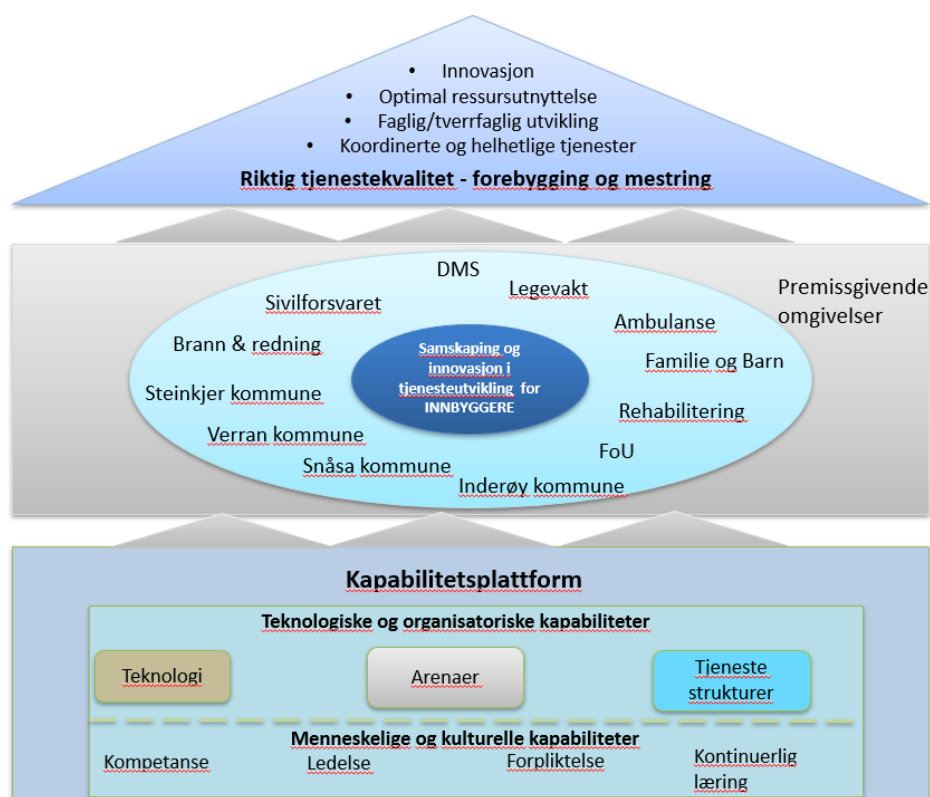


# Rapport

## Håndbok / metodikk for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling

Lone Sletbakk Ramstad, Tone Merethe Aasen



# Rapport

## Håndbok / metodikk for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling

Innovasjon og samhandling i Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus

**EMNEORD:**  
Innovasjon  
Samskaping  
Offentlig virksomhet  
Metoder og verktøy  
Tjenesteutvikling

**VERSJON**  
02

**DATO**  
2018-12-06

**FORFATTER(E)**  
Lone Sletbakk Ramstad, Tone Merethe Aasen

**OPPDRAGSGIVER(E)**  
Steinkjer kommune

**OPPDRAGSGIVERS REF.**  
Ingeborg Laugsand

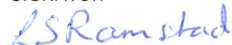
**PROSJEKTNR**  
102013992

**ANTALL SIDER OG VEDLEGG:**  
17+ vedlegg


### SAMMENDRAG

Denne rapporten er utarbeidet som en del av prosjektet *Innovasjon og samhandling i Inntrøndelag helse- og beredskapshus*. Det overordnede målet for arbeidet var å legge grunnlag for samhandling mellom aktørene som skal ha tilhold i og tilknytning til nytt Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus, slik at det forventede gevinstpotensialet i samlokaliseringen realiseres. I samarbeid med Steinkjer kommune har SINTEF blant annet utviklet og testet en metodikk som støtter opp under samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling, dokumentert i vedlagte Håndbok for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling. Denne rapporten gir en kort introduksjon til metodikken, som også brukes mer generelt som grunnlag for innovasjon og tjenesteutvikling innen alle kommunale virksomhetsområder.


**UTARBEIDET AV**  
Lone Sletbakk Ramstad

**SIGNATUR**  


**KONTROLLERT AV**  
Sverre Konrad Nilsen

**SIGNATUR**  


**GODKJENT AV**  
Anne Rita Bakken

**SIGNATUR**  


**RAPPORTNR**      **ISBN**  
2018:01312      978-82-14-06793-4

**GRADERING**  
Åpen

**GRADERING DENNE SIDE**  
Åpen

# Historikk

---

VERSJON	DATO	VERSJONSBEKRIVELSE
01	2018-11-13	Første versjon

---

02	2018-12-07	Komplettert versjon
----	------------	---------------------

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Innledning.....</b>	<b>5</b>
1.1 Formål .....	5
1.2 Bakgrunn .....	6
<b>2 Introduksjon til Metodikk for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling.....</b>	<b>8</b>
<b>3 Hvordan bruke håndboken i praksis .....</b>	<b>11</b>
3.1 Samling 1. Erfaringer fra oppstart av arbeidet .....	11
3.2 Samling 2.....	12
3.3 Samling 3.....	13
3.4 Samling 4.....	13
<b>4 Erfaringer og læring fra pilotarbeidet .....</b>	<b>15</b>
<b>A Håndbok for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling .....</b>	<b>17</b>

## BILAG/VEDLEGG

---

A	Håndbok for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling	17
---	--	----

---

## Forord

Denne metoderapporten er utarbeidet som en del av prosjektet *Innovasjon og samhandling i Inntrøndelag helse- og beredskapshus*. Prosjektet har blitt gjennomført på oppdrag for Steinkjer kommune i perioden 20.juni 2016 til medio november 2018.

Det overordnede målet for arbeidet har vært å legge grunnlag for samhandling mellom aktørene som skal ha tilhold i og tilknytning til nytt Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus, slik at det forventede gevinstpotensialet i samlokalisering kan realiseres. Dette oppdraget har vært et bidrag til en prosess for å forberede framtidige leietakere i helse- og beredskapshuset på de muligheter som ligger i samlokalisering og samhandling. I denne prosessen har SINTEF i samarbeid med Steinkjer kommune blant annet utviklet og testet en metodikk som støtter opp under samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling. Tidligere leveranser fra prosjektet er en mulighetsstudie dokumentert i SINTEF-rapporten *Samhandling i nytt Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus* (2016)<sup>1</sup>. De to rapportene kan ses i sammenheng med hverandre, men er samtidig selvstendige rapporter som kan leses uavhengig av hverandre. Metodikken som presenteres i denne rapporten kan også brukes mer generelt som grunnlag for innovasjon og tjenesteutvikling innen kommunens ulike virksomhetsområder.

En særlig takk til helsesjef Ingeborg Laugsand, kommunehelsekoordinator i Inn-Trøndelagssamarbeidet Liv Inger Masdal Næss og rådgiver Grete Waaseth for superb tilrettelegging og oppfølging, og motiverende samtaler.

*Trondheim 7.desember 2018*

*Lone Sletbakk Ramstad og Tone Merethe Aasen*

---

<sup>1</sup> Aasen, T.M; Ramstad, L.S. (2016) Samhandling i nytt Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus. En mulighetsstudie. SINTEF A27984 2016 (ISBN 978-82-14-06191-8)

## 1 Innledning

### 1.1 Formål

Formålet med denne rapporten er å presentere et sett av metoder og verktøy for målrettet samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling. Verktøyene vil være en støtte ved tilrettelegging av innovasjons- og utviklingsprosesser der hensikten er realisering av visjoner og mål for tjenesteutvikling. I prosjektet *Innovasjon og samhandling i Inntrøndelag helse- og beredskapshus* har formålet med metodikken vært å støtte opp under:

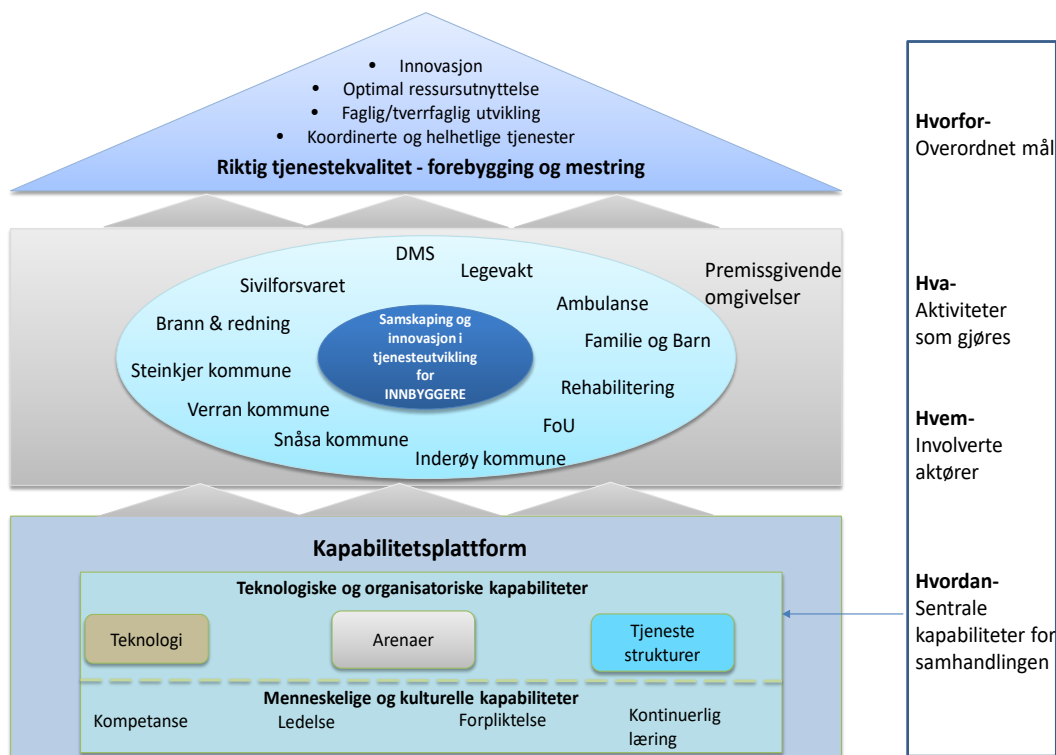
- Realisering av forventede gevinster knyttet til samlokaliseringsprosjektet
- Realisering av visjoner og mål uttrykt gjennom "Friskhetskonseptet"

Målgruppen for bruk av metodikken er enheter/etater som ønsker å forbedre og utvikle tjenester gjennom samskaping og innovasjon. Selv om metoder og verktøy her er beskrevet med fokus på tjenesteutvikling ved samlokalisering av helse- og beredskapstjenester, kan de tilpasses og anvendes for alle typer virksomhetsområder der en ønsker tjenesteutvikling på tvers av enheter, profesjoner og geografi.

Metodikken som presenteres i rapporten er utviklet i samarbeid mellom SINTEF og Steinkjer kommune, og er testet gjennom et pilotprosjekt for Familiens Hus i Steinkjer kommune i 2017. Arbeidet bygger videre på metodikk som er anvendt i internasjonale industribedrifter<sup>2</sup> for forbedring av arbeidsmåter på tvers av organisasjoner, profesjoner og geografi. Metoder og verktøy er presentert i PowerPoint-format, og kan enkelt tilpasses for bruk av ulike enheter, selv om de i denne rapporten beskrives med utgangspunkt i konteksten for *Inntrøndelag helse- og beredskapshus*. Dette reflekteres i figuren under, som er sentral for å forstå tankesettet som ligger til grunn for utformingen av metoder og verktøy. Her ser en bla. hvilke(t) overordnede mål som gjelder for tjenesteutviklingen (svarer på "hvorfør gjør vi dette"), hvilke aktiviteter som må gjennomføres for å nå mål (svarer på "hva må vi gjøre"), og hvilke enheter som er sentrale ved samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling (svarer på "hvem skal være med og/eller påvirker oss"). Arbeidet inneholder også verktøy for å analysere hvilke kapabiliteter, eller ressurser, kompetanser og strukturer som må være på plass for å kunne lykkes med realisering av gevinster (svarer på "hvordan skal vi gjøre det"). Selve beskrivelsen av metode og verktøy er lagt ved som vedlegg til rapporten og er tilgjengelig i PP-format for anvendelse i praksis.

---

<sup>2</sup> Ramstad, L.R., Holte, E. (2014) Integrated Planning in Oil & Gas Industry Designing and Cultivating IPL Practices, IO Center



2

**Figur 1 Metdikk for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling**

## 1.2 Bakgrunn

Bakgrunnen for utarbeidelse av metoder og verktøy for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling er Steinkjer kommunes uttrykte behov for å forberede leietakerne til samlokalisering, og legge grunnlag for samhandling mellom aktørene som skal ha tilhold i og tilknytning til helse- og beredskapshuset. I dette ligger en erkjennelse av at det er nødvendig å tilrettelegge for samhandlingsprosesser på tvers av enhetene, slik at forventningene om gevinster ved samlokalisering kan innfris. Forventningene er formulert på basis av kommunens dokumentasjon utarbeidet i forbindelse med forberedelsene til vedtak om nytt helse- og beredskapsarbeid, og bearbeidet på basis av intervjuer, samtaler og arbeidsmøter med framtidige leietakere og andre sentrale interessenter. I tillegg er det uttrykt visjoner og mål gjennom "Friskhetskonseptet" som en ønsker å integrere som en del av tankesettet, og hvor samskaping og innovasjon anses som sentrale virkemidler for dette.

SINTEF-rapporten *Samhandling i nytt Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus – en mulighetsstudie* (2016) gir mer utdypende innsikt både i forventning om gevinster og "Friskhetskonseptet". Videre gir den en introduksjon til en måte å betrakte og å forstå muligheter på sett i sammenheng med gevinster og handlingsrom. Siden metoder og verktøy som presenteres i denne rapporten har til hensikt å utvide *handlingsrommet* for tjenesteutvikling ved å utnytte *mulighetsrommet* best mulig, og gjennom dette kunne bidra til å realisere *forventninger om gevinster*, beskrives disse begrepene under (Se figur 2 og Aasen og Ramstad, 2016):



**Figur 2 Mulighetsrom, Forventninger om gevinst og Handlingsrom**

- 1) *Mulighetsrommet*, forstås som de muligheter som antas å ha eller få betydning for utvikling av framtidens helse- og beredskapstjenester (i dette tilfellet), med hensyn til tjenestekvalitet, leveranse, kunnskapsinnhold og utvikling. Mulighetsrommet er rammet inn av faktorene teknologi, fysisk omgivelse, kompetanse & kultur, og innovasjon.
- 2) *Forventninger om gevinst*, forstås som den delen av mulighetsrommet de ulike aktørene ønsker å utnytte for å oppnå en framtidig situasjon som er bedre enn dagens tilstand. I sammenheng med Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus er dette uttrykt ved samlokalisering, forbedret samhandling innen tjenestekvalitet, leveranse, kunnskapsinnhold og utvikling (formulert av framtidige leietakere og andre interessenter).
- 3) *Handlingsrommet*, forstås som den delen av mulighetsrommet som aktørene har forutsetninger for å utnytte. Det bestemmes av faktorer som rammebetingelser, regelverk, tilgjengelig teknologi, kompetanse, og kultur.



## 2 Introduksjon til Metodikk for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling

Som nevnt over har metodikken for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling til hensikt å styrke og utvide *handlingsrommet* for tjenesteutvikling og dermed skape grunnlag for å realisere *gevinster* ved samlokalisering og samhandling. I slikt arbeid er det viktig å involvere både ledere og medarbeidere på tvers av enheter og etater. Vi minner også om betydningen av å involvere sentrale brukerorganisasjoner, så vel som av tillitsvalgte og verneombud, som en del av utviklingsarbeidet. Trepertssamarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud oppfattes som en særlig viktig premis i designet av utviklingsprosesser

Metodikken som beskrives her vil være en støtte i innovasjons- og utviklingsarbeidet ved å representere:

- en felles referanseramme for de ulike aktørgruppene, inkludert brukerrepresentanter og tillitsvalgte, som kan bidra til en delt forståelse av forventinger, muligheter og handlingsrom, og av hva utviklingsarbeidet vil dreie seg om
- en strukturert tilnærming til identifisering av de delene av mulighetsrommet som aktørene har ønske om og forutsetninger for å utnytte i sitt utviklingsarbeid
- et grunnlag for vurdering av utviklingsbehov i den enkelte etat/enhet, eventuelt også hos andre interessenter.

Figur 1 viser de sentrale elementene i *Metodikk for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling*, og har til hensikt å gi en helhetsoversikt over forhold som virker inn ved utvikling og endring av tjenester. Metodikken bygger på *Integrert praksismodell*<sup>3</sup>, men er revidert og videreutviklet på basis av resultatene i arbeidet i prosjektet *Innovasjon og samhandling i Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus* og på gjennomført pilot i Familiens hus. Det understrekes at samhandling og samskaping er det sentrale fokus ved valg og utvikling av metoder og verktøy.

Figur 1 gir en oversikt over forhold som bør vies oppmerksomhet i utviklingsarbeidet internt i enhetene/etatene og på tvers av disse. Dette er forhold knyttet til spørsmålene *hvorfor samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling, hva gjør man, hvem skal involveres* og *hvordan gjennomføre* ved å bruke og videreutvikle de ressurser og evner som bestemmer aktørenes handlingsrom. Dette er spørsmål som bør besvares av de ulike aktørgruppene, og som bidrar til at man kan identifisere viktige forhold som må vektlegges. Svarene gir også grunnlag for at hver enkelt etat/enhet kan tilpasse sin egen metodikk basert på egne vurderinger.

Spørsmålene reflekteres i metodikken som er illustrert i figur 1, gjennom valg av mål, fokus for samhandlingsaktiviteter/samskaping, synliggjøring av hvilke aktører som samhandler, samt av en *kapabilitetsplattform*. "Kapabiliteter" brukes her om sentrale ressurser og evner som rammer inn handlingsrommet, og er altså en litt utvidet måte å definere handlingsrom på i forhold til tilnærmingen i kapittel over. Kapabilitetsplattformen er knyttet både til menneskelige, teknologiske og organisatoriske forhold. Vi skiller mellom to grupper av kapabiliteter:

- *Designete kapabiliteter* – egenskaper ved en organisasjon som kan designes og bestemmes formelt

<sup>3</sup> Ramstad, L.R., Holte, E. (2014) Integrated Planning in Oil & Gas Industry Designing and Cultivating IPL Practices, IO Center

- *Menneskelige og kulturelle kapabiliteter* – egenskaper som utvikles ved påvirkning og læring, og som forutsetter deltagelse og involvering av ansatte

Nedenfor oppsummeres kort de kapabilitetene vi mener er sentrale for å påvirke handlingsrommet, og derigjennom egen evne til å utnytte mulighetsrom og realisere forventinger om gevinst.

### *Designede kapabiliteter*

**Teknologi** omfatter teknologiske systemer og løsninger som vil kunne støtte samhandling mellom leietakere og samarbeidspartnere, f.eks. ved å gi tilgang til sanntidsinformasjon (sensortechnologi), oppdaterte data, visualiseringer, oversikter over planlagte aktiviteter og felles ressurser, verktøy for ressursplanlegging, arbeidsflater/samhandlingsflater for kommunikasjon og samhandling på tvers av grenser, samhandlings-teknologier for samarbeid på tvers av geografi (som videokonferanseutstyr) og internettbasert samhandlings-teknologi for direkte kommunikasjon og deling av dokumenter. Dette er løsninger som inngår som en del av et mulighetsrom, og der aktørens faktiske anledning til å utnytte mulighetene må identifiseres og vurderes av aktørgruppene hver for seg og i fellesskap for harmonisering av løsninger og tiltak på tvers av enheter.

**Arenaer** omfatter møteplasser for samhandling mellom aktører, og inkluderer både de fysiske omgivelser/møteplasser og design av møter, f.eks. i form av innhold, målsetting, hvem som skal delta, gjennomføring av møter, etc. Nye fysiske omgivelser/ulike typer arealer gir mulighet for forskjellige former for samhandling, både formell og uformell. Samlokalisering gir mulighet for hyppigere møter og utførelse av tjenester og oppgaver på felles arenaer. Ulike typer av samhandlingsarenaer kan være: responscenter og arenaer for koordinering av aktiviteter på tvers av enheter, felles problemløsningsarenaer, beslutningsarenaer, arenaer for erfaringsdeling og læring (debrifing), innovasjonsarenaer, sosiale arenaer og møteplasser som støtter utvikling av felles identitet, felles arenaer for møter med borgere/pasienter/pårørende (som felles resepsjon, kafé, andre hyggelige områder for samvær).

**Tjenestestrukturer** omfatter formaliserte strukturer, prosedyrer, rutiner og roller som har betydning for samhandling i tjenester og tjenesteutvikling. Dette representerer ofte styringsstrukturer og retningslinjer for hvordan enheter skal utføre sine tjenester og oppgaver. Innhold i disse vil være sterkt førende for det handlingsrommet etater og enheter har for samhandling, og vil kunne utgjøre barrierer mot samhandling dersom de ikke er harmonisert. Nye lover, regelverk og samarbeidsformer kan representere muligheter for økt samhandling.

### *Menneskelige og kulturelle kapabiliteter*

**Kompetanse** omfatter kunnskaper, ferdigheter og holdninger, og kan også knyttes til kulturbegrepet gjennom holdninger som ligger til grunn for handlinger og praksis, men hvor kultur i større grad betegner egenskaper knyttet til en gruppe eller et fellesskap som deler visjoner, verdier, praksis, fortellinger og møteplasser. Kompetanse og kultur som en kapabilitet for samhandling i tjenester og tjenesteutvikling betraktes derfor som *delte visjoner og mål* som legges til grunn for samhandling, samt *kunnskap og ferdigheter* som muliggjør samhandling og læring på tvers av aktører. Dette inkluderer nødvendig forståelse og innsikt i andre aktørers arbeid og rammebetingelser. Holdninger til andre aktørgrupper og måter å kommunisere på, er sentrale faktorer

for å lykkes med en samhandlingsstrategi. Disse forholdene må ivaretas i alt utviklingsarbeid, inkludert i tiltak for utvikling av handlingsrommet.

**Ledelse** og ledere har en sentral rolle som tilretteleggere for samhandling og innovasjon, ved å stimulere til utvikling av nye ferdigheter, endring av holdninger, økt motivasjon og engasjement hos medarbeidere (og seg selv), samt å tilgjengeliggjøre ressurser. Dette kan være særlig krevende når man skal lede utvikling på tvers av enheter/etater. Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus kan betraktes som en slik tverrfaglig kontekst, hvor det kan være utfordrende å skape felles retning og engasjement blant ledere og medarbeidere som er vant å operere ut fra det som ofte refereres til som "silo-tenkning". Hvordan ledere fungerer på og på tvers av ulike nivå vil ha betydning for utvikling av en samhandlingskultur. Identifisering av utviklingstiltak som støtter ledere i deres rolle som tilretteleggere for samhandling er derfor av stor betydning for mulighetene til å realisere forventninger om gevinst.

**Forpliktelse** kan defineres som *handling som binder en (intellektuelt eller følelsesmessig) i en bestemt retning*, og representerer et løfte om å følge en bestemt kurs ved gjennomføring av handlinger. Gjennom praktisk handling viser personer og grupper i hvilken grad de opplever seg forpliktet seg til å gjennomføre bestemte aktiviteter. Forpliktelse handler ikke bare om valg som organisasjonens medlemmer gjør, men er også relatert til det handlingsrommet de har.

Forpliktelse er en kvalitet som kan kultiveres over tid, og handler i stor grad om hvordan individer forholder seg til visjoner og mål, til de tjenestestrukturer og verktøy som ligger til grunn for å nå målene, og ikke minst til de aktører som er involvert i tjenesteutøvelsen. Forpliktelse støttes av egnet infrastruktur, i form for eksempel av møtearenaer, informasjonssystemer og tydelige roller og ansvar. Dette bidrar til eierskap, og gjør at forpliktelser blir relevante og realistiske. Dersom slikt eierskap ikke er utviklet vil det være vanskelig å utnytte potensialet som ligger i de designede kapabiliteter. Forpliktelse er samtidig sentralt for utvikling av *tillit mellom ulike aktører* og tillit til at oppgaver som virker inn på egne handlinger og prestasjoner utføres i henhold til avtaler. Ved gjennomføring av utviklingsarbeid er det derfor viktig å identifisere endringer og tiltak som støtter opp under forpliktelse mellom enhetene/etatene.

**Kontinuerlig læring** er en kapabilitet som kan betraktes som grunnleggende for endring, utvikling og innovasjon i organisasjoner. Dette omfatter deltagelse av medarbeidere og ledere i kollektiv prosesser for refleksjon, undersøkelser og deling av erfaringer. Kontinuerlig læring refererer også til begrepet *lærende organisasjon*, som kan forstås som en organisasjon som tilrettelegger for læring for alle medlemmer, og som gjennom det evner å transformere seg kontinuerlig. For å skape best mulig forutsetninger for å realisere forventninger om gevinst, er læring en fundamental kapabilitet. Slik sett må evne til kontinuerlig læring knyttes til de øvrige kapabiliteter, og oppfattes som et område hvor det er spesielt viktig å identifisere tiltak og initiativer som støtter opp under prosesser for kollektiv læring ved samhandling for tjenestegjennomføring og tjenesteutvikling. Dette kan skje på to måter: Ved prosesser som karakteriseres som *enkelt-sløyfet læring*, og som handler om effektivitet (gjør vi ting riktig?), og som *dobbelt-sløyfet læring*, som handler om endring og innovasjon (gjør vi de riktige tingene?)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Argyris C, and Schön, D.A. (1996) Organizational learning: II. Theory, method, and practice, Addison-Wesley, Reading, MA

### 3 Hvordan bruke håndboken i praksis

Metodikk for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling presenteres i sin helhet i vedlegg A. Dette avsnittet gir en kort introduksjon til hvordan håndboken ble benyttet i praksis i pilotsamarbeidet med Familiens Hus. Familiens Hus var samtidig involvert i en prosess ledet av KS som hadde noe overlapp med denne piloten, og det ble derfor en viktig tilleggsambisjon for arbeidet at de to prosessene utfylte og ikke forstyrret eller overlappet hverandre. Denne situasjonen gjenspeilte seg i noen av gruppens tilbakemeldinger på metodikken.

Arbeidet ble gjennomført i form av fire samlinger, med "lekse" mellom hver samling. Alle samlinger ble innledet med en kort introduksjon til teoretiske fundament og sentrale begreper:

<b>Samling 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelt om samarbeid i Familiens Hus</li> <li>• Innspill &amp; erfaringer</li> <li>• Trinn 1<sup>5</sup>: Overordnet mål</li> </ul>
<b>Samling 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trinn 1: Forventede gevinster</li> <li>• Begrepsavklaringer: Mål &amp; Gevinster</li> <li>• Innspill og erfaringer</li> </ul>
<b>Samling 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trinn 1: samhandlingsaktører &amp; gevinstområder for samhandling</li> <li>• Erfaringer</li> </ul>
<b>Samling 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferdigstille Trinn 1: Status på kapabiliteter</li> <li>• Trinn 2: Anbefalt utvikling av kapabiliteter. Mål og delmål for videre arbeid</li> <li>• Trinn 3: Vurdering av tiltak</li> <li>• Trinn 4: Veikart m/ prioriteringer av tiltak</li> <li>• Erfaringer</li> </ul>

Alle resultater fra arbeidet ble dokumentert av forskerne i en loggbok, som gruppen fikk kommentere på underveis. Loggboken ble således både et tilleggsverktøy og en rapport for fra gruppens arbeid.



**Figur 3 Alle resultater ble dokumentert i en loggbok**

#### 3.1 Samling 1. Erfaringer fra oppstart av arbeidet

Det viste seg å være behov for å bruke mer tid på diskusjoner om overordnet mål for Familiens Hus enn først antatt, og det var viktig å gjennomføre denne diskusjonen i gruppen og identifisere et omforent mål før de gikk videre i arbeidet. Oppsummering av diskusjonene i samlingen ble lagt i loggboken. For å støtte prosessen fram mot et omforent mål fikk gruppen som oppgave til samling 2 å samles om ett –

<sup>5</sup> Trinn 1-4 referer til Veikart metodikk for utvikling av handlingsplaner for utviklingsarbeid, håndbokens s.30.

max. to – overordnede mål for Familiens Hus, som svar på spørsmålet "Hvorfor Familiens hus?"

Tilbakemeldinger på første samling innehold viktige innspill til forbedring, og er gjengitt på neste side:

<b>Positivt:</b>	<b>Kan forbedres:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interessant</li><li>• Fint å kunne stille spørsmål for å kople seg på dette arbeidet</li><li>• Klarere hvordan pilot og KS-nettverk kan supplere hverandre</li><li>• Faglig sterk veiledning</li><li>• Spennende med motsetninger</li><li>• Spennende å prøve metodikk, avdekker ulike ståsted</li><li>• Blir pushet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Behov for å lande hvor vi skal</li><li>• Mer forberedelse før dagen – mye nytt</li><li>• Få beskjed om møtetider tidligere så det blir med flere tillitsvalgte</li><li>• Kunne vært fint å ha landet målene</li><li>• Bli tydelig på hva de ulike ståstedene er og hva det betyr</li></ul>

**Figur 4 Tilbakemeldinger på samling 1**

### 3.2 Samling 2.

Samling 2 satte fokus på gevinster og prioriteringer, og tok utgangspunkt i spørsmålene: 1) Hva er de viktigste gevinstområdene for enheten/etaten? 2) Hva betyr realisering av gevinster for enheten? 3) Hvilke gevinst - områder bør prioriteres?

Det ble en liten utfordring i samling 2 at det var en del endring i gruppesammensetning. Dette ser man også i erfaringsoppsummeringen fra denne samlingen:

- Det kan være en ide å utvikle en kommunikasjonsplan for et utviklingsarbeid
- Hvordan forstå utviklingsarbeidet – dette er et tema som bør tas opp som en viktig del av arbeidet
- Begrepsavklaringer og presiseringer må inngå som en viktig del av et utviklingsarbeid
- Det bør utvikles gode rutiner/"onboarding-plan" for hvordan nye gruppedeltagere skal introduseres til arbeidet for å lette både den enkelte og gruppens arbeidsprosess
- Arbeidet som gjøres må formidles og spres på ulike arenaer:
  - Tas med i egne enheter, ulike møter, styremøter og ledernettsmøter
  - Testes ut i KS-prosjektet

- Nyttig setting
- Fint å ha noe konkret å diskutere ut fra og som strukturerer arbeidet
- Nyttig å forholde seg til et verktøy- men "litt fort og gæli"
- Brukte litt tid på å koble meg på (ny deltaker)
- Spennende å koble seg på dette arbeidet
- Vi trenger trening i denne type arbeid
- Ting må knas for å kunne gjøres i praksis
- Vi må sammenstille med KS-arbeidet hvor det tegnes kart og lages beskrivelser
- Nødvendig med sidetall i Håndbok

Figur 5 Tilbakemeldinger på samling 2

### 3.3 Samling 3

Samlingen satte fokus på hvem man skal samhandle med, samt hvilke kapabiliteter man har. Diskusjonene tok utgangspunkt i spørsmålene: 1) Hvem samhandler deres med, hvor hyppig og hvor viktig er samhandlingen? 2) Hvilke samhandlingsområder er sentrale? 3) Hvor er det betydelig potensiale for forbedret samhandling for å realisere gevinster? 4) Hva er status for de teknologiske og organisatoriske kapabiliteter? Og 5) Hva er status for de menneskelige og kulturelle kapabiliteter (fokus på samhandling i tjenester & tjenesteutvikling)?

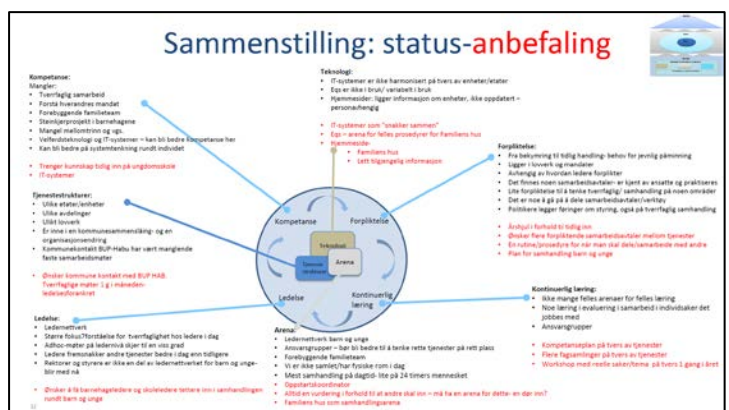
I denne samlingen rakk ikke deltakerne å bearbeide mer enn de tre første spørsmålene.

### 3.4 Samling 4

A. Status for de ulike kapabiliteter. Diskusjonen tok utgangspunkt i identifiserte gevinstområder og behov for samarbeid, samt spørsmål 4 og 5 fra forrige samling. En sammenstilling av resultatet fra del A og B av arbeidet er vist i figur 6.

B. Anbefaling for kapabilitetsutvikling. Oppgaven var basert på følgende spørsmål: 1) Hvordan kan kapabilitetene utvikles/forbedres? 2) Hvilke områder er viktigst og hvilke krever stor/liten innsats? 3) Definer mål/delmål for de ulike kapabilitetene.

C. Identifisere utviklingstiltak og tegne veikart. Oppgaven var basert på spørsmålet: Hvilke tiltak bør prioriteres for å realisere gevinster og de ulike mål? Svarene ble dokumentert i Veikart-malen.



Figur 6 Eksempel på kapabilitetskartlegging med status for kapabiliteter

D. Erfaringer, se figur 7.

## Erfaringer – gruppearbeid/ Håndbok (samling 3 & 4)

- Gruppen ble mer "tunet inn på samling 3"
- Viktige diskusjoner om hva Familiens hus er og hvem som er aktørene i FH (S3), og verktøyene var viktige for disse diskusjonene
- Samling 4 ble konkret og nyttig, og hele prosessen ble mer forståelig, hvor trinn 1 oppleves som den mest krevende fordi deltakerne har så ulike ståsted
- Loggboka ble bra og nyttig i arbeidet på samling 4
- Det tar tid å få verktøyene "under huden" og forstå sammenhengene, men dette kan brukes også i andre sammenheng/prosjekter, f.eks. KS-prosjektet
- Viktig at vi ser prosjektene i sammenheng, KS-prosjektet og DigInn
- Kombinasjonen av åpen prosess og verktøy som skaper struktur og rammer er god
- Avklaring av ulik ståsted og erkjennelse av disse en viktig del av prosessen
- Interessant å teste ut verktøyene og fint å bli utfordret gjennom verktøyene og fasilitering
- Det blir åpenbart at begrep er viktige og at det er behov for å jobbe mer med sentrale begreper
- Fallgruve: Trinn1- hvis man ikke bruker tid her vil fundamentet for det videre arbeidet være for svakt

### Figur 7 Erfaringer fra samling 3 og 4

#### 4 Erfaringer og læring fra pilotarbeidet

Som utgangspunkt er det viktig å forstå at hovedfokus for denne piloten var utprøving og forbedring av metodikken. Gruppen var enige om at det var helt nødvendig å delta i prosessene for å skjønne nytten av metoder og verktøy. Følgende læringsområder ble særlig framhevet:

At det er behov for å bruke tid på å etablere en felles plattform og felle mål på tvers av enheten(e)	At tjenestemottaker settes i sentrum slik at diskusjoner kan løftes opp på et nivå der man kan tenke nytt	At forståelsen av hva som ligger i Familiens Hus er ulik, og at dette vil ha betydning for samhandling, kultur og holdninger
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En må ikke undervurder viktigheten av å ha forståelse av hverandres ståsted og tjenesteområder</li> <li>• Det er viktig med grunnleggende diskusjoner for å tydeliggjøre ståsted og etablere felles mål</li> <li>• Prioritering av arbeid med dette er helt avgjørende for kvaliteten i det videre arbeidet, og forenkler arbeidet i de påfølgende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnet er i sentrum, det gjelder for alle, men kanskje vi ikke mener det samme. Det er viktig å avklare hva det betyr for den enkelte enhet</li> <li>• Hvordan utfordre slik at dette blir tydelig for alle og ikke blir tatt for gitt?</li> <li>• Hvordan skal vi organisere oss for å komme dit vi ønsker?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spørsmål om hva Familiens Hus er bør avklares og formidles til de ansatte – det kan forstås både som en fysisk lokasjon og som en funksjon</li> <li>• Hvordan få etablert en delt forståelse og få den spredt i organisasjonen, hvordan få med de ansatte og hva betyr det for de ansatte?</li> </ul>

Erfaringer fra prosessen, samlet sett:

<h2>Erfaringer med prosessen</h2>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trepertssamarbeidet har vært nyttig, diskusjoner mellom ledere og tillitsvalgte oppleves positivt</li> <li>• Bevisstgjørende og gode diskusjoner, preget av åpenhet, trygghet og rom for å komme med ulike tanker og meninger</li> <li>• Mye å lære fra hverandre og andres erfaringer</li> <li>• Med ulike profesjoner (hva er helse og hva er oppvekst?) og roller er det greit at noen utenfra er inn i prosessene for å unngå mulige profesjonskamper</li> <li>• Oppfattes som et felles prosjekt for alle deltagere (- ingen enkeltperson sitt prosjekt) hvor alle har likeverdige roller. Det skaper trygghet og bedrer kommunikasjonen</li> <li>• At andre "nøytrale" skriver og refererer er maktbalanserende og kvalitetssikrende</li> <li>• At noen utenfra fasiliteterer/styrer prosessen - <i>Noen må styre prosessen</i> slik at det brukes tilstrekkelig med tid, men også for å sikre fremdrift – at man går videre i prosessen</li> <li>• Viktig at alle deltar -det at en ikke møter opp kan være med på å ødelegge prosessen. Tilstedeværelse er derfor absolutt nødvendig</li> <li>• Det er krevende både for den enkelte og gruppa at personer kommer med etter at arbeidet har startet. Det er viktig at alle er med fra starten</li> </ul>

**Figur 8 Erfaringer fra pilotarbeidet**



Forslag til forbedring av prosessen fra deltakerne:

## Forslag til forbedring

- Det er svært viktig at alle er med fra starten og forplikter seg til å delta. Det foreslås:
  - *Bedre planlegging*- det er bedre å avtale for mange punkter enn for få - slik at noen kan avlyses. Man må sette inn datoer allerede nå for 2018. Planlegges så godt at alle kjenner at de har mulighet til å delta
  - Krav om å forplikte seg – her foreslås skriftlige avtaler som en mulighet
- *Mer teori* knyttet til gjennomgang av modellen, vil gjøre det lettere å brukes tenkningen i egen avdeling
- *Formidling av innhold og mål av modellen* på en enklere måte i starten. Illustrere hvordan komme fra der vi er til dit vi skal, for eksempel ved å bruke en analogi (*F.eks. Hvordan bestige en krevende fjelltopp* - hvor turen må være veldig godt planlagt og forberedt i flere trinn for å kunne nå målet/ bestige fjelltoppen)
- *Modenhetsmålinger* av samhandling og de ulike kapabiliteter (ref. forslag i håndboka), kan være et nyttig verktøy og hvor målinger helst bør gjøres flere ganger i løpet av en utviklingsprosess
- At man avklarer hvilke myndigheter som er gitt til deltakere i samarbeid. Resultatene fra arbeidet i piloten er basert på subjektive vurderinger i forhold til dette

**Figur 9 Forslag til forbedring av prosessen**

Sett fra forskernes side, er det en faktor til som var avgjørende for at denne prosessen fungerte så vidt godt som den gjorde, og det var at helsesjef prioriterte å delta aktivt i alle samlinger. Det gav god forankring, og var et viktig signal om betydningen av arbeidet sett fra kommuneledelsens side.

## **A Håndbok for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling**



Innovasjon og samhandling i  
Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus

## Håndbok for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling

Lone S. Ramstad & Tone Merethe Aasen, SINTEF Digital

# INNHold

---

I.	INTRODUKSJON TIL OG ANVENDELSE AV HÅNDBOK FOR INNOVASJON OG SAMSKAPING	s. 3
II.	HVORFOR INNOVASJON OG SAMSKAPING I TJENESTEUTVIKLING	s. 6
III.	METODER OG VERKTØY	s.12
	• Oversikt alle verktøy	s.14
	• Modell for samhandling i tjenester og tjenesteutvikling	s.15
	• Overordnede mål og gevinstmatrise	s.19
	• Samhandlingsaktører og samhandlingsmatrise	s.23
	• Kapabilitetstilnærming	s.26
	• Veikartsmetodikk	s.29
	• Veiledende spørsmål	s.33
	• Verktøy for måling av samhandlingsmodenhet- eksempel	s.41
IV.	FORSLAG TIL GJENNOMFØRING AV UTVIKLINGSARBEID	s.45
V.	SENTRALE BEGREPER	s.55

# I. INTRODUKSJON OG ANVENDELSE AV HÅNDBOK OG METODIKK

# Anvendelse og bruk

---

- Håndboken er utviklet\* av SINTEF, Steinkjer kommune og samarbeidspartnere som en del av prosjektet *Innovasjon og samhandling i Inn-Trøndelag helse- og beredskapshus*
- Metodikken i håndboken er ment som en støtte for utvikling av samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling:
  - For å realisere forventede gevinster knyttet til samlokaliseringsprosjektet
  - For å realisere visjoner og mål uttrykt gjennom "Friskhetskonseptet"
- Målgruppen for bruk av metodikken er enheter/etater som ønsker å forbedre og utvikle tjenester gjennom samskaping og innovasjon

# Hva er hensikten med metodikken?

---

*Hjelper enhetene/etatene med å:*

- Oppnå økt helhetsforståelse av kompleksiteten av de forhold som virker inn på samskaping i tjenesteutvikling, som grunnlag for planlegging og gjennomføring av utviklingstiltak
- Etablere en felles referanseramme og en delt forståelse av forventinger, muligheter og handlingsrom, og av hva utviklingsarbeidet vil dreie seg om
- Tilrettelegge for strukturert utviklingsarbeid i alle faser fra identifisering av behov, planer og gjennomføring til evaluering av utviklingsarbeid
- Skape grunnlag for vurdering av utviklingsbehov både i den enkelte etat/enhet, men også mellom flere interessenter i fellesskap
- Oppfølging og evaluering av utviklingsarbeidet

# II HVORFOR SAMSKAPING OG INNOVASJON I TJENESTEUTVIKLING?



# Hvorfor samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling?

- Friskhetskonseptet – innbyggerperspektiv og riktig tjenestekvalitet for forebygging og mestring
- Koordinerte og helhetlige tjenester (ref. statlige/nasjonale føringer)
- Optimal ressursutnyttelse i enheter/etater og samfunnsøkonomisk
- Innovasjon på tvers av enheter, profesjoner, fag, frivillige og innbyggere
- Faglig og tverrfaglig utvikling og læring, både internt i IHBH og med eksterne samarbeidspartnere

*Ref. dokumenter og undersøkelser oppsummert i Mulighetsstudie 2016*

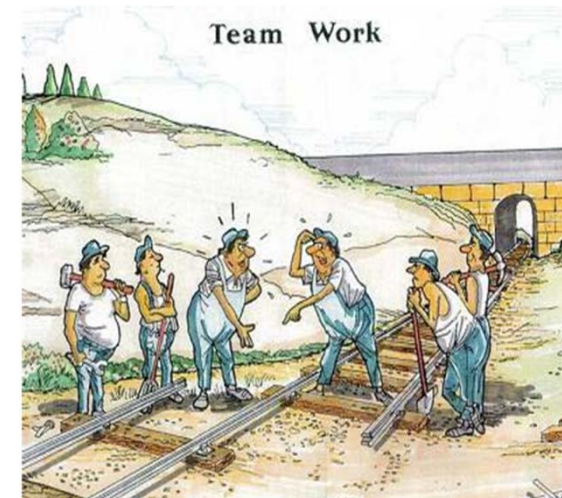
# Utfordringer knyttet til samhandling

## Hovedutfordringer

- Effektiv helhetstenkning og koordinering av tjenester for brukere
- Effektiv ressursutnyttelse
- Utvikling av tjenestetilbud og innovasjon ved utnyttelse av mangfoldet av ekspertise på tvers av enheter og etater

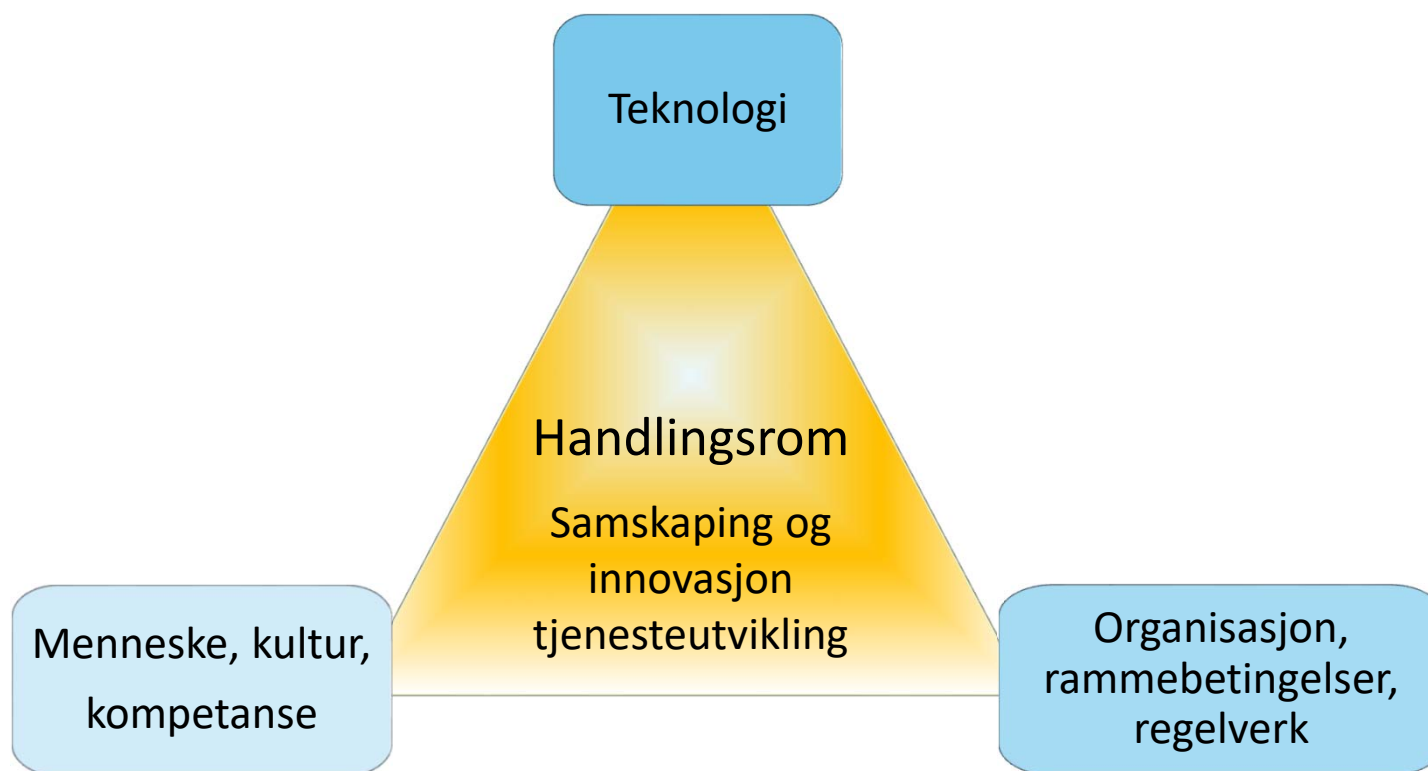
## Hovedårsaker

- Mange og ikke-kompatible IKT-verktøy
- Manglende informasjonsdeling og kvalitet på informasjonen
- Ansvar og roller basert på "silo-tenkning" og fragmentering
- Manglende arenaer og møteplasser for samhandling
- Resultater og resultatindikatorer knyttet til enkelttjenester, -enheter og etater. Resultatindikatorer for helhet og samhandling mangler
- Manglende innsikt og forståelse for andres oppgaver og kompetanse



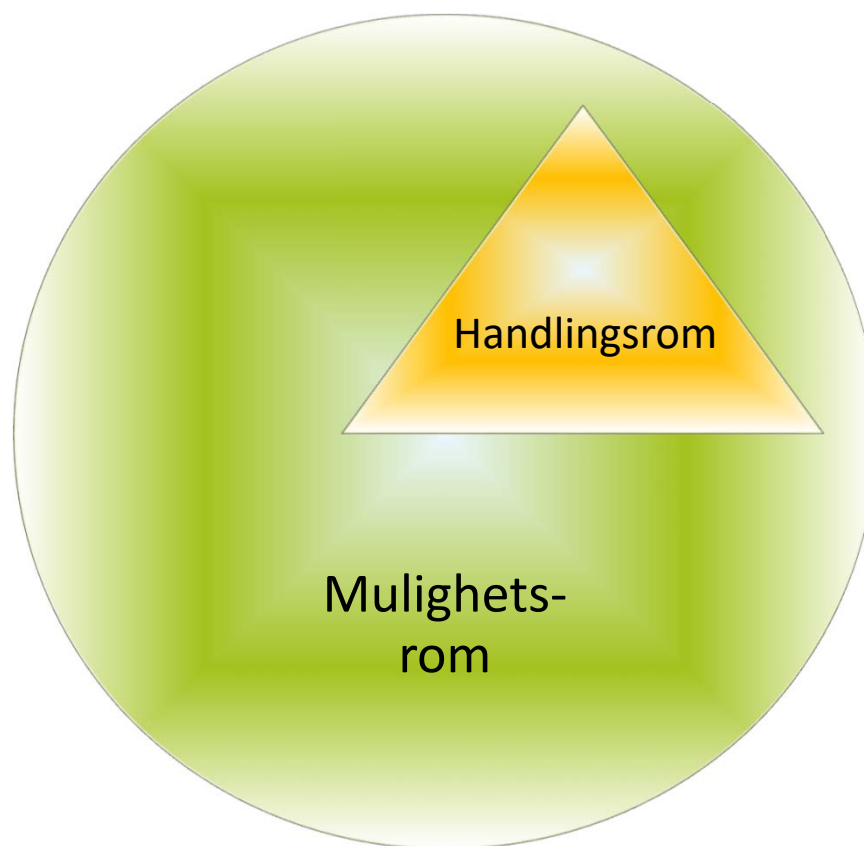
# Handlingsrom for involverte aktører

---



# Mulighetsrom møter handlingsrom

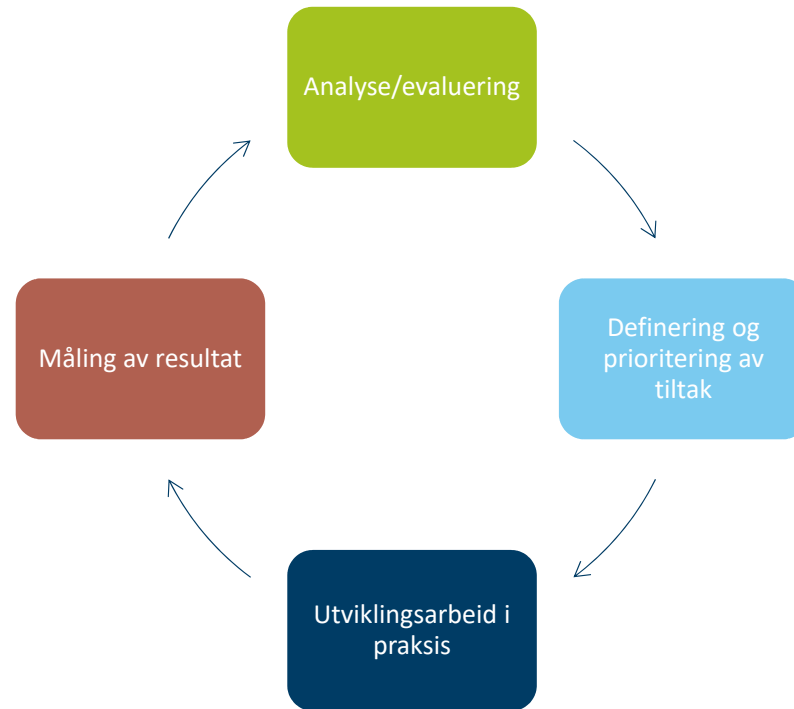
---



Mål: utvikling av handlingsrommet for å innta en større del av mulighetsrommet

# Faser i endringsprosesser

---



# III METODER OG VERKTØY FOR SAMSKAPING OG INNOVASJON I TJENESTEUTVIKLING

# Metoder/verktøy i ulike faser av utviklingsarbeid

---

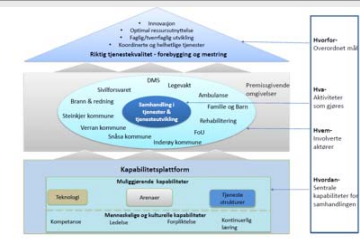
Metoder/ verktøy som støtter samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling på tvers av; enheter, fag og geografi (se oversikt neste side):

1. Modell for samhandling i tjenester og tjenesteutvikling
2. Mal for arbeid med overordnet mål og matrise for identifisering av forventede gevinster
3. Samhandlingsaktører og samhandlingsmatrise
4. En tilnæringsmåte (*kapabilitetsutvikling*) til utviklingsarbeid med fokus på menneskelige-, teknologiske- og organisatoriske forhold (MTO)
5. Veikartsmetodikk for utvikling av planer og prioritering av utviklingstiltak på kort og lang sikt
  - 5.1 Veikartsmal for synliggjøring av tiltak i ulike tidsintervall - relatert til menneskelige, teknologiske og organisatoriske kapabiliteter
6. Råd og spørsmål som kan legges til grunn i utviklingsarbeidet
7. Eksempel på verktøy for måling av samhandlings-modenhet og ulike kapabiliteter

# Samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling- sentrale verktøy

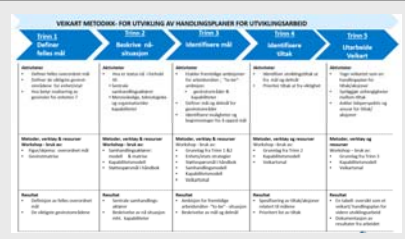
# Samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling- sentrale verktøy

**1. Modell for samhandling i tjenester og tjenesteutvikling**



**Mål**  
Økt forståelse av kontekst og kompleksitet knyttet til samhandling i tjenester og tjenesteutvikling, ved fokus på sentrale forhold som virker inn

**5. Veikartmetodikk**



**Mål**  
Strukturert framgangsmåte for utarbeidelse av handlingsplaner og prioritering av tiltak

**2. Overordnet mål og gevinstmatrise**



**Mål**  
Definering av felles mål og forventede gevinster ved forbedret samhandling

**5.1. Veikartsmal for handlingsplaner**



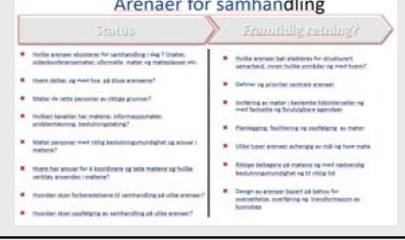
**Mål**  
Veikart for synliggjøring av tiltak i ulike tidsintervall og relatert til menneskelige, teknologiske og organisatoriske kompetanser

**3. Samhandlings-aktører og samhandlingsmatrise**



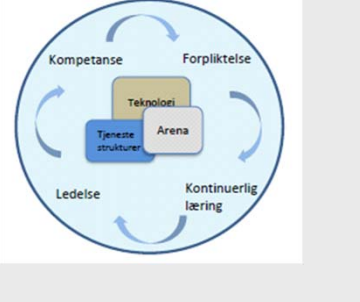
**Mål**  
Identifisering av aktører og områder med potensial for forbedret samhandling i tjenester og tjenesteutvikling

**6. Veiledende spørsmål**



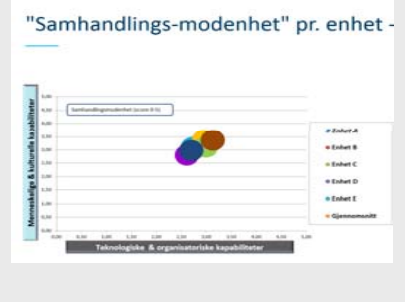
**Mål**  
Spørsmål som gir grunnlag for vurdering av nåværende status, definering av fremtidige mål og utviklingstiltak

**4. Kapabilitets-tilnærming**



**Mål**  
Fokus på sentrale kapabiliteter støtter en strukturert tilnærming til utvikling, implementering og kultivering av samhandlingspraksiser

**7. Måling av samhandlings-modenhet**



**Mål**  
Web-basert verktøy for måling av modenhetsnivå mht. samhandling i enheter/etater/roller, og for de ulike kapabiliteter. Gir grunnlag for identifisering og prioritering av utviklings-områder

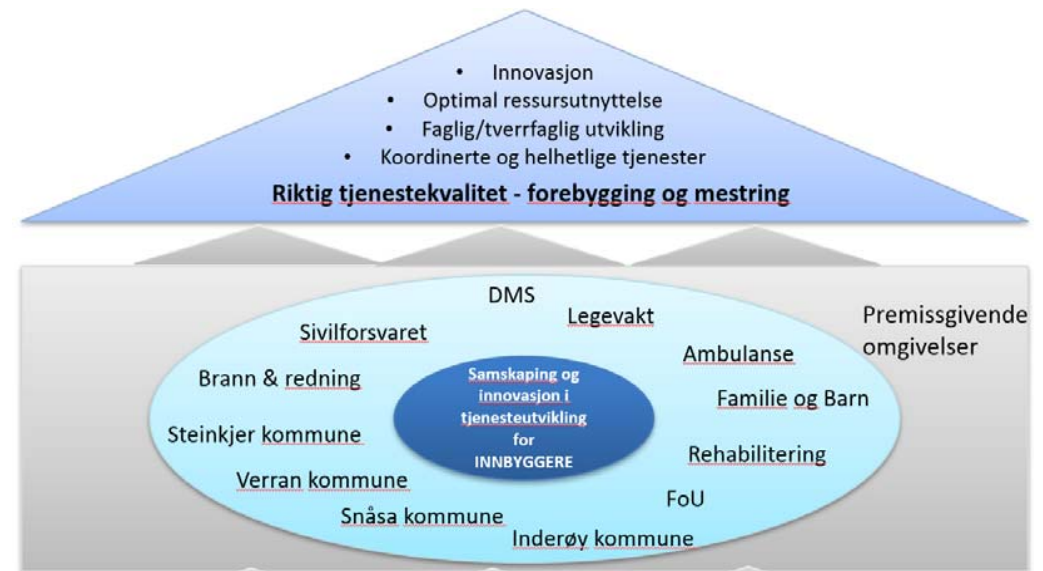


# III/1. MODELL FOR SAMSKAPING OG INNOVASJON I TJENESTEUTVIKLING

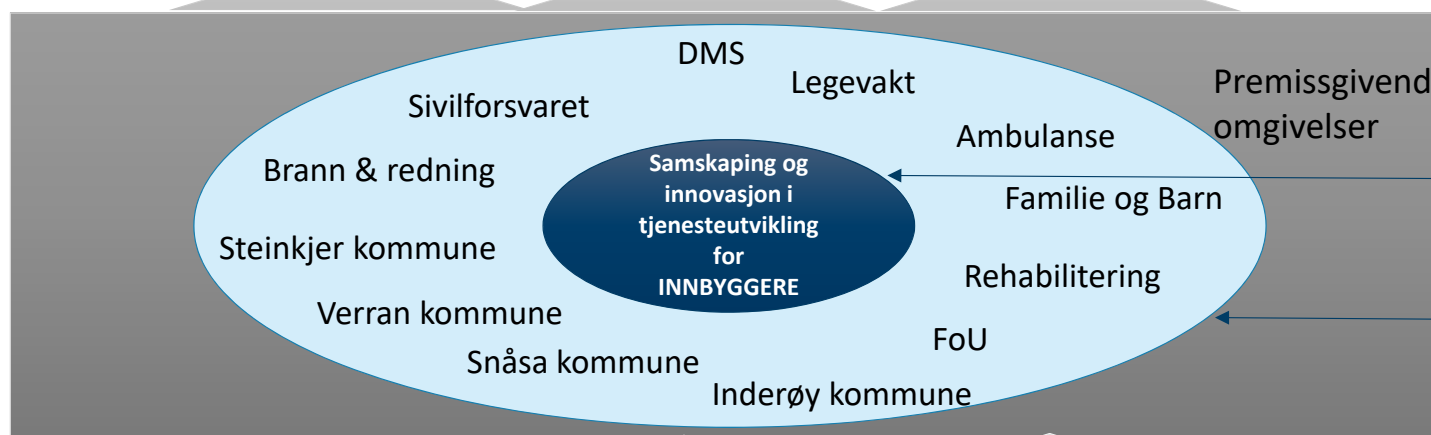
# Definisjon - samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling

Samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling er definert som *prosesser for forbedring av tjenestetilbudet og nye måter å utøve oppgaver og aktiviteter på tvers av etater/enheter, profesjoner/fag og geografi, som bidrar til å oppnå definerte mål:*

- riktig tjenestekvalitet med vekt på forebygging og mestring
- koordinerte og helhetlige tjenester
- faglig/tverrfaglig utvikling
- optimal ressursutnyttelse
- innovasjoner for forbedring av tjenestetilbud (nytt, nyttig, nyttiggjort)



*Etater/enheter involvert i samskaping og innovasjon for å oppnå definerte mål.  
Eksempel fra arbeidet med IHBH*



**Hvorfor-**  
Overordnet mål

**Hva-**  
Aktiviteter som gjøres

**Hvem-**  
Involverte aktører

**Hvordan-**  
Sentrale kapabiliteter for samhandlingen

# Forklaring - modell

---

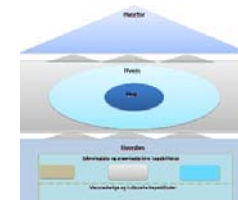
- Modellen gir en oversikt over forhold som virker inn på samskaping i tjenesteutvikling, og som bør vies oppmerksomhet i utviklingsarbeid i enhetene/etatene og på tvers av disse
- Dette er forhold knyttet til spørsmålene:
  - *hvorfor* samskape?
  - *hva* samskape?
  - *hvem* skal samskape?
  - *hvordan* samskape?
    - hvordan utnytte/utvikle ressurser og evner innen aktørenes handlingsrom?

Spørsmålene bør besvares av de ulike aktørgruppene, og hver enkelt etat/enhet kan lage sin egen modell basert på egne vurderinger

## III/2. HVORFOR SAMSKAPING I TJENESTEUTVIKLING?

- Overordnet mål
- Forventninger om gevinst

# Overordnede mål & forventninger om gevinst



Overordnet mål

Forventninger om gevinst /prioriterte målområder:

# Forventninger om gevinst – eksempel: gevinstmatrise for IHBH

Gevinst for hvem →	Gevinstområde ↓		
	Innbyggere/Brukere	Medarbeidere	Enhet / etat
Tjenesteinnhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samhandling mellom etater med fokus på borgerens/pasientens totale behov</li> <li>Riktigere bruk av tjenestetilbudet</li> <li>Riktigere tjeneste og forventninger gir økt trygghet.</li> <li>Møteplasser:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Nettverksbygging mellom barnefamilier</li> <li>Pasient – pasient/besøkende</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt mulighet for tverrfaglig samhandling og samarbeid gjennom økt gjensidig kunnskap om de ulike tjenestene.</li> <li>Bedre treffsikkerhet på aksjoner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduserte behandlingsutgifter og færre sykehusinnleggelses gjennom:               <ul style="list-style-type: none"> <li>økt fokus på forebygging</li> </ul> </li> <li>riktig tjenesteinnhold ift behov</li> </ul>
Tjenesteleveranse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lettere tilgang til tjenestetilbudet</li> <li>Bedre og mer koordinert tilbud</li> <li>Kortere responstid</li> <li>Kortere ventetid på ambulansetransport</li> <li>Lokaler som ivaretar pasientens/brukerens verdighet</li> <li>Bedre lokale tilbud gjennom tilrettelegging for deltakelse i kompetanseutvikling for medarbeidere i kommunene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mange (uformelle) møteplasser gir enklere og raskere kommunikasjon mellom aktørene.</li> <li>Bedre bruk av personressurser</li> <li>Økt sikkerhet</li> <li>Sosialt samhold mellom medarbeidere på tvers av oppgaver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mer effektiv tidsbruk</li> <li>Mer effektive tjenestetilbud:</li> <li>Samling av og samarbeid mellom desentraliserte tjenester</li> <li>Redusert kostnad til pasienttransport</li> <li>Kostnadseffektiv drift:</li> <li>Felles og fleksibel bruk av fysiske ressurser</li> <li>Felles mottakelse, venterom</li> <li>Felles teknologiløsninger</li> <li>Felles innkjøp</li> </ul>
Kompetanseutvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Friskhet og mestring" som identitet for alle aldersgrupper</li> <li>Kurs og opplæring for borgere/pasienter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styrket fagmiljø for helse og beredskap, og fokus på erfaringsdeling</li> <li>Enklere å gjennomføre felles trening og øvelse</li> <li>Felles dialog/rapportering etter hendelser</li> <li>Enklere å delta i faglige kurs og arrangement, også for deltakere i kommunene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedre rekruttering gjennom utvikling av attraktive fagmiljø</li> <li>Økt regional evne til initiering og gjennomføring av tverrfaglige og tverr-organisatoriske FoU-prosjekter</li> </ul>
Tjenesteutvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enklere å kombinere tjenester               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fra ulike offentlige etater</li> <li>Fra offentlige, frivillige og private aktører.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt fokus på nytenkning i samhandling med FoU-miljø</li> <li>Felles utviklingsrettet arbeid</li> <li>Kompetanse- og tjenesteutvikling ved bruk av samhandlingsteknologi og ambulante kunnskapsteam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nye tjenester i skjæringspunktet mellom enheter og etater</li> <li>Nye måter å drive tjenesteyting på i samhandling mellom offentlige, private og frivillige aktører</li> </ul>

# Gevinstmatrise – forventninger om gevinst

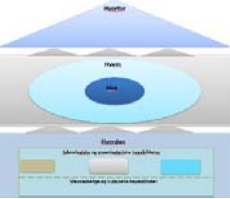
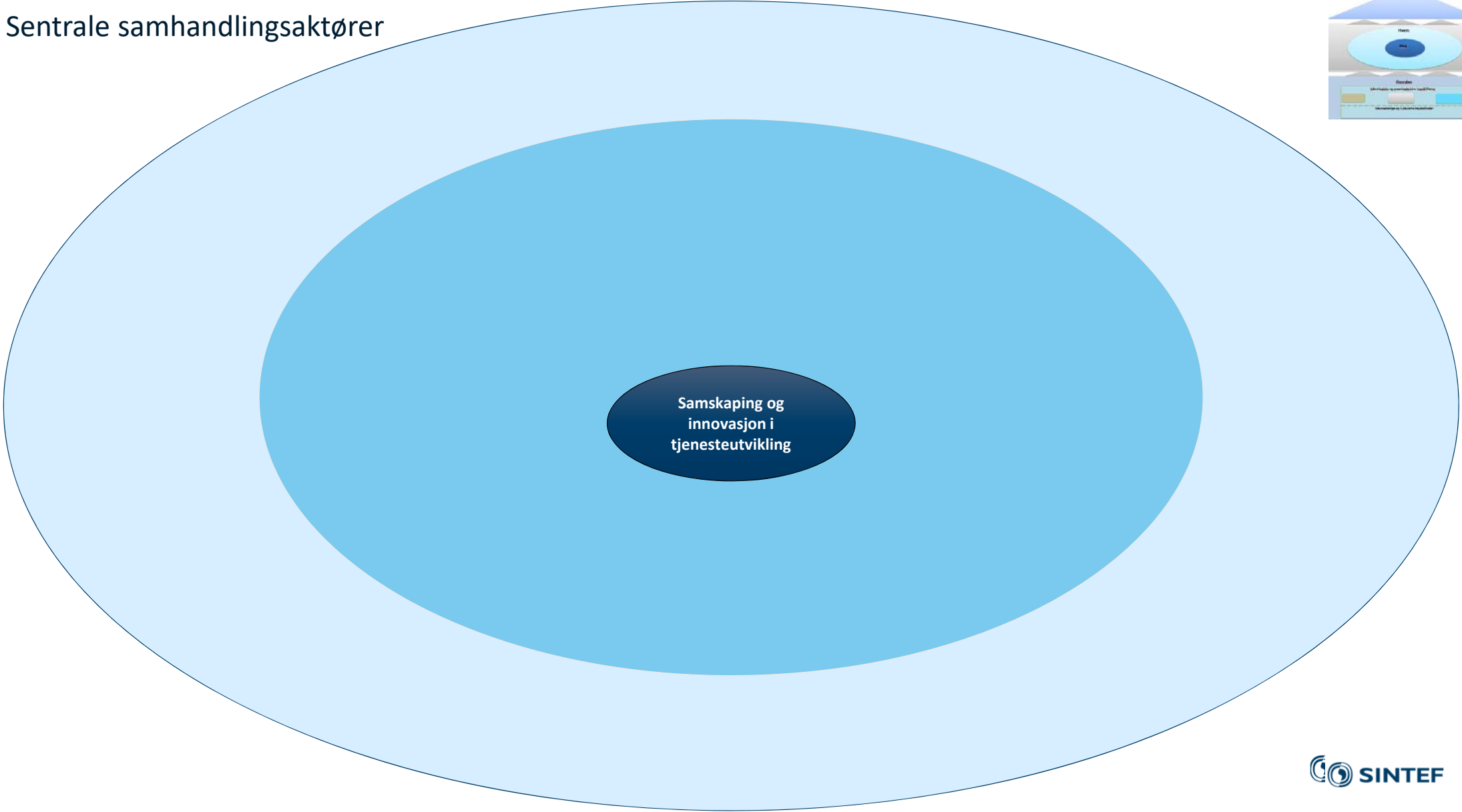
<b>Gevinst for hvem →</b>	<b>Innbyggere/Brukere</b>	<b>Medarbeidere</b>	<b>Enhet / etat</b>
<b>Gevinstområde ↓</b>			
<b>Tjeneste- innhold</b>			
<b>Tjeneste- leveranse</b>			
<b>Kompetanse- utvikling</b>			
<b>Tjeneste- utvikling</b>			



### III/3. HVEM SKAL SAMSKAPE?

- Samhandlingsaktører
- Samhandlingsmatrise for gevinstområder

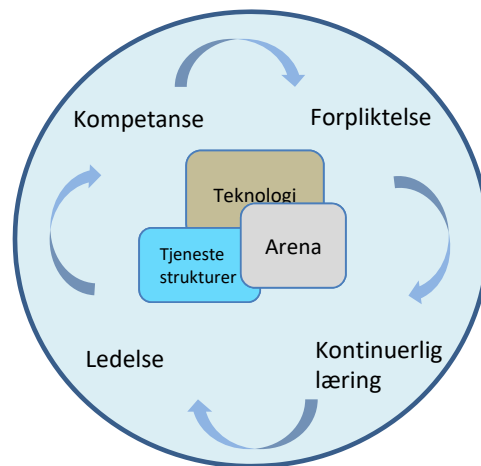
Sentrale samhandlingsaktører





## III/4. HVORDAN

### - KAPABILITETS-TILNÆRMING TIL SAMSKAPING I TJENESTEUTVIKLING



# KAPABILITETSPLATTFORM

## SAMHANDLING I TJENESTER OG TJENESTEUTVIKLING

**Kapabiliteter** er ulike typer av ressurser og egenskaper (menneskelige, teknologiske og organisatoriske), som mobiliseres og samspiller ved samhandling i tjenester og tjenesteutvikling. Kapabilitetsplattformen definerer handlingsrommet for samhandling i tjenester og tjenesteutvikling

**Teknologiske og organisatorisk kapabiliteter** er de som kan designes og bestemmes formelt. De er her definert som:

- Teknologi (IT-systemer, samhandlingsteknologi),
- Arenaer (fysiske møteplasser/lokalene, ulike typer møter og design/gjennomføring av disse)
- Tjenestestrukturer ( tjenestemodeller, tjenesteflyt, prosedyrer, roller, ansvar)

**Menneskelige og kulturelle kapabiliteter** er de som må utvikles ved påvirkning og læring og som forutsetter deltagelse og involvering. De er definert som:

- Kompetanse
- Ledelse
- Forpliktelse
- Kontinuerlig læring



# Eksempel- bruk av kapabilitetsmodell i utviklingsarbeid

## Status- manglende **kompetanse** i:

- tverrfaglig samarbeid
- anvendelse av samhandlingsteknologi
- muligheter knyttet til velferdsteknologi

## Anbefalinger:

- utvikling av samhandlingskompetanse knyttet direkte til tverrfaglige aktiviteter
- innføringskurs i samhandlingsteknologi for nøkkelpersoner
- mer kunnskap om velferdsteknologi knyttet til egne tjenester

## Status- **tjenestestrukturer**:

- Manglende gjennomgang av tjenestestrukturer mht. samhandling og forbedring av tjenester
- Ansvar for samhandling er ikke definert i rollebeskrivelser

## Anbefalinger:

- Identifisere hvordan endring av tjenestestrukturer kan støtte samhandling og forbedring av tjenester

## Status – **ledelse**:

- Lite ledelsesfokus på samhandling på tvers av enheter/etater- tradisjonell "silotenkning"
- Ledelsesansvar for samhandling på tvers er ikke definert

## Anbefalinger:

- Avklaringer av mål og ansvar for samhandling i tjenester på tvers av enheter og etater

## Status **teknologi**:

- IT-systemer er ikke harmonisert på tvers av etater/enheter
- Informasjonsutveksling på tvers av enheter er avgjørende for effektivt samarbeid

## Anbefalinger:

- Integrasjon/harmonisering av IT-systemer må prioriteres

## Status- **arena**:

- Få møter/møteplasser er etablert mellom enheter/etater
- Helt nye muligheter for samhandlingsarenaer i nytt bygg

## Anbefalinger:

- Behov for møteplasser for samhandling i tjenester og tjenesteutvikling bør identifiseres
- Møtearenaer bør designes ut fra hvilke mål som skal oppnås; informasjonsutveksling og læring, direkte utøvelse av tjenester, kultur-bygging

## Status **forpliktelse**:

- Ulik grad av forpliktende samarbeid etablert på tvers av enheter/etater
- Forpliktelse på tvers av enheter/etater er avgjørende for å få etablert effektiv samhandling

## Anbefalinger:

- Forpliktelse støttes av egnet infrastruktur, møtearenaer, IT-systemer og tydelige roller & ansvar
- Eierskap og holdninger viktig for å oppnå forpliktelse
- Forpliktelse sentralt for utvikling av tillitsbaserte relasjoner

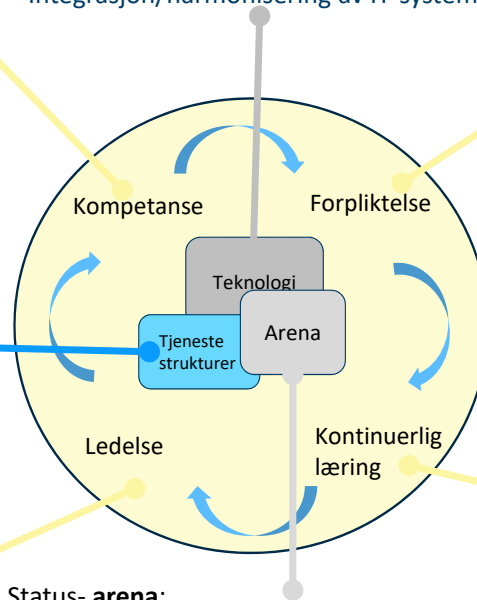
## Status-**kontinuerlig læring**

- Få etablerte arenaer for erfaringsutveksling og læring .....

- .....

## Anbefaling:

- Innføring av debriefing på tvers av enheter/etater som fast rutine etter hendelser
- Bearbeiding av historisk data til læringsformål
- Tilrettelegge for læring basert på beste praksis, suksess-historier og beste praksis
- Innføring av modenhets-målinger som basis for utvikling og læring



## III/5. VEIKART

- Veikartsmetodikk
- Veikartsmal for handlingsplaner

## VEIKART METODIKK- FOR UTVIKLING AV HANDLINGSPLANER FOR UTVIKLINGSARBEID

Trinn 1 Definer felles mål	Trinn 2 Beskrive nå-situasjon	Trinn 3 Identifisere mål	Trinn 4 Identifisere tiltak	Trinn 5 Utarbeide Veikart
<p><b>Aktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definer felles overordnet mål</li> <li>Definer de viktigste gevinstområdene for enhet/etat</li> <li>Hva betyr realisering av gevinster for enheten ?</li> </ul>	<p><b>Aktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hva er status nå i forhold til:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Sentrale samhandlingsaktører</li> <li>Menneskelige, teknologiske og organisatoriske kapabiliteter</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Aktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etabler fremtidige ambisjoner for arbeidsmåter ; "to-be"-ambisjon:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>gevinstområder &amp; kapabiliteter</li> </ul> </li> <li>Definer mål og delmål for gevinstområder</li> <li>Identifisere muligheter og begrensninger for å oppnå mål</li> </ul>	<p><b>Aktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiser utviklingstiltak ut fra mål og delmål</li> <li>Prioriter tiltak ut fra viktighet</li> </ul>	<p><b>Aktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tegn veikartet som en handlingsplan for tiltak/aksjoner</li> <li>Synliggjør avhengigheter mellom tiltak</li> <li>Avklar tidsperspektiv og ansvar for tiltak/aksjoner</li> </ul>
<p><b>Metoder, verktøy &amp; ressurser</b> <b>Workshop - bruk av:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Figur/skjema: overordnet mål</li> <li>Gevinstmatrise</li> </ul>	<p><b>Metoder, verktøy &amp; ressurser</b> <b>Workshop - bruk av:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samhandlingsaktører: modell &amp; matrise</li> <li>Kapabilitetsmodell</li> <li>Støttespørsmål i håndbok</li> </ul>	<p><b>Metoder, verktøy &amp; ressurser</b> <b>Workshop - bruk av:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grunnlag fra Trinn 1 &amp;2</li> <li>Enhets/etats strategier</li> <li>Støttespørsmål i håndbok</li> <li>Samhandlingsmodell</li> <li>Kapabilitetsmodell</li> <li>Veikartsmal</li> </ul>	<p><b>Metoder, verktøy og ressurser</b> <b>Workshop – bruk av:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grunnlag fra Trinn 2</li> <li>Kapabilitetsmodell</li> <li>Veikartsmal</li> </ul>	<p><b>Metoder, verktøy og ressurser</b> <b>Workshop – bruk av:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grunnlag fra Trinn 3</li> <li>Kapabilitetsmodell</li> <li>Veikartsmal</li> </ul>
<p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definisjon av felles overordnet mål</li> <li>De viktigste gevinstområdene</li> </ul>	<p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sentrale samhandlingsaktører</li> <li>Beskrivelse av nå situasjon mht. kapabiliteter</li> </ul>	<p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambisjon for fremtidige arbeidsmåter- "to-be" - situasjon</li> <li>Beskrivelse av mål og delmål</li> </ul>	<p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spesifisering av tiltak/aksjoner relatert til målene</li> <li>Prioritert list av tiltak</li> </ul>	<p><b>Resultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En tabell- oversikt som et veikart/ handlingsplan for videre utviklingsarbeid</li> <li>Dokumentasjon av resultater fra arbeidet</li> </ul>



## VEIKART FOR SAMSKAPING OG INNOVASJON I TJENESTEUTVIKLING

Utvikling AV KAPABILITETER	Modenhetsnivå (Høyt, middels, lav)	Tiltak – kort/middels sikt (0,3-1 år)	Tiltak - Lang sikt (1-3 år)	Delmål	Mål
TEKNOLOGI		<ul style="list-style-type: none"> <li>Innføring av ny samhandlingsteknologi</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Effektiv samhandling på tvers av geografi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eks: Utnyttelse av ekspertkompetanse ved ITHBH hos tilknyttede kommuner</li> </ul>
ARENAER					
TJENESTESTRUKTURER					
KOMPETANSE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Opplæring i anvendelse av samhandlingsteknologi</li> </ul>			
LEDELSE					
FORPLIKTELSE					
KONTINUERLIG LÆRING					

# Gjennomføring av utviklingsarbeid – eksempel fra pilot for Familiens Hus

## HVORFOR

### Overordnet mål for Familiens Hus



#### Forventninger om gevinst

Indbyggere/burslere	Medarbeidere	Eiakt / stat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt trykkløst og trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> <li>Økt trykkløst arbeid</li> </ul>

## HVEM



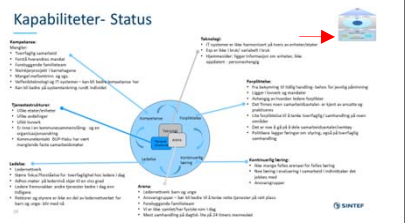
#### Familiens Hus

Samarbeidspartner	Partnerskap og oppgjør 2014	Dagens status	I henhold	Lederarbeidet
Sammenheng	X	X	X	X
Handlingsplan	X	X	X	X
Forhold	X	X	X	X
Forhold	X	X	X	X
JFF	X	X	X	X
Barnevern	X	X	X	X
Barn	X	X	X	X
MNU	X	X	X	X
Utdanning	X	X	X	X
Familiearbeid	X	X	X	X

#### GEVINSTOMRÅDE OG SAMHANDLING

Samarbeidspartner	Gevinsterområde	Samarbeidsforhold
Handlingsplan	Økt trykkløst arbeid	Økt trykkløst arbeid
Forhold	Økt trykkløst arbeid	Økt trykkløst arbeid
Forhold	Økt trykkløst arbeid	Økt trykkløst arbeid

## HVORDAN



## VEIKART/ HANDLINGSPLAN

#### VEIKART FOR FORBEDRET SAMHANDLING I TENESTER OG TENESTUTVIKLING

Utvikling av kompetanse	Metode/tiltaks	VEIKART (Kommunikasjon)	VEIKART (Ledelse)	STATUS	MID
TEKNOLOGI	L	• Faglig kompetanse	• Kommunikasjon		
ANVENDTE	M	• Oppgjør	• JFF		
TENESTELØSNING	L/M				
KOMPETANSE					
LEDELSE					
KOMPLETTE					
KONTINUERLIG					

## III/6. VEILEDENDE SPØRSMÅL SOM KAN LEGGES TIL GRUNN I UTVIKLINGSARBEIDET

# Teknologi

## Status

- Hvilke teknologiske verktøy og bruk av disse støtter opp under samhandling i tjenester og tjenesteutvikling i dag? (databaser/applikasjoner, epost, samhandlingssystemer eks. Skype/Lync)
- Hvilke funksjoner ivaretar de og for hvem?
- Hvor kompatible er de for automatisk informasjons utveksling?
- Blir verktøyene brukt som planlagt?
- Hvilke funksjonaliteter mangler/savner dere?
- Kan disse ivaretas basert på identifiserte behov?
- Støtter de samhandling på tvers av profesjoner og fag disipliner?

## Framtidig retning?

- Muliggjøre effektiv informasjonsutveksling, aggregering og visualisering av informasjon
- Støtte sømløs informasjons utveksling på tvers av enheter/etater
- Aktivitets- planer og oversikt på tvers av enheter/etater og muligheter for koordinert planlegging
- Støtte samhandling og samarbeid på tvers
- Støtte for optimalisering av ressursbruk og ressursutnyttelse
- Muliggjør anvendelse av historisk data og utnytte potensiale som ligger i rik data tilgang (big data)
- Etablere felles løsninger som støtter opp under lokale behov

# Arenaer for samhandling

## Status

- Hvilke arenaer eksisterer for samhandling i dag ? (møter, videokonferansemøter, uformelle møter og møteplasser etc.
- Hvem deltar, og med hva på disse arenaene?
- Møter de rette personer av riktige grunner?
- Hvilken karakter har møtene; informasjonsmøter, problemløsning, beslutningstaking?
- Møter personer med riktig beslutningsmyndighet og ansvar i møtene?
- Hvem har ansvar for å koordinere og lede møtene og hvilke verktøy anvendes i møtene?
- Hvordan skjer forberedelsene til samhandling på ulike arenaer?
- Hvordan skjer oppfølging av samhandling på ulike arenaer?

## Framtidig retning?

- Hvilke arenaer bør etableres for strukturert samarbeid, innen hvilke områder og med hvem?
- Definer og prioriter sentrale arenaer
- Innføring av møter i bestemte tidsintervaller og med fastsatte og forutsigbare agendaer
- Planlegging, fasilitering og oppfølging av møter
- Ulike typer arenaer avhengig av mål og type møte
- Riktige deltagere på møtene og med nødvendig beslutningsmyndighet og til riktig tid
- Design av arenaer basert på behov for oversettelse, overføring og transformasjon av kunnskap

# Tjenestestrukturer

## Status

- Støtter de eksisterende tjenestestrukturer opp under samhandling på tvers av enheter/etater og på hvilke områder?
- På hvilke områder kan tjenestestrukturer endres/tilpasses for å støtte opp under samhandling på tvers av enheter/etater?
- Hvilket ansvar tilligger de ulike roller mht. samhandling på tvers av enheter/etater?
- Hvilke lover og forskrifter støtter opp under visjoner og mål om samhandling i tjenester og tjenesteutvikling?
- Støtter eksisterende prestasjonsindikatorer de mål en har for samhandling?

## Framtidig retning

- Definer og implementer tjenestestrukturer ut fra et samhandlingsperspektiv
- Definer klart ansvar og forventninger knyttet til ulike roller mht. samhandling på tvers av enheter/etater
- Bruk lover og forskrifter for identifisering av handlingsrom og som drivkrefter for forbedret samhandling på tvers av enheter/etater
- Innfør prestasjonsindikatorer som er relevante i forhold til forbedret samhandling på tvers av enheter/etater

# Kompetanse

## Status

- Hvilken kompetanse betraktes som kritisk ved samhandling i tjenester og tjenestutvikling relater til mål for tjenestene?
- Hvordan kan nåværende kompetansenivå beskrives for aktører og de roller som er involvert i samhandling over enhets-/etatgrenser?
- Hvilken kompetanse er nødvendig for egen og andre enheter/etater for å oppnå god samhandling?
- Hvordan er relevant kompetanse distribuert på tvers av organisasjoner?
- Hvordan anvendes kompetanse i enhetene og hvilke forhold har betydning for utnyttelse og utvikling av kompetanse?

## Framtidig retning

- Strategisk kompetansestyring orientert mot utfordringer knyttet til samhandling i tjenester og tjenestutvikling
- Planlegging av kompetanseutvikling for medarbeidere, ledere og andre relevante grupper
- Kompetanse i bruk av teknologi som støtter samhandling
- Kompetanse innen tjenestestrukturer, prosedyrer og regler som er sentrale for samhandling
- Kompetanse i samarbeid på tvers av fag/profesjoner- samarbeidsprinsipper
- Kompetanse i fasilitering av møter og tilrettelegging av gode møteplasser

# Forpliktelse

## Status

- I hvilken grad er et etablert forpliktende samarbeid mellom enheter/etater
- Er det definert roller og tjenestestrukturer som vektlegger samhandling på tvers av enheter/etater og i hvilken grad er disse implementert og forstått?
- I hvilken grad benytter ansatte teknologiske systemer som er ment å støtte samhandling?
- I hvilken grad deltar ledere og medarbeidere på møter for samhandling på tvers av enheter/etater?
- I hvilken grad er ledelsen forberedt på å involvere enheten/ansatte i endringsprosesser som bidrar til eierskap og forpliktelse?

## Framtidig retning

Planer og tiltak for å støtte opp under forpliktende samarbeid på tvers av enheter og etater. Relatert til :

- Forpliktelse til overordnede mål og strategier som vektlegger samhandling
- Forpliktelse på ledelsesnivå knyttet til samhandling på tvers av enheter/etater, med kontinuerlig oppfølging
- Forpliktelse til roller med definert ansvar for samhandling på tvers av enheter/etater.
- Forpliktelse til å delta på de arenaer/møteplasser som etableres for samhandling på tvers av enheter/etater, inkludert forberedelser og oppfølging
- Forpliktelse knyttet til å ta i bruk teknologiske løsninger (samhandlingsteknologi, informasjonsdelingssystemer, planleggingssystemer) som støtter samhandling på tvers av enheter/etater



# Kontinuerlig læring

## Status

- Hvilken tilnærming har enheten/etaten til kontinuerlig læring, forbedring og utvikling?
- Hvilke aktiviteter og arenaer er etablert for læring og hvordan fungerer de?
- I hvilken grad deler man erfaringer og hvordan?
- Hvilke ledelsesstrategier har man for kontinuerlig læring og hvordan blir de utført?

## Framtidig retning

- Investere tid og tilrettelegge arenaer for erfaringsutveksling og læring
- Kollektiv læring skjer lokalt gjennom bred deltagelse
- Forbedring og endring av strukturer, systemer, samhandlingsarenaer og tjenester basert på erfaringer hos medarbeidere og brukere
- Viktige erfaringer dokumenteres og deles
- Forpliktelse knyttet til læring og utvikling på ulike nivå

# Ledelse

## Status

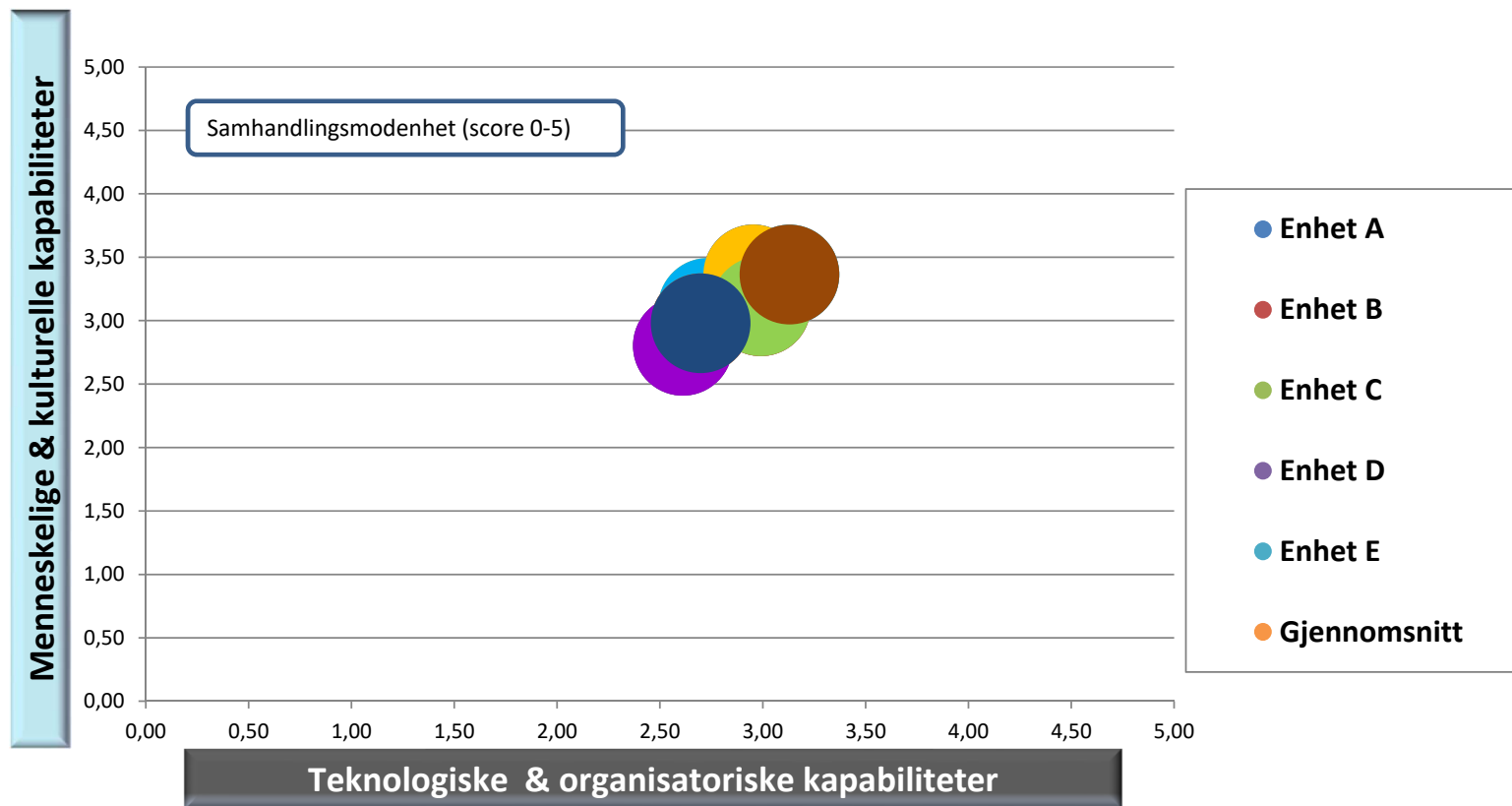
- Er samhandling på tvers av enheter/etater et tema som vektlegges og kommuniseres fra ledelsens side både internt og eksternt?
- Har ledelsen greid å overbevise ansatte om at det er avgjørende å få til rask forbedring av samhandling i tjenester og tjenesteutvikling?
- Har ledelsen greid å skape et bilde av hva samhandling i tjenester og tjenesteutvikling handler om og hvordan det er ment å fungere?
- I hvilken grad opplever ansatte at samhandling på tvers er et vinn-vinn scenario og til beste for både enheten og hver enkelt medarbeider?
- Vet de ansatte hva som forventes av dem og hvordan de kan bidra til å oppfylle forventningene?
- Har organisasjonen tilstrekkelige ressurser for å realisere visjoner og mål knyttet til samhandling?
- Har ansatte tilstrekkelig støtte til å kunne realisere ambisjoner knyttet til samhandling?

## Framtidig retning

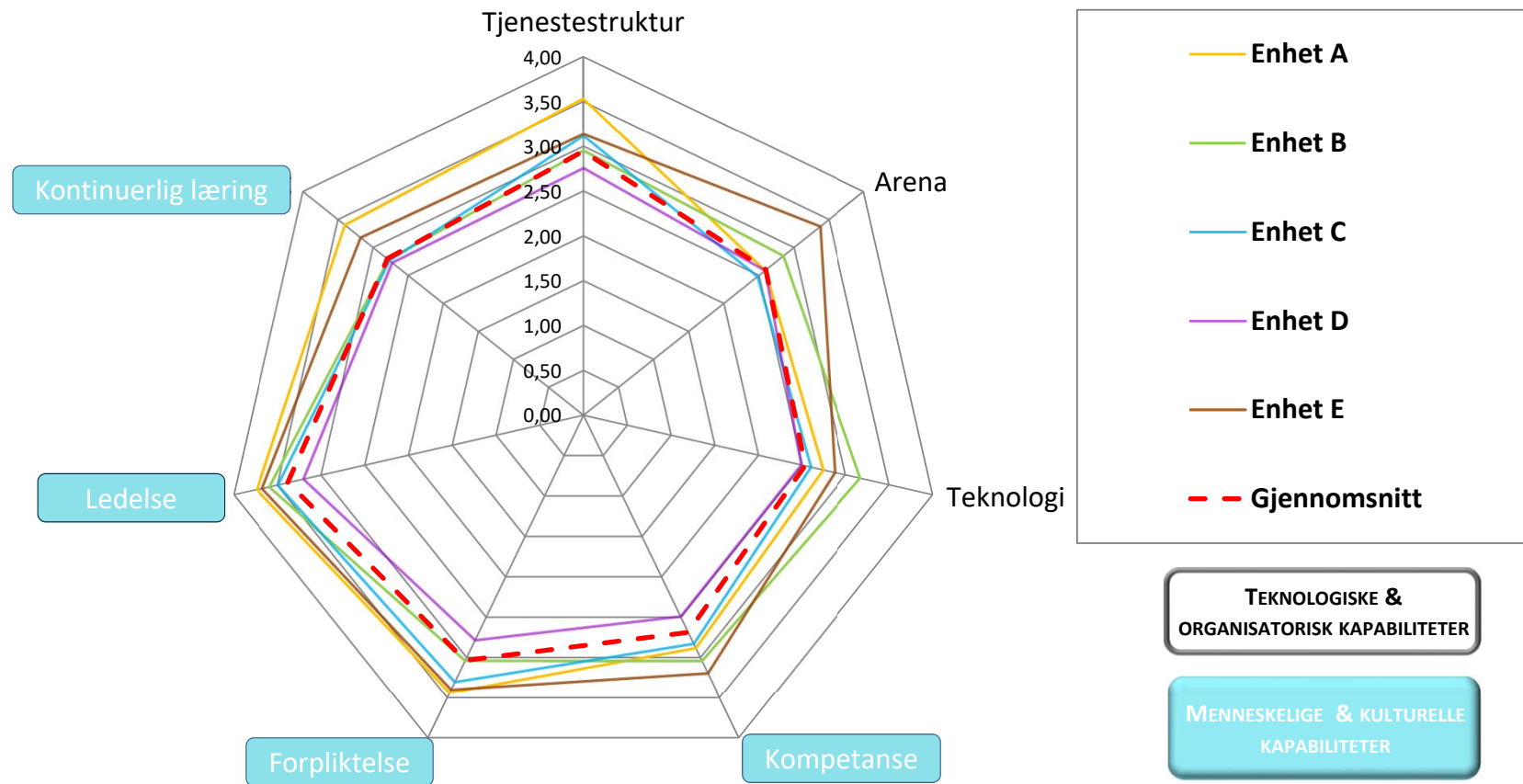
- Utvikle en visjon og strategi for å skape retning i arbeid med utvikling og endring.
- Kommuniser visjonen og bidra til at ansatte forstår og aksepterer den, og følger opp strategier i eget arbeid.
- Fjern hindringer som opptrer som barrierer for å realisere visjoner og oppmuntre til initiativ og nytenkning (innovasjon).
- Utvikle og engasjer medarbeidere som kan bidra til implementering/realisering av visjoner og mål. Vurder behov for interne endringsagenter som kan holde tak utviklingsprosesser.
- Forankre endring og utvikling i organisasjonskulturen ved å uttrykke koblinger mellom nye arbeidsmåter og hvordan det bidrar til positive effekter/gevinster.
- Anerkjenn organisatorisk atferd som er nødvendig for å få samhandling til å skje og fungere.
- Utvikle verktøy for å sikre en trinnvis utvikling av ledelse som støtter samhandling i tjenester og tjenesteutvikling.

# III/7. VERKTØY FOR MÅLING AV SAMHANDLINGSMODENHET- ET EKSEMPEL

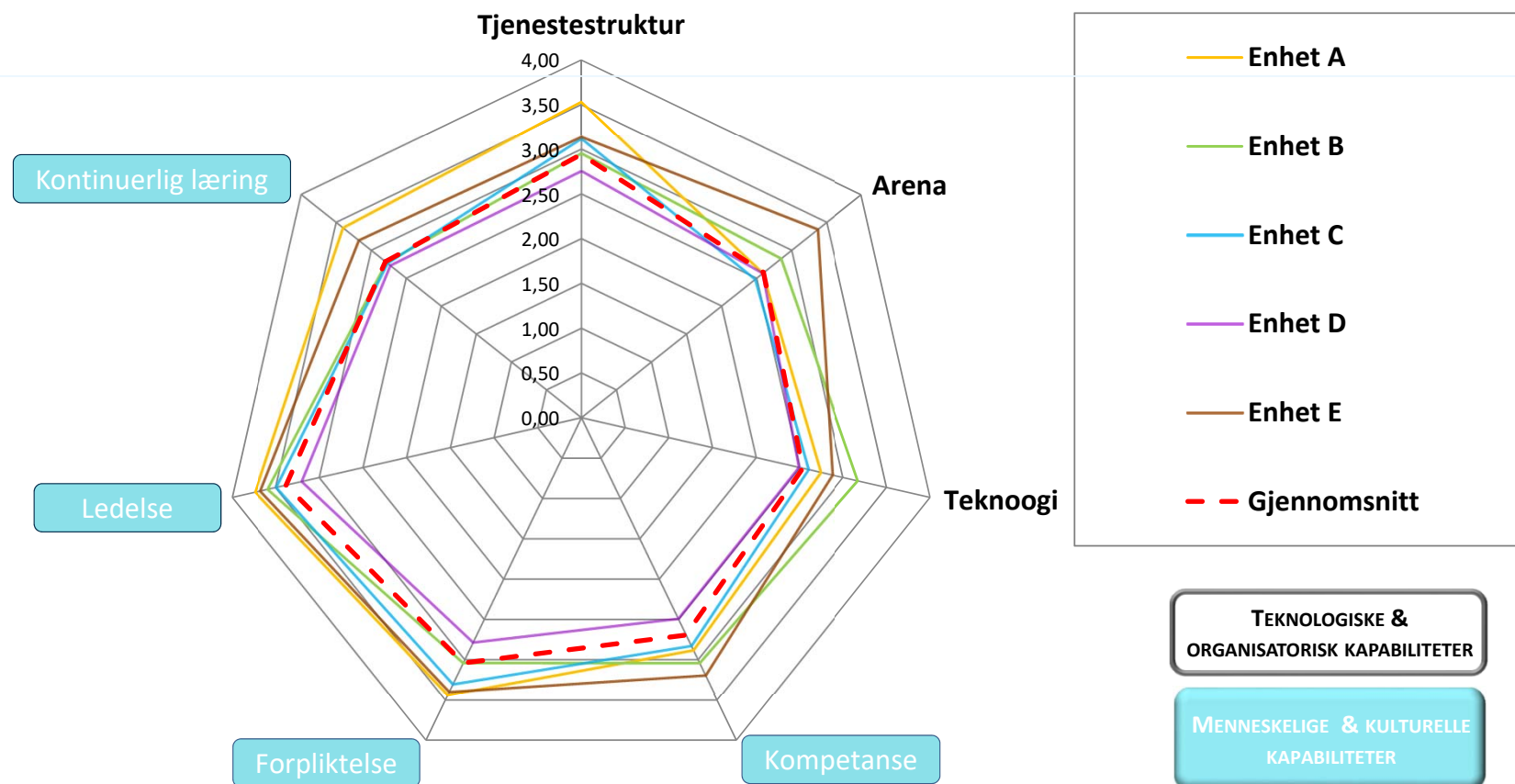
# "Samhandlings-modenhet" pr. enhet - eksempel



# "Samhandlingsmodenhet" pr. enhet - eksempel



# "Samhandlings-modenhhet" – eksempel



# IV FORSLAG TIL GJENNOMFØRING AV UTVIKLINGSARBEID

# Endringsprosesser i organisasjoner

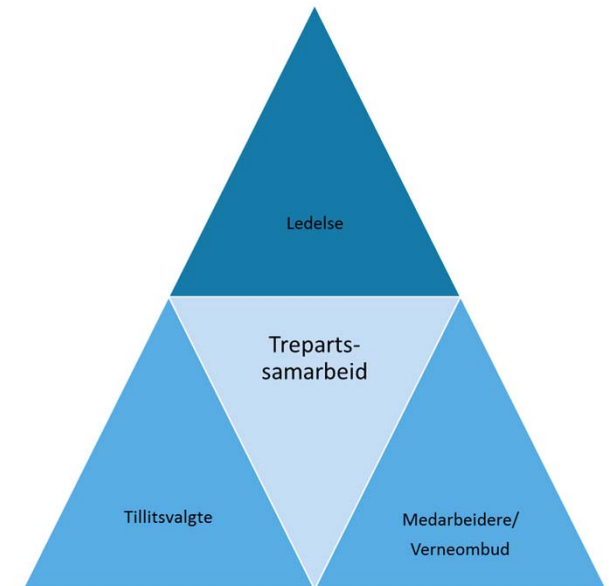
---

Prinsipper:

- Deltagelse og involvering av både ledelse og ansatte
- Organisatorisk læring som basis for utvikling og endring
- Medarbeiderdrevet innovasjon

Trepartssamarbeid –

viktig premiss for utviklingsarbeid knyttet til IHBH





# Drivere i utviklingsarbeid

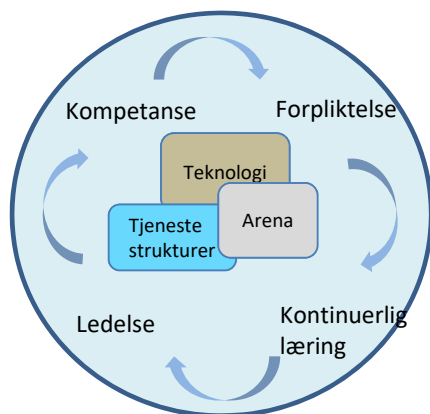
---

- Fokus og engasjement fra ledelsen
- Riktig og effektiv struktur i forbedrings- og innovasjonsarbeid
- Systematisk måling/evaluering av effekter/gevinster av utviklingstiltak



# Eksempel/forslag til utviklingsprogram

- Et program for kontinuerlig og varig forbedring med fokus på samhandling og innovasjon i et helhetsperspektiv (MTO)
- Et program som gjennomføres dels i egen enhet/etat og dels som felles aktiviteter for flere  $\Rightarrow$  felles basis for utvikling innen samhandling og tjenester samt rom for erfaringsoverføring
- Program strukket over en lengre tidsperiode (eks. første fase fram til innflytting i IHBH)  $\Rightarrow$  stegvis modning og rom for **implementering i praksis**.



Aktuelle tema
Ledelsesoppfølgingsprogram (leietagergruppen, horisontalt og vertikalt)
Samhandling i tjenester og tjenesteutvikling, prioriterte områder for samhandling
Tjenesteutvikling og medarbeiderdrevet innovasjon
Tjenestestrukturer og handlingsrommet for samhandling på tvers av enheter/etater
Arenaer for samhandling: møte- typer/innhold og strukturer, møteledelse og samhandlingsprinsipper, arbeidsflater og aksjonslogger
Teknologi: samhandlingsteknologi, felles databaser, digitalisering, velferdsteknologi
Kultur, kompetanse og organisatorisk læring
Bruk av Helse- og beredskapshuset som et kompetanse og innovasjons-senter
Egnevaluering av utviklingstiltak
Samhandling i tjenester og tjenesteutvikling - leveranser og gevinstføring – hvordan heve kvalitet i leveransene

# Ulike typer av prosesser og gruppearbeid

---

- Basert på håndboken og de verktøy som er presentert kan det tilrettelegges for ulike typer av prosesser og gruppearbeid både intern i enhetene og på tvers enheter/ etater.
- Her vises et eksempel på gruppearbeid gjennomført på tvers av enheter innen IHBH



# FORSLAG TIL GRUPPEARBEID

# GRUPPEARBEID

---

MÅL: Identifisere områder hvor samhandling i tjenester og tjenesteutvikling bidrar til realisering av forventede gevinster ved samlokalisering og *skape et første grunnlag for konkrete samarbeid*

## OPPGAVER:

1. Angi et/flere sentrale områder hvor samhandling i tjenester og tjenesteutvikling vil bidra til realisering av forventede gevinster. Hvem skal samarbeide om hva på hvilken måte?
2. Hva er det første vi må gjøre etter dette møtet for å komme i gang med det konkrete samarbeidet?
3. Eventuelt: Hvordan kan det nye huset best støtte god samhandling?

# OPPLEGG

---

## Gruppesammensetning:

- 5-6 personer fra 2 ulike enheter/etater

## Gjennomføring:

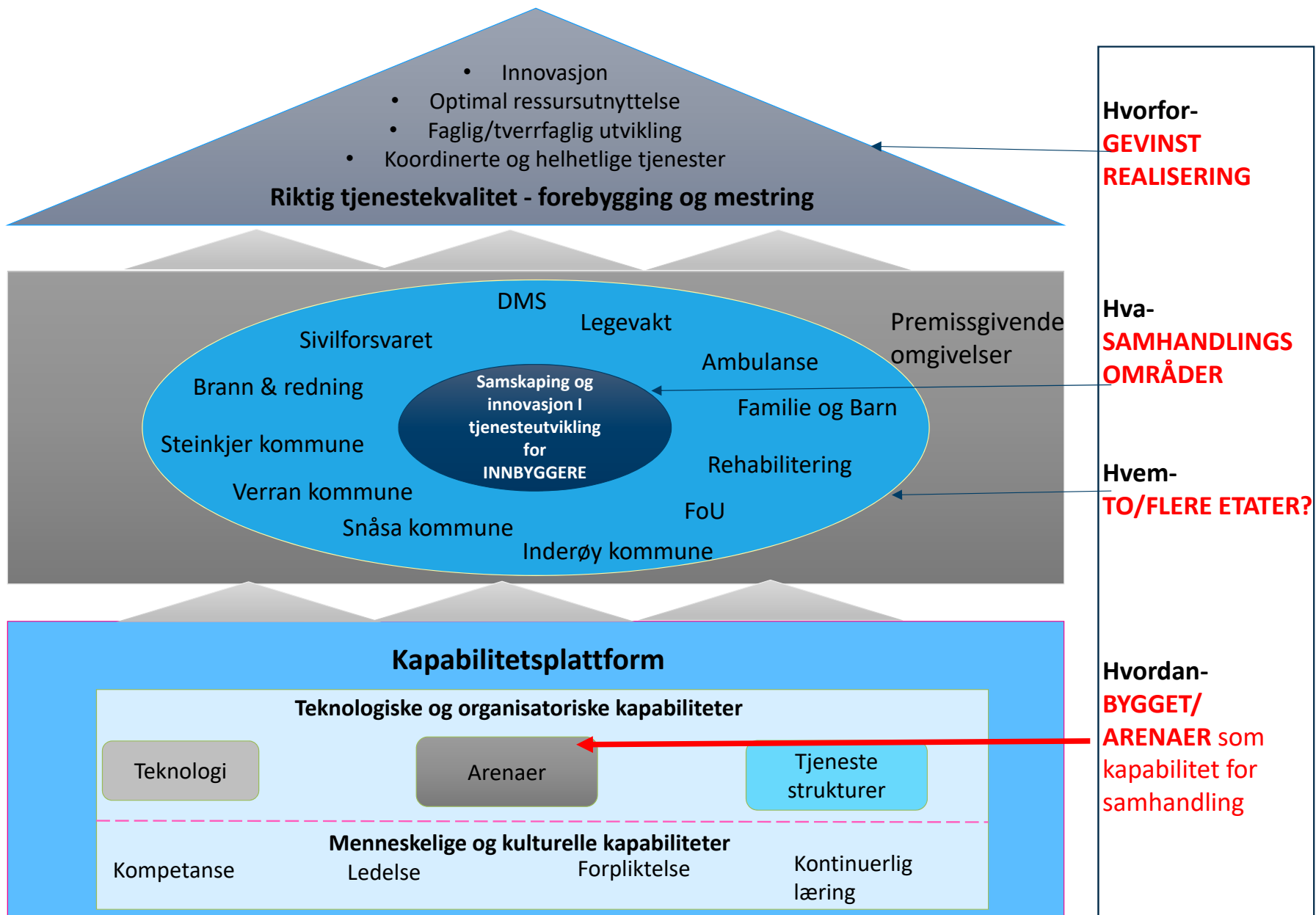
- Velg en tidspasser og en referent som også skal oppsummere i plenum
- Tabell som støtte i arbeidet

## Tidsbruk

- 60 min totalt
- Fordel tid slik at en rekker å jobbe med alle oppgaver
- 3-4 min presentasjon i plenum

**GRUPPEARBEID SAMHANDLING- Gruppe:.....**

Samhandlingsområde:	Beskrivelser
HVA: samarbeide om? (tjenester/aktiviteter/prosesser)	
HVEM: skal samarbeide om hva? (enheter /etater/aktører)	
HVORFOR samarbeide? (mål og realisering av hvilke gevinster)	
HVORDAN støtter bygget samhandlingen?	





# Sentrale begreper

- ❑ *Forventninger om gevinst* - den delen av mulighetsrommet de ulike aktørene ønsker å utnytte for å oppnå en framtidig situasjon som er bedre enn dagens tilstand.
- ❑ *Mulighetsrommet* - de muligheter som antas å ha eller få betydning for utvikling av framtidens helse- og beredskapstjenester med hensyn til tjenestekvalitet, leveranse, kunnskapsinnhold og utvikling
- ❑ *Handlingsrommet* bestemmes av faktorer som rammebetingelser og regelverk, tilgjengelig teknologi og kompetanse, og kultur, og kan forstås som den delen av mulighetsrommet som aktørene har forutsetninger for å utnytte.
- ❑ *Innovasjon: her det mange ulike definisjoner og forskningsfokus, f.x.:*
  - *Innovasjon* er noe nytt og nyttig som er nyttiggjort (tatt i bruk) og gir virkning / gevinst
  - *Medarbeiderdrevet innovasjon* - framhever medarbeideren som den kanskje viktigste kilden til innovasjon basert på antagelsen om at alle ansatte representerer kunnskap, erfaringer og ideer som kan bidra til innovasjon.
  - *Brukerdrevet innovasjon* - handler om brukeres eller kunders behov, eksperimentering og erfaring, og hvordan disse kan utnyttes som grunnlag for innovasjon.
  - *Sosial innovasjon* – er en form for brukerdrevet innovasjon som bidrar til å skape sosial utvikling, økt livskvalitet og fornyelse i samfunnet
- ❑ *Kapabilitet* – ulike typer av ressurser og egenskaper (menneskelige, teknologiske og organisatoriske), som mobiliseres og samspiller ved samhandling i tjenester og tjenesteutvikling.
- ❑ *Kapabilitetsmodell* – modell for systematisk arbeid med kapabilitetsutvikling, inkludert menneskelige, teknologiske og organisatoriske kapabiliteter
- ❑ *Kapabilitetsplattformen* – tilgjengelige kapabiliteter som definerer handlingsrommet for samhandling i tjenester og tjenesteutvikling



*Samskaping* - forstås her som et samlebegrep for interaksjon mellom medarbeidere på tvers av enheter/etater, profesjoner og geografi i tjeneste- utøvelses og utvikling (innovasjon) og med vekt på brukerne/brukerinvolvering. Perspektivet er at møter og kombinasjon av folk og kompetanse skaper grunnlag for innovasjon og utvikling.

*Veikart-metodikk* – metode for utvikling av handlingsplaner for utviklingsarbeid basert på en strukturert og helhetlig tilnærming

# Kontakt informasjon

---

## SINTEF



Lone S. Ramstad,  
Tlf. 91897017  
[Lra@sintef.no](mailto:Lra@sintef.no)



Tone Merethe Aasen  
Tlf. 93059051

## Steinkjer Kommune



Liv Inger Masdal Næss,  
Tlf. 741690  
[liv.inger.masdal.naess@steinkjer.kommune.no](mailto:liv.inger.masdal.naess@steinkjer.kommune.no)



Grete Waaseth  
Tlf. 74169000  
[Grete.Waaseth@steinkjer.kommune.no](mailto:Grete.Waaseth@steinkjer.kommune.no)



Teknologi for et bedre samfunn

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