

REGIONAL HANDLINGSPLAN FOR HELSELOGISTIKK

2026 - 2029

Innholdsfortegnelse

Innledning	3
Utfordringer	3
Hvordan takle disse utfordringene?	3
Hva er helselogistikk?	4
Helselogistikknettverket	4
Bakgrunn for fokusområdene	4
Prioriterte områder innen helselogistikk	5
Fokusområde 1: Dyrke og spre kunnskap og kompetanse innen helselogistikk	5
Fokusområde 2: Samarbeid	6
Fokusområde 3: Fremme datadrevet beslutningstaking	7
Utvikling og implementering av handlingsplan	8
Prosess for utarbeidelse av handlingsplanen	8
Operasjonalisering, oppfølging og evaluering av handlingsplanen	8
Referanser	9

Innledning

Utfordringer

Helsevesenet står overfor betydelige utfordringer i de kommende årene. Store samfunnsendringer som en aldrende befolkning og en krympende arbeidsstyrke, legger press på helsevesenet [1]. Med flere eldre mennesker og relativt færre personer i arbeidsfør alder, øker konkurransen om å sikre ekspertise og personell. Ved økende alder øker sannsynligheten for aldersrelaterte helseproblemer. I tillegg blir pasientene mer komplekse på grunn av økende multimorbiditet [2]. Den demografiske endringen fører til høyere helseutgifter og et større behov for langtidspleie, som både er kostbart og krever mer omfattende, koordinert omsorg [3]. I tillegg øker offentlige forventninger til medisinske fremskritt, mens globale trender krever nye nivåer av tilpasning og beredskap.

Gitt de overnevnte utfordringene, må vi ta i bruk smartere og mer effektive arbeidsmåter for å oppnå mer med de eksisterende ressursene. Vi må kunne håndtere utfordringene uten å kompromittere kvaliteten på helsehjelpen. Helsevesenet må skifte fra isolert, avdelingsnivåplanlegging til en helhetlig, datadrevet tilnærming som optimaliserer ressursbruk gjennom hele pasientreisen.

Hvordan takle disse utfordringene?

Den nåværende tilnærmingen til planlegging er utilstrekkelig for å håndtere behovet for endring. Klinik- og avdelingsstrukturer gjør ressursplanleggingen i sykehus utfordrende. Dersom hver enhet planlegger ut fra sitt ståsted og ingen ser helheten, står sykehuset i fare for å ikke utnytte de tilgjengelige ressursene optimalt. Denne isolerte tilnærmingen skaper en ubalanse mellom pasientetterspørsel og tilgjengelig kapasitet. Dette fører til ubalanserte arbeidsmengder, lange ventetider, redusert produktivitet og økt overtid.

For å overvinne disse utfordringene må vi fundamentalt revurdere hvordan vi planlegger. Et helhetlig, datadrevet perspektiv er essensielt, der sykehuset behandles som en enhetlig helhet og ressurser tilpasses gjennom hele pasientreisen ved hjelp av datadrevet beslutningstaking [4]. For å planlegge bedre må vi planlegge integrert, håndtere variasjon og bruke fleksibilitet.

Integrert planlegging koordinerer ressurser gjennom hele pasientforløpet, beslutningsnivåer (strategisk, taktisk og operasjonelt) og ledelsesområder (medisinsk, økonomisk, materiell og ressurser) [5]. Dette minimerer flaskehalser, balanserer arbeidsmengden og reduserer ventetider. Å håndtere variasjon innebærer å adressere to typer: naturlig variasjon, som er iboende i pasientbehov og kan forutses og planlegges for; og kunstig variasjon, forårsaket av menneskelige beslutninger, som bør reduseres og elimineres ved å endre planleggingspraksis [6]. Å håndtere variasjon vil skape et mer forutsigbart og effektivt system. Ved å planlegge fleksibilitet på forhånd, vil man muliggjøre dynamiske justeringer nærmere pasientens behandlingsdato. Dette bidrar til å redusere antall komplekse, tidskrevende problemer som helseledere må håndtere regelmessig på behandlingsdato [4].

Ved å integrere disse strategiene kan vi skifte fra fragmentert til koordinert planlegging, optimalisere eksisterende ressurser, opprettholde høy kvalitet og levere behandling til rett tid uten å øke kapasiteten – prinsipper som er kjernen i helselogistikk.

Hva er helselogistikk?

Helselogistikk [7] i Helse-Midt Norge defineres som effektiv bruk av eksisterende ressurser for å levere helsetjenester av høy kvalitet og til rett tid, samtidig som kostnadene holdes nede. Dette innebærer:

- Håndtering av pasientflyt gjennom sykehuset
- Tilpasning av kapasitet og etterspørsel
- Koordinering av aktiviteter på tvers av avdelinger
- Effektiv kostnadsstyring

Målet er å sikre at ressursene med riktig ekspertise er tilgjengelige for å gi riktig behandling til rett tid.

Helselogistikk bygger på prinsipper fra Operations Management (OM) og Operations Research (OR). OM fokuserer på praktisk styring av operasjoner, inkludert analyse, design, planlegging og kontroll av prosesser for å sikre effektivitet [8]. OR anvender matematiske og analytiske metoder for å løse komplekse beslutningsproblemer, ved bruk av teknikker som optimalisering, simulering og statistisk analyse for å finne optimale løsninger [9]. Anvendelse av ORs analytiske verktøy med OMs praktiske strategier er nyttige verktøy for å oppnå målet.

Helselogistikknettverket

Det regionale helselogistikknettverket er dedikert til å fremme helselogistikk på tvers av regionens helseforetak. Mens hvert helseforetak arbeider med sine lokale helselogistikkprosjekter, styrker nettverket disse innsatsene ved å spre kunnskap og øke kompetansen innen helselogistikk. Det fremmer regionalt samarbeid gjennom utveksling av beste praksis og gjensidig støtte, samtidig som det identifiserer data- og infrastrukturbehov for å fremme datadrevet beslutningstaking.

Ved å samordne innsatsen på tvers av helseforetakene, arbeider helselogistikknettverket for å sikre at sykehusene i regionen kan møte økende etterspørsel effektivt samtidig som de opprettholder høy kvalitet på omsorgen.

Bakgrunn for fokusområdene

Handlingsplanen bygger på de prioriteringene som er gitt i Regional Utviklingsplan 2023-2026 [10], Strategi 2030 [11], Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024-2028 [12], og utredning fra Helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4)[13].

Med utgangspunkt i disse prioriteringene fokuserer denne handlingsplanen på tre kritiske områder for å styrke helselogistikken i regionen:

1. Å utvikle og spre kunnskap og kompetanse innen helselogistikk
2. Å fremme samarbeid på tvers av institusjoner
3. Å fremme datadrevet beslutningstaking

Prioriterte områder innen helselogistikk

Fokusområde 1: Dyrke og spre kunnskap og kompetanse innen helselogistikk

Fokusområdet 1 er avgjørende for å øke bevisstheten, forståelsen og bruken av helselogistikk på sykehusene i regionen. Dette vil bli oppnådd i to faser: først ved å sikre intern enighet i hele nettverket om helselogistikkens grunnprinsipper og sørge for at alle er samkjørte; deretter ved å gi ledere på ulike nivåer, tillitsvalgte og verneombud den kunnskapen de trenger for å utnytte ressurser og kapasitet mer effektivt gjennom helselogistikk.

Mål

Gjennom fokusområde 1 har nettverket som mål å øke forståelsen for og anvendelsen av helselogistikk innad i nettverket og hos ledere i regionen ved å spre fagkunnskap og fremme deling av erfaringer fra ulike prosjekter.

Tiltak

Tiltak	Ansvar	Tidsramme
Lage en PowerPoint presentasjon som kan brukes til å introdusere nettverket til regionen og forklare hvordan helselogistiker i HFene kan bidra.	RHF, HF	Gjennomført innen 2026
Delta i HEMIT fredagsseminar for å introdusere hva helselogistikk er, hvem som er logistikknettverket og hva det gjør.	RHF, HF	Gjennomført innen 2026
Delta i HEMIT fredagsseminar for å formidle prosjekter og spre interesse.	HF	På forespørsel
Opprette et kort (ca. 20-minutters) grunnleggende kurs i helselogistikk på læringsportalen for ledere. Kurset introduserer grunnleggende konsepter og skal vekke interesse. Dette er ikke sammenlignbart med kurs eller studier tilbudt av universiteter.	RHF, HF	Gjennomført innen 2027
Arrangere et årlig regionalt helselogistikkseminar sammen med NTNU og Høgskolen i Molde for å dele kunnskap og presentere prosjekter innen feltet i regionen. Mulighet for å invitere gjesteforelesere. Målgruppe er ledere, ansatte med ressurs- og kapasitetsplanleggingsoppgaver, og dataanalytikere.	RHF, HF	Start i 2026
Opprette en side på HMNs nettside/intranett for helselogistikknettverket. Siden skal fungere som et referansepunkt for alle i regionen, med ressurser, lenker, kommende arrangementer, og korte beskrivelser av tidligere og pågående prosjekter. Nettverkskoordinatoren oppdaterer siden basert på nettverksmøter.	RHF	Gjennomført innen 2026

Fokusområde 2: Samarbeid

Det må settes et fokus på å fremme samarbeid innenfor nettverket, mellom helseforetak, alle regioner, og med akademiske institusjoner. Deling, på tvers av helseforetakene, av ekspertise, verktøy og materiell, samt erfaringer fra prosjekthimplementeringer vil legge til rette for læring og spredning samt oppskalering av prosjekter, noe som vil gi betydelig verdi til regionen. En strukturert tilnærming vil bli etablert for å sikre kontinuerlig kommunikasjon, dokumentasjon og samarbeid innenfor nettverket. Videre vil styrking av båndene til akademiske institusjoner holde regionen oppdatert på de nyeste forskningsfunnene, gi studentene reelle erfaringer og muliggjøre oversettelse av forskning til praksis. Dermed vil regionens evner og innvirkning på sykehusene ytterligere forbedres.

Mål

Gjennom fokusområde 2 har nettverket som mål å samarbeide for å legge til rette for læring og oppskalering av prosjekter i regionen. Videre, ved å jobbe tettere med academia og utnytte forskning og oversette den til praksis, søker nettverket å forbedre sine evner og sin innvirkning.

Tiltak

Tiltak	Ansvar	Tidsramme
Holde statusmøter annenhver uke for å holde det sentrale nettverket oppdatert, gi muligheter for assistanse og sikre effektiv organisering og ledelse av nettverket.	RHF, HF	Kontinuerlig
Gjennomføre månedlige møter med hele nettverket for å oppdatere om pågående prosjekter, presentere interessante temaer, diskutere initiativer for å takle tiltakene beskrevet i handlingsplanen, og fremme samarbeid og engasjement.	RHF, HF	Kontinuerlig
Organisere en årlig fysisk nettverkssamling for å styrke relasjoner og legge til rette for dyptgående diskusjoner.	RHF, HF	Kontinuerlig
Dokumentere prosjektene, som i nettverksmøtene blir vurdert til å være av interesse grundig, for å legge til rette for enkel deling, replikasjon og transparens på tvers av regionens helseforetak.	HF	Kontinuerlig
Opprette en felles oversikt over prosjektarbeid knyttet til helselogistikk i de ulike HFene. Legges på teams-kanalen og skal inneholde pågående, avsluttede og fremtidige prosjekter ved hvert HF. Denne skal oppdateres av helselogistikere ved hvert HF og nettverkskoordinatoren.	RHF, HF	Kontinuerlig
Tilrettelegg for masteroppgaver for studenter i samarbeid med NTNU og Høgskolen i Molde. Nettverket skal identifisere og samle inn caser fra sykehusenheter som har behov for støtte innen helselogistikk.	HF, RHF	Kontinuerlig
Delta på møter og samlinger i analysenettverket for å holde hverandre oppdatert, dele verktøy og forhindre dobbeltarbeid.	HF, RHF	Kontinuerlig

Fokusområde 3: Fremme datadrevet beslutningstaking

Å benytte tilgjengelige data for å støtte faktabasert beslutningstaking er avgjørende for bedre planlegging. Å identifisere tilgjengelige data, hvor de er lagret og hvordan de kan samles inn, er et viktig første skritt. Deretter er det behov for modeller og verktøy for å transformere dataene til handlingsrettede innsikter. I tillegg til grunnleggende dataanalyse kan bruk av prediktiv analyse, kunstig intelligens, maskinlæring og statistisk modellering avdekke skjulte mønstre og trender som ikke er umiddelbart åpenbare. Ved å bruke disse datainnsiktene kan vi planlegge ressursene våre bedre, noe som fører til mer effektiv, tidsriktig og høy kvalitet på omsorgen for pasienten og bedre arbeidsbelastning for de ansatte.

Mål

Gjennom fokusområde 3 har nettverket som mål å fremme datadrevet beslutningstaking ved å identifisere tilgjengelige data, gi råd om utvikling av modeller og verktøy for handlingsrettede innsikter, og støtte implementeringen av avanserte analyseteknikker i hele regionen.

Tiltak

Tiltak	Ansvar	Tidsramme
Kartlegge datakilder for å få en omfattende forståelse av tilgjengelig informasjon.	RHF, HF	Start i 2026
Arbeide for å forbedre infrastrukturen for utvikling og implementering av beslutningsstøtteverktøy, som i dag hovedsakelig består av SharePoint og PowerBI.	RHF, HF	Kontinuerlig
Dele tilgjengelige rapporter og modeller (Power-BI, Python, R, etc.)	HF	På forespørsel

Utvikling og implementering av handlingsplan

Prosess for utarbeidelse av handlingsplanen

Arbeidet med handlingsplanen ble iverksatt i august 2024, og arbeidsgruppen har vært det regionale helselogistikknettverket i Helse Midt-Norge. Handlingsplanen ble sendt på innspillrunde til Arbeidsutvalget for Brukerutvalget (RBU), konserntillitsvalgte og konsernverneombud (KTV/KVO), og sykehusforetakene i januar 2025. Endelig handlingsplan ble behandlet og vedtatt i fagdirektørmøtet 03.10.2025.

Operasjonalisering, oppfølging og evaluering av handlingsplanen

En handlingsplan er utarbeidet for det nyetablerte regionale helselogistikknettverket. Denne handlingsplanen er overordnet og setter retningen for arbeidet i nettverket for perioden 2026-2029. Prioriterte årlige mål, aktiviteter og tiltak skal konkretiseres i årlige planer som utarbeides i dialog mellom HMN RHF og helseforetakene. Årlig plan skal ses i sammenheng med styringskrav og oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet, og forankres i regionalt fagdirektørnettverk. Helseforetakene vil operasjonaliserer tiltak og velger aktuelle virkemidler tilpasset lokale forhold. Planen vil følges opp i helselogistikknettverket, som årlig vil evaluere måloppnåelse og effekt av gjennomførte tiltak

Referanser

- [1] European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, "The 2018 ageing report: economic & budgetary projections for the 28 EU Member States (2016-2070)," Publications Office, 2018. Accessed: Dec. 3, 2024. [Online]. Available: <https://data.europa.eu/doi/10.2765/615631>.
- [2] D. L. B. Souza, A. Oliveras-Fabregas, E. Minobes-Molina, M. de Camargo Cancela, P. Galbany-Estragués, and J. Jerez-Roig, "Trends of multimorbidity in 15 European countries: a population-based study in community-dwelling adults aged 50 and over," *BMC Public Health*, vol. 21, no. 1, Jan. 2021, doi: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10084-x>
- [3] M. Lønhaug-Næss, M. D. Jakobsen, B. H. Blix, T.S. Bergmo, M. Hoben, and J. Moholt, "Older high-cost patients in Norwegian somatic hospitals: a register-based study of patient characteristics," *BMJ Open*, vol. 13, no. 10, pp. e074411–e074411, Oct. 2023, doi: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-074411>.
- [4] P. J. H. Hulshof, N. Kortbeek, R. J. Boucherie, E. W. Hans, and P. J. M. Bakker, "Taxonomic classification of planning decisions in health care: a structured review of the state of the art in OR/MS," *Health Systems*, vol. 1, no. 2, pp. 129–175, Dec. 2012, doi: <https://doi.org/10.1057/hs.2012.18>.
- [5] A. J. (Thomas) Schneider, "Integral Capacity Management & Planning in Hospitals," Ph.D. Thesis, University of Twente, The Netherlands, Aug. 2020, doi: <https://doi.org/10.3990/1.9789036550345>.
- [6] E. Litvak, Ed., "Optimizing patient flow: advanced strategies for managing variability to enhance access, quality, and safety". Joint Commission Resources, 2018.
- [7] Molde University College. (2019, Feb. 01). "What is Health Logistics?". Accessed: Dec. 3, 2024. [Online]. Available: <https://www.himolde.no/english/research/research-groups/center-for-healthcare-operations-management/what-is-health-logistics/>
- [8] J. Vissers and R. Beech, "Health operations management: patient flow logistics in health care". New York, Ny: Routledge, 2007.
- [9] IFORS. (n.d.). "What is OR?" International Federation of Operational Research Societies. Accessed: Dec. 3, 2024. [Online.] Available: <https://www.ifors.org/what-is-or/>
- [10] Helse Midt-Norge, "Regional Utviklingsplan 2023–2026". Accessed: Dec. 3, 2024. [Online]. Available: <https://www.helse-midt.no/49d50f/siteassets/documents/2023/regional-utviklingsplan--2023-2026.pdf>
- [11] Helse Midt-Norge, "Strategi 2030". Accessed: Dec. 3, 2024. [Online]. Available: <https://www.helse-midt.no/strategi-2030>
- [12] Helse- og Omsorgsdepartementet, "Nasjonale helse- og samhandlingsplan 2024-2027", Apr., 2024. Accessed: Dec. 3, 2024. [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nasjonal-helse-og-samhandlingsplan-2024-2027-kortere-ventetider-og-en-felles-helsetjeneste/id3028011/>
- [13] Helse- og omsorgsdepartementet, "NOU 2023: 4 Tid for handling — Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste," 2023. Accessed: Dec. 3, 2024. [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/>