



**Utviklingscenter for  
sykehjem og hjemmetjenester**  
Buskerud

# KOMPETANSEPROGRAM

i kontinuerlig forbedringsarbeid - 2019



Kompendium til forbedringsteamene



## Innhold

Kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid for kommunene i Buskerud. ....	3
Kompetanseprogrammets arbeidsmodell og progresjon .....	4
Foreløpig program og innhold i samlingene: .....	5
Forberedelser og forventninger .....	7
Forslag til litteratur om forbedringsarbeid.....	8
Verktøy til systematisk forbedringsarbeid .....	10
SMARTE mål .....	10
Hvordan vurdere /prioritere tiltak .....	11
Sjekkliste for systematisk forbedringsarbeid .....	12
PUFF.....	13
A3 – skjema med veileder .....	14

## Kontaktinformasjon – arrangører

### Fag- og gjennomføringskoordinatorer USHT Buskerud:

Borghild Ulshagen, Hallingdalsområdet, [bul@hallingdal.no](mailto:bul@hallingdal.no)

May-Brith B. Korgerud, Ringeriksområdet, [may.brith.b.korgerud@ringerike.kommune.no](mailto:may.brith.b.korgerud@ringerike.kommune.no)

Nadine Mielke, Kongsbergsområdet, [nadine.mielke@kongsberg.kommune.no](mailto:nadine.mielke@kongsberg.kommune.no)

Line Ek Andreassen. Drammensområdet, [line.ek.andreassen@drmk.no](mailto:line.ek.andreassen@drmk.no)

### Fag- og gjennomføringsansvarlig USHT Buskerud:

Arild Stegen, Buskerud fylke: [arild.stegen@drmk.no](mailto:arild.stegen@drmk.no)

### Rådgiver:

Maria Bergli: [maria.bergli@drmk.no](mailto:maria.bergli@drmk.no)



## Velkommen til Kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid for kommunene i Buskerud.

USHT-Buskerud starter kompetanseprogrammet i kontinuerlig forbedring med første samling 09.04.2019 på Flå. Kompetanseprogrammet er basert på erfaringer fra gjennomføring av et pilotarbeid med to forbedringsteam i Drammen kommune i 2018, kompetanseprogram i forbedringsarbeid ved Vestre Viken HF Drammen sykehus i perioden 2014-2017 og informasjon hentet fra pasientsikkerhetsprogrammet.

Mål for kompetanseprogrammet er å gi deltakerne forbedringskunnskap og kompetanse til å gjennomføre eget forbedringsarbeid på en systematisk måte.

Kompetanseprogrammet består av fire dagssamlinger (over 9 måneder) hvor kommunene (en virksomhet/avdeling/enhet/prosjektgruppe) skal gjennomføre et systematisk forbedringsarbeid. Samlingene inneholder kombinasjon av undervisning i forbedringskunnskap, jobbing med egne forbedringsarbeidere og deling av erfaringer mellom forbedringsteamene. Mellom samlingene skal teamene jobbe med det valgte forbedringsarbeidet. Teamene vil få veiledning av en prosessveileder underveis.

Det anbefales at det velges et arbeid som er håndterlig og oversiktlig.

### **Eksempler på tema for forbedringsarbeid/prosjekt kan være:**

- Implementering av tavler (LEAN-tavler/risikotavler/elektroniske tavler m.m.)
- Tema fra pasientsikkerhetsprogrammet (tidlig oppdagelse/ernæring/medikamenter/sår m.m.)
- Dokumentasjon
- Trygg overføring
- Pasientflyt korttidsopphold

### **På samlingene vil deltakerne blant annet få undervisning i:**

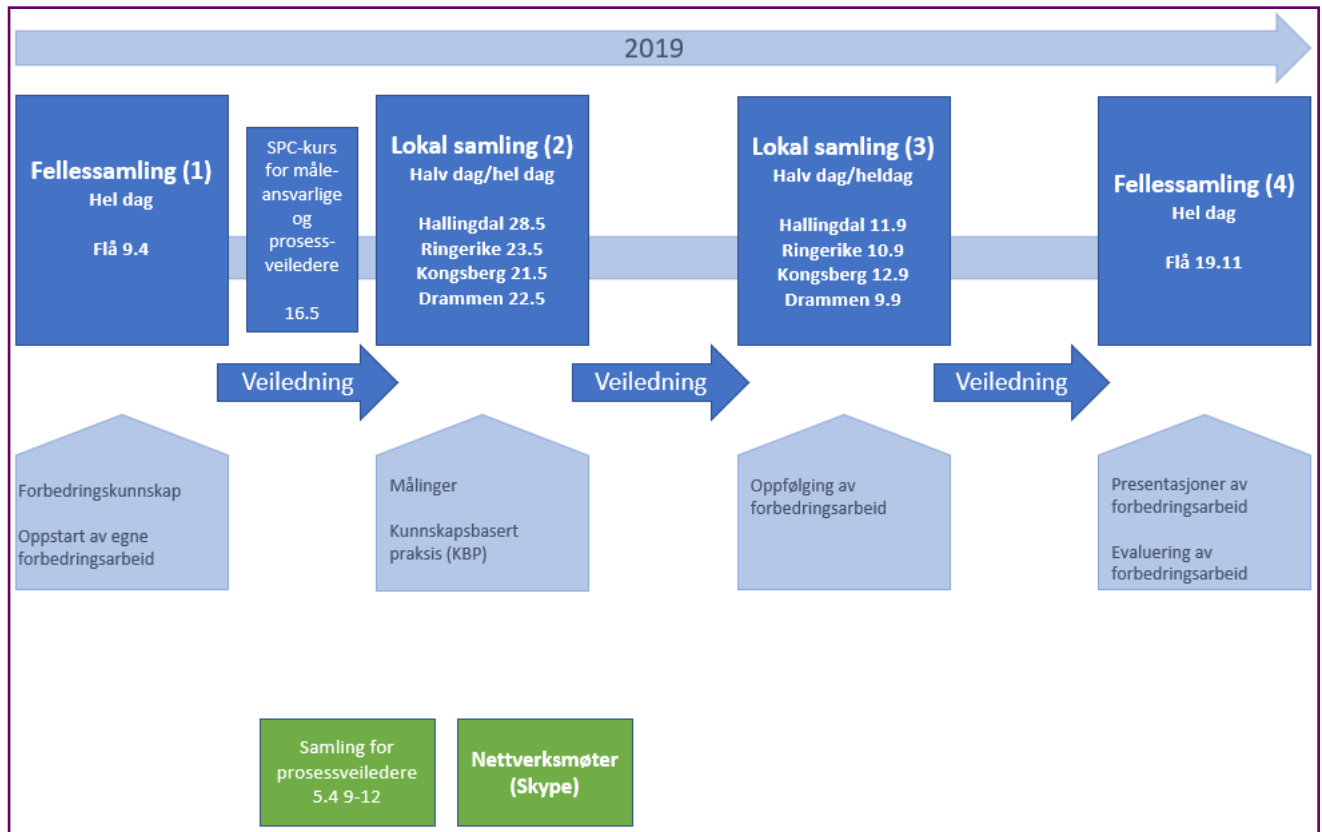
- Gjennomføring av et systematisk forbedringsarbeid
- Kunnskap om gruppeprosesser og tverrfaglig teamarbeid
- Innsikt i enkle metoder og verktøy for å drive med forbedring
- Kompetanse i måling av prosesser og variasjon
- Involvering av pasienter og pårørende

**Målgruppe: ledere, fagutviklingssykepleiere/fagutviklere, rådgivere og andre aktuelle yrkesgrupper.**

En suksessfaktor for vellykkede forbedringsarbeidere er tverrfaglighet, dette bør gjenspeiles i deltakergruppen og teamene som skal jobbe med forbedringen i virksomheten.



## Kompetanseprogrammets arbeidsmodell og progresjon





## Foreløpig program og innhold i samlingene:

<b>Program* - Fellessamling (1)</b> Hel dag. 09.04.2019 - Flå	
09:30-09:50	Velkommen og presentasjon av deltakerne
09:50-10:10	Innledning fra USHT-Buskerud
10:10-10:30	Presentasjon av et forbedringsarbeid – et eksempel
10:30 –	<i>Forbedringskunnskap:</i> Om kvalitetsforbedring og forbedringskunnskap
	<b>11:10-11:20 Pause</b>
	<i>Forbedringskunnskap:</i> Hvordan gjennomføre et systematisk forbedringsarbeid?
12:00	– Sjekkliste for forbedringsarbeid
<b>12:00-12.30</b>	<b>Lunsj</b>
12:30 – 14:45	<i>Forbedringskunnskap:</i> Hvordan skape gode forbedringsteam?
	– Gruppeprosesser
	<i>Forbedringskunnskap:</i> Introduksjon til målinger
	– Statistisk prosesskontroll (SPC)
	<i>Forbedringskunnskap:</i> Introduksjon til ulike metoder og verktøy for forbedring
	– Flytskjema, PDSA-syklus/model for improvement
	<b>13:40-13:50 Pause</b>
	<i>Forbedringsarbeid:</i> Oppstart for egne forbedringsarbeider
	– Deltakerne deler tanker om hva de vil arbeide med
	– Øvelse med flytskjema
	– Utkast til fremdriftsplan fylles ut og leveres inn
14:45-15:00	Avslutning og veien videre

<b>Program* - Lokal samling (2)</b> Halv dag. Dato - se arbeidsmodell, tid og sted kommer	
12.00	Statistisk prosesskontroll (SPC)
	– Målinger og bakgrunn for bruk av statistisk prosesskontroll
	Forbedringsarbeider – Deltakerne presenterer fremdriftsplaner
	– Hvordan skape varig endring?
	Forbedringskunnskap
	– Lære av andre
	– Dele med hverandre
	Deltakerne presenterer status i arbeidene og målinger
	– Fokus på hva man kan lære av hverandre
14:45 – 15:00	Avslutning, veien videre



<b>Program* - Lokal samling (3)</b> Halv dag. Dato – se arbeidsmodell, tid og sted kommer	
12.00	Statistisk prosesskontroll (SPC)
	– Målinger og bakgrunn for bruk av statistisk prosesskontroll
	Forbedringsarbeider – Deltakerne presenterer fremdriftsplaner
	– Hvordan skape varig endring?
	Forbedringskunnskap
	– Lære av andre
	– Dele med hverandre
	Deltakerne presenterer status i arbeidene og målinger
	– Fokus på hva man kan lære av hverandre
14:45 – 15:00	Avslutning, veien videre

**Datoer for lokal samling 2 og 3 finner du i kompetanseprogrammets arbeidsmodell og progresjon. Samling 2 og 3 kan ved behov slås sammen til en heldagssamling.**

<b>Program* - Fellessamling</b> Hel dag. 19.11.2019 - Flå	
09:30 -	Velkommen og presentasjon av tema for dagen
	Forbedringsarbeider – Deltakerne presenterer status i arbeidene og målinger
	Forbedringskunnskap – Evaluering av utvalgte forbedringsarbeider
	Erfaringer fra et gjennomført forbedringsarbeid
<b>12:00 – 12:30</b>	<b>Lunsj</b>
	Forbedringskunnskap
	– Hvordan skape varig endring?
	– Hvordan jobbe videre med forbedringsarbeid i virksomheten
	Hvordan evaluere eget forbedringsarbeid?
	Evaluering av kompetanseprogrammet
14:45 – 15:00	Avslutning og hva er veien videre?

\* Endelig program blir sendt ut i forkant av samlingene, USHT Buskerud tar forbehold om endringer i programmet.



## Forberedelser og forventninger

### Forbedringsteam

Antall deltakere i teamene anbefales til å være 6-8 personer. Roller innad i forbedringsteamet fordeles hensiktsmessig ut i fra enhetens kompetanse. Alle forbedringsteam må ha en person som er leder for teamet samt en måleansvarlig.

### Forankring

Deltakelse i forbedringsarbeid må forankres hos ledelsen.

### Prosessveiledning

Alle forbedringsteam vil bli tildelt en prosessveileder. Prosessveilederen skal støtte leder av forbedringsteamet med metodikk og systematikk. Prosessveilederen er ikke en del av forbedringsteamet og er en ekstern person.

### SPC/målinger

Alle forbedringsteamene skal ha en måleansvarlig. Teamene skal gjennomføre målinger av forbedringsarbeidet med egnet metodikk. Det vil bli gitt opplæring i statistisk prosesskontroll (SPC) som er en egnet målemetode for forbedringsarbeid.

### Hva skal forbedringsteamet ha klart til samling?

Tema/problemstilling. Tanker om hva man ønsker å jobbe med på første samling og etter denne. Det er lov å endre tema og personer i forbedringsteamet underveis i prosessen. Velge tema som er viktig og engasjerende, men ikke for stort.

### Arbeid mellom samlinger

Det forventes at forbedringsteamene jobber med sine prosjekter mellom samlingene og får veiledning av sin prosessveileder etter behov og avtale. Det kan ikke settes en fast tidsramme for hvor mye teamene skal arbeide mellom samlingen. Dette avhenger av type prosjekt, størrelse på prosjektet og kommunens ressurser som er satt av til dette arbeidet.

### Forberedelser til samlingene

Det skal ikke leveres inn noe fra forbedringsteamene til samlingen, men teamet vil få i oppgave å presentere prosjektet sitt. Forbedringsteamet og prosessveileder avklarer seg imellom om skriftlig arbeid skal leveres i forkant av veiledningen.

### Utstyr

Forbedringsprosjektet legger føringer for hva teamet trenger av nødvendig utstyr. Er det behov for en elektronisk forbedringstavle? En manuell forbedringstavle? Datateknisk utstyr? Å delta på samlingene krever ikke eget utstyr da teamene vil få utdelt program og annet skriftlig materiell i papirformat. Måleansvarlig må laste ned SPC-program (EPI-data) på sin pc, dette vil det bli gitt veiledning og opplæring i. Teamene må selv anskaffe nødvendig litteratur til sitt forbedringsprosjekt, USHT har ressurspersoner på innhenting av litteratur fra databaser og kan være behjelpelig med veiledning i litteratursøk.



## Forslag til litteratur om forbedringsarbeid

Her kommer en liste over litteratur som forbedringsteamet kan bruke i forkant og underveis i sitt forbedringsarbeid.

### Artikler:

- [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2499035/Danielsen\\_Nilsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2499035/Danielsen_Nilsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y) - Pasientforløp for eldre med kronisk sykdom, Omsorgsbiblioteket.
- Batalden, P. B. and F. Davidoff (2007). "What is "quality improvement" and how can it transform healthcare?" *Quality & Safety in Health Care* 16(1): 2-3.
- Brandrud, A. S., et al. (2011). "Three success factors for continual improvement in healthcare: an analysis of the reports of improvement team members." *BMJ Quality & Safety* 20(3): 251-259
- Batalden PB, Stolz PK. A framework for the continual improvement of health care: building and applying professional and improvement knowledge to test changes in daily work. *Jt Comm J Qual Impr* 1993; 10: 424-45
- Langley GL, Moen R, Nolan KM, Nolan TW, Norman CL, Provost L. *The Improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance*. 2. utg. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass; 2009.

### Lenker:

#### På norsk:

- <http://www.pasientsikkerhetsprogrammet.no/>

Pasientsikkerhetsprogrammet

- <http://www.pasientsikkerhetsprogrammet.no/Forbedringskunnskap/Forbedringsarbeid/her-kan-du-laste-ned-forbedringsguiden>

Last ned forbedringsguiden fra pasientsikkerhetsprogrammet

- <http://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring>

Om kvalitetsforbedring, verktøy og metoder

- <https://www.helsebiblioteket.no/omsorgsbiblioteket>

Omsorgsbiblioteket

- <http://www.kunnskapssenteret.no/>

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten





**På svensk:**

- <http://plus.rjl.se/qulturum>

Qulturum – Om kvalitetsforbedring, verktøy og metoder

**På engelsk:**

- <http://www.ihl.org/>

IHI – Om kvalitetsforbedring, verktøy og metoder, online kurs med mer.

- <http://www.health.org.uk/>

The Health Foundation – Om kvalitetsforbedring, verktøy og metoder, online, kurs med mer.

**Bøker:**

- Kvalitetsforbedring som håndverk (norsk) av Bjarne Berg Wig 1998
- Kvalitetsudvikling i praksis (dansk) av Mainz, Bartels, Bek, Møller Pedersen, Krøll, Rhode 2011
- The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance (engelsk) av Langley & Nolan et al. 2009
- Improving Patient Care: The Implementation of Change in Healthcare (engelsk) av Grol & Wensing 2013
- Quality By Design: A Clinical Microsystems Approach (engelsk) av Nelson, Batalden & Godfrey 2007



## Verktøy til systematisk forbedringsarbeid

Det finnes ingen universal formel for hvordan man skal gå frem for å få bedre tjenester med forbedringer som vedvarer over tid. Dette er fordi forbedringsarbeid gjennomføres i komplekse systemer, det vil si organisasjoner med ulike strukturer, mennesker, oppgaver, prosesser og kontekst som endrer seg over tid. Det å jobbe systematisk med kvalitetsforbedring er viktig. Det finnes mange metoder og verktøy for å få til forbedringer, men ingen enkle løsninger. Her presenterer vi noen verktøy som teamene skal bruke i sitt forbedringsarbeid. SMARTE mål, verktøy for prioritering av tiltak, Sjekklisten for systematisk forbedringsarbeid og A3 er med i dette kompendiet.

**Sjekklisten for systematisk forbedringsarbeid** tar deg gjennom viktige elementer du og ditt team bør huske på i planlegging, gjennomføring og oppfølging av forbedringsarbeid. Sjekklisten brukes gjerne i sammenheng med **A3 som planleggingsverktøy**. Teamene skal bruke verktøyet A3 som hjelp til å definere sitt forbedringsarbeid og utarbeide en fremdriftsplan.

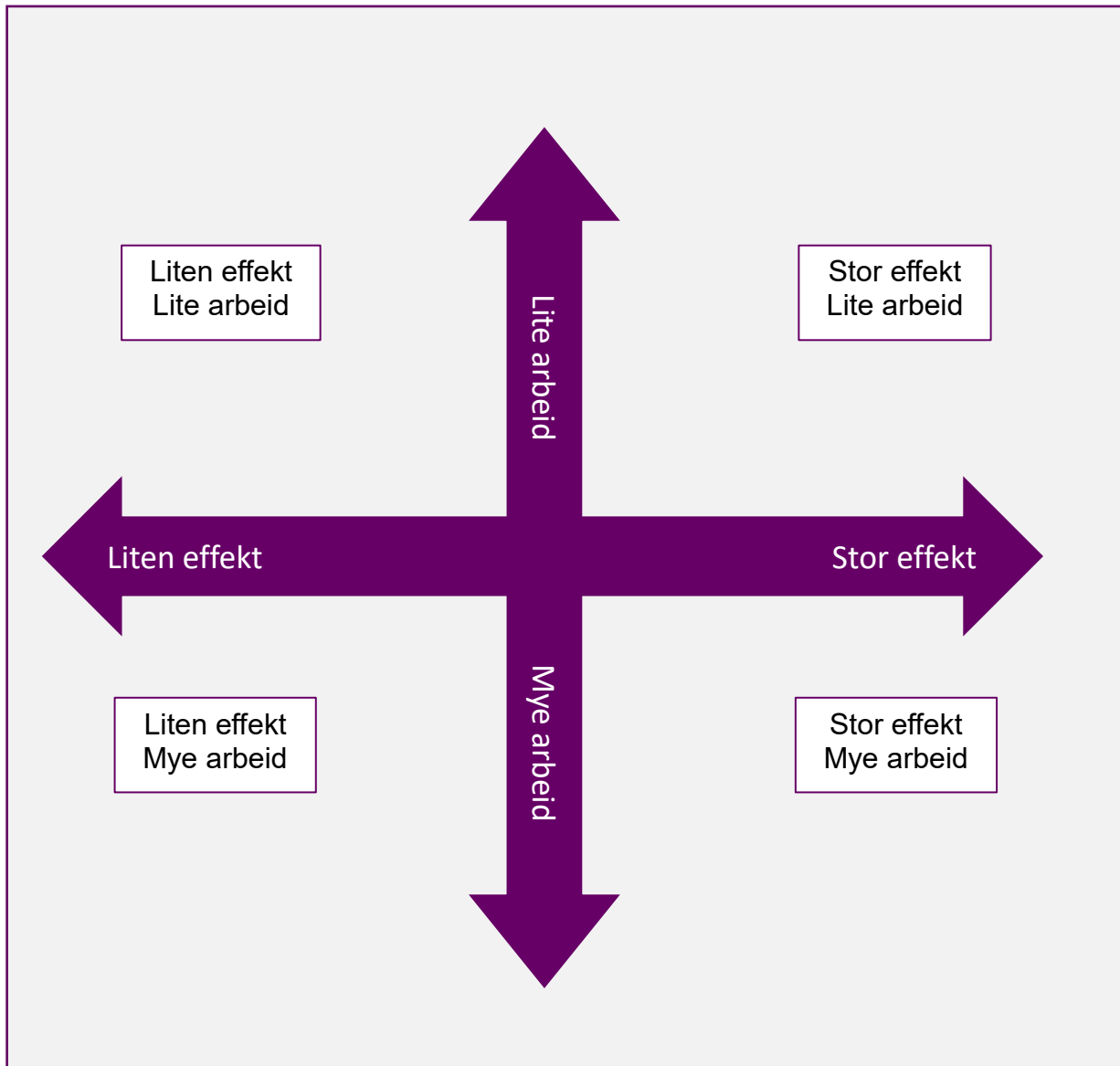
### SMARTE mål

Målene for forbedringsarbeidet må formuleres på en måte som gjør dem klare, entydige og målbare. Som en huskeregel må målene være SMARTE.

SMARTE mål - tips til mål og målformulering
<b>S Spesifikt</b> - Klar, konkret, entydig, tallfestet angivelse av forventet resultat
<b>M Målbart</b> - Man skal kunne vite når målet er oppnådd
<b>A Avklart</b> - Enighet om målet, forankring i gruppen og hos problemeier
<b>R Realistisk</b> - Oppnåelig i forhold til andre oppgaver og ressurser
<b>T Tidsbestemt</b> - Angi når resultatet skal være nådd
<b>E Engasjerende</b> - Være utfordrende, gi mulighet for egenutvikling, inspirere til nytenkning

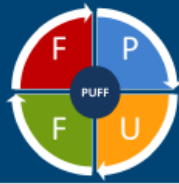
## Hvordan vurdere /prioritere tiltak

Man kan benytte en enkel modell som denne for å prioritere hvilke tiltak man bør sette i gang med først.





## Sjekkliste for systematisk forbedringsarbeid



### SJEKKLISTE FOR SYSTEMATISK FORBEDRINGSARBEID

Sjekklisten er utarbeidet for forbedringsarbeider og prosjekter som involverer flere personer, faggrupper eller enheter som må arbeide sammen for å løse et problem eller en utfordring. Målet med forbedringsarbeidet bør være å lukke gapet mellom det vi vet og det vi gjør. Arbeidet bør være systemfokustert og kunnskapsbasert. Sjekklisten er tiltenkt forbedringsarbeider hvor det etableres og arbeides i skreddersydde team for å løse problemer som det kreves tid og ressurser for å gjennomføre.

*Sjekklisten er bygget opp etter PUFF-sirkelen med underområder og tilhørende spørsmål og utsjekkpunkter. Punktene er unummerert fordi rekkefølgen på de ulike prosessene vil variere fra arbeid til arbeid og flere prosesser vil kunne foregå parallelt.*

### PUFF - Planlegge

#### Bakgrunn for problemstilling og analyse av problemet

- Beskriv nåsituasjonen og bakgrunn for endringsbehovet/problemset.
- Kartlegg/gjennomfør en enkel analyse for å beskrive problemet og mulige årsaker. (Forslag til verktøy: 5xhvorfor, flytskjema eller fiskebeinsdiagram)
- Hvordan vet dere at det er nødvendig å gjøre endringer på det aktuelle området?
- Er endringsbehovet/problemset et resultat av ny kunnskap eller forskning på fagområdet?
- Har dere tilgang til data som belyser endringsbehovet/problemset? Hvordan kan man evt. måle nåsituasjonen?

#### Kontekst

- Er organisasjonen/systemet tilrettelagt for å gjennomføre et forbedringsarbeid på området?
- Er det tilgjengelige veiledningsressurser med forbedringskunnskap og kunnskap om målinger?

#### Visjon og mål

Mål skal være nyttige, og hjelpe oss til å holde stø kurs. Målformulering er en prosess og i forbedringsarbeid er det "lov" å endre målet underveis.

- Hvordan ser ønsket fremtidssituasjon ut (visjon)?
- Hva er det konkrete målet for forbedringsarbeidet?
- Beskriv eventuelle delmål.
- Er alle som blir berørt av endringen enige om målet?
- Er målene målbare?

(Forslag til verktøy: SMARTE-mål)

#### Forankring

- Hvordan sikre avdelingsledelsens støtte og eierforhold til arbeidet?
- Hvordan sikre medarbeidernes støtte og eierforhold til arbeidet?
- Er linjeledelsen konsultert vedrørende møtetider og dekning av evt. fravær fra seksjon/avdeling?
- Er arbeidet i tråd med avdelingens strategiske mål?
- Kjenner medarbeidere og samarbeidspartnere seg igjen i problemet?

#### Målinger

- Hvordan kan dere vite at en endring er en forbedring?
- Hvordan vil dere undersøke om målene er nådd?
- Hvilke indikatorer/målemetoder velger dere?
- Husk at man kan måle både forbedringsprosesser og faglige resultater. Sjekkliste kan være nyttige.
- (Forslag til verktøy: statistisk prosesskontroll (SPC))
- Hvordan skal dataene fremstilles?
- Hvis man bruker SPC, hvilke type diagram passer best til dataene deres?

#### Gruppedannelse

- Etabler et forbedringsteam.
- Hvem skal være med i forbedringsteamet?
- Hvem skal være leder?
- Hvem skal være måleansvarlig?
- Er det behov for en sekretær?
- Er brukeres perspektiv ivare tatt gjennom deltakelse eller annen form for involvering?
- Hvem skal være orientert om fremgang i arbeidet?
- Er det planlagt faste møter for arbeidsperioden?
- Hvordan kan teamet best kommunisere med



## PUFF - Utføre

### Utarbeidelse av tiltak og fremdriftsplan

- Hvilke endringer/tiltak kan iverksettes for å skape forbedring?
- Er det gjennomført en kreativ prosess (idédugnad/brainstorming) for å finne gode, lokale løsninger som passer hos dere?
- Har dere prioritert de løsningene som dere har mulighet til å lykkes med?
- Er tiltak/endringer sjekket ut med alle som berøres?
- Vil tiltakene skape forringelse for andre?
- Er forslag til tiltak kunnskapsbasert?
- Utarbeid en **fremdriftsplan** som beskriver valgte tiltak. Vær konkret og spesifiser **hvem** som skal utføre tiltak, **hva** som skal gjøres, **når** det skal gjøres og **hvordan** tiltak skal måles.

## PUFF - Følge opp og forbedre

### Utprøving av tiltak (småskalatesting og PUFF-sykluser)

PUFF-syklusen er en systematisk metode for småskalatesting. Endringstiltak skal først testes i liten skala, for eksempel hos en bruker eller på en enkelt episode. Erfaringene fra den ene testen danner grunnlag for å diskutere erfaringene, eventuelt gjøre små justeringer og nye tester inntil man har funnet en optimal løsning som fungerer i praksis. Først da kan man gjennomføre de endringene man har blitt enige om som ny praksis.

- Er det planlagt å teste hvert forbedringstiltak i liten skala før det innføres?
- Er det enighet om hva dere ønsker å oppnå med hvert av tiltakene som skal prøves ut?
- Har dere en plan for utprøvingen (hvem skal gjøre hva, hvordan og når)?
- I utprøvingen av tiltakene kan det være aktuelt å korrigere underveis, er det satt av tid til å evaluere utprøvingene?
- Hvordan vil dere måle om utprøvingene gir de ønskede resultatene?

### Oppfølging , vurdering og evaluering

- Ble planene for arbeidet fulgt?
- Ble resultatet av småskalautprøvingene slik dere hadde forventet?
- Hvilken ny kunnskap fikk dere gjennom utprøvingene?
- Hendte det noe uforutsett? Hvordan løste dere eventuelle problemer som dukket opp underveis?
- Ble målinger gjennomført og fulgt opp (f.eks. ved bruk av statistisk prosesskontroll, SPC)?
- Dersom en utprøving har fått den ønskede effekt, og dere derfor vil standardisere (innføre og dokumentere) dette som ny praksis, hva vil dere gjøre for å hindre at praksis faller tilbake til "gammel fasong"? Hva er ledelsens oppfølgingsansvar?
- Hvor lenge bør den endrede prosessen monitoreres før dere er trygge på at "det går av seg selv"?
- Har arbeidet læringspotensial for andre?
- Hvordan bør arbeidet deles/spres for at andre kan dra nytte av deres erfaringer?



DRAMMEN  
KOMMUNE



Sjekklisten er bygger på Vestre Viken HF sin sjekkliste for systematisk forbedringsarbeid. Sjekklisten er basert på aktuell litteratur og forskning om forbedringsarbeid.



### A3 – skjema med veileder

Dette skjemaet deles ut i papir og elektronisk A3-format både med og uten veileder.

<b>A3 – veileder</b>						
<p><b>Ide/problemstilling:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort beskrivelse av ide eller problemstilling</li> </ul>	<p><b>Avdeling/seksjon:</b></p> <p>Ansvarlig: <i>Hvem er leder/ansvarlig for gruppen?</i></p> <p>Start/Slutt: <i>Definer oppstart og forventet avslutning av gruppearbeidet.</i></p>	<p><b>Overordnet mål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hva vil dere oppnå med dette forbedringsarbeidet?</i></li> </ul>				
<p><b>Beskrivelse av nåsituasjonen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Beskriv bakgrunn for forbedringen/problemet</i></li> <li>• <i>Hvorfor er denne problemstillingen aktuell?</i></li> <li>• <i>Hvorfor skal dette problemet løses? Vær så konkret som mulig.</i></li> <li>• <i>Hvordan er dagens situasjon?</i></li> <li>• <i>Hvem gjør hva og når?</i></li> <li>• <i>Beskriv fakta, bruk gjerne data/målinger</i></li> <li>• <i>Gjør problemet klart</i></li> <li>• <i>Har dere en felles forståelse av virkeligheten/nåsituasjonen?</i></li> <li>• <i>Kjerner kollegaene deres og samarbeidspartnere seg igjen i beskrivelsen?</i></li> </ul>	<p><b>Løsning:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kort beskrivelse av løsningen/endringen</i></li> <li>• <i>Spesifikk tiltak for å få til løsningen/endringen beskrives under</i></li> </ul> <p><b>Forventet resultat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hvilken effekt vil løsningen/endringen gi?</i></li> <li>• <i>Hvordan kan dette måles? Hvordan vet vi at endringen er en forbedring?</i></li> </ul>					
<p><b>Analyse av problemstillingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kartlegg problemstillingen og finn rotårsaken</i></li> <li>• <i>Gjennomfør en så enkel analyse som mulig for å beskrive problemet</i></li> <li>• <i>Mulige verktøy: Svhvorfor, Fysiskjema/verdistrømkartlegging eller fiskebeinsdiagram</i></li> </ul>	<p><b>Tiltak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Beskriv tiltakene som skal i gang settes for å få til løsningen/endringen</i></li> </ul>	<p><b>Hvem</b></p>	<p><b>Når</b></p>			
<p><b>Test/utprøving:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planlegg og beskriv uttesting av tiltak/løsning</i></li> <li>• <i>Evaluér resultatene av testen</i></li> <li>• <i>Gjør eventuelle korrigeringer på tiltak/løsning</i></li> </ul>				<p><b>Effekt og måling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hva skal tiltaket føre til (effekt)?</i></li> <li>• <i>Hva skal måles og hvordan kan det måles?</i></li> <li>• <i>Målene bør være SMARTe</i></li> </ul>		
<p><b>Plan for implementering og oppfølging:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nødvendige avklaringer</i></li> <li>• <i>Plan for oppfølging og videreutvikling</i></li> <li>• <i>Har arbeidet læringspotensial? Hvordan bør arbeidet deles?</i></li> <li>• <i>Kan arbeidet føre til ny praksis? Hvordan kan arbeidet standardiseres?</i></li> </ul>						