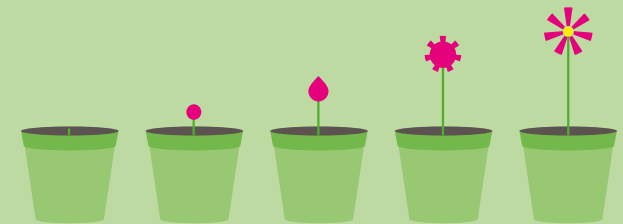


Utviklingscenter for sykehjem (USH) Møre og Romsdal



– fra undervisningssykehjem til framtidsrettet Utviklingscenter for kommunale helse- og omsorgstjenester



**Utviklingscenter
for sykehjem**
Møre og Romsdal



Kristiansund kommune
I medvind uansett vær

Forord

Aktiviteten har vært stor, prosjektene mange og nettverket vidstrakt. Noe har likevel gått igjen som en rød tråd fra den spede begynnelse til dagens framtidsvisjon; å utvikle et senter som hele tiden svarer på et reelt behov for utvikling av helse- og omsorgstjenestene.

Alle aktiviteter har vært publisert og formidlet tidligere; de neste sidene framhever noen av de viktigste satsningsområdene i ord og bilder, nettopp med tanke på den røde tråden: det reelle behovet.

Vi vil også benytte anledningen å nevne den raus-
het og tillit som Helsedirektoratet har gitt oss ved at
Kristiansund kommune ble Undervisningssykehjem i
Møre og Romsdal i 2005 og senere som Utviklings-
senter for sykehjem i perioden 2009 til dags dato.

Takk til Utviklingssenter for hjemmetjenester i Møre
og Romsdal som har gått veien sammen med oss fra

2009 og fram til i dag gjennom den viktige strategi-
perioden «Utvikling gjennom kunnskap». Sammen er
vi sterke! Og stor takk til den alltid tilstedeværende,
oppmuntrende, inspirerende og viktigste medspiller
og støttespiller Fylkesmannen i Møre og Romsdal.
Noen ganger kan det å drive med utvikling være
utfordrende. Vårt mangeårige, nære og kjære sam-
arbeid med Høgskolen i Molde har alltid bidratt til å
holde oss på stø og riktig kurs, ikke minst fordi det
å vite hva man holder på med krever kloke hoder og
kunnskapsbasert tilnærming.

Takk også til Senter for omsorgsforskning, spesielt
for å ha bidratt til et styrket samarbeid om omsorgs-
forskning og utviklingsarbeid i hele regionen.

Vi er nå på vei inn i en ny tidsregning, morgendagens
Utviklingssenter. Vi er takknemlige for at vi både skal
fortsette og utvide samarbeidet med kjente og nye
aktører.

«Hvis du har et eple og jeg har
et eple og vi bytter, har vi begge
fortsatt ett eple. Men hvis du har
en idé og jeg har en idé og vi
bytter, vil vi begge ha to ideer.»

George Bernard Shaw

2005–2006

Den spede begynnelse

Å utvikle en ny organisasjon

Kristiansund kommune ble tatt opp i prosjekt for å bli Undervisningssykehjem i Møre og Romsdal. Det første store arbeidet som ble igangsatt var å avdekke behov for utvikling i organisasjonen, dvs Rokilde sykehjem som var sete for undervisningssykehjemmet.

Høgskolen i Molde hjalp oss med å kartlegge behovene for forbedring på de fire avdelingene, og veiledet avdelingene med hvert sitt utviklingsarbeid.



Faglig
veiledning

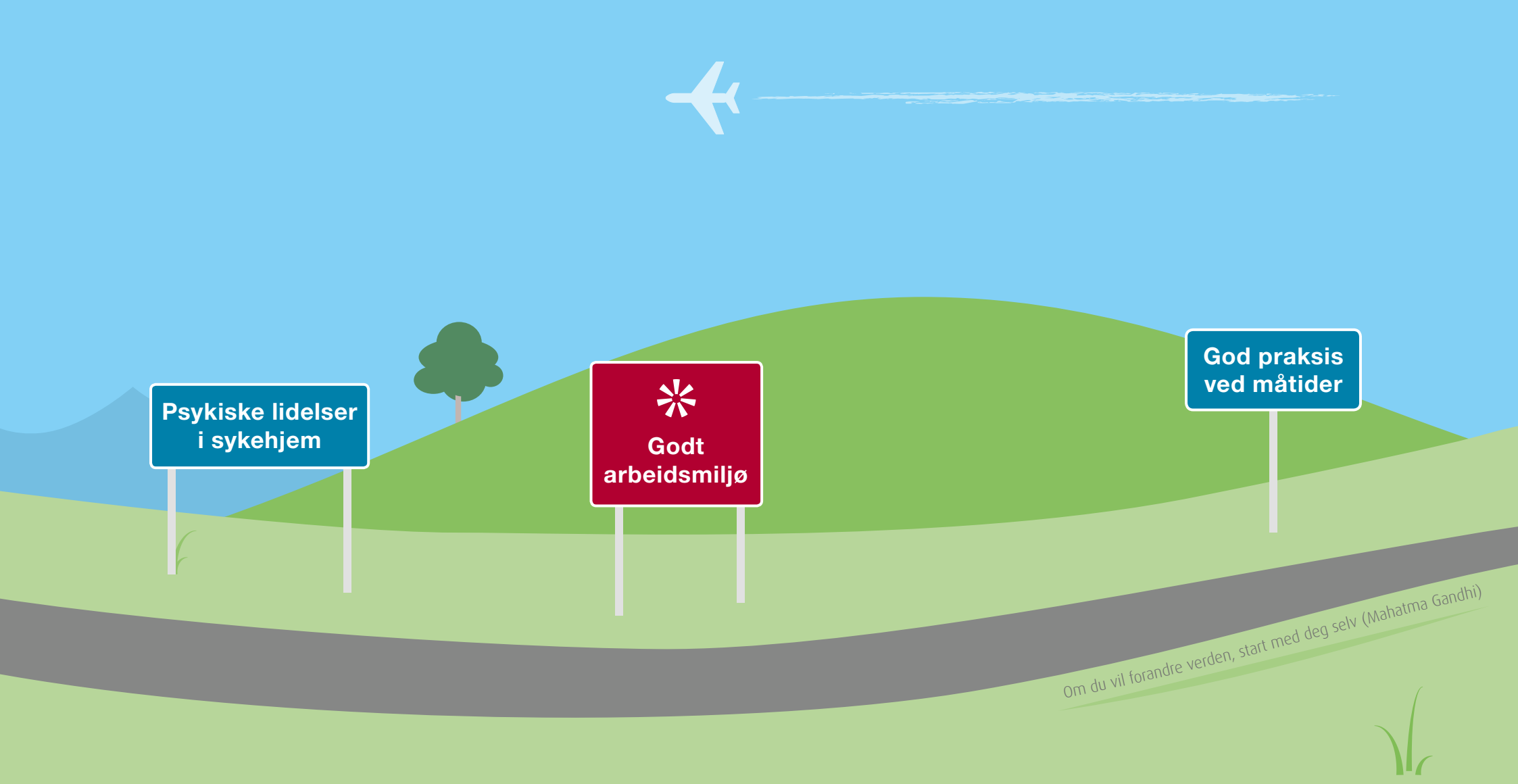
Samarbeid med
pårørende

Faglig veiledning

Ansatte ved lindrende enhet ved Rokilde sykehjem uttrykte behov for faglig veiledning og refleksjon over egen praksis. Både høgskolen i Molde og prestetjeneste har vært viktige bidragsyttere.

Samarbeid med pårørende

Samarbeid med pårørende resulterte i at det ble utarbeidet en perm som med utgangspunktet i verdisyn svarte på behov for samarbeid og informasjon. I tillegg ble det innført regelmessige samtaler mellom primærkontakt og pårørende. [Les innholdet i permene her](#)



Samarbeid med pårørende

En av avdelingene ved Rokilde sykehjem hadde en høy andel av pasienter som tidligere hadde hatt opphold i institusjoner for personer med psykiatriske diagnoser i spesialisthelsetjenesten. Avdelingen ble derfor arena for forskning, læring og kunnskapsutveksling.

Godt arbeidsmiljø

Endrings- og forbedringsprosesser begynner med bevisstgjøring rundt egne holdninger. Refleksjonsgruppen som samarbeidet om godt arbeidsmiljø var satt sammen av personer fra hver av de fire avdelingene, og et tema som opptok refleksjonsgruppen var; «Hvorfor hilser vi ikke alltid når vi treffer kolleger fra andre avdelinger enn den vi selv jobber i?» Gruppen bestemte at de ville starte med seg selv, og de startet med å hilse og si hei til kjente og ukjente i heisen, i

garderober og andre steder de møtte hverandre. Kort tid etter registrerte man en endret og hyggeligere stemning på sykehjemmet.

Refleksjonsgruppen avsluttet arbeidet med å sette opp et skilt ved inngangspartiet med teksten «Hilsesone». Skiltet ble en bevisstgjøring av betydningen av å bli møtt med vennlighet og bevisstgjøring rundt hvordan personlige holdninger påvirker ansattes adferd.

2007–2008

Fra prosjekt til drift

Spredning

Etter en prosjektperiode på vel 2 år sendte Kristiansund kommune inn søknad til Helsedirektoratet om å bli godkjent som Undervisningssykehjem i Møre og Romsdal.

Ved oppstart i prosjektet for å få godkjenning var det en lang liste kriterier som først måtte innfris. Søknaden ble godkjent 14. mars 2008 og Rokilde sykehjem ble offisielt Undervisningssykehjem for sykehjem i Møre og Romsdal.

Et viktig kriterium for å bli godkjent var evnen til å spre og å dele kunnskap, et krav det har vært satset mye på gjennom etablering av flere ulike nettverk.

I 2007 ble det opprettet et Sykehjemsforum i Kristiansund. Dette ble en viktig arena for fagutvikling og kompetanseheving i egen kommune. Samme år etablerte USH Det faglige nettverket i Møre og Romsdal med støtte fra Kompetanseløftet 2015. Nettverket besto av fagpersonell fra de 36 kommunene fordelt på fire regioner; Nordmøre, Romsdal, Sunnmøre nord og Sunnmøre sør som møttes vår og høst og på felles konferanser.



Sykehjemsforum
Kristiansund

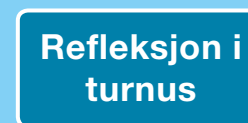
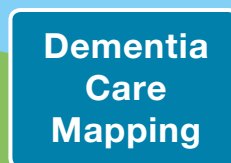
Det faglige
nettverket i
Møre og Romsdal

Sykehjemsforum Kristiansund

Undervisningssykehjemmet tok initiativ til etablering av [sykehjemsforum](#) i 2007, en arena for faglige diskusjoner og utviklingsarbeid. Sykehjemsforum ble senere utvidet til Pleie- og omsorgsforum.

Det faglige nettverket i Møre og Romsdal

Det faglige nettverket i Møre og Romsdal ble etablert etter er initiativ fra assisterende direktør Marit Syltebø, Fylkesmannen i Møre og Romsdal. Det ble etablert en nettverkskontakt i hver av de 36 kommunene i fylket, og gjennomført distriktsvise møter. Et eget [samarbeidorgan](#) planlegger og evaluerer driften.



Å leve er ikke nok. Solskinn, frihet og en liten blomst må man ha (H.C. Andersen)

Kulturverter i sykehjem

I hver avdeling ble det utnevnt en kulturvert som fikk et spesielt ansvar for å legge til rette for kultur- og trivsels-skapende tiltak. Et av målene var at byens kulturtilbud skulle gjenspeiles i aktivitetene i avdelingene. Kulturvertene fikk i stand operaforestillinger på alle avdelinger, en ordning som fortsatt holdes levende. På den ene siden ble det arbeidet aktivt med kunnskapsspredning utenfor sykehjem og kommunegrensen, på den andre med å spre glede fra lokalsamfunnet og inn i institusjonene. [Se bilder her](#).

Dementia Care Mapping

Skjermet avdeling ved Rokilde sykehjem var arena for utprøving av Dementia Care Mapping i et forskningsprosjekt. Bred involvering av ansatte førte til fornyet kunnskap og innsikt, noe som har ført til varig endring. Les mer om DMC. Les mer om [DMC](#).

Refleksjon i turnus

Refleksjon i turnus startet i 2008, og ordningen vedvarer og har blitt utvidet. Avdelingssykepleier Inger Takle har vært en pådriver for kontinuerlig etisk og faglig refleksjon, bildet er fra en [reportasje i NRK](#).

2009–2010

Fra Undervisningspsykehjem til Utviklingscenter for sykehjem

Brukerinvolvering

I 2009 kom strategidokumentet «Utvikling gjennom kunnskap» og navneendringen fra Undervisningspsykehjem til Utviklingscenter.

I denne perioden ble fokuset på pasienten og pårørende intensivert. Begrepet brukerinvolvering fikk fornyet innhold gjennom deltakelse i det nasjonale utviklingsprosjektet «Med pasientens øyne» (2008-2009) – et gjennombruddsprosjekt som formet utviklingscenterets verdigrunnlag for ettertiden.



**Med
pasientens
øyne**

**Kjærlig
vekking**

Med pasientens øyne

Førte til [etablering av brukerråd](#).

Kjærlig vekking

Filmen «Kjærlig vekking» lever enda. I tillegg til spredning av mange hundre kopier, er den sett og delt i et stort omfang på nett. Tilbakemeldingene viser at filmen blir brukt både i etisk refleksjon og i undervisning. [Se filmen her](#)

An illustration of a landscape with a winding grey path on a green hill. There are several green trees of different shapes and sizes. In the background, there are faint blue outlines of houses. Three signs on white poles are placed along the path. The first sign is blue with white text. The second sign is red with a white asterisk icon and white text. The third sign is blue with white text. The sky is a solid light blue.

Forskning på
brukermedvirkning


Brukermedvirkning/
brukerråd

Medarbeiderskap

Forskning på brukermedvirkning

[Trude Fløystad Eines](#) har gjennom alle år stått for Utviklings- senterets viktigste forskningsfaglige kompetanse, og har blant annet gjennomført studier og forskning på utviklings- og forbedringsprosjekt.

Brukermedvirkning/brukerråd

Deltakelsen i «Med pasientens øyne» førte til at ledere og ansatte fikk et fornyet syn på [brukerinvolvering](#). Det ble åpenbart at for å kunne utvikle bedre tjenester så må det skje i samarbeid med pasienter og pårørende. Medvirkning fra pasienter og pårørende gikk fra å være et sjekkpunkt – til en forutsetning for å lykkes. Erfaringer med etablering av bruker-

råd har spredd seg i egen og andre kommuner. I tillegg til filmen «Kjærlig vekking» ble utstillingen «Livet lever» utviklet av ansatte ved Rokilde sykehjem og elev- bedrifter i videregående skole i 2010. Utstillingen ble vist ved fotofestivalen «Nordic light» i Kristiansund.

2011–2012

Store nasjonale satsingsområder

Sammen om store oppgaver

I denne perioden ble utviklingssenteret involvert i flere større nasjonale satsinger og interkommunalt samarbeid som pasientsikkerhetsprogrammet, satsing på velferdsteknologi og helhetlig pasientforløp og forebygging av underernæring.

Læringsnettverk kom på agendaen, og det å lære sammen og av hverandre erstattet tanken på at én person skal mestre alt alene.

Læringsnettverk er anerkjent metode for utvikling og implementering av ny kunnskap. Teamene deler kunnskap på felles samlinger underveis i prosessen, og arbeider med egne tema lokalt mellom samlingene. Utviklingssenteret har samarbeidet om å drift av flere læringsnettverk, for eksempel om pasientsikkerhet, forbedring, velferdsteknologi og innovasjon.

Hospitering

Pasientsikkerhet

Ernæringsprosjektet

Hospitering

[Hospiteringsordningen](#) ble først etablert i Kristiansund kommune, og deretter videreutviklet til et samarbeid med Ålesund kommune.

Pasientsikkerhet

Utviklingssenteret i Kristiansund deltok i Helsedirektoratets nasjonal pilot for riktig legemiddelbruk i sykehjem med et tverrprofesjonelt team. Dette var forberedelse for [spredning i eget fylke](#).

Ernæringsprosjektet

Prosjektet «[Kunnskap forebygger underernæring](#)» ble det utarbeidet en kompetansepakke for ansatte i pleie- og omsorgstjenestene.

Undervisningsopplegget var bygget på funn fra forundersøkelsen blant ansatte sommeren 2011. I undervisningen inngikk et kompendium, en opplysningsfilm om underernæring, veileder til screeningsskjema og brosjyre om underernæring. Undervisningen ble svært etterspurt i og utenfor eget fylke.



Velferdsteknologi

USH Møre og Romsdal samarbeidet med Høgskolen i Molde om å utarbeide [refleksjonsheftet Våke](#). Dette arbeidet ble gjort gjennom vår deltakelse i Det Midtnorske velferdsteknologiprojektet. Våke benyttes i dag som verktøy i Samveis, veikart for tjenesteinnovasjon.

Lederutdanning

Utviklingscenteret i Kristiansund tok initiativ til storstilt utdanning av ledere og mellomledere i helse- og omsorgstjenestene i Kristiansund. I tillegg deltok ansatte fra nabokommunene Smøla og Averøy. Høgskolen i Hedmark, Fagakademiet og Ressurscenter for omstilling i kommunene (RO) gjennomførte opplegget. De hadde blitt tildelt et nasjonalt [oppdrag](#) fra Helsedirektoratet om praktisk lederopplæring for de kommunale helse- og omsorgstjenestene.

2013–2014

Innovasjon- når forbedring alene ikke strekker til

Offentlige tjenester skal innoveres. Forbedrings- og utviklingsarbeid er ikke nok for å svare på samfunnets økende oppgaver, og nye metoder tas i bruk.

Utviklingscenteret søker ny kunnskap og lærer nye metoder som testes ut og deles med andre.

Aktiv omsorg

**Videreutdanning
Trygg
legemiddelbruk**

Etisk kompetanseheving

Aktiv omsorg

Utviklingscenteret i Kristiansund har lenge arbeidet målrettet for økt fokus på en meningsfull hverdag. I 2013 gjennomførte Fylkesmannen i Møre og Romsdal konferanse om Aktiv omsorg i Kristiansund i nært samarbeid med utviklingscenterene i fylket. Se omtale [her](#).

Videreutdanning Trygg legemiddelbruk

Utviklingscenteret samarbeidet med Høgskolen i Molde med å etablere videreutdanningen. Utdanning gir i tillegg til kunnskap om legemidler også en god innføring i pasientsikkerhet og forbedringsmetodikk. Se reportasje fra åpningen [her](#).

Etisk kompetanseheving

Kristiansund kommune ved utviklingscenteret deltok i KS sitt nasjonale prosjekt «Samarbeid for etisk kompetanseheving». I tillegg samarbeidet utviklingscenterene med Fylkesmannen i Møre og Romsdal om å spre etisk kunnskap om etikk i fylket. Boken «[Det gode møtet](#)» er et eksempel på etisk forbedringsarbeid gjennomført i Kristiansund kommune.



Kostkofferten

[Kostkofferten](#) ble utarbeidet av Utviklingscenteret i Kristiansund av et tverrprofesjonalt team ledet av Linda Nygård. Målet var å lage et verktøy bedriftsintern opplæring som skulle ha høy nytteverdi og samtidig lett tilgjengelig.

Morgendagens sykehjem

Tjenestedesign som metode kom til å bli et viktig hjelpemiddel for å lykkes med innovasjon. [Trivselsvenn i sykehjem](#) er et eksempel på et behovsdrevet innovasjonsprosjekt hvor tjenestedesign er brukt i prosessen. Trivselsvenn i sykehjem er et viktig delprosjekt i «Morgendagens sykehjem», et innovasjonsprosjekt med fokus på pasientens behov. Les rapporten [her](#). Tiltaket er omtalt i «Innføring i kommunale innovasjonsprosesser», og fikk i 2016 hedersprisen for fremragende design av AHO.

2015–2016

Evaluering og nyorientering

Flere og bedre metoder for utvikling preget denne perioden. Modell for kvalitetsforbedring, pasientsikkerhet i innovasjonsmetodikk og tjenstedesign. Utviklingssenter for sykehjem har initiert og bidratt til å etablere to nye videreutdanninger: Trygg legemiddelhåndtering og Behovsdrevet innovasjon og tjenstedesign i offentlig sektor. Kunnskap som skal bidra til at flere kan gjøre en enda bedre jobb.

Studiet er det eneste i sitt slag i Norge, og studenter fra ulike forvaltningsnivå og fra mange steder i landet kommer tilreisende for å delta.

**Trygg
legemiddelbruk i
hjemmetjenesten**

**Forbedrings-
nettverk**

**Læringsnettverk i
velferdsteknologi**

Trygg legemiddelbruk i hjemmetjenesten

Prosjektet ble gjennomført av Utviklingssenteret i samarbeid med Hjemmetjenestene i Kristiansund og høgskolen i Molde. Veileder for riktig legemiddelbruk i hjemmet ble testet ut, og det ble lagt stor vekt på brukerinvolvering og tverrprofesjonelt samarbeid. [Bildet](#) viser sykepleier Bente Rånes på hjemmebesøk hos pasient. Legemiddelgjennomgangene førte til i gjennomsnitt ca 50 % endring av medisinbruk.

Forbedringsnettverk

Læringsnettverk i forbedringsarbeid ble gjennomført med tilskudd fra Helsedirektoratet og i tett samarbeid med mange bidragsyttere. Høgskolene i Molde og Ålesund bidro med veiledning til teamene. Se rapporten [her](#).

Læringsnettverk i velferdsteknologi

Våren 2015 gjennomførte alle utviklingssentrene i Midt-Norge en felles erfaringskonferanse etter en storstilt satsing på læringsnettverk i hele regionen. Les rapporten [her](#).



Behovsdrivet innovasjon og tjenstedesign i offentlig sektor

Videreutdanning i Innovasjon og tjenstedesign ble etablert gjennom et samarbeid mellom Utviklingssenteret og Høgskolen i Molde. Det faglige innholdet ble utviklet i samarbeid med anerkjente tjenstedesignere fra inn- og utland. Fra Norge bidro Arkitekt og designhøgskolen både i planlegging og gjennomføring. Studentene kom fra store deler av landet, og fra alle forvaltningsnivå. Eksamen for første kull var våren 2016, og kull nummer to startet høsten 2016.

Tjenstedesign bygger på kunnskap om brukeren, en innsikt som er minst like nødvendig i offentlig som i privat sektor der metodikken og tenkningen har vært brukt lenge.

Samveis læringsnettverk

Læringsnettverk «Samveis, veikart for tjenesteinnovasjon» gjennomføres på oppdrag av Fylkesmannen i Møre og Romsdal. Hensikten er å gi kommunene økt innsikt i hvordan gjennomføre innovative prosesser.

2017 ->

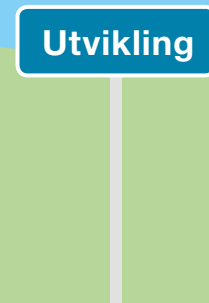
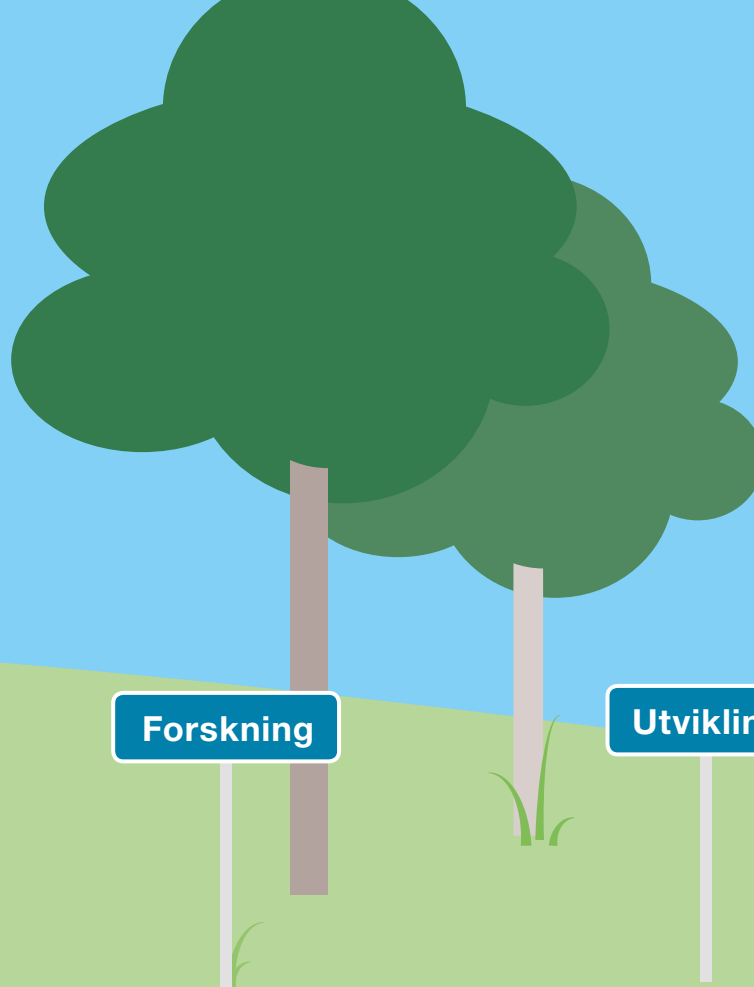
Evaluering og nyorientering

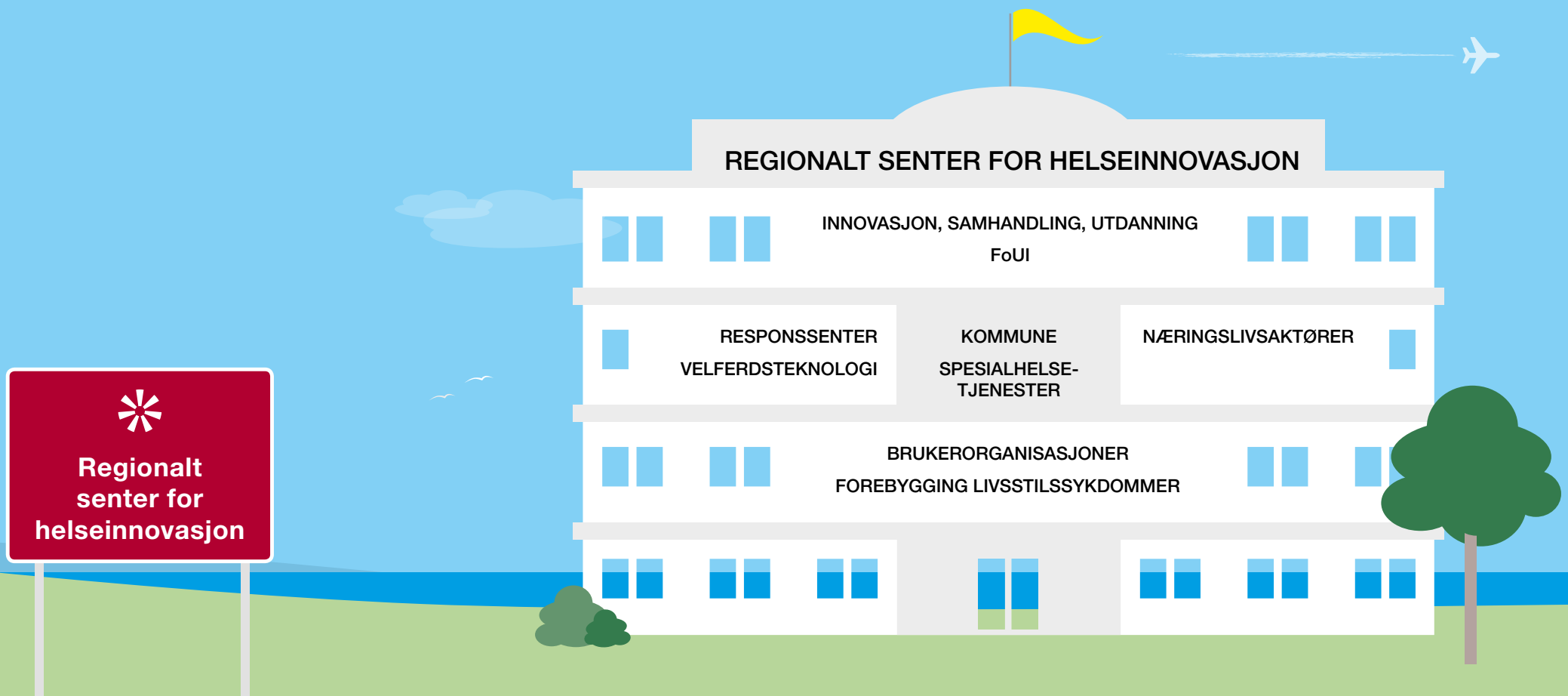
Forskning, utvikling og innovasjon

Alle er enige om at forbedringsarbeid og innovasjon er viktig innen helse - og omsorgssektoren. Likevel har vi sett et økt behov for å fokusere mer på å måle om endringene skaper ny verdi eller gir gevinster.

Vi mener at involvering av pasienter og pårørende, et godt faglig samarbeid internt i organisasjonen parett med et solid nettverk av samarbeidsaktører fra private, offentlige og frivillige organisasjoner blir den bærende utviklingskraften i den videre satsingen de neste årene..

Kort sagt;
Brukere med innflytelse, fremragende fagfolk, kunnskapsbasert praksis, metoder og verktøy for innovasjon.





Regionalt senter for helseinnovasjon

I Kristiansund er vi i ferd med å etablere et Regionalt senter for helseinnovasjon. Senteret skal inneholde tjenester og funksjoner som vi kjenner fra tradisjonell virksomhet i spesialist- og kommunehelsetjeneste, men også nye og «ukjente» funksjoner:

- Vi bistår med å løse komplekse og sammensatte utfordringer.
- Vi tilbyr metode- og prosesshjelp.
- Kunnskap om måle- og evalueringsmetoder, for å vite at en endring fører til forbedring.

Senter for helseinnovasjon i Kristiansund skal ha forskning og innovasjon som en bærende aktivitet i all tjenesteutvikling. Dette gjør vi for å sikre at innovasjon i seg selv, skal være en egen aktivitet og målsetting. Vi ser for oss en «verkstedhall» for utprøving av så vel metode som praksis.

Framtidens Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester i Møre og Romsdal inn i Regionalt senter for helseinnovasjon

– Et arnested for kunnskapsbasert praksis, forskning og innovasjon

Helsepersonell kan være eksperter på sine fagområder, men for å lykkes med å løse komplekse utfordringer, så trengs mer en fagkompetanse.

Erkjennelsen om at hver enkelt fagperson, enhet eller kommune ikke kan løse alle utfordringer på egen hånd har ført til økt innovasjonskraft. Eksempler på dette er:

- Brukerdrevet tjenesteutvikling
- Samarbeid på tvers av tjeneste- og fagområder
- Nye metoder og verktøy

Kristiansund kommune og Utviklingssenteret har markert seg både på områdene brukerinvolvering, pasientsikkerhetsarbeid og behovsdrevet tjenesteutvikling. Tjenestene skal ikke lenger bare utvikles for de som skal benytte dem. De skal først og fremst utvikles i samarbeid med brukerne.

Regionalt senter for helseinnovasjon skal inneholde tjenester og funksjoner som vi kjenner fra tradisjonell

virksomhet i spesialist- og kommunehelsetjeneste, men også nye og «ukjente» funksjoner.

For å gjøre vårt Helseinnovasjonssenter til et senter som oppnår nasjonal anerkjennelse skal FoUI avdelingen være overgripende for alle avdelinger i helseinnovasjonssenteret og skal samtidig være en avdeling for kommunale helsetjenester. Avdelingen skal ha ansvar for at helsetjenestene utvikles på bakgrunn av funn fra forskning og at forskningsspørsmål i kommunenes helsetjenester blir tilknyttet anerkjente FoU miljøer. Avdelingen skal være kommunenes adresse for bistand og veiledning i design av nye tjenester og en arena for innovasjon.

Kristiansund kommune har 10 års erfaring som utviklingssenter for sykehjem og har gjennom det arbeidet opparbeidet en vesentlig nettverksporfølje og kompetanse innen innovasjonsmetodikk. Disse funksjonene vil i sin helhet legges inn i FoUI avdelingen. Vi har ambisjoner om å bygge opp en avdeling bestående av personell med forskningskompetanse, kunn-

skap og erfaring fra forskningsrådets ulike program, medarbeidere med kunnskap og erfaring i å veilede andre kommuner i forbedringsarbeid, tjenstedesign og/eller andre metoder for innovasjon.

Utviklingssenteret skal lede og være en pådriver for Helseinnovasjonssenterets rolle som samfunnsaktør og tjenesteutvikler og tjenesteleverandør i tråd med helseinnovasjonssenterets målsettinger

Initiere, organisere og lede prosjekt fra oppstart til ferdigstilling, og sikre implementering av ny og kunnskapsbasert praksis.

Vi ser for oss å etablere partnerskap og klynger med så vel private næringslivsaktører som offentlig og private FOI- instanser.

«En fremtidsrettet tjeneste må tilpasse seg den medisinske og teknologiske utviklingen, den nye pasientrollen og endringene i demografi og sykdomsbilde. Den må også møte økte krav til tilgjengelighet, kvalitet og pasientsikkerhet. Disse utfordringene kan ikke løses ved bare å tilføre mer ressurser. Det er nød-

vendig med endring i organisering, kultur og ledelse».

Kilde: [Regionalt senter for helseinnovasjon- forprosjektrapport](#), 2016

Etter flere års arbeid som har gitt oss erfaring med innovasjon og utviklingsarbeid, har vi sett at det er stor motivasjon til å få til endring i kommunene. Å endre praksis slik at den blir kunnskapsbasert, gir alle et løft. Det har vi som er ledere sett. Da Hagenutvalget leverte sin utredning «Innovasjon i Omsorg», NOU 2011:11, problematiserte utvalget blant annet mangelen på innovasjonskultur og kunnskapsbasert praksis. Nå i 2016 er ting i ferd med å endre seg, men vi må gjøre mer. Det er behov for å ufarliggjøre begrepene og å etablere kompetansmiljø som kan forene akademia, praksisfelt og metoder for veiledning.

Nye insentiver som fremmer en utvikling av tjenestene i riktig retning.

Kristiansund kommune ønsker å ta rollen som pådriver for kunnskapsbasert forbedringsarbeid i vår region.

Gjennom status som fylkets utviklingssenter og gjennom etableringen og satsingen på regionalt senter for helseinnovasjon, vil vi forene kreftene som skal skape nye og bedre tjenester sammen med brukerne.

Siv Iren Stormo Andersson

Kommunalsjef Kristiansund kommune

