

Omställning genom avimplementering

”Det nya lagförslaget innebär att socialtjänsten ska göra mer av det som fungerar bra, och det som fungerar dåligt ska socialtjänsten helt enkelt sluta med, säger Heike Erkers.”

Nyhetsbrev Akademikerförbundet SSR

2024 – 07 - 14

- **Socialchefsdagarna, KISTA – onsdag 2 oktober 2024**
- **Session 1:5**
- Verner Denvall och Kristina Carlsson Stylianides, Lunds universitet
- Christine Salemka Carlsén, Huddinge kommun
- Cecilia Grefve Lang och Jesper Björnson, Karlskrona kommun



Huddinge



**KARLSKRONA
KOMMUN**



**LUNDS
UNIVERSITET**



Uppläggning

- Take awaystudien
- Så här gör vi i Karlskrona
- Så här gör vi i Huddinge
- Problemet i annan belysning
- Diskussion, frågor

Följ oss här:

<https://portal.research.lu.se/sv/projects/take-away-disinvestment-of-established-methods-when-implementing->



Ni har problem
med att era
verksamheter
växer och blir
allt större. Vi
kallar det för
plusmeny-
tänket



Ni måste tänka om kring implementering!

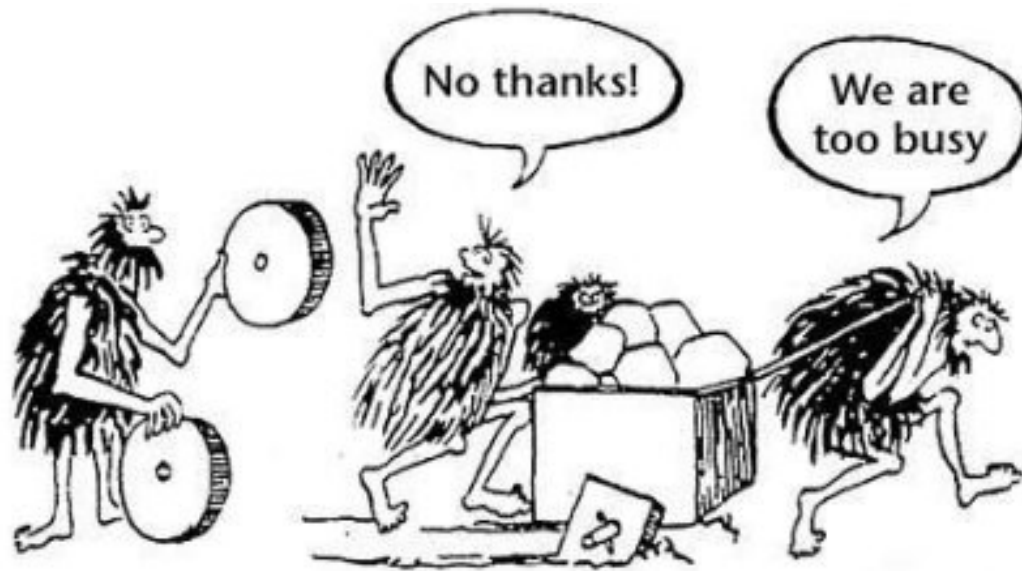


Bild från Margit Neher ppt 2019-1

"..den process då någonting nytt förs in, sprids, genomförs och integreras i en organisation"

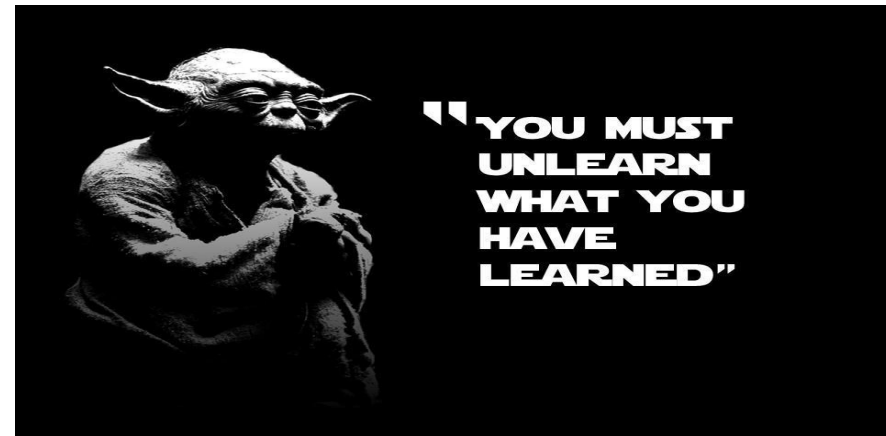
Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2023). *Implementeringsboken: så inför du nytt som gör nytta*. Sid. 11. Stockholm: Natur & Kultur.



Tänk "lägga till och fasa ut"

Ni växer för ni sysslar inte med medveten avveckling = avimplementering

- Implementering av nya arbetsmetoder behöver ske tillsammans med avveckling av gamla
- Take awaystudien: Tufft att rucka på metoder som baseras på starka värderingar och attityder; logiker, en kulturfråga
- Choosing wisely + <https://www.sls.se/kkv/>
- Del av vårt DNA att tänka i termer av mer och mer...
- Avimplementering är INTE nedmontering eller sänkta ambitioner – tvärtom!
- Hur?





Det önskvärda

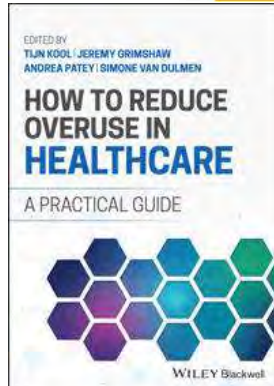
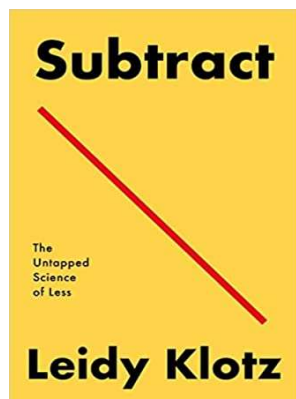
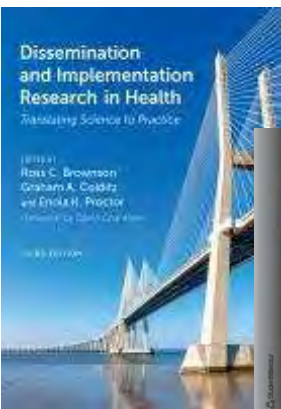
och

Det förväntade



Första steget är att ta reda på vad som behöver avimplementeras. Men det finns en del som rör till det:

- Spänningsfältet kring evidens:
det vetenskapliga; verksamheterna är underutvecklade och behöver styras; vi måste ge ännu starkare underlag (evidens, riktlinjer):
det professionella; evidens är ofta oanvändbar, vår erfarenhet måste räknas:
det brukar – och patientorienterade; varför skulle det nya vara bättre? Våra behov och vår vardag speglas inte.
- Trögheten: sitta stilla i båten, insatserna fungerar ju för vissa...
- Den ständigt ökande komplexiteten
- Bristen på goda exempel från socialtjänsten



Vad kan man göra åt problemet?

1. Utbilda
2. Organisera
3. Motivera
4. Ska man börja i det lilla eller ta tjuren vid hornen direkt?

Omställning genom avimplementering

Social-och funktionsstödsförvaltningen

Startläge 2019

75 miljoner minus, tyngdpunkt placeringar

Revisionsrapport

- Ombyte på förvaltningschefer
- Jobba med den rådande kulturen
– *vad är vi inte nöjda med*
- Brösarps Gästis – 5 S strategin
- Ställa om socialförvaltningen
i riktning mot ny socialtjänstlag
- Ingen omorganisation

Brainstormingen i Brösarp – 5S

- Lämna att vi vet bäst – *användardrivet, tjänstedesign*
- Inte ettårsperspektiv utan *långsiktigt*
- Förebyggande och tidigt
- Vi måste våga släppa både arbetssätt och verksamheter om vi inte vet att de ger någonting
- Våga släppa rädslan för att göra fel
- Spänningar mellan barn- och vuxenavdelningarna
- Följa fattade beslut
- Bygga ett användardrivet ledningssystem
- Bygga upp hemmaplanslösningar



De 24 redovisningarna



Omställning 24 uppdrag – alla delaktiga, stort mod hos alla inklusive politiken. Gått före ny socialtjänstlag, är en av 13 kommuner som är draglok inför ny socialtjänstlag

- **Från att vi vet bäst – till ”hur vill du ha det”?** (genom tjänstedesign - alla utbildades)
- Från utredare – till socialarbetare
- Från många egna företag – till ett företag
- **Från specialist – till generalist**
- **Från att alla har sitt – till ett gemensamt användardrivet ledningssystem för kvalitet**
- Från anmälan – till ansökan, genom råd och stöd och stor gemensam mottagning (inte e-tjänst)
- Från placeringar som snabb lösning – till hemmaplanslösningar/rådslag
- Från vattentäta skott mellan barn och vuxen till gemensam hantering och generalistkunskap
- Från sent och akut – till tidigt och samordnat
- Från hög omsättning – till stabilitet (bland chefer och medarbetare)
- Från myndighet i ett spår och behandlare i ett annat – till gemensamt arbete
- **Från ”det har vi redan” – till Bostad Först**
- Från individ – till grupp
- Från rädsla – till gemensamt lärande (risk/möjlighet – de goda exemplen)
- Från bra till bättre resultat i brukarundersökningen
- **Från underskott – till prognos +-0 och stolta medarbetare**

Resultat

- Årsplaceringarna är nere på 2014 års nivå, placerar inte akut längre, har lagt ner interna HVB – arbetar med andra lösningar
- Stabilitet i personalen, både medarbetare och chefer
- Ny organisering – generalister, stor öppenvård för barn, unga och vuxna – flytt av personal i förväg från myndighet – använder medvetet behandlingspersonal tidigare.
- Service - att möta människor när behovet är som störst



A close-up photograph of a person's eye, showing blue irises and numerous freckles on the surrounding skin. The eye is looking slightly to the left. The background is dark, making the eye and skin details stand out.

Men – det här har vi lärt oss

- Att gå ifrån specialist till generalist – krävde ett stort internt kunskapslyft
- Vid nedläggningar och annan avimplementering – ge utrymme för att hantera känslor och sorg
- Ledningssystemet har hjälpt till att avimplementera
- Omgivningen måste också avimplementera, t ex möte med polisen, långsiktigt arbete/ekonomi
- Vikten av att ha politiken med sig - gemensamma utbildningsdagar



Nu gör vi det igen.... 4 år

- Slagit samman två förvaltningar
- Nya 24 uppdrag
- Ny organisering
- Nytt användardrivet ledningssystem för kvalitet
- Nya ekonomiska utmaningar
- Ny förvaltningschef
- Ny nämnd

Omställning pågår för att möta välfärdsutmaningen

Strategiarbete började 2019

- Lättillgänglig verksamhet
- Kunskapsbaserad verksamhet
- Resurseffektiv verksamhet

För att lyckas behöver förlegade arbetssätt och metoder fasas ut

Vi behöver gå smartare inte springa snabbare



Målbild för invånare - utåt

- Fler individer och familjer tar del av våra förebyggande insatser och ej biståndsbedömda insatser
- Färre individer och familjer utreds
- Fler individer och familjer får en insats tidigt under pågående utredning
- Samtliga individer och familjer får insatser utifrån bästa tillgängliga kunskap



Målbild medarbetare - inåt



Ändrade arbetssätt

- färre individer som utreds, kortare utredningstider och snabbare insats för individen och familjen
- kunskapsbaserad stödinsats istället för utredning
- fördjupade utredningar där behoven är omfattande och komplexa
- fler medarbetare som arbetar med tidiga insatser
- metoder och arbetssätt som möter familjen familjeorienterat

..... med mer fokus på det sociala arbetet

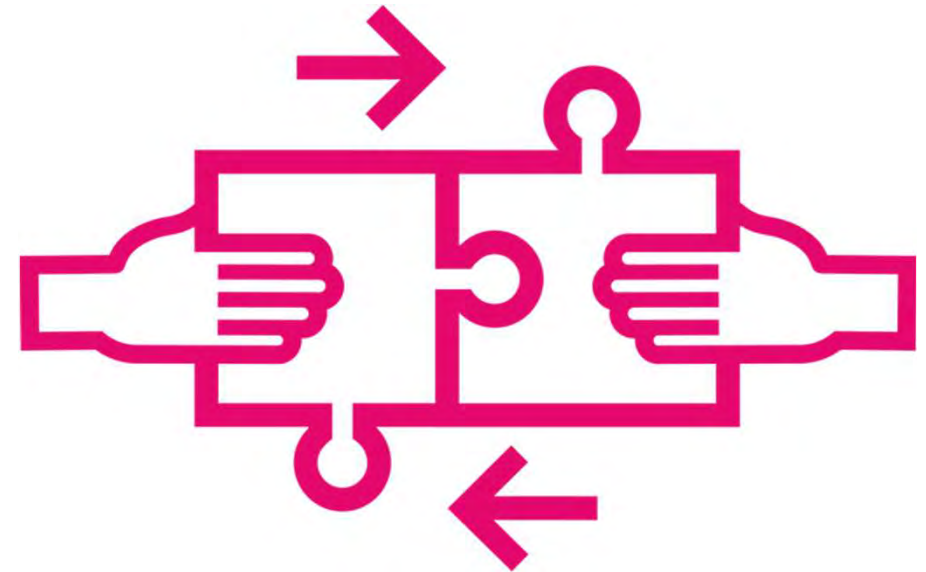
Avimplementering och utfasning – ett verktyg i omställningen

Avimplementering av etablerade arbetsmetoder/arbetsätt behöver ske parallellt med implementering av nya arbetsmetoder/arbetsätt

- Våren 2024 - Chefsdag med arbete kring vad vi kan avimplementera

Vi måste få alla med oss – medarbetarnas viktiga roll

- Det som görs måste funka i praktiken – **örat mot marken**
- Det är en positionsförflyttning som ska ske – **förändringsledning**



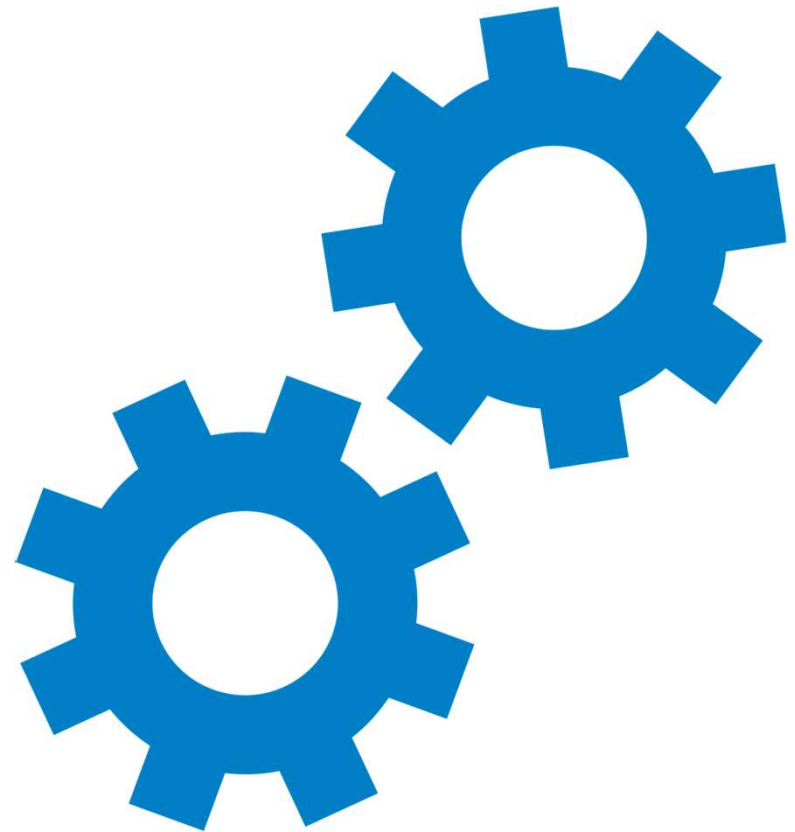
Chefsdialog – del 1

- *Påminn er om vad vi faktiskt slutat med/fasat ut?*
- *Vad behöver vi fasa ut nu? Vad återstår att fasa ut?*
- *Tänk både stort och smått*
- *Skriv ner alla förslag på post-it lappar.*



Chefsdialog – Vad kan vi inom vår sektion börja med?

- *Inom vad kan vi påbörja avimplementering, utfasning*
- *Börja diskutera hur detta ska gå till.*
 - *Varför är det nödvändigt?*
 - *Steg 1?*
 - *Vems ansvar?*
 - *Vilket stöd behövs?*
- *Välj ut **en eller två** post-it.*



GÖR – gå från ord till handling

- Varje sektion äger nu sina två exempel

Ni äger att ta hem och göra!



Vad är då gjort?

- Avvecklat verksamheter och insatser
- Förenklade/automatiserad biståndsprocesser inom äldreomsorg
- Ser löpande över och förenklar administrativa processer samt eftersträvar effektivare möten

Vid delårsuppföljning ser vi att:

- Fler tar del av tidiga insatser
- Färre individer utreds
- Följt upp IPS
- Infört Bostad Först
- Implementerat ”snabbspår”
- Kunskapsbaserad verksamhet





Avimplementering Lokala kontexter

Relevant avimplementering: Bakgrund

- Presentation av delar av Take Away-studiens forskningsresultat

Studerat exempel på omställning genom implementering av interventionerna BF och IPS.

Vikten av lokal kännedom/ förståelse för det lokala sammanhanget

Vad är **relevant** att avimplementera?

Take Away: BF och IPS

Liknande logiker:

Individcentrerade, utgår från brukares vilja och preferenser

Inkludering (dvs deltagande i insatsen) utifrån brukares vilja –

EJ professionens bedömningar om förmåga el liknande

Logikerna känns igen i Socialtjänstens omställning

Relevant avimplementering?

Metoder med låg/ingen evidens

ˆ Men kan också

- Avgöras av det som MOTVERKAR det ni vill införa

Vad motverkar (utifrån Take Away)?

- **Spår från tidigare interventioner: exempelvis synsätt/bedömningar**

Uttalade Outtalade

- **Krokar från omgivande fält som motverkar det ni vill införa**

Formella Informella

- Tryck från andra kommunala eller statliga aktörer (IPS):

”Genomförandet är beroende av förankring i organisationen... Ledningen måste förstå komplexiteten i IPS, som strider mot de administrativa myndigheternas föreskrifter och mot kulturen i samma organisation.”

- Yttre tryck från hyresvärdar (BF):

För att uppnå tillit mellan socialtjänst och hyresvärdar anpassar sig socialtjänsten till Hyresvärdarnas kategoriseringar/ språk, där kategorier utestängs. (Jfr värdig / ovärdig)

- Bedömningar av professionella (IPS/BF):

Redo / Inte redo (Jfr värdig/ovärdig)

Samverkar och förstärker varandra

Som vanor/språk på arbetsplatsen (speglar ofta språk från omgivande samhälle)

Hur upprätthålls?

Genom tryck på arbetsplatsen från andra kommunala eller statliga aktörer

Hur avimplementeras?

Genom yttre tryck från till exempel hyresvärdar

Vad göra? Blink, blink VD

Börja i det lilla eller ta tjuren i hornen?

Flera fronter samtidigt?

Samtidig implementering och avimplementering kräver närhet till sin lokala kontext: VAD i er kommun/ ert arbete MOTVERKAR önskad

OMSTÄLLNING?

HUR kan ert VAD avimplementeras?

Kartlägga och identifiera för att kunna hantera?



KAPACITET – KUNSKAP
FÖRSTÅELSE, FÖRMÅGA



MÖJLIGHET – BL. A.
REGELVERK, ANDRA
AKTÖRER/ FÄLT



MOTIVATION – VÅGA/VILJA
(BRYTA MONSTER, UTMANA
NORMER/STEREOTYPER)

Tack för ordet – nu är det er tur!

Verner.Denvall@soch.lu.se

Kristina.Carlsson_Stylianides@soch.lu.se

Cecilia.Grefvelang@karlskrona.se och
Cecilia@Grefve.se

Jesper.Bjornson@karlskrona.se

Christine.Salemka-Carsen@huddinge.se

Take awaystudien:

<https://portal.research.lu.se/sv/projects/take-away-disinvestment-of-established-methods-when-implementing->



Välkommen till en konferens om utfasning av gamla arbetsmetoder genom avimplementering. Kom och lyssna, mingla med forskare, dela med dig av din kunskap och ta del av andras!

28 mars, 09.00-12.30

Lund och online, avgiftsfritt

<https://www.soch.lu.se/evenemang/take-away-att-fasa-ut-gamla-arbetsmetoder-nar-nya-infors>

