

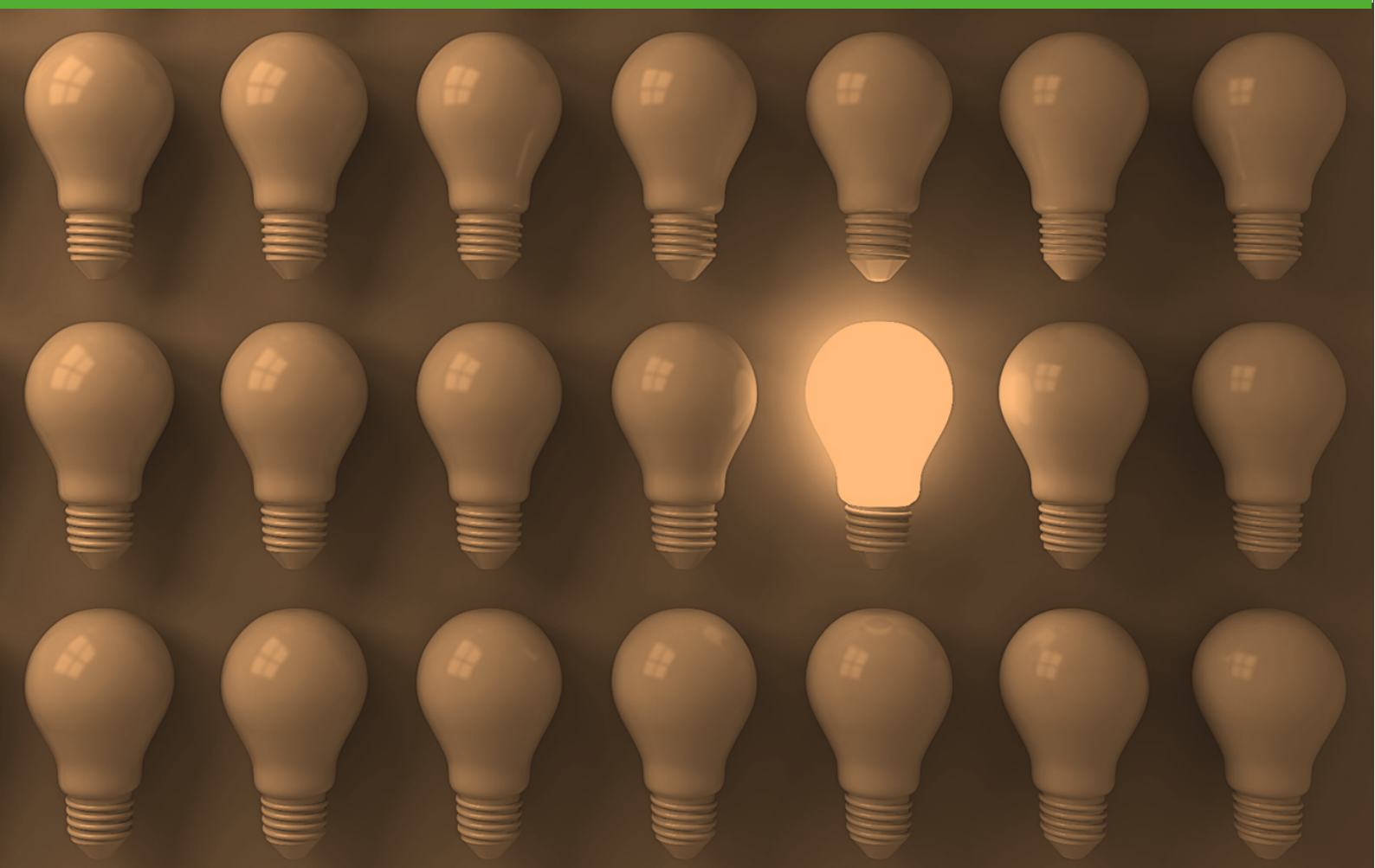


Utviklingscenter for  
sykehjem og hjemmetjenester

VIKEN (Buskerud)

# OPPSUMMERING OG EVALUERING

Kompetanseprogram i kontinuerlig  
forbedringsarbeid 2020 - 2021



Oppsummering for kommunene i Buskerudområdet

# Prosjektdata

<b>Dato godkjent:</b>	27.09.2021
<b>Versjon:</b>	01/2021
<b>Saksnummer (sak/arkiv):</b>	
<b>Prosjektperiode:</b>	2020 - 2021
<b>Fylt ut av (navn og rolle):</b>	Line Ek Andreassen (Fag- og gjennomføringskoordinator)

# Forord

Kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid gjennom USHT Viken (Buskerud) er et tilbud til kommunene i Buskerudområdet. Kompetanseprogrammet er et læringsnettverk i kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid spesielt tilpasset kommunehelsetjenesten. USHT Viken (Buskerud) startet opp med første kompetanseprogram i 2018 og dette var tredje gangen vi gjennomførte kompetanseprogrammet.

Kompetanseprogrammet knyttes opp mot Leve hele livet reformen og er i samarbeid med Fylkesmannen i Oslo og Viken.

Vi i USHT Viken (Buskerud) ønsker å rette en spesiell takk til forbedringsteamene som deltok. Dere gjør en fabelaktig innsats for å gjøre tjenestene enda tryggere og bedre for kommunenes innbyggere. På tross av knappe ressurser og en spesiell tid der koronasituasjonen har satt sinn preg på deltakelsen i programmet.

Takk til OsloMet og Nils Øyvind for god hjelp og støtte med EpiData, SPC og måleverksted.

Vi ønsker også å gi en stor takk til Senter for Omsorgsforskning Øst. Nina Beate Andfossen og Erik Hagaseth Haug har bidratt til faglig innhold, veiledning og erfaringsdeling for oss i USHT Viken (Buskerud). Dette har vært et viktig bidrag til å styrke kompetansen på forbedringsarbeider og prosessveiledning i vårt USHT.

# Innhold

1	MÅL OG RAMMER .....	5
1.1	Bakgrunn .....	5
1.2	Målgruppe .....	5
1.3	Forankring.....	6
1.4	Avgrensninger.....	6
2	GJENNOMFØRING .....	8
2.1	Arbeidsplan.....	8
2.2	Forberedelser .....	9
3	SUKSESSFAKTORER & ØKONOMI .....	9
3.1	Suksessfaktorer .....	9
3.2	ØKONOMI .....	10
4	RESULTATER .....	11
4.1	Evaluering .....	11
4.2	Forberedelser: .....	12
4.3	Ny kunnskap og innsikt:.....	13
4.4	Planer for videre arbeid.....	15
5	Oppstart av nytt læringsnettverk .....	16
6	Vedlegg .....	18

# 1 MÅL OG RAMMER

## 1.1 Bakgrunn

Helsedirektoratet beskriver USHT sine oppgaver gjennom et samfunnsoppdrag. For å oppfylle dette samfunnsoppdraget skal USHT blant annet legge til rette for samarbeid mellom kommuner, utvikle og spre kunnskap om kunnskapsbasert praksis, bidra til innovasjon og nye løsninger samt spredningen av disse og tilby råd og veiledning i ulike metoder og verktøy i utvikling, forbedring og implementering. Gjennom et læringsnettverk, kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid, kan USHT Viken (Buskerud) tilby dette til kommunene i vårt område og oppfylle deler av samfunnsoppdraget.

Kompetanseprogrammet knyttes opp mot Leve hele livet reformen og er i samarbeid med Fylkesmannen i Oslo og Viken. Deltakelse i programmet kan også bidra til at kommunene følger forskrift om kvalitet i pleie- og omsorgstjenestene.

Kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid 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. Metodikken programmet er bygget på er en anerkjent modell for læringsnettverk, the Breakthrough Series (BTS), som er et pedagogisk rammeverk for spredning og utvikling av god praksis på tvers av profesjoner, enheter og organisasjoner ([Hva er et læringsnettverk? - FHI](#))

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

## 1.2 Målgruppe

Kompetanseprogrammet i kontinuerlig forbedringsarbeid retter seg mot kommunene i nedslagsfeltet til USHT Viken (Buskerud). Alle kommunene fikk invitasjon til deltakelse med så mange forbedringsteam de ønsket. Alle tjenester innunder områdene helse, sosial og omsorg

var velkomne til å delta. De ble også oppfordret til å tenke deltakelse på tvers av virksomhetsområder og tjenestesteder.

Hovedmålgruppe arbeidstakere:

- Ledere
- Fagansvarlige/fagutviklere
- Rådgivere
- Ansatte i tjenesten

### **1.3 Forankring**

Kompetanseprogrammet er forankret hos samtlige medarbeidere i USHT Viken (Buskerud), i styringsgruppa og i vertskommunen Drammen kommune og kommunene med ansatte fag- og gjennomføringskoordinatorer Kongsberg, Ringerike og Ål kommune.

USHT Viken (Buskerud) presenterte plan for kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid for styringsgruppen og fikk denne godkjent. Forankring skjer også gjennom systematisk arbeid med programmet og gjennom fordeling av arbeidsoppgaver mellom fag- og gjennomføringskoordinatorene gjennom hele programmet. Å jobbe systematisk med kontinuerlig forbedring og utvikling er forankret i USHT sitt samfunnsoppdrag fra Helsedirektoratet.

Deltakelse i kompetanseprogrammet med forbedringsteam må forankres hos kommunenes og avdelingens ledelse. Forbedringsarbeidet må knyttes opp mot virksomhetens planer for kompetanse og kvalitet. Det er 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 forbedringsteamene meldte seg på kompetanseprogrammet.

### **1.4 Avgrensninger**

Kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid var et tilbud kun til kommunene i Buskerudområdet og ikke alle kommunene i Viken fylket.

USHT Viken (Buskerud) stilte med fem prosessveiledere (leder + 4 fag- og gjennomføringskoordinatorer). Antall team kunne ikke overskride kapasiteten for veiledning til teamene.

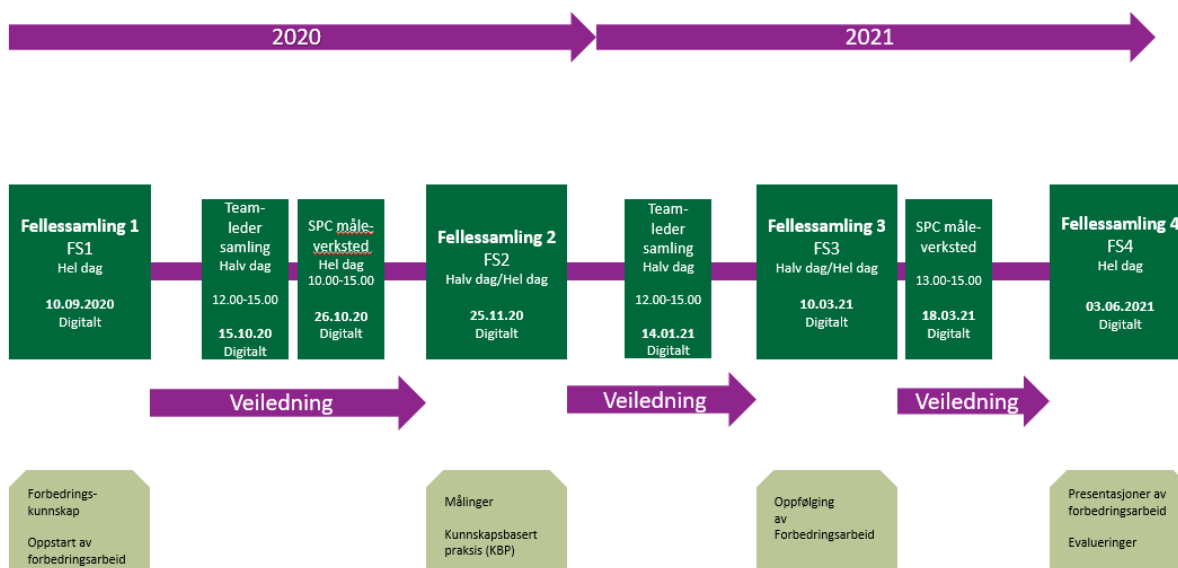
Alle samlinger ble gjennomført digitalt via Teams. Det var lagt opp en plan for fysiske samlinger, men koronasituasjonen i Buskerud tillot ikke å gjennomføre forsvarlige fysiske samlinger i den perioden programmet ble gjennomført.

## 2 GJENNOMFØRING

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 fikk tilbud om veiledning av en prosessveileder fra USHT Viken (Buskerud) gjennom hele programmet.

### 2.1 Arbeidsplan

Arbeidsmodellen beskriver kompetanseprogrammets progresjon og tidsplan med fastsatte datoer. Teamledere fikk tilbud om egne samlinger for veiledning, erfaringsdeling og faglig påfyll tilknyttet det å være ledere av et forbedringsteam. Måleansvarlige fikk to egne samlinger, måleverksted, der tema var bruk av statistisk prosesskontroll (SPC) og generelt om målinger av forbedringsarbeider. Teamene fikk veiledning av prosessveileder i USHT men kunne også velge å benytte prosessveileder fra egen kommunen i tillegg.





## **2.2 Forberedelser**

Alle kommunene fikk invitasjon og program med datoer ca to måneder i forkant av første samling. Det ble også informert om programmet på sosiale medier og i ledermøter i de ulike områdene samt i møte med kommunekontaktene. Kommunene meldte på sine deltakere i forbedringsteamene direkte til fag- og gjennomføringskoordinator for sitt område. Våre forventninger til antall deltakere i programmet var delt. Vi ønsket og forventet at mange team skulle melde seg på, men på grunn av korona-situasjonen i Buskerudområdet på oppstartstidspunktet var det forståelig om kommuner ikke deltok eller at påmeldte forbedringsteam måtte trekke seg.

Andre forberedelser som ble gjort var å klargjøre materiell til deltakerne, et kompendium med nyttig informasjon om deltakelse i kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid samt arbeidsverktøy til bruk i prosessarbeid. Alle samlingene foregikk digitalt via Teams. Før første samling fikk alle deltakere tilgang til en egen kanal i Teams som kun var tilknyttet kompetanseprogrammet. Hensikten med denne kanalen var å legge ut informasjon i forkant og etterkant av samlinger, erfaringsdeling på tvers og samling av nyttige verktøy og lenker. Vi planla å ta opp samlingene gjennom opptaksfunksjonen i teams og disse ble lagt ut i Teams-kanalen i etterkant av samlingene.

## **3 SUKSESSFaktorER & ØKONOMI**

### **3.1 Suksessfaktorer**

Koronasituasjonen hadde en stor innvirkning på deltakelsen i kompetanseprogrammet. Antall påmeldte team var i underkant av det USHT Viken (Buskerud) hadde forventet i utgangspunktet. Forbedringsteam ble også nødt til å avslutte sine prosjekter før kompetanseprogrammet ble avsluttet da ressurser i teamene måtte bidra inn i vaksinerings- og koronarelatert arbeid i egen kommune. Noen forbedringsteam rapporterte tilbake at de ikke fikk gjennomført tiltak som planlagt på grunn av smittesituasjonen i kommunen.

Forankringen av forbedringsarbeidet er en suksessfaktor. Forankringen må være i kommunens ledelse, medarbeidere som blir berørt av forbedringsarbeidet og i planer for kompetanse og kvalitet.

Prosessveiledning: Veiledning til teamleder og forbedringsteamet underveis er viktig for å få hjelp og støtte i prosessen. Forbedringsarbeid er et nytt område for mange deltakere og veiledningene besto i å finne riktige verktøy/metoder til tiltakene, bruke EpiData og SPC og generelt om forbedringsprosesser. I snitt fikk teamene to til fire veiledninger i løpet av kompetanseprogrammet. Noen forbedringsteam benyttet seg også av rådgivere eller veiledere i egen kommune.

Målinger: Systematiske målinger av forbedringsarbeidet er viktig for å følge med på progresjon og effekt av tiltak som iverksettes. Å ha personer med kompetanse på måling av forbedringsarbeid er en suksessfaktor. Måleansvarlige i forbedringsteamene ble fulgt opp med egne måleverksteder underveis i kompetanseprogrammet.

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

### **3.2 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:

<b>Ressurser</b>	<b>Kostnad</b>
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, -

## 4 RESULTATER

Det var totalt 12 forbedringsteam fra 10 kommuner som var påmeldt. Ved oppstart deltok 11 forbedringsteam. Ved kompetanseprogrammets slutt var det totalt 7 forbedringsteam som fulførte hele kompetanseprogrammet.

Etter kompetanseprogrammets slutt ble det gjennomført en evaluering av deltakernes erfaringer og opplevelser ved å være med i kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid.

### 4.1 Evaluering

Det ble foretatt en evaluering av kompetanseprogrammet som gav totalt 13 svar av 36 spurte, dette tilsvarer en svarprosent på 36%.

Evalueringen besto av totalt 29 spørsmål. Spørsmål knyttet til selve programmet, spørsmål om personlige erfaringer og spørsmål direkte rettet mot deltakere som hadde fungert som teamledere. Evalueringen var ikke anonym da teamenes svar ville kunne kjennes igjen fordi vi hadde god kunnskap om innhold og tema i forbedringsarbeidene. Vårt mål med denne evalueringen var å få kunnskap om gjennomføringen og innholdet i kompetanseprogrammet, som igjen kan føre til forbedring av nye læringsnettverk i regi av USHT Viken (Buskerud).

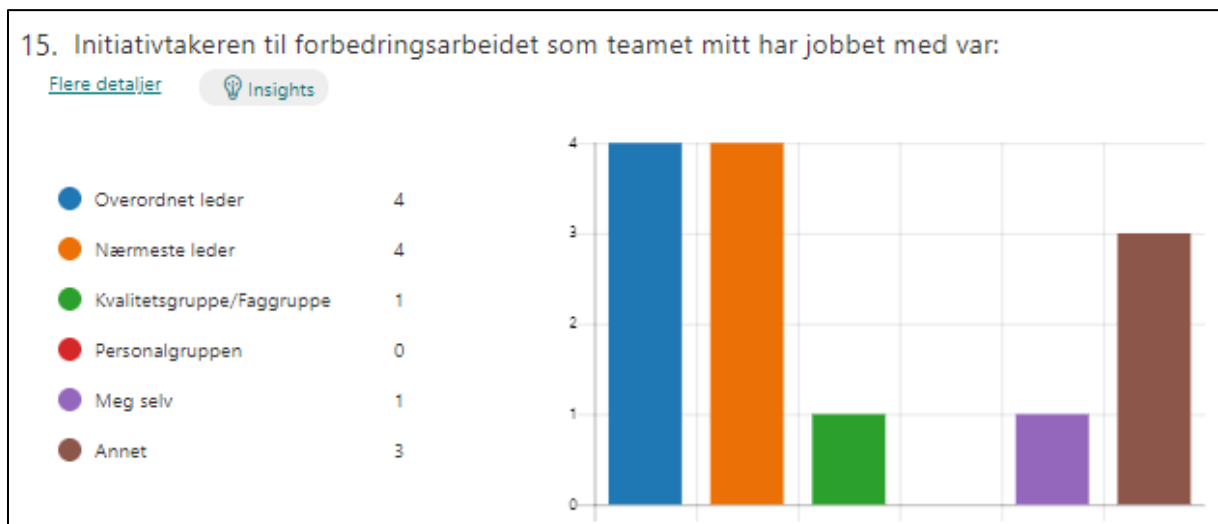
Videre kommer noen hovedfunn fra evalueringen. Disse er kategorisert under: *forberedelser, ny kunnskap og innsikt, samt plan for videre arbeid.*

## 4.2 Forberedelser:

Her har deltakerne svart på spørsmål om de fikk tilstrekkelig med informasjon i forkant av oppstart av kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid, bruk av Teams og digitale samlinger og hvem som var initiativtaker til oppstart av forbedringsarbeidet.

- Respondentene svarer at de opplever å være fornøyd med informasjonen som ble gitt i forkant av oppstart. Halvparten sier at opplæring i bruk av Teams hadde vært ønskelig.
- Alle samlinger ble gjennomført digitalt via Teams og deltakerne som har svart var fornøyd med digital gjennomføring. Som forbedringspunkter beskrev en deltaker at det var problemer med oppkobling og noen deltakere savnet refleksjonen som skjer i grupper når man er samlet fysisk.

I evalueringen ble det spurt om hvem som var initiativtaker til forbedringsarbeidet som teamet skulle jobbe med:



- 8 svarer at overordnet eller nærmeste leder var initiativtaker. Ingen svarer at personalgruppen var initiativtaker. Et suksesskriterium ved forbedringsarbeid er god ledelsesforankring, men også tema som medarbeidere selv opplever er viktige og nyttige.

- Ved spørsmål om bruk av kanaler i Teams har gjennomsnittet svart at det ble brukt i noen grad, en deltaker sier at det ble brukt i starten, men ikke fulgt opp underveis. Kanalene blir i liten grad brukt til deling og spredning av informasjon blant deltakerne.

### 4.3 Ny kunnskap og innsikt:

I denne kategorien fikk respondentene spørsmål om i hvilken grad de hadde tilegnet seg ny kunnskap om forbedringsarbeid, om de har nok kunnskap til å starte opp og drive forbedringsarbeider i egen kommune og opplevelser knyttet til arbeidet i et forbedringsteam.

- Samtlige respondenter sier at de har fått ny kunnskap om kontinuerlig forbedringsarbeid fra programmet og skal bruke dette videre i eget forbedringsarbeid på arbeidsplassen.
- På spørsmålet om deltakerne bruker forbedringskunnskap har gjennomsnittet svart 4,92 som tilsvarer i noen grad.

#### 9. Deltakelse i programmet har ført til at jeg bruker forbedringskunnskap?

[Flere detaljer](#)

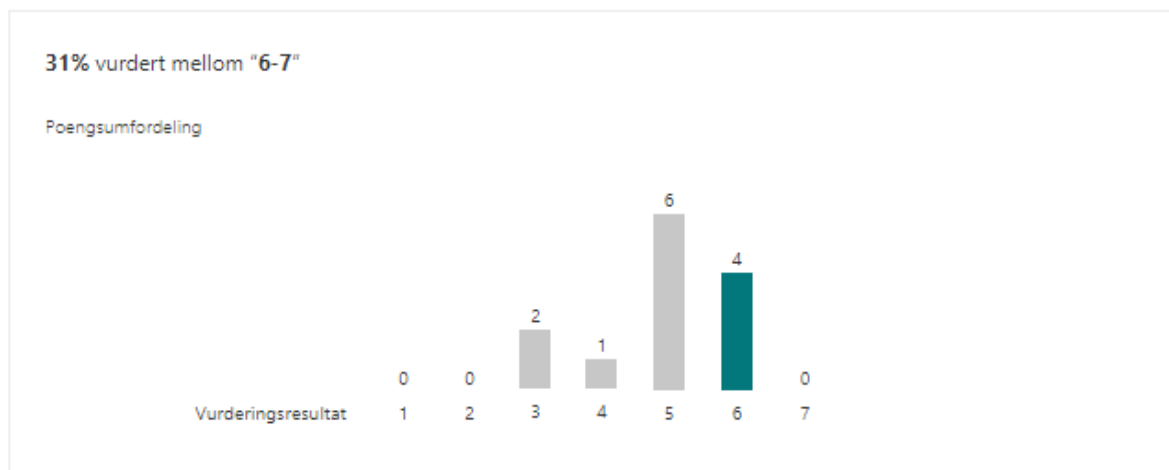
[Insights](#)

13

Svar

4.92

Gjennomsnittlig antall



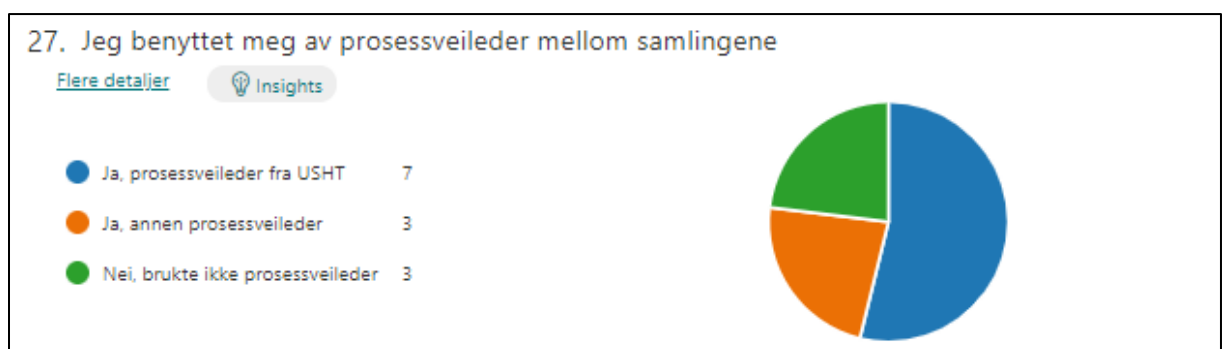
Vi ba deltakerne trekke frem noe fra arbeidet de var stolt av, som gav energi eller var bra gjennomført. Dette er svarene:

Kune vise til konkrete måltall og forbedring.

Det gode samarbeidet i gruppen og tilliten jeg ble tildelt som deltaker.
Struktur
Tilbakemeldinger fra veilederne
Samarbeidet innad i gruppa, og framdriften i arbeidet
Vi kom oss igjennom på tross av Covid19
Morsomt å bruke SPC som man kan bruke på andre undersøkelser.
At det ble en felles løsning for hele kommunen, og at det var greit å gjennomføre.
Ser potensialet i ansattgruppa for å bli bedre. Flott fagsykepleier-gjeng å samarbeide med.
At vårt forbedringsprosjekt ble gjennomført, og at vi fikk drahjelp og deltakelse fra hele kommunen
Avdekket mangler og fikk belyst hva vi kan bli bedre på. Hvorfor feil oppstår
At vi klarte å følge planen og målsetningen vi hadde laget oss
Samarbeidet med engasjerte kollegaer, og ønsket om forbedring til det beste for brukerne.

Samhold og samarbeid er to hovedtema deltakerne trekker frem i dette spørsmålet. I tillegg var det flere som opplevde strukturert arbeid og systematiske målinger som positivt.

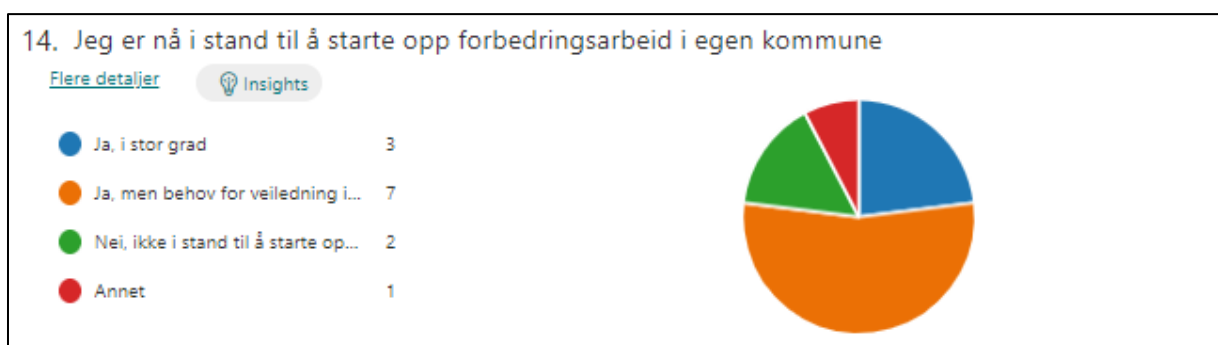
- Samtlige teamledere som ble spurt sier at de fikk tilstrekkelig kunnskap om å lede et forbedringsteam. 10 respondenter sier også at de benyttet seg av prosessveileder mellom samlingene. Enkelte kommuner valgte å ha egne prosessveiledere og disse var ikke en del av oppfølgingen via USHT sine fag- og gjennomføringskoordinatorer. Respondentene svarer at de opplever at teamledersamlingene inneholdt den kunnskapen som var forventet.



## 4.4 Planer for videre arbeid

I denne kategorien fikk respondentene spørsmål om forankringen av forbedringsarbeidet inn i Leve hele livet-reformen, planer for videre arbeid både med egne resultater etter endt forbedringsarbeid, men også om kommunens plan for videre arbeid med forbedring eller deltakelse i nye læringsnettverk i regi av USHT Viken (Buskerud).

- Deltakerne fikk spørsmål om det var laget en plan for videre arbeid med resultatene fra forbedringsarbeidet. Det er tre respondenter som sier at de kom i mål og er i drift med nye forbedringer. 10 respondenter skisserer videre arbeid med implementering av nye rutiner eller oppgaver etter funn fra forbedringsarbeidet.
- Vi spurte deltakerne hvordan forbedringsarbeidet er forankret i Leve hele livet-reformen. Dette var et «åpent svar» spørsmål. 10 respondenter svarer at forbedringsarbeidet ikke er forankret eller er usikre på forankringen. Et arbeid er forankret i ernæringsarbeid, et i sikring av lik kvalitet i tjenestene og et arbeid går under temaet «å bo lengst mulig i egen bolig».
- Vi spurte også om det var laget en konkret plan for deling av kunnskap om forbedringsarbeid i kommunen. Her er svarene delt mellom 50% ja det er en plan og 50% nei, det er ingen plan for deling.
- De fleste er i stand til å starte eget forbedringsarbeid, men vil ha behov for veiledning i oppstarten av forbedringsarbeidet.



- 10 respondenter svarer også at det er aktuelt å delta på fremtidige læringsnettverk med samme team eller med nytt team.

- Ved spørsmål om hva deltakerne trenger av informasjon for å kunne starte egne forbedringsarbeid så nevnes to ting; bedre kunnskap om forbedringsteori og bedre kunnskap om SPC og Epidata.

### **En kort oppsummering av evalueringen:**

Det er mange positive tilbakemeldinger fra respondentene som har svart og den største andelen er fornøyd med kompetanseprogrammet i kontinuerlig forbedringsarbeid. Respondentene svarer at de har ervervet ny kunnskap og innsikt underveis gjennom programmet.

Det er ikke alle forbedringsteam som har forankret forbedringsarbeidet i leve hele livet-reformen. Det blir viktig å se hva som kan gjøres fremover for å sikre at en større andel av forbedringsarbeidene er tilknyttet leve hele livet-reformen.

Evalueringen viser at ikke alle deltakere bruker Teams-kanalen slik USHTet hadde tenkt. Noen respondenter sier de brukte kanalen i starten, men ikke gjennom hele kompetanseprogrammet. Bruk av Teams-kanalen kan bidra til økt erfaringsdeling mellom forbedringsteamene og deltakere kan hente ut informasjonen som ligger der når det er behov og passer for teamet.

Prosessveiledning av forbedringsteamene er viktig for progresjon, informasjon og veiledning i bruk av verktøy og metoder underveis i kompetanseprogrammet.

## **5 Oppstart av nytt læringsnettverk**

Nytt kompetanseprogram endrer beskrivelse, nå som «Læringsnettverk i kontinuerlig forbedringsarbeid» starter opp for kommunene i Buskerudområdet i september 2021.

Læringsnettverket vil gjennomføres på samme måte som kompetanseprogrammet med likt antall samlinger og tema. For å forberede forbedringsteamene vil USHT Viken (Buskerud) tilby korte opplæringer i bruk av teams for de som ønsker og har behov for det.

Teamskanalen er et godt verktøy for deling og spredning av erfaringer og informasjon mellom forbedringsteamene og USHT og vi ønsker en utstrakt bruk av kanalen i fremtidige læringsnettverk.

USHT vil i større grad at kommunene benytter seg av USHT Viken (Buskerud) som prosessveiledere. Forbedringsteamene som falt fra underveis i kompetanseprogrammet hadde i hovedsak ikke prosessveileder fra USHT.



USHT vil jobbe aktivt for at flere av forbedringsteamene forankrer sine forbedringsarbeid i planer tilknyttet leve hele livet-reformen eller veilederen «Gode helse- og omsorgstjenester til personer med utviklingshemming» og jobber med forankring av forbedringsarbeidet i forkant av deltakelse i læringsnettverket.

## 6 Vedlegg

[Kompendium til forbedringsteamene – Kompetanseprogram i kontinuerlig forbedringsarbeid 2020](#)

## USHT Viken (Buskerud)

Drammen kommune, Kompetansesenteret

Grønland 53,3019 Drammen

Telefon: 41 58 81 70

E-post: [usht.buskerud@drammen.kommune.no](mailto:usht.buskerud@drammen.kommune.no)

[www.utviklingscenter.no](http://www.utviklingscenter.no)