



25. Maj 2022 Netværksdagene 2022

Fælles kommunale og regionale sundhedshuse – udfordringer i at gennemføre dem..



Agenda

- Kort om baggrund og de 2 cases
- Den fælles vision – og andre ligheder mellem de 2 projekter
- Forskelle – belyst ud fra følgende parametre:
 - Udgangspunktet – hvor godt var samarbejdet ved start af projektet??
 - Den ledelsesmæssige forankring - omfang og på hvilket niveau?
 - Forankring af og organisation omkring bygge- og driftsopgaven,
 - Brugerprocesser – hvornår, hvor meget, med hvem mv,
 - Forankring af projektet og dets visioner - i top eller i bund? eller begge dele?
 - Den politiske forankring
 - Sammensætning af aktører i det fælles hus
- 10+ tips til en succesfuld etablering af sundhedshus

Haderslev Sundhedscenter



• **Facts: Byggeri og proces – Haderslev Sundhedshus**

- Nybygget sundhedshus på 5200 kvm, heraf 700 kvm til udlejning
- Samlet anlægsudgift: ca. 76 mio.kr
- Fordeling: 40% region, 60% kommunal
- Totalrådgiver og fagentrepriseudbud
- Indflytning 2018

• **Proces**

- Fælles samarbejdsaftale om økonomi og ansvarsfordeling.
 - Bl.a. fælles bygherrefunktion og bygherrerådgivning.
 - Fælles ejerforeningsbestyrelse.
 - Aftale om driftsansvar: Region Syddanmark
- Fælles udarbejdet ideoplæg og byggeprogram – udbud af totalrådgivning på grundlag af byggeprogram
- Fælles styregruppe, projektgruppe, forberedelsesgruppe

• **Byggeprojektet:**

- Nybyggeri et centralt beliggende sted i byen tæt på uddannelsessted og indkøbsmuligheder (men ikke offentlige transportmidler)

Haderslev Sundhedscenter - 1

- Haderslev Sundhedscenter – sundhedscenter med fokus på mental sundhed – men også en lang række andre tilbud 😊:
 - Region Syddanmark
 - Lokalpsykiatrien – ambulant psykiatrisk behandling
 - Jordmoderkonsultation
 - Lægevagt
 - Røntgenfunktion
 - Blodbus og mammografibus (flytter ind i huset senere)
 - Haderslev Kommune
 - Misbrugscentret
 - Jobcentret
 - Socialpsykiatrien
 - Sygeplejeklinik
 - Øvrige brede sundhedstilbud
 - Private:
 - Praktiserende læger

Haderslev sundhedscenter - 2

- Baggrundsinfo:

- Kommunen pressede på for så mange regionale sundhedstilbud som muligt – regionen skyldte efter lukning af sygehus i byen - fik ikke skadeklinik men blot lægevagt – kæmpet videre for flere regionale tilbud ind i huset
- Kommunal dagsorden mht. placering – ønske om at knytte det til UCL og indkøbsmuligheder – central placering i byen mhp. at gøre det til en slags forsamlingshus/sted man kiggede ind..
- Relativt stærkt samarbejde på psykiatriområdet i udgangspunktet
- Dog lidt forskel i dagsorden for de 2 topledelse – fx ide om sundhedshave, som blev forsøgt solgt uden held til regionen
- Stærkt kommunal ønske om private aktører ind i huset – alt fra Fitness center, apotek over fodterapeuter til praktiserende læger – regionen havde ikke den store interesse eller penge til den del (må hellere ikke bygge mhp. udlejning) – endte med praksis i første omgang

Kolding Låsbyhøj



14-06-2022

Byggeri og proces – Kolding, Låsbyhøj

- **Facts:**

- Gammelt kommunalt plejecenter på 6000 kvm renoveret
- Samlet anlægsudgift: ca. 50 mio.kr
- Fordeling: 32% region, 68% kommunal
- Totalentreprise
- Indflytning 2019

- **Proces**

- Fælles samarbejdsaftale om økonomi og ansvarsfordeling.
 - Bl.a. fælles bygherrefunktion og bygherrerådgivning.
 - Fælles ejerforeningsbestyrelse.
 - Aftale om driftsansvar: Kolding Kommune
- Bygningsanalyse og fastlæggelse af renoveringsniveau
- Fælles styregruppe, projektgruppe, forberedelsesgruppe

- **Byggeprojektet - re-vitalisering af bygningen**

- Ny tilbygning, indeklimateknik, personsikring, brandforhold, elevator, ny-indretning, nye p-pladser, nye vinduer, nyt tag osv.

Kolding Låsbyhøj

- Låsbyhøj, Kolding – sundhedshus med fokus på mental sundhed – tilbud i huset:
 - Region Syddanmark
 - Lokalpsykiatrien – ambulant psykiatrisk behandling
 - Kolding Kommune
 - Misbrugscentret
 - Revanche (social behandling)
 - Hjemmestøtten (støtte til psykisk syge og misbrugere)
 - Børnefamiliehuset (rådgivning, støtte og behandling til børn og børnefamilier)
 - Ungekontakten (rådgivning og behandling til unge og deres familier)
- Baggrundsinfo:
 - Region ønskede samarbejde med kommune om fælles hus for psykiatri
 - Kommune havde en ejendom de gerne vil bringe i spil – finansiering af kommune andel
 - Ikke så udbygget/stærkt samarbejde i udgangspunktet

Fælles vision og andre ligheder

- Fælles vision:
 - Sundhedshus med fokus på mentalt sundhed
 - Forbedre fælles forløb
 - Tættere samarbejde mellem sektorer omkring de konkrete forløb
 - Høje ambitioner om synergi ml sektorer, der skulle høstes på alle niveauer
- Lovgivning, forskel i klientel, forskel i kvalitetsstandarder mv
 - IT – sikkerhed, udveksling
 - Kvm standarder, kvm. Priser, vedligeholdelsesniveauer
 - Rengøring – standarder
 - Personsikkerhed – uundgåelig i regionen ukendt i kommunen

10

Formål og forberedelse– fælles for projekterne

- At samle eksperter og kræfter under samme tag giver os mulighed for
 - Tættere og smidigere samarbejde på tværs af tilbud og sektorgrænser
 - Fælles faglig udvikling
 - Større indsigt i hinandens indsatser og tilbud
- Ledere og medarbejdere har inden indflytningen samarbejdet om
 - Byggeforberedelse, udgivelse af to hus-aviser, en fælles hus-håndbog for, fælles introduktionsprogram, intentioner for det kommende samarbejde mm.

Forskellene – og konsekvenserne af dem

14-06-2022

Udgangspunktet – hvor godt var samarbejdet ved start af projektet??

Haderslev

- Konfliktfyldt politisk – og anden fokus end ønsket med sundhedshuset
- Godt konstruktivt og udbygget samarbejde på topledelsesniveau og laget under på det adm. Faglige område

Konsekvenser:

Større politisk påvirkning undervejs og fortsat

Ikke så meget slinger i valsen i forhold til at køre visionerne igennem fra start til slut i topledelsen

Stærk adm. Samstemthed udlignede de politiske konflikter

Kolding

- Lettere konfliktfyldt på afdelingsniveau og ikke særlig stærk på topledelsesniveau
- Politisk meget lidt kontakt
- Stærk dagsorden omkring anvendelse af eksisterende kommunal matrikel

Konsekvenser:

Usikker kurs fra starten – skulle bygge tillid og tiltro op på alle niveauer

Modstand i region mod dagsorden om anvendelse af gammel matrikel



Den ledelsesmæssige forankring - omfang og på hvilket niveau?

Haderslev

Kolding

Brugerprocesser – hvornår, hvor meget, med hvem mv,

Haderslev

- Fælles workshop og ideudvikling på ideoplægsniveau
- Fælles workshops i projekteringsfasen
- Forberedelsesgruppe på afdelingsledelsesniveau – husorden, fælles principper for samarbejde
- Brugerråd

Konsekvenser:

Forholdsvis stærk samstemthed på det vigtige afdelingsledelsesniveau

Relativt stort fælles areal til fælles brug trumfet igennem – dog begrænset pga økon.

Udfordringer

Stor fleksibilitet i forhold til at finde fælles løsninger

Stor opbakning til en stærk fælles driftssetup med fælles koordinator

14-06-2022

Kolding

- Først fælles brugerprocesser i projekteringsfasen (byggeprogram) – indtil da adskilte processer i de 2 sektorer og indenfor den kommunale sektor (mange forskellige aktører ukendt for hinanden)
- Kun topledelse styregruppe
- Etableret avisgruppe på tværs af kommune og region – holde liv i sagen og forberede på det nye hus
- Husorden og samarbejdsmodel – udarbejdet af afdelingsledelse

Konsekvenser:

Meget energi brugt i at ryste aktørerne sammen (ikke mindst internt i kommunen)

Tæt og frugtbart samarbejde på overordnet projektgruppeniveau ml region og kommune – svagere længere nede i systemet

Besværliggjort af uhomogen målgruppe for huset

Forankring af og organisation omkring bygge- og driftsopgaven,

Haderslev

- Kommune ingen ressourcer og erfaringer
- Region teknisk styrende og kommune adm. – hurtig overgivet til totalrådgiver
- Samarbejdsaftale og vedtægter – udarbejdet af kammeradvokaten
- Kommunen måtte købe bygherrerådgivning ekstern
- Mange skift i projektgruppe for begge parter
- Region driftsansvarlig

Konsekvenser:

Klare linier igennem hele processen, men usikre og forskellighed i kommandoveje undervejs

Investering i fortsat drift af fællesskabet – fælles koordinator for huset

Kolding

- Kommunens tekniske afd. Sat i spidsen – både teknisk og adm. Styring
- Samme besætning hele vejen
- Kommunen tog driftsopgaven – ingen budget men betaling efter regning

Konsekvenser:

Udfordrende forskel i tilgang til anlægsprojekter og forskellige dagsordner – opvejet til dels af den homogene projektgruppe

Manglende investering i fællesskabet efter idriftssættelse – uens hus



Den politiske forankring

Haderslev

- Stor frustration og pres fra kommunens side (og stærk brugerorg) for at regionen bød ind med regionale behandlinger i nærområdet efter nedlæggelse af sygehus
- Fælles politisk styregruppe – ikke kun sundhedshus i fokus

Konsekvenser:

Stor fortsat fokus på at få flere aktiviteter ind fra kommunen – udvides igen

Mere forsamlingshus end sundhedshus??

Kolding

- Fælles politisk udpegningskomite og fælles møder mellem udvalg – men ikke stærk politisk forankret

Konsekvenser:

Begrænset pres/opmærksomhed på huset og dets udvikling

Sammensætning af aktører i det fælles hus

Haderslev

- Flere regionale somatiske tilbud
- Flere private aktører – og voksende

Konsekvenser:

Flere muligheder for tværgående og mere helhedsorienterede initiativer

Kvantitet frem for kvalitet??

Vigtigt med et min. af fælles målgruppe på tværs af aktørerne

Kolding

- Rendyrket psykiatri – flere kommunale aktører på psykiatriområdet
- Ingen private aktører

Konsekvenser:

Mere homogen aktørgruppe og større overlap i målgruppe gør det lettere at fokusere

Flere oplever sammenhængende forløb

Forankring ledelsesmæssigt af projektet og dets visioner - i top eller i bund? begge dele?

Haderslev

- Tæt samarbejde i flere år på tværs af kommune og region på ledelsesplan
- Delvist slået igennem på afdelingsniveau – men mange nye aktører der ikke har set lyset
- Tænkt fra toppen I starten – ikke ført igennem på lavere niveau før senere i processen
- Kommunens topledelses fokus særligt på bredden af tilbud i huset (forsamlingshus) – den mentale sundhedsfokus var regionens

Konsekvenser:

Høj grad af tillid og hurtig fremdrift

Konflikter omkring den uforløste kommunale dagsorden – kommune fortsatte kampen

Udfordringer med den uhomogene og lettere vrangvillige aktører – brugerproces hjalp lidt

Kolding

- Løsere samarbejde på ledelsesplan – og lidt mere konfliktfyldt/ konfrontatorisk
- Meget topstyret fra starten
- Belært af erfaringer blev der dog hurtigt mere bredt forankringsfokus

Konsekvenser:

Lidt mere mistillid på topledelsesniveau – flere konflikter

Reddet af projektgruppe og tæt samarbejde på afdelingsledelsesniveau (undtagen BU aktører)



Region Syddanmark

18 tips til en succesfuld tilblivelse af sundhedshus

- **Ledelse, ledelse ledelse–fokuseret og dedikeret ledelse på ikke mindst adm. Niveau (direktør og afdelingsledelsesniveau) kan overvinde mange af de øvrige udfordringer**
- Afklaring af fælles standarder byggeri– kvm pris, brutto/netto mv
- Fleksibel tilgang til styringsmodel – tag højde for og brug hinandens kompetencer
- Samarbejdsaftale og vedtægter – få styr på det hurtigt
- Adressere sektorforskelle i anlægsfasen – find om muligt fælles løsninger og tal det ikke op – områder der fylder meget fx: IT, personalarm/sikkerhed, brand mv
- Jo stærkere forankring så langt nede i organisationen som muligt – jo større chance for at synergier/mål opnås i hverdagen
- Invester i brugerproces, forberedelsesgruppe på afdelingsledelsesniveau, strategisk kommunikation løbende – også efter indflytning (husmøder mv)
- Stærk ledelsesmæssig engagement og fælles fodslaw i de 2 org.er fra start til slut
- Nybyggeri fremmer muligheden for at understøtte synergier og nytænkning– omvendt ved renoveringsprojekter en risiko for bare at tilpasse sig de givne fysiske rammer og forblive i traditionel tænkning

18 tips til en succesfuld tilblivelse af sundhedshus - 2

- Politisk – fælles fodslaw på ambitionerne
- Fleksibel tilgang til finansiering af fælles løsninger i anlægs og driftsfase
- Stræbe efter ens standarder for de fysiske rammer i de 2 forskellige sektorer og ens anlægsøkonomiske muligheder – ellers forskel i standard rundt i huset
- Risikovillig kommune i forhold til udlejning til private aktører
- Tæt og positivt samarbejde forud for start på proces vigtig men ikke tilstrækkelig forudsætning for succes
- Høj grad af afstemthed/kendskab på tværs af de involverede aktører indenfor hver sektor forud for opstart af projekt sikrer fuld fokus på det tværsektorielle perspektiv og muligheder
- Somatiske funktioner og ledelse med i styregruppe fra start for at det ikke bare bliver add ons og ikke integreret (og ideen skal også helst være født der...)
- Totalentreprise nemmere at håndtere med 2 bygherrer med forskellige tilgange til byggeri
- Fælles målgruppe og aldersgruppe eller stor overlap-fremmer synergi – omvendt uhomogen målgruppe udfordrer fællesskabet/de fælles løsninger

Kolding – effektmåling i 2022

Udviklingen i tal - medarbejdere



	Baseline		Efter 9 måneder		Efter 30 måneder	
	Meget høj grad/ Høj grad	Mindre grad/ Slet ikke	Meget høj grad/ Høj grad	Mindre grad/ Slet ikke	Meget høj grad/ Høj grad	Mindre grad/ Slet ikke
Medarbejdere						
I hvor høj grad oplever du, at du har kendskab til kompetencer i regionen/kommunen?	28%	72%	40%	58%	46%	54%
I hvor høj grad oplever du, at have kontakt med din kolleger i regionen/kommunen?	25%	75%	30%	68%	31%	67%
I hvor høj grad oplever du samarbejde på tværs af region og kommune?	25%	75%	53%	44%	36%	64%
I hvor høj grad oplever du samarbejde på tværs af fagområderne?	54%	46%	44%	53%	61%	38%
I hvor høj grad oplever, at du er i stand til at sikre sammenhæng i borgers plan?	51%	49%	48%	42%	75%	24%
I hvor høj grad oplever du, at der er fokus på at sikre sammenhæng i borgers plan på tværs af region og kommune?	35%	62%	66%	27%	45%	49%