



# KVALITETSKOMMUNE

programmet

Innhold: **Struktur – Organisering – Metode**  
Januar 2009, Pulje 4



## Forord

Kvalitetskommuneprogrammet ønsker gjennom dette dokumentet å presentere struktur, innhold, og metoder i programmet slik at den enkelte kommune kan planlegge og forberede sitt arbeid i forhold til de aktiviteter og forventninger som sekretariatet legger opp til i prosjektperioden.

Sekretariatet har rådgivere plassert i Mandal, Haugesund, Trondheim, Hamar og Oslo, og bistår i gjennomføringen av de prosjekter kommunene har søkt seg inn i programmet med. Noen kommuner har konkrete og målrettede prosjekter, andre har mer generelle og ikke så lett målbare mål. Sekretariatet bidrar og bistår slik for at både kommunene når sine mål – og at programmet sentralt når målene om økt kvalitet og redusert sykefravær. Sekretariatet – med sine spesialrådgivere, vil følge kommunene gjennom prosjektperioden ut 2009.

Innhold, tema og metoder som synliggjøres i denne folderen er selvsagt ikke uttømmende, og blir presentert mer utfyllende i løpet av året.

Vi tar forbehold om at det kan bli noen endringer i program og aktiviteter.

Oslo, januar 2009



Bjørn Pettersen  
Prosjektleder  
Kvalitetskommuneprogrammet

1. INNLEDNING	4
2. KVALITETSKOMMUNEPROGRAMMET	4
2.1 Kvalitet	4
2.2 Sykefravær	5
3. ORGANISERING AV ARBEIDET SENTRALT OG LOKALT	6
3.1 Styring av programmet	6
3.1.1 Politisk kontaktmøte	6
3.1.2 Styringsgruppe	6
3.1.3 Sekretariat	6
3.1.4 Lokalt i kommunene	6
3.2 Sentrale samlinger	6
3.2.1 Oppstartssamling	6
3.2.2 Nettverkssamlinger	7
3.2.3 Prosjektledersamlinger	7
3.2.4 Kvalitetskonferanse	7
3.4 Lokale nettverkssamlinger	7
3.5 Fremdriftplan for pulje III	8
3.6 Prosjektorganisering	8
3.7 Oppfølging og veiledning	9
4. METODE OG VERKTØY	10
4.1 Trepertssamarbeid	10
4.2 Nettverksarbeid	10
4.3 Kurs	11
4.4 Poster/veggavis	11
4.5 Metode for kvalitetsforbedring	12
4.6 Prosjekt som metode	13
4.7 Kvalitetsindikatorer	13
5. BRUKERMEDVIRKNING OG INNBYGGERINVOLVERING	14
5.1. Brukermedvirkning	14
5.2. Innbyggerinvolvering	14
6. EVALUERING OG RAPPORTERING	15
Notatark	18
Notatark	19

# 1. Innledning

Kvalitetskommuneprogrammet har sin forankring i en avtale inngått mellom Kommunal- og regionaldepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, KS, Akademikerne, LO kommune, UNIO og YS-K.

Hensikten med avtalen er å etablere et samarbeid på sentralt nivå mellom staten, kommunesektoren og arbeidstakerorganisasjonene om kvalitetsforbedring innen pleie- og omsorgssektoren og oppvekstsektoren i kommunene.

Målet med samarbeidet er å øke kvaliteten og effektiviteten på det kommunale tjenestetilbudet gjennom en konstruktiv samhandling mellom de folkevalgte, lederne og de ansatte slik at innbyggerne merker en forring. Det er et særskilt mål å redusere sykefraværet i kommunesektoren.

Avtalen ble undertegnet i oktober 2006, og programperioden er 2007 – 2009. 12 kommuner ble spesielt invitert til å jobbe med å redusere sykefraværet (kalles Innsatskommuner sykefravær). Alle kommunene jobber med sykefravær/nærvær, og de fleste har prosjekter innenfor kvalitetsforbedring.

138 kommuner fordelt på fire puljer er nå i januar 09 med i programmet. Noen kommuner er både Innsatskommuner sykefravær og kvalitetskommuner.

## 2. Kvalitetskommuneprogrammet

Statsråden i Kommunal- og regionaldepartementet har invitert kommuner inn i Kvalitetskommuneprogrammet i fire omganger, slik at de kommuner som samles i januar 2009 er med i fjerde pulje.

I statsrådets invitasjon til deltakelse presiseres målene med programmet sammen med hovedfokus for Kvalitetskommuneprogrammet. Avtaler, invitasjoner og andre sentrale dokumenter kan lastes ned fra vår hjemmeside [www.kvalitetskommuner.no](http://www.kvalitetskommuner.no).

I Kvalitetskommuneprogrammet legger vi vekt på at forbedringsarbeidet som iverksettes innen pleie- og omsorgssektoren og i oppvekstsektoren skal forankres politisk, administrativt og i fagorganisasjonene. At partene sentralt har inngått avtale om trepartssamarbeid legger føringer for å etablere trepartssamarbeid også lokalt. Trepartssamarbeidet og fokus på den brukeropplevde kvaliteten er unikt for programmet.

### 2.1 Kvalitet

I Kvalitetskommuneprogrammet legger vi til grunn en tilnærming til kvalitet som setter den direkte kontakten, dialogen og samhandlingen mellom ansatt og innbygger i sentrum.

God tjenestekvalitet realiseres i møtet mellom ansatt og innbygger. Det handler om møtet mellom den som yter en tjeneste og den som mottar den. Det handler om hvordan man som innbygger, bruker, pårørende, elev - opplever møtet og samhandlingen med de ansatte i kommunen.

Kvalitet avhenger selvsagt av innsatsfaktorer som har å gjøre med organisering og rutiner i virksomheten. Dette betegner vi som systemdimensjonen; altså egenskaper ved systemet som er nødvendige forutsetninger for god kvalitet. En annen viktig forutsetning for kvalitet er de ansattes kompetanse og erfaring, som vi kaller medarbeiderdimensjonen. Det unike i Kvalitetskommuneprogrammet er at vi fokus rettes inn på atferdsdimensjonen - nettopp det som foregår i samhandlingen mellom den enkelte ansatte og brukeren, og hvor kommunikasjon, medmenneskelighet, medvirkning og anerkjennelse er viktige verdier for god opplevelsen av kvalitet.

Det er nettopp i møtet mellom kommunen og innbygger mange av våre oppfatninger av både kommunen og tjenestenes omdømme formes. Opplevelsen av kvalitetsnivået på tjenesten, altså opplevd kvalitet, påvirkes av brukernes forventninger, tjenestens faktiske innhold og kvaliteten i møtet mellom tjenesteyter og bruker. Her handler det både om innbyggerens møte med kommunen som system, men også om atferdsdimensjonen i overleveringen av tjenesten. I samarbeid med Asplan Viak har vi laget dokumentet ”Kvalitet i møte med brukeren”. [www.kvalitetskommuner.no](http://www.kvalitetskommuner.no). Der fremstiller vi forholdet mellom system, medarbeider og atferdsdimensjonen slik:



Kvalitet i møtet med brukeren



## 2.2 Sykefravær

Det er et særskilt mål i programmet å redusere sykefraværet i deltakerkommunene. Kvalitetskommune-programmet ønsker å tilrettelegge for, og bidra, til at partene samarbeider målrettet og langsiktig for å redusere sykefraværet både på kort og lang sikt.

Et stabilt lavt sykefravær er i mange tilfeller en forutsetning for god kvalitet i tjenesten, fordi tilstedeværelse sikrer stabilitet, gjenkjennelse og gjensidighet. Spesialrådgiverne kommer til å arbeide med den enkelte kommune for å bidra til at fokus settes på sykefravær/økt nærvær.

## 3. Organisering av arbeidet sentralt og lokalt

### 3.1 Styring av programmet

Avtalen mellom partene gir slik organisering:

#### 3.1.1 Politisk kontaktmøte

Programmet styres av politisk kontaktmøte som består av politisk ledelse for de deltakende departementene, KS' politiske ledelse og politisk ledelsen i de deltakende arbeidstakerorganisasjonene. Politisk kontaktmøte ledes av kommunalministeren og samles halvårlig for å behandle policy for programmet, beslutter opptak av kommuner og øvrige aktuelle problemstillinger.

#### 3.1.2 Administrativ styringsgruppe

Administrativ styringsgruppe har ansvar for detaljering av det faglige innholdet i programmet, forberede utvelgelse av deltakerkommuner og oppfølging av programmet. Styringsgruppen ledes av KRD og består for øvrig av representanter på administrativt nivå for de deltakende departementene, KS og de deltakende arbeidstakerorganisasjonene.

#### 3.1.3 Sekretariat

Sekretariatet er administrativt lagt til KS. Sekretariatet består av prosjektleder, spesialrådgivere og sekretær og skal ha det operative, sentrale ansvaret for programmet, med en tett kopling til administrativ styringsgruppe.

#### 3.1.4 Lokalt i kommunene

Deltakerkommunene velger selv innretning og organisering av arbeidet, men må sikre representasjon fra de folkevalgte, administrasjon og de ansattes organisasjoner i styringen av arbeidet i en styringsgruppe. Arbeidet må forankres i alle arbeidstakerorganisasjonene lokalt.

Sekretariatet følger opp de enkelte kommunene gjennom å bidra med faglig påfyll, prosessveiledning og nettverksarbeid. Spesialrådgiverne i sekretariatet følger opp de ulike kommunene og nettverkene som etableres. For å kunne følge opp et stort antall kommuner med aktiv veiledning og støtte i prosessen, legges det opp til både sentrale og lokale samlinger. Det gis særskilt oppfølging av kommunenes prosjektledere.

### 3.2 Sentrale samlinger

Kvalitetskommuneprogrammet har vektlagt en kombinasjon av sentrale og lokale samlinger. For å sikre god forankring og framdrift i programmet er de sentrale samlingene strukturert med tanke på å ivareta både styringsgruppene lokalt, prosjektlederne og de som sitter i prosjektgruppene lokalt. Pulje IV får to lokale nettverkssamlinger i tillegg til oppstartsamlingen og kvalitetskonferansen høsten 2009

På oppstartsamlingen og lokale nettverkssamlinger møter inntil 7 deltakere fra hver kommune representert fra administrasjon, tillitsvalgte og fra politisk nivå. I prosjektledersamlingene inviteres kun prosjektlederne – vanligvis 1 prosjektleder fra hver kommune.

#### 3.2.1 Oppstartssamling

Oppstartssamlingens målgruppe er styringsgruppens medlemmer dvs representanter fra et overordnet politisk- og administrativt nivå samt hovedtillitsvalgte. Samlingen har følgende fokus:

- Hvorfor kvalitetsforbedring? Hva kan kommunene få ut av deltakelse i programmet?
- Forankring, organisering og planlegging av arbeidet.
- Ledelse av forbedringsarbeidet.

### 3.2.2 Lokale nettverkssamlinger

Nettverksarbeid på samlingene dreier seg i hovedsak om erfaringsutveksling og drøfting av problemstillinger knyttet til kvalitetsforbedring.

På første nettverkssamling blir prosjektgruppene medlemmer invitert samt ledere på arbeidsgruppenivå. Samlingen har følgende fokus:

- Måleverktøy.
- Hvordan jobbe for å skape kvalitetsforbedringer?
- Kvalitetsindikatorer.
- Eksempel på ”de gode historiene”

Den andre nettverkssamlingen har samme målgruppe som første nettverkssamling. Samlingen har følgende fokus:

- Hva har vi av data?
- Hvordan bruker vi data?
- Hvordan vet vi at forandringene er en forbedring?
- Verktøy og metoder for kontinuerlig kvalitetsforbedring.

På nettverkssamlingene presenteres postere fra hver kommune som synliggjør hva og hvor langt kommunene er kommet i sitt arbeid.

### 3.2.3 Prosjektledersamlinger

Enkelte kommuner har utnevnt flere delprosjektledere, men det er den overordnede/ koordinerende prosjektlederen som er målgruppe for prosjektledersamlingene. Samlingene har følgende hovedfokus:

- Prosjekt som metode
- Struktur og metode for kvalitetsforbedring
- Målbare mål og måling av forbedring.
- Hvordan lede prosjekter
- Hvordan sikre framdrift i prosjektet
- Nettverksarbeid
- Evaluering og rapportering

### 3.2.4 Kvalitetskonferanse

Kvalitetskonferansen har som siktemål å synliggjøre og dokumentere resultater, sikre videreføring og spre erfaringer til de andre kommunene i prosjektet. Alle kommuner i programmet deltar.

Trepartssamarbeid, reduksjon av sykefravær/nærvær, omdømmebygging samt kvalitet i møte med bruker er gjennomgående tema på de fleste samlingene

## 3.4 Lokale nettverkssamlinger

Kommunene blir ved oppstart av programmet inndelt i nettverk på 3 - 6 kommuner og kan i løpet av prosjektperioden ha noe ulikt fokus og innhold. Inndelingen skjer geografiske nettverk, så langt dette har latt seg gjøre. Gjennom geografisk nærhet gis større muligheter til samhandling og erfaringsdeling. Dette kan bety at kommuner vil ha ulike type prosjekter innfor det enkelte nettverk, både når det gjelder områder, fokus og omfang. Så lenge programmet har et så bredt mandat og målsetting, er det ikke vært mulig å dele kommunene inn i nettverk på basis av tematikk.

## Mål

Nettverksmetodikken danner sammen med arbeidet i den enkelte kommune, veiledning fra sekretariatet og de sentrale samlingene, hovedelementene i programmet. Metoden gir deltakerkommunen mulighet til å høste erfaring fra andre kommuner samtidig som det skapes en sosial ramme der man blir kjent med hverandres praksis på en ny og spennende måte.

Nettverk som metode gir den enkelte kommune muligheter for samhandling og refleksjon samtidig som den legger til rette for å løse problemer, dele ideer og synliggjør beste praksis. Programmet legger vekt på at erfaringsdeling og læring av andre, er en viktig forutsetning for å få til kontinuerlig kvalitetsforbedring i egen kommune. Et viktig mål for nettverksetableringen og nettverksarbeidet er også at dette kan gi stimulering til videre arbeid utover programperioden.

## Rammer

Vi legger til rette for at hvert nettverk gjennomfører to lokale nettverkssamlinger (hver). På første nettverkssamling blir prosjektgruppens medlemmer invitert, samt ledere på arbeidsgruppenivå. Samlingene kan gjennomføres over en eller to dager. Hver kommune får refundert dokumenterte utgifter i forbindelse med reise og opphold på nettverkssamlingen. Vertskommunen får refundert andre relevante kostnader relatert til arrangementet.

## Ansvar og organisering

Kommunene i det enkelte nettverket avtaler hvilken kommune som er vertskommune for den enkelte lokale nettverkssamling. Prosjektleder i nettverket har i samarbeid med spesialrådgiverne i sekretariatet ansvar for å utarbeide program for den enkelte nettverkssamling. Nettverket velger selv om samlingen skal arrangeres som et kommunebesøk og dermed være et ”utstillingsvindu” for andre kommuner, eller gjennomføres som et seminar, om nettverket ønsker det. Spesialrådgiver/spesialrådgiverne i Kvalitetskommuneprogrammet sentralt deltar på nettverkssamlingene.

De faglige innlegg og drøftinger som gjennomføres bør tilpasses programmets hovedmål og fokusområder, samtidig som det møter de behov som kommunene i nettverket har. Det legges opp til at mål og innhold for samlingene planlegges i samarbeid med programmet sentralt

## 3.5 Fremdriftplan for pulje IV

12.-13. januar	<b>Sentral oppstartsamling</b> , Thon Hotel Lillestrøm Målgruppe: Ordførere, rådmenn, hovedtillitsvalgte, prosjektledere og andre på overordnet nivå i kommunen
10.-11. februar Feb/mars	<b>Prosjektledersamling 1</b> , Holmen Fjordhotell, Asker Kommunebesøk Kommunene får besøk av veileder fra sekretariatet
1. april Mai/juni	<b>Innlevering av prosjektplan</b> <b>Lokal nettverkssamling</b> En av kommunene påtar seg vertskap for de andre kommunene i sitt nettverk. Legger opp samling i samarbeid med de andre prosjektlederne og veileder.
10.-11. juni	<b>Prosjektledersamling 2</b> , Holmen Fjordhotell, Asker
26.-27. august	<b>Kvalitetskonferansen 2009</b> , Oslo (alle puljene)
Sept/okt	Kommunebesøk
Nov/des	<b>Lokal nettverkssamling</b>

## 3.6 Prosjektorganisering

De fleste kommunene som deltar i Kvalitetskommuneprogrammet har organisert forbedringsarbeidet som prosjekt. For å kunne skape resultater og å ha god fremdrift i arbeidet, er det viktig å ha en felles forståelse for hva en prosjektorganisering er, og å avklare forholdet mellom linjeledelsen og prosjektorganisasjonen.



En tradisjonell prosjektorganisering er en hierarkisk struktur med en styringsgruppe, prosjektleder, prosjektgruppe samt ulike arbeidsgrupper. Ved organisering av større prosjekter kan det i tillegg være aktuelt å etablere en referansegruppe. Det kan være to eller tre nivåer avhengig av størrelser.

Kvalitetskommuneprogrammet ønsker derfor å bidra til kompetanseutvikling innen prosjektorganisering og prosjektledelse.

*Styringsgruppen* settes sammen av de partene som ”eier” prosjektet. I kvalitetskommuneprosjektene vil det derfor være viktig at samtlige parter (politikere, administrasjonen og arbeidstakerorganisasjonene) er representert i styringsgruppen. En slik representasjon vil bidra til eierskap og en god forankring både i prosjektperioden og når resultatene skal implementeres.

*Styringsgruppens ansvarsområde:*

- overordnet ansvarlig for prosjektet og prosjektresultatene
- ansvarlig for å etablere prosjektet
- utarbeide prosjektmandat
- sørge for gode rammebetingelser
- iver sette tiltak som er nødvendig

*Styringsgruppedlemmenes ansvarsområde:*

- representerer partene som blir påvirket av prosjektet eller prosjektresultatet
- plikter å engasjere seg i prosjektet samt å være tilgjengelig for prosjektleder for diskusjoner

*Prosjektleder* er ansvarlig for den daglige driften av prosjektet, og er ofte sekretær i styringsgruppen. Viktige virkemidler for prosjektleder vil være et tydelig prosjektmandat, organisatorisk forankring av prosjektet, faglig dyktighet og evne til å skape personlig kontakt.

*Prosjektleders ansvarsområde:*

- utarbeide overordnede planer
- planlegge, styre og administrere prosjektet
- dokumentasjon, rapportering og informasjon

*Prosjektgruppe/arbeidsgruppe*

Prosjektgruppen har sammen med prosjektleder ansvar for fremdrift i det arbeidet som skal gjennomføres i prosjektet. Gruppen vil oftest være sammensatt av ledere/fagpersoner/tillitsvalgte fra de aktuelle fagfelt forbedringsarbeidet omfatter. Dersom prosjektet omfatter flere fagfelt vil det ofte etableres arbeidsgrupper for å sikre involvering og nærhet til det aktuelle arbeidsområdet. Ved en slik organisering vil prosjektgruppen ha representasjon fra de ulike arbeidsgruppene. Flere kommuner har sikret trepartssamarbeidet også i prosjektgruppen og i arbeidsgruppene.

### 3.7 Oppfølging og veiledning

Sekretariatet har spesialrådgivere med høy kompetanse innen de ulike fagområdene samt veilederkompetanse. I tillegg har sekretariatet kontakt med ulike kompetansemiljø både nasjonalt og internasjonalt. Spesialrådgiverne vil i prosjektperioden bidra med veiledning og faglig bistand til deltakerkommunene - noe som blir sett på som en av de sentrale oppgavene i programmet. Spesialrådgiverne har ansvar for hvert sitt nettverk og følger den enkelte kommune gjennom ett til to kommunebesøk samt oppfølging på samlinger, i lokalt nettverksarbeid og gjennom telefon og e-post.

En viktig del av oppfølgingen er innhenting av dokumentasjon, planer og rapporter for å sikre god framdrift og forankring av programmet sentralt og lokalt. Stikkord for hva som blir vektlagt i denne sammenheng er at:

- prosjektplanen fungerer som et godt styringsverktøy og er godt forankret på overordnet nivå og i organisasjonen forøvrig
- forholdet til linjeledelsen er avklart
- dialogen mellom styringsgruppa og prosjektgruppa fungerer godt
- trepartssamarbeidet fungerer og er drivkraft i prosjektet
- det er utarbeidet konkrete og målbare mål
- det er foretatt en kartlegging og analyse av ståsted før det blir utarbeidet konkrete og målbare mål
- hvilke verktøy og metoder som benyttes
- gode historier etterspørres

## 4. Metode og verktøy

### 4.1 Trepertssamarbeid

Trepertssamarbeidet er en viktig bærebjelke i kvalitetskommuneprogrammet. Både sentralt og lokalt er det en premiss at arbeidet skal hvile på et samarbeid mellom politikere, administrasjon og tillitsvalgte. Parts-samarbeid har lange tradisjoner i Norge, og i mange sammenhenger blir dette partssamarbeidet framhevet som en viktig årsak til at Norge har relativt små inntektsforskjeller, at vi har høy sysselsetting, at vi har gode kollektive velferdsordninger og at det norske samfunn preges av stor omstillingsevne og fornyelse.

Et godt partssamarbeid er en viktig suksessfaktor i programmet. Trepertssamarbeidet kan for det første bidra til at man finner løsninger som ingen av partene alene ville finne. I dette ligger merverdien av et parts-samarbeid. Gjennom ulike perspektiver åpnes nye muligheter. For det andre ville et godt trepartssamarbeid sikre at alle parter står bak beslutninger som fattes. For det tredje sikrer vi at partene har felles informasjon å rapportere om på sine arenaer. På denne måten skapes et samlet og sterkt trykk for den endringer og den utvikling som skal skje. Gjennom gode prosesser i styringsgruppe og mellom partene unngår man konflikter og omkamper.

En viktig forutsetning for at trepartssamarbeidet skal lykkes er at man:

- Utvikler likeverdighet mellom partene
- Gir tid og rom til dialog og refleksjon
- Føler og tar et gjensidig ansvar for at programmet og samarbeidet skal lykkes

Det er en premiss i programmet at det er et trepartssamarbeid som styrer arbeidet i den enkelte kommune. For øvrig er det ingen krav til organisering lokalt. Noen kommuner har valgt å anvende trepartssamarbeidet også på ulike prosjekter innen egen kommune. Andre kommuner har valgt et topartssamarbeid (ledelse, tillitsvalgte) for de lokale enkeltprosjekter.

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

### 4.2 Nettverksarbeid

Nettverksmetodikken danner sammen med de sentrale samlingene hovedelementene i programmet. Metoden gir deltakerkommunen mulighet til å høste erfaring fra andre kommuner samtidig som det skapes en sosial ramme der man blir kjent med hverandres praksis på en ny og spennende måte.

Nettverk som metode gir den enkelte kommune muligheter for samhandling og refleksjon samtidig som den legger til rette for å løse problemer, dele ideer og synliggjør beste praksis. Programmet legger vekt på at erfaringsdeling og læring av andre, er en viktig forutsetning for å få til kontinuerlig kvalitetsforbedring i egen kommune.

### 4.3 Kurs

Etablering og igangsetting av kurs i samarbeid med aktuelle fagmiljø er et viktig bidrag i arbeidet med kvalitetsforbedring i den enkelte kommune. Forslag og ønsker om tema fra kommunene blir lagt til grunn når et kurs blir igangsatt. Kursene blir holdt i den regionen de fleste deltakerkommuner kommer fra og vil variere etter behov.

Følgende kurs løper fast:

- Statistisk prosesskontroll (SPC) – et måleverktøy hvor man kan bruke utgangsdata og etterfølgende målinger for å vurdere om man lykkes i å få til virkelige (signifikante) forbedringer. Man kan også bruke SPC til å fremstille dagens situasjon for å kunne analysere dataene for å finne områder for forbedring. Dette er et gratis program og det finnes en norsk veileder i bruk av dette analyseprogrammet.
- Trepertssamarbeid – er en viktig bærebjelke i kvalitetskommuneprogrammet. Sekretariatet tilbyr dagskurs/halvdagskurs for de som er interessert eller har behov.
- Prosjektledelse – blir ikke lagt opp som eget kurs, men temaet er en sentral del av prosjektlederopplæringen.

Sekretariatet bidra også med spesialutvikling av opplegg/kurs hvis det er behov. Det skjer enten ved å bruke egen kompetanse og erfaring i sekretariatet, eller ved å trekke veksler på nettverket hos partene i programmet eller i annet fagmiljø.

### 4.4 Poster/veggavis

Å lage en poster/veggavis kan være en god måte å strukturere og synliggjøre hva den enkelte kommune har oppnådd i forbedringsarbeidet som er igangsatt. Arbeidet med å lage en poster, er en god mulighet for å drøfte og reflektere over hva som har hendt underveis – og hvordan dette kan presenteres slik at andre kan lære av det.

E-poster er en god måte å synliggjøre i egen kommune hva man gjør, hvordan man gjør det og hva man oppnår. Gjennom å jobbe med synliggjøring skjer ofte en tydeliggjøring.

En poster bør inneholde data og erfaringer fra hva som er gjort, presentert slik at andre kan forstå og reflektere over tiltak og (mulige) resultater. Posteren presenteres på samlinger i programmet og er grunnlag både for å diskusjon og allmenn synliggjøring for andre kommuner.

Her er noen tips for å gjøre arbeidet enklere, for å standardisere noe og å gjøre posterne sammenlignbare:

- Hvilke *mål* som er satt bør fremgå.
- Gode tips for god kommunikasjon: korte tekster og oversiktlige diagrammer
- Skriv gjerne kort om de utprøvinger av forbedringstiltak som dere har gjort.
- Har dere resultatene – bruk grafikk – det kommuniserer
- Som en statussjekk kan det i forbindelse med arbeidet være nyttig å
- ta en sjekk av arbeidet så langt
- reflektere over hvilke erfaring/hva som er lært så langt.
- drøfte planene for det videre forbedringsarbeidet

### Utforming

Ulike forslag:

- bruke en kartongplate med skrift, grafikk etc.
- lage et stor Powerpoint-bilde som printes på et større ark
- lage flere Powerpoint-ark som monteres sammen

### Elementer i en poster

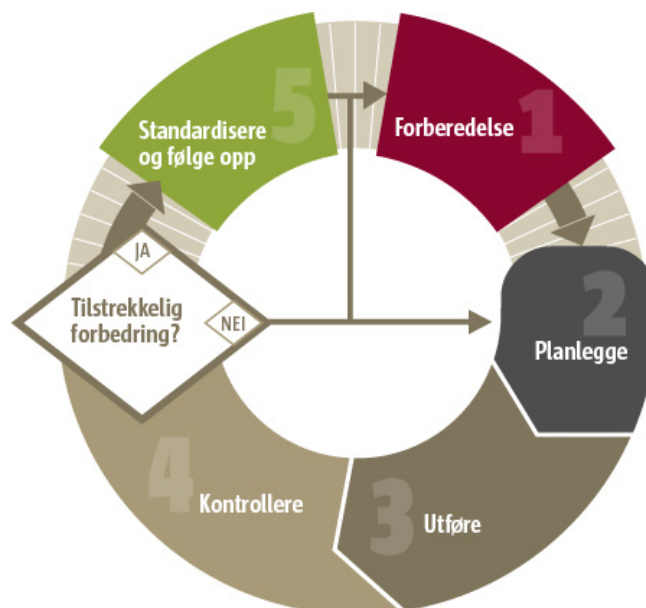
- Kommunnavn
- Tittel på prosjektet
- Bilder og illustrasjoner
- Introduksjon
  - o Kort introduksjon om bakgrunnen for prosjektet samt enkle data som belyser deres problem.
- Målet med deltagelsen i Kvalitetskommuneprogrammet
  - o Beskriv kort hensikten med prosjektet samt det overordnede mål dere har satt.
- Utprøvinger av forbedringstiltak og foreløpige resultater.
  - o Redegjør med noen få ord de utprøvinger dere har gjennomført. De som har hatt spesiell betydning forklares mere inngående. Beskriv bare det som har med selve utprøvingen å gjøre. Beskriv således ikke forskjellige møter, presentasjoner eller forarbeide. Resultatene fremstilles grafisk, med tid langs x-aksen
- Kommentarer til grafen
  - o Marker i grafen tidspunkter for de forskjellige utprøvingene samt eventuelle hendelser som dere vil kommenter.
- Planlagt fortsettelse når vi kommer hjem.
  - o Beskriv i noen få setninger de videre planlagte utprøvinger.
- Sammendrag og refleksjon.
  - o Hva har dere lært så langt?

*Vi har trykket et eksempel på en poster: Grue kommune 2008, se vedlegg.*

### 4.5 Metode for kvalitetsforbedring

I Kvalitetskommuneprogrammet har vi valgt å fokusere på kontinuerlig kvalitetsforbedring og å jobbe systematisk med utvikling av konkrete og målbare mål.

Til hjelp i dette arbeidet har vi benyttet ”metode for kvalitetsforbedring” som er en utdyping av Langley og Nolans metode som igjen bygger på Demings sirkel. Modellen, beskrivelse av metoden og ulike verktøy er å finne under metode og verktøy på Helsedirektoratets hjemmeside [www.ogbedreskaldetbli.no](http://www.ogbedreskaldetbli.no)



Metoden tydeliggjør og forsterker de ulike fasene i forbedringsarbeidet som man har sett trenger spesiell oppmerksomhet. De ulike fasene er: forberedelse, planlegge, utføre, kontrollere, standardisere og følge opp. Metoden tilpasses de lokale forholdene og de enkelte forbedringsprosjektene.

## 4.6 Prosjekt som metode

Prosjekt brukes ofte som metode i kvalitetsforbedringsarbeid. Prosjekt er en arbeidsform/metode som har et definert mål, krever ofte tverrfaglighet og som gjennomføres innenfor gitte ressursrammer (tid, økonomi, personell). Prosjektmetodikk brukes ofte for å løse en definert problemstilling innen en bestemt tidsramme, og preges ofte av stor aktivitet/høyt tempo.

Det utarbeides en prosjektplan med et tydelig mandat for prosjektet ([www.kvalitetskommuner.no](http://www.kvalitetskommuner.no)). Prosjektmandatet er et styringsredskap for styringsgruppen og et arbeidsredskap for prosjektleder. Mange vil derfor hevde at dette er prosjektets viktigste dokument. Mandatet bør inneholde følgende:

- Prosjektnavn
- Oppdragsgiver
- Bakgrunn for prosjektet
- Formål og mål
- Rammebetingelser (budsjett, organisering, tidsramme, arbeidsfaser m.v.)
- Tiltak
- Evaluering

Med utgangspunkt i metoden for kvalitetsforbedring, gjøres det en kartlegging av nåsituasjonen knyttet til problemstillingen. Det utarbeides resultatmål for forbedringsarbeidet samt tiltak for å nå målene. Målene bør være resultatbeskrivende, objektive målbare, tidsbestemte, utviklende og realistiske. Mange velger å pilot-teste og evaluere tiltakene/resultatene i noen få enheter før endringene standardiseres og implementeres.

Viktige suksessfaktorer i prosjektarbeid er:

- Prosjektkompetanse
- Forankring og engasjement
- Tydelige rammer
- Vilje til å sikre nødvendige ressurser gjennom hele prosjektperioden
- Vilje til å sikre overgangen fra prosjekt til drift både på individ og systemnivå
- Informasjon internt/eksternt
- Gode rutiner for rapportering og synliggjøring av resultater

Sjekkliste som prosjektleder og prosjektgruppen bør stille seg med jevne mellomrom under prosjektets gjennomføring:

- Er forankringen/eierskapet til prosjektet god?
- Oppfyller vi mandatet?
- Har vi vurdert alle mulige risikomomenter som kan påvirke prosjektet?
- Er vi på riktig vei - har vi en god plan for underveisevaluering?
- Har prosjektet overføringsverdi til andre internt/eksternt?

## 4.7 Kvalitetsindikatorer

I avtalen som er inngått mellom partene sentralt uttrykkes blant annet:

*”Målet med arbeidet er å øke kvaliteten og effektiviteten på det kommunale tjenestetilbudet gjennom en konstruktiv samhandling mellom de folkevalgte, lederne og de ansatte slik at innbyggerne merker en forbedring. Det er et særskilt mål å redusere sykefraværet i kommunesektoren.”*

Kommunene skal måle og evaluere sitt eget kvalitetsforbedringsarbeid underveis i prosjektperioden. For å kunne dokumentere den brukeropplevde kvaliteten i selve møtet – samhandlingen mellom den enkelte ansatte og brukeren av tjenesten, har vi i samarbeid med Asplan Viak forsøkt å utvikle relevante indikatorer.

Vi har trukket ut, bearbeidet og utviklet kvalitetsindikatorer som fanger det unike ved Kvalitetskommune-programmet. Disse indikatorene skal gjøre det enklere for kommunene å dokumentere *kvaliteten i møtet med brukeren* – forstått som

- barna og deres pårørende i barnehagen,
- skoleelevene og deres foresatte,
- brukere og pårørende i pleie- og omsorgssektoren.

Kommunene har mye data gjennom de løpende registreringer og rapporteringsrutiner som skjer i kommunens virksomhet. Eksempelvis data som allerede rapporteres i KOSTRA og Skoleporten, eller informasjon fra spørreundersøkelser som gjennomføres blant brukere, elever, foresatte, pårørende og ansatte. Det er selvsagt relevant å bruke data herfra i kvalitetsarbeidet.

I vårt utvalg av indikatorer finnes både indikatorer som eksisterer i kommunenes rapportering allerede, og noen nye indikatorer. Flere av de nye er basert på, og videreutviklet fra allerede eksisterende datakilder. Indikatorene kan lett inkluderes i kommunens system for resultatmåling.

Indikatorene presenteres på nettverkssamling og vil bli tilgjengelig på hjemmesiden [www.kvalitetskommuner.no](http://www.kvalitetskommuner.no)

## 5. Brukermedvirkning og innbyggerinvolvering

### 5.1. Brukermedvirkning

Brukermedvirkning har fått en stadig bredere plass i offentlig tjenesteyting. Det begrunnes både i den kompetanse og erfaringen brukerne har, men også i det faktum at man som bruker har rettigheter i forhold til de tjenester man etterspør. Både innenfor helse sektoren og oppvekstsektoren har brukernes rettigheter blitt sterkere vektlagt også i lovgivningen.

Brukermedvirkning er en stor og viktig ressurs i arbeidet med å forbedre kvaliteten i det kommunale tjenestetilbudet. I praksis kan det være utfordrende å utnytte denne ressursen. Kvalitetskommuneprogrammet ønsker å bidra til brukermedvirkning i de lokale prosjektene som etableres i programmet: Både nasjonalt og lokalt foregår det mye arbeid for å styrke brukermedvirkning i kommunal sektor. Eksempler på dette er bl.a.:

- ”og bedre skal det bli ved å involvere brukerne og gi dem innflytelse” Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten, Seksjon for kvalitetsutvikling, GRUK. Rapporten kan lastes ned fra [www.ogbedreskaldetbli.no](http://www.ogbedreskaldetbli.no)
- foreldreskolen. Mange kommuner har iverksatt foreldreskole i forbindelse med skolestart
- foreldreutvalget for grunnskolen har mye materiell om foreldreinvolvering
- elevundersøkelsen er en nettbasert spørreundersøkelse der elevene kan vurdere skolen
- foreldreundersøkelsen er en nettbasert spørreundersøkelse der foreldrene kan vurdere barnets læringsmiljø i skolen og samarbeidet skole – hjem
- [www.dengodebarnehage.hive.no](http://www.dengodebarnehage.hive.no) har flere lokale utviklingsprosjekt med fokus på barn og foreldres medvirkning

### 5.2. Innbyggerinvolvering

Et innbyggerperspektiv ser innbyggerne som aktivt handlende og deltagende personer, med rettigheter, plikter og et aktivt ønske om å gjøre kommunen god. Aktiv innbyggerinvolvering er viktig for å styrke lokaldemokratiet og utvikle større grad av tilhørighet og engasjement for eget lokalmiljø. En nær og forpliktende samhandling mellom kommunen og kommunenes innbyggere er også viktig for å styrke og utvikle kommunes omdømme, og kan bidra til å stabilisere eller øke folketallet i kommunen. Mange kommuner arbeider aktivt for å engasjere innbyggerne i større grad i kommunens planer og drift.

## 6. Evaluering og rapportering

Partene i Kvalitetskommuneprogrammet legger inn betydelige ressurser i programmet. Ved siden av å være opptatt av at kommunene når sine definerte mål, har partene fokus på de to sentrale målene i programmet:

- Utvikle kvalitet i møtet mellom tjenesteyter og bruker
- Redusere sykefravær/øke nærværet

Programmet forutsetter at disse nasjonale målene inngår i prosjektplanen for den enkelte kommune. Både nasjonalt og kommunalt vil programmet også bli målt og evaluert i forhold til disse målsettinger. Det er derfor viktig at den enkelte kommune i sine prosjektplaner innarbeider en plan for evaluering og rapportering i prosjektet.

Evaluering i kommunen bør tjene to formål:

- Å bidrag til endringer og korreksjoner i prosessen (underveisevaluering)
- Å si noe om målene er nådd (sluttevaluering)

### *Nasjonalt nivå*

Nasjonalt vil Kvalitetskommuneprogrammet bli evaluert av Norsk Institutt for By- og Region-forskning (NIBR). Hovedhensikten med evalueringen er å få en grundig evaluering av programmet, både med tanke på resultater og på arbeidsprosesser sentralt og lokalt. Prosjektet skal også evaluere hva deltakerne har lært gjennom programmet, som bidrag til videre arbeid i egen organisasjon. Evalueringen skal omfatte måloppnåelse og/eller arbeidsform i forhold til:

- Nettverksorganiseringen og det sentrale trepartssamarbeidet
- Lokal organisering av arbeidet
- Redusert sykefravær
- Bedre kvalitet i møtet mellom ansatt og bruker
- Effekter på kommunens omdømme og læring.

NIBR gjennomfører sitt prosjekt gjennom en følge- og en sluttevaluering av programmet.

### *Kommunalt nivå*

Sekretariatet vil i tillegg be om rapporter fra kommunene for å følge programmets utvikling. Vi vil be om en kortfattet rapport fra kommunene ved årsskiftet 2009/2010. Kommunene vil få tilsendt en mal for rapportering i god tid før fristen og den blir også lagt ut på [www.kvalitetskommuner.no](http://www.kvalitetskommuner.no)

Evalueringen og rapporteringen for programmet vil for den enkelte kommune innebære:

- Evaluering av eget prosjekt
- Rapportering til sekretariatet
- Nasjonal evaluering ved NIBR

### Program og sekretariat

Sekretariatet, som har utarbeidet dette styringsdokumentet, må ta forbehold for at det kan skje endringer i programmet, enten fordi dette blir pålagt oss eller fordi det er behov for å tilpasse opplegget ut fra kommunenes behov.

Sekretariatet skal være til for kommunene som deltar i programmet, og vi ser gjerne at kommunene tar kontakt med oss. ([www.kvalitetskommuner.no](http://www.kvalitetskommuner.no))

## Avslutning

Kvalitetskommuneprogrammet er et stort utviklingsprogram for norske kommuner, både når det gjelder antall kommuner som er med og tiden som er avsatt til programperioden. Kommunenes omdømme hviler i stor grad på innbyggernes tillit og opplevelse av kommunens arbeid. Som deltagere i programmet vil kommunene få mulighet til delta i en utviklingsprosess som vi håper vil sette spor etter seg, også i framtiden. Som deltagere er vi alle ansvarlige for de resultater vi oppnår.

## Vedlegg:

1. Oversikt kommuner i pulje IV
2. Praktiske eksempel på postere/veggavis

## Vedlegg 1.

Kommuner i Kvalitetskommuneprogrammet med oppstart 12. januar 2009

### Pulje IV:

1. Bardu
2. Bjugn
3. Bærum
4. Drammen
5. Fræna
6. Frøya
7. Gloppen
8. Hamarøy
9. Høyanger
10. Hå
11. Jevnaker
12. Jondal
13. Kongsberg
14. Lier
15. Meland
16. Nedre Eiker
17. Nettet
18. Sørreisa
19. Tinn
20. Ørskog
21. Åmot





### Innsatsområde 1: **PLEIE- OG OMSORGSPLAN**

**Mål:**  
Pleie- og omsorgstjeneste tilpasset framtidens behov for tjenester samt statlige overføringer

- Drifts og ressursanalyse fastslår et stort innspareingspotensial (20 mill)
- Ekstern analyse av dagens omsorgstjeneste fastslår bl a:
- Tjenestene ligger på et relativt høyt nivå
- Ikke tydelig nok plassert ansvaret for forvaltningsvedtakene
- Tjenestene er preget av pleie og overtakelse i stedet for ansvarliggjøring, rehabilitering og mestring
- Behov for mer synlig og tydelig ledelse med vekt på økonomistyring og ledelse

En pleie- og omsorgsplan 2009 – 2019 skal være klar i løpet av høsten 2008.



### Innsatsområde 2: **MYNDIGGJORTE MEDARBEIDERE**

**Mål:**  
Myndiggjorte medarbeidere i Omsorgsenheten

- Kartlegging av graden av "myndiggjorte medarbeider" desember 2007
- Innføring av arbeidslagsmodell i omsorgsboligene februar 2008
- Veiledningsprosjekt for ansatte på sykehjemmet
- Evaluering av arbeidslagsmodellen august 2008
- Ny kartlegging av graden av myndiggjorte medarbeidere på omsorgsboligene



### Innsatsområde 3: **SYKEFRAVÆR**

**Mål:**  
Sykefravær 7,5 % i 2009

Status 2007:

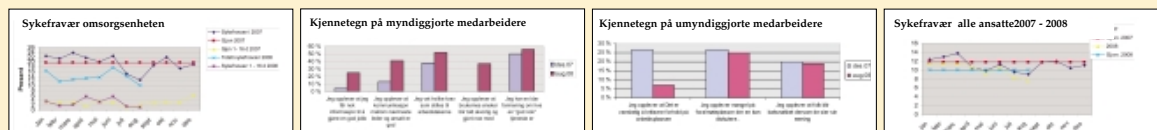
- Sykefravær i hele kommunen 11,8 %
- Sykefravær i omsorgsenheten 15,6 %
- Mangelfullt vedr rutiner og opplæring når det gjelder sykefraværarbeid

Status 1. sept. 2008:

- Sykefravær t.o.m juli 2008 10,4 (hele kommunen)
- Sykefravær 10,8 i omsorg
- Rutiner vedr formidling av sykefraværstatistikk iverksatt
- Informasjonsbrosjyre til ansatte om sykefraværarbeid
- Systembeskrivelse for forebygging, oppfølging og tilrettelegging ved sykefravær laget
- Lederopplæring gjennomført i august 2008



## M LTE RESULTAT AUGUST 2008









# KVALITETSKOMMUNE

programmet

Sekretariat c/o KS, Haakon VII's gate 9  
Tlf: (+47) 24 13 26 00  
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo  
[www.kvalitetskommuner.no](http://www.kvalitetskommuner.no)

