



Helsedirektoratet

Målrettet endringsarbeid for tverrfaglig og strukturert oppfølging av personer med behov for helhetlige og koordinerte tjenester

- læringspunkter fra pilot for tverrfaglig oppfølgingsteam

Høstkonferansen SF Vestfold og Telemark 26. nov 2024

Sigrunn Gjønnnes, seniorrådgiver Helsedirektoratet

Silje Kaspersen, seniorforsker, SINTEF



Hva har koordinering å gjøre på en konferanse om prioriteringer?

Koordinering – et kvalitets- og forsvarlighetskrav

«Spesialisthelsetjenesten skal tilrettelegge sine tjenester slik at personell som utfører tjenestene, blir i stand til å overholde sine lovpålagte plikter, og slik at **den enkelte pasient eller bruker gis et helhetlig og koordinert tjenestetilbud**».

Sphl § 2-2

«Kommunen skal tilrettelegge tjenestene slik at:

- a. **den enkelte pasient eller bruker gis et helhetlig og koordinert helse- og omsorgstjenestetilbud,**»

Hol § 4-1

Tjenester av god kvalitet:

- ✓ er virkningsfulle
- ✓ er trygge og sikre
- ✓ involverer brukere og gir dem innflytelse
- ✓ **er samordnet og preget av kontinuitet**
- ✓ utnytter ressursene på en god måte
- ✓ er tilgjengelige og rettferdig fordelt

1 av 164



Meld. St. 9

(2023–2024)

Melding til Stortinget

Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024–2027

Vår felles helsetjeneste



Koordinering = virke sammen

- Målrettet planlegging – meningsfull helhet – brukers mål
 - Logistikk
 - Ledelse - ansvarsavklaring
 - Relasjon
- Koordinerte tjenester og bærekraft
 - Koordinering – målrettet forvaltning av verdier i tjenestene



Samarbeid

Personens helhetlige behov er utløsende for plikten til å samarbeide – internt og på tvers av velferdstjenester

- Endringene i velferdslovgivningen august 2022 – et paradigmeskifte

FØR:

Tjenestene hadde plikt til å samarbeide....når det var nødvendig for å yte egne sektorspesifikke tjenester.



NÅ:

Tjenestene har plikt til å samarbeide....når det er nødvendig for å gi **pasienten eller brukeren** et helhetlig og samordnet tjenestetilbud.

Hva innebærer regelverket om samarbeid i praksis

- *Plikt til å være oppmerksom på behov for andre tjenester*
- *Plikt til å samarbeide med andre tjenesteytere i enkeltsaker*
- *Plikt til å plassere samordningsansvaret (kommunen)*
- *Plikt til å tilby barnekoordinator*
- *Plikt til å tilby individuell plan*

- *Plikt til å legge til rette for samarbeid i enkeltsaker - **systemnivå***

Bakgrunnen for endringene var situasjonen for barn, unge og familier, men med unntak av barnekoordinator gjelder bestemmelsene alle målgrupper, uavhengig av alder.

 HelseDirektoratet

Samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier

Nasjonal veileder

Først publisert: 15. september 2022
Sist faglig oppdatert: 15. september 2022

Veilederen er utarbeidet av Arbeids- og velferdsdirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet og HelseDirektoratet.



Å legge til rette for koordinerte tjenester rundt enkeltpersoner – hva er barrierene



- Faktor ved tjenestene
 - økt spesialisering
 - ulike rammer; eierskap, kultur, finansiering, regelverk...
 - «siloorganisering»
 - helhetlig ledelse vs ledelse på enhetsnivå

STRUKTURERT TVERRFAGLIG OPPFØLGINGS-TEAM



OPPFØLGINGSTEAM SOM ARBEIDSFORM LÆRINGSPUNKTER FRA EVALUERING AV EN PILOT I SEKS KOMMUNER

Silje L. Kaspersen og Jorid Kalth (prosjektleder) , Gruppe for helsetjenesteforskning, SINTEF

Statsforvalteren i Vestfold og Telemarks høstkonferanse – 26.-27. november 2024



Silje L. Kaspersen



Marian Ådnanes



Line Melby



Jorid Kalth (PL)



Skal snakke om...

- Bakgrunn for oppfølgingsteam
- Piloten
- Resultater og gevinster
- Læringspunkter fra evalueringen



Bakgrunn for oppfølgingsteam

Meld. St. 26

(2014–2015)

Melding til Stortinget

Fremtidens primærhelsetjeneste
– nærhet og helhet



Nasjonale veileder

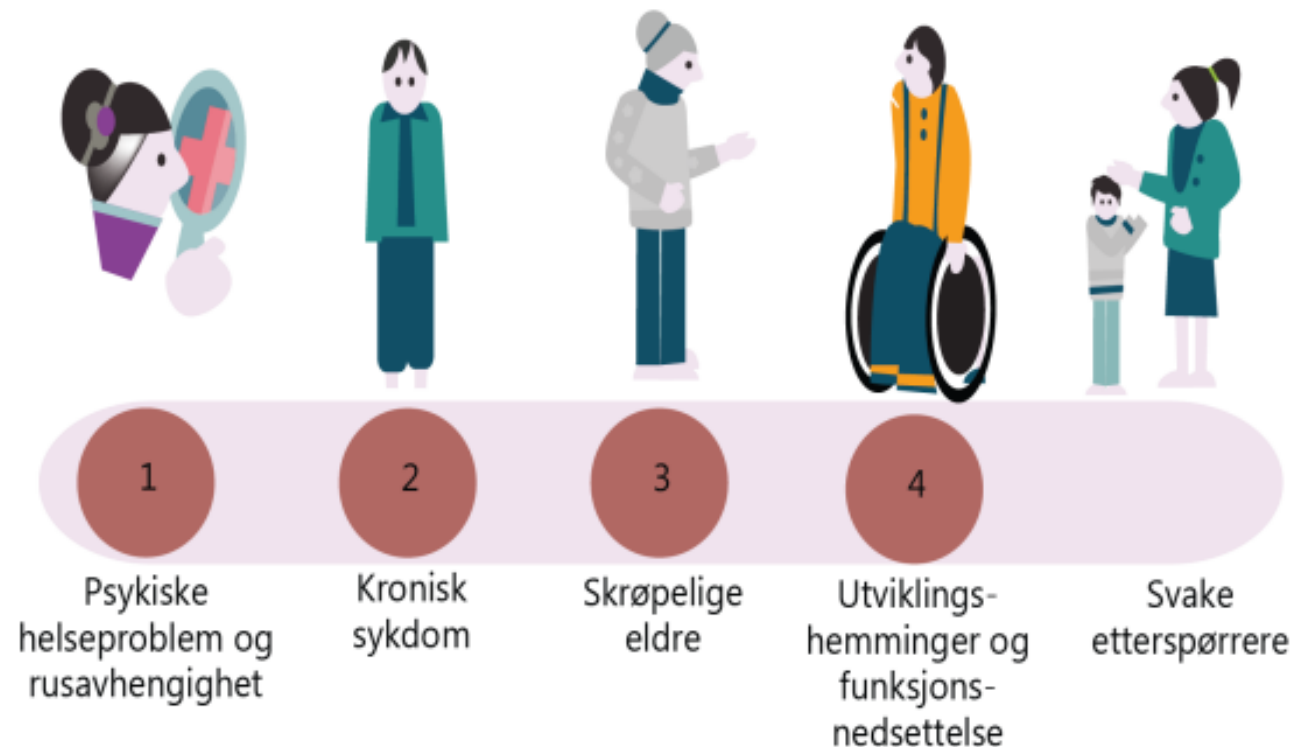


 Helsedirektoratet

Veileder for oppfølging av personer med
store og sammensatte behov

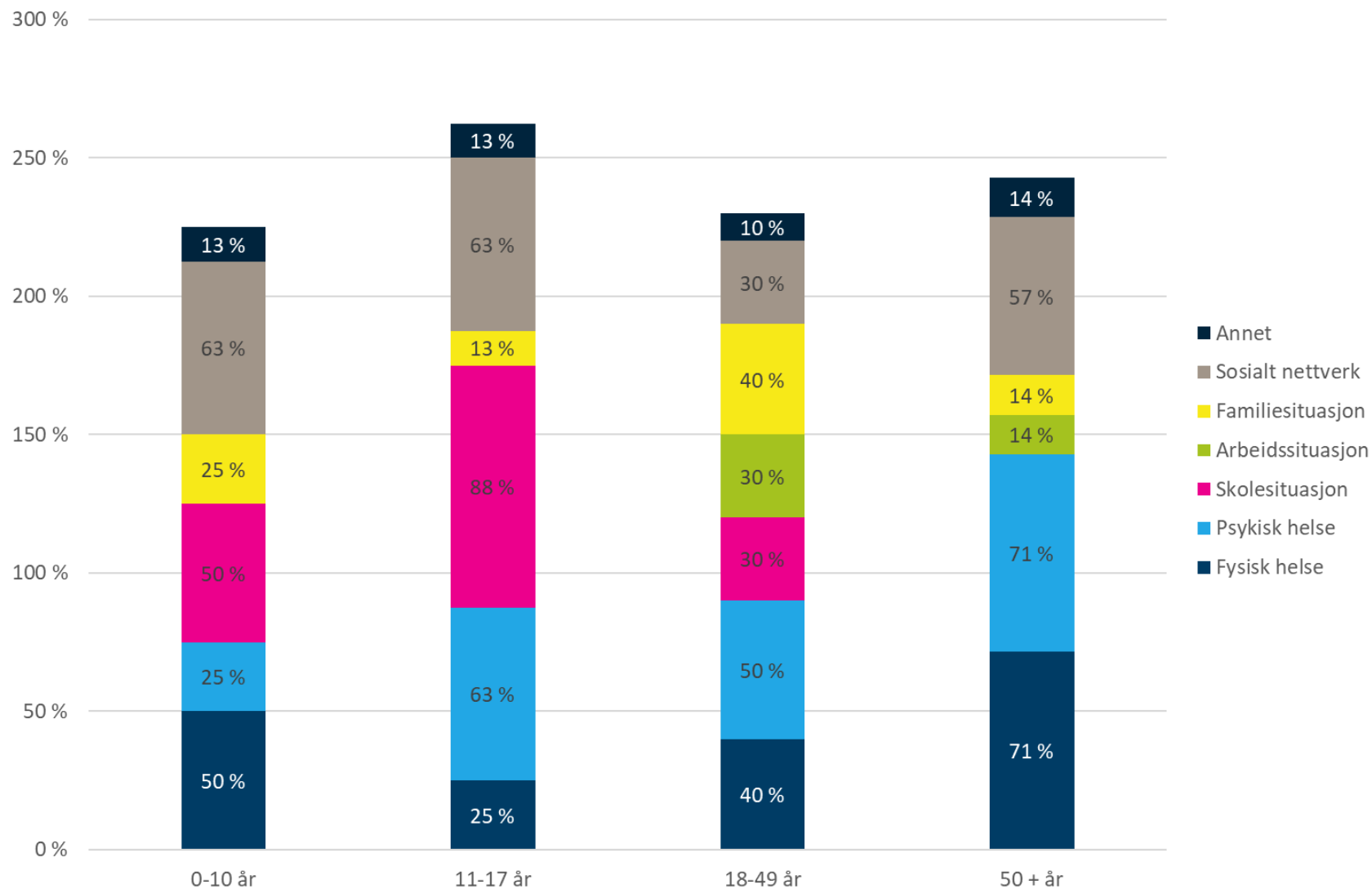
Målgruppe – uavhengig av alder og diagnose

Pasienter/brukere med store og sammensatte behov uavhengig av alder og diagnose



«Tilstanden kan ikke forklares ut fra enkeltfaktorer som diagnose eller avgrenset funksjonsproblem. Den må forstås ut fra pasient og brukers helhetlige situasjon.»

Hva trenger brukere med oppfølgingsteam typisk hjelp til?

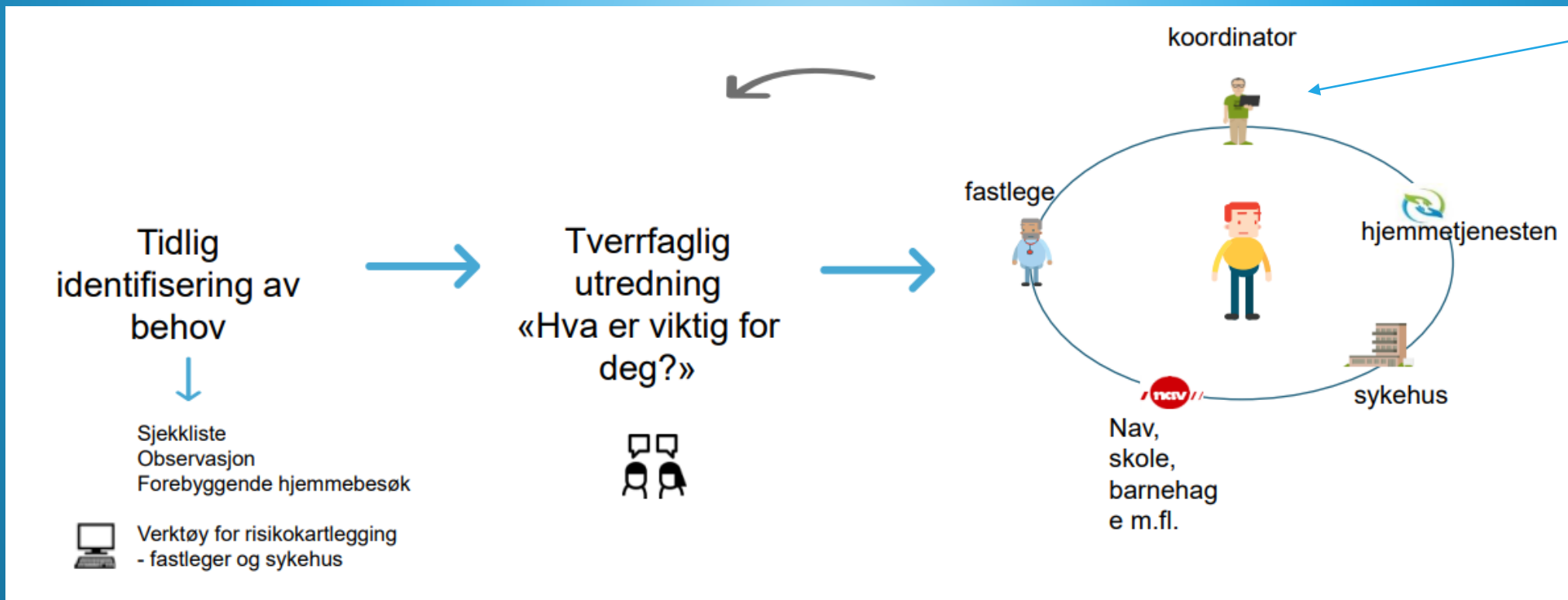


System for oppfølging

Strukturer og system for identifisering, melding og utredning av behov

Brukerspesifikt oppfølgings-team og koordinator

Individuell Plan



Piloten

Støttetiltak

- Prosessveiledning
- Tjenestedesignprosess
 - Verktøy for helseinnovasjon
- Nettverkssamlinger
 - Prosjektledere/medarbeidere
- Oppfølgingsmøter med Helsedir - status
 - Prosjektledere
- Årlig samling for alle kommunene
- Opplæring
- Tilskudd



Pilotkommuner

2018 – 2023:

- SULDAL
- KINN
- BØ I VESTERÅLEN
- SENJA

2018 –2021:

- STEINKJER
- ASKER

Hovedtiltak i piloten

- Etablere strukturer og systemer for å identifisere, melde og utrede behov for tverrfaglig oppfølging
- Etablere oppfølgingsteam (OT) som arbeidsmetode i alle tjenester
- Styrking av koordinatorrollen
- Bedre brukerinvolvering og individuelt tilpasset oppfølging



Evalueringen

- Vurdere hvorvidt tiltakene i piloten gir ønsket **måloppnåelse**
- Etablere et **erfaringsgrunnlag** for andre kommuner



Rapport

Struktur og fleksibilitet i oppfølging og koordinering

Sluttrapport i evaluering av pilot for strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam

Forfattere:

Jorid Kalseth, Silje L. Kaspersen og Marian Ådnanes

Rapportnummer:

2024:00149 - Åpen

Oppdragsgiver:

Helsedirektoratet

Resultater og gevinster

- Resultater
 - Systemer, strukturer og rutiner
 - Endringer i arbeidsform
- Gevinster
 - Går rett inn i kommunens kjerneoppgaver
 - Stor oppslutning og aksept
 - Gevinster både på individ og systemnivå
- Men ikke i mål – kulturendring på alle nivå og i alle tjenesteområder tar tid



Struktur, ledelse og involvering



Struktur

- Melde behov, utrede behov, OT, IP, opplæring m.m.
- Organisering, mandat og arbeidsform i KE er viktig!
- Tilpasse eksisterende systemer og praksiser



Ledelse

- Mange tiltak, på ulike nivåer, på tvers av sektorer, mangfoldig målgruppe
- Ulik kunnskap og motivasjon
- Veilederen er pasientfokusert og bygger på kjente elementer – IP og koordinator
- Forvirring om begreper og modeller
- Ledere må gå foran –det krever kjennskap, kunnskap, og motivasjon
 - Styring: Sikre systematikk og endringer i planer, strukturer, prosedyrer
 - Ledelse: gå foran og motivere til (kultur)endring



"Kommunen har allerede en haug med team fra før, hvordan skal man selge inn enda et team?!"

F eISSN: 1500-6069 Magma vol. 26, nr. 5, 2023, s. 84-92

FORSKNING OG VITEN

Pilot for strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam^F

– en kvalitativ studie av kommunale lederes erfaringer med implementeringen

(...) En rekke ledergrep er tatt på ulike nivå. Vi fant merkbart mindre involvering og kjennskap til piloten blant enhetslederne fra opp-vekst og velferd enn blant enhetsledere i helse og omsorg. Lederinvolveringen utfordres av kompleksiteten i implemen-teringen og av at tjeneste områdene styres av ulike formål og ramme-betingelser. Studien avdekker et behov for å rydde i mylderet av koordinerings-modeller og –begreper.



Involvering

- Alle må med, fra toppledere og nedover
- Jobbe tverrsektorielt også i kommuneledelsen
- Spesielt viktig at man involverer tjenester utenom helse og omsorg, som skole, barnevern, NAV, fra starten
- Strukturert opplæring og møteplasser, ikke bare for koordinatorene, men også ledere og ansatte som deltar i OT
- Ledernetverk og workshops på tvers er gode grep
- Kontinuerlig prosess



Viktigheten av Koordinerende enhet (KE)

- God kompetanse i KE er avgjørende.
- Stor variasjon i organisering av KE å tvers av kommuner – gode grep:
 - Sentral plassering rett under kommunedirektør
 - KE med klart mandat og myndighet til å peke ut koordinatorene på tvers av sektorer.
 - Ulike tjenester kan representeres i KE i deltidsstillinger for å sikre bredde.
 - Pilotkommunene lærte mye av hverandre, og hadde god nytte av prosessveiledning på dette



Koordinerende eining i Kinn



Opplæring

| Individuell opplæring i koordinatorrolla og oppfølgingsteam | Tverrfaglig opplæring om ulike tema | Større tverrfaglige fagsamlinger og samhandling for leiarar og fotfolk |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• "Støttekontaktordning" til koordinator og barnekoordinator• Lager "oppstarten"• Flyt Samspill opplæring til koordinator og oppfølgingsteamet.• Rolleforståing, strukturar og avtalar | <ul style="list-style-type: none">• Kurs i møteleiing• Kurs i Flyt Samspill• Informasjon og kurs på avdelingane. Systematisk og gjentakande. <p>Lager praktiske verktøy:</p> <ul style="list-style-type: none">• Referatmalar• Innkallingsmalar• Aktørkart• BTI- verktøy | <p>Samhandling</p> <p>Koordinatorrolla</p> <p>Aktørkart</p> <p>Løse praktiske floker</p> <p>Case-arbeid</p> <p>Vise sammenheng: Nytt lovverk om samhandlingsplikt, barnevernsløftet, krav om forebyggjande plan, oppfølgingsteam. Barnekoordinator, koordinator og individuell plan</p> |

Retningslinjer for koordinerende eining i Kinn
«Koordinerende eining har kommunedirektør si mynde til å peike ut kommunal teneste som skal avgje koordinator, kva teneste som skal ha hovudansvaret for å samordne tenestetilbodet. Oppnemning av koordinator skal skje etter kontakt med tenesteleiar for den aktuelle eininga etter ei vurdering av kompetanse, relevans og føreseielegheit. Brukarmedverknad vert lagt til grunn

Leiarane i tenestene i Kinn kommune forpliktar seg til å avgje koordinator, og til å tilrettelegge tid til koordinatorrolla. Alle tilsette i skule, barnehage, helsestasjon, skulehelsetenesta, ppt, alle omsorgstenestene, psykisk helseteneste, fysio- og ergoterapi, nav, Kurs KF og barnevernstenesta er aktuelle koordinatorar. ...»

Koordinatoropplæring

- Senja kommune har jobbet med å integrere rutinene for koordinator, oppfølgingsteam og IP i kvalitetssystemet, og har utviklet en egen håndbok for koordinatører

Koordinator, Oppfølgingsteam og IP ⁴⁸¹²

Ledelsesprosesser



Hovedprosesser



Støtteprosesser



Håndbok for koordinatører og deltakere i strukturerte tverrfaglige oppfølgingsteam

Å gi en helhetlig og samordnet tjeneste som gir brukeren en hverdag som er forutsigbar.

September 2023

Suldal ønsker BTI for voksne

- De fleste pilotkommunene hadde en modell for Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) i tjenestene til barn og unge.
- Suldal har jobbet med å tilpasse BTI-modellen tjenestene for voksne →

Har du auge med deg?

Betre tverrfagleg oppfølging av voksne



Over tid kan behova til brukarane endra seg. Det kan vera snakk om nye, enkle behov – som lett lar seg løysa, eller kanskje det har utvikla seg større og meir samansette utfordringar som krev meir samarbeid og koordinert innsats?

For å oppdaga slike endringar, må me bruke auge og øyra til å fanga opp signal.



Observasjon

Ser du at brukaren har større trøng for hjelp? Del med den det gjeld, pårørende, kollega eller leiar.

- Observer, kva ser du?
- Del urta
- Avklar om det trengs tiltak og følg opp

Tiltak frå eiga teneste

Saman med den det gjeld og evt pårørende skal de finna ut om ein kan iverksette tiltak som kan løysa utfordringa.

- Vurder og iverksett aktuelle tiltak
- Avklar kontaktperson
- Vurder behov for eit samarbeidsmøte med brukar, teneste, evt. pårørende

Samarbeid to tenester

Ved behov for tiltak frå to tenester skal desse, saman med den det gjeld og evt pårørende, finna tiltak som kan løysa utfordringa.

- Vurder og iverksett aktuelle tiltak
- Vurder om ein treng hjelp frå fleire tenester
- Bruk PSFS

Samarbeid fleire tenester

Når det trengst koordinering mellom fleire enn to tenester, den det gjeld og evt pårørende for å løysa utfordringa.

- Avklar koordinering
- Meld behov til tildelingskontor; som vurderer om koordinatør, individuell plan (IP) og oppfølgingsteam er nødvendig.
- Evt. koordinatør følger opp brukar

Oppfølgingsteam som arbeidsform



- Hva er nytt med oppfølgingsteam som arbeidsform?
 - Hvilke brukergrupper får koordinert oppfølging?
 - Hvordan praktiseres koordinert oppfølging?
 - Er koordinatoropplæringen god nok?
 - Blir brukerperspektivet godt nok ivaretatt?
- Å innføre oppfølgingsteam som arbeidsform i henhold til veilederen kan kreve en kulturendring i tjenestene
- Særlig opplever flere oppfølgingsteam som mer brukerstyrt – systematisk bruk av "Hva er viktig for deg?" kan innebære en perspektivendring i tjenestene

Ansvarsgruppe eller oppfølgingsteam?

Ansvarsgruppe

- Mange deltakere
- Alle instanser kalles inn
- Ofte fast antall møter i året
- Rigid form
- Mange skal ha ordet
- Oppleveres overveldende for bruker
- Tid- og ressurskrevende
- Individuell plan brukes sporadisk

Oppfølgingsteam

- Færre deltakere
- Kun nødvendige instanser kalles inn
- Møter etter behov
- Fleksibel form
- Mer tid til å lytte til bruker
- Tryggere arena for bruker
- Mindre logistikk, sparer tid og ressurser
- Individuell plan brukes systematisk

Tabellen er laget av prosjektleder for piloten i Bø kommune. Gjengitt med tillatelse i kapittel 8 i rapporten.

Oppfølgingsteam som arbeidsform

«.. den største endringen som oppfølgingsteam er mer pasientstyrt enn ansvarsgruppe. Ansvarsgruppe var fagstyrt Oppfølgings- team, den dreiningen til oppfølgingsteam har ført til at pasienten er mer styrende i prosessen. Og det er jo i tråd med hvordan det skal være. Og den tror jeg er varig den endringen. Jeg tror det er vanskelig å tenke seg at en skal gå tilbake til ansvarsgruppemøter igjen når man har fått gjennomført en pasientsentrert tilnærming i teamarbeid.»
(Kommuneoverlege)



Koordinatorrollen

«Betringskoordinatorer»

Suldal har brukt erfarne og engasjerte koordinatorer og andre medarbeidere med kompetanse og engasjement i lokalt utviklingsarbeid, og til å dele kunnskap om koordinatorrollen og å framsnakke oppfølgingsteam som arbeidsform.

- Brukere- og pårørendes ønsker om hvem som skal være koordinator skal vektlegges
- De fleste er komfortable med koordinatorrollen
- Koordinatorrekruttering er en stor utfordring – grep som kan lette rekruttering:
 - Gi opplæring, tid og lederstøtte til koordinatorene
 - Ansvarfordeling internt i oppfølgingsteamet
 - KE kan gjerne gi ekstra støtte i oppstarten av nye oppfølgingsteam
 - Bruk erfarne koordinatorer som mentorer
 - Skriv innkoordinatorrollen i nye stillingsutlysninger

Fastlegens rolle

- Fastlegen har alltid det medisinsk-faglige koordineringsansvaret, og har en helt sentral rolle i å identifisere personer som kan trenge oppfølgingsteam.
- Fastlegens rolle i oppfølgingsteamet ble avklart på et tidligere tidspunkt – og fastlegene opplevde forbedringer både i systematikk og kompetanse hos koordinatorene.



Bilde: Copilot



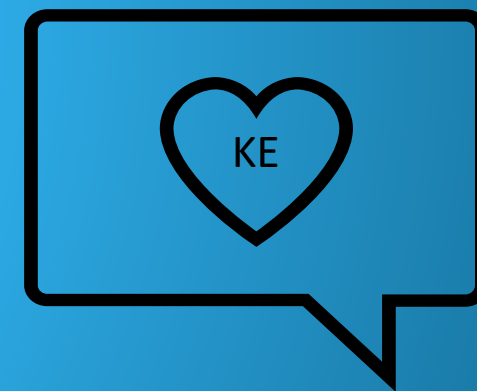
Anna Gjertsen ville ha svar på:

Erfaringer med pilot for tverrfaglige oppfølgingsteam -

Hva skal til for at en kommune skal utvikle organisatorisk kapasitet og evne til å drive endringsarbeid og få til tverrfaglig samarbeid og oppfølging av personer med store og sammensatte behov?

Suksessfaktorer

- Sterkt forankring av utviklingsarbeidet i en kompetent, tverrfaglig **koordinerende enhet**, som har et tydelig mandat
- Involvering og tiltak fra toppledelsen
- Involvering av alle relevante tjenesteområder (ikke bare helse!)
- Finn noen endringsagenter som har «sett lyset» og kan inspirere andre
- Ledernetverk og workshops på tvers av tjenesteområder
 - Lede – ikke bare styre
- System for opplæring (ledere, koordinatorene, andre ansatte) og system for koordinatorstøtte (KE)





Sjekk ut rapporten (lenke under) og ta gjerne kontakt med oss!

Jorid.kalseth@sintef.no

Silje.l.kaspersen@sintef.no

<https://www.sintef.no/prosjekter/2018/evaluering-av-forsok-med-strukturert-tverrfaglig-oppfolgingsteam/>



Rapport

Struktur og fleksibilitet i oppfølging og koordinering

Sluttrapport i evaluering av pilot for strukturert tverrfaglig oppfølgingsteam

Forfattere:

Jorid Kalseth, Silje L. Kaspersen og Marian Ådnes

Rapportnummer:

2024:00149 - Åpen

Oppdragsgiver:

Helsedirektoratet

Nytt fra Helsedirektoratet

- Ny brosjyre om rett til koordinator, barnekoordinator, individuell plan
 - Versjon på norsk forelå nov 2024, oversettelse til flere språk kommer ca februar.
- Se opptak fra parallellsesjon på Pasientsikkerhetskonferansen
 - [«Koordinerte tjenester og bærekraft»](#)
- Oppdatering av e-læring om individuell planlegging og koordinering
 - Koordinator, barnekoordinator, individuell plan – februar/mars 2025