

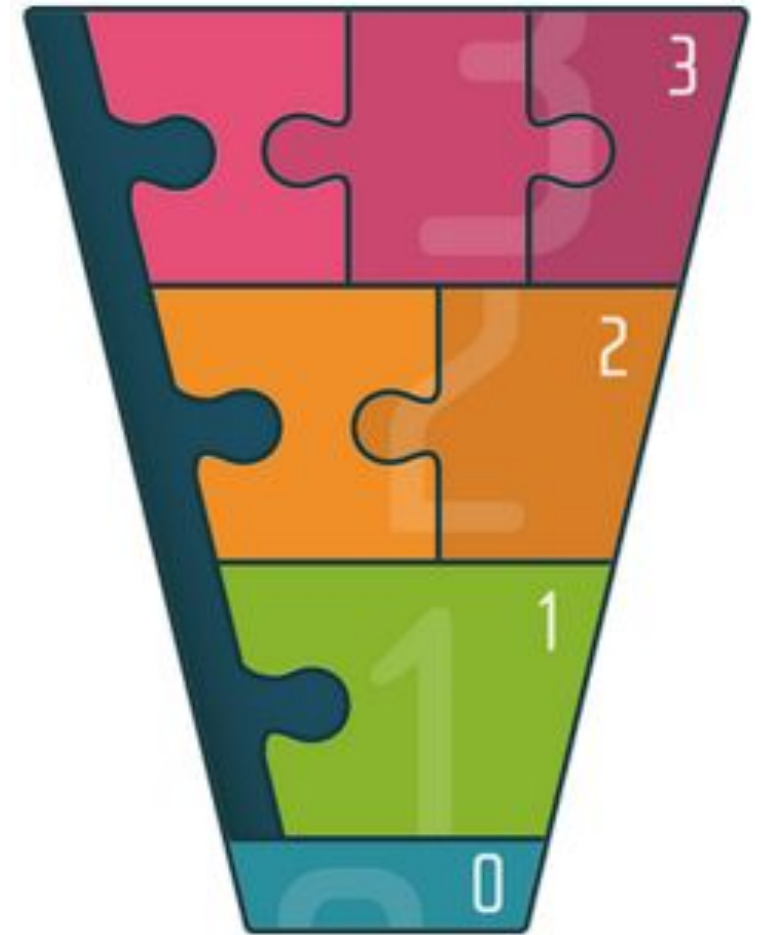
Implementering av BTI

Workshop med prosjektlederne i BTI Agder
8.juni 2021



Formålet med denne samlingen

- Få et felles rammeverk for implementering å jobbe ut ifra
- Reflektere over hvor egen kommune står i sitt lokale implementeringsarbeid og peke seg ut konkrete områder å forsterke/jobbe videre med
- Få konkrete verktøy og mulighet for å bruke PwC i videre arbeid



Agenda

- 12.00** Innledning
- Formål med dagen
 - Opsjonen og status på veiledning i kommunene
- 12.15** Felles implementeringsmodell
- Gjennomgang av fire faser
- 13.15** Pause
- 13.30** Implementeringsplan: strategier og aktiviteter
- Introduksjon av felles implementeringsplan
 - Gruppearbeid
- 14.15** Oppsummering i plenum fra gruppearbeidet
- 14:45** Veien videre
- Mulighet for veiledning
 - Ny workshop etter sommeren
 - Linn sin forespørsel knyttet til masteroppgave



1

Innledning

PwC har fått i oppdrag å bidra til at suksessfaktorene som blir identifisert gjennom evalueringen blir ivare tatt i det lokale implementeringsarbeidet

Hovedaktiviteter rettet mot hver enkelt kommune

- **Samtaler med prosjektleder** for å få inngående forståelse for hvor de står i implementeringsarbeidet og hva de opplever som det viktigste å få hjelp til
- **2 møter med prosjektgruppe/styringsgruppe** (vår + høst)
 - Funn fra evalueringen
 - Diskusjon om utvalgte tema
- **Jevnlig dialog med prosjektleder** rundt utarbeidelse av implementeringsplan

Hovedaktiviteter rettet mot kommunene i nettverk

- *Nettverkssamling vår og høst**
 - *Våren: Arbeidspakke 1C individ. Fokus på egenevaluering og teknikker fra tjenstedesign*
 - *Høst: Funn fra hele evalueringen. Fokus på suksessfaktorer for videre implementering*
- **2 workshops** om tema som er felles for flere, for eksempel
 - Implementering
 - Digital stafettlogg, tverrfaglige samarbeidsarenaer

**Inngår allerede i følgeevalueringen*

Leveranser

- Hver kommune får bistand til å utarbeide en **plan for det videre implementeringsarbeidet**, som er tilpasset hver kommunes nåsituasjon
- Kommunene får felles **støttmateriell** til videre implementering, som for eksempel konkrete opplegg for samlinger med ansatte (for eksempel øving, bruk av verktøy), konkrete verktøy til bruk i egenevalueringsarbeid (intervjuguiden), informasjonsmateriell
- **Prosesstøtte og kompetanseheving** i prosjekt- og endringsledelse, egenevaluering og tjenstedesign

Opsjonen består av en kombinasjon av støtte til den enkelte kommune og felles workshops

Februar

Mars

April

Mai

Juni

Juli

August

September

Oktober

Bistand til hver kommune

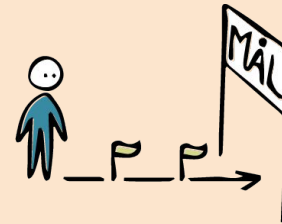
Individuelle samtaler med
prosjektleder i hver kommune



Samling med
prosjekt-/
styringsgruppe



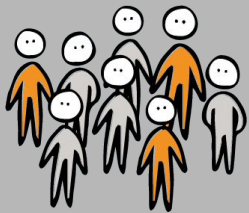
Dialog/sparring med prosjektleder om
videre implementering



Samling med
prosjekt-/
styringsgruppe



Felles møtepunkter med prosjektlederne



Nettverkssamling: Egenevaluering
og tjenstedesign

Workshop:
Implementering

Workshop: Tverrfaglige
samhandlingsarenaer

Nettverkssamling: Planlegging
for videre implementering

Leveranser



- Felles materiell knyttet til egenevaluering og brukerinvolvering
- Erfaringsutveksling og konkrete tips i forbindelse med anskaffelse og implementering av digital stafettlogg

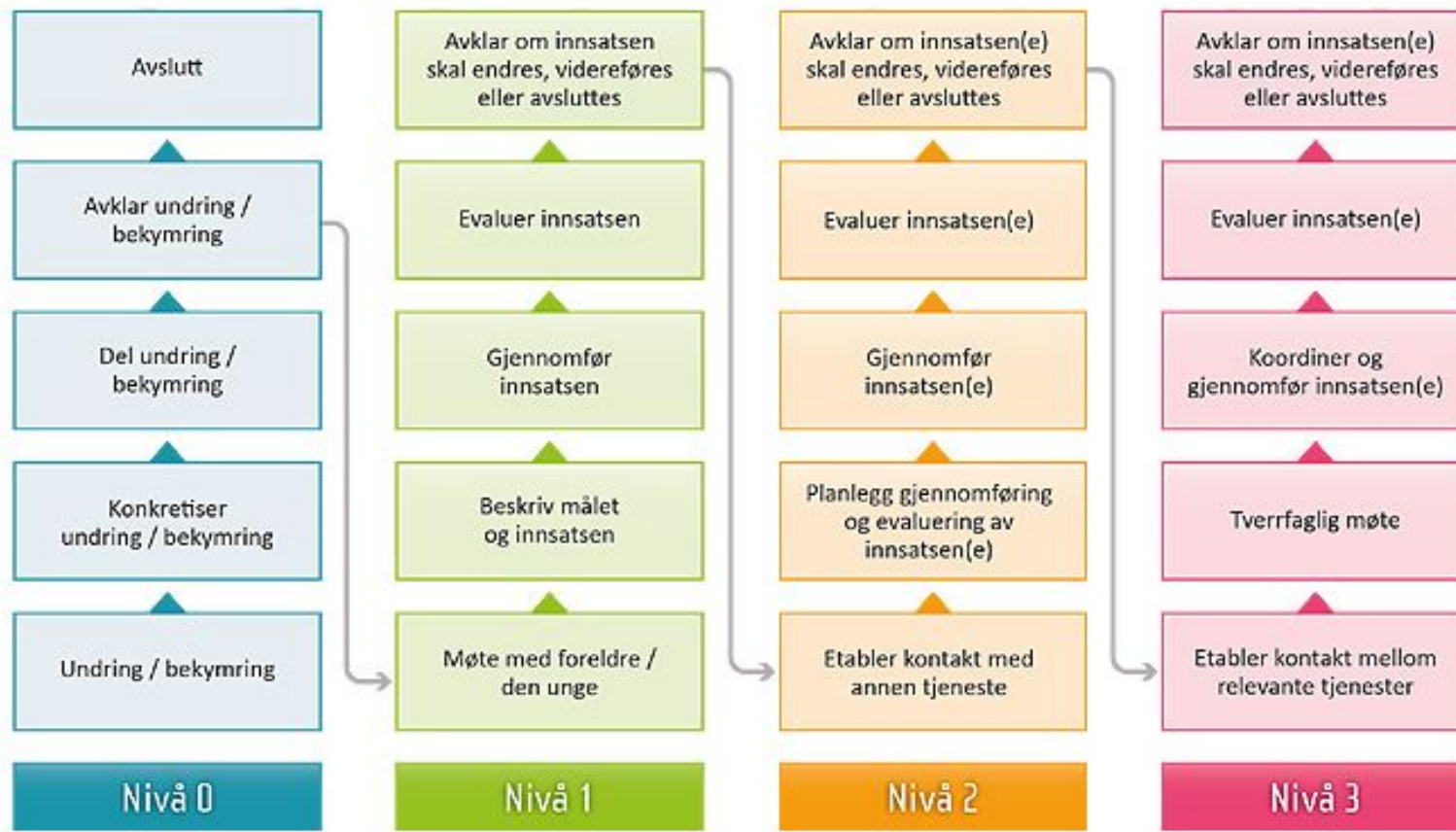
- Erfaringsutveksling og felles (eller veloverveid ulik) praksis for tverrfaglige samhandlingsarenaer
- Implementeringsplaner for videre implementeringsarbeid

Foreløpig har vi startet samarbeid med 6 kommuner

Kommune	Tematikk og bistand fra PwC
Risør kommune	Presentasjon av resultatene fra Arbeidspakke 1B i kommunens styringsgruppe og bistand til fasilitering av dialog i etterkant
Sirdal kommune	Presentasjon av resultatene fra Arbeidspakke 1B i kommunens styringsgruppe
Lyngdal kommune	Sparring med tanke på å starte implementeringsarbeidet i ungdomsskolene
Åmli kommune	Fokus på å få bedre systematikk rundt samarbeid på nivå 3 og rollen som stafettholder/koordinator. Samling med prosjektgruppe (10. juni) og deretter kommunedirektørens ledergruppe (14. september)
Arendal kommune	Samling med kommunal ledelse (4. juni) om erfaringer fra BTI evalueringen så langt, med særlig vekt på observasjoner av relevans for Arendal
Farsund kommune	Støtte til å vurdere hvordan resultatene fra underveisundersøkelsen v/KoRus kan brukes i det videre implementeringsarbeidet Samling med kommunal ledergruppe (høsten)
Vegårshei	Har innledet kontakt

Ordet implementering beskriver handlinger som realiserer
endringer i praksis

Endringen vi ønsker å skape gjennom BTI er at ansatte handler i tråd med prosessene i handlingsveilederen



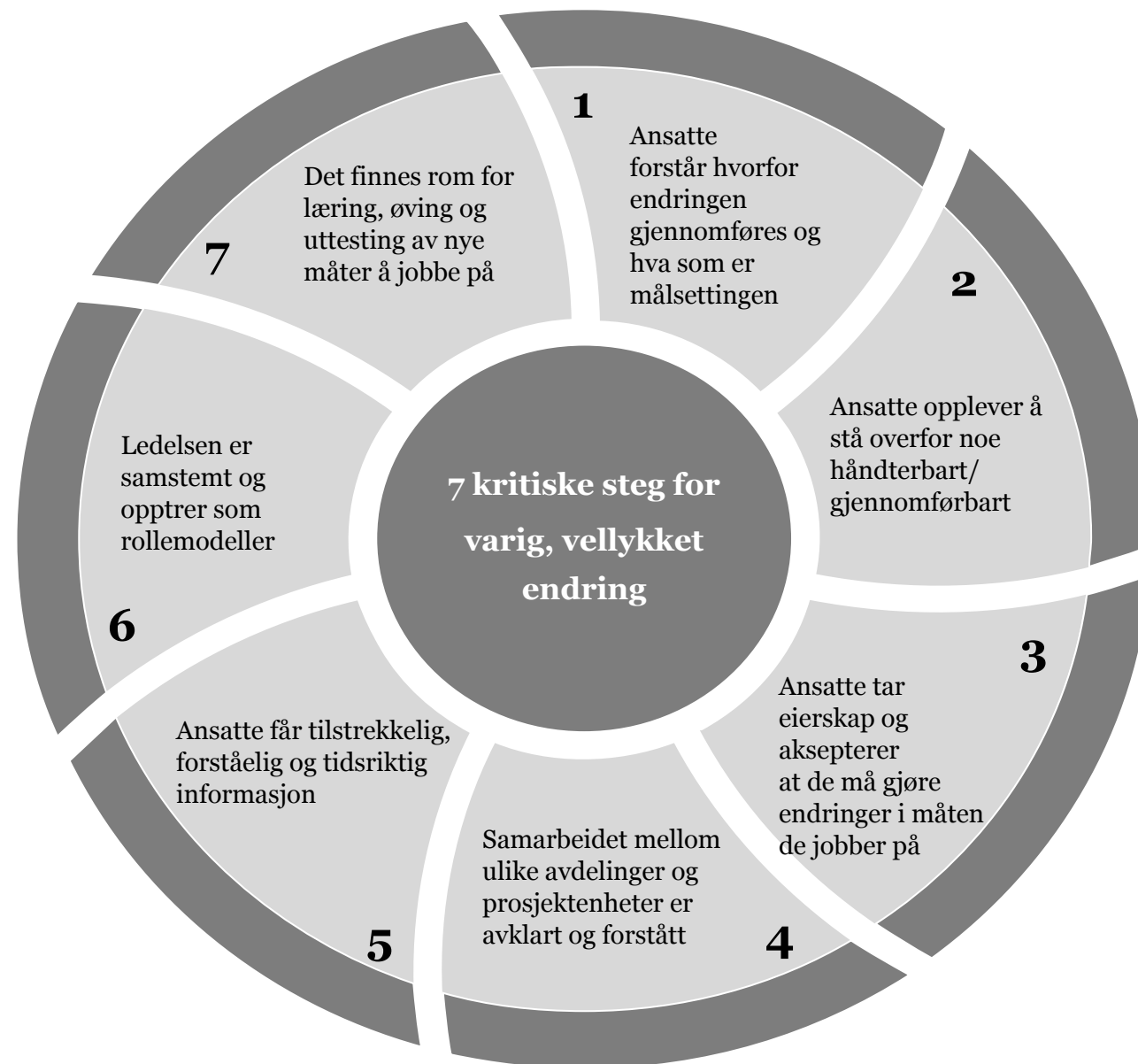
En forutsetning for å bruke modellen og verktøyene er at det finnes en bestemt kompetanse i å utføre oppgavene i tjenestene, slik som modellen beskriver. Vi snakker om to typer kompetanse.

Den ene dreier seg om å forstå og kunne bruke BTI.

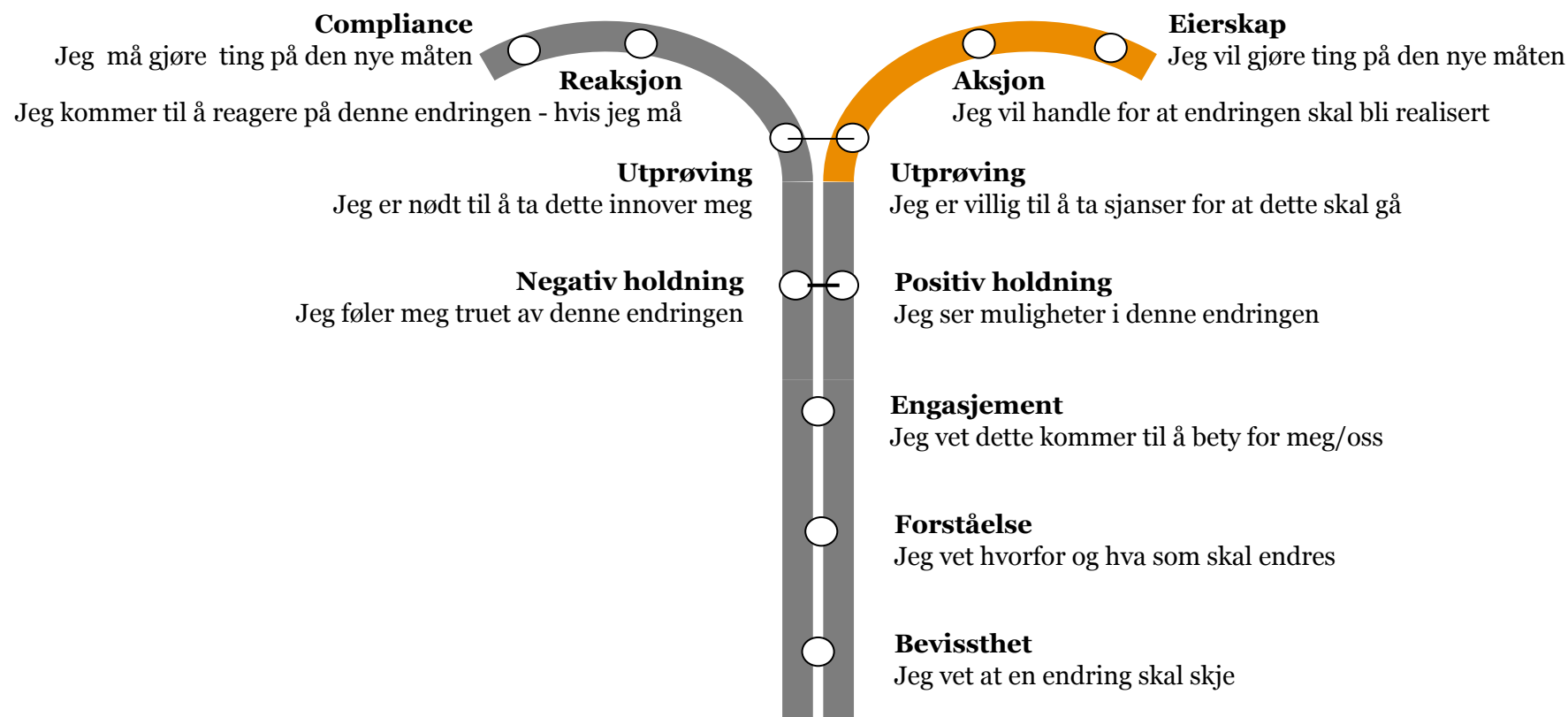
Den andre om å være i stand til å utføre de oppgavene som ligger til de ulike arbeidsprosessene i modellen, som å bli oppmerksom på målgruppa, oppdage hvem som trenger innsatser, følge opp og å være i stand til å ta i bruk egen eller andre tjenesters innsatser.



Hva må til for få en
vellykket endring
som varer?



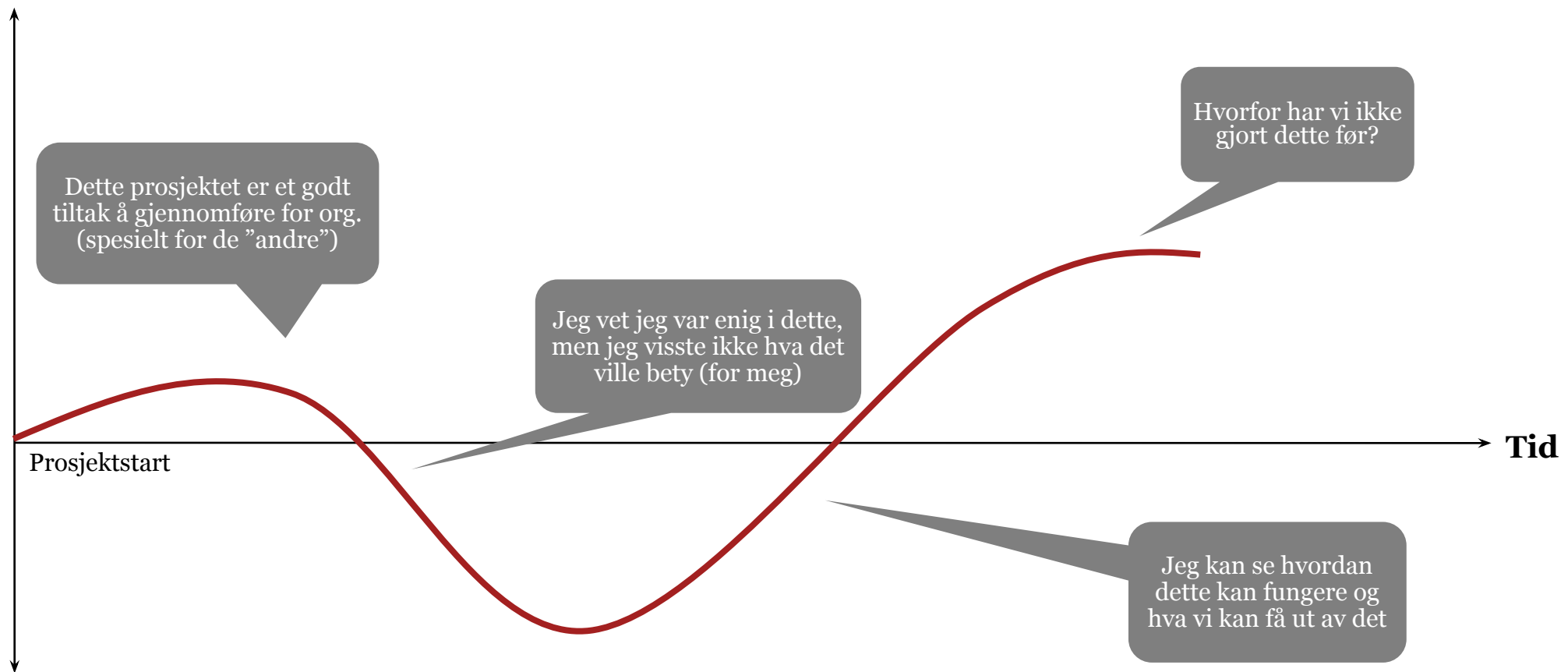
Individuell reaksjon på endring



“Det er vanskelig å være entusiastisk til noe du ikke føler eller tror på”

Organisatorisk nivå

Motivasjon



2

En felles

implementeringsmodell

Kompetansesentrene RVTS, R-bup, RKBU og KoRus har utviklet en veileder i kompetansestøtte til kommuner

Som en del av veilederen er det utviklet følgende komponenter:

- Et kunnskapsgrunnlag
- **En implementeringsmodell**
- Kurs- og opplæringsmoduler
- En plan for realisering i 2021

Ettersom kommunene vil kunne benytte seg av dette fremover, ser vi det som hensiktsmessig å bygge på dette rammeverket.

Det samsvarer bra med andre rammeverk som PwC benytter, slik som Prosjektveiviseren (Prince 2) og modeller for endringsledelse.



Implementering beskriver handlinger som realiserer endringer i praksis

Implementeringsobjektet

“Tingen” som implementeres. I vårt tilfelle BTI - en ny måte å jobbe med tidlig innsats og tverrfaglig samarbeid.

Implementeringsstrategier

Planlagte aktiviteter som samlet skal føre til at endringene skjer og vedvarer. Eksempler er øving, veiledning, tilbakemeldingssystemer, sjekklister.

Implementeringsfaktorer

Faktorer som påvirker implementeringen, som tilpasningsevne, arbeidsklima i en personalgruppe eller implementeringsledelse.

Vellykket implementering forutsetter et godt samspill mellom disse

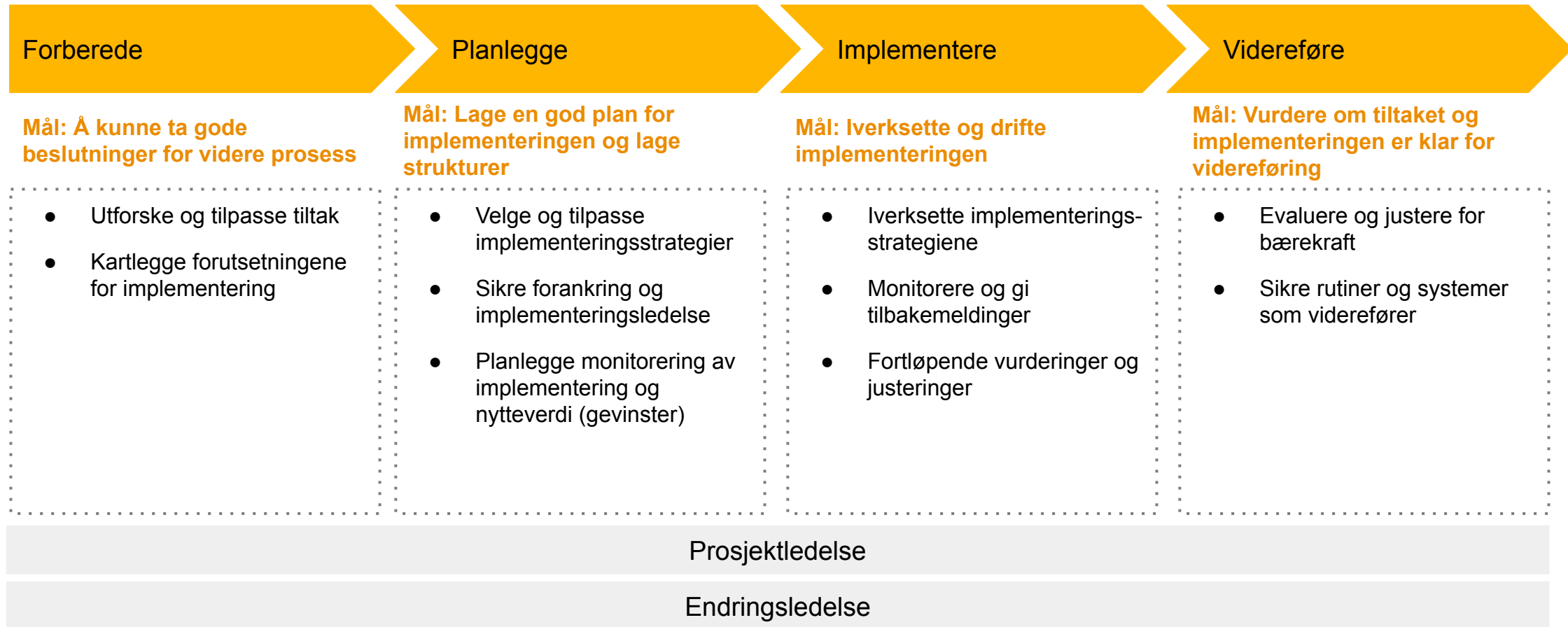
Implementeringsmodellen er delt inn i fire hovedfaser og er tilpasset kommunenes folkehelsearbeid

- Modellen har i utformingen tatt inspirasjon fra to modeller
 - Active Implementation Framework (Fixsen & kolleger)
 - EPIS modellen (Aarons og kolleger)
- Disse modellene ivaretar samlet de fleste kjerneelementene i implementering og er blant de mest utbredte og gjenkjennbare implementeringsmodellene.
- Modellen som foreslås er en pragmatisk forenkling av disse modellene og kunnskapsgrunnlaget, tilpasset implementering i kommuner.

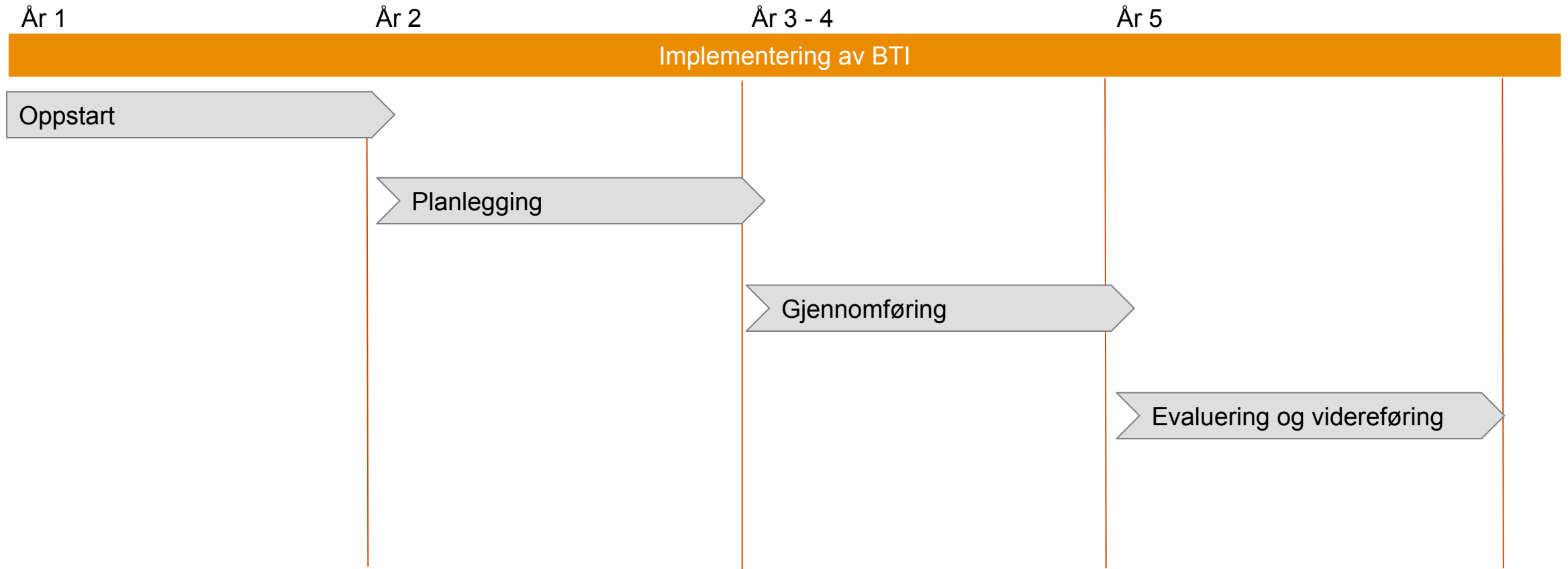
Selv om modellen er delt inn i lineære faser og kjerneelementene, så vil de kunne overlappe og være mer dynamiske og sirkulære i en prosess over tid.



Implementering som sirkulær prosess i fire hovedfaser



Implementering av BTI bør gå over flere over, og det kan være lurt å ha en overordnet tidsplan over de ulike fasene



Fase 1 - Forberede

Fase 1 Oppstart

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Oppstart

Mål: Å kunne ta gode beslutninger for videre prosess

- Utforske og tilpasse tiltak
- Kartlegge forutsetningene for implementering

- **Utforske og tilpasse tiltak**

- Tiltaket bør være kunnskapsbasert og ha tilstrekkelig potensiale for å imøtekomme identifiserte behov i kommunen
 - BTI er allerede prøvd ut i mange andre kommuner
- Tiltaket bør kunne fungere i tjenesten i sin nåværende form eller kunne tilpasses lokalt
 - Handlingsveileder og verktøy tilpasses i den enkelte kommune
- Innhente informasjon om og vurdere hva som kan tilpasses lokalt og hva som bør stå fast. Noen tiltak har såkalte endringsteorier som beskriver dette, andre ganger bør det lages
 - Bygge på erfaringer fra andre kommuner
- Gjennomfør nødvendig tilpasninger og prøv det ut, gjerne i samskaping med interessenter og brukere

Fase 1 Oppstart

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Oppstart

Mål: Å kunne ta gode beslutninger for videre prosess

- Utforske og tilpasse tiltak
- Kartlegge forutsetningene for implementering

- **Kartlegge forutsetningene for implementering**

- Vurdere tjenestens forutsetninger (readiness) for å lykkes med implementeringen på lang sikt. Dette inkluderer muligheter og utfordringer i tiltaket, tjenesten, kommunen eller omgivelsene som vil fremme eller utfordre implementeringen
- Vurdere om tjenesten/kommunen har forutsetninger for å drifte tiltaket som en del av nåværende praksis- og tjenestetilbud over tid. Vurdere hva tjenesten eventuelt må tilpasse for å kunne implementere tiltaket
- Vurder hvilke implementeringsdrivere og strategier som blir viktige i akkurat denne implementeringen

Suksessfaktorer for fase 1

- Det vil ofte være hensiktsmessig å identifisere nøkkelpersoner for implementeringen tidlig slik at de kan delta i utforskningen og bli en naturlig del av planleggingen som kommer.
- De langsiktige vurderinger er gjort. Videre drift/bærekraft etter implementeringsperioden bør stå sentralt i alle vurderinger
- At tiltaket og konteksten passer godt sammen



Fase 2 - Planlegge

Fase 2 - Planlegge

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Planlegge

Mål: Lage en god plan for implementeringen og lage strukturer

- Velge og tilpasse implementeringsstrategier
- Sikre forankring og implementeringsledelse
- Planlegge monitorering av implementering og nytteverdi (gevinster)

• Velge og tilpasse implementeringsstrategier

- Velg og tilpass implementeringsstrategier basert på vurderingene i kjerneelement 1 og 2, og andre lokale behov. For eksempel, strategier som kan ivareta eller fremme suksesskriterier, motvirke eller unngå barrierer, eller tilrettelegge infrastruktur for implementeringen
- Implementeringsplanen bør detaljere strategier som skal gjennomføres før, under, og i videreføring av implementering
- Nødvendige strategier kan gjerne innebære ulike læringsaktiviteter og kapasitetsbygging, oppfølgende veiledning, tilbakemeldingsstrukturer, utvikling av ressurser og materiell, og beredskapsplaner ved turnover og nyansettelser etc. Mere er ikke nødvendigvis bedre.
- Implementeringsplanen bør også detaljere infrastruktur for gjennomføring og ivaretagelse av implementeringsstrategiene. Dette inkluderer å beskrive en struktur og en tidsplan for arbeidet, hvordan arbeidet skal følges opp, hvilke ledere og ressurspersonell(team) som skal delta, og rolle- og ansvarsfordeling mellom disse.

Fase 2 - Planlegge

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Planlegge

Mål: Lage en god plan for implementeringen og lage strukturer

- Velge og tilpasse implementeringsstrategier
- Sikre forankring og implementeringsledelse
- Planlegge monitorering av implementering og nytteverdi (gevinster)

Sikre nødvendig forankring og implementeringsledelse

- **Sikre forankring hos aktører og interessenter.**

- Som del av utforsking/kartlegging i fase 1 vil man identifisere hvilke aktører og interessenter implementeringen bør forankres hos, og i hvilken grad
- Hensiktsmessig forankring bør vurderes for hver implementeringsstrategi. Det vil også ofte være hensiktsmessig med egne strategier for forankring (e.g., sikre forankring i langsiktig planverk eller finansiell stabilitet).
- Tjenesteledere har et særlig ansvar for å forankre implementering og tiltak i øvrig ledelse og politisk nivå i kommunen om nødvendig. De må gjerne beslutte rutiner og sikre tilstrekkelig ressurser for bærekraftig drift av tiltaket

- **Sikre god implementeringsledelse**

- Ledere, mellomledere, og andre nøkkelpersoner i lederposisjoner må ofte involveres aktivt i implementeringen.
- Implementeringen i seg selv kan også trenge en eller flere ledere.
- Implementeringsledelse er en spesifikk kompetanse med stor betydning for implementeringen. Det er utøvende ledelse over tid, og mer enn bare forankringsarbeid.

Fase 2 - Planlegge

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Planlegge

Mål: Lage en god plan for implementeringen og lage strukturer

- Velge og tilpasse implementeringsstrategier
- Sikre forankring og implementeringsledelse
- Planlegge monitorering av implementering og nytteverdi (gevinster)

- **Planlegge monitorering av implementering og nytteverdi (gevinster)**

- Implementeringsplanen bør detaljere hvordan man skal innhente informasjon (gjern data) og erfaringer som sier noe om:
 - implementeringskvalitet (gjennomføres implementeringsstrategier iht plan
 - resultatoppnåelse (blir tiltaket implementert som planlagt?)
 - nytteverdi (fører tiltaket til den nytten vi ønsket?)
- Bruk av eksisterende kvalitetssystemer, eller midlertidige systemer som innhenter informasjon om nøkkelindikatorer
- Informasjonen brukes til å navigere implementeringsprosessen i fase 3 (holder vi stø kurs, eller må vi justere noe?), og til å gi tilbakemeldinger på fremdrift til sentrale aktører og interessenter
- Dette bør også ses i sammenheng med evaluering i fase 4, og man må sørge for at man samler den informasjonen man trenger for å gjøre tilstrekkelige vurderinger i fase 4. Dette må detaljers i implementeringsplanen før implementeringen starter

Suksessfaktorer for fase 2

- Ledere, nøkkelpersonell (implementeringsteam) har en delt visjon om implementeringen
- Implementeringsstrategiene er godt tilpasset eksisterende strukturer og praksis
- Implementeringsarbeidet er godt forankret hos fagfolk og ledere i tjenesten og kommunen, og hos viktige samarbeiderpartnere (for eksempel brukerorganisasjoner, samarbeidstjenester)



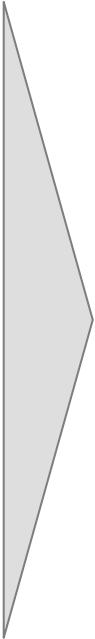
Interessentanalyse - prosess og mal

1. **Identifisere** interessenter

2. **Analysere** interessenter

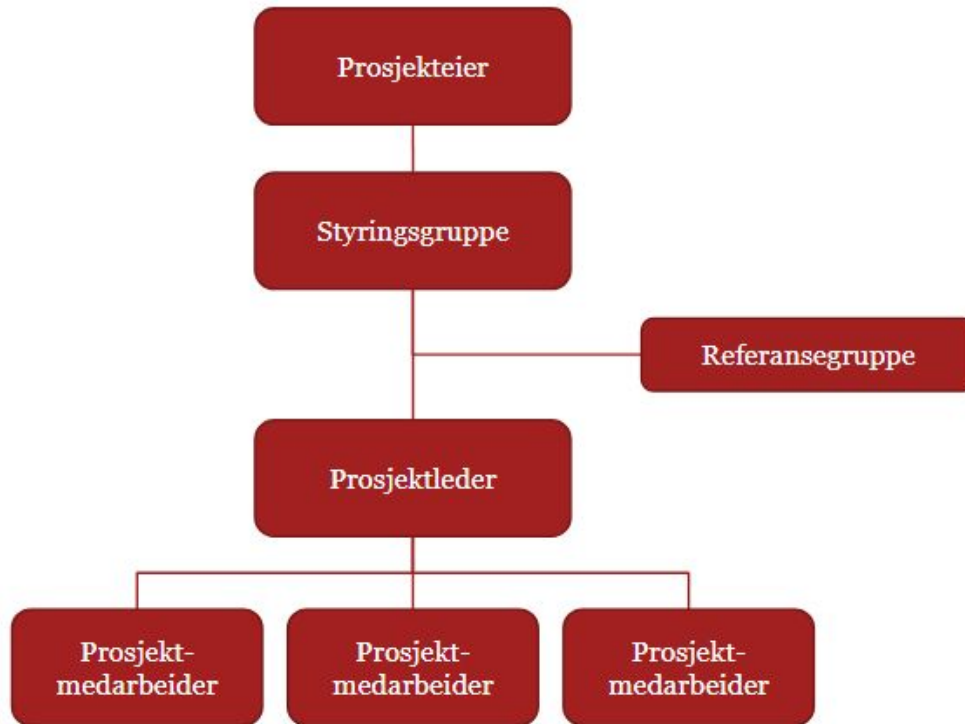
3. **Definere tiltak og plan** for håndtering av interessentene

4. **Håndtere** interessenter



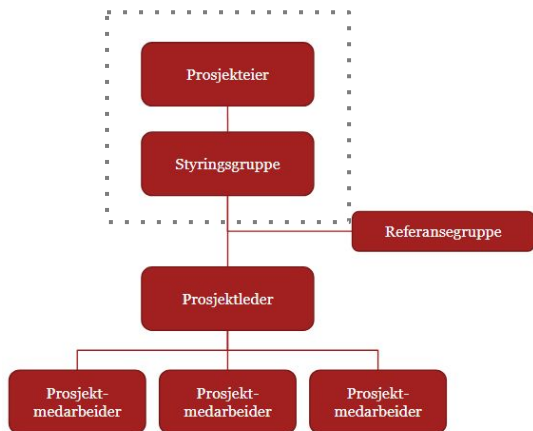
Interessent	Prioritering (høy/med/lav)	Hva er interessentens forventinger/tilknytning til prosjektet?	Hvordan involvere for å skape god samhandling og nytte mellom prosjektet og interessenten?	Ansvar for oppfølging
<i>Eks: Prosjekteier</i>	<i>Høy</i>	<i>Viktig interessent i kraft av sin rolle. Forventer at prosjektet gjennomføres iht. prosjektmandat og at hun blir holdt oppdatert gjennom hele prosjektperioden.</i>	<i>Ukentlige statusmøter mellom prosjekteier og prosjektleder. Løpende kontakt ved behov, for eksempel om det inntreffer hendelser med vesentlig påvirkning på budsjett/fremdrift/kvalitet.</i>	<i>Prosjektleder</i>

Beskrivelse av prosjektorganiseringen



- **Samspeilet mellom prosjektleder, styringsgruppen og prosjekteier er nøkkel til god prosjektgjennomføring**
- **Det bør gjennomføres jevnlig møter mellom prosjektleder og prosjekteier, med agendapunkter**
 - Status fremdrift i prosjektet
 - Plan fremover
 - Utfordringer og behov for avklaringer
 - Usikkerhet/risiko
 - Ressursbruk
- **Det bør gjennomføres jevnlig møter med styringsgruppen** for å oppdatere/rapportere, drøfte og beslutte. I mange prosjekter avholdes slike møter i overgangene mellom prosjektets ulike faser.

Om rollen til prosjekteier og styringsgruppen



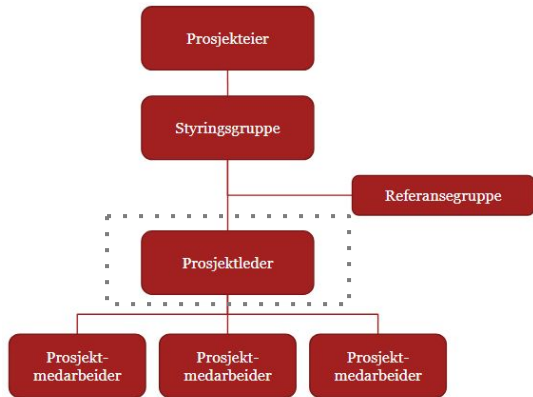
Prosjekteier

- **Overordnet ansvarlig** for at prosjektet når sine mål (ofte avdelingsdirektør i avdelingen som har relevant fagansvar).
- Skal sikre at prosjektet opprettholder vektleggingen av **gevinstarbeidet**, at **ansvar og myndighet er klarlagt**, og at prosjektet **styres etter «beste praksis»**.
- Prosjekteieren er prosjektets **endelige beslutningstaker**.

Styringsgruppen

- Et **rådgivende organ** som prosjekteieren omgir seg med i utøvelse av sin rolle.
- **Overordnet ansvarlig** for prosjektets suksess eller fiasko.
- Skal **gi enhetlig rettleiding** til prosjektet og **synlig og vedvarende støtte** til prosjektleder, og **bidra til integrering** mellom prosjektet og funksjonelle enheter i de berørte virksomhetene.
- **Fremskaffe ressurser og andre virkemidler**, og sørge for at dette forblir disponibelt for prosjektet i samsvar med planene som vedtas.
- **Sikre effektiv beslutningstaking**, herunder også etablere forståelse for prosjektmodellen og ansvar som tilligger hvert beslutningspunkt, og **effektiv kommunikasjon** innenfor gruppen, prosjektet og mot eksterne interessenter.

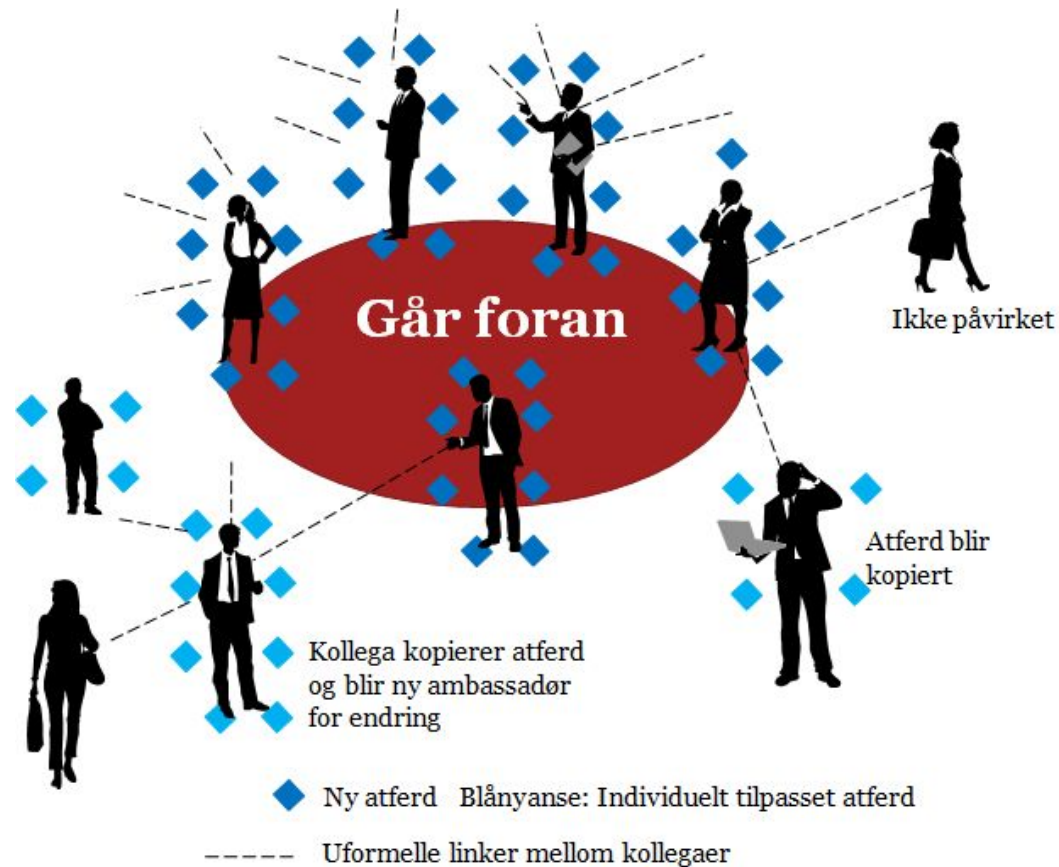
Om prosjektlederrollen



Prosjektleder

- Har myndighet og ansvar til å **lede prosjektet** og levere de nødvendige produktene **innenfor de rammer og begrensninger** som er definert av prosjektstyret.
- **Planlegge, delegere** oppgaver til resten av prosjektteamet, **overvåke** aktiviteter og fremdrift, og **styre** alle aspekter av prosjektet
- Spesielt vil **prosjektlederens samspill med prosjekteieren** være en viktig suksessfaktor for prosjektet. Prosjektlederen må derfor **bidra aktivt til en løpende og god dialog** rundt utfordringer knyttet til for eksempel ressurstilgang, interessenter, håndtering av usikkerheter og kvalitetsutfordringer, samt oppståtte avvik i fremdrift, kostnader, omfang, etc.

Det kan være nyttig å etablere et nettverk av endringsagenter til å “gå foran” og bistå i endringen



- Identifisere passende individer/uformelle ledere og etabler en gruppe av «first movers» som går foran og demonstrerer ny atferd i praksis
- Få gruppen til å spre den nye atferden i resten av virksomheten, både horisontalt og vertikalt gjennom personlige nettverk
- Forsterk og støtt opp ved å benytte eksisterende, formelle nettverk/fora



Et
endringsagentnettverk
er en gruppe med
mennesker som jobber
sammen for å lede og
levere endringen

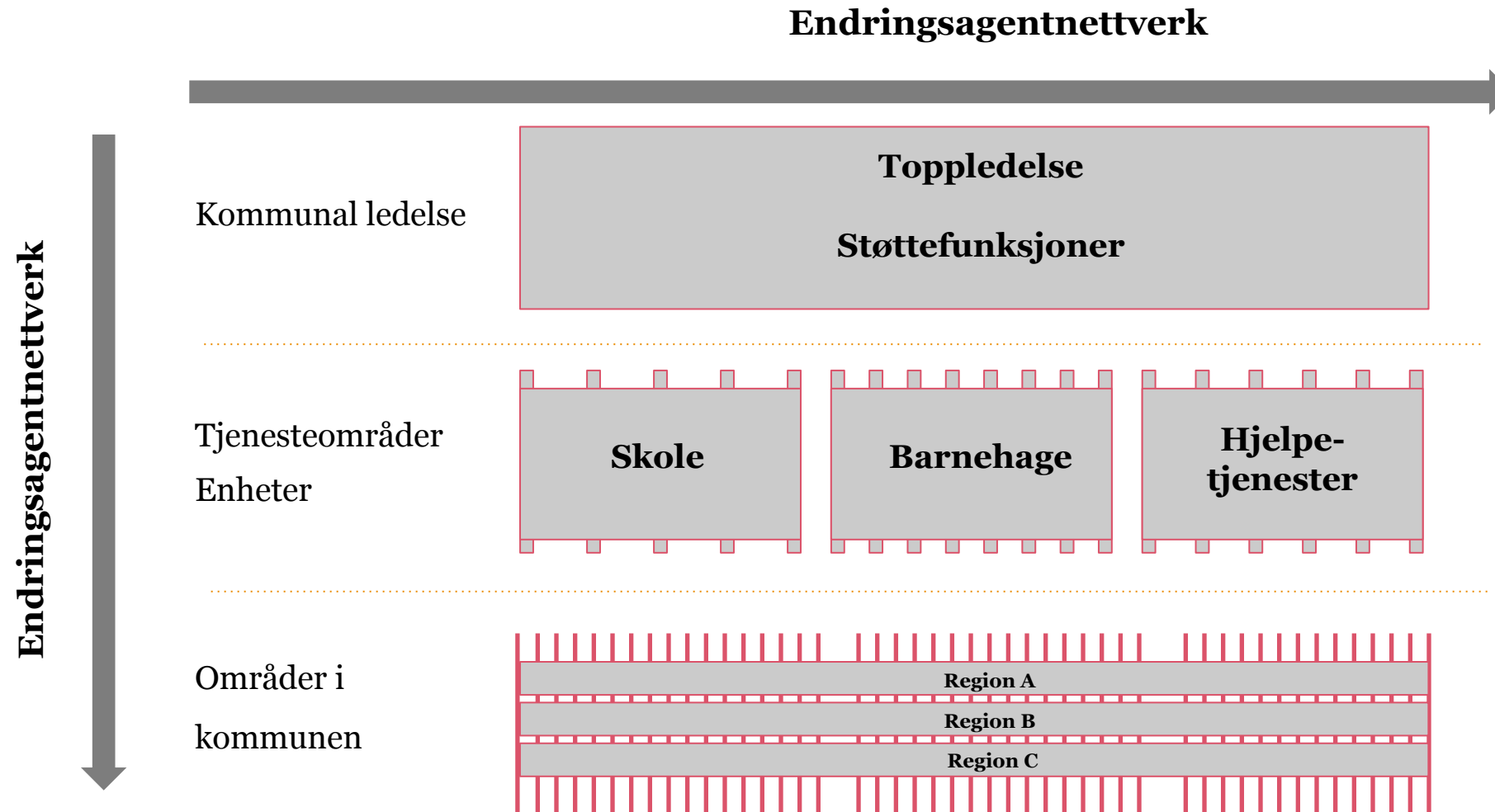
Et endringsnettverk er:

- Kanal for toveis-kommunikasjon som sikrer rask og riktig informasjon begge veier
- Satt sammen av deltakere som ikke er en del av prosjektteamet
- På tvers av avdeling, nivå, geografi etc
- En gruppe som skal påvirke alle ansatte til positiv endring
- Kanal for peer-to-peer kommunikasjon

Et endringsnettverk er ikke:

- Erstatning for eksisterende kommunikasjonskanaler
- I stedet for eksisterende eller ny ledelse
- Ansvarlig for kommunikasjonen i organisasjonen og for at prosjektet skal nå sine målsetninger

Endringsagentnettverket bør være representert både vertikalt og horisontalt i organisasjonen



Fase 3 - Implementere

Fase 3 - Implementere

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Gjennomføring

Mål: Iverksette og drifte implementeringen

- Iverksette implementeringsstrategiene
- Monitorere og gi tilbakemeldinger
- Fortløpende vurderinger og justeringer

- **Iverksette implementeringsstrategiene**

- De planlagte gjøremålene gjennomføres og koordineres i tråd med milepælsplan. Rolle- og ansvarsfordelingen følges, og de som er planlagt involvert involveres
- Ledelse må sikre rammer, kapasitet, og prioritering i tråd med hva som er planlagt i implementeringsplanen
- Nøkkelpersonell (implementeringsteam) sikrer kvaliteten på arbeidsprosessene.
- Rutiner/systemer for innhenting av informasjon om relevante erfaringer, indikatorer og utfall (monitorering) bør være funksjonelt i det implementering i daglig drift iverksettes

Fase 3 - Implementere

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Gjennomføring

Mål: Iverksette og drifte implementeringen

- Iverksette implementeringsstrategiene
- Monitorere og gi tilbakemeldinger
- Fortløpende vurderinger og justeringer

- **Monitorere (følge med på /se på data) implementeringen og sørge for tilbakemeldinger**
 - Nøkkelpersonell (implementeringsteam) bør følge med på implementeringsprosessen og ha oversikt over erfaringer og eventuelle implementeringsdata som samles inn.
 - Informasjonen bør brukes til å navigere implementeringen og for å oppdage behov for justeringer
 - De som gir fra seg informasjon eller blir «målt» bør få jevnlig tilbakemeldinger eller oppleve nytte av innsamlingen på andre måter
 - God og hensiktsmessig bruk av måling og tilbakemeldinger kan være en særlig effektiv implementeringsstrategi

Fase 3 - Implementere

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Gjennomføring

Mål: Iverksette og drifte implementeringen

- Iverksette implementeringsstrategiene
- Monitorere og gi tilbakemeldinger
- Fortløpende vurderinger og justeringer

- **Fortløpende vurderinger og justeringer**

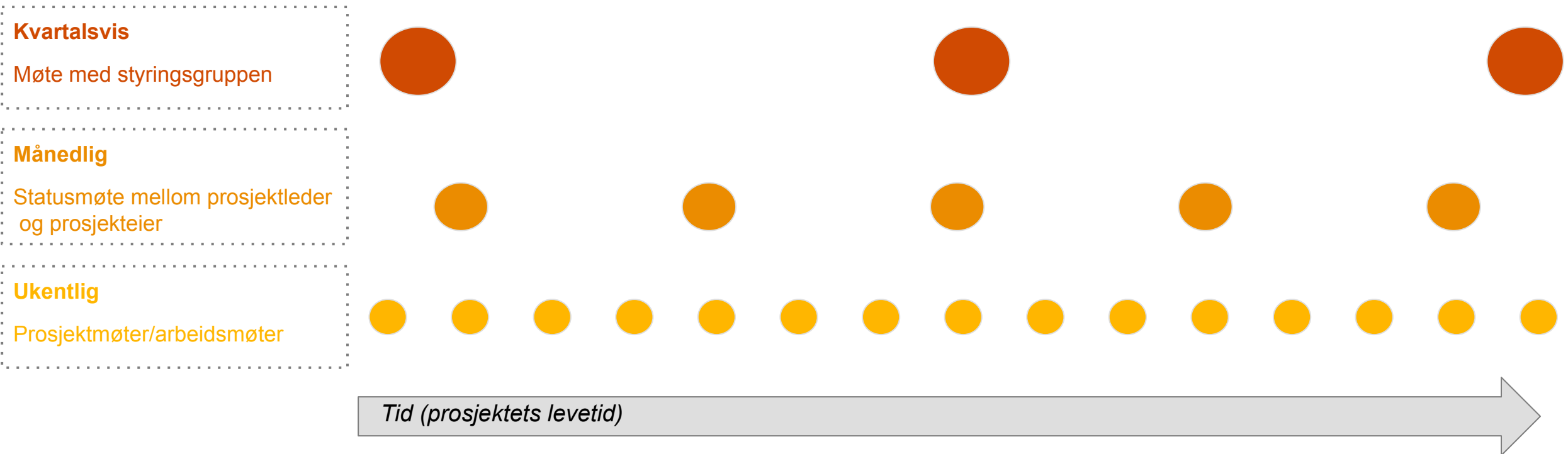
- Ledere og nøkkelpersonell (implementeringsteam) bør jevnlig og rutinemessig bruke erfaringer og tilgjengelige informasjon til å vurdere og iverksette nødvendige justeringer
- Det kan også være hensiktsmessig å gi nøkkelpersonell (implementeringsteam) tett på personalgruppen autonomi i å foreta løpende justeringer etter behov, uten å rokke ved kjerneelementene i implementeringen eller tiltaket. Slik fleksibilitet kan bidra til hensiktsmessig lokal tilpasning uten å gå på bekostning av fremdrift i tråd med implementeringsplanen og tiltakets funksjon
- Det er nyttig å inkludere medarbeidere og andre relevante interessenter (e.g. brukere, samarbeidstjenester) i vurderinger, problemløsning og justeringsprosesser. Det kan gjerne bidra til både bedre løsninger og mer felles eierskap til implementeringen og tiltaket

Suksessfaktorer for fase 3

- Et godt forarbeid i fase 1 og 2 som gjør at tiltaket som implementeres og konteksten det implementeres i korresponderer med hverandre
- God implementeringsledelse. Gode implementeringsledere kjennetegnes gjerne av følgende:
 - Styring –retning -følge med på -forankre på politisk nivå.
 - De involverer seg proaktiv i implementeringen, både i bakgrunn og forgrunn (fjerner hindre, setter av tid og kapasitet, tilrettelegger, følger opp rutiner)
 - De er støttende og tillitsfulle ovenfor implementeringen (anerkjenner implementeringsinnsats, utviser tillitt, støtter og tilrettelegger for kompetanseheving)
 - De er utholdende. De motiverer og opprettholder implementering tross motgang, endringstretthet og barrierer. De prioriterer utfordringer og problemløser effektivt med ansatte
- Kvalitet i arbeidsprosessene. Godt Implementeringskompetent nøkkelpersonell (implementeringsteam kan sikre gode arbeidsprosesser. Ved å fronte, fasilitere og koordinere implementeringen, problemløse med kolleger, og være et bindeledd mellom fagfolka som står i implementeringen og ledelse og eksterne samarbeidspartnere samt
- Et hensiktsmessig og velfungerende kvalitetssikringssystem



Hvordan kan en møte-/rapporteringsstruktur se ut?



Fase 4 - Videreføre

Fase 4 - Videreføre

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Videreføre

Mål: Vurdere om tiltaket og implementeringen er klar for videreføring

- Evaluere og justere for bærekraft
- Sikre rutiner og systemer som viderefører

• Evaluere og justere for bærekraft

- Evaluere implementeringskvalitet: er tiltaket implementert etter planen, er det brukt slik intensjonen var?
 - Om svaret er nei bør det utforskes hva som gikk galt, det bør gjøres nødvendig justeringer, og en ny implementeringsfase bør følge. Det kan også være aktuelt å starte modellen på nytt.
- Evaluere nytteverdi: når implementeringen er vellykket, har tiltaket den ønskede nytteverdien? Har det noen negative konsekvenser? Hvordan oppleves tiltaket for brukere, praktikere og andre?
- Er det ønskelig å videreføre tiltaket i dets nåværende form? Er svaret ja kan må gå videre til å vurdere videreføring. Er svaret nei bør det utforskes om noen justeringer kan være tilstrekkelig og iverksette disse, eller om et annet tiltak bør vurderes. Om det oppdages negative konsekvenser bør tiltaket deimplementeres. Altså at man legger konkrete strategier for å sikre at tiltaket ikke lenger brukes.
- Evaluere bærekraft. Det bør vurderes i hvilken grad tiltaket har blitt en del av praksis og drift i kommunen eller tjenesten, og eventuelt hva som må til for å bedre bærekraften.
- Om det er innført midlertidige systemer og rutiner gjennom implementeringen må det vurderes om disse kan avvikles, om de må videreføres, eller om mer bærekraftige alternativer må etableres.

Fase 4 - Videreføre

Forberede

Planlegge

Implementere

Videreføre

Videreføre

Mål: Vurdere om tiltaket og implementeringen er klar for videreføring

- Evaluere og justere for bærekraft
- Sikre rutiner og systemer som viderefører

- **Sikre rutiner og systemer som viderefører**

- Re-vurdere muligheter og strategier for videreføring. Implementeringsplanen bør allerede etter fase 2 ha konkrete planer for videreføring. Nå skal man bruke evalueringen, tilbakemeldinger, og erfaringene man gjort seg til å gjøre nødvendige justeringer for å sikre videreføring i daglig drift.
- Med en positiv evaluering har man gjerne grunnlag for å ytterligere forankringsarbeid som vil ofte vil være nødvendig for bærekraft (langsiktig i planverk og strategi, finansiell stabilitet, kontrakter etc.).
- Plan og struktur for gjentakende re-evaluering i hensiktsmessige intervaller

Suksessfaktorer fase 4

- Nye rutiner er blitt til vaner. Det krever ikke lenger ekstra innsats for å bruke tiltaket. Det har blitt en naturlig del av praksis og merverdien oppleves og observeres av de involverte.
- Hensiktsmessig oppfølging og kvalitetssikring er blitt en del av ordinære strukturer.
- Implementeringen omtales ikke lenger som et prosjekt. Tiltaket er «en del av vårt tjenestetilbud», eller systemet er «slik vi gjør det her»
- Tjenesten/kommunen har planer, rutiner, og beredskap for nødvendig vedlikehold av kompetanser og systemer, rekruttering og ny-opplæring. Enkeltpersoner og ildsjeler kan implementere, gode systemer og strukturer viderefører
- Videreføring er godt forankret i strukturer på tvers av viktige nivåer for implementeringen (bruker-, seksjon-, tjeneste-, kommune-, og øvrig systemnivå)



A woman with blonde hair tied back, wearing a grey blazer, is shown in a close-up. She is resting her chin on her right hand, looking down and to the side with a thoughtful expression. She is wearing a gold watch on her left wrist and a ring on her right hand. The background is blurred, showing an office setting.

5 minutter egenrefleksjon

Med utgangspunkt i det vi
nå har vært gjennom:

- Hvor står dere i egen kommune?
- Hva opplever du at dere har lyktes med så langt?
- Hvor blir det viktig å sette inn trykket fremover?

3

Plan for

implementing

Plan for implementeringsarbeidet

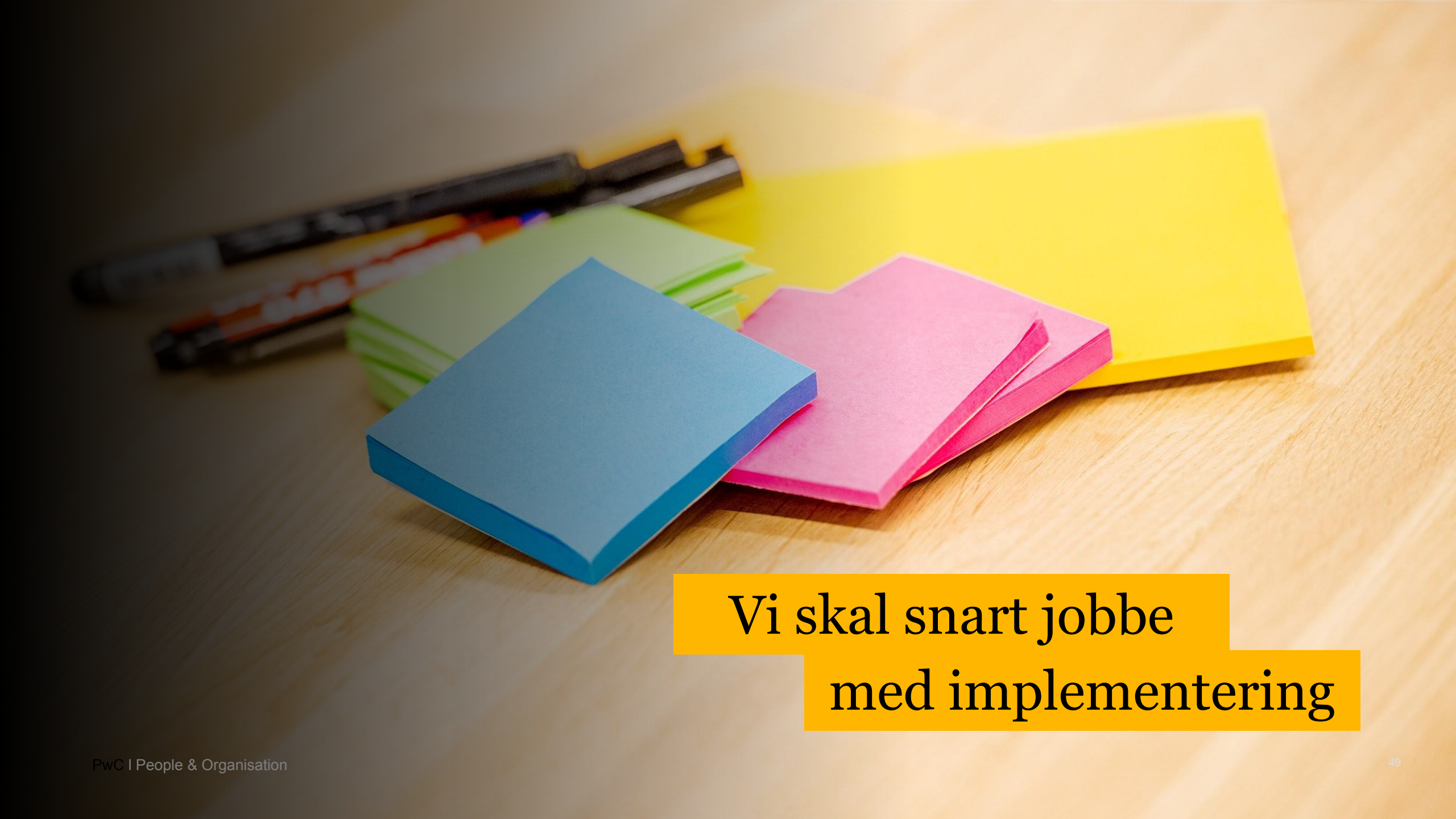
Vi har utarbeidet en mal for en implenteringsplan, basert på de fire fasene, og sett den opp mot KoRus Midt sin implementeringsveileder



1

Implementeringsveileder Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) KoRus Midt					
A. Utforme prosjektet					
	Tema	Oppgave/problemstilling	Utført Ok eller dato	Ansvar Eks Rådmann Styringsgruppe Prosjektleder Arbeidsgruppe	Kommentar
A1	Forankre	- Formelt vedtak om implementering av BTI i kommunen (politisk, administrativt og involverte etater) - Beslutte hvor ansvaret skal ligge (helse eller oppvekst) - Beskrive bakgrunn for/årsak til at kommunen ønsker BTI. Vurdere fordeler og hindringer for din kommune ved å implementere/innføre BTI-modellen. - Lage prosjektplan med mål og milepælsbeskrivelser (Kan gjøres i samarbeid med KoRus) - Avklare personalressurser - Avklare forventninger til utviklingsarbeidet - Beskrive økonomi/budsjett - Informasjon om BTI til politikere og ledere - Informasjon om BTI til alle involverte tjenester/enheter - Møte med regionalt KoRus – plan for samarbeid, samarbeidsavtale			
A2	Organisere	- Etablere prosjektorganisasjon med styringsgruppe og arbeidsgruppe. - Brukerrepresentanter i styringsgruppe og/eller arbeidsgruppe anbefales fra start			

Aktivitet	Ansvarlig	Frist	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
Forberede														
Utforske BTI	Prosjektleder og prosjekteier													
Avklare hensikt og ønsket resultat med BTI	Prosjektleder og prosjekteier													
Avklare behov for ev. lokale tilpasninger, og hvis behov definere tilpasningene	Prosjektleder og prosjekteier													
Fastsette organisering for arbeid med implementering av BTI	Prosjektleder og prosjekteier													
Vurdere tjenestens forutsetninger/«readiness» for å lykkes med implementering	Prosjektleder og prosjekteier													
Vurdere om kommunen har de rette forutsetningene for å kunne drifte BTI	Prosjektleder og prosjekteier													
Vurdere implementeringsdrivere, implementeringsstrategier og suksessfaktorer som blir de viktigste for å lykkes	Prosjektleder og prosjekteier													
Vurdere og beskrive viktigste risiko knyttet til prosjektet	Prosjektleder og prosjekteier													
Beskrive rammebetingelser og varighet for arbeidet	Prosjektleder og prosjekteier													
Kartlegg viktigste interessenter	Prosjektleder													
Avklare behov for kompetanse/støtte til prosjektgjennomføring	Prosjektleder og prosjekteier													



Vi skal snart jobbe
med implementering



Implementering av BTI

Fra arbeidspakke 1B fremhevet vi noen vesentlige suksessfaktorer basert på tilbakemeldinger fra ansatte

Forankring på enhetsledernivå og forventning til bruk

“Prosjektleder har vært en gang på besøk på skolen, men vi har ingen som drar det videre. Jeg har etterlyst det til mine ledere, skal vi ikke jobbe noe mer med det?”

Praktisk øving og mengdetrening

“Jeg skulle ønske at vi hadde en plan for at to ganger i året skal man øve seg på å ta verktøyene i bruk på et konkret case, for å bli trygg på dem før man faktisk trenger dem.”

Koble eksisterende verktøy til BTI

“Vi hadde mange gode skjemaer og planer fra før som vi har brukt mest i vår barnehage (privat). Vi ser at det er et godt hjelpemiddel med veilederen nå, også tenker vi at den dagen det neste skrittet kommer med stafettlogg så kommer det til å bli utrolig bra.”

Involvering av alle ansatte på opplæringsaktiviteter

“Det fineste var at vi fikk samlet hele personalgruppa og at alle hørte det samme.”

Sette informasjon og opplæring i kontinuerlig system

“Høsten 2018 var prosjektleder ute og informerte. Det hadde vært lurt om hun hadde kommet ut igjen og gitt oss en oppfriskning. Vi må bli minnet på det jevnlig.”

Intuitive og dynamiske handlingsveiledere og verktøy

“Handlingsveileder er et godt oppslagsverk, det er lett å ta i bruk og vi har nytte av maler og verktøy”

Gruppearbeid

- Vi deler oss inn i grupper, i henhold til de etablerte nettverkene i Lister og Østre Agder
- Kathrine og Kjetil leder hver sin gruppe
- Vi skal jobbe i verktøyet Mural
- Klikk dere inn på linken som deles via chat'en
- Linn sender oss ut i automatiske grupperom
- Velg en person som kan legge frem fra gruppene

Oppgave

Bruk deres erfaringer fra egen kommune, og suksessfaktorene fra arbeidspakke 1B til å utarbeide en plan for implementeringen - med utgangspunkt i en enhet

- Hvilke aktiviteter bør gjøres?
- Hvordan kan vi sikre at dette settes i en struktur, slik at også nyansatte får informasjon og opplæring?

Bruk ca 25 minutter

Gruppe 1

Hva	Vise filmen Ble gjennom handlingsveileder	Vise presentasjon som ligger på nett Gjennomgang av handlingsveileder (gjørme utgangspunkt i case) Vise filmen : Noen må være noe for å få frem følelsene Introdusere tre viktigste verktøy (undringsnotat ↔)	Trene gjennom case	Underveis evaluering	case Øve på konkrete verktøy Øve på å ta opp vanskelige tema med foreldre	på medarbeidersamtaler: opplever du å ha tilstrekkelig kompetanse? Hva har du behov for?	
Mål med aktiviteten	Aktualisere problemstillingen Forstå formålet med BTI Sikre god forståelse for BTI i ledergruppa på enheten Felles forståelse av lyneelementene	Forberedende informasjonsmøte skape felles språk Forstå "gangen" i prosessene på de ulike trinnene Vise BTI sin rolle sett opp mot andre satsinger		Tidlig vise hva som skal måles/ hvordan evaluere For eksempel øve på undringsnotat			Forstå rollen som støfetholder / koordinator
Tidspunkt		Høsthalvåret Planleggingsdager ved skolestart			Vår halvåret		Kommer senere
Ansvarlig		Prosjektleder ("ekstern")	Ha med en med samme rolle til å fortelle om positive erfaringer	Leder må etterspørre-FORVENTE BRUK			

Gruppe 2

Hva	Etablere BTI-kontakt på enheten Viktig at rollen er tydelig definert	Formidle at handlingsveileder og verktøy skal brukes uansett dokumentasjon	Anskaffe og ta i bruk stafettlogg	Koble eksisterende verktøy og metode til BTI (eks. handlingsveileder fra andre prosjekter knyttet til tverrfaglig innsats)	Lage og oppdatere tiltakskataloger	Ansette profesjonelle koordinatore (stafettholdere)	Evaluerer bruk av BTI Evaluerer BTI-møte Måltall
Mål med aktiviteten	Effektivisere implementering Skape eierforhold til BTI Få gode "ambassadører"	Sikre handling og etablering av laget rundt barnet. Ikke la seg stoppe av uferdig stafettlogg/begrensa utrulling	Deling av dokumentasjon med familier og mellom tjenester	Utnytte andre relevante verktøy som er utviklet Trygge de som jobber med andre prosjekter som kan kobles til BTI at de også står seg inn mot BTI	Ha oppdatert og lett tilgjengelig oversikt over tiltak	Etablere god samhandlingskultur og gode møter/tiltak/oppfølging	Sjekk/kontrollere at BTI faktisk blir brukt
Tidspunkt	Når handlingsveileder er klar til bruk Fastsette og beslutte behov for BTI-kontakt i tidlig fase, slik at det er klart FØR implementering starter	Etter skolestart 2021 Ved ansettelse av nye	Når handlingsveileder er klar	Kontinuerlig arbeid	Høst 2021	Høsten 2021	Høst 2021
Ansvarlig	Prosjektleder i samarbeid med prosjektører og styringsgruppe Enhetsleder på den aktuelle enheten Kommunalsjef gir føringer til enhetsleder	PL i samarbeid med BTI nøkkelperson på enheten	Prosjektører Prosjektleder sammen med arbeidsgruppe Stafettlogg Styringsgruppe	Prosjektleder Styringsgruppe Enhetsledere	Prosjektleder ansvarlig for koordinering. BTI-kontakter skaffer oversikt	PL + PA + SG (KE)	Prosjektledere Østre Agder i samarbeid med PwC Høst 2021: PwC bistår med å utarbeide prosjektindikatorer

4

Videre

process

Veien videre

- Ny workshop tidlig høst
- Nettverkssamling sen høst
- Veiledning underveis (via opsjonen - 20 timer per kommune)

Disclaimer

Innholdet i denne presentasjonen er utarbeidet for Lyngdal kommune, på vegne av kommunene i BTI Agder.

Kommunene i BTI Agder har rett til å benytte informasjonen i denne presentasjonen i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt vårt engasjementsbrev. Presentasjonen skal ikke benyttes for andre formål eller distribueres til andre uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av noen av kommunene i BTI Agder eller andre som følge av at vår presentasjon er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet.

PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.