

**Implementere betyr å iverksette,
utføre eller realisere.**

Implementering

Øyvind Kirkevold





Hva skal implementeres?

Komplekse intervensjoner

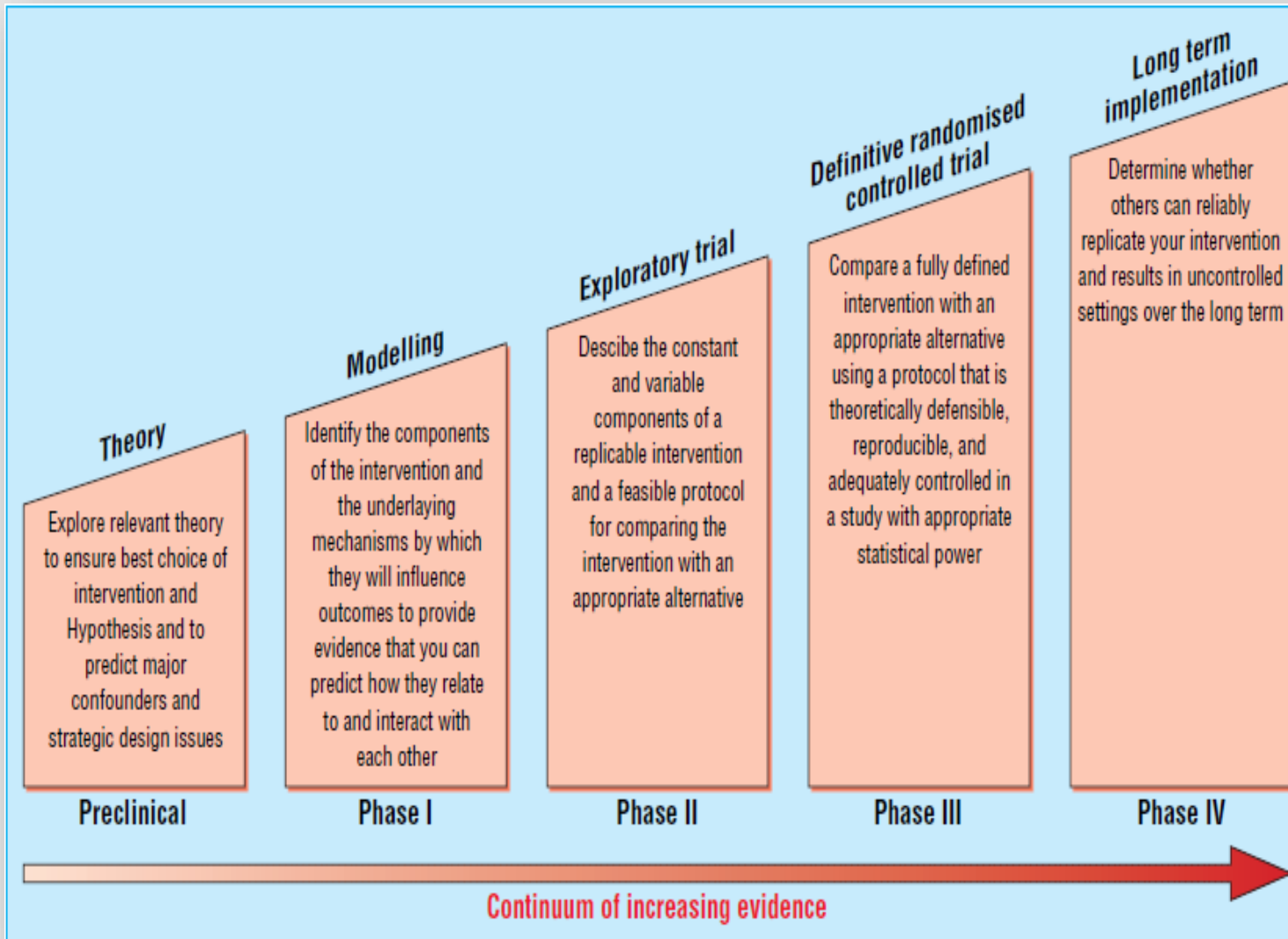
- Komplekse intervensjoner er en type intervensjoner som består av flere komponenter og som kan ha ulike effekter på ulike grupper av mennesker. Disse intervensjonene kan være rettet mot pasienter, pårørende, helsepersonell eller andre relevante aktører og systemer.
- Et eksempel på en kompleks intervensjon kan være en intervensjon for å redusere fallrisiko hos eldre pasienter. Dette kan innebære flere komponenter, som for eksempel øvelser for balanse og styrke, tilpasning av miljøet for å redusere risikoen for fall, medikamentgjennomgang og opplæring i riktig bruk av hjelpemidler. Siden eldre pasienter kan ha ulike behov og utfordringer, kan en slik intervensjon ha ulike effekter på ulike grupper av mennesker.

Komplekse intervensjoner - utfordringer

- Vanskelige å standardisere og replikere på tvers av ulike kontekster og populasjoner.
 - Dette skyldes at komplekse intervensjoner ofte består av flere komponenter som kan ha ulike effekter på ulike grupper av mennesker.
- Komplekse intervensjoner krever ofte tverrfaglig samarbeid mellom helsepersonell med ulik kompetanse og erfaring.
 - Dette kan føre til utfordringer knyttet til kommunikasjon, koordinering og samarbeid mellom ulike faggrupper.
- Det kan være utfordringer knyttet til implementering av komplekse intervensjoner i helsetjenesten. Implementeringen kan kreve endringer i organiseringen av helsetjenestene, opplæring av helsepersonell, og tilpasning av eksisterende systemer og rutiner.
- Det være utfordringer knyttet til evaluering av komplekse intervensjoner. Evalueringen kan kreve bruk av ulike metoder og verktøy for å måle effekt, kostnadseffektivitet og bivirkninger.

Føre oppstart av pilot og hovedprosjekt

- Beskriv hvordan ting fungerer i dag.
 - Er det behov for forbedring?
- Er det godt dokumentert at de endringene som skal gjøres virkelig gir forbedring?
 - Er forventet forbedring verdt prisen?
- Er dette noe som bør prioriteres før andre forbedringsarbeid?
 - Prioritering (ved å velge dette prosjektet velges andre bort for en tid)
 - Ikke ha mange parallelle prosjekter
 - Bør dette gjøres nå? – prosjektslitene medarbeidere/organisasjon



Framework for design and evaluation of complex interventions to improve health

Michelle Campbell, Ray Fitzpatrick, Andrew Haines, Ann Louise Kimmonth, Peter Sandercock, David Spiegelhalter, Peter Tyrer

Eksempel

- En kommune ønsker å «innføre» Personsentrert omsorg (PSO) i alle sine institusjoner ved bruk av forskjellige verktøy
 - VIPS, TID-modellen, PORT modellen, DCM mm
- Hva er det som skal implementeres?
 - PSO eller verktøyene?
- Hvem er målgruppen?
 - Systemet (innføring av nye verktøy?)
 - Personalet (Opplæring, trening?)
 - Pasientene (Bli møtt med PSO?)
- Hva forventer vi av «effekt»/endring?
- Hvordan vite at implementeringen har vært vellykket?

Modellering og optimalisering

Beskrive hva som skal innføres/iverksettes – Hva skal gjøres annerledes enn nå?

Kontekst

- Kommune? Er Lesja lik Hamar – eller må tiltakene tilpasses lokale særegenheter.

Definere utfordringer målgruppene har

- Hvilke tiltak skal settes inn for å lette situasjonen?

Identifisere barrierer for å få gjennomført intervensjonen. Hva skal til for å overvinne barrierene? ... eller hva må være på plass først?

- Både før utprøving og i evaluering

Prøve ut i liten skala – pilot

Evaluering av pilot

Hvordan blir intervensjonen mottatt av målgruppen?

- Er intervensjonen akseptabel

Gjennomførbarhet

- Praktisk mulig?
- Hindringer (eller forhold som må være på plass) (fasilitatorer eller barrierer)
- Økonomiske konsekvenser –
 - hvor mye «ekstraressurser» er satt inn i piloten?
 - Kan det forventes at noen av disse videreføres i drift?

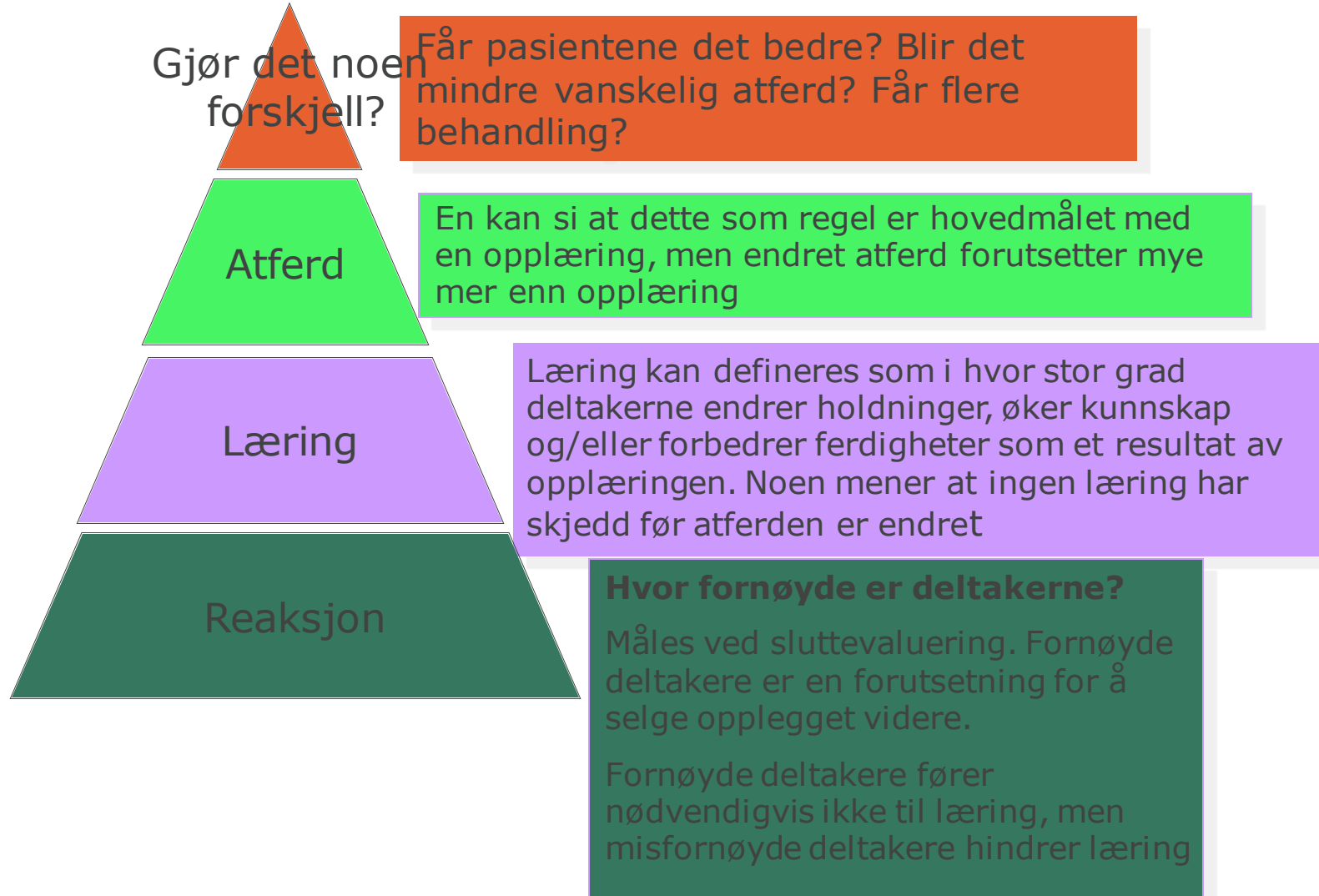
Andre konsekvenser

- For målgruppen?
- For personell?
- For organisasjonen?

En pilot sier vanligvis ikke nok om «effekt», men det bør likevel gjøres en vurdering av «effekten» på de områdene det er forventet en effekt.

Evaluering av opplæringsprogram – fire nivåer

Fritt etter Donald L. Kirkpatrick



Er resultatet av piloteringen at vi virkelig ønsker å implementere tiltakene i hele virksomheten?

Forutsetning som bør være til stedet der tiltakene skal implementeres	Ja/nei
Alle endringer/tiltak er testet ut i praksis gjennom flere tester, i ulike settinger og hos alle relevante målgrupper.	
Vi har gjennom testing samlet kunnskap om hvordan endringene/tiltakene best bør gjennomføres, og har oversikt over hva som må på plass for at disse skal kunne rulles ut og implementeres til alle ansatte i enheten.	
Vi har gjennom testing fått oversikt over hva tiltaket eller tiltakene krever av materiell, utstyr og kunnskap hos involverte aktører for å kunne gjennomføres etter hensikt.	
Vi har oppnådd resultater på ønsket nivå, det vil si det nivå som tilsvarer målet som ble satt, og disse resultatet har ligget stabilt over en lengre periode. Dette vises i en tidsserie som bør gå over en tidsperiode hvor man mistenker sesongvariasjon eller annen forventet variasjon som skifte av personell, ferie osv.	
Tiltakene er forankret hos og er støtte av ledelsen og er nedfelt og gitt prioritert i nødvendige styringsdokumenter, som for eksempel handlingsplaner eller kvalitetsstrategier.	
Tiltakene er forankret hos de ansatte og deres tiltro til at dette er endringer som kan gjennomføres og er til beste for pasienten og bruker, er høy. En slik tiltro kan avdekkes gjennom systematisk småskalatesting og eventuelt ved å spørre ansatte.	
Det er utarbeidet en plan for hvordan implementeringsprosessen skal gjennomføres. Planen bør inkludere: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> hvem som har ansvar for at tiltakene implementeres <input type="checkbox"/> hvilke ressurser som kreves <input type="checkbox"/> hvem som vil bli involvert, i hvilken rekkefølge <input type="checkbox"/> fordeling av ansvar underveis <input type="checkbox"/> tidsplan <input type="checkbox"/> hvordan prosessen skal kommuniseres underveis (kommunikasjonsplan) 	



Aktivitet	Ikke avklart /startet/ferdig
Standardisering og dokumentasjon <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nye arbeidsmetoder er standardiser og nedfelt i en skriftlig prosedyre. <input type="checkbox"/> Gamle prosedyrer/rutiner er fjernet (viss det er behov). <input type="checkbox"/> Det er lagt en plan for hvordan disse rutinene skal gjøres kjent for og brukes av alle i enheten <input type="checkbox"/> Vi har et system for å dokumentere ny arbeidsrutine. 	Hvis ikke avklart, hvorfor?
Hvordan skal dere sørge for at å opprettholde nivå på nye arbeidsmetoder? Beskriv en plan, inkludert metoder for å innhente læring underveis.	
Måle- og feedbacksystem <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vi har på plass et system for å følge med på om de forbedringene som er oppnådd vedvarer. <input type="checkbox"/> Dett gjennomføres regelmessige målinger og tilbakemeldinger fanges opp og vurderer 	
Beskriv det måle- og feedback systemet som skal benyttes, inkludert hvordan data/informasjon skal presenteres.	
Ressurser <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Det er gjort en vurdering av eventuelle behov for ressurser (nye skjemaer, utstyr, opplæringsressurser osv.). <input type="checkbox"/> Nødvendige ressurser er på plass og klare til å ta i bruk. 	
Beskriv hvilke ressurser som det vil være nødvendige å ha på plass for at tiltak/endringer skal kunne implementeres i hele enheten. Hvordan skal dere sørge for at disse ressursene kommer på plass?	
Utdanning og opplæringsbehov <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Det er et behov for opplæring eller trening av ansatte for å sikre vedlikehold av kompetanse <input type="checkbox"/> Vi har på plass et system for hvordan denne opplæringen /utdanningen skal gjøres systematisk og regelmessig. 	
Beskriv hvordan og med hvilke ressurser opplæring og trening skal foregå, inkludert hvordan integrere nye ansatte.	
Motivasjon og engasjement <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resultater og fremdrift blir etterspurt regelmessig. <input type="checkbox"/> Vi har lagt ned en plan for hvordan opprettholde engasjement og motivasjon for ny arbeidsmåte/rutine 	
Beskriv hva som må til for å opprettholde motivasjon og oppmerksomhet på området i den enheten som forbedringene er gjennomført på, og hva som må på plass for at dette skal skje.	

Readiness to change

Tiltakene er forankret hos og er støtte av ledelsen og er nedfelt og gitt prioritert i nødvendige styringsdokumenter, som for eksempel handlingsplaner eller kvalitetsstrategier.

Tiltakene er forankret hos de ansatte og deres tiltro til at dette er endringer som kan gjennomføres og er til beste for pasienten og bruker, er høy. En slik tiltro kan avdekkes gjennom systematisk småskala testing og eventuelt ved å spørre ansatte.

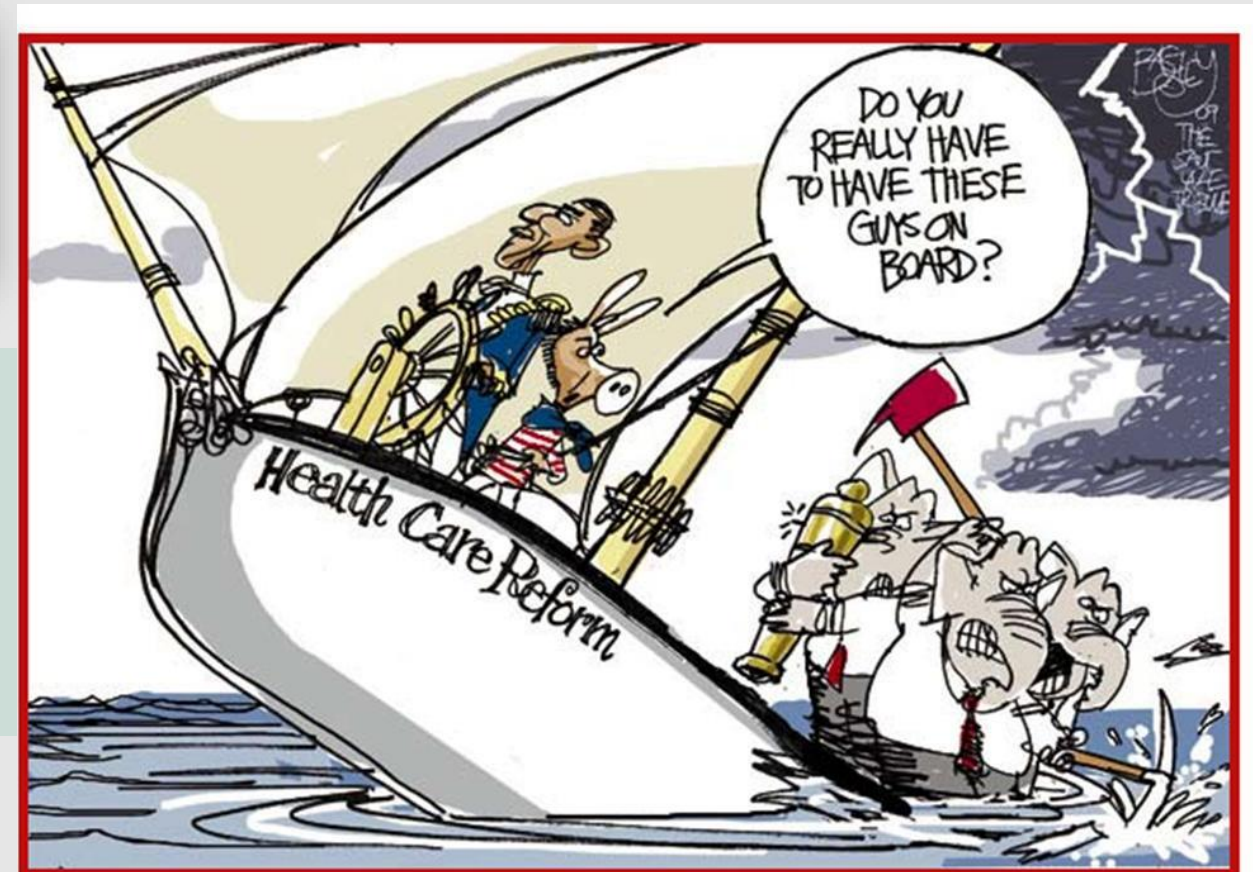
Andre forhold som kan hindre implementeringen

Konflikter på arbeidsplassen?

Ledelse?

Vakante stillinger?

Kompetanse?



RE-AIM

<http://re-aim.org/>



Reach – Nå

- Andel av kommuner, personell som deltar i opplæring. Eller antall kommuner eller tjeststeder som mottar informasjon.

Efficacy - Virkning

- I hvor stor grad endrer målgruppen kunnskap, holdninger eller ferdigheter?

Adoption – ta til seg

- Andel av kommuner eller av tjenesteytere i kommunene som faktisk har forstått og tatt til seg kunnskapen og informasjonen som skal implementeres

Implementation - implementering

- Er tiltakene implementert i kommunene? Hvor stor andel av kommunene er tiltakene implementert. Hvor stor andel av tjenestemottakerne får tilbudet.
- Jobbes det nå etter «ny modell» eller er egentlig det meste som før?

Maintenance – vedlikehold

- I hvor stor grad opprettholdes tiltakene etter at prosjektet er avsluttet

Reach – Nå

Er målgruppen kommuner, personell eller pasienter?

Andel av kommuner, personell som deltar i opplæring. Eller antall kommuner eller tjenestesteder som mottar informasjon.

Efficacy - Virkning

Hvilken «effekt» forventer vi og på hvilket nivå?

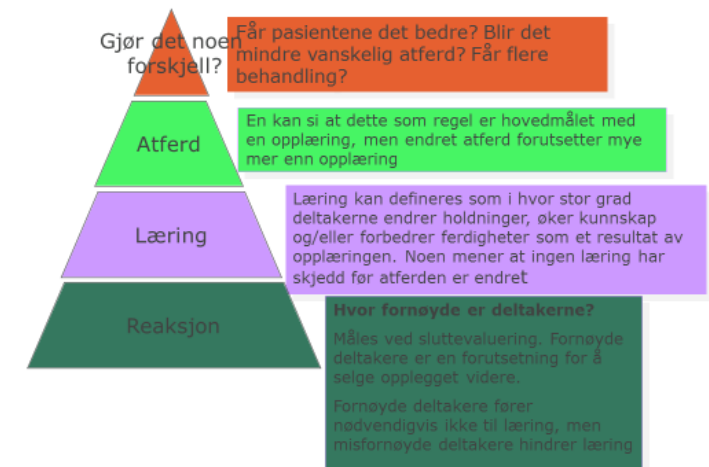
- Bedre samarbeid
- Mer kunnskap
- Bedre tjenester
- Mer fornøyde brukere
- Færre uplanlagte innleggelser

Tydlig målsetting

- Alle kommuner skal tilby...
- Alt personell skal ha kunnskap om...
- Alle nydiagnostiserte skal tilbys...

Evaluering av opplæringsprogram – fire nivåer

Fritt etter Donald L. Kirkpatrick



Adoption – ta til seg

Forutsetning som bør være til stedet der tiltakene skal implementeres	Ja/nei
Alle endringer/tiltak er testet ut i praksis gjennom flere tester, i ulike settinger og hos alle relevante målgrupper.	
Vi har gjennom testing samlet kunnskap om hvordan endringene/tiltakene best bør gjennomføres, og har oversikt over hva som må på plass for at disse skal kunne ruller ut og implementeres til alle ansatte i enheten.	
Vi har gjennom testing fått oversikt over hva tiltaket eller tiltakene krever av materiell, utstyr og kunnskap hos involverte aktører for å kunne gjennomføres etter hensikt.	
Vi har oppnådd resultater på ønsket nivå, det vil si det nivå som tilsvarer målet som ble satt, og disse resultatet har ligget stabilt over en lengre periode. Dette vises i en tidsserie som bør gå over en tidsperiode hvor man mistenker sesongvariasjon eller annen forventet variasjon som skifte av personell, ferie osv.	
Tiltakene er forankret hos og er støtte av ledelsen og er nedfelt og gitt prioritert i nødvendige styringsdokumenter, som for eksempel handlingsplaner eller kvalitetsstrategier.	
Tiltakene er forankret hos de ansatte og deres tiltro til at dette er endringer som kan gjennomføres og er til beste for pasienten og bruker, er høy. En slik tiltro kan avdekkes gjennom systematisk småskalatesting og eventuelt ved å spørre ansatte.	
Det er utarbeidet en plan for hvordan implementeringsprosessen skal gjennomføres. Planen bør inkludere: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> hvem som har ansvar for at tiltakene implementeres <input type="checkbox"/> hvilke ressurser som kreves <input type="checkbox"/> hvem som vil bli involvert, i hvilken rekkefølge <input type="checkbox"/> fordeling av ansvar underveis <input type="checkbox"/> tidsplan <input type="checkbox"/> hvordan prosessen skal kommuniseres underveis (kommunikasjonsplan) 	

Tiltakene er forankret hos og er støtte av ledelsen og er nedfelt og gitt prioritert i nødvendige styringsdokumenter, som for eksempel handlingsplaner eller kvalitetsstrategier.	
Tiltakene er forankret hos de ansatte og deres tiltro til at dette er endringer som kan gjennomføres og er til beste for pasienten og bruker, er høy. En slik tiltro kan avdekkes gjennom systematisk småskalatesting og eventuelt ved å spørre ansatte.	

Implementation - implementering

- Er tiltakene implementert i kommunene?
- Hvor stor andel av kommunene er tiltakene implementert? Hvor stor andel av tjenestemottakerne får tilbudet?
- **Jobbes det nå etter «ny modell» eller er egentlig det meste som før?**
 - Hvilke hindringer er det for å jobbe etter «ny modell»?
 - Hva skal til for å jobbe etter «ny modell»?

Maintenance – vedlikehold

Hva skal til for at «den nye måten» skal holde seg over tid – være implementert?

Hvordan forankre og sikre videre spredning til hele tjenesten i kommunen?

- Varige organisatoriske endringer?
- Opplæring av nyansatte?
- Økonomiske tilskudd/bevilgninger?

Lykke til!

