

# **EVIDENS GENOM LÄRANDE OCH SAMVERKAN**

## **Utvärdering av FoUrum – slutrapport**

Slutrapport

April 2014

Lennart Svensson, enskild firma

## Bakgrund och syfte

Avsikten med utvärderingen är att gemensamt analysera om verksamheten FoUrum motsvarar uppdraget att stödja kommunerna i att implementera en evidensbaserad praktik. Uppfattas FoUrum som kommunernas utvecklingspartnerskap med en tydlig styrning och ledning och en bra balans mellan F:et (forskning) och U:et (utveckling)? Ägarnas specifika krav att i stödet till kommunerna inkludera brukarnas kunskaper ska också belysas.

Den tidigare utvärderingen pekade på flera positiva effekter av Luppen kunskapscentrum men den pekade också på att det fanns viktiga brister som borde åtgärdas. Denna tidigare utvärderings slutsatser sammanfattas i korthet:

- Styrningen måste bli tydligare gentemot ledningen och ske i en nära och kontinuerlig dialog med projektägarna
- Forskningsdelen i verksamheten bör stärkas
- En regional utvecklingsorganisation bör skapas, där en primärkommunal samverkan i utvecklingsfrågor är grunden.
- Både U:et och F:et måste stärkas för att ett kraftfullt FoU-centrum ska kunna bildas. Genom att stärka båda delarna kan ett jämlikt samarbete komma till stånd och förutsättningar för en gemensam kunskapsbildning skapas

I utvärderingen framkom att det fanns en enighet bland kommunerna att fortsättningsvis samfinansiera en FoU-verksamhet. FoUrum har nu funnits i tre år och med ledning av den primärkommunala nämndens beslut om utvärdering efter 3 år formulerades ett förfrågningsunderlag. I det underlaget konstaterades att utvärderingen ska syfta till att genomföra en analys av FoUrum's verksamhet för att ge de ansvariga en möjlighet att bedöma om FoUrum lever upp till uppdraget att stödja kommunerna i implementeringen av en evidensbaserad praktik. Styrkor och svagheter i nuvarande verksamhet analyseras som underlag för framtida utformning av verksamheten.

Det sägs vidare att utvärderingen särskilt ska analysera engagemang och ägarskap hos berörda aktörer. Ägarnas intressen och förutsättningar ska vara i centrum för analysen och kunna ge svar på följande frågor:

1. Hur kan förankringen, organisationen, styrningen och ledningen av en gemensam forsknings- och utvecklingsarena utvecklas för att möta nya krav och förutsättningar?
2. Finns ett aktivt ägarskap (bland politiker och högsta ledningen) och behöver det utvecklas?
3. Hur sker kopplingen till forskning samt till universitet och högskolor?
4. En analys av hur de tre benen i en evidensbaserad praktik – forskningens, professionens och brukarnas kunskaper – kan komplettera varandra.
5. Hur ser primärkommunerna på sina insatser och värdet för den egna verksamheten? Vad har primärkommunerna fått ut av sin medverkan?

6. Finns det en strategi för säkring av kvaliteten i de interna processerna på FoUrum?
7. Hur har FoUrum svarat upp mot och hanterat statens krav och stimulansmedel till den regionala nivån?
8. Finns det skillnader av betydelse mellan utvecklingen inom de fem prioriterade områdena?
9. Jämförelse med regionala stödstrukturer i tre andra län, förslagsvis Östergötland, Kronoberg och Västerbotten. Jämförelsen kan ske genom telefonintervjuer och inläsning av material. Kopplingen till den långsiktiga planen för regionala stödstrukturer i länet är en viktig del i analysen, och här kan en jämförelse med andra län ge underlag för reflektion och analys.
10. Samverkan med Landstinget. Fungerar de samverkansformer som finns idag eller behöver de förstärkas? Är områdena för samarbetet fortfarande giltiga eller behöver de utvecklas?

## Resultat

I detta avsnitt ska jag sammanfatta de uppfattningar som har framkommit i intervjuerna, gruppträffarna och dialogen med berörda chefer, politiker, FoU-ledare och doktorander (se bilaga 1; en översikt över FoUrum's organisation finns i bilaga 2).

En första slutsats är att de externa personer som intervjuats är djupt imponerade av FoUrum's utveckling. Dessa personer har en god överblick över verksamhet i andra kommuner.

”Det är helt fantastiskt att kommunerna har kunnat bygga upp en sådan verksamhet på kort tid. Man har velat öka graden av forskning genom Advisory Board och annat... Det är otroligt bra för en högskola att ha tillgång till fältet på detta sätt.” (Ansvarig Hälsohögskolan)

”Jag har följt utvecklingen från 1998 när det var en helt ensam person som drev frågan, och jag har sett vad som hänt sedan dess. Det är helt fascinerande. Det är en revolution!... Vi, mina kolleger och jag, gjorde en genomgång av alla liknande satsningar i landet, och vi kom då fram till att Jönköping kom högst upp.” (Ansvarig SKL)

## Chefernas uppfattningar

Ägarskap, styrning och ledning har varit en viktig fråga i utvärderingen.

En allmän bedömning är att ägarskapet, styrningen och ledningen fungerar väl. Det är socialcheferna som kan ses som de egentliga ägarna av FoUrum. Beslut om inriktning och prioriteringar tas här. Socialcheferna tycker att de kan påverka inriktningen på verksamheten. Den höga delaktigheten gör att socialcheferna känner ett stort ansvar för FoUrum och dess framtida utveckling. Ledningen för FoUrum har ett stort inflytande, men det händer att den får avslag på projektidéer och förslag.

”Vi tycker att vi kan påverka. Vi beställer vad vi vill ha.” (Socialchef)

Styrgruppen med socialcheferna har fungerat väl med ett högt och engagerat deltagande på träffarna. Samspelet mellan FoU-ledare och chefsnätverken fungerar väl och utgör den egentliga basen för styrningen av det konkreta utvecklingsarbetet.

De allra flesta av socialcheferna tycker att de får en bra föredragning och att de kan påverka. Chefsgruppen säger sällan eller aldrig nej till förslag på projekt, men de kan ju välja att inte vara med i vissa projekt som då begränsas till vissa kommuner.

”Vi i de mindre kommunerna har kommit med på banan. Vi har fått en mer genomtänkt strategi för hur vi kan jobba med utveckling. Samarbetet mellan kommunerna har blivit mer jämlikt. Det blev en nystart när FoUrum bildades. Ledningen var ute i kommunerna och betonade att vi måste engagera oss. Nu har vi avsatt en tjänst för utveckling i kommunen.” (Socialchef)

Hos några chefer finns en känsla av att inte riktigt vara med och påverka, framförallt som en följd av en ökad ärendemängd och brist på tid.

”Bland känner man sig som en gisslan. Det kommer så många nya projekt hela tiden. Man hinner inte sätta sig in i allt och har därför svårt att säga nej... Men man kan ju själv välja att inte delta. Vi blir ju aldrig påtvingade något.” (Socialchef)

”Det är omöjligt att hinna gå igenom alla projekt och ta ställning. Det borde vara en mindre grupp av oss som tog beslutet.” (Socialchef)

Ett sätt att hantera problemet med alla aktiviteter och möten är att fokusera och prioritera utvecklingsarbetet på färre områden och att arbeta mer långsiktigt med dessa frågor. Det är sällan som chefsgruppen säger nej till förslag. De idéer och projektförslag som presenteras är förberedda av ledningen för FoUrum och det finns ju nationella utvecklingsmedel att ”hämta hem”. Socialcheferna är inte riktigt med och drivande i projektutvecklingen.

”Vi kanske inte ska starta upp så mycket nytt. I stället göra klart, utvärdera och lära av projekten. Med färre och större projekt skulle vi få mer stuns i kommunerna. Det blir mer långsiktigt.” (Socialchef)

Samtliga intervjuade vill att ansvaret för styrningen ska ligga i nätverket för socialchefer. Ett sätt att underlätta deras arbete – men ändå behålla den breda förankringen – kan vara att man inför ett utskott som bereder frågor. Det finns ett sådant idag, men uppgiften och ansvaret bör tydliggöras.

Styrningen från socialcheferna bygger mycket på att ärenden och idéer arbetas fram i chefsnätverken. De flesta chefsnätverken har fungerat väl, men något eller ett par av dem har fungerat sämre på grund av en bristande kontinuitet och att arbetet – av olika skäl – inte alltid har prioriterats. Socialcheferna har ett viktigt ansvar att på hemmaplan skapa förutsättningar och tydlighet för deltagarna i chefsnätverken.

## Politikernas uppfattningar

Ägarskapet och styrningen av FoUrum sker via den primärkommunala nämnden (PKN) och en styrgrupp med chefer. Det finns ett styrkort för partnerskapet med en formulerad verksamhetsidé. Målen ska vara uppföljningsbara och de ska antas av PKN och styrgruppen. Målen omsätts sedan i verksamhetsplaner och handlingsplaner. Dokumenten och planerna ger en översiktlig bild av visioner och mål. Styrkort används för att följa upp verksamheten.

De intervjuade politikerna menar att man idag – till skillnad från tiden med Luppen – har fått en bra styrning på verksamheten.

”Nu har vi en tydligare struktur med måluppfyllelse, styrkort och återrapportering. Det gör att vi idag inte har någon diskussion om värdet av FoUrum. Man levererar kunskap och det finns nätverk med många inblandade.” (Politiker)

Någon politiker menar att styrningen är otydlig mellan presidiet, PKN och de lokala politikerna.

”Jag har en känsla av att PKN inte har grepp över vad som sker i FoUrum, utan det är presidiet som är aktivt.” (Politiker)

Politikerna tycks alltså vara involverade och stöder verksamheten på en mer övergripande nivå. Den primärkommunala nämnden fattar beslut om kommunernas medverkan i FoUrum. Medlemmarna i denna nämnd har varit intresserade och positiva till arbetet. Graden av förankring i kommunerna beror till stor del på hur respektive socialchef återkopplar och förankrar arbetet bland politikerna. I de flesta fall är politikerna i kommunerna inte aktivt involverade i FoUrum.

”Svårast har väl varit att få med politikerna, men det är upp till oss chefer att hålla dem involverade. Till exempel att bjuda in dem till chefsträffar. Det kan nog skilja en del mellan olika kommuner.” (Socialchef)

## Omfattningen av verksamheten

En fråga som kan diskuteras – bland både chefer, politiker och ledningen – är omfattningen och möjligheten att hålla samman verksamheten. Idag finns ett 30-tal utvecklingsprojekt, vilket kan bedömas som mycket och något som försvårar en överblick och fördjupning. Det finns (december 2013) 40 utvecklingsledare, 9 doktorander (totalt), en forskningsstrategisk grupp, medverkan inom Jönköping Academy och olika samverkansformer med Landstinget (tre strategigrupper och undergrupper till dessa). Budgeten är på cirka 20 miljoner per år.

Det har alltså skett en osannolik expansion av verksamheten och samtidigt en utveckling av olika samverkansformer och kontakter på regional och nationell nivå, delvis även på transnationell nivå. Ett problem med den omfattande verksamheten är att den kan uppfattas som splittrad och svåröverskådlig. Krav på medverkan och delaktighet i olika träffar och aktiviteter är tidskrävande, särskilt för chefer i små kommuner. Ett förslag är att chefer ska utse ersättare till vissa möten och aktiviteter, men andra menar att chefernas medverkan är viktig för att skapa legitimitet och mandat i grupperna. Det finns även svårigheter med

styrningen som har att göra med en bristande tid för att delta och som en följd av storleken på chefsgruppen.

”Det är ett problem med alla träffar. De tar tid för både ... och personalen. Samtidigt innebär det ju ett lärande och personalen blir stimulerad.” (Socialchef)

”Vi måste konsolidera verksamheten nu innan vi går vidare.” (Socialchef)

Den snabba expansionen leder över till en mer allmän fråga som handlar om möjligheten att styra utvecklingsarbete och projekt, särskilt när det växer snabbt. FoUrum har genomgått en mycket snabb expansion. Det gör att det kan vara svårt att få en överblick över allt som sker och hur olika projekt hänger samman samt vilka effekterna blir. Denna farhåga har framkommit i flera intervjuer.

”Vi har vuxit enormt snabbt. Nu ska vi nog inte växa så mycket mer.” (Socialchef)

## **Om ledningen och den inre organisationen av FoUrum**

Ledningen av den inre verksamheten tycks fungera väl. Det är kompetenta och engagerade personer som har ansvaret för verksamheten. Kontakterna med kommunerna är omfattande och fungerar väl med chefer och alla berörda. Underlag, rapportering och uppföljning är föredömlig.

Ledningen för FoUrum har fått en mycket hög uppskattning – för kompetens, engagemang och vilja till dialog med ansvariga om prioriteringar. Det har gjort att chefer och politiker känt sig trygga med utvecklingen och vågat delegera ansvar. En baksida med styrkan på personnivån är sårbarheten och risken om ledningen slutar.

Det inre arbetet fungerar på det hela taget väl med olika träffar, grupper och samverkansformer. Det finns team med samordnare som har teamträffar, arbetsplatsträffar (med olika innehåll), utbildningsdagar m.m.

Det är en konst att hålla ihop en verksamhet med så stor rörlighet. Alla intervjuade inser värdet av rörlighet och nytänkande. Men den snabba expansionen ställer stora krav på den inre organisationen. FoUrum har varit mycket framgångsrikt i flera avseenden, bland annat när det gäller extern finansiering. Vad finns det för risker med framgångens baksida? Kan organisationen stelna och engagemanget avta bland anställda och övriga berörda när kravet på att hitta nya uppdrag inte längre är lika omedelbart? En viktig fråga är hur rörligheten inom organisationen och bland de anställda respektive inlånade ska se ut i framtiden? Hur hittar man en balans mellan stabilitet och utveckling? Vad händer med doktoranderna när de är färdiga med sina avhandlingar? Ska alla FoU-ledare gå tillbaka till sina tidigare anställningar i kommunerna när ett projekt är avslutat? Ska de vara kvar i verksamheten eller mer fungera som ambassadörer och brobyggare i relation till andra aktörer?

## FoU-ledarnas uppfattningar

FoU-ledarna betonar starkt det positiva i att arbeta i en utvecklingsinriktad, stödjande och innovativ miljö.

”Det är det bästa jobb jag har haft. Jag har fria ramar och en stor självständighet och en nära dialog med ledningen. Vi har lätt att komma ut i verksamheterna. Det finns en tydlighet genom att socialcheferna styr inriktningen. Det blir genomskinligt.” (FoU-ledare)

”Ledningen har förtroende för vår kompetens, ifrågasätter inte utan ger oss ansvar. Det är en professionell organisation, där det inte är gruppbildningar.” (FoU-ledare)

”Det är en fantastisk arbetsplats. Den är utvecklingsinriktad och alla vill förändring. Här finns en kreativitet och nyfikenhet. Vi har frihet och självständighet. Ledningen ger oss förtroende.” (FoU-ledare)

”Vi har en underbar ledare som stimulerar lärande och utveckling hela tiden.” (FoU-ledare)

Flera av de intervjuade menar att man idag har hittat en balans mellan frihet och självständighet i organisationen och arbetssättet.

”Det finns en balans mellan öppenhet och struktur. Det finns projektmallar och annat. Det gör att vi kan använda tiden till att vara kreativa.” (FoU-ledare)

”Det har blivit mycket bättre idag. När jag började fanns ingen introduktion, utan man fick komma på allt själv. Det passade för vissa, men inte för alla.” (FoU-ledare)

Trots alla positiva uttalanden om arbetsplatsen så finns det förslag på ytterligare förbättringar. De handlar främst om ett utökat lärande mellan kolleger och ett bättre stöd vid introduktionen och när nya projekt ska sättas igång.

”Vi är specialiserade och har inte så mycket gemensamt i sakfrågor, men vi kan ändå använda oss av och lära av varandra.” (FoU-ledare)

”Det borde finnas en bättre introduktion så att man inte slängs in i ett projekt. Man måste få stöd och hjälp så att man inte lämnas ensam med uppgiften när man är ny.” (FoU-ledare)

”Det kan behövas lite mer av rutiner, lite stöd att skriva rapporter, kanske en mentor.” (FoU-ledare)

”Man har försökt med administrativa stödsystem, teamsamordnare och träffar av olika slag och vi har kommit en bit på väg. Det är svårt att få till när det är så hög omsättning av personal.” (FoU-ledare)

Teamen, som finns för varje utvecklingsområde, fungerar olika väl. Teamträffarna, som sker en gång i månaden, ska fungera som stöd för lärande, handledning, information m.m. Rollen som teamsamordnare är inte tydligt utvecklad.

”Vårt team fungerar inte så väl. Det omfattar två olika områden och det gör det svårare. Ansvar och ledningen av teamträffar kan också göras bättre.” (FoU-ledare)

Några av FoU-ledarna upplever oklarheter kring forskningsledarens roll.

”Det är lite luddigare med vad forskningsledaren ska göra. Vi vet inte hur vi kan använda forskningen. Jag skulle vilja plocka in någon som följer projektet.” (FoU-ledare)

Ledningen för FoUrum är medveten om vikten av att hitta en balans mellan öppenhet och frihet å ena sidan och rutiner och trygghet å den andra sidan.

”Det gäller att hitta en balans där vi är rörliga, men samtidigt måste det finnas strukturer som ger en tydlighet och sammanhållning. Man måste bli väl mottagen när man börjar, ha stöd av en teamsamordnare. Vi ska ha en hög omsättning av personal, men man kan också göra undantag. Vi kan skapa kombitjänster.” (En av de ansvariga FoUrum)

De allra flesta av de intervjuade betonar att det finns stora fördelar med att köpa tjänster av kommunerna för att på det sättet skapa en innovativ och lärande miljö, men det är också baksidor med detta system.

”Man ska akta sig för att idealisera detta. Det kan passa vissa, men inte alla. Det blir inte så lätt att gå tillbaka till en tjänst. Man har en dubbel tillhörighet. Det gör att saker kan falla mellan stolarna.” (FoU-ledare)

### **Doktorandernas uppfattningar**

I slutet på 2012 träffades doktoranderna och gick igenom för- och nackdelar med sin situation samt föreslog förbättringar på de problem som konstaterats.

Alla upplevde att det fanns fördelar med den lösning som utformats. Man kände sig lite som en pionjär. Närheten till praktiken betonades och att man därmed kunde följa den snabba utveckling som sker av socialtjänsten. Den interaktiva forskningen lyftes fram. Forskningen får en legitimitet och ett mandat genom det kommunala ägarskapet. Doktoranderna upplever att de ingår i ett sammanhang och där de är en del av en större grupp. Det har funnits en frihet och en självständighet i arbetet. ”Vi har fått vara ifred”, säger någon, som en förklaring till den positiva upplevelsen av forskningsmiljön.

Bland de negativa sakerna som doktoranderna nämnde kan nämnas följande:

- Oklarheter i rollen, höga förväntningar och ett otydligt mandat, något som framför allt har att göra med kombinationen FoU-ledare och doktorand
- Riskerna med att F:et kommer till korta
- Bristande stöd, bland annat i rapportskrivandet
- En bristande samsyn mellan Högskolan och de kommunala verksamheterna
- Känslan av att kunna tillföra mer till verksamheterna, något som inte utnyttjas fullt ut, delvis som en följd av en svag förankring

De förslag på förbättringar som presenterades knyter an till problemen ovan och gällde bland annat följande:



- En tydligare beskrivning av rollen som doktorand och FoU-ledare, där F:ets roll klargörs
- En hjälp att strukturera rapporter så att de också kan användas vetenskapligt
- Att tidigt ha med verksamheterna i utformningen av projekt
- En utveckling av former för lärande och analys – textseminarier, extern granskning m.m. – vilket kan ses som en kvalitetsgranskning av forskningen
- Ett dubbelt handledarskap

Intervjuer med doktorander ger en illustration till och fördjupning av de möjligheter och svårigheter med FoUrum som sammanfattats ovan. Samtliga lyfter fram möjligheterna med FoUrum som forskningsmiljö.

”Det är en fantastisk möjlighet att kunna förena forskning med utveckling. Vi har tillgång till verksamheterna och får gehör bland cheferna. Vi kan nå fram med vår forskning.”  
(Doktorand)

”Det har varit enda möjligheten för mig att komma nära verksamheten. Jag kommer inte ifrån regionen, men har haft lätt att komma ut och träffa folk. I enskilda projekt har samarbetet mellan doktorander och FoU-ledare fungerat bra.” (Doktorand)

Kombinationen av forskning och utveckling (20 procent för utveckling) kan dock bli krävande och svår att förena, liksom möjligheterna att nå ut.

”Det är nog bara ett par doktorander som har en verklig förankring i verksamheterna. Det finns heller inget system i kommunerna för att ta vara på forskningen.” (Doktorand)

Det finns en svaghet med den bristfälliga forskningsöverbyggnaden. Det finns endast en forskningsledare som arbetar på 25 procent. Det ger inte tid till stöd eller seminarieverksamhet. Flera doktorander upplever att rollen och uppgiften som forskningsledare är oklar.

”Vi kan jämföra med hur FoU-ledarna har det. De har en stark ledare som verkligen stöttar dem.” (Doktorand)

”Det finns inget stöd från FoUrum om det uppstår problem på Högskolan eller i kommunerna. Nu är det upp till var och en att lösa det. Det borde finnas regelbundna träffar med Högskolan med någon forskningsledare från FoUrum... Vi borde ha regelbundna seminarier på FoUrum som gör att forskargruppen hålls samman. Nu hänger F:et löst.”  
(Doktorand)

”Handledningen måste bli bättre. Det borde finnas en handledare på FoUrum som kan ge stöd och se till att det sociala perspektivet kommer fram i forskningen. Helst också en handledare ute i kommunerna.” (Doktorand)

”Det har inte funnits någon struktur för hur forskningen och utvecklingen ska knytas ihop. Vi finns på FoUrum de första åren, men då har vi inga resultat att redovisa. När vi skrivit rapporter får vi veta att vi ska lägga teorin sist. Det sänder fel signaler.” (Doktorand)

Den interaktiva ansatsen, som är grunden för FoUrum, avspeglas inte alltid i de forskningsmiljöer som doktoranderna ingår i. Den finns därför sällan utvecklad i forskningsprojekten.

”Det är sorgligt, det jag ser här. Det är långt ifrån verkligheten ute i kommunerna. Det finns ett språk som inte fungerar i verksamheterna. Det gäller att förstå vad som kännetecknar en handläggares arbete. Forskningen har en tendens att gå fram med pekpinna. Det finns en struktur och kultur i akademien som är svår att förändra. Det är en omöjlig situation att förändra för en doktorand. Det finns heller ingen uppbackning från FoUrum... Det måste finnas en bättre introduktion när doktorander antas. Kommunerna måste vara med och bestämma forskningsprojekten. Nu bestäms forskningsprojekten på Högskolan. Då blir kommunerna inte intresserade. Det räcker inte att komma och prata om forskningen ett par timmar.” (Doktorand)

Det finns inget exempel på att den interaktiva forskningsansatsen har påverkat forskningen på Högskolan – förhållningssätt, metoder eller nyttiggörande av forskningen.

Det finns en osäkerhet om vad som händer efter disputationen, både för egen del men även för forskningens ställning inom FoUrum.

”Jag vet inte hur man har tänkt: Vad ska hända med doktoranderna när de är färdiga? Ska de gå tillbaka och bli FoU-ledare?” (Doktorand)

Omfattningen och samarbetet mellan FoU-ledare och doktorander har varierat, men minskat under de senare åren beroende på att doktoranderna är placerade på Högskolan de sista åren av sin utbildning. Återanställningen av en forskningsledare har varit ett försök att stärka forskningen, men det är en tjänst på endast 25 procent (tidigare 50 procent). Det innebär en begränsning när det gäller att ge stöd till doktorander och att organisera seminarier.

”Vi har väl inte så mycket kontakt med doktoranderna. Men det är ju via doktoranderna som FoU-ledarnas arbete blir tyngre. Forskningen påverkar arbetet i FoUrum indirekt.” (Socialchef)

Sammanfattningsvis kan man konstatera att FoUrum på det hela taget fungerat väl för enskilda doktorander.

”Det har inte varit så tydligt vad vi ska göra. Samtidigt är det upp till oss själva att ta initiativ. Det finns goda möjligheter att arbeta interaktivt. Styrkan är vår förankring i praktiken. För mig har det här varit jättebra. Jag har haft lättare att rekrytera informanter. Jag har fått en annan trovärdighet. Jag blir bemött på ett annat sätt.” (Doktorand)

De flesta doktoranderna har haft praktisk erfarenhet, uppbackning i en kommun, frihet i arbetet och stöd från handledare på institutionerna. Men dessa lyckade fall har mer uppstått av en tillfällighet, inte genom en väl utvecklad strategi och genomtänkta former för stöd eller rekrytering av doktorander. Över huvud taget har FoUrum inte kunnat eller vågat ställa krav på lärosätena. Den egna forskningsledningen har varit för underdimensionerad.

En mer grundläggande kritik mot hur forskningen är organiserad gäller bristen på strategi och tankar om hur forskning och utveckling ska knytas samman.

”Det finns ingen strategi för hur forskningsfrågorna ska anpassas till utvecklingsfrågorna. Det är mer en lyckoträff när de råkar sammanfalla. Vi har inte utgjort någon grupp.” (Doktorand)

”FoUrum vet inte hur man ska utnyttja oss. Vi hänger i luften... Vi är till exempel bra på att skriva rapporter och att göra analyser för en ansökan.” (Doktorand)

## **Om värdet och nyttan av FoUrum – en samlad bedömning**

De allra flesta av de intervjuade är överens om nyttan med och värdet av FoUrum. Bland de exempel som nämns är samverkan kring upphandling, öppna jämförelser, hemsjukvården, verksamhetsförlagd utbildning och nya metoder. De chefer som kan bedöma utvecklingen över tid ser en tydlig förändring jämfört med det tidigare arbetet i Luppen.

”Det är fantastiskt bra. Jag är nöjd, jättenöjd.” (Socialchef)

”FoUrum ger stöd, samordning, kompetens och gemensam utveckling.” (Gruppträff i en kommun)

”Vi har ju en helt annan bredd idag. Då var det bara individ- och familjeomsorg... Nu har ju de som sitter i olika grupper mandat. Det hade de inte i Luppen. Vi har mer organisation idag.” (Socialchef)

”Vi har jättemycket nytta av FoUrum. Vi i en liten kommun hade inte klarat det på egen hand. Det tar mycket tid att sitta i grupper, men det hade tagit ännu mera tid att göra det på egen hand.” (Socialchef)

”Det är en helt annan stuns i FoUrum. Av Luppen fick vi inte ut så mycket. Nu har vi en helt annan politisk uppbäckning. Nu finns det en ledning som förstår att förankra arbetet bland cheferna.” (Socialchef)

Det länsövergripande samarbetet är grunden för FoUrum's verksamhet och det lyfts fram av alla intervjuade som en styrka. Den ökade och fördjupade samverkan mellan kommunerna under de senaste åren är något som FoUrum har bidragit till. Genom samverkan mellan kommunerna och stödet från FoUrum får kommunerna tillgång till statliga stimulansmedel.

”Vi hade aldrig klarat att jobba med dessa saker var för sig. Det gäller t.ex. personliga ombud (inom psykiatri) eller gemensam upphandling av HVB-hem.” (Socialchef)

”Vi som är en liten kommun hade inte klarat oss. De statliga kraven är ju prestationsbaserade. Vi hade inte fått något, men nu kan vi söka tillsammans, utan att vi är med i varje projekt. Ändå får vi ta del av medlen. Det är generöst av Jönköping som hade kunnat söka själv.” (Socialchef)

Olika projekt och konkreta utvecklingsarbeten ges som exempel på nyttan med samverkan genom FoUrum. Det som framhålls som viktigt med FoUrum är stödet av FoU-ledarna.

”De håller ihop, är spindeln i nätet. Vi behöver inte skriva själva. Vi får material. De sparkar på oss. Det blir saker gjorda. De har kunskapsnivån. Vi får stöd och struktur och kommer framåt. Vi får hjälp med omvärldsbevakning och utbildningar.” (Socialchef)

”Jag kan ringa till FoU-ledarna om jag vill veta något. Det har jag gjort.” (Socialchef)

FoUrum har bidragit till att arbetet med kvalitet och verksamhetsutveckling har blivit mer systematiskt, långsiktigt och strategiskt, enligt de intervjuade. Utvecklingsarbetet bygger på en praktisk grund med en stark lokal förankring.

”Framgången har att göra med att det är personer med en gedigen praktisk bakgrund som driver utvecklingen. Många har erfarenheter som chefer.” (FoU-ledare)

Det innebär dock inte att arbetet är evidensbaserat enligt de intentioner som finns, men man har kommit en bit på väg i denna strävan. Det som krävs för att klara denna ambition är att stärka forskning och brukarinflytande.

FoUrum har framförallt bidragit till en ökad förändringskompetens i kommunerna. En sak som återkommer i intervjuerna – bland alla grupper – är den kompetensutveckling som utvecklingsarbetet innebär för de deltagande. Lösningen med att köpa tjänster i kommunerna innebär dessutom en drivkraft för fortsatt utveckling i berörda organisationer.

”Jag har sett hur den person som jobbat i FoUrum har blivit mer drivande, lite mer på tå. Han kommer med fler initiativ.” (Socialchef)

”FoU-ledaren är förankrad här även om hon inte sitter här. Det gör att vi får förstahandsinformation. Det blir en tätare kommunikation.” (Socialchef)

En viktig sak som lyfts fram i intervjuerna är det ökade lärande som skett mellan kommunerna genom stödet från FoUrum. Det gäller till exempel arbetet med öppna jämförelser som idag sker på ett mer systematiskt och reflekterat sätt.

”Vi har lagt mer energi i detta arbete. Nu förstår vi siffrorna bättre. FoUrum har tagit initiativ och gett stöd. Det har påverkat inmatningen och en kvalitetssäkring av mätningen.” (Socialchef)

De allra flesta av de intervjuade betonar värdet av att forskning ingår i FoUrum.

”Det har varit ovärderligt att ha med forskarna. Det har fungerat som en tankesmedja.” (FoU-ledare)

Bedömningen av nyttan av forskningen är på ett mer allmänt plan. Flera av de intervjuade ställer sig samtidigt tveksamma till värdet av forskningen i den egna kommunen. Det finns alltså en intressant skillnad i en hög uppfattning om forskning mer allmänt å ena sidan och avsaknaden av praktisk nytta å andra sidan.

Den interaktiva forskningen lyfts fram i målformuleringarna, dvs. tanken att det ska organiseras gemensamma läroprocesser mellan deltagare och forskare. Förhoppningen är att

denna form för forskningen ska leda till en ökad användbarhet av forskningsresultaten. Den interaktiva forskningen har dock inte uppnåtts i FoUrum. Finansieringen har gått till doktorandtjänster, som mer undantagsvis och i särskilda projekt har involverat chefer och personal i gemensamma lär- och utvecklingsprocesser.

Däremot har vissa socialchefer erfarenheter av ett direkt och mycket fruktbart samarbete med forskare, oftast i andra FoU-miljöer. I dessa fall har man tillsammans gjort analyser, utarbetat förslag till lösningar och utvärderat utfallet. Det finns exempel inom FoUrum där forskare direkt har knutits till bestämda utvecklingsuppdrag och då har nyttan av forskningen upplevts som mer påtaglig.

En allmän och sammanfattande bedömning är att kommunerna får valuta för pengarna som man satt in i FoUrum. De får en verksamhet med högre kvalitet till en lägre kostnad. Det är dock svårt att i siffror och på annat sätt belägga vinsterna, men konkreta exempel och berättelser underbygger slutsatsen. Det verkar också som att utvecklingsarbetet har kommit olika långt inom olika områden. Det har kommit längst inom individ- och familjeomsorg, men inte lika långt inom äldreomsorgen. Denna skillnad kan bland annat ha att göra med skilda traditioner och kulturer, graden av professionalisering, forskningens intresse och omfattning.

Det som man har lyckats mindre väl med inom FoUrum är att synliggöra vad man har åstadkommit i form av nytta och värde för kommunerna.

I följande avsnitt ska vi analysera vilka resultat som FoUrum har uppnått i olika avseenden – när det gäller samverkan, forskning och brukarmedverkan.

## **Om samverkan**

FoUrum har inneburit att man skapat eller förstärkt en regional struktur för samverkan och utveckling. Man kan tala om en regional utvecklingsorganisation, dvs. något som skapats på en regional nivå för att stödja enskilda kommuner i deras utvecklingsarbete. Enskilda kommuner samverkar för att lösa uppgifter på ett bättre och mer ekonomiskt sätt än vad de kan göra var för sig.

## **Värdet av samverkan**

Det kan vara svårt att hitta former för samverkan mellan kommunerna så att det ger resultat i det lokala arbetet, men chefer och politiker bedömer att man hela tiden blivit bättre i detta avseende.

”De sista två åren har vi börjat få en samverkan värd namnet. Vi ser behov tillsammans, förstår sammanhang och ser saker ur ett samhällsperspektiv.” (Socialchef)

”Vi har haft nytta av samverkan, t.ex. i upphandling av HVB-hem.” (Socialchef)

”Det är nödvändigt att vi är med och jobbar med dessa frågor på länsnivån. Vi kan inte lösa dessa frågor i en liten kommun, som t.ex. e-hälsa och nya trygghetslarm.” (Socialchef)

FoUrum har på olika sätt bidragit till att stärka och stödja denna samverkan och ger en legitimitet för att ägna tid åt att träffas över kommungränserna. Kommunerna har blivit mer sampratade och organiserade genom det tydliga ägarskapet över FoUrum. Flera har uttalat att samverkan med Landstinget har underlättats av att kommunerna ensamma står bakom FoUrum. När det gäller Luppen var ansvaret delat med Landstinget och Högskolan.

”FoUrum har hjälpt oss hela tiden. En liten kommun saknar stödjande funktioner. FoUrum håller oss samman och visar på helheten. Vi får hjälp med omvärldsbevakning. Vi får en annan tyngd och legitimitet.” (Socialchef)

### **Resurser på en nationell nivå**

Vikten av att organisera en väl fungerande regional samverkan har ökat genom en ökad nationell styrning och tydligare krav på socialtjänsten. Allt fler nationella krav kommer idag – bland annat på mätning och dokumentation – och de är svåra att uppfylla för små kommuner var för sig. Med kraven följer stimulanspengar som nu görs tillgängliga via den samverkansorganisation som har byggts upp.

FoUrum är alltså en regional utvecklingsorganisation, men med uppgifter som har tydliga kopplingar till krav på en nationell nivå. Det handlar om att vara ett stöd och en dialogpartner gentemot nationella intressenter och kontrollorgan – typ SKL och Socialstyrelsen. Man kan samtidigt se FoUrum som en vertikal kopplingsstation – mellan det lokala och nationella. De små kommunerna har inte möjlighet att upprätta och utveckla sådana kontakter var för sig, men tillsammans kan de göra det på ett kostnadseffektivt sätt.

Det sätt som FoUrum har organiserats på och den lokala förankringen av verksamheten har gjort att regionen rönt intresse på nationell nivå. Den utvecklade regionala samverkan gör att man i länet i stor omfattning har fått nationella utvecklingspengar. På nationell nivå har man uppfattat att regionen kan fungera som en experimentbädd för nationellt drivet utvecklingsarbete – typ öppna jämförelser.

Genom att FoUrum verkar på en nationell arena och lite som ett mönster för andra regioner kan resurser, kompetens och erfarenhet utvecklas som kommer de enskilda kommunerna tillgoda. Den regionala utvecklingsorganisationen har alltså skapat öppningar för lärande, samverkan i nätverk och extern finansiering, vilket stärker och stimulerar det lokala arbetet, samtidigt som attraktiviteten i verksamheterna kan öka.

”Vi hade inte kommit åt dessa stimulanspengar om vi inte hade samverkat. En liten kommun hade inte klarat av att vara med på egen hand. Dessutom finns det ju krav på samverkan från statsmakterna.” (Socialchef)

De intervjuade bedömer att det finns stora fördelar med en samverkan över kommungränserna och att vara med i nationella utvecklingsprojekt. En stor del av finansieringen till FoUrum kommer från nationella stimulansmedel. Det ger stora möjligheter, men innebär också begränsningar.

”Det är kort om tid när medlen utlyses. Vi hinner inte alltid med. Ibland hänger vi på saker som kommunerna inte prioriterar just då. Administrationen är krävande och tar tid från utvecklingsarbetet. Vi hade önskat oss en större långsiktighet.” (FoU-ledare)

### **Om samverkan med Landstinget**

Samverkan inom FoUrums ram verkar mindre problematisk jämfört med hur det var i Luppen, där även Landstinget och Högskolan ingick. En allmän bedömning – när det gäller samverkan med Landstinget – tycks vara att det är bättre att vara en part i en samverkan än en liten del i något stort och gemensamt. FoUrum har, enligt många av de intervjuade, gjort att kommunerna är en starkare part i en samverkan med Landstinget. Samverkan bedöms som mer jämlik idag och kommunernas synsätt har kunnat drivas starkare både mot Landstinget och delvis även mot den nationella nivån.

”Vi har blivit starkare på utveckling och det gör Landstinget mer intresserat. Samtalstonen har blivit bättre.” (Socialchef)

”Vi får ju hela tiden slåss för att föra in ett salutogent synsätt. Fokus blir ju annars på sjukdomar och hur man kan mäta behandling.” (En av den ansvariga för FoUrum)

Idag arbetar man med strategigrupper inom länet där kommunerna och Landstinget samverkar. De tre tematiska områden för samverkan som finns knyter väl an till FoUrums utvecklingsområden. Det finns också en geografiskt baserad samverkan med Landstinget som bygger på de tre sjukvårdsområdena. Den verkar också fungera på ett effektivt och praktiskt sätt.

”Det är klart att det underlättar för Landstinget att vi har gått samman. Nu har de inte 13 kommuner att samverka med var för sig. Vi är samlade i FoUrum, och sedan finns ju samverkan inom de tre landstingsområdena.” (Socialchef)

Inför den nya regionala organisationen ser vissa chefer en risk för FoUrums del, framförallt att de sociala frågorna ska komma på undantag.

”Det kan bli så att den nya ledningen för regionen vill slå ihop FoUrum med Kultorum. De ser kanske inte skillnaderna mellan Landstingets och vår verksamhet.” (Socialchef)

Ett problem med samverkan är den medicinska dominansen i Landstinget, menar många av de intervjuade.

”Det är svårt att få in ett salutogent synsätt. SKL menar att det inte går att mäta.” (En av de ansvariga FoUrum)

Samtidigt visar utvärderingen att det finns ett väl fungerande samarbete mellan Kultorum och FoUrum i konkreta utvecklingsprojekt, t.ex. inom området äldre som också resulterat i en utbildning för anställda i både kommuner och landsting. På den här konkreta nivån verkar det lättare att få till ett samarbete, men svårare mellan ansvariga för de olika enheterna.

I dagsläget finns det ett större intresse – både från politiskt håll och bland ansvariga i Landstinget – att utvidga samverkan mellan kommunerna och Landstinget. Dessa signaler

måste bli tydligare gentemot ledningen för Qulturum och FoUrum så att gemensamma FoU-projekt kommer till stånd.

”Nu har vi blivit starkare i kommunerna och det är dags att öka samarbetet med Landstinget i FoU-frågor.” (Politiker)

”Tillsammans kan vi göra mer strategiska samarbeten och få mer nationella forskningspengar.” (Chef Landstinget)

I stort sett samtliga av de intervjuade menade att FoUrum tydligt har bidragit till att stödja och stärka en samverkan mellan kommuner och landsting när det gäller utvecklingsfrågor. Denna samverkan sker i olika former och ärenden.

”Chefer i kommuner och landsting träffas regelbundet. FoUrum har varit pådrivande i detta arbete. För en liten kommun är det viktigt att vara med... Det som vi gemensamt kan utveckla är en förståelse av vad ett evidensbaserat arbetssätt är och att det måste vara anpassat till den lokala kontexten.” (Socialchef)

Ett problem som kvarstår är samverkan mellan Hälsohögskolan och kommunerna. Landstinget har en stark forskningsenhet (Futurum) och en motsvarande utvecklingsenhet (Qulturum). De har direkta ingångar i Hälsohögskolan. Jönköping Academy är till för att hitta samarbetsformer och gemensamma utvecklingsprojekt mellan kommunerna, Landstinget och Högskolan. Satsningen har som helhet varit mycket lyckad och insatserna har växlats upp flerfald genom finansiering från nationella forskningsprojekt.

FoUrum ingår i och delfinansierar Jönköping Academy (med 500 000 kr årligen). De intervjuade ser värdet av ett samarbete med Landstinget i forskningsfrågor, men det finns samtidigt ett starkt ifrågasättande av värdet med denna samverkan.

”Det är väl bra med ett nätverk, men vad har vi fått ut av det? Jag kan inte se något som kommit verksamheterna till del.” (Politiker)

En förklaring till svårigheten med Jönköping Academy är att man inte har lyckats skapa gemensamma projekt som kommunerna är direkt involverade i. FoUrum har inte haft den forskningsöverbyggnad och kompetens som hade krävts för ett jämlikt och proaktivt arbetssätt i forskningsfrågor. De förslag som presenteras i denna rapport syftar till att stärka forskningen vid FoUrum. Det ger helt andra förutsättningar för att vitalisera samverkan inom Jönköping Academy. På det sättet kan nationella forsknings- och utvecklingspengar sökas som kommer både kommunerna och Landstinget till del.

En annan svårighet har gällt den verksamhetsförlagda utbildningen. Förutsättningarna att arbeta är olika för Landstinget – som kan arbeta mer centraliserat – och kommunerna som har olika förutsättningar och behov. Ett viktigt arbete pågår som har lett fram till ett VFU-avtal som ställer krav på kommunerna att öka den akademiska kompetensen på sina handledare och därmed ska den segdragna frågan om ersättning till handledare i kommunerna vara löst från och med 2016. Handledarna i kommunerna får därmed samma ersättning från Högskolan



som de i Landstinget. Denna överenskommelse mellan kommuner och lärosäten är mycket ovanlig.

Som sammanfattning kan konstateras att FoU-arbetet mellan kommunerna och Landstinget har varit svårt att få till. Landstinget har haft ett stort försprång, kunnat agera samlat, haft en omfattande grundfinansiering och lyckats extremt väl på nationell och internationell nivå. Nu finns det bättre förutsättningar för kommunerna att samverka med Qulturum och Futurum, och Jönköping Academy kan vara en koordinator av detta arbete där Högskolan blir en viktig aktör, men även andra lärosäten kan involveras.

Förutsättningen för en mer jämlik samverkan med Landstinget och Hälsohögskolan är att forskningen stärks inom FoUrum. Med en starkare forskningsledning och tillgången till en strategisk referensgrupp kan samarbetet inom Jönköping Academy fördjupas och kanaliseras i ett antal externt finansierade nationella FoU-projekt. Ingången till Hälsohögskolan kan göras mer strategisk och riktad mot forskargrupper och konstellationer som förespråkar en interaktiv forskningsansats. Utbildningsinsatser i kommunerna kan få en starkare vetenskaplig grund och nå ut till fler. Ett sådant regionalt FoU-samarbete blir unikt och regionen kan därmed vidareutveckla de satsningar som påbörjats till en högre nivå. Nya doktorander kan tillkomma genom extern finansiering, men där forskningsfrågorna arbetats fram i dialog med verksamheterna. Utvecklingsarbetet kommer att kunna bli mer evidensbaserat genom den löpande dialogen mellan FoU-ledare och forskare.

### **Kostnader för och svårigheter med samverkan**

Finns det någon baksida med denna ökade grad av samverkan? Ja, det finns naturligtvis kostnader för att delta i samverkan, bland annat i form av ekonomiska bidrag och insatser i form av tid och personal. I små kommuner är det få personer som arbetar med utveckling och det finns begränsade möjligheter att avsätta tid för möten och arbetsgrupper.

”Jag är ambivalent till denna samverkan. Vi måste och vill vara med. Samtidigt tar det tid och kraft. Det tar tid att få samverkan att fungera, innan vi har lärt känna varandra. Då kan vi också lära av de olika kompetenser som finns i chefsgrupperna.” (Socialchef)

Svårigheten att få en del av chefsnätverken att fungera kan ha att göra med att det inom vissa områden inte finns särskilda stimulansmedel. Det gör det svårare att samlas kring konkreta projekt och diskussionerna i nätverken blir därmed inte lika konkreta.

Dessa svårigheter och dilemman med samverkan är tydliga, men de har hanterats på ett sätt som gör att problemen blir överkomliga. Vinsterna med samverkan bedöms sammantaget vara mycket större än kostnaderna. Man har lyckats skapa och behålla en solidaritet i regionen för ett gemensamt utvecklingsarbete. Små kommuner har inte samma möjligheter att göra sig gällande jämfört med en stor kommun som Jönköping, men denna olikhet i resurser har inte varit ett stort problem, utan snarast en tillgång.

”Jönköping har varit solidarisk mot andra kommuner. Man hade kunnat göra mycket på egen hand, men har ändå valt att samarbeta med oss andra.” (Socialchef)

Några av de intervjuade nämner en risk om man är alltför lyhörd mot nationella krav och stimulanspengar.

”Vi måste utgå från vad vi behöver i våra egna kommuner. Sedan finns det också en risk att vi jagar nationella pengar.” (Socialchef)

Jag har berört svårigheterna med att få forskningen att fungera som en drivkraft för utveckling och som en del i ett evidensbaserat arbete. I det följande avsnittet ska denna svårighet belysas närmare.

## **Forskningens roll och värde**

De intervjuade ser ett stort allmänt värde med att ha forskning i FoUrum, men många har svårt att praktiskt visa på värdet för den egna kommunen.

### **Allmänt**

Alla intervjuade ser värdet av samverkan med forskningen på ett mer allmänt plan. Det ger en expertkompetens som stöd för ett långsiktigt, systematiskt och evidensbaserat arbetssätt.

”I det sociala arbetet har praktiken hela tiden varit vägledande. Nu får vi hjälp att analysera och tänka efter vilka metoder som fungerar. Vi får evidens för olika sätt att arbeta. Vardagliga och praktiska frågor kan lyftas upp och undersökas närmare.” (Socialchef)

”Det kommer hela tiden nya lagar när det gäller barn och unga. Forskningen behövs för att vi ska klara av att hänga med.” (Socialchef)

Samarbete med forskningen kan bidra till att höja kunskapsnivån hos medarbetarna, menar flera av de intervjuade.

”Vi ska sträva efter högskolekompetens. Det är ett sätt att höja kvaliteten, men också att ge medarbetarna en yrkesstolthet.” (Socialchef)

Alla intervjuade vill ha med forskning i utvecklingsarbetet. De ser Högskolan och andra lärosäten som viktiga samarbetspartners. Cirka hälften av de intervjuade cheferna tycker att kontakterna med Högskolan i Jönköping har underlättats av FoUrum.

”Vi har en helt annan relation till Högskolan nu. Vi har mer pondus. Vi är mer samlade nu och kan påverka.” (Socialchef)

”Vi har varit med vid rekryteringen, kunnat påverka inriktningen på forskningen, har doktoranderna på 20 procent som FoU-ledare. Tanken är bra, men vi kan naturligtvis göra mer för att få ut mer av forskningen. Det blir lite att doktoranderna ’hängar i luften’.” (En av de ansvariga för FoUrum)

Några av de riktigt lyckade exemplen med forsknings-samarbete har skett med forskarmiljöer i landet. Den regionala utvecklingsplattformen som FoUrum bidragit till att skapa har skapat en intressant forskningsmiljö med tillgänglighet och förankring.

”Vi har ett intressant forskningsprojekt om parläsning. Den externa forskningskompetensen innebär en stor tillgång som heller inte kostar något. Vi kan växla upp våra insatser på detta sätt. Vi blir attraktiva därför att vi har skapat en utvecklingsmiljö.” (En av de ansvariga för FoUrum)

### Värdet för egen del

Cirka hälften av de intervjuade cheferna kunde ge exempel på den praktiska nyttan med forskning i den egna kommunen. Frågor som inte tidigare har uppmärksammats kan ges en ökad vikt genom forskning, t.ex. inom området funktionsnedsättning. Cirka hälften av cheferna kan peka på en direkt nytta med forskningen och de hänvisar då till projekt som de varit engagerade i på olika sätt.

”Detta område har varit en vit fläck. Nu har vi en doktorand. Det är viktigt att kunskapen kan användas till att höja kompetensen för handläggare.” (Socialchef)

”Det har handlat om ensamkommande flyktingbarn och föräldrar till barn med utvecklingsstörning som är en glömd grupp. Forskningen har väckt tankar och insikter.” (Socialchef)

En målsättning med FoUrum är att förbättra samverkan med högskolor och universitet. Det gäller främst, men inte enbart, den egna högskolan. Det är här som doktorandstjänsterna är tänkt att ge en naturlig plattform för samverkan. Några av de intervjuade bedömer att samverkan med Högskolan i Jönköping har blivit bättre genom FoUrum.

”Vi har fått en bättre ingång. Vi har även knutit till oss professorer och docenter genom referensgruppen.” (Socialchef)

FoU-ledarna är positiva till att det finns forskning i miljön, men de flesta har svårt att visa det praktiska värdet av forskningen.

”Det har varit svårt att få utvecklingen och forskningen att växa ihop.” (FoU-ledare)

”Forskningen har kommit lite på undantag. Det går att utveckla samarbetet mer.” (FoU-ledare)

”Nu är vi i det läget att det måste bli verkstad. Det räcker inte med allmänna diskussioner, utan vi behöver ett konkret stöd i analysen så att forskningen kan bidra till ett evidensbaserat arbetssätt.” (FoU-ledare)

Ett värde med forskningen är att den ger FoUrum ett större oberoende och en frihet från kortsiktiga krav från kommunerna.

”FoUrum är inte bara ett kortsiktigt redskap för kommunerna, utan det finns ett oberoende och en långsiktighet i arbetet.” (FoU-ledare)

Forskningen har bidragit till att man kommit en bit på väg mot ett evidensbaserat arbetssätt, menar ett par av de intervjuade. Exempel som nämns är konkreta forskningsprojekt som bl.a.

handlar om ensamkommande flyktingbarn. Ett annat exempel är stödet från FoUrum till att höja kvaliteten på arbetet med öppna jämförelser.

”Vi ser till att säkra det som läggs in i systemet. Det blir en kvalitetssäkring.” (Socialchef)

### **Svårigheter**

Det var dock svårt för de allra flesta av de intervjuade att konkret visa hur forskningen bidragit till ett mer evidensbaserat arbetssätt, dvs. att uppfylla den övergripande målsättningen med FoUrum. Det finns vissa undantag. De som tycker att de har kommit längre med denna strävan mot evidens har direkt engagerat forskare i konkreta utvecklingsprojekt. Andra menar att det tar lång tid att få in forskning som en naturlig del i en kommunal organisation.

”Det handlar om att bryta traditioner och kulturer. Det blir som en droppe som urholkar stenen. Vi har inte tagit till oss det. Man blir lätt lite rädd och ser forskning som något finkulturellt. Det handlar om allt ifrån att ta emot masterstudenter till att samarbeta med forskare och att göra utbildningar. Ytterst handlar det om att ha forskning kopplat till den egna verksamheten.” (Socialchef)

”Forskningen är något man får på köpet, inte något som kommer i första rummet. Om man frågar mig vad jag tänker på när jag hör FoUrum så är det projekten och chefsnätverken, inte forskningen... Det är väl vårt eget krav. Vi borde ställa större krav på forskningen.” (Socialchef)

### **Möjligheter att påverka**

Några av cheferna tycker att de kan påverka inriktningen på forskningen på ett sätt som de är nöjda med.

”Vi har en annan påverkan än vad vi hade i Luppen. Vi avgör vilka frågor som vi tycker är viktiga, t.ex. funktionshinder, som inte har varit uppmärksammat av forskningen. Vi diskuterar frågorna och förankrar i kommunerna... Forskarna kommer till chefsgruppen och redovisar resultat. Jag tror att det blir mer och mer efter hand.” (Socialchef)

Formellt sett finns ju möjligheten att påverka forskningens innehåll och arbetsformer, men dessa möjligheter har sällan utnyttjats. Kravställandet har varit lågt mot Högskolan när det gäller insyn, formerna för det gemensamma lärandet och nyttiggörandet av forskningen.

”Vi har väl oss själva att skylla, att vi inte har engagerat oss mer.” (Socialchef)

”Vi har finansierat doktorander, men jag har inte sett så mycket av det som har gjorts, inte fått återföring eller haft någon forskning i kommunen... Jag skulle vilja ha en genomgång av ’best practice’ som vi inte vet så mycket om. Nu får jag söka kunskap själv – på nätet, i artiklar och bland andra kommuner.” (Socialchef)

Svårigheten med FoU-samverkan brukar vara att den inte blir jämlik och att den ofta sker på akademins villkor. Denna obalans kan vi inte direkt se här, utan det finns mer en otydlighet i roller och förväntningar och arbetsformer som inte prövas eller utvärderas. Flera chefer

saknar närheten till doktoranderna och en del ifrågasätter det praktiska värdet av forskningen för den egna verksamheten. Det som efterfrågas av flera är ett närmare och mer direkt samarbete med forskare i hela utvecklingsprocessen.

”Jag förväntade mig mer av FoU:et, t.ex. när det gäller kontakter med Högskolan. Jag jobbade tidigare med ett FoU-centrum i en annan region. Där hade vi lunch-till-lunch möten med forskarna. Det var stimulerande samtal. Där fanns också studenter som skrev uppsatser.” (Socialchef)

”Jag skulle vilja att forskarna arbetade mer proaktivt, inte bara passivt följa en utveckling och skriva en rapport. Då kan vi testa något nytt och dra slutsatser av det.” (Socialchef)

”Jag vill att forskningen ska ge ett tydligt expertstöd när vi ska göra viktiga val i kommunerna.” (Socialchef)

### **Förslag på förbättringar**

Forskning kräver öppenhet, frihet och innovativitet. Det finns en insikt om vikten av att skapa dessa förutsättningar hos ledningen för FoUrum. Någon talar om olika faser i ett utvecklingsarbete och vikten av att ”bevara våren”, det vill säga att verksamheten inte får stelna och bli en institution. Det är i detta avseende som en FoU-enhet kan vara ett komplement till akademien med dess trögrörliga system. Men för att FoUrum ska få en mer aktiv roll i det lokala utvecklingsarbetet krävs förändringar på olika plan.

Ett sätt att göra forskningen mer användbar är att skapa en ”bank” av erfarna forskare som står till kommunernas förfogande – både inom och utanför Högskolan i Jönköping. Forskarna kan snabbt och direkt delta i utvecklingsarbeten och projekt och bidra till att samarbetet blir på en mer strategisk nivå i kommunerna. Den referensgrupp som finns kan utnyttjas mer direkt i projekt och i nationella kontakter. En forskare kan knytas till varje utvecklingsområde och vara tillgänglig för vissa träffar i nätverk och arbetsgrupper.

Det finns en forskningssamordnare som ska stödja, samordna och utveckla forskningen. Det finns även en forskningsstrategisk utvecklingsgrupp med externa forskare – fyra professorer – knutna till FoUrum. Dessa delar måste förstärkas och utvecklas genom att de får mer tid och en starkare position inom och gentemot högskolorna. Ett sätt att stärka forskningen är att se till att adjungerade professorer knyts till verksamheten långsiktigt. Resurserna för detta kan till stor del tas från medfinansieringen till doktorandtjänsterna som nu trappas av. Denna medfinansiering har hittills varit mer villkorslös, och det kan inte vara kommunernas uppgift att finansiera forskarutbildning, annat än undantagsvis där den är en integrerad del av ett långsiktigt utvecklingsarbete. Med en starkare uppbackning av seniora forskare kan medel för doktorandtjänster sökas på annat håll och på det sättet inte belasta den egna budgeten.

Ett förslag som diskuterats av flera av de intervjuade är att forskningen koncentreras på färre områden och att den därmed blir mer fördjupande. Om forskningen kommer in tidigt i ett utvecklingsarbete kan den samtidigt bli mer relevant för kommunerna.

## Om brukarinflytande

På FoUrums hemsida kan man läsa följande:

”Vårt uppdrag är att stödja länets kommuner i att utveckla kvaliteten inom socialtjänsten. Utgångspunkten för vår verksamhet är att ge brukarna inflytande, stärka den professionella kompetensen och integrera forskning och praktik.”

Brukarinflytandet finns alltså med som en strategi och vision för FoUrums arbete. Brukarinflytande ingår dessutom som en viktig del i en evidensbaserad praktik. Det har dock varit svårt att förverkliga målsättningen med brukarinflytande fullt ut trots stora ansträngningar, visar intervjuerna. Det finns en – nyligen framtagna – strategi och plan för arbetet som kan göra arbetet med brukarinflytande mer sammanhållet och strukturerat. På ett allmänt plan betonar chefer, FoU-ledare och ledning värdet av brukarinflytande, men de säger samtidigt att det har varit svårt att hitta former för det.

”Det måste finnas på alla nivåer. I kontakten med den enskilde, men också i uppföljning och beslut.” (Socialchef)

”Det är jättebra när brukarna engagerar sig. Jag har själv bett att få vara med.” (Socialchef)

Det finns exempel på medverkan av brukare – i strategigrupper, i arbetsgrupper, i projektinitering, genom brukarinflytande och i dialoger. Det är dock ett fåtal brukare som involveras och i varierande omfattning inom de skilda utvecklingsområdena.

”Brukarna borde komma med från början. Det sker inte på ett organiserat sätt. Det kräver mer tid och den finns inte alltid.” (FoU-ledare)

Det har även bildats brukarråd och föreningar med stöd av olika projekt i FoUrum. SKL har gett stöd till denna utveckling genom stimulanspengar, vilket har varit en drivkraft. Brukare har fungerat som bollplank mot FoU-ledare och även deltagit i träffar med chefsnätverken och i länsrådet. De har även kunnat påverka innehållet i brukarenkäter.

Ett sätt som använts är brukarrevisorer inom missbruksvården. Det innebär en granskning av kommunal verksamhet ur ett nytt perspektiv där syftet är att förbättra kvaliteten. Ytterligare ett sätt är att köpa tjänster av enskilda brukare för att de ska kunna medverka i projekt eller i utvecklingsgrupper av olika slag.

”I brukarrevisorer tar man upp bemötande, tillgänglighet m.m. Det har fungerat bra.” (FoU-ledare)

”Vi har med brukare i arbetsgrupper och på möten. De får ersättning för att delta.” (FoU-ledare)

I ett projekt har brukare utbildats för att deras självupplevda historia ska kunna användas i utbildning av anställda. Andra exempel på brukarinflytande handlar om att utbilda attitydambassadörer, som medverkar i media, manifestationer och föreläsningar. Försök har gjorts att involvera föreningar, där det finns medlemmar med en viktig sakkompetens. Dessa

ansträngningar ska ses som en strävan efter ett mer evidensbaserat arbetssätt. Metoder för brukarrevisioner har tagits fram och tillämpats.

En allmän bedömning är att brukarinflytandet har fungerat bäst inom psykiatri och missbruksvården. Inom äldreomsorgen har olika försök gjorts med brukarinflytande, men det har varit svårt att hitta arbetsformer och att organisera rekrytering. De formella formerna för brukarinflytande inom äldreomsorgen har inte fungerat så väl, men försök har gjorts med mer informella kontakter mellan brukare och politiker som bedöms ha varit lyckade.

Ett sätt att komma åt brukarnas synpunkter – särskilt när det gäller barn – är att använda forskning som ger en röst åt utsatta grupper. Det gäller bland annat barn placerade i familjehem, där man arbetat fram en informationsbok tillsammans med barnen.

Representanter för brukarna bedömer att FoUrum arbetat seriöst med att pröva olika former för brukarinflytande. Man har kommit en bit på väg, men mycket återstår att göra för att lyckas med ett evidensbaserat arbetssätt där brukarnas synpunkter och bedömningar är en viktig del.

”Jag tycker att man har ansträngt sig och försökt på olika sätt. Det har varit jättekul att få vara med om detta.” (Brukarrepresentant)

”Man har gjort mycket mer än i andra kommuner. Det har vi sett.” (Brukarrepresentant)

”Jag tycker att vi har blivit tagna på allvar. Vi vill fortsätta att jobba för att göra verksamheten bättre.” (Brukarrepresentant)

Sammantaget visar utvärderingen att det finns ett intresse för och en vilja hos ansvariga och FoU-ledare att stärka brukarinflytandet. En rad försök pågår med brukarinflytande. Problemet är att hitta former och arbetssätt som fungerar praktiskt och på brukarnas villkor. Lösningarna kommer att se olika ut på skilda områden och för olika grupper. Mycket återstår dock att göra på detta område om man ska leva upp till visionerna i programdokumentet. Det viktigaste FoUrum kan göra – om man menar allvar med brukarinflytande – är att bygga in detta på alla nivåer, i alla processer och i allt arbete. Det samma gäller för forskningen. Hur denna integrering med brukarinflytande och forskning ska göras kan inte enkelt bestämmas i förväg, utan prövas och utvärderas löpande. Det avgörande är att dessa delar blir strategiska i FoUrumets verksamhet och inte bara tillägg.

## **En jämförelse med andra FoU-enheter**

Forskning har visat att det finns cirka 100 FoU-enheter utanför universiteten. En stor andel av dessa är organiserade och finansierade av kommuner och landsting. De flesta har en liten omfattning och sysslar mest med utvärdering, utredning, utbildning och utvecklingsstöd – ofta på direkt uppdrag av berörda kommuner. Det finns dock några få större enheter, men dessa har oftast landsting som huvudman och/eller finns i de största städerna.

Genom att studera dokumentation och sammanställningar kan man få en bild av hur FoU-enheter och stödfunktioner är uppbyggda. De nationella insatserna har starkt påverkat

omfattningen av och uppbyggnaden av regionala stödstrukturer och plattformar för utvecklingsarbete. Cirka en tredjedel av miljöerna har samverkansavtal med lärosäten. Här kan man skönja en utveckling mot att FoU-enheterna allt mer sällan har egen forskning. Endast 9 av 150 FoU-miljöer har kommundoktorander. Det är vanligt med delade tjänster och tjänsteköp av kommunerna. Mycket av verksamheten bygger på projekt kopplade till de nationella stimulansmedlen.

Jag har gjort telefonintervjuer med ansvariga för fem kommunala utvecklingsenheter. Syftet var att få en bild av finansiering, omfattning, innehåll och framgångsfaktorer.

Det finns ett likartat mönster i de studerade fallen. Knytningen är ofta till ett regionförbund, fokus är på utveckling, forskningen är mycket begränsad när den finns, och de nationella stimulanspengarna är basen för verksamheten. Den kommunala basfinansieringen är begränsad, ofta till en eller ett par tjänster.

Det framgår ett tydligt mönster i svaren. Det är svårt att involvera politikerna i arbetet och de ifrågasätter ofta värdet av att investera i en långsiktig utveckling med stöd av forskning.

Det har varit svårt för de flesta av FoU-miljöerna att se värdet av forskningen för utvecklingsarbetet. I några fall har det därför skett en uppdelning av verksamheterna, där forskning sker i separata enheter och då blir mer akademisk.

”Vi saknar inte forskningen. Vi har klarat att driva utvecklingsarbetet själva. Men på en längre sikt hade forskningen behövts.” (Ansvarig för en utvecklingsenhet)

Man kan urskilja en tendens när det gäller forskningen, nämligen att den fasas ur den egna verksamheten. I stället försöker man upprätta samarbetskontrakt med högskolor och universitet.

De intervjuade hyser en stor respekt för FoUrum utveckling, omfattning och verksamhet.

”Man kan säga att de kör på femmans växel medan vi kör på tvåans.” (Ansvarig för en utvecklingsenhet)

## **Analys och slutsatser**

En samlad bedömning är att FoUrum är en väl fungerande verksamhet. Den har på kort tid etablerat en närmast unik regional utvecklingsorganisation som med begränsad basfinansiering fått en mängd uppdrag framförallt med hjälp av nationella stimulansmedel.

Det viktigaste resultatet med FoUrum är att utvecklingsfrågorna fått en annan tyngd och att det skapats en regional utvecklingsplattform som ger en struktur och ett sammanhang åt arbetet. FoUrum har mycket starkt bidragit till att utvecklingsarbete har fått en högre prioritet. Man har hittat en organisation (ett kommunalt partnerskap) för att organisera utveckling som gör att även små kommuner kan vara med till mycket rimliga kostnader. Lösningen heter samverkan.



De nationella kraven och stimulansmedlen har varit avgörande för den snabba utvecklingen och kommunernas vilja att engagera sig i en länsövergripande utvecklingsorganisation. Det finns dock en risk med att pengarna kan styra verksamheten kortsiktigt och reaktivt i stället för lokalt definierade och långsiktiga utvecklingsbehov. Forskningen skulle kunna ge ett stöd för FoUrum att bli en stark intermediär som ger stöd för att ta mer välgrundade och långsiktiga beslut om utvecklingsområden, men denna strategiska roll har inte forskningen idag.

Insikten om nödvändigheten att samverka och alla projekt som pågår har lett till ett viktigt resultat, nämligen att kommunerna har lärt sig att samarbeta bättre.

”Vi har lärt oss att bygga broar, inte hinder mellan kommunerna. Det gäller t.ex. arbetet med de mest sjuka äldre. FoUrum har bidragit till detta.” (Socialchef)

En viktig förklaring till FoUrum's expansion finns på nationell nivå. Den statliga styrningen har ökat och ställt krav på regional samverkan för att små kommuner ska kunna delta. För att få del av de statliga stimulansmedlen – som tidigare delades ut direkt till kommunerna – krävs en regional samverkan, och en stark FoU-miljö gör att samverkan kan underlättas. Utvecklingen av FoUrum har skett samtidigt med denna förändring av den statliga styrningen och resurstilldelningen. Uppbyggnaden av en regional utvecklingsplattform gör att det blir lättare att uppfylla kraven som finns i de nationella stimulansmedlen. Medlen kan användas på ett bättre sätt och dokumentation underlättas genom den regionala utvecklingsplattform som skapats.

Framgången för FoUrum – som visar sig i en snabb expansion – har emellertid en baksida. Det stora antalet projekt och svårigheten till överblick gör att delaktigheten blir begränsad för chefer, men framförallt för politiker. Det som krävs är en konsolidering och en fokusering på färre, men större och längre projekt. Det underlättar styrningen av verksamheten, liksom uppföljningen (se nedan).

Det som inte är så tydligt som en nytta med FoUrum är att evidensen har stärkts. De flesta säger att man påbörjat ett arbete och vissa framsteg har gjorts, men det är inget som betonas och lyfts fram i intervjuerna. Svårigheterna att få forskning användbar kan ses som den viktigaste förklaringen till denna svårighet. Om man vill komma längre med att förverkliga intentionerna med FoUrum måste en förändring av forskningssamarbetet och finansieringen ske.

Denna utvärdering ska ge underlag för att dra tydliga slutsatser i ett antal avseenden, och att komma med vissa förslag att förstärka de positiva resultat som uppnåtts. Titeln på rapporten är *Evidens genom lärande och samverkan*. Det som krävs för att förverkliga en sådan ansats är att fullt ut förverkliga visionen om ett evidensbaserat arbetssätt där forskning och brukarmedverkan är viktiga och strategiska delar. Den evidensbaserade ansatsen måste tydligare synas i organisationen och arbetssättet. I varje utvecklingsområde bör ingå forskare och brukare med inflytande – både som stöd och störning. Den senare är viktig för att skapa ett reflekterat och kritiskt lärande. Jag ska sammanfatta slutsatserna av utvärderingen i nio punkter.

1) FoUrum har förstärkt och utvecklat den regionala samverkan i länet. Kraven på de enskilda kommunerna från nationell nivå har ökat och det vore omöjligt för de mindre kommunerna att klara dessa krav på egen hand. Utvecklingsdelen i FoUrum framstår som mycket framgångsrik och en rad exempel har presenterats på förbättrad samverkan, nya arbetssätt och innovativa lösningar. Organisationen med FoU-ledare är effektiv och bygger på att utnyttja och utveckla befintlig personal genom tjänsteköp. Det finns en engagerad ledning som stödjer, samordnar och leder arbetet så att lärande och kreativitet stimuleras. FoUrum kan ses som ett ovanligt och intressant exempel på en lärande organisation som har stark förankring i en praktisk verklighet. De centrala delarna i ägarskapet, styrningen och ledningen måste behållas och säkras upp. Det gäller särskilt sårbarheten för ledningen.

2) Omfattningen av verksamheten är imponerande och visar på både behov och efterfrågan av tjänsterna. Problemet med den snabba expansionen är dock att verksamheten blivit svåröverskådlig och svår att utvärdera för styrelse och ägare. På kort sikt bör en stabilisering ske där projekten knyts till färre och tydliga teman där fler kommuner ingår i mer långsiktiga utvecklingsarbeten. På det sättet skapas också bättre förutsättningar för ett samarbete mellan forskning och utveckling. Med denna utvärdering ges ett tillfälle att stanna upp, reflektera och bedöma vilka satsningar som ska göras med långsiktigt. Den mängd resultat som har uppnåtts bör göras mer tillgängliga och kommunikationskanalerna måste hela tiden vidareutvecklas.

3) Ägarskapet och styrningen via socialchefsgruppen samt presidiet i PKN är effektiv och fungerar på det hela taget väl. Politiken ligger dock ofta ”ett steg efter” och behöver få en mer proaktiv roll. Det bör finnas en bättre dialog före dagordningen till presidiekonferenserna och en strävan efter att involvera politiker i beredningen av ärenden som gäller FoUrum. FoU-frågorna måste ges ett större utrymme i presidiekonferenserna. Styrelsens roll och ansvar behöver förtydligas, liksom arbetsutskottets. Socialchefernas träffar behöver struktureras bättre med rutiner för minnesanteckningar och spridning av dessa. Ett intressant förslag som framfördes på det avslutande analysseminariet är att politiker ska ingå i styrgruppen eller arbetsutskottet och att de ska kunna påverka presidiekonferensernas dagordning.

Det är viktigt att ägarskapet för FoUrum ligger kvar på kommunal nivå. De sociala frågorna riskerar att försvinna om Landstinget eller den nya regionbildningen tar över ägarskapet eller integrerar verksamheten med motsvarande enheter inom Landstinget.

4) Fördelningen mellan basfinansiering och externa medel är en illustration till framgången med verksamheten och ett uttryck för det starka nationella intresset. Kommunernas medfinansiering bör säkras och indexregleras. Det är en begränsad ekonomisk insats som görs från kommunernas sida, men denna basfinansiering är helt avgörande för att skapa en kontinuitet och för att göra den attraktiv för dem som verkar inom denna – som anställda eller som inlånade. Alla intervjuade bedömer att vinsten för kommunerna har varit större än kostnaderna. Formen för finansiering – dvs. direkt från kommunerna – anses ha fördelar jämfört med en direkt regional finansiering.

5) Brukarinflytandet har varit svagt utvecklat och det är ett klassiskt problem i liknande verksamheter. Nu finns en strategi för att stärka brukarinflytandet. Arbetet med denna del bör följas upp noga och erfarenheter från andra liknande organisationer och kommuner tas till vara. Brukarinflytandet kan ske på olika nivåer – regionalt, lokalt och direkt i enskilda projekt. Brukargrupper bör också kunna ta initiativ till att initiera och utveckla projekt.

6) Alla intervjuade ser värdet av att ha med forskning i utvecklingsarbetet, men de allra flesta ser problem med hur denna del fungerat. Det är få som har varit aktivt involverade i forskningsprojekt och som ser den direkta nyttan av forskningen. Forskningen måste tydligare knytas direkt till problem i verksamheterna och involvera flera deltagare i hela forskningsprocessen. På det sättet kan forskningen bli mer proaktiv och därmed få en strategisk betydelse.

Ett förslag, som noggrant bör övervägas, är att stärka spetsen i forskningen och att göra den mer direkt uppdragsbaserad. Seniorforskare kan anlitas i mer lokala och direkta uppdrag. På det sättet kan forskningen få en mer strategisk och stödjande roll och direkt bidra till en analys inför viktiga beslut. Ambitionen måste vara att få två adjungerade professorer knutna till FoUrum. Det gör det samtidigt möjligt att få en ökad extern forskningsfinansiering och därmed andra resurser för doktorander.

7) Den nya regionorganisationen kan komma att påverka förutsättningarna för FoUrum's del. Tid och kraft måste ägnas åt att granska och påverka hur regionala aktörer ska involveras på en mer övergripande nivå, framförallt i Landstinget. Det avgörande är att de sociala frågorna inte kommer bort i kommande utvecklingsarbeten eller forskning. På en lokal nivå och i direkta projekt fungerar samverkan väl idag. Det är denna form för konkret samverkan mellan kommun och landsting i olika projekt som bör vidareutvecklas, snarare än formella former för samverkan.

8) FoUrum har – med hjälp av tjänsteköpen – inneburit en omfattande kompetensutveckling för berörd personal. Med rätt stöd kan denna kompetens komma till stor nytta i den ordinarie verksamheten när FoU-ledare avslutar sina uppdrag. För att rätt ta till vara dessa erfarenheter bör det finnas en strategi där lokala chefer involveras mer aktivt och från början i ett utvecklingsarbete. På det avslutande analysseminariet betonades att fler yrkeskategorier kan knytas till FoUrum's utvecklingsarbete, t.ex. sjuksköterskor och biståndshandläggare.

Ett förslag som framförts är att komplettera tjänsteköpen av kommunerna med en omvänd ordning, dvs. att specialistkompetens från FoUrum kan köpas in av kommunerna. Det kan gälla både FoU-ledning och forskning. Personal från FoUrum lånas då ut till kommunerna i konkreta uppdrag. Det blir samtidigt ett sätt att hitta praktiska lösningar med deltidstjänster när kommunens egen personal arbetat i FoUrum.

9) FoUrum har uppnått stora framgångar med begränsade resurser, men med hjälp av en genomtänkt styrning, ledning och organisation. FoUrum kan fungera som en förebild där forskning och utveckling samverkar på jämlika villkor för att skapa innovation med begränsade resurser. Nu är det dags att sprida erfarenheterna nationellt och att organisera

lärtillfällen med andra liknande miljöer. Det ger samtidigt tillfällen till en strategisk påverkan i viktiga frågor på nationell nivå.

Förslagen som utvärderingen leder fram till kan sammanfattas i följande punkter:

1. Behåll ägarskapet i kommunerna och styrningen från socialchefsgruppen. Arbeta med att involvera intresserade politiker i konkreta projekt och utvecklingsarbeten. Socialcheferna måste ta en starkare roll i att lokalt förankra det evidensbaserade arbetet och markera att det handlar om ett partnerskap som kräver involvering på alla nivåer i kommunen.
2. Ha kvar och utveckla chefsnätverken som basen i ett efterfrågestyrt och förankrat utvecklingsarbete.
3. Behåll ledningsorganisationen och den innovativa miljön, men stadga arbetet och decentralisera ledningsansvaret.
4. Expandera inte för snabbt och med för många självständiga projekt. Konsolidera, arbeta tematiskt och långsiktigt, men sök flera finansieringskällor.
5. Fortsätt att utveckla arbetet med brukarinflytande inom ramen för den tagna strategin. Gör verklighet av strategin! Följ upp arbetet löpande. Se till att följa upp och stödja arbetsformer som fungerat i projekt, t.ex. attitydambassadörer, inflytanderåd, brukarrevision, utbildning för och stöd till brukarrepresentanter, utveckla mötesformer. En ny nivå av inflytande kan handla om att brukare initierar projekt och till och med leder dessa. Tillför en dimension av jämställdhetsintegrering för att synliggöra olika behov och förutsättningar för män och kvinnor i olika brukargrupper.
6. Förstärka F:et, dvs. forskningen, men inte genom att finansiera doktorandtjänster – annat än undantagsvis. Stärk forskningsledningen genom att ha två adjungerade professorer (ca 25 procent var) knutna till verksamheten. Använd seniora forskare (bl.a. inom den vetenskapliga referensgruppen) direkt i konkreta projekt. Stärk styrningen och öka nyttan av forskningen genom köp av tjänster. Tillämpa den modell som man gjort inom FoU Västerbotten med kontraktering av forskare inom akademien där det finns ett intresse för en praktisknära och interaktiv forskning. Pröva idén med FoU-ombud i kommunerna enligt samma förebild. Fördjupa samarbetet med Jönköping Academy genom ett större engagemang och egen högre forskningskompetens. Investera i direkt forskningssamverkan med Landstinget i gemensamt definierade och lokalt förankrade forskningsprojekt.
7. Visa framgången med FoUrum som är en intressant och framgångsrik regional utvecklingsorganisation. Berätta för politiker, chefer, anställda, brukare och medborgare om vad som görs och se till att cheferna får en viktig roll i synliggörandet av FoUrum. Bjud in er till möten och träffar ute i länet. Ordna en årlig mäsas och/eller en konferens med storföreläsningar. Utveckla samarbetet med andra FoU-center och lärosäten för att kunna ta ett samlat nationellt grepp.

Som sammanfattning – gör verklighet av tanken på evidens fullt ut! Se till att kunskaper från brukare, forskare och anställda hela tiden tas till vara inför beslut och i hela

utvecklingsprocessen. Hitta former för att göra detta till en rutin på alla nivåer i politiken och i verksamheten. Då har ni skapat något unikt som ger en stabil och dynamisk grund för ett hållbart utvecklingsarbete.

## Bilaga 1 Genomförande och metod

I underlaget för upphandlingen betonas att utvärderingen ska vara forskningsbaserad och bygga på en interaktiv ansats, dvs. ambitionen ska vara att lära tillsammans med berörda om gjorda erfarenheter och att diskutera förslag till förändringar och utveckling. Upplägget av utvärderingen har skett i nära samarbete med styrgruppen för FoUrum.

Genomförandet av utvärderingen har sammanfattats i tabell 1. Förutom de där redovisade aktiviteterna så har ett stort antal samtal genomförts och kontakter tagits. De har varit av en mer informell karaktär, men de har ändå varit viktiga för bedömning och analys.

1. Gruppintervjuer med ansvariga i två kommuner, en stor och en liten kommun. Med ansvariga menas både chefer och politiker (2–3 i varje kommun). Till det kommer telefonintervjuer med ansvariga i övriga elva kommuner. Enskilda intervjuer genomförs med samtliga FoU-ledare på FoUrum samt forskningsansvariga.

Uppdraget har knutits till styrgruppen för FoUrum och har utformats i dialog med den och i kontakter med ansvariga och anställda.

I tabell 1 redovisas hur data har samlats in, återkopplats och analyserats.

Tabell 1. Insamling och analys av data.

AKTIVITETER	ANTAL	Kommentarer
<i>Gruppträffar/gruppintervjuer:</i> chefs nätverk med kommuner (1 politiker, 2 chefer, en utvecklare) socialchefsgruppen presidiet PKN (2 politiker)	2 1 1 1	Mer deltagande observation i vissa av träffarna; i andra dialog och diskussion om upplägg och resultat av utvärderingen
<i>Enskilda intervjuer:</i> Chefer, utvecklingsledare FoU-ledare (varav 2 f d doktorander) Doktorander Politiker Ledning och adm. FoUrum Brukarrepresentanter Ansvariga andra FoU-centra Ansvariga Landstinget Ansvarig Hälsohögskolan Ansvarig SKL	17 12 5 2 4 4 4 3 1 1	Tid 1 timme (i genomsnitt): oftast på telefon
<i>Genomgång av material:</i> Sammanställning doktorandträff (nov. 2012) Sammanställning av FoUrumms verksamhet 2013 Styrkort partnerskapet Strategi för att förstärka brukarmedverkan Strategi för att stärka forskningsanknytningen Ledningsgrupp för samverkan Långsiktig plan för regionala stödstrukturer Godkännande av en överenskommelse en evidensbaserad praktik Socialdepartementet 2014	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	
Träffar med styrgruppen	3	
<i>Analyseseminarier:</i> Socialchefer Slutrapporten	1 1	15-tal deltagare 50-tal deltagare, framförallt intervjupersoner
<i>Rapportskrivande:</i> Arbetsrapport Slutrapport	1 1	

## **Bilaga 2 – en organisationsöversikt över FoUrum**

Utvecklingsplattformen FoUrum har sedan starten i maj 2010 varit Jönköpings läns regionala stödstruktur. FoUrum är ett utvecklingspartnerskap som ägs av de 13 kommunerna i länet. Partnerskapet organiseras inom Regionförbundet Jönköpings län.

FoUrums uppdrag är att långsiktigt och samordnat stödja socialtjänstens utveckling av en evidensbaserad praktik. Uppdraget organiseras i gemensamma utvecklingsprojekt, inom områden där kommunerna har uttryckt en gemensam ambition, eller där krav på förändrat arbetssätt föranletts av statliga direktiv eller förändrad lagstiftning.

Länets kommuner äger FoUrum, bidrar med basfinansiering, styr och leder verksamheten och definierar prioriterade utvecklingsområden. Varje prioriterat område har chefsnätverk med representanter från alla länets kommuner. Kommunerna lånar ut FoU-ledare till plattformen.

Tillsammans med ansvarig FoU-ledare arbetar chefsnätverken med att initiera, planera och utforma nya utvecklingsprojekt inom det prioriterade området.

### **Styrning**

Styrningen av partnerskapet sker i socialchefs nätverket som är FoUrums styrgrupp. Här finns samtliga kommuner representerade. Styrgruppen definierar prioriterade områden för arbetet. Mötena samordnas av FoUrums utvecklingschef. Den politiska styrningen utgörs av en primärkommunal nämnd, PKN, bestående av en ledande politiker från varje kommun.

I rapportens inledning hänvisas till en tidigare utvärdering av Luppen kunskapscentrum. Denna verksamhet var FoUrums föregångare, en regional FoU-verksamhet som ägdes av länets kommuner, Landstinget i Jönköpings län och Högskolan i Jönköping. Luppen kunskapscentrum utvärderades 2008. FoUrums start 2010 föregicks av att Luppen kunskapscentrum avvecklades och socialtjänstens regionala utvecklingsarbete strukturerades om och övergick i FoUrum.