



LÆRINGSNETTVERK

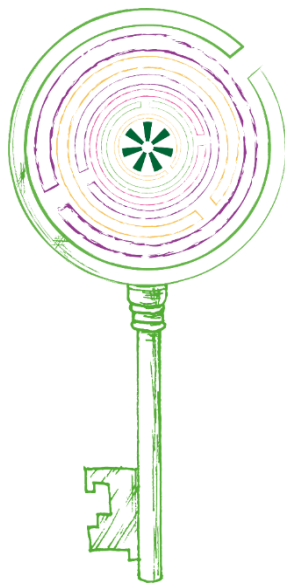
i kontinuerlig forbedringsarbeid

2022 - 2023



INNHOOLD

Velkommen til Læringsnettverk i kontinuerlig forbedringsarbeid for kommunene i Buskerud.	4
Ressursbruk	4
Samlingene	5
Læringsnettverkets arbeidsmodell med datoer.....	5
Foreløpig tema for samlingene	6
Forberedelser og forventninger	7
Litt teori om kontinuerlig forbedringsarbeid	9
Hensiktsmessige verktøy til systematisk forbedringsarbeid.....	12
SMARTE mål.....	12
Hvordan vurdere /prioritere tiltak	13
Referanser og Forslag til litteratur om Forbedringsarbeid	14
Vedlegg 1 A3 – skjema med veileder	16
Vedlegg 2	17



Kontaktinformasjon – arrangører

Fag- og gjennomføringskoordinatorer USHT Buskerud:

Gry Katrine Kirkeluten, Hallingdalsområdet

gry.kirkeluten@hallingdal.no

Nadine Mielke, Kongsbergsområdet

nadine.mielke@kongsberg.kommune.no

Line Ek Andreassen, Drammensområdet

line.ek.andreassen@drammen.kommune.no

Gøril Nonstad, Ringeriksområdet

goril.nonstad@ringerike.kommune.no

Leder, USHT Buskerud:

Synnøve Sæther, Viken (Buskerud) fylke:

synnove.saether@drammen.kommune.no



VELKOMMEN TIL LÆRINGSNETTVERK I KONTINUERLIG FORBEDRINGSARBEID FOR KOMMUNENE I BUSKERUD.

USHT Viken (Buskerud) ønsker deg velkommen til oppstart av læringsnettverket i kontinuerlig forbedringsarbeid med første samling tirsdag 20.09.2022.

Mål og formål

Mål: Deltakerne erverver seg kunnskap og kompetanse til å gjennomføre eget forbedringsarbeid på en systematisk måte.

Formål: Deltakerne erverver seg innsikt i egen og teamets rolle og knytter dette opp mot teori med endringsledelse, medvirkning og forbedringsarbeid.

USHT Viken (Buskerud) sitt læringsnettverk består av fire fellessamlinger, i en periode over 9 måneder, hvor kommunene (en virksomhet/avdeling/enhet/prosjektgruppe) skal gjennomføre et systematisk forbedringsarbeid. Fellessamlingene 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.

RESSURSBRUK

Læringsnettverket i 2022 blir dekket av midler fra Helsedirektoratet for tilknytningen opp mot Leve hele livet reformen. Midlene dekker utgifter til foredragsholdere, lokaler, servering og materiell. Kommunene må selv dekke frikjøp av deltakere i forbindelse med samlinger og avsette tid til arbeidet mellom samlinger. Her viser vi et eksempel på hva denne kostnaden kan bli for en deltaker:

Tabell: Eksempel på beregning av kostnader for en deltaker

Ressurser	Kostnad
1 deltakere i team	Beregnet gjennomsnittlig årslønn som grunnlag= 550.000,- u.sos, = 282,- per time (37,5 t per uke = 1950 timer per år)
Minimum 5 timer per deltaker, forberedelse til hver samling	5 timer = 1410,-
20 timer, obligatoriske samlinger, 1 deltaker	20 t = 5640,-
Ekstra samlinger til teammedlemmer (måleverksted, teamleder-samling). 7 timer pr pers.	7 t * 282,- = 2256,-

Total kostnad i dette eksempelet, 1 deltaker: (ikke inkl reise og egeninnsats utover obligatoriske samlinger)	9 306,-
--	---------

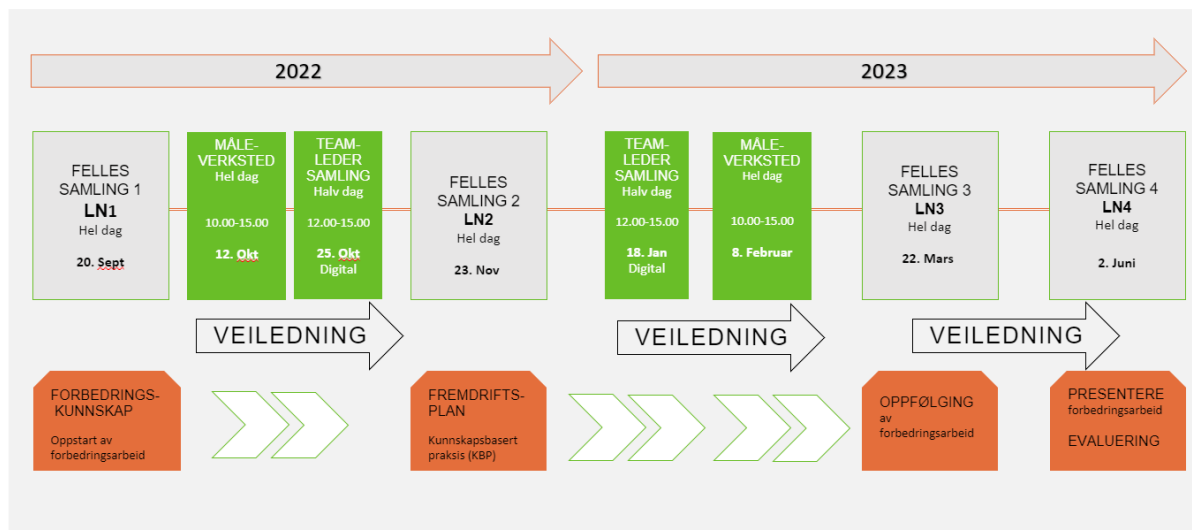
SAMLINGENE

Læringsnettverket i perioden 2022 - 2023 vil bestå av fysiske samlinger, med unntak av samlinger for teamledere som vil være digitalt via Teams. De fysiske samlingene vil finne sted sentralt i Buskerud. Informasjon om lokalisasjon kommer i god tid i forkant av samlingen.

LÆRINGSNETTVERKETS ARBEIDSMODELL MED DATOER

Arbeidsmodellen viser læringsnettverkets progresjon og tidsplan med datoer. Teamledere får tilbud om to egne samlinger, samling for veiledning, erfaringsdeling og faglig påfyll tilknyttet det å være ledere av et forbedringsteam. Teamleder vil få veiledning av prosessveiledere i USHT Viken (Buskerud) underveis. Teamleder står fritt til å velge å benytte prosessveileder fra egen kommunen i tillegg til veiledningen fra USHT.

Arbeidsmodell for læringsnettverket, se Vedlegg 2 for større modell:



FORELØPIG TEMA FOR SAMLINGENE

Tema for fellessamling 1, LN1 20. september, Hel dag
Oppstart av forbedringsarbeid
Teamene presenterer sitt tema
Forbedringskunnskap
Forbedringsteamene blir kjent med verktøy og metoder
Refleksjon: Sjekk ut nå-situasjonen, hvordan ser det ut i dag? Hvordan vet vi at endringen vi gjør blir en forbedring?
Sette SMARTE mål

Tema for fellessamling 2, LN2 23. November, Hel dag
Tiltak og fremdriftsplan
Kunnskapsbasert praksis
Fra kunnskap til handling
Erfaringsdeling mellom teamene
Oppgave: innhente kunnskapsbasert praksis på deres område + hvilke tiltak og endringer skal iverksettes


Tema for fellessamling 3, LN3 22. Mars, Hel dag
Teamene presenterer fremdriftsplanen
Småskaletesting - hva og hvorfor?
Gevinstrealisering
Fra testing til ny praksis (implementering)
Erfaringsdeling mellom teamene
Oppgave: Gjennomføre småskaletesting, måle og evaluere

Tema for fellessamling 4, LN4 02. Juni Hel dag
Presentasjoner av teamenes forbedringsarbeid
Evaluering av kompetanseprogrammet
Veien videre
Feiring og avslutning

Endelig program blir sendt ut i forkant av samlingene på e-post og i kalenderinvitasjonen. USHT Viken (Buskerud) tar forbehold om endringer i programmet.

Datoer for Teamledersamlinger og Måleverksted står i Vedlegg 2 - arbeidsmodellen.

FORBEREDELSE OG FORVENTNINGER

	<h3>Forankring</h3>	<ul style="list-style-type: none"> • Hos ledelsen i egen kommune og jmf. kvalitetsarbeidet på arbeidsplassen • Tid og ressurser
	<h3>Forbedringsteam</h3> <p>(4-6 pers.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deltar på alle samlinger og arbeid mellom samlinger • Ivareta kommunikasjon underveis med sin arbeidsplass
	<h3>Teamleder</h3> <p>(1 pers.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinering av arbeidet i teamet • Kommunikasjon underveis med sin arbeidsplass • Deltar på samling for teamledere
	<h3>Måleansvarlig</h3> <p>(1 pers.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinerer målearbeidet i teamet • Deltar på SPC måleverksted

Eksempler på tema for forbedringsarbeid kan være:

- Tema fra Leve hele livet-reformen
- Tema fra veileder: Gode helse- og omsorgstjenester til personer med utviklingshemming
- Trygghetsstandard for sykehjem (passer også for andre som tilbyr heldøgns omsorgstjenester)
- Tema fra nasjonale faglige råd (tidlig oppdagelse og rask respons m.m.)
- Implementering av tavler (LEAN-tavler/risikotavler/elektroniske tavler m.m.)
- Dokumentasjon
- Avvikshåndtering f.eks "Det grønne korset" og andre avvikssystemer

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

Forbedringsteamets målgruppe

Ledere, fagutviklingssykepleiere/fagutviklere, rådgivere, medarbeidere fra praksisfeltet 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. Noen forbedringsteam kan være tjent med å jobbe sektorovergripende.

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 i tillegg, 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 behov.

Statistisk prosesskontroll (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.

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 på e-post eller i papirformat. 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.

Forberedelser til forbedringsteamene:

Forberedelser før oppstart	Velg et tema som er viktig og engasjerende, men ikke for stort. Forankring i ledelse, planarbeid og den enkeltes avdeling
Forberedelser til hver samling	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.
Arbeid mellom samlinger	Eget forbedringsarbeid Prosessveiledning i etterkant av samlinger og før/etter teamledersamlinger 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.

LITT TEORI OM KONTINUERLIG 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 modeller, metoder og verktøy for å få til forbedringer, men ingen enkle løsninger. Det er forsket frem noen nødvendige forutsetninger for å lykkes med kvalitetsforbedring;

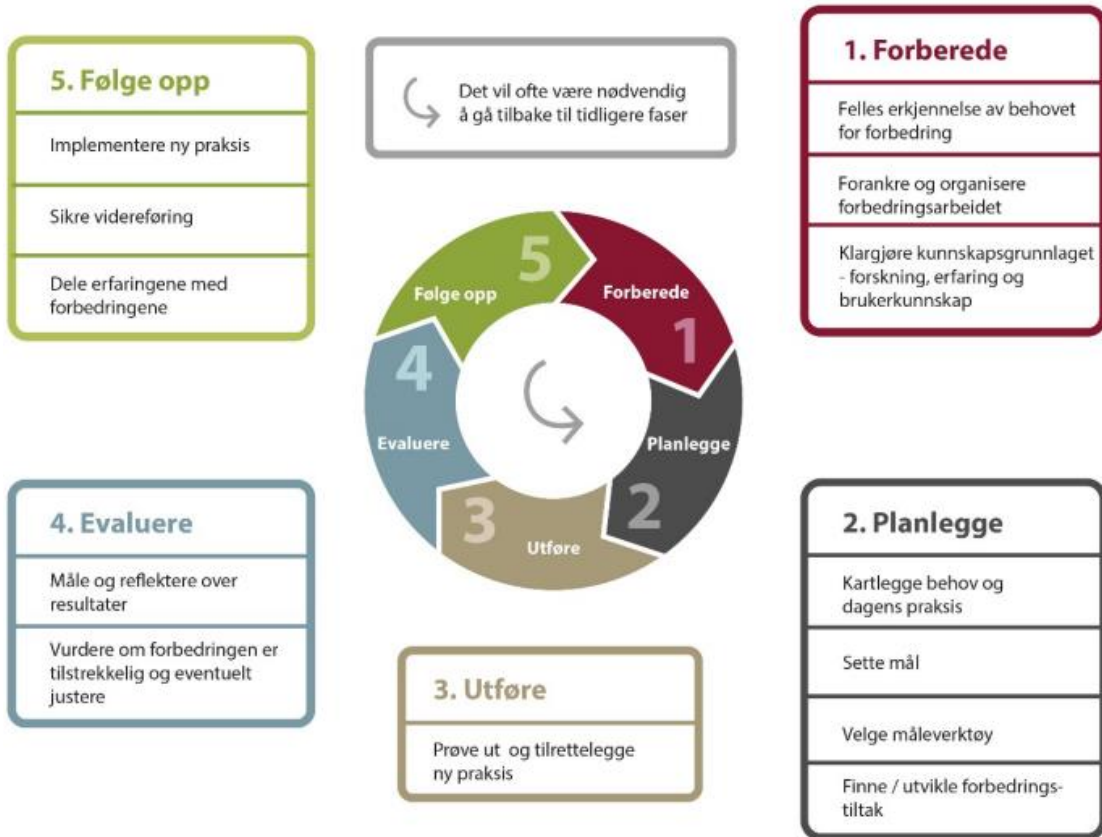
- 1. At forbedringsarbeidet er forankret i ledelsen på alle nivåer.*
- 2. At helsepersonellet på tvers av fag og profesjoner er aktive og engasjerte i forbedringsarbeidet.*
- 3. At tilnærmingene som benyttes er skreddersydd, helhetlige og tilpasset konteksten i den enkelte organisasjon.*
- 4. At forbedringsarbeidet er samstemt med og integrert i organisasjonens visjoner og mål.*
- 5. At forbedringsarbeidet er integrert i organisasjonens daglige arbeid, både for medarbeidere og ledere.*

[\(Modell for kvalitetsforbedring – utvikling og bruk av modellen i praktisk forbedringsarbeid - FHI\)](#)

Modell for kvalitetsforbedring

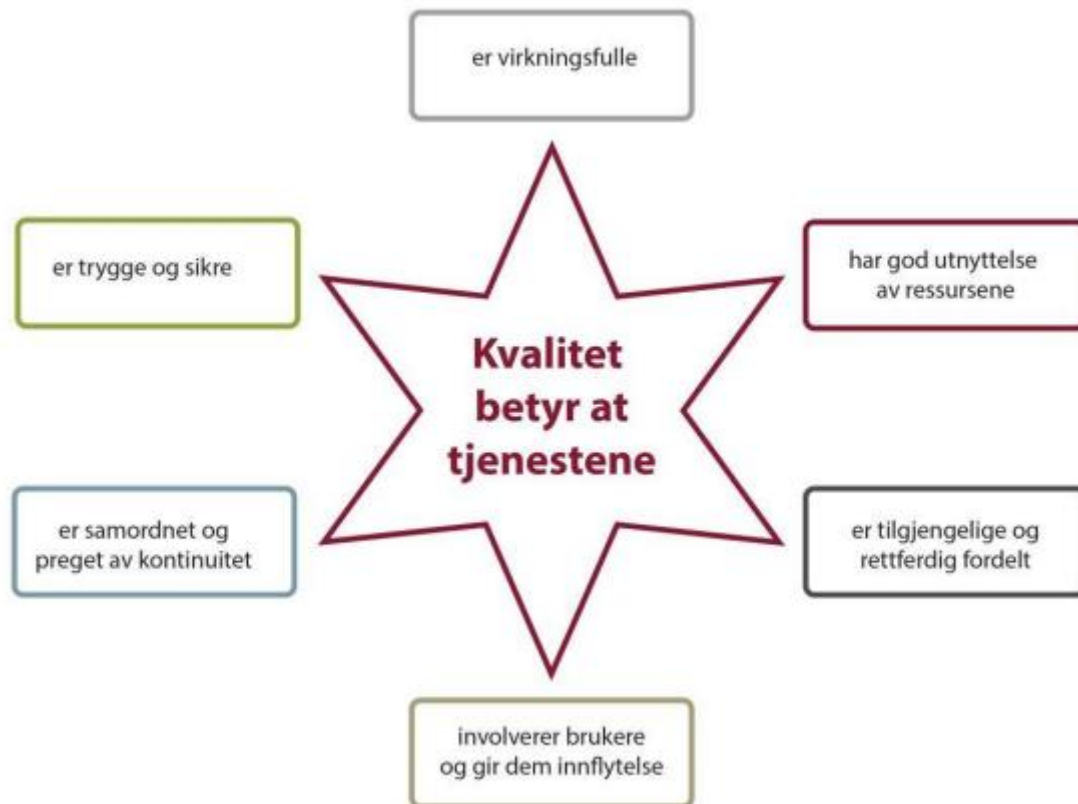
I læringsnettverket i kontinuerlig forbedring blir vi kjent med *Modell for kvalitetsforbedring* og *kvalitetsstjernen* (Konsmo, T. et al. 2015) gjennom læringsnettverkets samlinger.





Figur 1 Modell for kvalitetsforbedring

Arbeid med kvalitet ligger forankret i forskrift om kvalitet og ledelse. I den nasjonale kvalitetsstrategien er det seks dimensjoner som kvalitetsstjernen under illustrerer:



Figur 2 Kvalitetsstjernen

Stjernen viser seks ulike dimensjoner som påvirker hverandre. Det er viktig å vurdere og ivareta alle dimensjonene i arbeidet med bedre kvalitet.

Når forbedringstiltak skal gjennomføres, må dimensjonene være hensiktsmessig og stå i forhold til den endringen som kreves. Det viktigste et forbedringsteam kan gjøre tidlig, er å klargjøre hva utfordringsbildet er, og skap bevisstgjøring – hva er det som skal til for å skape en forbedring?

Vi i USHT Viken (Buskerud) og din prosessveileder skal støtte og veilede forbedringsteamet gjennom fasene og passe på at dere får fremgang i forbedringsarbeidet. Undervis vil vi gi deg innsikt i kunnskapsgrunnlaget til kontinuerlig forbedring og implementeringsprosesser slik at du etter læringsnettverket står bedre rustet til å gjennomføre kontinuerlig forbedringsarbeid på egenhånd.

[Modell for kvalitetsforbedring - Helsebiblioteket.no](https://helsebiblioteket.no/kvalitet/modell-for-kvalitetsforbedring)

HENSIKTMESSIGE VERKTØY TIL SYSTEMATISK FORBEDRINGSARBEID

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

Figur 1 Modell for kvalitetsforbedring tar deg gjennom fasene av et forbedringsarbeid som du og ditt team bør huske på i planlegging, gjennomføring og oppfølging av forbedringsarbeid.

Modellen kan gjerne brukes i sammenheng med **Vedlegg 1 A3 – skjema med veileder**. Teamene skal bruke verktøyet A3 som hjelp til å definere sitt forbedringsarbeid og utarbeide en fremdriftsplan.

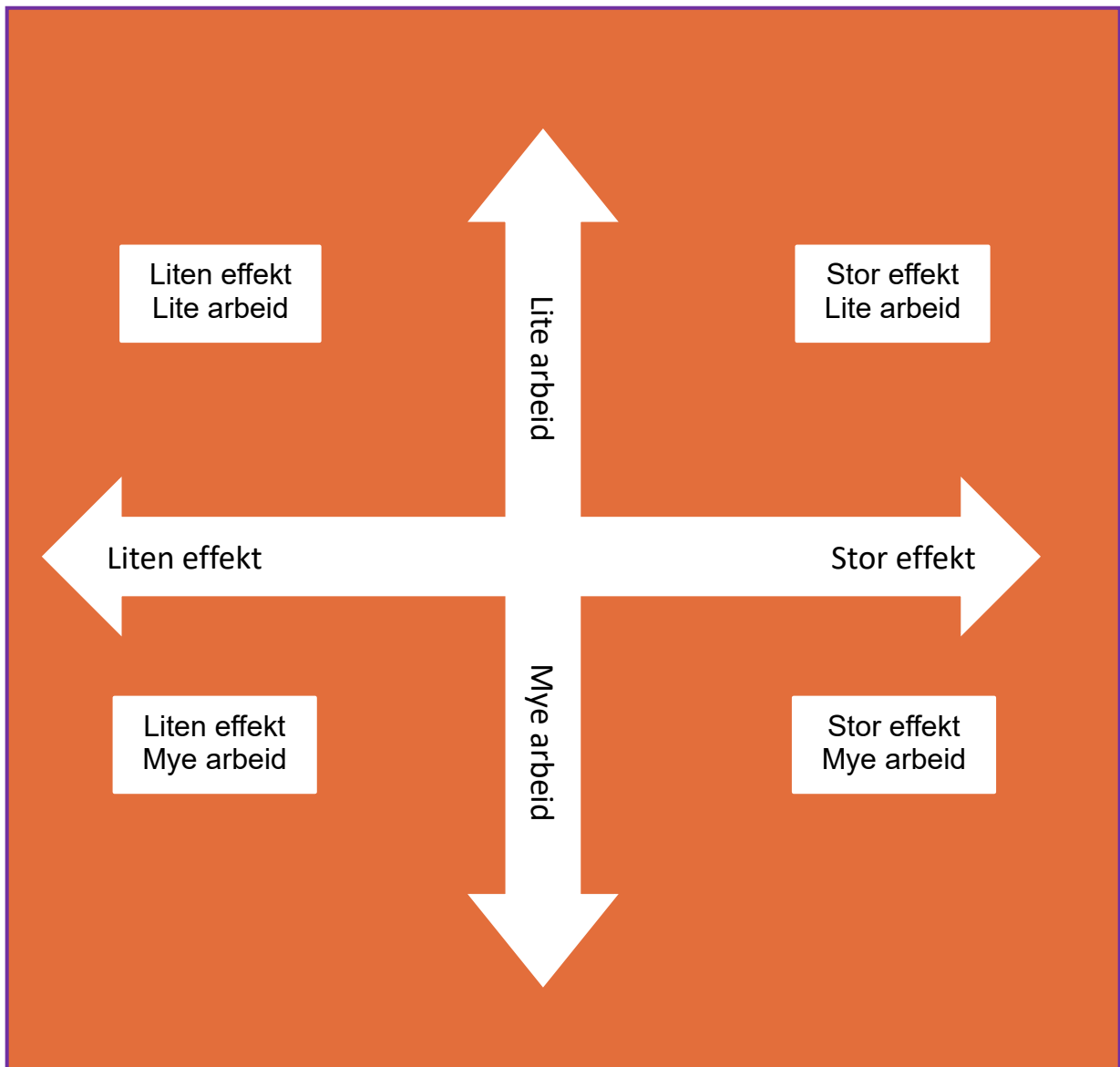
SMARTE mål

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.



REFERANSER OG FORSLAG TIL LITTERATUR OM FORBEDRINGSARBEID

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

Artikler:

- Kongsmo T, de Vibe M, Bakke T, Udness E, Eggesvik S, Norheim G, Brudvik M, Vege A. Modell for kvalitetsforbedring – [utvikling og bruk av modellen i praktisk forbedringsarbeid](#). Notat – 2015. ISBN 978-82-8121-500-9
- 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:

- [Modell for kvalitetsforbedring - Helsebiblioteket.no](#)
- [Microsoft Word - Modell for kvalitetsforbedring – utvikling og bruk av modellen i praktisk forbedringsarbeid \(fhi.no\)](#)
- [Hvordan skape vedvarende forbedringer? - Helsebiblioteket.no](#)

Sider om modeller i kvalitetsarbeid

- <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-forbedringsguiden>

Sider fra Pasientsikkerhetsprogrammet

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

Forbedringsspillet

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

Vedlegg 1 A3 – skjema med veileder

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

A3 – veileder					
<p>Ide/problemstilling:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kort beskrivelse av ide eller problemstilling 	<p>Avdeling/seksjon:</p> <p>Ansvarlig: Hvem er leder/ansvarlig for gruppen?</p> <p>Start/Slutt: Definer oppstart og forventet avslutning av gruppearbeidet.</p>	<p>Overordnet mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hva vil dere oppnå med dette forbedringsarbeidet? 			
<p>Beskrivelse av nåsituasjonen:</p> <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? 		<p>Løsning:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kort beskrivelse av løsningen/endringen Spesifikke tiltak for å få til løsningen/endringen beskrives under <p>Forventet resultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilken effekt vil løsningen/endringen gi? Hvordan kan dette måles? Hvordan vet vi at endringen er en forbedring? 			
		<p>Tiltak</p> <ul style="list-style-type: none"> Beskriv tiltakene som skal i gang settes for å få til løsningen/endringen 	<p>Hvem</p>	<p>Når</p>	<p>Effekt og måling</p> <ul style="list-style-type: none"> Hva skal tiltaket føre til (effekt)? Hva skal måles og hvordan kan det måles? Målene bør være SMARTE
<p>Analyse av problemstillingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kartlegg problemstillingen og finn rotårsaken Gjennomfør en så enkel analyse som mulig for å beskrive problemet Mulige verktøy: 5xhvorfor, flytskjema/verdistrømskartlegging eller fiskebeinsdiagram 		<p>Test/utprøving:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planlegg og beskriv uttesting av tiltak/løsning Evaluer resultatene av testen Gjør eventuelle korrigeringer på tiltak/løsning 			
		<p>Plan for implementering og oppfølging:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nødvendige avklaringer Plan for oppfølging og videreutvikling Har arbeidet læringspotensial? Hvordan bør arbeidet deles? Kan arbeidet føre til ny praksis? Hvordan kan arbeidet standardiseres? 			

Vedlegg 2, ARBEIDSMODELL for 2022 - 2023

LÆRINGSNETTVERK I KONTINUERLIG FORBEDRINGSARBEID

