

Individens behov i centrum

Förutsättningar, förväntningar & konsekvenser
vid beslut och införande av IBIC

Eva M. Karlsson
Helena Viberg



Nestor FoU-center ägs gemensamt av Region Stockholm samt kommunerna Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nacka, Nykvarn, Nynäshamn, Salem, Södertälje, Tyresö och Värmdö. Vi vill genom praktisk forskning och utveckling bidra till en god kvalitet inom vården och omsorgen om äldre människor.

Nestor FoU-center
Marinens väg 30, 136 40 Handen
Hemsida: www.nestorfou.se
tel: 08-777 99 16
e-post: adm@nestorfou.se

Rapporten kan laddas ner på www.nestorfou.se

Nestor FoU-center 2019

Författare: Eva M. Karlsson & Helena Viberg
Titel: *Individens behov i centrum. Förutsättningar, förväntningar & konsekvenser vid beslut och införande av IBIC.*
ISBN 987-91-85347-30-8
ISSN 1652-4608

Nestor FoU-centers skriftserie nr. 2/19
© Nestor FoU-center
Citera oss gärna, men ange källan.

Förord

IBIC — individens behov i centrum — är en modell som Socialstyrelsen tagit fram för att stötta ett behovsinriktat och systematiskt arbetssätt som innefattar vuxna personer som är beviljade insatser från socialtjänsten utifrån SoL eller LSS. För att stödja implementeringsprocessen hos de av Nestors ägarkommuner* som beslutat att införa IBIC, initierade Nestor 2014 ett nätverk för erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan processledare för IBIC. I nätverket, som fortfarande är verksamt, ingår processledare från äldre-, funktionshinder- och socialpsykiatriområdet. Utöver det egna nätverket har vi deltagit i det nationella nätverk för processledare som leds av Socialstyrelsen och även i regionala nätverksträffar mellan olika IBIC-nätverk i Stockholmsområdet.

Utifrån diskussionerna i dessa nätverk insåg vi att det fanns ett behov av att få stöd i att identifiera vad IBIC innebär för den egna organisationen och vad man behöver tänka på i samband med beslut om, och ett eventuellt införande av modellen. Nestors styrgrupp tog därför under 2018 beslut om att Nestors skulle ta fram ett stödmaterial för detta.

För att få ett så användbart material som möjligt har vi under arbetet haft kontakter med Nacka kommuns projektledare och processledare för implementeringen av IBIC. Där har vi kunnat ta del av hur de lagt upp sitt arbete och hur de resonerat kring olika frågor. Vi har fått synpunkter på materialet från det lokala nätverket för processledare och en referensgrupp med representanter från åtta av Nestors ägarkommuner. Vi har även haft god nytta av våra egna erfarenheter som vuxit fram under de år som vi arbetat med frågan.

Att Nestor är ett FoU-center med forskning och utveckling för äldre i fokus kan eventuellt återspegla sig i texten. Men vår erfarenhet är att många av de utmaningar man ställs inför i implementeringen av IBIC är ungefär desamma oavsett vilket verksamhetsområde man befinner sig inom. Vi hoppas därför att det material som ni har framför er kan vara ett stöd för er som står inför att ta beslut om IBIC ska införas eller inte, men också för er som redan påbörjat en införandeprocess.

Haninge, oktober 2019

Eva Lindqvist
FoU chef
Nestor FoU-center

***Nestors ägarkommuner**

Nestor ägs gemensamt av kommunerna Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nacka, Nykvarn, Nynäshamn, Salem, Södertälje, Tyresö och Värmdö, samt Region Stockholm.

Innehållsförteckning

Förord	3
Introduktion	7
Om IBIC	8
<i>ÄBIC → IBIC — en kort historik</i>	8
<i>Vad är IBIC?</i>	9
<i>Mål med IBIC</i>	10
<i>Ändrat tankesätt</i>	11
IBIC och organisationen	12
<i>Komplex modell i en komplex organisation</i>	12
<i>Förändringar som påverkar — och påverkas</i>	14
<i>Några områden att tänka på</i>	15
Implementering av IBIC	19
<i>Anpassning av IBIC</i>	20
<i>Utmanande implementering</i>	21
När är IBIC implementerat?	26
Bilaga 1: Tips för konsekvensanalys	28
Bilaga 2: Checklista för implementering	30
Bilaga 3: Lägesavstämning för IBIC	31
Bilaga 4: Checklista — hur vi arbetar	32

Introduktion

"Ett stort hinder har varit att den högsta ledningen inte insett vad IBIC innebär och varför det ska införas. Det har inte drivits i projektform från början, ett helikopterperspektiv har inte funnits. En konsekvensanalys om vad det innebär att införa IBIC har inte gjorts." (Processledare IBIC)

Så uttrycker sig en processledare om införandet av IBIC (Individens behov i centrum) i sin kommun. I citatet lyfts några av de frågor som vi kommer att ta upp i denna text: Vad innebär IBIC? Varför vill kommunen införa IBIC? Vilka konsekvenser för organisationen kan införandet av IBIC ge? Hur ska implementeringen av IBIC gå till om det blir aktuellt?

Genom denna text vill vi lyfta olika komponenter som vi menar är viktiga att tänka över i samband med att beslut ska tas om IBIC ska införas eller inte och vid ett eventuellt införandet av IBIC. Ytterligare frågor som ställs i texten är vad som är fördelen med IBIC, och hur det kommer klienterna till nytta.

Texten riktar sig till beslutsfattare, chefer, utvecklingsledare eller andra som på olika sätt kan vara inblandade i processen att ta beslut om — eller arbetar med — införande av IBIC.

I marginalen finns reflektionsfrågor inlagda, som hjälp för att tänka igenom hur det ser ut i er kommun, och hur ni kan agera där. Det finns också en del litteraturtips och pratbubblor med citat från processledare och andra som kommit i kontakt med IBIC.

Utöver denna introduktion består texten av fyra delar: *Om IBIC*, *IBIC och organisationen*, *Implementering av IBIC* samt *När är IBIC implementerat?*



Om IBIC

I detta avsnitt ges en kort inblick i vad IBIC är och innebär. Vi startar med en återblick på IBIC:s framväxt.

ÄBIC ⇨ IBIC — en kort historik

År 2008 påbörjade Socialstyrelsen ett arbete med att ta fram en modell för ett systematiskt arbetssätt och strukturerad dokumentation inom äldreomsorgen. Arbetet utgick från två regeringsuppdrag:

- *Öppna jämförelser för vård och omsorg om äldre* — som handlade om att påskynda utvecklingen mot en bättre uppföljning och öppna jämförelser av vården och omsorgen om äldre personer.
- *Nationell informationsstruktur och Nationellt fackspråk för vård och omsorg* — ingående i en nationell strategi för ehälsa. Målet var att skapa förutsättningar för en strukturerad och ändamålsenlig vård- och omsorgsdokumentation med entydiga, enhetliga och jämförbara begrepp, termer och klassifikationer.

Bakgrunden till uppdragen var utredningen *Ett värdigt liv i äldreomsorgen* (2008) som pekade på att äldreomsorgen allt för mycket fokuserade på fysiska behov, medan sociala, existentiella och psykiska behov hamnade i skymundan. Vidare menade utredningen att äldreomsorgen snarare utgick från vilka insatser som fanns att erbjuda än de behov som klienten hade. Äldreomsorgen skulle sträva efter att övergå från att vara en insatsstyrd till en behovsstyrd verksamhet.

Socialstyrelsens arbete resulterade i modellen *ÄBIC* — äldres behov i centrum. Under 2015 påbörjades en vidareutveckling och anpassning av *ÄBIC* för att inrymma vuxna personer, oavsett ålder, i behov av insatser enligt SoL eller LSS. Resultatet av detta blev *IBIC* — individens behov i centrum. Både *ÄBIC* och *IBIC* är tänkta att vara stöd för kommunerna att utveckla ett systematiskt och behovsinriktat arbetssätt inom omsorgen om vuxna personer i behov av stöd enligt SoL eller LSS. En gemensam begreppsapparat kopplad till ICF* ingår också i modellerna.

Från och med 2013 har Socialstyrelsen haft i uppdrag att stötta införandet av *ÄBIC/IBIC* i landets kommuner. I stödet har bland annat ingått en vägledning, utbildningsinsatser riktade till lokala processledare samt en webbintröduktion till *ÄBIC* på Kunskapsguiden.

*ICF

ICF – *Klassifikation av funktions-tillstånd, funktionshinder och hälsa* (Socialstyrelsen 2003).

Det övergripande målet för ICF är att erbjuda ett samlat och standardiserat språk och en struktur för att beskriva hälsa och hälsorelaterade tillstånd. (s. 9).

ICF är framtaget av WHO (World health organization). Den svenska översättningen är Socialstyrelsen ansvarig för.

Vad är IBIC?

IBIC ändrar inte själva handläggningsprocessen när en person ansöker om stöd från socialtjänsten utifrån SoL eller LSS. Fortfarande gäller stegen *aktualisering, utredning, beslut, formulering av uppdrag, utförande av uppdrag och uppföljning*. Skillnaden ligger istället i hur dessa steg hanteras och genomförs. Det kan låta enkelt, men i praktiken kan det vara svårt både för beställare, utförare och klienten att ta till sig det nya förhållningssättet.

Här följer en kort och sammanfattande introduktion till IBIC. För ytterligare kunskap i ämnet rekommenderas Socialstyrelsens material om modellen (se nedan).

~~~

Syftet med IBIC är att det stöd som klienten mottar ska utgå från dennes individuella *behov* och *mål*, inte från ett utbud av existerande insatser. Socialstyrelsen lyfter fram tre *kärnkomponenter* i modellen som fastslår att IBIC är en sammansättning av:

- Ett behovsinriktat arbetssätt med individen i centrum.
- Ett systematiskt arbetssätt som omfattar handläggning, genomförande och uppföljning.
- En strukturerad dokumentation som bygger på nationell informationsstruktur och nationellt fackspråk (ICF).

IBIC är uppbyggt kring olika *livsområden*\* som i princip motsvarar kapitlen under avsnittet *Aktiviteter och delaktighet* i ICF. Inom livsområdena uppmärksammas även områden som tidigare ofta förbisetts, som att delta i samhällsgemenskapen eller skapa och behålla relationer. Det innebär att det kan bli aktuellt att föra in helt nya typer av insatser i verksamheten.

Utöver detta tillkommer även *relaterade faktorer* som ger uppgifter om sådant som är underlättande eller hindrande i klientens vardag, till exempel livsstil, social bakgrund, omgivande miljö etc.

### \*Livsområden i IBIC

- *Lärande och att tillämpa kunskap*
- *Allmänna uppgifter*
- *Kommunikation*
- *Förflyttning*
- *Personlig vård*
- *Hemliv*
- *Mellanmänniskliga interaktioner och relationer*
- *Viktiga livsområden*
- *Samhällsgemenskap, socialt och medborgerligt liv*
- *Känsla av trygghet\**
- *Personligt stöd från person som vårdar eller stödjer en närstående\**

\* De två sistnämnda livsområdena ingår inte i kapitlet *Delaktighet och aktiviteter* i ICF. De är tillagda i IBIC för att säkerställa att behov av trygghet och eventuellt personligt stöd från en anhörig uppmärksammas.

### Socialstyrelsen om IBIC

På *Socialstyrelsens hemsida* och på *Kunskapsguiden.se* går det att läsa mer om IBIC. Socialstyrelsen har producerat flera material om IBIC, bland annat:

- *Individens behov i centrum. Behovsinriktat och systematiskt arbetssätt med dokumentation av individens behov utifrån ICF* (2016).
- *Informationsspecifikation 2016:1 för individens behov i centrum* (2016).
- *Stöd för lokal utbildning i IBIC.Handledning för utbildare i IBIC.*
- *Information om IBIC och förenklat beslutsfattande om hemtjänst för äldre* (2019).

### Socialstyrelsens punkter om vad IBIC kan bidra till

- *Transparens*, dvs. handläggningen blir tydligare och därmed även lättare för individen att förstå.
- Bättre möjlighet till *delaktighet* för individen.
- *Ökad rättssäkerhet*, likvärdig hantering av ansökan, utredning, planering och uppföljning i hela landet.
- Bättre möjlighet att *beskriva individens behov*.
- Användning av *nationellt fackspråk* inom socialtjänsten.
- Informationsöverföring som utgår från en *enhetlig, entydig terminologi*, vilket kan bidra till minskad dubbeldokumentation och bättre underlag för planering och genomförande av beslutade insatser.
- Möjlighet att göra *uppföljning på individnivå* av resultat, dvs. måluppfyllelse, upplevelse av livskvalitet och uppfattning om insatsens kvalitet.
- Underlag för *verksamhetsuppföljning* som är jämförbar på lokal, regional och nationell nivå.
- *Organisering och resursplanering* utifrån behov.
- Utveckling av *nationell statistik*.
- Utveckling av en *evidensbaserad praktik*.

## Mål med IBIC

Vilka vinster finns det med att införa IBIC, för individen och för organisationen? Vilka mål kan det finnas med att införa modellen? Socialstyrelsen pekar på att IBIC är ett stöd för ett systematiskt arbetssätt. Genom att använda sig av beskrivna livsområden och ett gemensamt nationellt fackspråk förväntas förutsättningarna öka för en likvärdig handläggning, oavsett vilken handläggare klienten möter, eller var hen befinner sig. Det skulle även leda till tydligare uppdrag till utförarorganisationerna, samt underlätta planeringen för medarbetarna inom dessa verksamheter. I Socialstyrelsens rapport *Individens behov i centrum* finns en sammanställning över ett antal punkter man menar att IBIC bidrar till (se marginalen).

När det gäller dokumentationen med stöd av IBIC så följer den en nationell informationsstruktur samt använder sig av ett nationellt fackspråk. Detta förväntas leda till en relevant och korrekt dokumentation, som kan förstås av medarbetare i olika verksamheter. Det vill säga, IBIC ska bidra till en dokumentation som är likvärdig, och som inte präglas av den enskilde handläggarens åsikter och prioriteringar.

~~~

I skrivande stund (oktober 2019) har vi hittat väldigt lite skrivet om effekterna av IBIC, vare sig för klienter eller för organisationerna. Inte heller andra aktörer vi varit i kontakt med har haft kännedom om sådana utvärderingar eller studier.

Ett undantag är en rapport från Lunds kommun — *Framtidens ersättningsystem hemtjänst och hemsjukvård* (kan laddas ner från www.lund.se). Lunds kommun har genomfört ett projekt med syfte att skapa ett ersättningsystem som ger incitament till verksamheter att arbeta målorienterat. Resultaten från projektet har varit goda vilket bland annat visat sig i ökad kundnöjdhet och minskad sjukfrånvaro hos personalen. I rapporten framhålls IBIC som en del i nå dessa resultat, men samtidigt skedde också en rad organisatoriska förändringar inom verksamheterna som också bör ha påverkat resultaten. Att skilja ut vad som beror på vad är därför svårt. Det är också svårt att se om de organisatoriska förändringarna genomfördes oberoende av IBIC eller om de skedde på grund av IBIC. I det senare fallet ges i så fall stöd åt uppfattningen att ett införande av IBIC också påverkar organisationen på olika sätt, något vi återkommer till längre fram i texten!

Sammanfattningsvis vill vi säga att hur IBIC som modell lever upp till sina målsättningar är i nuläget mycket lite dokumenterat. Vi ser därför med spänning fram emot att det kommer fler studier som belyser vilken betydelse modellen har i praktiken, såväl för klienter som för organisationen.



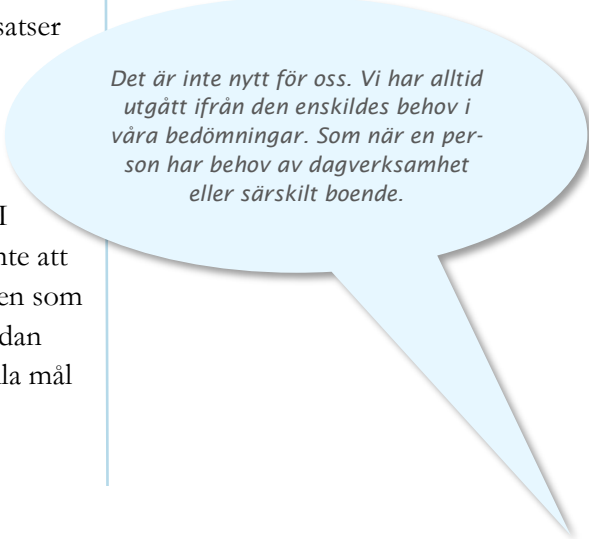
Ändrat tankesätt

Som nämnts tidigare så förändrar inte IBIC själva handläggningsprocessen eller när det gäller vilka lagar ni har att förhålla er till. Istället handlar det om att inta ett annat perspektiv och ändra sitt sätt att tänka i arbetet. Som att utgå ifrån behov istället för de insatser som finns formulerade. Nedan följer två exempel på områden där införande av IBIC kan utmana medarbetarnas tankar och föreställningar om vad de innebär.

Behov — önskningar — insatser

En grundpelare i IBIC är att klientens behov och förmågor ska vara i centrum. Vi har inte sällan mött medarbetare som menar att man redan utgår ifrån klienternas behov i sitt arbete och att man alltid gjort det. Men vid en närmare titt så kan det visa sig att man snarare har omvandlat de insatser man har att erbjuda till behov. Hemtjänst, dagverksamhet, dusch, städning med mera presenteras då som behov, snarare än som lösningar på behov som de ju egentligen är.

En annan sammanblandning av begrepp är behov och önskningar. I IBIC sätts klienten och dennes behov i centrum, men det innebär inte att hen per automatik får sina önskningar uppfyllda. Det är handläggaren som ska göra en professionell bedömning av klientens behov, som de sedan tillsammans ska försöka hitta en lösning på och sätta upp individuella mål för vad man vill uppnå med lösningen.



Det är inte nytt för oss. Vi har alltid utgått ifrån den enskildes behov i våra bedömningar. Som när en person har behov av dagverksamhet eller särskilt boende.

Att arbeta målinriktat

Att arbeta målinriktat är en viktig del i IBIC. Konkreta, uppföljningsbara och rimliga mål ska formuleras tillsammans med klienten. Målen kan handla om att klienten ska försöka öka sina förmågor, men det kan också handla om att bevara de förmågor hen har för att vardagen ska fungera på ett tillfredsställande sätt.

När vi har tittat på målformuleringar i uppdrag som utförarverksamheter får, är de ofta generella och inte tillräckligt konkreta för att kunna följas upp. Det kan vara formuleringar som att klienten ska känna trygghet och ha en god livskvalitet. Ibland kan målen mer handla om socialtjänstens mål än klientens mål, som att klienten ska få en god omsorg. Det har visat sig att formulera mål är något som medarbetare både på beställar- och utförarsidan ofta ser som en svårighet. Här kan det behövas mer kunskap om vad som avses med mål, vad som är rimliga mål och hur man kan förhålla sig till målen på ett flexibelt sätt i det vardagliga arbetet.

Att arbeta målinriktat innebär att stor vikt läggs vid uppföljning av målen, både på beställar- och utförarsidan. I uppföljningen ingår att övervaka att det som beslutats följts, att det utförs till en god kvalitet samt att bedöma hur klientens livssituation har förändrats eller påverkats av de insatser som hen blivit beviljad. Då många handläggare idag uttrycker att de idag inte hinner med att genomföra ingående uppföljningar, så är detta något som behöver tas i beaktande inför ett införande av IBIC.

IBIC och organisationen

Hittills har vi tagit upp vad IBIC är eller förväntas vara. Men hur ser organisationen ut som IBIC eventuellt ska in i? Och vad händer i organisationen i mötet med IBIC? Det är dessa frågor som är i fokus fortsättningsvis i texten.

Komplex modell i en komplex organisation

En kommun är en komplex organisation som består av en mängd olika verksamheter med olika uppgifter och ansvar. Skola, socialtjänst, stadsplanering med flera har utåtriktade uppgifter riktade mot invånarna i kommunen. Verksamheter som HR, IT, upphandlingsenheter och kommunikationsenheter har mer till uppgift att vara stöd för de utåtriktade verksamheterna. Båda dessa typer av verksamheter kan komma att påverkas vid större förändringar.

"En kommun kan jämföras med ett ekosystem, bestående av en mängd olika delar och personer som samspelar med varandra. Om det händer något i en del i systemet, kan det också påverka andra delar av det". (Projektledare Nestor)

IBIC befinner sig inom kommunens socialtjänst som sin tur ofta är uppdelad i olika verksamhetsområden med olika uppgifter och ansvar. Inom dessa verksamhetsområden finns både hierarkiska och horisontella gränser att förhålla sig till. Vi har sett kommuner där införande av IBIC pågått parallellt inom äldreomsorgen och omsorgen om personer med funktionsnedsättning, utan att man haft kännedom om varandra och kunnat samordna arbetet eller dra nytta av varandra. Ett vanligt uttryck för detta är att man arbetar i "stuprör".

Vid ett införande av IBIC kan även verksamheter utanför socialtjänsten bli berörda. Bland annat kan IT behöva sätta sig in i förändringar i verksamhetssystemen och upphandlingsavdelningen se över hur olika avtal ser ut. Dessa verksamheter kan ha synpunkter på hur detta ska gå till, om det ens är möjligt att göra, när det kan göras och om det ingår i deras arbetsuppgifter över huvud taget.

Till detta tillkommer att IBIC en komplex modell, uppbyggd av olika beståndsdelar. Här finns livsområdena, det nationella språket, processen, anpassning av verksamhetssystem med mera. Att föra in en komplex modell, som dessutom påverkar flera delar i organisationen, kräver mer tid och resurser än vad väl avgränsade och enkla förändringar gör.

Det är viktigt att ni är förberedda på detta vid ett införande av IBIC. Det kommer att ta tid och kräva resurser för att lyckas!



Konkurrerande värden

På en övergripande nivå i organisationen kan det finnas förväntningar om att IBIC parallellt ska bidra till att uppnå flera betydelsefulla värden inom organisationen. Inte ovanligt är kombinationen av förväntningar på ökad rättssäkerhet, ökad kostnadseffektivitet och en mer personcentrerad och flexibel omsorg anpassad till klientens situation, önskningar, behov och förmågor. Men är det möjligt att tillfredsställa dessa tre värden samtidigt? Det finns studier som pekar på svårigheten i detta och att de olika värdena istället kan konkurrera med varandra. En kombination av två av värdena kan vara positivt, till exempel en kostnadseffektiv organisation i samspel med en rättssäker handläggningsprocess. Men när två av värdena prioriteras tenderar det att gå ut över det tredje, i det här exemplet flexibiliteten i organisationen. Med andra ord: det kan vara svårt att i en verksamhet få dessa värden tillgodosedda på en och samma gång.

Om vi utgår från de punkter Socialstyrelsen formulerat att IBIC kan bidra till så är rättssäkerhet och flexibilitet två faktorer som lyfts fram. Utifrån resonemanget ovan, så skulle en slutsats kunna vara att det är tveksamt om IBIC främjar kostnadseffektivitet. Förväntningar kan dock finnas på att IBIC, när modellen etablerats i verksamheterna, även ska leda till detta genom den struktur och det dokumentationssystem som modellen erbjuder. Ofta uttrycks det som att när alla medarbetare väl kommit in i hur IBIC fungerar, och arbetar fullt ut utifrån modellen, så kommer det att leda till tids- och resursbesparingar. En fråga att ställa sig då är om det finns en risk att flexibiliteten och anpassningsförmågan kopplat till klientens behov blir lidande i ett sådant system. Och finns det i så fall något ni kan göra för att motverka den risken?

Vi vill här betona vikten av realistiska förväntningar på IBIC om ni beslutar att införa modellen. Detta för att ni ska kunna nå upp till de mål ni sätter upp för införandet och för att olika mål inte ska konkurrera med varandra. För högt ställda eller omfattande förväntningar kan försvåra införandet och leda till misstroende och besvikelse, hos både ledning och medarbetare inom olika verksamheter, om inte förväntningarna infrias.

?

Hur ser det ut hos er?

Vilket eller vilka värden är prioriterade i din kommun?

Vad finns det för förväntningar på IBIC i relation till dessa värden?

"Till att börja med kommer det ta mer tid att arbeta utifrån IBIC, med dokumentation och annat. Men när alla har kommit in i det så kommer det gå snabbare och vi kommer att spara in tid och resurser".

Lästips om konkurrerande värden

- Blomberg, Staffan & Jan Pettersson (2011). "När en ny organisationsmodell blir vardag—spridning av specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen och vad som hände sedan". *Socionomen* 1 2011, pp. 21-32.
- Vabø, Mia (2009). "Home care in transition: the complex dynamic of competing drivers of change in Norway". *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 23 Iss 3pp. 346-358.

”Vi vet vad vi gör, vi vet vanligen varför vi gör vad vi gör.
Men vad vi inte vet är vad det vi gör gör”.

(Michel Foucault)

Förändringar som påverkar — och påverkas

Syftet med att genomföra ett utvecklingsarbete är att uppnå någon form av effekter. Det kan handla om att öka välbefinnandet hos klienterna, effektivisera användningen av resurser, förbättra arbetsmiljön för personalen eller något annat. Men en förändring inom ett område kan påverka och påverkas av olika faktorer, som styrdokument, medarbetare, användare och anhöriga. Somligt av detta kan vara lätt att förutse medan annat är svårare.

Det förutsägbara

En del konsekvenser kan vara lätta att förutse, som att om ni inför nya insatser inom hemtjänsten så kan olika rutiner och riktlinjer behöva ses över. För att identifiera förutsägbara konsekvenser kan en konsekvensanalys genomföras. Innan ni genomför analysen bör ni fundera över varför och hur den ska genomföras samt vad det är ni vill ta reda på. Exempel på vad en konsekvensanalys kan hjälpa er med är att:

- få en uppfattning om vad införande av IBIC kommer att kosta och hur det kommer att påverka organisationen och berörda aktörer på olika sätt (både under implementeringsfasen och i ordinarie drift),
- ta fram ett underlag inför beslut om att införa eller inte införa IBIC,
- ta fram ett underlag för utvärdering av IBIC,
- undvika oönskade bieffekter vid införande av IBIC,
- Identifiera vilka konsekvenserna kan bli om IBIC *inte* införs.

För fler tips om att göra en konsekvensanalys, se bilaga 1!

Det oförutsägbara

Allting går dock inte att förutse eller synliggöra med en konsekvensanalys. Då behöver ni istället vara öppna för att införandet av IBIC, som är en komplex modell som kräver flexibilitet, kan innebära att ni kan komma att stå inför situationer som ni inte var förberedda på. Införandet kan ta längre tid än ni beräknat (eller gå snabbare!), medarbetare kan säga upp sig till följd av förändringen, ni kan behöva tillsätta resurser i form av kompetens som ni inte förutsåg i inledningsskedet. Ni kan också behöva genomföra en ny konsekvensanalys på grund av ändrade förutsättningar i arbetet.

För att lyckas med en förändring, i det här fallet att införa IBIC, krävs utifrån detta en beredskap för det oväntade och utrymme för flexibilitet och anpassningsbarhet i organisationen.

Några områden att tänka på

På föregående sida tog vi upp hur införande av IBIC både kan påverka, och påverkas av det sammanhang det ska in i. Nedan följer exempel på områden som vi menar rymmer faktorer som kan ha en betydelse för införandet av IBIC i organisationen.

- Regelverk och avtal
- Arbetssätt och kompetenskrav
- Insatser
- Den enskilde klientens tillvaro

Regelverk och avtal

Socialtjänstens uppdrag vilar mot olika regelverk: lokala, regionala och nationella. Här följer exempel på några som kan vara bra att se över hur de förhåller sig till IBIC.

Mål för socialtjänsten — Hur ser målen för kommunens socialtjänst ut? Kan det finnas målkonflikter mellan de mål som idag finns uppsatta för socialtjänsten och införandet av IBIC (t.ex. gällande ekonomi, tillgänglighet eller arbetsmiljö)?

Lokala styrdokument — Vilka lokala styrdokument som berör socialtjänsten finns i kommunen i dagsläget (t.ex. riktlinjer kring avgifter, rutiner avseende dokumentation, rutiner avseende samverkan i individärenden, delegeringsordning, arbetsmiljöpolicy med mera)? Hur stämmer dessa dokument överens med intentionen i IBIC? Behöver de revideras eller kan de kvarstå som de är? Vad händer om de inte revideras?

Avtal - Hur ser avtal och ersättningssystemen till utförare ut? Behöver de revideras om insatser förändras eller en ny typ av insatser tillkommer? Behöver underlagen för upphandling revideras?

Överenskommelser — Finns det regionala överenskommelser som kan påverkas av införande av IBIC? (t.ex. överenskommelser kring *lag om samverkan vid utskrivning från slutet hälso- och sjukvård*, eller överenskommelser kring *samordnad individuell plan* [SIP])?

Lagar — Olika paragrafer i socialtjänstlagen kan ge utrymme för olika möjligheter för kommunerna, t.ex. SoL Kap. 4, 2a§ om att kommunen kan bevilja hemtjänstinsatser utan föregående behovsprövning. Hur fungerar det ihop med IBIC om kommunen bestämmer sig för att införa det?

?

Hur ser det ut hos er?

Hur ser de lokala målen ut för er verksamhet eller för kommunens socialtjänst som helhet?

Regelverk och avtal

?

Hur ser det ut hos er?

Hur ser rutiner och riktlinjer för socialtjänsten ut i din kommun? Kan det finnas behov av att revidera något eller några av de lokala styrdokumenten vid ett införande av IBIC?



Arbetssätt och kompetenskrav

Att införa en ny modell som IBIC kommer ofrånkomligen påverka arbetet för medarbetarna, samt ställa krav på nya kompetenser. Om det inte gör det så är frågan om det egentligen skett någon förändring. Här följer några exempel på frågor att ställa gällande detta.

Kommer IBIC att:

- Ställa nya krav på hur ni *organisera arbetet*?
- Påverka *processerna i ert ledningssystem*?
- Ställa nya krav på handläggarna under *handläggningsprocessen*, t.ex. vid uppföljning av mål.
- Medföra *nya arbetsuppgifter eller kompetenskrav för handläggare*?
- Medföra *nya arbetsuppgifter eller kompetenskrav för medarbetarna inom utförarverksamheter*?
- Ställa *nya krav på chefer* inom olika verksamhetsgrenar och på olika nivåer?
- Ställa *nya krav på kvalitetsutvecklare, upphandlare* med flera?
- Ställa nya krav på utförarna när det gäller *dokumentation, tolkning av uppdrag, formulering av mål, utformning av insatser, genomförande av insatser samt uppföljning av mål*?
- Påverka *kontaktpersonens roll*?
- Kräva utbildningsinsatser för beställare och utförare kring att *formulera och arbeta mot individuella mål för klienten*?
- Påverka *genomförandeplaner och annan dokumentation hos utförarna*?
- Ställa *nya krav på samverkan mellan beställare och utförare*?
- Påverka *andra verksamheter inom kommunen än socialtjänsten*, t.ex. IT?
- Ställa nya krav på samverkan med externa aktörer, t. ex. *samverkan med regionens hälso- och sjukvård*?
- Påverka *andra verksamheter utanför kommunen*?

~~~~~

Ni kommer säkert ställas inför många fler frågor vid ett eventuellt införande av IBIC. Men egentligen är detta frågor som alltid kan behöva ställas vid en förändring i organisationen. Precis som vid alla andra större förändringar i organisationen behöver det diskuteras och konkretiseras vad förändringen påverkar och har för inverkan på olika rutiner, roller, aktörer med mera.

## Insatser

Om det är klientens behov som ska styra vilket stöd hen beviljas så kan det ställa krav på andra insatser än vad ni erbjuder idag. Om ni kommer fram till att hen är i behov av sociala kontakter så är det inte säkert att besök på dagverksamheten är lösningen på problemet. Klienten kan känna sig lika ensam och isolerad där som i sitt hem. Kanske behöver hen istället hjälp med att hålla kontakt med familj och vänner? Eller knyta nya kontakter i något mindre sammanhang? Tillsammans med klienten ska ni försöka hitta en lösning på problemet och sätta upp mål för de insatser som beviljas.

IBIC lyfter områden som ni eventuellt inte är vana att utreda eller utföra insatser kring, exempelvis samhällsgemenskap samt socialt och medborgerligt liv. Vilka behov kan finnas inom dessa områden, och vilken typ av insatser kan krävas här? Och hur ställer sig utförarverksamheterna till att utföra insatser de inte är vana att göra?

Att arbeta behovsstyrt istället för insatsstyrt ställer krav på anpassningsförmåga i verksamheterna. Både när det gäller flexibilitet i tanken, att inte låsa sig vid en lösning, och flexibilitet i utförandet, att vara öppen för att saker kan göras på olika sätt.

Om insatserna blir väldigt differentierade när det gäller vilka resurser och kompetenser de kräver, så väcks även frågor om ersättningssystem och taxor. Om utförarverksamheterna förväntas vara mer flexibla inför de uppdrag de får, ställer det andra krav på personaltäthet och kompetens? Och kan i så fall utförarverksamheterna ställa nya krav på ersättningsnivåerna för sitt uppdrag?



## Insatser

?

### Hur ser det ut hos er?

Hur flexibla är ni idag när det gäller att anpassa insatserna efter klienternas behov?

## Klientperspektiv

!

### Något att fundera över!

På vilket sätt tror du att era klienter skulle märka av om ni inför IBIC?

Hur tror ni det skiljer sig mot om ni inte inför IBIC?



Innan vi började jobba utifrån IBIC så var det flera i personalen som oroade sig för att det skulle bli jobbigt för brukaren att vara delaktig i att sätta mål och så. Men det har inte varit något problem alls i de flesta fall tycker vi.

## Den enskilde klientens tillvaro

Hittills har vi talat en hel del om hur medarbetarna och verksamheterna berörs av införande av IBIC. Men hur påverkas klienten och dennes närstående av IBIC?

IBIC handlar om klientens behov, men också förmågor. Att ge ”för mycket” hjälp eller stöd kan i värsta fall leda till att klienten mister de förmågor hen har. Genom IBIC poängteras vikten av att klienten får använda och utveckla sina förmågor, och klienten ska uppmuntras och stöttas i det hen klarar själv. Beroende på hur ni arbetat tidigare, kan IBIC genom detta ställa andra krav på klienten än vad som tidigare gjorts, något som kanske inte alla klienter och deras anhöriga har samma förståelse för. Att åldras är samtidigt en individuell, social och kulturell process som påverkar hur klienten uppfattar sin tillvaro och vilka behov hen har, vilket också bör tas hänsyn till i bedömningen av klientens behov.

Handläggning som berör klienter som redan är ”inne” i omsorgen lyfts ibland som ett problem av medarbetare inom beställarsidan. Ska dessa klienter plötsligt inte få de insatser de blivit beviljade tidigare, utan istället uppmuntras att själva utföra saker utifrån sin egen förmåga med stöd av personalen? Istället för den eventuella kompenserande insats de haft tidigare. Den lösning som föreslås på detta dilemma är ibland att de ”gamla” klienterna får fortsätta med samma insatser som tidigare, medan de ”nya” bedöms och beviljas insatser utifrån IBIC.

Ovanstående dilemma skulle eventuellt även kunna uppträda om kommunen beslutat att bevilja vissa hemtjänstinsatser utan föregående behovsprövning. Även här kan klienten komma in i systemet via ett utbud av insatser, för att i ett senare skede få sina insatser utifrån de bedömda behov hen har. Socialstyrelsen har tagit fram materialet *Information om IBIC och förenklat beslutsfattande om hemtjänst för äldre*. Läs igenom det för att få vägledning om ni planerar att införa förenklat beslutsfattande av vissa insatser.

En annan fråga att ställa sig är om klienten ska betala samma taxa oavsett om personalen dammsuger lägenheten åt hen, eller om hen själv dammsuger medan personalens uppgift kanske består i att påminna om dammsugningen, eller hjälpa till att flytta på möbler och annat som kan vara i vägen vid dammsugningen?

Slutligen ställer IBIC nya krav på klienten i handläggningsprocessen. Hen förväntas vara delaktig i att uttrycka sina behov, hitta lösningar på dem samt formulera individuella, mätbara mål. Det kan vara svårare än att ta ställning till erbjudanden om färdigformulerade insatser. Inte minst om personen är sjuk och trött eller har en kognitiv sjukdom. Men å andra sidan är det många klienter som säkert uppskattar att vara mer delaktiga i processen än vad de varit tidigare.

# Implementering av IBIC

**Genom åren har vi följt** olika kommuners arbete med att implementera IBIC och fått ta del av de utmaningar som processledarna ställts inför. Vi har märkt att många processledare brottas med samma eller liknande utmaningar, oavsett storlek på kommunen eller vilket verksamhetsområde de befinner sig inom.

Hur svår eller lätt en implementering kommer att bli beror på flera olika faktorer. Det handlar om *vad* som ska implementeras och *var* det ska implementeras. Omfattande och komplexa förändringar som påverkar många delar av en organisation är svårare att implementera än väl avgränsade och enkla förändringar. Att införa IBIC kan sägas vara en genomgripande förändring som berör flera delar i organisationen. Eftersom en kommun i sig är ett komplext system gör det införande av en modell som IBIC än mer komplicerad.

~~~~~

Att förstå vad IBIC är och inse vad som krävs för att en implementering ska lyckas underlättar helt klart införandet av modellen. Att ha en plan för implementeringen och en tydlig projektorganisation där det framgår vem som ska göra vad och vem som har mandat att ta övergripande beslut är också förutsättningar för en lyckad implementeringsprocess.

Lika viktigt är att ha en plan för *förvaltning* av modellen när den är införd och projektiden avslutad. Några saker att tänka på här är:

- Hur kan ni stötta att arbets- och förhållningssättet lever kvar efter projekttidens slut?
- Hur får nyanställda kunskap om IBIC?
- Hur ska ni följa upp hur ni arbetar utifrån IBIC?
- Hur ska ni utvärdera effekterna av att ni infört IBIC?

Vi kommer inte här gå djupare in på teorier om implementering eller hållbart utvecklingsarbete utöver några tips som ni hittar i bilaga 2. Det finns redan en hel del skrivet om implementering, både praktiska handböcker och mer teoretiska texter. I marginalen hittar du några litteraturtips om implementering.

Istället kommer vi fokusera på några utmaningar som vi uppfattat att flera kommuner ställts inför vid införande av IBIC. Vi tar också upp anpassning av IBIC utifrån det sammanhang det ska in i, och när det går att säga att IBIC är infört i en kommun.

Mer om implementering och hållbart utvecklingsarbete

- Ekonomistyrningsverket (2017). *Vägledning. Att leda förändring i offentlig verksamhet*. Kan laddas ner från www.esv.se.
- Folkhälsomyndigheten (2017). *Checklista för implementering med kvalitet. Från nyhet till vardagsnytta—om implementeringens mödosamma konst*. Kan laddas ner från www.folkhalsomyndigheten.se.
- Socialstyrelsen (2012). *Om implementering*. Kan laddas ner som PDF från www.socialstyrelsen.se.
- Vårdanalys (2018). *Bäddat för utveckling. Ett kunskapsunderlag om förutsättningar för utvecklingsprojekt i vården och omsorgen*. Kan laddas ner från www.vardanalys.se.
- Ählfeldt, Emanuel (2017). *Ännu en hyllvärmare—eller problemet med projekt som rinner ut i sanden*. Kan laddas ner från www.nestorfou.se.

?

Hur ser det ut hos er?

Om ni har påbörjat införandet av IBIC — har ni stött på några problem på vägen? Vilka i så fall och hur har ni hanterat dem?

Tips!

Anpassnings- och följsamhetsverktyg för evidensbaserade metoder (inklusive användarmanual) finns att ladda ner från www.folkhalsoguiden.se.

Här finns även några korta filmer om metodstöd vid implementering.

Anpassning av IBIC

Som redan nämnts sker implementeringen av IBIC inte i ett vakuum av ingenting. Det sker istället i en organisation som redan är präglad av intressen, regler, maktförhållanden, värderingar, kulturer, politiska agendor, budgetramar med mera.

Ofta vid en förändring eller införande av en ny arbetsmodell, talas det om att den måste anpassas till den organisation den ska in i. Men hur mycket kan IBIC anpassas till organisationen och fortfarande vara IBIC? När börjar ni att tänja på gränserna för vad IBIC är?

Genom att anpassa IBIC till det sammanhang det ska in i, minskar risken för motstånd och utmaningar på vägen. Men allt för stora anpassningar kan vara ett sätt att undvika att genomföra verkliga förändringar, och istället ge en illusion av att man arbetar med eller genomfört förändringen.

Därför är det viktigt att ni inför implementeringen av IBIC är införstådda i vad modellen innebär och vilka som är kärnkomponenterna i den, samt vad ni vill uppnå med modellen och vilket pris ni är villiga att betala för att införa den.

Allting bör göras så enkelt som möjligt — men inte enklare
(Albert Einstein)



Utmanande implementering

På följande sidor finns beskrivningar av några utmaningarna ni kan ställas inför vid ett eventuellt införande av IBIC. Genom att vara medveten om dessa fallgropar redan från början, ökar chansen att ni lyckas undvika att trampa i — om inte alla — så i alla fall några av dem!

Beslut om att införa IBIC

Många processledare har upplevt en otydlighet kring beslutet om att införa IBIC. Det har i vissa fall hänt att hen inte vetat om det funnits ett beslut över huvud taget. Eller att det funnits en osäkerhet kring om beslutet är taget på politisk- eller tjänstemannanivå.

Det kan också finnas oklarheter om vad ett eventuellt beslut innehåller eller vilken tyngd det har. Inte sällan har det även funnits en okunskap hos dem som fattat beslutet om vad IBIC är och vilka resurser som krävs för att införa modellen.

Vi menar att ett tydligt, skriftligt beslut om införandet av IBIC är en förutsättning för att implementeringen ska lyckas. Inför ett beslut bör ett underlag ha tagits fram, där saker som problem- och målformulering ingår, tillsammans med budget, tidsplan, riskanalys med mera.

Om beslutet är taget i politisk nämnd kan det behövas konkretiseras ytterligare på tjänstemannanivå inför ett införande.

Vad är utmaningen och vad ska uppnås?

Varför vill er kommun införa IBIC? Vilken utmaning förväntas IBIC vara lösningen på? Eller vill ni införa IBIC på grund av att ”alla andra” gör det? Det här är frågor som hänger ihop med punkten ovan om oklara beslut.

Att inte veta varför IBIC ska införas gör det svårt att formulera vad som ska uppnås med modellen. Några kommuner vi mött har uttryckt att målet med IBIC är att all personal, på beställar- och utförarsidan, ska arbeta utifrån modellen. Men att se förändringen i sig som ett mål ger inte mycket stöd i implementeringsarbetet. Det är viktigt att kunna motivera varför denna förändring ska göras, och vad som ska uppnås med den. Det blir då tydligare för alla vart ni är på väg och varför. Genom att vara tydlig med dessa saker, kan en del av det motstånd som ofta dyker upp i samband med olika förändringar förebyggas.

Hur ser det ut hos er?

- Vad är skälet till att införa IBIC i er kommun? Finns det några utmaningar i kommunen som ni tänker att IBIC kommer vara en hjälp i att lösa?
- Kan det finnas andra sätt att hantera era utmaningar på än att införa IBIC? Vad finns det i så fall för för- och nackdelar med IBIC jämfört med dessa?
- Vad händer om ni inte gör någon förändring alls?

Organisation för implementering

Oavsett om införandet av IBIC sker i projektform eller organiseras på annat sätt så är det viktigt att det är tydligt vilka roller olika aktörer inom processen har. Till exempel vem som ska driva implementeringsprocessen respektive vem som är ägare av processen. Att ha en tydlig organisation för arbetet underlättar både planeringen och genomförandet av detsamma.

Flera av de kommuner vi mött har dock saknat en tydlig organisation kring införandet av IBIC. Det kan ha handlat om att det varit oklart hur mycket tid en processledare haft för sitt uppdrag, hur uppdraget ser ut, vilka mandat hen har och hur tidsplanen ser ut. Det kan också handla om ägarskap och ansvar. Att det saknas en aktiv ägare av utvecklingsarbetet som stöttar implementeringen genom att ta nödvändiga beslut, är delaktig i processen utifrån sin position och efterfrågar resultat.

Utöver ägare och processledare kan det behövas andra aktörer i organisationen. Eftersom IBIC är komplext och påverkar flera delar av organisationen är det viktigt att involvera representanter från dessa redan i ett inledande skede. Då finns det störst möjlighet att inte missa viktiga aspekter av IBIC och samtidigt få alla med sig i processen.

Förutsättningar för processledarna

Något som kan se väldigt olika ut i kommunerna är de förutsättningar processledarna har för att utföra sitt uppdrag. I några kommuner finns flera processledare och kanske en projektledare som har en samordnande roll. I andra kommuner kan en processledare ha fått ett uppdrag att arbeta med IBIC, men ingen tid avsatt för att göra det. Istället är det något som ska göras inom ramen för deras vanliga uppdrag. Flera av processledarna har också känt att de har haft ett otydligt uppdrag och ett oklart mandat för att utföra uppdraget.

Många processledare har uttryckt en frustration över att de känner sig ensamma i rollen och att de inte haft något stöd i arbetet med att införa IBIC. Det har inte funnits någon att diskutera olika frågor med, eller någon med ett övergripande ansvar som varit engagerad i arbetet med IBIC. Att ensam driva införandet av IBIC kan vara ett tungt ansvar. Det kan också vara negativt genom att processen, och också IBIC, endast blir tolkat ur en persons perspektiv. När fler personer engagerade i arbetet, finns också en större möjlighet att vrida och vända på modellen och betrakta den ur olika perspektiv. Genom det kan ni också lättare identifiera det bästa sättet för just er organisation att ta er an implementeringen av IBIC.

Kunskap om IBIC

Vet alla i din organisation vad IBIC är och vad det ska leda till? IBIC innebär en stor förändring och påverkar många delar i organisationen. För att kunna implementera ett nytt arbetssätt behöver alla inblandande veta vad det är och vad det innebär för organisationen och de individer verksamheten är till för. När vi frågade de kommuner som är med i vårt nätverk hur väl olika grupper var insatta i IBIC fick vi till svar att det fanns flera kunskapsluckor. Många gånger ansåg processledarna att det saknades kunskap om IBIC hos chefer och politiker men också bland medarbetare.

För att kunna driva ett implementeringsarbete framåt behöver de som tar beslut om IBIC och de som ska äga frågan ha nödvändig kunskap om vad modellen innebär och vad den ska leda fram till. Chefer behöver ha kunskap om IBIC för att kunna leda arbetet i linje med modellens intentioner. De behöver också vara insatta i implementeringsarbetet för att kunna planera hur det ska fungera tillsammans med den ordinarie driften av verksamheten, till exempel om det ska tas in vikarier när medarbetarna utbildas i modellen.

Förväntningar och farhågor

Hos de medarbetare som ska arbeta med IBIC kan det finnas förväntningar på vad modellen ska kunna åstadkomma, både för organisationen och individen. Förväntningarna kan handla om att IBIC ska lösa problemen med dokumentation som många kommuner upplever att de har. Eller att IBIC ska ge ökad delaktighet för den enskilde mottagaren av omsorg. Det kan finnas förväntningar om ett mer systematiskt arbetssätt, som i sin tur skulle kunna leda till en höjd yrkesstatus för vissa av medarbetarna.

En stor vinst med IBIC är att det blir tydligt för utförarna vad de ska göra.!

Att det finns positiva förväntningar är bra.

Men om förväntningarna är alltför stora kan det leda till frustration och besvikelse om IBIC inte lever upp till dem.

Det kan även finnas farhågor kopplade till införandet av IBIC. Farhågor om merarbete, att det kommer att ställas nya och högre krav på medarbetarna, att modulerna till verksamhetssystemen inte blir användarvänliga med mera. Det är viktigt att ta dessa farhågor på allvar, dels för att alla ska känna sig lyssnad på och dels för att de kan ha helt rätt i en del av sina farhågor!

Det finns ofta en osäkerhet inför förändringar i största allmänhet, där olika personer har olika lätt eller behöver olika lång tid på sig för att ta till sig ett nytt arbetssätt. Det kan också finnas en kultur på en arbetsplats som gör det svårt att införa förändringar. Var förberedda på detta, att det kommer att ta tid innan alla medarbetare är med på tåget.

IBIC är ett helhetsgrepp! Visst skulle vi kunna gå in och jobba med varje enskild del, men genom att jobba utifrån IBIC tar man ett helhetsgrepp i verksamheten.

Hur ska vi hinna med att göra fler och grundligare uppföljningar, när vi inte hinner med att göra några ordentliga uppföljningar idag?

Fokus på beställarna

Mycket fokus kring IBIC har legat på beställarsidan vilket ibland har medfört att vissa kommuner nästan glömt bort utförarna. När projektet pågått ett tag och handläggarna har utbildats, så dyker plötsligt frågor om utförarna upp. De kanske också behöver utbildas i IBIC och förstå vad modellen innebär?

Stora delar av IBIC ligger hos handläggarna i och med att det är de som genomför utredning, sätter upp övergripande individuella mål tillsammans med klienten och också följer upp dessa mål. Men det är hos utförarna som IBIC blir till handling i mötet med klienterna. Det är där som alla beslutade insatser ska fungera för klienten i vardagen och skapa meningsfullhet och vara ett bra stöd.

Hur man lägger upp och planerar aktiviteter i ett projekt kommer att vara olika från olika kommuner. Men vi menar att det är en fördel om företrädare för alla inblandade är med från början. Då vet alla vad som är på gång och kan börja förbereda sig för det som kommer. Att utbilda en grupp som sedan får vänta in en annan grupp kan också medföra att de som fått utbildning först måste utbildas igen.



I väntan på modulen...

Ända sedan ÄBIC introducerades har kommunernas verksamhetssystem diskuterats. En av kärnkomponenterna i IBIC är ju att vara ett stöd för en strukturerad dokumentation som bygger på nationell informationsstruktur och nationellt fackspråk. Att verksamhetssystemen inte varit anpassade till dessa faktorer har försvårat införandet av IBIC.

Under flera år har kommunerna väntat på de moduler som ska komplettera verksamhetssystemen och göra dem kompatibla med IBIC, och under senare tid har flera moduler färdigställts. Synpunkterna från dem som har använt sig av modulerna varierar. Några kommuner har inte varit nöjda med användarvänligheten eller hur leverantören av systemet tolkat IBIC. Det finns en del synpunkter om att man blir låst eller styrd av modulen, att man måste gå in i livsområden som man inte alls är intresserad av.

Socialstyrelsen har tagit fram en informationsspecifikation som kan användas vid upphandling och förvaltning av IT-system. När ni planerar att implementera IBIC är det bra att redan tidigt tänka på att involvera personer som kan vara med vid upphandling av modulerna och som sedan ska serva och förvalta dem.

Kontinuitet

Att implementera IBIC tar tid, och eftersom det tar tid hinner det hända saker i organisationen som ni kanske inte räknat med.

Som nämns tidigare så är många processledare ensamma i sitt uppdrag. Om den processledaren slutar, är föräldraledig, långtidssjukskriven eller av andra skäl är frånvarande från uppdraget, är det lätt att arbetet stannar av. Det blir en brist i kontinuitet i väntan på att hen ska komma tillbaka eller att en ny processledare är tillsatt. I det senare fallet behöver kanske den nya processledaren också tid för att sätta sig in i vad IBIC är, vad som gjorts hittills inom kommunen med mera.

Nya budgetkrav, omorganisationer, chefsbyten är andra saker som kan få införandet av IBIC att stanna av. Några processledare har uttryckt en frustration i att införandet av IBIC av olika anledningar har stannat av, vilket har gjort att hela processen måste startas om från början eftersom kunskaper gått förlorade. Uttrycket "Att göra ett omtag" är något som ofta återkommit bland processledarna både på ett lokalt och nationellt plan.

Allting går inte att förutse i förväg. Men det går att förbereda sig på en del saker genom att göra en riskanalys, som även innehåller åtgärder för att motverka att en risk slår in, till exempel att inte låta hela arbetet vara beroende av en person eller att ni avvaktar med införandet av IBIC om ni vet att det en omorganisation eller andra stora förändringar är på gång.

**Saker och ting
tar tid!**

Vi har haft en paus i implementeringen av IBIC, men nu planerar vi att göra ett omtag!

Något att fundera över!

Hur och när kommer ni att följa upp om och hur ni arbetar utifrån IBIC, samt vilka effekter ni uppnått med de förändringar ni genomfört?



Bilaga 3 och 4 innehåller frågor som kan vara till hjälp för att reda ut om ni arbetar utifrån IBIC eller inte, eller hur långt ni kommit i processen med införandet.

När är IBIC implementerat?

En fråga som kommer upp i olika sammanhang är: *När kan vi säga att IBIC är implementerat och att vi arbetar utifrån modellen?* Några följdfrågor som också kan komma är: Måste vi följa Socialstyrelsens vägledning till punkt och pricka innan vi kan säga att vi arbetar utifrån IBIC? Går det att säga att vi arbetar utifrån IBIC till vissa delar? Arbetar vi utifrån IBIC när vi kommit igång med att använda modulen? Har vi infört IBIC när vi uppnått våra mål? Kan vi säga att vi arbetar med inspiration från IBIC?

Vi har tyvärr inget enkelt och glasklart svar på när IBIC är infört, istället kan frågan besvaras på olika sätt beroende på var tonvikten läggs och hur ni valt att arbeta med modellen.

Olika svar

Utifrån ett trofasthetsperspektiv handlar svaret på frågan om följsamhet till modellen IBIC. Här får ta ställning till om ni arbetar fullt ut efter modellen som den är beskriven i Socialstyrelsens vägledning. Det kan naturligtvis finnas nyanser i svaren beroende på om ni arbetar utifrån IBIC i samtliga verksamheter eller bara inom vissa delar, exempelvis beställarenheten och utförare av hemtjänst.

Har ni istället valt att anpassa IBIC för att modellen ska fungera i er verksamhet som ett verktyg i mötet de utmaningar ni brottats med, eller om anpassningen skett successivt under arbetets gång, så blir det genast svårare att säga något om när IBIC är infört. För att kunna besvara frågan då, så behöver ni göra en genomlysning av ert arbetssätt och ta ställning till hur väl det rimmar med IBIC som det är beskrivet. Därefter får ni ta ställning till om det är IBIC ni arbetar efter eller någon form av variant på modellen, eller om ert arbetssätt över huvud taget ryms inom ramen för IBIC.

Som svar på frågan om IBIC är infört när ni uppnått era mål så rekommendera vi inte måluppfyllelse eller effekter som mått på om ni infört IBIC eller inte. Det är självklart mycket bra om ni uppnått era mål, men det säger inget om IBIC är infört eller inte. Även om ni arbetar strikt efter modellen, behöver det inte betyda att ni närmare er era mål. Eller tvärtom, ni kanske närmar er målen utan att ni följer modellen till punkt och pricka.

En svårighet när det gäller IBIC och måluppfyllelse är ju, som vi tagit upp i denna text, att modellen kan kräva att ni genomför andra förändringar i organisationen. Det medför att det kan vara svårt att avgöra om det ni uppnått beror på IBIC eller de organisatoriska förändringar som genomförts. IBIC skulle då kunna ses som en katalysator för andra förändringar som sker i organisationen, där IBIC är *en* del i ett sammanhang.

Bilagor

Syfte

Bilaga 1: Tips för konsekvensanalys

Att göra en konsekvensanalys

Det kan finnas flera **syften** med att genomföra en konsekvensanalys vid införande av en ny arbetsmodell som IBIC. Det kan till exempel vara för att:

- identifiera och analysera de konsekvenser införande av IBIC kan ge,
- få en uppfattning om vad införande av IBIC kommer att kosta och hur det kommer att påverka berörda aktörer,
- få ett stöd för beslut om att införa eller inte införa IBIC,
- få ett underlag för utvärdering av IBIC,
- Få ett stöd för planering av införande av IBIC,
- undvika oönskade bieffekter av införandet.

Genomförande

Hur **genomförandet** av konsekvensanalysen ser ut är beroende av förändringens omfattning och karaktär. Här är några saker att tänka på när en konsekvensanalys ska genomföras.

- Det är bättre ju tidigare analysen genomförs.
- Vem ska göra analysen? Vilken kompetens behövs för att genomföra den? Kan det behövas kunskap från olika intressenter/aktörer för att genomföra analysen?
- Hur omfattande behöver analysen vara? Det går inte att förutse allt. Låt inte konsekvensanalysen ta över (ditt liv) så att den blir ett mål i sig.
- Gör en nulägesbeskrivning som kan ligga till grund för uppföljning och utvärdering.
- Ta reda på vilka förväntningar som finns på IBIC inom organisationen och vilka problem modellen ska lösa.
- Om det sker saker i förändringsarbetet som du inte förutsett, trots konsekvensanalysen, så kan du behöva göra en ny analys inför det fortsatta arbetet.

Fortsättning nästa sida!

Vilka **frågor** som ska ställas i konsekvensanalysen är beroende av förändringen som ska genomföras. Här följer några exempel på frågor som kan vara aktuella inför beslutsfattande om, eller införande av IBIC.

- Varför ska IBIC införas, vilket problem ska lösas? Vilken omfattning har problemet? Varför är IBIC det bästa sättet att lösa problemet?
- Vad är målet med att införa IBIC? Vilka förväntningar finns på IBIC från olika håll i organisationen
- Vilka förändringar behöver göras för att ni ska kunna säga att IBIC är infört?
- Vad händer om ni inte gör någon förändring alls? Detta är nödvändigtvis inte detsamma som ett oförändrat läge.
- Vilka parter, personer och verksamheter berörs av införandet av IBIC? På vilket sätt?
- Vad ger förändringen för kostnadsmässiga konsekvenser? Under implementeringsfasen och i ordinarie drift.
- Hur förhåller sig IBIC till andra regelverk ni har att förhålla er till? Nationella, regionala och lokala.
- Vad får det för konsekvenser för modellen IBIC om ni ändrar i den för att anpassa den till er organisation?

Konsekvensanalysen ska **redovisa** både *positiva och negativa konsekvenser*. Beskriv konsekvenserna på ett strukturerat sätt. Redovisa de uppgifter som lett fram till dina antaganden och varför du valt ut dessa uppgifter.

Frågor

Redovisa!

Bilaga 2: Checklista för implementering

Nedan följer en lista på saker att tänka på vid implementering av IBIC.

Inledande bedömning

- Varför gör vi detta? Vilket problem vill vi lösa? Vilket behov har vi av modellen? Vad vill vi uppnå med implementeringen av IBIC?
- Varför har vi valt IBIC som modell? Vilka är fördelarna med just denna modell? Hur passar den in i vår verksamhet? Finns det andra modeller som skulle fungera bättre eller lika bra för oss?
- Vad händer om vi inte genomför någon förändring alls?
- Behöver vi göra andra förändringar (styrdokument, personaltäthet, kompetensutveckling etc.) i verksamheten för att kunna implementera modellen?

Struktur för implementeringen

- Finns det en tydlig ägare av processen, som har mandat att ta övergripande beslut?
- Har vi en plan för vilka som ska driva förändringsarbetet, vilka mandat de har och vilket stöd de kan få?
- Är roller och uppdrag tydliggjorda för dem som ska driva processen?
- Finns en realistisk tidsplan och budget för implementeringsprocessen?
- Finns det en plan för hur implementeringen ska gå till och vilka aktiviteter som ska genomföras? t.ex. informations- och utbildningsinsatser, stöd till olika personalgrupper, inköp av modul till verksamhetssystem med mera.
- Finns en plan för utvärdering av implementeringsprocessen?
- Finns en plan för utvärdering av effekterna av införandet av IBIC?

Förvaltning av modellen

- Finns en plan för förvaltning av modellen?
- Finns en organisation för förvaltning av modellen?
- Finns en budget för förvaltning av modellen?

Flexibilitet!

Utvecklingsarbetets process kan ibland ritas upp med raka linjer och flödesscheman, men i verkligheten är det aldrig en linjär process. Saker händer under arbetets gång som gör att man behöver tänka om. Det handlar om att ha en flexibilitet i projektorganisationen för att kunna hantera det som uppstår och anpassa införandet utifrån nya förutsättningar.

Bilaga 3: Lägesavstämning för IBIC

I *Socialstyrelsens* lägesavstämning av införande av IBIC redovisas kommunernas ställningstagande till följande påståenden:

- Vi har infört/påbörjat införandet under 20XX eller tidigare.
- Vi ska påbörja införandet under 20XX.
- Vi ska påbörja införandet, ej tidsatt.
- Vi har ingen planering att införa IBIC.

Påståenden om dokumentation utifrån ICF enligt IBIC

	Ja	Delvis	Nej	Ej aktuellt	Vet ej
Handläggarna dokumenterar i utredning.					
Kommunala utförare dokumenterar i genomförande.					
Privata utförare dokumenterar i genomförande.					

Påståenden om uppföljning enligt IBIC

	Ja	Delvis	Nej	Ej aktuellt	Vet ej
Handläggarna följer upp individens resultat och måluppfyllelse enligt IBIC.					
Kommunala utförare följer upp individens resultat och måluppfyllelse enligt IBIC.					
Privata utförare följer upp individens resultat och måluppfyllelse enligt IBIC.					

*Individens behov i centrum. Lägesavstämning för 2018 — Äldreområdet/LSS/
Funktionshinderområdet SoL kan laddas ner från www.utbildning.socialstyrelsen.se.*

Bilaga 4: Checklista — hur vi arbetar

Ta ställning till nedanstående påståenden. Skriv gärna en kommentar till ditt svar, t.ex. vad som behöver utvecklas om du svarat *Inte alls* eller *Delvis*. Och vad betyder det om många av dina svar är *Vet ej*?

1. Utredning av behov görs med stöd av IBIC. ☐ <i>Stämmer helt</i> ☐ <i>Stämmer delvis</i> ☐ <i>Stämmer inte alls</i> ☐ <i>Ej aktuellt</i> ☐ <i>Vet ej</i> Kommentar:
2. Övergripande mål formuleras tillsammans med klienten. ☐ <i>Stämmer helt</i> ☐ <i>Stämmer delvis</i> ☐ <i>Stämmer inte alls</i> ☐ <i>Ej aktuellt</i> ☐ <i>Vet ej</i> Kommentar:
3. Uppdrag till utföraren innehåller målformulering, inriktning på stöd samt bedömt och avsett funktionstillstånd för klienten. ☐ <i>Stämmer helt</i> ☐ <i>Stämmer delvis</i> ☐ <i>Stämmer inte alls</i> ☐ <i>Ej aktuellt</i> ☐ <i>Vet ej</i> Kommentar:
4. I planeringen av genomförandet sätts delmål upp för att nå avsett funktionstillstånd. ☐ <i>Stämmer helt</i> ☐ <i>Stämmer delvis</i> ☐ <i>Stämmer inte alls</i> ☐ <i>Ej aktuellt</i> ☐ <i>Vet ej</i> Kommentar:
5. Insatser anpassas utifrån individens bedömda behov, vilket innebär att generella rutiner inte styr valet av insats. ☐ <i>Stämmer helt</i> ☐ <i>Stämmer delvis</i> ☐ <i>Stämmer inte alls</i> ☐ <i>Ej aktuellt</i> ☐ <i>Vet ej</i> Kommentar:
6. Dokumentation hos beställare och utförare sker utifrån ICF. ☐ <i>Stämmer helt</i> ☐ <i>Stämmer delvis</i> ☐ <i>Stämmer inte alls</i> ☐ <i>Ej aktuellt</i> ☐ <i>Vet ej</i> Kommentar:
7. Uppsatta mål följs upp efter överenskommen tid. ☐ <i>Stämmer helt</i> ☐ <i>Stämmer delvis</i> ☐ <i>Stämmer inte alls</i> ☐ <i>Ej aktuellt</i> ☐ <i>Vet ej</i> Kommentar:



Nestor FoU-center
Marinens väg 30, 136 40 Handen
www.nestorfou.se
tel: 08-777 99 16