



METODECENTRET

Center for Innovation & Metodeudvikling

Implementering med kvalitet - Quality Implementation Framework

QIF i en dansk kontekst

Gå-hjem-møde i samarbejde med Dansk
ImplementeringsNetværk (DIN) og Dansk
Evalueringselskab (DES)

16. januar, 2018

V/Helle Høgh, Specialkonsulent
Metodecentret

Implementeringsforskning

- Gøre implementeringsindsatsen vidensbaseret
- Tilbyde forskellige teorier, metoder, 'frameworks', modeller og redskaber til at skabe det bedst mulige design og understøtte implementeringsprocessen
- Tværdisciplinært og tværsektorielt fokus

Formel for successes i organisationer:

Effektiv intervention (hvad)

X

Effektiv implementering (hvordan)

X

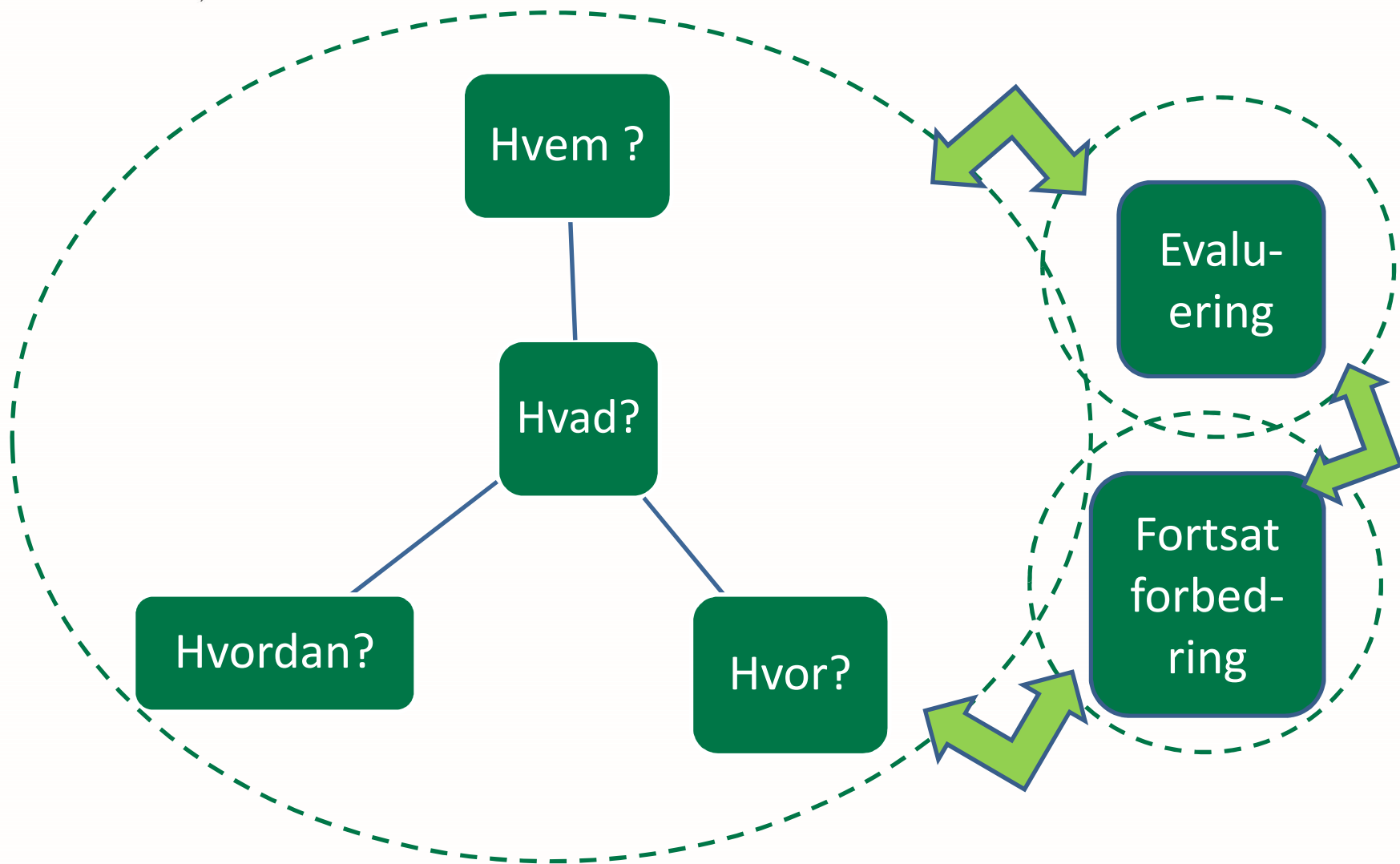
Støttende miljø kontekst (hvor)

=

Positive og effektive resultater

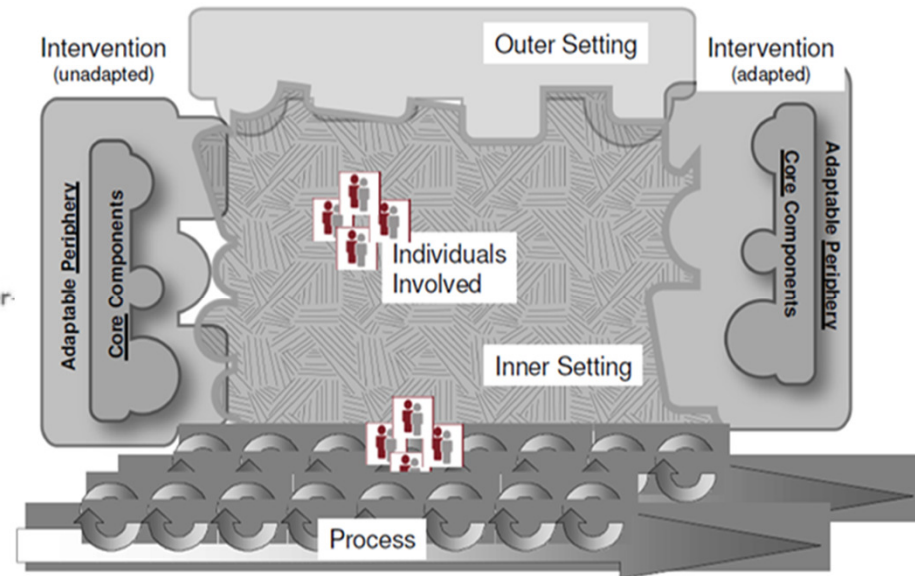
kilde: NIRN

Handleplan for implementering





**Damschroder *et al.* (2009):
Consolidated Framework for Advancing Implementation Research (CFIR)**



Figur 3.2. Implementeringskræfter. © Dean Fixsen & Karen Blase, 2008.

Adaption og fidilitet

I implementeringsforskningen findes der to meget forskellige tilgange til at implementere med kvalitet

- 1) implementering, hvor kvaliteten defineres ud fra fidilitet (nøjagtighed)
Hypotese = hvis ikke vi er omhyggelige med at følge interventionens forskrifter, og kommer til at afvige for meget, kan vi ikke forvente at opnå den forventede effekt.
- 2) implementering, hvor kvaliteten defineres ud fra interventionens tilpasningsevne/adaption i den lokale kontekst. Hypotese = hvis ikke vi foretager den nødvendige tilpasning til de lokale forhold, kan det komme til at gå ud over kvaliteten, så vi ikke kan forvente at opnå gode resultater.



METODECENTRET
Center for Innovation & Metodeudvikling

Quality Implementation Framework

Bygger på:

Systematisk gennemgang af 25 forskellige frameworks med fokus på "HVORDAN" (how to) implementering kan planlægges og gennemføres:

"Systematically identifying these action-oriented steps can serve as practical guidance related to specific tasks to include in the planning and/or execution of implementation efforts"

Definition:

Quality Implementation:

"putting an innovation into practice in such a way that it meets the necessary standards to achieve the innovation's desired outcomes"

Karakteristik:

Primære formål er at støtte planlægningen og gennemførelsen af en implementeringsproces

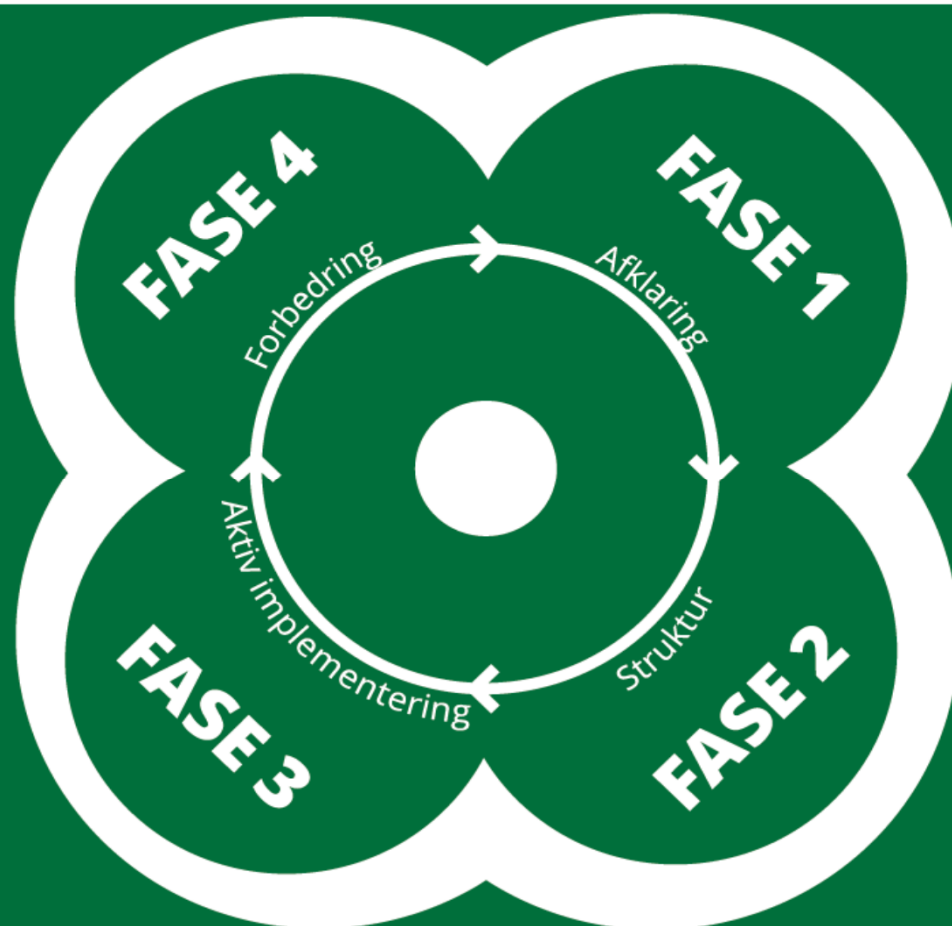
- Specificerer vigtige aspekter, der bør tages hensyn til og skridt, der bør tages i en implementeringsproces.
- Preskriptivt framework
- Adaptiv tilgang

"...our explicit focus on specific steps and strategies can be used to operationalize "how to" implement"

Indhold:

14 vigtige skridt mod implementering med kvalitet

QIF- rammen



Fase 1 Afklaring

Strategier for kortlægninger

- Gennemføre en behovs- og ressourceanalyse
- Gennemføre en egnethedsvurdering
- Gennemføre en kapacitets- og parathedsanalyse

Beslutning om adaption

- Mulighed for tilpasning

Strategier for at opbygge kapacitet

- Skabe tilslutning blandt vigtige interessenter og et støttende miljø
- Opbygge generel/organisatorisk kapacitet
- Rekruttering af og opmærksomhed på fagpersoner/personale
- Effektiv træning af personale



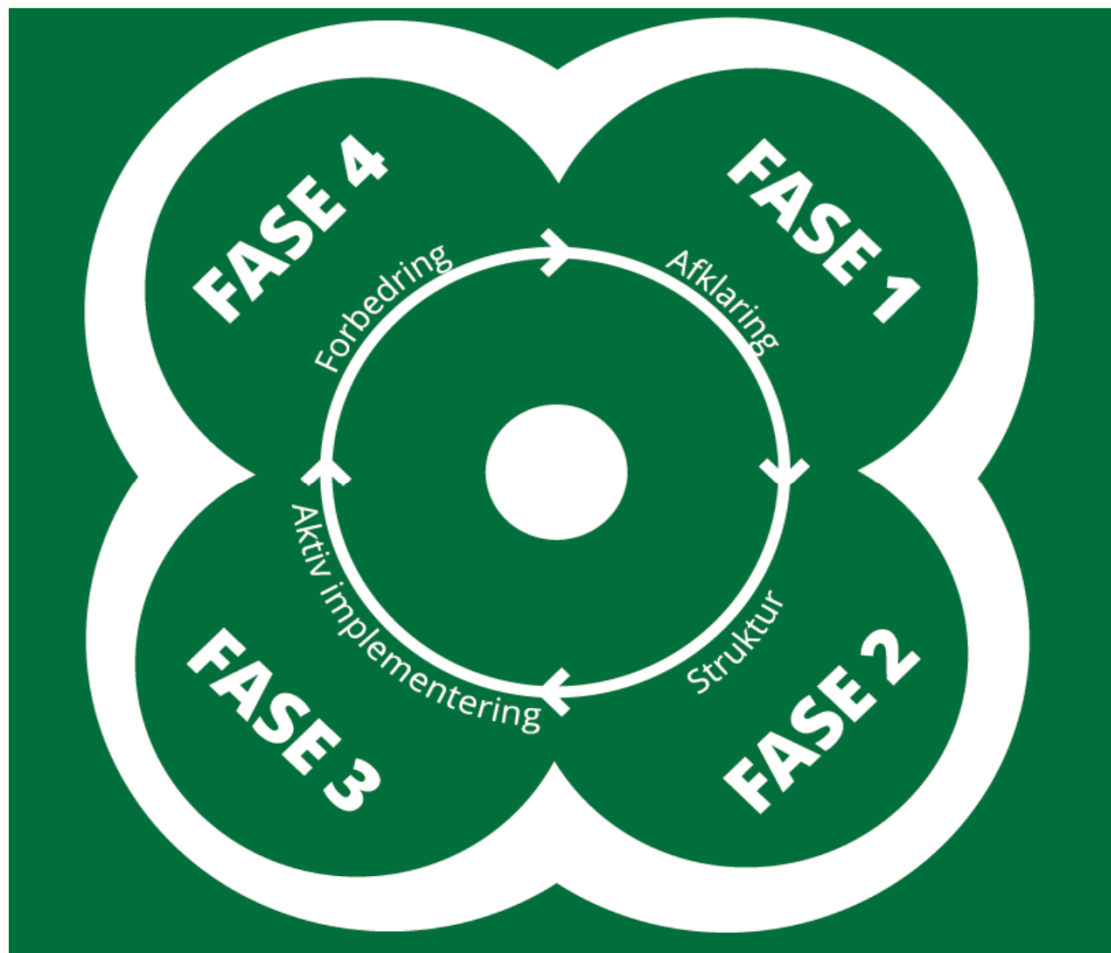
Afklaringsfase, fase 1

Vigtige skridt		Centrale spørgsmål der må besvares for at kunne skabe kvalitet i implementeringen
1	Gennemføre en behovs- og ressourceanalyse	- hvorfor skal vi implementere tiltaget? - hvad er behovet for tiltaget, hvilke problemer eller forhold adresser det? - hvilke(n) del(e) af organisationen eller hvem i organisationen vil opnå gevinster ved implementeringen?
2	Gennemføre en egnethedsanalyse	- passer tiltaget ind i organisationen? - hvor godt matcher tiltaget: • organisationens behov? • organisationens mission, prioriteter, værdier og strategi? • slutbrugernes/borgernes præferencer (dem der i sidste ende bliver påvirket af tiltaget)
3	Gennemføre en kapacitets- og parathedsanalyse	- er vi klar? - i hvilken grad har organisationen viljen og midlerne (fx ressourcer, kundskaber og motivation) til at implementere tiltaget? - er organisationen parat til forandring og til at tage imod tiltaget?
4	Undersøge mulighed for tilpasning	- skal tiltaget ændres for at passe bedre til organisationen eller målgruppen? - hvilken tilbagemelding kan personale give i forhold til, hvordan tiltaget skal ændres for at blive succesfuld i organisationen og for de involverede parter? - hvordan vil ændringer af tiltaget blive dokumenteret og monitoreret i løbet af implementeringen? - hvilke strategier for kapacitetsopbygning skal anvendes?

Fase 1: vigtige skridt

5	Skabe tilslutning blandt vigtige interessenter og et støttende miljø	- har vi eksplicit støtte til tiltaget fra: • ledelsen (beslutningstagerne i organisationen)? • frontmedarbejdere (der skal levere tiltaget)? • borgerne/ slutbrugerne (der påvirkes af tiltaget)? - har vi effektivt forholdt os til vigtige spørgsmål, bekymringer eller modstand omkring tiltaget? - hvilke potentielle barrierer for implementeringen skal mindskes eller helt fjernes? - kan vi finde eller rekruttere 'superbrugere', der mestrer tiltaget? - er der en eller flere personer, der kan inspirere og lede andre i at implementere tiltaget? - hvordan kan organisationen støtte 'superbrugere' i at få opbakning, og fastholde opbakningen, til forandring?
6	Opbygge generel / organisatorisk kapacitet	- hvilken infrastruktur, kompetencer og motivation er der behov for at styrke, for at tiltag et vil blive implementeret med kvalitet?
7	Rekruttering af og opmærksomhed på fagpersoner / personale	- hvem skal implementere tiltaget? (er der brug for at opbygge deres kapacitet gennem træning og løbende støtte)? - hvem skal støtte praktikerne, der skal implementere tiltaget? Disse personer skal have viden om: a. selve tiltaget b. dets anvendelse c. implementeringsviden d. procesevaluering, så de kan støtte implementeringsforsøget effektivt. - skal nogle af medarbejdernes roller gentænkes for at sikre tilstrækkelige personalekræfter i implementeringsprocessen?
8	Effektiv (for)træning af personale	- kan vi tilbyde undervisning og træning i: - hvorfor, hvad, hvornår, hvor og hvordan omkring tiltaget? - hvordan kan vi sikre, at træningen dækker både: teori, filosofi- og værdigrundlaget bag tiltaget? Og samtidig træne de faglige kompetencer og behov praktikerne har for at opnå færdigheder, så de bliver tilstrækkeligt selvhjulpne til at anvende tiltaget korrekt?

QIF- rammen



Fase 2 Struktur

Strukturelle funktioner i implementeringen

- Oprette implementeringsteams
- Udvikle en implementeringsplan

Fase 2: vigtige skridt

Strukturfase, fase 2

Vigtige skridt	Centrale spørgsmål der må besvares for at kunne skabe kvalitet i implementeringen
9 Skabe implementeringsteams	- hvem skal have det organisatoriske ansvar for implementeringen? Og hvordan er ledelsen involveret? - kan vi udvikle et støtteteam af kvalificerede medarbejdere, der kan samarbejde med frontpersonalet om at levere tiltaget? - kan vi specificere rollerne, processerne og ansvaret for disse team-medlemmer?
10 Udarbejde en implementeringsplan	- kan vi skabe en klar plan, der inkluderer specifikke opgaver og tidsplaner til at styrke ansvarligheden under implementeringen? - hvilke udfordringer for effektiv implementering kan vi forudse og adressere proaktivt?

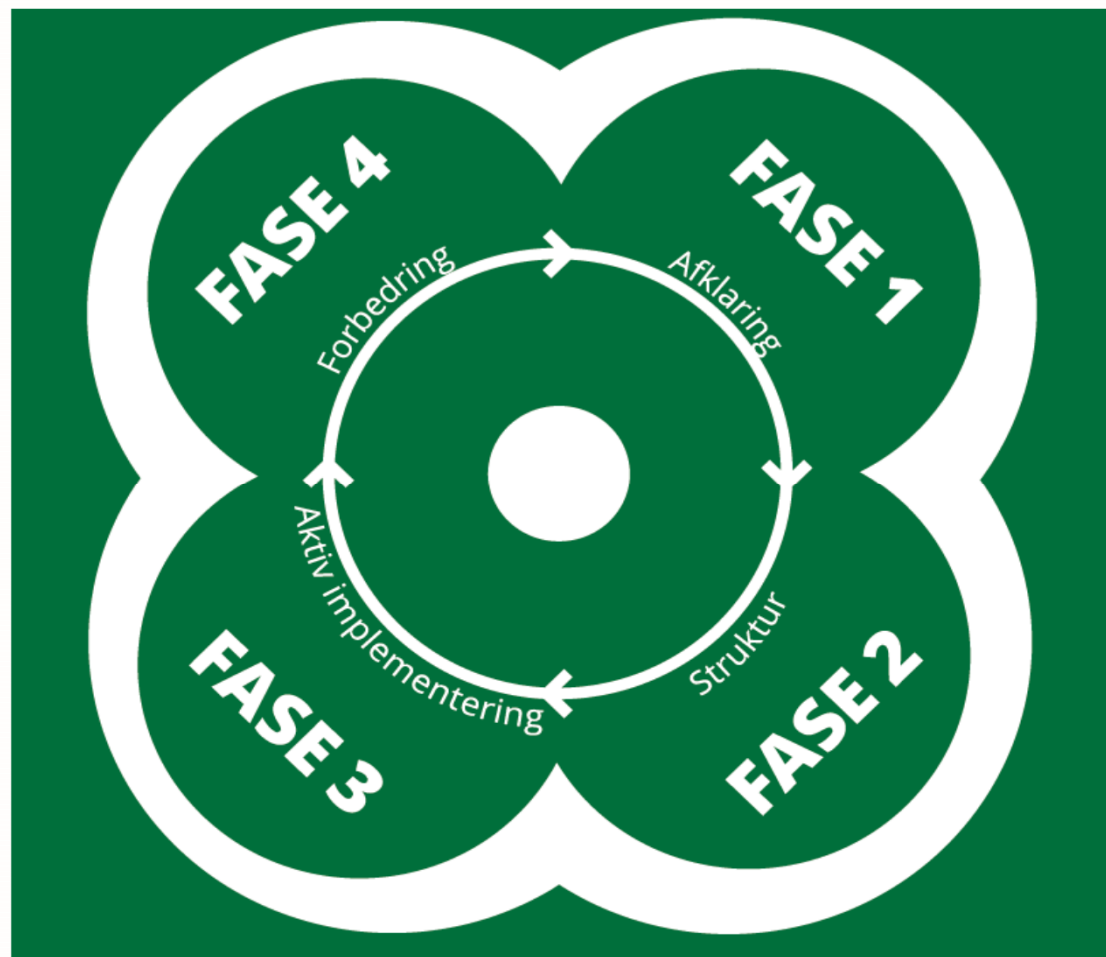
QIF- rammen

Fase 3

Aktiv implementering

Strategier for kontinuerlig støtte til implementering

- Teknisk assistance, coaching og supervision
- Procesevaluering
- Støttende feedback-mekanismer



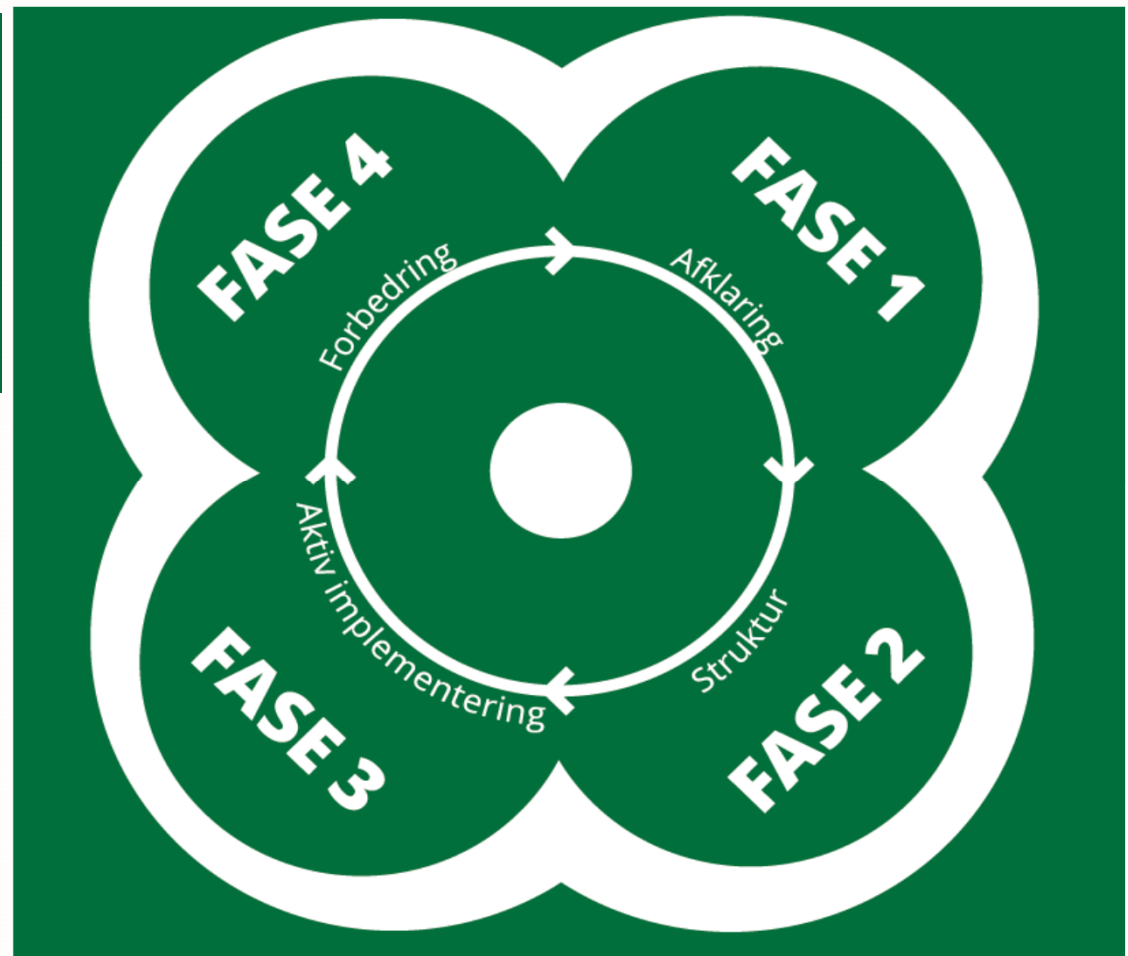
Fase 3: vigtige skridt

Aktiv implementeringsfase, fase 3

Vigtige skridt	Centrale spørgsmål der må besvares for at kunne skabe kvalitet i implementeringen
11 Teknisk assistance, coaching og supervision	- kan vi tilbyde den nødvendige tekniske assistance til at hjælpe organisationen og praktikerne med de uundgåelige praktiske problemer, der vil opstå, når tiltaget tages i brug? (Disse problemer kan involvere et behov for yderligere træning for at kunne håndtere de mere udfordrende elementer af tiltaget fx konflikter, brug for ekstra ressourcer, eller foretage nødvendige ændringer i anvendelsen af tiltaget).
12 Procesevaluering	- har vi en plan for at evaluere tiltagets relative styrke og begrænsninger, i takt med at implementeringen udfoldes over tid? (Der behøves data for, hvordan forskellige aspekter af tiltaget bliver udført og leveret, samt hvordan forskellige personale performer i forhold til implementeringen)
13 Støttende feedback mekanismer	- er der en effektiv proces, hvor data der vedrører evaluering af den fortløbende implementering, bliver kommunikeret ud, drøftet og handlet på i organisationen? - hvordan vil procesdata om implementeringen blive delt mellem alle de involverede parter (fx interessenter, administratorer, implementeringsstøtter og frontlinje praktikere)? - Feedback skal tilbydes i læringøjemed. Personalet skal forbinde data med mulighed og grundlag for personlig læring og færdigheder, samt en organisatorisk udvikling, der samlet set bevirker en forbedret kvalitet i implementeringen.

QIF- rammen

Fase 4
Forbedring
Strategier
• Lære af erfaringerne



Fase 4: vigtigt skridt

Forbedringsfase, fase 4

Vigtige skridt

Centrale spørgsmål der må besvares for at kunne skabe kvalitet i implementeringen

14

Lære af erfaringerne

- hvilke erfaringer og hvilken læring kan deles med andre, der er interesseret i at implementere tiltaget?
- hvordan etableres fælles læringsplatforme omkring perspektiver og indtryk fra en organisation, der har implementeret tiltaget til en ny organisation?
- hvordan skabes der konstruktiv feedback om:
 - a) anvendelse, ændring og anvendelighed af tiltaget?
 - b) faktorer der kan have indflydelse på kvaliteten af implementeringen?

Review match % – vigtige skridt i QIF

Nr.	Vigtigt skridt	Review %
12	Procesevaluering	96%
5	Skabe tilslutning blandt vigtige interessenter og et støttende miljø	92%
8	Effektiv (for)træning af personale	88%
11	Teknisk assistance, coaching og supervision	80%
4	Undersøge muligheden for tilpasning	76%
13	Støttende feedback mekanismer	72%
9	Skabe implementeringsteams	68%
6	Opbygge generel/organisatorisk kapacitet	60%

Generelle kvaliteter ved QIF

- ikke sektorspecifik
- handlingsorienteret
- stiller vigtige implementeringsspørgsmål som må besvares for at sikre kvaliteten i implementeringen
- faselogik der hjælper med at strukturere implementeringsprocessen
- grundig analyse af implementeringsgrundlaget og mulige barrierer
- skaber transparens i forhold til samarbejdspartnere understøtter en evidensbaseret implementeringspraksis

Case for hvordan de 14 vigtige skridt kan omsættes til konkret handling

Projektfase 1+2	Aktiviteter : Familiecentreret sagsbehandling og mestringsstøtte	QIF inspirerede spørgsmål
Kvalificering, kapacitets-opbygning og struktur	Ledelsen formulerer et lokalt charter for projektets 'mindset'	Hvorfor skal vi implementere indsatsen? Hvordan passer tiltaget i organisationen?
	Hver kommune udarbejder en udvidet forandringsteori. Som led i forandringsteorien udarbejdes lokale mål for projektet.	Hvilke problemer eller forhold adresserer indsatsen? Hvilke dele af organisationen eller hvem opnår gevinster ved indsatsen? Hvordan tilpasses indsatsen? Hvor parat er organisationen til indsatsen? Skal der ske tilpasning?
	Baseline målinger foretages (forældresurvey, rådgiversurvey og nøgletal trækkes)	Hvad er behovet for indsatsen? Er vi klar?
	I hver kommune etableres et implementeringsteam, som står for projektets fremdrift, evt. suppleret med lokale styregrupper/projektledelse	Hvem skal have det organisatoriske ansvar for implementeringen. Roller, processerne og ansvaret, kan de specificeres og sættes iværk?
	Forandringsteorien danner grundlag for udarbejdelse af en detaljeret implementerings- og kommunikationsplan.	Kan vi lave en plan for specifikke opgaver og tid for at styrke ansvarlighed? Kan vi forudse udfordringer for impl. som vi kan adressere proaktivt?
	Indsatstrappe udarbejdes i hver kommune og tilpasses efter lokal praksis på tværs af myndigheds- og udføreniveau	Hvordan deler vi viden? Hvordan kan vi skabe tilslutning blandt personalet? Hvordan træner vi personalet i indsatsen?



METODECENTRET
Center for Innovation & Metodeudvikling

Projektfase 3	Aktiviteter	QIF inspirerede spørgsmål
Afprøvning og implementering	Ny praksis bliver gældende for frontmedarbejdere og familier. Fælles faglige temadage, makkerpar 'Mindset', indsatser og redskaber indarbejdes i organisatoriske strategier, politikker, retningslinjer, hjemmeside, jobbeskrivelser mv.. Ledelsesmæssig involvering i forankringen på alle niveauer Måltrettet kommunikation til interessenter (forældre)	Hvordan kan der tilbydes teknisk assistance til at hjælpe medarbejderne med de uundgåelige praktiske problemer, der vil opstå, når indsatsen rulles ud?
	Løbende møder i implementeringsteamet (uge) Løbende månedlige statusrapporter Tværkommunale netværksmøder Ugentlige tavlemøder lokalt	Kan vi tilbyde den nødvendige tekniske assistance til at undgå problemer? Er der behov for yderligere træning? Hvordan tilbyder vi feedback i læringsøjemed?
	Løbende monitorering og evaluering som giver information til processen. Casestudier med familier, interview fagprofessionelle Observationsstudier	Har vi en plan for at evaluere indsatsens styrker og begrænsninger? Hvilke data behøves? Hvordan kommunikeres der forløbende om procesdata i organisationen med henblik på læring og kvalificering?



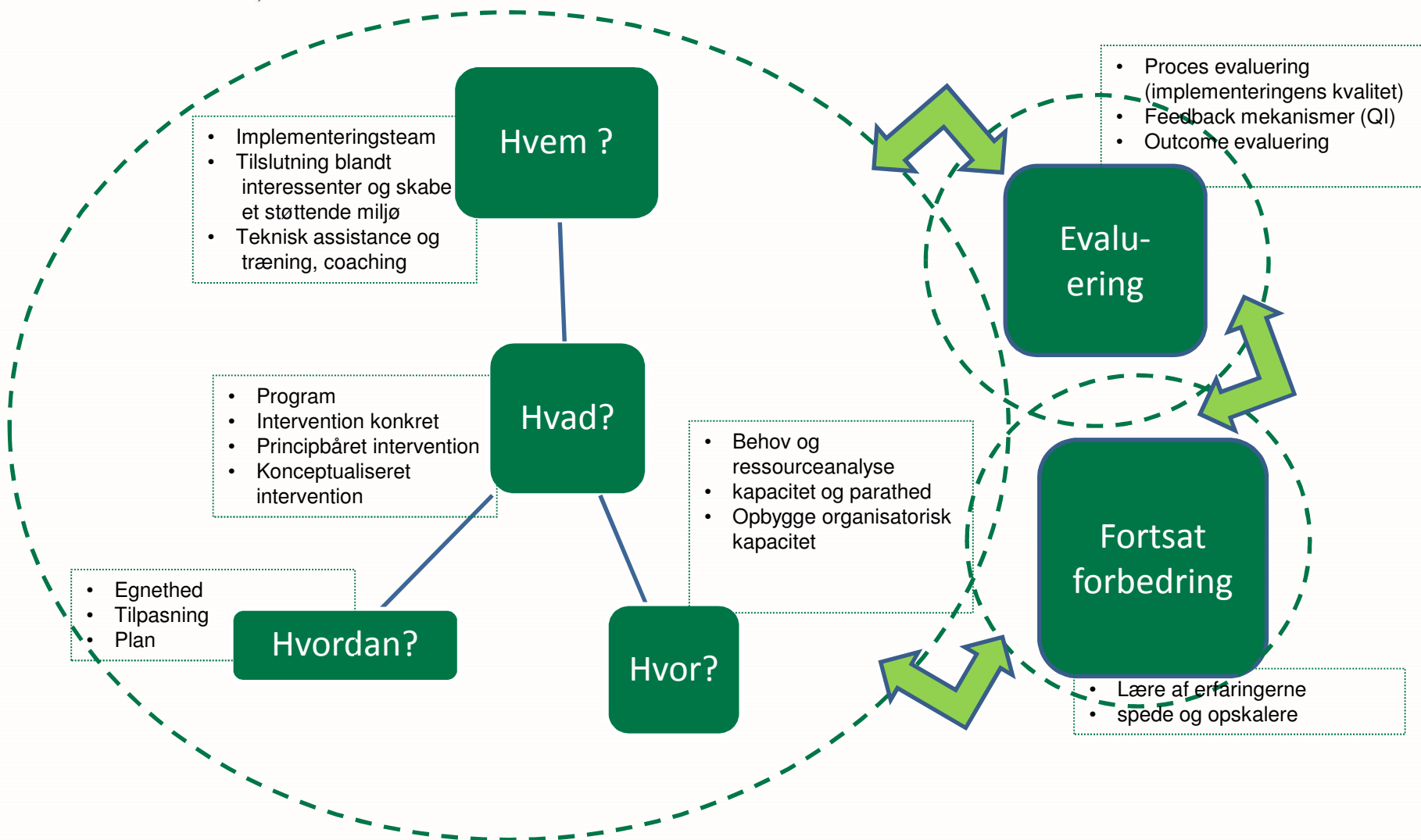
METODECENTRET
Center for Innovation & Metodeudvikling

Projektfase 4	Aktiviteter	QIF inspirerede spørgsmål
Forbedring	Sikring af ledelsesmæssigt og politisk fokus Ejerskab i organisationen	Hvordan videreføres og deles erfaringer og læring om indsatsen med andre? Hvordan etableres en fælles læringsplatform?
	Plan for bæredygtig drift fremadrettet	Hvordan skabes der konstruktiv feedback om anvendelse, ændring og anvendelighed af indsatsen?
	Løbende monitorering	Hvordan skabes der konstruktiv feedback på kvaliteten af implementeringen?



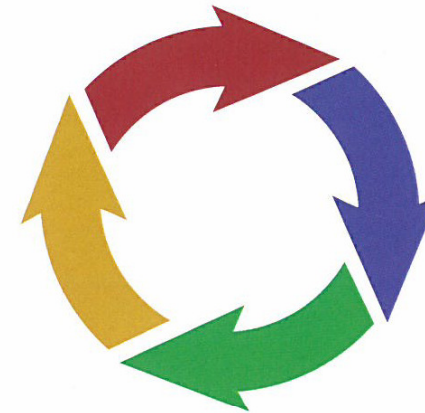
METODECENTRET
Center for Innovation & Metodeudvikling

Handleplan for implementering á la QIF



En profil for Implementeringspecialister

Implementation Specialist Profile

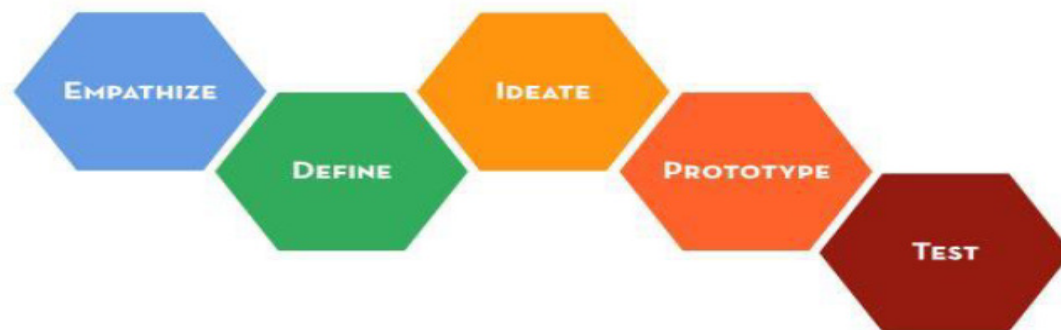


Co-Creation	Ongoing Improvement	Sustaining Change
• Co-learning • Brokering • Address Power Differentials • Co-Design • Tailored Support	• Assess Need & Context • Apply and Integrate Implementation Science Approaches • Conduct Improvement Cycles	• Grow and Sustain Relationships • Build Capacity • Cultivate Leadership • Facilitation

Implementeringsudfordringer

- Forskningsbaseret viden, hvordan anvender vi den bedst muligt?
- Hvilke andre vidensformer har værdi for implementeringen?
- Hvordan sikrer vi os med rettidig omhu, at den anvendte viden skaber effektive resultater? Vi har brug for viden om hvad og hvordan det virker, hvor og hvorfor vi ikke får de forventede resultater.
- Vi har brug for gode ideer til at involvere folk i processen, co-creation og hvordan vi kan tilpasse og optimere interventioner eller implementeringen for at opnå kvalitet og de ønskede resultater.
- Hvor kan vi hente inspiration?

;-



Nye spor vi kan følge?

Principles-Focused Evaluation

"Complex interventions articulate a vision but not specific objectives and have no integrated approach or formal governance structure but self-organize as the work emerges. **Both processes and results are nonstandardized, contextually variable, changing, adaptive and emergent**" (Michael Qinn Patton, 2018)

Agil Implementation

"We need an evidence platform and routines for **learning** that guide effective practice and support principled adaptation. That is, we need an infrastructure for agile implementation" (Kainz, Metz, 2017)

Referencer mm.

- Damschroder, L. et.al. (2009): Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science* 4, 1-15.
- Fixen, D. et.al. (2005): *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. University of Florida, National Implementation Research Network (NIRN).
- Høgh, H., Albers, A., Månsson, H. (red.) (2015): *Implementering – fra viden til praksis på børne- og ungeområdet*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Høgh, H. (2017): QIF-Quality Implementation Framework. Implementering med kvalitet baseret på international implementeringsforskning. Metodecentret. Download på www.metodecentret.dk
- Meyers, Durlak & Wandersman (2012): The Quality Implementation Framework. A synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology*, 50, 462-480.
- Metz, A. et. al. (2017): Global Implementation Specialist Practice Profile. Working Draft June 5, NIRN, UNC, CES.
- Kainz, K., Metz, A. (2017): Adaptation, Optimizaing and Casual Thinking: Towards a Research Agenda for Agile Implementation Frameworks. Presentation Global Implementation Conference, 2017, Toronto, CA.
- Patton, M. Q. (2018): *Principles-Focused Evaluation* . Guildford Press, New York