

# VIGTIGE FASER OG ELEMENTER I POLITIK- OG PRAKSISUDVIKLING

**EN IMPLEMENTERINGSGUIDE MÅLRETTET KOMMUNER  
OG MED SÆRLIGT FOKUS PÅ BØRN OG UNGE MED  
BEVÆGELSESHANDICAP**



---

# ALLE HAR RET TIL ET LIV I BEVÆGELSE

---

Alle børn og unge har ret til at deltage i fysisk aktivitet og idræt – det gælder også børn og unge med bevægelseshandicap. Når det gælder børn og unge med bevægelseshandicap har landets kommuner en helt central rolle i, at børn og unge med handicap oplever og reelt råder over ligeså gode muligheder for bevægelse som deres jævnaldrende.

Bevægelseshandicap dækker over en bred gruppe med større eller mindre fysiske funktionsnedsættelser som fx dysmeli (manglende dele af hænder, arme og ben), cerebral parese, lammelser eller muskelsvind.

Det er kommunens opgave at sikre, at der arbejdes i overensstemmelse med gældende målsætninger og love. Det kan fx være bestemmelser, der udspringer af Serviceloven, Sundhedsloven, Folkeskoleloven samt FN's Handicapkonvention. Når det handler om implementering af bevægelse for børn og unge med handicap i skole og/eller fritid vil det typisk være en opgave, der involverer flere kommunale forvaltninger samt inddragelse af forældre og foreninger.

## **Guidens fokus**

Guiden retter blikket mod centrale faser og elementer for igangsættelse og fastholdelse af fysisk aktivitetsmuligheder for børn og unge med bevægelseshandicap. Guiden kan bruges som en overordnet ramme for at opbygge fælles forståelse, tilrettelægning af brugbare kommunikationsindsatser, indsatsplanlægning og samlet implementering af større initiativer eller ændringer af allerede igangsatte initiativer.

Guiden er målrettet kommunal praksis, og derfor også de aktører, der har særligt ansvar for at udvikle, planlægge og implementere initiativer – både i politik og i praksis. Guiden henvender sig altså først og fremmest til aktører, som arbejder med implementering af bevægelsestilbud for børn og unge med bevægelseshandicap i kommunale hovedområder som dagtilbud, skole og fritid.

---

”

**Implementeringsguiden er målrettet kommunal praksis, og derfor også de aktører, der har et særligt ansvar for at udvikle, planlægge og implementere initiativer – både i politik og i praksis.**

---

## **Guiden i brug: Fundamentet for en god implementering**

Guiden er organiseret omkring fire implementeringsfaser, der kaldes: *Udforsk, Planlæg, Afprøv* og *Implementér*. Faserne er visualiseret i figur 1.

### **Implementering som processer med flere dele**

Implementeringsprocesser er ofte formet af en række sammenhængende delelementer – det vi her kalder faser. Implementeringsprocesser opfattes som cirkulære forløb, hvor de beskrevne faser indeholder en række implementeringsaktiviteter, der hver især kan bruges til udvikling og overvejelser – både i forbindelse med forberedelse og gennemførelse af initiativer. Sidst men ikke mindst sætter guiden fokus på, hvordan det etablerede opretholdes og vedligeholdes over tid. Selvom guiden fremstår kronologisk, så er der overlap mellem de fire faser, ligesom det kan være nødvendigt at gå frem og tilbage i cirklen. Guidens aktiviteter kan tilpasses og bør helt sikkert vurderes konkret i forhold til den aktuelle udfordring, lokale forhold i bred forstand og gældende praksis på området.

---

### **Udgiver: Forsknings- og Implementeringscenter for Idræt, Bevægelse og Læring (FIIBL).**

FIIBL er et samarbejde mellem UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole, UC SYD og Syddansk Universitet. Læs mere om FIIBL på [www.fiibl.dk](http://www.fiibl.dk).

Forfattere: Louise Stjerne Madsen, Charlotte Boslev Præst & Thomas Skovgaard.

Udgivet august 2023

Layout, grafik og foto: Louise Stjerne Madsen, FIIBL

Guiden kan hentes på: [www.fiibl.dk/implementeringsguide](http://www.fiibl.dk/implementeringsguide)

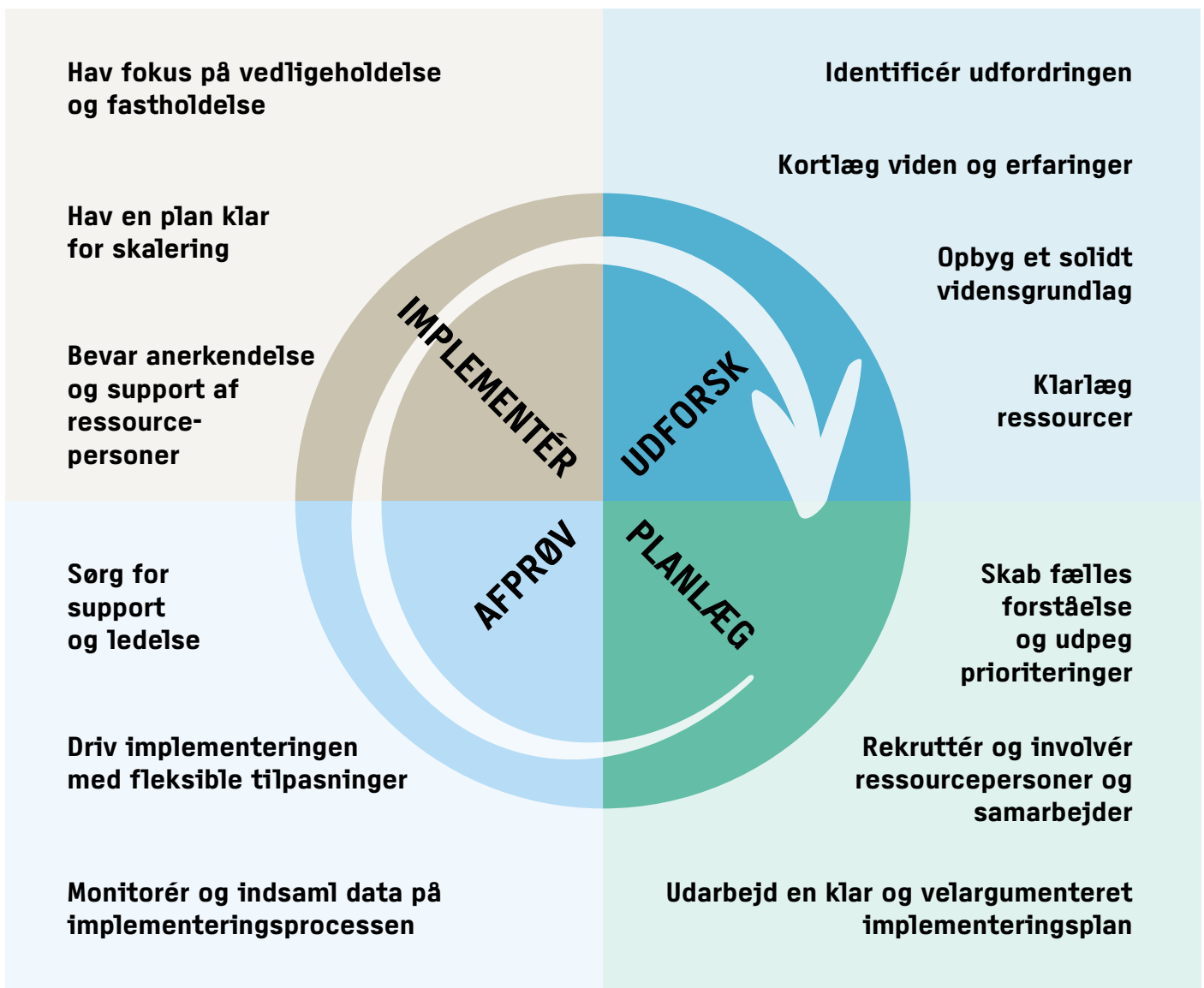
Har du spørgsmål til indholdet i denne guide, er du velkommen til at skrive til os på [kontakt@fiibl.dk](mailto:kontakt@fiibl.dk).

---

# IMPLEMENTERINGSGUIDEN

---

## IMPLEMENTERINGSPROCESSEN STARTER



FIGUR 1: Visuel præsentation af implementeringsprocessens fire faser.  
Pilen illustrerer fasernes cirkulære forløb.

---

# UDFORSK

**FOR AT FÅ ET TILSTRÆKKELT VIDENSGRUNDLAG, STARTER IMPLEMENTERINGSPROCESSEN MED EN UDFORSKNING AF OMRÅDET.**

---



For at få et tilstrækkeligt vidensgrundlag, starter implementeringsprocessen med en *udforskning* af området. Det kan fx være internt, hvor I afdækker kommunens nuværende bevægelsestilbud og indsatser for børn og unge med bevægelseshandicap.

For til slut at stå med den bedst mulige nye eller justerede indsats er hjørnестenen i udforskningsfasen en systematisk kortlægning af, hvad det er for en udfordring I står med – efterfulgt af en systematisk indsamling af viden og erfaringer, I med særlig fordel kan trække på i de følgende implementeringsfaser. Til at hjælpe i den proces kan I stille jer selv følgende spørgsmål:

---

## TJEKLISTE SPØRGSMAÅL –

1. **Hvad findes der af nuværende tilbud og indsatser for børn og unge med bevægelseshandicap – hos os selv eller i andre af landets kommuner?**
  2. **Findes der intern viden og erfaringer med lignende udfordringer?**
  3. **Hvordan er lignende udfordringer blevet løst hos os selv eller andre steder?**
  4. **Hvilken evidens (ekstern viden og erfaringer) kan vi fremsøge?**
  5. **Hvor stærk er den evidens og kan vi direkte bruge noget derfra til lokal videreudvikling?**
  6. **Hvor relevant og potentiel effektiv er den nuværende bedst tilgængelige viden i forhold til vores problemstilling?**
-

En del af udforskningen er også at identificere relevante samarbejdspartnere, fordele opgaver og ansvar mellem involverede partnere samt afklare, hvilke ressourcer (tid, viden, kompetencer, materialer, økonomiske midler m.v.), der er til rådighed. Dernæst er det vigtigt at afklare kapaciteter hos involverede partnere – det kan fx være evner og motivation til at tage del i implementering af de nye indsatser.

Grundlæggende, handler det om at klarlægge de strukturer og ressourcer, der skal understøtte implementering. Et vigtigt element i den proces kan være at undersøge forandringsparathed hos dem og de organisationer, der skal få det til at ske. I kommunerne kan det fx være den specifikke forvaltning, der står for at forvalte rammerne for idrætstilbud i lokalsamfundet samt for udformningen af idrætspolitikker og -indsatser. I kan med fordel følge nedenstående tjekliste i klarlægningen af de strukturer og ressourcer, der er brug for:

---

## TJEKLISTE SPØRGSMÅL –

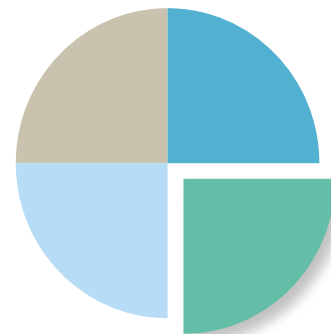
1. **Hvilke nøglepersoner skal involveres i implementeringsprocessen?**
2. **Råder disse nøglepersoner over de rette kapaciteter og vidensmængder?  
Hvis ikke, indeholder vores plan så mulighed for fx kompetenceudvikling?**
3. **Er nøglepersonerne motiveret til at involvere sig i implementeringsprocessen?  
Og i hvilket omfang passer indsatsen med fx organisationens/afdelingens gældende målsætninger og ambitioner?**
4. **Er vi i stand til at foretage de nødvendige ændringer af vores eksisterende organisatoriske processer og strukturer – som for eksempel ændring i time-ressourcer og mødestrukturer?**
5. **Hvilken type administrativ kapacitet er der brug for? Og hvem leverer den?**
6. **Hvilken type af teknisk support er der brug for, for at kunne levere det nye tiltag?**
7. **Hvordan vil vi indsamle, analysere og videreformidle informationer om implementeringsprocessen? Og hvem bør stå for det?**
8. **Er indsatsen afhængig af eksterne samarbejdspartnere?**
9. **Kan vi med fordel sløjfe, nedskalere eller pause andre aktiviteter for at afgive plads, tid og kapacitet til at understøtte fuld implementering af den nye indsats – med henblik på at høste den fulde effekt af det, der ofte er en omfattende igangsættelsesproces?**

---

# PLANLÆG

**PLANLÆGNINGSFASEN BYGGER VIDERE PÅ DEN INDLEDENDE UDFORSKNING. FORMÅLET ER AT GÅ VIDERE MED DET VIDENS- OG ERFARINGSGRUNDLAG, I HAR OPBYGGET I DEN FØRSTE FASE OG BEGYNDE PLANLÆGNINGEN AF JERES IMPLEMENTERINGSPROCES.**

---



Et kerneelement i planlægningsfasen er udarbejdelse af en klar, overskuelig og velargumenteret implementeringsplan, der indeholder en udførlig udredning af forløbet og byder på klare argumenter for, hvorfor I gør som I gør.

En grundig implementeringsplan vil hjælpe jer med at begrunde prioritering af aktiviteter, udpege en klar retning for implementeringsprocessen samt understøtte det kontinuerlige kommunikationsarbejde med at opbygge og fastholde involverede parter indbyrdes forståelse af indsatsens hovedmål og virkemidler.

Et andet væsentligt element er rekruttering og involvering af de nøglepersoner, som I identificerede i udforskningsfasen. Det kan i den forbindelse anbefales at være skarp på, hvordan og i hvilket omfang nøglepersoner involveres i den samlede indsats forskellige dele. Hvordan vil nøglepersoner fx selv blive påvirket af indsatsen, hvilke ressourcer har de til at gå ind i implementeringsarbejdet og hvilke umiddelbare (eksterne) faktorer kan få betydning for implementeringen?

I planlægningsfasen kan der også blive brug for at udarbejde et design for kompetenceudvikling af de nøglepersoner, der skal stå for den konkrete indsatsimplementering. Opbygning af nye eller skærpelse af nuværende kompetencer er ofte en forudsætning for kvalificeret levering hos dem det i sidste ende handler om: Børn og unge med bevægelseshandicap. Kompetenceudviklingsforløb kan med fordel opbygges i flere etaper, hvor forudgående implementeringserfaringer anvendes til yderligere udvikling. Til fx den kommende afprøvningsfase kan det være værd at knytte supplerende kompetenceudviklingselementer, hvor der fx følges op på det lærte, afprøvede og erfarede.

Følgende aktiviteter/værktøjer kan være brugbare for de personer, der står for at lede implementeringsprocessen:

---

## TJEKLISTE

---

1. **Afsæt tid til fælles diskussioner om, hvordan indsatsen passer ind i og/eller kan integreres med eksisterende praksis**
  2. **Giv tid og skab en struktur for fælles refleksioner blandt nøglepersoner – bl.a. med fokus på udvikling og kvalitetssikring**
  3. **Giv mulighed for sparring og feedback om implementeringsprocessen**
  4. **Hav et vedvarende fokus på support, vejledning og opmuntring for at sikre engagementet blandt nøglepersoner.**
-

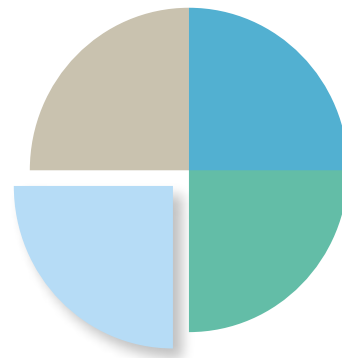


---

# AFPRØV

**SOM NAVNET ANTYDER, ER DET I DENNE FASE, I TAGER HUL PÅ AFPRØVNINGEN. DET VIL SIGE, AT INDSATSEN SKAL STÅ SIN FØRSTE PRØVE MED OG I PRAKSIS.**

---



Her vil indsatsen givetvis møde udfordringer, hvor uventede faktorer påvirker implementeringsprocessen. Det kan fx være mødet med de personer og strukturer, der skal stå for at implementere det nye tiltag. Derfor er der i denne fase brug for at have fokus på ledelse, support, monitorering og tilpasning.

Det kan anbefales at anlægge en på en og samme tid fleksibel og fast (implementerings)ledelse, der har fokus på at understøtte og vejlede implementeringspartnere – med afsæt i den plan, der er lagt i planlægningsfasen. For implementeringslederen kan det blandt andet gøres via et vedvarende og løbende fokus på:

---

## TJEKLISTE

---

1. **Motivering af nøglepersoner**
  2. **Identificering og håndtering af udfordringer**
  3. **Support, der understøtter indlæringen af nye kompetencer, viden og adfærd**
  4. **Opfølgning på kompetenceudvikling hos nøglepersoner**
- 

Implementeringen er en læringsproces, hvor *monitorering* af, hvad der sker er et centralt værktøj – ikke bare for at identificere eventuelle udfordringer, men også for at kunne handle på de erfaringer og erkendelser ikke mindst nøglepersoner støder på undervejs. Det betyder, at der med jævne mellemrum skal indsamles data på, hvordan implementeringsprocessen forløber. Den type oplysninger kan bl.a. bruges til gennemskueligt at tilpasse tiltaget, omstrukturere person- eller andre typer ressourcer. Data kan også bruges til at udpege styrker i implementeringsprocessen, som fx kan bruges til skalering af tiltaget.

Vigtigst af alt er det at huske, at data skal kunne anvendes i den daglige praksis mod endnu bedre implementering. Det vil sige, at data ikke mindst skal være relevant og brugbar for de personer og/eller teams, der står for implementeringsleverance hos de tiltænkte målgrupper. Det betyder også, at data skal være tilgængelig, så der bliver mulighed for at arbejde med konstaterede barrierer og muligheder.

Tilpasning er et nøgleord i afprøvningsfasen. For det meste vil der ske tilpasninger, når den planlagte, nye indsats møder praksis. Begrundede, styrede og dokumenterede tilpasninger vil oftest udgøre positive udviklinger af det i første omgang tiltænkte. Fx vil lokale tilpasninger af planlagte implementeringer typisk udgøre gavnlige justeringer af indsatsen – fx i form af øget engagement hos nøglepersoner, øget tilfredshed med den nye indsats i målgruppen samt øget match mellem den nye indsats og gældende praksis.

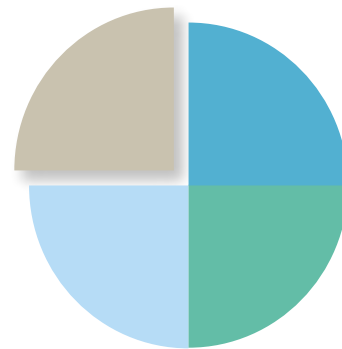
Tilpasninger skal dog altid ske med et øje på de ønskede hovedmål med indsatsen. For megen fleksibilitet og markant tilpasning af planlagte indsatser vil tit medføre tab af ønskede effekter. Det er derfor vigtigt at holde fast i indsatsens ufravigelige kerneelementer – herunder at disse er beskrevet, forstået og accepteret af alle involverede parter – herefter kan lokale tilpasninger foretages begrundet og dokumenteret. På den led øges mulighederne for en implementering, der fører til positive, vedvarende virkninger i konkrete lokale rammer.

---

# IMPLEMENTER

**DEN NYE INDSATS ER NU BLEVET EN SÅ INTEGRERET DEL AF PRAKSIS, AT VI KAN TALE OM IMPLEMENTERING.**

---



Der må dog altid være fokus på at opretholde indsatsen ligesom der skal være en plan for, hvordan indsatsen udvikles, stadig monitoreres og eventuelt skaleres. En plan for skalering bør medtænkes i de tidlige faser af implementeringsprocessen (fx under planlægning). Potentialer for skalering kan herefter vurderes nærmere i implementeringsfasen.

For at muliggøre skalering er det vigtigt at have en plan klar for, hvordan der fx kan findes yderligere ressourcer til at vedligeholde det nye tiltag over tid. Det betyder, at fokus skal rykkes fra implementering til konsolidering af det nye tiltag for at blive ved med styrke brugen blandt de relevante nøglepersoner. Følgende aktiviteter kan være brugbare, hvis et tiltag skal skaleres:

---

## TJEKLISTE

---

1. Hav en plan for vedligeholdelse og skalering klar fra start – og husk skalering går ikke nødvendigvis kun opad, men kan også gå nedad (som fx øget ressourcetilforbrug, personaleomlægninger eller andre forhold, der kan påvirke skalering i den ene eller anden retning).
  2. Sørg for, hvis implementeringsprocessen ændrer sig, at indsamles ny data. En ændring kan fx være en større ændring i konteksten for det nye tiltag.
  3. Selvom tiltaget er implementeret i praksis, er der stadig brug for vedvarende ledelse og support – det betyder fx at der er brug for et fortsat engagement i implementeringsprocessen.
-

### **Hvordan er guiden udarbejdet?**

Implementeringsguiden bygger på nyere implementeringsforskning og et udvalg af såkaldte implementeringsmodeller – suppleret med indsigter og erfaringer fra relevante projekter gennemført de seneste år. Guiden udgør dermed en selvstændig opsummering og videreudvikling af allerede eksisterende viden i et tilpasset og håndterbart format. Det skal også nævnes, at guiden så langt fra dækker alle problemstillinger og elementer, der kan være relevante for et givet implementeringsforløb. Guiden har i stedet fokus på en særlig problemstilling – nemlig fremme af idræt og bevægelse for børn og unge med bevægelseshandicap. Læs mere om guidens teoretiske afsæt her: [[Link til fiibl.dk/move14](https://fiibl.dk/move14)]

### **Baggrundslitteratur**

Bertram, RM, Blase, KA, Fixsen, DL (2015). Improving Programs and Outcomes: Implementation of Frameworks and Organization Change. *Research on Social Work Practice*, vol. 25(4), 477-487.

Det Centrale Handicapråd. (2017). FN's konvention om rettigheder for personer med handicap. <https://dch.dk/sites/dch.dk/files/media/document/Handicapkonventionen2017.pdf>

Forsknings- og Implementeringscenter for Idræt, Bevægelse og Læring (FIIBL). (2018). Børn og unge med bevægelseshandicaps muligheder for at deltage i fysisk aktivitet. Notat, udgivet maj 2018 for Bevica Fonden (internt dokument).

Ginis, KAM., van der Ploeg, HP, Foster, C, Lai, B, McBride, CB, Ng, K, Pratt, M, Shirazipour, CH, Smith, B, & Vásquez, PM (2021). Participation of people living with disabilities in physical activity: a global perspective. *The Lancet*, 398, 443–455.

Law, M, King, G, King, S, Kertoy, M, Hurley, P, Rosenbaum, P, Young, N, & Hanna, S. (2006). Patterns of participation in recreational and leisure activities among children with complex physical disabilities. *Developmental Medicine and Child Neurology*, 48(5), 337-342.

Præst, C. B., & Skovgaard, T. (2022). Physical Activity for Children and Youth with Physical Disabilities: A Case Study on Implementation in the Municipality Setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 5791.

Scaccia, JP, et al. (2015). A Practical Implementation Science Heuristic for Organizational Readiness: R=MC2. *Journal of Community Psychology* vol. 43(4), 268-277.

Winter, SC, & Nielsen, VL (2008). Implementering af politik (1st ed.). Academica.