

VOKSENSKOLEMODELLEN - EN IMPLEMENTERINGSVEILEDER

Brooke Hollister, Senter for omsorgsforskning, sør, Universitetet i Agder
Bjørnulf Arntsen, Senter for omsorgsforskning, sør, Universitetet i Agder
Berit Westbye, USHT Agder (Øst), Grimstad kommune
Birgitte Nærdal, USHT Agder (Øst), Grimstad kommune
Ingunn Meyer Norschau, USHT Agder (Øst), Grimstad kommune
Monica Reiersølmoen Vigre, Grimstad kommune
Tor-Erik Moseid Austenaa, Grimstad kommune

Geir Vegar Berg, Senter for omsorgsforskning, sør, Universitetet i Agder og Høgskolen i Innlandet



VOKSENSKOLEMODELLEN

I 2019 etablerte Grimstad kommune i samarbeid med USHT Agder (Øst) Voksenskolen for personer med demens, en brukerskole og et aktivitetstilbud for personer med demenssykdom i tidlig til moderat fase. Voksenskolen har som målsetting å bidra til:

- Vedlikehold av kognitive og fysiske funksjoner
- Opplevelse av mestring i hverdagen
- Bedre livskvalitet
- Erfaringsutveksling

Voksenskolen ble evaluert i 2024 og kunne vise til gode resultater både blant skolens elever, ansatte og pårørende (Berg et al. 2024). Med utgangspunkt i disse resultatene og gjennom dialog med alle involverte ved skolen ble *Voksenskolemodell for personer med demens* (Figur 1) utarbeidet som vist i figuren nedenfor. Hensikten med modellen var å formidle erfaringer med Voksenskolen og gjøre det enklere for andre kommuner å etablere et tilsvarende tilbud og styrke muligheten for videre forskning på området.

Voksenskolemodellen bygger på noen grunnleggende verdier, pilarer og ramme faktorer. Nedenfor gis først en kortfattet beskrivelse av disse, før vi i kommer nærmere inn på hvordan disse kan forstås inn i et praktisk implementeringsarbeid i kommunen. For en nærmere beskrivelse henvises det også til evalueringsrapporten (Berg et al. 2024).

Figur 1. Voksenskolemodell for personer med demens



GRUNNVERDIER

Voksenskolen skal bygge på grunnleggende verdier om kunnskapsbasert og personsentrert omsorg. Dette betyr at tilbudet som gis gjennom Voksenskolen skal utvikles i tråd med forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap og at tilbudet skal være tilpasset den enkelte elev.

GRUNNPILARER

Voksenskolemodellen bygger på fire grunnpilarer som skal danne utgangspunkt for skoledagens innhold og aktiviteter. Disse grunnpilarene er:

- **Kognitiv trening** som handler om å gjennomføre aktiviteter som bidrar til kognitiv stimulering både individuelt og i grupper. Eksempler på aktiviteter som har stått sentralt i utvikling av Voksenskolen i Grimstad er steds- og tidsorientering, ulike typer spill og føring av loggbøker (se senere for en nærmere beskrivelse).
- **ADL-trening** (Aktiviteter i dagliglivet) som handler om å trene på å utføre dagliglivets mange gjøremål og som bidrar til mestringsfølelse så vel som kognitiv, fysisk og sosial stimulering. Eksempler på ADL -aktiviteter kan være forberedelse og gjennomføring av felles lunsj (lage kaffe, dekke bord, lage mat, skjære brød og rydde etterpå) og vurdering av bekledning (hvilke klær må de ha hvis det regner, blåser, er kaldt).
- **Sosialt samvær** som er en helt grunnleggende del av det å være et helt menneske. Gjennom Voksenskolen får elevene treffe andre med samme sykdom, snakke åpent om at de glemmer, le sammen, vise omsorg og hjelpe hverandre.
- **Fysisk aktivitet** står sentralt ved Voksenskolen der hver skoledag inneholder både øvelser for styrke, balanse samt en gåtur utendørs.

RAMMEFAKTORER

Voksenskolenmodellens rammefaktorer handler om hvilke indre og ytre rammer som Voksenskolen skal foregå innenfor. Viktige rammefaktorer for Voksenskolen vil være:

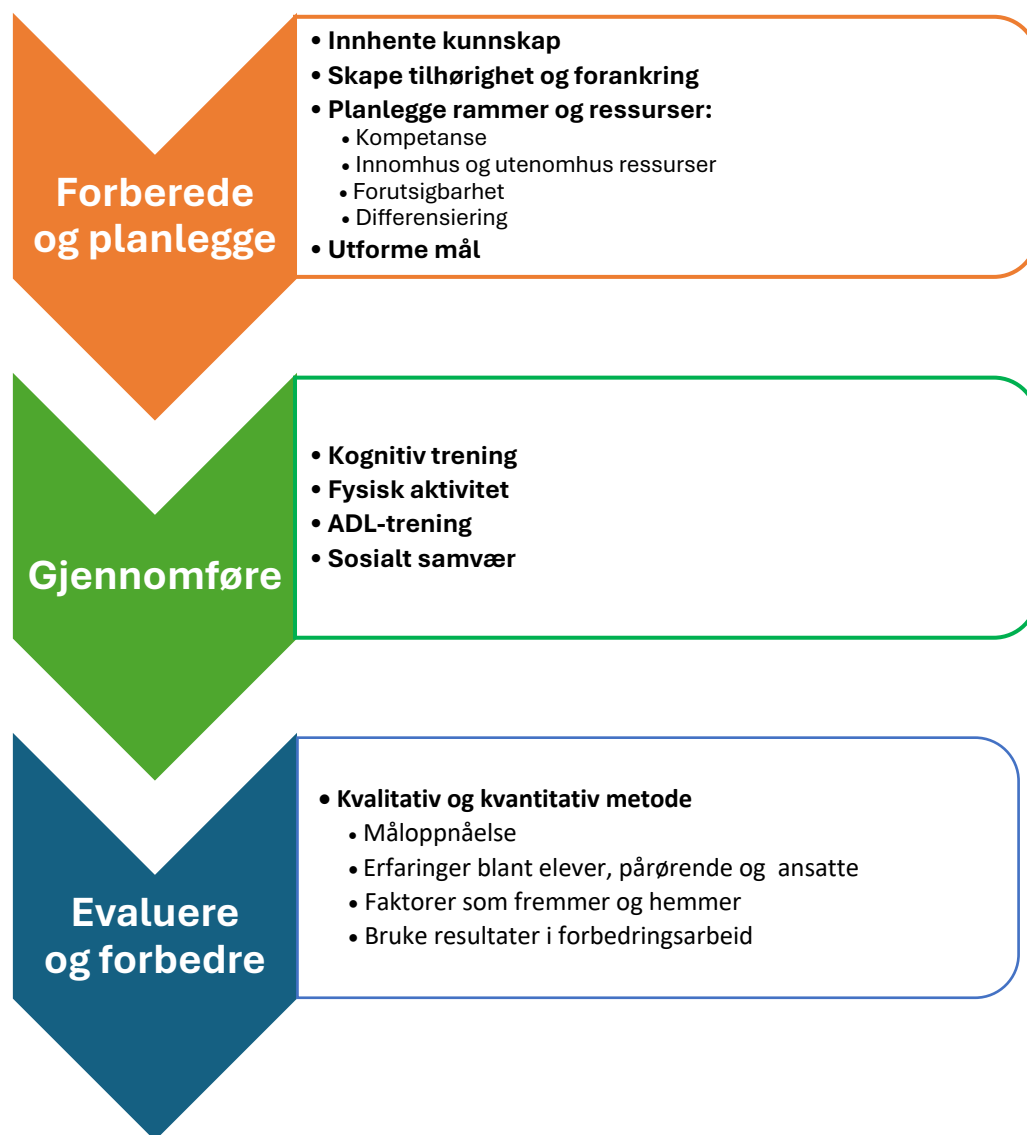
- Tilgang på nødvendig kompetanse
- Tilgang på ressurser
- Innomhus ressurser
- Utenomhus ressurser
- Tilhørighet
- Forutsigbarhet
- Differensiering

VEILEDER FOR IMPLEMENTERING AV VOKSENSKOLEMODELLEN

Det å ha et bevisst forhold til Voksenskolemodellens grunnverdier, grunnpilarer og rammefaktorer er viktig dersom man ønsker å implementere modellen i egen kommune. I praksis så kan det være krevende å vite hvordan man skal gå frem i dette arbeidet. Basert på erfaringer fra Grimstad kommune (Berg et al. 2024) så er målet med denne veilederen derfor å hjelpe kommunene til å systematisere arbeidet med å implementere Voksenskolemodellen i sin kommune og samtidig å tilby noen ressurser som kan bidra til å gjøre dette arbeidet enklere. Som vist i figur 2 nedenfor så kan implementeringen av Voksenskolemodellen

deles inn i tre faser med ulike trinn der Voksenskolens grunnverdier, grunnpilarer og rammefaktorer vil omtales.

Figur 2. Ulike faser i implementering av Voksenskolen



Fase 1: Forberede og planlegge

Tidlig forberedelse og planlegging er helt avgjørende for å lykkes med implementering av Voksenskolen. Selv om det er mange områder som kan inkluderes i denne fasen så har vi valgt å fokusere på tre viktige områder som krever spesiell oppmerksomhet i forberedning og planlegging av Voksenskolen.

Innhente Kunnskap

Voksenskolemodellens grunnverdi handler om å bygge på *forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap* og er viktig gjennom alle faser av implementeringsprosessen, også i forberedelsesfasen. En viktig del av denne fasen vil derfor være å gjøre seg kjent med hva som finnes av aktuell kunnskap og erfaring med

Voksenskolen og lignende prosjekter. Her finnes det en rekke ulike ressurser som kan være nyttig for kommunen å benytte seg av:

- Informasjon om Voksenskolen i Grimstad finner du [her](#)¹
- Informasjon om Ålborg demensskole finner du [her](#)²
- Informasjon om «Our house» i England finner du [her](#)³
- Rapport om Voksenskolen i Grimstad finner du [her](#)⁴
- Studie om erfaringer fra Danmark finner du [her](#)⁵
- Studie om erfaringer fra MAKIS intervensjon i Tyskland finner du [her](#)⁶
- Kunnskapsoppsummering om effekt av fysisk aktivitet og omsorgstiltak for personer med demens finner du [her](#)⁷

Skape tilhørighet og forankring

Kommunen bør så tidlig som mulig starte arbeidet med å skape tilhørighet og forankring av Voksenskolen i lokalsamfunnet. Dette vil gjøre det enklere å nyttiggjøre seg lokalsamfunnets egne ressurser og tilbudet vil være mer gjenkjennbart og tilgjengelig for elevene. En felles erkjennelse av behovet for en Voksenskole i kommunen vil bidra til å skape engasjement, legitimitet og forutsigbarhet. For å sikre tilhørighet og forankring er det viktig å jobbe for at Voksenskolen:

- Gjøres kjent for brukere, pårørende, ansatte og andre involverte aktører i kommunen
- Etablerer et brukerpanel/referansegruppe for å sikre brukermedvirkning og samskaping med deltakelse fra elever, pårørende, ansatte og andre involverte aktører i lokalsamfunnet
- Ses opp mot kommunens visjoner, mål, strategier og planer
- Synliggjøres i kommunens visjoner, mål, strategier og planer

Planlegge rammer og ressurser

Med utgangspunkt i *Voksenskolemodellens rammefaktorer* så vil det i planleggingsfasen være viktig å planlegge Voksenskolens rammer og ressurser når det gjelder behov for kompetanse, innomhus og utomhus ressurser, forutsigbarhet og differensiering. Her vil det blant annet være viktig å se på hvilke tilbud, kompetanse og ressurser kommunen har fra før og som eventuelt kan planlegges inn som en del av Voksenskolen.

Kompetanse

Erfaringer fra Voksenskolen i Grimstad har vist at tilgang på nødvendig kompetanse er et viktig suksesskriterium. Det å planlegge kompetansebehov vil derfor stå svært sentralt tidlig i implementeringsprosessen. Selv om kommuner har ulike behov og forutsetninger når det gjelder tilgang på

¹ <https://www.voksenskolen.com/>

² <https://www.aalborg.dk/mit-liv/sundhed-og-omsorg/traening-stoette-og-sygdom/lev-bedre-med-sygdom/demens/aalborg-demensskole>

³ <https://academyfordementia.org/site/>

⁴ <https://www.uia.no/om-ua/senter-og-nettverk/sof/forskning/prosjekter.html>

⁵ <https://pure.northampton.ac.uk/en/publications/going-back-to-school-an-opportunity-for-lifelong-learning-for-peo-2>

⁶ <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5752975/>

⁷ <https://www.fhi.no/publ/2014/effekt-av-fysisk-aktivitet-og-omsorgstiltak-for-personer-med-demens/>

kompetanse så setter Voksenskolemodellen likevel noen krav til kompetanse blant de ansatte ved Voksenskolen.

- Det faglige fokuset til personalet ved Voksenskolen skal være styrt av de fire grunnpilarene; kognitiv stimulering, fysisk aktivitet, ADL-trening og sosial stimulering.
- Ansatte bør som minimumskompetanse ha gjennomført Demensomsorgens ABC
- Ansatte bør ha pedagogisk kompetanse og helsefaglig kompetanse
- Personsentrert og helsefremmende fokus
- Tilgang på vikarer som kan steppe inn ved behov og som er kjent med Voksenskolen

Ressurser

Tilgang på ulike typer ressurser vil også være avgjørende for gjennomføringen av skolehverdagen. Som en del av planleggingen så bør man derfor vurdere om man har tilgang på andre typer ressurser som er nødvendig for gjennomføring av Voksenskolen. Her peker Voksenskolemodellen spesielt på:

- Innomhus ressurser (tilgang på egnede lokaler med tilgang på fellesrom, kjøkken, bad og et rom med muligheter for hvile)
- Utenomhus ressurser (tilgang på demensvennlige turområder i nærheten, slik at elevene har muligheter for å drive med uteaktiviteter og ha kontakt med natur)
- Økonomiske og administrative ressurser (lønn, drift, leie, etc.)

Forutsigbarhet

Det å sørge for forutsigbare rammer med gjenkjennbart innhold og struktur står sentralt i Voksenskolemodellen. Ved Voksenskolen i Grimstad starter vanligvis dagen for elevene kl. 09.00 og den avsluttes for elevene ca. 14.30. For lærerne starter dagen kl. 08.00. I tiden før elevene kommer rigges rommet med nødvendig utstyr, dagens program skrives på tavla og materiell til kognitiv trening klargjøres.

Differensiering

Voksenskolemodellens grunnverdi om et personsentrert fokus betyr at tilbudet skal være tilpasset hver enkelt elev. Dette kan gjøres på flere måter. Ved Voksenskolen i Grimstad har man for eksempel valgt å dele ukens program i to forskjellige klasser der en av klassene har elever med noe mer kognitive utfordringer, og der mer av programmet er lagt til innendørs aktiviteter. Videre utformes programmet i forhold til hvilke av elevene som er til stede og det jobbes kontinuerlig med en tilpasning for å møte den enkelte elev og hvordan gruppen fungerer sammen. Erfaringer med elevene og endringer i gruppen gjør at man også må tilpasse dagens program, eksempelvis fysisk aktivitet.

Utforme mål

Når man har planlagt rammer og ressurser så vil det være enklere å utforme målene med Voksenskolen. Det å sette seg noen sentrale mål for hva man vil oppnå med Voksenskolen er viktig, både fordi dette bidrar til å skape en felles retning for Voksenskolen og fordi dette danner et utgangspunkt for å evaluere og forbedre skolens resultater senere. Viktige resultatmål i Voksenskolemodellen vil være å bidra til at elevene opplever:

- Opprettholdelse av kognitiv funksjon
- Opprettholdelse av fysisk funksjon
- Mestring i hverdagen
- Bedre livskvalitet

- Erfaringsutveksling

Som vi skal se i neste fase av implementeringsmodellen (gjennomføring) så er disse målene nært knyttet til grunnpilarene i Voksenskolemodellen, det vil si de aktivitetene som definerer innholdet i elevenes skolehverdag (kognitiv trening, fysisk aktivitet, ADL-trening og sosialt samvær).

FASE 2: GJENNOMFØRE

Den andre fasen handler om å etablere Voksenskolenes grunnpilarer som definerer selve innholdet i skolehverdagen. I praksis betyr dette å gjennomføre ulike aktiviteter og tiltak som kan bidra til at Voksenskolen når sine mål om at elevene skal vedlikeholde eksisterende funksjoner (kognitivt og fysisk), oppnå bedre livskvalitet, oppleve mestring og utveksle erfaringer. Her er det viktig å peke på at disse aktivitetene skal gjennomføres i tråd med Voksenskolenes grunnverdier om å være kunnskapsbasert og tilpasset den enkelte elev.

Kognitiv trening

Kognitiv trening utgjør en viktig grunnpilar i Voksenskolemodellen og er knyttet til målet om å opprettholde kognitive funksjoner blant elevene. Kognitiv trening og stimulering kan foregå på ulike måter og gjennomføres både individuelt og i grupper. Nedenfor følger noen eksempler på ulike aktiviteter som bidrar til kognitiv stimulering og som har stått sentralt i utvikling av Voksenskolemodellen. Disse gjenspeiler mange av aktivitetene som også anbefales gjennom Nasjonal faglig retningslinje om demens som du kan lese mer om [her](#).

Steds- og tidsorientering

Skoledagen kan starte med at elever og lærere sammen gjennomgår ulike spørsmål som handler om hvor elevenes befinner seg i tid og rom (hvilken dag, dato, måned, årstid, årstall, vær, sted, etasje, etc.)

Ulike spill

Elevene kan også gjennomføre kognitiv trening gjennom ulike spill. Disse spillene kan gjennomføres alene eller sammen med andre. Eksempler på spill som man kan bruke her kan være:

- **Kims lek:** Her plasseres ti gjenstander på et bord. Elevene får se på gjenstandene i 45 sekunder, så blir de tildekket og elevene setter seg på plassen sin og skriver ned navnet på de gjenstandene de husker. Deretter spør læreren ulike elever om hva de har notert og de tar runden rundt bordet til alle gjenstandene er skrevet opp på tavlen. Denne øvelsen gjøres alltid to ganger.
- **Puslespill:** Puslespill og egenprodusert materiell kan brukes både i grupper og individuelt og kan tilpasses elevenes interesser og har ulike vanskelighetsgrader; f. eks kobling av navn og bilder på fugler, blomster, turistattraksjoner, politiske partier, forfattere, kunstnere osv.
- **Sansekasse:** I en sansekasse putter eleven hendene inn i en kasse og beskriver det objektet som er plassert inni kassen slik at de andre elevene kan gjette hva dette er.
- **Kubbespill:** Dette er en kommunikasjonsøvelse der elev og lærer sitter hver sin side av bordet med en "skillevegg" mellom seg slik at de ikke kan se hva som bygges. Læreren kan for eksempel bygge et tårn og beskriver dette slik at eleven kan bygge et tilsvarende tårn på sin side.

- **Kunnskapsspill:** Her kan lærerne bruke spørsmålkort fra ulike spørrespill (Alias, Geni, Trivial) eller ordtakskort i gruppen. Lærerne kan også velge å dele gruppen i to lag og første gruppe med riktig svar vinner kortet.

Føring av loggbøker

Elevene kan føre egne loggbøker. Dette kan hjelpe elevene til å sette ord på følelser, svare på spørsmål de får fra lærerne og bevare evnen til å skrive. Loggbøkene kan gi elevene et sted å orientere seg om dag og tid, dokumentere dagens vær og aktiviteter, notere kommende arrangementer, og uttrykke seg - noen ganger på egen hånd og noen ganger som svar på en forespørsel fra lærerne. Se rapport for mulig spørsmål.

Fysisk aktivitet

Fysisk aktivitet utgjør en annen viktig grunnpilar i Voksenskolemodellen og er knyttet til målet om å opprettholde fysiske funksjoner blant elevene. Også fysisk aktivitet kan foregå på ulike måter og gjennomføres både individuelt og i grupper. Nedenfor følger noen eksempler på ulike aktiviteter og som har stått sentralt i utvikling av Voksenskolemodellen i Grimstad. Disse gjenspeiler mange av aktivitetene som også anbefales gjennom Nasjonal faglig retningslinje om demens som du kan lese mer om [her](#).⁸

Hver skoledag bør inneholde både styrkeøvelser, balanseøvelser og en gåtur utendørs. Her er det viktig at aktivitetene blir tilpasset den enkelte elev. Styrke- og balanseøvelser gjøres inne for å forberede kroppen på utendørs turgåing. Ute følger noen elever turløypa på 1,5 km mens andre tar en kortere tur. Grimstad kommune har også laget en demensvennlig turløype som er merket med trestokker med gul markering, noe som gjør det lettere for elevene å følge løypa selv. Ved siden av økt styrke, balanse og kondisjon så bidrar disse aktiviteter til flere positive effekter som for eksempel:

- Forebygge fall og klare seg bedre hjemme
- Turgåing gir muligheter for samtaler mellom elevene og mellom elever og lærere
- Turgåing kan også kombineres med kognitiv trening (navn på trær, blomster, fugler, eller gjennomføring av Kims lek i skogen)
- Pauser kan brukes til praktiske aktiviteter som tenning av bål, lage en pauseplass, koke kaffe eller lage mat osv.

ADL-trening

ADL-trening (Aktiviteter i dagliglivet) handler om å trene på å utføre dagliglivets mange gjøremål og bidrar til mestringsfølelse så vel som kognitiv, fysisk og sosial stimulering. Disse aktivitetene skal tilpasses den enkelte elev hvis det er noe spesielt man synes er viktig og fortsatt kan klare hjemme. Eksempler på ADL-aktiviteter ved Voksenskolen kan være:

- Forberedelse og gjennomføring av felles lunsj (lage kaffe, dekke bord, lage mat, skjære brød og rydde etterpå)
- Bekledning (hvilke klær må de ha hvis det regner, blåser, er kaldt)

⁸ <https://www.helsebiblioteket.no/innhold/nasjonal-faglig-retningslinje/demens#miljorettede-tiltak-og-aktiviteter-ved-demens-kommunale-virksomheter-som-yter-helse-og-omsorgstjenester-skal-legge-til-rette-for-psykososiale-tiltak-og-aktiviteter-hos-tjenestemottakere-med-demens>

- ADL trening involverer i tillegg også kognitiv trening, fysisk aktivitet og sosialt samvær. På denne måten har ADL-trening en helt sentralt i skolens program

Sosialt samvær

Sosialt samvær er en grunnleggende del av det å være et helt menneske og utgjør en viktig grunnpilar i Voksenskolemodellen. Demenssykdommen kan føre til isolasjon og mindre sosialt samvær enn før de fikk sykdommen. Gjennom sosialt samvær i trygge rammer på Voksenskolen får elevene mulighet til å treffe andre med samme sykdom, snakke åpent om at de glemmer, le sammen, ha omsorg og hjelpe hverandre. På Voksenskolen utveksler elevene videre erfaringer om det å ha en demenssykdom; de spør hva de andre gjorde i ulike situasjoner og gir hverandre tips og råd.

De fire grunnpilarene danner sammen en brukerorientert tilnærming. En tilnærming som angir sentrale grunnverdier. Brukerorientering betyr for Voksenskolen at aktivitetene og elevens utvikling tar hensyn til ressurser, interesser og identitet. Elevenes erfaringer deles og brukes i de daglige aktivitetene i samspillet med de fire grunnpilarene. I tillegg formidles kunnskap om egen demenssykdom for å gi elevene kompetanse slik at de kan lære seg å leve med egen sykdom.

FASE 3: EVALUERING OG FORBEDRING

Evaluerings er en viktig fase i implementeringsveileder for Voksenskolemodellen. Kontinuerlig evaluering er avgjørende både for å undersøke om Voksenskolen har virket etter sin hensikt og videre identifisere hvilke faktorer som kan bidra til å forbedre tilbudet.

Et grunnleggende spørsmål man bør stille seg her hva man faktisk ønsker å evaluere? Her vil det være naturlig å ta utgangspunkt i Voksenskolen resultatomål om å bidra til å vedlikeholde elevenes eksisterende kognitive og fysiske funksjoner, opplevelse av mestring i hverdagen, bedre livskvalitet og erfaringsutveksling. Videre vil det være viktig å fange opp erfaringer blant pårørende (pårørendebelastning) og ansatte ved Voksenskolen, og hvordan selve implementeringsprosessen har vært.

Et annet grunnleggende spørsmål man bør stille seg er hvordan man ønsker å gjennomføre evalueringen? Her anbefaler Voksenskolemodellen å bruke en såkalt «mixed method» tilnærming som betyr at man samler inn og analyserer både kvalitative og kvantitative data siden de to tilnærmingene belyser ulike momenter og kan utfylle hverandre.

Kvantitativ evaluering

Kvantitative data bør samles inn blant elevene på ulike tidspunkt (f.eks. ved oppstart og etter seks måneder) for å kunne evaluere resultater av Voksenskolen. Kvantitative data kan samles inn gjennom ulike instrumenter som måler elevenes fysiske funksjon, kognitive funksjon og livskvalitet samt måling av pårørendes belastning. Her finnes det en rekke ulike tester og verktøy som er gratis tilgjengelige på nett og som kommunene kan benytte seg av som for eksempel:

- *Kognitiv funksjon* kan testes ved bruk av Norsk versjon av [Mini Mental Status Evaluering](#) (MMSE-NR3) der det også finnes en egen [veiledning](#).
- *Fysisk funksjon og ADL-funksjon* kan testes ved bruk av norsk versjon av måleinstrumentet [Barthels ADL](#) og [test for gripestyrke](#)

- *Pårørendebelastning* kan testes ved bruk av norsk versjon av [Relative's stress scale](#) (RSS)
- Livskvalitet kan testes ved bruk av [Quality of Life in Alzheimer's Disease](#) (QOL-AD)

Kvalitativ evaluering

I tillegg til kvantitative målinger kan det være nyttig å få et dypere innblikk i erfaringene man har med Voksenskolen både blant elever, pårørende og ansatte. Her vil det være hensiktsmessig å samle inn og analysere kvalitative data. Kvalitative data kan samles inn på ulike måter:

- *Personlige dybdeintervjuer* med elever, pårørende og lærere ved Voksenskolen. Her kan det være nyttig å se nærmere på intervjuguide som ble utarbeidet i forbindelse med evaluering av Voksenskolen i Grimstad (se vedlegg 3 på side 83 i evalueringsrapport).
- *Fokusgruppeintervjuer* som gjennomføres med grupper av elever, pårørende og lærere kan også benyttes for å samle inn kvalitative data. Nyttig informasjon om gjennomføring av fokusgruppeintervju finner du [her](#).
- *Deltakende observasjon* kan benyttes der forskeren selv deltar inn i de prosessene og aktivitetene som gjennomføres ved Voksenskolen. Mer informasjon om deltakende observasjon kan du finne [her](#).
- *Elevenes loggbøker* kan også være en viktig kilde til kvalitative data

Kommunene oppfordres til å ta kontakt med Senter for omsorgsforskning (SOF) i sin region for å etablere et samarbeid om evaluering av Voksenskolemodellen. Oversikt over de ulike sentrene og kontaktinformasjon finner du [her](#).

Veilederen er basert på erfaringer fra Voksenskolen i Grimstad og følgende dokumenter:

- Berg, G. V., Arntsen, B., Westbye, B., Nærdal, B., Sørbotten, M., Losnedahl, M. K., . . . Hollister, B. (2024). Voksenskolen for personer med demens Grimstad. Retrieved from <https://www.uia.no/om-uia/senter-og-nettverk/sof/>
- Gransjøen, A. M. (2022). Hvordan kan retningslinjer og veiledere implementeres i den kommunale helse- og omsorgstjenesten? Retrieved from: <https://omsorgsforskning.brage.unit.no/omsorgsforskning-xmlui/handle/11250/3028406>
- Helsedirektoratet (2023) Implementering av nasjonale faglige råd og anbefalinger bør gjennomføres systematisk. Retrieved from: <https://www.helsedirektoratet.no/faglige-rad/implementering-av-nasjonale-rad-og-anbefalinger-horingsutkast/implementering-av-nasjonale-rad-og-anbefalinger/implementering-av-nasjonale-faglige-rad-og-anbefalinger-bor-gjennomfores-systematisk#da806769-6937-4ef9-b310-d0c8aa2a6e6a-praktisk-informasjon>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2016). Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250>
- Kongsmo, T., de Vibe, M., Bakke, T., Udness, E., Eggesvik, S., Nordheim, G., . . . Vege, A. (2015). Modell for kvalitetsforbedring: utvikling og bruk av modellen i praktisk forbedringsarbeid. Retrieved from: <https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/notater/2015/modell-for-kvalitetsforbedring--utvikling-og-bruk-av-modellen-i-praktisk-forbedringsarbeid.pdf>