

## Model for spredning

- spredning af tværsektorielle indsatser under sundhedsaftalen

### Baggrund

Sundhedsaftalen indeholder en række tværsektorielle indsatser, der ofte skal afprøves/igangsættes i en enkelt klynge, i få kommuner, praktiserende læger eller ved et enkelt hospital. Det er derfor essentielt, at der indtænkes og arbejdes med udbredelse og spredning af indsatser, hvilket ligeledes er tæt forbundet med Triple Aim arbejdet.



I sundhedsaftalen er to faser beskrevet – fase 1 hvor tværsektorielle udviklingsprojekter opstartes med afsæt i klare Triple Aim mål, og evalueres med afsæt heri. I fase 2 tages der udgangspunkt i en Triple Aim analyse og potentialet for spredning.

1-01-72-22-14

Side 1

Disse faser skal ses i sammenhæng med en model for spredning, som beskrives i bilag 1. Modellen har afsæt i en bred gennemgang af litteratur og studier på området, sammenfattet i singlen *"Spredning af velfærdsløsninger = merværdi"*<sup>1</sup>.

### Beslutningen om spredning

De gode løsninger med potentiale for spredning kan opstå i to scenarier. Det første hvor den gode løsning skabes i regi af sundhedsaftalen, og de udviklingsspor der er lagt her. Her er alle kommuner og hospitaler forpligtiget til at implementere en god løsning fx Tidlig Opsporing af Begyndende Sygdom (TOBS). I dette scenarie har den ansvarlige temagruppe til opgave, at indtænke Triple Aim og elementer fra spredningsmodellen i udarbejdelsen af løsningen samt fremlægge løsningen til beslutning i dels temagruppen og sundhedsstyregruppen.

Derudover kan gode løsninger opstå på "eget initiativ" uden direkte at være hængt op på sundhedsaftalen, men fordi et hospital, en kommuner eller et tværsektorielt samarbejde ser behov for en ny løsning på et givent område. Her ligger beslutningen om spredning af en god løsning hos dem, der udvikler og hos dem der inviteres ind fra andre steder i regionen til præsentation og deling af en løsning. Der opfordres dog til, at også disse løsninger bringes ind i en temagruppe og videre til beslutning i Sundhedsstyregruppen.

### Præmisser

For at spredning kan lykkes, er der en række præmisser, som man både som ledelse og projektledelse skal forholde sig til, fx:

- Der er aldrig ubegrænsede ressourcer, hvorfor prioritering og afsættelse af ressourcer er nødvendigt. Det ledelsesmæssige fokus skal være foreneligt med de ønskede forbedringer, ellers risikerer man, at ambitionerne spænder ben for hinanden. Vær opmærksom på vægtingen mellem et ressourcehensyn og et kvalitetshensyn.
- Hvor stor er forandringskapaciteten hos både topledelse og medarbejdere?
- Der skal udarbejdes en gennemtænkt strategi for spredning.
- Processen for spredning er dynamisk og kan ske i forskellige tempi med brug af forskellige værktøjer. Ikke én spredningsproces er ens.
- Indsatsen der skal spredes skal være robust og have god dataunderstøttelse.
- Forstå hvem der er man spreder sin løsning til, og hvad de ønsker som outcome.

---

<sup>1</sup> 2015:Henrik W. Bendix, Kirsten Engholm Jensen og Peter Wiborg Astrup

## Bilag 1

### Model for spredning

Modellen indeholder fire hovedelementer/værktøjer:

*Kernen:* Kernen er det centrale i modellen, hvor man skal definere hvad kernen i den givne løsning – hvad der i den gode løsning giver effekt. Kernen kaldes også "den halve løsning" – hvor resten af løsningen skal defineres lokalt hvor den skal bruges.

Viden om kernen hjælper både implementeringen af en ny løsning, men giver også modtageren af en kerne klarhed om, hvordan kernens elementer kan tilpasses eksisterende aktiviteter og principper på det pågældende hospital eller kommune. Prioriteringen og arbejdet med hvad kernen indeholder sker på en *spredningsplatform*.

*Spredningsplatform:* Strategi for og tilpasning gennem samskabelse, altså at de involverede aktører der skal tilpasse en løsning lokalt, laver strategien sammen da det bl.a. giver ligeværdighed og involvering i processen om spredningen af den gode løsning. Strategien for spredning omhandler dels hvordan kernen tilpasses lokalt, da en god løsning skal tilpasses lokalt for at skabe effekt lokalt, og dels i bl.a. hvilke organisatoriske strukturer, magtforhold, incitamentstrukturer og kulturer en løsning skal spredes ind i. Bag strategien er to typer af incitamenter for spredning – *push* og *pull*.

*Push og Pull:* *Push* er ønsket om at sprede en god løsning til andre. *Pull* er omvendt et ønske om en løsning, fordi det giver mening og der fagligt er brug for. Begge typer af incitamenter skal i spil og ses sammen, for at lykkes – en løsning kan ikke spredes, hvis ikke der er nogen der har interesse i løsningen. Spredningsplatformen indeholder en række såkaldte nøgler, som skal understøtte spredningen af kernen i den gode løsning/indsats.

En måde hvorpå man som samarbejdspartere kan arbejde sig ind til kernen, kan fx ske ud fra nedenstående figur:

Fig. 1 Lokal tilpasning af kernen

	<b>Spredter</b>	<b>Modtager</b>
<b>Aktiviteter</b>	Hvilke arbejdsgange er afgjort nødvendige, for at løsningen har effekt?	Hvilke aktiviteter i din kerneydelse må ikke blive påvirket?
<b>Måder at arbejde på</b>	Hvilke principper, værdier, processer eller retningslinjer er afgørende?	Hvilke principper, værdier eller retningslinjer er afgørende for at din egen kerneydelse er optimal
<b>Organisering</b>	Hvilke formelle roller, strukturer eller systemer er afgørende?	Hvilke formelle roller, strukturer eller systemer, er afgørende for levering af din ydelse og må IKKE influeres?

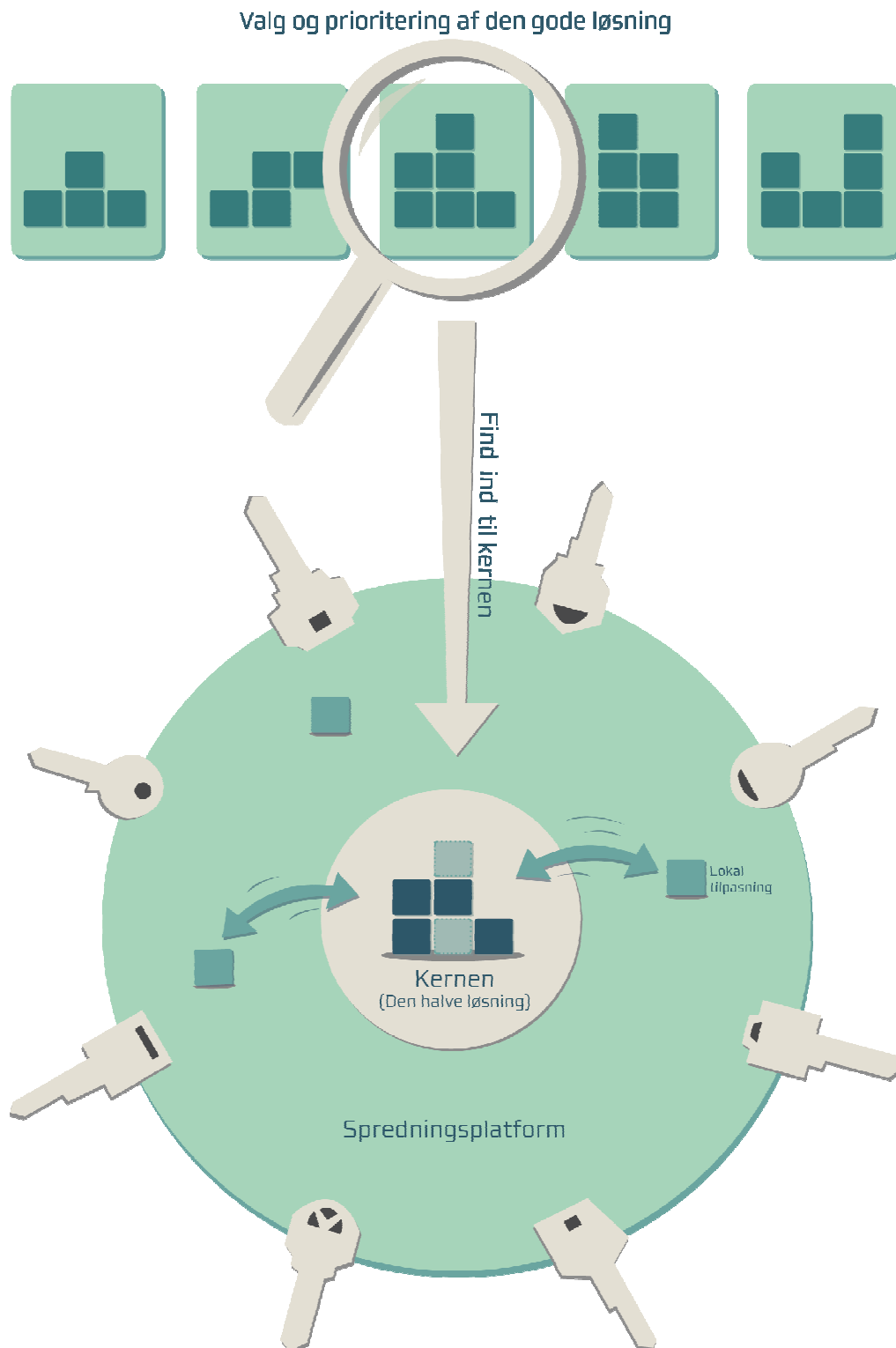
*Implementeringsnøgler:* Implementeringsnøglerne er et værktøj til at forankre de lokalt tilpassede løsninger.

- *Levedygtighed:* Overvejelser og handlinger i forhold til at løsningens robusthed. Hvordan skal løsningen overleve og køre i drift, når nyhedseffekten om den nye løsning falder.
- *Læringsfællesskab:* Skab fora for fælles læring, sparring og fastholdelse.
- *Ledelse:* Overvejelser om hvordan ledelsen går forrest i implementering, er en rollemodel for andre ledere og for medarbejdere. Giver legitimitet til implementeringen af løsningen.
- *Vejledning og uddannelse:* Er nødvendige elementer, men kan ikke stå alene ved implementering. Det er endvidere vigtigt at gøre sig klart, hvad er nødvendigt af lokale løsninger på vejledninger og uddannelse, og hvor kan man tage til sig fra afsenderen af kernen, så man ikke spilder unødige ressourcer.
- *Mennesker flytter mennesker:* Person-til-person kontakt er et stærkt redskab og supplement til vejledning og uddannelse. Relationer kan bære meget af implementeringen af en ny løsning.
- *Smittende fortællinger:* Skab fortællingen om den nye løsning, som gør at man føler ejerskab og vil være en del af fortællingen. Gøre sig klar, hvad "vores" fortælling er.
- *Skab dokumentation:* Er et vigtigt redskab til at skabe grundlag for at kunne arbejde evidensbaseret med løsninger. Vigtigt at dokumentation er gennemsigtig og tydelig for enhver – det er med til at fastholde fokus på implementeringen og senere driften.

Nøglerne er et udvalg af mulige værktøjer og kan anvendes alene eller sammen.

Processen ved spredning foregår sjældent ens og i en bestemt række følge, derfor skal ovenstående elementer og begreber anvendes hvor og når det giver mening for den enkelte løsning.

Fig. 2 Model for spredning



Kilde: 2015: 2015:Henrik W. Bendix, Kirsten Engholm Jensen og Peter Wiborg Astrup