



# Implementering av BBIC i Skaraborg

Hur långt har implementeringen kommit avseende  
BBIC (barns behov i centrum)?  
Vilka betydelser har projektorganisationen haft för  
implementeringen av BBIC i Skaraborg?

# Implementering av BBIC i Skaraborg

Syftet med denna utvärderingsrapport är att både beskriva och förklara hur långt implementeringen kommit i Skaraborgs 15 kommuner, samt vilken betydelse samverkansprojektet (nätverket för BBIC-utbildare) haft för implementering.

De två huvudfrågeställningarna i utvärderingen är:

- Hur långt har implementeringen kommit avseende BBIC?
- Vilka betydelser har projektorganisationen haft för implementeringen av BBIC i Skaraborg?

Det övergripande syftet med rapporten är att utvärdera denna implementeringsprocess. Syftet är *inte* att utvärdera effekterna eller värdet av handläggnings- och dokumentationssystemet BBIC i sig. Det primära undersökningsobjektet är givetvis kommunerna i Skaraborgs implementering av BBIC.

Utvärderare Claes Nilsson



ulrika.hernant@skaraborg.se  
bengt.ericsson@skaraborg.se

Post Box 54, 54122 Skövde  
Besöksadress: Kaplansgatan 16 a

ISSN 1654-7306

# Slutrapport- implementering av BBIC i Skaraborg

## Förord

Skaraborgs Kommunalförbund har givit undertecknad, Claes Nilsson, i uppdrag att utvärdera implementeringen av BBIC i Skaraborg. Man får givetvis problematisera att jag som utvärderare både är en perifer del i implementeringen av BBIC, såsom tidigare anställd i Skövde Kommun, men också att vara utvärderare i densamma. Att utvärdera är vanligtvis att kompromissa mellan det som är idealt och det som är möjligt. De flesta utvärderingar får med begränsade resurser och tid göra det bästa möjliga med en begränsad plånbok samt att utvärderingarna utförs av personer utan ideal kunskaps- och färdighetsnivå. Detta gäller även denna utvärdering. Min förhoppning är dock att utvärderingen skapar reflektion; i form av att presentera resultat, peka på processer, ställa kritiska frågor samt lyfta fram utvecklingsområden.Handledare för utvärderingen har varit docent Staffan Johansson, Institutionen för socialt arbete, Göteborgs Universitet. Staffan Johansson har tacksamt givit kloka råd och synpunkter. Jag är själv ansvarig för utvärderingen.

<b>Innehållsförteckning</b>	<b>sid</b>
<b>1. Inledning och bakgrund</b>	3
Syfte	4
<b>2. Teoretiska perspektiv på implementering av BBIC</b>	5
Kunskap	5
Kvalitet	6
Standardisering	7
Forskning om implementering	9
Implementering av BBIC i Sverige	10
Analyser av BBIC – utvärderingar	12
<b>3. Metod</b>	
Om utvärdering	15
Utvärderingens respondenter och informanter	16
Utvärderingens datainsamling	17
<b>4. Resultatredovisning</b>	
Svarsfrekvenser	19
Beskrivning av handläggarna	19
Licens och tillämpning av BBIC	20
Veta – faktorn	21
Vilja – faktorn	22
Kunna – faktorn	23
Tid och resurser	24
IT – frågor	25
Andra pågående projekt/förändringar	26
Personalomsättning	26
Kunskap om BBIC	27
Nätverket och BBIC – utbildare	28
<b>5. Analys – Diskussion</b>	
Licens och tillämpning av BBIC	30
Veta	31
Vilja och inställning till forsknings- och manualbaserade utredningsmallar och utredningsmetoder – BBIC	32
Tid och resurser	33
Andra pågående projekt/förändringar	34
Personalomsättning	34
Kunskap om BBIC	34
Nätverket och BBIC -utbildare	36
<b>6. Slutdiskussion</b>	37
<b>Litteraturförteckning</b>	40

## 1. Inledning - Bakgrund

”BBIC ” (Barns behov i centrum ) är ett handläggnings- och dokumentationssystem för utredning, planering och uppföljning i social barnavård.”<sup>1</sup> Grundkonceptet är utarbetat av engelska forskare. De har med utgångspunkt i forskning och teoribildning inom främst utvecklingssekologi och anknytningsteori tagit fram sju stycken, för barns behov, centrala områden/ kriterier. Dessa är; hälsa, utbildning, känslö- och beteendemässig utveckling, identitet, familj och sociala relationer, socialt uppträdande och klara sig själv.

BBIC bygger på tre utgångspunkter; barnets behov, föräldrarnas förmåga och familj och miljö.

Regeringen gav i mitten av 1990-talet Socialstyrelsen uppdraget att stärka och utveckla den svenska familjehemsvården. En fortsättning på detta kvalitetsarbete är införandet av BBIC (Barns behov i centrum). Socialstyrelsen påbörjade 2006 det nationella stödarbetet med BBIC. Utgångspunkten för BBIC har varit det engelska systemet Integrated Children´s System (ICS). Bakgrunden till införandet av BBIC var den efterfrågan som fanns på att mer kvalitativt och mer strukturerat utreda och dokumentera inom Individ och familjeomsorgens handläggning, avseende barn och unga. Detta förväntas ge kvalitetseffekter såsom att handläggningen blir mer förutsägbar, medför högre rättssäkerhet samt att insatser lättare kan utvärderas. Socialstyrelsen har tagit initiativ till att stödja implementering av BBIC i kommunerna. Med implementering menas att genomföra något eller förse med verktyg Denna ambition från Socialstyrelsen skall i möjligaste mån förverkligas av socialtjänsten i de svenska kommunerna. Dessa kommuner har mycket skilda förutsättningar och motiv till att införa BBIC. Cirka 280 av landets 290 kommuner tillämpar idag BBIC.

Socialstyrelsen ställer vissa krav på kommunerna för att tillämpa BBIC. Inledningsvis ansöker vanligtvis kommunerna om prövolicens, för att de skall ges möjlighet att pröva BBIC. Prövolicensen gäller upp till 24 månader. En ordinarie licens kräver bl.a. att dokumentation, handläggning och verkställighet i huvudsak skall baseras på BBIC, samt att personal använder och förstår BBIC. Detta förutsätter också utbildning i konceptet.

Skaraborgs kommunalförbund tog 2007 initiativ till att tillskapa ett samverkansprojekt i syfte att implementera handläggnings och dokumentationssystemet BBIC (Barns behov i centrum) inom IFO (Individ- och familjeomsorg) i samtliga 15 kommuner i Skaraborg. Samverkan har skett genom bl.a. nätverksträffar och gemensamma utbildningstillfällen. Projektorganisationen har hållits samman av samordnaren Ulrika Bood (Tibro kommun), som arbetat deltid

---

<sup>1</sup> Social barnavård i förändring – Slutrapport från BBIC, (2007) Socialstyrelsen.

med denna uppgift. Länsstyrelsen i Västra Götalands Län har beviljat utvecklingsmedel till Skaraborgs kommunalförbund för att under en tvåårsperiod stödja kommunernas samordningsprocess. Utvecklingsprojektet för implementeringen startade 2008-11-01.

## **Syfte**

Syftet med utvärderingen är att både beskriva och förklara hur långt implementeringen kommit i kommunerna samt vilken betydelse samverkansprojektet (nätverket för BBIC-utbildare) haft för implementering.

De två huvudfrågeställningarna i utvärderingen är:

- Hur långt har implementeringen kommit avseende BBIC?
- Vilka betydelser har projektorganisationen haft för implementeringen av BBIC i Skaraborg?

Det övergripande syftet med rapporten är att utvärdera denna implementeringsprocess. Syftet är *inte* att utvärdera effekterna eller värdet av handläggnings- och dokumentationssystemet BBIC i sig. Det primära undersökningsobjektet är givetvis kommunerna i Skaraborgs implementering av BBIC.

## 2. Teoretiska perspektiv på implementeringen av BBIC

För att uppfylla utvärderingens syfte har jag valt att välja ut några teoretiska perspektiv som kan underlätta förståelsen av implementeringen av BBIC. Dessa perspektiv kan också förhoppningsvis också bidra till en kritisk betraktelse, som inte tar saker för givna och ställer nya frågor. Begreppen; kunskap, kvalitet och standardisering är tätt sammanflätade. En standard förväntas exempelvis vara grundad på kunskap och där tillämpandet av standarden förväntas medföra högre kvalitet. Nedan kommer dessa begrepp att problematiseras.

### Kunskap

Det sägs att vi lever i ett kunskapssamhälle och att framtiden är beroende av vår kunskap. Begreppet kunskap ger oftast positiva associationer och konnotationer. Vem vill förknippas med okunskap? Kunskap står för rationalitet och funktionalitet. Enligt många uppfattning står det sociala arbetet på en stadigare kunskapsgrund nu än tidigare. Inom professionen socialt arbete finns starka krafter för att göra det sociala arbetet mer vetenskapligt. BBIC anses vara en del i en mer kunskapsbaserad socialtjänst, då den är delvis forskningsbaserad. Exempelvis är behovsområdena framtagna av forskare.

Filosofen Michael Foucault<sup>2</sup> har i sina böcker en mer kritisk kunskapssyn. Han hävdar att det som anses vara kunskap ofta ligger i de styrandes intresse. Mentalvården är ett exempel där kunskap/vetenskap använts för att exempelvis spärra in oliktankande. Spekulativt skulle Foucault ha sett BBIC som ett uttryck för att kontrollera barnavårdens klienter genom att man legitimerar insatser med vetenskapliga anspråk. Liknande diskussioner förs avseende diagnosen ADHD, där olika vetenskapliga perspektiv bryts mot varandra, och slåss om ”vetenskapliga marknadsandelar”. Maktfaktorn skall inte underskattas när man betraktar hur anspråk på kunskap och vetenskaplighet förs fram. Det gamla talesättet; kunskap är makt, äger nog stor giltighet än idag. En konsekvens av ovanstående resonemang blir att ställa frågan: Vem skall ha makten över kunskapen i barnavården? Forskarna, politikerna, cheferna, handläggarna eller familjerna. Min ambition är inte att besvara denna fråga utan väcka den. Det är en fråga väl värd att ständigt återkomma till.

Kunskap är ingen oproblematiserad massa som man kan säga att man har eller inte har. Ett sätt att problematisera kunskap är att avtäcka och dissekera den. Många vet vad svininfluensa är och att det rekommenderas vaccin för att förebygga detta. Varför den uppstår och dess epidemiska mönster har många ingen eller föga kännedom om. Alvesson<sup>3</sup> visar på olika slags kunskapsformer.

---

<sup>2</sup> Foucault, M (1986) *Vansinnets historia under den klassiska epoken*. Arkiv Förlag: Lund.

<sup>3</sup> Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber..

1. Information (den enkla kunskapsdelen)
2. Kunnande (hur man skall göra)
3. Förklaring ( kunskap som besvarar frågor som ”Varför”).
4. Förståelse- (kunskap som hänvisar till mönster och samband)

Jag kommer senare i utvärderingen anknyta till dessa fyra olika kunskapsformer och dess koppling till BBIC.

Mats Alvesson<sup>4</sup> anger att förhållningssättet inför kunskap bör präglas av blygsamhet, självkritik och tolerans mot mångtydigheten (tvivel). Kunskap som begrepp är svårdefinierat. Det kan vara svårt att veta vad som är kunskap. Är det kunskap att veta hur hårt man skall skaka hand med en annan person? De flesta skulle nog säga att handslaget spelar viss roll. Merparten vill nog inte få ett dött handslag, men inte heller för hårt. Att skaka hand med andra är dock inget som lärs ut på högskolor och universitet. Kan ett av klienten uppfattat ”fel” handslag få konsekvenser för vilken information denne är beredd att ge ifrån sig i en barnavårdsutredning? Jag skruvar till frågan medvetet för att förhoppningsvis skapa reflektion, för vad kunskap kan uppfattas vara. Den andra svåra delen av kunskap är om all kunskap är bra. Alvesson<sup>5</sup> skriver att kunskap kan ha många funktioner; utsagor och idéer med anspråk att ha tillgång till ett överlägset vetande, ett skäl för att skapa identitet för organisationen, ett slags retorik inför omgivningen, ett sätt att skapa legitimitet för handlingar och ett sätt att motverka tvivel och reflektion. Kan skäl som identitet, retorik, legitimitet och image vara en del i ”marknadsföringen” av BBIC?

## Kvalitet

Kunskap är ofta förknippat med kvalitet. Kvalitetsarbete omgärdas ofta av positiva förtecken. Det kan ändå vara värdefullt att problematisera kvalitetsarbete. Det finns risker för att kvalitetsarbete kan bli ett så kallat illusionsnummer<sup>6</sup>. Mats Alvesson skriver att kvalitet har en positiv klang, men att svårigheten att definiera kvalitet är betydande då det inte är ett entydigt begrepp. Risken finns, skriver Alvesson, att kvalitetsarbete blir ett slags legitimerande ytstrukturer, och där kärnverksamheten inte berörs i någon högre grad. Tillsyn av kvalitet kan tendera att stanna vid procedurfrågor snarare än vid granskning av substantiell kvalitet. Det är kanske lättare att mäta att barnavårdsutredningar inte pågår längre än 4 månader, snarare än att utredningar i sig har kvalitet. Alvesson<sup>7</sup> skriver att ”Kvalitetsarbete ibland står i motsats till kvalitet”. Man lägger fokus på fel saker, istället på vad som är substantiell kvalitet. Sådana resonemang väcker frågor hos mig. Kan vi med säkerhet

---

<sup>4</sup> Alvesson, Mats. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber:

<sup>5</sup> Alvesson, Mats (2004, s. 219) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.

<sup>6</sup> Alvesson, M.(2006, s 89) *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas

<sup>7</sup> Alvesson, M.(2006, s 89) *Tomhetens triumf*. Stockholm:Atlas



veta att tillämpningen av BBIC medfört högre kvalitet i utredningsarbetet? Om så, står kostnaden i form av resurser i proportion till kvalitetshöjningen?

Alvesson<sup>8</sup> anför att tendenserna till imiterande (mimetisk) isomorfism, man gör som alla andra, grundas i organisationers strävan efter framstå som moralisk och välanpassad. Detta fält studeras inom den så kallade nyinstitutionella teorin. Det kan vara så att lokala förutsättningar och arbetssätt sällan kan imiteras. Man skulle kunna ställa frågan om införandet av BBIC i vissa fall varit ett sätt att ge sken av kunskap och pålitlighet.

Perrow<sup>9</sup> hävdar att officiella mål inom Human service organisations( typ vårdorganisationer) har relativt liten betydelse för verksamheten, då målen ofta är vaga och svåra att realisera. Sådana mål kan handla om bemötande, effektivitet och värdegrund. Kvalitetsmål kan riskera att bli just ”skyltfönsterarrangemang”; de ser bra ut i olika dokument, men säger väldigt lite om det faktiska realiserandet.

## Standardisering

Inledningsvis ville jag försöka ringa in vilken kategori BBIC, som fenomen, är uttryck för, och varför den tillkommit vid den tidpunkt den gjorde. Enligt mitt förmenande är BBIC ett uttryck för en standard. Den vill sätta en standard för barnavårdsutredningar. Standarder har funnits sedan länge, men tycks ha vunnit terräng på senare tid. Forskarna Brunsson och Jacobsson<sup>10</sup> pekar på en ökad individualisering och globalisering som förklaringsfaktorer till den ökade standardiseringen, då standarder blir ett ”modernt” styrmedel. ”Moderna” aktörer vill hellre bli styrda med råd än med order.

En standard är ett slags regel/norm. Det man kanske främst tänker på när det gäller standarder är byggnormer om hur tjocka bostadsväggar skall vara eller dimensioner på rör. En annan känd administrativ standard är ISO-systemet (exempelvis ISO 9000). En standard anvisar ofta hur dess tillämpare skall bete sig. Standardisereare är exempelvis lagstiftare och myndigheter, varav Socialstyrelsen är ett exempel på den senare. Som grund för regler anförs ofta att det gynnar samordning och samarbete. Trafikregler är ett sådant typiskt exempel där trafikregler gynnar samarbetet i trafiken.

Brunsson och Jacobsson<sup>11</sup> talar om tre slags regler; direktiv, normer och standarder. Direktiv är en tvingande och explicit regel, såsom strafflagstiftning. Normer är ibland explicita, men inte alltid. De har dock sällan någon tydlig avsändare. Standarder är explicita och med en tydlig upphovsman. De är också frivilliga, och mer rådgivande.

<sup>8</sup> Alvesson, M.(2006, s 89) *Tomhetens triumf*. Stockholm:Atlas.

<sup>9</sup> Perrow,C. (1978) *Demystifying organisations*. Sarri, R & Hasenfeld, Y. (red) Management of Human Services. New York: Columbia University Press.

<sup>10</sup> Brunsson N.& Jacobsson.B (red) (1998) *Standardisering*. Stockholm: Nerenius och Santérus

<sup>11</sup> Brunsson.N & Jacobsson.B (1998) *Standardisering*. Stockholm: Nerenius och Santérus

Oftast utgår standarder från att det ligger i mottagarnas intresse. Intresset fokuserar oftast på kvalitetsutveckling, ut mot ”kund”. Denna kvalitetsutveckling fokuserar på processer. Standarden skall påverka och styra produktionsprocesser, såsom handläggning och dokumentation.

Enligt Brunsson och Jacobsson<sup>12</sup> är ISO 9000 byggd kring föreställningen att all verksamhet blir effektivare om man tänker först, därefter strukturerar och fastställer hur och vad som skall göras och att man slutligen genomför det. ISO 9000 omfattas av krav och principer och vikten av lokala anpassningar, vilket kan kännas igen också i BBIC. Balansgången inom ISO 9000 att följa standarden, men ändå göra det på sitt eget sätt, har även tydliga kopplingar till BBIC. Brunsson och Jacobsson (ibid) pekar på att ISO 9000 har ett svagt vetenskapligt stöd trots den stora genomslagskraften. De pekar bl.a. på att rationaliteten inom organisationer överbetonas inom standarder såsom ISO 9000.

Argumenten för standardisering är, enligt Brunsson och Jacobsson<sup>13</sup> att de *underlättar informationsöverföring*: Om man vet att en organisation använder BBIC, så vet man en del om handläggningen och dokumentationen i denna organisation. Ett annat skäl är att *samordning* underlättas. En kommun som är behjälplig en annan kommun i en pågående barnavårdsutredning har troligtvis lättare att samordna sig med den andra kommunen om de arbetar utifrån samma standard, läs BBIC. Ett tredje skäl för standardisering är att det blir en förenkling, då *antalet varianter* (avseende barnavårdsutredningar) *minskas*. Ett fjärde skäl skulle kunna vara *att standarden är den bästa lösningen på ett problem*. Det kanske är så att BBIC är det förnärligaste bästa sättet att handlägga och dokumentera inom barnavården.

Argumenten mot standardisering är enligt Brunsson och Jacobsson<sup>14</sup> att den *likriktar verksamheter på ett negativt sätt*, samt att den *inte tar hänsyn till unika skillnader*. Ett tredje skäl skulle kunna vara *att förnyelse och kreativitet kvävs vilken försvårar utveckling*. Kan man vara säker på att standarden är den bästa lösningen på problem? Stoppsignaler med rött-grönt kan vara negativt då just dessa färger kan vara svåra för färgblinda.

BBIC får betraktas som en standardisering av dokumentation av den sociala barn- och ungdomsvården. Den är frivillig, den har en tydlig avsändare (Socialstyrelsen), den anger riktlinjer för handläggning och dokumentation och den ”marknadsförs” med att den ligger i socialnämndernas intresse att höja kvalitén i handläggningen (ut mot ”kund”). Den medför också en likriktning av olika kommuners handläggning. BBIC är dock inte vetenskapligt utprovat i den meningen att det är validerat; att det mäter det som skall mätas. Detta är inte möjligt då BBIC till sin grundstruktur inte är

---

<sup>12</sup> Brunsson.N & Jacobsson.B (1998) *Standardisering*. Stockholm: Nerenius och Santérus

<sup>13</sup> Brunsson.N & Jacobsson.B (1998) *Standardisering*. Stockholm: Nerenius och Santérus

<sup>14</sup> Brunsson & Jacobsson (1998) *Standardisering*. Stockholm: Nerenius och Santérus.

att jämföra med exempelvis det psykologiska bedömningsinstrumentet SDQ (Strengths and Difficulties Questionnaire).

Det skulle kunna hävdas att BBIC är en del av en samhällsutveckling där styrning sker mer och mer genom standarder. Denna utveckling ser vi också inom missbruksvården där standardiserade utrednings/bedömningsinstrument som ASI och DOK används.

## Forskning om implementering

Beslutsfattare på olika nivåer avsätter betydande samhällsliga resurser i syfte att genomföra förändrade arbetssätt e.t.c. Implementering av idéer, program, policys och riktlinjer inom offentlig sektor är blivit ett eget forskningsområde. Detta forskningsområde har utvecklat teorier samt visat på implementeringens svåra konst, dess möjligheter och svårigheter.

Med implementering avses, i folkligt tal, hur exempelvis metoder, riktlinjer eller dokumentationssystem införs, sprids och börjar användas i en organisation, såsom en kommun eller myndighet. Forskaren Dean Fixen<sup>15</sup> med kollegor har i en forskningsöversikt definierat implementering som ”en uppsättning specifika aktiviteter som har till syfte att få en ny metod eller nytt program med kända aspekter att bedrivas i ordinarie verksamhet.”

Forskaren Karin Guldbrandsson<sup>16</sup> har gjort en forskningsammanställning om implementering.

Hon har i sin forskningsöversikt funnit att med tanke på alla svårigheter som implementeringsforskningen redovisar; att det är märkligt att ”nya metoder blir implementerade över huvud taget”<sup>17</sup>

Hon skisserar följande steg i implementeringsprocessen (en typisk process):

1. En ny idé uppstår som ett sätt att lösa ett problem; det finns ett behov. Det måste finnas ett behov av en metod/system som efterfrågas av centrala aktörer. Lokala behov är en viktig faktor. Metoden bör vara evidensbaserad eller baserad på forskning.
2. Därefter krävs ofta att ett beslut fattas inom organisationen; om att införa idén.
3. För att införa idén/ metoden krävs planering och förberedelser.
4. Nästa steg blir själva genomförandefasen, där det ofta sker lokala anpassningar utifrån verksamhetens kontext.
5. I många fall görs en utvärdering för att ha som underlag för beslut om fortsatt verksamhet. Både metoden och implementeringen måste fungera för att utfallet skall bli gott.

---

<sup>15</sup> Fixen DL et al. (2005) *Implementation research: A synthesis of the literature*. University of South Florida.

<sup>16</sup> Karin Guldbrandsson (2007) *Från nyhet till vardagsnytta*. Statens folkhälsoinstitut 2007:20.

<sup>17</sup> Karin Guldbrandsson (2007, s 16) *Från nyhet till vardagsnytta*. Statens folkhälsoinstitut 2007:20.

6. När metoden/ idén blir ett fast inslag/ given rutin i en organisation kan den betraktas som institutionaliserad.

Guldbrandsen (ibid) lyfter fram flera kriterier/ komponenter som är viktiga för att en implementering av en metod/ system skall lyckas på ett bra sätt. I korthet är dessa kriterier: *Veta*- metoden måste vara känd. *Vilja*- metoden måste vara attraktiv och relevant. *Kunna*- det måste finnas resurser i bred mening för att genomföra det förändrade arbetssättet.

Implementeringsforskning<sup>18</sup> har visat att den ofta tar längre tid än vad som föresatts. En utvärdering bör kunna identifiera om metoden/systemet inte fungerat eller om det falerat i implementeringen, eller bådadera, i de fall när de förväntade effekterna inte nåtts.

## Implementering av BBIC i Sverige

Docent Staffan Johansson<sup>19</sup>, Göteborgs Universitet har utvärderat implementeringen av BBIC i fyra försökskommuner i Sverige. Några centrala slutsatser beskrevs i rapporten:

- Att det är viktigt att konceptet BBIC är känt bland de centrala aktörerna.
- Att det finns en stor vilja att genomföra förändringen hos de berörda.
- Att det ges tillräckliga resurser för att på allvar genomföra idén.
- Att organisationen både internt och externt fungerar både vertikalt (på olika beslutsnivåer inom e.x. IFO) och horisontellt (i förhållande till samverkanspartners). Implementeringen behöver förankras hos förtroendevalda, chefer och handläggare. Likaså blir det viktigt att samverkansaktörerna Hälso- och sjukvård och Skola exempelvis "accepterar" de Konsultationsdokument som används inom BBIC.
- Att inte andra förändringsprojekt i för hög grad konkurrerar om utrymmet för förändring.

Staffan Johansson (ibid) lyfter också fram tre centrala begrepp; tid, resurser och förankring. Det är viktigt att inte underskatta tiden för implementering. Likaså gäller detta resursfrågan såsom personal, utbildning och implementeringsstöd. Och sist men inte minst en återkommande förankringsprocess bland främst politiker, chefer och användare.

## Organisationförändring och förändring i organisation

Socialtjänstens IFO verksamhet kan till det yttre te sig som en stabil enhet, men sanningen är kanske den; att den ständigt förändras. Några forskare skulle kanske hävda att det sociala arbetet förändrats men att i grunden består dess funktion i att kontrollera de fattiga i samhället. På många läppar i kommunal förvaltning

---

<sup>18</sup> Johansson, S. (2004) *Implementering av BBIC-projekt i socialtjänstens organisation*. Socialstyrelsen: Stockholm.

<sup>19</sup> Johansson, S. (2004) *Implementering av BBIC-projekt i socialtjänstens organisation*. Socialstyrelsen: Stockholm

diskuteras hur den framtida välfärden skall formas. Inom socialt arbete framhålls vikten av ett evidensbaserat arbetssätt. Detta skall bland annat höja kvaliteten på de insatser som medborgaren erhåller samt ge en mer likvärdig ”vård” oavsett var i landet man bor. I takt med att kritik mot den ”gamla modellen” framförs från olika håll kommer krav på förändring. Förändring av arbetssätt kräver också ibland organisationsförändring. BBIC-utbildarna i kommunerna är ett exempel på en sådan organisationsförändring. De har medfört en viss ändring i IFO-organisationernas struktur (de är i funktionen BBIC-utbildare varken chefer eller handläggare). De förväntas instruera och inspirera för att skapa en god ”BBIC-kultur”. Slutligen skall de vara lite av spjutspetsar i att genomföra strategin; att implementera BBIC.

Centrala begrepp inom organisationsförändring är; struktur, kultur och strategi. En strukturell förändring kan vara att tillskapa en annan plan för organisationens struktur. Vanligtvis åskådliggörs detta genom organisations-matriser/schema där bl.a. enheter, beslutande-funktioner och ansvarsområden framgår. Med kultur avses de beteendemönster som sker i en organisation, vilka bl.a. kan präglas av motstånd eller entusiasm. Strategi kan vara att lansera värderingar, riktlinjer eller idéer som skall prägla organisationen, exempelvis balanserat styrkort. Balanserade styrkort är ett sätt att förverkliga organisationens strategi till olika måttal. En annan välkänd strategi är ”lean production”, som bl.a. företaget Toyota använder. Denna strategi utgår från att hitta effektiviseringar på alla nivåer och i alla moment.

Mats Alvesson<sup>20</sup> lyfter fram vikten av att beakta kulturen inom organisationen. Han skriver att om inte arbetskulturen beaktas kommer förändring att misslyckas. Carl Henrik Svanberg f.d. VD på Ericson har uttryckt att; ”Kulturen alltid besegrar strategin”. I förståelsen av hur Socialstyrelsens och kommunernas strategier för implementering och tillämpning skall falla ut blir det nödvändighet att beakta hur ”mottagarna” (socialsekreterarna) förhåller sig till de värderingar, anvisningar, direktiv som förmedlas till dem. Socialarbetarna har ett visst tolkningsutrymme i hur de skall handla utifrån BBIC (Lipsky<sup>21</sup>, Pettigrew<sup>22</sup>). I England har det förekommit protester och motstånd bland socialarbetare mot att tillämpa ICS (den engelska varianten av BBIC). Flera forskare<sup>23</sup> har påvisat svårigheten att genomföra förändringar i en organisation. Alvesson (ibid) pekar på att studier om förändringar inom organisationer i hög grad misslyckas. Beer och Nohria<sup>24</sup> har uttryckt ”ett brutalt faktum att ungefär 70 % av alla förändringsinitiativ misslyckas”. Orsaken till detta är brister i implementeringen.

---

<sup>20</sup> Alvesson, Mats (2008) *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö: Liber.

<sup>21</sup> Lipsky, M. (1980) *Street level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. Russel Sage Foundation.

<sup>22</sup> Pettigrew A.M. (1985) *The awakening giant*. Oxford, Basil Blackwell.

<sup>23</sup> Pressman JL & Wildasky A (1973) *Implementation. How great expectations in Washington are dashed out in Oakland*. Thirs ed. London: University of California Press; 1973.

<sup>24</sup> Beer, M & Nohria, N. (2000) Cracking the code of Change. *Harvard Business Review*. 3: 133-141.

En annan aspekt som Alvesson (ibid) pekar på är att människor i organisationen går in och ut i förändringsarbetet. De kanske lämnar organisationen för ett tag (annan funktion eller föräldraledighet) eller att de över tid i olika grad anammar förändringsarbetet.

Lewin<sup>25</sup> visade på hur normer och värderingar kan påverkas i ett förändringsprojekt:

- *Upptining*. I syfte att motverka motstånd från anställda genomförs information/dialog med de berörda.
- *Förändring*. Övertyga de som berörs av förändringen; att den är nödvändig.
- *Återfrysning*. Att institutionalisera det nya arbetssättet.

Oftast finns två skäl till att ett förändringsarbete startar. Det ena är när omgivningen kräver att organisationen anpassar sig (externa drivkrafter). Möjligen kan man se att Socialstyrelsen utövat ett ”milt tvång” i att implementera BBIC i syfte att standardisera utredandet inom den sociala barnvården. I det andra fallet är det exempelvis chefer/anställda som frambringar behov av förändring (interna drivkrafter). En idé om förändring kan ibland presenteras som ”en god idé”, men ha mer dunkla bakomliggande skäl. Någon kanske skulle hävda att BBIC inte är ett sätt att göra socialt arbete mer vetenskapligt, utan snarare ett sätt att kontrollera (i negativ mening) socialsekreterarna.

Ett tidens tecken är s.k. ”benchmarking”, att en organisation skall eftersträva att likna (isomorfism) och imitera en annan organisation, som framhålls som framgångsrik. Det finns givetvis för- och nackdelar med att organisationer imiterar varandra. Köp& sälj- och beställarorganisationer har passerat revy genom åren, likaså platta organisationer och målstyrda organisationer. Exempelvis ingår Skövde kommun i ett nätverk med fem andra jämförbara (befolkningsmässigt) kommuner, för att inom IFO jämföra arbetssätt, kostnader e.t.c.

## **Analyser av BBIC - utvärderingar**

I detta avsnitt kommer svensk forskning och utvärderingar av BBIC redovisas. Detta redovisas för att öka förståelsen för hur användarna (socialsekreterare) kan uppfatta BBIC, vilket i sig kan påverka implementeringen, samt som en fond för betraktelse av de Skaraborgska kommunernas implementering av BBIC.

Docent Bo Edvardsson<sup>26</sup>, Örebro Universitet har studerat BBIC. För att öka förståelsen för BBIC:s förtjänster och brister kan det finnas skäl att redovisa hans synpunkter, inte minst för att då fånga upp den kritik som finns avseende BBIC, vilken kan påverka viljan att implementera BBIC. Bo Edvardsson har kritiserat BBIC för bl.a. dess brist på saklighetsteori. Hans uppfattning är att uppgifter skrivs under rubrikerna utan att de har prövats att vara rimligt säkerställda. Han anser att BBIC-utredningar i princip använder en utredningsmetodisk princip som kan betecknas

---

<sup>25</sup> Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social science*. New York: Harper & Row.

<sup>26</sup> Edvardsson, Bo (2010) *Kritisk prövning av utredning enligt 11 kap 1, 2 §§ SoL med användning av BBIC-metodik och nallekort. Undermålig barnvårdsutredning kring misstanke om övergrepp*. Diva-portal. [www.diva.org](http://www.diva.org)

Edvardsson, Bo (2009) *Kritisk prövning av BBIC utredning enligt 11 kap, 1§ socialtjänstlagen och med misstanke om våld mot barn*. Diva portal. [www.diva.org](http://www.diva.org)



som ”skräp in-skräp ut”. Han ser också stora risker till obefogat utredande med BBIC (överutredande). Vidare anser Bo Edvardsson att BBIC leder till rubrikstyrning, snarare än att utredningarna styrs av frågeställningarna.

Två psykologstudenter<sup>27</sup> granskade, utifrån utredningsmetodik, barnavårdsutredningar som ingivits till Länsrätten i syfte att ansöka om LVU, före och efter BBIC:s intåg. De kritiserar bl.a. att BBIC inte bygger på systemteori, vilket även Lundsbye<sup>28</sup> påtalat. Denna kritik utgår från socialtjänstlagens utgångspunkter om att socialtjänstens handlande skall präglas av helhetssyn. Uppsatsens slutsats var att kvaliteten avseende utredningsmetodik inte ökat efter att BBIC börjat användas (same same but different). Framförallt fanns det brister i saklighet i utredningarna.

En viktig faktor är givetvis om handläggning enligt BBIC gör någon skillnad i avseendet att barnperspektivet ökar. Sofia Enell<sup>29</sup> har gjort en uppföljningsstudie i fyra kommuner och jämfört utredningar innan BBIC introducerats och efter att BBIC införts. Kommunerna hade då tillämpat BBIC i drygt 2,5 år. Studiens resultat visade att andelen barn som blir kontaktade av socialtjänsten ökat, samt att det skett en ökning av att ange barns utsagor i utredningarna. Dessutom visade studien att hänvisningar till barnens åsikter i utredningarnas bedömningsavsnitt skedde i liten utsträckning.

Resultaten antyder sålunda att barn tillfrågas i högre utsträckning och därmed ges ökad *möjlighet* till delaktighet, men att BBIC-användare inte förmår att öka den reella delaktighet för barn. I studien framkommer också att barnavårdsutredningarna generellt blivit mer allsidiga. Detta har medfört en kvalitetshöjning. Men det visar sig också att det finns brister i helhetssyn i barnavårdsutredningarna. Bland annat görs sällan analyser av hur faktorer i barnets miljö interagerar. Likaså finns det brister i utredningarna då de olika delarna i utredningarna inte analyseras tillsammans. Många gånger blir Analysavsnittet en sammanfattning snarare än en gedigen analys.

En utvärdering av implementeringsarbetet avseende BBIC har gjorts av FoU Välfärd Värmland<sup>30</sup>. Ett nätverk startades september 2006 i Värmland. Samtidigt genomfördes utbildning av BBIC-utbildare och handläggare. Drygt två år senare hade två kommuner ordinarie licens. Tretton kommuner hade fortsatt prövolicens och en kommun hade ingen licens överhuvudtaget.

Erfarenheterna som framförs i ovanstående utvärdering är:

---

<sup>27</sup> Hedlund.M. & Lovén. C. (2008) *Kritisk granskning av BBIC:s tori och av barnavårdsutredningar med respektive utan BBIC. Same same but different*. C-uppsats. Örebro Universitet.

<sup>28</sup> Lundsbye, Maths. (2008) *En farlig vårdideologisk paradox. Enögd barnperspektivsmonopolism hindrar helhetssyn*. Artikel.

<sup>29</sup> Enell. Sofia (2009) *Barnet i utredningen*. FoU-rapport 2009:6. Luppen kunskapscentrum. Jönköping.

<sup>30</sup> Engström.L-G & Ovall,.H. (2010:2) Implementering av BBIC i Värmland. Kartläggning av implementeringsarbetet av BBIC i 16 värmländska kommuner.

- att det finns en i grunden positiv inställning i kommunerna till BBIC.
- att utredare generellt uppfattar att BBIC-modellen känns mer professionell.
- att det finns en spridning i implementeringsarbetet från att i princip inte alls kommit igång till där BBIC är fullt implementerat.
- att den huvudsakliga kritiken består i att BBIC-konceptet tar för mycket tid i anspråk.
- att IT-frågan varit problematisk.
- att ”yngre” handläggare generellt är mer positiva till BBIC än de med längre erfarenhet.

I Örebro Län<sup>31</sup> gjordes 2008 en uppföljning av implementeringsarbetet. Det fanns en ganska stor spridning i hur långt BBIC- arbetet kommit i länet. Handläggarna har generellt visat ett stort intresse för BBIC. Hinder i implementeringen har varit konkurrerande projekt, tidsbrist, hög ärendebelastning samt hög personalomsättning. De flesta kommuner saknade planer för implementeringsarbetet.

I Örebro Län<sup>32</sup> genomfördes en liknande utvärdering som den här, riktat till socialsekreterare. Resultaten från den är mycket väl överensstämmande med denna utvärdering. De flesta är positiva till BBIC. De faktorer som försvårat har främst varit datorkrångel, tidsbrist, stress och behov av fördjupning.

Sammantaget ger ovanstående text en beskrivning av att implementeringsarbetet avseende BBIC pågår med stor aktivitet. Det råder en ganska stor optimism bland handläggarna, men att hinder för implementeringen är främst inom domänen ”Kunna”. Det saknas resurser för att kunna göra det på avsett sätt. Forskarnas kritik och synpunkter på BBIC kan ses som nyttigt och reflektivt tuggmotstånd.

---

<sup>31</sup> Gustafsson. M & Ångman. I. (2008) *Barns behov I centrum. Uppföljning av förändringsarbetet i den sociala barnvården i tolv kommuner i Örebroregionen.*. Rapport 2008:11.

<sup>32</sup> Gustafsson. M (2009) *Socialarbetarnas arbetssätt och inställning till BBIC våren 2009.* Regionförbundet Örebro.



## 3. Metod

### Om utvärdering

Utvärdering av metoder, projekt eller verksamheter har blivit mer och mer vanligt i inom socialt arbete<sup>33</sup>. Syftena med utvärdering är oftast att skaffa mer kunskap i syfte att skapa ett lärande, kontrollera att en verksamhet har genomfört det som var tänkt och/eller att skaffa underlag för nytt beslut om exempelvis ett projektets fortsättning.

Evert Vedung<sup>34</sup> har definierat utvärdering som: Evaluering eller utvärdering är en systematisk, tillbakablickande värdering av processer, prestationer och effekter i offentlig politik. Utvärderingsmetodologin har sina rötter från USA på 60-talet, där omfattande sociala reformprogram skulle utvärderas. Utvecklingen av utvärdering har tagit följande riktningar, enligt Krogstrup<sup>35</sup>

- Från positivism till konstruktionism. Fokus från det "mätbara" till vilka innebörder och tolkningar de inblandade ger av olika fenomen.
- Från bedömningsorienterad användning mot förbättringsorienterad användning.
- Från entydighet till flertydighet i resultaten. Att resultat kan uppfattas på olika sätt.
- Från summativ till formativ evaluering. Summativa utvärderingar sker efter ett att projekt avslutas och är inriktat på att summera och bedöma det. En formativ utvärdering görs under projektets gång i syfte att forma och förändra det.

Sammanfattningsvis innebär detta att processer, meningsskapande och utveckling fått en mer framträdande roll i dagens utvärderingar av olika sociala program. Denna utvärdering är också påverkad av denna utveckling.

### ***Utvärderingens utgångspunkter***

Utvärderingen kommer ha både *kontrollerande, lärande och utvecklande* utgångspunkter:

Kontrollerande i form av att beskriva både förväntade och uppkomna effekter:

- Har projektet nått det förväntade målet; att alla Skaraborgskommuner blir licensierade avseende BBIC (*måleffektivitet*)?
- Vilka resultat har projektet uppnått? Såsom avseende tillämpning av BBIC, formulär etc.

Inläring i form av att studera; vad åstadkom vad (värdeeffekter).

---

<sup>33</sup> Rossi. P et al (2004) *Evaluation. A Systematic Approach*. 7 ed. CA: Sage

<sup>34</sup> Vedung. E. (1998:20) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>35</sup> Krogstrup. H.K. (2003) *Evalueringsmodeller*. Århus: Systime Academic.

## **Hur kan implementeringsprocessen förstås i form av gynnande och försvårande processer? Finns förutsättningar för att genomföra implementeringen (veta, vilja kunna).**

Utveckling i form av att studera hur projektorganisationens organisation och utformning påverkat implementeringen (inre och yttre effektivitet).

Hur kan projektorganisationen utvecklas och förbättras? (makt, status, legitimitet, kontroll, styrning, samarbetsformer, kontextuell osäkerhet)

Utvärderingens målsättning är att mäta uppfyllelsen av mätbara mål, men också fånga upp synpunkter från de berörda genom att tillfråga respondenter om deras uppfattningar och vilka innebörder de uppfattar. Enligt Krogstrup<sup>36</sup> är fördelen med en responsiv utvärdering (konstruktionistisk) att den är öppen och interaktivt processinriktad där kriterierna för utvärderingen växer fram successivt. Studien blir då ofta beskrivande och i samarbete med de berörda. Riskerna ligger bl.a. i att de data som genereras blir oklara och att det blir upp till sammanhanget att tolka resultaten. Denna utvärdering blir en kombination av en processinriktad utvärdering (svarar på frågan; vad åstadkom vad) samt en output-uppföljning (svarar på frågan; vad uppnåddes), där bedömning görs av resultat i förhållande till mätbara mål. Nackdelen med en sådan outputuppföljning är att den kan negligera effekter och förenklar komplexa processer. En kombination av ansatser i utvärderingen; en responsiv sådan i kombination med en ansats av "monitoring"(kontroll) kan berika varandra och besvara huvudfrågan; vad åstadkom vad? Det första "vadet" handlar om process och det andra "vadet", vad som blev resultatet.

För att uppfylla dessa dubbla syften; processutvärdering (program process monitoring) och resultatnriktad utvärdering (outcome monitoring)<sup>37</sup> används olika metoder och förhållningssätt.

### **Utvärderingens respondenter och informanter**

Talesättet att en kedja är aldrig starkare än dess svagaste länk har bäring även på implementeringsarbete. Det blir därför viktigt att fånga upp flera nivåer/roller i de organisationer som studeras.

Implementeringsforskning inom offentlig förvaltning<sup>38</sup> har visat på betydelsen av att en projektorganisation har ett tydligt mandat från uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren är oftast den politiska nämnden. Härav blir politiker en intressant målgrupp i en implementerings-studie. Likaså har implementeringsforskning<sup>39</sup> pekat på betydelsen

<sup>36</sup> Dahler Larsen P & Krogstrup H.K. (red) (2003) *Tendenser i evaluering*. Odense: Syddansk Universitetsförlag.

<sup>37</sup> Rossi, P m.fl (2004) *Evaluation.A systematic Approach. (7 ed)* CA:Sage.

<sup>38</sup> Johansson, Staffan. (2004) *Implementering av BBIC-projekt i socialtjänstens organisationer*. Stockholm: Socialstyrelsen.

<sup>39</sup> Johansson, Staffan. (2004) *Implementering av BBIC-projekt i socialtjänstens organisationer*. Stockholm: Socialstyrelsen.

av att chefer är delaktiga i utvecklingsprojekt för att de skall kunna genomföras och fortleva. Chefer inom IFO blir därför en central informantgrupp i en implementeringsstudie.

Lipsky<sup>40</sup> har i forskning visat på hur handläggare på basnivå i organisationen inom offentlig sektor har stort utrymme att själva tolka, utforma och verkställa centrala direktiv och riktlinjer som uppdragsgivare utformat, samt att handläggare ofta använder sig av detta handlingsutrymme. De kan också på olika sätt ”sabotera/försvåra” införande av riktlinjer/metoder som de inte själva uppfattar som giltiga och attraktiva. Detta visar på att goda ansatser kan försvåras om inte baslinjepersonalen finner dem användbara. Därför blir socialsekreterare en nödvändig målgrupp.

Andra centrala informationsbärare är också ”samordnaren” och ”utbildarna” i projektorganisationen. De skall vara kunskapsbärare och inspiratörer.

## Utvärderingens datainsamling

För att uppfylla utvärderingens syfte var det lämpligt att kombinera frågeformulär (web-enkäter) med gruppintervjuer. Web-enkäter (kvantitativa data) ger ”enkla och snabba” svar på mer mätbara standardiserade data och intervjuer (kvalitativa data) kan underlätta en mer djupgående förståelse för olika fenomen. Att tillämpa olika metoder i form av metodtriangulering innebär att fenomen betraktas ur olika perspektiv vilket kan underlätta analys av data. Frågorna; vad har åstadkommit samt vad åstadkom vad, kräver olika undersökningsmetoder, men där olika metoder kan slå en brygga mellan de två frågorna.

I september 2009 genomfördes en web-enkätsundersökning. Målgruppen för denna var förtroendevalda(26), IFO-chefer (17) och handläggare (101), samt BBIC-utbildare (26).

I september 2010 återupprepades i princip samma web-enkätundersökning till samma målgrupper, och med ungefär lika många respondenter.

Alvesson<sup>41</sup> ser begränsningar i att vid en förändring enbart betona vad som skedde före och efter ett förändringsförsök. Det är viktigt att också beakta vad som sker i processen däremellan. Det finns klara nackdelar med att mäta attityder och beteenden med kvantitativa mått.

I syfte att fördjupa förståelsen för implementeringen gjordes gruppintervjuer i fyra kommuner i Skaraborg, som komplement till de båda enkätundersökningarna som

---

<sup>40</sup> Lipsky, M. (1980) *Street-level Bureaucracy; Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russel Sage Publications.

<sup>41</sup> Alvesson, Mats (2008) *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö:Liber.

redovisas i föregående avsnitt. Dessa valdes ut för att representera en stor kommun, en liten och två mellanstora kommuner. Hypotetiskt skulle större kommuner ha lättare än en mindre kommun att införa BBIC. Vid intervjutillfällena deltog en förtroendevald, en chef, en (ibland två) BBIC utbildare och handläggare i respektive kommun. Intervjuerna genomfördes i maj/juni 2010, i princip utifrån de teman som enkäterna berörde.

## 4. Resultatredovisning

I detta avsnitt redovisas resultaten av enkäterna samt gruppintervjuerna. Under vissa avsnitt redovisas några av de skriftliga kommentarer som avgivits i webenkäterna. De är valda utifrån att de varit frekventa (flera med samma innebörd) eller för att de i sig är tänkvärda. De är markerade som citat.

### Svarsfrekvenser

I totalundersökningen (enkäter) har svarsfrekvensen varit enligt nedan:

**Tabell 1. Svarsfrekvenser (procent)**

	Mättillfälle 1. Hösten 2009	Mättillfälle 2. Hösten 2010
Förtroendevalda	57 %	42 %
IFO-chefer	82 %	79 %
Handläggare	76 %	71 %
BBIC-utbildare	73 %	74 %

Svarsfrekvenser<sup>42</sup> avseende webenkäter på över 50 procent brukar betraktas som tillräckligt och över 70 procent som mycket bra. Svarsfrekvenserna i utvärderingen får betraktas som ”tillräckligt” höga, undantaget avseende de förtroendevalda hösten 2010. Bortfallet kan delvis förklaras av att fel e-postadresser uppgivits till utvärderaren (web-enkätssystemet angav inte vilka som inte nåtts av webenkäten). I övrigt är det rimligt att tro att sjukdom eller annan frånvaro, samt givetvis respondenters val att avstå deltagande som skäl till bortfallet. Den låga svarsfrekvensen för förtroendevalda vid enkättillfälle 2 kan härröra för att den sammanföll med valrörelsen 2010. Spridningen bland de svarade har generellt varit god. Vid den senaste webenkäten till handläggare har exempelvis minst en från varje kommun svarat på enkäten.

### Beskrivning av handläggarna

Frågor ställdes om handläggares kön och yrkeserfarenheter. Dessa frågor ställdes för att få en överblick över länets handläggare. Mig veterligen har en sådan sammanställning inte tidigare gjorts i länet. Resultaten kan användas som bakgrundskunskap, men har ingen direkt koppling till denna utvärdering. Bland de svarande i enkäten till handläggare är cirka 94 procent kvinnor. Cirka 57 % av länets handläggare (socialsekreterare) har arbetat mer än sex år i socialt arbete. 40 procent av handläggarna har arbetat mer än sex år hos nuvarande arbetsgivare.

<sup>42</sup> Hamilton.B.M. (2003) *Online survey responserates and times: background and guidance for industry*. Terent Inc.

## Licens och tillämpning av BBIC

I september 2010 hade fyra kommuner i Skaraborg ordinarie licens. Dessa var Lidköping, Skövde, Tibro och Vara. Vid mättillfället 2009 hade enbart Lidköping ordinarie licens. Resterande kommuner har prøvolicens eller förlängd prøvolicens. I åtta kommuner bedömer IFO-cheferna att de inom ett år (från september 2010), i deras kommun, kommer ha en ordinarie licens. En kommun bedömer att de behöver upp till två år för att vara redo för att söka ordinarie licens. En kommun bedömer att de troligtvis inte alls kommer ansöka om ordinarie licens.

**Tabell 2. Handläggare. I vilken utsträckning använder du hela eller delar av BBIC i handläggningen av ärenden? (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
I alla ärenden	53,2 %	64,7 %
I nästan alla ärenden	39 %	32,4 %
I ungefär hälften av ärendena	5,2 %	2,9 %
I mindre än hälften av alla ärenden	1,3 %	0 %
Inte alls	1,3 %	0 %

Generellt använder nästan alla kommuner BBIC formulären i barnärenden 0-12 år, vid ansökan, anmälan, utredning, vårdplan, placeringsinformation, genomförandeplan (placering), omprövning, genomförandeplan (öppna insatser), konsultationsdokument (skola). Dessa formulär användes alltid eller oftast i minst 73 % av kommunerna (i tillämpliga fall). Exempelvis används BBIC:s utredningsdokument på följande sätt:

**Tabell 3. IFO-chefer. Hur används utredningsdokumentet? (procent)**

	Mättillfälle 1 ( barn 0 -12 år)	Mättillfälle 2 (barn 0-12 år)	Mättillfälle 1 (ungdom 13-20 år)	Mättillfälle 2 (ungdom 13-20 år)
Alltid	71,4 %	80 %	57,1 %	73,3 %
Oftast	21,4 %	13,3 %	35,7 %	20 %
Ibland	7,1 %	6,7 %	7,1 %	6,7 %
Inte alls	0 %	0 %	0 %	0 %

Generellt används *Fördjupningsfrågorna* minst, men ändå i nästan 50 % i kommunerna. Det finns generellt inga större skillnader i hur kommunerna tillämpar BBIC för grupperna barn(0-12 år) och unga (13-20).

Cirka 65 % av IFO-cheferna anger att BBIC tillämpas, helt eller delvis inom öppenvården. Detta är en viss ökning sedan första mättillfället.

I intervjuerna med representanter från fyra kommuner framkom att på en skalfråga från 1-10 där intervjupersonerna, oberoende av varandra, har tillfrågats om hur långt implementeringen kommit (där siffran 10 anger att implementeringen är klar) blev resultaten alltifrån 2 till 10. I de olika kommunerna var svaren inom gruppen relativt samstämda och där skillnader i uppfattning i princip var högst två skalsteg. Det var sålunda ganska samstämmiga uppfattningar om hur långt implementeringen kommit bland de olika företrädarna.

Den största kommunen bland de intervjuade har en skriftlig implementeringsplan där det finns en tydlig tidsplan, vem som är ansvarig för olika delar, hur tid skall avsättas återkommande bland chefer och handläggare för att ”trimma upp” handläggningen av BBIC, att avsätta extra personalresurser för att kompensera för den mertid introduktionen i BBIC kräver samt hur extra utbildningsinsatser tillförts i form av uppdragsutbildning i bl.a. anknypningsteori. Det vanligaste skälet till att någon skriftlig implementeringsplan inte upprättats i de tre andra kommunerna var tidsbrist och brist på kunskap. De tre kommunerna som inte haft någon implementeringsplan ser nu i efterhand fördelarna om de hade haft en sådan.

Frågan om vad som är nästa steg i implementeringen skiljer sig markant mellan kommunerna, avhängigt var de befinner sig i processen. Den kommun som kommit längst kommer att närmast fokusera på områdena analys och bedömning i utredningarna. Svaren från de andra kommunerna var att; börja använda alla formulär, börja lära sig formulären och ”tänket i BBIC och att alla formulären nyligen lagts in i IT-systemet.

## Veta-faktorn

En förutsättning för att implementera BBIC är givetvis att den är känd bland aktörerna, inte minst hos de förtroendevalda som har att fatta beslut i dessa frågor. Det har tagits för givet att chefer och handläggare har kännedom om BBIC-konceptet, härav ställdes denna fråga inte till dem.

På frågan om i vilken grad de förtroendevalda har kännedom har de svarat enligt nedan; det vill säga att de flesta har god kännedom om BBIC.

**Tabell 4. Förtroendevalda. Grad av kännedom om BBIC bland förtroendevalda. (procent)**

	Måttillfälle 1 Hösten 2009	Måttillfälle 2 Hösten 2010
I mycket hög grad	6,7 %	9,1 %
I ganska hög grad	66,7 %	72,7 %
I ganska låg grad	26,7 %	18,2 %
I mycket låg grad	0 %	0 %
Ingen uppfattning	0 %	0 %



## Vilja- faktorn

Som tidigare angivits behöver en förändring avseende handläggning och dokumentation ha ett visst mått av stöd hos de som skall vara en del av förändringen för att den skall falla väl ut. Nedan redovisas de olika respondentgruppernas svar.

Alla IFO-chefer är mycket eller ganska positiva till forsknings- och utredningsskallar/metoder. Hos handläggarna är det 2,9 % som är ganska negativa till sådana skallar/metoder. Övriga handläggare är positiva, varav de flesta är ”ganska positiva”.

**Tabell 5. IFO-chefer. Vilken är din allmänna inställning till BBIC? (procent)**

	Måttillfälle 1 Hösten 2009	Måttillfälle 2. Hösten 2010
Mycket positiv	35,7 %	20 %
Ganska positiv	57,1 %	80 %
Ganska negativ	7,1 %	0 %
Mycket negativ	0 %	0%

**Tabell 6. Handläggare. Vilken är din allmänna inställning till BBIC? (procent)**

	Måttillfälle 1. Hösten 2009	Måttillfälle 2. Hösten 2010
Mycket positiv	18,2 %	14,7 %
Ganska positiv	62,3 %	67,6 %
Ganska negativ	18,2 %	14,7 %
Mycket negativ	0 %	0 %
Vet ej	1,3 %	2,9 %

Några kommentarer från handläggare var:

”Det finns en övertro på BBIC som modell för handläggning”

”Inställningen har varit att vi tveklöst skall använda BBIC”

”Krångligt och omständligt”

”Jag tycker behovsområdena varit till stor hjälp”

IFO-cheferna anser i högre grad än handläggarna att BBIC medför fördelar avseende; barnperspektiv, större enhetlighet i utredningsarbetet, mer genomtänkta utredningar, bättre behovs- och problembeskrivningar, bättre beslutsunderlag och rättssäkerhet. Avseende rättssäkerhet, matchning och samverkan är IFO-cheferna mer skeptiska till möjligheterna med BBIC, men ändå så att minst 73 % ser fördelar med BBIC. Handläggarna tycker att BBIC främst medför att barnperspektivet ges större utrymme samt att det blir större enhetlighet i utredningsarbetet med BBIC. Områdena matchning av insatser samt samverkan mellan berörda uppfattas inte av handläggarna gynnas av BBIC i samma grad. I princip har handläggarnas uppfattning om delaspekter av BBIC förändrats så att de är mer positiva till BBIC jämfört med förra mätningen 2009 (förutom området rättssäkerhet).



I intervjuerna efterfrågades vilka reaktioner handläggare och chefer fått från de berörda familjer som blivit föremål för BBIC. Inga särskilda eller tydliga kommentarer hade kommit från klienterna, vare sig positiva eller negativa. Några intervjuade förtroendevalda uttryckte att det blivit lättare för dem att "läsa in sig" på barnavårdsutredningarna inför nämndens sammanträde, efter att BBIC börjat tillämpas.

**Tabell 7. BBIC-utbildare. Hur har din uppfattning om BBIC förändrats under tiden du tillämpat det? (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
Blivit mer positiv	26,3 %	25 %
Oförändrat	63,2 %	60 %
Blivit mer negativt inställd	10,5 %	15 %

## Kunna-faktorn

Här redovisas svaren från intervjuerna med kommunerna samt från enkäterna. Inledningsvis redogör jag för svaren från de intervjuade kommunerna och därefter redovisas enkätsvaren.

De mest frekventa svaret på faktorer som gynnat implementeringen var arbetsgruppens samt chefers/ledningens positiva inställning till BBIC. I kommunen som kommit längst i implementeringen var det mest frekventa svaret att implementeringsplanen och dess tydliga innehåll var en framgångsfaktor. Implementeringsplanen tydliggjorde bl.a. ansvar och hade en tidsplan.

Faktorer som försvårat implementeringen är främst tidsbrist/arbetsbelastning, avhängigt att BBIC har tagit mer tid i anspråk i handläggningen, samt i vissa kommuner en ökad ärendemängd. Andra orsaker som angavs var bl.a.; IT-problem, avsaknad av implementeringsplan, personalomsättning, att utbildare slutat, att BBIC-systemet uppfattats som stelt, bristande stöd från Socialstyrelsen, öppenvårdssatsningar, en eldsjäl blev sjuk samt ålägganden från andra myndigheter.

Avseende förbättringsområden efterfrågades särskilda konsultationsdokument främst avseende BVC. Lidköping hade de tillskapat ett eget konsultationsdokument avseende BVC.

## Tid och resurser

Implementeringsforskningen har lyft fram vad som behövs för att faktiskt kunna genomföra en implementering. Det behövs i bl.a. tid, resurser och kunskaper.

**Tabell 8. IFO-chefer. Kräver tillämpning av BBIC mer resurser i handläggningen? (procent)**

	Mättillfälle 1. Hösten 2009	Mättillfälle 2. Hösten 2010
Ja	100 %	80 %
Nej	0 %	20 %
Vet ej	0 %	0 %

En given följdfråga till cheferna blir den om huruvida mer resurser tillförts organisationen.

**Tabell 9. IFO-chefer. Har det tillförts mer resurser för att handlägga ärenden avseende BBIC i din organisation? (procent)**

	Mättillfälle 1. Hösten 2009	Mättillfälle 2. Hösten 2010
I mycket hög grad	0 %	0 %
I ganska hög grad	7,1 %	13,3 %
I ganska låg grad	28,6 %	40 %
I mycket låg grad	7,1 %	20 %
Inte alls	57,1 %	26,7 %

Nästa fråga till cheferna berör den samlade bedömningen om möjligheten att tillämpa BBIC i kommunerna.

**Tabell 10. IFO-chefer Finns förutsättningar/resurser för att kunna tillämpa BBIC i din kommun. (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2009
I mycket hög grad	14,3 %	20 %
I ganska hög grad	78,6 %	60 %
I ganska låg grad	7,1 %	20 %
I mycket låg grad	0 %	0 %
Vet ej	0 %	0 %

I syfte att jämföra chefers uppfattningar med handläggarnas ställdes följande fråga till handläggarna:

**Tabell 11. Handläggare. Ges tillräcklig tid och resurser i din kommun till att kunna tillämpa BBIC? (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
I mycket hög grad	14,3 %	4,4 %
I ganska hög grad	42,9 %	60,3 %

I ganska låg grad	37,7 %	29,4 %
I mycket låg grad	3,9 %	2,9 %
Vet ej	1,3 %	2,9 %

Några kommentarer från handläggare var:

”Tidskrävande, tid som inte finns”

”Har man väl fått till utredningsplanen är det en stor hjälp när utredning skall göras.

”För lite utbildning”

”IT-stödet måste bli mer flexibelt”

Under implementeringsperioden har två av de intervjuade kommunerna haft en betydande ökning av inkommande ärende (samt tyngd i ärendena), en kommun har haft ungefär samma ärendemängd men har totalt sett fått prioritera hårdare och den fjärde kommunen har haft ett minskat inflöde av ärenden.

### ***IT-frågor***

En central fråga i ett dokumentationssystem är huruvida en sådan är integrerad i kommunernas IT-system.

**Tabell 12. IFO-chefer. Är BBIC-dokumenterna integrerade i IT-systemet? (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
Helt	64,3 %	80 %
Delvis	35,7 %	20 %
Inte alls	0 %	0 %
Vet ej	0 %	0 %

Tre av de fyra intervjuade kommunerna har haft problem IT-systemen, antingen att det kommit sent eller att de inte har varit fullt kompatibla med BBIC.

## Andra pågående projekt/förändringar

Frågan om andra pågående förändringar blir viktig i förståelsen av implementeringsarbetet.

I tre kommuner av de intervjuade har det förekommit andra projekt eller förändringar som negativt påverkat implementeringen. Exempel på dessa är ålägganden från Länsstyrelse /Socialstyrelse avseende missbruk och kvinnofrid, start av flera öppenvårdsprojekt, byte av IT-system samt byte av kontorslokaler.

I enkätstudien framkom följande:

**Tabell 13. IFO-chefer. Pågår andra projekt/förändringar som påverkar möjligheten att införa BBIC med den kraft som varit tänkt? (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
I mycket hög grad	0 %	0 %
I ganska hög grad	28,6 %	13,3 %
I ganska låg grad	28,6 %	40 %
I mycket låg grad	28,6 %	26,7 %
Inte alls	14,3 %	20 %

## Personalomsättning

Det talas ofta om att personalomsättningen bland utredande socialsekreterare är hög. Här ställdes frågan för att få ett mer konkret mått på detta. En hög omsättning av personal torde inverka menligt på implementeringen.

**Tabell 14. IFO-chefer. I vilken grad har personalomsättningen av handläggare påverkat implementeringen av BBIC? (procent)**

	Mättillfälle 1. Hösten 2009	Mättillfälle 2. Hösten 2010
I mycket hög grad	28,6 %	13,3 %
I ganska hög grad	0 %	26,7 %
I ganska låg grad	35,7 %	40 %
I mycket låg grad	7,1 %	13,3 %
Inte alls	21,4 %	6,7 %

Personalomsättningen i de intervjuade kommunerna har varit varierad. Generellt uppfattas att omsättningen av personal varken varit markant hög eller låg.

Personalomsättning medför dock påfrestningar, framförallt när BBIC-utbildare slutar.

## Kunskap om BBIC

BBIC är en konsekvens av strävan efter en mer kunskapsbaserad socialtjänst. En förutsättning för att tillämpa ett system som förväntas öka kvaliteten är att de berörda har goda kunskaper i att tillämpa det. I intervjuerna med fyra Skaraborgskommuner angavs från tre av kommunerna att kunskapsnivån avseende BBIC behöver höjas generellt. Det efterfrågas mer externt stöd i form av mer utbildning till både BBIC-utbildare och handläggare. Utbildningen behöver också "timas" med var kommunen befinner sig i implementeringsprocessen. En kommun har bekostat en uppdragsutbildning för att fördjupa kunskapen till bl.a. BBIC och anknytningsteori. Denna utbildning tillsammans med en strukturerad plan för återkommande träffar för att diskutera BBIC har gagnat implementeringen, men också som en bieffekt gynnat sammanhållning, och att ett gemensamt kitt och språk utvecklats i organisationen.

**Tabell 15. IFO-chefer. I vilken grad har du kunskap om BBIC idag? (procent)**

	Mättillfälle 1	Mättillfälle 2
I mycket hög grad	14,3 %	6,7 %
I ganska hög grad	64,3 %	66,7 %
I ganska låg grad	21,4 %	26,7 %
I mycket låg grad	0 %	0 %

**Tabell 16. IFO-chefer. Bedöms organisationen behöva ytterligare påfyllning av kompetens för att på ett godtagbart sätt leva upp till kraven inom BBIC? (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
Ja	28,6 %	26,7 %
I viss mån	64,3 %	46,7 %
Inte alls	7,1 %	26,7 %

**Tabell 17. Handläggare. I vilken grad har du kunskap om BBIC idag. (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
I mycket hög grad	9,1 %	8,8 %
I ganska hög grad	74,0 %	76,5 %
I ganska låg grad	15,6 %	8,8 %
I mycket låg grad	0 %	2,9 %
Vet ej	1,3 %	2,9 %

## Nätverket och BBIC- utbildare

BBIC-utbildarna i Skaraborg förväntas vara kunskapsbärare och inspiratörer avseende BBIC. Nätverket för BBIC-utbildare skall vara ett forum för främst samverkan och kunskapsstöd.

I intervjuerna med fyra kommuner i Skaraborg framfördes att BBIC-nätverket uppfattades av alla kommuner som viktigt, roligt och stimulerande. Det ger värdefull information och stimulans. Samordnaren uppfattades som viktig då hon står för kontinuitet och att denne tar det övergripande ansvaret. Någon sade att utan "input" från nätverket hade BBIC varit "stendött". I en annan kommun sade man att man kunnat "ro iland" BBIC utan att ett nätverk funnits.

**Tabell 18. Har du haft funktionen som utbildare sedan "uppstart" av tillämpningen av BBIC i din kommun? (procent)**

	Mättillfälle 1. Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
Ja	63,2 %	65%
Nej, har ersatt annan utbildare	36,8 %	35 %

**Tabell 19. BBIC-utbildare. I vilken grad har du haft nytta av nätverket Utbildare i Skaraborg. (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
I mycket hög grad	21,1 %	20 %
I ganska hög grad	68,4 %	70 %
I ganska låg grad	10,5 %	10 %
I mycket låg grad	0 %	0 %

BBIC-utbildarnas uppfattningar om deras möjlighet att utföra uppdraget anges nedan:

**Tabell 20. BBIC-utbildare. Har din arbetsgivare givit dig tillräcklig tid att verka som utbildare? (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
I mycket hög grad	5,3 %	15 %
I ganska hög grad	47,4 %	45 %
I ganska låg grad	26,3 %	30 %
I mycket låg grad	21,1 %	10 %

**Tabell 21. BBIC-utbildare. Har du tillräcklig kunskap om BBIC för att introducera nyanställda i detta? (procent)**

	Mättillfälle 1. Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
I mycket hög grad	15,8 %	20 %
I ganska hög grad	52,6 %	70 %
I ganska låg grad	26,3 %	5 %
I mycket låg grad	5,3 %	5 %

**Tabell 22. BBIC-utbildare. Har du tillräcklig kunskap om BBIC för att stödja kollegor i den dagliga tillämpningen av detta? (procent)**

	Mättillfälle 1 Hösten 2009	Mättillfälle 2 Hösten 2010
I mycket hög grad	10,5 %	25 %
I ganska hög grad	47,4 %	40 %
I ganska låg grad	36,8 %	35 %
I mycket låg grad	5,3 %	0 %

BBIC- utbildarna angav, i fallande ordning, vilka effekter funktionen, som utbildare, haft för dem:

- En ökad förståelse för BBIC: s möjligheter och begränsningar (90 %),
- Ett ökat professionellt nätverk (85 %),
- En professionell utveckling (55 %),
- En möjlighet att identifiera andra områden som kommuner i Skaraborg skulle kunna samverka kring (45 %).

De tre förstnämnda effekterna har minskat sedan förra mätningen, medan den sista ökat. Det handlar dock inte om några större förändringar.

Huruvida handläggarna tagit hjälp av BBIC-utbildarna redovisas nedan:

**Tabell 23. Handläggare. Har du i tillämpningen av BBIC tagit hjälp av BBIC-utbildare? (procent)**

	Mättillfälle 1. Hösten 2009	Mättillfälle 2. Hösten 2010
Ja, flera gånger	36,4 %	32,4 %
Ja, några gånger	51,9 %	50 %
Ingen gång	11,7 %	17,6 %

## 5. Analys – Diskussion

Syftet med denna studie har varit att besvara de två frågeställningarna. Inledningsvis diskuteras den första frågeställningen gällande hur långt implementeringen av BBIC kommit i Skaraborg samt faktorer som gagnat respektive försvårat denna process. Därefter diskuteras vilka betydelser projektorganisationen med samordnare och BBIC-utbildare haft för implementeringen.

### Licens och tillämpning av BBIC

Generellt tillämpas BBIC i förhållandevis hög grad i kommunerna. Det synes vara ett generellt högt tryck avseende detta i Skaraborg. Kommunerna har i hög grad ”köpt hela paketet”. Det är framförallt dokumenten som berör frekventa handläggningsmoment som används såsom anmälan, utredning, utredningsplan, genomförandeplan och omprövning.

Det är också glädjande att BBIC i ökad grad används även inom öppenvårdsinsatser för familjer. Det är ju rimligt att även öppenvården, på sikt, omfattas av BBIC.

Det är vanskligt att värdera i vilken grad implementeringen av BBIC lyckats i Skaraborg. En parameter är ju givetvis hur många kommuner som uppnått ordinarie licens. Sverige består av 290 kommuner. Totalt i Sverige hade 279 kommuner någon form av BBIC-licens i september 2010. Några större städer i Sverige är indelat i självständiga stadsdelar och där varje stadsdel har sin licens. I Göteborg finns det 21 stadsdelsnämnder, där två av dessa har ordinarie licens. I september 2010 hade 108 svenska kommuner ordinarie licens samt fyra stadsdelsnämnder/kommundelar. Skaraborg hade vid samma tidpunkt fyra kommuner med ordinarie licens.

En arbetshypotes har varit att större kommuner generellt skulle ha lättare att implementera BBIC jämfört med små kommuner. Denna hypotes har utgått från att faktorn resurser (kunna) skulle vara viktig. Man får också här betänka att det i Skaraborg finns sex kommuner med mindre än 10 000 invånare. De kommuner som fått ordinarie licens ligger befolkningsmässigt i Skaraborg på första plats (Skövde), andra plats (Lidköping), sjätte plats (Vara) och nionde plats (Tibro) plats, så visst fog har funnits för denna hypotes, men implementering är alltför mångfaktoriell för att enbart fokusera på kommunstorlek.

I intervjuerna framkom kommuner som hade stor vilja och positiv inställning till BBIC, men som inte nått ända i mål; det vill säga fått ordinarie licens, så faktorn vilja tycks inte vara en huvudorsak.



Då kännedomen om BBIC är väl spridd, så bedöms ej heller denna orsak vara en tydlig förklaringsfaktor, men att den givetvis är en utgångspunkt för att kunna implementera BBIC.

Min bedömning är att det inte är en slump att Lidköping var den kommun som först fick ordinarie licens i Skaraborg. De har gjort en tydlig skriftlig implementeringsplan som innehåller en tidsplan, hur genomförandet skall se ut samt pekat ut vem som har ansvar för vad. De har tillsatt en särskild BBIC -organisation med olika företrädare, köpt in en uppdragsutbildning för personal i syfte att vidga förståelsen för BBIC, gjort en tidsplan och beräknat tidsåtgång, avsatt tid för personal för återkommande reflektioner och stöd i arbetet med BBIC. Denna tydliga satsning från förvaltningsledningen har tillgodosett implementeringens krav på att veta vad BBIC är (veta-faktorn), stärkt sammanhållningen i gruppen då ett gemensamt språk utvecklats ( vilja-faktorn) samt att nämnden givit tydliga resurstillskott i form av utbildning och personaltid (kunna-faktorn). Detta i kombination med en tydlig ansvarsfördelning bedömer jag som utvärderare är ett gott exempel på en väl genomförd implementering. Sen är jag ändå övertygad om att det funnits brister och felbeslut även i Lidköpings implementering, men att det finns en del att lära av dem.

Att ta beslut om att införa BBIC är enligt mig ett stort beslut som kräver stor planering och krav på resurser. Det torde därför vara självklart att en sådan planering får en form som förtjänar namnet. Materialet antyder att implementeringen av BBIC i Skaraborg generellt varit alltför ostrukturerat och formlöst. Ett sådant fel brukar kallas implementeringsfel. All implementering av typen BBIC, anser jag, skall ha en skriftlig implementeringsplan.

## **Veta**

Slutsatsen utifrån enkätsvaren är att kännedomen om BBIC som kvalitetsverktyg är generellt hög i Skaraborg. Detta gäller alla nivåer från förtroendevalda till handläggare. I detta avseende tycks implementeringen i Skaraborg ha fungerat bra. Troligtvis har socialnämndens tjänstemän, chefer och BBIC-utbildare tillsett att de förtroendevalda erhållit information och kännedom om BBIC. Bland chefer och handläggare har det troligtvis inte behövts samma insatser då BBIC i sig är en policy som genomgående är väl känd inom barnvården i Sverige. I detta avseende har Socialstyrelsen tillsammans med kommunerna lyckats i att bekantgöra BBIC.

## Vilja och inställning till forsknings- och manualbaserade utredningsmallar och utredningsmetoder – BBIC

Det finns en stor samstämmighet hos de olika aktörerna om att det är generellt positivt och eftersträvansvärt med forsknings- och manualbaserade utredningsmallar och utredningsmetoder. Man kan sålunda konstatera att kunskapsbaserade metoder/mallar i allmänhet har vunnit starkt gehör bland olika funktioner inom socialtjänsten.

Det råder en viss diskrepans i denna utvärdering mellan IFO-chefer och handläggare, då cheferna är något mer positiva till BBIC än vad handläggarna är. Forskning genomförd av Evelyn Khoo<sup>43</sup> har visat på samma resultat. Dessa skillnader bör diskuteras på socialkontoren. Det kan finnas många tänkbara orsaker till detta. En kan vara att handläggarna ser de reella bristerna och svårigheterna med BBIC vilket inte cheferna gör, som kanske ser imagefördelarna i att kunna uttala att verksamheten arbetar med ett kunskapsbaserat dokumentationssystem. En annan orsak skulle kunna vara att handläggare känner osäkerhet inför ett nytt koncept och därför uttrycker motstånd mot det nya. Handläggarnas upplevda brist på tid kan vara en annan viktig faktor. Även om det finns skillnader i inställning till BBIC mellan chefer och handläggare så är den sammantagna bilden att bägge grupperna är generellt positiva till BBIC. Detta överensstämmer med annan forskning<sup>44</sup> i Sverige. I materialet finns det tendenser till att det skett en viss förändring i inställningen till BBIC bland handläggare och chefer, då de mest positiva minskat något och likaså de som varit ganska negativa. De flesta är nu ganska positiva till BBIC. Den ökade erfarenheten och kunskapen om BBIC har spekulativt medfört att mer ”realistiska” uppfattningar om BBIC utkristalliserats utifrån att BBIC givetvis har både förtjänster och brister. Lite vulgärt skulle man kunna säga att BBIC varken är Guds gåva till socialtjänsten eller att djävulen tagit boning i socialtjänstens lokaler.

Min tolkning är att inställningen hos BBIC-utbildare följer ungefär samma mönster. De flesta är positiva till BBIC. I takt med ökad kompetens om BBIC ser de möjligheterna och förtjänsterna med BBIC, men att en annan grupp i takt med ökad kunskap identifierar BBIC:s brister och tillkortakommanden.

Bland chefer och handläggare framhålls främst att BBIC medför att barnperspektivet får större utrymme samt att det blir större enhetlighet i utredandet. Man kan diskutera uppfattningen om att barnperspektivet får större utrymme utifrån Sofia Enells<sup>45</sup> studie, där barnet ”försvann” i bedömnings-/beslutsprocessen. Den matematikintresserade kan räkna ut hur många möjliga kombinationer av BBIC-utredningar som det teoretiskt kan bli beroende på vilka områden som väljs i BBIC-

---

<sup>43</sup> Khoo, Evelyn, Nygren, L & Hyvönen, U. (2009) *Looking after children in need. A three nation comparative study of the implementation of a new approach in child welfare*. Umeå Universitet.

<sup>44</sup> Khoo, Evelyn, Nygren, L & Hyvönen, U. (2009) *Looking after children in need. A three nation comparative study of the implementation of a new approach in child welfare*. Umeå Universitet.

<sup>45</sup> Enell, Sofia (2009) *Barnet i utredningen*. FoU-rapport 2009:6. Jönköping: Luppen kunskapscentrum.

triangeln. Så rent teoretiskt finns kanske inte grund för att BBIC ger större enhetlighet i handläggningen, men min uppfattning utifrån praxis är nog att BBIC medfört högre grad av enhetlighet.

## Tid och resurser

Det är problematiskt i sig att så många handläggare och BBIC-utbildare upplever tidsbrist. Tidsbrist är ingen bra grund för att tillgodose barnperspektivet. Lite raljant skulle man kunna säga att anställda inom IFO alltid ropar efter mer resurser. Jag har dock inte träffat någon barnavårdsutredare som inte hyst uppfattningen att tillämpningen av BBIC, åtminstone initialt, tar mer tid. Detta får nog betraktas som en sanning. Man kan gissa att handläggningstiden enligt BBIC successivt minskar ju mer bekant handläggare blir med systemet. Frågor kan dock ställas kring hur flera kommuner i Skaraborg hanterat frågan om att införa BBIC utan att göra en kalkyl och tillsätta extra personalresurser för detta, då den extra tidsåtgången, åtminstone initialt, borde ha varit uppenbar för alla berörda. Har suget efter att förknippas med det "vetenskapliga" konceptet BBIC varit för svårt att säga nej till, trots att tillräckliga resurser inte funnits? <sup>46</sup> Då flera kommuner också haft ett ökat anmälningstillströmning samt genomfört mer utredningar än tidigare, blir ekvationen än svårare att få ihop. Min slutsats är att bristerna i att upprätta skriftliga implementeringsplaner, har varit en bidragande orsak till att frågan om extra personalresurser negligerats. När IT-system köps in är det i regel självklart att räkna kostnader för nya datorer, ny programvara, support och utbildningsinsatser.

Alvesson<sup>47</sup> pekar på vikten av dialog mellan aktörerna i ett förändringsarbete. En sådan dialog mellan IFO-chefer och BBIC-utbildare om förutsättningarna för utbildarna synes som angelägen, då BBIC-utbildare har spetskompetens och också är motivatorer i den egna organisationen. Om dessa nyckelpersoner inte uppfattar att deras villkor är tillgodosedda finns risker för att detta hämmar implementeringen. Min förhoppning är att förtroendevalda, chefer, BBIC-utbildare och handläggare sätter sig ner och diskuterar de viktiga frågorna om tid och resurser för att tillämpa BBIC.

Regionförbundet i Örebro<sup>48</sup> har i utvärdering om BBIC funnit att hög ärendebelastning samt hög personalomsättning är två kritiska faktorer i implementeringen. I samma utvärdering fann man att BBIC-projektet krävt mer än vad man förväntat sig. Detta kan antyda att frågan om tid och resurser inte är ett problem enbart för de Skaraborgska kommunerna.

## IT-frågor

---

<sup>46</sup> Alvesson. M. (2006) *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas Förlag

<sup>47</sup> Alvesson.M. (2008) *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö :Liber.

<sup>48</sup> Gustafsson. M & Ångman. I. *Barns behov I centrum* . Rapport 2008:11. Regionförbundet Örebro.

IT-frågan har lyfts fram i andra utvärderingar avseende BBIC, då det har funnits svårigheter att integrera BBIC-dokumenterna i de befintliga datasystemen. Kommunerna i Skaraborg har i de flesta fall (80 %) gått i mål med att få BBIC-dokumenterna integrerade i IT-systemet. Detta är en viktig faktor för att implementeringen skall fungera. Svårigheterna med BBIC:s integrering i IT-systemen har nog underskattats av kommunerna.

## Andra pågående projekt/förändringar

I de fyra kommuner som var föremål för intervjuer framkom det i tre av dessa att andra ålägganden, projekt och förändringar negativt påverkat implementeringen av BBIC. Schablonbilder och resultat från andra BBIC- utvärderingar<sup>49</sup> av att det ständigt pågår andra samtidiga förändringar/projekt i socialtjänstens organisationer får svagt stöd i enkätsvaren från IFO cheferna. Innebär detta att ”projektkulturen”/organisationsförändringar inom socialtjänsten är i avtagande eller är det så att IFO-cheferna förtränger tidsåtgången för andra konkurrerande projekt?

## Personalomsättning

Den allmänt spridda bilden av att det är relativt hög omsättning av personal får visst stöd i denna utvärdering. Främst gäller detta för 2010. En fråga som dyker upp är om BBIC gör att fler handläggare stannar kvar som utredare då BBIC uppfattas som ett professionellt verktyg vilket ökar statusen hos utredare eller om utredare överger denna funktion, då de upplever att de blivit ”fångar” i en styrd mall med ökad tidspress.

## Kunskap om BBIC

Det är vanskligt att ställa frågor om kunskapsnivåer, då dessa är relativa och subjektiva. Som utvärderare hyser jag dock viss förtröstan i att avgivna svar innehåller ett visst mått av objektivitet. Min bedömning är att få eller ingen med ”faktisk” låg kunskap skulle svara att de besitter hög kunskap och likaså att de med mycket god kunskap skulle svara att de har mycket låg kunskap om BBIC. Problemet blir nog mer att respondenter tenderar lägga sina svar i en mittfåra. Även svar som är subjektiva är intressanta då upplevd kompetens eller brist däri påverkar rent faktiskt den konkreta handläggningen enligt BBIC. Det är inget bra utgångsläge att handläggare upplever osäkerhet kring sin kompetens, oavsett om de har den eller inte.

Frågan om kunskap om BBIC anser jag bör ses som en kunskapsspiral. Vi kan här ta hjälp av Alvessons<sup>50</sup> redovisade olika kunskapsformer:

<sup>49</sup> Gustafsson, M & Ångman, I. (2008) *Barns behov I centrum. Uppföljning av förändringsarbetet i den sociala barnvården i tolv kommuner i Örebroregionen.* Rapport 2008:11.

<sup>50</sup> Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag.* Malmö: Liber:.

1. Information (den enkla kunskapsdelen)
2. Kunnande (hur man skall göra)
3. Förklaring ( kunskap som besvarar frågor som ”Varför”).
4. Förståelse- (kunskap som hänvisar till mönster och samband)

Min tankemodell för detta skulle kunna se ut enligt nedan:

Nivå 1 skulle här kunna vara den inledande *information* om BBIC:s uppbyggnad, dess formulär samt principerna.

Nivå 2 är nästa steg då exempelvis en handläggare skall börja lära sig hur en BBIC-utredning skrivs och börja *göra* detta på egen hand. Typiska frågor är då vilka behovsområden som skall användas, under vilken rubrik text skall skrivas in och vilka dokument som skall användas e.t.c.

Nivå 3 När en viss säkerhet nås på nivå 1 och 2 uppnås blir frågorna om analys och bedömning viktigare för handläggaren. Hur skall den samlade kunskapsmassan värderas. *Varför* är Kalles sociala situation som den är?

Nivå 4 Här handlar inte BBIC så mycket om formulär och rubriker (även om de givetvis skall användas), utan mer om BBIC:s grundläggande principer med betoning på barnperspektiv, etik, vetenskaplig utredningsmetodik samt om hur Bronfennbrenners utvecklingsekologiska teorimodell skall kunna förstås utifrån det aktuella barnet. Hur interagerar olika system, så att ekologiska *mönster* och *samband* uppstår runt Kalle?

Min bedömning är att handläggare och chefer i Skaraborg ligger på någon av dessa redovisade nivåer, men att lejonparten befinner sig på nivå 2 eller 3. Om min bedömning skulle ha substans innebär detta att inför fortsatt utbildning av handläggare och BBIC-utbildare bör frågan ställas om en tänkt utbildningsinsats faktiskt motsvarar behoven, då det finns stora skillnader mellan individer, men också mellan olika kommuner. I exempelvis BBIC-nätverket finns stor spännvidd mellan var kommunerna som helhet befinner sig. Det kan framgent vara svårt att hålla ihop ett sådant nätverk om förutsättningarna och kunskapsnivåerna blir alltför disparata, då frågor som diskuteras kan upplevas som alltför triviala eller alltför avancerade. Jag vill betona att min personliga uppfattning är att barnavårdsutredningar aldrig blir bättre än vilken förmåga utredaren besitter. Detta gäller oavsett om BBIC tillämpas eller inte. Det skulle härav kunna vara så att erfarna och duktiga barnavårdsutredare besitter kunskapsnivåerna 3 och 4, men sliter sitt hår på nivå 2, då de exempelvis inte är bekväma med att använda BBIC: s rubriker.

IFO-chefer, handläggare och BBIC-utbildares svar visar på att det finns ett behov av fortsatta utbildningsinsatser om BBIC och utredningsmetodik. Denna bör enligt mitt

förmenande vara både generell, men kanske också vara skraddarsydd för vissa grupper, då kunskapsnivåerna varierar.

## **Nätverket och BBIC-utbildare**

I princip alla BBIC-utbildare anser att de haft nytta av nätverket "Utbildare i Skaraborg". Nätverket bedöms ha bidragit med stimulans och stöd, då gemensamma problem diskuterats där, ny information har givits samt att vissa utbildningsinsatser genomförts. Min bedömning är att flera kommuner i Skaraborg hade haft svårt att ha nått så långt de kommit i implementeringen av BBIC om inte nätverket och funktionen samordnare funnits. En fortsatt bedömning är att nätverket utifrån dessa relativt sett knappa resurser givit goda effekter utifrån dess relativt knappa resurser.

BBIC-utbildarnas upplevda brist på tid att utföra sitt uppdrag är problematisk. Detta är en fråga att lyfta fram i kommunerna. Nästan alla handläggare har tagit hjälp av BBIC-utbildare i den egna kommunen. En försiktig tolkning är att det visar att tanken med BBIC-utbildare i varje kommun fungerar hyggligt. Det är dock problematiskt att cirka en tredjedel av nyckelpersonerna (BBIC-utbildarna) "försvunnit" till andra arbetsuppgifter eller andra kommuner.

BBIC- utbildarna har genom BBIC-nätverket i Skaraborg fått med sig bonuseffekter förutom om att lära sig mer om BBIC:s möjligheter och begränsningar. I dagens samhälle framhålls vikten av nätverk. Genom BBIC-nätverket har deltagarna fått ett ökat professionellt nätverk. Ett sådant kan möjligen öka samarbete över kommungränserna samt ge uppslag till idéer om arbetssätt och organisering.



## 6. Slutdiskussion

Inledningsvis fördes resonemang om begreppen; kunskap, kvalitet och standardisering. BBIC:s förhållande till dessa begrepp är viktiga. Min egen uppfattning är att BBIC höjt kvaliteten i barnavårdsutredningarna, på så sätt att de i gruppen ”mest undermåliga” utredningarna blivit färre, men att kvalitetshöjningen inte varit lika påtaglig i övriga utredningar. Denna bedömning styrks av Enells<sup>51</sup>, Edvardssons<sup>52</sup> och Hedlund & Lovéns<sup>53</sup> studier. I samband med att jag skrev denna slutrapport så hade Socialstyrelsen allvarligt kritiserat Marks Kommun för brister i handläggningen av barnavårdsärenden. Utan att gå in i detalj på detta så väcker detta frågan om BBIC i sig är en garant för kvalitativ handläggning, då Marks Kommun (enligt SoS hemsida 101024) innehar ordinarie BBIC-licens. En annan provokativ fråga som uppstår är om man ”får” tillämpa BBIC oavsett hur bristfälligt det är, bara man använder BBIC- dokumenten. Med dessa frågor lämnar jag detta område.

Evelyn Khoo<sup>54</sup> uttrycker att läget för BBIC i Sverige är ”försiktigt optimistiskt”. De flesta är positiva, men inte överentusiastiska. Det finns ett samförstånd om BBIC:s principer och där Triangeln är nyckeln och barnperspektivet är i fokus. Svårigheterna i implementeringen ligger i begränsningar av tid, budget och organisation.

Implementerings tre nyckelbegrepp; veta, vilja kunna har belysts i rapporten. Lite grovkornigt skulle man kunna uttrycka det som att; alla berörda vet vad BBIC är, de flesta är i grunden positiva till BBIC, men att förutsättningarna för att kunna implementera BBIC har varit akilleshälen. Denna kritiska del i implementeringen bör fortsatt tillgodoses med en tydlig och genomarbetad skriftlig implementeringsplan där bl.a. tid, behov, ansvar och resurser anges.

Utän att ta till bröstitoner så finns det stora likheter i vad forskning/utvärdering presenterar som implementeringens generella svårigheter i andra kommuner och de i denna utvärdering framkomna resultaten. Detta kan tyda på att implementeringsforskningen är giltig i att kunna lyfta fram centrala begrepp och teorier.

En sak som är bekymmersam är att de familjer och barn som utreds i låg grad tycks uttrycka synpunkter på hur det är att utredas enligt BBIC, samt att denna metafråga

---

<sup>51</sup> Enell, Sofia (2009) *Barnet i utredningen*. FoU-rapport 2009:6. Jönköping: Luppen kunskapscentrum.

<sup>52</sup> Edvardsson, Bo (2010) *Kritisk prövning av utredning enligt 11 kap 1, 2 §§ SoL med användning av BBIC-metodik och nallekort. Undermålig barnavårdsutredning kring misstanke om övergrepp*. Diva-portal. [www.diva.org](http://www.diva.org)

<sup>53</sup> Hedlund, M. & Lovén, C. (2008) *Kritisk granskning av BBIC:s tori och av barnavårdsutredningar med respektive utan BBIC. Same same but different*. C-uppsats. Örebro Universitet.

<sup>54</sup> Khoo, Evelyn. <http://www.dubu.dk/ICS/index.aspx?id=6d3a7140-f0f6-463a-b417-fafb9a19ac5>.

sällan ställs till dem från utredarna/organisationen. Klienterna är en viktig kunskapskälla. Denna utgångspunkt har stöd i forskningen. Jag vill dra en lans för att klienternas kunskaper får påverka den framtida tillämpningen av BBIC i högre grad.

---

Utvärderingens svar på frågeställningarna:

**1. Det finns en stor spridning i länet mellan de kommuner som tillämpar BBIC fullt ut och de kommuner som är i "uppstart" av BBIC. I dagsläget har fyra av femton kommuner ordinarie BBIC-licens. I de Skaraborgska kommunerna har implementeringen kommit så långt att det finns skäl att bedöma att cirka 10 kommuner kommer ha ordinarie licens hösten 2011. Avsaknaden av tydliga skriftliga implementeringsplaner bedöms ha haft negativ påverkan på implementeringsarbetet i länet. Detta har sannolikt försenat flera kommuners möjlighet att erhålla ordinarie BBIC-licens.**

**2. Bedömningen är att Nätverket för BBIC-utbildare har fyllt en viktig funktion som informationsspridare, kunskapsförmedlare och inspiratörer, vilket styrks av utbildarnas och handläggarnas svar. En fortsatt bedömning är att nätverket utifrån dessa relativt sett knappa resurser givit goda effekter i implementeringen. Då behoven av stöd avseende BBIC skiftar i länet, så föreslås framgent differentierade stödåtgärder, förutom de generella, inom ramen för BBIC-nätverket. Detta för att tillgodose enskilda kommuners mer specifika behov av stöd i implementeringen.**

Avslutningsvis ges en metaforisk bild av BBIC.

Man skulle kunna leka med tanken och säga att tillämpa BBIC eller ej är som att välja mellan järnväg eller bilåkning. Metaforer är ibland lömska då de kan vara förföriska i att förenkla komplexa processer, men i vissa lyckade fall kan de ge utrymme för reflektion och ökad förståelse. Om järnväg sägs ofta att den är lösningen på framtida problem, att den är klimatsmart, medan bilåkning betraktas som förlegat, men att den ger frihet, flexibilitet och är oftast tidsbesparande.

BBIC skulle kunna ses som utlagda räls som handläggaren skall följa, medan det "gamla" sättet att utreda var mer likt bilkörning då den gav större frihet att välja väg i handläggningen. Att utreda enligt BBIC blir som att åka tåg, då en sådan resa ofta har ett tydligt syfte, mål och tidsplan, då man köper biljett till den destination man vill åka till och passerar ett antal förutbestämda stationer innan man når slutmålet. Med bilen kan man mera ta sig en tur för att ses sig omkring, där både vägval och mål inte är alldeles tydligt. Tågresande ses ofta som ett mer säkert resande, med mindre olyckor, som för BBIC skulle kunna översättas till att handläggningen är kvalitetssäkrad och mer rättssäker.



Kritik mot järnväg och SJ är bland annat att de inte håller tiderna och att det tar längre tid att komma till resmålet, då det kräver flera tågbyten. Negativa synpunkter på BBIC anför ofta att det är så tidskrävande. Någon skulle också kunna anför att med BBIC når man inte slutdestinationen, då det inte finns någon räls fram till minsta by, vilket skulle kunna liknas med att administrationen av BBIC lägger hinder för de unika mötena med dess mottagare. Likaså behöver järnvägar underhållas och snöröjas för att inte förseningar skall uppstå. En fungerande serviceapparat med IT, utbildning och personalresurser behövs i regel för att BBIC skall fungera.

Så vad är framtiden? Är det tåget eller bilen som skall gälla framöver? Eller är det höghastighetståg (möjlighet till ett förenklat BBIC) eller tågtaxi (kombination av tåg och bil) som blir lösningen? Min gissning är att då rälsen i landet är utlagda för BBIC, så kommer det bestå framöver, men att det kräver bra underhåll av rälsen (organisatoriskt stöd) och modernare tåg (viss utveckling av BBIC-konceptet).

## Litteraturförteckning

Alvesson, Mats (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber

Alvesson, Mats (2006) *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas förlag

Alvesson, Mats (2008) *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö: Liber.

Beer, M & Nohria, N. (2000) Cracking the code of Change. *Harvard Business Review*. 3: 133-141.

Brunsson, N & Jacobsson, B (1998) *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santerius Förlag AB.

Dahler Larsen P & Krogstrup H.K. (red) (2003) *Tendenser i evaluering*. Odense: Syddansk Universitetsförlag.

Edvardsson, Bo (2010) *Kritisk prövning av utredning enligt 11 kap 1, 2 §§ SoL med användning av BBIC-metodik och nallekort. Undermålig barnavårdsutredning kring misstanke om övergrepp*. Diva-portal. www.diva.org

Edvardsson, Bo (2009) *Kritisk prövning av BBIC utredning enligt 11kap, 1§ socialtjänstlagen och med misstanke om våld mot barn*. Diva portal. www.diva.org

Enell, Sofia (2009) *Barnet i utredningen*. FoU-rapport 2009:6. Jönköping: Luppen kunskapscentrum.

Engström, L-G & Ovall, H. (2010:2) Implementering av BBIC i Värmland. Kartläggning av implementeringsarbetet av BBIC i 16 värmländska kommuner.

Fixen DL et al. (2005) *Implementation research: A synthesis of the literature*.

Foucault, M (1986) *Vansinnets historia under den klassiska epoken*. Arkiv Förlag: Lund.

Guldbrandsson, Karin (2007) *Från nyhet till vardagsnytta*. Statens folkhälsoinstitut 2007:20.

Gustafsson, M & Ångman, I. (2008) *Barns behov i centrum. Uppföljning av förändringsarbetet i den sociala barnavården i tolv kommuner i Örebroregionen*. Regionförbundet Örebro. Rapport 2008:11.

Gustafsson, M (2009) *Socialarbetarnas arbetssätt och inställning till BBIC våren 2009*. Regionförbundet Örebro.

Hamilton, B.M. (2003) *Online survey responder rates and times: background and guidance for industry*. Terent Inc.

Hedlund, M. & Lovén, C. (2008) *Kritisk granskning av BBIC:s tori och av barnavårdsutredningar med respektive utan BBIC. Same same but different*. C-uppsats. Örebro Universitet.

Johansson, Staffan. (2010) *Implementing evidence-based practices and programmes in the human services: lessons from research in public administration*. *European Journal of Social Work* vol13, No. 1, March 2010, pp. 109-125.

Krogstrup, H.K. (2003) *Evalueringsmodeller*. Århus: Systime Academic.

Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social science*. New York: Harper & Row.

Lipsky, M. (1980) *Street level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. Russel Sage Foundation.

Lundsbye, Maths. (2008) En farlig vårdideologisk paradox. Enögd barnperspektivsmopolism hindrar helhetssyn.

Perrow, C. (1978) *Demystifying organisations*. Sarri, R & Hasenfeld, Y. (red) Management of Human Services. New York: Columbia University Press.

Pettigrew A.M. (1985) *The awakening giant*. Oxford, Basil Blackwell.

Rossi, P m.fl (2004) *Evaluation. A systematic Approach*. (7 ed) CA: Sage.

Socialstyrelsen (2006) *Grundbok. Barns behov i centrum (BBIC)*. Stockholm: Socialstyrelsen

Social barnavård i förändring – Slutrapport från BBIC, (2007) Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2009) *Analys, bedömning och beslut i utredningar enligt BBIC*. Stockholm: Socialstyrelsen

Vedung, E. (1998:20) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

# Implementering av BBIC i Skaraborg

Syftet med denna utvärderingsrapport är att både beskriva och förklara hur långt implementeringen kommit i Skaraborgs 15 kommuner, samt vilken betydelse samverkansprojektet (nätverket för BBIC-utbildare) haft för implementering.

De två huvudfrågeställningarna i utvärderingen är:

- Hur långt har implementeringen kommit avseende BBIC?
- Vilka betydelser har projektorganisationen haft för implementeringen av BBIC i Skaraborg?

Det övergripande syftet med rapporten är att utvärdera denna implementeringsprocess. Syftet är *inte* att utvärdera effekterna eller värdet av handläggnings- och dokumentationssystemet BBIC i sig. Det primära undersökningsobjektet är givetvis kommunerna i Skaraborgs implementering av BBIC.

Utvärderare Claes Nilsson



ulrika.hernant@skaraborg.se  
bengt.ericsson@skaraborg.se

Post Box 54, 54122 Skövde  
Besöksadress: Kaplansgatan 16 a

ISSN 1654-7306