

Implementering av sociala investeringar – från projekt till ordinarie verksamhet

Här ges en kortfattad beskrivning av implementering av sociala investeringsprojekt, vad som avses, varför det är viktigt och en checklista för att stödja arbetet. Dessutom görs en sammanfattning av vad implementeringsforskningen lyfter fram som viktigt.

Checklista för implementering

1. Vid planering av satsning

- Beräkna insatsens kostnad per person i målgruppen
- Visa vad kostnaden är för att nå hela målgruppen
- Ange preliminär beräkning på hur vilka resurser (personal, lokaler etc.) som skulle behövas för att genomföra insatsen för hela målgruppen
- Gör implementeringsprognosen till en del av underlaget för beslut om insats

2. Under genomförande av satsning

- Kommunicera kontinuerligt resultat och erfarenheter från arbetet till berörda verksamheter
- Vid tecken på positiva resultat - ta fram implementeringsplan
 - i. Beskriv vad implementering innebär i det aktuella fallet, om uppskalning är önskvärd och i så fall i vilken omfattning
 - ii. Ange vilka resurser som krävs för full implementering
 - iii. Vid uppskalning – ange plan för gradvis implementering, exempelvis skola för skola.
 - iv. Ange vilka utbildningsinsatser och liknande som krävs inklusive kostnad för detta
 - v. Sätt tidsramar för implementering
 - vi. Beskriv hur insatsen kan genomföras i ordinarie verksamhet inom befintliga ramar.
 - vii. Om ökad ram bedöms som nödvändig - beskriv vad det innebär
 - viii. Ge förslag på insatser/arbetssätt som kan ersättas med den nya satsningen

3. Efter utvärdering av satsning och inför beslut om implementering

- Komplettera utvärderingen med implementeringsplan
- Redovisa det samlade beslutsunderlaget (utvärdering + implementeringsplan) för ledning och politik
- Besluta om implementering – finansiering, uppskalning och prioritering
- Vid beslut om implementering – förbered utbildningar och eventuella rekryteringar

4. Under implementering

- Följ upp implementeringen för att säkra att insatsen eller det nya arbetssättet efterlevs
- Kommunicera kontinuerligt hur implementeringen löper till berörda verksamheter inklusive ledningsnivån
- Jämför resultat av insatsen med de som uppnåddes under projekttiden och analysera och diskutera eventuella skillnader

Varför implementering?

Erfarenheten från många projekt är att de, oavsett uppnådda resultat, är stor risk att de antingen avslutas när den tillfälliga finansieringen är slut eller att de tas över i ordinarie verksamhet men i oförändrad skala. Därför är en viktig utmaning för arbetet med sociala investeringar att etablera ett arbetssätt där framgångsrika satsningar får genomslag i hela organisationen och för samtliga individer i en viss målgrupp.

En av poängerna med sociala investeringar är att den utvärdering som görs av satsningen ska ge en tydlig indikation på om en framgångsrik insats också är kostnadseffektiv. I sådana fall finns goda argument för implementering och uppskalning. Samtidigt kan det krävas beslut om att avsluta andra aktiviteter och uppdrag inom en verksamhet som inte ger önskad effekt för att istället använda resurserna till implementering av en lyckad social investering. Denna typ av prioriteringsresonemang som bygger på solida beslutsunderlag vore en stor framgång för utvecklingen av bättre välfärdstjänster och högre kvalitet i offentlig sektor.

Rekommendationen är att redan innan en social investering genomförs beräkna vad en fullt dimensionerad modell skulle innebära i termer av resurser och kostnader. Denna kalkyl bör vara en del av beslutsunderlaget inför en satsning. Om bedömningen är att det inte finns medel eller andra resurser för att prioritera implementering och uppskalning av en framgångsrik satsning bör en något mindre resurskrävande satsning övervägas. När en satsning närmar sig slutet och resultaten verkar goda så ska planering för implementering och uppskalning inledas. I planen behöver aspekter som finansiering, tidsramar, vad som ska ersättas med det nya arbetssättet och vilken personal som berörs fastslås. Informations- och kommunikationsaktiviteter till berörda verksamheter behöver planeras liksom eventuella utbildningssatsningar.

Om satsningen ska skalas upp i betydande omfattning behövs en plan för stegvis uppskalning, där exempelvis område för område inkluderas. Under hela implementeringsfasen behövs en noggrann uppföljning av att det nya arbetssättet verkligen införs.

Viktiga komponenter enligt implementeringsforskningen

The National Implementation Research Network (NIRN) har tagit fram en rad stödmaterial utifrån den forskning man bedriver. Här ges en kort sammanställning från dessa material, mer kan hämtas från NIRN:s webb¹.

Forskningen har identifierat tre dimensioner som är viktiga för lyckad implementering: kompetens, organisation och ledarskap. Inom dessa finns specifika faktorer som driver en god implementering:

Kompetens

- Urval – välj personal som är motiverad och förstår vad som ska implementeras

¹ <http://implementation.fpg.unc.edu/?o=nirn>

- Träning och utbildning – utbildningsinsatser i form av konferenser är inte tillräckligt utan det krävs interaktiva träningsmoment.
- Coachning – krävs aktiv handledning.

Organisation

- Stöd från högsta ledningen.
- Stödjande administration.
- Systematisk uppföljning.

Ledarskap

- Tekniskt ledarskap – förmågan att få personalgruppen att lösa tydligt definierade problem.
- Adaptivt ledarskap – förmågan att hantera olika perspektiv i en grupp och att lyfta och konstruktivt adressera konflikter mellan dessa perspektiv eller värderingar.

Dessutom nämns **programtrohet** – det vill säga att satsningen/arbetssättet implementeras så som det är tänkt – som en avgörande faktor för implementering. Det är ganska naturligt, om programtroheten är låg så är det något annat än det som avses som implementeras.