



# HÅNDBOK FOR GEVINSTARBEID

## KOMMUNE – DEL 1



**HELSEPLATTFORMEN**

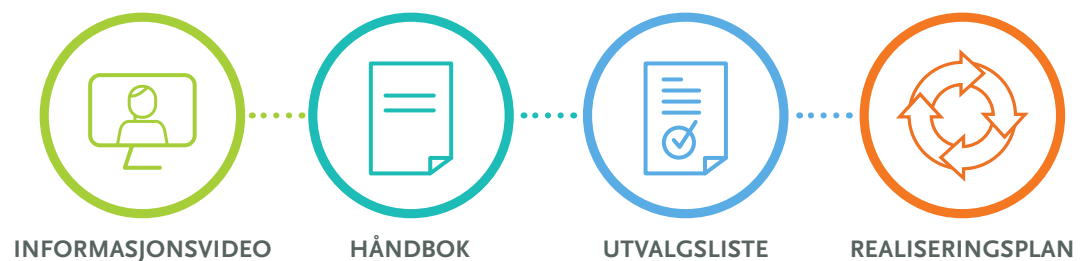
felles pasientjournal i Midt-Norge

## INNHOOLD

1	INTRODUKSJON TIL HÅNDBOKA .....	3
1.1	De fire fasene .....	4
2	FASE 1 - IDENTIFISERE GEVINSTER .....	4
2.1	Hvorfor identifisere gevinster? .....	5
2.2	Hvordan identifisere gevinster? .....	5
3	FASE 2 - PLANLEGGE MÅLING .....	6
3.1	Hvorfor planlegge måling? .....	6
3.2	Hvordan planlegge måling? .....	7
3.3	Utforming av gevinstmål .....	8
4	FASE 2 - PLANLEGGE ENDRING .....	9
4.1	Hvorfor planlegge endring? .....	9
4.2	Hvordan planlegge endring? .....	9
5	ANDRE RELEVANTE PERSPEKTIVER OG VERKTØY .....	10
	VEDLEGG .....	11

## 1 | Introduksjon til håndboka

Håndboka for gevinstarbeid skal gi kommunen en innføring i hva gevinstarbeidet innebærer, hvorfor man bør gjennomføre gevinstprosessen, samt gi en veiledning på hvordan man kan gå frem i gevinstarbeidet. Det anbefales at kommunen leser dette dokumentet før man tar i bruk utvalgslisten og gevinstrealiseringsplanen.



Innføring av Helseplattformen vil gi en rekke ulike forbedringer for helsetjenestene og innbyggere i Midt-Norge. Målbare forbedringer kaller vi gevinster, og gevinster kan gi økonomiske besparelser, økt effektivitet eller kvalitet. Gevinster kan også være en kombinasjon av alle tre. Gevinstarbeid er et prioritert arbeid både for Helseplattformen og helseaktørene i Midt-Norge. Som kommune vil man kunne tilpasse gevinstarbeidet til egen organisasjon og vektlegge de forbedringene som er ønsket av egen kommune, med tett oppfølging av Helseplattformen.

Denne håndboka er utarbeidet for å støtte kommunen med å identifisere, planlegge og realisere ønskede gevinster. Håndboken støtter seg på to viktige verktøy:

- Utvalgslisten
- Gevinstrealiseringsplanen

Utvalgslisten inneholder ulike måleindikatorer som kommunen kan velge ut ifra. En måleindikator er en presentasjon av hvordan løsningen anvendes, og kan presenteres som absolutte verdier (tall, andel, prosent), grafer og/eller tabeller.

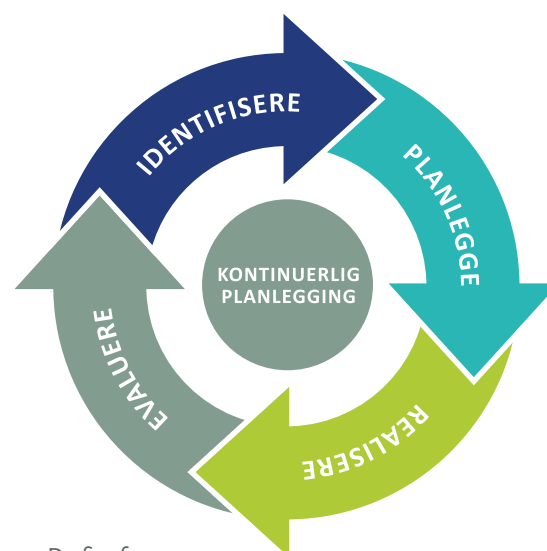
Gevinstrealiseringsplanen er verktøyet hvor kommunen dokumenterer sine utpekte måleindikatorer, evaluerer nullpunktsmålinger (tilstanden før man starter gevinstarbeidet), tilknytter ambisjoner (grad av målsetning) og utformer gevinstmål med tilhørende endringstiltak. Hva disse begrepene betyr og hvilke aktiviteter kommunen bør gjøre, beskrives nærmere i kapittel 2 og 3.

Før man går i gang med håndboka og tilhørende verktøy, anbefales det å se [informasjonsvideoen](#) til gevinstarbeid.

## 1.1 De fire fasene

Håndboka og tilhørende verktøy tar utgangspunkt i beste praksis innen fagområdet gevinstrealisering. Håndboka skal støtte kommunen i arbeidet med ønskede målbare forbedringer (gevinster) ved innføring av Helseplattformen, også omtalt som gevinstarbeid.

Del 1 av håndboka vil fokusere på de to første fasene i gevinstrealiseringsprosessen. Disse to fasene omhandler identifisering og planlegging av gevinster.



Figur 1 - De fire fasene

## 2 | FASE 1 - IDENTIFISERE GEVINSTER

Dette kapitlet gir en innføring i hvorfor kommunen identifiserer måleindikatorer, samt hvordan man bør gå frem for å gjøre dette. Her kan kommunen benytte seg av utvalgslisten (se vedlegg) for å danne seg en oversikt over utvalgte måleindikatorer som kan følges opp i Helseplattformen. En måleindikator er en presentasjon av hvordan løsningen anvendes, og kan presenteres som absolutte verdier (tall, andel, prosent), grafer og/eller tabeller.

### Eksempel - måleindikator:

Kommunen ønsker en bedre tilrettelagt pasientoppfølging ved at flere konsultasjoner planlegges av pasienten selv gjennom HelsaMi. Her vil måleindikatoren være andel timeavtaler planlagt av pasienter i HelsaMi. Måleindikatoren vil visualisere reell anvendelse av timebookingsfunksjonaliteten, fordelt på ulike tjenesteområder og enheter, både historisk og i nåtid/sanntid.

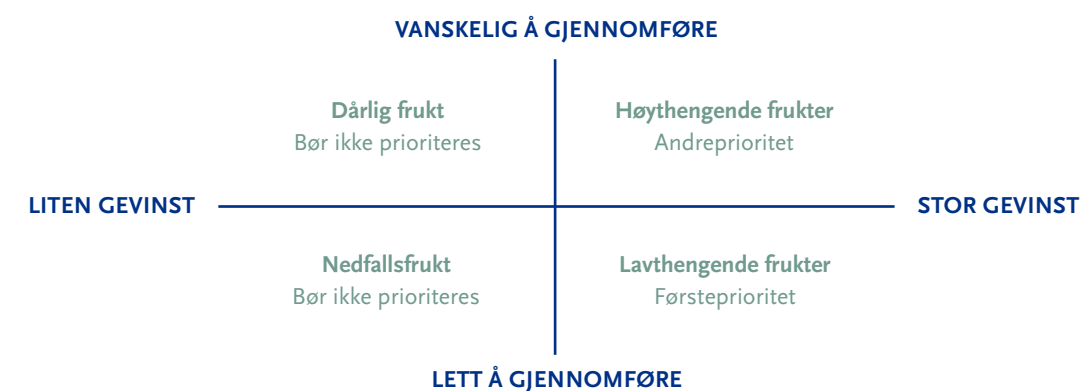
## 2.1 Hvorfor identifisere gevinster?

Helseplattformen kommer med mange muligheter til å forbedre egen drift og tilbud av helsetjenester. Ved å aktivt identifisere hvilke forbedringer man ønsker, og tilknytte forbedringene måleindikatorer og tilhørende tiltak, vil man aktivt kunne følge opp ønskede gevinster.

## 2.2 Hvordan identifisere gevinster?

Kommunen tar utgangspunkt i utvalgslisten og plukker ut et antall måleindikatorer som de ønsker å se forbedringer innenfor. Med utgangspunkt i måleindikatorene, formulerer kommunen egne gevinstmål etter nærmere veiledning i kapittel 3.

Det anbefales at kommunen har en nøktern tilnærming til antall måleindikatorer som skal anvendes i gevinstarbeidet. En kommune som ikke har tidligere erfaring med gevinstrealisering bør ta utgangspunkt i totalt 1-5 måleindikatorer. Videre anbefales det å velge ut de måleindikatorer en som gir mest verdi for lavest innsats (lavthengende frukter) (ref. figur 2).



Figur 2 – Prioriteringsmatrise

- **Lavthengende frukter:**  
Bør prioriteres da disse gir mest nytte for minst ressursbruk
- **Høythengende frukter:**  
Bør prioriteres etter lavthengende frukter da de er mer ressurskrevende å realisere
- **Nedfallsfrukt og dårlig frukt**  
Bør ikke prioriteres

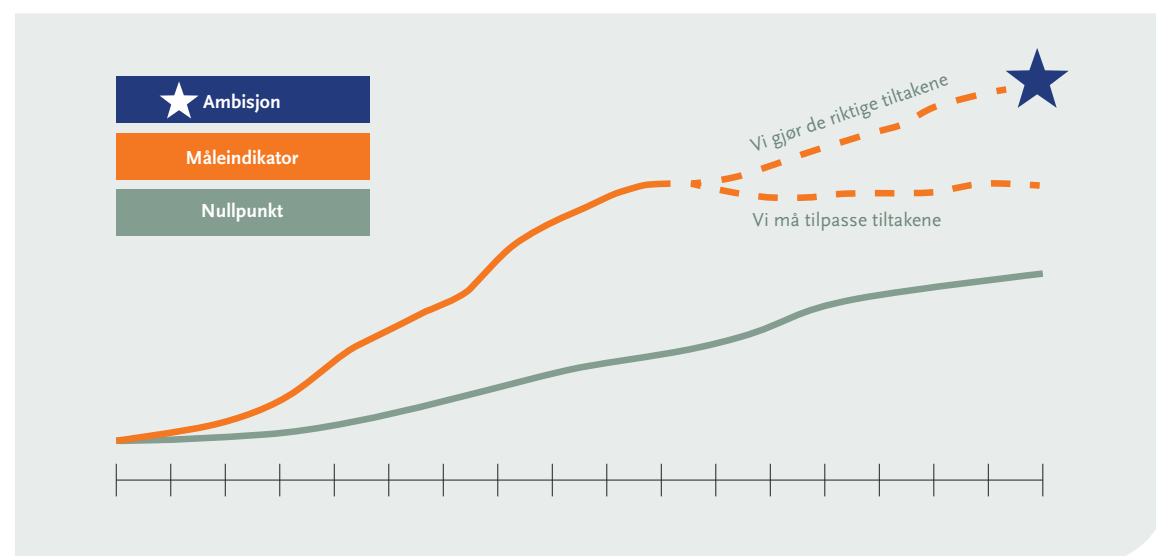
Måleindikatorene kommunen velger å ta utgangspunkt i, bør dokumenteres i gevinstrealiseringsplanen under fanen «identifisere». Følg instruksjonene i gevinstrealiseringsplanen for videre oppfølging.

## 3 | FASE 2 - PLANLEGGE MÅLING

Dette kapitlet gir en innføring i hvorfor og hvordan kommunen planlegger målingen rundt de utvalgte måleindikatorne og dokumentere dette i gevinstrealiseringsplanen. Videre ser vi nærmere på hvordan kommunen kan utforme et gevinstmål når måleindikatoren tilknyttes en ambisjon og tidsfrist.

### 3.1 Hvorfor planlegge måling?

Når kommunen har definert en ambisjon og tidsfrist for måloppnåelse, kan måleindikatoren følges opp i løsningen i sanntid. Måleindikatoren gir kommunen sanntidsinformasjon om anvendelsen av løsningen (se oransje linje i figur 3). Der kommunen har nullpunkt, og dersom dette importeres inn i løsningen, kan man løpende sammenligne nåværende bruk med historisk data før innføring av Helseplattformen (se grønn linje i figur 3).



Figur 3 – Illustrasjon av formålet ved å planlegge målingen

Som illustrert i figur 3 kan man løpende følge opp utviklingen av måleindikatoren og slik underveis tilpasse kursen gjennom endringstiltak. Dersom man er på feil kurs bør man tilpasse eksisterende, eller innføre nye tiltak (ref. nederst stiplede linje i figur 3). Dersom man er på riktig kurs vil måleindikatoren reflektere dette slik at man er trygg på utviklingen (ref. øverste stiplede linje i figur 3).

## 3.2 Hvordan planlegge måling?

For at kommunen skal kunne følge opp sine gevinster, må man i gevinstrealiseringsplanen under fanen «planlegge måling» dokumentere følgende;

- 1) nullpunkt
- 2) ambisjon
- 3) år for full realisering

Måleindikator	Nullpunkt (Tilstanden før man starter gevinstarbeidet)	Ambisjon (Hva er ønsket verdi/tilsatnd)	År for full realisering (Når skal ambisjon oppnås?)	Gevinstmål (Se kapittel 3.3 for oppskrift på utforming)
Andel timeavtaler planlagt av pasienter i HelsaMi	0%	20%	2023	Bedre tilrettelagt pasientoppfølging ved at 20% av konsultasjonene planlegges av pasienten selv innen 2023

Figur 4 – Eksempel på planlegging av måling i gevinstrealiseringsplanen

Nullpunkt innhentes i de tilfellene hvor kommunen har gode og sammenlignbare historiske data som samsvarer med måleindikatoren. Det kan være krevende å innhente nullpunkt og kommunen må vurdere kvalitet og ressursbruk. Det vil være mulig å gjennomføre manuelle tellinger eller starte uten nullpunkt.

#### Eksempel - nullpunkt:

Kommunen ønsker en bedre tilrettelagt pasientoppfølging ved at flere konsultasjoner planlegges av pasienten selv gjennom HelsaMi. Her vil måleindikatoren være andel timeavtaler planlagt av pasienter gjennom HelsaMi. **Nullpunkt** vil være andel timeavtalerplanlagt av pasienter selv året før man tok i bruk Helseplattformen.

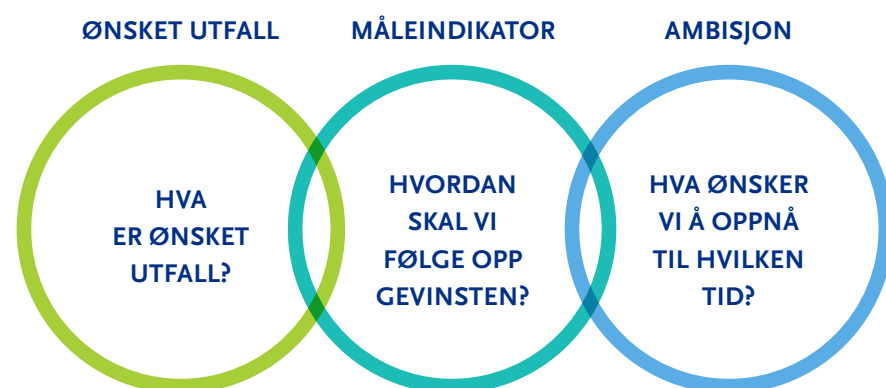
Å sette riktig nivå på ambisjonen kan være krevende for kommunen da denne må være realistisk og utfordrende på samme tid. Når kommunen har tilknyttet en tidsbestemt ambisjon, vil man kunne utforme et gevinstmål.

#### Eksempel - ambisjon:

Kommunen ønsker en bedre tilrettelagt pasientoppfølging ved at flere konsultasjoner planlegges av pasienten selv. Her vil måleindikatoren være andel timeavtaler planlagt av pasienter gjennom HelsaMi. Kommunen knytter en **ambisjon** til måleindikatoren ved å oppgi at 20% av timene skal planlegges av pasienten selv.

### 3.3 Utforming av gevinstmål

Når man har kartlagt muligheten for nullpunkt, satt en ambisjon og tidsfrist kan man utforme et gevinstmål ved å reflektere rundt spørsmålene i figur 5.



Figur 5 – Elementer i utformingen av gevinstmål

Et godt gevinstmål inkluderer hva som er ønsket utfall, samt hvordan man skal måle utfallet, og til hvilken tid. En oppskrift som kan benyttes i utformingen av gevinstmål er:

**Ønsket utfall ved at ambisjon til måleindikator er oppnådd innen tidsfrist for realisering**

Hvis måleindikatoren er andel timeavtaler planlagt av pasienter gjennom HelsaMi kan et eksempel på gevinstmål være følgende:

**Eksempel gevinstmål:**  
**Bedre tilrettelagt pasientoppfølging ved at 20% av timeavtalene planlegges av pasienten selv innen 2023**

Det er opp til den enkelte kommune å utforme sine gevinstmål. Vi anbefaler å bruke tid på denne aktiviteten og reflektere grundig over hvordan kommunen formulerer sine gevinstmål. Alle gevinstmål bør kommuniseres ut mot innbyggere, ansatte og andre interessenter. Hvis ønsket utfall av gevinstmålet ikke samsvarer med verdiene i egen organisasjonen, vil man raskt møte motstand uavhengig av måleindikatoren og ønsket ambisjon.

## 4 | FASE 2 - PLANLEGGE ENDRING

### 4.1 Hvorfor planlegge endring?

Ønskede forbedringer krever ofte at ansatte må endre måten en utfører sitt arbeid på, enten ved å gjøre noe nytt eller slutte å gjøre noe. Det er slik en sterk avhengighet mellom gevinstrealisering og planlagt endringsarbeid ved innføring av Helseplattformen. Som vist i kapittel 3, anvendes måleindikatorene til å følge opp hvorvidt tiltakene påvirker måleindikatoren i ønsket retning slik at man oppnår ønsket gevinst.

### 4.2 Hvordan planlegge endring?

I gevinstrealiseringsplanen under fanen «planlegge tiltak», dokumenteres de viktigste endringene, tiltakene, frister og ansvar. Viktige spørsmål tilknyttet de ulike gevinstmålene vil være:

1. Hva slutter vi å gjøre?
2. Hva nytt gjør vi?
3. Hva blir tiltakene?
4. Når må tiltakene utføres?
5. Hvem er ansvarlig for å gjennomføre tiltakene?

Gevinstmål	Plan for endring (Gevinsten kommer som følge av at vi enten gjør noe nytt, gjør ting bedre eller slutter å gjøre noe.)				
	Hva slutter vi å gjøre?	Hva nytt gjør vi?	Tiltak	Frist	Ansvarlig
Bedre tilrettelagt pasientoppfølging ved at 20% av timeavtalene planlegges av pasienten selv innen 2023	Helsestasjon slutter å planlegge timer sammen med pasient over telefon for utvalgte konsultasjoner	Helsestasjon lar pasientene selv planlegge timer for utvalgte konsultasjoner	Utarbeide rutiner for hvilke timer innbyggerne kan planlegge selv  Innbyggere oppfordres til å booke/planlegge timer selv  Oppnå langsiktig planleggingshorisont (timeboka må være tilgjengelig langt frem i tid)	10.11.2022	Ola Normann

Figur 6 – Eksempel på planlegging av endring i gevinstrealiseringsplanen

Det er opp til kommunen om de vil dokumentere og følge opp tiltakene i gevinstrealiseringsplanen eller flytte disse over til et annet verktøy. Det viktigste er at man kobler gevinstarbeidet sammen med endringsarbeid og ser på endringsarbeid som en forutsetning for å oppnå ønsket gevinst.

Dette er del 1 av håndboken for gevinstarbeid. I Del 2 vil vi se nærmere på hvordan man realiserer planlagte gevinster og evaluerer gevinstarbeidet.

## 5 | ANDRE RELEVANTE PERSPEKTIVER OG VERKTØY



Figur 7 – Avhengigheter til gevinstarbeid

Gevinstarbeidet henger tett sammen med andre aktiviteter og prosesser under innføringen av Helseplattformen. De involverte i gevinstarbeidet bør koble gevinstarbeidet mot øvrige relevante aktiviteter:

### 1. Forberedende aktiviteter

Hvilke endringer er nødvendig å kommunisere ut til sluttbrukere, og hvordan forbereder vi oss på å ta i bruk ny løsning? Ved å koble gevinstarbeidet mot øvrige forberedende aktiviteter synliggjøres en rød tråd mellom nødvendig endring og ønsket forbedring/utfall.

### 2. Kommunikasjon

Hva bør vi kommunisere om gevinst, hvordan skal vi kommunisere, og til hvem skal vi kommunisere? Gevinstmålene bør kommuniseres på riktig måte til riktige interessenter til riktig tid.

### 3. Opplæring

Opplæring er en sentral forutsetning for å realisere ønskede forbedringer. Hvilke opplæringsaktiviteter skal vi gjennom, og hvilke opplæringsmateriell er særlig knyttet til våre gevinstmål?

### 4. Risikostyring

Kan det oppstå risikoer knyttet til arbeidet med gevinster? Risikoer tilknyttet realisering av gevinster bør inngå i generell risikostyring.

Håndboken for gevinstarbeid bør slik ses i sammenheng med andre informasjonspakker, verktøy og aktiviteter.

## VEDLEGG

Vedlegg 1 – Utvalgsliste

Vedlegg 2 – Gevinstrealiseringsplan





**HELSEPLATTFORMEN**

felles pasientjournal i Midt-Norge

[www.helseplattformen.no](http://www.helseplattformen.no)