

Gevinstarbeid (og håp om realisering) ved implementering av e-helse

Innlegg – webinar NSCC

Dato: 07.09.2021

Status: til distribusjon

Begrensning: ingen

**Prosjektkontoret ved Helse Stavanger HF v/
Prosjektdirektør Håkon Brydøy**

Agenda

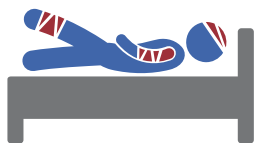
I	Litt bakgrunn
II	Hvordan arbeider vi?
III	Muligheter og utfordringer?
IV	Videre arbeid
V	Oppsummering

5 temaer i 3 min = 15 min

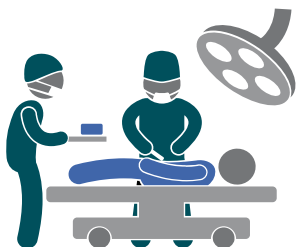
Agenda

I	Litt bakgrunn
II	Hvordan arbeider vi?
III	Muligheter og utfordringer?
IV	Videre arbeid
V	Oppsummering

Først litt «fun facts» - 2020



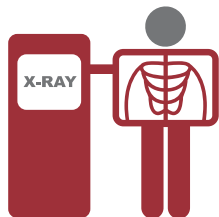
Over 500 senger i somatikk og 305 i psykiatrien



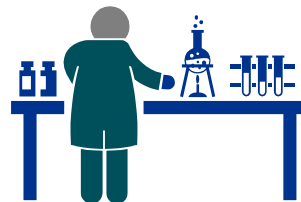
Over 25 800 operasjoner



Over 588 770 dagbehandlinger og polikliniske konsultasjoner



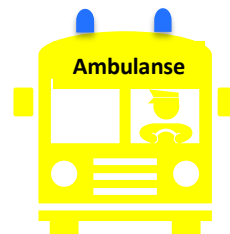
Over 170 000 radiologiske undersøkelser



Over 7 000 000 analyser fra medisinsk biokjemi (>400.000 Covid-19)



Over 4600 fødsler og 4700 barn



>30 000 oppdrag

Netto 7,5 mrd budsjett – ca. 80% låst i lønn
7 852 medarbeidere i 130 ulike yrkesgrupper
182 med doktorgrad og 30 medarbeidere er professorer

Noen teknologidrivere som påvirker forventningene



Det generelle helsefokus (media, pakkeforløp, medisiner)



Den bevisste pasient (bevisst, opplyst, krevende)



Fragmentering – spesialist og kommune (sømløst og samhandling)



Teknologiutvikling (hastighet, forventninger, apper)



Kommunikasjon (like enkelt som banken 24/7)



Tilgang på helsepersonell (hver 6 i dag, endre arbeidsform ellers hver 3)



Økonomi (rammer fryses, 3 % bedring hvert år frem til 2030)



.. Og ikke nok med det...11,3 mrd



[SUS2023 - Helse Stavanger \(helse-stavanger.no\)](https://helse-stavanger.no)

Oppsummering før vi starter...forskning sier:

- Vi lover ofte mer enn vi kan holde
- Begrepsforståelsen er viktig
- Eierskap mangler
- Tidliginvolvering er kritisk
- Løfte blikket fra prosjektleveranser til anvendelsen (effekten)
- Aktivisere prosjekteieren
- Begrepet gevinstrealiseringskapasitet må innføres (tid, kompetanse, kost)
- Økt kompleksitet i innhøsting da gevinstrealisering er limet i en større sammenheng (som ikke alle ser)
- Koble kontinuerlig forbedring og gevinstarbeid
- Det handler om kultur og endringsledelse
- Gevinst henger også sammen med risiko for påført ulempe

Ikke ta gevinstene på forskudd!

Bilde er fjernet for distribusjon, kan være opphavsrettigheter. Selve foredraget/innlegget viser bildet.

Hva er en gevinst?

- Effektiviseringsgevinster er gevinster som gir besparelser
- Kvalitetsgevinster er gevinster som medfører økt kvalitet på ett eller flere områder.
- **Fordeler og ulemper henger sammen i vurderingen av «nettogevinst»**

Begrepet

«Vi definerer en gevinst som en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent».

Hva er e-helse?

- E-helse er bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) for å forbedre effektivitet, kvalitet og sikkerhet i helse- og omsorgssektoren. Norske helsemyndigheters definisjon av e-helse samsvarer i stor grad med hvordan begrepet e-health benyttes internasjonalt.
- Begrepet Telemedisin er litt 90-tallet!

**Direktoratet for
e-helse**

Agenda

I	Litt bakgrunn
II	Hvordan arbeider vi?
III	Muligheter og utfordringer?
IV	Videre arbeid
V	Oppsummering

Realitetene?

Løsningen!

Behovet??????

Bilde er fjernet for distribusjon, kan være opphavsrettigheter. Selve foredraget/innlegget viser bildet.

Er det slik prosjektene selges?

Kostnad

Nytte

≤ 1

Jenner (2009) refererer til «optimism bias» hvor **gevinster** bevisst eller ubevisst blir **blåst opp** for å få prosjektet godkjent. I noen tilfeller gevinstlureri hvor bevisst falsum er involvert da man ikke regner med å bli ansvarliggjort. Dog vil kostsiden kunne være et korrigerende element.

Hvordan god er det egentlig forankret?

Bilde er fjernet for distribusjon, kan være opphavsrettigheter. Selve foredraget/innlegget viser bildet.

Vi må se inn i glasskula

+ Desentralisering - Sengeplasser **N** Poliklinikk + Effektivisering

Bilde er fjernet
for distribusjon,
kan være
opphavsrettighet
er. Selve
foredraget/innleg
get viser bildet.

Neste år?

2025?

2040?

Vi bygger jo et sykehus for de neste 100 år...minst!

Hvordan arbeider vi?

- Etablerer en prosjektkandidat - fokus tidlig kost/nytte
- Etablerer prosjektdirektiv – fokus gevinster og effekter
- Arbeider med fokus på gevinster
- Vi har mye kompetanse, kunnskap og erfaring

Men det er noen.....

Konkrete generiske problemstillinger

Bilde er fjernet for distribusjon, kan være opphavsrettigheter. Selve foredraget/innlegget viser bildet.

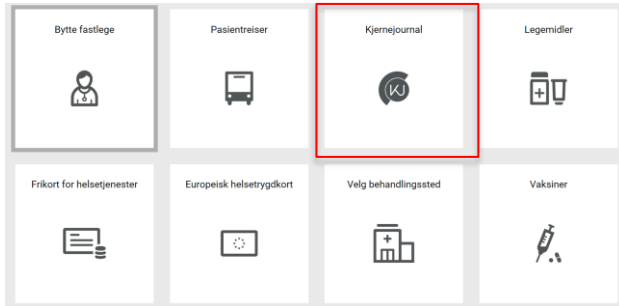
Typiske problemstillinger

- Gevinster er kvantitativ fokusert
- Alt er ikke alltid gevinster, men opplevelse av påført ulempe og skjulte utgifter
- Man holder ikke det som loves
- Gevinster har ikke entydighet og telles flere ganger
- Glemmer at gevinstuttak fordrer innsats og kostnader (det er ikke snortrekk på Lunds tivoli)
- Husker ikke at endringsstyring og – kapasitet vil påvirke gevinstuttak
- Ovenfra og ned uten lokalt eierskap (diktat)
- Svak opplæring, oppfølging og forpliktelse
- Man glemmer hva man har lovet
- Ingen eller svake realitetsbetraktninger
- Tar ikke med seg relevant tidligere lærdom
- Glemmer at det faktisk er komplekst!

Det foregår en del...

<https://www.nrk.no/rogaland/vil-bruke-oljeteknologi--pa-hjertepasienter-1.13894865>

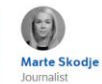
ww.helsenorge.no



21.05.2019

Vil bruke oljeteknologi – på hjertepasienter

30.000 norske pasienter blir hvert år undersøkt for farlig trange blodårer. Nå vil leger bruke teknologi fra oljeindustrien for å unngå hjerteinfarkt.



Marte Skodje
Journalist

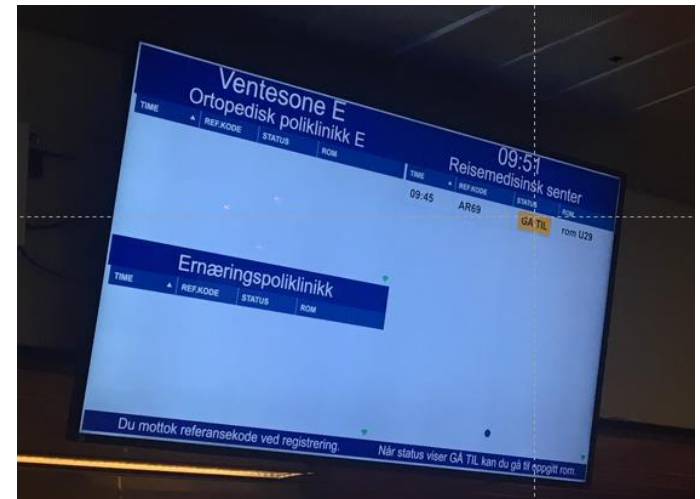
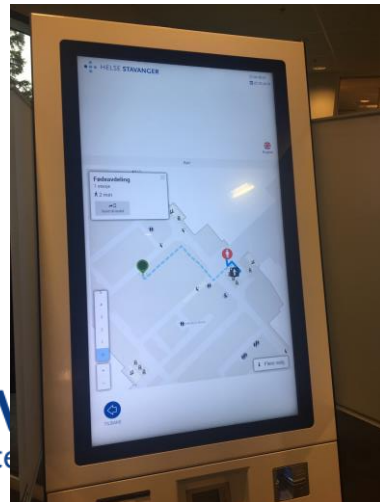
Publisert 2. feb. 2018 kl. 00:02
Oppdatert 2. feb. 2018 kl. 13:38



Artikkelen er

Pasienter kan registrere ankomst og betale elektronisk: – Helt topp

Nå kan pasienter ved seks utvalgte poliklinikker registrere seg elektronisk når de kommer til timen på sykehuset - enten via mobil eller på automat i velkomstområde. I tillegg kan de dra hjem rett etter timen og betale timen via Vipps hjemme.



Mange teknologiske trender

- Desentralisering - Sengeplasser **N** Poliklinikk + Effektivisering

Digitalisering av arbeidsprosesser

Stabil, sikker, heldekkende og sømløs trådløs teknologi. WiFi/LTE/4G/5G. Mobile arbeidsstasjoner, IPAD/tablets. Smarte pasientrom - portør, renhold, mat. Digital overvåking og varsling.

Skyløsninger og nasjonale standarder. Flere apper og mobile løsninger. Kontinuerlig forbedring av digitale prosesser. Lettere, tynnere mobile enheter, bedre funksjonalitet

- Tilgang på informasjon uavhengig av tid og sted.
- Muligheter til å arbeide med systemer når og der det er mest effektivt.
- Informasjon og data er – point of care (pasientnært)
- Økte krav til effektivisering og kostnadsbegrensning vil tvinge frem målrettet endring i prosesser og roller.
- Færre ansatte dekker flere ansvarsområder
- Fleksibilitet i vaktordning og ansvar.

Teknologitrend

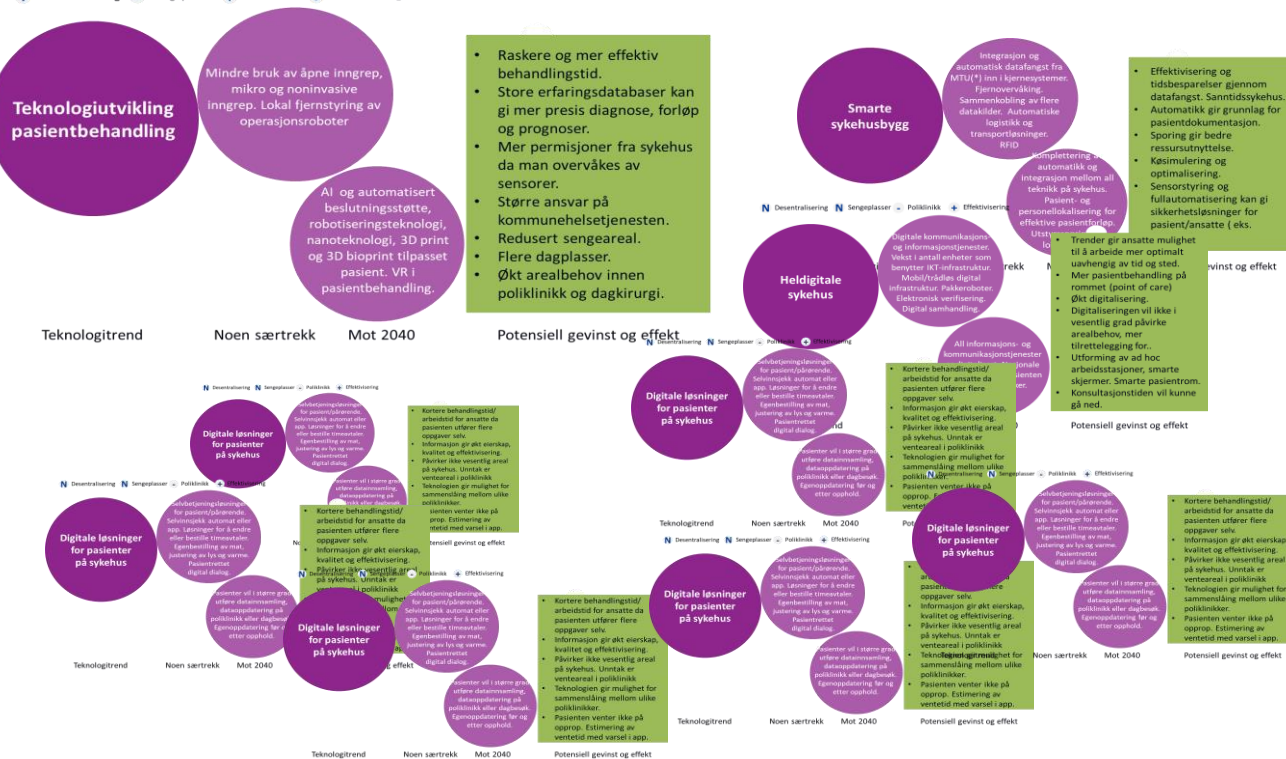
Noen særtrekk

Mot 2040

Potensiell gevinst og effekt

Mange teknologiske trender

+ Desentralisering + Sengeplasser + Poliklinikk + Effektivisering

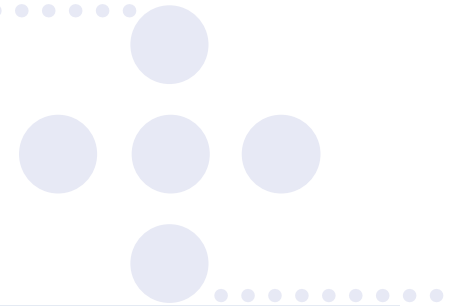


? Desentralisering ? Sengeplasser ? Poliklinikk ? Effektivisering

? ??..... ? ??.....

? ??.....

Agenda



I	Litt bakgrunn
II	Hvordan arbeider vi?
III	Muligheter og utfordringer?
IV	Videre arbeid
V	Oppsummering

Generell utfordring

Vi lover ofte mer enn vi kan holde

- Blir de riktige prosjektkandidatene valgt?
 - Eller blir det omvendt Darwinisme
- Blir kjepphestene mulig å ri?
- Blir endringer godt nok styrt?
- Blir prosjektene overlatt til seg selv?
- Følger vi gevinstene godt nok opp?
- Fra diktat til involvering!
- Fra gevinstarbeid til endringsledelse

Bilde er fjernet for distribusjon, kan være opphavsrettigheter. Selve foredraget/innlegget viser bildet.

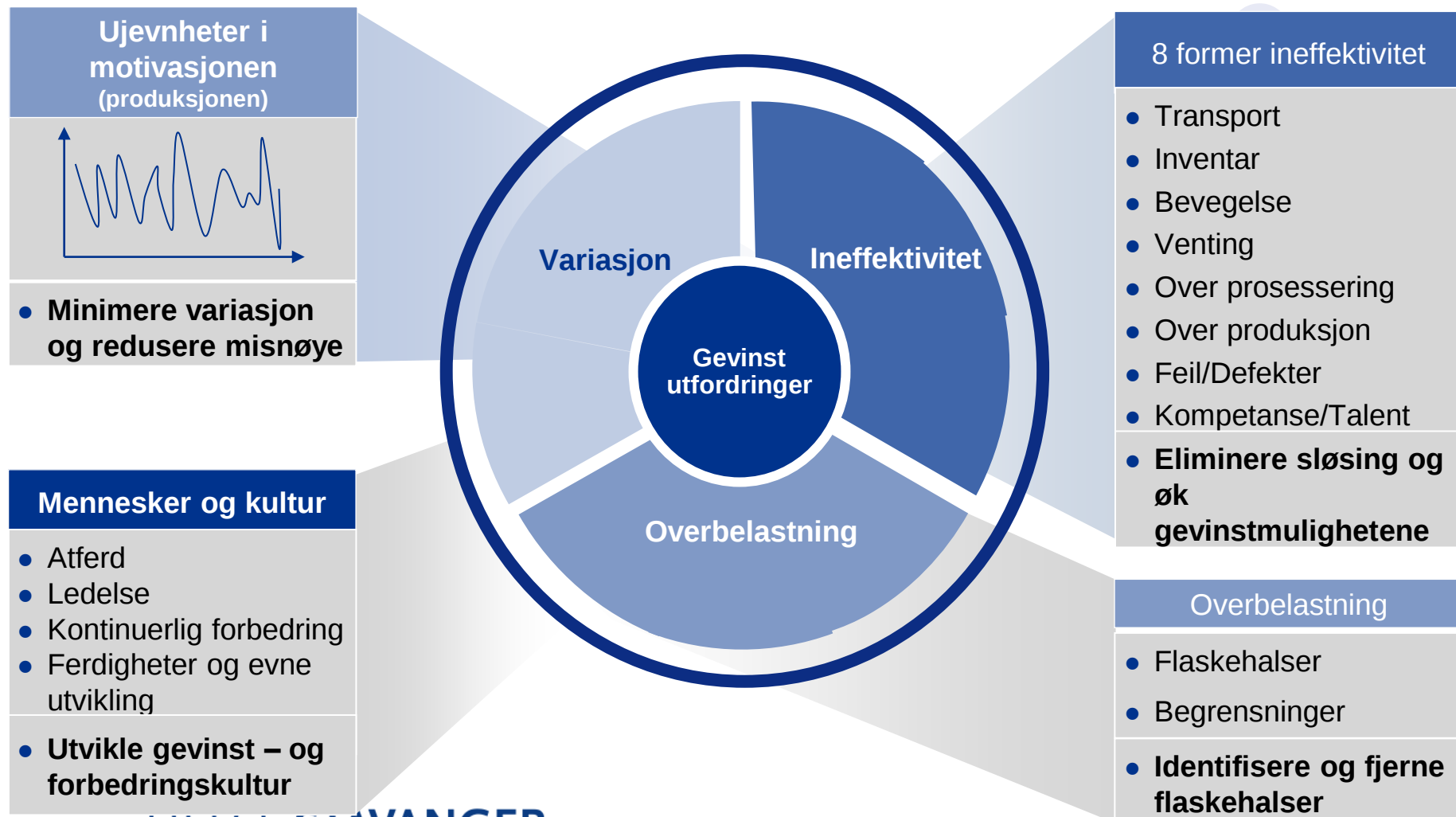
Hvorfor starter vi de dårligste prosjektene?

- En studie i etterpåklokskapens ånd
- Feilslutninger og overoptimisme
 - Vi overvurderer egne ferdigheter
 - Den fundamentale attributasjonsfellen

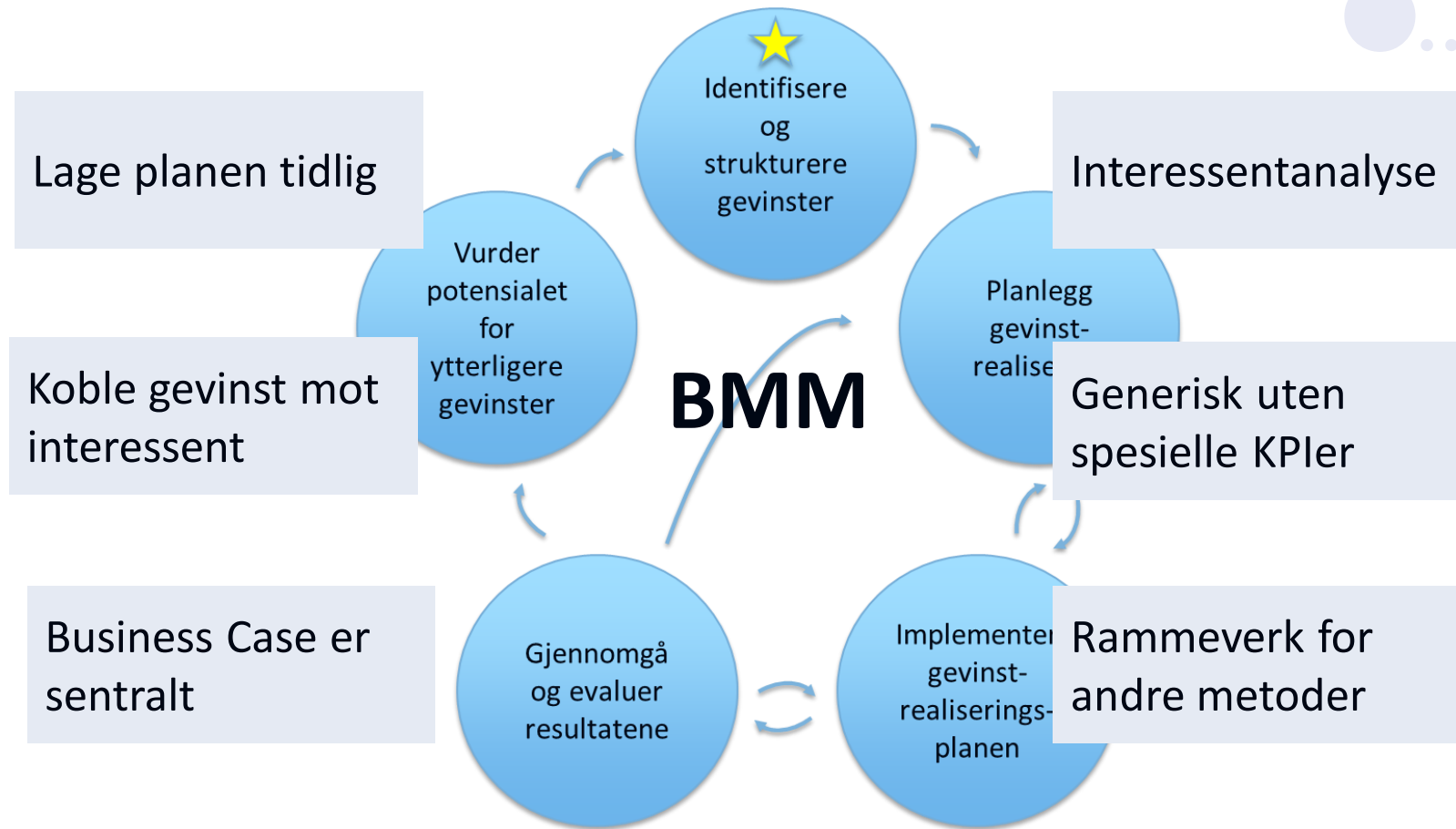
Gevinstrealisering – relativt nytt fagfelt

- Utviklet for å se avkastning på IT investeringer 80/90 tallet utover ROI etc, effekt og nytte
- Nå breddet til andre type prosjekter (omstilling, sammenslåing)
- Blir nå også sett på som **limet** som binder alle andre ledelsesteknikker sammen (endringsledelse, kommunikasjon, eierskap, strategi, kultur, OU, etc). Følgelig øker kompleksiteten og viktigheten av fagfeltet for prosjekt-, program- og porteføljeledelse
- Kan gevinstrealisering være en mirakelkur mot opplevd ulempe, eller er det et nytt påfunn for å gi en illusjon om effekter som ikke er der? (Darwin et al;2002)

Jobb med barrierene – bruk noe kjent da vel!



Benefit Management Model (Ward & Daniel)

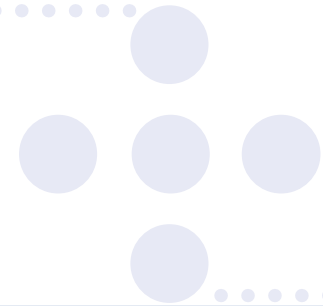


Undersøkelser viser at...

- De fleste modeller anvendt i norsk **offentlig sektor** er fokusert på **tidligfasen** av prosjektet og **ikke i avslutningen og overleveringen** til linjen. Denne fasen er mer styrt av beskrivelse av generelle forventninger og anbefalinger.
- Dette skyldes at de fleste norske offentlige prosjekter **ikke har vektlagt** dette godt nok. Følgelig kan dette utfordre gevinstrealiseringen
- De fleste modellene har også utfordringer knyttet til **skalering** i fht prosjektets størrelse og kompleksitet. Dog med unntak av @altinn som har tre prosessalternativer knyttet til prosjektets størrelse og kompleksitet.

<https://altinnett.brreg.no/no/Tjenesteutvikling/Overordnet/4-Evaluering-og-gevinstrealisering/>

Agenda



I	Litt bakgrunn
II	Hvordan arbeider vi?
III	Muligheter og utfordringer?
IV	Videre arbeid
V	Oppsummering

Prosjektveiviseren skal implementeres

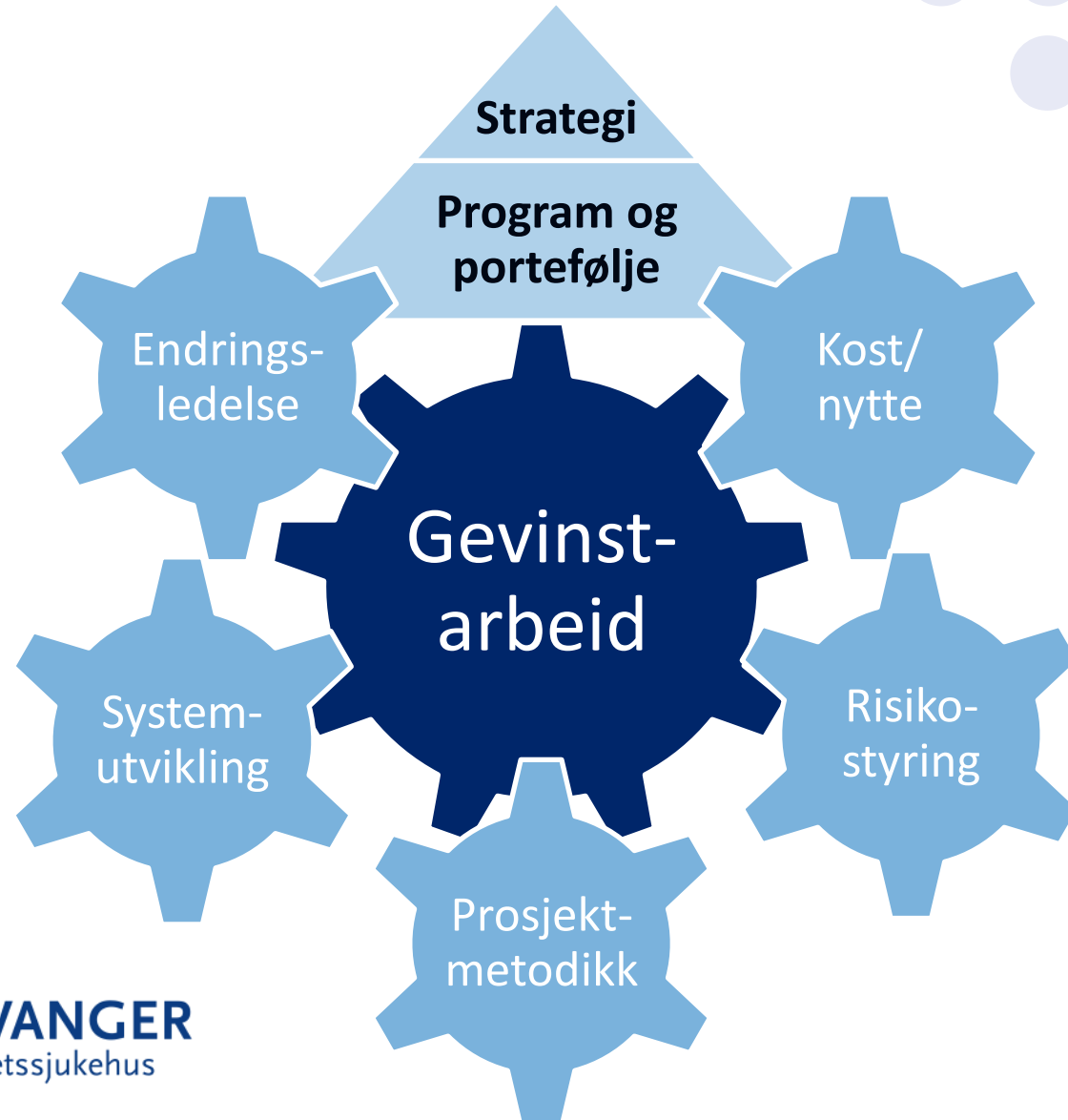
[Digitaliseringsdirektoratet | \(prosjektveiviseren.no\)](https://prosjektveiviseren.no)



Vurdering av klinisk gevinstpotensial



Hva med gevinstarbeid i en ny sammenheng?



Agenda

I	Litt bakgrunn
II	Hvordan arbeider vi?
III	Muligheter og utfordringer?
IV	Videre arbeid
V	Oppsummering

Gevinstarbeid skal bli og være gøy!

Bilde er fjernet for distribusjon, kan være opphavsrettigheter. Selve foredraget/innlegget viser bildet.

Spørsmål?

Bilde er fjernet for distribusjon, kan være opphavsrettigheter. Selve foredraget/innlegget viser bildet.



HELSE STAVANGER
Stavanger universitetssjukehus

Håkon Brydøy
Prosjektdirektør

Direkte: 40639632
E-post: hakon.brydoy@sus.no

Postadresse: Postboks 8100, 4068 Stavanger
Besøksadresse: Gerd-Ragna Bloch Thorsens gate 8, 4011 Stavanger
Sentralbord: 0 51 51 • www.helse-stavanger.no



HELSE STAVANGER
Stavanger universitetssjukehus



Parkerte lysark (kan være relevante, men søkt tilpasset 15 min.)

Gevinstarbeid

Sett på som et moderne paradigme innen ledelsesteori og syv vitenskapelige elementer kan da anvendes i tilnærmingen for gevinstarbeidet:

1. **Logikk.** Anvend logikk i beslutningene
2. **Lineær tankegang.** Prosessen involvere et sett prosedyrer i de ulike fasene av prosjektet
3. **Kvantifiser.** For å sammenlikne må man kvantifisere
4. **Årsak – virkning.** Etabler et forhold mellom aktiviteter og gevinster
5. **Nedskalering.** Av alle ulike effekter er noen viktigere enn andre for god beslutningstagning
6. **Forskjell på planlegge og realisere.** Forstå den tydelige forskjellen
7. **Kontroll.** Vurdering av potensialet er et virkemiddel for ledelsens fokus på ressursinnsatsen

Hva sier forskningen?

Gevinstrealisering er **realisering** av de resultatene eller verdiene som prosjektet har skapt. Realiseringen kan sikres gjennom aktiviteter som opplæring og veiledning av brukerne. Gevinstrealiseringen er normalt **prosjekteiers ansvar**.

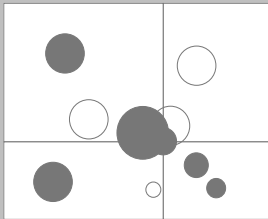
Den store håndboken for utvikling innenfor feltet, *The Oxford Handbook of Project Management* (Morris mfl. 2011), slår fast at verdiskaping og gevinstrealisering er et av «de rikere og mest lovende, dog **mindre utforskede, områdene innenfor faget**» (Morris 2011:26)

I prosjektlitteraturen er governance mer avgrenset mot eierstyring og kan anta flere former (Müller 2009; Pinto 2014). **Eierstyring** kan være rettet mot det enkelte prosjektet, hvor dette følges fra oppstart til gevinstrealisering. Eller det kan gjelde for en større prosjektportefølje eller for prosjektprogrammer. At eierstyring har fått økende oppmerksomhet i prosjektfaget det siste tiåret, understreker ett viktig poeng: at prosjekter skal bidra til verdiskaping for oppdragsgiver (Müller 2011).

Hvordan bør man arbeide med gevinstrealisering?

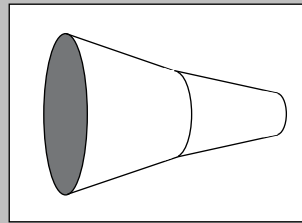
Analyse, forankring og kunnskapsinnhenting

- Definisjon og oppstart av prosjekt
- Eksternanalyser
- Internanalyser
- Utlede hypoteser om potensialet
- 0-punktsmåling



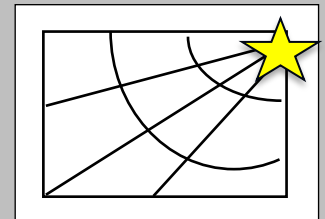
Vurdering av gevinstenes utviklingsmuligheter

- Scenarier / "se de utsette"
- Utlede strategiske opsjoner og evaluering ift analyser
- Formulering av gevinstpotensiale og utfallsrommet



Konkretisering av gevinster og plan for gjennomføring

- Konkretisere mål og tiltak
- Utarbeide plan og endringsprioriteter
- Utarbeide rasjonale for endring



- Stille de rette spørsmålene – behovet hva er det egentlig?
- Samle og sammenstille data (skape mening og potensialet ut av bruddstykker)
- Opplæringsbehov
- Se forbi fakta og trender
- Forstå det som er kritisk (prioritering)
- Engasjement, forankring og eierskap

- Beskrive ulike fremtider og mulighetsbilder
- Identifisere alternativer
- Identifisere nye løsninger
- Beskrive og vurdere alternativer og løsninger
- Prioritere og spesifisere nye strategier
- Samlet prosess og beslutninger

- Definere konkrete tiltak som sørger for måloppnåelse
- Konkretisere budsjett/ handlingsplaner som understøtter strategien
- Tydelig ansvar og formell signering på strategiske endringsprioriteter
- Kontinuerlig involvering av organisasjon og kompetanse for å sikre suksessfull gjennomføring

Endringsledelse – må forstås. Før gevinster kan tas ut!

For å skape reelle resultater må tilnærming til gevinstrealisering baseres seg både på "overflatestrukturer" organisasjonsstruktur, strategi, systemer, mål og rapportering – og på «dyp strukturer»

