

DANSK IMPLEMENTERINGSNETVÆRK

# ÅRSKONFERENCE 2014

## BÆREDYGTIGHED I IMPLEMENTERING

20. MAJ 2014  
TRINITY, FREDERICIA



# BÆREDYGTIGHED I IMPLEMENTERING

I en verden, der struktureres af fireårige valgperioder, ét-årige budgetcykluser og hyppigt skiftende dagsordener, er det en evig udfordring for organisationer at skabe kontinuitet og derigennem bæredygtighed.

Netop begreber som bæredygtighed, regelmæssig opfølgning og fastholdelse er blevet en del af den verbale værktøjskasse, som ledsager enhver politiker, praktiker, forsker og organisatorisk leder, der ønsker at udvikle og implementere noget nyt.

Dermed opstår et interessant spændingsforhold. En spænding mellem – på den ene side – et behov for innovation, responsivitet, og fleksibilitet i forhold til den til enhver tid gældende agenda eller problemstilling og – på den anden side – et krav om stabilitet og bæredygtighed, der kommer til udtryk i positive resultater for velfærdsstatens forskellige borgergrupper.

Men bæredygtighed er tæt forbundet med kontinuitet og stabilitet. Begge dele er nødvendige for at afprøve, justere og udvikle innovationer til bæredygtige tiltag, programmer eller modeller, der kan fastholdes, repliceres, udbredes, konsolideres og overføres til nye kontekster.

## Bæredygtighed i implementering peger dermed på især to spørgsmål:

- Hvordan skaber vi **bæredygtige implementeringsprocesser** – via fx kompetenceudvikling, ledelse, organisationsforandring og andre tiltag – i en foranderlig verden?
- Hvordan sikrer vi, at **resultaterne af vores implementeringsproces** hos slutbrugerne af velfærdsydelser er bæredygtige i en foranderlig verden?

Spørgsmålene er relevante, uanset hvordan man arbejder med implementering. Om man arbejder i **politik, administration, praksis, forskning** eller **organisatorisk ledelse**, vil man møde implementeringsudfordringer, der skal reguleres, tematiseres, løses, finansieres osv.

Hvordan udfordringerne kan mødes, vil være afhængig af **organisationsinterne faktorer** - faktorer i organisationens **omgivelser** og faktorer, der udspringer af selve den **innovation** eller **intervention**, der ønskes implementeret.

Innovationer kan være mere eller mindre komplekse, og stille forskellige krav til organisationers implementeringskapacitet. Jo mere kompleks nye interventioner, programmer og tiltag er, desto større krav stilles der til interessenters og organisationers **'hårde implementeringskapital'** – forstået som struktur og materielle ressourcer – samt **'bløde implementeringskapital'** som fx værdier, klima og kultur.

Inden for feltet for evidensbaseret praksis – det være sig på uddannelses-, social-, eller sundhedsområdet – har interventioners kompleksitet samt spændingsforholdet mellem foranderlighed og fastholdelse ført til en vedvarende diskussion om **'fidelity'** vs. **'adaptation'**. En diskussion, der handler om, hvorvidt – og i hvilket omfang – det er forsvarligt at justere forskningsbaserede interventioner, så de tilpasses konkrete behov i varierende lokale sammenhænge, og hvor kontrolleret en sådan tilpasning bør være. Er det med andre ord interventionen, der bør tilpasse sig konteksten, eller er det konteksten, der bør tilpasse sig interventionen, når vi vil skabe bæredygtighed?

Organisationers omgivelser påvirker ligeledes mulighederne for at skabe bæredygtighed. Særlig i den politologiske tradition for implementeringsforskning har der længe været opmærksomhed på udfordringerne ved loyalt at omsætte politiske beslutninger til praksis i frontlinjen af velfærdssamfundet. I mange tilfælde har denne proces vist sig ikke at være bæredygtig, fordi den politiske beslutning på vej igennem

systemerne passerer en lang række forskellige rationaler, interesser, dagsordener og barrierer og dermed bevæger sig væk fra de oprindelige intentioner, der lå bag til at begynde med.

På denne baggrund sætter DINs Årskonference 2014 fokus på emnet **"BÆREDYGTIGHED I IMPLEMENTERING"**.

## KONFERENCEPROGRAMMET I DETALJER

08:30	Registrering og morgenkaffe	Foyer
09:00	<b>Velkomst v/ Dansk ImplementeringsNetværk</b>	Auditorium
09:15	<b>Theorising sustainability v/ Trisha Greenhalgh</b>  'Sustainability' is a popular buzzword but when we unpack it, we find inherent paradoxes. In particular, how can we align the fact that sustainability requires persistence of a thing or a practice but as context changes, things and practices need to adapt? This lecture will explore different conceptual and theoretical perspectives on this and other paradoxes faced by change agents and researchers.  <b>Trisha Greenhalgh</b> is Professor of Primary Health Care and Dean for Research Impact at Barts and the London School of Medicine and Dentistry, London, UK. She studied Medical, Social and Political Sciences at Cambridge and Clinical Medicine at Oxford before training as an academic GP. She leads a programme of research at the interface between the social sciences and medicine that seeks to celebrate and retain the traditional and the humanistic aspects of medicine and healthcare while also embracing the unparalleled opportunities of contemporary science and technology to improve health outcomes and relieve suffering. Two particular interests are the introduction of technology-based innovations in healthcare and the complex links (philosophical and empirical) between research, policy and practice. She is the author of 170 peer-reviewed publications and 8 textbooks.	Auditorium
10:00	Kaffe & Posters	Foyer

*Programmet forsættes på næste side*

10.45	<p><b>Et statskundskabsperspektiv på implementering og bæredygtighed v/ Søren Winther</b></p> <p>Et statskundskabsperspektiv på implementering og bæredygtighed v/ Søren Winther</p> <p>Der findes to forskellige perspektiver på implementering af indsatser - dels det relativt nye "implementation science" perspektiv, der fokuserer på implementering i relation til evidensbaserede indsatser, hvilket domineres af sundhedsforskere og andre interventionsforskere. Dels er der et "politik-implementeringsperspektiv", som er udviklet over de sidste 40 år, og domineres af statskundskabsforskere. Indtil for nyligt har de to perspektiver stort set ikke haft forbindelse med hinanden, selv om flere problemstillinger er fælles. Oplægget vil bl.a. vise relevansen af et statskundskabs-perspektiv på implementeringskontekst eller de implementeringsfaktorer, der har særlig betydning for opnåelse af en høj implementeringsgrad og bæredygtighed.</p> <p><b>Søren C. Winter</b> er professor i statskundskab ved SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Han har forsket i implementering af politik siden slutningen af 1970'erne. Hans forskning fokuserer både på generel implementeringsteori og anvendelse heraf i empiriske undersøgelser inden for bl.a. social-, beskæftigelses-, integrations-, miljø- og skolepolitik. En del heraf er sammenfattet i bogen, "Implementering af politik" fra 2008 sammen med Vibeke Lehmann Nielsen samt i Sage's International Handbook of Public Administration i 2012 og i det internationale statskundskabsforbunds (IPSA) Encyclopedia in Political Science i 2011.</p>	Auditorium
11:30	<b>Spørgsmål &amp; diskussion med oplægsholderne</b>	Auditorium
12:00	Frokost & Posters	Restaurant
13:15	<p><b>Workshop, 1. Runde</b>  <b>Workshop 3-6 gentages kl. 14.45</b>  <b>Workshop 7:</b> Denne workshop forløber over både 1. og 2. Workshoprunde. Vælges denne workshop, fortsætter man i den kl. 14.45.</p>	Grupperum
14:15	Frokost & Posters	Foyer
	<p><b>Workshop, 2. Runde</b>  <b>Workshop 3-6 gentages</b>  <b>Workshop 7:</b> Denne workshop er en fortsættelse efter del 1 (se oven for).</p>	Grupperum
15:45	Pause	Foyer

*Programmet forsættes på næste side*

16:00

## Reformerne på Folkeskoleområdet: En Implementerings- og Ledelsesopgave af dimensioner v/ Anders Balle

Reformerne på Folkeskoleområdet: En Implementerings- og Ledelsesopgave af dimensioner v/ Anders Balle

Implementeringen af folkeskolereformen i kombination med lovindegrebet vedr. lærernes arbejdstidstidsregler stiller folkeskolerne foran en implementeringsopgave af dimensioner. En helt afgørende forudsætning for at løse denne opgave er, at landets skoleledere formår at forandre en fagkultur, der har været præget af stor autonomi - i et klima, hvor der stadig hersker uenighed om, hvad der egentlig virker på vejen mod en mere effektiv folkeskole, og hvor politikere utålmodigt venter på reformens første resultater. Organisatoriske implementeringsprocesser med indgreb i den enkelte medarbejders autonomi er imidlertid ikke skoleledernes spidskompetence, og derfor rejser der sig en række presserende spørgsmål i krydsfeltet mellem skolelederes implementerings- og ledelsesopgave: Hvordan kan god ledelse defineres i denne krævende kontekst? Hvad er ledernes kompetence- og udviklingsmæssige behov for at løse opgaverne? Hvilke instrumenter står til rådighed lige nu - og hvilke skal endnu udvikles? Og frem for alt: Hvordan håndtere modsatrettede krav om bæredygtige forandringsprocesser på den ene side og hurtige resultater - i form af læringsmål, karakterer etc. - på den anden?

**Anders Balle** har siden 2008 været formand for *Skolelederne*. Han er uddannet fra Jelling Seminarium i 1972 og arbejdet som lærer på Bording Skole i fagene dansk, fysik, billedkunst, foto og sløjd. I 1987 blev han formand for lærerne i Ringkøbing Amt, og fra 1988 til 2000 var han medlem af Danmarks Lærerforenings hovedbestyrelse. I år 2000 blev han skoleleder på Bording Skole og i 2005 valgt som næstformand for Lederforeningen. Anders Balle er 63 år og har meddelt, at han pr. 1. april 2014 ikke genopstiller som formand for Skolelederforeningen.

Auditorium

16:30

## Opsamling og afrunding

Auditorium



# WORKSHOP 3-7

## Workshop 3: Intentioner bliver til virkelighed – model for implementering

V/ Ditte Ehrenreich og Bo Jensen

I en dansk kontekst foregår implementering i kommunerne. Så hvordan arbejder man som statslig "purveyor" organisation i en virkelighed med kommunalt selvstyre, hvor de færreste tiltag implementeres top-down. Og hvordan oversætter man implementeringsmodeller fra det store udland, hvor implementering oftere er noget, man beslutter sig for centralt uden det store hensyn til lokalt selvstyre, hensyntagen til markarbejderadfærd og sammenskabelse med borgerne. "Intentioner bliver til virkelighed" er et af de strategiske mål for Social-, Børne- og Integrationsministeriet. For Socialstyrelsen betyder det, at man i samarbejde med centrale aktører skal sikre, at lovgivning og indsatser bliver implementeret. På workshoppen vil der blive præsenteret et bud på en dansk tilpasset udgave af implementeringsmodellen 'Active Implementation Framework', som i højere grad inddrager karakteristika ved den indsats, der skal implementeres, den lokale kontekst hvor indsatsen foregår, og de borgere som i sidste ende er dem, der skal have gavn af indsatsen. Implementeringsmodellen er ny, men i workshoppen vil modellen blive anskueliggjort med konkrete eksempler fra Socialstyrelsens projekter, hvor modellen tages i anvendelse. Samtidig vil deltagerne undervejs i workshoppen blive "sat på arbejde" i forhold til at reflektere over modellens anvendelighed i egen implementeringspraksis.

**Ditte Ehrenreich** har siden 2007 været ansat hos Socialstyrelsen som bl.a. projektleder og senest souschef for Kontor for Kognitive Handicap og Hjerneskader. I sin tid hos Socialstyrelsen har Ditte Ehrenreich desuden beskæftiget sig med implementering som teamleder for implementeringstiltag.

**Bo Jensen** har siden 2006 været ansat hos Socialstyrelsen. Her har han både været fuldmægtig i Handicapenheden, chefkonsulent i Metodeenheden og senest beskæftiger han sig som Faglig leder af National Koordination.

## Workshop 4: Implementeringsprocessers need-to-know for enhver leder – forhold der kan fremme vejen fra politisk beslutning til pædagogisk praksis.

V/ Torsten Conrad

Beslutningen om, hvilken intervention eller forandring der ønskes, kan være første skridt mod forandring; men hvis det ikke medfører en ønsket læring forankret i organisationen, kan tid og ressourcer være spildte. Hvilke forhold kan fremme eller hæmme implementeringsprocesserne? Kommunale implementeringsprocesser er yderst komplekse, og kan ikke reduceres til enkle modeller, hvis vi ønsker helhedsorienterede og bæredygtige implementeringsprocesser. Det kræver dybere indsigt i og overblik over de komplekse forhold, hvis flere beslutninger skal føre til det intenderede. I workshoppen gennemgås de almindelige, men komplekse træk i de kommunale implementeringsprocesser, og de forhold, der kan fremme og hæmme processerne, belyses ud fra implementeringsteori, læringsteori og praksis. Desuden vil forslag til en analytisk implementeringsmodel blive præsenteret samt diskuteret. Implementeringens udfordringer og muligheder eksemplificeres med betragtninger og erfaringer fra Hjørring Kommunes implementering af inklusion.

**Torsten Conrad**, ph.d. stipendiat, Aalborg Universitet og Hjørring Kommune, har senest været 'lecturer på University of California, San Diego, i "Department of Education Studies", hvor han desuden har forsket i ledelsens og sociale netværks betydning for implementerings- og læreprocesser. Derudover har han siden 2011 været ansat på Aalborg Universitet, Institut for Læring & Filosofi i en stilling som ph.d. stipendiat sam-finansieret med Hjørring Kommune forskende i implementeringen af inklusion.

## Workshop 5: Hvordan udvikles en intervention, der vil ændre på professionelles adfærd?

V/ Allan Riis, Berit Skjødeberg Toftegaard og Anne Bo

Workshoppen vil præsentere forskellige tilgange til og centrale overvejelser i udviklingen af interventioner, der stiler imod at forandre professionel adfærd. Udgangspunktet er tre aktuelle projekter, der er fælles om at ville påvirke lægers adfærd, men som har haft forskellige mål og rammebetingelser (ex tid, budget, interventionsmetode, interessenter, perspektiver). Eksemplerne er således fra sundhedsområdet, men tilgangen til arbejdet på workshoppen vil være, at der er tale om generelle mekanismer, der findes på tværs af forskellige faggrupper. Workshoppen er derfor relevant for alle med ændringer i professionelles adfærd som omdrejningspunkt. Projektlederne vil hver fortælle, hvordan de udviklede deres interventioner. Herefter vil der i mindre grupper arbejdes med centrale spørgsmål i relation til, hvordan interventioner bedst udvikles med udgangspunkt i de præsenterede cases. Til sidst vil erfaringerne fra grupperne blive relateret til Michie et al model for forandring ("behaviour wheel").

**Allan Riis**, Ph.d.-studerende ved Forskningsenheden for Almen Praksis i Region Nordjylland, har en baggrund som fysioterapeut og en sundhedsfaglig kandidat. I 2012 påbegyndte han sin ph.d. omhandlende implementeringen af retningslinjer i almen praksis, og har publiceret en artikel herom.

**Berit Skjødeberg Toftegaard**, Ph.d.-studerende ved Forskningsenheden for Almen Praksis, AU, har en baggrund som speciallæge i Almen Medicin. I 2013 påbegyndte hun sin ph.d. omhandlende implementering af en efteruddannelse i tidlig diagnostik af kræft i almen praksis. Sideløbende med sin ph.d. afhandling er hun projektleder på et modul ved Internationalt Cancer Benchmarking Project (ICBP)

**Anne Bo**, forskningsassistent på Sektion for Sundhedsfremme og Sundhedsvæsen, Institut for Folkesundhed, AU, har en kandidat i folkesundhedsvidenskab fra Københavns Universitet. Siden 2012 har hun beskæftiget sig med udviklingen af systembaseret intervention til at bedre helbred og livskvalitet blandt unge voksne (20-40 år) med type 2 diabetes. Interventionen inkluderer både almen praksis, kommuner og hospitaler.

## Workshop 6: Implementering og læringsteori

V/ Lisbeth Mouritzen, Birgitte Elizabeth Rønnow og Marie Hultberg

Workshoppen fokuserer på sammenspillet mellem læringsteori på den ene side og implementeringsteori på den anden. I workshoppen vil vores arbejde med at opkvalificere det såkaldte "Active Implementation Framework", udviklet af The National Implementation Research Network (NIRN) via en kobling til lærings- og forandringsteori blive diskuteret. Denne diskussion tager udgangspunkt i konkrete erfaringer fra et tværgående, kommunalt implementeringsteam, som har arbejdet med forandringsprocesser i flere forskellige grupper og forvaltningsområder i Ikast-Brande Kommune. Workshoppen vil derfor præsentere, hvordan AIF kan kvalificeres og udvikles med udgangspunkt i læringsteori med udgangspunkt i konkrete eksempler på implementeringsarbejde af evidensinformerede modeller som PALS, af Folkeskolereformen og af andre projekter på børne- og undervisningsområdet.

**Lisbeth Mouritzen**, Administrativ pædagogisk konsulent ved Skoleafdelingen, Ikast-Brande Kommune, er uddannet lærer og har et diplom i Ledelse. Hun har derfor beskæftiget sig med projektledelse, inklusion, udvikling af implementeringsteori, tværsektorielt samarbejde mm.

**Birgitte Elizabeth Rønnow**, Specialkonsulent, Ikast-Brande Kommune, er Cand pæd. Pæd. Psyk. Hun har derfor beskæftiget sig med projektledelse, koordinering og organisatorisk formidling vedr. evidensbaserede indsatser i Ikast-Brande kommune samt i tværkommunalt regi, udvikling af implementeringsteori, samarbejde med Sundhedsstyrelsen og Socialstyrelsen vedr. udvikling af evidensbaseret indsats mm.

**Marie Hultberg**, Udviklingskonsulent, Ikast-Brande Kommune, er uddannet Cand pæd. Soc. Hun har beskæftiget sig med implementering af PALS i Danmark, udvikling af implementeringsteori, oplæg og procesledelse mm.

## **Workshop 7: Metoder til gennemførelse af bæredygtige og evidensinformerede politikudviklings- og implementeringsprocesser**

V/ Maja Larsen, Natasa Loncarevic, Cathrine Juel Lau og Charlotte Glumer

I gennem det seneste årti er det blevet klart, at politikudvikling i de danske kommuner bør informeres af viden fra forskning for at sikre effektivitet og succesfuld implementering. Dette gælder bl.a. inden for folkesundhedsområdet, hvor opgaverne bedst løses på tværs af de kommunale sektorer. Samarbejde på tværs af sektorer og integrering af forskningsviden i politikudvikling er dog udfordrende i de fleste kommuner, da en lang række forhold har indflydelse. Dette kan fx være borgernes/politikernes præferencer og værdier, praktikernes erfaringer mv. Derudover er der flere barrierer for at anvende forskningsviden, fx kan det være svært at få adgang til relevante forskningsresultater og at tilpasse disse til den lokale kontekst. Samarbejdet på tværs af sektorer betyder ligeledes, at viden og interesser på tværs heraf skal afstemmes, hvilket yderligere kan komplicere politikudvikling og -implementering. Det femårige EU finansierede forskningsprogram REPOPA (REsearch into POLicy to enhance Physical Activity) har bl.a. til formål at udvikle og afprøve metoder til at fremme samarbejde mellem forskning og praksis/politik og integrere forskningsviden i politikudviklingsprocesser på tværs af sektorer. Dette gøres via to forskellige typer af interventioner, som tester metoder til gennemførelse af bæredygtige og evidensinformerede politikudviklings- og implementeringsprocesser. Formålet med denne workshop er derfor at præsentere REPOPA programmet, gennemgå og afprøve elementer fra de to interventioner på deltagerne og sidst at diskutere metodernes potentiale set i lyset af deltagernes erfaringer og meninger.

**NB! Denne workshop forløber over både 1. og 2. workshoprunde. Deltagere, der vælger denne workshop vælger derfor kun én workshop om eftermiddagen.**

**Maja Larsen**, Post Doc i forskningsprogrammet REPOPA hos Forskningsenheden for Sundhedsfremme, Institut for Sundhedstjenesteforskning, Syddansk Universitet, har en ph.d. grad i Sundhedsvidenskab. Hun har tidligere arbejdet i kommunalt regi og interesserer sig særligt for integrering af forskning, praksis og politik inden for sundhedsfremmearbejdet.

**Natasa Loncarevic**, Videnskabelig assistent i forskningsprogrammet REPOPA hos Forskningsenheden for Sundhedsfremme, Institut for Sundhedstjenesteforskning, Syddansk Universitet, er uddannet læge med specialisering i epidemiologi og har en kandidatgrad i folkesundhedsvidenskab. Hun har tidligere arbejdet for WHO, UNICEF, Save the Children Norway, CARE Int. og Sundhedsministeriet i Bosnien-Hercegovina.

**Cathrine Juel Lau**, Post Doc på Forskningscenter for Forebyggelse og Sundhed, har en ph.d. i Sundhedsvidenskab. Siden 2004 har hendes forskning kredset om epidemiologi og sundhedsfremme, men særligt med vægt på forebyggelse af diabetes via fremme af fysisk aktivitet og sund kost. Siden 2012 har hun beskæftiget sig med involverende processer og facilitering, såvel som erfaring med forskning i politikudvikling, organisationsudvikling og implementeringsprocesser.

**Charlotte Glumer**, Leder af Sundhedsfremme- og forebyggelsesafdelingen på Forskningscenter for Forebyggelse og Sundhed i Region Hovedstaden, er læge og har en ph.d. grad i Sundhedsvidenskab. Hun har tidligere arbejdet med diabetes epidemiologi, og siden 2007 har hun været ansvarlig for udviklingen og implementeringen af Sundhedsprofilerne i Region Hovedstaden.



# POSTERS

## **Poster 1: Challenges when implementing evidence-based practice, a grounded theory study**

V/ Katrine Aasekjær, Lektor på Højskolen i Bergen, Norge.

## **Poster 2: Analysis of the conditions for top-down implementation of a regional stroke reform**

V/ Karla Douw, Forsker ved Center for Folkesundhed og Kvalitetsudvikling.

## **Poster 3: User involvement – an approach in the process of implementation**

V/ Helle Høgh, Specialkonsulent ved CFK Folkesundhed og Kvalitetsudvikling Region Midtjylland.

## **Poster 4: Ledelse – en forudsætning for bæredygtig implementering!**

V/ Mariane Johansen, Ledende udviklingskonsulent ved Center for Socialfaglig Udvikling, Socialforvaltningen, Aarhus Kommune.

Jannie Højer, udviklingskonsulent ved Center for Socialfaglig Udvikling, Socialforvaltningen, Aarhus Kommune.

Bo Egil Hansen, udviklingskonsulent ved Center for Socialfaglig Udvikling, Socialforvaltningen, Aarhus Kommune.

## **Poster 5: Samlet implementeringsstrategi for evidensbaserede indsatser**

V/ Birgitte Rønnow, Specialkonsulent ved Ikast-Brande Kommune.

Mia Wæver Woetmann, Udviklingskonsulent ved Ikast-Brande Kommune.

## **Poster 6: Implementering af IPS – et systematisk review**

V/ Inge Storgaard Bonfils, Forsknings- og udviklingskonsulent ved Professionshøjskolen Metropol, København.

Henrik Hansen, Lektor ved Professionshøjskolen Metropol, København.

Helle Stentoft Dalum, Psykiatrisk Center Frederiksberg og Psykiatrisk Center Ballerup, Region Hovedstadens Psykiatri.

## **Poster 7: Facilitators and barriers for the implementation of a behavioural medicine approach in physical therapy.**

V/ Johanna Fritz, Lektor ved Mälardalen University, School of Health, Care and Social Welfare, Section of Physiotherapy.

Maria Sandborgh, Lektor ved Mälardalen University, School of Health, Care and Social Welfare, Section of Physiotherapy.

## **Poster 8: Implementering i stor skala på Aarhus Universitets hospital - på vej mod bæredygtighed?**

V/ Mette Krogh Møller, Koordinerende projektleder, HR, ved Aarhus Universitetshospital.

Helle Østergaard, Uddannelsesansvarlig terapeut ved Aarhus Universitetshospital.

Helle Kruuse-Andersen, Terapifaglig chef ved Aarhus Universitetshospital.