

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

Slutrapport Projekt Kugghjul



Erfarenheter, reflektion och lärande från arbetet med att
implementera kugghjulsmodellen inom socialtjänsten i
Helsingborg och Landskrona

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

Planerat startdatum:	2016.12
Planerat slutdatum:	2019.03
Beställare:	PART styrgrupp
Projektledare:	Anna Haraldsson, PART

Innehåll

1. Sammanfattning.....	3
2. Inledning.....	4
3. Bakgrund	5
3.1. HUB (Hälsa – Utbildning – Barn) 2010 - 2013.....	5
3.2. HUB Nystart 2014 - 2016	6
4. Projekt Kugghjul 2016 – 2018	8
4.1. Verksamheternas implementering 2017-2018.....	8
4.2. PART:s roll i implementeringen	10
5. Reflektion	11
6. Lärdomar	13
7. Slutord	14
8. Referenser	14

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

1. Sammanfattning

PART-projektet Kugghjul startades upp som ett komplement till implementeringen av arbetsmetoden kugghjul inom socialförvaltningen i Helsingborg och individ- och familjeförvaltningen i Landskrona. Projektet föregicks av två tidigare PART- projekt, HUB (Hälsa – Utbildning – Barn) samt HUB Nystart. Beslutet att implementera arbetsmodellen baserades på utvärderingen från sistnämnda. 2018-12-31 avslutades Projekt Kugghjul med anledning av att implementeringen inte kom till stånd. Under de två år projektet pågick genomfördes inga utredningar utifrån kugghjulsmodellen i någon av städerna. Flera faktorer bidrog till att arbetsmetoden inte blev implementerad. Däribland följande, som även utmanade under de föregående två projektens tid: bristande förankring på berörda nivåer inom socialtjänsten, otydlighet kring ansvars- och rollfördelning samt det konkreta användandet av metoden, organisationsförändringar, personalomsättning och hög arbetsbelastning inom socialtjänsten. Resultatet påverkades också av utmaningar kopplade till samverkan över organisationsgränser och av att implementeringsbeslutet inte föregicks av samskapande utifrån målgruppens behov. Det fanns även ett motstånd mot metoden inom socialtjänsten i båda städerna, vars orsak är svår att förklara.

Erfarenheterna från arbetet med att implementera kugghjulsmetoden kan ge oss viktiga lärdomar inför framtiden. Utifrån PART:s erfarenhet finns ett antal framgångsfaktorer för implementering av nya metoder och arbetssätt som alla i mer eller mindre utsträckning saknades eller brast då kugghjulsmetoden skulle implementeras. De framgångsfaktorer rapporten lyfter fram är följande: förankring på alla berörda nivåer, tydlighet gällande ägandeskap, ansvarsfördelning och struktur för genomförandet, medskapande med både målgrupp och medarbetare på alla berörda organisationsnivåer, gemensam bild bland de samverkande parterna kring syfte och mål med arbetet samt en samsyn kring att det finns ett behov av det som ska implementeras. Andra faktorer som också är viktiga är att det finns utrymme att bedriva utvecklingsarbetet bland de medarbetare som berörs, att den som leder implementeringsarbetet har mandat och utrymme för genomförandet och att det som ska implementeras länkar in i det som redan görs i befintlig verksamhet och tillvaratar de resurser som finns där. De framgångsfaktorer rapporten lyfter fram återfinns även i SKL:s innovationsguide och Folkhälsomyndighetens forskningsöversikt "Implementering med kvalitet" (2015). Under Projekt Kugghjul levererade PART en digital kurs om kugghjulsmetoden samt utvecklade en modell för att förtydliga och beräkna hur resurserna inom skola och socialtjänst används i barnavårdsutredningar.

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

2. Inledning

En kugghjulsutredning är en utredningsform som faller under 11 kap. 1 § i socialtjänstlagen¹ (SFS 2001:453). Denna utredningsform bygger på att socialtjänst och skola samskapar² med varandra och med barnet och familjen, med utgångspunkten att barnets behov står i centrum. Även andra aktörer kan involveras i utredningen vid behov, såsom exempelvis BUP och/eller Polisen. Syftet med en kugghjulsutredning är att barnets behov av stöd och insatser kartläggs genom just detta samskapande. Då en kugghjulsutredning genomförs ska utredningstiden kunna förkortas från fyra månader till sex veckor som ett resultat av att varje deltagande aktör bidrar med sin del och dokumentation i utredningen. Genom det kan ledtider förkortas och dubbelarbete undvikas. Den organisatoriska strukturen för samskapandet i en kugghjulsutredning är att den består av tre möten mellan barnet/familjen och de övriga deltagande aktörerna. Det finns en oberoende samordnare som ansvarar för att vara ordförande vid mötena, samordna de olika myndighetskontakterna runt barnet under utredningstiden samt hålla ihop utredningen. Om insatser blir aktuella så upprättas en Samordnad Individuell Plan (SIP) vid det sista mötet. Denna ligger sedan till grund för det fortsatta arbetet med och kring barnet och familjen.

Hösten 2016 fattade socialförvaltningen i Helsingborg och individ- och familjeförvaltningen i Landskrona beslut om att kugghjulsutredningar skulle implementeras som arbetsmetod inom den egna verksamheten i respektive stad. Verksamheterna inom de båda förvaltningarna ansvarade för implementeringsarbetet och det PART-ledda projektet Kugghjul startades upp för att utvärdera samt ta tillvara erfarenheterna och lärandet under implementeringen. 2018-12-31 avslutades PART-projektet med anledning av att implementeringen inte kom till stånd³. Under de två år projektet pågick genomfördes inga kugghjulsutredningar i någon av städerna. Den här rapportens syfte är att ta tillvara de lärdomar som kan dras från verksamheternas arbete med att implementera kugghjulsmodellen. Detta med målet att de ska vara till nytta i framtida arbete med att implementera nya, innovativa

¹ Denna lyder: "Socialnämnden ska utan dröjsmål inleda utredning av vad som genom ansökan, anmälan eller på annat sätt har kommit till nämndens kännedom och som kan föranleda någon åtgärd av nämnden."

² Definitionen av samskapa är att *aktivt samarbeta tillsammans med invånaren och andra relevanta aktörer kring specifika frågor för att förbättra för de vi finns till för.*

³ Arbetet med att utveckla nedanstående modell för att förtydliga och beräkna hur resurserna inom skola och socialtjänst används i barnavårdsutredningar pågick dock även under våren 2019 i enighet med den ursprungliga tidsplanen för Projekt Kugghjul .

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

metoder. För att förstå resultatet inleds rapporten med en tillbakablick på det arbete som ledde fram till beslutet om att implementera kugghjulsmodellen samt de erfarenheter som gjordes fram till dess. Därefter beskrivs verksamheternas arbete med implementeringen samt PART:s roll och arbete. Rapporten avslutas med reflektion kring vad det var som gjorde att implementeringen inte kom till stånd samt vilka lärdomar PART ser att vi alla kan ta med oss från detta och använda framöver.

3. Bakgrund



3.1. HUB (Hälsa – Utbildning – Barn) 2010 - 2013

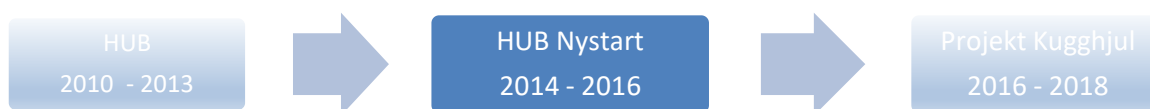
Under perioden 2010 – 2013 ledde PART arbetet med att utveckla och testa ett koncept (inklusive en arbetsmodell) för att arbeta med den grupp barn som har så komplexa behov att de endast kan tillgodoses genom långsiktig samverkan mellan ett antal olika samhällsaktörer, t.ex. sjukvård, skola och socialtjänst. Konceptet baserades på erfarenheterna från utvecklingsarbetena Skolfam samt Utsikter och fick namnet HUB (Hälsa – Utbildning - Barn). Dess syfte var att det utbildnings- och hälsomässigt ska gå bättre för varje enskilt barn i målgruppen samt att deltagande organisationer ska lära sig av arbetet med barnen och därigenom utveckla mer ändamålsenliga tjänster. Barnen och familjerna i HUB:s målgrupp hade ofta många olika myndighetskontakter och en utgångspunkt för arbetet var därför hypotesen att en mer effektiv samverkan mellan myndigheterna skulle gynna barnen och skapa lärdom i organisationerna.

Fram till 2013 involverades sammanlagt 18 barn i arbetsmetoden i Helsingborg och Landskrona. I dess uppföljningsrapport (PART 2013) kunde positiva effekter ses på individnivå och deltagande professioner vittnade om att samverkan förbättrat möjligheterna för att identifiera rätt sorts stöd till barnen. Rapporten visade dock också att arbetet med HUB-modellen haft många utmaningar samt stött på svårigheter som var *"betydligt större än förväntat"*. Här framkom svårigheter i form av brist på gemensamma mål och strukturer för hållbar samverkan mellan aktörerna samt bristande förankring på flera nivåer inom de samverkande organisationerna. Rapporten lyfte också fram att avsaknad av ledningsstruktur och av en tvärssektoriell styrgrupp för arbetet skapade otydlighet kring mandat och beslutsfattande. Det hade

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

även funnits svårigheter kring att förena HUB:s processororienterade, långsiktiga arbetssätt med existerande strukturer inom berörda förvaltningar. Utmaningarna hade också omfattat problem gällande att mäta och följa upp elevernas utveckling och effekten av HUB-insatserna⁴, samt bristande stöd till projektledaren/samordnaren för HUB-processerna runt de berörda barnen. I uppföljningsrapporten betonades behovet av att arbeta utifrån en klientorienterad verksamhetsprocess som inbegriper ett flertal organisationer och verksamhetsformer, snarare än att arbeta utifrån strukturer uppifrån och ned. Här visade erfarenheterna som gjorts i arbetet att det både saknades erfarenhet av att jobba på detta sätt och att det saknades en etablerad ambition om att faktiskt göra det. Utmaningarna ökade ytterligare utifrån den omständigheten att nytt och obeprövat som konceptet var, så skulle det tillämpas i sammanhang där personalen hade hög arbetsbelastning (PART 2013).



3.2. HUB Nystart 2014 - 2016

2013 stannade arbetet med HUB upp då PART ombildades och antalet medarbetare decimerades. I augusti 2014 fattade PART:s styrgrupp beslut om att starta upp projektet "HUB Nystart", vilket efter en tid döptes om till "HUB/Kugghjul". HUB Nystarts syfte var det samma som dess föregångare men vad arbetsmodellen skulle innehålla skars nu ned till att omfatta genomförandet av tvärprofessionella barnavårdsutredningar med en tydlig samordning av de deltagande aktörerna. Projektet skulle även innehålla en utbildning i gränsöverskridande ledarskap (som stöd till samordnarna) samt genomförande av en forskningscirkel med syfte att belysa problem och hitta nya lösningar inom samverkan mellan skola och socialtjänst för HUB:s målgrupp⁵. De tvärprofessionella utredningarna skulle ta sitt avstamp i, och utvecklas utifrån, en utredningsmodell vid namn "Kugghjul" som använts inom socialförvaltningen i Helsingborg under 1990-talet. Under de två år HUB Nystart pågick genomfördes totalt fyra kugghjulsutredningar. Två i Helsingborg och två i Landskrona.

⁴ Här konstaterades också att de barn som fått insatser skulle behöva följas under en längre tid för att det ska vara möjligt att se hållbara resultat.

⁵ Denna resulterade i den nytgivna boken "Tjänstelogik i välfärden" (Danielsson, Johansson & Westrup 2019).

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

Under sommaren 2016, då projektiden närmades sig sitt slut, utvärderades HUB Nystart⁶. Sammantaget visade utvärderingen att trots att så få kugghjulsutredningar genomförts så fanns det en positiv inställning till metoden hos samtliga aktörer. Både för den samverkan mellan aktörerna som metoden innebar, dess tidseffektivitet och dess inkluderande förhållningssätt gentemot föräldrarna i utredningsarbetet. Utvärderingarna visade också en önskan om att utveckla metoden genom att bredda dess målgrupp och att arbeta proaktivt för att säkerställa att samordnare snabbt fanns tillgängliga i samband med att en utredning startar. I utvärderingen framkom också faktorer som hindrat användandet av kugghjulsmetoden under projektiden. Två av dessa var hög arbetsbelastning och personalomsättning inom socialtjänsten i både Helsingborg och Landskrona, vilket ledde till att utvecklingsarbete inte prioriterades. Det hade också varit svårt att få ihop tillgång och efterfrågan på kugghjulssamordnare, då dessa behövde kunna finnas tillgängliga med kort varsel för att en kugghjulsutredning skulle kunna starta. Slutligen saknades det även en bred förankring för användandet av metoden bland utredarna inom de båda städernas socialförvaltningar och det uttrycktes ett behov av att ta ett omtag och förankra metoden på nytt på alla berörda nivåer (PART 2016). Slutsatserna i utvärderingen var att trots att endast fyra kugghjulsutredningar genomförts så såg verksamheterna att kugghjulsmetoden behövs inom socialtjänsten och att den gör nytta för de barn och föräldrar som är en del av den. Med arbete för att möta utmaningarna ovan var slutsatsen att:

"om kugghjulsmetoden förvaltas på rätt sätt så har den alla förutsättningar för att bli en mycket framgångsrik utredningsmetod hos socialförvaltningen" (PART 2016).



⁶ Dels genom en workshop med utvalda chefer, utredare, lärare och föräldrar i Helsingborg och Landskrona, och dels genom en utredning om HUB/Kugghjulsmetoden bland utvalda chefer inom socialtjänsten i Helsingborg och Landskrona. Utvärderingen innehöll också en intervju med en förälder vars barn deltagit i en av de kugghjulsutredningarna som genomfördes.

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

4. Projekt Kugghjul 2016 – 2018

Baserat på HUB Nystarts utvärderingsresultat fattade respektive förvaltningsledning beslut om att kugghjulsutredningar skulle implementeras som ett verktyg i ordinarie verksamhet inom socialtjänsten i både Helsingborg och Landskrona. I samband med detta beslutade PART:s styrgrupp att ett PART-projekt, Projekt Kugghjul, skulle komplettera verksamheternas arbete med att implementera modellen.

4.1. Verksamheternas implementering 2017-2018

Nedan följer en beskrivning av händelseutvecklingen kring implementeringen i verksamheterna, utifrån det som kom PART till del i samband med möten i arbetsgruppen⁷ och referensgruppen⁸ som skapades kopplat till Projekt Kugghjul.

Då arbetet med implementeringen startade i början av 2017 fanns många frågetecken bland chefer och medarbetare inom socialtjänsten i både Helsingborg och Landskrona kring vem som ansvarade för vad i implementeringsarbetet. Det framkom också osäkerhet kring samordnarollen, tillgång till samordnare och vem som bar ansvaret för att informera skolorna om kugghjulsmodellen.

”Utifrån diskussionen konstateras att viktiga frågor och ansvarsområden har hamnat mellan stolarna och att detta är ett problem för implementeringsarbetet. Vilket i sin tur utgör ett stort problem i Projekt Kugghjul eftersom hela projektet bygger på att utvärdera och följa upp implementeringen” (PART 2017).

Under våren 2017 lyfter verksamheterna fram ett flertal områden som upplevs som problematiska i det operativa arbetet med implementeringen. I Helsingborg anser enheten för utredning och uppföljning inom socialförvaltningen att det inte inkommer några ärenden som är aktuella/lämpliga för just kugghjul som utredningsmodell. Det framkommer också att det finns en diskussion kring vilket som egentligen är själva kugghjulsmetoden. Den variant som genomfördes under HUB Nystart eller den som användes inom socialförvaltningen på 1990-talet. I Landskrona tar en omorganisation

⁷ Arbetsgruppen bestod av sektionschefer från IOF och SOF, kuratorer från båda städer, samordnare SFF/SOF i Helsingborg samt en psykoterapeut från BUP/Första Linjen. Gruppens syfte var att bidra till genomförandet av PART:s uppdrag, vara ett forum för lärande och erfarenhetsutbyte samt sprida det lärande som gjordes om kugghjulsmetoden i de egna verksamheterna.

⁸ I denna ingick verksamhetschefer/enhetschefer från IOF och SOF samt från elevhälsan i båda städer. Även en rektor ingick i gruppen.

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

inom individ- och familjeförvaltningen mycket kraft från sektionen för utredning, barn och unga. Det pågår även en diskussion med utbildningsförvaltningen kring formerna för att elevhälsans kuratorer ska ha samordnarrollen i kugghjulsutredningar. På ett referensgruppsmöte framkom också ett upplevt motstånd mot kugghjulsmetoden inom verksamheterna i både Helsingborg och Landskrona.

"Socialtjänsten vill äga sina utredningar. Att släppa kontrollen och genomföra utredningen i så nära samverkan med en annan aktör kan upplevas svårt och skapa osäkerhet." (PART 2017).

Under hösten 2017 kommer nyrekryterade samordnare på plats inom socialförvaltningen, i vilkas uppdrag det även ingår att samordna kugghjulsutredningar. I Helsingborg förmedlar verksamheten att det finns svårigheter att motivera föräldrar att välja kugghjul som utredningsform eftersom många föräldrar inte vill exponera sina problem inför skolan. Det lyfts också fram att okunskap om utredningsformen inom skolan är ett problem och att verksamheten ser ett behov av att modifiera modellen för kugghjulsutredningar för att den bättre ska matcha dagens behov. I Landskrona färdigställs en kort kugghjulsmanual som förtydligar ansvarsfördelningen mellan socialtjänsten och elevhälsan gällande samordnarrollen. Arbetet med kugghjul påverkas dock av personalomsättning som gör att en nyckelperson inom elevhälsan i Landskrona försvinner från utvecklingsarbetet. Tjänsten är vakant under resten av Landskronas deltagande i arbetet med kugghjulsmodellen.

I början av 2018 är nuläget i Landskrona att det finns osäkerhet och många frågetecken bland elevhälsans kuratorer kring deras uppdrag att vara kugghjulssamordnare. Särskilt gällande vad det innebär rent konkret och hur det ska förenas med de övriga kuratorsuppdragen. I Helsingborg görs det under våren en nystart kring kugghjul där mottagningen involveras närmre och riggar för att kunna tipsa enheten för utredning och uppföljning om när ett ärende inkommer som skulle kunna vara lämpligt för en kugghjulsutredning. I slutet av maj meddelar Landskrona att de drar sig ur arbetet med kugghjulsutredningar. Detta med hänvisning till andra stora utmaningar och behov som staden behöver lägga sin kraft på. Under hösten 2018 presenteras fördelningen av medel för 2019 års projekt för PART:s styrgrupp. I den finns inga medel avsatta för arbete med Projekt Kugghjul.

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

4.2. PART:s roll i implementeringen

I Projekt Kugghjul var PART:s uppdrag att komplettera implementeringen av kugghjulsutredningar inom socialtjänsten i Helsingborg och Landskrona. Detta genom att ta tillvara de samverkande parternas (inklusive barnen/familjernas) erfarenheter av arbete med kugghjulsutredningar och skapa förutsättningar för ökat lärande om arbetsmetoden inom berörda verksamheter. Detta med syftet att öka kunskapen om, och vidareutveckla, kugghjulsutredningar som arbetsmetod. Mer specifikt innebar detta att PART skulle fokusera på områdena uppföljning, utvärdering och erfarenheter/lärande av arbetet. I PART:s uppdrag låg också att ta fram en digital kurs till stöd för verksamheter och samordnare som berörs av arbetsmetoden samt utveckla ett sätt att beräkna tid, kostnader och samverkan vid barnavårdsutredningar. Detta som ett led i att utvärdera om kugghjulsmetoden de facto innebar en tid- och kostnadsbesparing.

Uppföljning/utvärdering/lärande: PART hade från våren 2017 en beredskap för att påbörja arbetet med att samverka med ingående verksamheter kring utformandet av en utvärderingsplan för implementeringen av kugghjulsmetoden. En forskare vid socialhögskolan i Lund, som bl.a. var ansvarig för masterskursen "Utvärderingsteori och utvärderingsmodeller i socialt arbete", var knuten till arbetet och beredd att bistå. Den rådande situationen och den osäkerhet som fanns i arbetsgruppen kring implementeringen gjorde det dock väldigt svårt att påbörja samarbetet kring utvärderingsplanen. Från hösten 2017 fokuserades arbetet i projektet (och i dess arbetsgrupp samt referensgrupp) därför istället på att ta fram de andra delarna som Projekt Kugghjul skulle leverera.

Digital kurs: Kursen förklarar kugghjulsutredningar utifrån frågorna vem, vad, hur, när och varför. Kursdeltagare får också lära sig den övergripande processen för en kugghjulsutredning. Både teoretiskt och utifrån ett filmatiserat konkret, praktiskt exempel. På PART:s hemsida finns länkar till både utbildningen och ett kompletterande häfte där utbildningen finns sammanfattad i skrift⁹.

Modell för att förtydliga och beräkna hur resurserna inom skola och socialtjänst används i barnavårdsutredningar: modellen utvecklades i samverkan med forskare från Institutionen för servicemangement vid Lunds universitet samt ekonomer, chefer och medarbetare inom socialtjänst, skola och elevhälsa i Helsingborg. Modellen gör det möjligt att på ett tydligare sätt än tidigare kartlägga arbetsuppgifter och tid, samt

⁹ Länk till utbildningen: https://partkugghjul.000webhostapp.com/Kugghjulsutbildning/story_html5.html
Länk till det kompletterade häftet: <http://www.partinfo.se/wp-content/uploads/Kugghjul-digital-kurs-kompletterande-häfte.pdf>

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

synliggöra omfattningen av den samverkan som sker mellan skola och socialtjänst vid utredningar. Arbetet med modellen resulterade i både en projektrapport och en vetenskaplig rapport som skrevs tillsammans med den forskare som varit delaktig i arbetet. Dessa rapporter återfinns på PART:s hemsida¹⁰.

5. Reflektion

Flera faktorer tycks ha påverkat svårigheten för verksamheterna att implementera kugghjulsmodellen i Helsingborg och Landskrona. Implementeringsarbetet påverkades negativt av:

- Bristande förankring på de nivåer inom socialtjänsten som skulle komma att bli berörda av kugghjulsutredningar.
- Otydlighet kring ansvars- och rollfördelning, både gällande det strukturella implementeringsarbetet och det konkreta användandet av metoden. För Helsingborgs del fanns det även otydlighet kring vilken version av kugghjulsutredningar som skulle implementeras, versionen från HUB Nystart eller versionen från 1990-talet.
- Organisationsförändringar, personalomsättning och hög arbetsbelastning inom socialtjänsten i båda städer.

Att Projekt Kugghjul var en fortsättning på, och vidareutveckling av, det som gjordes i HUB och HUB Nystart kan ha varit en försvårande omständighet, då dessa båda också brottades med ovanstående utmaningar. Kugghjulskonceptet i sig kan också ha bidragit till att metoden upplevdes som otydlig och skapade osäkerhet. Detta eftersom den anger ramar men också lämnar stor frihet för utredaren att tolka och lägga upp utredningen efter behoven i varje enskilt ärende.

Kugghjulsutredningar bygger på samverkan över organisationsgränser med barnet och dess familj i fokus. I den forskningscirkel som påbörjades under HUB Nystart och som resulterade i boken *Tjänstelogik i välfärden* (Danielsson, Johansson & Westrup 2019), belystes olika perspektiv på utmaningar som kan uppstå vid denna form av samverkan. Här återfinns bland annat bristande kunskap om varandras uppdrag, handlingsutrymme och kompetens så väl som förmågan att jobba processorienterat

¹⁰ Länk till den vetenskapliga rapporten: "Resursanvändning och samverkan mellan skola och socialtjänst vid barnavårdsutredningar – En modell för beräkning av tid, kostnader och samverkan":

<http://www.partinfo.se/nyheter/resursanvandning-i-skola-och-socialtjanst-vid-barnavardsutredningar/>

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

utifrån dem vi finns till för, utan att låta våra respektive organisatoriska stuprör och strukturer stå i fokus. Dessa utmaningar har sannolikt varit aktuella i verksamheternas arbete med implementeringen av kugghjul och kan spegla det perspektiv av motståndet till metoden som referensgruppen satte ord på, i.e. att det utmanar socialtjänsten att släppa kontrollen och genomföra en utredning i så nära samverkan med en annan aktör.

SKL:s innovationsguide ligger idag till grund för mycket utvecklings- och förbättringsarbete i landets kommuner (2019). Där betonas vikten av att samskapa med alla berörda aktörer (inklusive målgruppen för arbetet) utifrån behov, inte färdiga lösningar. Detta samskapande föregick inte besluten om att implementera kugghjulsmodellen i Helsingborg och Landskrona och hade kunnat vara något som underlättat dess förankring. Samtidigt ska det lyftas fram att vid de fyra tillfällen under HUB Nystart då kugghjulsutredningar genomfördes så visade utvärderingen att det uppstod ett verkligt samskapande kring och med familjen i själva utredningen. Det var när utredningsmetoden skulle in i en organisatorisk verklighet som problemen uppstod och som det saknades medskapande med de medarbetare inom förvaltningarna som operativt skulle komma att bli berörda av den.

PART:s bild är att det fanns en vilja från flera håll att verkligen få till stånd implementeringen. Samtidigt fanns det också försvårande omständigheter och ovilja som gjorde att den inte fick fäste i de berörda organisationerna. Var detta motstånd kom ifrån är svårt att svara på och har sannolikt även bidragande orsaker bortom de faktorer som PART känner till och som belysts i denna rapport.

När det gäller PART:s roll så var det tidvis svårt att se hur Projekt Kugghjul kunde bidra i värdesamskapandet kring för barnen, då projektet inte kunde påverka de svårigheterna som uppkom i verksamheternas implementeringsarbete. Här var PART:s styr- och ledningsmodell en styrka och utmaningarna projektet upplevde diskuterades i såväl PART:s innovationsgrupp som styrgrupp. Den digitala kursen PART tog fram har efterfrågats av andra kommuner som nu antingen planerar att arbeta med kugghjulsmodellen eller redan har börjat göra det. Strukturen för att arbeta med utvärderingsplaner och kontakterna med forskaren från socialhögskolan kvarstår och kan användas för att följa upp och utvärdera framtida innovationsarbete. Modellen för att förtydliga resursanvändning i barnavårdsutredningar finns nu tillgänglig för användning som ett verktyg för lärande, en utgångspunkt för att genom tjänstedesign belysa en utredningsprocess utifrån barnets perspektiv samt för jämförelser mellan olika tillvägagångssätt och metoder för att genomföra barnavårdsutredningar.

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

6. Lärdomar

Ett sätt att ringa in lärdomarna från det arbete som gjorts kan vara att titta på de gjorda erfarenheterna och sätta dem i relation till erfarenheter då implementeringsprocesser lett till att de nya metoderna integrerats i ordinarie verksamhet. Utifrån PART:s erfarenhet finns ett antal framgångsfaktorer för implementering av nya metoder och arbetssätt som alla i mer eller mindre utsträckning saknades eller brast då kugghjulsmetoden skulle implementeras. Dessa faktorer återfinns även i SKL:s innovationsguide och Folkhälsomyndighetens forskningsöversikt "Implementering med kvalitet" (2015) och är:

- Förankring hela vägen från politisk nivå till operativa medarbetare.
- Tydligt ägandeskap, tydlig ansvarsfördelning och en samsyn på ledningsnivå att det finns ett behov av det som ska implementeras.
- Medskapande med både målgruppen för arbetet och med medarbetare inom alla de organisationsnivåer i verksamheterna som berörs av implementeringen.
- Det operativa arbetet med implementeringen leds och drivs av projektledare/samordnare från den verksamhet som ska implementera arbetsmetoden. Hen har mandat och utrymme för att genomföra detta arbete.
- Det finns utrymme för att bedriva utvecklingsarbetet bland de medarbetare som berörs.
- Tydliga strukturer för genomförandet och gemensam bild bland de samverkande parterna kring syfte och mål med arbetet.
- Arbetsmetoden länkar in i arbetet som redan görs i befintlig verksamhet och tillvaratar de resurser som redan finns där.

Ett lärande att ta med sig inför framtiden är vikten av dessa faktorer, tillsammans med ödmjukhet för innovationsarbetets komplexitet och för det mod som krävs för att våga testa nytt, trots de utmaningar det kan innebära.

Projekt Kugghjul

Datum
2019-10-14

7. Slutord

Det vi försökt göra i denna rapport är att utifrån PART:s perspektiv belysa sammanhanget och händelseförloppet kring kugghjulsmodellens implementering och belysa de faktorer vi tror påverkade dess resultat. Vår förhoppning är att detta kan bidra till reflektion, lärande och diskussioner kring viktiga förutsättningar inför framtida innovationsarbete.

8. Referenser

Danielsson, P., Johansson, R. & Westrup, U. (2019). *Tjänstelogik I välfärden. En modell för samskapande mellan professionella med barnet i fokus*. Lund: Studentlitteratur.

Folkhälsomyndigheten (2015). *Implementering med kvalitet*.
<https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/2dbd59a28af34938825a4917f8dd8041/implementering-med-kvalitet-15097-webb.pdf> [2019-07-19]

PART (2013). *Konceptet HUB – sammanställning av utveckling och erfarenheter* [internt material]. Helsingborg: Socialförvaltningen.

PART (2016). *HUB/Kugghjul – en utvärdering om HUB/Kugghjulsmetoden hos utvalda chefer inom socialförvaltningen i Helsingborg och Landskrona* [internt material]. Helsingborg: Socialförvaltningen.

PART (2016). *HUB/Kugghjul – en workshop om HUB/Kugghjulsmetoden med utvalda chefer, medarbetare, lärare och föräldrar inom socialförvaltningen i Helsingborg och Landskrona* [internt material]. Helsingborg: Socialförvaltningen.

PART (2017). *Minnesanteckningar arbetsgruppsmöte Projekt Kugghjul 170214* [internt material]. Helsingborg: Socialförvaltningen.

PART (2017). *Minnesanteckningar referensgruppsmöte Projekt Kugghjul 170619* [internt material]. Helsingborg: Socialförvaltningen.

SFS 2001:453. Socialtjänstlagen.

SKL (2019). *Innovationsguiden*. <https://innovationsguiden.se/steg-for-steg/forverkliga/> [2017-07-19]