



Tips og råd til samhandlingsprosjekter mellom kommuner og helseforetak

Tips og råd / Oktober 2023

Innledning

Dette heftet med tips og råd er laget for å støtte prosjekter som planlegger, eller allerede er involvert i samarbeidsinitiativer i helsesektoren.

Nasjonale retningslinjer understreker behovet for samhandling. For å lykkes med dette, er det helt avgjørende at samarbeidet mellom helseforetak og kommuner fungerer godt.

InnoMed har lang erfaring med å støtte innovasjonsprosjekter i helsesektoren og har observert utfordringer knyttet til samhandling; På grunn av helsevesenets fragmenterte struktur, arbeider spesialisthelsetjenesten og kommunene ofte separat med ulike metoder og systemer. Dette kan føre til begrenset koordinering og manglende informasjonsflyt mellom tjenestenivåene, noe som igjen påvirker kvaliteten på pasientbehandlingen.

Dette heftet bygger på erfaringer fra initiativer som har lyktes godt med prosjektgjennomføring på tvers av kommuner og helseforetak.

Heftet er delt inn i seks anbefalte hovedaktiviteter. Hver av disse inneholder anbefalte delaktiviteter og lenker til verktøy, rapporter og eksempler fra andre prosjekter. Heftet kan gjerne ses i sammenheng med [Veikart for tjenesteinnovasjon](#).



Etabler samarbeid

Etabler felles målsetning

Involver relevante aktører

Definer samarbeidsmodell

Del informasjon jevnlig

Evaluer og realiser gevinster

Etabler samarbeid

Å etablere samarbeid innebærer å involvere relevante aktører og skape en atmosfære og struktur som fremmer deltakelse, tillit og felles forståelse av prosjektmålene.

Anbefalinger



Kartlegg eksisterende samhandling, arenaer og avtaler: Avdekk samhandlingsarenaer for området dere skal jobbe med. Nøkkelpersoner i disse arenaene kan ofte trekke paralleller på tvers av pågående initiativ. Avdekk eksisterende samarbeidsavtaler mellom helseforetak og kommuner som berører det aktuelle området.

Etabler styrings-, ressurs- og arbeidsgrupper: Lag grupper med myndighet og kompetanse for beslutningstaking for å sikre fremdrift. En bredt sammensatt prosjektgruppe kan lettere nå ut til alle tjenestene.

Skap eller bruk tilgjengelige møteplasser: Benytt eksisterende møtesteder eller skap nye, tilgjengelige møteplasser for alle involverte parter. Allerede etablerte møteplasser kan gi tilgang på aktuelle aktører.

Bygg felles kultur med likeverdige parter: Gi alle involverte en stemme, inkluder alle perspektiver og ta beslutninger i fellesskap. Tilliten som skapes bidrar til bedre problemløsning, konfliktløsning og beslutningsprosesser, faktorer som er avgjørende for å opprettholde godt samarbeid over tid.

Ha en nøytral prosjektleder: En nøytral rolle uten egeninteresser av å «holde med» noen av aktørene, sikrer likeverdig samskapning.

Søk råd og hjelp: Dra nytte av andres erfaringer med lignende satsninger. Dette gir prosjektet en verdifull sparringspartner som kan bistå med å håndtere utfordringer og realisere muligheter. Samtidig åpner et slikt samarbeid for utnyttelse av synergier og optimalisering av ressursbruken.

Bruk lokale aktører for å rekruttere ressurser: Identifiser lokale aktører som er motivert til og har innsikt nok til å sette deg i kontakt med relevante nøkkelpersoner.

“ *Ta kontakt og snakke med folk. Fysiske møter er ofte nøkkelen til å etablere gode relasjoner som er viktig for velfungerende samhandling.* ”

Eksempler og verktøy



- [Øyane-modellen for innovasjon i Helsefellesskap](#)
- Eksempler på eksisterende samhandlingsarenaer: Kommunalsjefnettverk, Helsefellesskapene, Praksiskonsulentordningen (PKO) og brukerråd.

Etabler samarbeid

Etabler felles målsetning

Involver relevante aktører

Definer samarbeidsmodell

Del informasjon jevnlig

Evaluer og realiser gevinster

Etabler felles målsetning

Ved å arbeide sammen for å identifisere felles mål, sikrer vi at målene tar hensyn til alles behov og interesser. Dette fremmer bred forståelse og aksept, samtidig som vi sørger for at målene er realistiske, målbare og klart veiledende for prosjektets retning.

Anbefalinger



Skap enighet om nåsituasjonen: Gjennom grundig innsiktsarbeid, basert på faktiske behov, skapes en felles forståelse for nåsituasjonen, muligheter og utfordringer som prosjektet skal løse. Dette skaper en felles forståelse av mål og retning.

Identifiser felles behov på tvers av spesialist- og kommunehelsetjenesten: Grundig forarbeid med å identifisere aktørenes behov og målsetninger legger grunnlaget for positiv deltakelse. Når deltakerne ser en klar gevinst ved å delta i prosjektet, øker motivasjonen for å engasjere seg aktivt.

Stå samlet om en felles målsetning: Bruk innsikten for å bli enig om en visjon og tydelige mål for individet, helsepersonell, kommuner og sykehus. Dette skaper felles forståelse, samhold og tillit, som igjen fører til at flere får tro på prosjektets suksess og ønsker å delta. En tydelig visjon og målsetninger engasjerer og mobiliserer også beslutningstakere, politikere og toppledere.

Ta frem fakta gjennom tall og statistikk: Sørg for at utfordringsbildet og målsetningen er basert på fakta om dagens behov, utfordringer og forutsetninger. Ta hjelp fra analyseavdelinger eller andre ressurser i kommuner og helseforetak og sammenstill dette som et underlag for videre forankring.

Utforsk gevinster i felleskap: Utforsk gevinster ved å visualisere sammenhengen mellom problemene dere ønsker å løse, målbildet dere ønsker å oppnå og de potensielle gevinstene dere kan få. Drøft hvor gevinstene oppstår: For brukeren, i kommunen og / eller i helseforetaket?



Vi må sammen forstå og erkjenne hva vi ønsker å oppnå. Når vi skal snakke med beslutningstakere er dette spesielt viktig.

Tips:

Lag så konkrete mål som mulig. Målene må kunne etterprøves for å vite om man når målsetningen eller ikke. Utarbeid gjerne en enkel presentasjon som oppsummerer utfordringsbildet og målene for prosjektet. Benytt presentasjonen for å forankre prosjektet blant både ledere og brukere av tjenesten og andre interessenter.

Se eksempel fra Helse Fonna som har laget en [kort presentasjon av målsetningen for Barn og Unges helsetjeneste](#).

Eksempler og verktøy



- [Prosjektpresentasjon](#) brukes for å engasjere og skape forankring blant ledere, ansatte og brukere. Malen er utformet for å hjelpe prosjektet med å oppsummere utfordringsbildet, overordnede mål og videre plan.
- [Akuttloopen](#) eksempel fra Svindørsprosjektet på hvordan illustrere utfordringsbildet for pasienten.

Etabler samarbeid

Etabler felles målsetning

Involver relevante aktører

Definer samarbeidsmodell

Del informasjon jevnlig

Evaluer og realiser gevinster

Involver relevante aktører

Ved å involvere relevante aktører tar vi hensyn til ulike perspektiver og interesser, samt at det skaper eierskap og engasjement blant de involverte. Dette bidrar til bedre beslutninger, styrket samarbeid og økt sannsynlighet for prosjektsuksess.

Anbefalinger



Identifiser og mobiliser aktører: Aktørlandskapet kan oppleves komplekst, med aktører som ikke kjenner til hverandre. Bruk derfor tid i starten til å gjennomføre aktørkartlegging og interessentanalyse. Dersom det er vanskelig å involvere en aktør, møt de på deres egen arena. Fysiske møter gjør det enklere å bygge relasjoner, men vurder også hva som er forholdsmessig med tanke på tidsbruk.

Involver beslutningstakere: For at prosjektet ikke skal stoppe opp er det avgjørende å ha ressurser i prosjekt- og styringsgruppen som kan ta nødvendige beslutninger på vegne av de involverte organisasjonene.

Kartlegg pasientforløp: For å få oversikt over dagens tjeneste, avdekke krevende overganger, smertepunkter, informasjonsflyt med mer, er det viktig å kartlegge dagens pasientforløp for målgruppen. Kartlegging av pasientforløp kan identifisere nye interessenter som bør involveres.

Involver brukerne: For å sikre at den nye tjenesten møter reelle behov, er det viktig å involvere sluttbrukere tidlig.

Involver ansatte: Sørg for at ansatte på tvers av tjenesteområder blir deltakende i prosessen, spesielt når det gjelder utvikling av arbeidsprosesser og rutiner.

Forankre prosjektet: Bygg gode relasjoner og forankre prosjektet hos involverte tjenester, interessenter og berørte parter. Hold ledelsen engasjert og informert gjennom hele prosjektet.

Bruk riktig kompetanse til rett tid: Involver nye personer hvis deres kompetanse er relevant, og vurder å frigjøre ressurser som ikke lenger er nødvendige, for å avlaste organisasjonen.

“ De som er involvert må oppleve at prosjektet er nyttig, at de får igjen for å legge tid i prosjektet, at de kan bidra inn i prosjektet og at de blir ivaretatt. ”

Eksempler og verktøy



- [Forankringsverktøy](#) og [aktørkart](#) gir oversikt over nøkkelinteressenter og hjelper til å planlegge hvordan relasjonene bør pleies. Verktøyene bør oppdateres med nye relevante aktører underveis.
- [Eksempel på innsiktsarbeid](#) fra prosjektet 'Behandlingslinje for barn og unge med hjerneskade', Helse Sør-Øst

Etabler samarbeid

Etabler felles målsetning

Involver relevante aktører

Definer samarbeidsmodell

Del informasjon jevnlig

Evaluer og realiser gevinster

Definer samarbeidsmodell

En effektiv samarbeidsmodell i prosjektet legger grunnlaget for sømløs og effektiv samhandling mellom ulike aktører og tjenestenivåer. Ved tydelig identifisering av roller, ansvar og arbeidsprosesser oppnår man bedre koordinering, kommunikasjon og helhetlig kvalitet i prosjektarbeidet.

Anbefalinger



Etablere klare retningslinjer: Prosjektet bør ha tydelig definerte styringslinjer for beslutningstaking, oppgaveutførelse og måloppnåelse, for å imøtekomme ulike arbeidsstiler.

Definere roller og ansvar: Det er viktig å være tydelig på hvem som skal gjøre hva i prosjektet, og hvem som har ansvar for ulike oppgaver. Bruk gjerne HUKI-matrise for å tydeliggjøre hvem som er hovedansvarlig, utførende, hvem det skal konsulteres med og informeres til. En god organisering oppmuntrer til deltakernes engasjement og forpliktelse til prosjektet.

Definere arbeidsprosesser og prosedyrer: Implementer en prosess som hjelper til med å koordinere arbeidet, forenkle kommunikasjon og minimere risiko.

Sikre rettferdig fordeling: Vær sikker på at roller, ansvar og oppgaver er rettferdig fordelt blant deltakerne.

Plei samarbeidet: Hold samarbeidet varmt og sørg likeverdighet. Følg jevnlig opp med arbeidssamlinger og oppgaver underveis for å holde involverte personer informert og sikre aktiv deltagelse.

“*Bedre samhandling gjør at partene nærmere seg hverandre, det er lettere å ta kontakt med hverandre og de får en større forståelse for hverandres ansvarsområder og roller i de ulike tjenestene.*”

Eksempler og verktøy



- [Planleggingsverktøy](#) gir overblikk over prosjektplan, oppgaver som må utføres, og viktige datoer for prosjektet. Verktøyet kan utarbeides i fellesskap i prosjektgruppen og følges aktivt slik at alle er involvert i prosjektets aktiviteter og fremgang.
- [HUKI-matrise](#) er en modell som benyttes for å definere roller og ansvarsområder. HUKI står for hovedansvarlig, utførende, konsulteres og informeres.

Etabler samarbeid

Etabler felles målsetning

Involver relevante aktører

Definer samarbeidsmodell

Del informasjon jevnlig

Evaluer og realiser gevinster

Kommuniser og del informasjon jevnlig

Regelmessig og effektiv kommunikasjon mellom alle involverte parter er avgjørende for å oppnå et helhetlig og koordinert prosjekt. Ved å dele informasjon jevnlig kan en sikre at alle aktører har tilgang til relevant og oppdatert kunnskap, noe som bidrar til bedre beslutningsprosesser og fremgang.

Anbefalinger



Lag rutiner for intern kommunikasjon: Bli enig med personene som er involvert og lag en plan for hvordan informasjon skal deles underveis. For noen fungerer det godt å bare dele nøkkelinformasjon per e-post, andre inviterer til en felles Teams-kanal. Tenk igjennom gjennom hva som skal kommuniseres, til hvem, når det skal gjøres, og i hvilken kanal.

Oppretthold regelmessig kommunikasjon med viktige interessenter: Som prosjektleder er det viktig å være synlig for deltakere, samarbeidspartnere og beslutningstakere. Besøk kommuner hvis du jobber med spesialisthelsetjenesten, og omvendt.

Jobb aktivt med ekstern kommunikasjon: Utnytt eksisterende nettverk og plattformer for å spre informasjon om prosjektet.

Skap positiv oppmerksomhet: Samhandling skaper verdier for pasienter, ansatte, organisasjonen og samfunnet. Bruk lokale medier og sosiale medier som Facebook og Instagram for å informere og feire suksesser fra samarbeidet.

Informér om prosjektets fremgang og verdiskapning: I overgangen fra tjenesteutvikling til utprøving går prosjekter ofte over i en fase med færre møter. Dette krever jevnlig informasjon til lederne og tett samarbeid med de ansatte i avdelingene for å justere tjenesten.

“*Jobb aktivt med nettverksarbeid. Vær på arenaene når det ikke er møter og bli kjent med hverandre.*”

Eksempler og verktøy



- [Kommunikasjonsplan](#) for å vise hva som skal kommuniseres til hvem, og når og hvordan dette skal gjøres.
- Verktøy for kommunikasjon: Teams, Slack, e-post, nyhetsbrev, møter (fysiske og digitale), nettside, sosiale medier (Facebook, Instagram), medieoppslag.

Etabler samarbeid

Etabler felles målsetning

Involver relevante aktører

Definer samarbeidsmodell

Del informasjon jevnlig

Evaluer og realiser gevinster

Evaluer og realiser gevinster

Ved å evaluere resultatene, blir det mulig å identifisere suksesser, utfordringer og områder som kan forbedres. Effektiv realisering av gevinster sikrer at de forventede fordelene ved samhandlingsprosjektet man ønsker, kan oppnås på en målrettet måte.

Anbefalinger



Definer mål og indikatorer: Sett tydelig mål og identifiser konkrete indikatorer for suksess. Indikatorene skal brukes til å måle effekt fra tiltaket.

Beregn kostnader: Beregn kostnadene både til investering og drift av tjenesten. Beregn kostnadene for både kommuner og helseforetak, og inkluder alle ressurskostnader. Start å drøfte hvordan kostnadene skal fordeles når tjenesten er i drift. Kostnadsfordeling bør senere avtalesfestes.

Beregn inntekter: Beregn inntekter for den nye tjenesten. Inntekter genereres gjennom takster i kommunen og på sykehus. Bli enige om hvordan rapportering av inntekter skal foregå.

Beregn gevinster: Beregn gevinster både for pasienter, kommuner og helseforetak. Start å drøfte hvordan gevinstene skal fordeles når tjenesten er i drift. Gevinstfordeling bør senere avtalesfestes.

Fastsett evalueringsintervaller: Planlegg når og hvor ofte evalueringene skal gjennomføres. Dette kan være månedlig, kvartalsvis eller etter viktige milepæler. Lag en gevinstrealiseringsplan som beskriver hvilke gevinster man ønsker å oppnå, hvordan de skal måles, hvor ofte, hvilke kilder og hvem som har ansvar for å utføre målingene. Planlegg for å måle effekt allerede under testing av nye løsninger.

Mål effekt: Mål kostnader, inntekter og gevinster i henhold til gevinstrealiseringsplanen. Drøft resultatene i styringsgruppen, prosjektgruppen og på andre egnede samhandlingsarenaer.

Synliggjør verdier og gevinster underveis: Vis at prosjektet har fremdrift, og vær åpen og ærlig med aktørene hvis man møter på utfordringer som gjør at prosjektet stopper opp.

Identifisere årsaker til manglende måloppnåelse: Hvis målene ikke blir nådd som forventet, identifiser årsakene. Implementer deretter tiltak og justeringer for å takle eventuelle utfordringer og for å forbedre resultatene slik at målene kan nås.

“ *Vis gevinstene prosjektet oppnår, da ønsker folk å satse på prosjektet.* ”

Tips:

Utforsk mulighetsrommet knyttet til takster for samhandling mellom kommuner og spesialisthelsetjenesten, eksempelvis STG-takster og resultatbasert finansiering.

Eksempler og verktøy



- [Gevinstrealisering](#) med aktiviteter som kan gjennomføres tidlig i prosessen for å sikre at prosjektet oppnår ønskede mål og dokumenterer oppnåelsen av disse.
- [Gevinsteksempler](#) fra samhandlingsprosjekter.
- Se [webinar](#) om gevinstrealisering i samhandlingsprosjekter.

InnoMed

