flera steg för att stärka användarinvolveringen. Ett exempel är kartläggningen av etablerade strukturer för målgruppsdelaktighet via Anhörighetscentrums arbete med fokusgrupper. Det pågår även ett inledande arbete för att stärka samverkan med civilsamhället, bland annat genom planering av samarbete med BRIS för att lyfta barnens röster i omställningsarbetet kopplat till målgruppen barn och unga. Vi utforskar också utvecklingen av ett enkätverktyg för att skapa möjligheter att höra invånares röster kring omställningsmål kopplade till lätt tillgänglighet.

Umeås behovsanpassar insatser för personer med samsjuklighet

I Umeå ska vi, med syftet att behovsanpassa våra insatser till vuxna med beroendeproblematik och psykisk ohälsa, intervjua ett antal individer från den målgrupp som idag har stöd.

Nora öppnar för dialog

I Nora har vi testat att, i samband med en artikel i lokaltidningen om omställningen till den nya socialtjänstlagen, be invånare svara på frågan "Vad är viktigt för dig?". Efter en kort enkät blir man inbjuden att delta i en fördjupad dialog.

Helsingborgs konkreta exempel har fungerat som inspiration i TITI

I projektet Omtanke Helsingborg tog vi i Helsingborg fasta på att vi som arbetar i socialtjänsten inte är experterna utan det är de som möter oss som vet vad de behöver, vad som ger värde för dem.

Vi kom i kontakt med invånare med egen erfarenhet av ofrivillig ensamhet främst genom annonser på sociala medier. Genom djupintervjuer och enkäter fann vi vad man behöver för att kunna ta steget från ensamhet till gemenskap. Invånare, kollegor i olika delar av välfärden och civilsamhälle hjälpte oss att ta fram idéer om lösningar som skulle kunna möta behoven vi funnit.

Ett av de behov som identifierades var att man vill träffa andra som också vill skapa nya sociala relationer. Idén om en plats där det är tillåtet för vuxna att skapa vänskap föddes: Ett Pratcafé.

Vi fann också en önskan om att kommunen ska sluta dela in invånarna i åldersgrupper och "problemgrupper". Pratcaféet är en på ytan enkel lösning. Ett café där man inte fikar en och en utan sätter sig ner tillsammans och pratar med varandra. Fikan är billig, men inte gratis. Kaffekassan är besökarnas. Tillsammans med projektledarna har besökarna på pratcaféet utarbetat en "uppförandekod" för vad som gäller på pratcaféet. Den bygger på uppmaningar hur man ska vara istället för pekpinnar kring vad man inte får göra.

En av vinsterna med Pratcaféet är att vända sig till alla invånare och inte enbart socialtjänstens klienter. Det är en vinst för alla när invånare med mer resurser möter de som har eller har haft mer utmaningar i livet. De resursstarka ökar sin tolerans och förståelse och de som haft mer utmaningar upptäcker sina resurser.

Det blir en ny roll för oss som tjänstepersoner. Vi är inte experterna som gör saker åt invånaren utan vi är förebilder och möjliggörare och behöver delvis finnas kvar för att hålla i och påminna om den snälla och inkluderande kulturen som gör att alla fortsatt är lika välkomna.

Tvärgående perspektiv

Som nämnts finns det, förutom tematiska områden, även tvärgående perspektiv. Detta är perspektiv inom omställningen som är så pass viktiga och omfattande att de inte kan rymmas i ett enskilt tematiskt område, de genomsyrar istället samtliga områden. De tvärgående perspektiven fungerar därför som referenspunkter till samtliga tematiska områden. Hittills har fokus varit på faktiskt görande i de tematiska områdena men ju längre arbetet fortskrider kommer de tvärgående perspektiven relateras till det faktiska görandet i respektive kommun.

Insatser utan behovsprövning

"Hur säkerställa en likvärdig socialtjänst nationellt om det ges stort utrymme för kommunerna att utforma exempelvis insatser utan behovsprövning?" (citat från workshop)

Detta är ett perspektiv som samtliga kommuner ser som den kanske viktigaste delen av omställningen till den nya socialtjänstlagen. Många har också förespråkat att det snarare bör vara ett tematiskt område än ett tvärgående perspektiv. Vilka insatser ska vara med respektive utan behovsprövning? Givetvis en viktig frågeställning men samtidigt finns det

en risk att om för mycket fokus läggs på just denna frågeställning förloras det momentum den nya socialtjänstlagen innebär vad gäller nya former av social välfärd. Risken är stor att det annars slutar med en sortering av befintliga insatser i kommunen utifrån huruvida de ska ges med eller utan biståndsbeslut framgent.

De insatser som enligt förslaget till ny socialtjänstlag inte får ges utan behovsprövning får ses som en bortre gräns under det utforskande arbetet.

Kulturförändring

"Inflödet till socialtjänsten påverkas av hur socialt hållbart vårt samhälle är. Hur skapar vi detta paradigmskifte?" (citrat från workshop)

När det handlar om omställning är kulturförändring ett perspektiv som samtliga kommuner lyfter som viktigt. Det handlar både om en kulturförändring i relation till invånaren för att se denne som ett aktivt subjekt med egen agens snarare än som ett passivt objekt. Det handlar också om en kulturförändring gentemot andra aktörer där samverkan och samarbete måste ske med invånarens maximala värdeskapande för ögonen.

Juridik

"Allt är juridik! Vi kan inte bryta ut det till att bli ett eget tema utan det måste genomsyra alla teman." (citrat från workshop)

Juridik är ett tvärgående perspektiv som i den förra idéskriften identifierades som ett viktigt område att tänka nytt kring. Vidare var det just förslaget utvecklingsjurist som genererade störst intresse, både i positiva och negativa termer. När kommunerna arbetade vidare med detta område blev det mer och mer tydligt att juridiken upplevs som oerhört viktig i omställningen. Många gånger upplever kommunerna att det är kommunens tolkning av lagen som definierar vad som är möjligt respektive inte möjligt att testa. Området upplevs som så pass viktigt att det nu finns med som ett tvärgående perspektiv i samtliga tematiska områden.

Organisation/organisering

"Hur skapar vi förutsättningar för en organisation som snabbt kan ställa om utifrån lokala behov snarare än att kräva en omorganisation?" (citrat från workshop)

Även organisation/organisering är ett tematiskt område som identifierades och som under arbetets gång omformulerats till ett tvärgående perspektiv. Det handlar här om att kommunerna bedömde att i den mån en organisation väljer andra sätt att organisera på kommer det påverka samtliga tematiska områden.

Riskminimering kring de mest sårbara

"Om vi ska våga experimentera och testa måste vi samtidigt vara säkra på att testandet inte går ut över de som behöver oss mest." (citrat från workshop)

Ett perspektiv som lyfts av många kommuner under framförallt fas 2 var rädslan att när man ställer om och i vissa fall börjar bedriva verksamhet på nya sätt finns alltid risken att individer hamnar mellan stolarna. Det spelar ingen roll hur noga man är i förberedelser och uppföljningar, risken finns där ändå. När det handlar om samhällets mest sårbara individer är det av högsta vikt att alltid och i alla situationer minimera risken för att deras behov av stöd och insatser inte tillgodoses vilket ofta medför att problemen ökar i omfattning.

Kompostering/sluta göra

"Hur utreder vi mindre?" (citrat från workshop)

Kommunerna ser det som viktigt och intressant att sluta göra vissa saker för att kunna påskynda omställningen till en förebyggande och lätt tillgänglig socialtjänst. Det upplevs dock svårt att identifiera vad det är man behöver sluta göra. För att inte tappa bort reflekterandet kring vad som behöver upphöra kopplat till de fyra tematiska områdena blev detta till ett tvärgående perspektiv så att omställningen inte bara innebär att göra nytt utan också att sluta göra.

Det iterativa arbetet i projektet har med andra ord landat i en förhållandevis komplex bild av vad pilotkommunerna ser att omställningen bör innefatta både avseende tematiska områden för omställningen och avseende tvärgående perspektiv. För att kunna hantera denna komplexa modell i en omställning som i sig själv är komplex krävs en systematik och strukturerad process. Det är i denna komplexitet det programteoretiska ramverket kommer in i bilden som ett sätt att strukturera och skapa en överblick över det komplexa.

Projektfas 2: Insiktsarbete för att förstå invånarens behov

Projektets andra fas har fokuserat på insiktsarbete för att förstå invånarnas behov, önsningar och perspektiv kopplat till social välfärd. Det är i linje med projektets syfte som är grundat i att kunskap om de som är berörda är av stor vikt för att kunna ta steg i rätt riktning när det kommer till hur omställningen till en förebyggande och lätt tillgänglig socialtjänst ska ske.

En insikt är en syntes mellan det nya som framkommit i det utforskande arbetet och det som redan är känt kring utmaningar, aktörer och värdeskapande. Insikter uppstår genom analys och reflektion, där situationsspecifik kunskap samt involvering av relevanta aktörer spelar en central roll. Genom att fokusera på insikter kan processen styras mot en lärande process, istället för en process som bedömer och värderar det som händer och görs ⁴.

Insiktsarbete handlar alltid om att fånga erfarenheter och upplevelser hos de som har egen erfarenhet och relation till det man vill undersöka. Det vill säga personer som har en egen upplevelse och kan ge en bild av vad som är värdefullt för dem i relation till, i det här fallet, användare av tjänster och system kopplade till social välfärd.

Hur man fångar in dessa upplevelser ser olika ut i olika insiktsarbeten. Arbetssätten som används har alltid en kvalitativ ansats där en bred repertoar av metoder används. Beroende på sammanhang och syfte med arbetet så används djupintervjuer, workshops, etnografiska studier eller enkäter i olika former. Även konstnärliga metoder för att gestalta upplevelser i form av artefakter eller rollspel används för att generera insikter.

Under fas 2 i projektet har arbetet kopplat till insikter främst handlat om tre saker. För det första om att identifiera redan genomförda insiktsarbeten i pilotkommunerna kopplat till social välfärd. För det andra om att påbörja nya eller kompletterande insiktsarbeten, och för det tredje att tillsammans med kommunerna ta fram en modell för att enklare kunna visualisera insikter.

⁴ Holmlid & Wetter-Edman 2021

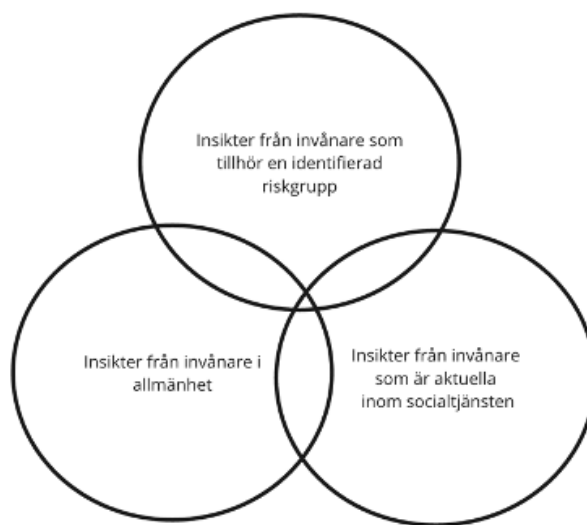
Insiktsarbete utifrån tre perspektiv

I fallet med den nya socialtjänstlagen kan användarna delas in i tre olika kategorier vilket ger tre olika perspektiv på insikter.

Det första perspektivet handlar om att förstå och samla insikter från de invånare som får eller har fått stöd och hjälp från socialtjänsten, det vill säga klienterna eller brukarna.

Det andra perspektivet rör den grupp som tillhör en identifierad riskgrupp för framtida sociala problem, det vill säga de invånare som skulle behöva ta del av tidiga insatser för att minska behovet av mer omfattande insatser i framtiden.

Det tredje perspektivet handlar om invånare i allmänhet och om att förstå och samla insikter för att tidigt kunna förbättra invånarnas livsvillkor innan eventuella problem uppstår.



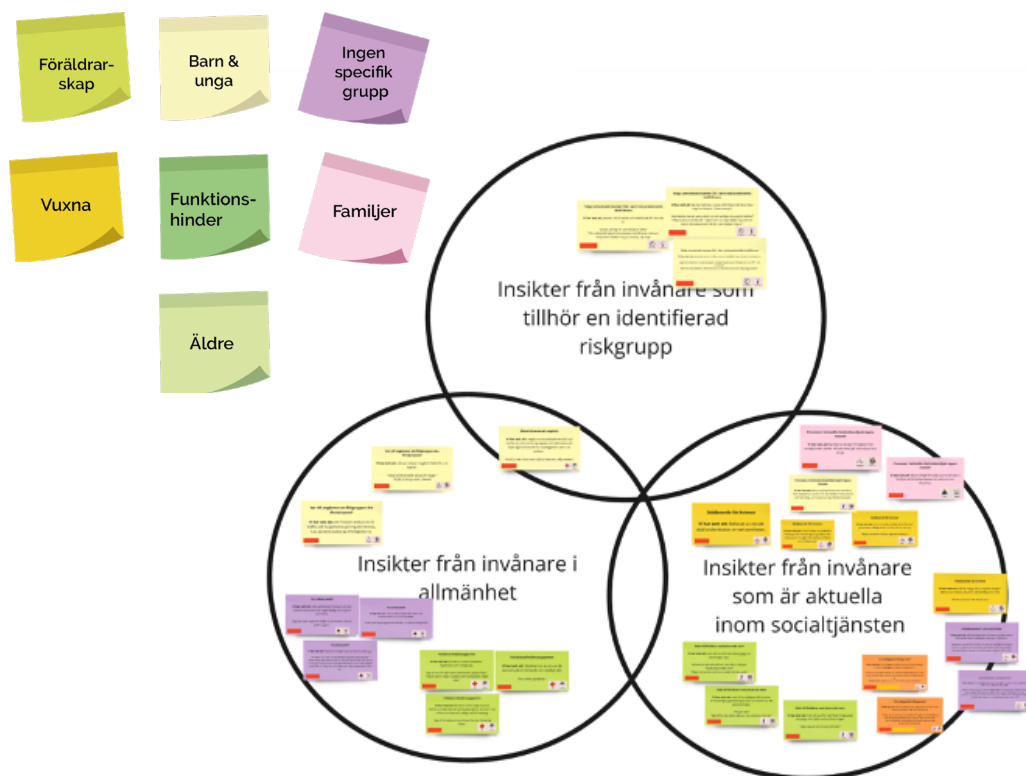
Figur 3: Venndiagram som identifierades av skapades av flera pilotkommuner.

Genom att lägga dessa perspektiv i ett venndiagram (fig 3) tillåts kategorierna att överlappa vilket ofta är fallet i praktiken. Venndiagrammet har varit ett stöd för kommunerna när de har börjat kartlägga sina tidigare genomförda insiktsarbeten.

Att samla och åskådliggöra kommunernas kunskap

Det har under de senaste åren blivit väsentligt mycket vanligare för offentliga organisationer att arbeta invånar- och användardrivet där arbete med att ta fram insikter är en stor del. Ofta sker det här arbetet inom specifika projekt som drivs av enskilda verksamheter eller förvaltningar. I arbetet med att identifiera och sortera befintligt insiktsmaterial från pilotkommunerna har modellen ovan använts. Förutom venndiagrammet har sammanställningen av insiktsarbeten i pilotkommunerna även använt andra sätt för att öka möjligheten att se mönster i de insamlade insikterna. Dels med stöd av färgkodning för att visualisera vilka som står bakom insikterna på gruppnivå och dels har insikterna märkts med gemensamma beskrivande egenskaper kopplat till förflyttningen. Exempelvis "Från organisation till individ" eller "Från akut till förebyggande".

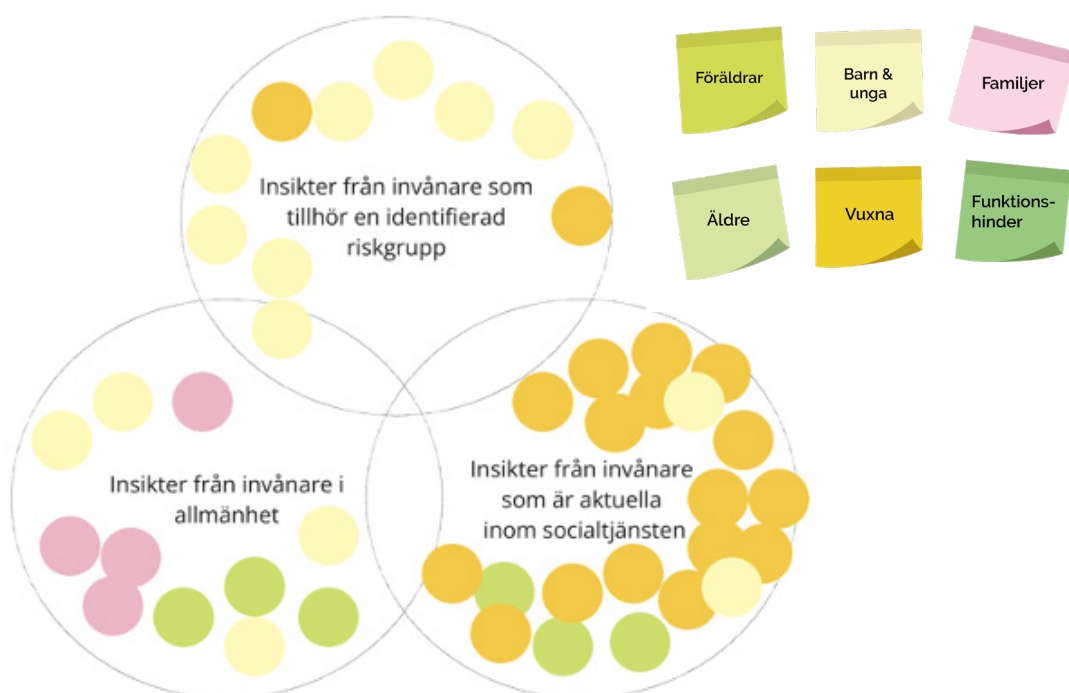
En insiktskarta kan då se ut som exemplet nedan där det på ett enkelt sätt går att se dels inom vilket/vilka av de tre perspektiven flest insikter samlats och dels vilken/vilka subpopulationer det finns mest insikter kopplat till.



Figur 4: Exempel på en insiktskarta från en av pilotkommunerna.

Bilden nedan visar ett exempel på en klustring av hittills insamlat material. I klustringen framgår exempelvis att:

- när det gäller insikter från invånare som redan är aktuella inom socialtjänsten, kommer de flesta från vuxna individer
- när det gäller insikter från invånare i allmänhet finns det en större spridning mellan olika subpopulationer. För invånare som tillhör en identifierad riskgrupp är det främst insikter från barn och unga



Figur 5: Exempel på klustring av flera kommuners insiktskartor.

Karlskrona kommun uttrycker exempelvis att de genom den här kartläggningsprocessen har fått en bättre överblick över sitt egna tidigare utförda arbete.

"Att kunna samla olika insikter från delar av verksamheten, kortfattat, på en plats ger ett stort värde för oss. Det ger en överblick över vad som gjorts och vad som kommer att behöva göras. Det blir lätt att kommunicera till andra och undviker att vi gör dubbelarbete. Det minskar personbundenheten och risken att kunskapen förloras. Tidigare har vi sparat vårt arbetsmaterial och insikter på olika platser, i olika versioner vilket har skapat förvirring och mycket arbete för att få en överblick. Vi har behov av att ha en gemensam mall för att på ett strukturerat sätt ta tillvara på våra insikter och på så sätt få en kollektiv kunskap samt feedback tidigare och mer regelbundet."

Mallen, den så kallade insiktskartan, som projektet har utvecklat kan framgent tjäna både som en sammanställning av pilotkommunernas gemensamma insikter, men även användas inom respektive kommun som ett sätt att skapa överblick.

Sammanställning från insiktskartorna

Övergripande kan sägas att det är förhållandevis sparsamt med insikter som samlats in i insiktskartor, givet den stora mängd utvecklingsprojekt som bedrivs i kommunerna, och att användardrivna arbetssätt sedan länge finns etablerade i den kommunala kontexten. I de flesta av pilotkommuner finns designkompetens antingen kommuncentralt eller i socialförvaltningen, eller i vissa fall både och. Flera av kommunerna har även under de senaste åren investerat i utbildningar såsom SKR:s Innovationsguiden eller liknande.

Det som ändå går att se är att det finns flest insikter kopplade till de som har eller har haft insatser men även en hel del insikter från de som inte har eller har haft en relation med socialtjänsten. Färre insikter finns det från de som har en förhöjd risk att bli användare vilket rimligtvis borde vara den subpopulation med störst intresse för ett förebyggande arbete.

Orsakerna till varför det på vissa håll är sparsamt ser lite olika ut. I vissa fall har det saknats resurser till att lägga in befintligt material i den utvecklade modellen, men många gånger handlar det också om att materialet inte är öppet och tillgängligt. Först behöver det efterfrågas och lokaliseras i organisationen vilket har visat sig vara oväntat tidskrävande.

Att hitta fram till insikter är inte alltid lätt

Som tidigare nämnts har intresset för design i offentlig sektor ökat de senaste 10 åren. I linje med detta har också mängden insiktsarbete som genomförs och dokumenteras ökat. Många av dessa insiktsarbeten har lett till att offentliga tjänster blivit mer värdeskapande för invånaren men samtidigt tycks insiktsinhämtning vara något som sker i ett organisatoriskt vakuüm. Sällan används och återanvänds inhämtade insikter av andra delar av organisationen än den som fångade insikterna trots att det i de flesta fall rör sig om mer eller mindre universella insikter. Och i än mindre utsträckning har en organisations förändrings- eller utvecklingsarbete baserats på insikter insamlade av andra organisationer.

Med bakgrund i detta har en del av arbetet i insiktsfasen fokuserat på att skapa möjligheter för pilotkommunerna att visualisera det egna insiktsmaterialet i lokala insiktskartor. Vidare har det funnits en intention att aggregera dessa lokala kartläggningar och komplettera dessa med insiktskartor från projektets samtliga organisationer. Det handlar med andra ord om kommuner, myndigheter, civilsamhällesorganisationer, fackföreningar, akademi samt metaorganisationer. Avsikten har varit att även här utgå från de insikter som redan finns i dessa organisationer, istället för att generera nya insiktsarbeten.

Genom att strukturera och aggregera redan insamlade insikter var intentionen att identifiera vita fläckar vad gäller insiktsinhämtning och fokusera på att fylla just dessa vita fläckar med nya insikter. Detta visade sig vara lättare sagt än gjort. Dock handlade inte svårigheten om en brist på insikter i de offentliga organisationerna utan hur man hittar fram till dem.

Under det pågående arbetet har ett mönster framträtt till varför de svårigheter som nämns ovan existerar. Detta har i sin tur inneburit att tre organisatoriska utmaningar kopplat till insiktsarbete kunnat formuleras:

- **Hur kan vi öka den organisatoriska kunskapen om insikter?** Få vet vad som menas med ett insiktsarbete så när genomförda insiktsarbeten efterfrågas kommer det sällan in något. I de fall något återkopplas kan vad som helst dyka upp, allt från klockrena insikter till kvantitativa enkäter, allmänt hållna forskningsrapporter eller organisationsgenomlysningar.
- **Hur kan vi som organisation bli bättre på att systematiskt involvera och återkoppla till invånare?** Organisationer har sällan koll på genomförda och pågående insiktsarbeten. Detta leder många gånger till att liknande frågor ställs till invånaren om och om igen.
- **Hur säkerställer vi jämlikhet och jämställdhet vid insamlande av insikter?** Det finns en utmaning i att fånga insikter från så många subpopulationer som möjligt. Risken med att aggregera ett för spretigt material är att tappa de riktigt meningsfulla insikterna.

En framåtspanande reflektion kring insikter

Tänk om insikter skulle värderas lika högt som pengar. Låt oss leka med tanken att en organisation skulle hantera exempelvis inköp av varor och tjänster på liknande sätt som insikter hanteras på. Då skulle vi ha en situation där alla i organisationen vet att varor och tjänster har köpts men ingen har en aning om vilka varor och tjänster det handlar om, när de inhandlats eller av vem.

När ekonomienheten försöker få ordning på den ekonomiska redovisningen vet de således inte till vem eller vilka de ska vända sig för att hitta kvitton, följesedlar och fakturor eftersom medarbetarna, inklusive chefer, på sin höjd har koll på vad de själva köpt men inte vad deras medarbetare eller kollegor inhandlat.

Som ett led i att försöka bringa ordning i kaoset gör ekonomienheten slag i saken och skickar ut ett mail till alla i hela organisationen där de efterlyser alla fakturor och kvitton som inkommit under året men får i stort sett inga svar. Efter att ekonomienheten lyckats spåra ett par beställningar till identifierade personer och vänder sig direkt till dessa och efterlyser betalningsunderlag kommer en mängd olika dokument i retur. Någon skickar ett upphandlingsunderlag, en annan skickar en orderbekräftelse, en tredje skickar den beställda varan medan en fjärde skickar en forskningsrapport om ekonomistyrning.

Det visar sig med andra ord att ingen riktigt förstått varför någon annan skulle vara intresserad av att ta del av ett underlag för det man själv beställt för att kunna utföra sitt värv. Ingen har heller riktigt förstått hur ett sådant underlag ser ut. När ekonomienheten till slut lyckats konkretisera hur kvitton och fakturor faktiskt ser ut börjar cirkusen om från början igen för givetvis vet ingen, om de ens arbetar kvar, vart de gjort av dessa dokument. Någon har lagt dem i skrivbordslådan, ett par stycken på sitt digitala skrivbord medan andra förvarar dem i en hög på sitt fysiska skrivbord, en tredje har dem i sin personliga mapp, en fjärde har sparat dem i mailkorgen, en femte har strimlat dem eftersom det kunde röra sig om sekretessklassade uppgifter samtidigt som en sjätte slängt dem eftersom hen trott att ingen annan är intresserad.

I en organisation bestående av hundratals medarbetare där alla haft möjligheten att själva beställa varor och tjänster men det är otydligt vem som beställt vad, kommer det som alla förstår inte bli något bokslut det här året. Det är heller inte sannolikt att det kommer att ske speciellt många betalningar till leverantörerna vilket kommer leda till att leverantörerna inte vill fortsätta leverera varor och tjänster till organisationen. Detta kan jämföras med den insiktströtthet som en del invånare och patient-/brukarorganisationer emellanåt ger uttryck för där de känner att de om och om igen delar med sig av sina upplevelser kopplat till hälso-, sjukvård och socialtjänst och där samma frågor ställs om och om igen.

Detta tankeexperiment är på intet sätt tänkt som någon form av kritik mot de tjänstepersoner som outtröttligt arbetar för att göra livet drägligare för invånaren. Det handlar snarare om det organisatoriska ointresset för insikter i våra offentliga organisationer.

Tänk om... insikter skulle värderas på samma sätt som ekonomi, HR, interna processer, internrevision etcetera. Då hade det funnits utarbetade IT-stöd både kopplat till insamlandet, analysen och återanvändandet av insikter.

Tänk om... det funnits ett krav på att kartlägga invånarens önskade värdeskapande på samma sätt som det finns krav på att en socialförvaltning ska kartlägga samtliga interna processer.

Tänk om... det var en insiktsrapport som var det viktigaste dokumentet vid det månatliga nämndsammanträdet istället för en ekonomirapport.

Nästa steg - testande

Under hösten har arbetet med fas 3 påbörjats. I denna fas fokuserar pilotkommunerna på att ta fram och genomföra tester inom de olika tematiska områdena. Parallellt fortsätter arbetet med att ta fram insikter inom områden där insikter saknas.

Piloterna berättar

Karlskrona

Vi har testat att införa service som ett arbetssätt innan lagen har kommit på plats med inställningen:

- IVO får väl slå oss lite på fingrarna om det skulle vara så.

Vi började i liten skala med några få insatser utan behovsprövning, och har därefter utökat utbudet.

Vidare har vi intervjuat bostadslösa kvinnor vilket resulterat i ett förslag på förändrat arbetssätt som vi kommer att prototypa och testa i liten skala innan det förverkligas. Eventuellt genom att återgå till de intervjuade kvinnorna för att de ska få ge feedback på de föreslagna nya arbetssätten.

Fältgruppen testade också mycket efter sitt insiktsarbete. De utökades som grupp och intervjuade ungdomarna där de frågade var ungdomarna ville träffa oss och vad de ville att vi skulle göra för dem. De förslag och insikter som kom ut av detta arbete har därefter testats och itererats vidare i ett kontinuerligt testande.

Ett annat exempel är gemensamhetslokalen Lyckåträffen som frågade sina besökare hur man ville att lokalen skulle användas. Ett förslag var en avsatt tid för bara kvinnor. Detta förslag testades men resulterade i att det visade sig vara svårt att locka kvinnor till lokalen. Följdfrågan blev givetvis varför vilket är något som nu utforskas vidare.

Grums

Inom kommunens egen verksamhet har en grupp bildats för att arbeta kring det som kommit att kallas glappet. Alltså det glapp i våra verksamheter som uppstår då unga går från att omfattas av LVU-lagstiftning till att inte göra det och likaså, då de går från att omfattas av det kommunala aktivitetsansvaret till att inte göra det. I dessa glapp tenderar unga att nedprioriteras på den kommunala orosskalan. Det vill säga att så snart en flaggning av ungdomen (LVU eller KAA) försvinner ses inte ungdomen som lika prioriterad längre. Grums är inte unika i att identifiera detta glapp som problematiskt men inom ramen för projektet har vi nu kunnat sätta samman en arbetsgrupp med representanter från IFO vuxen, arbetsmarknad, IM, kommunala aktivitetsansvaret och kultur och fritid för att gemensamt arbeta fram sätt att fånga upp ungdomar och arbeta med tidiga insatser och öppna aktiviteter med fokus på skydds- och friskfaktorer för att hindra glidning längs orosskalan.

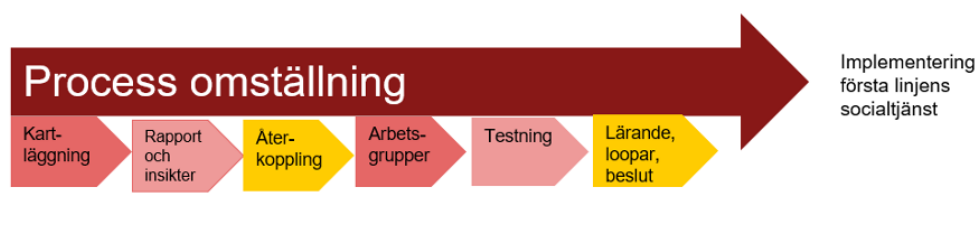
Som en del i att minska glappet har även vårdcentralen involverats. Grums har sedan tidigare endast en vårdcentral vilken har bedrivits i privat regi. Inom kort tar regionen över verksamheten och i samband med detta har en arbetsgrupp bildats bestående av kommundirektör, socialchef, kommunal processledare och regionens verksamhetschefer för att utveckla samarbete kring primärvården och dess roll i samband med omställningen till såväl nära vård som ny socialtjänstlag. En fråga som tidigt lyfts i detta arbete är de unga vuxna som befinner sig i det så kallade glappet. Hur kan primärvården bli bättre på att upptäcka unga mellan 20-25 år som inte uppbär egen försörjning och som inte tar del av socialtjänstens insatser idag? En annan fråga som lyfts är behovet av samsyn runt sjukskrivningar rörande målgruppen med psykisk ohälsa.

Karlstad

I Karlstad är vi i full gång med en kartläggning genom workshops på APT:er och i dialog med brukarorganisationer vilket totalt omfattar 44 workshops. Det handlar här om ett lärande mellan pilotkommunerna där workshoparna utgår från frågor som socialförvaltningen i Lund har utarbetat. De handlar om:

- möjligheter/utmaningar
- vilka insatser som kan flyttas närmare invånarna
- vilka insatser som kan ges utan behovsprövning
- vilka som kan vara med behovsprövning
- hur man kan arbeta med att förenkla kedjan från utredning till insats.

Rapport skrivs och analys genomförs i central ledningsgrupp och i chefsgrupp vilket kommer resultera i att teman identifieras. För varje tema skapas en arbetsgrupp som leds av en processledare. I varje arbetsgrupp tas en hypotes fram, platsspecifika frågeställningar arbetas fram och tester genomförs och vi räknar med att kunna ha cirka 30 tester pågående samtidigt. Utifrån testerna genomförs lärande-loopar.



På en övergripande nivå har arbetsmarknads- och socialförvaltningen, ASF, i Karlstad formulerat en viljeinriktning med omställningen till nya socialtjänstlagen - ASF ska vara till för Karlstadsborna och möta deras behov i ett tidigt skede där Karlstadsborna befinner sig. ASF ska arbeta förebyggande så att behoven inte behöver växa sig stora. Socialtjänsten ska fortsätta att ställa frågorna, fortsätta att se och fånga upp människor som har behov av ASF, fortsätta att tro på den enskilde och hans förmåga till förändring. Med den stora skillnaden att nu har ASF ett lagligt stöd att göra det tidigare, innan problemen blir för stora och problematiska.

Viljeinriktningen fungerar som ett paraply för allt arbete som utförs inom ramen för ASF:s verksamhet. Det betyder att i princip allt utvecklingsarbete som utförs inom ASF nu ingår i omställningen till nya socialtjänstlagen. Vi håller nu successivt på att fasa in utvecklingsarbetets delar under paraplyt ny socialtjänstlag.

Haninge

I Haninge har ett undervisningsmaterial (Soc för unga i Haninge) utarbetats gemensamt mellan skola och socialtjänst för att öka kunskapen om socialtjänsten i grundskolan. Ett liknande stöd håller på att tas fram för gymnasieskolan i Haninge. Inom detta uppdrag jobbar socialtjänst och skola tätt ihop och med involvering av elever.

Järva

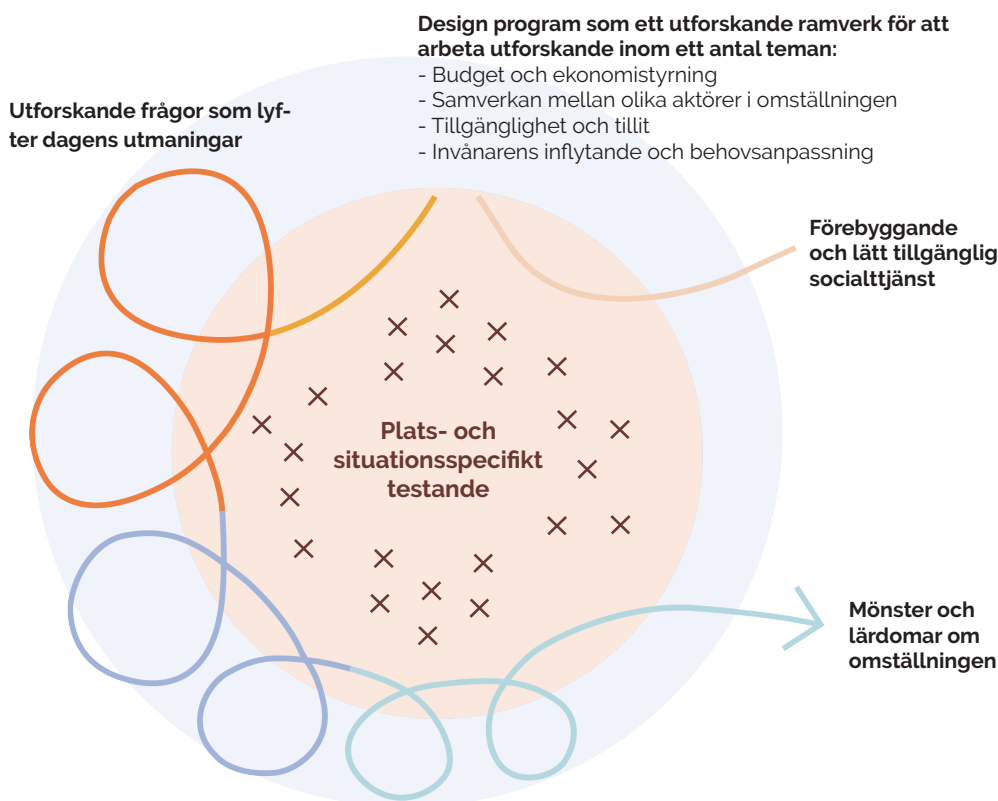
I Järva planerar vi för fullt för de invånardialoger som kommer att hållas i början av 2025. Parallellt med det tas en plan fram för hur vi i Järva kan få en systematik i denna typ av invånarinvolvering och brukarinflytande genom att bland annat se hur vi kan tillämpa metoder såsom exempelvis medborgarbudget och medborgardialog.

...och arbetet itererar vidare ytterligare

Det är med andra ord full fart i samtliga pilotkommuner. Det hela har känts lite som ett travlopp med voltstart där pilotkommunerna till en början travat runt i cirklar men när starten till slut gått av stapeln är det full fart framåt som gäller. Och på samma sätt som i ett travlopp har vissa ekipage kommit helt rätt medan andra har behövt ta till ännu en volt för att inte riskera tjuvstart. Och på samma sätt som i ett travlopp behöver inte en sen start innebära att man alltid ligger steget bakom. I det här arbetet har det till och med, till skillnad från trav, varit fullt tillåtet att galoppa sig förbi.

För att fortsätta på sportmetaforerna kan också det här omställningsarbetet liknas vid ett cykellopp. För på samma sätt som cyklister ofta samlas i en klunga och där hjälps åt att växeldra hjälper pilotkommunerna varandra framåt genom att växeldra åt varandra och på så sätt tillsammans komma framåt så fort som möjligt.

Och fort går det. Så fort att de flesta pilotkommuner redan nu befinner sig någon helt annanstans än vad som fångas i en retrospektiv skrift. Det är det som gör arbetet så roligt! Så uppmaningen till läsaren blir helt enkelt att vill ni veta mer om någon eller några specifika projekt eller kommuner så tveka inte att höra av er till denna eller dessa kommuner direkt. Det är så relationer byggs och ett gemensamt lärande sker. För ju fler som sällar sig till den klunga som tillsammans hjälps åt att växeldra desto snabbare kommer omställningen kunna ske.



Figur 6: En illustration som beskriver metodiken med designprogram som används för ett testande arbets-sätt. (Gjord av Magnus Whinther med inspiration från bild av Markussen et al 2012)



**Sveriges
Kommuner
och Regioner**



Samhällsnytta
KARLSTADS UNIVERSITET SAMHÄLLSNYTTA AB

Vid frågor om innehållet kontakta Kalle Pettersson kalle.pettersson@experiolab.se