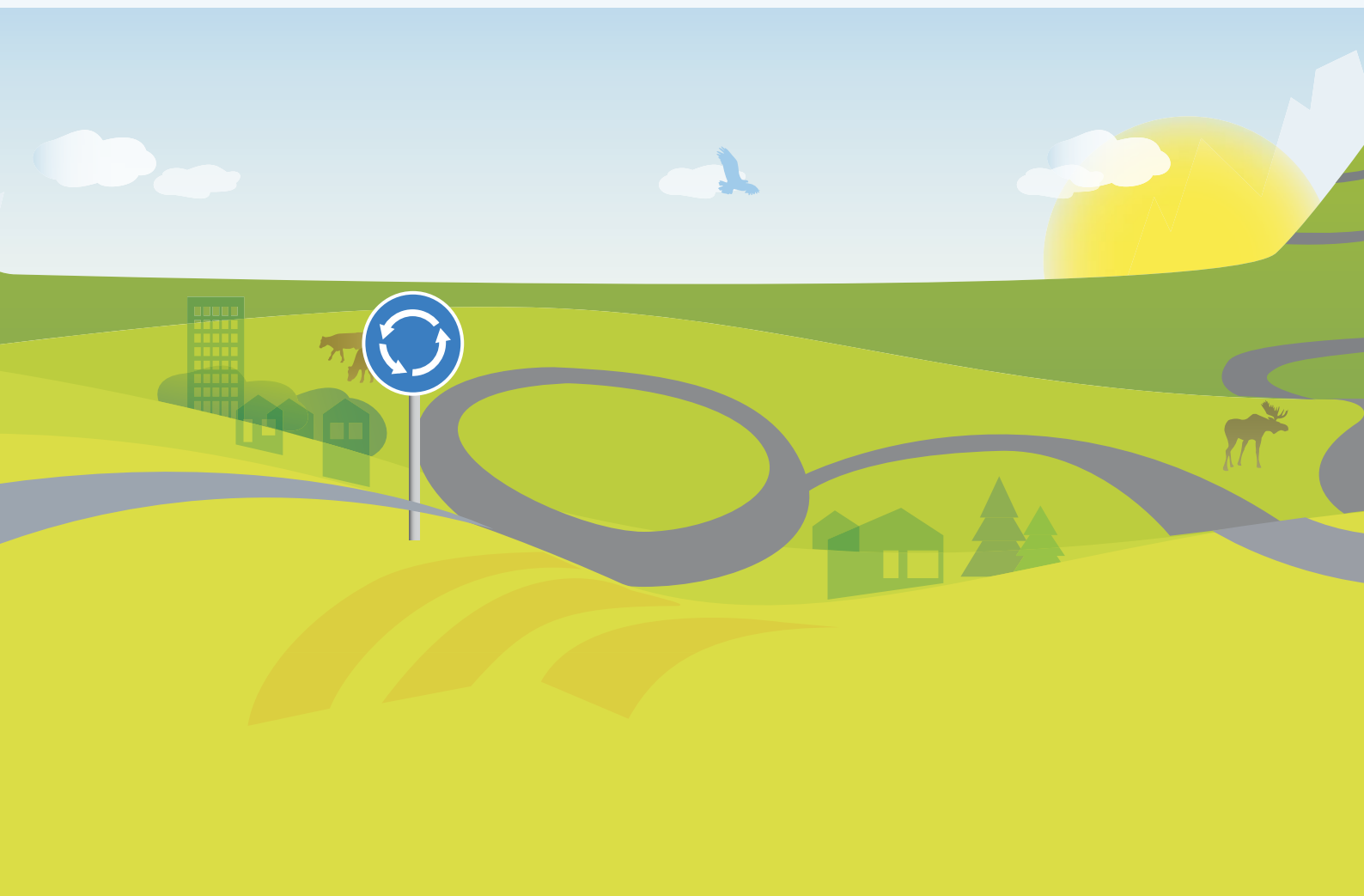


Velferdsteknologiens ABC

Overgang til drift



Innhold

KAP 1

FRA PROSJEKT TIL DRIFT - IMPLEMENTERING

Innledning.....	6
Overføring av kunnskap og forankring	8
Arbeidsoppgave.....	13
Refleksjonsoppgave.....	14
Oppsummering	15

KAP 2

OPPLÆRING OG NY LÆRING

Ny læring	18
Arbeidsoppgave.....	23
Refleksjonsoppgave.....	24
Oppsummering	25

KAP 3

EVALUERE OG FØLGE OPP

Evaluere og oppsummere resultater	28
Følge opp.....	29
Refleksjonsoppgave.....	32
Oppsummering	33
Oppsummering	35



01

Fra prosjekt til drift
- implementering



Innledning

I de foregående emnene har mye av innholdet vært rettet mot forholdet mellom ansatte og brukere/pasienter. Emne E dreier seg mer om interne forhold i kommunen, og om hvordan hele organisasjonen må jobbe sammen for å sikre at nye løsninger tas inn i den ordinære driften på en god måte.



Hvorfor

I emne D var hensikten å vise hvordan en utprøvningsprosess kan foregå, hvordan nye løsninger må følges opp og evalueres, og hvorfor det er viktig å dokumentere erfaringer fra utprøvingen.

Emne E handler om hva som kjennetegner overgangen fra prosjekt til ordinær drift, og hva som kan være ansattes roller i denne prosessen.

Et prosjekt skal alltid ha som mål å frem-skaffe kunnskap eller erfaring som kan tas i bruk i den ordinære driften. God planlegging fra start til slutt er nøkkelen til en vellykket overgang fra prosjekt til drift. Det er med andre ord hva som skjer i forberedelsene og underveis i prosjektet som er avgjørende for å lykkes i denne fasen.

Når det er samlet tilstrekkelig erfaring og kunnskap om teknologien som er prøvd ut er det klart for å implementere løsningene i organisasjonen. Dette innebærer at kommunen foretar anskaffelser, planlegger og gjennomfører implementering av ny løsning.

Det er utfordrende og vanskelig å overføre kunnskap og læring som opparbeides i et prosjekt til resten av organisasjonen. Men slett ikke umulig! En viktig forutsetning for å lykkes fra prosjekt til drift er nettopp god forankring bredt i organisasjonen.

I utprøvingen har kanskje bare en håndfull ansatte vært involvert i å ta i bruk de nye

løsningene. Nå skal nye teknologier og nye måter å jobbe på overføres til hele organisasjonen, og alle ansatte som blir berørt av endringene må involveres. Og motiveres!

Overgang fra prosjekt til drift krever bred forankring på alle nivå i organisasjonen. Dette er ikke bare en oppgave for leder/prosjektleder og prosjektmedarbeiderne. Ved at alle ansatte som vil bli berørt deltar i endringsprosessen, økes sjansen for varig forbedring både når det gjelder kvalitet og ressursbruk.

Lederne har et ansvar for å bidra til å skape interesse og motivasjon for endringene slik at det skapes engasjement i organisasjonen for overgangen til drift. Samtidig er det viktig at alle ansatte – ledere og medarbeidere – også har et felles ansvar for at nye løsninger og endringer i måten å jobbe på tas inn i drift på en god måte.



Lederne har et ansvar for å bidra til å skape interesse og motivasjon for endringene slik at det skapes engasjement i organisasjonen for overgangen til drift.



Et ofte brukt ord i overgang til drift er implementering. Implementering kan bety to ting: Å fullføre noe eller å iverksette noe. Implementering blir ofte brukt i sammenheng med at man ønsker å gå fra prosjekt til ordinær drift.

I vid forstand handler implementering om å iverksette eller gjennomføre planer og beslutninger i praksis.

Overføring av kunnskap og forankring



Foto: Siv Dolmen

En forutsetning for vellykket implementering/innføring er som nevnt god forankring hos alle interessenter i og utenfor organisasjonen.

Forankring av nye måter å jobbe på må starte i prosjektperioden. Når et prosjekt skal gå inn i ordinær drift må derfor nye arbeidsprosesser, rutiner, roller og ansvar være dokumentert på en strukturert, enkel og forståelig måte. Som ansatt trenger du ikke bare å forstå hva du skal gjøre, du må også forstå hvorfor. Det må foreligge informasjon og kunnskap om hva som skjer før arbeidsoppgavene starter og hva som skjer etterpå. På den måten er det enklere for hver enkelt ansatt å forstå hvilken rolle han eller hun har i den nye tjenesten.

Motivasjon for endring er viktig stikkord! Lederne må jobbe kontinuerlig med å holde engasjementet oppe slik at ansatte er motiverte for endringen.

Når et prosjekt skal inn i den ordinære driften må mange ansatte lære seg nye rutiner og kanskje gjøre andre arbeidsoppgaver. Det kan være vanskelig å slutte helt med å gjøre oppgavene slik man er vant til og som har fungert så langt.

Dersom du ikke har deltatt i selve prosjektarbeidet eller vært involvert i utprøvingen må du nå være åpen for å tilegne deg ny kunnskap og nye ferdigheter. Du skal også være åpen for å kunne endre dine egne holdninger. Dette temaet ble omhandlet i emne A, under individuell læring og organisasjonslæring.

Som ansatt i helse- og omsorgstjenestene er du vant til å måtte holde deg oppdatert hele tiden. Det er mange ulike læringsprosesser, både for den enkelte og for organisasjonen. Som i mange andre endringsprosesser blir det også forventet at du bidrar til informasjon og opplæring av pasienter og brukere, og bidrar med innspill til nye forbedringsområder i din kommune.

Overgang til drift er også en sårbar fase for pasienter, brukere og deres pårørende. Ofte kan de trenge litt mer støtte og informasjon enn vanlig. Det er du som ansatt som møter dem i det daglige arbeidet, og det er viktig at du er en god ambassadør og støtter opp om de endringene som skjer.

I prosjekter der det skal gjøres større endringer bør det skje gradvis etter hvert som man vinner erfaringer. Dette vil kunne sikre at ansatte og organisasjonen som system kan lære underveis. Det reduserer også risiko for å feile. Derfor er det viktig at du som ansatt har kjennskap til hva som karakteriserer overgangen fra prosjekt til drift.



Overgang til drift i Bærum kommune

Bærum kommune har holdt på lenge med å prøve ut nye velferdsteknologiske tiltak som en del av tjenesten. Etter å ha prøvd ut bruk av medisindispenser og GPS for personer med demens, besluttet kommunen våren 2015 å ta inn disse teknologiske løsningene i de ordinære tjenestene.

En prosjektgruppe fikk i oppgave å sikre at læringen fra prosjektene ble tatt opp i organisasjonen. Prosjektgruppen arbeidet med anskaffelse av teknologien, etablering og forankring av ny tjenestemodell, utvikling av verktøy for brukerkartlegging og utvikling av opplæringsmateriell. De gjennomførte også en rekke informasjons- og forankringsmøter. Det ble etablert velferdsteknologi-koordinatorer på hvert tjenestested for å sikre forankring i linja.



Å gå fra prosjekt til drift handler ikke bare om å få teknologien til å fungere. Det handler først og fremst om at tjenesten som helhet skal fungere slik vi ønsker. Her er noen eksempler på oppgaver som må sikres før implementeringen, og hva slags rolle du som ansatt kan ha:

- **Å etablere ny organisering, arbeidsprosesser og rutiner.** Ansatte kan delta i utformingen av ny organisering og praksis. Dette handler blant annet om å kjenne sin rolle og sitt ansvar i prosessen. Det er viktig at du som ansatt bidrar med kunnskap og erfaring, og at leder/prosjektleder legger til rette for det.
- **Sikre god forankring på tvers av organisasjonen.** Endringer skapes i fellesskap gjennom en målrettet innsats på tvers i organisasjonen. Som ansatt må du diskutere med andre i tjenesten, med brukere og pasienter, pårørende, leverandører og andre interessenter.
- **Sikre tilstrekkelig opplæring i alle nivå.** For at du skal kunne delta må du få anledning til å tilegne deg kunnskap og ferdigheter til å jobbe på nye måter. Til dette trenger du informasjon og opplæring i å bruke teknologi og du trenger opplæring i nye prosesser og rutiner. Leder må legge til rette for dette.
- **Informere tjenestemottaker.** Som ansatt har du en viktig oppgave med å forberede pasienter og brukerne til å ta i bruk nye velferdsteknologiske løsninger. De som skal motta tjenesten trenger god og saklig informasjon som er tilpasset dem. Ansatte som kjenner brukerne godt er helt sentrale her, men for at du skal kunne gjøre dette trenger også du informasjon og opplæring. Det er leders/prosjektleders oppgave å gi deg de verktøyene du trenger for å formidle informasjon til brukere, og formidle deres synspunkter tilbake til tjenesten.



Bruk av teknologi i sykehjem

Våren 2014 åpnet Lyngbakken bo- og behandlingssenter i Skien. Beboerne på gamle Skien sykehjem flyttet over i et nytt bygg i landlige omgivelser tett på bebyggelsen på Nenset.

Det er installert flere velferdsteknologiske løsninger i bygget. Det er ingen låste dører og all teknologi er tilpasset den enkelte beboeren. Sykesignalanlegget er plattformen for all velferdsteknologi i bygget. Foreløpig omfatter den bærbare telefoner/håndsett, skjermer for mottak av varsler, «snakkeboks» på rommene, passive/aktive alarmer, mobil trekksnor og/eller trekksnor i taket på badet, sensorer på dører og elektronisk gjerde i hagen. Plattformen er åpen, noe som gir muligheter for å utvikle nye løsninger og tilkople andre systemer.

Alle ansatte fikk intensiv opplæring i bruk av teknologien rett før flyttingen. De var involvert i flytteprosessen for å sikre at teknologien skulle fungere fra første dag.

Det viste seg at sykesignalanlegget ikke fungerte optimalt fra starten av. Det ble avdekket at teknologien ikke var så brukervennlig og intuitiv som leverandøren hadde sagt. Fordi tjenesten hadde et godt og tett samarbeid med leverandøren gjennom hele prosessen, ble feil rettet opp raskt. Leverandøren var lydhør for ansattes tilbakemeldinger og rettet feil og justerte anlegget slik at teknologien bidro

til god drift. Involvering av ansatte og god kontakt med leverandøren var en nødvendig betingelse for at løsningen ble god. En viktig lærdom av dette var at informasjon og opplæring må gjentas og kvalitetssikres for å unngå at feil bruk av teknologien fester seg.

Etter innkjøringen, der «barnesykdømmene» ble luket vekk, ble fordelene med teknologien i sykehjemmet raskt synlige for både ansatte og beboere. De rapporterte om mer ro i gangene og på beboerrommene. En viktig forutsetning for det vellykkede resultatet er at ledere og ansatte i Skien har arbeidet systematisk med å integrere teknologi, mennesker og lokaler. Tilsynslegen rapporterte om beboere som har fått «farge i kinnene» og som virker friskere enn da de bodde på det gamle sykehjemmet.

Anskaffelsen av sykesignalanlegg på Lyngbakken inngikk i Leverandørutviklingsprogrammet og var basert på en innovativ kravspesifikasjon som vektla funksjonelle krav. Kommunen gikk ikke til leverandørene og fortalte hva de ville ha, de kartla hvilke behov beboere og ansatte hadde og samarbeidet med leverandørene for å finne de beste teknologiske løsningene. For dette arbeidet fikk Skien kommune sølv i Innovasjonsprisen 2014.

Dokumentasjon: Presentasjoner fra seminaret «Velferdsteknologi i sykehjem», Ibsenhuset, Skien 6.11.2014



Sjekkliste for overgang til drift

Denne sjekklisten gir deg et innblikk i de fem viktigste punktene i en overgangsfase, og hva som kan være din rolle og oppgave som ansatt i helse- og omsorgstjenesten.

- 1. Prosjektevaluering:** Er det evaluert og oppsummert resultater fra prosjektet? Har du/ansatte fått tilgang til resultatene? Har du deltatt i diskusjoner om hva resultatene kan bety for deg som ansatt og for tjenesten som helhet? Har det vært diskusjoner om nye arbeidsprosesser og roller?
- 2. Tjenesteinnovasjon og teknologi:** Er det anskaffet teknologi og beskrevet tjenesteendringer for bruk av teknologien? Har du/ansatte deltatt i diskusjoner om bruk av teknologien og om tjenesteendringen?
- 3. Forankring:** Har sentrale interessenter i og utenfor organisasjonen vært involvert i diskusjoner rundt ny organisering, arbeidsprosesser, roller og ansvar?
- 4. Implementeringsplan:** Er det utarbeidet en plan for implementeringen? Er ansvaret for drift av løsningen og gevinstoppfølging plassert? Har du/ansatte deltatt i diskusjoner om hvordan læring fra prosjektet skal tas i bruk?
- 5. Gevinstrealiseringsplan:** Er det etablert tydelige roller og ansvar for oppfølging av gevinster i drift? Har du/ansatte deltatt i diskusjoner om hva som kan være gevinster? Har du/ansatte deltatt i diskusjoner om plassering av ansvar og roller?

Arbeidsoppgave



Ta utgangspunkt i sjekkliste for overgang til drift. På hvilke områder vil du vurdere at din rolle er viktigst?

A large white rectangular area with horizontal lines for writing, intended for the user's response to the question above. The lines are evenly spaced and cover most of the page's width and height.



Refleksjonsoppgave



Hvilke muligheter gir en godt planlagt implementering av velferdsteknologiske løsninger? Er det spesielle utfordringer dere vil møte?

A large white rectangular area with horizontal lines, intended for writing the reflection. The lines are evenly spaced and cover most of the page's width. On the right side of this area, there is a vertical decorative border consisting of thin, parallel purple diagonal lines.

Oppsummering



Fra prosjekt til drift

- Implementering dreier seg om overgangen fra prosjekt til drift.
- Overgang til drift må forankres på alle nivå i organisasjonen.
- Implementering kan være utfordrende. Det kreves at ansatte tilegner seg ny kunnskap og nye ferdigheter, og at de er åpne for å endre egne holdninger.
- Tidlig planlegging, god informasjon og involvering av ansatte er viktig. Alle ansatte som blir involvert bør derfor delta når erfaringer diskuteres.
- Vær oppmerksom på at overgang til drift også er en sårbar fase for pasienter, brukere og deres pårørende.

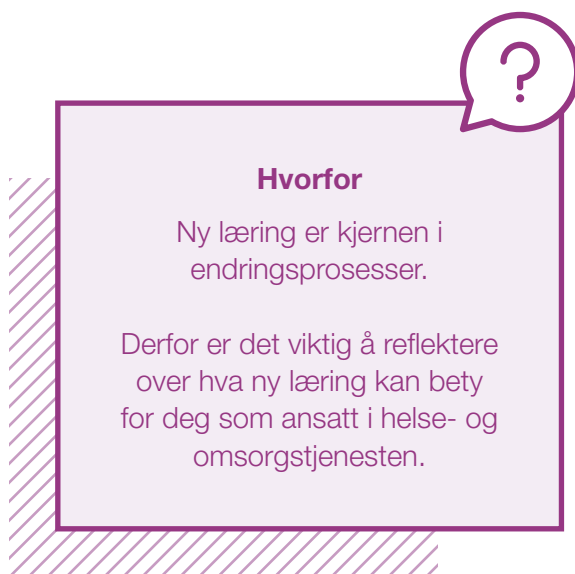
02

Opplæring og
ny læring



Ny læring

Alle ansatte er viktige for at den nye tjenesten skal fungere som ønsket. Dersom ikke alle ansatte får informasjon og kunnskap til å forstå sin rolle og sitt ansvar i den nye tjenesten, vil ikke tjenesteforløpet fungere.



Når planer for implementering av nye løsninger formidles til ansatte, er det lett å bli usikker på hva endringen betyr for ens egen arbeidssituasjon. Hvordan påvirker dette meg? Får jeg andre arbeidsoppgaver? Blir jeg overflødig? Ved at du etterspør informasjon og formidler et ønske om deltagelse kan du som ansatt sikre at dine og dine kollegaers behov blir ivaretatt.

Vi har tidligere nevnt at implementeringen bør skje gradvis. Dette er viktig for at vi skal kunne sikre at vi lærer av erfaringene underveis og for å redusere risiko for at det stopper opp før ledere og ansatte har tatt til seg den nye kunnskapen.

En gradvis implementering kan for eksempel starte i ett geografisk område eller i én avdeling. Deretter kan man utvide etter hvert som organisasjonen oppnår stabil drift.

Ansatte spiller her en viktig rolle i å fange opp erfaringer og delta i diskusjoner om det som skjer i selve implementeringsprosessen.

I en implementeringsfase er vi opptatt både av den enkelte ansattes læring og av organisasjonens læring. Vi kan si at både ansatte og organisasjonen som helhet skal tilegne seg ny kunnskap, nye ferdigheter og nye holdninger.

I individuell læring er du som ansatt i sentrum for læringen. Oppmerksomheten er rettet mot at du som enkeltperson skal tilegne deg ny kunnskap, nye ferdigheter og kanskje nye holdninger.

I tjenesten kan individuell læring skje ved at du reflekterer over de erfaringene du gjør deg i arbeidet, enten alene eller sammen med andre. I Emne A snakket vi om at læring vil være ulikt fra person til person, alt avhengig av vi kan og forstår fra før. Dette kan bety at i en implementeringsfase vil læringsutfordringene være forskjellige fra person til person. Du som ansatt må reflektere over hva dette betyr for deg og din egen læringsprosess.



Ansatte spiller her en viktig rolle i å fange opp erfaringer og delta i diskusjoner om det som skjer i selve implementeringsprosessen.



Organisasjonslæring bygger på ansattes individuelle læring, men er noe «mer» enn at hver enkelt ansatt lærer noe nytt. I organisasjonslæring vil fellesskapet være i sentrum for læringen.

Gjennom å reflektere over dine egen måte å lære på kan du også bidra til kollegaers læring. Som ansatt har du ansvar for å tilegne deg kunnskap, ferdigheter og holdninger som du trenger i jobben, knyttet til ditt arbeidsområde, og du har ansvar for å dele kunnskapen din med kollegaer. Ved å dele dine egne refleksjoner og være åpen for kollegaers innspill, tar du ansvar for felles læring.

Organisasjonslæring bygger på ansattes individuelle læring, men er noe mer enn at hver enkelt ansatt lærer noe nytt. I organisasjonslæring vil fellesskapet være i sentrum for læringen. Dette betyr ikke at alle ansatte skal kunne eller lære det samme, men at organisasjonen som et felleskap, til sammen, tilegner seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger. At en organisasjon lærer betyr at det skjer en felles læringsprosess.

Organisasjonslæringen forandrer organisasjonen. Dette skjer for eksempel når ny kunnskap nedfelles i ny organisering, ny arbeidskultur eller nye rutiner.

Det er viktig at alle ansatte bruker sin fagkunnskap og erfaringskunnskap til å gi innspill til nye rutiner og samarbeidsformer. Du må du være villig til å dele ny kunnskap og nye innsikter med dine kollegaer.

Lederne har også her et viktig ansvar. De skal sørge for at organisasjonen som helhet har de nødvendige kunnskaper, ferdigheter og holdninger. De skal lede arbeidet der ny kunnskap fører til nye arbeidsmåter, nye samarbeidsformer og nye rutiner. Din leder har ansvar for å legge til rette for at du skal medvirke. Lederen må gi informasjon, bidra til at arbeidsoppgaver organiseres og at det settes av tid slik at du får anledning til å medvirke. Ansattes medvirkning er viktig i utviklingen av nye tjenester, for eksempel når bruk av velferdsteknologi skal være en integrert del av tjenestetilbudet.



Overgang til drift i Lindås kommune

Lindåsprosjektet (2012 – 2016) er et forskningsprosjekt ledet av Senter for omsorgsforskning Vest, Høgskolen i Bergen, i samarbeid med Lindås kommune, Vakt og Alarm AS og Utviklingssenteret for sykehjem og hjemmetjenester.

I Lindåsprosjektet har man sett på hvilken virkning innføring av velferdsteknologi har på brukere, pårørende og ansatte, og for organisering av tjenesten.

Hovedmålet for Lindås kommune har vært å vri helse- og omsorgstjenesten fra institusjonsbasert til hjemmebasert, fra passiv til aktiv omsorg og å øke satsningen på forebyggende tiltak.

I prosjektperioden har ansatte i hjemmebaserte tjenester lært mye om bruk av velferdsteknologi og fått masse erfaring. Det har gitt et solid grunnlag for videreføring etter prosjektperioden.

Kommunestyret vedtok høsten 2015 å videreføre velferdsteknologi som en integrert og ordinær del av tjenestetilbudet etter prosjektets slutt. Kommunen er nå i en prosess med innovativ anskaffelse av trygghetsskapende teknologi (2016)



Lindås kommune:

- 474 km². Spredt bebyggelse, og relativt store avstander
- Bebyggelse på odder, fjell, viker og nes.
- 15.800 innbyggere
- 2.196 personer på 67 år og eldre.
- 627 personer på 80 år og eldre.

Teknologier brukt i Lindåsprosjektet:

Sentralenhet med tilkobling til følgende enheter: Smykkesender, epilepsisensor, sengesensor, stolsensor, bevegelsessensor, fallsensor, dørsensor, fuktsensor, røykvarslere, elektronisk pilledispenser, fuktsensor (i seng). I tillegg er det prøvd ut to GPS- klokker til hjemmeboende med kognitiv svikt.



Resultater fra prosjektperioden i Lindås kommune

Det er gjort brukerundersøkelser som viser at de hjemmeboende føler seg tryggere med teknologien, og har bedre kontroll over sin egen hverdag. Pårørende kan være trygge for sine nærmeste og opplever større frihet. Dette oppnås når pårørende opplever at teknologien og tjenesten virker og har tillit til denne. I mange tilfeller er pårørende med på behovskartleggingen, og mange står på ringelisten til alarmene. På denne måten er bruk av velferdsteknologi med på å øke samarbeidet mellom hjemmetjenesten og pårørende. Når pårørende rykker ut på alarmer, avlaster dette hjemmetjenesten.

Netto driftsutgifter for pleie- og omsorgstjenestene i Lindås er redusert med om lag 9 millioner kroner fra 2012 til 2015. Utviklingen har skjedd på tross av samhandlingsreformens utfordringer med tidligere utskrivning av pasienter fra sykehus og dårligere helsestilstand på pasienter som blir skrevet ut. Sammen med satsingen på hverdagsrehabilitering er det grunn til å tro at bruk av velferdsteknologi forklarer mye av endringene i utgiftsnivået. Forhold som støtter opp om forståelsen av denne utviklingen er blant annet:

- Sterk reduksjon av antall liggedøgn i sykehus etter utskrivning. Flere kan bo hjemme og komme hjem tidligere når de har installert teknologi
- Dreining fra institusjonsbasert til hjemmebasert omsorg

Arbeidsoppgave



Hva mener du er den beste måten å involvere ansatte på når velferdsteknologi-prosjekter i din kommune skal implementeres i den ordinære driften?
Hva er mest krevende?

A large white rectangular area for writing, containing 18 horizontal lines for text entry.



Refleksjonsoppgave



Reflekter over en implementering som har skjedd i din kommune (må ikke være knyttet til et velferdsteknologiprojekt).

Hvilke tiltak gjorde at dere lyktes med implementeringen? Var det noen svakheter, og hva var i tilfelle årsakene til det? Vurder om det var satt av tilstrekkelig med tid til forankring og opplæring.

A large white rectangular area with horizontal lines for writing, set against a light purple background. The lines are evenly spaced and cover most of the page's width. On the right side of the page, there is a vertical decorative border consisting of diagonal purple lines. At the bottom of the page, there is a horizontal decorative border consisting of diagonal purple lines.

Oppsummering



Opplæring og ny læring

- Implementering kan gjøres gradvis og utvides etter hvert som man får stabil drift.
- Ansatte spiller en viktig rolle i å fange opp og delta i diskusjoner om det som skjer underveis. Alle ansatte er derfor viktige for at de nye løsningene skal fungere som ønsket. Ansatte må få informasjon og kunnskap for å forstå hva man skal gjøre og hvorfor.
- Ved å etterspørre informasjon og formidle et ønske om deltagelse kan ansatte sikre at deres behov blir ivaretatt under implementeringen.
- For å videreformidle og forankre læringen fra et prosjekt må ansatte delta i refleksjon over nye arbeidsprosesser, rutiner, roller og ansvar.

03

Evaluere og
følge opp



Evaluere og oppsummere resultater

Før prosjektet skal avsluttes og gå over i ordinær drift er det viktig å sjekke ut om alle ansatte som skal jobbe med de nye løsningene kjenner de viktigste læringspunktene fra prosjektet.



Ledere og ansatte må sammen vurdere hvorvidt prosjektet har oppnådd opprinnelige målsetninger, hva som har gått bra, og hva som er viktige forbedringspunkter. Som ansatt kan du forberede deg ved å se på fakta fra prosjektresultatene og snakke med mennesker som har vært involvert i prosjektet.

Prosjektledelsen bør dokumentere evalueringen i en sluttrapport. Hensikten med slike rapporter er både ekstern og intern læring.

Sluttrapporten skal dokumentere erfaringer og relevant informasjon som er viktig for deg som skal være med på å følge opp de de nye løsningene.

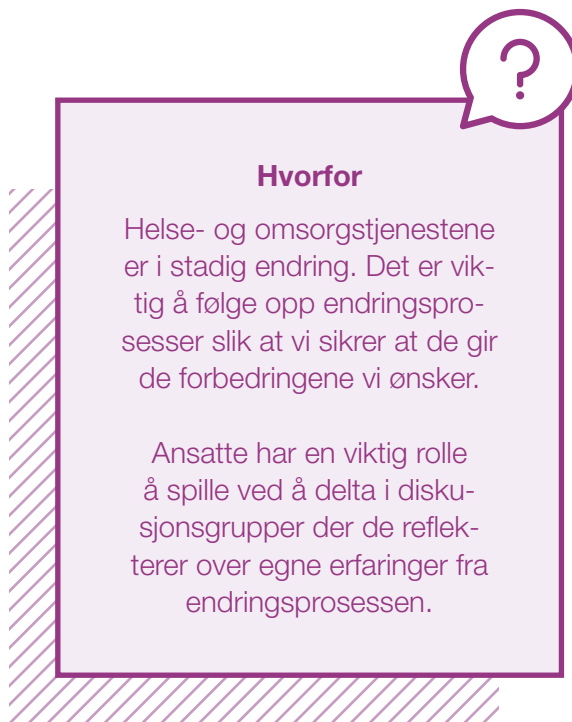


Mal på en sluttrapport som er fin å bruke:

www.prosjektveiviseren.no

Følge opp

Selv om prosjektet er gått over i ordinær drift er det fortsatt viktig å vurdere gevinster og sikre at dere oppnår ønsket verdi for brukere, pårørende og kommunen. Det å hente ut gevinster fra nye løsninger skjer ikke av seg selv, det må følges opp systematisk og gjøres over tid.



Hvorfor

Helse- og omsorgstjenestene er i stadig endring. Det er viktig å følge opp endringsprosesser slik at vi sikrer at de gir de forbedringene vi ønsker.

Ansatte har en viktig rolle å spille ved å delta i diskusjonsgrupper der de reflekterer over egne erfaringer fra endringsprosessen.

Når planer for implementering av nye løsninger formidles til ansatte, er det lett å bli usikker på hva endringen betyr for ens egen arbeidssituasjon. Hvordan påvirker dette meg? Får jeg andre arbeidsoppgaver? Bli jeg overflødig? Ved at du etterspør informasjon og formidler et ønske om deltagelse kan du som ansatt sikre at dine og dine kollegaers behov blir ivaretatt.

Vi har tidligere nevnt at implementeringen bør skje gradvis. Dette er viktig for at vi skal kunne sikre at vi lærer av erfaringene underveis og for å redusere risiko for at det stopper opp før ledere og ansatte har tatt til seg den nye kunnskapen.

En gradvis implementering kan for eksempel starte i ett geografisk område eller i én avdeling. Deretter kan man utvide etter hvert som organisasjonen oppnår stabil drift.

Ansatte spiller her en viktig rolle i å fange opp erfaringer og delta i diskusjoner om det som skjer i selve implementeringsprosessen.



Endringer i måten man jobber på kan av og til være strevsomt. Det er lett å se seg blind på problemer som oppstår underveis og motstand man møter.

Derfor er det viktig å feire oppnådde resultater, - store og små!

Trekk frem alle ansatte som har bidratt i arbeidet.

Selv om prosjektet er gått over i ordinær drift er det fortsatt viktig å vurdere gevinster og sikre at dere oppnår ønsket verdi for brukere, pårørende og kommunen. Det å hente ut gevinster fra nye løsninger skjer ikke av seg selv, det må følges opp systematisk og gjøres over tid.

Det bør være utarbeidet en tydelig beskrivelse av hvem som har ansvar for å følge opp hvilke gevinster, hvor ofte det skal skje og hvem som er ansvarlig for tiltak.

Ledere og ansatte må samarbeide tett for å sikre at utviklingen i organisasjonen skjer slik det er ønsket, og at det holder seg over tid.

Et viktig steg i implementering av nye løsninger er å skape en organisasjonskultur der man tar vare på gode ideer og nye innspill. Fordi helse- og omsorgstjenestene er i stadig endring, er det viktig å skape et miljø for kontinuerlige forbedringer. Du som ansatt kan delta ved å komme med nye ideer. Dette kan i neste omgang skape nye innovasjonsprosjekter.



Ansatte spiller her en viktig rolle i å fange opp erfaringer og delta i diskusjoner om det som skjer i selve implementeringsprosessen.

Det er ikke enkelt å isolere resultater fra innovasjoner og hente ut de erfaringene som ble gjort. Kvalitet i tjenesten kan være spesielt utfordrende å måle. Evaluering og vurdering av resultater og måloppnåelse er likevel viktig, fordi det vil fortelle dere om dere er på riktig vei.

Du som ansatt er den som er nærmest pasienter, brukere og deres pårørende. Dine observasjoner er derfor veldig viktige. Selv om nye løsninger ble testet godt i prosjektfasen kan det vise seg at det ikke fungerer like godt i drift eller at den nye måten å jobbe på har uheldige konsekvenser som man ikke tenkte på. Da er det viktig at du som ansatt tar ansvar for å varsle om dette slik at man kan følge det opp.

Del resultater med alle som er involvert slik at fremgangen blir synlig. Det kan også være nyttig å få tilbakemeldinger og synspunkter fra andre utenfor tjenesten. Dette kan for eksempel være andre kommuner. Det kan også være forskere eller fagpersoner ved kompetansesenter eller utdanningsinstitusjoner.



Refleksjonsoppgave



Reflekter over en implementering som har skjedd i din kommune. Vurder om det var nok oppmerksomhet rettet mot måling og oppfølging av resultater. Hva kunne eventuelt ha vært gjort annerledes?

A large white rectangular area with horizontal lines for writing, set against a light purple background with a diagonal hatched pattern on the right and bottom edges.

Oppsummering



Evaluere og følge opp

- Evaluering og vurdering av resultater og måloppnåelse er alltid viktig fordi det vil fortelle dere om dere er på riktig vei.
- Tjenesteinnovasjon kan av og til være strevsomt. Det er lett å se seg blind på problemer og motstand man møter. Derfor er det viktig å feire alle oppnådde resultater.



Oppsummering



1 Fra prosjekt til drift

- Når dere har oppnådd gode nok erfaringer og tilpasninger med utprøvd løsning, er det klart for at løsningen implementeres i organisasjonen. Dette innebærer at kommunen foretar anskaffelser, planlegger og gjennomfører implementering av ny løsning.

2 Forankring og opplæring

- En forutsetning for vellykket overføring til drift er god forankring hos alle interessenter i og utenfor organisasjonen. Forankring er viktig i hele prosessen, både i innovasjonsarbeidet, utprøvingen og ved overgang til drift.
- Opplæring er nødvendig for alle som er en del av tjenesteytingen, og også for tjenestemottakerne. Opplæring av ansatte kan starte med noen få personer, som så kan lære opp andre i takt med oppskalering av den nye løsningen.

3 Evaluere og følge opp

- I overgang fra prosjekt til drift, er det viktig med tydelige roller og ansvar for måling, hvor ofte dette skal skje, og avklaring av hvem som er ansvarlig for tiltak. Det bør også defineres hvordan man skal fange opp forbedringer i tjenesten, hvordan leverandører skal følges opp og hvordan tjenesten skal iverksette korrigerende tiltak dersom man ikke oppnår de resultatene man ønsker.

Postadresse: KS
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo
Besøksadresse: Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no