



Den 29 januari 2021

PM med implementeringsanalys inom den
lärande utvärderingen av ESF-projektet
SECiSo 2.0

Roger Orwén och Eva Sennemark

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND	3
2. TEORI OM IMPLEMENTERING	4
2.1 FASER I EN IMPLEMENTERINGSPROCESS.....	4
2.2 FRAMGÅNGSFAKTORER	6
2.3 FÖRÄNDRINGSTRAPPA OCH INDIVIDENS STADIE FÖR FÖRÄNDRING	8
2.4 IMPLEMENTERINGSMODELL FÖR SED.....	9
3. CENTRALA OMRÅDEN VID ARBETET MED IMPLEMENTERING FÖR SECISO	10
3.1 ATT MÖJLIGGÖRA ATT FLER ORGANISATIONER BESLUTAR OM SED	11
3.2 EFTER BESLUT OM ATT INFÖRA SED	13
4. TANKAR OM STRATEGI FÖR IMPLEMENTERING FÖR PROJEKTETS SISTA TID OCH TIDEN EFTER PROJEKTET	15
5. REFERENSER	17
BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR TILL STYRGRUPP.....	18

1. Bakgrund

Den lärande utvärderingen av det transnationella ESF-projektet SECiSo 2.0 följer projektet under projektperioden och syftar till att både stödja projektets lärande och vara en extern bedömning till finansören. Utvärderingen arbetar enligt utvärderingsplanen från januari 2020 och har genomfört uppstartsarbete med förändringsteori och utvärderingsplan hösten 2019 och en delrapport i maj 2019. Det som återstår enligt utvärderingsplanen är en avslutande utvärderingsrapport hösten 2021.

I delrapporten 2019 lämnades ett flertal rekommendationer för projektets fortsatta utvecklingsarbete. En av dessa rekommendationer var att ytterligare klargöra en strategi med implementeringsanalys och att arbeta fram en implementeringsplan för att nå politiker och andra beslutsfattare.

Som ett sätt att fördjupa den lärande utvärderingens processtöd görs - inom ramen för utvärderingen - denna fördjupade implementeringsanalys. Ett förslag till frågor och upplägg för studien presenterades för styrgruppen den 3 november 2020 och en projektplan för implementeringsanalysen godkändes av projektledare den 6 november 2020.

Syfte och frågor

I delrapporten 2019 vittnar flera om att SEd är en framgångsrik metod, men också att det finns utmaningar kring möjligheten att implementera metoden efter projektets slut. Syftet med denna fördjupade implementeringsanalys är att ge perspektiv och kunskap till projektet som kan vara ett stöd vid utveckling av arbetet med implementering fram till projektets slut men även tiden efter projektet.

Frågor

Implementeringsanalysen utgår ifrån följande frågor:

- Kan centrala principer för implementering identifieras och som kan vara ett stöd i kommande arbete med implementering?
- Vilka lärdomar inför fortsatt implementering kan projektet dra av den framgångsrika implementeringen av SEd i Boden och vid Mittuniversitet?
- Vilka nivåer (kommunal, regional, nationell) bör implementeringen ske på?
- Vilka centrala organisationer bör projektet rikta sig till för implementering?
- Vilka centrala delar bör finnas med i en implementeringsplan för projektets sista tid och tiden efter projektet?

Metod

Implementeringsanalysen baseras på följande underlag:

- Intervju med projektledare och biträdande projektledare under ca 1,5 timme.¹
- Zoom-intervju med företrädare i styrgruppen för Boden och Mittuniversitetet under ca 40 minuter.

¹ På grund av tidsbrist intervjuades inte kommunikationsansvarig i projektet, men vi avser att arbeta in ev synpunkter på det inledande utkastet.

- Samtal om implementering - utifrån frågor som skickades ut före mötet - under drygt en timme på styrgruppsmöte den 19 januari 2021.²
- Blandad litteratur om implementering.³
- Den lärande utvärderingens delrapport från juni 2020.

Intervjuerna utgick ifrån studiens frågeställningar. Inför intervjun med styrgruppen lades några frågor till efter diskussion med projektledningen. Se frågor till styrgruppen i bilaga. Alla intervjuer skrevs ner vid intervjutillfället av utvärderaren.

Analys av material och disposition

Efter definition av frågor och informationsinsamling enligt ovan analyserades materialet utifrån studiens syfte och frågor samt teori om implementering. För att underlätta läsning och ge en kärnfull rapport som kan underlätta implementeringsarbetet samlas utvärderingens material under följande kapitel: 1) Bakgrund 2) Teori om implementering 3) Centrala områden i arbetet med implementering för SECiSo och 4) Tankar om strategi för implementering för projektets sista tid och tiden efter projektet.

2. Teori om implementering

I detta kapitel beskrivs teori om implementering från litteratur och det presenteras ett flertal principer som kan vara vägledande för ett framgångsrikt implementeringsarbete.

2.1 Faser i en implementeringsprocess

I rapporten *Om implementering* utgiven av Socialstyrelsen (2012)⁴ presenteras på ett sammanfattande och översiktligt sätt kunskap om framgångsrik implementering inne i en organisation och som är hämtad från forskning inom många områden, bland annat hälso- och sjukvård, brottsförebyggande arbete och socialt arbete. Flera avsnitt i rapporten presenteras nedan. Dessa delar är också återkommande i annan litteratur som studerats och illustrerar centrala områden för en framgångsrik implementering. Ett arbete som tar tid. Ibland kan det, enligt rapporten, ta flera år innan en ny metod har integrerats och blivit en del av det ordinarie arbetet. Forskare brukar tala om två till fyra år.

Implementeringsprocessen går att beskriva som fyra faser: 1) Behovsinventering 2) Installation 3) Användning 4) Vidmakthållande. Alla fyra faserna är hämtade från nämnd rapport.

1) Behovsinventering

Förändringsarbete bör starta med en behovsinventering av nya metoder. Många gånger startar ett förändringsarbete med ett beslut om att en viss metod ska implementeras. Ofta handlar det om en metod som för tillfället är på modet, oavsett vilken evidens eller vilket forskningsstöd som finns för

² Se frågorna till styrgruppen i bilaga 1.

³ Litteratursökning har gjorts på nätet och kunskap hämtas från olika studier om implementering. Ett kriterium för urval var att de ska anses trovärdiga, vara granskade av akademi eller på likvärdigt sätt. Delar som återkommer i litteraturen är de som främst används i denna implementeringsanalys. Även sedan tidigare känd litteratur används.

⁴ Författare är Irene Jensen och Liselotte Schäfer Elinder, Karolinska institutet, samt Anneli Jäderland och Knut Sundell Socialstyrelsen.

metodens effektivitet. Metoden placeras alltså i centrum, inte behoven. En bättre utgångspunkt för implementering är att *identifiera förändringsbehoven* och att utifrån detta försöka välja det bästa sättet att tillfredsställa dessa behov. Det kan också förhindra att man slutar använda en effektiv metod trots att felet inte ligger i metoden utan i ett dåligt implementeringsarbete.

Det behövs vanligen någon form av objektiva data som kan belysa behoven "svart på vitt". Målet med en implementering måste vara så tydligt att det inte missförstås. Dessutom ska målet kunna mätas i en uppföljning. Ett vanligt misstag är att man formulerar en vision i stället för ett mål. En vision är en idé om något man vill uppnå i framtiden, något att sträva efter, och den behöver inte uppfylla krav på realism, tidsbundenhet eller mätbarhet. Ett mål, däremot, är konkret och mätbart och går att uppnå inom överskådlig tid. Ett exempel på en vision är "god folkhälsa", medan ett mål kan vara att "endast använda vetenskapligt utvärderade metoder i folkhälsoarbetet".

2) Installation av metoden

När en behovsinventering gjorts och det finns ett beslut om att införa en ny metod, är nästa steg att säkra nödvändiga resurser. Det handlar om lokaler, tid och aktiviteter, nytt material, rekrytering och utbildning av personal. För att förändringsarbetet ska bli en tydlig process behöver det *förankras*. En del i förankringsprocessen är att skapa enighet om målen. Det är också viktigt att förankra behovet av förändring inom andra delar av organisationen än den direkt berörda. Människor ingår i olika sociala sammanhang. Om kollegor i andra arbetsenheter än de direkt berörda är negativa till förändringen kan det påverka de senares motivation. Det är därför en fördel att personer inom hela organisationen förstår behovet av förändring och i möjligaste mån görs delaktiga i valet av nya metoder. Den som inte är med kan bli emot, på grund av missförstånd om vad förändringsarbetet innebär och syftar till. Det är också viktigt att den valda metoden överensstämmer med organisationens uppdrag och värderingar. Grundläggande frågor som behöver tydliggöras i förankringsarbetet är: Varför, på vilket sätt, vilka berörs, vilka resurser finns respektive behövs, vad krävs av mig, vad krävs av organisationen samt vilka potentiella hinder och framgångsfaktorer finns?⁵

3) Användning av metoden

När den nya metoden börjar användas händer det ibland att den professionelle känner sig obekvämt och osäker. I denna fas misslyckas därför många förändringsarbeten. Risken är att den professionelle i stället för att använda metoden på förväntat sätt ändrar och anpassar den efter eget huvud. För att förhindra det kan det vara bra med en integrerad och löpande *handledning* i den nya metoden, i den ordinarie verksamheten. Varje metod innehåller delar som utgör essensen i metoden. Dessa delar kallas kärnkomponenter. En viktig del i implementeringen av en ny metod är att använda kärnkomponenterna på det sätt som är avsett. När professionella följer den nya metodens anvisningar och använder kärnkomponenterna såsom det var tänkt, säger man att de är *metodtrogna*. Arbetar de inte metodtroget kan de inte hävda att den nya metoden har implementerats korrekt.

4) Vidmakthållande av metoden

När mer än hälften av de professionella använder den nya metoden på det sätt som avsetts kan man tala om att metoden är implementerad. Efter ytterligare ett till två år har "det nya" blivit rutin. För att uppnå och vidmakthålla ett klientsäkert arbete behöver man följa arbetet, och kunna skilja på problem eller förbättringsbehov som beror på implementeringsprocessen, på metoden i sig eller på

⁵ Dessa frågor är något som också Evert Vedung (2016) i boken *Implementering i politik och förvaltning* återkommer till.

kompetens, organisation och ledarskap. Detta för att minimera risken att "kasta ut barnet med badvattnet".

2.2 Framgångsfaktorer

När förändringsarbetet når fas tre är det enligt rapporten tre faktorer som är centrala för att förändringsarbetet ska lyckas:⁶

- kompetens hos användarna
- en stödjande organisation
- ett effektivt ledarskap

Tillsammans med *metodtrohet* skapar dessa tre faktorer bättre förutsättningar för att den nya metoden används som det var avsett. Därmed ökar sannolikheten för att verksamheten kommer målgruppen till godo.

Kompetens hos användarna. För att en metod ska få avsedd effekt måste den användas på rätt sätt. Därför är urval, utbildning och handledning av personalen viktiga komponenter i implementeringsprocessen. Det finns oftast specifika krav på dem som ska arbeta med en ny metod och det är därför viktigt att ge fyllig och tydlig information om vad arbetet kommer att innebära. Resultatet kan då bli att personer som från början varit intresserade väljer att avstå, men detta är i grunden positivt eftersom det kan förhindra senare avhopp. Urvalet av personal handlar alltså inte bara om att identifiera rätt personer för genomförandet, utan också om att skapa en tydlig målbild. De som rekryterats behöver utbildning i den nya metoden men enbart undervisning leder sällan till att en ny metod kommer till användning. Det är först när *handledning* knyts till utbildningen som en varaktig förändring brukar ske. De första försöken att tillämpa en ny metod kan medföra svårigheter. Det är därför värdefullt att ha tillgång till en person som fångar upp problemen och ger vägledning. En kunnig handledare kan överbrygga initiala svårigheter och underlätta korrekt användning av metoden.

Stödjande organisation. Utan långsiktigt organisatoriskt stöd riskerar implementering av nya metoder att misslyckas. Organisatoriskt stöd handlar om system som kan ge återkoppling om hur metoderna fungerar för dem som använder dem. En stödjande administration omfördelar vid behov resurser i form av tid, ekonomi och personal. Det är angeläget att det i organisationen finns en positiv inställning till nytänkande och kompetensutveckling samt en god beredskap för förändring. Organisatoriskt stöd handlar också om samordning med andra verksamheter och organisationer samt om att säkra finansiering och politiskt och administrativt stöd.

Effektivt ledarskap. Ledarskapet är avgörande för en effektiv verksamhet i allmänhet och en lyckad implementering i synnerhet. Det kan till exempel röra sig om att tydliggöra roller och ansvar för medarbetare, tilldela uppgifter och hantera motstånd. Ledarskap handlar också om att hantera situationer där det inte finns någon självklar lösning.

⁶ I rapporten hänvisas till en studie av Fixsen - en väl citerad forskare inom fältet implementeringsforskning - med kollegor. Studien är Fixsen, D. L., Blase, K. A., Timbers, G. D., & Wolf, M. M. (2001). In search of program implementation: 792 replications of the Teaching-Family Model. In G. A. Bernfeld, D. P. Farrington & A. W. Leschied (Eds.), *Offender rehabilitation in practice: Implementing and evaluating effective programs* (pp. 149–166). London: Wiley.

En utmaning vid implementering av nya metoder är att metoderna ofta ändras för att passa organisationen i stället för att den existerande organisationen anpassas till de nya, effektivare metoderna. Den som leder ett implementeringsarbete måste utöva ett *adaptivt ledarskap*, dvs. vara lyhörd inför och anpassa sig efter medarbetares och andras uppfattningar. Det handlar om att kunna motivera förändringen, förstå svårigheten i att överge ett invariant arbetssätt för ett nytt arbetssätt och att övertyga tveksamma medarbetare. Implementering av nya metoder kräver pragmatiska lösningar. I *Figur 1 Faktorer för förändring* ges en sammanfattande bild av centrala faktorer för en framgångsrik implementering (Bättre stöd och hjälp för personer handlar om klienterna, brukarna, eleverna etc.)

Figur 1. Faktorer för förändring



Egenskaper hos metoden som påverkar implementeringen

I flera studier återkommer att också *egenskaper hos metoden* påverkar implementeringen ⁷:

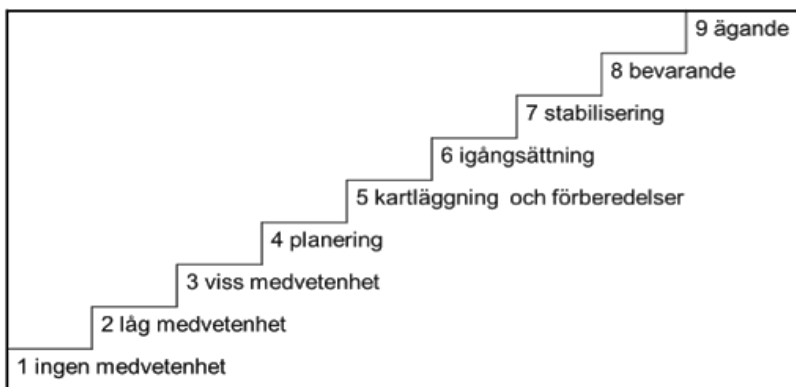
- Relevans: Huruvida metoden uppfattas som relevant av de presumtiva användarna.
- Relativa fördelar: Metoden framstår som effektivare än den metod man redan använder.
- Överensstämmelse: Metoden stämmer överens med de förhållanden som råder; regler, värderingar, arbetssätt.
- Användbarhet: Huruvida metoden är lättanvänd och inte komplex och svåränvänd.
- Testbarhet: Huruvida användare kan provas i lite skala och samtidigt få stöd.
- Synligt resultat: Snabba positiva resultat höjer motivationen.
- Anpassningsbarhet: Huruvida metoden kan anpassas till det sammanhang där den införs.

⁷ Exempelvis Maria Nordqvist (2017) "Implementering av metoden Fysisk aktivitet på recept i primärvård. Processutvärdering av en implementeringsintervention", Mälardalens högskola och Akademin för hälsa, vård och välfärd, hänvisar till skriften "Diffusion of Innovation Theory" (Rogers, 2003).

2.3 Förändringstrappa och individens stadie för förändring

På samma sätt som en individ kan befinna sig i olika stadier och vara olika redo för att bidra till förändring befinner sig en organisation ofta i ett visst stadie. Det blir därmed viktigt att hitta strategier som bemöter organisationen där de befinner sig. Genom att "diagnosticera" i vilket av de nio stadierna av förändringsberedskap en organisation befinner sig kan arbetet anpassas utifrån detta. *Saknas det exempelvis medvetenhet om problemet måste man börja med att skapa medvetenhet genom exempelvis möten med nyckelpersoner och tänkbara supportrar.* Har organisationen däremot kommit till förplanering/förberedelse/igångsättning är det lämpligt erbjuda stöd genom t.ex. konkreta idéer, information och praktisk träning. I Figur 2 visas de nio stadierna av förändringsberedskap - community readiness⁸

Figur 2. Nio stadier av förändringsberedskap⁹



⁸ Hämtat från Maria Nordqvist (2017) "Implementering av metoden Fysisk aktivitet på recept i primärvård. Processutvärdering av en implementeringsintervention", Mälardalens högskola och Akademin för hälsa, vård och välfärd.

⁹ Figuren är hämtat från hemsidan: <http://www.readiness.nu/community-readiness/community-readiness-model/>.

Hemsidan drivs av Readiness Aktiebolag och presenterar The Community Readiness Model. Den har, skriver de på hemsidan, sitt ursprung i Colorado State University. Community Readiness Model utgår från de steg en organisation genomgår vid en förändring. Stegen definieras utifrån hur medveten och redo en organisation och dess ledande aktörer är; att börja arbeta med ett specifikt ämnesområde, att förankra och planera arbetet, att starta och utveckla insatser samt att utvärdera eller kvalitetssäkra en verksamhet.

Community Readiness Model ger en värdering och analys av förutsättningarna att lyckas i ett förändringsarbete. De nio stegen beskriver en stegring av förändringsbenägenhet. En kort förklaring av de nio steg som en organisation genomgår och som också ligger till grund för den nio-gradiga poängbedömningen är:

1. Ingen i organisationen har hört talas om frågeställningen.
- 2 och 3. I organisationen finns det en ökad medvetenhet om frågeställningen.
4. Ett förankringsarbete påbörjas.
5. Organisationen börjar kartlägga och planera.
- 6 och 7. Organisationen är mogen att påbörja aktiva insatser så som utbildning och att arbeta med nya metoder.
8. Insatserna utvärderas och frågeställningen utvecklas.
9. Organisationen bibehåller fokus och fortsätter utvecklingen av frågeställningen.

Individens stadie för förändring

Individen har också olika beredskap för förändring i olika stadier: ej beredd, begrundande/osäker, förberedande, handling, vidmakthållande. *Beroende på var i förändringsprocessen individen befinner sig behövs olika strategier för att åstadkomma en beteendeförändring.* En individ kan förflytta sig snabbt mellan de olika stegen åt båda håll. Ibland kan en förflyttning ske flera steg under ett tillfälle, t ex under ett och samma samtal.¹⁰ Avgörande för förändringen, vilket lyfts fram i flera av studierna, är *motivationen* hos enskilda medarbetare som driver förändringen framåt.

Ett sätt att bedöma om en individ är redo att arbeta med SEd är Lies Korevaars metod om Readiness factors.¹¹ I projektets implementeringsutbildning hösten 2020 (av Koorvar) beskrivs en modell med ett antal steg som leder fram till en bedömning av om en individ är redo att börja arbeta med SEd. Det handlar både om inre behov och motivation och en medvetenhet om både sin egen profession och olika typer av utbildningar samt organisationens stöd. Det finns ett flertal frågor under fem rubriker som ett stöd att bedöma om en individ är redo: 1) Internal & external need for SEd implementation 2) Commitment for SEd implementation 3) Self-awareness 4) Environmental awareness 5) Available support.

Olika faktorer i olika kontexter

Flera författare betonar att implementeringsprocessen är komplex och även om det finns kunskaper som underlättar implementeringen är det mycket svårt att generalisera. Beroende på kontext är det olika faktorer som påverkar resultatet. Organisationens beredskap för förändring och implementering av evidensbaserad verksamhet består av ramar som tillsammans påverkar implementeringens framgång. Implementering är mycket sällan en linjär process utan det går ofta fram och tillbaka och det sker på olika sätt. Det är mer en organisk framväxt. Det finns sannolikt inte heller en perfekt implementering eller en teoretisk ansats som kan fånga alla dilemman som rör implementering¹².

Implementeringsprocessen kan också betraktas både uppifrån och nerifrån, det är t.ex. viktigt både med väl genomtänkta politiska beslut och tjänstepersoners attityder och arbetsvillkor. Den resa som ett politiskt beslut tar från beslutstillfället till att möta en klient/brukare/elev ute på fältet rymmer många tolkningsmöjligheter i många led som påverkar implementeringen.¹³

2.4 Implementeringsmodell för SEd

I implementeringsutbildningen för deltagare i SECiSo - främst referensverksamheterna - med Lies Koorvar hösten 2020 är fokus på implementering av SEd metoden. Vi har tagit del av utbildningsmaterialet och vår sammanfattande bild är att det ger en värdefull vägledning för implementering av SEd och där andra teorier om implementering i denna rapport - såsom implementeringens stadier, individens förändringsberedskap, organisationens stadie och tekniskt och adaptivt ledarskap - tillsammans med Koorvars modeller förstärker varandra.

¹⁰ Hämtat från Maria Nordqvist (2017) *"Implementering av metoden Fysisk aktivitet på recept i primärvård. Processutvärdering av en implementeringsintervention"*, Mälardalens högskola och Akademin för hälsa, vård och välfärd.

¹¹ Denna metod var med på Koorvars implementeringsutbildning hösten 2020 och var enligt flera i styrgruppen mycket givande. Från utbildningen: *Readiness for implementation protocol, procedure and profile.*

¹² Vilket bland annat Karl Löfgren (2012) konstaterar i skriften *"Implementeringsforskning - en kunskapsöversikt. Ett diskussionsunderlag framtaget för Kommission för ett socialt hållbart Malmö."* Karl Löfgren är PhD, Lektor i offentlig administration och styrning vid institut for samfund og globalisering, Roskilde universitet.

¹³ Vilket Evert Vedung (2016) i *Implementering i politik och förvaltning* återkommer till i flera avsnitt.

För att ge en känsla för Koorvars modeller visas nedan en översikt av åtta steg för implementering: "A 8 steps implementation model – a quick scan". Det visar på vikten av att ha en vision för förändringen, passar t ex SEd in i teamets nuvarande uppdrag och värden? Det är viktigt med metodens strukturella delar, att t ex klargöra ansvar och roller, vem är det som gör vad och när? De omgivande nätverken och organisationens kultur, passar t ex SEd värden och principer in i organisationens/teamets nuvarande kultur? I utbildningen finns det flera olika områden och frågor att besvara inom varje steg. Genom att besvara dessa frågor kan en översiktlig bedömning göras av hur redo organisationen är för implementering och hur insatserna för implementering bäst kan riktas. Modellens åtta steg visas nedan (med några exempel som ungefärligen visar vad varje steg handlar om):

Vision

Step 1 Mission (vad SEd-teamet förväntas uppnå för studenterna, att hjälpa dem med)

Step 2 Principles (analysera organisationens nuvarande värderingar och hur de passar ihop med SEd-metodens värderingar)

Structure

Step 3 Policy (undersök nuvarande policy-dokument och om SEd är med)

Step 4 Procedures (såsom vem som gör vad med vilka, när och hur)

Step 5 Activities (en analys av SEd-aktiviteter och om något saknas, t ex utbildningsmål, resurser m.m.)

Step 6 Documentation (en analys av uppföljning och dokumentation så att den har med relevanta delar i metoden)

Environments

Step 7 Network of services (om rätt personer är involverade, om det finns stödresurser m.m.)

Step 8 Organisational culture (analysera djupare om organisationens kultur passar med SEd-metodens principer, såsom studentens deltagande i relationen och hens utvecklingspotential).

Efter denna analys är tanken att man går vidare och skapar en "Implementation Action plan" och svarar på frågorna: Vad behöver utvecklas/förbättras? Varför? Vem? Var? När? Hur?

3. Centrala områden vid arbetet med implementering för SECiSo

I intervjuer framgår att metoden SEd nu sprids på ett flertal sätt, exempelvis är Samordningsförbundet i Stockholms län intresserade av utbildningen och flera folkhögskolor har visat intresse. Och även om det finns vissa referensverksamheter som har problem med implementeringen är det ett flertal som är på väg att göra SEd till permanent metod.

Pågående implementeringsarbete i SECiSo 2.0

Det är ett flertal insatser i projektet som över tid har bidragit till och bidrar till implementeringsprocessen. Exempelvis alla kommunikationsinsatser, genomförandet av

utbildningen i SEd liksom diskussioner om implementering på utbildningen.¹⁴ Referenskommunerna sprider metoden på ett organiskt sätt i sina nätverk genom att visa på konkreta exempel. Utbildning hösten 2020 med Lies Korevaar från Hanze University i Groeningen - en av projektets transnationella partners - är en betydande del i projektets satsning på implementering och även den fjärde uppföljningsdagen i utbildningen ute i referensverksamheterna. Arbetet med det digitala verktyget om SEd och verktygslådan kan också bli en betydelsefull del i implementeringen, där SPSM (Specialpedagogiska skolmyndigheten) är en samverkanspart som vid förfrågan kommer att kunna ge rådgivning till verksamheter om metoden. Arbetet med att ta fram verktygslådan för SEd i SECiSo 1 (det förra projektet) och det framväxande Sed-nätverket är även det en del av implementeringen.

Implementering är - som visas i teoridelen - ofta mycket komplext och är beroende av många faktorer.¹⁵ Faktorerna i teoridelen känns också igen i arbetet med implementering av SECiSo. Nedan beskrivs några av de mer framträdande faktorerna från intervjuerna.

3.1 Att möjliggöra att fler organisationer beslutar om SEd

Ett område i detta PM berör själva genomförandet av implementeringen inne i den enskilda organisationen efter beslut om SEd och ett annat område är att skapa förutsättningar för fler organisationer att bli intresserade och därmed sprida metoden på ett mer omfattande sätt i Sverige – även efter projekttiden. Detta avsnitt handlar främst om att nå ut till fler organisationer.

Kan projektet rikta sig till nya organisationer och bredda påverkansarbetet för att skapa förutsättningar för en mer omfattande spridning av metoden? Ja, det är sannolikt så – men att projektet behöver prioritera vilka organisationer som just nu är mest intressanta att påverka.

På nationell nivå kan Socialstyrelsen - som styrs av politiska direktiv från riksdagens Socialutskott - vara ett alternativ. Exempelvis att på sikt bli en rekommenderad metod i nationella riktlinjer.¹⁶ Att bedriva påverkansarbete mot riksdagspolitiker i Socialutskottet kan därmed vara en väg framåt. Andra nationella myndigheter och politiker som kan kontaktas är Skolverket som styrs av regleringsbrev från Utbildningsutskottet.

Regionförbund kan vara en annan organisation. Nyligen beslutade exempelvis Region Jämtland-Härjedalen att använda metoden och där ett lärcentrum i Östersund är motorn i att utveckla och sprida SEd – vilket på kort tid verkar ha ökat spridningen av metoden.

Projektet kan också rikta sig mot nya kommunpolitiker i andra kommuner än i referenskommunerna, men också hjälpa befintliga referensverksamheter i SECiSo 2.0 i deras strävan att implementera metoden internt.

¹⁴ Se också den lärande utvärderingens delrapport av Roger Orwén och Eva Sennemark (2020) *Delrapport i den lärande utvärderingen av ESF-projektet SECiSo 2.0. Ett projekt om implementering av metoden Supported Education för unga med psykosociala utmaningar*, av Orwén Konsulting AB tillsammans med Contextio Ethnographic AB, på uppdrag av projektägare RSMH.

¹⁵ Utvärderarna har även mångårig erfarenhet från implementeringsarbete från ESF-projekt där vi i varje utvärdering möter utmaningar kring implementering. Ytterligare en intressant och lärorik bok i ämnet är Evert Vedungs bok "Implementering i politik och förvaltning" från 2016.

¹⁶ Här finns några länkar som berör SEd: Schizofreni eller schizofreniliknande tillstånd, ingen eller svag arbetsmarknadsanknytning – Stöd till utbildning enligt supported education-modellen | Rekommendationer och indikatorer (socialstyrelsen.se) samt Nationella riktlinjer för vård och stöd vid schizofreni och schizofreniliknande tillstånd (socialstyrelsen.se).

Själva funktionen som tar beslut om SEd är såklart avgörande och de processer som styr hur en fråga kommer upp till beslut.¹⁷ För SEd kan det exempelvis vara en universitetsstyrelse, rektor, en lokal nämnd - ofta en utbildningsnämnd eller socialnämnd/omsorgsnämnd - eller en förvaltningschef (eller avdelningschef) som fördelar medel internt. Det kan också vara på andra sätt i en organisation som Skolverket eller SPSM. I politiskt styrda organisationer (såsom kommunerna) behöver det finnas en politisk bärare av metoden i den politiska majoriteten om det ska kunna leda till beslut i en nämnd eller i kommunstyrelse och således också en bärare i andra funktioner - beroende på organisation - som ska ta beslut. Det handlar också om timingen - att koordinera påverkansarbete med beslutsordningen tidsmässigt så att det inte kommer när alla ekonomiska beslut redan är fattade för nästa år.

I detta underlag framkommer således flera organisationer på olika nivåer där påverkansarbete kan ske (även inom kommunens organisation), några exempel nedan:

- Kommunal nämnd. Kan exempelvis vara utbildningsnämnd, arbetsmarknadsnämnd, omsorgsnämnd eller socialnämnd.
- Kommunstyrelse. I vissa kommuner finns det kommunövergripande medel avsatta för sociala investeringar. Ofta är detta lättare då inte nämnder med knappa resurser behöver konkurrera med varandra.
- Fler samverkande aktörer lokalt, såsom Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Finsam och Samordningsförbund.
- Förvaltningschef eller avdelningschef i den kommunala förvaltningen.
- Rektor eller universitetsstyrelse eller annan styrelse.
- SKR, Sveriges kommuner och regioner via dekret och riktlinjer.
- SPSM, specialpedagogiska skolmyndigheten, via rådgivning
- Lärautbildningen.
- Erbjudas som kurser på universitet, t ex som uppdragsutbildning eller i speciallärautbildning.
- UHR – universitets och högskolerådet, via stöd och rådgivning
- Folkbildningsrådet och folkhögskolor
- Regionförbund
- Riksdagens Utbildningsutskott (Skolverket, SPSM)
- Riksdagens Socialutskott (Socialstyrelsen, riktlinjer).

Förpackning och organisationens fas

Det finns ett flertal aspekter som kan uppmärksammas och som sannolikt ökar möjligheterna att lyckas med påverkansarbetet. Det mest centrala är sannolikt att hitta rätt information för rätt målgrupp i rätt kontext. Det är exempelvis olika kontexter i universitetsvärlden, gymnasieskolan, kommunal nämnd, vuxenskolan eller i riksdagen.

Ett sätt att närma sig val av information och nivå är att analysera organisationens stadiet av förändringsberedskap (se teoridelen). Är ledningen t ex medvetna om problemet eller måste man börja med att skapa medvetenhet genom möten med nyckelpersoner och tänkbara supportrar? Eller är

¹⁷ I en kommunal organisation kan det ske på olika sätt, till exempel via en motion i kommunfullmäktige, en tjänsteman som lyfter frågan till en nämnd, ordförande i nämnd eller kommunstyrelse som driver frågan, eller en ledamot som driver frågan.

organisationen redo för steg mot förplanering/förberedelse/igångsättning och kan erbjudas stöd genom t ex konkreta idéer, information och praktisk träning? Även referensverksamheterna i SECiSo är i olika faser - kommit olika långt - och behöver olika stöd.

Olika värden kan (bör) betonas i information till olika organisationer. Några exempel (av många möjliga då varje organisation har sina särskilda förutsättningar): på universitet kan det vara ekonomiska incitament till att behålla eleverna i studier och därmed få intäkter när de går klart studierna, även ekonomiska frågor för en kommun som kan spara på utgifter för till exempel försörjningsstöd när en person kan gå tillbaka till studier eller arbete.¹⁸ För riksdagens utbildningsutskott kan fokus ligga på samhällsuppdrag med behov av kompetens på framtida arbetsmarknad och att öka inkludering i skola och arbetsliv och ett sätt att arbeta med barnkonventionen. Det bör således tydligt framgå vilka problem som ska lösas med SEd och visa på metodens användbarhet.

Ett annat sätt är att visa exempel på inre och personliga resor som elever har gjort där de har fått stöttning via SEd - där elever har blivit stärkta och kunnat slutföra utbildningar. Detta kan hjälpa till att skapa en tillit till att metoden fungerar. I exempelvis Boden finns en stark tillit till metoden som hjälper dem mycket i förändringsarbetet.

Sannolikt är det också viktigt att berätta att metoden används i exempelvis Holland och på flera andra platser i Europa och nu på flera platser i Sverige - såsom referensverksamheterna - och att David Rosenbergs m.fl. forskning pågår (i Umeå, Lund och Uppsala) för att ge evidensbaserad kunskap. Flera intervjupersoner återkommer till det evidensbaserade. Kanske är den evidensbaserade kvalitetssäkringen av metoden ett av de viktigaste argumenten för att möjliggöra mer omfattande spridning av metoden och som projektet kan stödja än mer?

Informationen bör också ge *hopp och engagemang* – SEd är en viktig metod för att lösa flera centrala samhällsproblem! Den ger exempelvis smarta innovativa lösningar för lärare, sparar pengar och mänskligt lidande - samhället kan undvika skolavhoppare som går vidare till gängkriminalitet och prostitution.

RSMH har sedan tidigare ett flertal kanaler och som än mer kan användas till opinions- och påverkansarbete. Exempelvis diskuterades på senaste styrgruppsmötet en gemensam debattartikel i DN med referensverksamheterna, vilket är ett steg mot mer nationellt påverkansarbete. Det bör också finnas lättillgängligt material om metoden att sprida, exempelvis en kortare film på You tube?

3.2 Efter beslut om att införa SEd

När en organisation bestämt sig för att satsa på SEd börjar implementeringsarbetet internt i organisationen. I teori om implementering presenteras bland annat *Figur 1. Faktorer för förändring* och de fyra faserna i implementeringsarbetet: 1) Behovsinventering 2) Installation 3) Användning 4) Vidmakthållande samt Lies Koorvars implementeringsmodell. I diskussioner om implementering i intervjuerna återkommer flera delar som passar in i dessa modeller. Modellerna kan därmed vara en

¹⁸ Här finns det exempelvis en nyligen gjord studie i Uppsala i projektet Stöd i studier. Rapporten: Anna Lindström och Lina Wahlström vid Omsorgsförvaltningen i Uppsala kommun (2019) "*Supported Education – Stöd i studier. Slutrapport*"

god utgångspunkt för att resonera vidare kring implementeringen och dess olika faser och kan exempelvis användas för att stötta referensverksamheterna i deras implementeringsarbete.

Tekniskt ledarskap och organisationens stöd

Projektet SECiSo 2.0 har på ett förtjänstfullt sätt skapat en struktur för det tekniska ledarskapet i delarna ovan, med exempelvis ett utbildningspaket. Det innebär att de som gått utbildningen sedan kan hjälpa till som handledare i den egna organisationen eller via annat handledningsstöd.¹⁹

Att det finns stöd i den egna organisationen – det adaptiva ledarskapet – verkar vara en framgångsfaktor i exempelvis både Mittuniversitet och Boden. En avgörande faktor för implementering är sannolikt att metoden är beslutad av och förankrad i organisationens ledning och att chefer är insatta i metoden. Att det sker en samverkan inom organisationen - såsom Mittuniversitets breda samarbete med både studentkår och studenthälsa och Bodens samverkan mellan olika yrkesgrupper - verkar också vara betydelsefullt. En del i att kunna driva förändringsarbetet är även att SEd stöds i styrande dokument för organisationen – som då kan hänvisas till.

Klargöra kontexten

Implementeringen av SEd sker således alltid i kontext - en implementeringsram - med sina särskilda villkor. Det kan handla om hur en verksamhet är organiserad, erfarenhet av att arbeta med liknande metoder och hur införandet sker (vilken funktion och person/-er) som tar beslut om ett införande. När referensverksamheterna testar metoden i olika kontexter - såsom stiftelse, vuxenutbildning och universitet - behöver implementeringen samt problemanalysen anpassas efter lokala förhållanden. Det är exempelvis stor skillnad mellan Activa, Bodens vuxenutbildning, Uppsalas kommunala förvaltning och Mittuniversitet. Varje organisation har olika målgrupper som var för sig har olika roller, såsom inom skolan med SYV, lärare och kuratorer. Ofta behöver en organisation vända och vrida på metoden så att den passar in i sin organisations särskilda kontext, vilket alla intervjuer visar.

De olika grupperna inom organisationen befinner sig också på olika stadier inom SEd-metodens faser välja, skaffa och behålla. Välja-fasen handlar till exempel om att formulera studiemål, välja skola/utbildning och inventera stödmöjligheter på skolan. Skaffa-fasen handlar om att söka studier och se över ekonomin, upprätta en studieplan och en plan för stöd och färdigheter. Behålla-fasen handlar om att utveckla färdigheter, införskaffa personligt stöd och eventuella anpassningar av studiemiljöer.

Förstudie – behovsinventering

I både teori om implementering och i flera intervjuer framhålls vikten av noggranna kartläggningar/förstudier där metoden beskrivs och vad den kan tillföra den enskilda organisationen - vilka problem kan den lösa? Det är viktigt att klargöra vad metoden innebär praktiskt innebär för olika målgrupper, vilka delar det är som ska implementeras och var i organisationen. Ett exempel är en förstudie vid Mittuniversitet som visade hur SEd kan ge ökade möjligheter för studenter att fullfölja sina studier trots psykisk ohälsa och som presenterades vid rektors inspirationsdagar i augusti 2019.

¹⁹ Mittuniversitet kommer att ha kontinuerlig handledning under ett år, inledningsvis av Koorvar och sen att antingen han fortsätter eller någon stödsamordnare. De tänker också i termer av kollegial handledning där de lär tillsammans.

Finns det resurser att genomföra implementeringen?

Det som ska implementeras i en given kontext kommer att kräva resurser, antingen tid för befintlig personal eller att anställa nya SEd-coacher till exempel. Hur mycket kommer det att kosta? Vem ska betala? Och rent ekonomiskt - kommer det att ge något tillbaka? Det är exempelvis tufft att som redan pressade lärare - och för närvarande är det extra pressat med pandemin – att arbeta med metoden. Det bör också finnas initiala resurser för att komma in arbetet med SED och lära känna metoden. En annan central aspekt vid påverkansarbete och att få beslut om resurser är timing – det gäller att påverka i rätt tid före beslutstillfällen.²⁰

Engagemang och uppföljning över tid

I de referensverksamheter där implementering pågår på ett framgångsrikt sätt finns det engagerad personal som bär upp förändringsarbetet och kan stötta varandra. En avgörande komponent också i teori om implementering. De blir en motor eller påskyndare av implementeringen. Dessa kan inte nog betonas. Det finns dock en risk att det blir för eldsjälsorganiserat, vilket behöver undvikas. Metoden behöver arbetas in i organisationen (se ovan under organisationens stöd).

Framgångsrik implementering tar också tid - som i litteratur uppskattas till ca 2 - 4 år - och det blir därmed viktigt att hålla i förändringsarbetet över tid. Finns det någon tanke hos RSMH att följa upp referensverksamheterna 2 - 3 år efter projekttiden? Eller att kunna erbjuda löpande stöd?

Finns det motstånd mot förändring?

En aspekt som kan försvåra förändringsarbetet - och som bör analyseras - är att det kan finnas motstånd mot att implementera metoden (vilket också framgår i teoridelen om fas 2 – installation av metoden). Det kan handla om ett allmänt förändringsmotstånd (det kanske varit många förändringar tidigare, finns en förändringströtthet, personalen kan av olika skäl vara stressad) eller en oro att en ny metod kan konkurrera ut annan verksamhet och kan påverka personalens anställningstrygghet och/eller villkor. Kan det finnas de som har incitament att handla på ett sätt som motverkar implementeringen?

Fler aktörer gör det mindre sårbart

Flera intervjupersoner menar att samverka med andra aktörer, och identifiera vilka som kan vara med och betala långsiktigt, gör en satsning på SEd mindre sårbar. Såsom att samverka med andra som arbetar med målgruppen, exempelvis Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Samordningsförbund. Det gör exempelvis att kommunen inte är så beroende av lokala pengar.

4. Tankar om strategi för implementering för projektets sista tid och tiden efter projektet

Med hjälp av delrapporten i den lärande utvärderingen, intervjuer inför detta PM, diverse studier och andra erfarenheter från tidigare utvärderingar ger vi i detta kapitel några reflektioner som är ett inspel till projektets diskussioner om strategi och implementeringsplan för den avslutande tiden i projektet. Vi gör det i form av tio förslag och/eller frågor att besvara kring implementeringens syfte och möjligheter.

²⁰ Om t ex en nämnd ska ta beslut om budget och verksamhetsplan i november, är det viktigt att inte vara för tätt in på beslutstillfället utan att det finns utrymme för samtal och påverkansarbete.

Tio förslag inför det fördjupade implementeringsarbetet

- 1) Vad är ert syfte med denna extra insats? Vad vill ni uppnå? Går det att konkretisera mål för insatsen?
- 2) Vilken tid finns till förfogande att arbeta ytterligare och mer fokuserat med implementering inom projekttiden? Vilka är ansvariga?
- 3) Det är ett strategiskt val att välja de nya externa organisationer ni vill fördjupa er mot, och därefter skapa en mer konkret implementeringsplan för just den organisationen som väljs. Exempel på delar att uppmärksamma i påverkansarbetet är förpackning av SEd med olika värden beroende på organisation, organisationens stadie (grad av medvetenhet), kontaktpersoner och bärare av förändring, se diskussion om värden m.m. i rapporten. De valda organisationernas värden och problem att lösa är alltså sannolikt olika och det går inte att ha samma förpackning till alla. Det är viktigt att stanna upp, välja och reflektera med fokus på en viss organisation.
- 4) Det kan också vara värdefullt att ha en förnyad dialog med referensverksamheter om hur projektet bäst kan stötta dem i den fas de befinner sig i. Behövs exempelvis hjälp att upprätta en implementeringsplan, kanske med utgångspunkt i Koorvars implementeringsmodell tillsammans med inspiration från andra modeller? Eller särskilda träffar med referensverksamheterna med fokus på implementeringsplan och tiden efter projektets slut och hur RSMH kan fortsätta att stödja implementeringsarbetet - exempelvis processtöd eller ett informationspaket. I denna implementeringsplan bör det konkretiseras hur den specifika verksamheten kan driva SEd vidare - såsom vem som gör vad och när m.m.
- 5) Skapa material att sprida till olika målgrupper i olika kanaler, exempelvis PPT, tryckt material och film för You-tube.
- 6) Använda upparbetade kanaler och kontakter vid RSMH som kan bli ännu mer aktiv i projektets opinionsbildning. Denna bör särskilt rikta sig till de verksamheter som väljs ut i steg 3, såsom via debattartiklar i skilda tidningar och påverkansarbete i andra forum.
- 7) Kan SECiSo stötta forskningen av David Rosenberg m.fl. för att kunna visa på metodens evidensbaserade bas? Evidensbaserad är sannolikt en nyckel för att ytterligare kunna sprida metoden.
- 8) Använda styrgruppen som ambassadörer och att ytterligare sprida SEd-metoden i sina nätverk.
- 9) Fortsätta med SEd-nätverk för spridning.
- 10) Fördjupa samverkan med SPSM och utveckla det digitala materialet och uppföljande arbete med de som är intresserade av utbildningen.

5. Referenser

Anna Lindström och Lina Wahlström vid Omsorgsförvaltningen i Uppsala kommun (2019) "*Supported Education – Stöd i studier. Slutrapport*"

Irene Jensen och Liselotte Schäfer Elinder, Karolinska institutet, samt Anneli Jäderland och Knut Sundell, Socialstyrelsen (2012) "Om Implementering", utgivet av Socialstyrelsen, artikelnr 2012-6-12 tryck Edita Västra Aros, Västerås

Maria Nordqvist (2017) "*Implementering av metoden Fysisk aktivitet på recept i primärvård. Processutvärdering av en implementeringsintervention*", Mälardalens högskola och Akademin för hälsa, vård och välfärd, examensarbete i fysioterapi på avancerad nivå (15 hp)

Karl Löfgren (2012) "*Implementeringsforskning - en kunskapsöversikt. Ett diskussionsunderlag framtaget för Kommission för ett socialt hållbart Malmö.*" Karl Löfgren är PhD, Lektor i offentlig administration och styrning vid institut for samfund og globalisering, Roskilde universitet.

Evert Vedung (2016) "*Implementering i politik och förvaltning*"

Roger Orwén och Eva Sennemark (2020) *Delrapport i den lärande utvärderingen av ESF-projektet SECiSo 2.0. Ett projekt om implementering av metoden Supported Education för unga med psykosociala utmaningar*, av Orwén Konsulting AB tillsammans med Contextio Ethnographic AB, på uppdrag av projektägare RSMH.

Lies Koorvar och implementeringsutbildning hösten 2020: *Readiness for implementation protocol, procedure and profile* och "*A 8 steps implementation model – a quick scan*".

Bilaga 1. Intervjufrågor till styrgrupp

Inför intervju med styrgruppen den 19 januari (ca 10.45-12.00) skickades ut följande underlag.

Syfte med workshop

Öka kunskaperna om hur implementering av SED-metoden kan utvecklas och var SECiSo bör rikta sina resurser avseende implementering i slutet av projekttiden samt styrgruppens roll.

Frågor för workshopen

-Vad anser du är viktigast för att kunna implementera SED i din kommun? Vad kan du som styrgruppsledamot bidra med här?

-Vilka nivåer (lokal styrelse/nämnd, regionalt, nationellt) och organisationer anser du att implementering av SED bör ske på?

-Var bör SECiSo rikta sina resurser den sista projekttiden (avseende implementering)? Det gäller både de enskilda referensverksamheterna och hur SED långsiktigt kan spridas och implementeras hos fler.

-Vad kan projektägaren i SECiSo bidra med i implementeringsarbetet? Hur kan styrgruppen ytterligare bidra?

En del av underlag för PM om implementering

Denna diskussion på styrgruppsmötet (inga beslut) om implementering är en del av projektets lärande och en del av utvärderingens PM om implementering. Detta PM ska levereras till projektet i slutet av januari och vara en del av underlaget inför projektets implementeringsplan för den sista tiden i projektet.