

FoUI

Forskning och utveckling/innovation i Norrbottens kommuner

2013-05-08

Kommunförbundet Norrbotten

Agneta Ekman

Förord

Enligt Kommunförbundet Norrbottens verksamhetsplan för 2011 ska en översyn av FoU Norrbotten (socialtjänst) genomföras. Skälet till översynen är bland annat att FoU Norrbotten i sin nuvarande form verkat i mer än 10 år. Omvärldsförändringar och en allt starkare statlig styrning med ökade krav från nationell nivå om att utveckla socialtjänstens verksamhet till en mer kunskapsbaserad praktik medför behov av utveckling av verksamheten. Också SKL:s strategi inför forsknings- och innovationspolitiska propositionen pekar på nya utmaningar.

En arbetsgrupp under ledning av Agneta Ekman har på uppdrag av Kommunförbundet arbetat med översynen av FoU socialtjänst. I arbetsgruppen har ingått Ann-Sofi Levander, Arvidsjaur, Catharina Liljeholm, Boden och Mikael Lekfalk, Luleå samt Margareta Bladfors Eriksson, Luleå och Gunnar Bergman, Kiruna, som företrätt den politiska nivån. En särskild rapport, FoUI Norrbotten, daterad 2013-03-21, har lämnats.

Kommunerna har de senaste åren uppvisat en större mottaglighet och en större öppenhet för att arbeta med forskning i praktiken, vilket inte minst gäller skolområdet. Dessutom kopplas skolutveckling och utvecklingsfrågor allt tätare ihop med forskning inom den gängse formen forskning och utveckling (FoU). Detta görs också gällande i den nya skolorgänningen. Även för skolans del innebär SKL:s strategi inför forsknings- och innovationspolitiska propositionen nya utmaningar.

En arbetsgrupp, FoU skola, har under ledning av Marita Björkman, Kommunförbundet, diskuterat frågan om en FoU-enhet på skolans område/utbildningsområdet inom Kommunförbundet i likhet med den FoU-enhet som finns på socialtjänstens område. Arbetsgruppen har bestått av Sture Nordin, Älvsbyn, Anette Kristoffersson, Piteå, Bert-Olov Ström, Lapplands gymnasium och Stefan Lundström, Luleå tekniska universitet.

Ytterligare en arbetsgrupp under ledning av Marita Björkman har utrett den övergripande frågan om att etablera en gemensam FoUI-enhet för de kommunala verksamheterna inom Kommunförbundet Norrbotten. I arbetsgruppen för den övergripande frågan har ingått Stefan Andersson och Anders Nygårds, Jokkmokk, Mats Berg och Helena Stenberg, Piteå, Lena Jatko och Kurt Vennberg Pajala och Johnny Högberg, Arvidsjaur. Ett diskussionsunderlag, Forskning, utveckling och innovation (FoUI) i Norrbottens kommuner, har utarbetats.

Frågor som bl.a. diskuterats i samtliga arbetsgrupper med utgångspunkt från det kommunala ansvaret för verksamhetsutveckling, är vilka behov kommunerna har av FoUI, vilka uppdrag kommunerna vill ge FoUI i fråga om utvärdering och uppföljning, FoUI:s roll i forskning och utveckling och som arena för kommundoktorander och därmed sammanhängande behov hos FoUI.

Arbetsgrupperna vill särskilt poängtera vikten av att FoUI:s resurser ska komma hela länet till del. Den främsta framgångsfaktorn är att man svarar upp mot kommunernas behov, dvs. ett uttalat verksamhetsbehov så att verksamheterna på alla nivåer kan bedrivas med bästa möjliga evidens. Detta dokument, FoUI i Norrbottens kommuner, bygger på verksamhetsidén att FoUI Norrbotten ska stärka samarbetet mellan länets kommuner vad gäller kunskapsutvecklingen inom den kommunala

verksamheten. I dokumentet belyses såväl likheter som skillnader mellan främst socialtjänsten och skolan, men med utgångspunkt att samverkan och samarbete skapar förutsättningar för verksamhetsutveckling, som kommer alla kommuner till del, vilket gagnar en långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

Luleå i maj 2013

För arbetsgrupperna/ Agneta Ekman och Marita Björkman

Innehållsförteckning

Förord.....	1
Innehållsförteckning.....	3
1 Sammanfattning.....	4
2 Inledning.....	6
2.1 Forskning, utveckling och innovation i Norrbottens kommuner	6
2.2 Verksamhetsidé och övergripande mål.....	6
2.3 Syfte.....	6
3 Kunskaps- och utvecklingsbehov.....	7
3.1 Omvärldsförändringar och kommunalt ansvar	7
3.2 Verksamhetsförbättring och kunskapsutveckling	8
4 Hållbar regional stödstruktur	9
4.1 FoUI:s uppdrag för en hållbar regional stödstruktur	9
4.2 Målbilder och avsiktsförklaring – Norrbotten.....	10
4.3 Strategiska mål för 2013-2016	11
4.4 Det kommunala ansvaret	11
5 FoUI	12
5.1 Förändringsbehov FoUI	12
5.2 Kriterier för framtida FoUI Norrbotten	13
5.3 Utveckling av framtida FoUI Norrbotten - tankar	14
5.4 Tankar avseende organisation av FoUI	14
6 Kommunerna.....	15
6.1 Kommunernas utvecklingsorganisationer.....	15
6.2 Kommunernas system för verksamhetsplanering och styrning.....	15
6.3 Utvecklingsområden samt lokalt och regionalt utvecklingsarbete inkl. samverkan.....	15
7 Utvecklingsarbete - slutsatser och förslag	16
7.1 FoUI som regional stödstruktur i länet	16
7.2 Förslag till generella aktiviteter.....	17
7.3 Förslag till Planeringscykel för den regionala strukturen.....	18
7.4 Verksamhetsutveckling genom FoUI.....	18
7.5 Forskning och utveckling	19
7.6 Det ska vara lätt att göra rätt	21
8 Referenser	22

1 Sammanfattning

Verksamhetsidé, övergripande mål och syfte

Från och med den 1 januari 2014 föreslås att en gemensam FoUI-enhet bildas för de kommunala verksamheterna. Verksamhetsidén är att FoUI Norrbotten ska stärka samarbetet mellan länets kommuner vad gäller kunskapsutvecklingen inom den kommunala verksamheten; socialtjänstområdet, skolan, samhällsbyggnad, styrning och ledning, ekonomi m.m. Det övergripande målet är att FoUI ska bidra till att bredda och fördjupa den kommunalpolitiskt relevanta kunskapsbildningen till stöd för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling i såväl glesbygd som tätort.

Syftet är att FoUI Norrbotten ska

- utveckla samverkan kring forskning, utveckling och innovation i länets kommuner,
- skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling/professionsutveckling som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet,
- styra forskning/utveckling/innovation mot för kommunen intressanta områden, samt
- utgå från kommunernas behov baserad på omvärldsbevakning.

Det innebär att FoUI Norrbotten ska vara ett stöd för kommunerna i deras uppgift att tillhandahålla verksamheter med hög kvalitet för medborgarna. Ledord är att synliggöra, möjliggöra och nyttiggöra. Den främsta framgångsfaktorn är att man svarar upp mot kommunernas behov så att verksamheterna på alla nivåer kan bedrivas med bästa möjliga evidens som utgångspunkt.

Uppdrag/uppgifter

Utifrån ett lokalt och regionalt perspektiv behövs strukturer som stödjer en kunskapsbaserad praktik på lokal nivå.

FoUI:s uppdrag för en hållbar regional stödstruktur är att

- definiera väsentliga forskningsområden, kartlägga forskningsstrategier med utgångspunkt i kommunal verksamhet (*problemformuleringsseminarier/prioriteringsseminarier*),
- identifiera forskningsprojekt i samverkan mellan akademien och kommunerna (*behovsbaserade frågor*),
- synliggöra och implementera forsknings- och utvecklingsresultat som gagnar utvecklingen i de kommunala verksamheterna, dvs. bistå med insatser som höjer kunskapsnivån och föra in vetenskapliga perspektiv,
- erbjuda kvalificerad handledning och stöd till lokala uppföljnings- och utvecklingsaktiviteter i form av utvärderings-, utvecklings- och metodstöd,
- erbjuda stöd till implementering, erfarenhetsutbyte och praktisk forskning, samt
- erbjuda system för att identifiera behov av kvalitetsutveckling -> utgöra underlag för den långsiktiga planeringen av såväl lokala som gemensamma aktiviteter.

FoUI:s verksamheter ska alltid baseras på ett uttalat verksamhetsbehov och göra nytta. Resurserna ska komma hela länet till del och FoUI ska fokusera såväl på generella som riktade FoUI-aktiviteter. En grundförutsättning för en fungerande stödstruktur är att starta i det existerande genom att utgå från den mängd aktiviteter som redan pågår.

En välintegrerad FoUI-verksamhet kan stötta dagens och möta morgondagens behov, krav och förväntningar på en välfungerande verksamhet. FoUI bidrar till ett akademiskt klimat, engagerade

medarbetare och därmed attraktiva kommuner med tillväxt och långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

Ett framtida FoUI Norrbotten

- säkerställer att Kommunförbundet Norrbotten kan leverera förväntade effekter i verksamheterna gentemot uppdragsgivarna,
- säkrar samordning och effektivitet i verksamheterna (tydlighet externt och internt),
- bäddar för framtida utveckling (ökade ambitioner om evidensbaserad kunskapsutveckling i kommunala verksamheter, regionbildning m.m.),
- är ekonomiskt hållbar över tid, samt
- bidrar till tillväxt och säkrar långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

Organisation

Ett 5-årigt samverkansavtal upprättas mellan alla Norrbottens kommuner. Kommunförbundet ska vara organisatorisk hemvist för FoUI-enheten. Enheten leds av en FoUI-chef tillika vetenskaplig ledare.

Den övergripande styrningen av FoUI Norrbotten bör organiseras som ett FoUI-utskott till Kommunförbundets styrelse. FoUI-utskottet består förslagsvis av två ledamöter ur Kommunförbundets styrelse, samt två ledamöter ur respektive beredning, Social-, Barn- och utbildning samt en från Tillväxtberedningen. FoUI-chefen föreslås vara föredragande i FoUI-utskottet.

Organisationsformen kan lämpligen utgå från ett partnerskap/aktivt deläggande, som kännetecknas av jämlika relationer mellan de ingående parterna. Aktivt deläggande fordrar också aktiv styrning inkluderande tydlig och effektiv intern styrning utifrån kommunernas uppdrag, varför FoUI-frågor bör tas upp såväl på den politiska agendan som på kommun- och förvaltningschefsagendan.

Bred representation krävs för att skapa god förankring, legitimitet och genomslag i arbetet. Arenor för förankring och dialog utgörs av kommunchefs- och förvaltningschefsgrupperna. I kommunerna finns också oftast utvecklingsledare eller motsvarande med tydligt mandat att påverka utvecklingsarbetet i den egna kommunen. Dialogmöten med dessa utgör ytterligare en arena för förankring och dialog. Behov av fler grupper för styrning och ledning får övervägas och prövas när FoUI-enheten etablerats.

Finansiering

Förslaget utgår från finansiering, ca 4,5 miljoner SEK (5 kr/invånare övergripande, 4 kr/invånare skola och befintlig/beslutad finansiering med ca 2 240 000 kr för socialtjänst).

Organisationen kan behöva förstärkas när nya och mer kontinuerliga satsningar på kunskapsutveckling kommer att bli det vanliga tillståndet. Viktigt också att resurser för praktisk forskning stärks. På längre sikt förväntas att även andra verksamheter kommer att ingå som delar av kunskapsbaserad kommunal praktik. Om ytterligare verksamheter knyts till FoUI bör finansieringsfrågan åter lyftas.

2 Inledning

2.1 Forskning, utveckling och innovation i Norrbottens kommuner

Omvärldsförändringar har bidragit till att kommuner de senaste åren uppvisat en större mottaglighet och en större öppenhet för att arbeta med forskning i praktiken. Inom socialtjänsten medför omvärldsförändringar och en allt starkare statlig styrning med ökade krav från nationell nivå om att utveckla socialtjänstens verksamhet till en mer kunskapsbaserad praktik behov av utveckling av verksamheten. Skolutveckling och utvecklingsfrågor kopplas allt tätare ihop med forskning inom den gängse formen forskning och utveckling (FoU). I Skollagen (2010:800) anges att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Förslag på att lärare ska arbeta mer integrerat med forskning i den dagliga undervisningen har också presenterats. Därtill kommer sannolikt också krav att ställas på att lärarna ska kunna presentera på vilket sätt de avser att arbeta med forskning i sin undervisning. Också SKL:s strategi inför forsknings- och innovationspolitiska propositionen pekar på nya utmaningar såväl för socialtjänsten som för skolan.

En arbetsgrupp har arbetat med en översyn av FoU socialtjänst, som i sin nuvarande form verkat i mer än 10 år. Rapporten FoUI Norrbotten, daterad 2013-03-21, har tagits fram.

En arbetsgrupp, FoU skola, har diskuterat frågan om en FoU-enhet på skolans område. Ytterligare en arbetsgrupp har berett frågan om att etablera en gemensam FoUI-enhet för de kommunala verksamheterna. Ett diskussionsunderlag, Forskning, utveckling och innovation (FoUI) i Norrbottens kommuner, har utarbetats.

2.2 Verksamhetsidé och övergripande mål

Verksamhetsidén är att FoUI Norrbotten ska stärka samarbetet mellan länets kommuner vad gäller kunskapsutvecklingen inom den kommunala verksamheten; välfärdsområdet, skolan, samhällsbyggnad, styrning och ledning, ekonomi m.m.

Som övergripande mål anges att FoUI ska bidra till att bredda och fördjupa den kommunalpolitiskt relevanta kunskapsbildningen till stöd för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling i såväl glesbygd som tätort, dvs. komma samtliga kommuner till del.

2.3 Syfte

FoUI Norrbotten ska

- utveckla samverkan kring forskning, utveckling och innovation i länets kommuner
- skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling/professionsutveckling som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet
- styra forskning/utveckling/innovation mot för kommunerna intressanta områden
- utgå från kommunernas behov baserad på omvärldsbevakning

FoUI Norrbotten ska således vara ett stöd för kommunerna i deras uppgift att tillhandahålla verksamheter med hög kvalitet för medborgarna. Att utveckla kunskap som leder till att människor får ett gott liv, är det yttersta målet. Detta görs genom att på olika sätt stimulera personalens kunskapsutveckling och genom att bidra till samverkan mellan olika yrkesgrupper och institutioner i samhället.

FoUI Norrbotten är också en regional aktör när det gäller nationella prioriteringar. Ledord för FoUI Norrbotten är att **synliggöra, möjliggöra och nyttiggöra**. Det innebär bland annat att synliggöra och implementera forsknings- och utvecklingsresultat som gagnar utvecklingen i de kommunala verksamheterna. Det handlar också om att ge kvalificerad handledning och stöd till lokala uppföljnings- och utvecklingsaktiviteter. **FoUI:s verksamheter ska alltid baseras på ett uttalat verksamhetsbehov och göra nytta.**

3 Kunskaps- och utvecklingsbehov

3.1 Omvärldsförändringar och kommunalt ansvar

Under senare år har det i allt högre grad tagits för givet att kommuner själva måste ta ansvar för den egna kommunens utveckling. Detta kommer till uttryck i att det ställs krav på förmåga att göra strategiska analyser och att tänka långsiktigt, vilket i sin tur medför ett växande kunskaps- och utvecklingsbehov grundat i lokala förhållanden. Ett kortsiktigt planerande och agerande anpassat till snabba omvärldsförändringar måste kombineras med långsiktiga perspektiv. Utvecklingen gör att kvalificerad kunskapsbildning, strategiska analyser samt förmågan att hantera information och kunskap blir allt viktigare.

Det finns också föreställningar om att det behövs ett långsiktigt strategisk tänkande om kommunal utveckling. Samtidigt har det också utvecklats ett etablerat tänkande om att universitet och högskolor kan medverka till kommunal utveckling. Det är en stor utmaning att omsätta forskningsbaserad kunskap i praktik, t.ex. i utvecklings- och förnyelsearbete.

Idag finns forskning som på ett tydligt sätt skulle kunna förbättra verksamheterna om den spreds på ett bättre sätt och tillämpades direkt i verksamheterna. Det finns olika former för spridning idag, men det måste göras systematiskt och i större utsträckning. En förutsättning är ökad dialog och samverkan mellan forskare och praktiker. En ökad samverkan mellan lokala och regionala FoU-enheter och högskolor och universitet kan bidra till samsyn kring behov och prioriteringar.

Förändringstrycket uppfattas generellt vara stort. Det är inte minst förändringar i lagstiftningen och nya nationella riktlinjer på olika områden som kräver en beredskap att förändra och anpassa verksamheten. Det ställer stora krav på att sortera och prioritera mellan de initiativ som behöver tas. Implementeringen av nya metoder är ofta svår eftersom det nya utmanar invanda rutiner och arbetssätt och man behöver på ett tydligare sätt rensa ut det som ska ersättas.

3.2 Verksamhetsförbättring och kunskapsutveckling

En strävan att få ut största möjliga värde i form av goda resultat av de resurser som används har de senaste årtiondena präglat verksamheterna. Kostnadskontroll var vad den första vågen i denna strävan till verksamhetsförbättringar handlade om. Därefter kom kvalitetsarbete att bli det nya nyckelbegreppet. Nu kännetecknas verksamhetsförbättringar av begreppen kunskapsbaserad eller evidensbaserad praktik (EBP), som bygger på den av Sackett framtagna modellen för evidensbaserad medicin. Man kan dock inte bortse ifrån att ekonomiska prioriteringar medför krav på att hitta avgränsningar mellan besparingar och satsningar.

Medan vetenskap och beprövad erfarenhet är välkända begrepp inom hälso- och sjukvård är det inte förrän på senare år som dessa börjat diskuteras i större utsträckning inom socialtjänsten och skolan. Redan i Lag om yrkesverksamhet på hälso- och sjukvårdens område (LYHS) stadgades personalens skyldighet att arbeta enligt vetenskap och beprövad erfarenhet. Författningstexten är densamma i den nya Patientsäkerhetslagen, som år 2011 ersatte LYHS:en.

I betänkandet *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten – till nytta för brukaren*, SOU 2008:18, konstaterades att kunskapsbasen för insatser inom socialtjänsten är outvecklad och att socialtjänsten i för liten utsträckning bedrivs utifrån kunskap om effekten av olika insatser. Den särskilda utredaren poängterade att en framgångsrik utveckling mot en evidensbaserad socialtjänst måste bygga på lokala drivkrafter och lokalt engagemang hos både politiker och professionella i samarbete med brukarföreträdare. År 2009 infördes i Socialtjänstlagens (2001:453) 3 kap. 3 §: ”Insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet. För utförande av uppgifter inom socialtjänsten ska det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet. Kvaliteten i verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras.” Trots att vare sig vetenskap och beprövad erfarenhet eller EBP nämns kan man, sett i ljuset av Socialstyrelsen som tillsynsmyndighet och utifrån styrelsens instruktion, uttolka detta. Enligt 3 § i Socialstyrelsens instruktion ska myndigheten dels ”utforma evidensbaserade riktlinjer för åtgärder inom hälso- och sjukvården samt socialtjänsten” dels ”skapa och tillhandahålla enhetliga begrepp, termer och klassifikationer inom sitt verksamhetsområde”. Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU) är det standardsättande institut som definierar för Socialstyrelsen vilka evidensbaserade modeller/metoder som bör användas.

Till skillnad från Socialtjänstlagen uttrycks i Skollagens (2010:800) 1 kap. 5 § om utformningen av utbildningen att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Evidensrörelsen har därutöver gett ytterligare energi till debatten inom skolektorn. Att systematiskt bygga vidare på existerande tillförlitlig kunskap är en central utgångspunkt också inom utbildningsområdet. Skolverket anger att lärarna i större utsträckning ska se värdet i att vända sig till forskningen för att få stöd och inspiration i sin undervisning. En forskningsbaserad undervisning innebär att forskningen är den grund på vilken undervisningen vilar i stället för att forskningen är något parallellt som knyts till undervisningen, och beprövad erfarenhet kan inte ersätta vetenskaplig grund. I en akademisk professionsutbildning kompletterar de båda varandra. Skolverkets uppdrag är dock inte att peka ut vilka evidensbaserade metoder som är acceptabla utan det är forskarsamhällets uppgift. Skolverkets roll och förutsättningar skiljer sig från Socialstyrelsens i två avseenden. Verket lyder inte under någon instruktion att arbeta med EBP och det finns heller inte något standardsättande institut som motsvarar SBU. Skolverket kan därför arbeta både friare och bredare.

Kommunerna är de som bäst kan bedöma de lokala förutsättningarna för att utveckla kunskapsbaserade verksamheter medan den nationella nivåns roll i första hand bör vara stödjande och underlättande. Stödet bör inriktas på uppbyggnaden av permanenta strukturer och integreras i huvudmännens prioriteringar och verksamhetsmål. Skäl för regional samverkan finns bland annat i att många kommuner är så små att de saknar möjligheter att på egen hand svara mot kraven på kunskapsutveckling.

Regeringen och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har år 2010 mot bakgrund av utredningens förslag (SOU 2008:18) ingått en överenskommelse om en plattform för arbetet med att utveckla en evidensbaserad praktik i socialtjänsten. I plattformen definieras parternas gemensamma syn på innebörden av begreppet evidensbaserad praktik, dvs. en medveten och systematisk användning av flera kunskapskällor för beslut om insatser. Tanken är att brukaren och de professionella utifrån bästa tillgängliga kunskap, brukarens erfarenheter och den professionelles expertis fattar beslut om lämpliga insatser. Brukaren och dennes närstående ska vara delaktiga i den mån de kan och vill.

Överenskommelsen ska bidra till ett långsiktigt hållbart utvecklingsarbete. Syftet är att skapa modeller för att långsiktigt tillgodose behovet av **stabila regionala stödstrukturer** i alla län och regioner. Erfarenheterna från länet bör kunna utgöra en god grund vid inkludering också av andra kommunala verksamheter.

Målet för den regionala stödstrukturen är att den långsiktigt ska

- försörja regionen med praktiskt verksamhetsstöd
- utgöra arena för lokala och regionala politiska prioriteringar och strategier inom välfärdsområdet, skolan och andra kommunala verksamheter
- skapa förutsättningar för evidensbaserad praktik dvs. ett förhållningssätt för ett ständigt och systematiskt lärande.

För bästa möjliga utfall av utvecklingsarbetet är det nödvändigt att organisationer och strategier för utvecklingsarbete på olika nivåer harmonierar som helhet. Då kan den regionala stödstrukturen både ge ett praktiskt verksamhetsstöd och även utgöra en arena för lokala och regionala prioriteringar och strategier.

4 Hållbar regional stödstruktur

4.1 FoUI:s uppdrag för en hållbar regional stödstruktur

Utifrån ett lokalt och regionalt perspektiv behövs strukturer som stödjer en evidensbaserad praktik på lokal nivå.

Utgångspunkterna för en hållbar struktur för utvecklings- och forskningsarbetet är att FoUI ska

- definiera väsentliga forskningsområden, kartlägga forskningsstrategier med utgångspunkt i kommunal verksamhet (**problemformulerings- och prioriteringsseminarier**)
- identifiera forskningsprojekt i samverkan mellan akademien och kommunerna (**behovsbaserade frågor**)

- synliggöra och implementera forsknings- och utvecklingsresultat som gagnar utvecklingen i de kommunala verksamheterna, dvs. bistå med insatser som höjer kunskapsnivån och för in vetenskapliga perspektiv
- erbjuda kvalificerad handledning och stöd till lokala uppföljnings- och utvecklingsaktiviteter i form av utvärderings-, utvecklings- och metodstöd
- erbjuda stöd till implementering, erfarenhetsutbyte samt praktisk forskning
- erbjuda system för att identifiera behov av kvalitetsutveckling -> utgöra underlag för den långsiktiga planeringen av såväl lokala som gemensamma aktiviteter.

En grundförutsättning för en fungerande stödstruktur är att starta i det existerande genom att utgå från den mängd aktiviteter som ofta redan pågår. Stödstrukturer fungerar sällan automatiskt utan en funktion som "vårdar och utvecklar" strukturen. Här ingår ansvar för att ha kännedom om stödstrukturens aktörer, dess verksamheter och hur samarbetet aktörerna emellan fungerar. Det talar för att dessa stödstrukturer bör ha en sammanhållen funktion på läns-/regionnivå.

Dessutom måste "vårdaren" kunna ta initiativ för att fånga en möjlighet, komplettera systemet eller åtgärda ett hinder och även ha förmågan att bygga förtroende aktörerna emellan. "Vårdaren" ska också vara den regionala mottagaren av nationella uppdrag och ansvara för att uppdragen utformas utifrån de regionala förutsättningarna. Detta stärker tanken om att Kommunförbundet Norrbotten också fortsättningsvis ska vara den organisatoriska hemvisten för FoU/FoUI.

4.2 Målbilder och avsiktsförklaring – Norrbotten

Målbilder

- Vi använder bästa tillgängliga kunskap
- Vi samarbetar mellan kommuner och landstingskommunal verksamhet och försöker att gemensamt tillgodose medborgarnas/brukarnas/patienternas behov utifrån en samsyn på verksamheten
- Vi prioriterar särskilt kunskap om kvalitet och om resultatet av de insatser som ges vid våra verksamheter
- Vi tillvaratar och förmedlar behov av ny kunskap i dialog mellan praktik och forskning och bidrar till fördjupad samverkan.
- Vi prioriterar förbättringskunskap och verksamhetsnära kunskapsutveckling

De olikheter som av tradition finns i kommunal respektive landstingskommunal verksamhet bör inte tillåtas utgöra hinder för samverkan. Tvärtom måste målet vara att ta vara på samordningsvinster och det värde som kan skapas genom kompletterande perspektiv och kompletterande teoretiska utgångspunkter. Klienter, brukare och patienter har rätt att ställa krav på att kommuner och landsting samverkar så att verksamheterna har tillgång till kompetens och kunnande att möta människor utifrån ett helhetsperspektiv.

Krav på samverkan uttalas även i lagstiftningen och på flera områden, t.ex. vård och omsorg för personer med demenssjukdom och inom missbruks- och beroendevården, finns nationella riktlinjer som riktar sig till båda huvudmännen. Med andra ord så finns det behov av att kommuner och landsting samverkar i frågor om forskning, utbildning, implementering etc.

Kommunerna och landstinget i Norrbottens län har i en avsiktsförklaring år 2010 beskrivit hur man avser att arbeta i enlighet med överenskommelsen mellan regeringen och SKL på socialtjänstens

område. Länets fjorton kommuner har tagit beslut om att stödja uppbyggnaden av en kommunal utvecklingsplattform knuten till Kommunförbundet. Kommunförbundet är den regionala aktör som samverkar med de nationella aktörerna och som är kommunernas samverkanspart. Den regionala aktören har bl.a. varit mottagare av medel för att anställa regionala utvecklingsledare till stöd för utvecklingsarbetet. Erfarenheterna från arbetet med uppbyggnad av plattformen bör vara till stor hjälp vid uppbyggnad av en gemensam regional utvecklingsplattform för de kommunala verksamheterna.

4.3 Strategiska mål för 2013-2016

För att få till stånd långsiktigt, hållbara strukturer behöver lokalt och regionalt utvecklingsarbete fångas upp och stödjas av den nationella nivån. Utgående från de strategiska mål för överenskommelsen avseende socialtjänst mellan regeringen och SKL, som sattes i överenskommelsen år 2011, fram till och med år 2013, skulle målsättningen för FoUI Norrbotten på något längre sikt kunna formuleras:

- Det finns en långsiktigt hållbar struktur för utveckling, spridning och implementering av kunskap inom de kommunala verksamheterna och angränsande områden, samfinansierad av huvudmännen.
- Det finns ett välkänt, ändamålsenligt och efterfrågat stöd, både från regional och nationell nivå, till kommunerna och *alternativa utförare*.
- Det nationella stödet i form av riktlinjer, vägledningar och kunskapsöversikter med mera är utformat på ett sätt som gör det enkelt för huvudmän och alternativa utförare att ta emot och använda det.
- Forum för kontinuerlig dialog mellan utbildningsanordnare och avnämare har etablerats.
- Nationella insatser och stöd till huvudmännen är utformade på ett sätt som stimulerar och möjliggör brukarmedverkan.

Detta stärker behovet av ett utvecklat FoUI med en förstärkt organisation och ökad vetenskaplig kompetens, vilken underlättar ett mer forskningsorienterat arbetssätt. En viktig framtida uppgift för FoUI är också att bistå kommunerna med omvärldsbevakning, som ingår i systemet för att identifiera utvecklingsbehov.

4.4 Det kommunala ansvaret

De lokala verksamheternas intresse är kunskap som främst är starkt inriktad på den dagliga verksamheten medan de regionala och nationella har stort intresse av kunskap som kan vägleda i det strategiska arbetet. Kunskapsdimensionen är en nyckelfaktor i ett fungerande innovationssystem. Det handlar om att kunskapsbasen behöver utvecklas, att det finns en god kunskapsspridning till aktörerna i systemet, en öppenhet att ta till sig och använda kunskap, samt en nyfikenhet att kombinera skilda kunskapstraditioner. Eftersom de kommunala verksamheterna består av en mängd specialiteter och verksamhetsfält behöver den regionala nivån därför omfatta flera olika subsystem med inriktning på att utveckla, sprida, använda och kombinera kunskap var och en inom sitt fält. Därutöver behöver strukturen både ha levande kontakter nationellt och internationellt samtidigt som man är starkt beroende av lokal närvaro och acceptans i den lokala miljön. Slutligen krävs flexibilitet i betydelsen att aktörer, roller och funktioner kan variera beroende på de uppgifter som aktualiseras.

Kommunerna har ett övergripande ansvar för att verksamheterna håller en god kvalitet bl. a. genom forsknings- och utvecklingsarbete. Då det gäller kunskapsutveckling inom offentlig sektor så framstår det tydligt att kunskapsutvecklingen styrs uppifrån från staten, i form av prestations- och resultatnriktade mål och indikatorer, och ofta med medföljande pengar. Den statliga styrningen sker också via föreskrifter och riktlinjer samtidigt som det betonas att verksamheterna ska bygga på bästa vetenskapliga kunskaper. Lagstiftarens intention är ofta just att garantera och stärka kvaliteten i de berörda verksamheterna. Genom sin tvingande karaktär får lagstiftningen en avgörande betydelse i arbetet för en god kvalitet.

Olika kvalitetskriter har tagits fram för verksamheterna i socialtjänsten och nationella resultat av undersökningar redovisas bl.a. årligen i Öppna jämförelser. Socialstyrelsen som tillsynsmyndighet har tidigare omorganiserat sin verksamhet för att effektivisera tillsynen. För att klienter, brukare och patienter ska få tillgång till bästa möjliga vård och omsorg och för att välfärdsresurser ska användas effektivt fordras att verksamheterna byggs på kunskap. Begreppet evidensbaserad praktik återkommer ständigt i diskussioner som rör kvalitet och effektivitet i socialtjänst och hälso- och sjukvård. Detta medför sammantaget att förväntningarna och kraven på att socialtjänsten ska tillhandahålla tjänster med hög kvalitet ökar liksom att socialtjänstens arbete ska vara transparent. Genom bildandet av den nya myndigheten Inspektionen för vård och omsorg, IVO, den 1 juni i år kommer tillsynen att ytterligare effektiviseras.

Eftersom skolan är en nationell angelägenhet är det staten som sätter målen för verksamheten och anger de krav som ställs. Ett av statens styrmedel för att åstadkomma en likvärdig utbildning av god kvalitet är statlig tillsyn och kvalitetsgranskning av skolor och huvudmän. I syfte att utröna om Skolinspektionens tillsyn och kvalitetsgranskning av grund- och gymnasieskolan bidrar till likvärdig utbildning av god kvalitet samt förbättrade kunskapsresultat har Riksrevisionen inlett en serie granskningar. Därtill ska revisionen undersöka om regeringens styrning och Skolverkets normering har skapat goda förutsättningar för detta, för att sammantaget svara på frågan om den statliga tillsynen och kvalitetsgranskningen av grund- och gymnasieskolan är effektiv.

5 FoUI

5.1 Förändringsbehov FoUI

SKL har uttalat att man vill se kreativt, innovativt arbetssätt där man drar nytta av vad forskningen visar men också vågar pröva nya vägar som i sin tur utvärderas och prövas mot annan beprövad erfarenhet. Forskning och utveckling kring samspelet forskning – praktik är i dagsläget eftersatt och skulle behöva ökat stöd.

Personal inom de kommunala verksamheterna behöver tränas i såväl ”forskningskonsumtion” som ”forskningsproduktion”. De flesta kommer inte att ägna sig åt forskning men alla har nytta av en vana att läsa och tillägna sig forskningsresultat. Det medför en flexibilitet i olika situationer, en handlingsberedskap som är en syntes av en forsknings- och erfarenhetsbaserad utbildning, där ett mål måste vara att känna säkerhet i yrkesrollen.

FoUI skulle behöva förstärka sin organisation när delvis nya och mer kontinuerliga satsningar på kunskapsutveckling kommer att bli det vanliga tillståndet. Det är också viktigt att FoUI stärker sina resurser för praktikinära forskning. Det finns också andra uppgifter som inte bör komma i skymundan

för arbetet inom överenskommelsen med SKL. Den praktikinrä forskning har t.ex. ett egenvärde och bör finnas även inom andra områden än de som ingår i överenskommelserna. Denna forskning kan ske såväl i kortare projekt som i längre doktorandprojekt i samarbete med universitet och andra FoUI-miljöer. En sådan forskning kan även ge möjligheter till influenser till den nationella nivån.

En viktig förutsättning för samverkan mellan forskning och praktik är att professionen inom kommunerna har en viss forskarkompetens som kan erhållas genom ökade möjligheter för personal att delta i forskarutbildning och forskning. Här torde FoUI ha en nyckelroll i framtiden, varför behovet av ökad vetenskaplig kompetens är avgörande för att på ett framgångsrikt sätt kunna driva såväl forsknings- som utvecklingsprojekt och därmed ta ett större ansvar för att forskning implementeras i de kommunala verksamheterna. Anställning av fler vetenskapliga ledare inom olika kompetensområden är därför av yttersta vikt. Med utgångspunkt från dagens finansiering om 2 miljoner SEK, som utgör finansieringen av FoU socialtjänst, är detta dock inte möjligt såvida kommunerna inte kan tillskjuta medel för att i första hand införliva skolområdet i FoUI Norrbotten.

För ledning av FoUI-enheten bör en FoUI-chef tillika vetenskaplig ledare utses. För att öka tillgången till vetenskapliga ledare bör också möjligheterna prövas att ingå samverkansavtal/samarbetsavtal med närliggande universitet/högskolor. En sådan satsning skulle, utöver att medföra en ökad dialog och samverkan mellan forskare och praktiker, också kunna bidra till samsyn kring behov och prioriteringar och därmed medverka till kommunal utveckling.

På längre sikt kan förväntas att även andra verksamheter kommer att ingå som delar av kunskapsbaserad kommunal praktik. Också inom andra kommunala/regionala verksamheter finns behov av forskning och bättre kunskapsstöd i beslutsfattandet. Inte minst gäller detta regional utveckling i ett vidare perspektiv. Frågan om kompetensförsörjning och kompetensutveckling hör också hit. Det innebär att kommunerna måste ha beredskap att möta de utmaningar som framtida personalförsörjning/rekrytering kommer att medföra. Om ytterligare verksamheter knyts till FoUI bör finansieringsfrågan åter lyftas.

5.2 Kriterier för framtida FoUI Norrbotten

En välintegrerad FoUI-verksamhet kan stötta dagens och möta morgondagens behov, krav och förväntningar på en välfungerande verksamhet. FoUI bidrar till ett akademiskt klimat, engagerade medarbetare och därmed attraktiva kommuner med tillväxt och långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

- Säkerställer att Kommunförbundet Norrbotten kan leverera förväntade effekter i verksamheterna och gentemot uppdragsgivarna
- Säkrar samordning och effektivitet i verksamheterna (tydlighet externt och internt)
- Bäddar för framtida utveckling (ökade ambitioner om evidensbaserad kunskapsutveckling i kommunala verksamheter, regionbildning mm.)
- Ekonomiskt hållbar över tid
- Bidrar till tillväxt och säkrar långsiktigt hållbar samhällsutveckling
- Politisk förankring
- Acceptans och efterfrågan i verksamheterna

5.3 Utveckling av framtida FoUI Norrbotten - tankar

Organisationsformen kan lämpligen utgå från ett partnerskap/aktivt deläggande som ska kännetecknas av jämlika relationer mellan de ingående parterna. Ett partnerskap/aktivt deläggande ska också ha en bred representation för att skapa god förankring, legitimitet och genomslag för arbetet.

Verksamhetsidén för FoUI är att långsiktigt och samordnat stödja de kommunala verksamheternas kunskapsutveckling. En strategisk utgångspunkt är dels att brukarnas erfarenheter är viktiga för att värdera utformningen av insatser, arbetssätt och metoder. En andra utgångspunkt är att systematiskt arbete med värdering, reflektion och dokumentation skapar förutsättningar för en kunskapsuppbyggnad. Slutligen är den tredje utgångspunkten att utvecklingsinriktad forskning som integreras i praktiken bidrar till en långsiktig kunskapsutveckling.

FoUI ska fokusera på både generella och riktade FoUI-aktiviteter. De generella avser att stärka kompetensen för förbättringsarbete i kommunerna. För de riktade insatserna, vad avser socialtjänsten, har redan i Avsiktsförklaringen fyra prioriterade områden identifierats. Till vart och ett av dessa områden har ett program med olika aktiviteter utarbetats. Riktade insatser inom andra verksamhetsområden får prövas i särskild ordning.

5.4 Tankar avseende organisation av FoUI

Kommunförbundet Norrbotten är även i framtiden den organisatoriska hemvisten för FoUI. För legitimitet och vikten av en gemensam FoUI-enhet bör den övergripande styrningen utgöras av ett FoUI-utskott till Kommunförbundets styrelse. Utskottet kan förslagsvis bestå av 2 ledamöter ur Kommunförbundets styrelse samt 2 ledamöter ur respektive beredning, Social-, Barn- och utbildning samt en från Tillväxtberedningen. Föredragande är FoUI-chefen.

En arena för förankring och dialog utgörs av kommunchefs- och förvaltningschefsgruppen.

Mellan den lokala kommunala nivån och FoUI finns en länk via särskilda "nyckelpersoner" i kommunerna. Dessa är personer med ett tydligt mandat att påverka utvecklingsarbetet i den egna kommunen, oftast en *utvecklingsledare eller motsvarande*. Dialogmöten med dessa utgör ytterligare en arena för förankring och dialog.

Behov av fler grupper för styrning och ledning får övervägas och prövas när FoUI-enheten etablerats.

Inom Kommunförbundet bör en *samordnande funktion, som har ett övergripande ansvar*, finnas. I det övergripande ansvaret ska ingå samordning mot politiska företrädare/nivåer, länsstyrgrupp, länets kommunchef, socialchefer, skolchefer och de vetenskapliga ledarna inom FoUI.

Handlingsplan med budgetförslag upprättas årligen och beslutas på övergripande politisk nivå. Detsamma gäller för verksamhets-/årsberättelse.

6 Kommunerna

6.1 Kommunernas utvecklingsorganisationer

Kommunernas utvecklingsorganisationer skiljer sig mycket åt. I en del kommuner finns särskilda utvecklingsenheter. I andra kommuner finns tjänstemän som huvudsakligen arbetar med utvecklingsfrågor. De kallas ofta utvecklingsledare och är placerade nära förvaltningscheferna. I kommunerna finns också ett uttalat ansvar för utvecklingsfrågor för cheferna i organisationen. I de fall det inte finns särskilda utvecklingsledare eller motsvarande har cheferna i det närmaste fullt ansvar för att driva utvecklingsarbete. Det finns då en risk att det strategiska utvecklingsarbetet får stå tillbaka för mera vardagsnära problem.

6.2 Kommunernas system för verksamhetsplanering och styrning

Systemen för planering, uppföljning och styrning av verksamheten skiljer sig åt mellan kommunerna. De flesta arbetar utifrån någon form av målstyrning och bryter ner övergripande målformuleringar för olika nivåer i verksamheterna och utformar i det arbetet även måtvärden för att följa upp målen. Det skiljer sig i stor utsträckning åt i vilken omfattning man använder målarbetet för att aktivt styra verksamheten. Flera kommuner arbetar efter modellen balanserade styrkort. De kommuner som har arbetat efter denna modell en lite längre tid menar att den är till stor nytta.

I stora drag pågår arbete med att utifrån nuläges- och omvärldsanalyser identifiera de kommande behoven och att ta fram samlade mål, och i vissa fall styrkort, under årets första månader och fram till juni då budgetramarna för det kommande året fastställs. Därefter arbetar man med att ta fram övriga mål och styrkort för organisationens olika nivåer. En del kommuner arbetar systematiskt med stort inflytande från personalgrupperna och får på så sätt en hög grad av delaktighet i mål- och styrkortsarbetet. Man gör uppföljningar utifrån de måtvärden man använder sig av och budgeten beslutas i november eller december.

Ett genomgående drag för de kommuner där det finns ett system för verksamhetsplanering, som också används för att på ett tydligt sätt styra verksamheten, är att det finns ett starkt politiskt engagemang för att ha ett sådant system. Utifrån de system för verksamhetsplanering som kommunerna har skulle FoUI kunna bygga upp ett system för att på länsbasis sammanställa de utvecklingsbehov som kommunerna ser (se vidare under 7.1, FoUI som regional stödstruktur i länet och 7.3, Förslag till Planeringscykel för den regionala strukturen).

6.3 Utvecklingsområden samt lokalt och regionalt utvecklingsarbete inkl. samverkan

Kommunerna bedriver själva en del utvecklingsarbete utan att samarbeta med andra kommuner. Några kommuner deltar inom socialtjänstområdet i utvecklingsprojektet "Leda för resultat" och i "Ledningskraft" initierade av SKL med hjälp av statliga anslag. På skolans område kan SKL:s matematiksatsning lyftas fram.

Ofta har det lokala utvecklingsarbetet initierats utifrån statliga stimulansmedel. Inte sällan har ändamålet för stimulansmedlen sammanfallit med de behov som man själv har kunnat identifiera. Ibland har det inte varit så och den verksamhet som då har byggts upp har ofta upphört när det inte längre funnits några stimulansmedel.

Kommunernas argument för en regional samverkan är i stor utsträckning rationella med hänvisning till den lilla kommunens svårigheter att ha tillräckliga utvecklingsresurser. Ofta kräver förändringar specialistkunskap av olika slag som det är mer rationellt att samverka kring. Även för en större kommun kan det bli mer effektivt att vissa utvecklingsfrågor hanteras inom en regional samverkan.

Från flera håll framhålls den särskilda betydelse som en regional resurs har för samverkan med högskolor och universitet. Det gäller både för att man ska få tillgång till bra vidareutbildningar för personalen och för att man ska få till sig forskningsresultat av betydelse. En viktig förutsättning för samverkan mellan forskning och praktik är att professionen inom kommunerna, som tidigare nämnts, har en viss forskningskompetens.

Den regionala stödstrukturen har också en viktig roll för kopplingen mellan den nationella och den lokala nivån. Det gäller framförallt vid implementering, vidmakthållande och lokal utformning av nationella riktlinjer och evidensbaserade metoder.

Vissa utvecklingsområden som inte är specifika för något särskilt verksamhetsområde utan av mer generell karaktär är t.ex. sådant som rör indikatorer för kvalitet i form av mätbara nyckeltal. Man behöver stöd både för att identifiera vad som är lämpligt att mäta och hur resultaten ska tolkas så att de på ett så bra sätt som möjligt återspeglar nivån på kvaliteten i verksamheten

Det finns också stora behov av att utveckla formerna för att fånga brukares perspektiv och generellt stöd i hur man följer upp och utvärderar sin verksamhet. Den regionala nivån kan verka för att gynna kunskapsutbytet mellan kommunerna och att lyfta fram goda exempel från länet. Vid ny lagstiftning skulle man regionalt kunna anordna länskonferenser.

Utvecklingsledarna, eller motsvarande tjänstemän i kommunerna, är ofta ensamma i sin roll och har ett behov av att bilda ett *länsnätverk*. De behöver inom ramen för det få utbyta erfarenheter och få påfyllnad av kunskap i förbättringsarbete.

7 Utvecklingsarbete - slutsatser och förslag

7.1 FoUI som regional stödstruktur i länet

Man har i länets kommuner kommit olika långt när det gäller att tillsätta särskilda tjänster för utvecklingsarbete. Trots dessa skillnader finns det ett stort engagemang för utveckling i samtliga kommuner. Därmed är förutsättningarna goda för en hållbar regional struktur.

Systemen för verksamhetsplanering i kommunerna omfattar genomgående analys av verksamheternas behov ur kvalitetssynpunkt. Sammantaget finns system för att identifiera behov av kvalitetsutveckling. För nästan samtliga kommuner torde maj vara den mest lämpade månaden för att rapportera de områden där man ser en vinst med att ha med den regionala nivån i utvecklingsarbetet. En sådan rapportering ger förutsättningar för en långsiktigt planerad utvecklingsstrategi för det regionala arbetet.

Den kommunala självstyrelsen innebär att kommunerna har en stor frihet att själva välja i vilka sammanhang de vill samverka med andra kommuner. Det finns en positiv kraft i kommunernas egna initiativ till ömsesidigt utbyte. Den regionala strukturen bör inte utformas så att den hindrar dessa

initiativ utan den bör tvärtom stödja att kommuner på ett fritt sätt kan gå samman utifrån gemensamma intressen.

En ideal situation vore att det alltid går att på förhand förutse de utvecklingsbehov som kommer att finnas under de närmaste åren. Med fungerande system för verksamhetsuppföljning och utvecklade system för omvärldsbevakning ökar möjligheterna att arbeta med ett sådant förutseende. Inte heller med detta arbetssätt kommer den ideala situationen inte till fullo att kunna uppnås. Det kommer alltid att finnas behov som inte har kunnat förutses. Det kan till exempel bero på förändringar på den nationella politiska dagordningen. Detta talar också för att den regionala stödstrukturen inte ska låsa fast de regionala aktiviteterna alltför mycket utan ha en möjlighet till snabb anpassning till omvärldsfaktorer/omvärldsförändringar. Till detta hör ett behov av återkommande omprövning av pågående projekt.

Med en betoning av den enskilda kommunens eget ansvar för sin kvalitet väcks frågan om hur hårt en regional struktur får styra och begränsa. Om FoUI är organiserat som ett partnerskap mellan kommunerna innebär det att dessa gemensamt "äger" den regionala strukturen. Med denna utgångspunkt är det mycket som talar för att strukturen framförallt ska inriktas på att möjliggöra och stödja kommunernas initiativ och att man ska undvika att strukturen innebär begränsningar. Strukturen ska medge flexibilitet utan att för den skull förlora i kraft när den regionala nivån kan ge kommunerna styrka. Som en del i en flexibel och långsiktig struktur behöver det finnas en välfungerande styrning.

Utifrån kommunernas analyser och omvärldsbevakning kan en verksamhetsplanering göras för FoUI. Utöver systemet för FoUI:s verksamhetsplanering behöver kommunerna utöva ett aktivt deläggande. Dessutom krävs en tydlig och effektiv intern styrning av FoUI utifrån kommunernas uppdrag. På så sätt får FoUI den funktion som vårdare av den regionala stödstrukturen som nämnts tidigare. Det är den aktiva styrningen som är avgörande för att planeringen av vilka aktiviteter som utvecklas sker med både flexibilitet och långsiktighet och att det regionala arbetet på så sätt blir framgångsrikt.

Den främsta framgångsfaktorn för att det gemensamma regionala arbetet ska lyckas är att man svarar upp mot kommunernas behov. FoUI:s verksamhet måste således baseras på ett uttalat verksamhetsbehov och göra nytta. Det ställs således stora krav på såväl styrning som ledning tillsammans med ett ansvar att tidigt signalera om eventuella problem, som föranleder behov av nya ställningstaganden.

7.2 Förslag till generella aktiviteter

Gentemot de politiska nämnderna bör en aktivitet med information och dialog om den regionala stödstrukturen utformas. Här kan ingå också en beskrivning av grunderna för den evidensbaserade praktiken.

För att utveckla arbetet med organisation och system kan följande aktiviteter ingå:

- Ledningssystem för kvalitet
- Kvalitetsindikatorer
- Evidensbaserat arbete
- Brukarperspektiv för att värdera verksamhet och kvalitet

- Brukarfokuserad samverkan
- Nätverk för ”nyckelpersoner” dvs. utvecklingsledare/motsvarande (se kommentar nedan)
- ”Starthjälp” (se kommentar nedan)

De ”nyckelpersoner” hos kommunerna som utgör länk mellan kommunerna och FoUI kommer troligen att behöva stöd i sin roll och behöver därför samlas med jämna mellanrum. En aktivitet som även omfattar utbildning i förbättringskunskap bör ingå för dem. Denna aktivitet är sannolikt nödvändig för att upprätthålla den regionala stödstrukturen.

”Starthjälp” är en aktivitet för att främja kommunernas initiativ till innovativ samverkan i utvecklingsarbetet. Inom denna aktivitet kan kommunerna meddela FoUI att man söker samverkan med andra kommuner inom länet kring ett specifikt utvecklingsområde. FoUI:s uppgift blir då att undersöka vilka andra kommuner som vill ingå i samverkan kring utvecklingsområdet. FoUI tar på sig uppgiften att ordna en första planeringsträff och kan då ge förslag på hur samverkan i projektet kan utformas och hur det kan utvärderas. Därefter lämnar FoUI genomförandet till de aktuella kommunerna. FoUI kan sedan komma in när projektet ska avslutas för att hjälpa till vid en enklare utvärdering. Eftersom aktiviteten har karaktären av att vara en del av arbetssättet inom den regionala strukturen sätts ingen tidpunkt för avslut.

7.3 Förslag till Planeringscykel för den regionala strukturen

För ett fungerande regionalt arbete behöver det finnas en tydlig planeringscykel som samspelar med kommunernas planeringsarbete.

Ett dokument kallat ”Strategisk analys” bör tas fram årligen av FoUI. Detta ska grunda sig i den omvärldsbevakning som görs regionalt med stöd av bland annat olika nationella källor. I dokumentet ska samhällsförändringar och omvärldsfaktorer som har avgörande betydelse för kommunernas arbete inom skolan och det sociala området beskrivas. Det ska också framgå på vilket sätt dessa förändringar kan komma att ha betydelse. Kommunerna ska få del av den strategiska analysen i början av året, förslagsvis i februari. Den kan då vara en del av underlaget i kommunens egen omvärldsbevakning och behovsanalys.

Efter att ha genomfört sin behovsanalys utarbetar kommunen en rapport till FoUI om sina utvecklingsbehov och vad man önskar få för stöd från den regionala nivån. I rapporten delger kommunen också sina synpunkter på de aktiviteter som FoUI har bedrivit under det senaste året. För rapporten ska finnas en särskild mall. Rapporten blir sedan ett underlag för planeringen på regional nivå.

7.4 Verksamhetsutveckling genom FoUI

- Hemsidan som kunskapsbank
 - projekt/projektportföljer
 - rapporter
 - sammanfattningar i form av ”lättläst”
 - tillgång till andra vetenskapliga rapporter m.m. via länkar
- Konferenser
- Dialogseminarier och inspirationsdagar

- Utåtriktad verksamhet med lärande nätverk
- Kunskapsspridning via virtuell teknik
- Föreläsningar med fördjupning och föreläsningsserier
- Rådgivning i metodfrågor
- Upphandling av utbildningstjänster och forskningsinsatser

Det är viktigt att den kompetens som byggts upp inom länets FoUI kommer hela länet till del. På FoUI:s hemsida, som kan fungera som kunskapsbank, finns t.ex. tillgång till alla genomförda projekt och rapporter. Sammanfattningarna är ett sätt att snabbt få tillgång till resultaten. För att sammanfattningarna ska bli lättillgängliga även för den mera ovana läsaren och för den som inte har fullgoda kunskaper i svenska kan en lättläst version bidra till att kunskaper kommer alla till del. Myndigheter har idag krav att publicera rapporter etc. som "lättläst". Detta skulle kunna ses som ett förbättringsområde också för FoUI.

Det bör nämnas att kommunerna redan idag har tillgång till alla rapporter som tas fram inom FoU Välfärd. Via hemsidan skulle kommunerna via länkar också lätt kunna få tillgång till andra vetenskapliga rapporter, myndigheternas författningar och riktlinjer m.m.

Ett annat sätt att sprida och diskutera rapporter skulle kunna vara genom konferenser, dialogseminarier och inspirationsdagar i länet. Vidare är den utåtriktade verksamheten med lärande nätverk, som en av de vetenskapliga ledarna inom FoU socialtjänst haft under ett flertal år, mycket uppskattad. Framdeles är önskemålet att detta skulle kunna utökas när det finns tillgång till fler vetenskapliga ledare.

Även virtuell teknik för kunskapsspridning är ett effektivt sätt att göra kunskap tillgänglig för större grupper med särskild hänsyn till de långa avstånden i länet. Föreläsningar och inspelade föreläsningsserier är mycket lämpade för denna form av kostnadseffektiv kunskapsspridning.

Utöver rådgivning i metodfrågor kan FoUI dessutom vara behjälplig vid upphandling av forskningsinsatser och utbildningstjänster. När det gäller de båda sistnämnda delarna är granskning att de uppfyller kraven på vetenskap och beprövad erfarenhet viktig.

7.5 Forskning och utveckling

- Viktig förutsättning för samverkan forskning-praktik → professionen i kommunerna har en viss forskarkompetens
- Möjligheter att kombinera forskning med klinisk praktik/kombinationstjänster/kliniska lektorat
- Resurser till långsiktiga forskningsprogram behöver tillföras
- Resurser till praktikinära forskning behöver tillföras
- FoUI som arena för kommundoktorander bör övervägas
- FoUI:s roll i framtida forskarskola i samverkan med andra aktörer bär diskuteras
- **Regionalt råd för kunskapsutveckling** → forum för dialog och samverkan med andra aktörer inom området. Samarbete, inventering av aktuella och kommande forsknings-/utvecklingsområden, nationella och internationella utblickar m.m.
- Utveckla tankesmedja och forskningscirkel i samverkan med akademien
- Initiera nätverk av forskare/praktiker inom definierade områden.

Per definition har evidensbaserad praktik anknytning till forskning och utveckling. Det behövs möjligheter att kombinera forskning med klinisk praktik, kombinationstjänster, kliniska lektorat,

tillgång till FoUI-kompetens m.m. En förutsättning för att alla kommunalt finansierade verksamheter ska ha tillgång till forskarstöd och FoUI-kompetens är att resurser kan samordnas på läns-/regionnivå. Det är dessutom av stor vikt att forskande medarbetares kompetens värderas och förvaltas i den kommunala organisationen.

Forskningens betydelse för de kommunala verksamheterna måste uppmärksammas och resurser till långsiktiga forskningsprogram behöver tillföras. Såväl huvudmän som universitet och högskolor behöver få förutsättningar för både långsiktighet och bredd i samverkan. Att innovationssystem, som är kopplade till offentligt finansierade verksamheter, kommer till stånd är något som bör ligga i det statliga ansvaret.

FoUI Nb ska samverka med relevanta kunskapsmiljöer och verka för en gemensam långsiktig kunskapsutveckling med sikte mot hela den kommunala verksamheten och angränsande verksamheter. Det finns idag ett embryo till samverkan mellan FoUI och andra forskningsmiljöer. I *Rådet för kunskapsutveckling inom socialtjänsten* med träffar minst 1 gång per termin och som leds av en av de vetenskapliga ledarna träffas företrädare bl.a. från olika institutioner inom Ltu och landstingets FoUU samt medarbetare från Kommunförbundet. Det finns vinster i att se hur andra FoU- och forskningsmiljöer kan komplettera, stärka och stödja den egna miljön. NLL:s forskarskola torde också kunna inspirera kommunens medarbetare till högre studier.

Med de goda erfarenheter som finns av *Rådet för kunskapsutveckling inom socialtjänsten* är en utvidgning och fördjupning till ett *Regionalt råd för kunskapsutveckling* önskvärd. I det befintliga rådet har inte representanter från RUC vid Ltu ingått. Eftersom skolan har avtal med RUC, som i första hand sträcker sig till år 2014, är det av stor vikt att också inkludera RUC som samverkanspart med representation i det nya rådet. Även skolan bör ha en förstärkt representation i rådet. Med tanke på kommunernas mångfasetterade verksamhet och för ömsesidigt informationsutbyte är det en fördel om också några förvaltningschefer ingår. Det regionala rådet kan med fördel ledas av FoUI-chefen. Samtliga vetenskapliga ledare ska också ha en plats i rådet.

Av stor vikt är också att på sikt se möjligheterna till utvidgning också mot Umeå universitet mot bakgrund av att socionomutbildning startat i Luleå med Umeå universitet som huvudman. Likaså kan samverkan med FoU Västerbotten vara av intresse. Ett ömsesidigt utbyte sker redan mellan de båda FoU-miljöerna genom vetenskaplig ledare respektive FoU-chef.

SKL gör under året en kartläggning av samverkansformer mellan socialtjänsten och universitet och högskolor. Kartläggningen kommer att belysa olika former av tidigare och pågående samverkan såsom kommundoktorander, kliniska lektorat med flera. Kartläggningen avser också att belysa hinder och möjligheter för en förbättrad samverkan. Rapporten, som lämnas senast den 17 oktober 2013, kommer att innehålla förslag på fortsatta aktiviteter i syfte att stärka samverkan mellan socialtjänsten och universitet och högskolor. Med stor sannolikhet kommer det i rapporten att ingå delar som kan överföras också till skolsektorn och andra kommunala verksamheter.

Rapporten bör kunna stimulera till fortsatta diskussioner och tankar avseende utveckling av den egna FoUI-miljön. Frågor som då bör belysas ytterligare är FoUI Norrbotten som arena för kommundoktorander och möjligheter att i framtiden samverka med andra aktörer för att etablera en forskarskola.

7.6 Det ska vara lätt att göra rätt

Sammanfattningsvis kan man säga att en väl fungerande välfärdsproduktion fordrar att ny kunskap fortlöpande omsätts i praktiken och att kunskap som inte är ändamålsenlig utmönstras. Därför är det en viktig framtids- och överlevnadsfråga att de kommunala verksamheterna samt de delar av landstingens verksamheter som kommunerna tagit över eller som tangerar delar av landstingens verksamhet har tillgång till långsiktigt hållbara strukturer för kontinuerlig kunskapsutveckling. Det kan handla om stödstrukturer i form av traditionella FoUI-enheter, kliniska lektorat, kommundoktorander, praktisknära forskning och så vidare. Syftet är att verksamheterna, på alla nivåer, ska bedrivas med bästa möjliga evidens som utgångspunkt.

8 Referenser

Oscarsson L., 2009. *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten*. SKL Kommentus.

Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap, FAS, 2011. *En samlad forskningsstrategi för Socialdepartementets politikområden inom hälsa och välfärd*.

Kommunförbundet Norrbotten, 2011. *PM FoU Norrbotten "Ny"*.

Kommunförbundet Norrbotten, 2011. *Uppdrag FoU Norrbotten*.

Kommunförbundet Skåne, 2012. *Verksamhet FoU Välfärd*.

Kommunförbundet Skåne, 2013. *Verksamhet FoU Skola*.

www.kfsk.se/sidor/verksamheter/barnochutbildning/fouskola.5005.html

Kommunförbundet Västernorrland, 2011. *Verksamhetsplan för FoU Västernorrland 2012*.

Linköpings universitet, 2006. *Innovativa kommuner 2006:1. Kommunal forsknings- och utvecklingspolitik*.

Norrbottens läns landsting, 2012. *Norrbottens läns landstings strategi för forskning och utveckling inom hälso- sjuk- och tandvård. Ett lyft för befolkningens bästa*.

Regeringskansliet, Socialdepartementet, 2012. *Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten. Överenskommelse för år 2013 mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting*.

Region Västerbotten, 2012. *Verksamhetsplan för FoU Västerbotten*.

Regionförbundet Jönköpings län, 2011. *Rapport PKN 2011:01. Flexibilitet, långsiktighet och aktivt deläggande*.

Regionförbundet Örebro, 2012. *Social välfärd. Regionalt program för social välfärd 2012-2015*.

Riksrevisionen, 2013. www.riksrevisionen.se/GRANSKNINGAR/Planering-och-uppfoljning/Tematiska-granskningar/Staten-och-skolan

SBU, Statens beredning för medicinsk utvärdering, 2013. www.sbu.se/sv/Evidensbaserad-varld/

Skolverket, 2011. *Promemoria om evidens på utbildningsområdet. Dnr 80-2011:980*.

Skolverket, 2012. *Promemoria om vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Dnr 2012:1700*.

Socialstyrelsen, 2011. *Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (2011:19) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*.

Socialdepartementet, 2008. *SOU 2008:18. Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten – till nytta för brukaren*.

Sveriges Kommuner och Landsting, 2011. *Yttrande – Strategier inför den kommande forsknings- och innovationspolitiska propositionen. Dnr 11/2749*.

Sveriges Kommuner och Landsting, 2011. *Forskning ger bättre resultat i skolan.*

Sveriges Kommuner och Landsting, 2012. *Positionspapper. Evidensbaserad praktik i socialtjänst och hälso- och sjukvård – att finna, utveckla och använda bästa tillgängliga kunskap. Dnr 2011/6899.*

Sveriges Kommuner och Landsting, 2013. *Regionala strukturer för kunskapsutveckling – Delrapport om arbetet i län/regioner 2012.*

Svensk författningssamling 2001:453. *Socialtjänstlag (2001:453).*

Svensk författningssamling 2010:800. *Skollag (2010:800).*