Sluttrapport

TILLITSMODELLEN ASKØY

Aktiv og trygg omsorg – hele livet

Denne fylles ut ved behandling.

Prosjektnummer	Journalnummer:	
Behandlet dato:	Behandlet av / Prosjekteier:	Utarbeidet av
21.8.2019	Styringsgruppen	Silje K. Solvang Nese - prosjektleder
Beslutning:		
Godkjent		

Innhold

1. Kort oppsummering av prosjektet 4
1.1. Bakgrunn for prosjektet 4
1.2. Dagens situasjon og utfordringer ved prosjektstart 4
1.3. Prosjektets formål 5
2. Oppnåelse av prosjektets mål 5
3. Prosjektets milepæler og leveranser 6
4. Resultater 7
4.1. Definert og illustrert tillitsmodellen 7
4.2. Hovedprosess og utfordringsområder identifisert og kartlagt 7
4.3. Vurderingsteam og tildeling av tjenester 8
4.3.1. Vurderingsteam i Helse og omsorg 8
4.3.2. Vurderingsteam i Individ og levekår → Mestringsteam 8
4.3.3. Vedtaksinnhold tilpasset klart språk og tillitsmodellen 9
4.4. Inngang inn 9
4.4.1. Digitalt søknadsskjema og informasjonsnettside 9
4.5. Kultur og endring 9
4.5.1. Selvstyrte team i hjemmetjenesten 9
4.5.2. Markering av Hva-er-viktig-for-deg? –dagen 10
4.5.3. Hjelpefeller og hvordan vi unngår de 10
4.5.4. Andre tiltak som er identifisert i prosjektet, og utvikles/ implementeres i linjen/drift 13
5. Avvik i prosjektet 13
5.1. Prosjektperiode 13
5.2. Fremdrift 13
5.1. Endring i mandat/ innhold 13
5.2. Eierskap 14
5.3. Motivasjon 14
6. Evaluering av prosjektet 14
6.1. Suksessfaktorer 14
6.2. Prosjektets organisering 15
6.3. Interessenter 15
6.4. Gevinstrealisering 16
6.5. Risiko 16
7. Læringspunkter for linjeorganisasjonen 16
8. Vedlegg 16

Distribuert til:

Navn	Dato	Versjon
Styringsgruppen Aktiv og trygg omsorg – hele livet	21.8.19	1
Kommunens nettsider/ omstillingsprogrammer	29.8.19	1

1. KORT OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

1.1. Bakgrunn for prosjektet

Askøy kommune har over flere år arbeidet med tiltak for å snu omsorgstrappen. Hovedfokus har vært å redusere ressurskrevende tiltak høyt oppe i omsorgstrappen, styrke mer forebyggende tiltak lavere i trappen, samt å redusere utgiftene.

Prosjektet *Tillitsmodellen - Askøy* inngår som en del av programmet *Aktiv og trygg omsorg - hele livet* og understøtter programmets overordnede målsetting og strategiske veivalg. Hovedtrekkene i programmets målsetting er: forebygging, tidlig innsats, økt kvalitet, samt utgiftsreduksjon. Les mer om programmets overordnede målsetting og strategiske veivalg i vedtak gjort i *Utvalg for levekår* i sak 2016/2821. Disse er blant annet

1. Legge til rette for at den enkelte skal mestre egen livssituasjon og bo lengst mulig i egen bolig.
2. Omstille tjenestene til å realisere nasjonale og lokale mål om gode omsorgstjenester.
3. Større grad av innsats og ressurser tidlig i pasientforløpet, med fokus på forebyggende tiltak og optimalisering av pasientflyt.
4. Driften skal effektiviseres, arbeidsprosesser optimaliseres og utgifter skal tilpasse fremtidig kommuneøkonomi

1.2. Dagens situasjon og utfordringer ved prosjektstart

Fra 6. februar 2017 ble Forvaltningsavdelingen, slik den hadde vært organisert de siste 15 årene, avviklet. De 7 saksbehandlerne ble lokalisert tettere på de utøvende tjenestene. De er fordelt med 4 årsverk innen fagavdeling Helse og omsorg og 3 årsverk innen fagavdeling Individ og levekår. Alle saksbehandlerne er generalister, det vil si at alle kan behandle alle typer saker. Tildeling av tjenester følger en form for bestiller-utfører modellen, der utøvende tjenester utfører oppgaver på bakgrunn av saksbehandlers «bestilling». De to fagavdelingenes tjenester omfatter hjemmesykepleie, hjemmehjelp, sykehjem, fysio-/ ergoterapi og servicetjenester, tjenester til utviklingshemmede, rus og psykisk helsetjeneste, boliger psykisk helse og booppfølging. I tillegg er det flere tilleggstjenester og prosjekter innenfor de ulike hovedområdene.

Utfordringer er:

- Å få til god brukermedvirkning
- Forventningsgap mellom brukers og pårørendes forventninger og tjenestene som ytes. Grenseoppgangen mellom hva kommunen skal gi og det som pårørende forventer er noe utydelig (Rapport KPMG 2016)
- Økende pågang på tjenester på grunn av økende andel eldre innenfor ulike pasientkategorier og økende andel yngre brukere med behov for sammensatte tjenester. (For mange eldre langt opp i omsorgstrappen - Rapport KPMG 2016)
- Gode overganger i brukerreisen for å tilby et brukerrettet, helhetlig og koordinert tjenestetilbud med høy kvalitet
- Samarbeid på tvers både internt i egen fagavdeling og mellom sektorer
- Balansere krav om utvikling og samtidig kunne ivareta daglig drift
- Manglende utmålingsverktøy og tildelingskriterier (Rapport KPMG 2016)

Prosjektet *Tillitsmodellen - Askøy* bygger videre på prosjekt *Reorganisering forvaltning* (fase 1 – avsluttet vår 2017).

1.3. Prosjektets formål

Hensikten med prosjektet er å legge til rette for mer effektive, helhetlige og koordinerte tjenester, samt at samhandlingen mellom forvaltning og utførende tjenester blir forbedret. I tillegg skal det legges til rette for systematisk brukermedvirkning.

2. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅL

Prosjektets formål er å utvikle, tilpasse og implementere tillitsmodellen som forvaltnings- og utførelsesmetode i begge fagavdelinger.

Prosjektets mål	Grad av oppnåelse	Forklaring
Effektmål		
Bruker får koordinerte, fleksible og tilpassede tjenester - riktige tjenester til rett tid (vedtaksnivå, økt makstid i hjemmetjenesten (rapport KPMG)	Høy	Ny arbeidsprosess i saksbehandling i tillegg til nyopprettet vurderingsteam sikrer at det gis tjenester tilpasset søkers behov, og tjenester endres/justeres i henhold til endrede behov.
Utmåling og tildeling av tjenester tar utgangspunkt i brukerens egne ressurser og mestringsevne	Høy	Vurderingsteamet og saksbehandlere er i tidlig dialog med bruker og pårørende, med fokus på brukers mestringsevne og egne ressurser. Hva kan søker gjøre selv, og hva skal til for at søker kan bo lengst mulig hjemme?
Økt brukermedvirkning og samhandling; fra «bruker i fokus» til «brukerens fokus»	Høy	Se over. Påminning og refleksjoner over hjelpefeller, økt fokus på dialog i arbeidsprosessene og i daglige møter med bruker og pårørende.
Bedre balanse mellom brukers forventning og tilbudte tjenester		Erfaringer og gode tilbakemeldinger fra brukere. Ny brukerundersøkelse planlagt gjennomført i 2020.
Bruker opplever økt selvstendighet, mestring		Følger av brukerundersøkelse 2010
Bruker og pårørende opplever økt trygghet		Følger av brukerundersøkelse 2010
Bruker bor lengre i egen bolig		Lavere påtrykk på tjenester i institusjon (ledige senger)
Styrket samhandling mellom forvaltning og utførende tjenester. Sikre tverrfaglig og helhetlig vurdering av den enkelte søkers hjelpebehov.	Høy	Vurderingsteam og etablering av møtepunkter mellom teamleder og utøvende tjenester
Effektiv ressursutnyttelse		Følger av målinger på programnivå
Resultatmål		
Tillitsmodellen, ny forvaltnings- og utførelsesmodell, for Askøy kommune er definert (dreining bort fra dagens bestiller- og utførermodell)	Høy	Tillitsmodellen er definert, dialogbasert arbeidsmåte er innført for saksbehandlerne og vurderingsteam opprettet.
Forvaltningens og tj.utøvers arbeidsform- og måte er tilpasset, forbedret og fornyet i henhold til tillitsmodellen slik den er definert i Askøy kommune	Høy	Ny praksis i saksbehandling er etablert, rutiner og arbeidsprosess er utarbeidet, gjort kjent og lagt i kvalitetssystemet.

Herunder: evaluere, utvikle og forbedre dagens arbeidsprosesser, samarbeidsformer og - arenaer, verktøy, løsninger etc.		
Tillitsmodellen er prøvd ut, evaluert og tilpasset *Herunder: Prøve ut nye modeller for tjenestetildeling og utførelse med utgangspunkt i tillitsmodellen - nye tilnærmingsmåter som legger vekt på den enkeltes ressurser, egenmestring og kontroll over eget liv, samt større fleksibilitet og faglig vurdering ved endring av behov og tilstand.*	Høy	Vurderingsteamets arbeidsform er blitt fortløpende evaluert og justert, og virkefelt har blitt gradvis utvidet i tett samarbeid med utøvende tjenester. Verktøy og virkemidler for implementering av tillitsmodellen i utøvende tjenester er definert og utarbeidet.
Tillitsmodellen og ny praksis er implementert *Herunder: Sikre opplæring og kompetanse, slik at ansatte har ferdigheter til å ta i bruk, jobbe iht. ny praksis*	Middels	Ny praksis implementert i tildeling og deler av utøvende tjenester i fagavdelingene. Implementering ivaretas i linjeorganisasjon etter prosjektslutt.

3. PROSJEKTETS MILEPÆLER OG LEVERANSER

Milepæler	Status	Forklaring/ leveranser
Når tillitsmodellen Askøy er definert og illustrert.	Levert	- definisjon formulert - logo og tilhørende illustrasjoner utarbeidet
Når dagens hovedprosesser er identifisert og prioritert	Levert	- hovedprosess identifisert, kartlagt og visualisert
Når dagens praksis og arbeidsmåte er kartlagt, og forbedringspunkter identifisert og prioritert	Levert	- kartlegging i tjenesteområder utført - gjennomført 20 brukerintervjuer - brukerundersøkelse (program) - forbedringsområder ble identifisert og tiltak valgt
Når vurderingsteam er opprettet og grunnlaget for ny praksis er lagt	Levert	- tverrfaglig vurderingsteam definert og etablert - arbeidsprosess og rutiner utarbeidet, implementert og lagt i kvalitetssystemet - teamleder ansatt, funksjonsbeskrivelse utarbeidet (ny rolle)
Når pilot er evaluert og vurderingsteam er utvidet og/eller nye etablert (basert på erfaringer fra pilot)	Levert	- pilot gjennomført i avd. Midtre - utviklingsplan laget og fulgt - trinnvis utvidelse av geografisk virkeområde gjennomført - skriftlig dokumentasjon tilpasset og oppdatert
Når alternative samarbeidsformer og – arenaer er utarbeidet og valgt	Levert	- Vurderingsteam i I&L og vurderingsteam i H&O er definert og mandat utarbeidet
Når utvalgte samarbeidsformer og – arenaer er etablert	Levert/ pågår	- Faste møtepunkter mellom tildeling og utøvende tjenester er etablert eller forbedret

		- rutiner for samhandling er definert (når og hvilke kanaler skal brukes) - samhandlingsarena mellom de to vurderingsteamene gjenstår
Når dagens verktøyer for vurdering og utmåling er evaluert, samt utviklet/tilpasset (evt. anskaffet) og implementert	Levert/ pågår	- kartleggingsskjema oppdatert og tatt i bruk - deltakelse på kurs i MI (motiverende samtaleteknikk) er gjennomført (utvalgte) - digitalt søknadsskjema utviklet og klar til å tas i bruk (juni 2019) - Rutiner for mottak og oppfølging av digitalt søknadsskjema utarbeidet og klar til implementering (juni 2019) - vedtaksmaler oppdatert med klart språk og økt fokus på mål/ hensikt med tildelt tjeneste
Når styringsverktøy – årshjul for forvaltning er utarbeidet og implementert	Levert/utsatt	- styringstavle for vurderingsteam H&O er utviklet og tatt i bruk (linjeaktivitet) - årshjul utsettes til ny organisering er klar høsten 2019
Når overføring til linje er sikret, og sluttrapport er utarbeidet	Levert	- «Hva-er-viktig-for-deg?»-dagen 6.juni er etablert som fast markering - Intern brosjyre om vurderingsteamet i H&O er laget og distribuert - Refleksjonshefte om hjelpefeller er laget og distribuert til alle avdelinger i begge fagavdelinger - «Hjelpefelle»-film er laget og publisert på kommunens Facebook-side - informasjonsbrosjyre for innbyggere pågår

4. RESULTATER

4.1. Definert og illustrert tillitsmodellen

Forventet gevinst/ formål

- Utvikle felles forståelse for hva tillitsmodellen skal være for oss gjennom prosess med utvikling av visuell profil
- Forankre innholdet i styringsgruppen og på avdelingsledernivå
- Utvikle illustrasjon/ modell for visuell fremstilling

Reelle gevinster

- Grunnprinsippene i tillitsmodellen utviklet gjennom prosess med NU'er, prosjektgruppe og styringsgruppe
- Visuell profil utarbeidet gjennom prosess med designer, arbeidsgruppe og styringsgruppe

4.2. Hovedprosess og utfordringsområder identifisert og kartlagt

Forventet gevinst/ formål

- Få oversikt over dagens praksis

- Identifisere hovedprosessen
- Få oversikt over hvilke områder prosjektet skulle omhandle
- Få oversikt over forbedringsområder
- Identifisere tiltak

Reelle gevinster/ resultater

- Hovedprosess indentifisert og kartlagt
- 20 brukerintervjuer gjennomført
- Brukerundersøkelse gjennomført på programnivå
- Forbedringsområder identifisert og prioritert, og tiltak valgt
    - Inngang inn (digitalt søknadsskjema, nettside søknadsinformasjon)
    - Vurderingsteam
    - Linjeorganisasjon (tilpasse praksis til tillitsmodellen)
    - Samhandling

4.3. Vurderingsteam og tildeling av tjenester

4.3.1. Vurderingsteam i Helse og omsorg

Forventet gevinst/ formål

- Økt kvalitet på samhandling mellom tjenester i tildeling
- Økt kvalitet på saksbehandling
- Tildele tjenester på rett nivå til riktig tid
- Tildeling av alternative løsninger før tildeling av ressurskrevende kommunale tjenester
- Innføre hverdagsmestring og dialog som arbeidsmetodikk i kartlegging/ vurdering av søkers behov
- Redusere antall nye bruker til hjemmesykepleien
- Iverksette systematisk oppfølging av søkere i kartleggingsfasen

Reelle gevinster/ resultater

- Ny praksis med tidlig dialog i tjenestetildeling iverksatt
    - Eksempel; tidlig dialog med bruker/ pårørende når bruker blir innlagt på sykehus. Reduserer forventning om korttidsopphold på sykehjem før hjemreise.
- Hverdagsmestring som arbeidsmetodikk innført
    - E-læringskurs gjennomført
    - Kartleggingsskjema basert på helhetlig hva-er-viktig-for-deg? -tenkning tatt i bruk
- Redusert påtrykk på hjemmetjenester oppnådd
    - Fokus på hjelpemidler, hverdagsmestring og mestringskapasitet hos bruker

4.3.2. Vurderingsteam i Individ og levekår → Mestringsteam

Forventet gevinst/ formål

- Økt kvalitet på samhandling mellom tjenester i tildeling
- Økt kvalitet på saksbehandling
- Tildele tjenester på rett nivå til riktig tid
- Tildeling av alternative løsninger før tildeling av ressurskrevende kommunale tjenester
- Bedre struktur/
- Økt brukermedvirkning

Reelle gevinster/ resultater

- Teamets mandat, sammensetning og arbeidsform er utarbeidet
- Teamleders ansvarsområde definert, gjelder til 1/9-19

- Iverksettes 1.juni 2019, med prøveperiode frem til 1/9-19
- Videre implementering, evaluering og oppfølging overføres til linjen.

4.3.3. Vedtaksinnhold tilpasset klart språk og tillitsmodellen

Forventet gevinst/ formål

- Omforme vedtaksmaler tilpasset klart språk og unngå tung byråkratisk tekst
- Tilpasse vedtaksmaler til tillitsmodellen
    - Fremheve formåler/ hensikten og målet for tjenesten som tildeles

Reelle gevinster/ resultater

- Mal for vedtakenes oppsett utarbeidet (korttidsopphold i sykehjem)
- Mål eller hensikt med tildelt tjeneste fremkommer i vedtaksteksten
- Nye vedtak for institusjonsopphold og trygghetsalarm tatt i bruk (mai-19)
- Økt fokus på hensikten med tjenesten i tildelingen/ saksbehandlingen
- Øvrige vedtak omformuleres til klart språk i samråd med saksbehandlere og tas suksessivt i bruk i løpet av 2019

4.4. Inngang inn

4.4.1. Digitalt søknadsskjema og informasjonsnettside

Forventet gevinst/ formål

- Utarbeide felles digitalt søknadsskjema for alle helse- og omsorgstjenester
- Tilpasse rutiner og arbeidsmåte
- Ny nettside for informasjon om søknad om helse- og omsorgstjenester utvikles og publiseres samtidig som søknadsskjemaet

Reelle gevinster/ resultater

- Digitalt søknadsskjema utviklet, planlegges tatt i bruk juni 2019 (avhengig av teknisk løsning – IT-avd.)
- Nye rutiner og arbeidsmåte tas i bruk når søknadsskjemaet publiseres
- Nettside for informasjon er under utarbeidelse og publiseres samtidig som søknadsskjemaet.

4.5. Kultur og endring

4.5.1. Selvstyrte team i hjemmetjenesten

Forventet gevinst/ formål

- Teamorganisering i hjemmesykepleien
- Mer vurdering/ kartlegging flyttet ut i hjemmetjenesten
- Færre ulike ansatte per brukere enn tidligere
- Mål om endret organisering i hjemmetjenesten fra januar -19

Reelle gevinster/ resultater

- Igangsatt arbeid høsten -18, med prosess som inkludert NU i alle avdelinger i hjemmesykepleie.
- Motstand i prosessen fra ledere, tillitsvalgte og verneombud.
- Prosessen forsøkt tilpasset tilbakemeldinger, men forløpet som det var lagt opp til ville ikke være gjennomførbart.
- Nytt prosjekt ble opprettet (Jakten på tidstyver i hjemmetjenesten), og arbeidet med team-organisering ble overført der. Arbeidet pågår.

4.5.2. Markering av Hva-er-viktig-for-deg? –dagen

Forventet gevinst/ formål

- Markere nasjonal og internasjonal dag, 6/6-18
- Introduksjon til «brukerens fokus»-tilnærming til forskjell for «bruker i fokus»
- Refleksjoner over både bli spurt og stille spørsmålet Hva-er-viktig-for-deg?
- Felles opplegg for økt fellesskapsfølelse og felles forståelse

Reelle gevinster/ resultater

- Utarbeidet refleksjonshefte
- Refleksjonsmøter/ markering i lunsj-tid gjennomført i alle avdelinger og stab
- Alle ansatte fikk utdelt button/ jakkemerke, 4 ulike farger
- Visning av film «What matters to me? A new vital sign»

4.5.3. Hjelpefeller og hvordan vi unngår de

4.5.3.1. Refleksjonshefte

- En samling tegninger som viser eksempler på hjelpefeller vi kan gå i. Sendt til ledere i alle avdelinger, med oppfordring til hjelpefeller som refleksjonstema i avdelingene.
- Formål:
    - Gjøre medarbeidere og ledere oppmerksom på at for mye hjelp kan føre til økt hjelpebehov og dermed behov for mer tjenester (økt ressursbruk)

4.5.3.2. Film

Forventet gevinst/ formål

- Innspilling og publisering av hjelpefellefilm, med skuespillere fra egen organisasjon.
- Visuell fremstilling av tillitsmodellen i praksis; hverdagsmestring og dialog - hva er viktig for deg?

Reelle gevinster/ resultater

- Innspilling av film gjennomført fredag 10.januar 2019: Hjelpefellefilmen
- Deltakere fra vurderingsteamet/ hverdagsrehabilitering, hjemmespl. avd. Sør, Midtre, og Øst.
- Publisert 20/5-19 på kommunens Facebook-side.
- Resultater per 28/5-19:
    - Antall likerklikk: 812
    - Antall delinger: 2600
    - Antall kommentarer: 50
    - Antall visninger: 295 954
    - Antall personer nådd: 397 000

- → Rekord hva gjelder oppmerksomhet for kommunens innlegg på Facebook
- Utdrag av kommentarer til innlegget:

Helle Dyval Se denne Mie Louise Jensen Eggersen. Den kunne da godt være god i undervisningen ik?

Liker · Svar · Melding · Se oversettelse · 4 d

Mie Louise Jensen Eggersen Helle Dyval joooo 👏👏

Liker · Svar · Melding · Se oversettelse · 4 d

Esther Glitfeldt Rigtig god idé. Men har borgeren ikke altid skullet gøre det de kan selv? HUSK at hvis borgeren skal være selvhjulpen, så skal tiden også være der for hjemmeplejen!! Der kan være en skjult besparelse i dette for kommunen som der har været og er her i Danmark, hvor jeg arbejder. 😊

Liker · Svar · Melding · Se oversettelse · 3 d 2

Tove Kristine Johansen Så fin film! 👏 Vi i bydel Grorud lurer på om vi kan vise denne for hjemmetjenesten på «hva er viktig for-dagen» 6. juni. Hilsen Tove, fysioterapeut i hverdagsrehabiliteringsteamet 🌿

Liker · Svar · Melding · 6 d 2

Askøy kommune Hei, Tove. Så kjekk tilbakemelding! Selvsagt kan dere vise den. Sender deg en PM 😀 Mvh Dag, Askøy kommune

Liker · Svar · Kommentert av Askøy kommune [?] · 6 d

Silje Smådal Så flott og verdifull video ❤️👍

Liker · Svar · Melding · 6 d 2

Uklipp fra kommentar på Facebook

Siv Høgtun Flott video og veldig viktig budskap👍😀❤️

Liker · Svar · Melding · 1 u

- Et utdrag av kommentarer som er gitt i forbindelse med deling av innlegget:

Siv Cathrin Hellstad

4 t ·

En liten tankevekker i arbeid med både små og store 😁

Vis vedlegg

Uklipp fra kommentar på FacebookUklipp fra kommentar på Facebook

Gunn Karin Forsland
12 t ·

Bør leses av alle som jobber innen Helse og omsorg og stille seg spørsmål om hva som er god helsehjelp ❤️

Vis vedlegg

Re helsehus
15 t ·

Veldig fin video fra Askøy kommune . Takk til May-Liss Lodes som delte den.

Hva er viktig for deg????

Vis vedlegg

Kathrin Nesgård
26. mai kl. 20:37 ·

Å unnervurdere hva mestringsfølelse gjør for den enkelte er noe veldig mange glemmer! Å motivere og veilede for å bygge opp mestringsfølelse en av de viktigste redskapene vi har for å beholde selvstendigheten og selvrespekten! Hjelpefella er lett å gå i for den tar kanskje litt kortere tid, men å jobbe med henda på ryggen er en kunst, men så mye mer hjelp! vi skal ikke ta fra andre mennesker de ressursan de har, vi skal bygge opp de som er blitt redusert. Vi har alle ressurser i oss, uansett livssituasjon! Å hjelpe til hjelpesløshet er ingen hjelp. 😊
Takk Askøy for at dere har laget denne

Fysio - & Ergoterapi i Vindafjord Kommune
23. mai kl. 09:49 ·

Dette bør me tenke på, både me som jobbar i helse, og pårørande og andre som kanskje er litt for «snille» innimellom😉

Maria Fouad
23. mai kl. 09:04 ·

Ikke gå i hjelpefellen. Ikke spørre: Hva kan jeg hjelpe deg med? Men heller spørre: HVA ER VIKTIG FOR DEG Å KLARE SELV?

❤️ ERGOTERAPI ❤️

Nils Sandanger
23. mai kl. 08:40 ·

Meget bra video fra Askøy kommune!! Det er ikke fordi helsepersonell ikke vil hjelpe deg, men du har godt av å gjøre det du mestrer selv.

4.5.4. Andre tiltak som er identifisert i prosjektet, og utvikles/ implementeres i linjen/drift

- Primærkontakt
- Oppstartsmøte/ Hva-er-viktig-for-deg?-samtale
- Mål- og tiltaksplan i Gerica

5. AVVIK I PROSJEKTET

5.1. Prosjektperiode

Prosjektperioden var planlagt fra mai-17 t.o.m. desember 2018.
Gjennomføringsfasen for prosjektet ble forskjøvet fordi prosjektgruppen brukte lengre tid enn forutsett på definisjon av tillitsmodellen. Fordi denne definisjonen var avgjørende for videre arbeid ble det tidlig varslet fra prosjektleder til prosjekteiere at behovet for utvidet prosjektperiode var nødvendig.

Ny prosjektperiode: mai 2017 t.o.m. mai 2019

5.2. Fremdrift

Det har vært gjennomført 22 møter i prosjektet siden august 2017, da prosjektgruppen hadde fått sin endelige form. Det har vært varierende oppmøte, og gruppen har ikke på noen møter vært fulltallig. Dette har ført til mye repetisjon fra møte til møte, og mye tid ble i starten brukt til den samme diskusjonen igjen og igjen. Det var likevel viktig å bruke tiden til diskusjoner for på den måten komme fram til hva tillitsmodellen skulle være og hvilke verdier som skulle legges til grunn for den, selv om diskusjonen kanskje noen ganger ble dradd litt vel langt.

Prosjektleders behov for prosjektmedarbeider for støtte underveis ble forsøkt å få til, men ikke etablert. Manglende fremdrift i perioder kan skyldes uerfaren prosjektleder, i perioder lite kontakt med prosjekteiere og repeterende diskusjoner på prosjektmøtene. Prosjektdeltakerne kunne med fordel bidratt mer til fremdrift i stedet for å ta initiativet til gjentatte diskusjoner.

5.1. Endring i mandat/ innhold

Våren 2018 arbeidet prosjektgruppen med å analysere funn gjort i kartleggingen, og utarbeide tiltak som skulle imøtekomme funnene. Det ble definert og opprettet arbeidsgrupper med hver sine hovedområder man skulle jobbe med. Dette var; Inngang inn, Kultur og endring, Samarbeid og organisering og Vurderingsteam. Ansvarlige per gruppe ble utpekt, og arbeidsgruppene gjennomførte to møter med fokus på mandat og gjennomføringsplan før sommerferie 2018. De fleste utfordringene som ble kartlagt gjaldt Helse og omsorg, hjemmetjenestene.

Gjennom sommeren endret prosjekteier prosjektets mandat, og la føringer på prosjektets retning og hvilke tiltak som skulle gjennomføres. Prosjektleder fulgte dette opp med å endre arbeidsgruppene slik de hadde vært planlagt før sommeren og prosjektgruppene opplevde at endringene som ble gjort ikke ble gjennomført med noen god prosess. Selvstyrte team skulle være hovedarbeidet for prosjektleder høsten -18, med mål om oppstart/ endret organisering i hjemmetjenesten fra januar -19. Arbeidet ble møtt med motstand fra ledere, tillitsvalgte og verneombud, og ble forsøkt tilpasset tilbakemeldingene. Arbeidet viste seg å ikke være gjennomførbart slik det hadde blitt lagt opp til.

Denne dreiningen har dessverre preget prosjektgruppen i etterkant. Prosjektdeltakerne var lite involvert i arbeidet som foregikk høsten -18, og det ble vanskelig for prosjektleder å motivere gruppen da prosjektgruppens rolle ble for utydelig. Dette ble noe bedre etter et «fot-i-bakken»-møte i januar -19.

5.2. Eierskap

Til tross for varierende deltakelse på prosjektgruppemøter hadde gruppen høy grad av eierskap rundt kartleggingen som ble gjort internt. Det samme gjelder for innholdet og grunnprinsippene for tillitsmodellen.
Det oppleves mindre grad av eierskap til tiltakene som ble definert i etterkant av kartleggingen, og mye skyldtes nok både det at man ikke opplevde at tillitsmodellen ville føre til særlig store endringer i eget tjenesteområde, i tillegg til det som er beskrevet i punkt 5.1.
Arbeidsgruppene som har jobbet har i stor grad vært ledet av prosjektleder, og kunne kanskje med fordel blitt delegert i større grad til prosjektgruppens deltakere og dermed bidratt til økt følelse av eierskap.

5.3. Motivasjon

Utfra oversikten over deltakelse kan det se ut som at prosjektgruppens motivasjon for å delta har endret seg fra august 2018. Dette samsvarer også med tilbakemeldinger gitt om at det i denne perioden ble gitt føringer fra prosjekteier om retning og hastighet i prosjektet, og at man har opplevd seg utelatt og lite inkludert i denne prosessen. Samtidig endret man på frekvensen av møter fra x2 per måned til x1 per måned. I tillegg er det gitt tilbakemelding på at rammene rundt prosjektet kunne vært bedre, og med tydeligere formulering av hva prosjektet skulle munne ut i.

6. EVALUERING AV PROSJEKTET

6.1. Suksessfaktorer

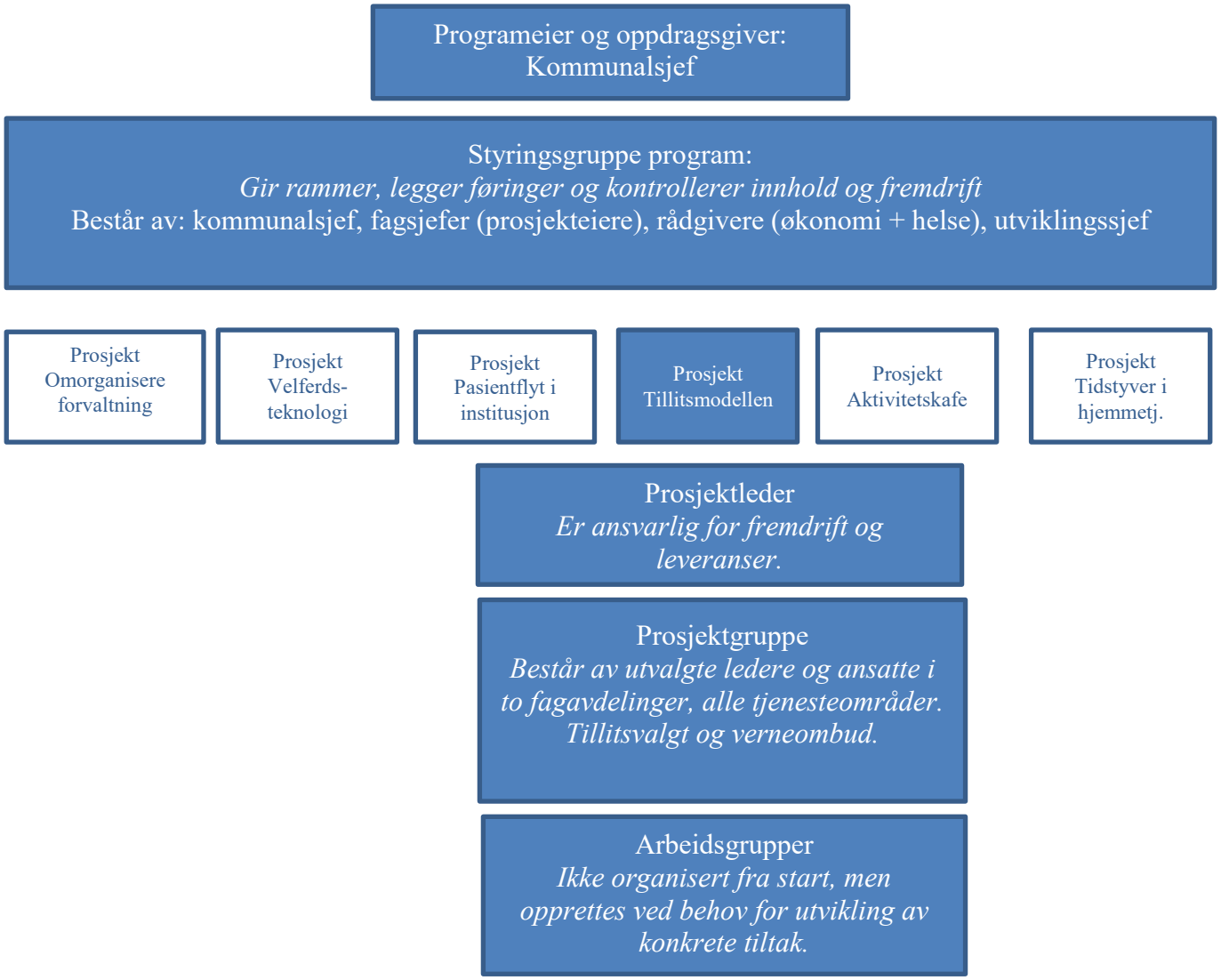
God prosess i prosjektgruppen i prosjektets oppstartsfase, kartleggingsfase og i arbeidet med å forme tillitsmodellen. Resultatet er at innholdet i disse fasene er godt forankret hos deltakerne.

Prosjektleder har holdt tråden i prosjektet gjennom oppfølging av milepæls- og aktivitetsplan, referater fra hvert møte, informasjon og dialog via e-post.

Evalueringsmøte underveis for å klargjøre hvordan prosjektleder skulle knytte sammen arbeid i arbeidsgrupper og informasjon til prosjektgruppen. (Skulle vært gjort tidligere)

Prosjektleder har holdt tråden i den store helheten som hver arbeidsgruppe har vært en del av, men har også blitt sittende med store deler av arbeidet selv. Manglende delegering av oppgaver er nok stikkordet her.

6.2. Prosjektets organisering



Samarbeidet mellom prosjekt og styringsgruppe/ prosjekteiere har fungert greit, men kunne sannsynligvis med fordel vært enda bedre. Beslutninger om og for prosjektet har noen ganger blitt gjort i styringsgruppen eller i programlederforum, uten at prosjektleder har vært involvert – det har vært mindre greit. Tilbakemeldinger fra prosjektgruppen etter prosjektslutt viser at koblingen mellom styringsgruppen og prosjektgruppen ikke har kommet tydelig nok fram.

Prosjektgruppen har vært bredt sammensatt, med representanter fra de fleste tjenesteområder i tillegg til hovedtillitsvalgt og hovedverneombud. Deltakere har ikke blitt erstattet ved langvarig fravær – det er et forbedringsområde.

Roller, ansvar og mandat inngår i prosjektplanen, men har i perioder vært uklar i forhold til endringer som har blitt gjort i prosjektet – forbedringsområde.

6.3. Interessenter

- Informasjon på intranett/ internett har blitt oppdatert av prosjektleder.

- Deltakere i arbeidsgrupper har blitt orientert om videre fremgang etter at arbeidet i arbeidsgruppen har blitt avsluttet.
- Prosjektleder har laget statusrapporter jevnlig, og sendt til prosjekteiere
- Prosjektleder har deltatt i styringsgruppemøter ved behov
- Prosjektleder har orientert om prosjektet og sendt prosjektplan til kommunene Tromsø, Voss og Fredrikstad og til forskere ved Høgskolen på Vestlandet.

Informasjon har blitt håndtert fortløpende og ved behov, men det har vært for lite fokus på dette i prosjektmøtene. Råd til fremtidige prosjekter er å ha informasjon ut og til hvilke interessenter på hvert prosjektmøte.

6.4. Gevinstrealisering

Følger av gevinstrealiseringsplanen for programmet. Ellers er resultater beskrevet tidligere i dokumentet.

6.5. Risiko

Risikoer har vært manglende fremdrift, lav deltakelse på prosjektmøter og planlagt prosjektperiode. Dette har vært håndtert fortløpende, og tiltak finnes i statusrapporter.

Fravær fra prosjektgruppen pga langvarig sykemelding eller personer som har sluttet burde ha blitt håndtert med nye deltakere inn for å opprettholde deltakelse fra aktuelle tjenesteområder. Det har ikke blitt gjort.

7. LÆRINGSPUNKTER FOR LINJEORGANISASJONEN

- Prosjektgruppens størrelse og sammensetning: Viktig å ha med representanter fra alle tjenesteområder for å sikre tverrfaglighet, men gruppen kan fort bli for stor. Være grundig i sammensetning av prosjektgruppe. Kanskje bedre med en mindre kjernegruppe, og en større referansegruppe.
- Utvikling av prosjektdokumenter i samråd med prosjektgruppen for økt inkludering og eierskap, ikke av prosjektleder og prosjekteier alene.
- Brukermedvirkning: Enda større fokus på brukermedvirkning. Etablere kontakt med brukere tidlig i prosjektperioden.
- Underveisevaluering

8. VEDLEGG

Evalueringsskjema ved prosjektslutt (for prosjektgruppen)