

Inlämningsuppgift 1

1. Vad ska implementeras?

Region Sörmland och Sörmlands nio kommuner har sedan år 2021 bedrivit ett gemensamt utvecklingsarbete, *Tillsammans för barnens bästa i Sörmland*, med målet att ta fram en samverkansmodell för tidiga insatser för barn och unga. Med *tidigt* innebär *tidigt i ett negativt skede i en för barnet ogynnsam utveckling*. Modellen avser att stärka det tvärsektoriella samarbetet genom gemensamma förhållningssätt, arbetssätt och strukturer samt genom en samordnad ledning och styrning mellan förskola/skola, socialtjänst och hälso- och sjukvård. Uppdraget kommer från länets skolchefsnätverk, som består av samtliga förvaltningschefer för skolororganisationerna, samt från länsstyrgruppen, där länets socialchefer och regionens divisionschefer ingår. Samverkansmodellen slutfördes och beslutades hösten 2024 och ska därefter implementeras (Region Sörmland, 2025). Som stöd i implementeringen finns år 2025–2026 två processledare, varav jag är en av dem, vilkas roll är att skapa förutsättningar och ge stöd till implementeringen på en länsövergripande nivå. Huvudmännen har själva som ansvar att ta fram sina lokala implementeringsplaner. Implementeringen befinner sig i en genomförandefas.

Välfärden betraktas på tre nivåer: mikro-, meso- och makronivå. På mikronivå finns individerna som utgör systemets grund, på mesonivå organisationerna och på makronivå hela samhällssystemet. Vid implementering av samverkansmodellen blir hela systemet centralt eftersom förändringen kräver beteendeförändringar. För en lyckad implementering behövs delaktighet och engagemang på alla nivåer – både hos individen och inom organisationerna – samt ett holistiskt perspektiv med medborgarengagemang, involvering och kontextuellt anpassade riktlinjer (Ellen & Perlman, 2022)

Syftet med denna implementeringsplan är att beskriva strategier för införandet av den gemensamma samverkansmodellen för tidiga insatser för barn och unga i Sörmland. Vidare syftar implementeringsplanen till att identifiera organisatoriska och strukturella förutsättningar som möjliggör en effektiv och likvärdig implementering i hela länet.

2.Vilket problem är det som ska lösas?

Problematiken är mångfacetterad men ett centralt problem som ska lösas är att ge alla barn, oavsett var i länet de bor, en jämlik vård, skolgång och omsorg genom ett tidigt och sammanhållet stöd. Marmot (2017) belyser hälsa ur ett socialt perspektiv och framhåller sambandet mellan hälsa och social hierarki samt vikten av att förstå de orsaker som ligger bakom orsakerna till ohälsa. Detta innebär att se bortom symtom och fokusera på de sociala faktorer som bidrar till dem. Marmot identifierar flera sociala bestämningsfaktorer för hälsa:

- En god start i livet
- Utbildning och livslångt lärande
- Trygga arbetsvillkor
- Tillräcklig inkomst för ett hälsosamt liv
- Hälsosamma och hållbara livsmiljöer

Samverkansmodellen för barn och unga blir central i arbetet för jämlik hälsa. Genom tidiga insatser och samarbete mellan aktörer kan modellen, enligt Marmots teori, bidra till att minska sociala orättvisor och angripa orsakerna till ohälsa. *Tillsammans för barnens bästa i Sörmland* initierades efter att politiker och tjänstepersoner identifierat gemensamma problemområden redan år 2016, bland annat kopplat till Marmots bestämningsfaktorer. Nio kommuner och regionen enades om behovet av ett gemensamt krafttag utifrån barnets bästa. Problembilden bekräftades senare i behovsinventeringen 2022 med ungdomar, vårdnadshavare och medarbetare.

Enligt Hasson och von Thiele Schwarz (2023) är det, utöver att definiera problemet, centralt att klargöra vem som påverkas av det och hur det prioriteras i relation till andra organisatoriska utmaningar. I denna implementering är befintliga arbetssätt och beredskapen för förändring särskilt betydelsefulla. Problemet är organisatoriskt, men konsekvenserna drabbar främst barn, deras vårdnadshavare och de professioner som arbetar närmast dem.

Behovsinventeringen 2022 innefattade intervjuer med medarbetare i förskola, skola, socialtjänst och hälso- och sjukvård samt ungdomar och vårdnadshavare i behov av stöd. Även en kartläggning av befintliga samverkansstrukturer gjordes. Analysen identifierade sammanfattande behov: relationer, tillit, samordningsperson, samlokalisering, mobilitet, samsyn och lättillgänglighet. Även om dessa behov var gemensamma mellan målgruppen varierade betydelsen mellan dem. För att fortsätta arbeta med en samsyn kring

problemformuleringen och behovsbilden krävs delaktighet och gemensamt ägarskap i implementeringen. En styrka i denna process är att samverkansmodellen utvecklats gemensamt av samtliga huvudmän, vilket enligt Hasson och von Thiele Schwarz (2023) ökar sannolikheten för beteendeförändring.

En ytterligare aspekt som påverkar denna problemförståelse är de olika huvudmännens organisatoriska förändringsberedskap. Weiner (2009) menar att detta avgörs av:

- Förändringsengagemang, det vill säga hur viktigt förändringen upplevs, och
- Förändringseffektivitet, det vill säga tron på den egna förmågan att utföra förändringen.

I implementeringen av *Tillsammans för barnens bästa* finns olika hög grad av både prioritering och tillit till arbetssätten inom huvudmännen vilket gör att både det upplevda värdet och de olika aktörernas förmåga att utföra förändringen kan skiljas åt vilket behöver tas i beaktande i det fortsatta implementeringsarbetet.

3. Vad är nyttan?

Hasson och von Thiele Schwarz (2023) betonar vikten av att skapa en tydlig riktning i implementeringsarbetet, särskilt i komplexa organisationer med många aktörer. Utifrån detta behov arbetade *Tillsammans för barnens bästa* tidigt i processen med att ta fram en gemensam målbild:

Den gemensamma målbilden för Tillsammans för barnens bästa i Sörmland är att alla barn och unga i Sörmland ges möjligheter till en god fysisk och psykisk hälsa, genom en god och trygg uppväxt utifrån varje barns behov. Samverkan ska ske med ett helhetsperspektiv kring barnens hälsa.

Målbilden utvecklades genom workshops och dialoger i olika chefsforum och beslutades av kommun- och regionfullmäktige mellan 2021 och 2022. Den fungerar som en gemensam riktning under implementeringen och stödjer både samsyn och motivation hos användarna, vilket är centralt för det meningsskapande arbete som krävs för att etablera en gemensam förståelse av innovationen (May, 2022). Den tidiga och breda framtagningen minskar risken för olika tolkningar och bidrar till en stark politisk förankring. Detta är betydelsefullt eftersom implementering påverkas av flera nivåer i en organisation och av relationerna dem emellan (Nilsen, 2015).

Även om nyttan med modellen kan variera mellan aktörer är behovet av samverkan tydligt, vilket skapar ett gemensamt ”varför”. Enligt Hasson och von Thiele Schwarz (2023) behöver nuläget ibland tydliggöras för att chefer och medarbetare ska behålla motivationen. Målbilden fungerar också som en ram som synliggör den långsiktiga hållbarheten i implementeringen, dels genom att konkretisera modellens syfte, dels genom att tydliggöra behovet av kontinuerlig uppföljning av barn och ungas hälsa. Hållbarhet hjälper aktörerna att se värdet av innovationen över tid, inte bara här och nu (Hasson & von Thiele Schwarz, 2023).

4. Hur ska innovationen leda till nytta?

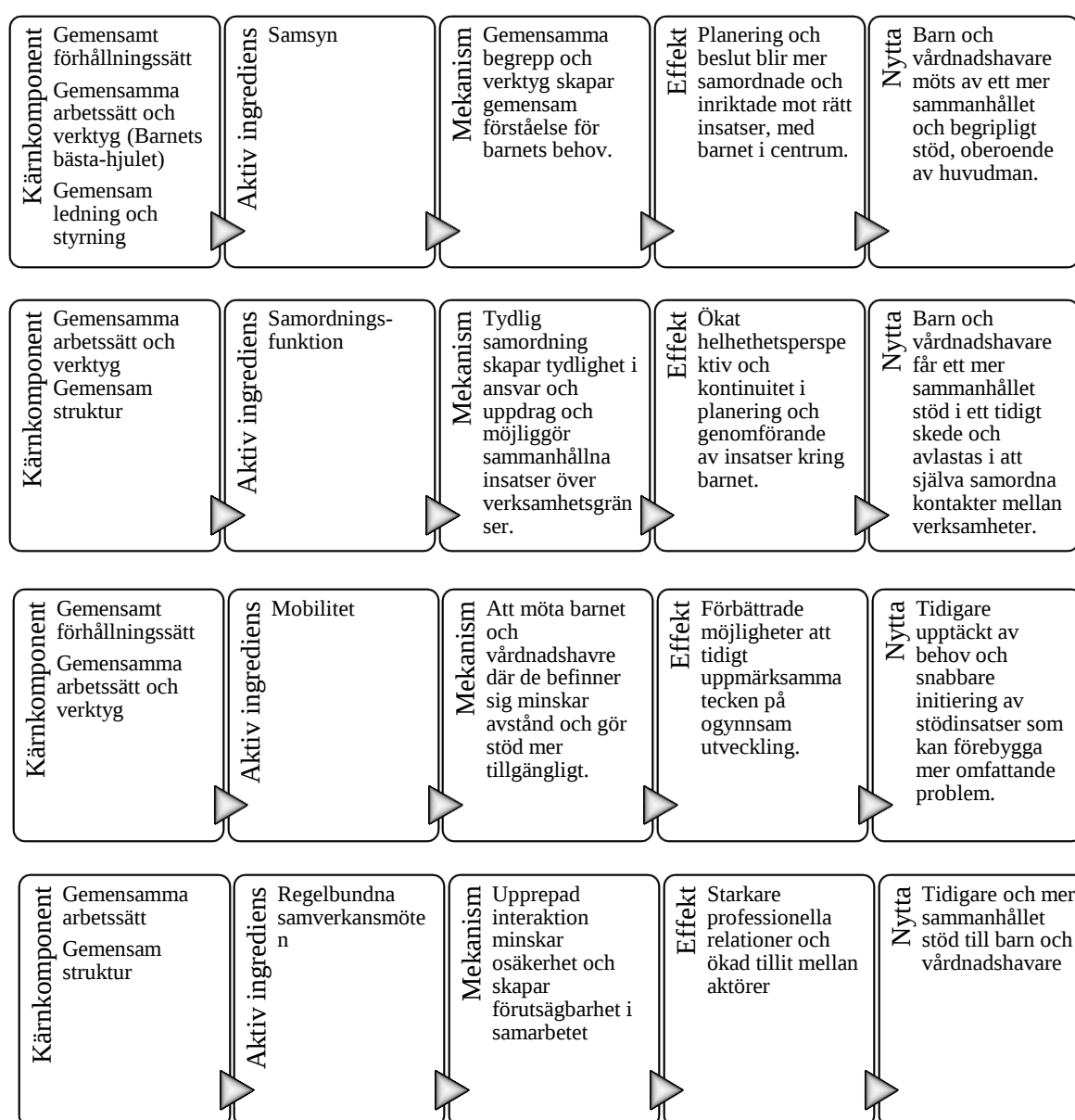
Samverkansmodellen består av fyra integrerade kärnkomponenter som tillsammans utgör modellens funktion. Dessa komponenter är avgörande för att uppnå den önskade nyttan och kan förstås som centrala byggstenar i implementeringen (Hasson & von Thiele Schwarz, 2023).

De fyra kärnkomponenterna är:

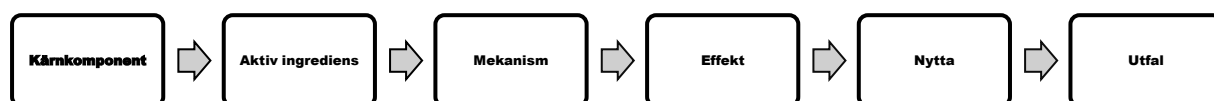
1. **Gemensamt förhållningssätt** – inkluderar ett förebyggande och främjande perspektiv, helhetssyn, samverkan samt barnperspektiv, barnets perspektiv och barnrättsperspektiv.
2. **Gemensamma arbetssätt och verktyg** – exempelvis Barnets bästa-hjulet, gemensamma mötesformer exempelvis Samordnad individuell plan (SIP), samt tydliggörande av roller såsom barnets bästa-ansvarig och samordningsperson.
3. **Gemensam struktur** – omfattar gemensamma processer för att upptäcka, kartlägga och samarbeta.
4. **Ledning och styrning** – innefattar modellförvaltning, gemensamma mål och stöd för nya satsningar.

Enligt Abry et al. (2015) bör kärnkomponenter skiljas från aktiva ingredienser. För att identifiera möjliga aktiva ingredienser har behovsinventeringens sju behovsområden analyserats i relation till samverkansmodellens kärnkomponenter.

Davidoff et al. (2015) betonar att implementering bör kopplas till en programteori för att tydliggöra *hur* innovationens kärnkomponenter och aktiva ingredienser antas ge effekt. Genom en programteoretisk logik kan samverkansmodellens mekanismer formuleras i ”om-så”-satser som utgår från behovsinventeringen. Detta skapar en tydlig kedja mellan modellens kärnkomponenter, de aktiva ingredienserna och de delar och den förväntade nyttan för professionella, barn och vårdnadshavare.



Programteorin kan hjälpa till att identifiera mätverktyg och analytiska tillvägagångssätt för att kunna följa upp de långsiktiga utfallen av samverkansmodellen (Davidoff et al., 2015). Uppföljning och utvärdering kopplat till interventionstrogenhet är viktigt för att kunna dra slutsatser om eventuell ineffektivitet handlar om fel i modellen eller i implementeringen av denna (Abry et al., 2015). Denna struktur skulle läggas upp som bilden nedan.



5. Vad innebär innovationen för konkreta förändringar?

Enligt Abry et al. (2015) är det centralt att skilja interventionens aktiva ingredienser från variation i genomförandet av dess komponenter, vilket in denna implementeringsplan benämns *variationskomponenter*. Variationskomponenter är sådant som kan anpassas efter lokal kontext utan att de verkningsdrivande mekanismerna påverkas negativt. De kan stödja implementeringen, men utgör inte interventionens aktiva ingredienser i sig.

I *Tillsammans för barnens bästa* kan följande ses som variationskomponenter:

- **Hur samordningsfunktionen organiseras**, exempelvis lokal placering, titel eller organisatorisk tillhörighet
- **Praktiska former för lättillgänglighet**, såsom kontaktvägar, funktionsbrevlådor, digitala lösningar eller lokalt anpassade rutiner
- **Hur kontakten mellan professioner struktureras**, exempelvis via lokala team, digitala möten eller samverkansforum
- **Hur Barnets bästa-hjulet används i praktiken**, exempelvis digitalt eller analogt, eller integrerat i lokala samtalsmodeller och befintliga processer

Dessa variationskomponenter möjliggör lokal anpassning och möjligheten för varje huvudman att implementera samverkansmodellen samtidigt som de aktiva ingredienserna bibehålls.

För att samverkansmodellen ska bli en naturlig del av arbetssätten och strukturerna som används i vardagen behöver användare av modellen förstå och praktisera de nya beteenden som modellen innebär. Normalization Process Theory (NPT) beskriver fyra centrala processer som påverkar detta:

- **Coherence (gemensam förståelse):** Tydlig bild av modellens syfte, skillnad mot nuvarande arbetssätt och varför den behövs.
- **Cognitive participation (delaktighet):** Aktivt engagemang och gemensamt ansvar
- **Collective action (genomförande):** Praktisk användning i vardagen och gemensamma strukturer
- **Reflexive monitoring (lärande):** Kontinuerlig uppföljning och revidering av arbetssätten (May et al., 2009).

6. Vad hindrar och möjliggör förändringen?

För att identifiera vilka faktorer som påverkar implementeringen av *Tillsammans för barnens bästa* används ett determinantramverk som tydliggör hur organisatoriska, professionella och systemiska faktorer kan främja eller hindra en lyckad implementering (Nilsen, 2015). Som övergripande analysram används Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR), vilket möjliggör en strukturerad kartläggning av determinanter inom fem domäner: yttre kontext, inre kontext, innovationens egenskaper, individens egenskaper och process (Damschroder, 2022).

Den 5 november 2025 genomfördes en workshop med ledare och nyckelpersoner från länets kommuner och Region Sörmland. Under workshopen identifierades hinder och möjliggörare utifrån CFIR:s fem domäner som påverkar hur samverkansmodellen används i praktiken (se bilaga 1). I denna implementeringsplan ligger fokus på de hinder och möjliggörare som lämpar sig att hanteras på länsövergripande nivå. Bedömningen är att om strategier utvecklas för prioriterande områden kan det även bidra till att hantera flera av de andra hinder och möjliggörare som framkommit hos respektive huvudman. De valda fokusområdena framgår i tabellen nedan.

Prioriterade hinder och möjliggörare		
	Möjliggörare	Hinder
Inre kontext	<i>Ej prioriterad i denna plan. Bedöms hanteras indirekt genom strategier inom yttre kontext och process.</i>	
Yttre kontext	• Det finns samlat stöd från länsnivån, genom processledning, material och återkommande uppföljning i arbetsgrupper och länssträffar	• Det saknas en gemensam tidsplan och samordnad styrning för hur implementeringen ska genomföras tillsammans över länet
Process	• Modellen kan integreras i befintliga forum och arbetssätt för att minska motstånd och öka hanterbarhet • Arbetet hålls ihop genom regelbundna länssträffar där lärande och riktning följs upp gemensamt	• Uppföljning sker inte systematiskt på flera nivåer
Innovationens egenskaper	<i>De möjligheter som identifierats direkt kopplat till modellen kopplas här till möjliggörarna inom CFIR-domänen "individens egenskaper"</i>	• Förtydligande av olika ansvar i kopplingen mellan modellen och praktiken
Individens egenskaper	• Goda exempel och delat lärande stärker engagemanget och hjälper till att förankra arbetet över tid	<i>Ej prioriterad i denna plan. Bedöms hanteras indirekt genom länsövergripande stödmaterial och gemensamma strukturer.</i>

För att fördjupa förståelsen av de hinder och möjliggörare som identifierats används Kotters (1995) åttastegsmodell som ett komplement till CFIR. Avsaknaden av en gemensam tidsplan inom den yttre kontexten kan exempelvis förstås i relation till Kotters första och andra steg, där behovet av både ökad angelägenhet och en tydlig vägledande koalition blir centralt. I denna implementering handlar det om att samla berörda huvudmän och nivåer i en länsövergripande koalition med mandat att hålla ihop riktning, prioriteringar och tidsplan.

Inom processdomänen framträder hindret att uppföljning saknas på flera nivåer, vilket kan kopplas till Kotters sjunde och åttonde steg. Här blir synliggörande av framsteg och ett kontinuerligt arbete med uppföljning viktigt för att skapa uthållighet över tid. Samtidigt kan flera av de identifierade möjliggörarna förstås i relation till Kotters steg fyra till sex, genom arbete med gemensam vision, undanröjande av hinder och skapande av engagemang. Detta kan även ses som tidiga implementeringsutfall i form av ökad organisatorisk beredskap för förändring (Weiner, 2009).

7. Vilka implementeringsstrategier behövs och hur använder ni dem?

Implementeringsstrategierna utgår från tidigare identifierade hinder och möjliggörare och kategoriseras enligt Veta–Kunna–Vilja (Hasson & von Thiele Schwarz, 2023). CFIR används nu som analysram för att avgöra vilka strategier som är mest relevanta på länsnivå. För varje hinder anges:

1. Strategisk inriktning (Vad)
2. Möjliggörare.
3. Relevanta ERIC-strategier utifrån Waltz et al. (2015) (HUR)
4. Identifierad del i Veta–Kunna–Vilja.

Utgångspunkten är att implementeringsplanen har en länsövergripande karaktär och att de strategier som används på denna nivå ska kunna arbeta sig ner på flera olika systemnivåer och vara stödande i huvudmännens egna implementeringsplaner och införande.

Eftersom implementeringen av samverkansmodellen omfattar flera aktörer behöver strategierna anpassas efter hur olika grupper tar till sig förändring. Här blir Rogers adoptionsmodell (Yu, 2022) användbar. *Innovatörerna* deltog i piloterna och bidrog till att forma modellen, medan de *tidiga adoptörerna* var de första som började använda den efter beslutet 2024. Implementeringen befinner sig nu i fasen *tidig majoritet*, vilket innebär att strategierna behöver fokusera på praktiskt stöd, tydlighet, integrering i befintliga rutiner samt stabila strukturer för lärande och uppföljning.

För att säkerställa att modellen inte bara införs utan också används och normaliseras över tid används även Normalization Process Theory, NPT, (May et al., 2009). NPT visar vilka processer som behöver stärkas för att modellen ska bli en del av vardagsarbetet utifrån gemensam förståelse, engagemang, praktisk användning och gemensam uppföljning. Detta för att inte bara hantera hinder utan för att även planera för hållbarhet.

Sammanfattningsvis ger dessa teoretiska perspektiv stöd för hur strategierna behöver utformas. Mot denna bakgrund presenteras nedan de strategier som föreslås inför 2026.

Hinder	CFIR-domän	Strategisk inriktning	Möjliggörare att bygga på	ERIC-strategi	Veta / Kunna / Vilja
Det saknas en gemensam tidsplan och samordnad styrning för hur implementeringen ska genomföras tillsammans över länet	Yttre kontext	Förtydliga den länsgemensamma implementeringsplanen med tidslinje, tydligare rollfördelning och gemensam styrning	Samlat stöd genom processledning, gemensamt material och återkommande länsträffar	Nr. 23: Utveckla en formell implementeringsplan. Nr. 6: Bygg en Koalition Nr.31: Dela ut utbildningsmaterial (i imlementerings-kunskap)	Kunna, Vilja
Uppföljning sker inte systematiskt på flera nivåer	Process	Etablera en gemensam struktur för uppföljning i befintliga forum	Gemensamma länsträffar och exemplifiera etablerade arbetssätt där modellen redan börjat integreras	Nr. 48: Organisera möten för implementeringsteam Nr. 5: Granska och ge feedback	Veta, Kunna
Otydliga ansvar mellan modellen och praktiken	Innovationens egenskaper	Tydliggöra ansvar, roller och kopplingen mellan modell och lokal praktik	Pågående utvecklingsarbete, tydlig målbild och gemensamma begrepp	Nr.31: Dela ut utbildningsmaterial (Kring modellen) Nr. 35: Identifiera och förbered ambassadörer Nr. 59: Tydliggöra och justera roller	Veta, Kunna, Vilja
Variation i engagemang och förändringsbenägenhet	Individens egenskaper	Stärka engagemang, det gemensamma ägandeskapet och visa goda exempel	Delat lärande och lokala förebilder från pilot- och adoptörsfasen	Nr. 71: Utbilda utbildaren-strategier Nr. 51: Främja anpassningsförmåga Nr. 55: Ge löpande konsultation	Vilja, Kunna

Nudging som stöd för implementeringen

Även nudging används för att underlätta beteendeförändring hos dem som ska arbeta enligt samverkansmodellen. Under 2024 började klistermärken med Barnets bästa-hjulet delas ut vid workshops, vilket många deltagare satt på sina datorer. Det fungerar som en visuell påminnelse i vardagen – en enkel, icke-tvingande nudge som ökar modellens närvaro (Hasson & von Thiele Schwarz, 2023; Lamprell, 2022).

Det finns även lokal inspiration från första implementeringsåret som arbetat med nudging, exempelvis om att integrera Barnets bästa-hjulet i e-tjänster för skolfrånvaro, vilket gör arbetssättet mer lättillgängligt. På sikt bör även SIP-mallen utgå från Barnets bästa-hjulet i det nya systemet Cosmic Link för SIP-möten med barn och unga i länet. Detta utgör en strukturell nudge som gör helhetssynen till ett naturligt förstahandsalternativ och stärker både samsyn och följsamhet.

8. Vad gör du för att optimera implementeringen?

För mig innebär en optimal implementering att samverkansmodellen inte blir ett projekt eller ett ”tomtebloss” utan en normaliserad del av arbetet, i linje med NPT:s syn på hur nya arbetssätt integreras i verksamheten (May et al., 2009). I denna implementeringsplan avses med optimal implementering av samverkansmodellen att den används konsekvent och likvärdigt av samtliga huvudmän, är integrerad i ordinarie arbetssätt och beslutsprocesser, samt upplevs som meningsfull och stödjande i det dagliga arbetet kring barnets bästa för barnet, vårdnadshavare och professionella som arbetar med barnet.

Nedanstående avsnitt struktureras utifrån mina erfarenheter som processledare med stöd av den teoretiska resonemang som genomsyrat hela denna implementeringsplan. Strukturen utgår från Hasson och von Thiele Schwarz (2023) Vilja-Veta-Kunna.

Vilja – Processledarens motivation och riktning

En hög organisatorisk beredskap innebär större uthållighet och engagemang, där aktörerna tenderar att ta ett gemensamt ansvar och övervinna hinder (Weiner, 2009), vilket utgör en central utgångspunkt i min processledning. Även Kotter (1995) och Hasson och von Thiele Schwarz (2023) betonar vikten av uthållighet och engagemang, vilket utgör grundläggande delar i processledarens uppdrag.

Som processledare behöver jag stödja motivation, skapa mening och bidra till den kollektiva handlingsförmågan genom att arbeta med ”örat mot marken” (Hasson & von Thiele Schwarz, 2023) mot varje huvudman och genom att bära en sammanlänkande funktion i länet. En optimal implementering för mig bygger därmed på att skapa cohorens, vi-känsla och ägandeskap i länets gemensamma arbete

De transformativa delarna av Full Range Leadership-modellen (FRL) är centrala för att stärka denna vilja utifrån delarna: individualiserat stöd, intellektuell stimulans, inspirerande

motivation och idealiserat inflytande. Alla dessa bidrar till engagemang, tillit och riktning i implementeringen (Aarons et al. (2015).

Veta – Kunskap i rollen som processledare

Som länsövergripande processledare har jag inget formellt chefsmandat. I stället behöver jag ha god kunskap om hur ledarskap utan chefsbefogenheter kan skapa vilja och riktning, vilket kan hjälpa genom kunskap om FRL- modellen. Jag behöver även känna till implementeringsteorier och ha kunskap om implementeringsprocesser och systemtänkande blir viktigt.

Kunna – mina beteenden

De konkreta beteenden som krävs utgår från FRL-modellen och omfattar både transformativa och transaktionella ledarskapsdelar (Aarons et al., 2015).

Transformativt ledarskap

- Anpassa stödet till varje huvudmans förutsättningar och behov
- Skapa dialoger för reflektion och lärande
- Synliggöra målbilden och skapa motivation
- Vara transparent, skapa struktur och långsiktighet
- Vara ett språkrör i kunskapen om varandra verksamheter mellan huvudmännen

Transaktionellt ledarskap

- Tydliggöra förväntningar på roller och utförande
- Sätta deadlines och skapa struktur för länets implementering som helhet
- Följa upp, stödja och synliggöra framsteg
- Ge positiv återkoppling genom nyhetsbrev och lärande forum

Genom att kombinera dessa beteenden rör sig processledarskapet mellan individnära relationsskapande delar och strukturella, övergripande processer, vilket är nödvändigt i en komplex länssamverkan.

Hur har du använt AI?

I arbetet med denna inlämningsuppgift har AI-verktygen ChatGPT och vid enstaka tillfällen Copilot använts som stöd i lärandeprocessen. Användningen har huvudsakligen handlat om att orientera mig i relevanta teorier, modeller och ramverk inom implementeringsvetenskap samt att få vägledning till ursprungliga vetenskapliga källor för vidare fördjupning. Verktygen har också använts för att förklara och belysa skillnader och likheter mellan centrala begrepp, samt ge förslag på ytterligare litteratur vid behov.

AI har även använts för översättning av textavsnitt från engelska till svenska samt som bollplank och för återkoppling på min egenskrivna text, exempelvis gällande tydlighet, struktur och koppling till uppgiftens frågeställningar. I slutfasen av skrivuppgiften har verktyget bidragit med stöd i att identifiera upprepningar i texten och möjligheter att förkorta vissa delar inom ramen för uppgiftens storlek. Detta har skett via förslag på var texten kan förkortas eller var text kan tas bort, och därefter har jag haft möjlighet att göra detta på egen hand. I slutfasen har AI även använts för att kvalitetssäkra referenser enligt APA efter färdigställande av referenslista.

Sammanfattningsvis har AI-verktygen använts som ett pedagogiskt stöd för att utveckla min förståelse av ämnet och har bidragit till min lärandeprocess. De har inte använts för att generera färdigt innehåll i min uppgift.

Referenslista

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): A randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation Science*, 10, Article 11. <https://doi.org/10.1186/s13012-014-0192-y>
- Abry, T., Hulleman, C. S., & Rimm-Kaufman, S. E. (2015). Using indices of fidelity to intervention core components to identify program active ingredients. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 320–338. <https://doi.org/10.1177/1098214014557009>
- Damschroder, L. (2022). The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR). I F. Rapport, R. Clay-Williams, & J. Braithwaite (Red.), *Implementation science: The key concepts* (s. 38–41). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003109945>
- Davidoff, F., Dixon-Woods, M., Leviton, L., & Michie, S. (2015). *Demystifying theory and its use in improvement*. *BMJ Quality & Safety*, 24, 228–238. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2014-003627>
- Ellen, M. E., & Perlman, S. (2022). Taking a systems view. I F. Rapport, R. Clay-Williams, & J. Braithwaite (Red.), *Implementation science: The key concepts* (s. 13–14). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003109945>
- Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2023). *Implementeringsboken: Så inför du nytt som gör nytta*. Natur & Kultur.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Lamprell, K. (2022). Core aspects of nudge as a behaviour change paradigm in implementation science. I F. Rapport, R. Clay-Williams, & J. Braithwaite (Red.), *Implementation science: The key concepts* (s. 68–70). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003109945>
- Marmot, M. (2017). The health gap: Doctors and the social determinants of health. *Scandinavian Journal of Public Health*, 45(7), 686–693. <https://doi.org/10.1177/1403494817717448>
- May, C. (2022). Implementation science as process ecology Normalization Process Theory. I F. Rapport, R. Clay-Williams, & J. Braithwaite (Red.), *Implementation science: The key concepts* (s. 56–58). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003109945>
- May, C. R., Mair, F., Finch, T., MacFarlane, A., Dowrick, C., Treweek, S., Rapley, T., Ballini, L., Ong, B. N., Rogers, A., Murray, E., Elwyn, G., Légaré, F., Gunn, J., & Montori, V. M. (2009). *Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory*. *Implementation Science*, 4, 29. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-29>
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10, Article 53. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0>
- Region Sörmland. (2025). *Tillsammans för barnens bästa i Sörmland*. <https://samverkan.regionsormland.se/utveckling-och-samarbete/samverkan-socialtjanst-och-varld/utvecklingsarbeten-i-samverkan/tillsammans-for-barnens-basta/>
- Waltz, T. J., Powell, B. J., Matthieu, M. M., Damschroder, L. J., Chinman, M. J., Smith, J. L., Proctor, E. K., & Kirchner, J. E. (2015). Use of concept mapping to characterize relationships among implementation strategies and assess their feasibility and importance: Results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) study. *Implementation Science*, 10, 109. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0295-0>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, Article 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Yu, P. (2022) Diffusion of Innovation theory. I F. Rapport, R. Clay-Williams, & J. Braithwaite (Red.), *Implementation science: The key concepts* (s. 59–61). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003109945>

Bilaga 1. Hinder och möjliggörare

Resultat från workshop med ledare och nyckelpersoner inom implementeringen för
Tillsammans för barnens bästa i Sörmland 2025-11-05

	Möjliggörare	Hinder
Inre kontext	- Närhet och korta avstånd mellan professioner och enheter - Det finns engagemang, kompetens och vilja i organisationerna - Länsgemensamt stöd finns och upplevs som hjälpsamt - För hållbar implementering underlättas det av tydlig lokal styrning och rollfördelning	- Det saknas kommunövergripande planer för hur modellen ska förankras och användas lokalt - Ledningsstöd och ansvarsfördelning är otydligt på olika nivåer - Personalomsättning och brist på systematik i införandet - Det saknas implementeringsplan på flera nivåer vilket försvårar långsiktighet
Yttre kontext	- Nationella styrsignaler och nya lagkrav skapar tydlig förväntan på samverkan - Regionens och kommunernas gemensamma beslut och uppdrag ger mandat att arbeta med modellen - Det finns samlat stöd från länsnivån, genom processledning, material och återkommande uppföljning i arbetsgrupper och länsträffar	- Otydlig och olika prioriteringar mellan huvudmän kan göra det svårt att hålla gemensam riktning - Nya reformer och lagkrav kan skapa press - Det saknas en gemensam tidsplan och samordnad styrning för hur implementeringen ska genomföras tillsammans över länet
Process	- Modellen kan integreras i befintliga forum och arbetssätt för att minska motstånd och öka hanterbarhet - Implementeringen kan ske stegvis: börja i det lilla, testa och lär – och skala sedan upp - Arbetet hålls ihop genom regelbundna länsträffar där lärande och riktning följs upp gemensamt	- Olika personer deltar i olika delar av implementeringsarbetet, vilket gör det svårt att hålla ihop processen och helheten - Det saknas tydlig och gemensam plan för hur implementeringen ska genomföras över tid - Uppföljning sker inte systematiskt på flera nivåer - Processen riskerar att gå för fort, vilket skapar risk för att förståelse och förankring inte hinner utvecklas
Innovationens egenskaper	- Modellen fungerar i flera sammanhang och nivåer, vilket gör den flexibel - Modellen ger förutsättningar för att börja med små förändringar	- Det finns risk för att ansvar uppfattas som otydligt - Då medarbetare inte har varit delaktiga i utformningen kan

	• Barnets bästa-hjulet är konkret och synligt, vilket gör det lätt att använda och koppla in i vardagliga sammanhang • Motivationen och förståelsen för modellen finns hos medarbetarna	modellen upplevas som ett ”pålagt” arbetssätt • Förtydligande av olika ansvar i kopplingen mellan modellen och praktiken
Individens egenskaper	• Medarbetarna har stark motivation till att börja arbeta med samverkansmodellen • Modellen upplevs relevant och begriplig och kan kopplas till flera befintliga arbetssätt • Goda exempel och delat lärande stärker engagemanget och hjälper till att förankra arbetet över tid • Tydligt syfte och funktion skapar hållbar motivation	• Det kan vara utmanande för medarbetare att se den konkreta nyttan i sitt vardagliga arbete