



# Hvordan skaber man samarbejde på tværs af organisationer?

DSKS årsmøde 2023

**Thim Prætorius, ph.d.**

Programleder for Tværsektoriel Organisering og Ledelse

thipra@rm.dk



Steno Diabetes Center  
Aarhus

## Enhed for sammenhængende patientforløb og tværsektorielle indsatser



*"Færre mennesker med diabetes skal udvikle følgesygdomme - og udviklingen af nye diabetestilfælde skal bremses."*

**Enhedschef:  
Prof. Anelli Sandbæk**

**Forsknings- og  
udviklingsprojekter**



Tværsektoriel  
organisering og  
ledelse

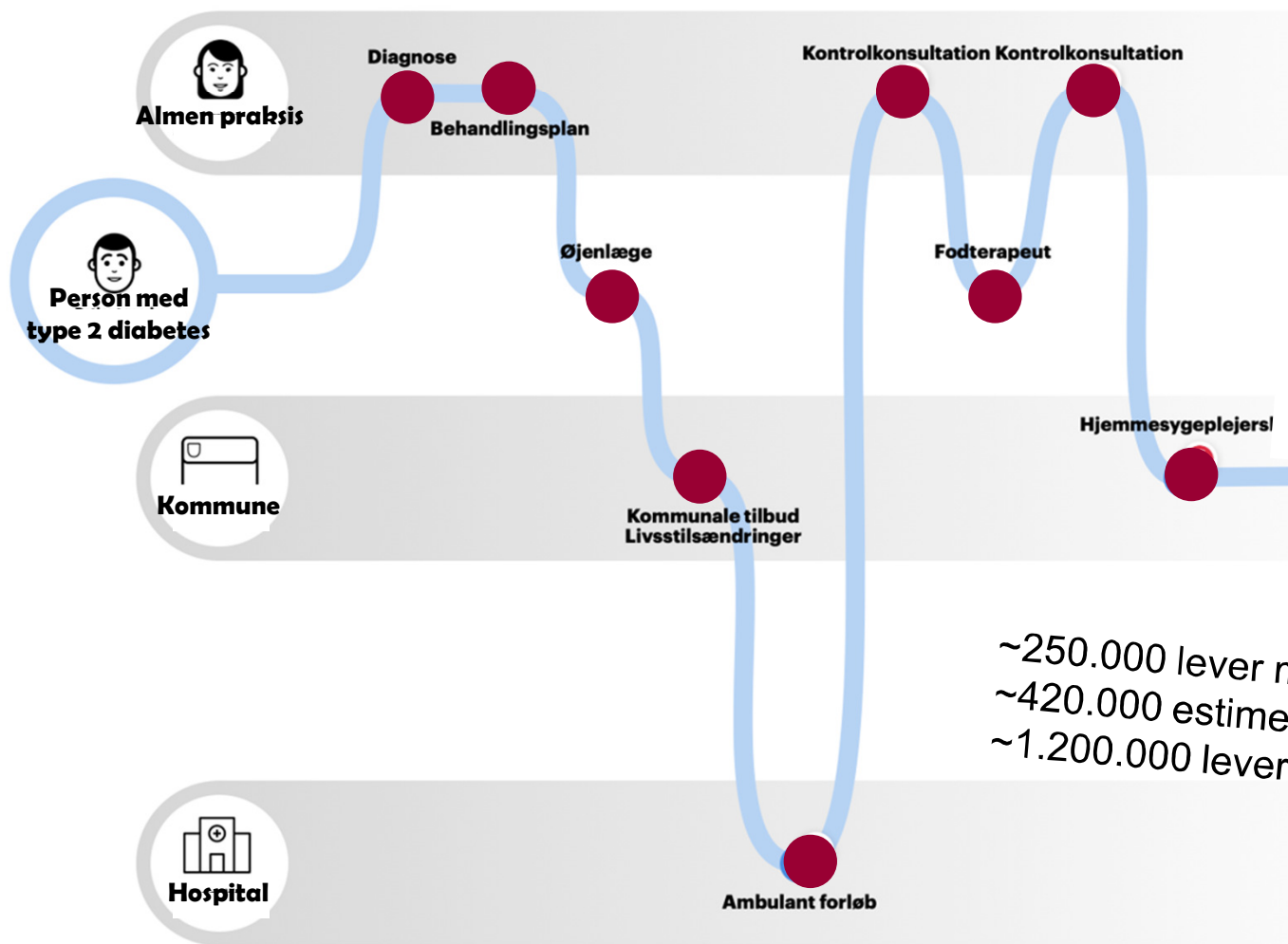


Forebyggelse af  
overvægt og  
diabetes



Sygdom og trivsel  
hos personer med  
diabetes

# En borgers rejse på tværs af sundhedsvæsenet



Men borgere og patienter bekymrer sig ikke om sektorgrænser. De vil have et sundhedsvæsen, som hænger ordentlig sammen.

Desværre oplever alle ikke altid sammenhæng, hvilket gør det sværere at levere god behandling, pleje og rehabilitering.

~250.000 lever med type 2-diabetes  
~420.000 estimeres at have T2D i 2030  
~1.200.000 lever med multisygdom

# Sammenhæng vedbliver at være en udfordring

## Betænkning fra Samordningsudvalg for sundhedsvæsenet (juni 1985)

Sundheds- og socialvæsenet er til for borgernes skyld. Det er væsentligt, at borgeren oplever sammenhæng mellem de forskellige led i sundheds- og socialvæsenet, endvidere at der opnås overensstemmelse mellem borgernes forventninger til systemet og det, som dette kan levere, og endelig at ydelserne leveres på en brugervenlig måde (s.14).

*Betænkning fra Samordningsudvalg for sundhedsvæsenet (1985)*

Sundhedsvæsenet er **ikke gearet** til fremtidens sygdomsbillede

Patienter **falder ofte mellem stole**

Patienter bliver alt for **ofte tovholdere** på deres eget forløb

De **pårørendes støtte** er nødvendig for sammenhængende forløb

*danskepatienter.dk (2023)*

# Formål og problemfelt



## Formål

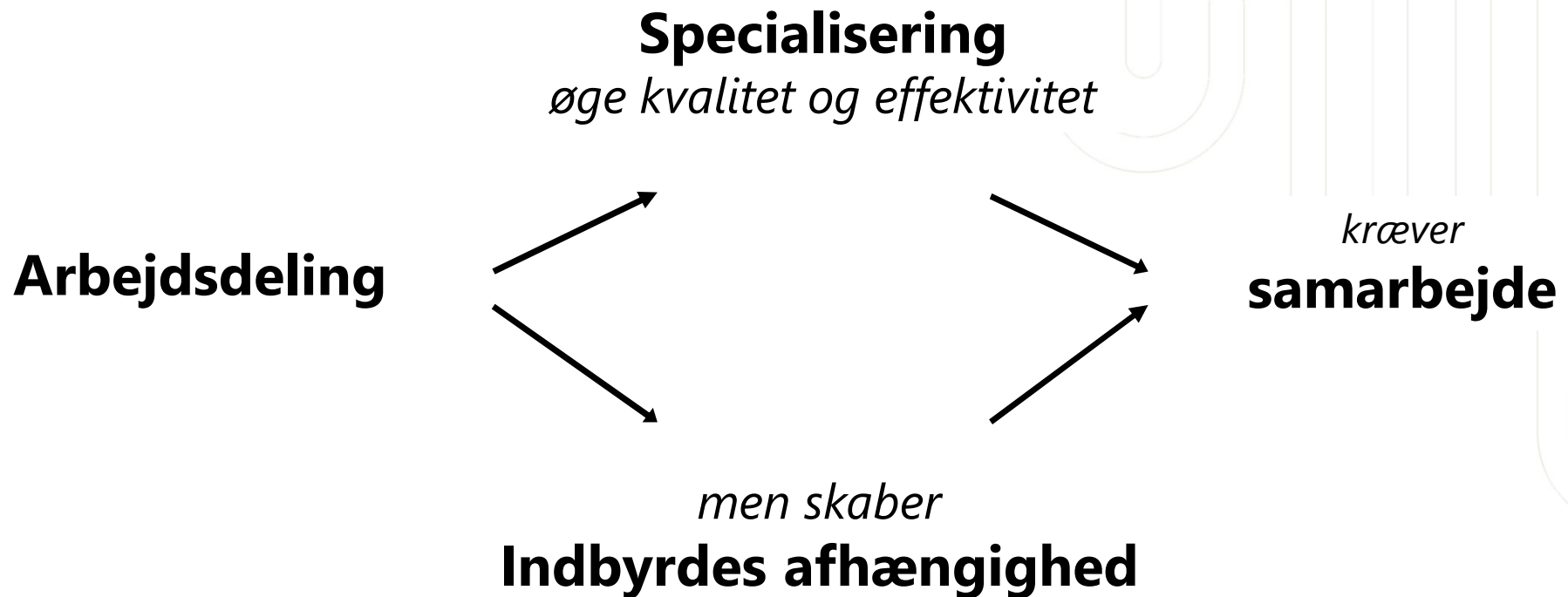
Der er stor viden om hvordan man ved hjælp af organisering, ledelse og styring kan løse opgaver i en enkelt organisation.

Men hvad virker på tværs af organisationer?

Og hvorfor er sammenhæng overhovedet en udfordring?

Afsæt i forskningsprojekter, som søger at skabe sammenhæng på tværs af hospitaler, almen praksis og kommuner.

# Samarbejde er afgørende for sammenhæng



# To grundlæggende opgaver for at opnå fælles mål

## **Koordination**

samstemme handlinger

*"Hvordan vi løser opgaven"*

Fx formelt vha.  
retningslinjer, møder og roller

Fx uformelt ved at arbejde sammen  
og få indblik i hinandens rutiner

## **Kooperation**

samstemme motivationer

*"Hvorfor vi løser opgaven"*

Fx formelt vha.  
incitament, aftaler og kontrakter

Fx uformelt via tillid og  
professionelt kendskab



# Tværgående fælles mål er sværere at få hold på...

- Hvad er den fælles kerneopgave?

*...uklarhed eller uenighed kan føre til dårligere kvalitet*

## Andre benspænd lurer...

**whats in it for me...?**

Politik, magt  
og økonomi

Kultur, mål  
og tillid

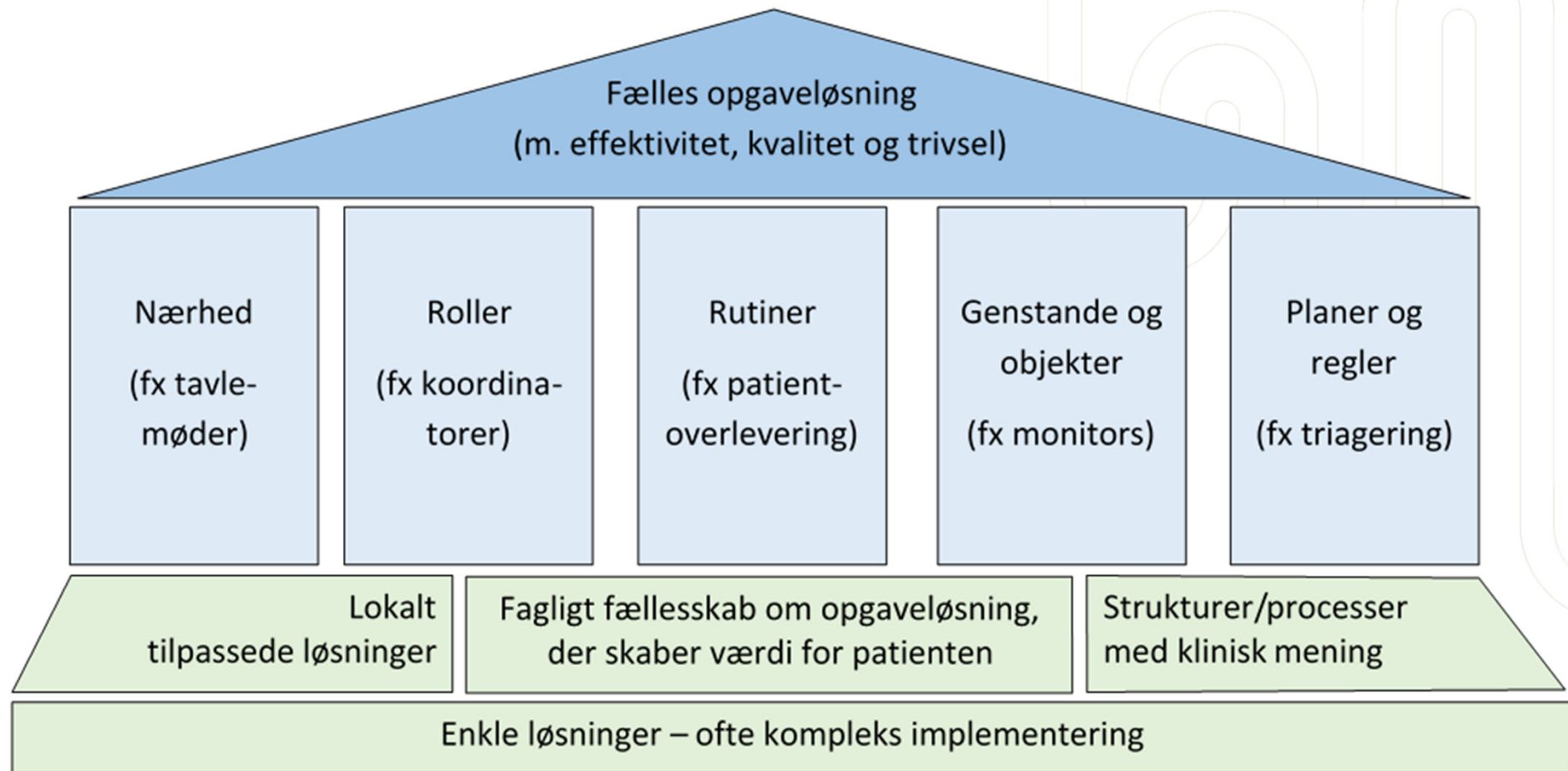


# Brobygning mellem siloer...

...men hvilke broer, hvor og hvordan?



# Design af samarbejde



# Forskning i samarbejde på tværs

Illustrative projekter



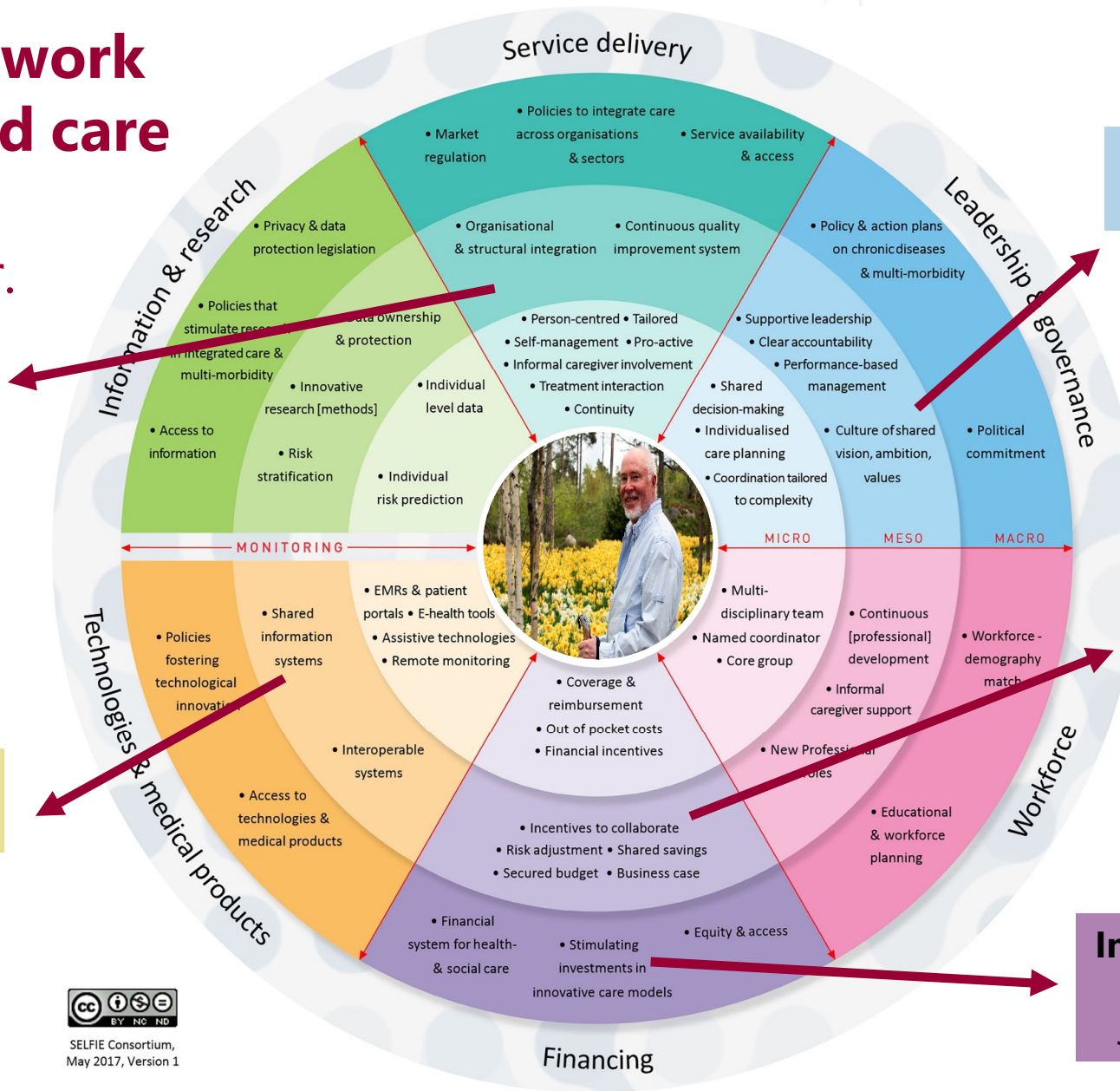
# SELFIE framework for integrated care

Seks domæner.

**Integrerede care modeller: STAR**

Makro, meso og mikro.

**IT på tværs: SAMBLIK-diabetes**



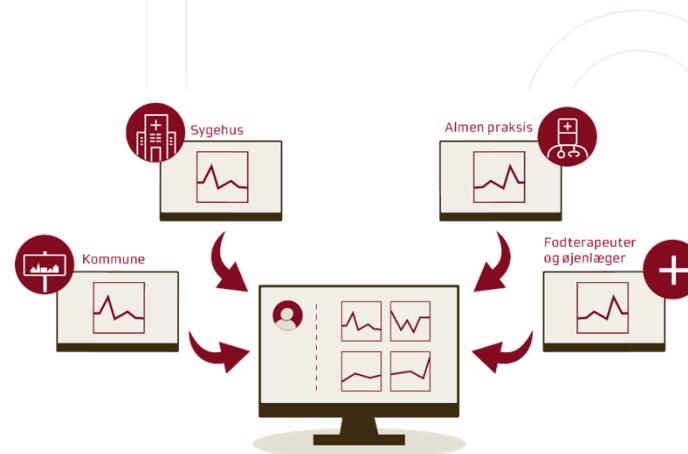
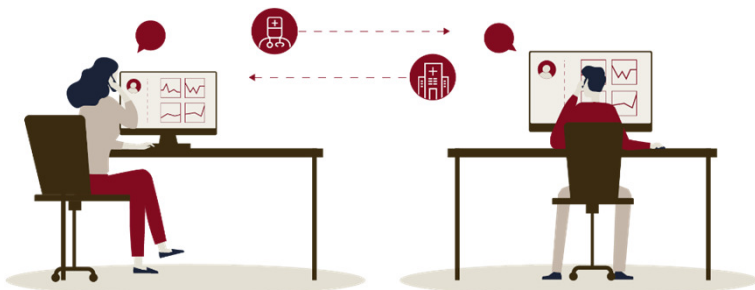
**Ledelse på tværs: Under udvikling**

**Incitamenters på tværs: INCIDIA**

**Investering i innovative care modeller: Social effektinvestering**

Leijten et al. (2018). The SELFIE framework for integrated care for multi-morbidity. Health policy, 122(1), 12–22.

# Tværasektoriel datadeling: SAMBLIK-diabetes



Giver behandlere i alle sektorer det samme overblik over personer, som lever med diabetes.

Pilotevalueringen på tværs af sektorer viser, at :

- Virker tidsbesparende
- Bedre beslutningsgrundlag
- Bedre overgange og sparring på tværs af sektorer

Samarbejde med bl.a. Region Midtjylland IT og Sundhedsdatastyrelsen med støtte fra Sundheds- og Ældreministeriet.

# Tværasektorielle videokonferencer: STAR

## Specialistkonferencer om type 2-diabetes med almen praksis

### Baggrund:

- OK18/22: "for at understøtte den praktiserende læge i at kunne tage behandlingsansvaret for sin kronikerpopulation skal **almen praksis have øget adgang til specialistrådgivning**".

### Intervention:

- **4 virtuelle diabeteskonferencer** mellem almen praksis og endokrinolog over 12 mdr.
- Kort **oplæg** efterfulgt af **dialog** om egne patientcase. I alt ca. 45 min.

### Formål og design:

- Evaluere **effekten af virtuelle tværasektorielle diabeteskonferencer** mellem praktiserende læge og endokrinolog, som drøfter borgere med type 2 diabetes, der følges i almen praksis
- **RCT** blandt 25 almen praksis i Aarhus kommune.
- Patienter: opnå en mere hensigtsmæssig **diabetesbehandling**
- Almen praksis: øge **diabeteskompetencer**.

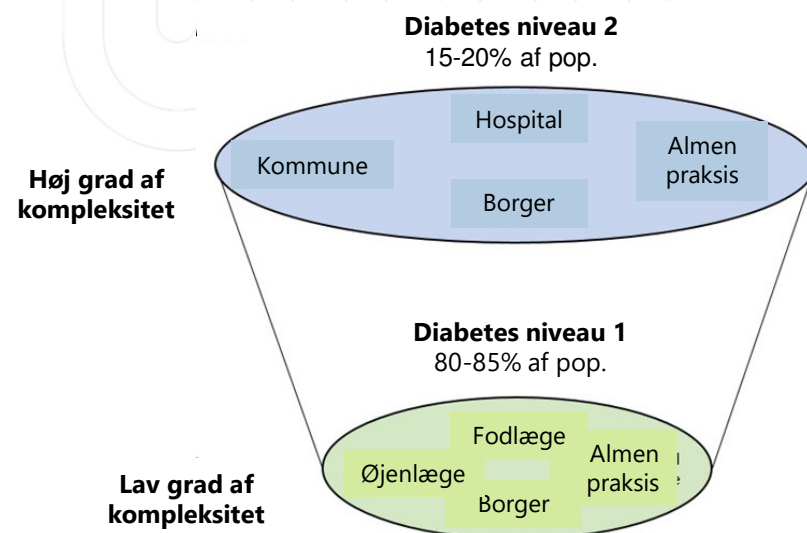
Projektperiode: 2022-24. Projektparter: KEU-RM, PLO-Aarhus og SDCA.



# Tværasektorielle økonomiske incitament: INCIDIA

## Incitamenter og sammenhængende type 2 diabetesforløb

- Samskabelse og afprøvning af en nye incitamentsmodeller
- Type 2 diabetes som arbejdseksempel, men brugbar på andre kroniske sygdomme.
- P.t. i gang med at involvere interessenter
- Projektperiode: 2023-2026. Kvalitativ og kvantitativ forskning.
- Samarbejdspartner: DaCHE v. SDU.
- Støttet af Novo Nordisk Fonden: NNF22OC0077474.



# Tværasektoriel ledelse: under udvikling

## Ledelseslitteratur identificerer seks ledelsesaspekter:

- Etablere en **fælles kultur** uden at gå på kompromis med den enkeltes
- Skabe en **fælles vision/strategi** for systemets resultater
- Behov for **åben kommunikation**
- Behov for **tillid** blandt alle parter for at fastholde alles engagement
- **fleksibilitet** i og et **iværksættersyn** på processer og ofte slutresultater
- Tro på, at **alliancer/netværk bygger** alliancer/netværk.

## Integrated care litteratur fremhæver syv ledelsesmekanismer:

- Skabe forudsætninger for samarbejde
- Inspirere til samarbejde
- Balancere flere perspektiver
- Arbejde på magtrelationer
- Have et bredere blik
- Villighed til læring og udvikling
- Klarlægge kompleksitet

Sundhedsklynger oplagt en mulighed

# Refleksion og konklusion



# Samarbejde på tværs af organisationer

- En vedblivende udfordring siden 1985 – men mulig at løse
- Det fælles samlende mål kan være svært at blive klog på og enig om
- Udgangspunkt i oplevet behov og det som giver mening på tværs
- Kræver koordination og Kooperation – hhv. samstemt handlinger og motivationer
- Samarbejde via design – fx datadeling, virtuelle konferencer, incitamenter
- Voksende viden om hvad der virker: SAMBLIK-diabetes, STAR og INCIDIA
- Sundhedsklynger som motor og afprøvningssted...?

# Thim Prætorius

## thipra@rm.dk

Om mit program: [Tværsektoriel  
Organisering og Ledelse](#)

Om min forskning: [LinkedIn](#) | [Researchgate](#) | [Google Scholar](#)

Prætorius et al. (2022). *The effect of virtual specialist conferences between endocrinologists and general practitioners about type 2 diabetes: study protocol*. *Trials*. 23, 1059.

Yordanov et al. (2022). *Which financial incentives can be used to promote integrated care for patients with chronic disease: Protocol*. [https://osf.io/ec87d?view\\_only=4227f7fa300f42eabc206289ff67fb19](https://osf.io/ec87d?view_only=4227f7fa300f42eabc206289ff67fb19)

Edwards, Prætorius & Nielsen (2020). *A Model of Cascading Change: Orchestrating Planned and Emergent Change to Ensure Employee Participation*. *Journal of Change Management*, 20(4), 342-368.

Prætorius & Hasle (2019). *Frontline meetings as support for cross-boundary coordination in hospitals*. *J of Health Organization and Management*, 33(7/8), 884-901.

Prætorius, Hasle & Nielsen (2018). *No one can whistle a symphony: How hospitals design for daily cross-boundary collaboration*. *Journal of Health Organization and Management*, 32(4), 618-634.

Hasle, Prætorius & Nielsen (2017). *Samarbejde skal designes: local udvikling af det samarbejdende hospital*. *Tidsskrift for Dansk Sundhedsvæsen*, 93(5), 34-42.

Prætorius (2016). *Improving care coordination using organisational routines*. *J of Health Organization and Management*, 30(1): 85 – 108.

Prætorius & Becker (2015). *How to achieve care coordination inside health care organizations*, *Int. J of Care Coordination*, 8(4) 85-92