



SINTEF

Prosjektnotat

SINTEF Digital
Postadresse:
Postboks 4760 Torgarden
7465 Trondheim
Sentralbord: 40005100
info@sintef.no

Foretaksregister:
NO 919 303 808 MVA

Resultater fra spørreundersøkelse om strukturert oppfølgingsteam som arbeidsform blant ansatte og mellomledere

VERSJON

Version

DATO

2023-11-28

FORFATTER(E)

Jorid Kalseth
Geir Håkon Hilland

OPPDRAGSGIVER(E)

Hesledirektoratet

OPPDRAGSGIVERS REFERANSE

Liv Tveito

PROSJEKTNUMMER

102018327

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

65

Sammendrag

Dette notatet dokumenterer resultatene fra spørreundersøkelse blant ansatte, inkludert mellomledere, i de fire pilotkommunene Suldal, Kinn, Bø og Senja gjennomført vår/sommer 2023. Spørreundersøkelsene er gjennomført digitalt i samarbeid med Sentio Research Norge AS som har stått for den praktiske gjennomføringen. Deltakerne ble rekruttert via lister med ansatte vi fikk fra kommunene. Det var vanskelig å få en samlet liste over alle ansatte fra relevante tjenester i alle kommuner. Dette gir skjevhet i rekruttering og deltakelse. Skjevheten varierer mellom ulike kategorier ansatte ut ifra hvor relevant piloten er for dem, og er størst for de som ikke er leder, koordinator eller teamdeltaker. Vi har derfor inndelt materialet i ulike ansattkategorier og vi viser i stor grad svar etter ansattkategori for å unngå at svarene generelt er veldig farget av noen av kommunene.

UTARBEIDET AV

Jorid Kalseth

SIGNATUR

GODKJENT AV

Klikk eller trykk her for å skrive inn tekst.

SIGNATUR

PROSJEKTNOTAT NR

[Klikk eller trykk
her for å skrive inn

GRADERING

COMPANY WITH
MANAGEMENT SYSTEM
CERTIFIED BY DNV
ISO 9001 • ISO 14001
ISO 45001



SINTEF

Historikk

VERSJON	DATO	Versjonsbeskrivelse
[version]	[date]	[Tekst]



Innholdsfortegnelse

1	Oppsummering av resultater	4
2	Om spørreundersøkelsen, svarprosent og bakgrunnsfaktorer	6
3	Kjennskap til piloten, oppfølgingsteam mm.	11
4	Arbeid med oppfølging av målgruppen	14
5	Informasjons- og opplæringstiltak blant koordinatore og teamdeltakere	20
6	Pilotens gjennomslag i organisasjonen	23
7	Koordinatorrollen.....	26
8	Teamdeltakerrollen	33
9	Hva kjennetegner team som fungerer godt?.....	35
10	Hva kjennetegner team som fungerer dårlig?	41
11	Vurdering av endringer de siste tre årene i kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov	46
12	Vurdering av nåsituasjonen for kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov.....	51
13	Lederrollen.....	55
14	Fritekst kommentarer om forhold som omhandler implementering av oppfølgingsteam og koordinatoroppgaver	64

BILAG/VEDLEGG

Klikk eller trykk her for å skrive inn tekst.



1 Oppsummering av resultater

Spørreundersøkelsen blant ledere og ansatte i tjenester som er relevante for piloten ble gjennomført vår/sommer 2023 i de fire pilotkommunene Suldal, Kinn, Bø og Senja. I alt 689 ledere og ansatte deltok i undersøkelsen. Av disse fullførte 448 personer, mens 241 svarte på noen av spørsmålene. Samlet svarprosent er 25 prosent. Det var vanskelig å få en samlet liste over alle ansatte fra relevante tjenester i alle kommuner. Dette gir skjevhet i rekruttering og deltakelse. Skjevheten varierer mellom ulike kategorier ansatte ut ifra hvor relevant piloten er for dem, og er størst for de som ikke er leder, koordinator eller teamdeltaker. Vi viser i stor grad svarfordeling innad i ulike ansattkategorier (leder, koordinator, teamdeltaker (i denne inndelingen kun de som ikke også er koordinator)), teamerfaring, jobber med målgruppen og øvrige. Det er 175 ledere i materialet, 66 som er koordinatorene og 86 som er teamdeltakere, men ikke koordinatorene. Av koordinatorene er 41 også med i team for andre enn de er koordinator for.

Oppsummert viser resultatene fra undersøkelsen:

- Et flertall av koordinatorene (70 prosent) og ledere (62 prosent) er kjent med piloten. Det er flere i alle kategorier, også et flertall blant teamdeltakere, som er kjent med oppfølgingsteam enn piloten. Det er likevel 30 prosent av lederne og 18 prosent av koordinatorene som svarer at de er lite kjent eller ukjent med oppfølgingsteam som arbeidsform.
- Et flertall har, minst i noen grad de senere årene, endret måten de jobber på med oppfølging av personer med store og sammensatte behov.
- Mer enn fire av fem koordinatorene har deltatt på informasjonsmøte eller lignende om strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam eller om individuell plan og koordinator. Teamdeltakere har i mindre grad enn koordinatorene gjennomgått ulike kompetansehevede tiltak.
- Oppfølgingsteam som arbeidsform ser ut til å ha fått gjennomslag og oppslutning blant et flertall av de som er kjent med piloten eller oppfølgingsteam som arbeidsform. Det er imidlertid en betydelig andel som mener at det ikke er tilstrekkelig ressurser til rådighet for å få etablert oppfølgingsteam som arbeidsmåte på en god måte, og som mener de ikke får tilstrekkelig informasjon om erfaringer med bruk av oppfølgingsteam som arbeidsform, til at de kan justere måten de arbeider på.
- Eldre er lite representert som brukergruppe for oppfølgingsteam.
- Selv om flertallet av koordinatorene er koordinator for en eller to personer, er det vanlig å være koordinator for flere. 25 prosent er koordinator for tre til fem personer, og 19 prosent oppgir at de er koordinatorene for seks eller flere. Det er også vanlig å være teammedlem for mange personer, over halvparten deltar i team for tre eller flere personer.
- Det er mest vanlig å bli foreslått som koordinator av sin leder, eller av koordinerende enhet/tildelingsenhet i kommunen. Det er også ofte koordinerende enhet som etablerer teamet, men det er også vanlig at koordinator selv etablerer teamet.
- Koordinatorene er i stor grad komfortabel med rollen, og 2/3 av koordinatorene vurderer at de i stor, eller svært stor grad, har tilstrekkelig kompetanse i form av erfaring og personlige egenskaper. Mange opplever mangel på tid, opplæring og lederstøtte. Mange ønsket mer veiledning fra andre erfarne koordinatorene, og opplæring iblant annet i individuell plan, tverrfaglig samarbeid, elektronisk verktøy og møteledelse.



- Å hjelpe og være støtte for brukeren og de pårørende, å skape bedre resultat for brukeren, å få bedre oversikt over brukerens totalsituasjon, samordne tjenestene, samarbeid med andre og å arbeide tverrfaglig, var faktorer som koordinatorene framhevet i fritekst (åpne spørsmål) om hva de likte best ved rollen.
- Mangel på tid, utfordringer med samarbeid, og mangel på kunnskap og opplæring ble framhevet som faktorer som koordinatorene liker minst ved rollen.
- Det ble også nevnt at det å være koordinator er en naturlig del av jobben.
- 75 prosent av koordinatorene og teammedlemmene er med team som de synes fungerer godt. De tre faktorene som de fleste er helt enig i er viktige årsaker til at teamene fungerer godt er «Sammensetning av teamet svarer godt til brukerens behov», «Vi anerkjenner hverandres kompetanse» og «Det er passe antall deltakere i teamet». Fastlegen er involvert i de fleste tilfellene av team som vurderes å fungere godt, enten ved at fastlegen deltar på møter ved behov, konsulteres ved behov eller deltar på regelmessig basis.
- En tredjedel av koordinatorene og teamdeltakere er med team som de erfarer ikke fungerer godt med tanke på brukerens behov. De to faktorene som respondentene har rangert høyest som viktigste årsaker til at teamene fungerer dårlig er "Struktur og felles verktøy for samhandling og koordinering er ikke avklart og akseptert av alle" og "Det er ikke en felles forståelse av (ikke tydelig avklarte) roller, forventinger og oppgaver". 37 prosent av respondentene som hadde erfaring med team som fungerte dårlig, svarte at fastlegen i liten grad var aktiv part i arbeidet rundt bruken, selv om det hadde vært behov for det.
- Fire av ti ledere oppgir at de ikke har vært involvert i eller informert om piloten
- Mange ledere har ikke tatt aktive grep på områder som viktige for å få etablert oppfølgingsteam som arbeidsform i kommunen.
- Kun hver fjerde leder mener at det som oftest, eller alltid, er lett å rekruttere koordinator. Halvparten av lederne svarer at de i liten grad er involvert i spørsmål om ressursbruk og ansvarsfordeling mellom tjenesteområder når det gjelder enkeltbrukere. Over halvparten tar også på seg koordinatorrollen enten i helt spesielle situasjoner, av og til eller ofte.
- Brukers behov, og hvilke tjenester som bruker har, er faktorer som flest ledere oppgir at vektlegges i sammensetning av oppfølgingsteam. Når det gjelder valg av koordinator er det mange ulike faktorer som trekkes fram av lederne; som kompetanse, kjennskap eller relasjon til bruker, hvilke tjeneste som har størst vedtak, brukers ønske, at koordinator har tid til å være koordinator i jobben, tilgjengelighet, faktorer knyttet til hvordan tjenestene er organisert og at det besluttes i koordinerende enhet. Brukers ønsker nevnes eksplisitt kun av fire av rundt 60 ledere som har skrevet i fritekstfeltet.
- Når det gjelder endringer de siste tre årene er koordinatorene og ledere i størst grad enig i (blant fem på topp) at brukerens egne ønsker og behov blir sterkere vektlagt (som også er det teamdeltakerne er mest enige i), at nye brukergrupper får nå tilbud om individuell plan/ koordinator/-oppfølgingsteam, at koordinerende enhet fungerer bedre og at den tverrfaglige utredningen fungerer bedre.
- Lederne og koordinatorene vurderer gjennomgående nåsituasjonen bedre enn teamdeltakerne. Det er større grad av enighet i vurderingene mellom koordinatorene og teamdeltakere, enn mellom ledere og de to andre kategoriene. Av de fem påstandene som koordinatorene i størst grad er enig i, er fire



blant de fem som teamdeltakerne er mest enig i: "Brukerens egne ønsker og behov blir i stor grad vektlagt", "Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser fungerer godt", "Koordinerende enhet fungerer godt", og "Brukerne er i stor grad fornøyd med oppfølgingen". De tre første av disse er også de tre områdene lederne er mest enige i.

- Respondentene viser i fritekstfelt til ulike forhold som omhandler implementering av oppfølgings-team i sin kommune. De peker på mange ting, blant annet på behov for mer kunnskap, mer opplæring/kurs i koordinatorrollen og opplæring av nyansatte. Mangel på kunnskap og rolleforståelse kan gjøre at gevinsten ved oppfølgingsteam ikke realiseres. Noen pekte på at det mangler digitalt samhandlingsverktøy. Det blir også påpekt at det er viktig at også ledelsen gjøres tverrsektoriell, at man har en felles forståelse av hvilke problemstillinger som skal løses og at man setter felles konkrete mål. Andre viser til at det er viktig å forstå hverandre for å kunne jobbe sammen, og at det trengs flere koordinatore og at flere instanser må bidra. Flere uttrykker skepsis til implementeringen i sin kommune og til forankring og kunnskap om oppfølgingsteam i tjenestene. Det ble også pekt på ressursmangel.

Til slutt tar vi med to sitater som illustrerer at mange har sett nytten ved oppfølgingsteam som arbeidsform.

"Oppfølgingsteam er etter min mening det beste som har skjedd i kommunen med hensyn til tverrfaglig arbeid med barn med sammensatte behov. Det er en mye bedre form både for brukerne og fagfolkene i teamet. For meg er det viktig at brukerne føler seg ivaretatt og komfortabel med formen det skjer i. Det føler jeg at vi klarer mye bedre nå enn før."

"Implementeringsarbeid tek tid - hold fast på oppfølgingsteammetodikken - fleire kloke hoder i lag - fungerer ofte bedre ein kvar for seg. Og det er brukaren som vil kome styrka ut."

2 Om spørreundersøkelsen, svarprosent og bakgrunnsfaktorer

Spørreundersøkelsen blant ansatte, inkludert mellomledere, i de fire pilotkommunene Suldal, Kinn, Bø og Senja ble gjennomført vår/sommer 2023. Den ble gjennomført digitalt i samarbeid med Sentio Research Norge AS som sto for den praktiske gjennomføringen. Deltakerne ble rekruttert via e-postlister over ansatte vi fikk fra kommunene.

Undersøkelsen ble sendt ut til 2772 ledere og ansatte hvor 689 deltok. Av disse fullførte 448 rsonerpe, mens 241 svarte på noen av spørsmålene. Det gir en samlet svarprosent på 25 prosent. Andelen som gjennomførte hele undersøkelsen (men ikke nødvendigvis har svar på alle spørsmålene), altså som ble registrert som fullført, er lavere; 16 prosent.

Det var vanskelig å få en samlet liste over ansatte fra relevante tjenester i Kinn og det ble derfor rekruttert mer målrettet der. Det er derfor en svært skjev fordeling på antall ansatte som ble rekruttert fra de fire kommunene, med mye lavere antall som fikk tilsendt undersøkelsen i Kinn enn de øvrige tre kommunene når vi tar hensyn til innbyggertall (tabell 1). Svarprosenten, inkludert de som har svart på noen spørsmål, men deretter frafalt, er høyest for Bø og Kinn (i underkant av 40 prosent) og lavest for Senja (20 prosent).



Fordi det er størst forskjeller i deltakelse blant grupper som i liten grad arbeider med målgruppen har vi delt inn materialet i ulike ansattkategorier. Vi viser i stor grad svar etter ansattkategori for å unngå at svarene generelt er veldig farget av noen av kommunene. Vi har delt inn i følgende kategorier:

- leder
- koordinator
- teamdeltaker (i denne inndelingen kun de som ikke også er koordinator)
- teamerfaring
- jobber med målgruppen
- øvrige.

Kategoriene er basert på svar på spørsmål om stillingsnivå, om de er koordinator, om de er teamdeltaker, om de har vært henholdsvis koordinator eller teamdeltaker tidligere, hvor ofte de jobber med målgruppen for oppfølgingsteam (ofte og av og til versus sjelden og aldri).

Det er 175 ledere i materialet, 66 som er koordinatorene og 86 som er teamdeltakere, men ikke koordinatorene (tabell 2). Det er disse tre kategoriene som er minst skjevfordelt (figur 1). Suldal skiller seg ut med størst andel koordinatorene, mens Senja har lavest andel, sett i forhold til fordeling av innbyggertall.

Andelen som fullførte undersøkelsen, er lavest blant de som i liten grad jobber med målgruppen (45 prosent) og høyest blant de med teamerfaring (85 prosent) (tabell 2).

I ansattkategoriene i tabell 1 kan en person kun tilhøre en kategori. Det vil si at det er 86 teamdeltakere som ikke også er koordinator. Blant de 66 koordinatorene er det imidlertid mange (41) som også er teamdeltaker for andre brukere enn de er koordinator for. Det vil si at det totalt er 127 personer som har oppgitt at de er teamdeltakere for brukere de ikke er koordinatorene for.

Blant ledere så er flertallet mellomledere på lavest nivå, altså nærmeste leder til de øvrige ansatte (figur 2). Senja skiller seg ut med mye høyere andel som har krysset av for lavest nivå. Sektortilhørigheten varierer mellom ansattgruppene. Hele 85 prosent av koordinatorene er fra helse- og omsorgstjenestene, mens det er flertall fra oppvekst (barnehage, skole, PPT) og andre sektorer (barnevern/familievern, NAV/sosiale tjenester, flykninger/integrering mv.) blant teamdeltakere og ledere (figur 3). Det er flest yngre personer blant deltakere som ikke er ledere eller har teamerfaring (figur 4). Utdanningsnivå varierer mellom ansattkategoriene og det er færrest med videregående skole eller lavere blant ledere, koordinatorene og teamdeltakere (figur 5).

Tabell 1: Distribusjon og gjennomføring av spørreundersøkelsen, per kommune og total.

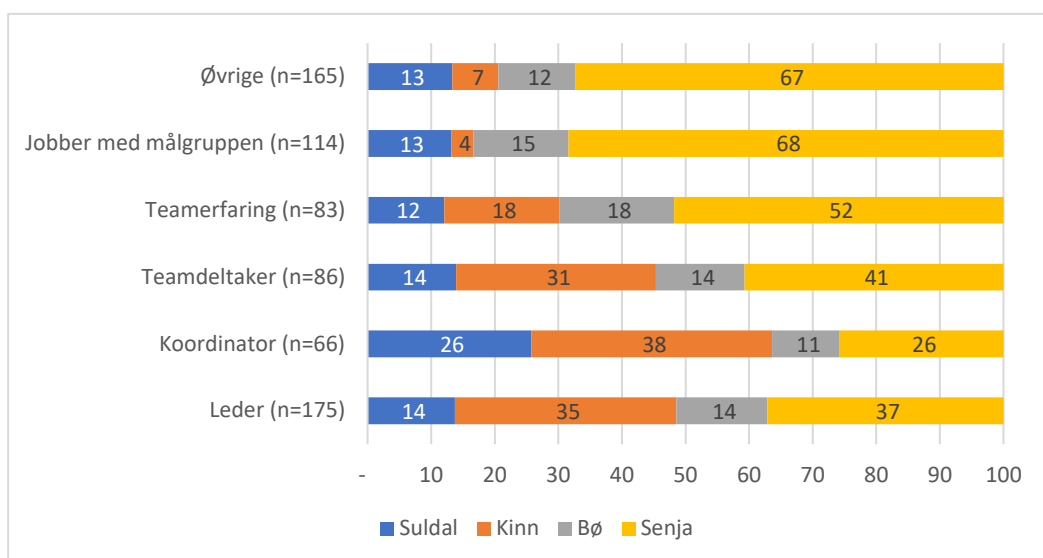
	Suldal	Kinn	Bø	Senja	I alt
Distribuert	72.1%	56%	59.5%	73.3%	69.4%
Noen svar	10.7%	8.1%	7.1%	9.1%	9%
Gjennomført	15.1%	28.8%	31.3%	11.4%	16.2%
Frafall	2%	7.1%	2%	6.2%	5.4%



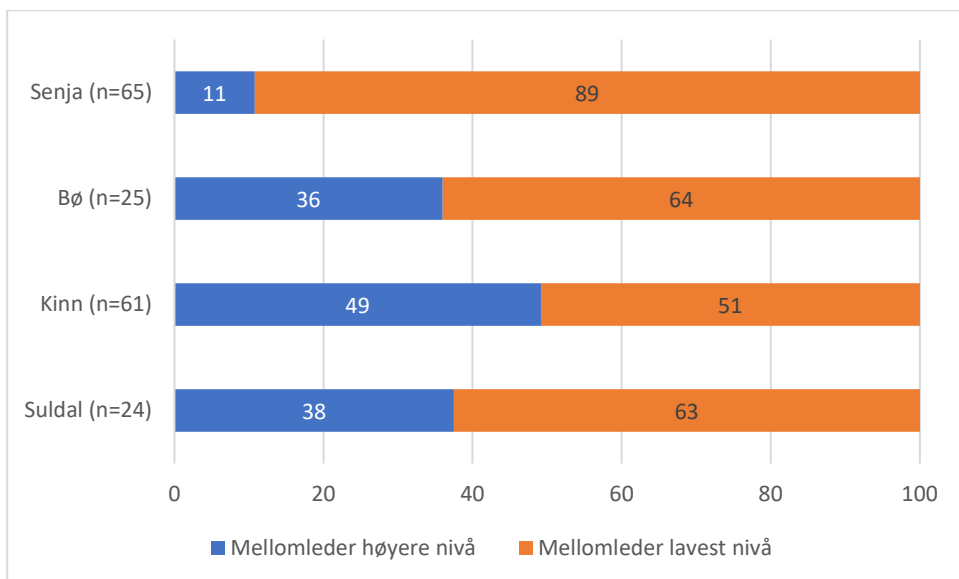
Totalt (distribuert)	391	393	252	1736	2772
Totalt besvart	100	144	96	349	689
Innbyggertall 2023	3820	17180	2580	14850	38430
Fordeling innbyggertall	10 %	45 %	7 %	39 %	100 %

Tabell 2: Antall og prosentvis fordeling på ansattkategori.

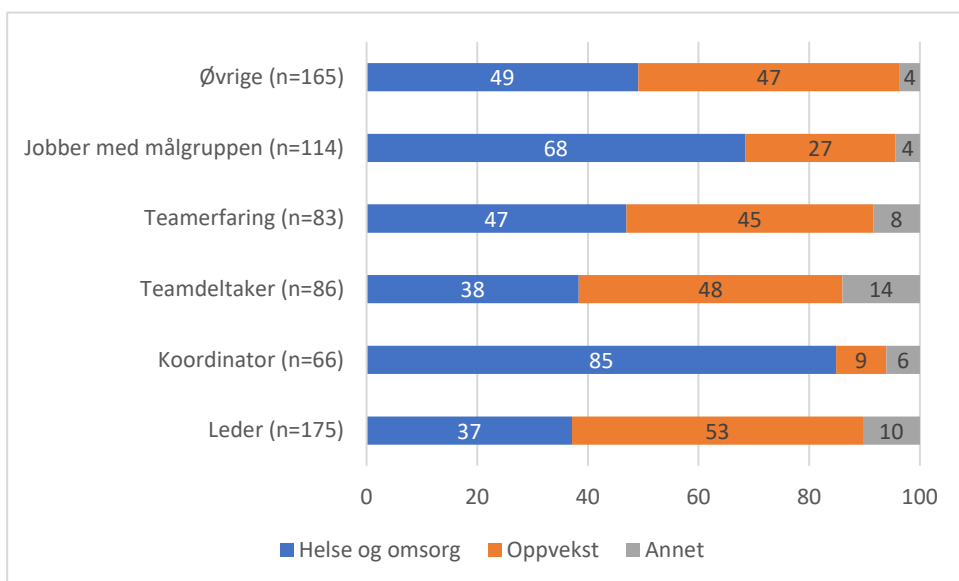
	Antall deltatt	Prosentfordeling deltatt	Antall fullført	Prosentandel fullført
Leder	175	25	117	67
Koordinator	66	10	53	80
Teamdeltaker	86	12	63	73
Teamerfaring	83	12	70	84
Jobber med målgruppen	114	17	71	62
Øvrige	165	24	74	45
Totalt	689	100	448	65



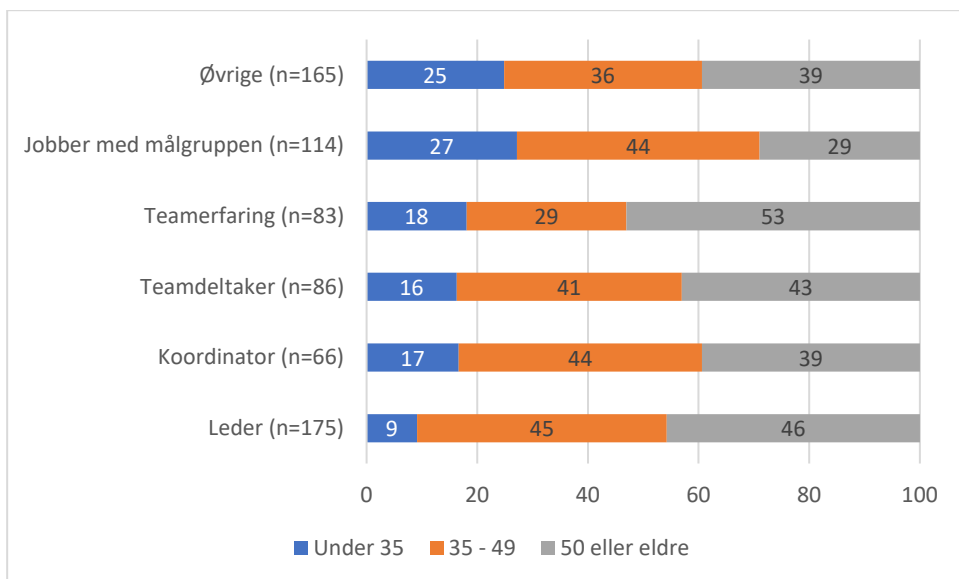
Figur 1: Prosentvis fordeling av gruppene per kommune. I prosent, antall i parentes.



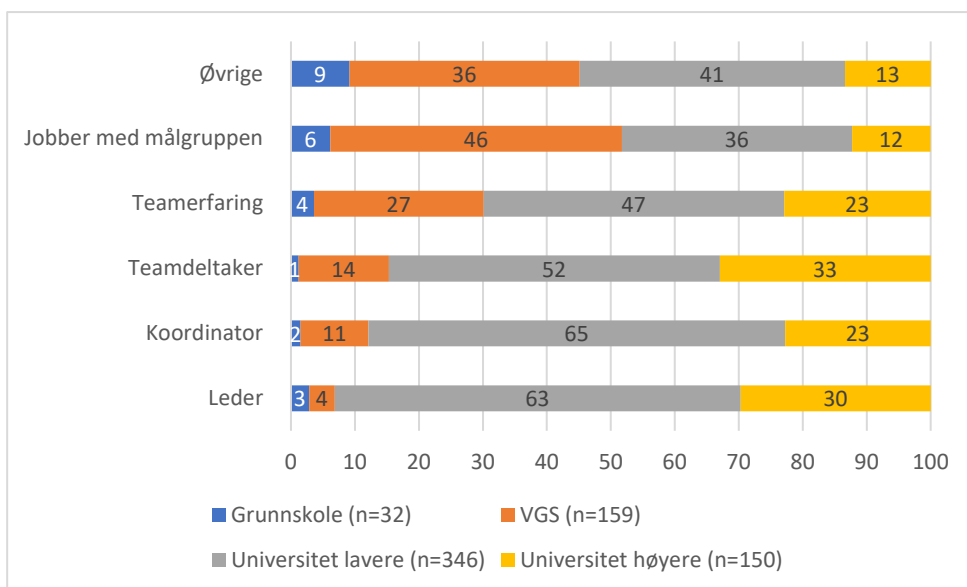
Figur 2: Prosentvis fordeling av ledere etter nivå, antall i parentes.



Figur 3: Prosentvis fordeling av respondentene etter hvilken sektor de jobber i, antall i parentes.



Figur 4: Prosentvis fordeling av respondentene etter hvilken aldersgruppe de tilhører, antall i parentes.

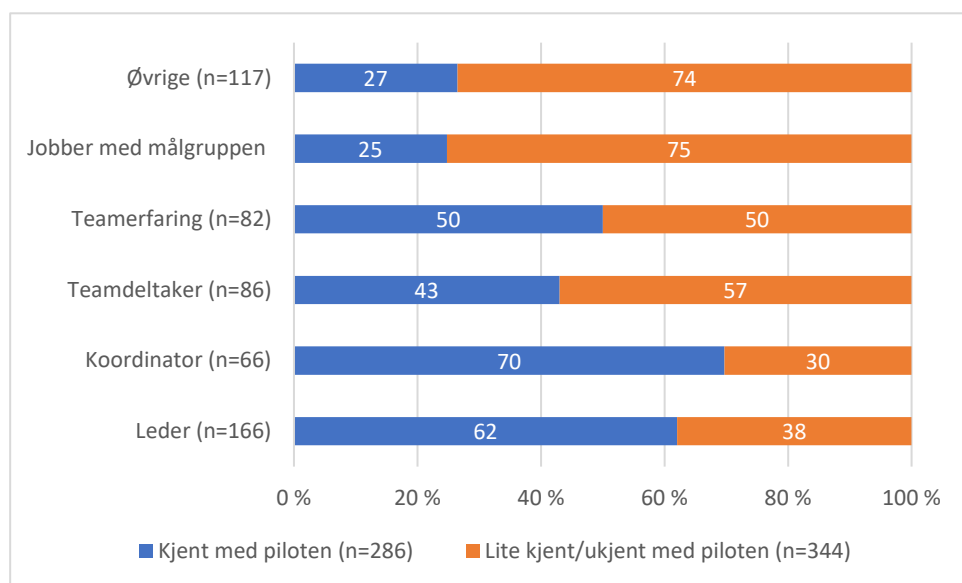


Figur 5: Prosentvis fordeling av respondentene etter utdanningsnivå, antall i parentes.

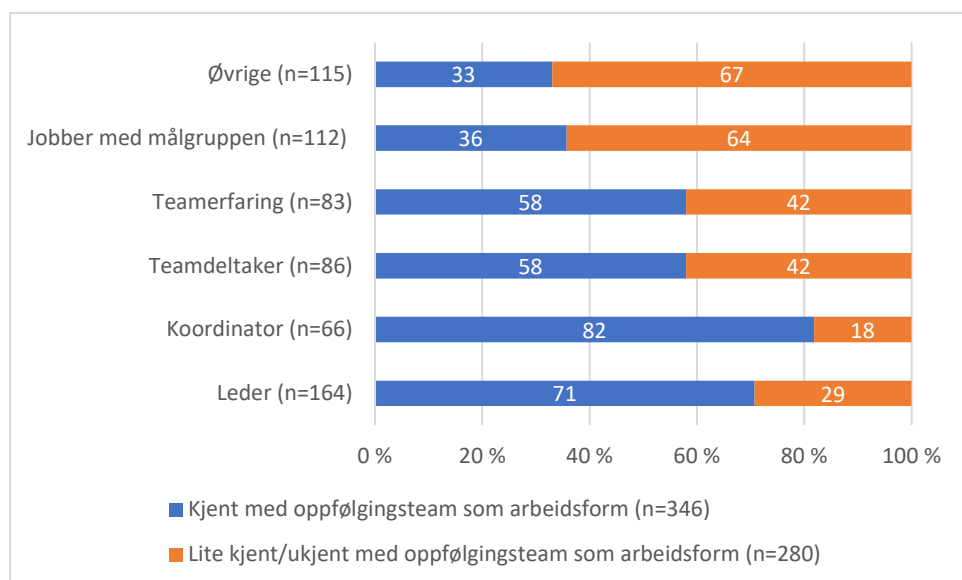


3 Kjennskap til piloten, oppfølgingsteam mm.

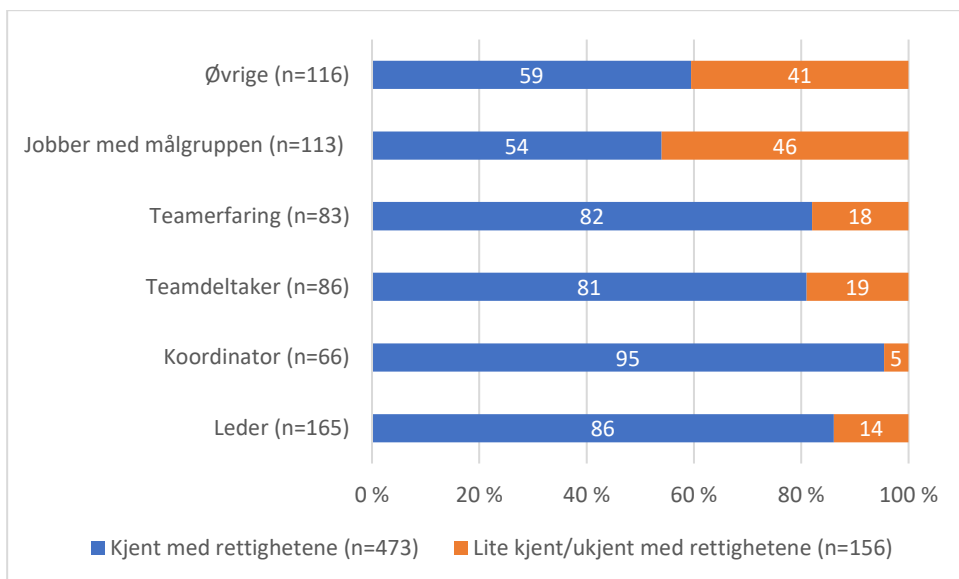
Det er ledere og koordinatorene som har best kjennskap til piloten, til oppfølgingsteam som arbeidsform, til rettighetene til individuell plan og koordinator, til nasjonal veileder for oppfølging av personer med store og sammensatte behov, og til kommunens rutiner for hvor behov for tverrfaglig oppfølging skal meldes (figur 6-10). Generelt er det flere som har kjennskap til rettigheter, rutiner og oppfølgingsteam som arbeidsform, enn pilot og nasjonal veileder (figur 11).



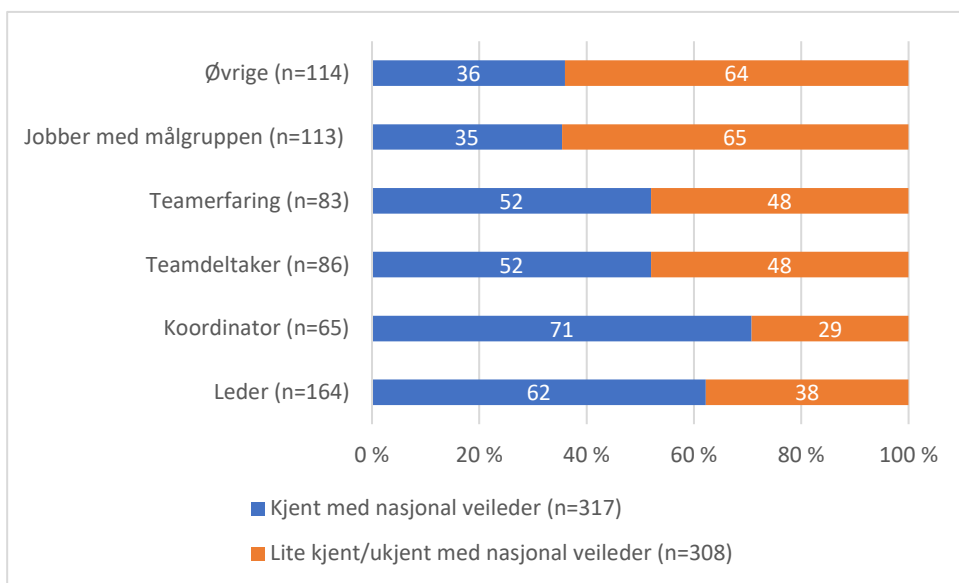
Figur 6: Prosentvis fordeling av respondentene etter kjennskap til piloten, antall i parentes.



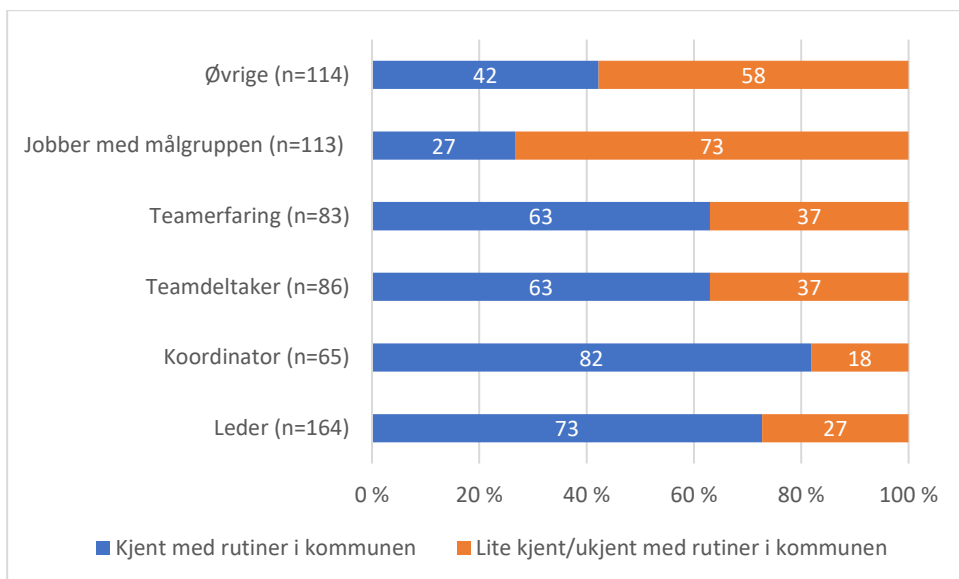
Figur 7: Prosentvis fordeling av respondentene etter kjennskap til oppfølgingsteam, antall i parentes.



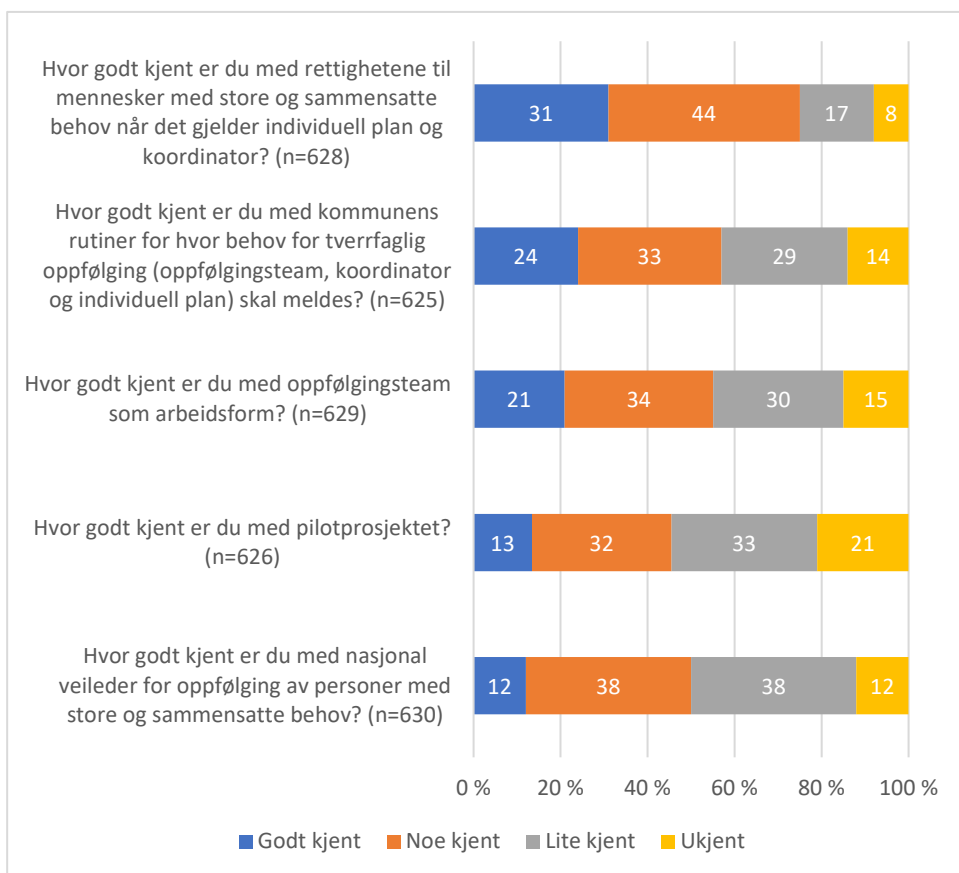
Figur 8: Prosentvis fordeling av respondentene etter kjennskap til rettighetene til individuell plan og koordinator, antall i parentes.



Figur 9: Prosentvis fordeling av respondentene etter kjennskap til nasjonal veileder, antall i parentes.



Figur 10: Prosentvis fordeling av respondentene etter kjennskap til kommunens rutiner for behov for tverrfaglig oppfølging (oppfølgingsteam, koordinator og individuell plan) skal meldes, antall i parentes.



Figur 11: Prosentvis fordeling per spørsmål etter respondentenes kjennskap, antall i parentes.



4 Arbeid med oppfølging av målgruppen

Det er et flertall blant ledere, koordinatorene, teamdeltakere og personer med erfaring fra teamarbeid som har tatt initiativ til å melde inn behov for tverrfaglig oppfølging minst en gang (figur 12). Blant koordinatorene svarer 2/3 at de jobber ofte med målgruppen og nesten 30 prosent svarer av og til (figur 13). Blant teamdeltakerne er det i overkant av 40 prosent som svarer at de jobber ofte med målgruppen og omtrent like mange svarer av og til.

Et flertall i alle gruppene som jobber med målgruppen svarer at de i noen, stor eller i svært stor grad har endret måten de jobber med oppfølging av målgruppen på (figur 14). De kunne gi en kvalitativ beskrivelse av de viktigste endringene. Dette dreide seg i stor grad om bedre, mer koordinert oppfølging av brukerne, bruk av oppfølgingsteam, at de er blitt koordinatorene, mer tverrfaglig samarbeid og samarbeid mellom ulike instanser, økt fokus på brukers behov og involvering av bruker, mer dynamisk organisering av teamarbeidet, bedre avklaring av roller og ansvar, bruk av digitale samhandlingsplattformer, og om endringer som er mer systemrelatert, herunder endringer knyttet til koordinerende enhet. Noen nevner også at det er blitt flere med sammensatte behov. Nedenfor vises et lite utvalg av de rundt 200 kvalitative svarene.

"Større fokus på brukermedvirkning. Større bevissthet rundt hvem som skal/må/bør være med i oppfølgingsteamet. Større bevissthet rundt hver som skal/må/bør være med i møtene."

"Fokus på hva som er viktig for brukerne."

"Brukerens behov har et større fokus enn før. Det tverrfaglige samarbeidet er blitt bedre, vi har mer respekt og forståelse for hverandre."

"Tydeligere ansvarsområder for koordinator. Lettere å oppnå dialog mellom tjenester. Økt kunnskap om IP og koordinatorrolla."

"Tverrfaglig samarbeid gjennom oppfølgingsteam der brukers mål (hva er viktig for deg) står i sentrum."

"Mer tverrfaglig samarbeid. Flere tjenester tar ansvar for koordinering."

Større fokus på å arbeide tverrfagleg, ha oppfølgingsmøter i lag, fokus på brukar sine ynskjer og behov for oppfølging. Strukturerte møter der ein avtalar kven som gjer kva og når neste møte er."

"Betre oppfølging, betre samarbeid, betre kommunikasjon."

"Meir dynamiske team framfor store, fastsette ansvarsgrupper."

"Bedre struktur på samarbeidsmøter - bedre ansvarsfordeling - flinkere å sette av tid til nytt møte på det møtet ein allereie er i."

"Bedre struktur på samhandlinga. Tydelegare roller."

"Ikke så store møter, men kun de som trengs. Møter etter behov. Pasienten mer i fokus."



"Færre møter bare for å ha møter."

"Meir struktur på møter, avtaler no. Lettare å samle parter. Bedre bruk av samspill"

"Støtte frå koordinerande eining. Bruk av Samspill."

"Bedre opplæring om regelverk for mange ulike helsearbeidere. Tydeleg struktur og auka kapasitet og kompetanse i koordinerande eining. Tydelegare innhald i rolla som koordinator/primærkontakt. Forenkling av malar for individuell plan og auka bruk av digital individuell plan."

"Mer avklart struktur, bedre ansvarsfordeling innad i teamet, økt fordeling av koordinatoransvar og bedre rutiner."

"Det er mer systematikk rundt oppnevning av koordinator/IP og oppfølging."

"Det er i heile kommunen blitt ein betre felles forståelse for, og lik måte, å arbeide på."

De som svarte at de i liten grad eller ikke har endret arbeidsmåten fikk også anledning til å gi kvalitativ beskrivelse av årsaker til at de ikke har endret måten de jobber på. Mange svarte at dette ikke er noe nytt, eller at man ikke så noe behov for å endre. Mye handlet om mangel på kjennskap og kunnskap, at arbeidsgiver eller leder ikke prioriterer det, eller ulike årsaker som ligger i systemet og manglende samarbeid. Og så er det noen som er relativt uerfaren, eller at det ikke er aktuelt f.eks. fordi de jobber natt. Nedenfor vises et lite utvalg av de rundt 50 kvalitative svarene.

«Vi har alltid jobbet på denne måten. Vi har kun hatt andre navn på gruppene.»

"Arbeidet ut ifra lignende måte, men endret begrep og annet for måten å arbeide på."

"Fordi eg (også lenge før piloten) arbeidet tverrfagleg, forstått som med pasient/pårørande, fastlege, sjukehus, heimespl, fysio, ergo og tidvis NAV m.fl."

"Den viktigste årsaken er at det fungerer greit med den måten jeg jobber på."

"Visste ikke at kommunen jeg jobber i har en tverrfaglig pilot på dette området. Det har aldri kommet opp. Det er meldt inn gjentatte ganger om personer med tverrfaglige behov, men ingenting blir gjort. Så det stopper opp hos nærmeste leder. Det er vanskelig å endre måten jeg jobber på når man har prøvd alle mulige måter, men ikke vinner frem hos nærmeste leder eller ledere i kommunen."

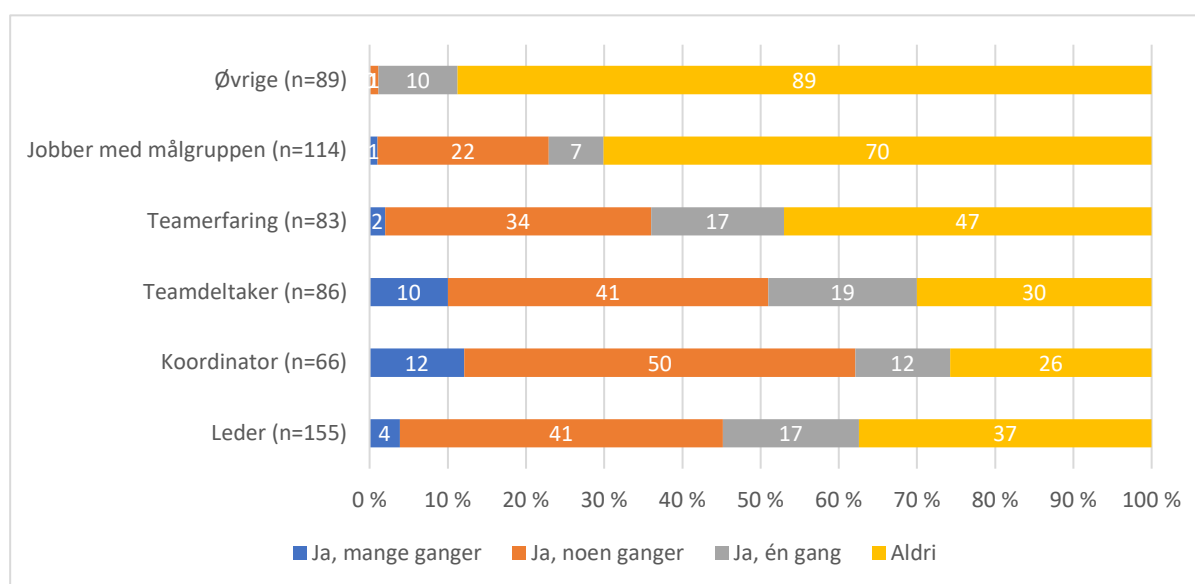
Det er også noen som i svarene viser til at det har skjedd positive endringer i kommunen.

"Har hatt en ok samarbeidsform med ulike instanser over lang tid. Det som har endret seg merkbart er kvaliteten ved inntak, der jeg opplever mye mer "orden" de siste årene. Det betyr at jeg ikke trenger å "hente inn folk fra gata", slik jeg av og til gjorde før. Det er mindre ansvarsfraskrivelse i vår organisasjon nå enn f.eks. i 2018. Det trygger sikkerheten rundt bruker/pasient på en annen måte enn før."

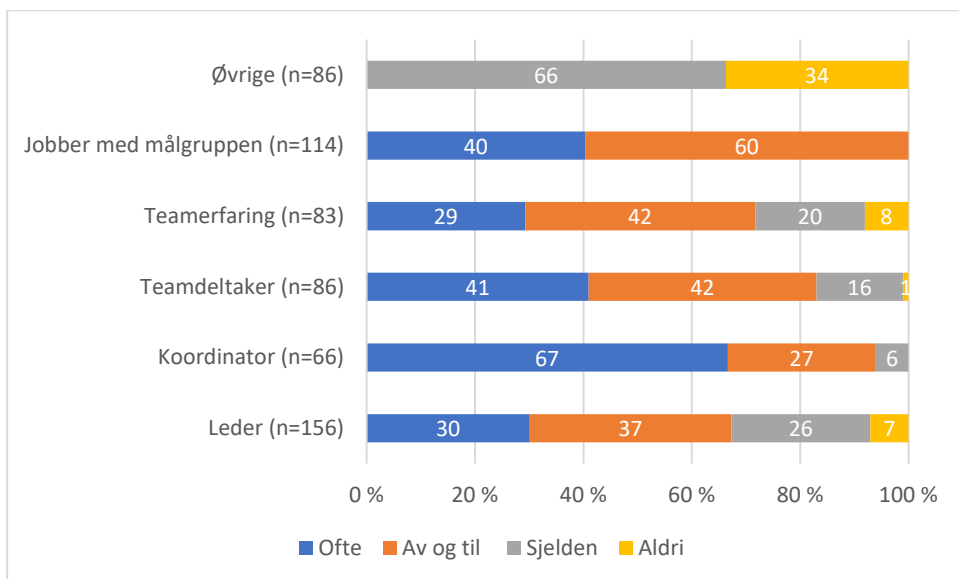


"Vi har over tid hatt tverrfaglege team rundt desse personene. Det som er endra, er at eg opplev meir kommunikasjon og betre heilheit i tenestene til barna ved at dei involverte no i større grad er fokusert på kva deira eigen teneste kan bidra med, og ikkje kva alle andre bør gjere."

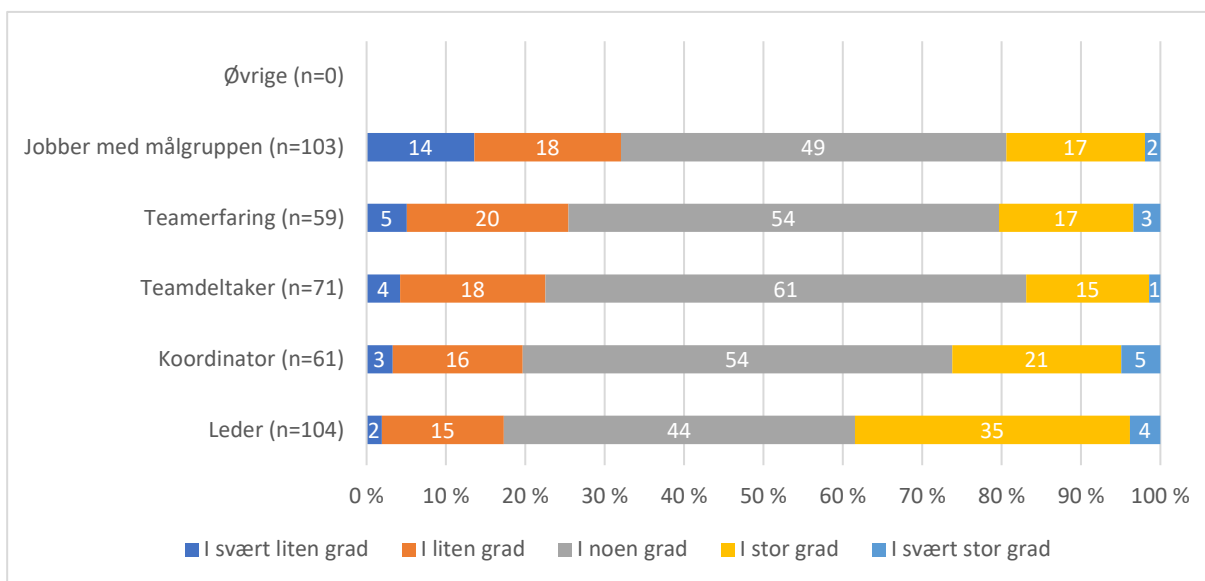
66 deltakere har krysset av for at de er koordinator for noen, mens 86 har krysset av for at de er teamdeltaker, men ikke koordinator. Nesten to av tre koordinatorene er også teamdeltaker for andre brukere (figur 16). Blant koordinatorer er det 30 prosent som ikke har vært koordinator tidligere, og like stor andel har vært koordinator for mer enn fem brukere (figur 15). Blant teamdeltakere har 1/4 vært koordinator tidligere. Et stort flertall (89 og 85 prosent) blant koordinatorer og teamdeltakere hadde vært teamdeltakere tidligere (figur 17). Det er også 83 deltakere som krysset for at de ikke var koordinator eller teamdeltaker på utfyllingstidspunktet, men hadde erfaring med rollen, 30 prosent hadde vært koordinator og nesten samtlige hadde vært teamdeltaker. Deltakerne fikk også spørsmål om de hadde sagt nei til å være koordinator i løpet av de siste to årene. Det er få som har takket nei, som også reflekterer at de ikke har blitt spurt (figur 18).



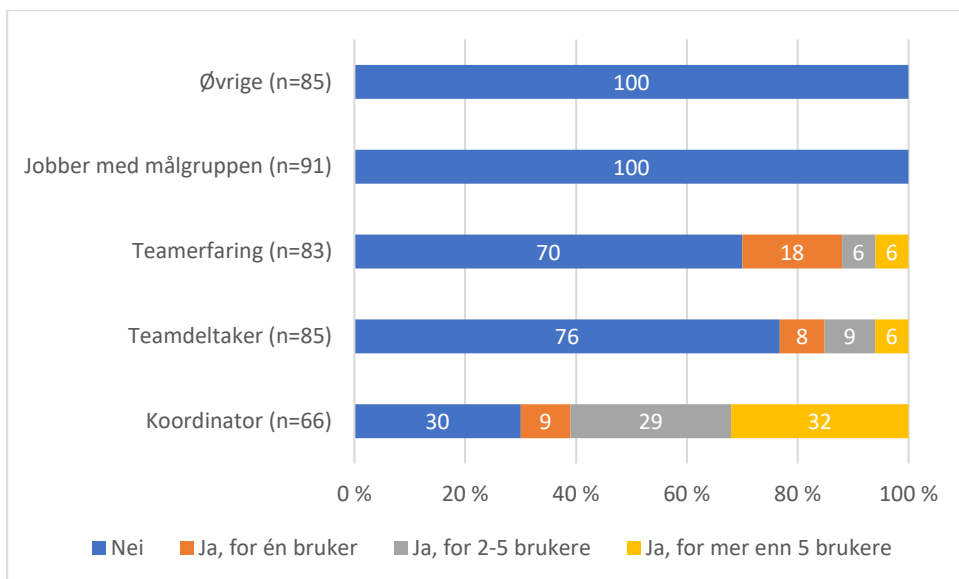
Figur 12: Prosentvis fordeling i gruppene etter hvorvidt respondentene har tatt initiativ til å melde inn behov for tverrfaglig oppfølging (oppfølgingsteam, koordinator og individuell plan) for en innbygger/bruker, antall i parentes.



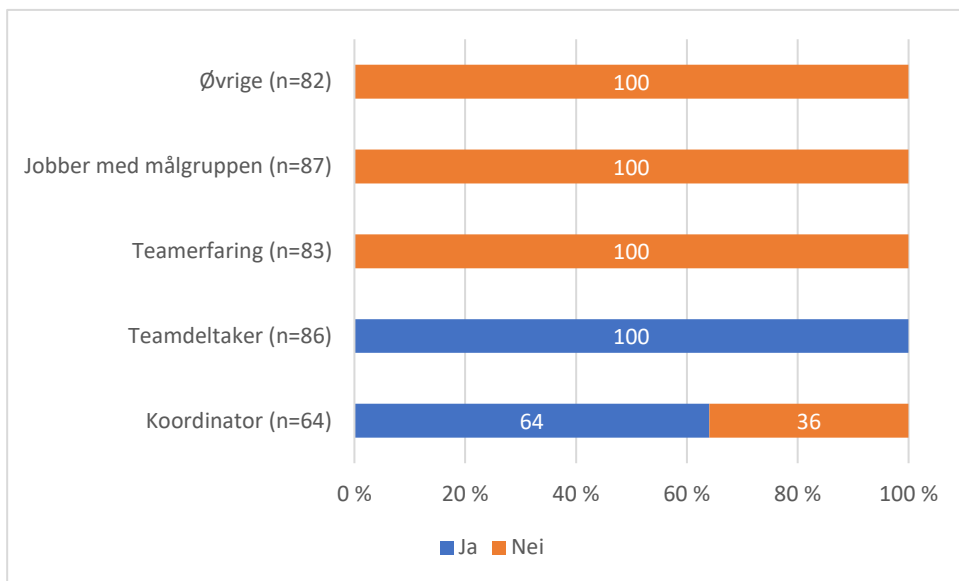
Figur 13: Prosentvis fordeling i gruppene om hvor ofte respondentene jobber med personer med store og sammensatte behov som trenger oppfølging fra flere tjenester ofte antall i parentes.



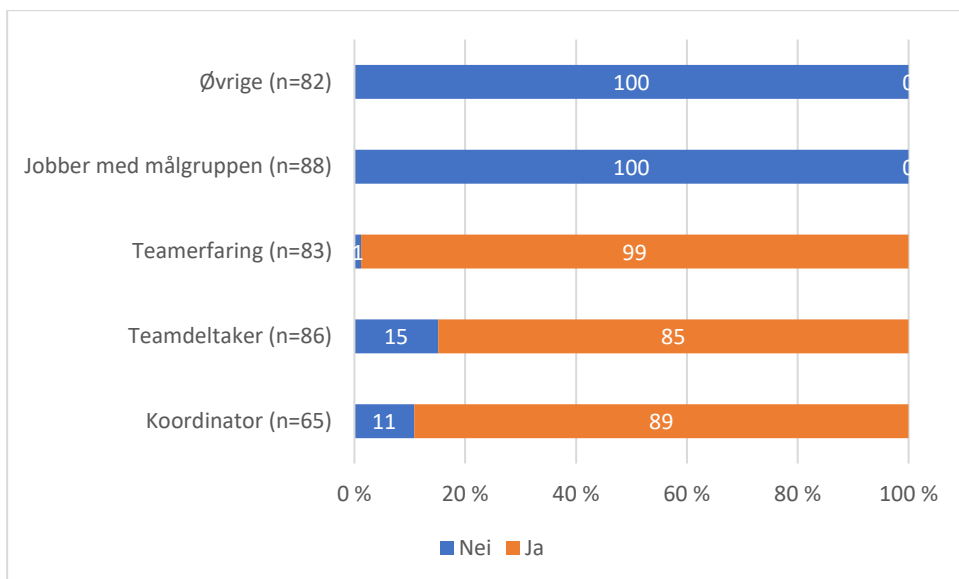
Figur 14: Prosentvis fordeling i gruppene av i hvilken grad respondentene svarer at måten de har jobbet med oppfølging av personer med store og sammensatte behov er endret i de senere årene, antall i parentes.



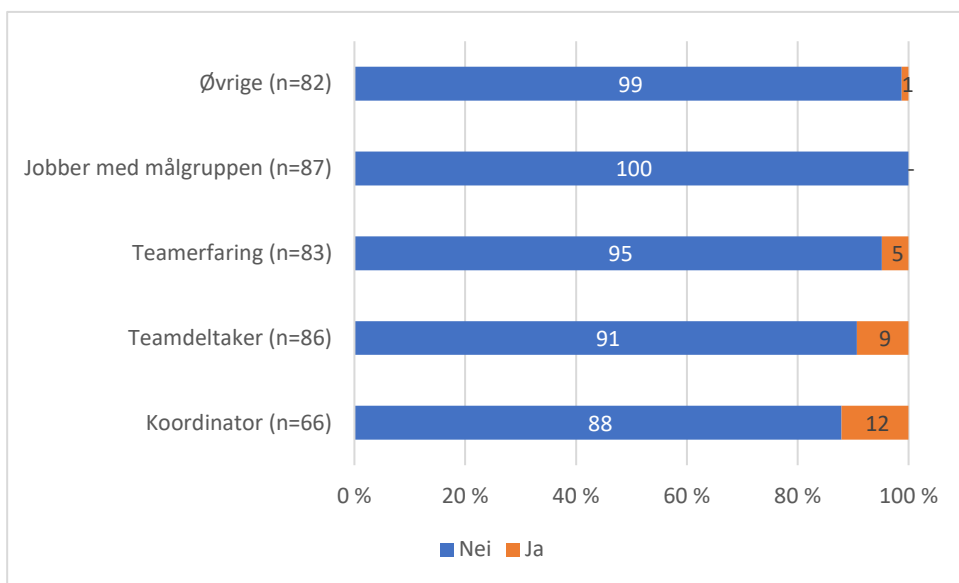
Figur 15: Prosentvis fordeling av svaralternativ etter gruppe, om hvorvidt respondentene har vært koordinator for noen tidligere, antall i parentes.



Figur 16: Prosentvis fordeling av svaralternativ etter gruppe, om respondentene deltar i et oppfølgingsteam nå, antall i parentes.



Figur 17: Prosentvis fordeling av respondentene som har deltatt i oppfølgingsteam eller ansvarsgruppe tidligere (gikk ikke til ledere), antall i parentes.



Figur 18: Prosentvis fordeling av respondentene per gruppe, om de har sagt nei til å være koordinator i løpet av de siste to årene, antall i parentes. (nei kan også indikere at de ikke er blitt spurt).

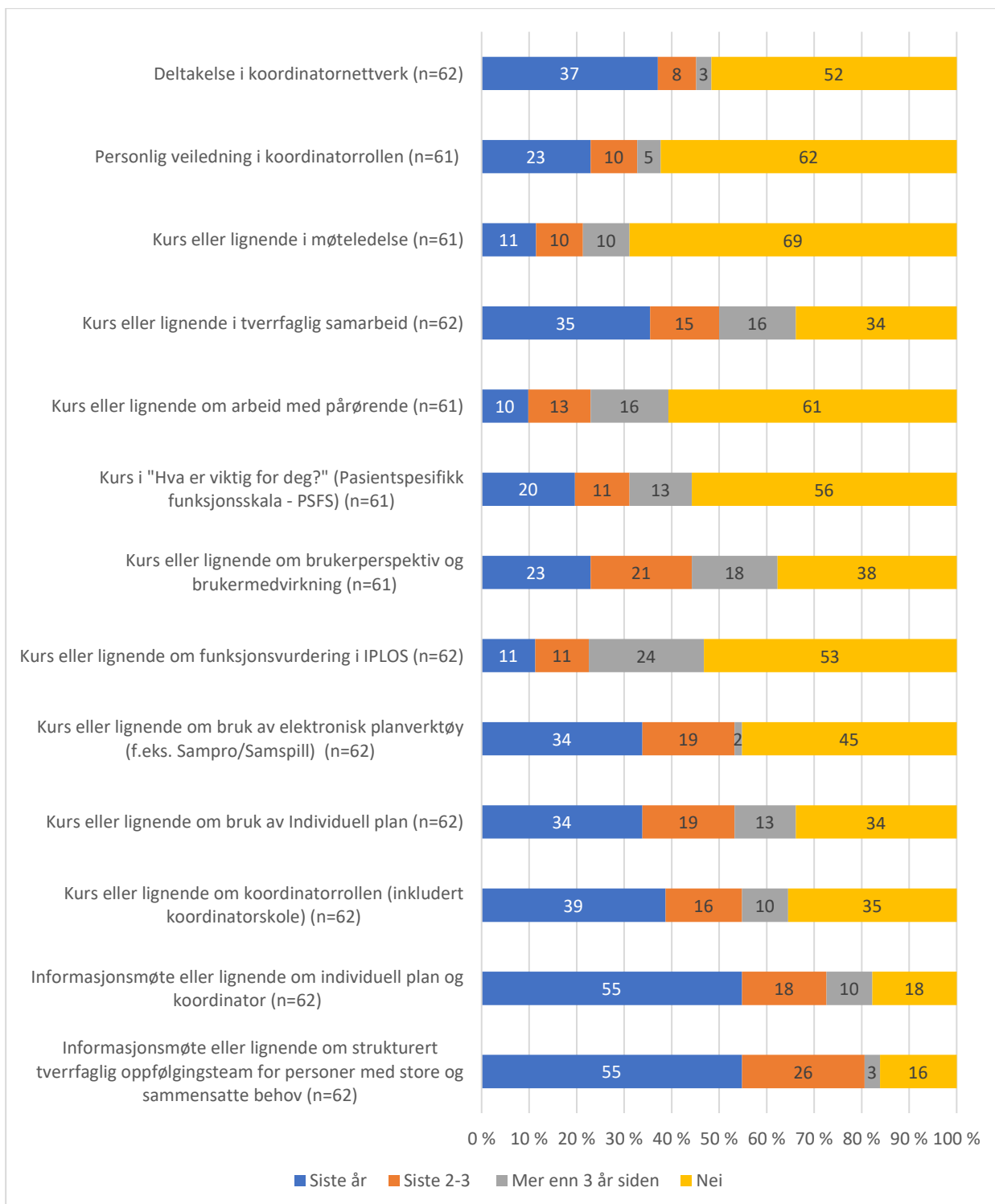


SINTEF

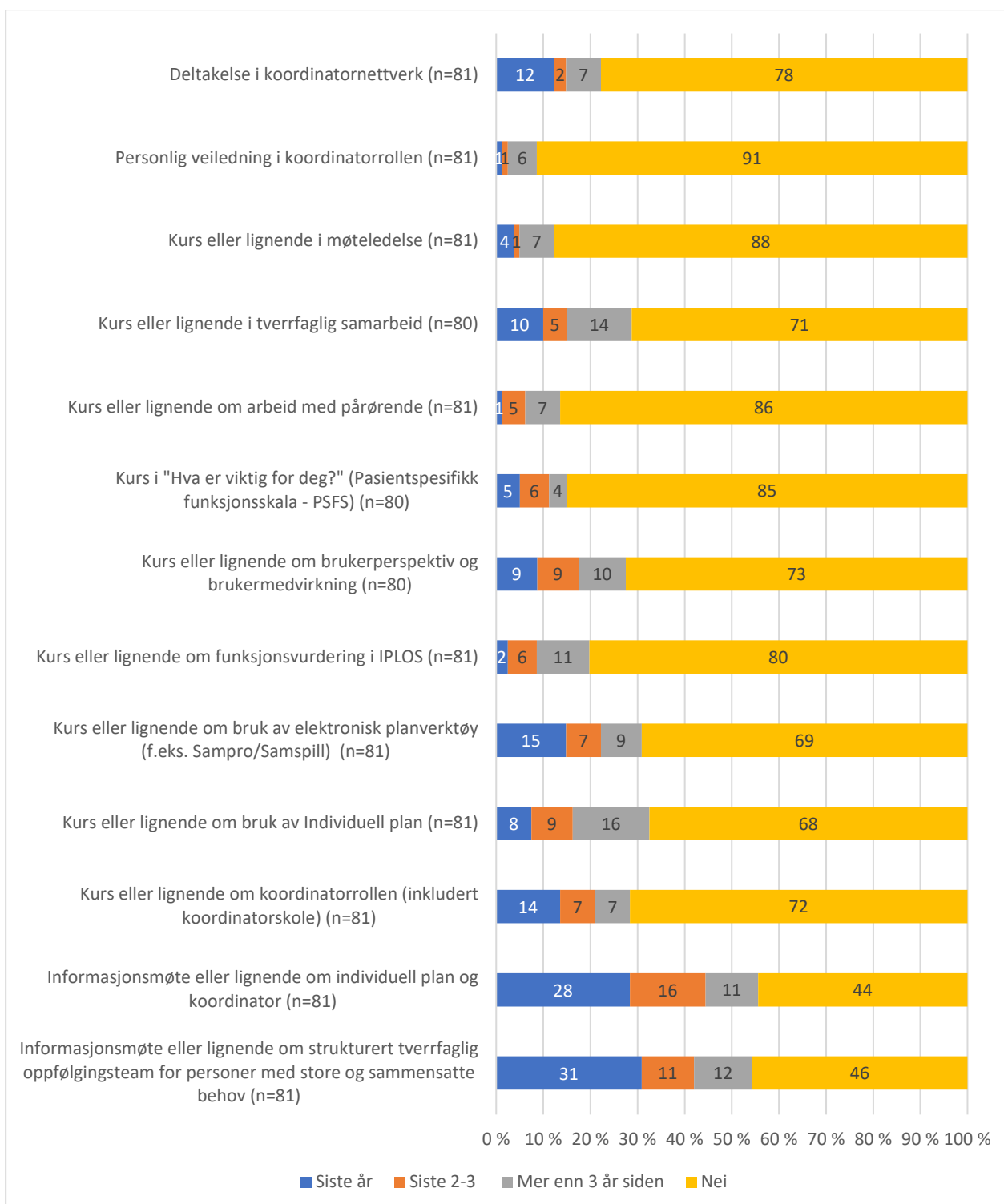
5 Informasjons- og opplæringstiltak blant koordinatorene og teamdeltakere

Mer enn fire av fem koordinatorene har deltatt på informasjonsmøte eller lignende om strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam, eller om individuell plan og koordinator (figur 19). Andelen er lavere, rundt 55 prosent, blant teamdeltakere (som ikke også er koordinatorene) (figur 20). Nesten to av tre koordinatorene har deltatt på kurs om koordinatorrollen og i bruk av individuell plan. Andelen er betydelig lavere for teamdeltakere, rundt 30 prosent. Andelen som har deltatt i informasjonsmøter eller på disse kursene har økt i løpet av de siste tre årene.,

Ellers er de vanligste opplæringstiltakene blant koordinatorene, og som et flertall har gjennomført, kurs eller lignende i tverrfaglig samarbeid, i brukerperspektiv og brukermedvirkning, og i elektronisk planverktøy. Nesten halvparten av koordinatorrollene har deltatt i koordinatornettverk, og nesten 40 prosent har hatt personlig veiledning i koordinatorrollen. Mindre enn en av tre koordinatorene har hatt kurs i møteledelse. Flere (44 prosent) har hatt kurs eller lignende i "Hva er viktig for deg?"-skjema. Teamdeltakere har i mindre grad enn koordinatorene gjennomgått ulike kompetansehevede tiltak.



Figur19: Samlet batteri fra spørsmålene som omhandlet om respondentene har deltatt på og gjennomført ulike informasjons- og opplæringstiltak i løpet av de siste tre årene, prosentvis fordeling, antall i parentes. Koordinatorer.



Figur 20: Samlet batteri fra spørsmålene som omhandlet om respondentene har deltatt på og gjennomført ulike informasjons- og opplæringstiltak i løpet av de siste tre årene, prosentvis fordeling, antall i parentes. Teamdeltakere (som ikke også er koordinatører).



6 Pilotens gjennomslag i organisasjonen

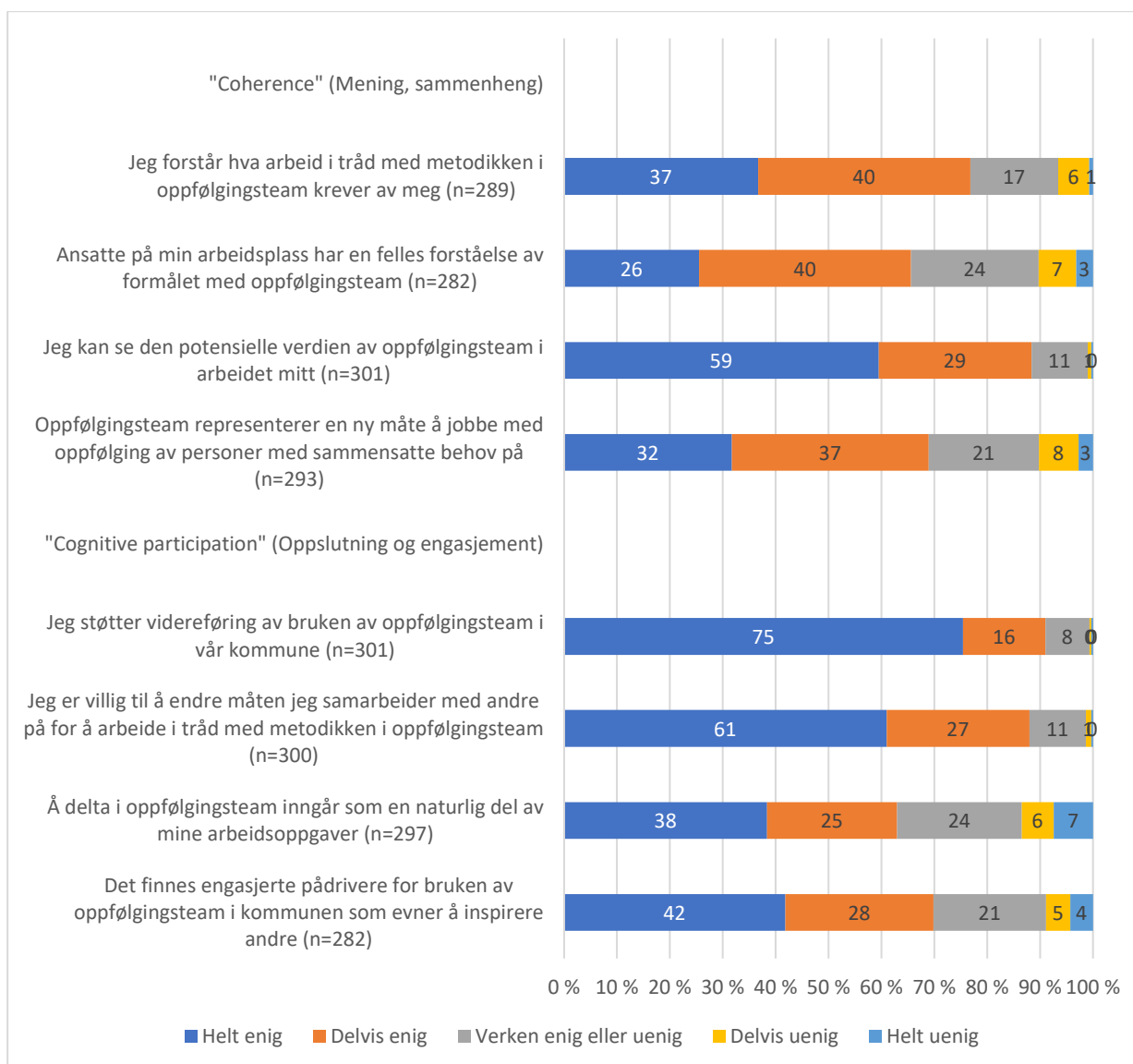
Respondentene som svarte at de er godt eller noe kjent med piloten eller oppfølgingsteam som arbeidsmåte, fikk en rekke spørsmål som belyser pilotens gjennomslag i organisasjonen. Spørsmålene er basert på [Normalization Process Theory \(NPT\) en implementeringsteori som beskriver mekanismer som motiverer og former implementeringsprosesser](#). Teorien identifiserer fire områder som påvirker implementering av en ny praksis: "coherence" eller mening, sammenheng, "cognitive participation" eller oppslutning og engasjement, "collective action" eller kollektiv praksis og "reflexive monitoring" eller vurdering av effekter. Hver av de fire områdene er inndelt i fire områder og [det er utviklet et verktøy med 16 spørsmål](#). Vi har inkludert et spørsmål som representerer hvert av områdene, med unntak av at vi har delt spørsmålet om adekvat støtte fra organisasjonen i to og skilt mellom ledelsesstøtte og ressurser. Vi har basert spørsmålene på et [spørreundersøkelsesinstrument som er utviklet basert på NPT \(norsk versjon\)](#), men tilpasset spørsmålene til vår kontekst.

Det er et tydelig flertall blant respondentene som er helt eller delvis enig i alle påstandene som omhandler "coherence" eller mening/sammenheng, som handler om å forstå arbeidsmetodikken, å se verdien av oppfølgingsteam i sitt arbeid, å anerkjenne at oppfølgingsteam representerer en ny måte å jobbe på, og at ansatte på arbeidsplassen har en felles forståelse av formålet med oppfølgingsteam (figur 21).

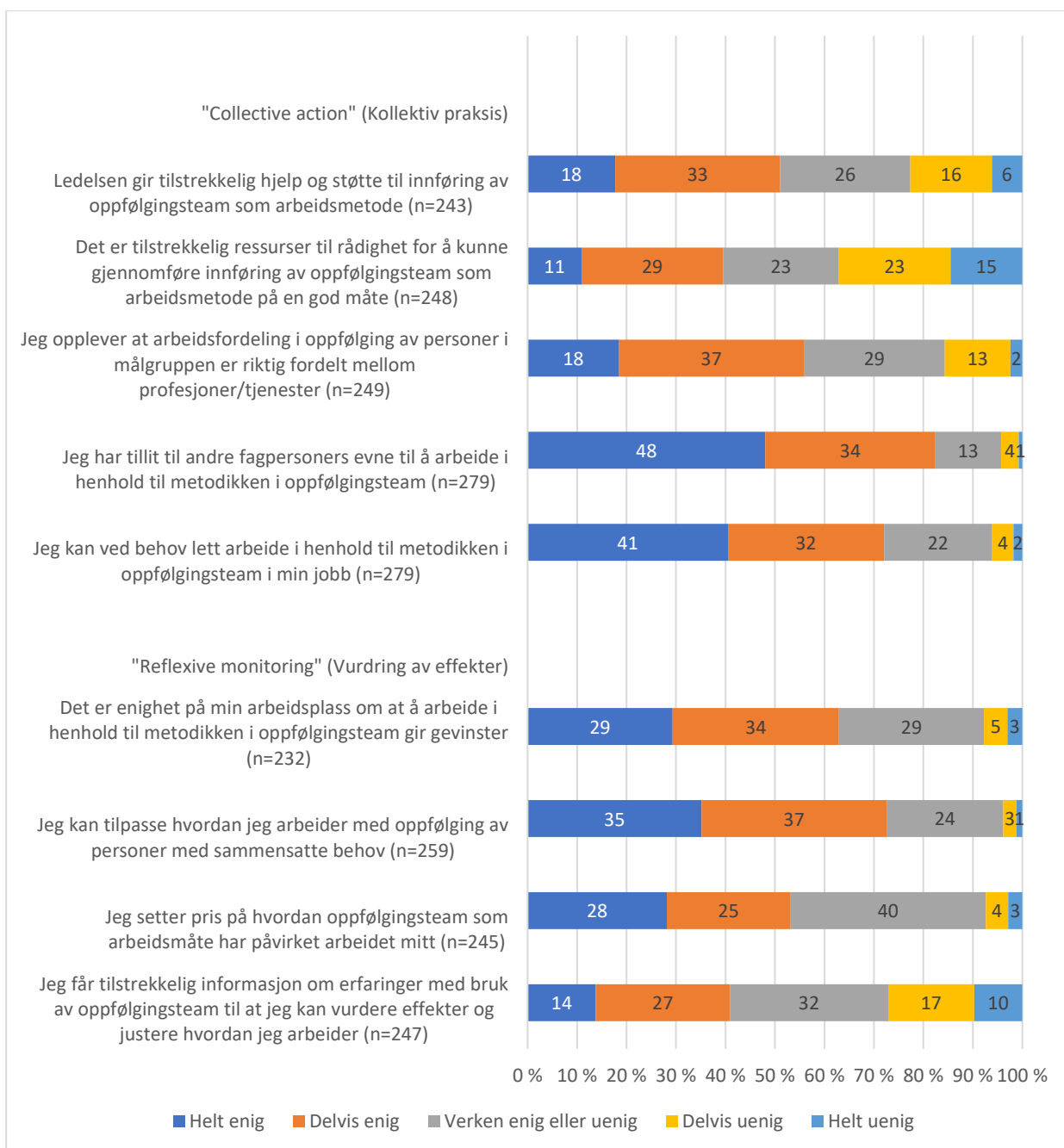
Et også klart flertall blant respondentene er helt eller delvis enig i alle påstandene som omhandler "cognitive participation" eller oppslutning/engasjement (figur 21). Så å si alle støtter videreføring av bruken oppfølgingsteam i kommunen. Det samme gjelder å være villig til å endre måten å samarbeide med andre på for å arbeide i tråd med metodikken i oppfølgingsteam. Over 60 prosent er også enig i at å delta i oppfølgingsteam inngår som en naturlig del av arbeidsoppgavene.

Et flertall er også enig i de fleste påstandene som omhandler "collective action" eller kollektiv praksis. De fleste er enig i at de lett kan arbeide i henhold til metodikken i oppfølgingsteam ved behov, og at de har tillitt til andre fagpersoners evne til å arbeide i henhold til metodikken (figur 22). Det er minst grad av oppslutning (40 prosent som er enig) om at det er tilstrekkelig ressurser til rådighet for å kunne gjennomføre innføring av oppfølgingsteam som arbeidsmåte på en god måte.

Et flertall er enig i tre av fire spørsmål som handler om "reflexive monitoring", eller vurdering av effekter, herunder at det er enighet på arbeidsplassen om at oppfølgingsteammetodikken gir gevinster, at de kan tilpasse hvordan de arbeider med oppfølgingen av personer med store og sammensatte behov (figur 22). Det er imidlertid ikke et flertall som er enig i at de får tilstrekkelig informasjon til å vurdere effekter og justere praksis ut fra det.



Figur 21: Spørsmålene som omhandler gjennomslag og modenhet – del 1, prosentvisfordeling, antall i parentes. De som har svart vet ikke er holdt utenom.



Figur 22: Spørsmålene som omhandler gjennomslag og modenhet – del 2, prosentvisfordeling, antall i parentes. De som har svart vet ikke er holdt utenom.



7 Koordinatorrollen

Flertallet av koordinatorene er koordinator for en (35 prosent) eller to (22 prosent) personer (figur 23). Det er noen som oppgir at de er koordinator for veldig mange, og i underkant av hver femte er koordinator for flere enn fem personer.

Koordinatorene ble bedt om å angi hvilke brukergrupper de er koordinator for (figur 24) og hva som kjennetegnet brukerne (figur 25). De kunne sette flere kryss. Gruppen flest koordinatorene hadde angitt er voksne uføre (50 prosent), etterfulgt av barn (36 prosent). Kun 14 prosent av koordinatorene krysset for alderspensjonist/eldre bruker. Når det gjelder kjennetegn er det flest koordinatorene som har angitt psykisk helse/rus/psykososiale utfordringer (55 prosent), etterfulgt av funksjonsnedsettelse (38 prosent). Rundt 30 prosent har angitt at de er koordinator for person med utviklingshemming, og for person med kronisk sykdom eller flere sykdommer. 20 prosent har krysset for barn, unge og familier som følges opp av barnevernet, 14 prosent for demenssykdom, ni prosent for palliativ oppfølging og 13 prosent for annet. Mindre enn hver femte er koordinator for person med fremmedkulturell bakgrunn (figur 26).

De ble også bedt om å angi hvem som foreslo at de skulle være koordinator (figur 27). Også her kunne de sette flere kryss. Over halvparten har angitt leder, etterfulgt av koordinerende enhet (45 prosent). Rundt ¼ har angitt at de er foreslått av bruker selv, men det er færre (11 prosent) som er foreslått av pårørende. 2/3 har oppgitt at det er koordinerende enhet (ev. tildelingsenhet) som etablerte oppfølgingsteamet og 30 prosent har etablert team selv (figur 28).

Når det gjelder forutsetninger for å ivareta koordinatorrollen mener rundt 2/3 av koordinatorene at de i stor eller svært stor grad har tilstrekkelig kompetanse i form av erfaring og personlige egenskaper (figur 29). Tid, opplæring og lederstøtte er de tre forutsetningene som færrest koordinatorene (halvparten eller mindre) opplever i stor grad å være oppfylt. Nesten hver tredje koordinator svarer at de i liten eller svært liten grad har tilstrekkelig tid og opplæring.

Koordinatorene ble også spurt om hva de trenger mer av i form av opplæring, kompetanse eller støtte. Her listet vi opp en rekke konkrete ting som de kunne krysse av på, og de kunne sette flere kryss. Flest (56 prosent) krysset av for veiledning fra andre erfarne koordinatorene, etterfulgt av individuell plan (52 prosent), tverrfaglig samarbeid (48 prosent), elektronisk verktøy (46 prosent) og møteledelse (44 prosent) (figur 30). Det var også mellom 30 og 40 prosent som krysset av for metoder for oppfølging av pårørende, "Hva er viktig for deg?", ivareta brukerperspektiv og brukermedvirkning. Vi har her inkludert personer som har satt minst ett kryss (50 respondenter). Nesten 30 prosent av disse hadde satt seks eller flere kryss (av ti mulige), som kan tolkes som at de er relativt uerfarne og trenger mye opplæring, kompetanse eller støtte.

De aller fleste koordinatorene som har deltatt på undersøkelsen er enten generelt svært komfortabel med koordinatorrollen (25 prosent), eller synes det stort sett er greit å være koordinator (63 prosent) (figur 31). Tolv prosent har krysset av for at de er koordinator fordi det forventes av dem, men at de helst slapp. Ingen oppgir at de er veldig ukomfortable med koordinatorrollen.

Koordinatorene ble også gitt anledning til å skrive i fritekst hva de liker best og minst med å være koordinator. Hyppig nevnte tema på plussiden er oppsummert i boksen nedenfor.



Hva liker koordinatorene best ved rollen?

- Hjelp og være støtte for brukeren og de pårørende, skape bedre resultat for bruker.
- Få oversikt over hele situasjonen til brukeren.
- Samarbeid og samordning.

Det som de aller fleste nevner handler om å hjelpe og være støtte for brukeren og de pårørende, skape bedre resultat for bruker. Å få bedre oversikt over brukerens totalsituasjon, samordne tjenestene, samarbeid med andre og å arbeide tverrfaglig er også ofte nevnt. Her er noen eksempler:

"Å føle at en hjelper brukeren med mer enn bare sitt fagfelt, ha oversikt og drive noe fremover"

" Det å kunne utgjøre ein skilnad for planeigar, hjelpe å koordinere den hjelpa hen treng."

"Å være pådriver/sikre at det det er framgang i prosess rundt bruker/pasient."

"Å kunne hjelpe pasienten helhetlig, hjelpe pasienten med å få en struktur og oversikt over hvem gjør hva og hvordan gå fram med de ulike aktivitetene/målene pasienten har satt seg."

"Svært meningsfullt å bidra til meir pasient- og pårørende-fokusert innsats ved styrka tverrfagleg samarbeid. Eg opplever tilfredshet hos pasient/pårørende + at involverte tenester uttrykker takksemnd og at tiltak i all hovudsak vert kvalitativt betre og arbeidet framstår meir treffsikkert og dermed også meir motiverande."

"Får følge opp pasient og pårørende i lag med det tverrfaglege teamet. God kjennskap til ønsker og behov. Får tidleg i prosessen gjere avklaringer som er viktig for vidare oppfølging."

"Å kunne gjøre en "forskjell" for brukeren og familien, være en pådriver, gjøre hverdagen "enklere", mer oversiktlig. Samarbeide med andre faggrupper der vi finner gode løsninger fordi vi har ulike "briller"/erfaringer/kompetanse. Ha oversikt og sette ting i et "system" der alle blir ansvarliggjort, også brukeren selv."

"Oversikten over totalsituasjonen som man får i tverrfaglige møter, Interessant å ha fokus på hva som er viktig for deg isteden for det vi andre tror/syntes "bør" være viktig for deg."

"At det er lett å følge med på hva som rører seg i forhold til barnet. Lettere tverrfaglig samarbeid og gjør arbeidet mer oversiktlig for alle parter."

Viktige tema som ble trukket fram som det koordinatorene liker minst ved rollen er oppsummert i boksen nedenfor.



Hva liker koordinatorene minst ved rollen?

- Mangel på tid.
- Mangel på kunnskap og opplæring.
- Utfordringer med samarbeid.

Mangel på tid er den enkeltårsaken som oftest oppgis som det man minst liker ved å være koordinator. Utfordringer knyttet til samarbeid og mangel på kunnskap og opplæring, både blant samarbeidspartnere og seg selv er de to andre faktorene de liker minst ved å være koordinator. Her er noen eksempler:

"At det ikke er satt av tid til dette i arbeidshverdagen."

"Lite opplæring og lite tid til arbeidet. Mer opplæring for at det skal bli bedre"

"Å mase/etterlyse tilbakemeldinger, arbeid etc. fra samarbeidspartnere + lite tid avsatt til oppgavene."

"Uenigheter i fagmiljøer og instanser, vanskelig å skaffe brukerne rett hjelp til rett tid. Treghet i tildeling av tjenester, samt mangelfulle vedtak. Lite tid til å arbeide systematisk, og er en oppgave som du får tildelt, så er du alene i veien videre. De som møter på ansvarsgruppene "anser" seg selv som deltakere, ikke bidragsytere."

"At flere instanser ikke har fått opplæring i dette. Skole har ikke fått opplæring bl.a., mange har ikke hørt om tverrfaglig oppfølgingsteam, de vet bare om det som kalles ansvarsgruppemøte"

"Mye ansvar, sårbart. Krevende. Vanskelig å delegere oppgaver til tider. Dersom det ikke er felles forståelse, kan det være utfordrende å finne felles mål. "

"Vanskelig å få et godt samarbeid med diverse samarbeidspartnere. Også vanskelig å alltid få god tid."

"Veldig lite informasjon fra strukturert tverrfaglig team (hva skal til for at det skal bli bedre). Møtearena for koordinatorene 1 - 2 ganger per år slik at det kan gis oppfriskning i bruk av arbeidsverktøy, og dele erfaringer."

"Tidkrevende. Mykje logistikk omkring administrasjon, møteholding. Digitale verktøy kan letta dette arbeidet. "

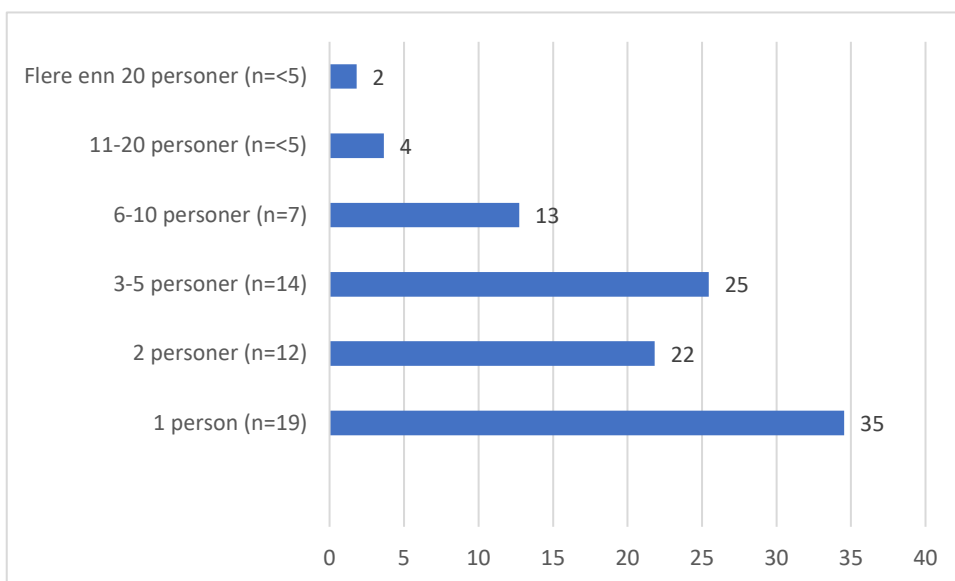
"Mangel på kompetanse og forståelse for oppgaven før den ble tildelt (ikke valgt). Og en opplæring som egentlig aldri kom. Et par teams-møter var ikke så hjelpsomt. Fysisk møte med en erfaren koordinator hadde vært mye mer nyttig. Mer struktur og info når rollen ble tildelt, og at en annen var pådriver i starten for å komme i gang. Har ikke foreløpig hatt strukturert avsatt tid til rollen, så det hele oppleves veldig flytende og jeg er usikker på rollen og hvordan jeg skal utføre den."

To svar som er på den positive siden, kan illustrere at det å være koordinator ses på som en naturlig del av jobben.

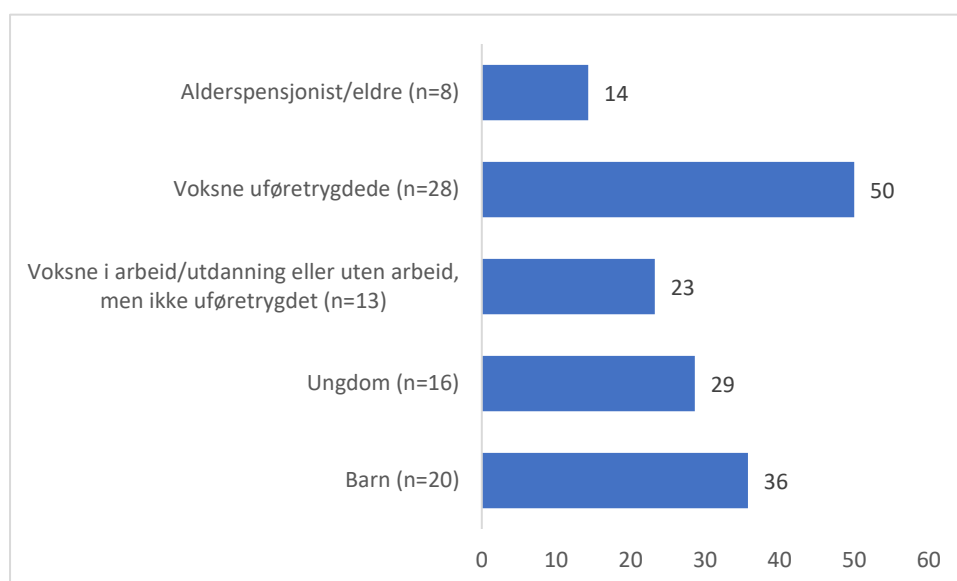


"Jeg trives godt som koordinator - pasienten/pårørende må bli hørt ang. hva ønsker de hjelp til ----og hvem skal hjelpe dem ..."

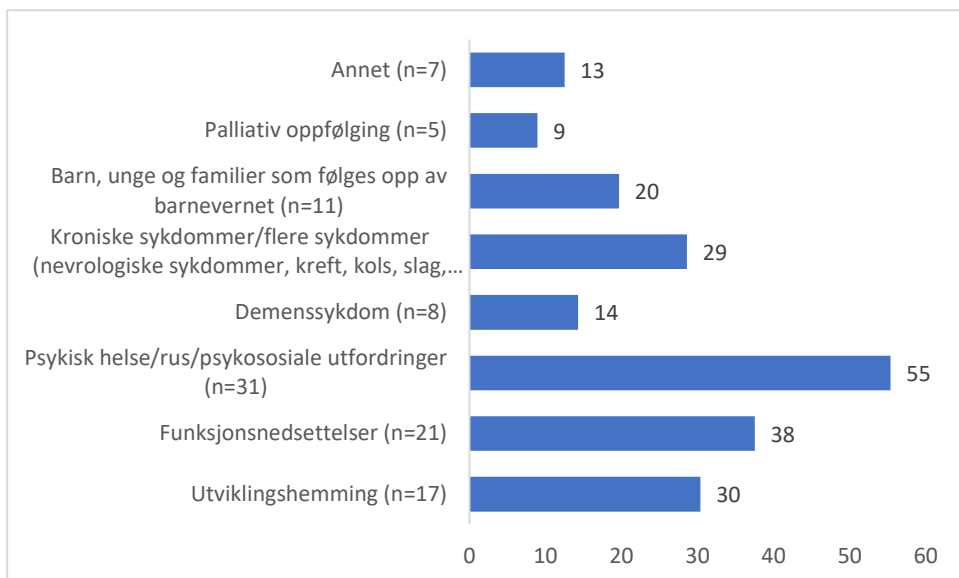
"Trivast godt i rolle som koordinator og har vore det i mange år, da det er ein del av min arbeidskvardag."



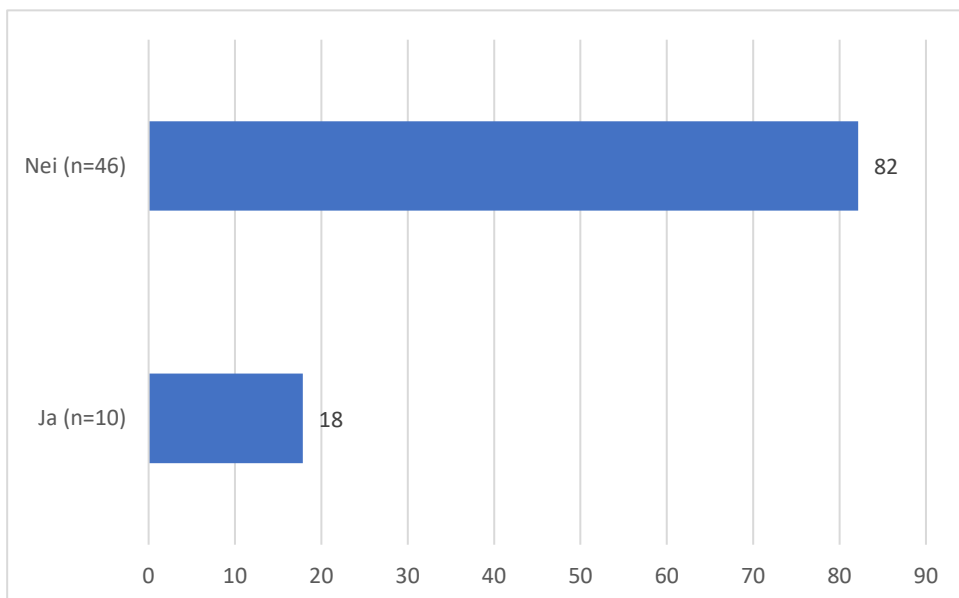
Figur 23: Prosentvis fordeling av antall personer koordinatorer er koordinator for i øyeblikket, antall i parentes. N=55.



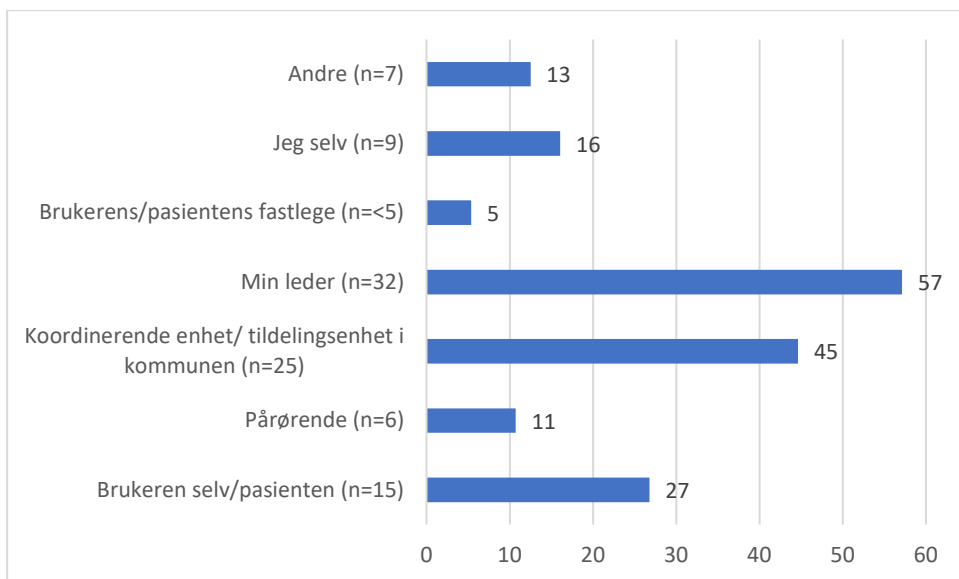
Figur 24: Prosentvis fordeling av hvilke grupper koordinatorer er koordinator for, antall i parentes. En deltaker kan være koordinator for flere grupper. N=56.



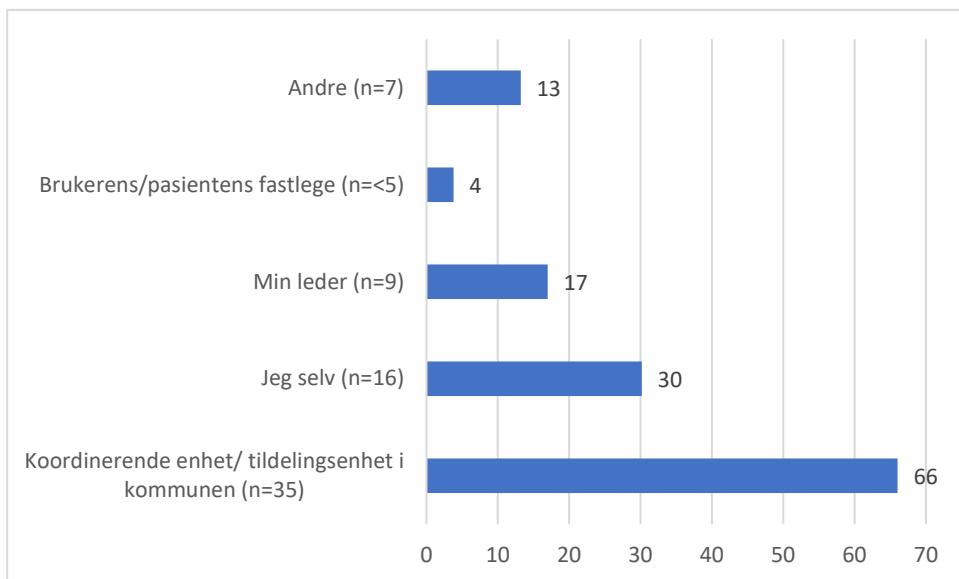
Figur 25: Prosentvis fordeling av kjennetegn med personene koordinatorene har ansvar for, antall i parentes. En deltaker kan være koordinator for flere personer. N=56.



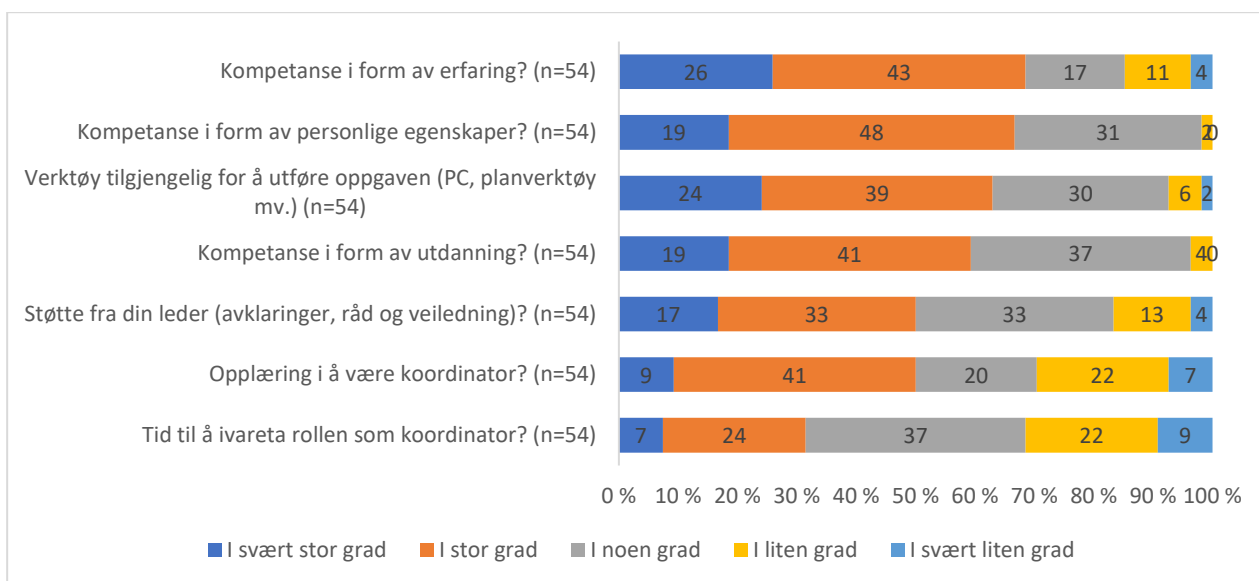
Figur 26: Prosentvis fordeling av om koordinatorene har ansvar for personer med flerkulturell bakgrunn som krever særskilt oppmerksomhet, antall i parentes.



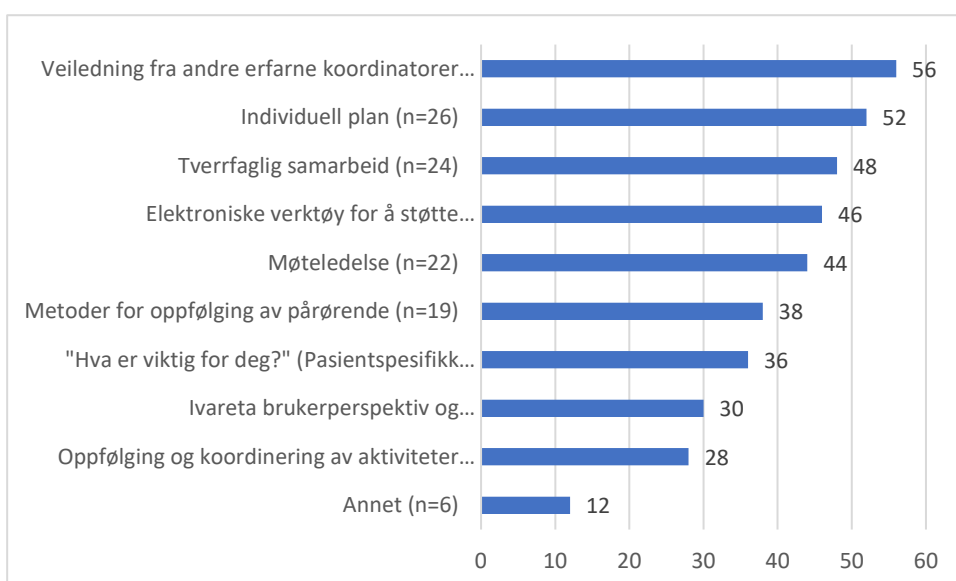
Figur 27: Prosentvis fordeling av hvem som foreslo at koordinatoren skulle være koordinator, antall i parentes. En respondent kan være koordinator for flere grupper. N=56.



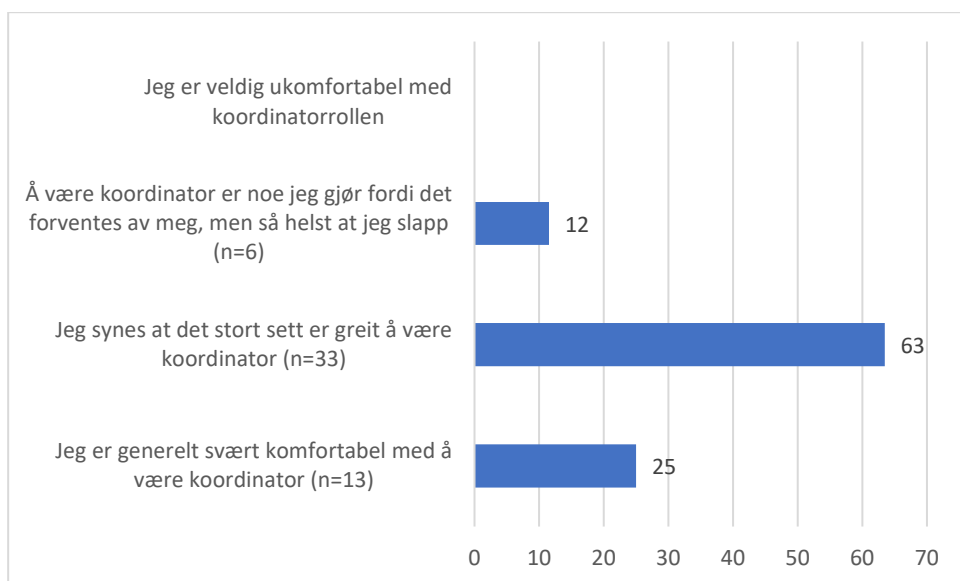
Figur 28: Prosentvis fordeling av hvem som etablerte oppfølgingsteamet, antall i parentes. Flere svar var mulig. En respondent kan være koordinator for flere grupper. N=53.



Figur 29: Spørsmålene som omhandler forutsetninger for ivaretagelsen av rollen som koordinator ("Når det gjelder å ivareta rollen som koordinator, i hvilken grad opplever du at du har tilstrekkelig ..."), prosentvis fordeling, antall i parentes.



Figur 30: Prosentvis fordeling av hva slags opplærings, kompetanse eller støtte koordinatorene mener de burde hatt mer av, antall i parentes, prosent. Flere svar var mulig. N=50.



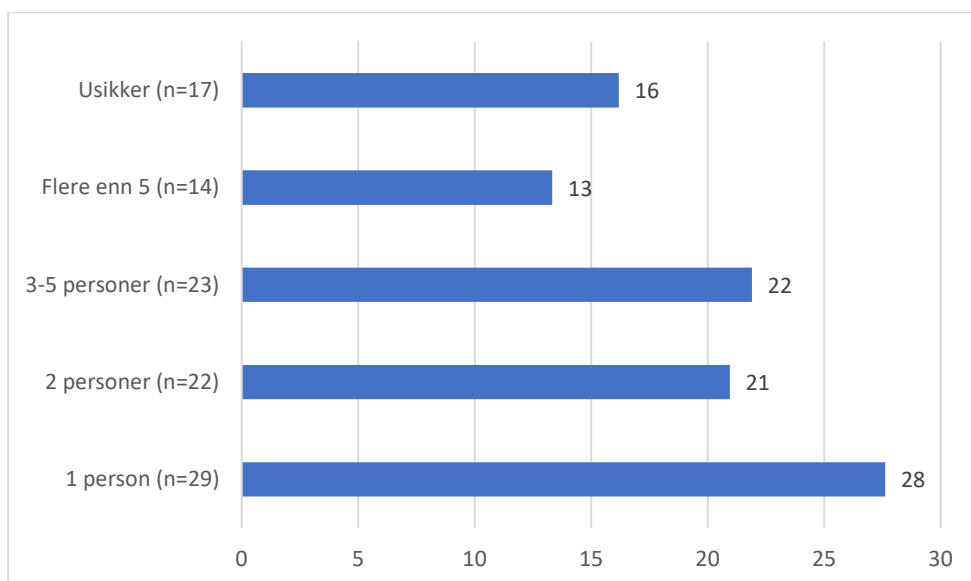
Figur 31: Prosentvis fordeling av koordinatorenes svar på hvordan de opplevde å være koordinator, antall i parentes. N=52

8 Teamdeltakerrollen

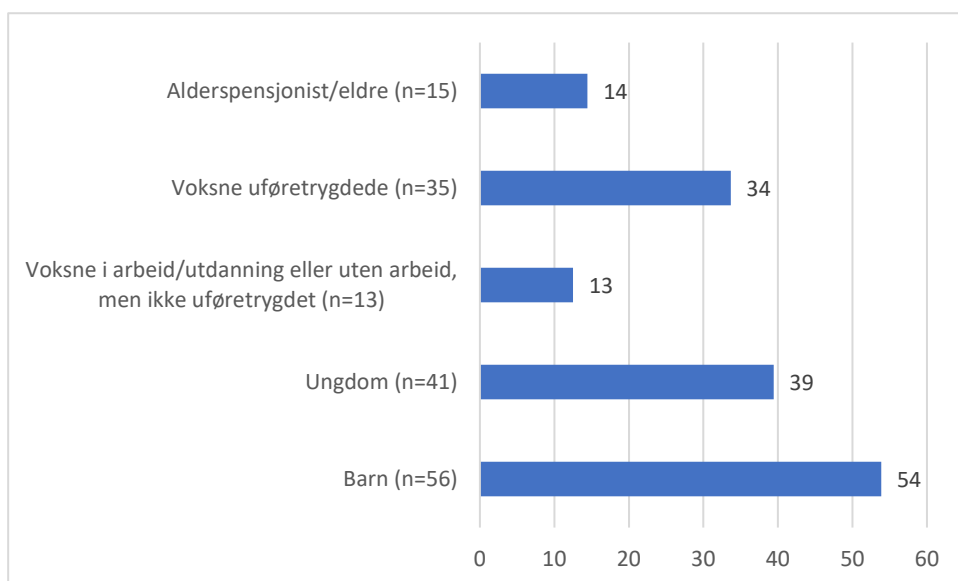
De som har svart på spørsmålene som omhandler teamdeltakerrollen kan også være koordinator for andre brukere enn de de svarer for som teamdeltaker.

I alt har 127 personer oppgitt de er teamdeltaker (i team de ikke er koordinator for). Av disse er 41 også koordinator for andre brukere og 86 er ikke koordinator for noen brukere. Av de 105 teamdeltakerne som har svart på spørsmålet om hvor mange oppfølgingsteam de er medlem av nesten halvparten at de er med i team for en (28 prosent) eller to personer (21 prosent) (figur 32). 13 prosent har angitt flere enn fem, og 16 prosent er usikker på hvor mange team de er medlem av.

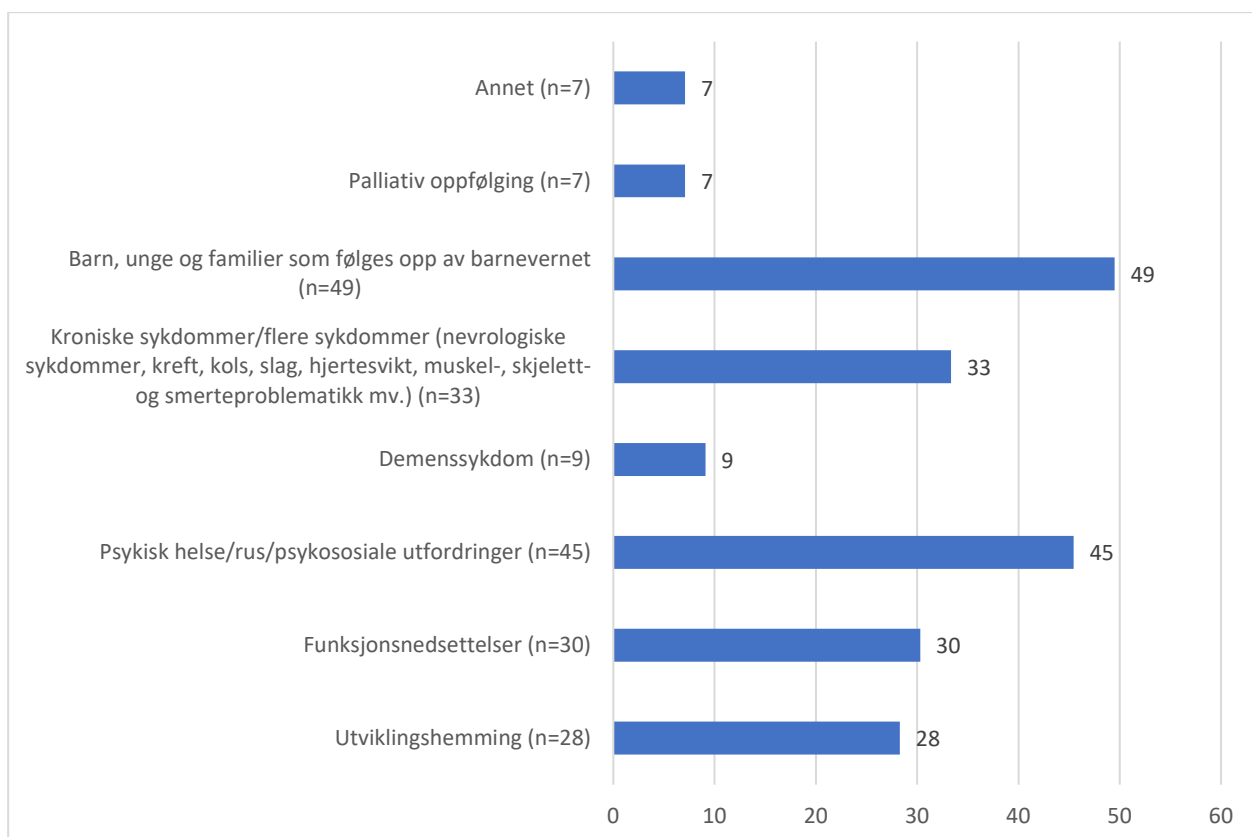
Brukergruppene de fleste er medlem av er barn (54 prosent), ungdom (39 prosent) og voksne uføre (34 prosent) (figur 33). Det som kjennetegner brukerne de er teamdeltakere for er barn, unge og familier som følges opp av barnevernet (49 prosent), psykisk helse/rus/psykososiale utfordringer (45 prosent), kroniske sykdommer/flere sykdommer (33 prosent), funksjonsnedsettelse (30 prosent) og utviklingshemming (28 prosent) (figur 34). Ni prosent har krysset av for demenssykdom, sju prosent for henholdsvis palliativ oppfølging og annet.



Figur 32: Prosentvis fordeling av hvor mange oppfølgingsteam teamdeltakerne er medlem av per i dag, antall i parentes. N=105.



Figur 33: Prosentvis fordeling av hvilken brukergruppe teamdeltakerne er medlem av oppfølgingsteam, antall i parentes. N=104.



Figur 34: Prosentvis fordeling av om teamdeltakerne er medlem av oppfølgingsteam for personer tilhørende ulike brukergrupper, antall i parentes. Flere svar var mulig. N=99.

9 Hva kjennetegner team som fungerer godt?

Koordinatorer og teamdeltakere ble spurt om de er med i team som fungerer godt med tanke på brukernes behov, og de ble bedt å vurdere en rekke påstander hva som er de viktigste årsakene til at teamet fungerer godt. Tre av fire svarte at de er med i et team som fungerer godt (figur 35), andelen var høyere blant koordinatorene enn øvrige teamdeltakere (figur 36). De fleste momentene vi listet opp er ansett som viktige (figur 37). De momentene som flest er helt enig i (> 60 prosent) er at sammensetningen av teamet svarer godt til brukerens behov (70 prosent), man anerkjenner hverandres kompetanse (67 prosent), det er passe antall deltakere i teamet (65 prosent), og at det som avtales blir fulgt opp av de ansatte (61 prosent). Det færrest (< 40 prosent) er helt enig i er at det som avtales med brukeren/pårørende blir fulgt opp (38 prosent), alle har god lederstøtte (39 prosent), og at det er jevnlig evaluering av måloppnåelse, vurdering av behov og revidering av mål (39 prosent).

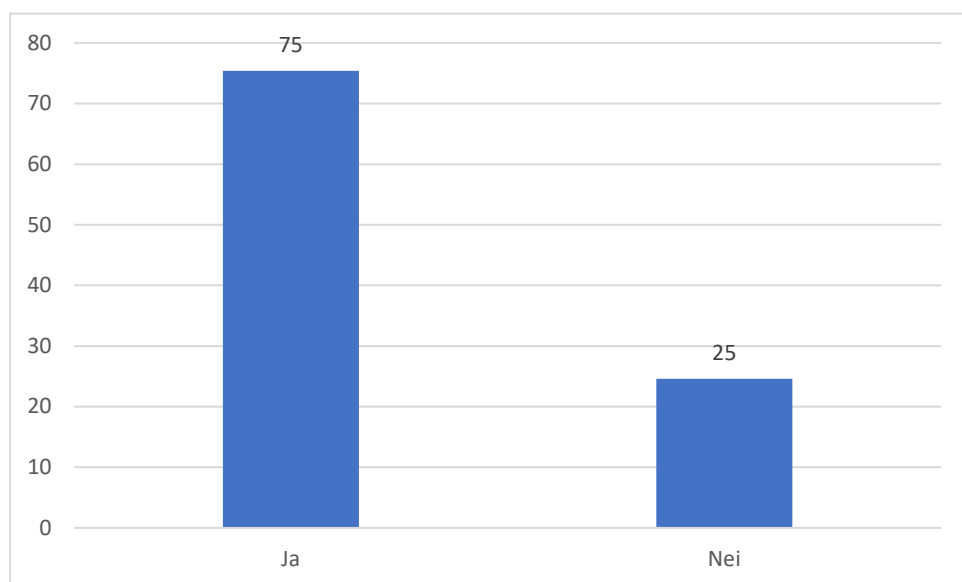
Koordinatorer (figur 38) tenderer oftere mot å være helt enig i at ting fungerer godt enn hva teamdeltakerne gjør (figur 39). Dette gjelder i særlig grad følgende momenter (med en differanse på 15 prosentpoeng eller mer): "Det brukes ikke tid på uenigheter om ressurser og ansvar" (differanse på 30 prosentpoeng i helt enig),



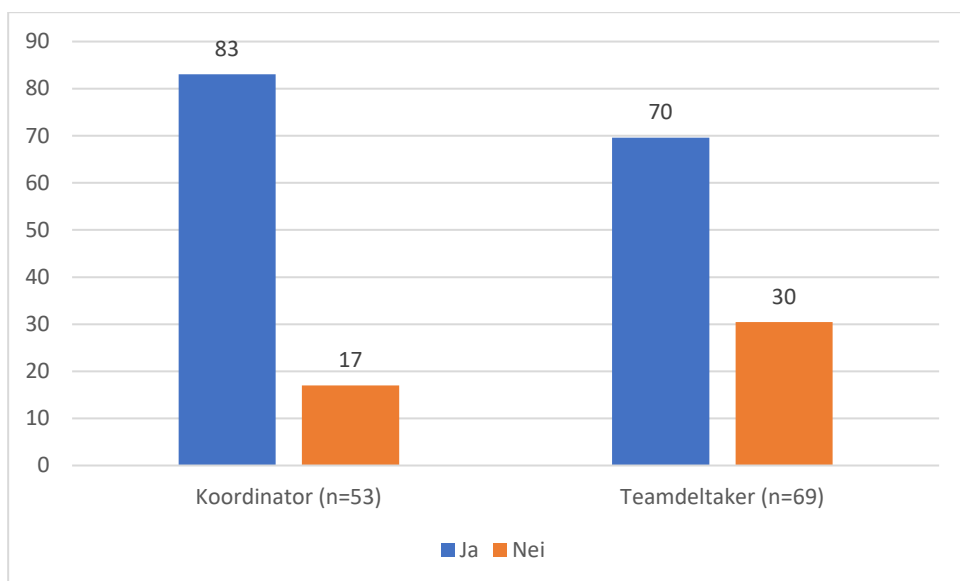
"Det er passe antall deltakere i teamet" (20 prosentpoeng), "Alle har god lederstøtte" (16 prosentpoeng) og "Sammensetningen av teamet svarer godt til brukerens behov" (15 prosentpoeng).

Når det gjelder samarbeid med fastlegen for team som fungerer godt, svarer 14 prosent at fastlegen deltar i teammøter på regelmessig basis, mens de fleste (37 prosent) svarer at fastlegen deltar i teammøter ved behov (figur 40). Hver fjerde svarer at fastlegen ikke deltar i teammøter, men konsulteres/informeres ved behov. Ni prosent svarer at fastlegen i liten grad er en aktiv part i arbeidet rundt brukeren, men at det heller ikke er behov for det, mens 16 prosent svarer at fastlegen ikke er en aktiv part selv om det hadde vært behov for det.

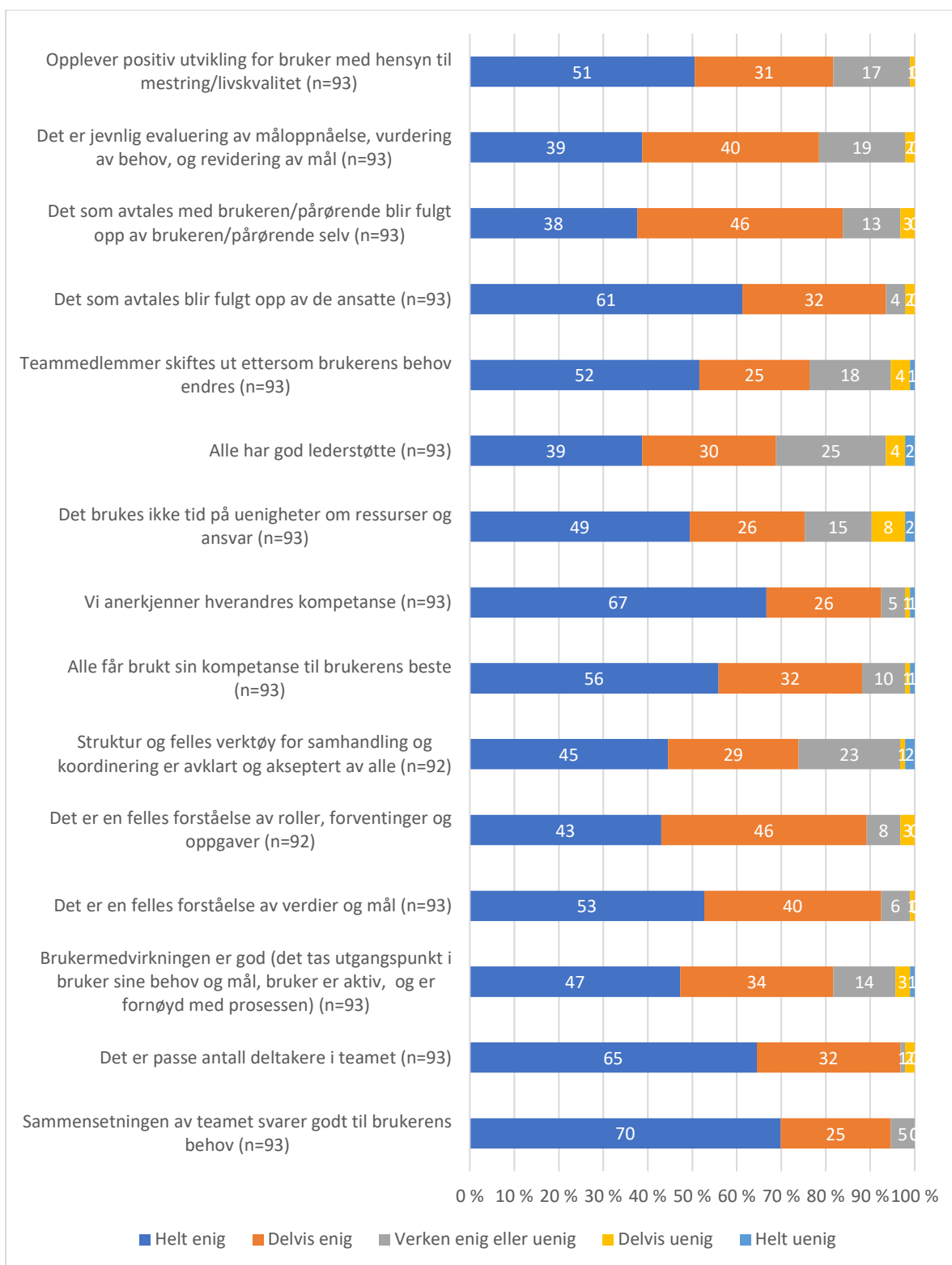
Vi understreker at det ikke er slik at koordinatorene og teamdeltakere vurderer de samme teamene.



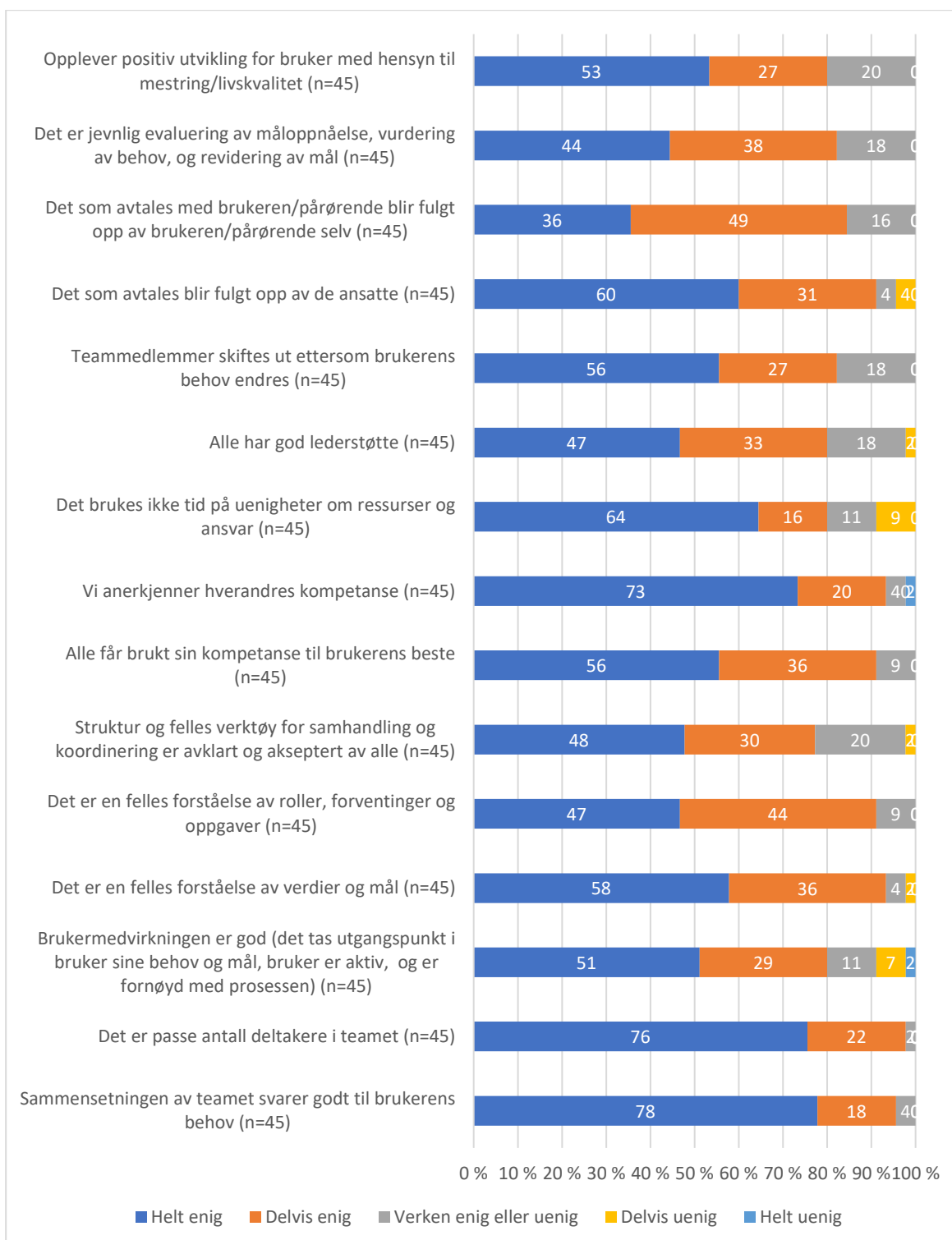
Figur 35: Prosentvis fordeling av om respondentene er med i et oppfølgingsteam de synes fungerer godt med tanke på brukerens behov, antall i parentes. N=122.



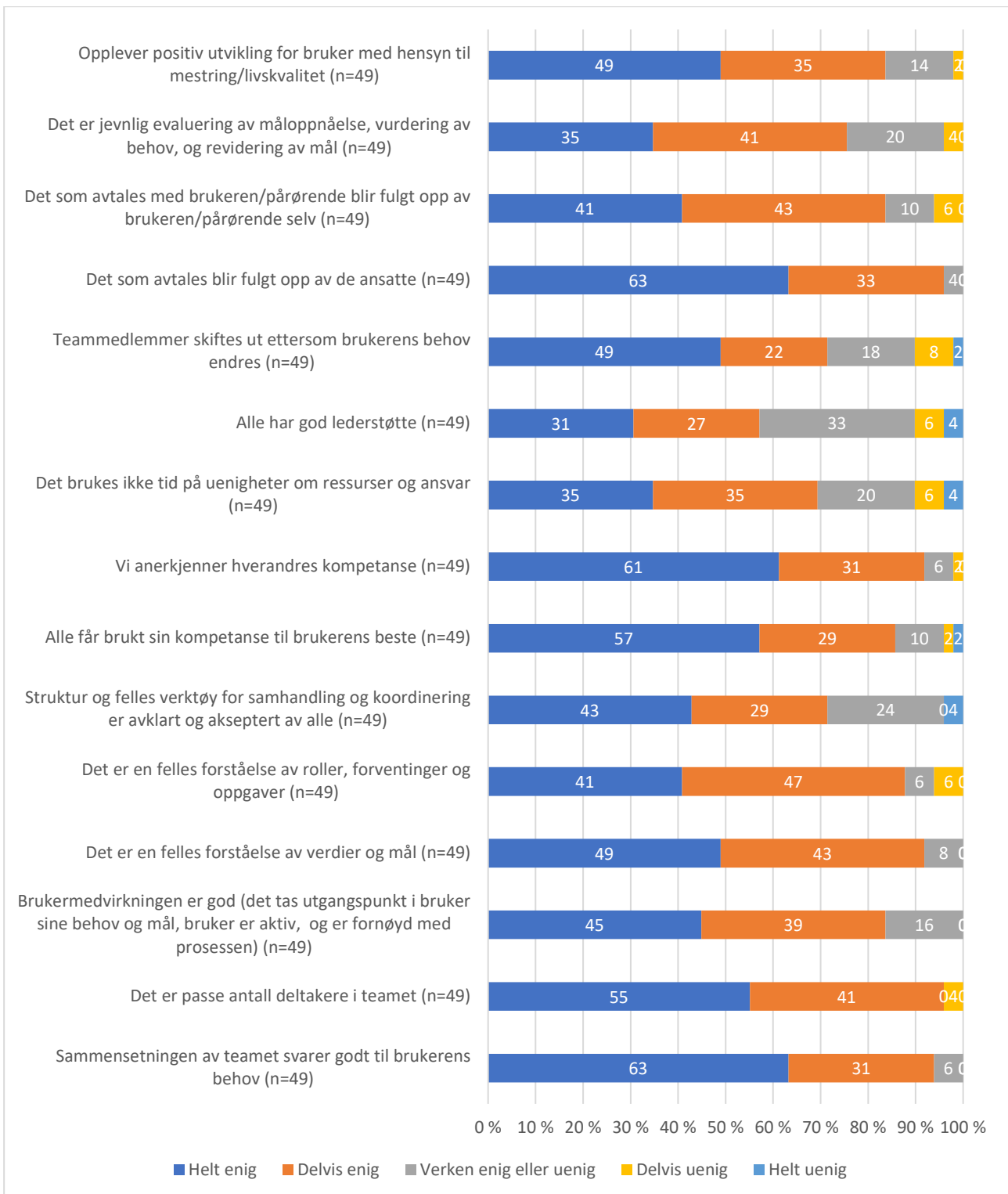
Figur 36: Prosentvis fordeling av hvorvidt respondentenes synes de er med på et team som fungerer godt mtp. brukerens behov, antall i parentes. Her fordelt på teamdeltakere og koordinatorene.



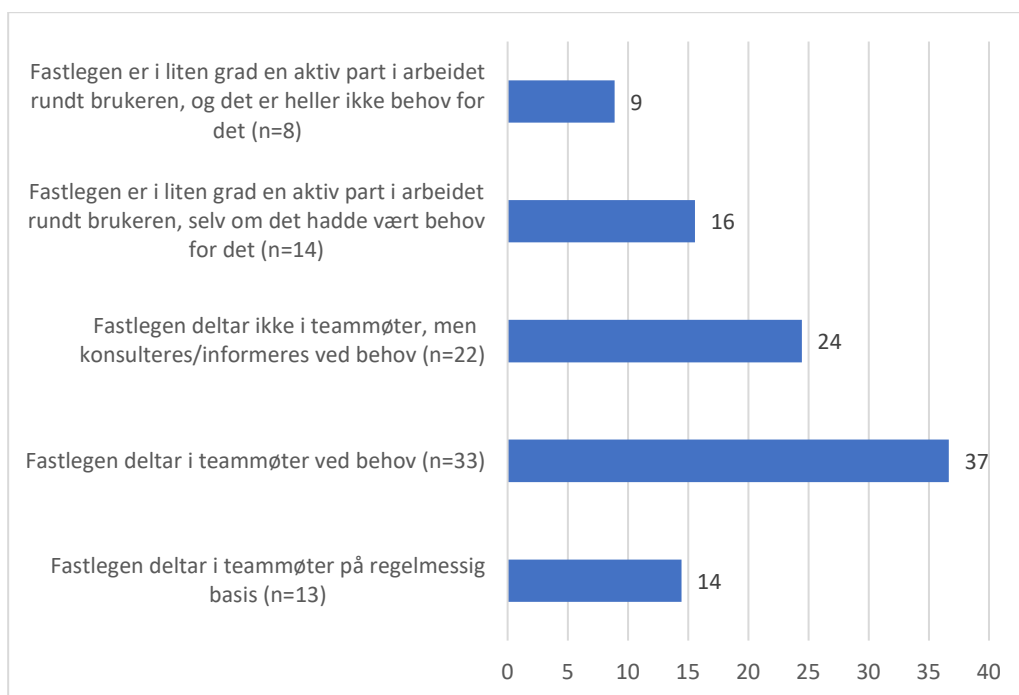
Figur 37: Samlet batteri fra spørsmålene som omhandlet hva respondentene synes fungerer godt i deres team, prosentvis fordeling, antall i parentes. Her er både koordinatorene og teamdeltakere inkludert.



Figur 38: Samlet batteri fra spørsmålene som omhandlet hvorfor respondentene synes det fungerer godt i deres team, antall i parentes. Dette batteriet viser svarene til kun koordinatorene.



Figur 39: Samlet batteri fra spørsmålene som omhandlet hvorfor respondentene synes det fungerer godt i deres team, antall i parentes. Dette batteriet viser svarene for kun teamdeltakere.



Figur 40: Prosentvis fordeling av respondentenes vurdering av samarbeidet med fastlegen for team som fungerer godt, antall i parentes. Koordinatorer og teamdeltakere samlet. N=89.

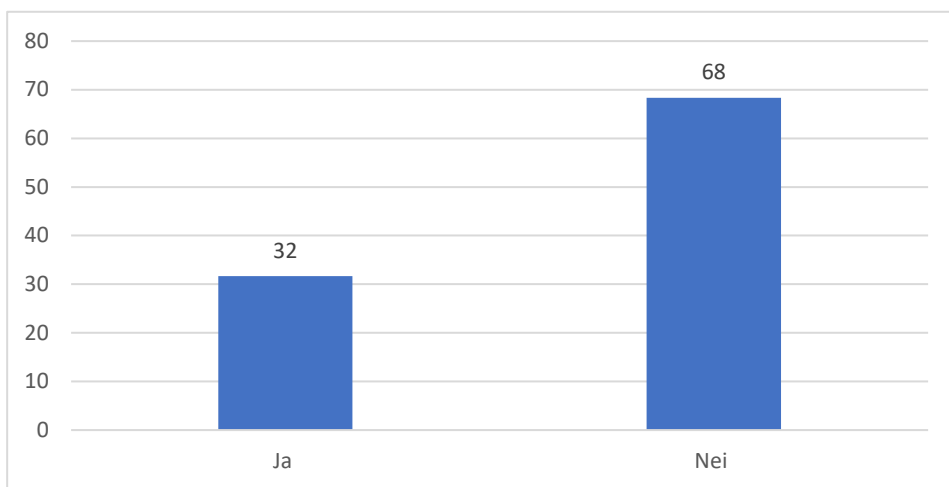
10 Hva kjennetegner team som fungerer dårlig?

Koordinatorer og teamdeltakere ble også spurt om de er med i team som fungerer dårlig med tanke på brukernes behov, og de ble bedt om å vurdere en rekke påstander hva som er de viktigste årsakene til at teamet fungerer dårlig. En av tre svarte at de var med i team som fungerer dårlig (figur 41), og det er liten forskjell mellom koordinatorene og andre teamdeltakere (ikke vist). Det var store forskjeller i vurderingen av de 19 momentene vi listet opp (figur 42). Det som flest var helt enig i (>30 prosent) var at strukturer og felles verktøy for samhandling og koordinering ikke var avklart og akseptert av alle (54 prosent), at det ikke er en felles forståelse av (ikke tydelig avklarte) roller, forventninger og oppgaver (47 prosent), og at det er vanskelig aktivere brukeren (36 prosent). Hvis vi inkluderer delvis enig kommer i tillegg disse momentene på lista over faktorer som et flertall er helt eller delvis enig i er en årsak til at teamet fungerer dårlig: "Informasjonsutveksling fungerer ikke", "Det er ikke en felles forståelse av verdier og mål (for eksempel med hensyn til brukermedvirkning)", "Vi får ikke brukt kompetansen i teamet til brukerens beste", "Det mangler god lederstøtte for enkelte deltakere", "Måloppnåelse, behov og mål evalueres, revurderes og revideres ikke regelmessig", og "Det brukes mye tid på uenigheter om ressurser og ansvar". Det er ganske like vurderinger mellom koordinatorene (figur 43) og øvrige teamdeltakere (figur 44). Det er størst forskjell (med en differanse på 15 prosentpoeng eller mer i andel helt enig (koordinator minus teamdeltaker)) i vurderingene til koordinatorene og teamdeltakere på følgende momenter: "Det er vanskelig å aktivere bruker" (differanse 36 prosentpoeng). "Det brukes mye tid på uenigheter om ressurser og ansvar" (differanse 20 prosentpoeng), "Det er ikke en felles forståelse av (ikke tydelig avklarte) roller, forventninger og oppgaver" (differanse -18 prosentpoeng).

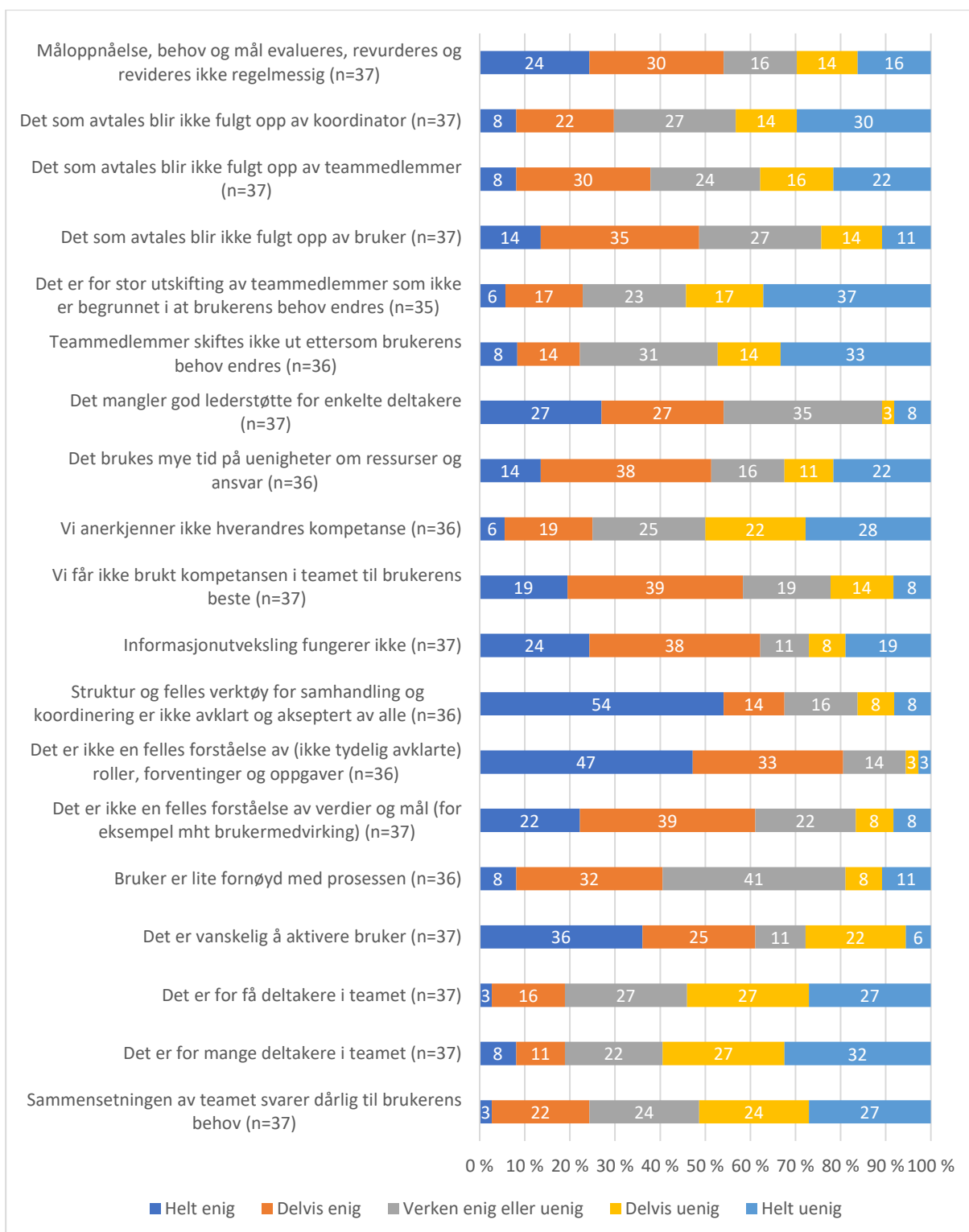


Når det gjelder samarbeid med fastlege for disse teamene svarer 37 prosent at fastlegen deltar ved behov. En like stor andel (37 prosent) svarer at fastlegen i liten grad er en aktiv part i arbeidet rundt brukerne selv om det hadde vært behov for det.

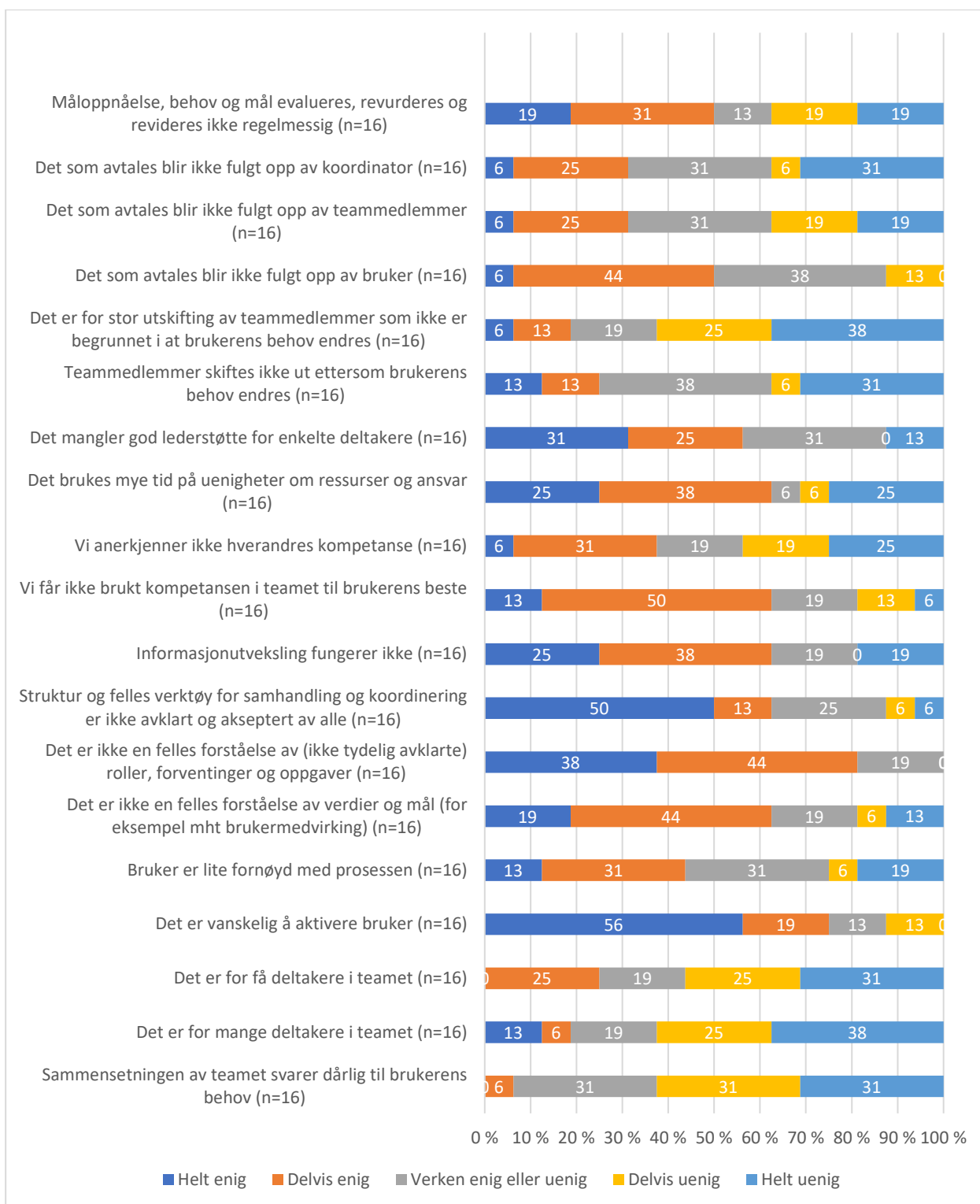
Vi understreker at det ikke er slik at koordinatorene og teamdeltakere vurderer de samme teamene.



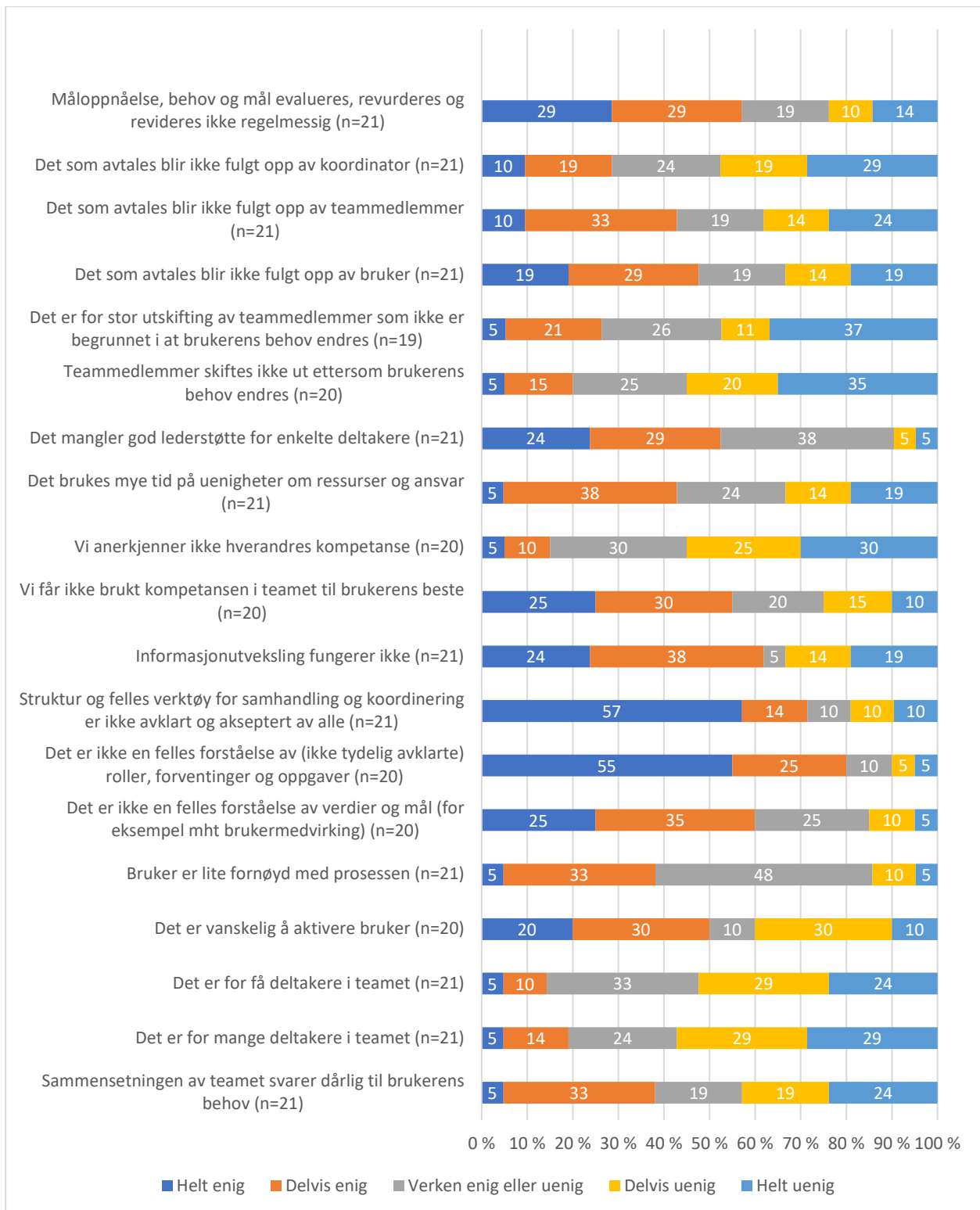
Figur 41: Prosentvis fordeling av hvorvidt respondentenes synes de er med på et team som fungerer dårlig mtp. brukerens behov, antall i parentes.



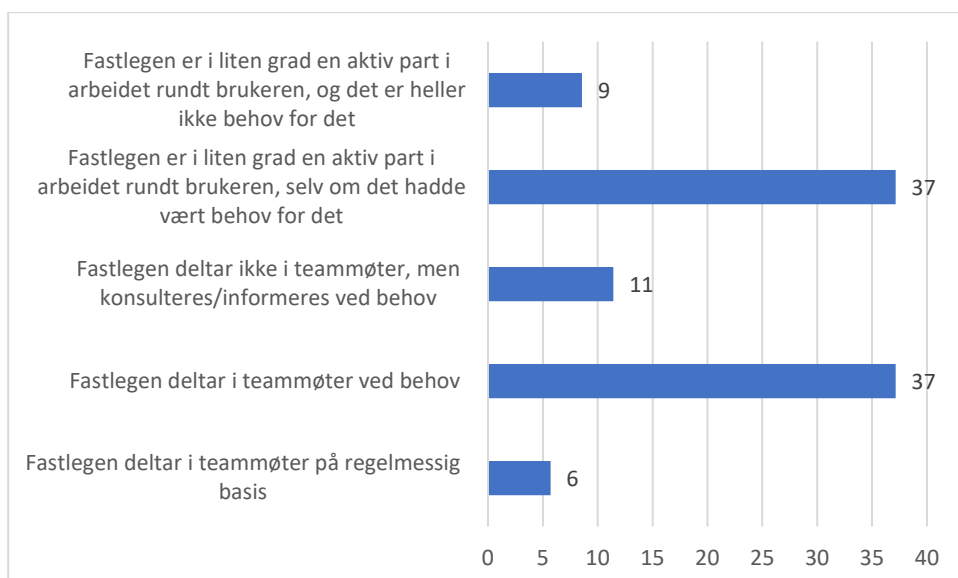
Figur 42: Samlet batteri fra spørsmålene som omhandlet årsaken til at respondentene kan synes at team fungerer dårlig, antall i parentes. Dette batteriet viser svarene for både koordinatore og teamdeltakere.



Figur 43: Samlet batteri fra spørsmålene som omhandlet årsaken til at respondentene kan synes at team fungerer dårlig, antall i parentes. Dette batteriet viser svarene for koordinatorene.



Figur 44: Samlet batteri fra spørsmålene som omhandlet årsaken til at respondentene kan synes at team fungerer dårlig, antall i parentes. Dette batteriet viser svarene for teamdeltakere.



Figur 45: Prosentvis fordeling av respondentenes vurdering av samarbeidet med fastlegen for team som fungerer dårlig, antall i parentes. Koordinatorer og teamdeltakere samlet.

11 Vurdering av endringer de siste tre årene i kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov

Ledere, koordinatorene og teamdeltakere ble bedt om å angi graden av enighet i en rekke påstander om endringer i kommunes arbeid med brukere med store og sammensatte behov. Følgende svaralternativer var mulig: helt enig, delvis enig, hverken enig eller uenig, delvis uenig og helt uenig. Andelen som er enig (helt eller delvis) i påstandene varierer fra 32 til 62 prosent blant ledere, fra 29 til 67 prosent blant koordinatorene og fra 29 til 59 blant teamdeltakere (figur 46a-c).

Lederne er med noen få unntak mer enig i at det har vært endringer i måten kommunen arbeider på enn koordinatorene, mens teamdeltakerne i gjennomsnitt er i mindre grad positive til at det har vært bedring enn både lederne og koordinatorene. Det er korrelasjon på rundt 0.73 for andel som er enig mellom ledere og koordinatorene, og 0.85 mellom koordinatorene og teamdeltakere. Ledere og teamdeltakere er minst enige med en korrelasjon på 0.63.

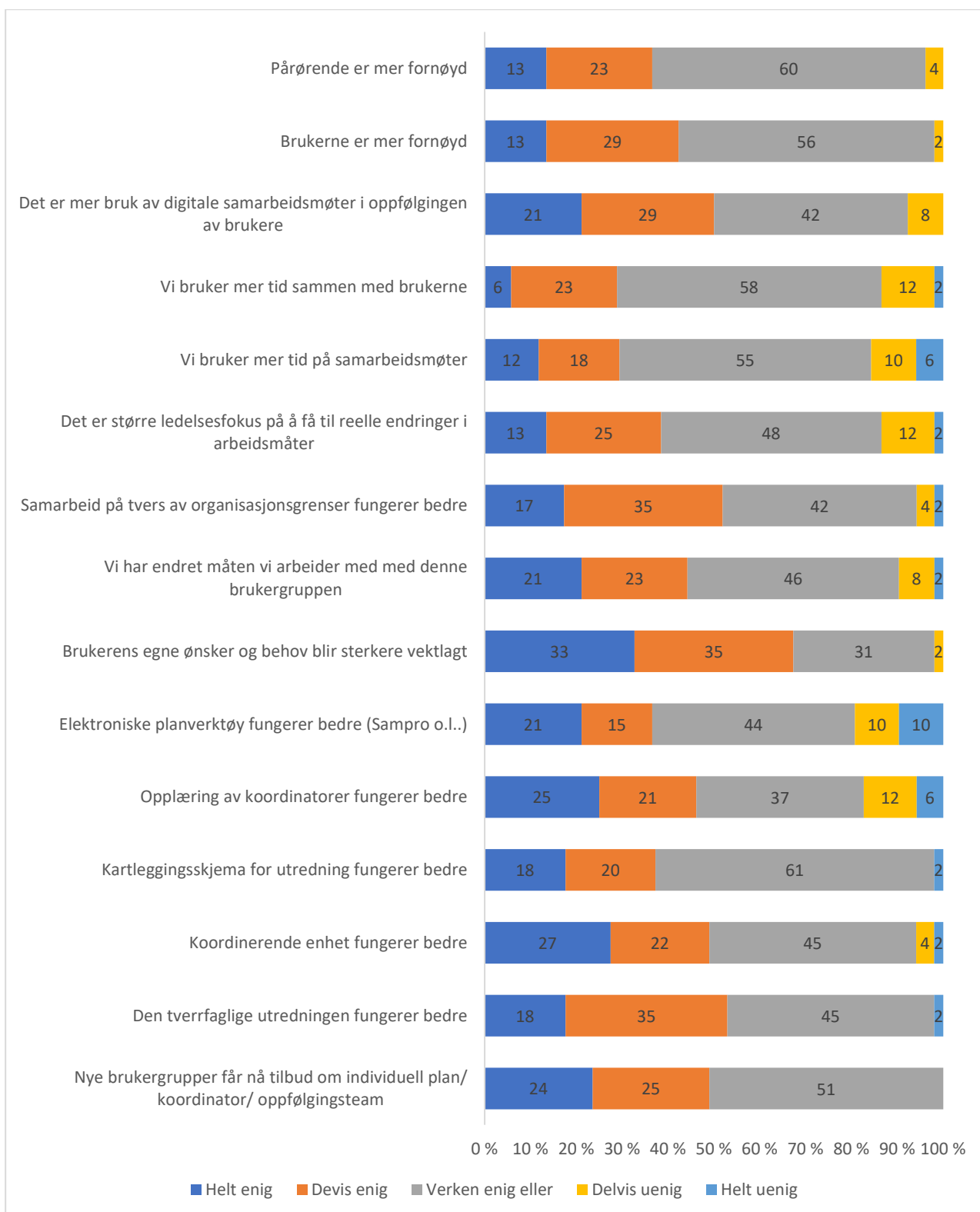
Et flertall blant alle tre gruppene er enig i at "Brukerens egne ønsker og behov blir sterkere vektlagt" og "Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser fungerer bedre". To av tre koordinatorene er enig i at brukernes behov vektlegges sterkere. At "Den tverrfaglige utredningen fungerer bedre" er også mange i alle tre gruppene som er enige i. Et flertall av lederne er også enige i følgende påstander: "Koordinerende enhet fungerer bedre", "Nye brukergrupper får nå tilbud om individuell plan/koordinator/oppfølgingsteam", og "Vi har endret måten vi arbeider med denne brukergruppen".

For alle påstandene var et mindretall i de tre gruppene uenig og for hele ni av 15 påstander var ti prosent eller mindre uenig. 16-18 prosent er uenig i at det brukes mer tid på samarbeidsmøter. Hver femte

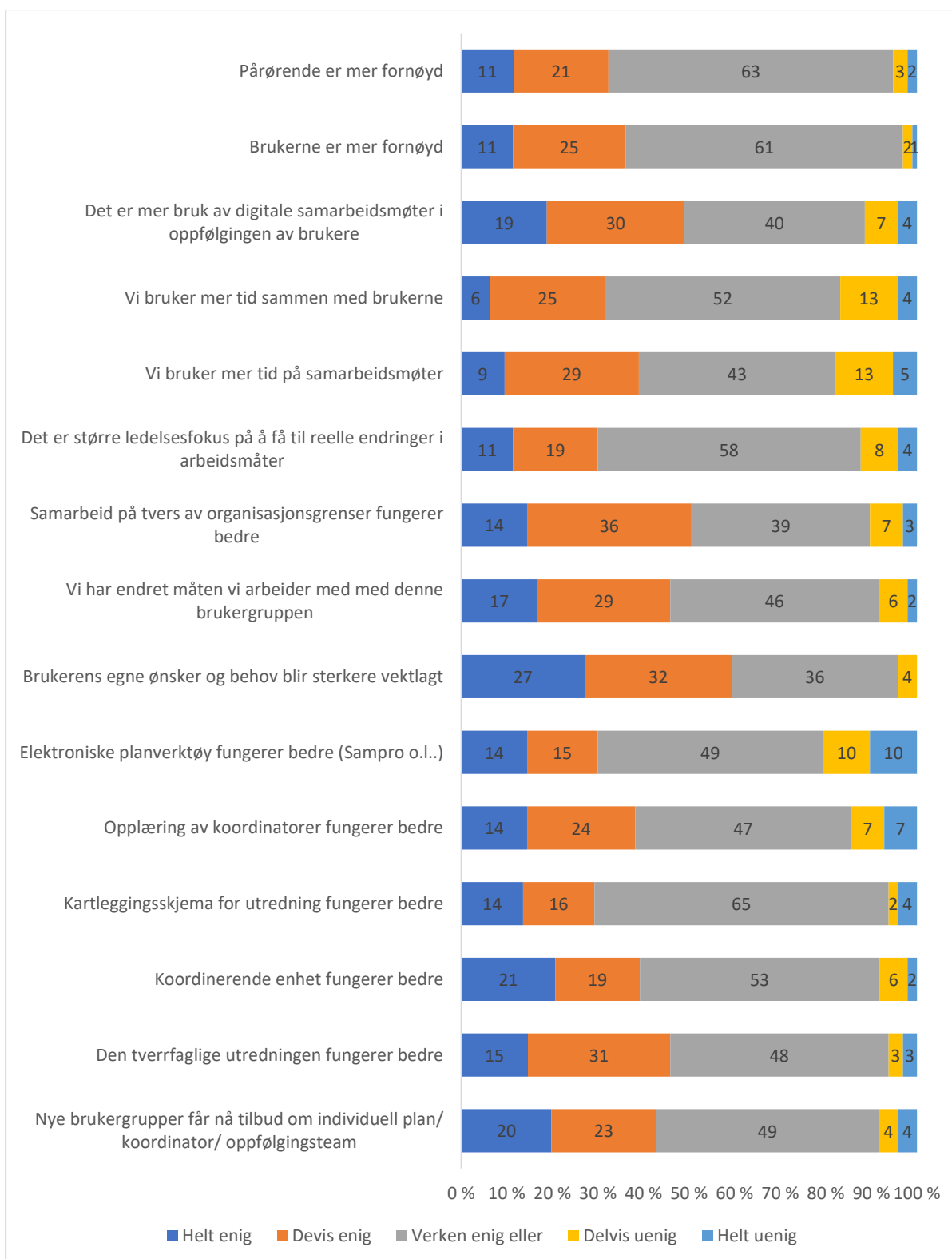


SINTEF

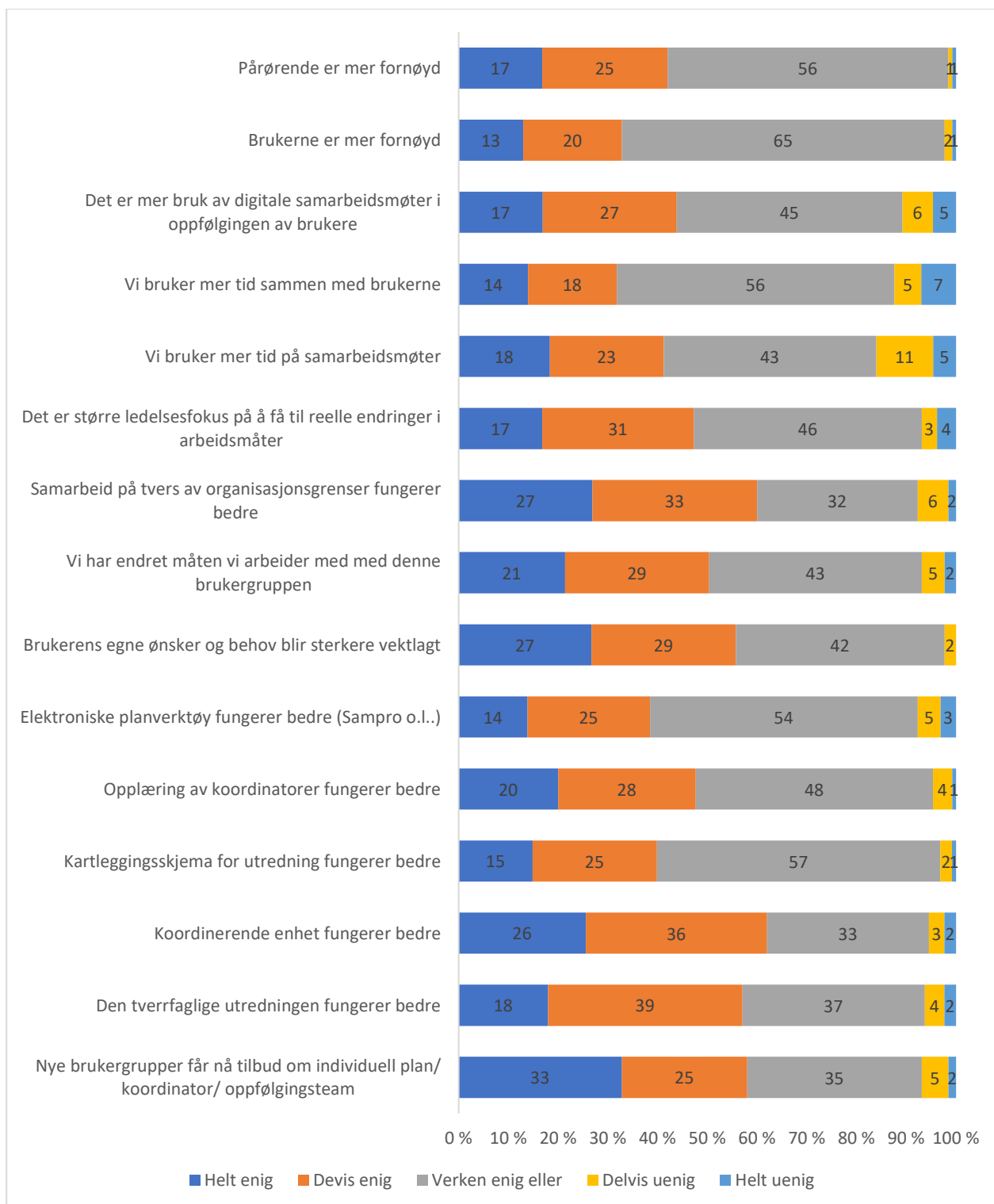
koordinator og teamdeltaker er uenig i at elektroniske planverktøy fungerer bedre, men det er flere som er positive til at det fungerer bedre. Det er også 14 og 17 prosent av teamdeltakere og koordinatorene som er uenige i at opplæring av koordinatorene fungerer bedre, men henholdsvis 38 og 46 prosent mener den fungerer bedre. Det er en relativ stor andel i alle tre gruppene som hverken er enig eller uenig i påstandene, andelen varierer fra 32 til 65 prosent blant ledere, 31 og 61 blant koordinatorene og fra 36 til 65 blant teamdeltakere. Det impliserer enten at de mener at det ikke har skjedd stor endring eller at de ikke har nok kjennskap til hvordan det er rundt i kommunen til å ta stilling.



Figur 46a: Enighet i påstander om endringer de siste tre årene i kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov. Prosentfordeling, n=51-52. Koordinatorer.



Figur 46b: Enighet i påstander om endringer de siste tre årene i kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov. Prosentfordeling, n=61-63. Teamdeltakere.



Figur 46c: Enighet i påstander om endringer de siste tre årene i kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov. Prosentfordeling, n=128-131. Ledere.



12 Vurdering av nåsituasjonen for kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov

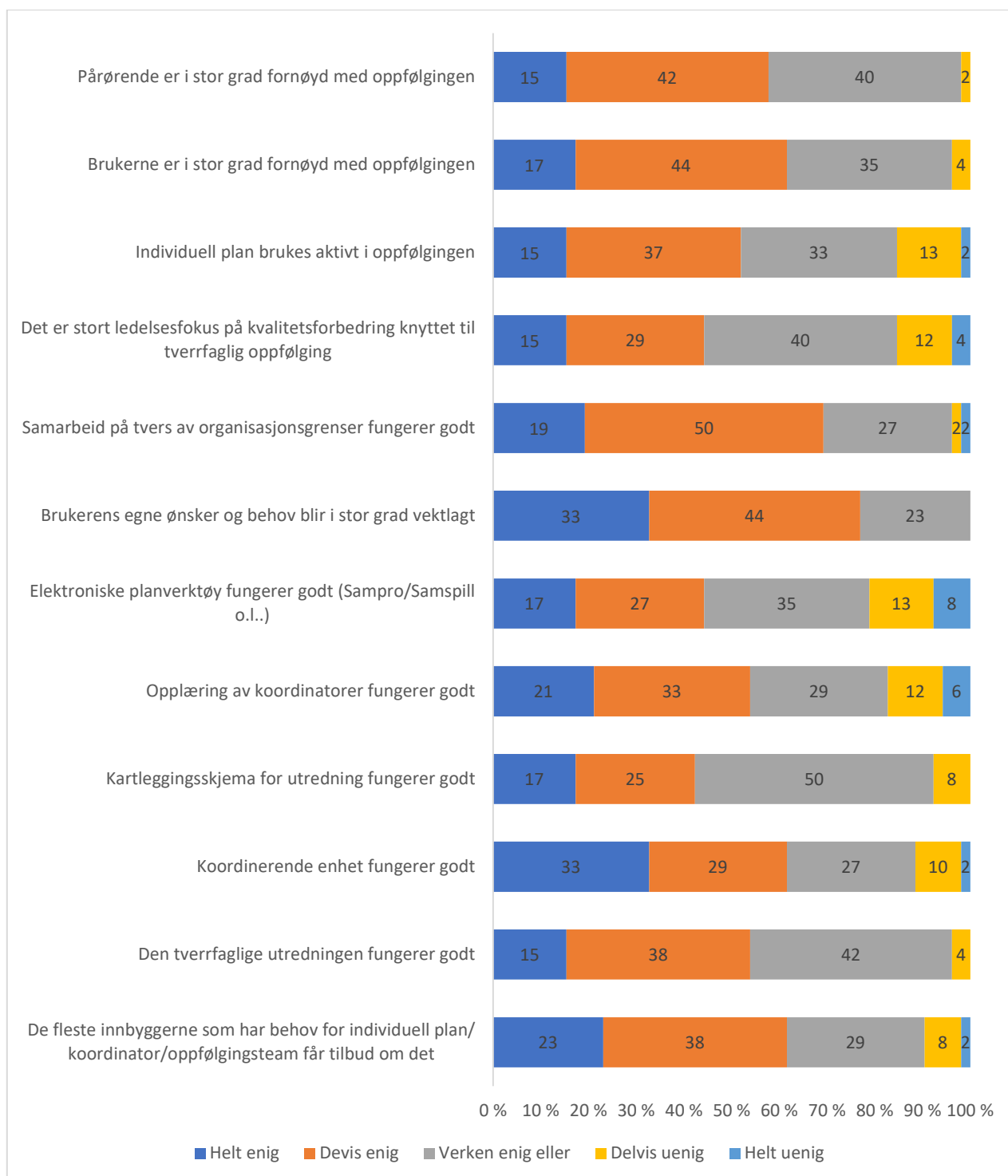
Ledere, koordinatorene og teamdeltakere ble bedt om å angi graden av enighet i en rekke påstander om nåsituasjonene for kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov. Følgende svaralternativer var mulig: helt enig, delvis enig, hverken enig eller uenig, delvis uenig og helt uenig. Andelen som er enig (helt eller delvis) i påstandene varierer fra 39 til 65 prosent blant ledere, fra 42 til 77 prosent blant koordinatorene og fra 31 til 69 blant teamdeltakere (figur 47a-c).

Koordinatorer vurderer nåsituasjonen bedre enn ledere og teamdeltakerne for de fleste påstandene. Koordinatorer og teamdeltakere har mer lik rangering på hvilke områder de synes fungerer godt (korrelasjon på 0.91). Korrelasjonen mellom ledere og koordinatorene er 0.67.

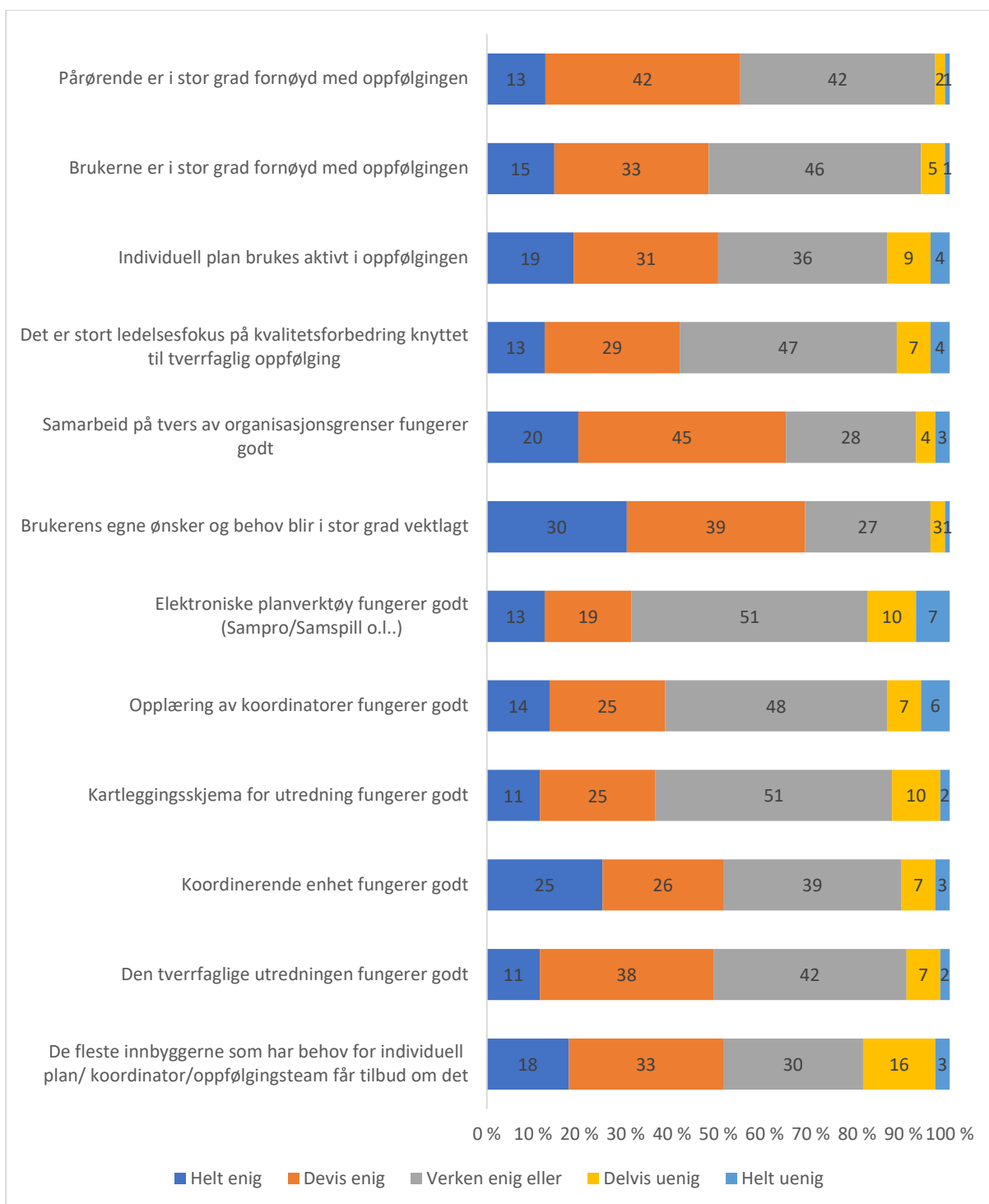
Et flertall blant alle tre gruppene er enig i at "Brukerens egne ønsker og behov blir i stor grad vektlagt" (60-77 prosent), "Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser fungerer godt" (65-69 prosent) og "De fleste innbyggere som har behov for individuell plan/koordinator/oppfølgingsteam får tilbud om det" (51-62 prosent), "Koordinerende enhet fungerer godt" (51-62 prosent) og "Individuell plan brukes aktivt i oppfølgingen" (50-53 prosent). Et flertall av koordinatorene er enig i de fleste påstandene, med unntak av "Kartleggingskjema for utredning fungerer godt", "Elektroniske planverktøy fungerer godt" og "Det er stort ledelsesfokus på kvalitetsforbedring knyttet til tverrfaglig oppfølging".

For alle påstandene var mindre enn ti prosent av lederne uenig. 16-18 prosent er uenig i at det brukes mer tid på samarbeidsmøter. Rundt hver femte koordinator og teamdeltaker er uenig i at elektroniske planverktøy fungerer godt.

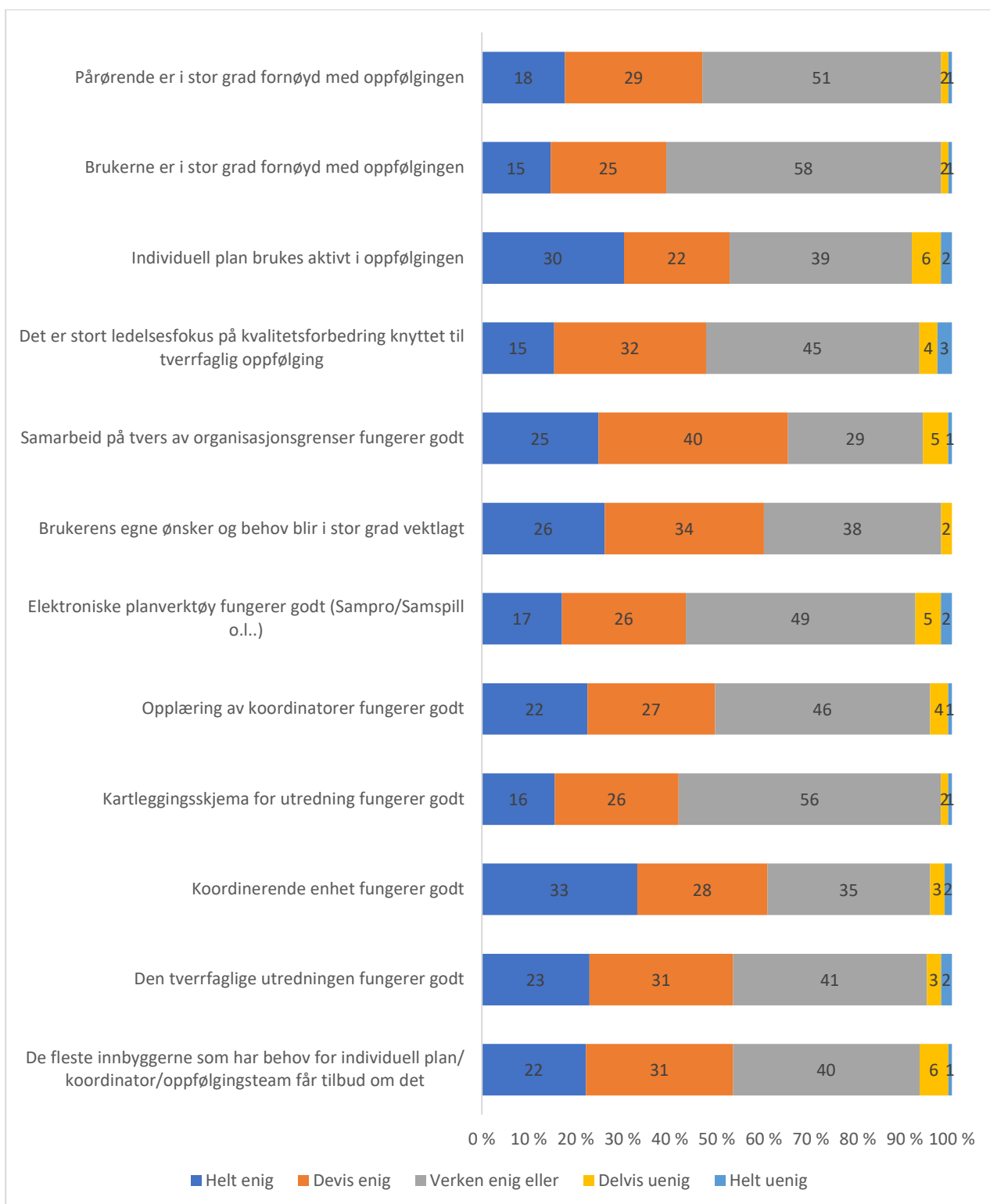
Det er en relativ stor andel i alle tre gruppene som hverken er enig eller uenig i påstandene, andelen varierer fra 29 til 58 prosent blant ledere, 23 og 50 blant koordinatorene og fra 27 til 51 blant teamdeltakere. Det reflekterer trolig at de ikke har nok kjennskap til hvordan det er rundt i kommunen til å ta stilling.



Figur 47a: Enighet i påstander om nåsituasjon i kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov. Prosentfordeling, n=52. Koordinatorer.



Figur 47b: Enighet i påstander om nåsituasjon i kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov. Prosentfordeling, n=61-62. Teamdeltakere.



Figur 47c: Enighet i påstander om nåsituasjon i kommunens arbeid med brukere med store og sammensatte behov. Prosentfordeling, n=129-131. Ledere.



13 Lederrollen

Av de 118 lederne som har angitt hvor mange de er leder for, er 37 prosent leder for ti eller færre ansatte, og 70 prosent har 30 eller færre ansatte (figur 48).

Fire av ti ledere oppgir at de ikke har vært involvert i eller informert om piloten, mens 45 prosent har blitt informert om piloten, men ikke involvert på andre måter (figur 49). De øvrige har deltatt på samlinger/kurs i regi av piloten, deltatt i prosjekt-/arbeidsgruppe, deltatt i veiledning med prosessveileder og noen få har deltatt i styrings-/referansegruppe.

Ledere ble spurt om i hvilken grad de har tatt aktive grep i forbindelse med piloten på en rekke områder som er viktige for å få etablert oppfølgingsteam som arbeidsform i kommunen (figur 50). De områdene hvor flest svarer at de i svært stor, stor eller noen grad har tatt aktive grep er å bygge gode samarbeidsrelasjoner mellom tjenesteområder, etterfulgt av å sikre systematikk i arbeid med oppfølging av personer med store og sammensatte behov i sin virksomhet. De områdene flest svarer at de i liten eller svært liten grad har tatt aktive grep på er: å arbeide systematisk med å avklare rutiner og forventninger rundt koordinatorrollen (43 prosent), å legge til rette for at sine ansatte har tid og rom til å ivareta koordinatorrollen og delta i oppfølgingsteam (38 prosent), å legge til rette for at koordinatorene er trygge på, og fungerer godt i, rollen (38 prosent), at sine ansatte har nødvendig kjennskap til oppfølgingsteam som arbeidsmetode (36 prosent).

Lederne ble også spurt om å vurdere ulike påstander om kommunens arbeid og satsinger i forbindelse med oppfølgingsteam (figur 51). Det er en relativ lik fordeling på ulike svarkategorier på de seks områdene. 60 prosent mener at kommunen i stor grad satser på tverrfaglighet og samarbeid mellom ulike sektorer. Over 50 prosent er også enig i at kommunen i stor grad har tilstrekkelig kompetanse for å ivareta behovene til personer med store og sammensatte behov og for tidlig identifisering av personer med risiko for framtidig sykehusinnleggelse eller økt behov for kommunale helse- og omsorgstjenester, at kommunen arbeider med å styrke brukermedvirkning og at kommunen arbeider systematisk med kvalitetsforbedring i tjenestene. Lavest andel (47 prosent) mener at kommunen i stor grad satser på kompetansekartlegging og kompetanseutvikling tilpasset brukernes behov.

Kun hver fjerde leder mener at det som oftest eller alltid er lett å rekruttere koordinatører (figur 52). På spørsmål om hvor stor andel av sine ansatte som har fått tilbud om opplæring på spesifikke områder, svarer de fleste lederne at det er få av deres ansatte som har fått tilbud, eller at de vet ikke eller at det ikke er relevant (figur 53). Informasjonsmøte om individuell plan og koordinatører, eller om oppfølgingsteam, er det flest har oppgitt at ansatte har fått tilbud om, rundt 40 prosent av lederne angir at enten alle/de fleste, mer enn halvparten eller under halvparten har fått tilbud. En av fem svarer at alle ansatte har fått tilbud.

Halvparten av lederne svarer at de i liten grad er involvert i spørsmål om ressursbruk og ansvarsfordeling mellom tjenesteområder når det gjelder enkeltbrukere (figur 54). Over 60 prosent svarer at de aldri eller i kun helt spesielle tilfeller tar på seg oppgave som koordinator eller deltaker i oppfølgingsteam (figur 55).

Lederne ble bedt om å gi en fritekstbeskrivelse av hvilke overveielser som gjøres ved sammensetning av oppfølgingsteam og oppnevning av koordinator for personer med store og sammensatte behov. Faktorer de fleste vektlegger er brukers behov og hvilke tjenester som bruker har. Når det gjelder valg av koordinator er det mange ulike faktorer som trekkes fram som kompetanse, kjennskap eller relasjon til bruker, hvilke



tjeneste som har størst vedtak, brukers ønske, at koordinator har tid i jobben til å være koordinator, tilgjengelighet, faktorer knyttet til hvordan tjenestene er organisert og at det besluttes i koordinerende enhet. Brukers ønsker nevnes eksplisitt kun av fire av rundt 60 ledere som har skrevet i fritekstfeltet. Nedenfor gis noen eksempler:

"Brukerens behov og hvem som er tett nok på til å kunne kjenne bruker og pårørende godt. Ellers tas de instanser som er involvert rundt bruker med."

"Ut i frå brukars behov og kva som er tilgjengeleg/kompetanse/kapasitet".

"Koordinator kjem frå den tenesten som yter mest tenester. Oppfølgingsteam er sammensatt av dei ulike tenestene som yter tiltak."

"Det ses på hvilke tjenester brukarene har, og hvilken relasjon bruker har til koordinatoren."

"Tett relasjon med bruker er viktig, men også tilgjengelig kapasitet hos eventuell koordinator."

"Relasjon til barnet/eleven/ungdommen, faglig kompetanse hos den tilsette, engasjement for å jobbe."

"Vi pleier å spørre primærkontakt, ev. sekundærkontakt om å være koordinator, men bruker får også si sitt om valg av koordinator. Noen ganger ønsker de noen andre og da strekker vi oss langt for å ordne dette. Det er tjenestekontoret som utnevner koordinatorene. Bruker får være med på å bestemme hvem som skal sitte "fast" i teamet og hvem som skal kalles inn ved behov. De fleste ganger avgjør møteagendaen hvem som trengs på møtene."

*"Presentasjon av bruker sine behov og ønsker i KE, videre vurdering gjort av kva aktørar som er inne/skal/kan inn i oppfølgingsteamet. Personen sjølv kan komme med ønske kven h*n vil ha som koordinator, men kan ikkje alltid få det innvilga. Vurderer etter ressurser og høve for å få det til."*

"Det ligg til koordinerende eining å kartlegge behovet og oppnevne koordinator."

"Når det gjelder elever, er det primært rektor som er koordinator."

At det er rektor som primært er koordinator når koordinator er fra skolen, gjenspeiler en motstand vi har sett blant skoleledere også i intervjuer vi har gjort i løpet av pilotperioden. Dette bekreftes også av at det er en noe større andel av ledere fra oppvekst som oppgir at de tar på seg koordinatoroppgaver enn det er i helse og omsorg, og at det er få koordinatorene fra oppvekst i materialet vårt. Et argument som er brukt mot at lærere skal være koordinatorene er at de ikke har rom for det i stillingen sin. Det er imidlertid ulike holdninger til dette mellom skoleledere også innen samme kommune som de tre sitatene nedenfor illustrerer.

"Frå skulehold er vi opptatt av at koordinator må vere ein med kontortid. I skule jobber vi med grupper/klasser, medan andre tenester stort sett jobbar ein til ein. Lærarar har ikkje kontortid til å utføre"

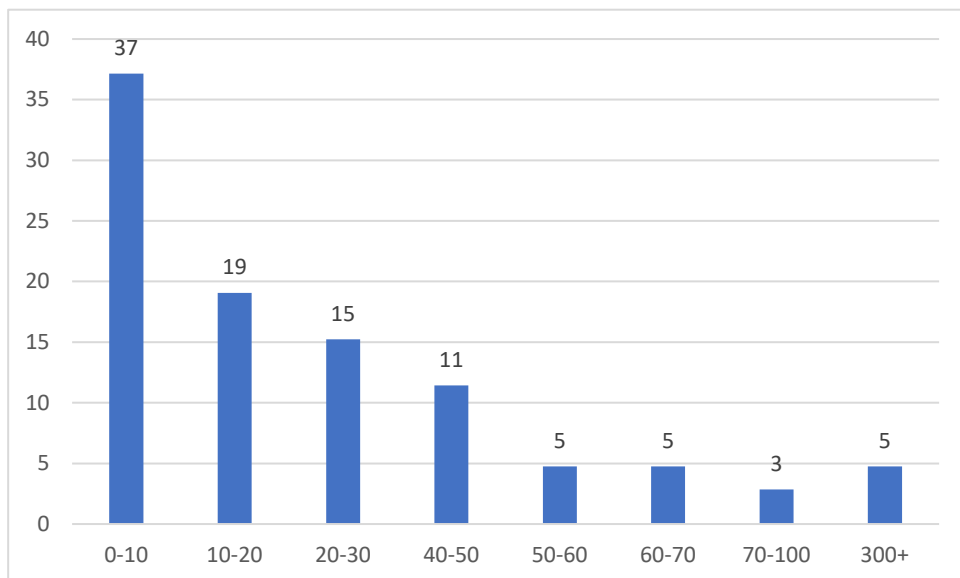


SINTEF

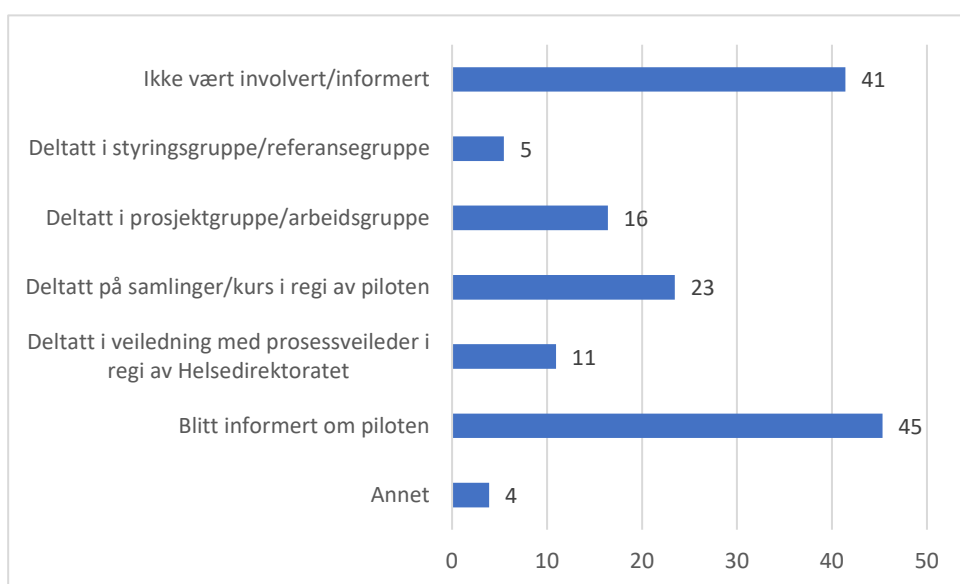
*koordinatorrolla (Ein kontaktlærer har totalt 1,5 time i veka til oppfølging av alle elevane i klassen)."
(skoleleder)*

*"Vi ser på god kommunikasjonsflyt, tidsbesparing og informasjonsflyt knytt opp mot bruker og heim, som særs viktig. Skolen har ikkje før ønska å ha koordinatorar, men ser at det kan lette vårt arbeid, ved innkalling til møter og oppdatering av behov og eventuelle nye personar i arbeidet rundt brukeren."
(skoleleder)*

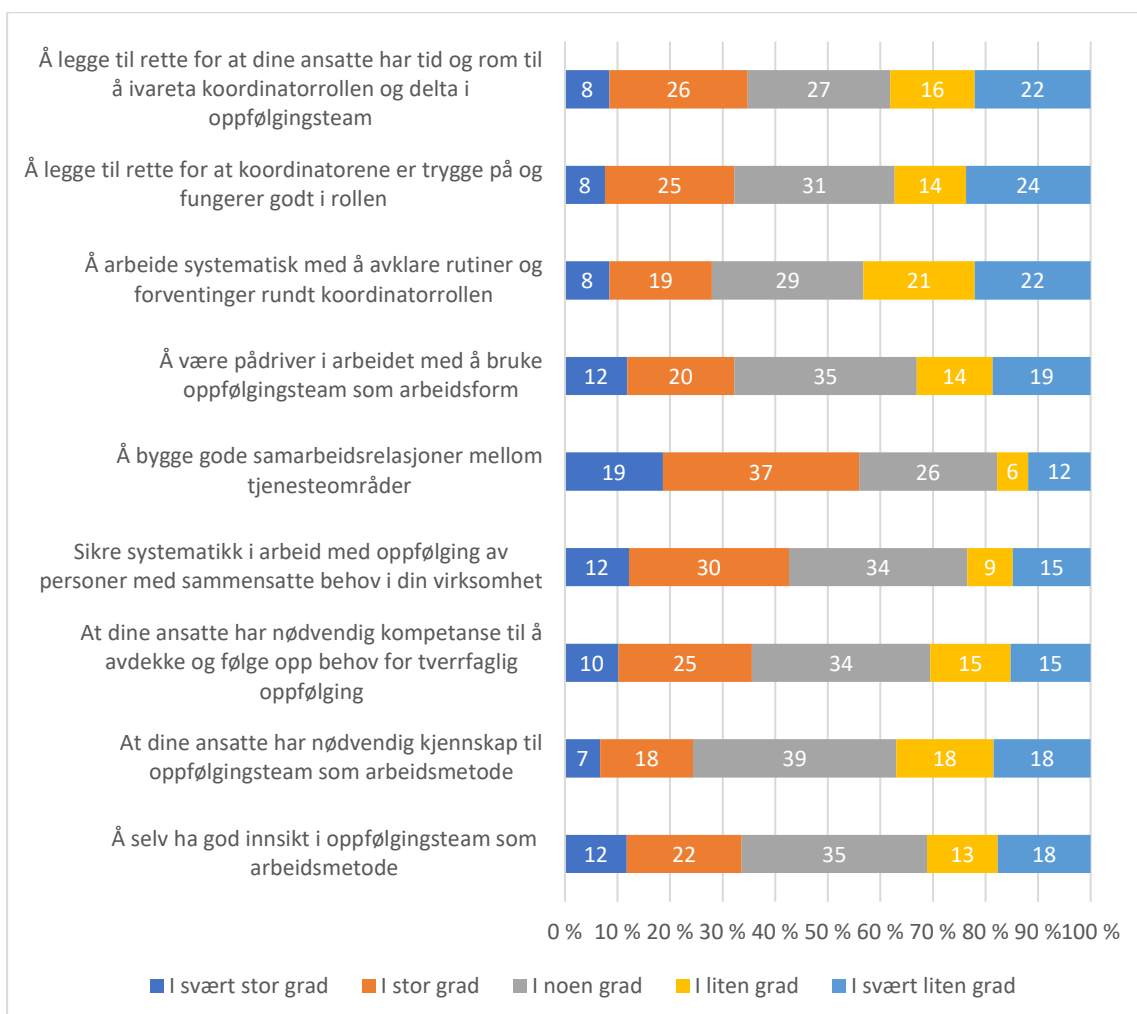
"Brukerperspektiv, Behov, Kvalifikasjon, Tid, Økonomi - I den rekkefølgen." (skoleleder)



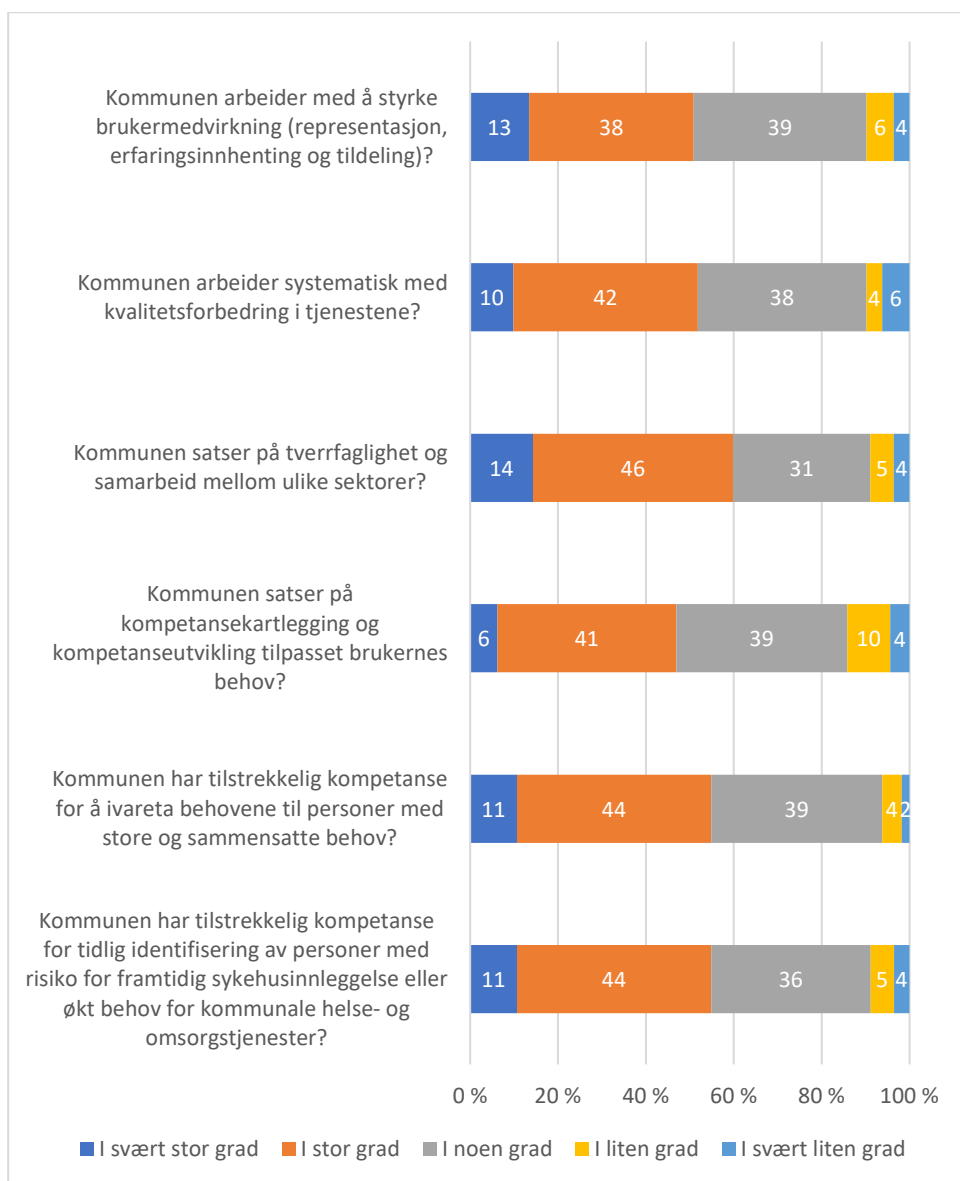
Figur 48: Prosentvis fordeling av respondentenes svar på hvor mange personer de er leder for. Gikk kun til ledere, n= 118.



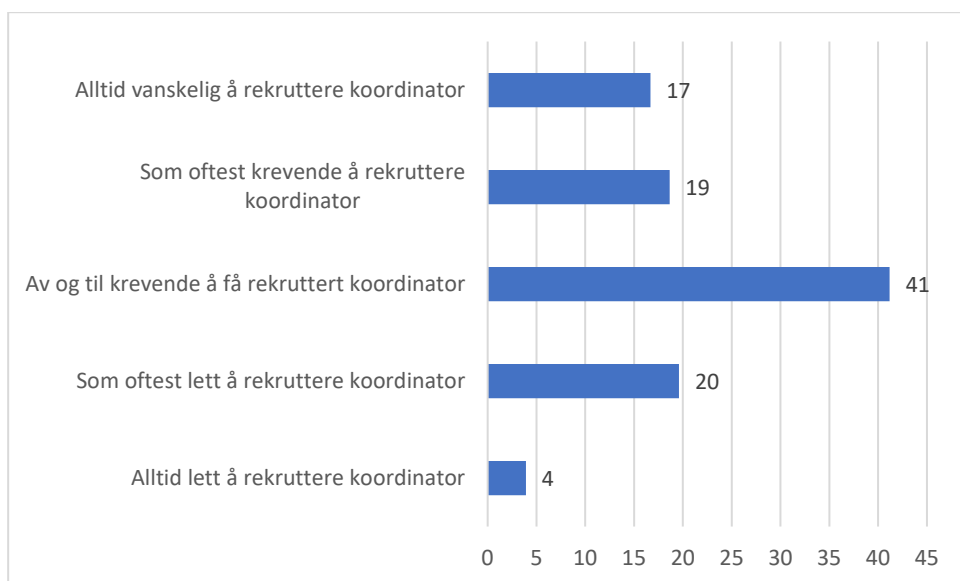
Figur 49: Prosentvis fordeling av respondentenes svar på hvordan de har involvert i pilot for strukturert og tverrfaglig oppfølgingsteam. Gikk kun til ledere, n= 128 (flere svar var mulig, derav høyere antall).



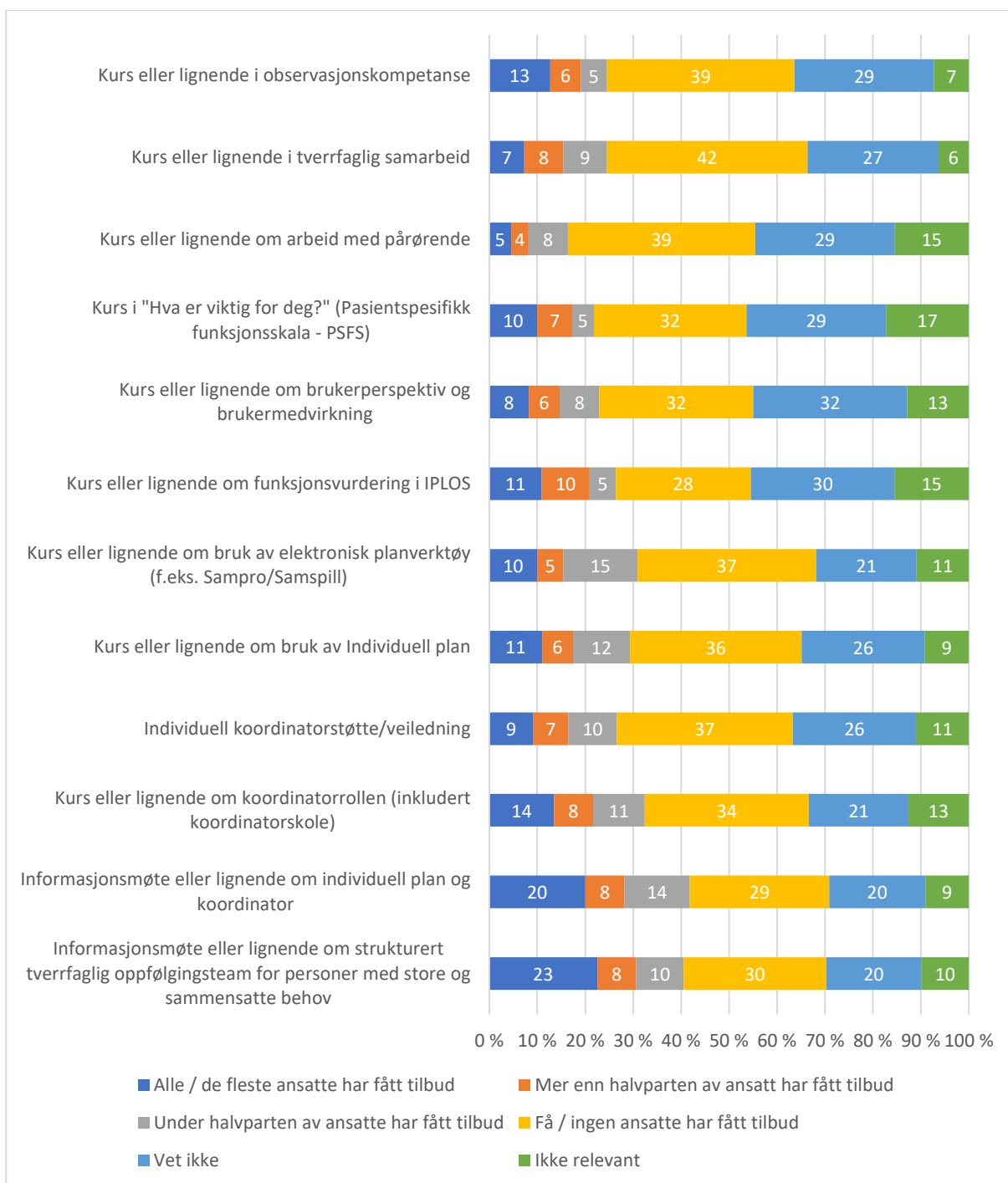
Figur 50: Samlet batteri med prosentvis fordeling av respondentenes svar på i hvilken grad de har tatt aktive grep i piloten. Gikk kun til ledere, n=118.



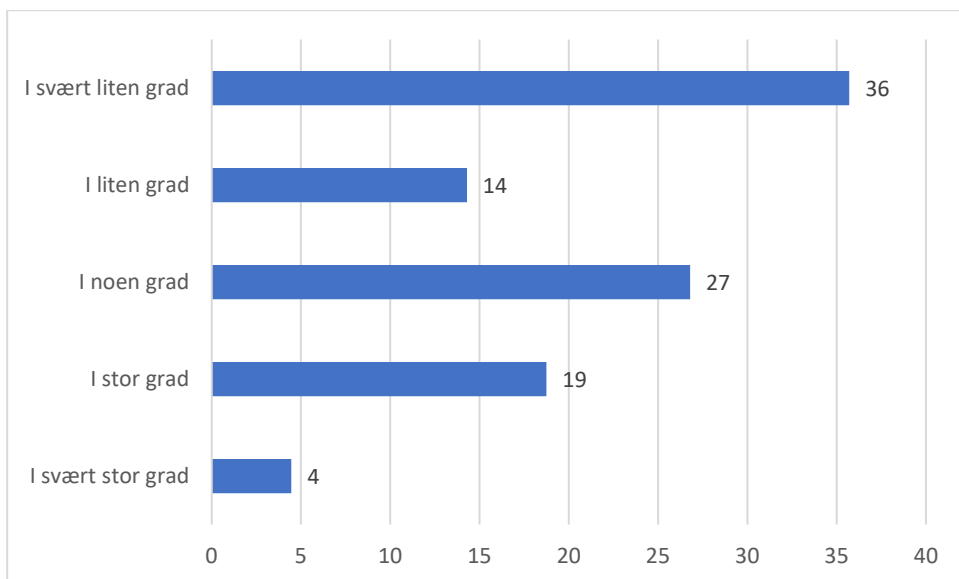
Figur 51: Prosentvis fordeling av respondentenes svar på påstander om kommunens arbeid og satsninger ifb. oppfølgingsteam. Gikk kun til ledere, n= 118.



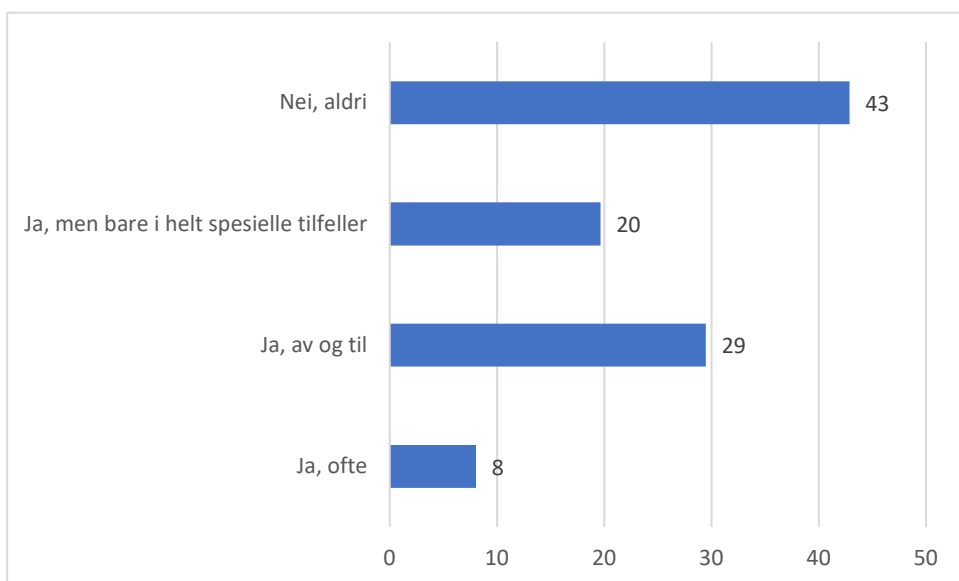
Figur 52: Prosentvis fordeling av respondentenes svar på hvordan de opplever det er å rekruttere koordinatorene til oppfølgingsteam fra deres virksomhet. Gikk kun til ledere, n= 118.



Figur 53: Prosentvis fordeling av respondentenes svar på hva slags opplæring lederne har tilbudt ansatte mht. oppfølgingsteam de siste 3 årene. Gikk kun til ledere, n= 118.



Figur 54: Prosentvis fordeling av respondentenes svar på i hvilken grad de har vært involvert i spørsmål om ressursbruk og ansvarsfordeling mellom ulike tjenesteområder når det gjelder enkeltbrukere. Gikk kun til ledere, n= 118.



Figur 55: Prosentvis fordeling av respondentenes svar på om de tar på seg oppgave som koordinator eller deltaker i oppfølgingsteam. Gikk kun til ledere, n= 118.



14 Fritekst-kommentarer om forhold som omhandler implementering av oppfølgings-team og koordinatoroppgaver

Respondentene fikk anledning til å skrive sin vurdering om forhold som omhandler implementering av oppfølgings-team og koordinatoroppgaver i sin kommune.

Mange peker på behov for mer kunnskap, mer opplæring/kurs i koordinatorrollen og opplæring av nyansatte. Mangel på kunnskap og rolleforståelse kan gjøre at gevinsten ved oppfølgings-team ikke realiseres.

"Jeg tenker at tverrfaglig oppfølgings-team har et større potensial til å gi raskere og riktig oppfølging av brukeren. Dessverre tenker jeg at manglende tid og rolleforståelse mellom de ulike instansene at teamet ikke oppnår den mulige mergevinsten som brukeren kan få av teamet. Det vil også være en fordel å informere mer om tverrfaglig oppfølgings-team på avdelinga, da jeg opplever at flere av mine kolleger ikke er tilstrekkelig informert om både oppfølgings-team og koordinatoroppgaver."

Noen pekte på at det som mangler er digitalt samhandlingsverktøy.

"Det elektroniske verktøyet må implementeres, alle faggrupper må få opplæring. Koordinator må få tid til sine oppgaver, og alle som skal delta i oppfølging av barn og unge (mitt fagområde), må vite hva oppfølgings-team er. Slik er det ikke nå. Man opererer med ansvarsgruppe, og koordinator må forklare mye som bør være implementert."

Noen er usikre på om prosjektet er godt nok forankret og implementert på tjenesteområdenivå. Det blir også påpekt at det er viktig at også ledelsen gjøres tverrsektoriell, at man har en felles forståelse av hvilke problemstillinger som skal løse og at man setter felles konkrete mål. Andre viser til at det er viktig å forstå hverandre for å kunne jobbe sammen, at det trengs flere koordinatører og at flere instanser må bidra.

*"Det trengs flere koordinatører, flere instanser bør bidra. Både pga. at da vil det være flere som kan få "tilbud/forslag" om IP og koordinator, enn hvis en vet at det ikke er flere å ta av; **men også at når en selv er koordinator, får en større forståelse for hva det arbeidet innebærer, og hvordan andre som også er koordinator arbeider. En får opplæring og nyttig kunnskap. Viktig med forståelse for hverandre, for å kunne arbeide sammen.** Opplever at flere sier "Nei" til å være koordinator, men likevel har meninger om hvordan en koordinator bør arbeide. Her har vi mange ulike ressurser, vi kunne benyttet oss bedre av i kommunen." (vår utheving)*

"Tenker at flere må kunne ta på seg koordinator-rollen. Ofte blir vi helsesykepleiere satt til å være koordinator på brukere/barn som vi ikke har noe med å gjøre. Der f.eks. barnevern/PPT/skole er mer involvert. Tenker at de også må kunne pålegges det, når det er naturlig."

Det ble også pekt på ressursmangel.

"Vi mangler alltid tid og ressurser når vi får nye oppgaver. Alt skal takast innafør grunnbemanning."



"Mangel på helsepersonell gjør at både ledelse og personell ikke føler at de har tid eller overskudd til å være koordinator."

Flere uttrykker skepsis til implementeringen i sin kommune og til kunnskapen om oppfølgingsteam i tjenestene.

"Implementering av oppfølgingsteam har ikke vært fokus i min eining. Fikk informasjon om det for første gang på ... for kort tid siden. ... Mangler en felles overordnet ledelse og oppfølging av dette, og anerkjennelse for at slik oppfølging krever mye ressurser og tid. Dette må vi i dag kombinere med de ordinere oppgavene i jobben, noe som medfører ulik behandling og mindre systematisk og god oppfølging for brukerne."

"Det burde være tydeligere hvem som kan søke om koordinator og hvem som har ansvar for å informere brukeren/pårørende om rettighetene. Noen ganger møter jeg personer der jeg er overrasket over at ingen har snakket med dem om det (når de allikevel har flere instanser involvert)."

Til slutt tar vi med to sitater som illustrerer at mange har sett nytten ved oppfølgingsteam som arbeidsform.

"Oppfølgingsteam er etter min mening det beste som har skjedd i kommunen med hensyn til tverrfaglig arbeid med barn med sammensatte behov. Det er en mye bedre form både for brukerne og fagfolkene i teamet. For meg er det viktig at brukerne føler seg ivaretatt og komfortabel med formen det skjer i. Det føler jeg at vi klarer mye bedre nå enn før."

"Implementeringsarbeid tek tid - hold fast på oppfølgingsteammetodikken - fleire kloke hoder i lag - fungerer ofte bedre ein kvar for seg. Og det er brukaren som vil kome styrka ut."