



Folkhälsomyndigheten

Checklista för implementering med kvalitet

Ett fiktivt exempel



Checklista för implementering med kvalitet

Den här checklistan syftar till att ge praktiskt stöd vid implementering. Den bygger på en sammanställning av 25 teoretiska ramverk för implementering, gjord av tre amerikanska forskare. Genom att sammanställa centrala komponenter från de 25 ramverken har forskarna fått fram fyra övergripande faser och fjorton kritiska steg för att planera, bedöma och lyckas med implementeringsprocesser. Om du vill läsa mer om grunderna inom implementeringsområdet kan du göra det i rapporten [Från nyhet till vardagsnytta – om implementeringens mödosamma konst](#).

Checklistan inleds med fyra centrala frågor om behov, insats, kunskapsstöd och plats för implementering. Syftet med de fyra frågorna är att skapa medvetenhet om de viktigaste komponenterna och därmed lägga grunden för en fortsatt implementeringsprocess. Sedan följer specificerade frågor i fyra faser och fjorton steg. Checklistan är ett verktyg som kan användas hela vägen genom en implementeringsprocess, dvs. inte något som man läser, besvarar och lämnar, utan något man återvänder till regelbundet under arbetets gång. Som ytterligare stöd finns också Folkhälsomyndighetens [E-guide implementering](#).

Vi använder genomgående begreppet insats i den här checklistan. Med insats menar vi t.ex. nya arbetssätt, nya metoder eller produkter eller ett nytt förhållningssätt i arbetet – kort sagt, det man vill förändra. Även nya delar i ett befintligt arbete kan ingå här. Det är lättare att fylla i en checklista som handlar om implementering av en avgränsad och tydlig insats än en mer komplex sådan, t.ex. ett omfattande förändringsarbete där flera nivåer, roller och professioner är involverade. I sådana fall kan det ibland vara lättare att dela upp insatsen i flera delar som specificeras i olika checklistor.

Observera att de tio första stegen (fas 1 och 2) i checklistan handlar om planering, dvs. om att tänka efter före. Inte förrän i de fyra sista stegen (fas 3 och 4) handlar det om själva genomförandet, om att följa upp det man har implementerat och om att lära för framtiden.

Vi hoppas att checklistan ska utgöra ett stöd för beslutsfattare med ansvar för folkhälsofrågor, liksom för utvecklingsledare, strateger och praktiker med samordnande uppgifter inom olika områden. Vi vänder oss alltså till personer som då och då ställs inför utmaningen att implementera nya insatser och arbetssätt med syfte att främja befolkningens hälsa.

Checklista för implementering med kvalitet

FAS 1. Initial bedömning

- **Steg 1** Beskriv behovet
- **Steg 2** Bedöm insatsen
- **Steg 3** Bedöm beredskap för förändring
- **Steg 4** Bedöm behovet av att anpassa insatsen
- **Steg 5** Bedöm behovet av att anpassa verksamheten
- **Steg 6** Bedöm det organisatoriska stödet
- **Steg 7** Utse implementerare
- **Steg 8** Utbilda implementerare

FAS 2. Struktur för implementering

- **Steg 9** Utse ansvariga för implementeringsprocessen
- **Steg 10** Ta fram en implementeringsplan

FAS 3. Genomförande

- **Steg 11** Erbjud stöd till implementerarna
- **Steg 12** Följ upp implementeringen
- **Steg 13** Ge återkoppling till alla involverade

FAS 4. Lärdomar och förbättringar

- **Steg 14** Lärdomar att ta med till nästa implementeringsprocess

Fyra inledande frågor

Flera olika faktorer spelar roll för att implementeringen av en ny insats ska lyckas på lång sikt. Men ibland uppfyller en planerad implementering inte ens de mest basala kraven – att det finns ett uttalat behov och att den insats som föreslås är rätt i sammanhanget. Att besvara de fyra frågorna nedan är därför en bra början – och en förutsättning för att bedöma om en implementeringsprocess överhuvudtaget ska inledas.

Vilket behov har identifierats?

Beskriv vilket **behov** som ska mötas, t.ex. att minska andelen unga som röker eller att öka andelen som är fysiskt aktiva i befolkningen.

Vilken insats ska (eventuellt) implementeras?

Ange vilken **insats** som ska möta behovet. Begreppet insats innefattar här t.ex. nya arbetssätt, förhållningssätt, metoder eller produkter – kort sagt, det man vill förändra. Även nya delar i ett befintligt arbete kan ingå här.

I vilken mån finns det stöd för att insatsen kan möta behovet?

Beskriv vilket **kunskapsstöd** som underbygger valet av insats, exempelvis med referens till en relevant rapport, riktlinje, utvärdering eller vetenskaplig artikel.

Var ska implementeringen ske?

Etablera **platsen** för var implementeringen ska ske, geografiskt eller organisatoriskt. En implementeringsprocess kan genomföras helt eller delvis i den egna organisationen eller i samverkan med andra organisationer.

FAS 1

Initial bedömning

Den första fasen i ramverket för implementering med kvalitet handlar om att noggrant bedöma om den föreslagna insatsen fyller ett faktiskt behov och om den passar för, eller kan anpassas till, verksamhetens förutsättningar (verksamheten kan exempelvis vara en kommun, region, länsstyrelse, myndighet eller annan organisation). Här görs alltså en mer grundlig bedömning än i de fyra inledande frågorna. Fas 1 består av åtta steg som vart och ett innehåller frågor som besvaras efter bästa förmåga innan man går vidare till fas 2.

Besvara frågorna så gott du kan. De frågor du inte kan besvara, eller som inte kan besvaras på ett tillräckligt konkret sätt, visar var det finns frågetecken eller svagheter som du behöver hantera innan du fortsätter till fas 2 i checklistan. Sådana frågetecken kan beskrivas i kommentars- och analysfältet som finns under varje fråga. Svaret "delvis" kan ibland vara tillräckligt, men om du svarat "delvis" på många frågor i fas 1 kan det vara ett varningstecken. När eventuella frågetecken eller svagheter har hanterats, gå tillbaka till checklistan, komplettera och revidera. Gå sedan vidare i checklistan och din implementeringsplanering.

Ibland går man inte "i mål". Svaren på frågorna i fas 1 kan visa att verksamheten faktiskt inte behöver den föreslagna insatsen, eller att verksamheten inte är redo, i alla fall inte just nu. Du kan då bestämma dig för att på goda grunder avbryta eller pausa arbetet eftersom viktiga aspekter i implementeringsprocessen inte uppfyllts.

FAS 1. Initial bedömning

Steg 1

Steg 2

Steg 3

Steg 4

Steg 5

Steg 6

Steg 7

Steg 8

FAS 2. Struktur för implementering

FAS 3. Genomförande

FAS 4. Lärdomar och förbättringar

Steg 1. Beskriv behovet

- varför gör vi detta?

I steg 1 görs en grundlig bedömning av behoven. Vem eller vilka skulle vinna på en implementering av den nya insatsen? Kanske kan en översikt över verksamheten och andra involverade aktörer vara till hjälp (se exempel på aktörskarta i bilaga 1). Om de som ska genomföra en implementering inte anser att insatsen behövs finns det sannolikt bara två alternativ: att höja motivationen för den föreslagna förändringen, och förståelsen för värdet av den, eller att avbryta implementeringsprocessen. Att tidigt involvera de som ska genomföra implementeringen, dvs. de vi här kallar implementerarna, kan bidra till att höja motivationen.

1. Har vi bedömt verksamhetens behov?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Med "vi" menas den eller de som planerar implementeringsprocessen och arbetar med checklistan, men inte nödvändigtvis de som ska använda den nya insatsen.

Steg 2. Bedöm insatsen

– passar den nya insatsen vår verksamhet, vår kultur, våra behov och värderingar?

I steg 2 bedöms hur väl den nya insatsen eller det nya arbetssättet passar in i verksamheten. Det handlar t.ex. om att det nya bör stämma med verksamhetens kultur, värderingar och visioner, dvs. kontexten. Eftersom politiska värderingar och prioriteringar varierar kan en specifik insats ”passa” i en tid och en kontext men inte i en annan. Det nya måste också stämma med användarnas och de slutliga mottagarnas behov och värderingar.

2a. Bidrar den nya insatsen till att uppfylla det identifierade behovet?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

2b. Passar den nya insatsen för verksamhetens mål och uppdrag?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

2c. Stämmer den nya insatsen med verksamhetens värderingar?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 3. Bedöm beredskap för förändring

– är vår verksamhet redo för den nya insatsen och är vi redo för förändring?

I steg 3 bedöms om verksamheten är ”redo” för den nya insatsen. Finns viljan och medlen, i form av exempelvis tillräckligt med resurser, kunskap och motivation? I en organisation finns ofta flera nivåer, olika roller och verksamheter. Ibland är den verksamhet som ska genomföra implementeringen inte ens en del av den egna organisationen. Notera gärna under ”Kommentar/analys” om olika delar i verksamheten eller externa aktörer har olika förutsättningar och beredskap för förändring. Du kan läsa mer om beredskap för förändring i rapporten [Från nyhet till vardagsnytta – om implementeringens mödosamma konst](#).

3. Har vi bedömt verksamhetens beredskap för förändring?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 4. Bedöm behovet av att anpassa *insatsen*

– bör och kan vi anpassa den nya insatsen till vår organisation?

I steg 4 bedöms om den nya insatsen kan och bör anpassas innan en eventuell implementeringsprocess inleds. Anpassning kan exempelvis handla om att förenkla eller avgränsa en omfattande eller komplex insats så att den blir mer hanterbar för de som ska genomföra implementeringen i praktiken. Det är då viktigt att inte ”anpassa bort” de delar i en insats som antas ge effekt. Eventuella anpassningar bör följas och dokumenteras.

4a. Finns det delar i insatsen som vi skulle behöva anpassa?

Om nej, gå vidare till steg 5.

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

4b. Vet vi vilka delar i insatsen som skulle kunna anpassas till vår verksamhet?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

4c. Vet vi vilka delar i insatsen som inte bör anpassas?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

**4d. Har de som genomför implementeringen i praktiken möjlighet att föreslå
anpassningar av insatsen?**

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 5. Bedöm behovet av att anpassa verksamheten

- behöver vi stärka infrastrukturen, motivationen eller kunskapsnivån?

I steg 5 ses den organisatoriska kapaciteten över. Kan verksamheten anpassas avseende infrastruktur, motivation och kunskapsnivå? Och finns det i så fall resurser för detta? Om det inte finns stöd och motivation för implementeringen kan man behöva fundera på om det är värt att gå vidare.

5a. Kan vi anpassa verksamhetens infrastruktur i syfte att uppnå framgångsrik implementering?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

5b. Kan vi stärka motivationen i verksamheten i syfte att uppnå framgångsrik implementering?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

5c. Kan vi öka kunskapsnivån i verksamheten i syfte att uppnå framgångsrik implementering?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 6. Bedöm det organisatoriska stödet

– har den nya insatsen stöd från centrala personer i verksamheten?

Steg 6 handlar om att bedöma om det finns ett stödjande klimat i organisationen för implementering av det nya. I detta steg ingår att försäkra sig om att det finns stöd från beslutsfattare och att relevanta aktörer är positiva till implementeringsprocessen och upplever att det nya är ”värt besväret”. Om det finns extra drivande aktörer är det bra att fundera på hur dessa skulle kunna användas som resurser, men också på vad som händer om de lämnar verksamheten. Det är också viktigt att bedöma behovet av resurser, vad gäller både tid, pengar och personal. Här är det alltså viktigt att identifiera hindrande såväl som främjande faktorer för implementering.

6a. Är relevanta beslutsfattare och chefer positiva till den nya insatsen?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

6b. Har resursbehoven bedömts (tid, pengar och personal för implementering)?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

6c. Är övriga relevanta aktörer positiva till den nya insatsen?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

6d. Har några extra drivande och positiva aktörer identifierats?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

6e. Har eventuellt motstånd mot den nya insatsen identifierats och hanterats?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

6f. Har eventuella hinder för implementering av den nya insatsen identifierats och hanterats?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 7. Utse implementerare

- har vi identifierat vilka som genomför implementeringen i praktiken?

I steg 7 gäller det att identifiera och rekrytera de som ska genomföra implementeringen i praktiken – implementerarna - samt de personer som ska fungera som deras stöd. Implementerarna behöver förstå fördelarna med den nya insatsen i sig, veta hur den ska användas och ha kompetens att använda den. De personer, interna eller externa, som ska ge stöd till implementerarna bör också ha kunskap om och förstå värdet av den nya insatsen, samt ha kunskap om implementeringsprocesser och uppföljning.

7a. Har vi identifierat och rekryterat de som ska genomföra implementeringen i praktiken?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

7b. Kan vi erbjuda stöd till de som ska genomföra implementeringen i praktiken?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 8. Utbilda implementerare

– kan vi erbjuda tillräcklig utbildning och träning?

Steg 8, det sista steget i fas 1, handlar om praktisk träning. De som ska genomföra implementeringen kan behöva utbildning och praktisk träning, som följs upp med fortsatt stöd och handledning så länge det behövs. Verksamheten måste alltså kunna erbjuda träning och kompetenshöjande åtgärder så att de som ska genomföra implementeringen känner sig kunniga och trygga i det nya. Detta gäller oavsett om insatsen som ska implementeras är ett nytt arbetssätt eller en ny metod eller produkt.

8. Kan vi erbjuda tillräcklig utbildning och praktisk träning i den nya insatsen?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Fas 1 och de första åtta stegen handlar alltså bara om förberedelser inför implementering. I nästa fas fortsätter förberedelserna, men nu med fokus på struktur.

FAS 2

Struktur för implementering

Den andra fasen i ramverket för implementering med kvalitet handlar om att utveckla en struktur för implementering av det nya. Den nya insatsens "överlevnad" på lång sikt bör också ingå i implementeringsplanen. En insats uppfattas som institutionaliserad, dvs. helt integrerad i ordinarie verksamhet, först när personalomsättning, interna och externa omorganisationer, politiska förändringar, nya finansieringsformer etc. inte påverkar insatsen. Först då kan implementeringen slutgiltigt betraktas som lyckad. Innan fas 2 avslutas bör det finnas en tydlig plan över vad som ska hända och när. Det bör också stå klart vem eller vilka som ansvarar för olika delar i implementeringsprocessen.

Besvara frågorna så gott du kan. De frågor du inte kan besvara, eller som inte kan besvaras på ett tillräckligt konkret sätt, visar var det finns frågetecken eller svagheter som du behöver hantera innan du fortsätter till fas 3 i checklisten. Sådana frågetecken kan beskrivas i kommentars- och analysfältet som finns under varje fråga. Svaret "delvis" kan ibland vara tillräckligt, men om du svarat "delvis" på många frågor i fas 2 kan det vara ett varningstecken. När eventuella frågetecken eller svagheter har hanterats, gå tillbaka till checklisten, komplettera och revidera. Gå sedan vidare i checklisten och din implementeringplanering.

Ibland går man inte "i mål". Du kan då bestämma dig för att på goda grunder avbryta arbetet eftersom viktiga aspekter i implementeringsprocessen inte uppfyllts.

Steg 9. Utse ansvariga för implementeringsprocessen

– utse organisatoriskt ansvariga och specificera roller och ansvar

I steg 9 skapas en arbetsgrupp med tydligt ansvar och mandat att planera, genomföra och följa upp implementeringsprocessen. Inom teamet utses ansvariga för olika delar i arbetet. Observera att implementeringsteamet ansvarar för implementeringsprocessen, men sällan för att *använda* den nya insatsen (se steg 11). Deltagarna i implementeringsteamet bör vara väl insatta i behovet och förstå varför den nya insatsen behövs. Det är också en fördel om implementeringsteamet har ett starkt förtroende inom verksamheten.

9a. Har vi tillsatt ett implementeringsteam eller motsvarande?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

9b. Har vi utsett en huvudansvarig för teamet?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

9c. Har vi definierat roller och utsett ansvariga för olika delar i arbetet?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 10. Ta fram en implementeringsplan

– planen bör beskriva konkreta uppgifter och tid för genomförande, även på lång sikt

I steg 10 tas en implementeringsplan fram. I denna plan tydliggörs vilka delar som ingår i implementeringsprocessen, när de ska vara klara och vem som ansvarar för att det ska bli gjort. I planen tydliggörs också vad som kan behöva komma på plats innan implementeringen av den nya insatsen inleds på allvar, exempelvis att personal kan behöva utbildning och träning, och att verktyg och lokala rutiner måste utarbetas. Hur uppföljning ska ske bör också tas upp i implementeringsplanen.

10a. Har vi en implementeringsplan som innefattar mål, uppdrag och uppföljning samt ett uttalat ansvar för alla aktörer och relevanta utförare?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

10b. Har implementeringsplanen förankrats i verksamheten, dvs. har relevanta aktörer tagit del av planen?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

10c. Har vi tagit fram en tydlig tidplan som innefattar långsiktig hållbarhet?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

FAS 3

Genomförande

Först den tredje fasen i ramverket för implementering med kvalitet handlar om faktisk implementering. Struktur och stöd för arbetet är viktiga delar i denna fas. I fas 3 ingår praktiskt och tekniskt stöd till genomförarna, uppföljning av implementeringsprocessen och återkoppling till alla involverade.

Besvara frågorna så gott du kan. De frågor du inte kan besvara, eller som inte kan besvaras på ett tillräckligt konkret sätt, visar var det finns frågetecken eller svagheter som du behöver hantera innan du fortsätter till fas 4 i checklistan. Sådana frågetecken kan beskrivas i kommentars- och analysfältet som finns under varje fråga. Svaret ”delvis” kan ibland vara tillräckligt, men om du svarat ”delvis” på många frågor i fas 3 kan det vara ett varningstecken. När eventuella frågetecken eller svagheter har hanterats, gå tillbaka till checklistan, komplettera och revidera. Gå sedan vidare i checklistan och din implementeringsplanering.

Steg 11. Erbjud stöd till implementerarna

Steg 11 innefattar konkret stöd under själva implementeringen. Det kan handla om att ge handledning och tekniskt stöd eller att ta fram material och lägga om scheman. Det kan också handla om nyupptäckta behov av utbildning och träning eller fortsatt anpassning av den nya insatsen.

11a. Har vi utsett någon eller några som kan erbjuda praktiskt stöd under implementeringsprocessen?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

11b. Har den eller de som ska erbjuda det praktiska stödet god kännedom om lokala förutsättningar?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 12. Följ upp implementeringen

I steg 12 följs implementeringsprocessen upp. Vad har fungerat bra? Har det framkommit några svagheter som bör och kan åtgärdas? Information om hur olika delar av implementeringsprocessen har genomförts samlas in och sammanställs.

12a. Har vi följt upp målen i implementeringsplanen (steg 10)?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

12b. Finns en plan för uppföljning av långsiktig hållbarhet?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Steg 13. Ge återkoppling till alla involverade

Steg 13 handlar om att kontinuerligt återkoppla resultat från uppföljning av implementeringsprocessen till alla involverade. Ofta är många inblandade i en implementeringsprocess, t.ex. beslutsfattare, administratörer, praktiker och stödfunktioner, och då kan återkopplingen behöva ske på flera olika sätt och vid olika tidpunkter.

13a. Finns kanaler för att sprida resultat från uppföljning till involverade aktörer?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

13b. Finns möjlighet att diskutera resultat från uppföljning med involverade aktörer?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

13c. Finns möjlighet att agera utifrån resultat från uppföljning, dvs. använda resultaten till kvalitetsutveckling av implementeringsprocessen?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

FAS 4

Lärdomar och förbättringar

Den fjärde och sista fasen i ramverket för implementering med kvalitet omfattar bara ett steg. Det handlar om att lära av erfarenheter.

Steg 14. Lärdomar att ta med till nästa implementeringsprocess

Steg 14 handlar om behovet av att lära för framtiden. Vad har du lärt dig av den här implementeringsprocessen som du kan ta med dig till framtida implementeringar?

14a. Har erfarenheter inhämtats från de som varit involverade i implementeringen?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

14b. Har inhämtade erfarenheter delats med de som varit involverade i implementeringen?

Ja Nej Delvis Oklart

Kommentar/analys:

Du har nu tagit dig igenom checklistan för implementering med kvalitet och vi hoppas att du har lärt dig lite mer om implementering!

Vill du lära dig mer?

Läs rapporten [Från nyhet till vardagsnytta – om implementeringens mödosamma konst](#) och titta in i [E-guide implementering](#).

Bilaga 1

Aktörskarta

Verksamheter och aktörer har olika ansvar och roller i en implementeringsprocess beroende på vilken insats som ska implementeras. Tabellen nedan visar relevanta verksamheters och aktörers roll i implementeringsprocessen i exemplet med fallskadebyxor inom äldreomsorgen. Här har vi valt att avgränsa beslutsrollen till omsorgsnämnd och verksamhetschef, men även övriga roller kan innebära att olika former av beslut måste fattas.

Tabell 1. Olika verksamheters och aktörers roll i en implementeringsprocess.

Verksamheter och aktörer	Roll i implementeringsprocessen	Känna till	Besluta	Acceptera	Agera
Omsorgsnämnd	Beslutande	Ja	Ja		
Verksamhetschef	Beslutande	Ja	Ja		
Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS)	Genomförare	Ja		Ja	Ja
Medicinskt ansvarig för rehabilitering (MAR)	Genomförare	Ja		Ja	Ja
Vårdpersonal	Genomförare	Ja		Ja	Ja
Anhöriga	Beslutande	Ja		Ja	Ja
Omsorgstagare	Beslutande	Ja		Ja	Ja