



Utviklingscenter for
sykehjem og hjemmetjenester

VIKEN (Buskerud)

KOMPETANSEPROGRAM

i kontinuerlig forbedringsarbeid 2020



Kompendium til forbedringsteamene

Innhold

Velkommen til Kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid for kommunene i Buskerud.	3
Økonomi	3
Samlingene	4
Kompetanseprogrammets arbeidsmodell med datoer	4
Foreløpig tema for samlingene og oppgaver	5
Forberedelser og forventninger	6
Forslag til litteratur om forbedringsarbeid	8
Hensiktsmessige verktøy til systematisk forbedringsarbeid	10
SMARTE mål	10
Hvordan vurdere /prioritere tiltak	11
Sjekkliste for systematisk forbedringsarbeid	12
.....	13
A3 – skjema med veileder	14

Kontaktinformasjon – arrangører

Fag- og gjennomføringskoordinatorer USHT Buskerud:

Ninni Dypedokk, Hallingdalsområdet

Ninni.dypedokk@aal.kommune.no

Nadine Mielke, Kongsbergsområdet

Nadine.mielke@kongsberg.kommune.no

Line Ek Andreassen, Drammensområdet

Line.ek.andreassen@drammen.kommune.no

Monica Samuelsen, Ringeriksområdet (ut 2020)

Monica.Samuelsen@hole.kommune.no

Leder, USHT Buskerud:

Synnøve Sæther, Viken (Buskerud) fylke:

synnove.saether@drammen.kommune.no

Velkommen til Kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid for kommunene i Buskerud.

USHT Viken (Buskerud) ønsker deg velkommen til oppstart av kompetanseprogrammet i kontinuerlig forbedringsarbeid med første samling 10.09.2020. Kompetanseprogrammet er basert på erfaringer fra blant annet gjennomføring av kompetanseprogram i forbedringsarbeid i Buskerud fylke i 2019 og et pilotarbeid i Drammen kommune i 2018.

Mål for kompetanseprogrammet er å gi deltakerne forbedringskunnskap og kompetanse til å gjennomføre eget forbedringsarbeid på en systematisk måte. Kompetanseprogrammet knyttes opp mot Leve hele livet reformen og er i samarbeid med Fylkesmannen i Oslo og Viken.

Kompetanseprogrammet består av fire samlinger (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 forbedringsarbeider og deling av erfaringer mellom forbedringsteamene. Mellom samlingene skal teamene jobbe med det valgte forbedringsarbeidet. Teamene vil få veiledning av en prosessveileder underveis.

Økonomi

Kompetanseprogrammet i 2020 blir dekket av midler fra Helsedirektoratet for tilknytningen opp mot Leve hele livet reformen. Midlene dekker utgifter til foredragsholdere, lokaler, servering og materiell. Midler for frikjøp av deltakere samt reise til den enkelte i forbedringsteamet må avdelingen/virksomheten selv stå ansvarlig for. Her er en oversikt over sirka kostnader for deltakere i kompetanseprogrammet som ble gjennomført i 2019:

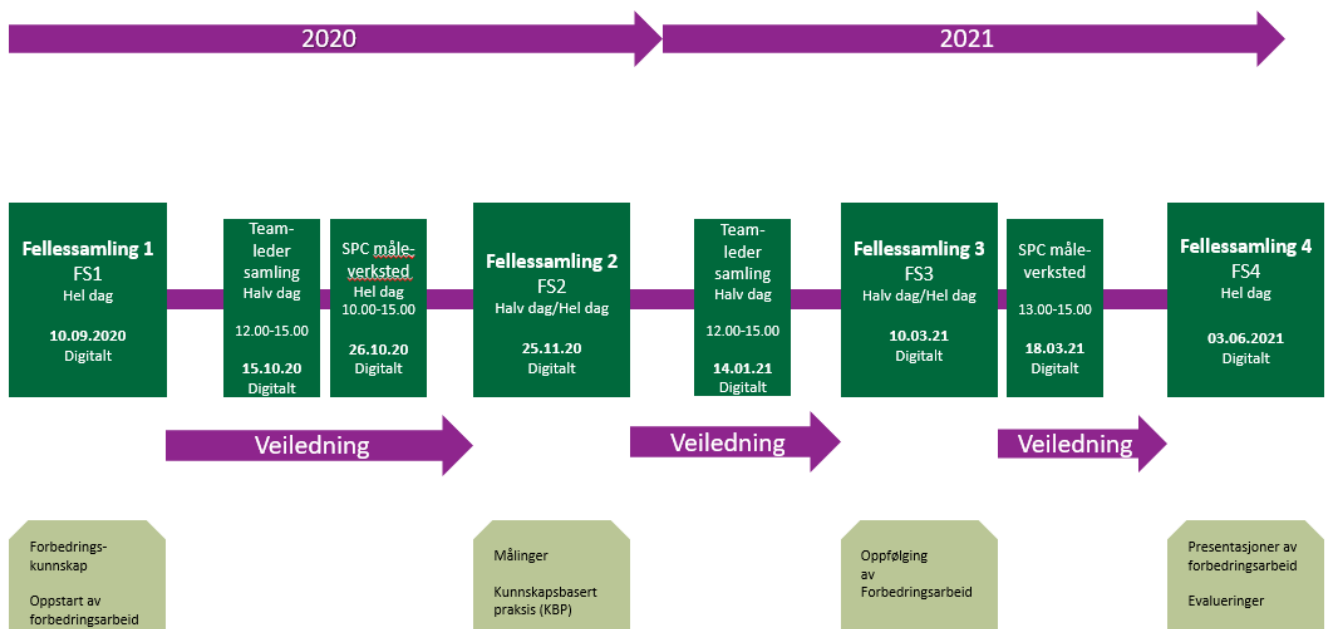
Ressurser	Kostnad
5 deltakere i team	Beregnet gjennomsnittlig årslønn som grunnlag= 650.000, - u.sos. = 445,-/time inkl. Sos
Minimum 5 timer forberedelse til hver samling	5 timer*445,-= 2.225, -/pr. Pers 2.225, - * 5 pers= 11.125, -
20 timer, obligatoriske samlinger	20 t * 445,-= 8.900,-8.900,- * 5 stk= 44.500, -
Ekstra samlinger til teammedlemmer (SPC-måleverksted, prosessveileder samling) 2 deltakere. 7 timer pr pers	7 t * 445,-= 3.115,-3.115,- * 2 per= 6.230, -
Total kostnad (ikke inkl reise og egeninnsats utover obligatoriske samlinger)	61.855, -

Samlingene

Samlinger og undervisning vil foregå via digitale plattformer som for eksempel teams eller strømming live. Noe undervisning vil gjennomføres med fysisk oppmøte. Informasjon om plattformer og sted for samlingene vil komme underveis.

Kompetanseprogrammets arbeidsmodell med datoer

Det er gjort en endring i arbeidsmodellen. Teamledere får tilbud om samling 15.10.20 og 14.01.21 for veiledning, erfaringsdeling og faglig påfyll tilknyttet det å være ledere av et forbedringsteam. Det vil ikke bli tilbud om utdanning av prosessveiledere i dette kompetanseprogrammet. Teamene vil få veiledning av eksisterende prosessveiledere i USHT men kan også velge å benytte prosessveileder fra egen kommunen.



Foreløpig tema for samlingene og oppgaver

Tema for fellessamling 1, FS1 Hel dag 10.09.2020
Oppstart av forbedringsarbeid
Teamene presenterer forbedringsarbeidet sitt
Forbedringskunnskap
Forbedringsteamene blir kjent med verktøy og metoder

Tema for fellessamling 2, FS2 Halv dag/hel dag 25.11.2020
Målinger og statistisk prosesskontroll (SPC)
Kunnskapsbasert praksis
Erfaringsdeling mellom teamene
Oppgave: Teamene viser målinger og statistikk så langt

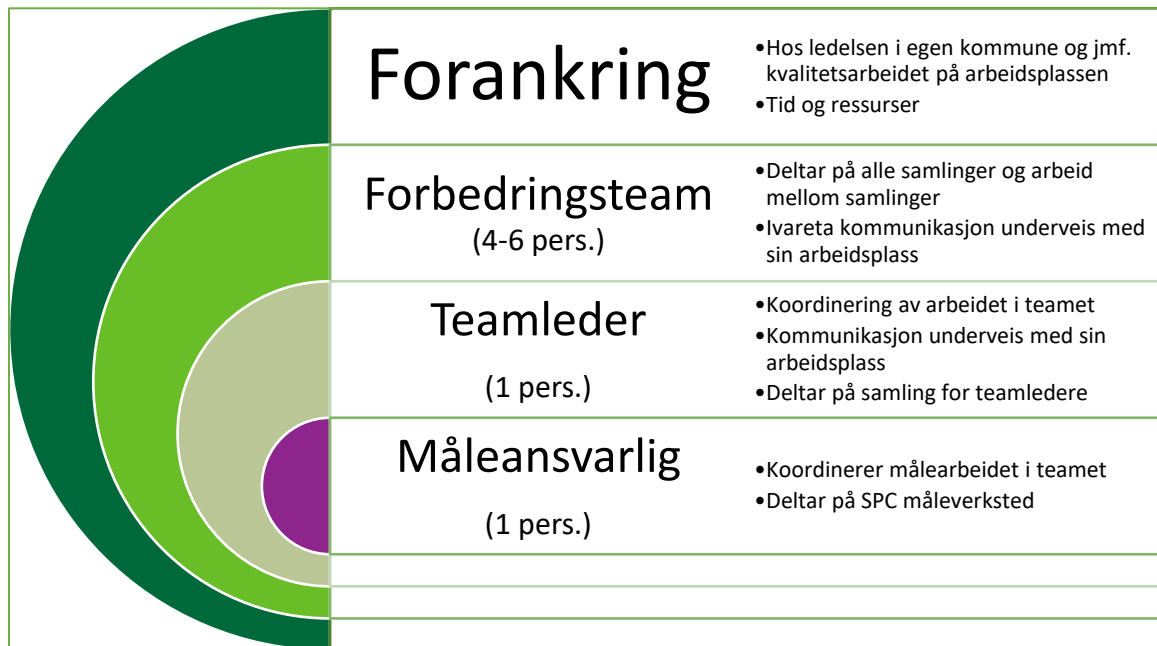
Tema for fellessamling 3, FS3 Halv dag/hel dag 10.03.2021
Oppfølging av forbedringsarbeidene
Gevinstrealisering
Erfaringsdeling mellom teamene
Oppgave: Teamene presenterer fremdriftsplanen

Tema for fellessamling 4, FS4 Hel dag 03.06.2021
Presentasjoner av teamenes forbedringsarbeid
Evalueringsprogrammet
Veien videre
Feiring og avslutning

Samling 2 og 3 kan med fordel utvides til en heldagssamling for de teamene som ønsker dette. Teamene kan jobbe med eget forbedringsarbeid, prosessveiledere vil være tilgjengelige hele dagen.

Endelig program blir sendt ut i forkant av samlingene, USHT Viken (Buskerud) tar forbehold om endringer i programmet.

Forberedelser og forventninger



Eksempler på tema for forbedringsarbeid 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
- Kunnskap om gevinstrealisering
- Fokus på involvering av pasienter og pårørende

Det anbefales at forbedringsteamene velger et arbeid som er håndterlig, oversiktlig men ikke for stort.

Målgruppe:

Ledere, fagutviklingssykepleiere/fagutviklere, rådgivere og andre aktuelle yrkesgrupper.

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

Forankring

Deltakelse i forbedringsarbeid må forankres hos ledelsen og knyttes opp mot virksomhetens planer for kompetanse og kvalitet. Det er også viktig med forankring blant ansatte i virksomheten som blir berørt av eller skal bidra inn i forbedringsarbeidet.

Forankringsprosessen må starte så tidlig som mulig og før forbedringsteamet melder seg på programmet.

Prosessveiledning

Alle forbedringsteam vil bli tildelt en prosessveileder fra USHT Viken (Buskerud). De kommunene som har egen prosessveileder kan velge å bruke denne, men prosessveilederen skal ikke være en del av forbedringsteamet. Prosessveilederen skal støtte lederen av forbedringsteamet med metodikk og systematikk. I oppstartsfasen vil prosessveileder fra USHT tilby veiledning på valg av tema/prosjekt, forberedelser, forankring, bruk av verktøy o.l. slik at forbedringsteamet kan komme godt i gang fra start. Det må være kommunikasjon mellom prosessveileder og teamleder for å lage en plan for veiledning etter ønske og behov.

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 eller et område som teamet 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. I tillegg skal teamet levere inn enkle oppgaver i forkant av samlinger som for eksempel plan for deling av erfaringer og informasjon om progresjon.

Forberedelser til samlingene

Teamet vil få i oppgave å presentere prosjektet sitt, målinger og mindre oppgaver til samlingene. Det forventes at teamet deler erfaringer fra arbeidet med andre team.

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-programmet EPI-data på sin pc før måleverkstedet, dette må sjekkes ut med egen IT-avdeling i forkant. Opplæring i bruk av EPI-data vil bli gitt. 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:

- 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/>
- <https://pasientsikkerhetsprogrammet.no/forbedringskunnskap/forbedringsarbeid/for-deg-som-skal-i-gang-med-et-forbedringsarbeid>
- <http://www.pasientsikkerhetsprogrammet.no/Forbedringskunnskap/Forbedringsarbeid/her-kan-du-laste-ned-forbedringssguiden>

Sider fra Pasientsikkerhetsprogrammet

- <https://pasientsikkerhetsprogrammet.no/aktuelt/nyheter/forbedringsspillet-hvor-som-helst-og-nar-som-helst>

Forbedringsspillet

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

Om kvalitetsforbedring, verktøy og metoder

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

Omsorgsbiblioteket

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

Nasjonalt kunnskapscenter 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

Andre verktøy:

- <https://pasientsikkerhetsprogrammet.no/aktuelt/nyheter/flytskjema>

Flytskjema fra Pasientsikkerhetsprogrammet.

- <https://pasientsikkerhetsprogrammet.no/aktuelt/nyheter/pdsa-skjema>

PDSA-skjema og informasjon om bruk av skjemaet fra Pasientsikkerhetsprogrammet.

Hensiktsmessige 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. Gjennom kompetanseprogrammet presenterer vi noen verktøy som teamene skal bruke i sine forbedringsarbeider. SMARTE mål, verktøy for prioritering av tiltak, Sjekklisten for systematisk forbedringsarbeid og A3 er med i dette kompendiet. Du finner også lenker i listen ovenfor til andre verktøy som kan brukes i forbedringsarbeidet.

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.

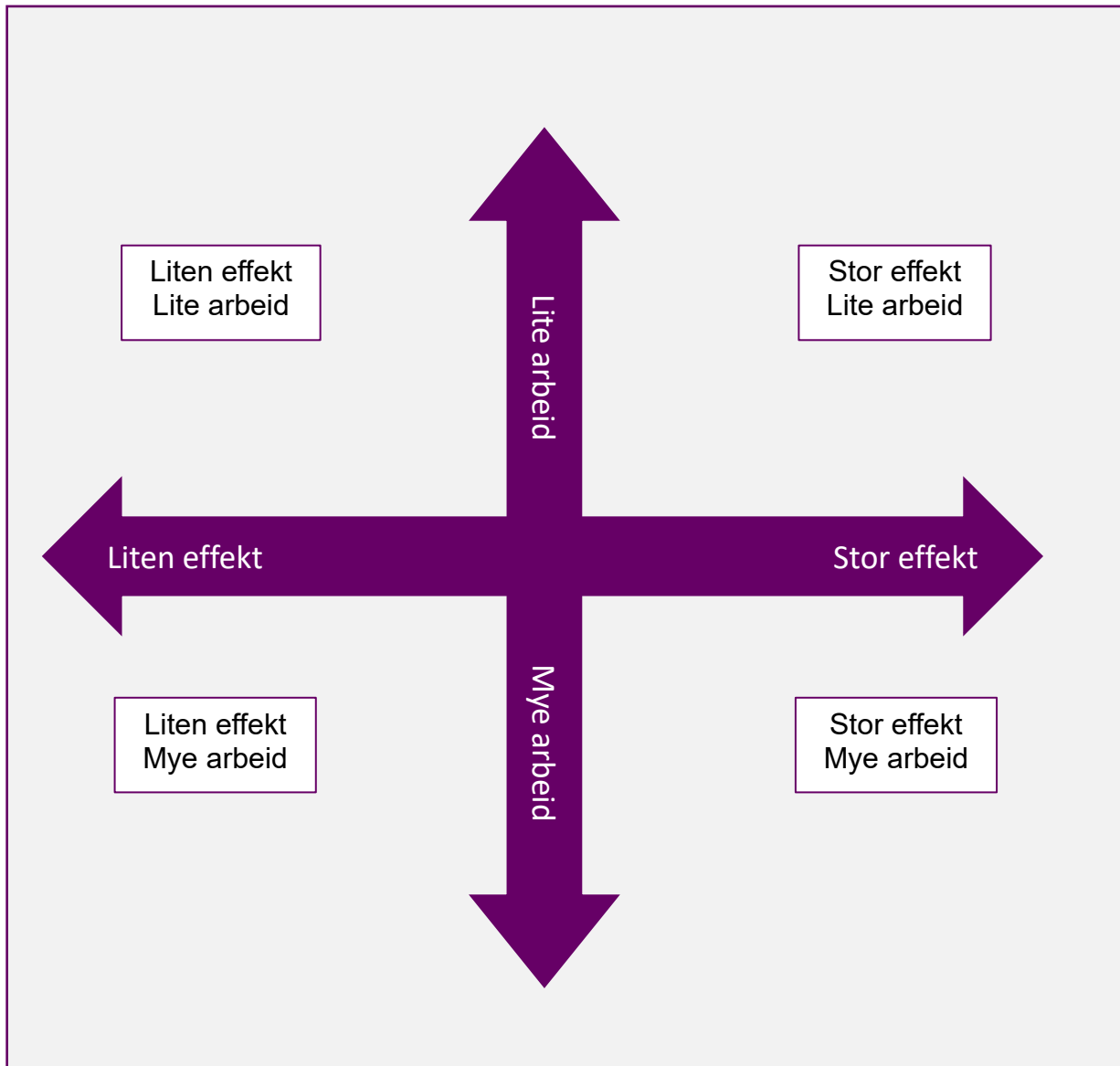
SMARTE mål

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
S Spesifikt - Klar, konkret, entydig, tallfestet angivelse av forventet resultat
M Målbart - Man skal kunne vite når målet er oppnådd
A Avklart - Enighet om målet, forankring i gruppen og hos problemeier
R Realistisk - Oppnåelig i forhold til andre oppgaver og ressurser
T Tidsbestemt - Angi når resultatet skal være nådd
E Engasjerende - 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/problem.
- 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/problem et resultat av ny kunnskap eller forskning på fagområdet?
- Har dere tilgang til data som belyser endringsbehovet/problem? 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 (småskala testing og PUFF-sykluser)

PUFF-syklusen er en systematisk metode for småskala testing. 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?



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.

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