



# Tre år med systematiskt kvalitetsarbete i idéburen vård och social omsorg

---

En utvärdering av Värdeforum och Famnas kvalitetsarbete

Truls Neubeck och Mattias Elg  
Stockholm, juni 2013

Famna, Box 16355, 103 26 Stockholm  
Rapporten kan laddas ned på [www.famna.org](http://www.famna.org)

© 2013 Famna och författarna

## Innehåll

---

<b>Sammanfattning.....</b>	<b>2</b>
<b>Famnas kvalitetsarbete och Värdeforum .....</b>	<b>3</b>
<b>Utvärderingsmetod .....</b>	<b>6</b>
<b>Resultat.....</b>	<b>9</b>
<b>Allmän upplevelse av Värdeforum .....</b>	<b>9</b>
<b>Genomgång av fastställda målområden.....</b>	<b>10</b>
Målområde: Ledningssystem för kvalitet. ....	10
Målområde: Kvalitetsregister. ....	10
Målområde: Systematisk uppföljning av den egna kvaliteten. ....	10
Målområde: Pågående kvalitetsutveckling. ....	10
Målområde: Beskrivning av kvalitet. ....	10
Målområde: Samverkan kring kvalitet. ....	11
<b>Identifierade Bieffekter.....</b>	<b>11</b>
Ett gemensamt språk för kvalitetsarbetet .....	11
En katalysator för internt kvalitetsarbete .....	11
Legitimering för att genomföra förändringar .....	11
<b>Diskussion och rekommendationer.....</b>	<b>12</b>
<b>Utveckling av kvalitet utifrån analys av data och information.....</b>	<b>12</b>
<b>Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.....</b>	<b>12</b>
<b>Plattform för samverkan och genomförande .....</b>	<b>13</b>
<b>Kvaliteten är känd och ökar .....</b>	<b>13</b>
<b>Måluppfyllelse och effekter av Värdeforum .....</b>	<b>14</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>15</b>
<b>Appendix - Intervjufrågor .....</b>	<b>16</b>

## Sammanfattning

---

*Under 2009-2012 har Famna arbetat med kvalitetsfrågor hos sina medlemmar bland annat med utvecklingsprogrammet Värdeforum. Som ett underlag för vidare arbete har nu effekterna hos deltagande organisationer utvärderats i ett vetenskapligt arbete. Utvärderingen har gjorts med kvalitativa intervjuer och visar att Värdeforum har lett till resultat i organisationernas kvalitetsarbete, främst inom ledningssystem, utvecklingsarbete och samverkan. Dessutom kan man se att några bieffekter av deltagandet är att organisationerna utvecklar ett gemensamt språk för kvalitet, att man får en katalysator för det egna kvalitetsarbetet och att man kan legitimera genomförandet av redan identifierade behov av förändringar. Det fortsatta arbetet i Värdeforum bör innehålla stöd för att fatta beslut ifrån insamlade data, driva kvalitetsutveckling med stöd av ledningssystem och verka för att fler organisationer har tillgång till återkoppling från externt genomförda brukarundersökningar. Dessutom bör Värdeforum fortsätta att vara en mötesplats för olika organisationer och en plattform för att skapa goda exempel på kvalitetsarbete, vilket legitimerar organisationernas kvalitetsarbete. Ett fortsatt arbete med och utveckling av Värdeforum bedöms spela en viktig roll även för framtida kvalitetsarbete hos Famnas medlemmar.*

**Mattias Elg**, professor, The Jönköping Academy for Improvement of Health and Welfare

**Truls Neubeck**, doktorand, The Jönköping Academy for Improvement of Health and Welfare och utvecklingsledare, Famna, [truls.neubeck@famna.org](mailto:truls.neubeck@famna.org)

## Famnas kvalitetsarbete och Värdeforum

---

Famna, riksorganisationen för icke-vinstsyftande vård och social omsorg, är en ideell förening som syftar till att synliggöra, påverka politiska förutsättningar och verka för tillväxt och utveckling av idéburen vård och social omsorg. Föreningens består av 46 medlemsorganisationer som bedriver vård och/eller social omsorg inom flera olika områden och där eventuellt överskott återinvesteras i verksamheten. Organisationerna kan vara ideella föreningar, ekonomiska föreningar, stiftelser, kooperativ eller aktiebolag med begränsad vinstutdelning. Organisationerna har allt från ett 10-tal till knappt 1000 anställda och omsätter tillsammans ca 3,5 miljarder kr/år.

Efter en inledande intern undersökning av behovet av kvalitetsarbete hos medlemsorganisationerna antog Famna en kvalitetsstrategi år 2009. Undersökningen gjordes med hjälp av bland annat en enkät och en workshop. Ett resultat av kvalitetsstrategin var att Famna tillsammans med Qulturum, utvecklingsenheten i Jönköpings läns landsting, utvecklade Värdeforum, som är ett kvalitetsutvecklingsprogram som syftar till att skapa en kultur av ständiga förbättringar. Inspirationen till programmet hämtades ur erfarenheter från Qulturums arbete med att utveckla svensk hälso- och sjukvård, internationella arbeten med tex genombrottsmetodik [1-3] och insikten om de drivkrafter som genomsyrar den idéburna sektorn [4]. Genom att arbeta med små konkreta förbättringar från första dagen, nya metoder för att agera sig in i ett nytt sätt att tänka och kollaborativa mötesplatser för lärande ges det i Värdeforum förutsättningar för förbättringar i organisationens kvalitetsarbete. Genom arbetssättet skapas relevans, engagemang, arbetsglädje och stolthet över uppnådda resultat i de deltagande verksamheterna.

De olika utvecklingsprogrammen i Värdeforum utgår alla från idén om mikrosystem som platsen där patienter/brukare/boende, deras närstående samt vårdens och omsorgens medarbetare tillsammans skapar värde för dem vårdens och omsorgen finns till. Insikten om att vårdens och omsorgen är ett komplext system av olika organisationer, processer och människor gör att de olika programmen har som utgångspunkt att alla behöver förstå och utveckla sin roll för att stödja mikrosystemet i värdeskapandet. Sammantaget ger programmen en bred satsning på kvalitet som organisationsutvecklingsstrategi. Genom att satsa på kompetens och kapacitet inom systematiskt förbättringsarbete, ledning och kunskapsstyrning får deltagande organisationer ökade egna möjligheter att utveckla kvaliteten utifrån analyser av tillgänglig data och information. Systematiskt förbättringsarbete är även kärnan i en evidensbaserad praktik vilket ger förutsättningar för att både använda och implementera bästa tillgängliga kunskap samt att skapa ny kunskap i vårdens och omsorgens vardag för nya och bättre arbetsätt.

Programmen är uppbyggda kring lärandeseminarier, s.k. Värdecaféer, med fokus på konkreta förbättringsarbeten i den egna organisationen och handledning mellan träffarna. På Värdecaféerna träffas deltagare från olika organisationer för samverkan, erfarenhetsutbyte och lära sig nya metoder och arbetsätt. Under programmet har deltagarna tillgång till Värdeforums webbplats, där man kan kommunicera med andra deltagare, dela material och hitta presentationer och metodbeskrivningar. Programmen avslutas med en vernissage där medverkande organisationer kan synliggöra sina resultat och öka kännedomen om den kvalitet som skapas.

Värdeforum har 2012 pågått i 3 år och med 600 deltagare från 31 olika organisationer. Tillsammans har 101 förbättringsprojekt genomförts och dokumenterats. En sammanställning av deltagandet hos Famnas medlemsorganisationer visar att 22 av 51 organisationer har deltagit i Värdeforum (tabell 1) (observera att 4 organisationer inte längre är medlemmar (markerade med t)). Förbättringsprojekten har rört ett flertal olika relevanta områden som patient/brukar involvering, professionellt agerande, användande av ledningssystem, ledningens roll för värdeskapande, införande av nya riktlinjer och kvalitetsregister som stöd för preventivt arbete. Deltagande organisationer representerar de huvudsakliga verksamhetsområdena som finns hos Famnas medlemmar.

För att få ett underlag kring hur Famna ska arbeta vidare med kvalitet på bästa sätt har nu effekter av Värdeforum utvärderats. Utvärderingen har i huvudsak en lärande ansats [5] och bör komplettera sammanställningen av genomförande och deltagande med en allmän bild av kvalitetsarbetet hos deltagande organisationer. Utvärderingen kan även ses som kontrollerande och legitimerande för det fortsatta arbetet. Dessutom är det viktigt att försöka fånga bieffekter i form av oväntade resultat, möjligheter och hinder i arbetet med Värdeforum.

**Tabell 1. Medlemmar i Famna och deltagande i Värdeforum 2009-2012**

Organisation	Antal team som medverkat
Betaniastiftelsen	0
BOSSE - Råd, stöd och kunskapscenter	1
Bräcke Diakoni	33
Ersta diakonisällskap	2
Förbundet S:t Lukas	0
Föreningen Edsättras vänner	1
Föreningen Framtidståget	0
Föreningen Kristoffergården	0
Föreningen Saltå By	1
Föreningen Skyddsvärnet i Göteborg	0
Föreningen Skyddsvärnet i Stockholm	4
Föreningen Solberga by	0
Föreningen Solåkraby	0
Göteborgs Kyrkliga Stadsmission	3
Göteborgs räddningsmission	3
Haganäs Ekonomisk Förening	1
Hajdes Ekonomiska Förening	0
Hela Människan RIA Järfälla (t)	0
HSB Omsorg	0
Immanuelkyrkan vård AB, Löjtnantsgården	3
Kvinnojouren MIRA (t)	0
Linköpings Stadsmission	0
LP-arbetet i ABC-området ideell förening	0
LP-verksamhetens ideella riksförening	1
Mariagårdens medarbetarförening	0
Origo Resurs AB	0
Psoriasisförbundet	0
Psoriasisföreningen i Sthlms län	0
Riksförbundet frivilliga samhällsarbetare	0
Selenekollektivet för kvinnor	0
Sorgmottagningen - Sjukvårdsföreningen för Övre Norrmalm	0
Stadsmissionen Skåne	0
Stiftelsen Credo	1
Stiftelsen Danviks Hospital/Danvikshem	2
Stiftelsen Gabriel	0
Stiftelsen Gyllenkroken	2
Stiftelsen Isaak Hirschs minne	1
Stiftelsen Josephinahemmet	5
Stiftelsen Kristen Familjehemsvård	0
Stiftelsen Margaretagården	0
Stiftelsen Röda Korshemmet/Röda Korsets Sjukhus	5
Stiftelsen Stockholms sjukhem	0
Stiftelsen Stora Sköndal	7
Stiftelsen Unga Kvinnors Värn	1
Stiftelsen Vidarkliniken	0
Stiftelsen Västgötakollektivet	2
Stockholms Stadsmission	3
Svenska Röda Korset	0
Vård i Rosstorp AB (t)	5

## Utvärderingsmetod

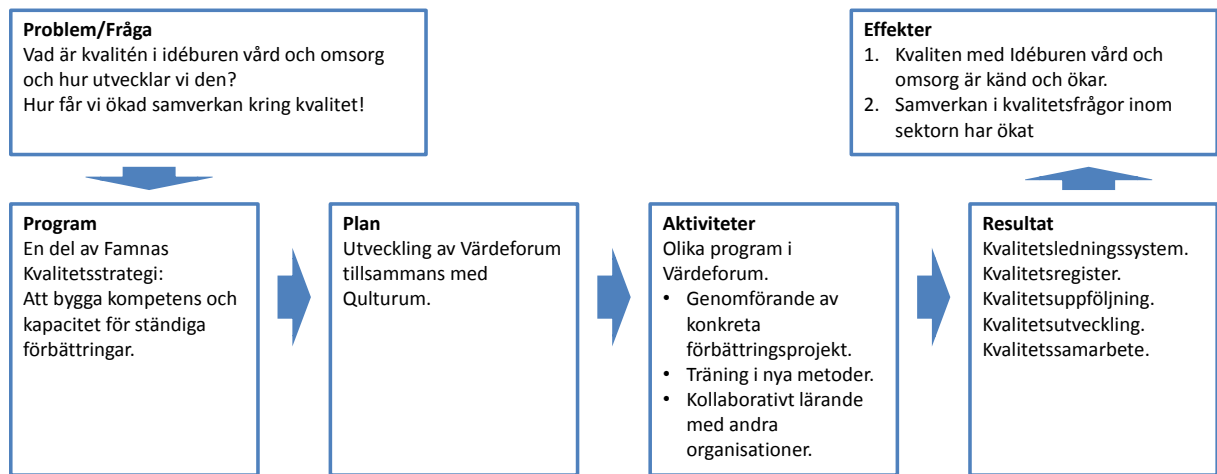
Utvärderingen är en del av en interaktiv forskningsansats [6] för att skapa förutsättningar för en naturlig integration mellan forskningsbaserad kunskapsbildning, gemensam förståelse och praktiskt handlande av förutsättningarna för kvalitetsarbete i den idéburna sektorn. En organisationsdoktorand på Famna har genomfört en organiserad följeforskningsutvärdering handled av Mattias Elg, professor vid The Jönköping Academy, Högskolan Jönköping. Utvärderingen gjordes med en kvalificerad uppföljning [7]. Efter att ha beaktat olika modeller för uppföljningen (tabell 2) och uppdraget med utvärderingen formulerades en utvärderingsplan utifrån bieffektsmodellen.

**Tabell 2. Olika alternativ för utvärdringsmodell med kommentarer kring val av Bieffektsmodellen.**

Utvärderingsmodell	Kommentar
<b>Måluppfyllelse</b>	Bedömdes inte som lämplig då interventionen då den inte skulle fånga det oväntade och eventuella bieffekter.
<b>Bieffektsmodellen</b>	Valdes som lämpligast då den bedömer måluppfyllnad samtidigt som man kan fånga oväntade resultat och hinder.
<b>Relevansutvärdering</b>	Bedömdes inte som lämplig att uppfylla utvärderingsuppdraget.
<b>Brukarutvärdering</b>	Vore ett intressant val med tanke på programmets idé om värdeskapande men det är inte denna utvärderings huvudsyfte.
<b>Intressentutvärdering</b>	Det är inte huvudsyftet med denna utvärdering men intressenterna är delaktiga i planen i och med programutformningen.
<b>Kollegiebedömning</b>	Är ej lämplig då det i detta fall inte rör sig om professionsspecifika interventioner.
<b>Ekonomisk modell</b>	Är ej intressant för detta ändamål. Det är inget i interventionen som syftar mot ekonomiska aspekter eller direkt avser produktionen i detta läge.

Famnas kvalitetsarbete och Värdeforum kan enligt denna utvärderingsplan beskrivas som en planerad intervention med program, plan och aktiviteter syftande mot resultat och effekter utifrån den problembild som finns (fig 1). I denna intervention kan man identifiera följande 4 olika intressenter: Högsta ledning, Mellanledning, Förbättringscoach/ verksamhetsrepresentant och Famna.





**Fig 1. Värdeforum som en intervention för att åtgärda identifierade problem.**

Utifrån interventionen kan målområden och kriterier för Värdeforum fastställas (tabell 3)

**Tabell 3. Fastställda målområden för Värdeforum**

Värdeforum skall bidra till att den deltagande organisationen har och/eller använder:
<b>1. Ett godkänt ledningssystem för kvalitet.</b>
<b>2. De kvalitetsregister som finns inom verksamhetsområdet.</b>
<b>3. En systematisk uppföljning av den egna kvaliteten med hjälp av brukarundersökningar, öppna jämförelser eller andra resultatmått.</b>
<b>4. Pågående kvalitetsutveckling utifrån identifierade resultat.</b>
<b>5. En beskrivning som överensstämmer med upplevelsen av den kvalitet som skapas i organisationen.</b>
<b>6. Ett pågående samarbete med andra verksamheter kring kvalitet.</b>

För att fånga eventuella bieffekter och bedöma hur de fastställda målen uppnåtts gjordes kvalitativa intervjuer kring hur organisationer som deltagit i Värdeforum arbetar med kvalitet idag. För att få en bred bild av effekterna gjordes 14 intervjuer med 8 olika organisationer inom 4 olika verksamhetsområden (tabell 4) [8]. För att få en bild av intressenternas upplevelse av kvalitetsarbetet idag intervjuades representanter från ledningsgrupp på högsta (HL) och mellannivå (ML) (utom i två organisationer där endast högsta ledning intervjuades).

**Tabell 4. Utvalda verksamhetsområden och organisationer för intervju.**

Verksamhetsområde	Utvärderade organisationer	Intervjuad
<b>Äldreomsorg</b>	Bräcke Diakoni	HL, ML
	Stiftelsen Josefinahemmet	HL, ML
<b>LSS</b>	Haganäs ekonomiska förening	HL, ML
	Bosse råd, stöd och kunskapscenter	HL, ML
<b>Kriminalitet/Missbruk</b>	Föreningen Skyddsvärnet i Stockholm	HL, ML
	Stiftelsen Västgötakollektivet	HL
<b>Socialpsykiatri</b>	Göteborgs kyrkliga stadsmission	HL
	Stiftelsen Gyllenkroken	HL, ML

Intervjuerna gjordes med öppna frågor kring befintligt och framtida kvalitetsarbete i den egna organisationen. Kopplat till detta gjordes eventuella uppföljande frågor kring de målområden som fastställts för Värdeforum. Dessutom följdes det upp hur man har organiserat sitt kvalitetsarbete och om man använt externt stöd i kvalitetsarbetet.

För att bättre kunna analysera det kvalitativa materialet kodades innehållet [8]. Intervjuerna kodades för varje fastställt målområde i interventionen (tabell 3) med siffrorna 0-2 där 0 innebär att målområdet saknas i organisationen, 1 innebär att målområdet finns men att den intervjuade inte kan redovisa för hur eller om det används i kvalitetsarbetet och 2 innebär att målområdet finns och åtminstone till viss del används i organisationens kvalitetsarbete. Vidare kodades varje målområde efter om den intervjuade gav uttryck för om kvalitetsarbetet inneburit ett *hinder* eller en *möjlighet* och om det var ett *direkt* eller *indirekt* resultat av deltagandet i Värdeforum. Dessutom gjordes ovanstående kodning för området bieffekter.

Samtliga intervjuer har spelats in med godkännande av den intervjuade. En dokumentation av intervjufrågorna finns i appendix 1.

## Resultat

### Allmän upplevelse av Värdeforum

Verksamheter som deltagit i Värdeforum har ett kvalitetsarbete som utvecklats positivt i förhållande till den problembild som beskrivs i Famnas undersökningar och kvalitetsstrategi från 2009. Upplevelsen av Värdeforum är överlag bra och man beskriver organisationens eget kvalitetsarbete som en del av resultat från programmet. Resultatet från intervjuerna har analyserats utifrån en kodning om ett visst område inte finns, finns men inte används eller finns och används.

En översikt av kodningen visar att det i de flesta fall finns ett arbete inom de fastställda målområdena (tabell 5) men att det bara hos en del används i kvalitetsarbetet. Ett specialfall gäller för kvalitetsregister som bara finns tillgängligt i äldreomsorgen men där bägge organisationer inom verksamhetsområdet använder det. Överensstämmelsen mellan ledning på högsta och mellan nivå kring kvalitetsarbetet är god i de flesta organisationer. Man bedömer att förståelsen för verksamhetens behov och kompetens att möta detta är god och resultaten från genomförda projekt används i flera fall i det vidare kvalitetsarbetet. Flera organisationer har en uttalad strategi för fortsatt kvalitetsarbete och en organisation med kvalitetsansvarig eller avdelning. De beskriver detta som en möjlighet för kvalitetsarbetet. I tre fall uttrycks denna ansvariga eller avdelning som ett indirekt resultat av deltagande i Värdeforum.

**Tabell 5. Sammanställning av det kodade intervjumaterialet. (Röd = saknas, Gul = Finns, Grön = finns och används.)**

Organsiation	Roll	Allmän upplevelse av Värdeforum (VF)	VF ses som en del i kvalitetsarbetet	VF förståelse för verksamhetsamt kompetens.	Används resultat från VF	Kvalitetsansvarig/ kvalitetsavdelning	Målområden	Ledningssystem för kvalitet (revision, certifiering)	Hinder/möjlighet	Indirekt/Direkt resultat av VF	Kvalitetsregister	Hinder/möjlighet	Indirekt/Direkt resultat av VF	Uppföljning	Hinder/möjlighet	Indirekt/Direkt resultat av VF	utveckling	Hinder/möjlighet	Indirekt/Direkt resultat av VF	Beskrivning av kvalitet	Hinder/möjlighet	Indirekt/Direkt resultat av VF	Samarbete med andra verksamheter	Hinder/möjlighet	Indirekt/Direkt resultat av VF	Bieffekter	Gemensamt språk för kvalitetsarbete	VF som katalysator för kvalitetsarbetet	VF ger en möjlighet att genomföra förändringar
Bosse råd och stöd	HL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Bosse råd och stöd	MI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Bräcke Diakoni	HL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Bräcke Diakoni	MI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Gyllenkroken	HL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Gyllenkroken	MI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Göteborgs kyrkliga stadsmission	HL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Haganäs	HL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Haganäs	MI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Josephinahemmet	HL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Josephinahemmet	MI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Skyddsvärnet	HL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Skyddsvärnet	MI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Västgötakollektivet	HL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

## **Genomgång av fastställda målområden**

### **Målområde: Ledningssystem för kvalitet.**

Alla organisationer utom en har ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete men bara i ett fall kan man beskriva hur detta används för att utveckla och säkra kvaliteten. Ledningssystemet används på detta sätt inte heller för att hantera resultat och uppföljningar utan mer som en garanti för att rutiner finns på plats. Däremot upplevs ledningssystemet vara en av de viktiga möjligheterna för ett lyckat kvalitetsarbete, i det bästa fall är det befintliga systemet ett direkt resultat av deltagande i Värdeforum.

### **Målområde: Kvalitetsregister.**

Endast inom äldreomsorgen finns det kvalitetsregister som är aktuella för deltagande organisationer. Här är resultaten goda och alla Farnas medlemmar inom detta verksamhetsområde är anslutna till aktuella kvalitetsregister, Senior Alert och Svenska Palliativ registret. I utvärderingen syns en skillnad i arbetet med att använda registret i kvalitetsarbete mellan stor och liten organisation. Bräcke Diakoni har anslutit sig men har inte hittat en arbetsätt som fungerar för hela organisationen. En mindre organisation som Josephinahemmet har å andra sidan utvecklat ett fullt fungerande arbetsätt som en del av det vardagliga arbetet. Båda organisationerna som använder kvalitetsregister uttrycker att det är en möjlighet för kvalitetsarbetet. Även en organisation som inte har befintligt kvalitetsregister inom sitt verksamhetsområde uttrycker att det skulle vara en möjlighet för kvalitetsarbete om det fanns.

### **Målområde: Systematisk uppföljning av den egna kvaliteten.**

Här finns i alla organisationer en stor mängd insamling av data och resultat men endast i 3 fall har man arbetsätt för att använda detta i kvalitetsarbetet. De flesta uttrycker att dessa data skulle kunna vara en möjlighet för kvalitetsarbetet men två mellanchefer på olika organisationer upplever att alla insamling och rapportering av data är ett hinder i kvalitetsarbetet.

### **Målområde: Pågående kvalitetsutveckling.**

Alla organisationer driver utvecklingsprojekt för att höja kvaliteten och de flesta uttrycker detta som ett direkt resultat av medverkande i Värdeforum. Utvecklingsarbetet är dock sällan kopplat till den uppföljning som görs eller del av ett system för mätningar av t.ex. resultatmätt.

### **Målområde: Beskrivning av kvalitet.**

Några organisationer uttrycker att de har en beskrivning av deras kvalitet i och med det arbete som görs men att den inte används för att ytterligare höja kvaliteten. Fyra av de intervjuade (både högsta- och mellanchefer) uttrycker att det insamlade materialet inte beskriver organisationens kvalitet, dock är det inte en enhällig bild inom respektive organisation. De flesta organisationer uttrycker att en beskrivning av deras kvalitet är bra för att driva kvalitetsarbetet. På Gyllenkroken uttrycker mellancheferen att den nuvarande beskrivningen är ett direkt resultat av medverkandet i Värdeforum. Exempel på bra beskrivningar av kvaliteten är brukarutvärderingar och intern dokumentation. Den interna dokumentationen är i flera fall omfattande och utmärkt för att säkra och utveckla kvaliteten i enskilda fall, dock saknas system, metoder och kompetens för att analysera materialet på en över-

gripande nivå. Ett exempel på fungerande arbete med kvalitetsbeskrivning finns i organisationen Bosse råd, stöd och kunskapscenter där man använder en externt organiserad brukarutvärdering som är jämförbar med andra aktörer inom samma avtalsområde. Här kan man dels se att resultaten delar organisationens allmänna uppfattning om god kvalitet i arbetssättet och dels att eventuella svagheter går att använda för att genomföra utvecklingsarbeten.

### **Målområde: Samverkan kring kvalitet.**

Organisationerna har haft stor glädje av att samarbeta med andra i kvalitetsfrågor inom ramen för Värdeforum och upplever detta som en möjlighet för kvalitetsarbetet. Befintlig samverkan är i flera fall ett direkt resultat av Värdeforum och man har endast i få fall lyckats skapa egna platser för detta.

### **Identifierade Bieffekter**

I analysen av fastställda mål kan man även identifiera bieffekter som uppkommit i organisationernas kvalitetsarbete i samband med deltagandet i Värdeforum. De huvudsakliga bieffekterna är ett gemensamt språk för kvalitetsarbetet, en katalysator för internt kvalitetsarbete och legitimering för att genomföra förändringar.

### **Ett gemensamt språk för kvalitetsarbetet**

Organisationerna upplever att deltagandet i Värdeforum har gjort att man har fått ett gemensamt språk för att prata om kvalitet inom organisationen. Dessutom uttrycker man att detta gemensamma språk underlättar samtal och diskussioner i andra sammanhang på arbetsplatsen. Ett annat exempel på betydelsen av språk är hos Josephinahemmet där den intervjuade ML har en uttalad roll i kvalitetsarbetet och själv har deltagit i Värdeforum i 4 olika projekt. Här finns ett tydligt språk och förståelse för hur man kan beskriva det pågående arbetet i kvalitetstermer.

### **En katalysator för internt kvalitetsarbete**

Deltagandet i Värdeforum har i flera fall verkat som en katalysator för organisationens eget kvalitetsarbete. Man har efter medverkande startat omfattande utvecklingsarbeten och tagit strategiska satsningar på kvalitet.

### **Legitimering för att genomföra förändringar**

Både Famna som organisation och medverkandet i Värdeforum uttrycks som positiva och flera av de intervjuade ger uttryck för något som kan tolkas som en legitimerande effekt för att genomföra förändringar och sprida nya arbetsätt som man velat göra redan innan deltagandet.

## Diskussion och rekommendationer

---

Värdeforum har verkat i en tid när de deltagande organisationernas kvalitetsarbete har utvecklats gentemot den bild som beskrivs av kvalitetsundersökning och strategi från 2009. Det är svårt att knyta förändringar direkt till interventionen, men i och med intervjuer med ledning från deltagande organisationer ges en tydligare bild av Värdeforums betydelse för utvecklingen. Genom en analys av vad respondenterna gett uttryck för kan en del oväntade resultat visas som en följd av deltagandet. Ett viktigt nästa steg för att komplettera kunskapsbilden bör vara att på ett motsvarande sätt undersöka organisationer som inte deltagit i Värdeforum. Genom den nära kopplingen mellan utvärderare och interventionens huvudaktörer i denna följeforskningsutvärdering ges möjligheter att återkoppla resultat om hinder och möjligheter vilket bör utnyttjas för fortsatt utveckling av programmen för att få bästa möjliga effekter i kvalitetsarbetet. En intern utvärdering har på detta sätt fördelen med att väl känna kontextuella faktorer och att på förhand veta vad som händer i interventionen. Nackdelen är svårigheten att kunna visa detta på ett objektiva sätt. Med denna utvärdering har ett strategiskt och varierat val av undersökta organisationer tillsammans med en kodning av det insamlade materialet vart grunden för allmänna slutsatser och rekommendationer för vidare arbete.

### *Utveckling av kvalitet utifrån analys av data och information*

Deltagandet i Värdeforum har i flera fall verkat som en katalysator för organisationens eget kvalitetsarbete samtidigt som kvalitetskraven ökar från avtalspartners och tillsynsmyndigheter. Detta gör att många organisationer samlar in stora mängder data men samtidigt har man svårt att använda det i kvalitetsarbetet. Denna svårighet kan ses som ett resultat av att man vill göra ett bra arbete men att man inte har tillräcklig erfarenhet eller kompetens att utveckla kvalitetsarbetet. Det är mycket viktigt att de krav på kvalitetsarbete som ställs på organisationer både internt och externt backas upp med kompetensutveckling för nya och mer avancerade uppgifter. Flera organisationer har en väl utvecklad individuell dokumentation på klient nivå. Denna information fungerar bra för att ge hög kvalitet i enskilda fall men för att utvecklas på organisations och systemnivå behövs det kompetens och stöd för att analysera, leda och utveckla kvalitén i enlighet med befintliga metoder (t.ex. [9]). Det är därför rimligt att utveckla och erbjuda fortsatt stöd för att hantera, analysera och fatta beslut ifrån insamlade data.

### *Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*

Arbetet med ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete är i sin början och är viktigt att fortsätta. Det arbete som gjorts i och med den nya föreskriften (SOSFS 2011:9) gör att det finns goda möjligheter att anpassa ledningssystemets utformning till verksamheternas behov. Organisationerna har beskrivningar och rutiner på plats men systemet används inte som ett stöd för att hantera, analysera och leda utifrån de insamlade kvalitetsdata man i allt större grad har. Det fortsatta arbetet bör inrikta sig på att stödja utvecklingen av system och arbetsätt för att hantera resultat och driva kvalitetsutveckling med stöd av ledningssystem.

## **Plattform för samverkan och genomförande**

Upplägget i Värdeforum med återkommande träffar gör att deltagande organisationer upplever att de faktiskt genomför utvecklingsarbete i större grad än innan. Värdeforum är även en del i Famnas övriga kvalitetsarbete vilket verkar som en dubbelriktad legitimering. Dels får organisationer legitimering för att göra förändringar inom ramen för nationellt kvalitetsarbetet, dels får Famna legitimering för att driva kvalitetsarbete på nationell nivå inom ramen för de deltagande organisationernas erfarenheter. Att lyckas hålla den nivå på lyckade genomförande i Värdeforum är avgörande för att detta ska försiggå. Dessutom får man allt fler som deltar i ett gemensamt kvalitetspråk och fokus kan läggas på att lättare lära av varandra, driva utveckling och synliggöra resultat. Ett gemensamt språk för kvalitet kan även vara en mycket bra utgångspunkt för annat arbete med att utveckla organisationen. Man får mötesplatser, reflektionstid och ett sätt att prata om svårigheter och konflikter där man inte missförstår varandra i lika stor grad. Om organisering, ledarskap och medarbetarskap bygger på att förändringar i allt större grad är beroende av extern legitimering, t.ex. genom projekt och liknande, är det av mycket stor vikt att denna möjlighet kontinuerligt finns tillgänglig för Famnas medlemmar/sektorn. Man vet också att ett aktivt ägarskap [10] är avgörande för långsiktiga effekter och det är därför av stor vikt att Famna som en medlemsorganisation fortfarande äger och driver Värdeforum. En risk med externt ordnad utveckling är att organisationernas kvalitetsarbete blir beroende av ordnade stöd som tex Värdeforum. Vid utvärderingen har det framkommit att den genomförande och legitimerande effekt som Värdeforum haft har i flera fall kompletterats med tydliga strategier för eget kvalitetsarbete vilket borde vara en viktig del för att undvika för starkt beroende. Värdeforum bör fortsätta att vara en mötesplats för olika organisationer och en plattform för att skapa goda exempel på kvalitetsarbete, vilket till viss del legitimerar kvalitetsarbeten i organisationen.

## **Kvaliteten är känd och ökar**

Om man delar upp kvalitetskrav i tre delar, lagar, avtal och egen kvalitet kan man säga att Värdeforum har stärkt förmågan att synliggöra kvaliteten i lagar och avtal samt att det gett kompetens för att fortsätta arbetet med att synliggöra och utveckla den egna kvaliteten. Den egna kvaliteten beskrivs som att kunna visa både klienter, brukare och avtalspartners att man gör vad man lovar och mer ändå. I vissa fall har man system för att använda brukarutvärderingar eller individuella behandlingsplaner på ett bra sätt. Ett systematiskt arbete med detta har bara börjat och bedöms som mycket intressant i framtiden. En viktig aspekt är att det inte självklart går att direkt använda brukarmedverkan som ett kvalitetsmått eftersom organisationer som själva är eller befinner sig nära brukarorganisationer inte alltid upplever att mätningarna motsvarar medverkan i en direkt brukarrörelse. Det fortsatta kvalitetsarbetet bör verka för att fler organisationer har tillgång till återkoppling från externt genomförda brukarundersökningar som även är jämförbara med andra verksamheter.

### ***Måluppfyllelse och effekter av Värdeforum***

I materialet från den inledande undersökningen av kvalitetsbehov och Famnas kvalitetsstrategi beskrivs ett behov av att förstå, beskriva och utveckla idéburen kvalitet. Dessutom blir det tydligt att man vill samverka kring kvalitet. Arbetet med Värdeforum har i detta sammanhang uppnått resultat inom de i utvärderingen fastställda målområdena ledningssystem, kvalitetsregister, uppföljning, utveckling, beskrivning och samverkan i kvalitetsarbetet. Utvärderingen visar även på att man överlag bedömer dessa områden som möjligheter för det egna kvalitetsarbetet och att det inom ledningssystem, utveckling och samverkan till stor del uttrycks som ett direkt resultat av deltagandet i Värdeforum. Beskrivningar av kvaliteten har börjat bli kända inom organisationerna. Om arbetet med kvalitetsutveckling fortsätter på samma sätt är en förväntad effekt att kännedomen även sprids utanför organisationer när man till allt större grad ser kopplingarna mellan uppföljning av egen kvalitet, fungerande ledningssystem för kvalitetsarbetet och ett fortsatt samarbete.



## Referenser

---

1. Baker, G., et al., *High performing healthcare systems. Delivering Quality by Design: An Examination of Leadership Strategies, Organizational Processes and Investments Made to Create and Sustain Improvement in Healthcare*. Toronto, Ontario: Longwood's Publishing, 2008.
2. Langley, G.J., et al., *The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance* 2009: Jossey-Bass.
3. Nelson, E.C., P.B. Batalden, and M.M. Godfrey, *Quality by design: a clinical microsystems approach* 2007: Jossey-Bass.
4. Bate, P., G. Robert, and H. Bevan, *The next phase of healthcare improvement: what can we learn from social movements?* Qual Saf Health Care, 2004. **13**(1): p. 62-6.
5. Svensson, L., G. Brulin, and S. Jansson, *Lärande utvärdering: genom följeforskning*. 2009.
6. Svensson, L., P.E. Ellstroem, and G. Brulin, *Introduction—on interactive research*. International Journal of Action Research, 2008. **3**(3): p. 233-249.
7. Vedung, E., *Utvärdering i politik och förvaltning (Engl. version: see Public Policy and Program Evaluation)*. Vol. 2. 1998: Studentlitteratur (Lund, Sweden).
8. Miles, M.B. and A.M. Huberman, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* 1994: Sage Publications, Incorporated.
9. Demming, W.E., *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986: p. 121.
10. Brulin, G.S., Lennart G, *Managing sustainable development programmes : a learning approach to change*. 2012.

## Appendix - Intervjufrågor

---

Intervjuerna spelades in antingen via telefon och dator eller direkt med diktafon. Materialet sparades sedan som komprimerad (mpeg4) ljudfil och kunde spelas upp flera gånger för analys.

Intervjuerna genomfördes med två öppna frågor:

1. Kan du kort beskriva hur ni arbetar med kvalitet idag?
2. Utifrån det du berättat nu, vad ser du för behov inom kvalitetsarbetet i framtiden?

Sedan gjordes kompletterande och stödjandefrågor vid behov för att säkerställa att följande områden behandlades:

1. Hur man har organiserat kvalitetsarbetet (avdelning/ansvarig)
2. Ett godkänt ledningssystem för kvalitet.
3. De kvalitetsregister som finns inom verksamhetsområdet.
4. En systematisk uppföljning av den egna kvaliteten med hjälp av brukarundersökningar, öppna jämförelser eller andra resultatmått.
5. Pågående kvalitetsutveckling utifrån identifierade resultat.
6. En beskrivning som överensstämmer med upplevelsen av den kvalitet som skapas i organisationen.
7. Ett pågående samarbete med andra verksamheter kring kvalitet.
8. Användande av externt stöd i kvalitetsarbetet

Alla frågor kodades med siffrorna 0-2 där 0 = saknas, 1= finns men används inte och 2 = finns och används. Vid analysen gjordes motsvarande kodning även på spontant nämnda effekter och upplevelser av Värdeforum samt identifierade bieffekter. Dessutom kodades varje område om de upplevs som hinder eller möjlighet för kvalitetsarbete samt om det uttrycktes som ett direkt eller indirekt resultat av deltagandet i Värdeforum.