

Intentioner bliver til virkelighed

Socialstyrelsens implementeringsmodel

Bo Jensen – faglig leder i Socialstyrelsen

Ditte Ehrenreich – kontorchef i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

- Hvorfor har Socialstyrelsen lavet implementeringsguide og -model
- Socialstyrelsen som purveyor organisation?
- Socialstyrelsens implementeringsdilemmaer
 - o Policy implementation research versus Implementation Science eller
 - o Detaljer versus overblik
- Socialstyrelsens løsning
 - o Forsøg på brobygning i én samlet model

- Socialministeriets koncern fik ny strategi i 2012.
- Her var det strategiske mål 3:
 - **Intentioner bliver til virkelighed:** I samarbejde med centrale aktører sikrer vi, at regler og indsatser implementeres
- Implementeringsguide indgik som leverance i koncernens strategi

Purveyor, provider, intermediary implementer

Hvilken rolle har Socialstyrelsen?



- **Purveyor/leverandør**

Individuals or organizations that operate as outside experts representing a particular program; they support organizations, systems, and practitioners in striving to adopt and implement that programs or practices

- **Intermediary/mellemmand**

Intermediary organizations tend to have a broader role in the support of multiple programs; that role generally entails building capacity within a system or agency

- **Provider/udbyder**

Provider organizations adopt interventions and employ a group of individuals, also known as implementers

- **Implementers/implementørerne**

Implementers deliver the intervention to the intended beneficiaries.

Eksempler på Socialstyrelsens (og Socialministeriets concerns) rolle



Koncernen som indsatsleverandør

- Taskforcen (Socialstyrelsen & Ankestyrelsen)
- ICS (Socialstyrelsen)
- Voksenudredningsmetoden (Socialstyrelsen)

Samarbejde og arbejdsdeling om levering af indsatser

- Hjemløsestrategien
- Metodeudbredelsesprogrammet på børneområdet

Private som indsatsleverandør

- Velfærdsteknologiudbredelse i regi af KL
- DUBU (KOMBIT & IBM)
- DHUV (forskellige it leverandører)

Policy Implementation Research

- Deskriptiv politologisk depressionsforskning



- Politologisk udgangspunkt
 - Lipsky, Pressman og Wildavsky,
 - Winter og Lehmann
 - En hel masse andre, eks. organisationsteoretikere.
- (Forholdsvist) Nuanceret ontologisk og epistemologisk udgangspunkt
- Meget deskriptiv, meget lidt præsriptiv (det synes de dog næppe selv)
- Depressionsvidenskab
- Bidrager særligt med viden om:
 - Skelnen mellem forskellige indsatser og indsatstyper
 - Fagprofessionelles adfærd og motivation
 - Kontekstbetingelsers påvirkning af implementeringen

Implementation science

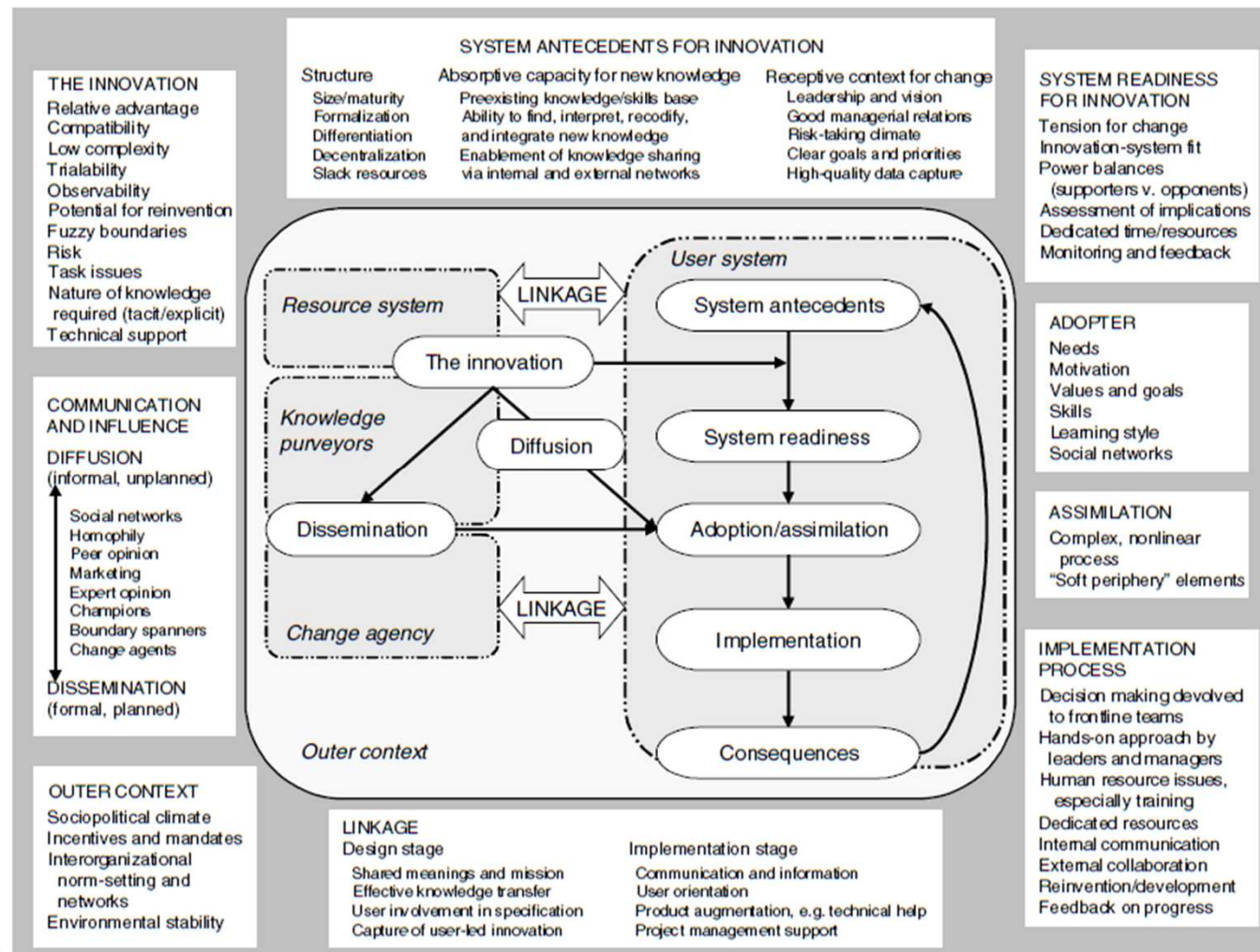
- Überrationalistisk præsriptiv adfærdspsykologisk forskning



- Adfærdspsykologisk/sundhedsvidenskabeligt udgangspunkt
 - Fixsen, Blase, Van Dyke, NIRN,
 - Ogden og hans slæng
- Meget snævert ontologisk og epistemologisk udgangspunkt
- Meget præsriptiv og 'hands on'
- Optimistisk – hvis man gør hvad der skal til
- Bidrager særligt med viden om:
 - Monitorering og opfølgning på implementeringen
 - Kompetenceudvikling og forandringsledelse forhold til fagprofessionelle
 - Konkrete implementeringsværktøjer – dvs. how-to-guides

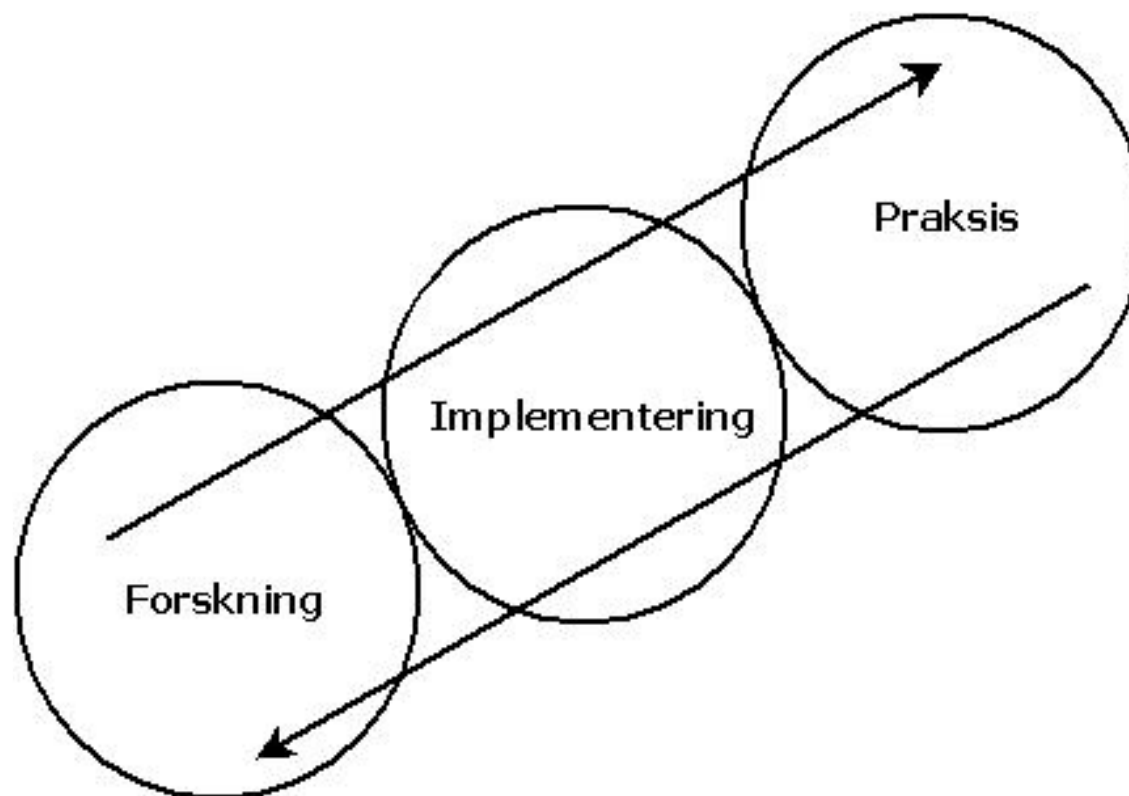
Implementeringsmodeller

- Detaljerne spærrer for overblikket

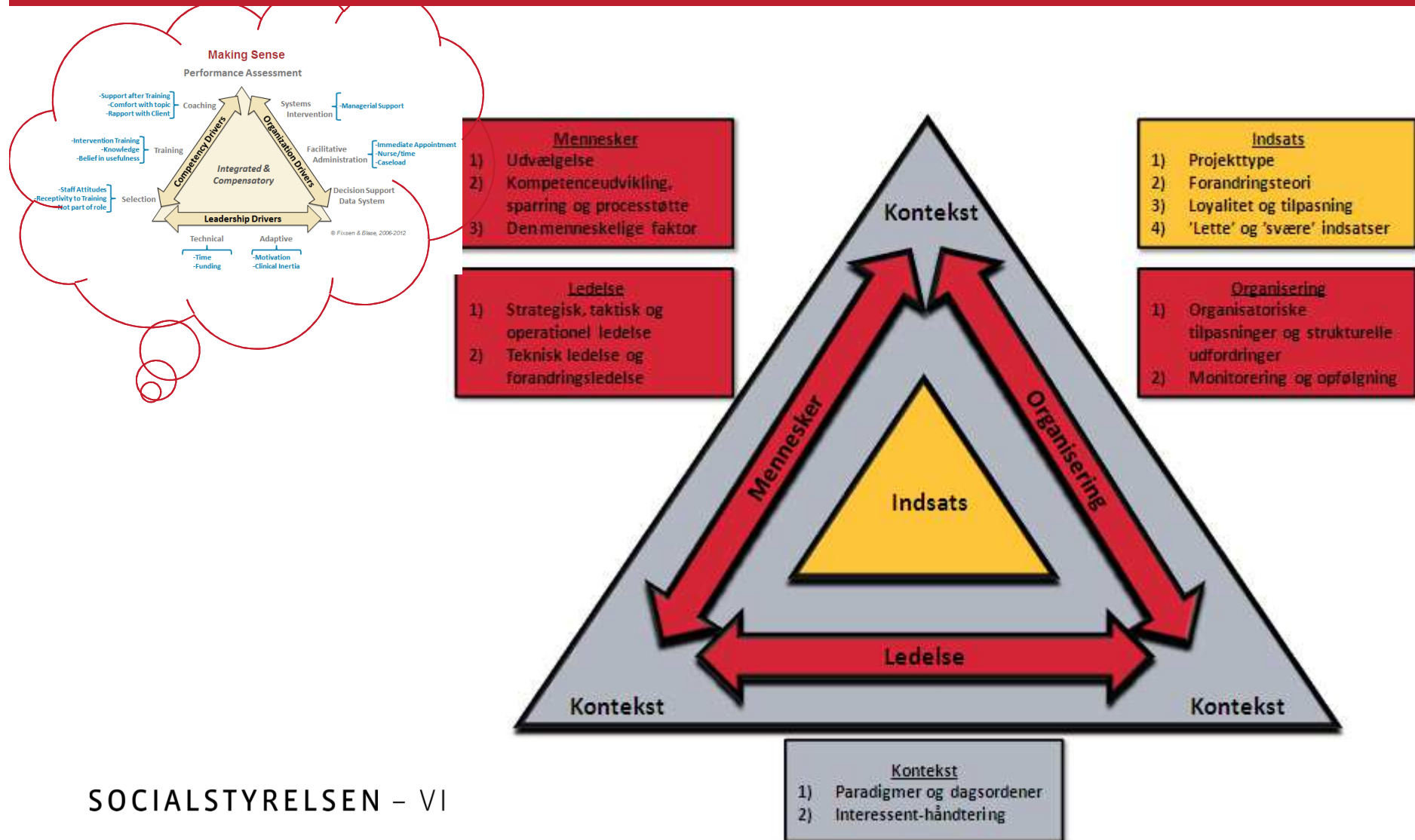


Implementeringsmodeller

- Overblikket spærrer for detaljerne



Socialstyrelsens implementeringsmodel



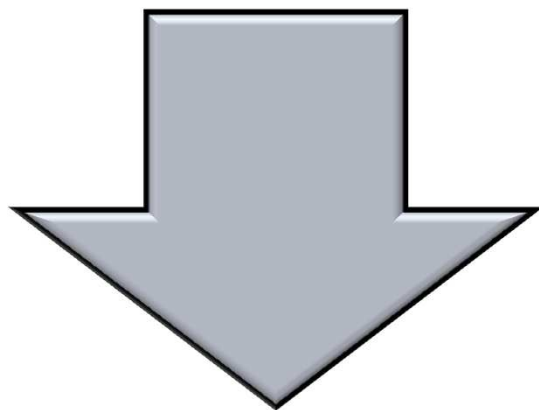
INDSATS

- Projekttype: Udvikling, afprøvning eller udbredelse



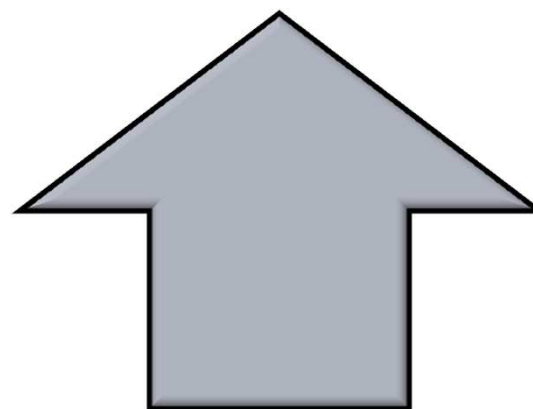
Top - Down Implementeringsredskaber

- Lovgivning
- Økonomiske incitamenter/sanktioner
- Kommunikation/kampagner
- Partnerskaber/alliancer
- IT-udvikling og implementering
- Monitorering (på KPI'er)
- Centralt initieret uddannelse



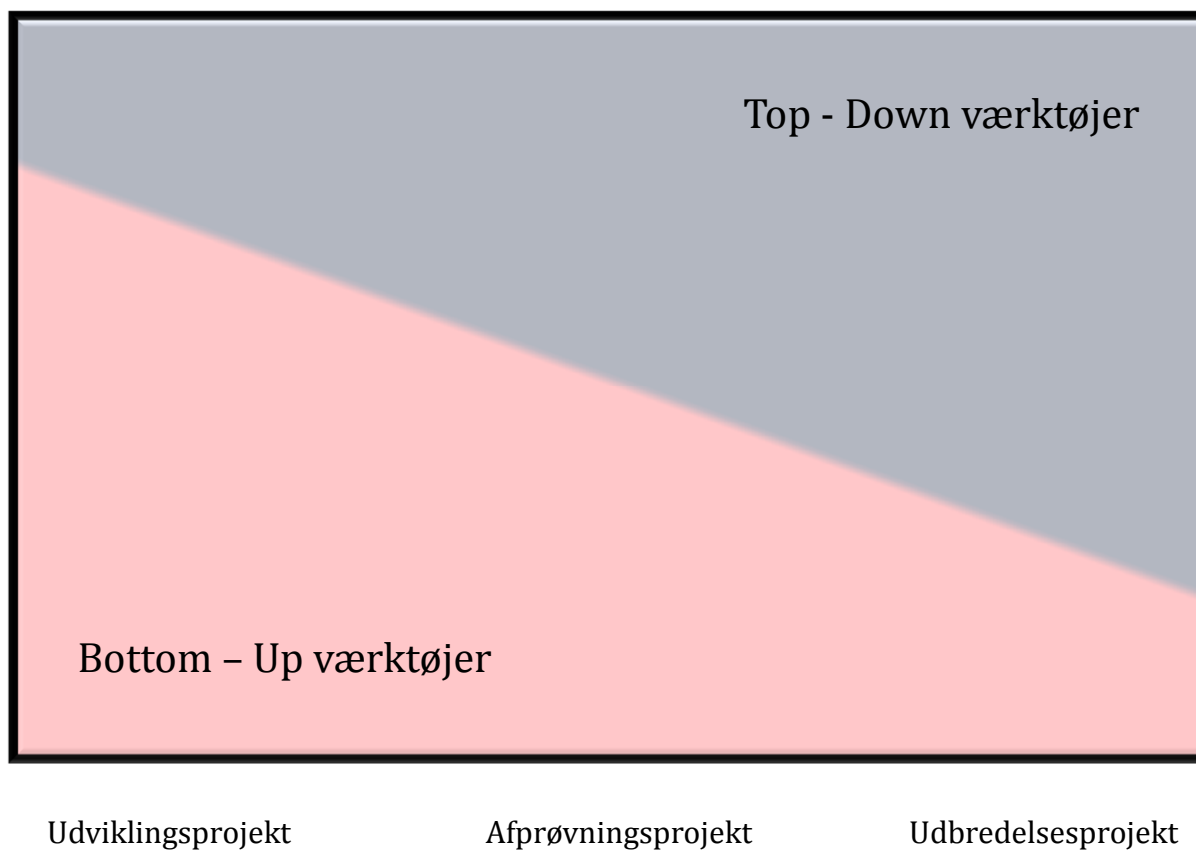
Bottom - Up implementeringsredskaber

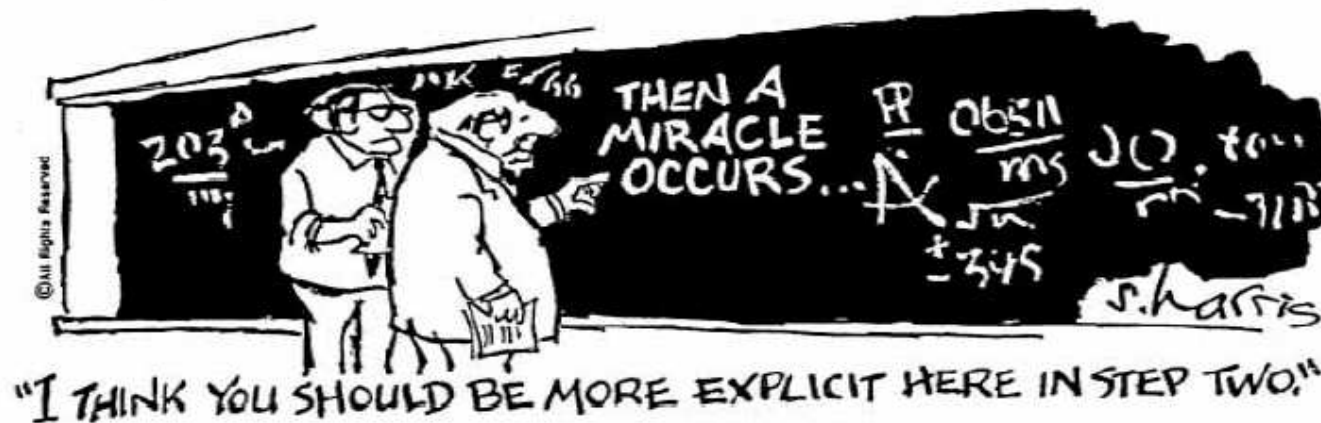
- Forandringsagenter/implementeringssekretariater
- (Forandringsteori)workshops og opfølgingsmøder
- Netværk
- Praksisnær kompetenceudvikling og processtøtte
- Manualer og procesbeskrivelser
- Monitorering (detaljeret og praksisnær)



INDSATS

- Projekttype: Udvikling, afprøvning eller udbredelse





- Forandringsteorien bruges til:
 - Opstilling af evaluerings- og monitoreringsdesign
 - Identifikation af centrale implementeringsaktiviteter
 - Gennemførelse af parathedsanalyse
 - Strukturering af kommunikationen omkring implementeringsprocessen
 - Sikring og undersøgelse af metodeloyalitet (fidelitet)

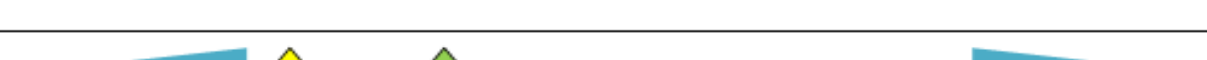
- Fokus i implementeringen er på, at vi gør det vi siger vi skal gøre. Derved kan vi også finde ud af om manglende resultater skyldes implementeringsfejl eller teorifejl.
- Det gøre typisk ved både at have fokus på:
 - Strukturfidelitet, dvs. organisationen, arbejdsmængden, antal medarbejdere etc.
 - Procesfidelitet, dvs. indsatsens intensitet, omfang etc.



INDSATS

Lette og svære indsatser - Ikke alt er lige let



SVÆRT	Hvor let kan man implementere indsatsen?	LET
	 DUBU  ICS	
Ingen relative gevinster		Relative gevinster
Lav kompatibilitet		Høj kompatibilitet
Svært at forstå		Let at forstå
Ingen mulighed for at afprøve		Mulighed for at afprøve
Ikke observerbart for andre		Observerbart for andre
Kan ikke tilpasses lokale forhold		Kan tilpasses lokale forhold
Stor risiko ved at sætte indsats i drift		Lille risiko ved at sætte indsats i drift

LEDELSE

- Den vigtigste komponent



- Ledelsesniveauer
 - Strategisk,
 - Taktisk og
 - Operationel
- Ledelsestyper
 - Forandringsledelse (leadership) og
 - Teknisk ledelse (management)



MENNESKER - Udvælgelse



- Positiv over for og forståelse for indsatsens indhold
- Respekteret i medarbejdergruppen
- Uddannelsesbaggrund
- Tid, dvs. medarbejderen skal have tid til implementeringen

Medarbejdere med de karakteristika hænger heldigvis på træerne

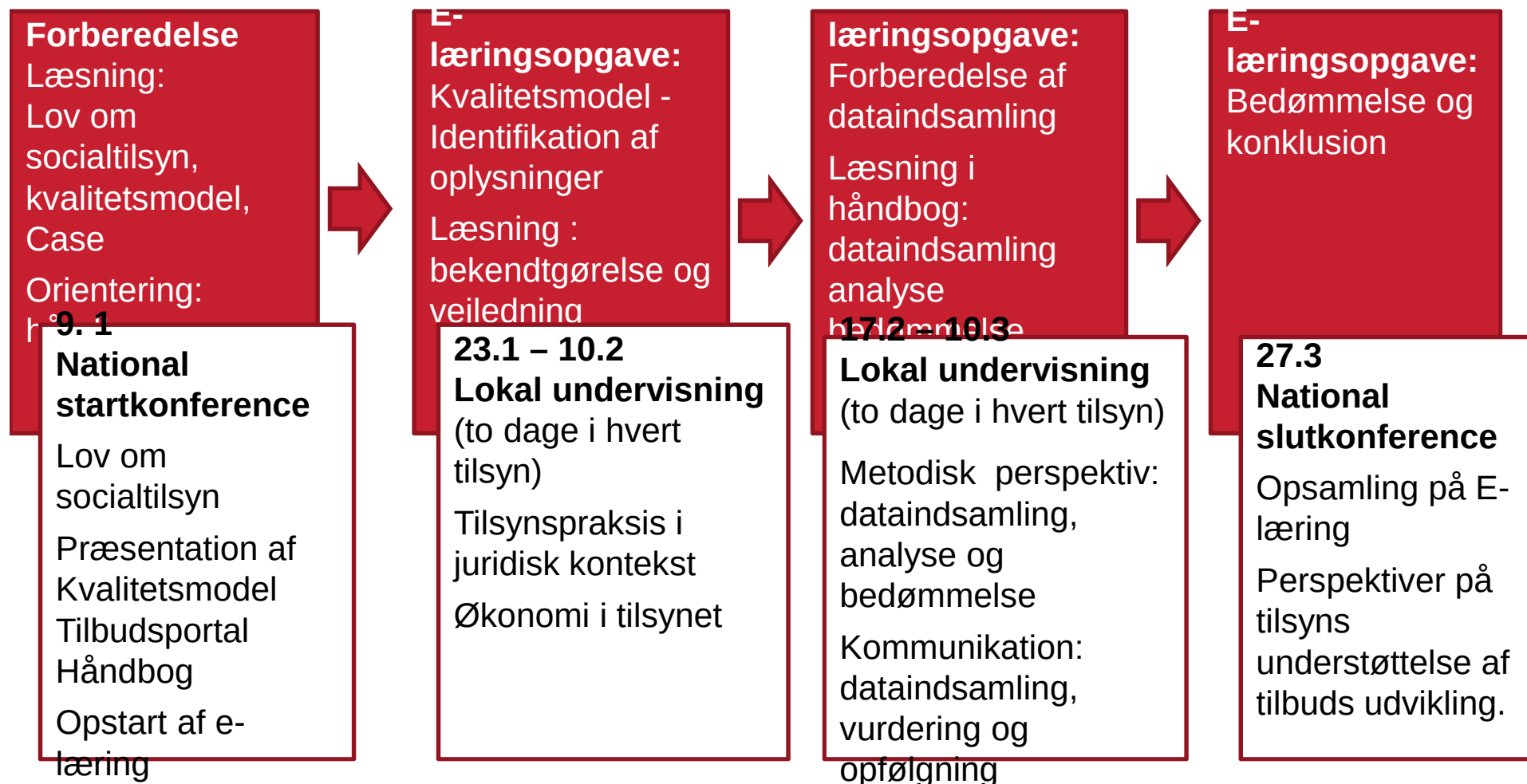
SOCIALSTYRELSEN – VIDEN TIL GAVN



De gode råd i forhold til optimal kompetenceudvikling

- **Træning med feedback**, så man har mulighed for at afprøve nye færdigheder og få feedback på om man gør det rigtigt
- **Sidemandsoplæring**, så implementeringen understøttes konkret gennem ændring af medarbejdernes daglige praksis
- **Tilgængelighed**, så det er muligt at opnå hurtig sparring og støtte fra sparringspartneren
- **Klar rolle- og ansvarsfordeling**, så der ikke opstår tvivl om beføjelserne der følger med sparringsrollen, eks. er sparringspartneren mest en rådgiver eller vil man have ledelsesret til at gennemtrumfe bestemte nye praksisser
- **'Refleksionsrum'**, så det er muligt at reflektere over praksis (helst ved hjælp af monitoreringsdata) og samtidig fastholde arbejdet med at implementere indsatsen
- **Fleksibilitet**, så det er muligt at tilpasse sparringen til de behov de forskellige medarbejdere har (eks. forskellen mellem nye og erfarne medarbejdere)

OVERSIGT OVER INTROFORLØB



MENNESKER

- Den menneskelige faktor



- De fagprofessionelle
 - Medspillere, fedtspillere og modspillere
 - Praksis er praktikercentreret og ikke praksiscentreret
- Borgerne
 - Klarhed over hvem vi skal hjælpe og ligeledes hvem vi skal hjælpe med andre indsatser
 - Tilpasning af indsatsen til målgruppen, eks. opsøgende indsatser til hjemløse
 - Pårørende som en faktor i indsatsen



ORGANISERING

- Organisatoriske tilpasninger



- **Teknisk og praktisk understøttelse**, eks. gennem øget brug af IT, udarbejdelse af arbejdsgangsbeskrivelser, mulighed for sekretærbistand etc.
- **Kommunikationsmuligheder**, så udvekslingen af informationer understøtter indsatsen
- **Etablering af procedurer mm.**, så der etableres en klar rolle- og opgavefordeling mellem de involverede aktører i indsatsen
- **Etablering af fælles målsætninger**, der sætter rammer for arbejdet med indsatsen
- **Skabelse af ejerskab til indsatsen**, eksempelvis gennem fælles beslutningstagen omkring planlægning og proces for implementering af indsatsen
- **Frikøb af medarbejdere og aflastning**, til at understøtte implementeringen (jf. ligeledes arbejdet med sparring) og friholdelse fra forskellige opgaver i opstarten af implementeringen

ORGANISERING

- Monitorering og opfølgning

Monitoreringen har en række formål:

- **Undersøge implementeringsgraden**, dvs. hvorvidt både medarbejdere og ledelse arbejder med indsatsen og har tilpasset sine roller, opgaver og arbejdsgange i henhold til den. Samtidig kan monitoreringen bruges til at undersøge hvorvidt implementeringen forløber som planlagt
- **Refleksion og læring** omkring mulige problemstillinger. Når monitoreringsskemaerne er enkle og giver mening for dem der skal udfylde dem, er det et godt 'fælles tredje' at følge op på, som medarbejderne tager godt imod
- **Etablering af beslutningsgrundlag**, så data anvendes som udgangspunkt for beslutninger vedrørende implementering af indsatsen



KONTEKST

- Paradigmer og interessenthåndtering

I analysen af den kontekst hvor implementeringen skal foregå kan man fx tage udgangspunkt i PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological) modellen. Analysen tager udgangspunkt i 4 forhold:

- Politiske forhold
- Økonomiske forhold
- Sociale og kulturelle forhold
- Teknologiske forhold



Det var jo meget simpelt ikk’? - kunsten at sammensætte en implementeringspakke

 Vurdering af forventet implementeringsgrad med de foreslåede implementeringsgreb: Papirimplementering Procesimplementering Performanceimplementering													
Mennesker				Organisering		Ledelse		Tager forslaget højde for kontekst?		Passer forslaget på indsatsen?			
Udvælgelse	Kompetence-udvikling, parring og processtøtte	Den menneskelige faktor		Organisatoriske tilpasninger og strukturelle udfordringer	Moni- toring og opfølgning	Strategisk, taktisk og operationel ledelse	Teknisk ledelse og forandringsledelse	Paradigmer og dagsorden	Interessenthåndtering	Projekttype	Forandrings-teori	Loyalitet og tilpasning	Lette og svære indsatser
Forslag 1:													
Forslag 2:													
Forslag 3:													
Forslag 4:													