

Faglig ambition – specialespecifik

Hvad er en faglig ambition?



REGION SJÆLLAND
SUNDHEDSTRATEGISK PLANLÆGNING



- vi er til for dig

Formålet med denne miniguide er at give læseren et overblik over, hvad der menes med den faglige ambition i Region Sjællands udviklingsprogram Bæredygtige akutsygehuse og specialer (BASS).

Guiden beskriver, hvordan den faglige ambition omsætter strategiske mål til konkrete handlinger i praksis, og hvordan specialer arbejder med at udvikle bæredygtige løsninger tæt på patienten.

Derudover giver guiden indblik i de centrale dokumenter, der udgør den faglige ambition, herunder rammesætning, handlinger og status. Den viser, hvordan ambitionen skabes i et samarbejde mellem specialejer, implementeringsansvarlige og kerneteam – og hvordan BASS-principperne om nærhed, populationsansvar og styrkepositioner integreres i arbejdet.



BASS kort fortalt

BASS står for *Bæredygtige akutsygehuse og specialer* og er et udviklingsprogram, som Region Sjælland igangsatte i 2023. Programmet udspringer af en række presserende udfordringer i regionens sundhedsvæsen – blandt andet mangel på specialiseret personale, geografiske forskelle i sundhedstilbud og en stigende andel af ældre og kronisk syge borgere. Disse forhold har gjort det nødvendigt at tænke nyt og skabe mere bæredygtige løsninger.

Formålet med BASS er at styrke og fremtidssikre det interne medicinske område ved at samle ressourcer og faglighed på en måde, der både tilgodeser patienternes behov og skaber et mere robust sygehusvæsen i Region Sjælland.

Visionen er at sikre behandling af høj kvalitet tæt på borgerne, samtidig med at der opbygges stærke faglige miljøer, hvor medarbejdere kan udvikle sig og trives.

Derfor er det også et bærende element i BASS programmet at vi skal øge den organisatoriske sammenhængskraft på tværs af regionens sygehuse.

Udviklingsarbejdet i BASS bygger på samskabelse, hvor klinikere og ledere i specialerne inddrages aktivt i både problemidentifikation og løsning. Det handler om at skabe ejerskab og sikre, at de løsninger, der udvikles, også fungerer i praksis.

Kernemålene med BASS er at skabe



Stærke faglige miljøer for regionens ansatte



Lige adgang til behandling af høj kvalitet for alle borgere



Et mere robust sundhedsvæsen

BASS – roller og ansvar

I BASS-arbejdet er der mange vigtige nøglepersoner. Det kan variere fra speciale til speciale, hvem der skal være involveret i de forskellige udviklingsfaser, men forankringen af BASS-indsatserne sker gennem specialeejer og de implementeringsansvarlige. Det er en del af BASS-fundamentet, at lokal viden og lederskab er vejen til et bæredygtigt forandringsarbejde. Derfor kan kerneteamet variere alt efter specialets behov.

Rollerne i BASS

Specialeejer – En specialeejer er en vicedirektør der har en nøglefunktion ift. sikre populationsansvaret for specialet. Derudover skal specialeejerens skabe den strategiske retning, der både løfter det enkelte speciale og bidrager til sammenhængen i hele regionen.

Implementeringsansvarlig – En implementeringsansvarlig er en repræsentant fra afdelingsledelsen på afdelinger, der driver specialets opgaver. Denne rolle er en nøglefunktion, der skal sikre implementeringen af den strategiske og faglige ambition. Derudover skal den implementeringsansvarlige sikre, at der er sammenhæng mellem ambitionerne og rammerne i praksis.

Kerneteam – Kerneteamet består af en række repræsentanter fra forskellige faggrupper, vidensområder, interessentgrupper mm. Sammen udgør de det team, der sammen med specialeejer og de implementeringsansvarlige skal udarbejde den faglige ambition. Kerneteamet vil primært bestå af medarbejdere fra praksis, men kan – alt efter den specialespecifikke strategiske ambition og indsatsområderne – også bestå af medarbejdere fra relevante tværgående centre i Region Sjælland, fx Koncern Digitalisering.

På den måde er det en strukturel ramme der sikrer repræsentation fra praksis og at udviklingen sker af og med praksis.



Hvad er en strategiske ambition?

Den strategiske ambition er det dokument, der beskriver den overordnede retning for specialets udvikling i BASS-programmet. Den formidler hvor specialet ønsker at bevæge sig hen, og hvorfor det er nødvendigt. Ambitionen er ikke en detaljeret plan for konkrete handlinger – den er et strategisk kompas, der samler de vigtigste mål, prioriteringer og forudsætninger for udviklingen.

Ambitionen er blevet til gennem en grundig proces, hvor specialeejer i samarbejde med de implementeringsansvarlige har analyseret specialets aktuelle situation og identificeret de mest centrale udfordringer. Det har krævet et helhedsblik på både faglige, personalemæssige og organisatoriske forhold – og en evne til at se sammenhænge på tværs af matrikler og sektorer.

Processen og dokumentet omkring den strategiske ambition består af følgende:

Situationsbillede: En faktuel beskrivelse af, hvor specialet står i dag – fx i forhold til medarbejderkapacitet, trivsel, behandlingstyper og samarbejdsformer.

Kerneudfordringer: De mest presserende udfordringer er blevet identificeret og belyst fra flere perspektiver.

Strategisk ambition: Med afsæt i kerneudfordringerne er der formuleret en langsigtet målsætning, som skal styrke specialets bæredygtighed.

Forudsætninger: Der er taget stilling til, hvilke ressourcer, beslutninger og strukturelle rammer der skal være på plads for at ambitionen kan realiseres.

Strategiske indsatsområder: Ambitionen er omsat til nogle få overordnede temaer, som skal danne grundlag for den videre faglige udvikling.

Den strategiske ambition godkendes endeligt af BASS-programstyregruppen. Hermed er der skabt en fælles forståelse mellem specialejer og styregruppen om, hvad der skal arbejdes med – og under hvilke betingelser. Det danner rammen for kerneteamets videre arbejde med at omsætte den strategiske ambition til konkrete, faglige indsatser.

Hvad er en faglig ambition?

Den faglige ambition er specialets konkrete plan for, hvordan den strategiske ambition skal omsættes til praksis. Hvor den strategiske ambition sætter den overordnede retning og beskriver *hvad* der skal opnås og *hvorfor*, er den faglige ambition fokuseret på *hvordan* det skal ske – gennem konkrete, klinisknære handlinger.

Den faglige ambition består af en række veldefinerede faglige tiltag, der er tidsafgrænsede og tilpasset specialets lokale forhold og udfordringer. Disse konkrete handlinger udvikles med afsæt i udvalgte strategiske indsatsområder og formes i tæt samarbejde mellem de implementeringsansvarlige og kerneteamet. Ambitionen realiseres gennem mange små, målrettede skridt, som samlet set skal styrke specialets faglige, personalemæssige og organisatoriske bæredygtighed. De konkrete handlinger kan variere i både form og omfang, men fælles for dem er, at de skal være meningsfulde, realistiske og forankrede i den kliniske hverdag.

Den faglige ambition handler derfor om at bringe strategien tættere på praksis – og sikre, at de overordnede mål bliver omsat til konkrete forbedringer, som giver værdi for både patienter og medarbejdere.

Et værktøj til realisering af forandringsinitiativer

Den faglige ambition fungerer som et **redskab for praksis**, og skaber **sammenhæng mellem strategi og forandring**.

Hvor den strategiske ambition sætter retning og prioritering, er den faglige ambition et **værktøj til realisering**. Den beskriver, hvordan specialet konkret arbejder med udvikling – trin for trin – og sikrer, at både ledere og kerneteam har et fælles afsæt.

Hvert speciale i BASS udarbejder sin egen faglige ambition, som er dynamisk og udvikles løbende i takt med erfaringer og behov.



BASS - principper

BASS bygger på nogle grundlæggende principper, der sigter mod, at borgerne i Region Sjælland får lige adgang til høj kvalitet i behandling og sammenhængende patientforløb på tværs af regionen. Herunder er en kort uddybning af principperne:

Populationsansvar

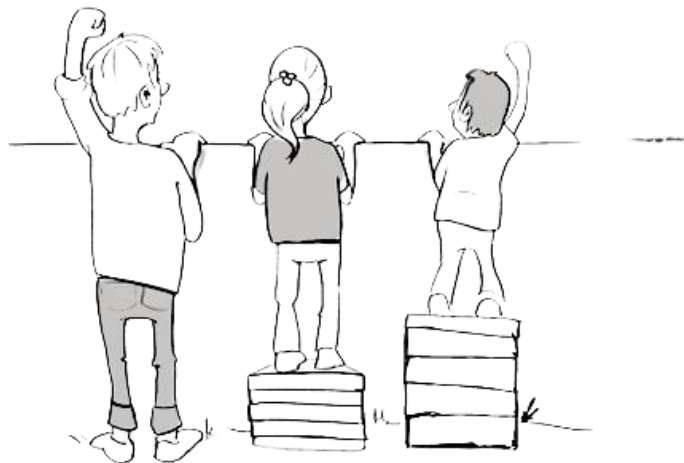
Specialerne tager fælles ansvar for hele regionens befolkning – ikke kun for de patienter, der er tilknyttet det enkelte sygehus. Sundhedstilbud og ressourcer organiseres på tværs af akutsygehusene, så alle borgere får adgang til den rette behandling, uanset hvor de bor. Lighed i sundhed er et centralt mål.

Styrkeposition

Faglige ressourcer og kompetencer samles strategisk for at opbygge stærke faglige miljøer og sikre høj kvalitet i specialet. Samtidig er det vigtigt, at både behandling og viden bringes tæt på patienten, så alle får gavn af specialets styrker – og at kvaliteten er ens for alle.

Nærhed

Indsatser tilrettelægges, så behandling og opgaveløsning sker så tæt på patienten som muligt – uden at gå på kompromis med kvaliteten. Det handler om at styrke lokale funktioner, sikre kompetencer tæt på borgerne og skabe sammenhæng i patientforløb, så alle oplever nærhed og lige adgang til sundhed



Den faglige ambition og BASS principper

Den faglige ambition er forankret i BASS-principperne om **nærhed, populationsansvar og styrkepositioner**.

BASS principper i den faglige ambition

I arbejdet med den faglige ambition skal BASS-principperne ikke blot fungere som inspiration – de er grundlæggende og retningsgivende pejlemærker, som skal indtænkes i de konkrete handlinger i praksis. Det betyder, at alle faglige indsatser skal kunne spores tilbage til ét eller flere af principperne og aktivt bidrage til at realisere dem.

Nærhed: Indsatserne skal understøtte, at behandling og opgaveløsning sker så tæt på patienten som muligt. Det kan fx være ved at styrke lokale funktioner, sikre kompetencer tæt på borgeren eller skabe bedre sammenhæng i patientforløbene.

Styrkepositioner: Den faglige ambition skal bidrage til at samle og udvikle stærke faglige miljøer, hvor det giver mening organisatorisk og geografisk. Indsatser skal understøtte robuste enheder, der kan løfte komplekse opgaver og fungere som faglige fyrtårne i specialet.

Populationsansvar: Indsatserne skal sikre lighed i sundhedstilbud og kvalitet på tværs af matrikler og patientgrupper. Det betyder, at løsninger skal tage højde for hele populationen – ikke kun lokale behov – og bidrage til sammenhæng og ensartethed i tilbuddene.

BASS-principperne skal være tydeligt afspejlet i den faglige ambition – ikke som overskrifter, men som en integreret del af begrundelsen for hver indsats. De skal være med til at sikre, at udviklingen sker i tråd med BASS-programmets overordnede mål og skabe reel, bæredygtig forandring i praksis.

BASS og bæredygtighed

Bæredygtighed i BASS indebærer at udvikle robuste og langtidsholdbare løsninger, der kan tilpasse sig et dynamisk sundhedsvæsen, samtidig med at vi fastholder høj faglighed og undgår unødigt belastning af medarbejdere og ressourcer.

For at sikre, at der bliver skabt en balance mellem faglige målsætninger, specialiseret viden, ressourcekapacitet, patientoptag og populationsansvar, er der udarbejdet en model, der kan danne rammen om et helhedsorienteret blik på løsningerne. Modellen skal sikre et sundhedstilbud i balance ved at inddrage **faglig, personalemæssig** og **organisatorisk bæredygtighed**.

De tre bæredygtighedsperspektiver skal ses som en ”tænke-ramme”, som understøtter, at der arbejdes med et helhedsorienteret blik på udfordringer, såvel som løsninger, så de forandringer, der skabes gennem BASS, bidrager til et mere robust sundhedsvæsen på både kort og lang sigt.

Tre perspektiver på bæredygtighed



Faglig bæredygtighed

Sikre ensartet og effektiv behandling gennem stærke faglige miljøer, fælles retningslinjer samt fokus på forskning og uddannelse.



Personalemæssig bæredygtighed

Skabe stabile arbejdsforhold, trivsel og fleksible løsninger for at tiltrække og bevare tilknytningen af medarbejdere.



Organisatorisk bæredygtighed

Sikre sammenhæng mellem specialer og akutsygehuse gennem robuste strukturer, der fremmer lige adgang til sundhed og optimal ressourceudnyttelse.

Bæredygtighedsperspektiverne i de to ambitioner

At bæredygtighedsperspektiverne er en ’tænke-ramme’, betyder at de skal indtænkes som en aktiv del af arbejdet med at robustgøre specialet. Det vil have forskellige betydninger, alt efter hvor i BASS-programmet, det enkelte speciale står.

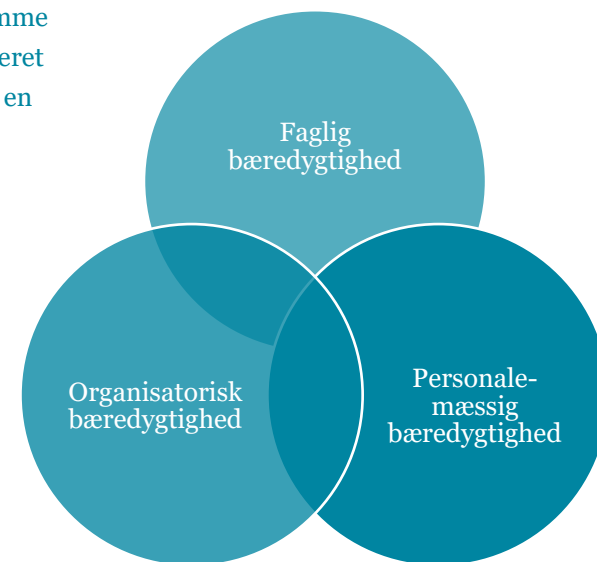
Perspektiverne skal tænkes ind i både analyse, idéudvikling og implementering – og fungere som pejlemærker for, om indsatserne bidrager til en mere bæredygtig praksis.

I den **strategiske ambition** har bæredygtighedsperspektiverne været brugt til at belyse specialets situation og kerneudfordringer. Det har understøttet arbejdet med at formulere ambitioner og indsatsområder, så der er balance mellem faglig, personalemæssig og organisatorisk bæredygtighed – og dermed styrkes specialets robusthed.

Når den **faglige ambition** skal udarbejdes, er det afgørende, at bæredygtighedsperspektiverne bliver tænkt med fra starten. De skal aktivt bruges som et redskab til at sikre, at de faglige indsatser bidrager til en mere robust og balanceret udvikling af specialet. Det handler om at skabe løsninger, der holder i praksis og understøtter både kvalitet, trivsel og organisering.

Sådan kan perspektiverne bruges:

Ved at bruge perspektiverne som refleksionsramme sikrer man, at hver indsats bliver helhedsorienteret og forankret i virkeligheden – og ikke kun løser en enkeltstående udfordring.



Fokus for den faglige ambition

Fokus for den faglige ambition rettes mod at identificere de områder, hvor der er et reelt potentiale for udvikling – og hvor specialet har mulighed for at handle nu og her. Samtidig skal implementeringen være realistisk.

Konkret skal arbejdet med den faglige ambition fokusere på følgende:

Med afsæt i de strategiske indsatsområder: **At finde konkrete forandringspotentialer i praksis:** Det vil sige analysere, hvor der i den daglige drift er mulighed for at gøre tingene anderledes – fx ved at ændre arbejdsgange, styrke samarbejdsformer, forbedre kompetenceudvikling eller udnytte eksisterende ressourcer bedre.

At planlægge hvordan forandringerne skal iværksættes og realiseres: Det kræver overvejelser om, hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske greb der skal til for at understøtte forandringen – fx inddragelse af medarbejdere, tilpasning af strukturer, mindre prøvehandlinger eller etablering af faglige fællesskaber.

At konkretisere handlingerne: Hver konkret handling skal beskrives så den kan føres ud i livet – med tydelige mål, ansvar, tidshorisont og indikatorer for fremdrift. Det skal være klart, hvem der gør hvad, hvornår og hvordan.

Det er vigtigt, at den faglige ambition afspejler specialets lokale kontekst og tager højde for både styrker og udfordringer på tværs af matrikler.



Fra strategi til praksis

I den faglige ambition omsættes de overordnede strategiske mål til konkrete handlinger, der kan implementeres i praksis. Det betyder, at ambitionen for specialet, bliver til reelle forandringer i hverdagen, hvor både retning og ansvar er tydeligt beskrevet for alle involverede.

Hvor den strategiske ambition svarede til at tegne et kort over specialet, så handler den faglige ambition altså om at planlægge ruten og tage de første skridt fremad.

Den ene ambition sætter mål og retning – den anden gør det muligt at komme derhen.



Den faglige ambition skal:



Omsætte strategisk ambition til forandring i praksis



Sikre at forandring i praksis sker i et samarbejde med praksis så udvikling sker gennem lokalt ejerskab og inddragelse



Understøtte en bæredygtig udvikling ud fra både faglig, personalemæssig og organisatorisk bæredygtighed

Hvad består en faglig ambition af?

Den faglige ambition udvikles i en samskabende proces, mellem specialejer, de implementeringsansvarlige og BASS-sekretariatet. Processen munder ud i tre udfyldte dokumenter: **Rammer for indsatsområdet, Konkretisering af handlinger og Status og fremdrift.** I det følgende uddybes hvert dokumentets funktion og tilblivelse.

RAMMER FOR INDSATSOMRÅDET

Speciale: _____ Dato: _____

Indsatsområde: _____

1) Uddyb problematikken til kerne teamet

2) Uddyb formålet til kerne teamet

3) Definér resultatmål, tidsperspektiv og overvej mulige indikatorer

4) Nedbryd indsatsområdet til retningsgivende fokusområder

5) Prioritering – og gensidige afhængigheder

6) Kvalificering af aktør landskabet?

7) Kerne teamet

KONKRETISERING AF HANDLINGER

Speciale: _____ Dato: _____

Fokusområde _____

1) Hvad vil I konkret gøre?

2) Hvordan kan vi se, at det virker?

3) Hvorfor giver det mening at gøre dette?

4) Hvordan styrker det bæredygtigheden i speceialet?

5) Hvad kræver det at komme i gang?

6) Hvornår skal det ske – og i hvilken rækkefølge?

STATUS OG FREMDRIFT

Speciale: _____ Dato: _____

Status på de strategiske indsatsområder

Strategisk indsatsområde og prioritering	Forankring og involverede aktører	Ansvarlig for fremdrift	Deadline / Idramme	Status	Successer og barrierer - Hvorfor og hvordan?
INDSATSOMRÅDE 1					
INDSATSOMRÅDE 2					
INDSATSOMRÅDE 3					
INDSATSOMRÅDE 4					
INDSATSOMRÅDE 5					

Rammer for indsatsområdet

Til hvert udvalgt strategisk indsatsområde udarbejdes dokumentet "**Rammer for indsatsområdet**" i samarbejde mellem specialeejer og de implementeringsansvarlige. Dokumentet skal give kerne teamet et tydeligt grundlag for at omsætte indsatsområdet til konkrete handlinger.

I dokumentet uddyber specialeejereren og de implementeringsansvarlige problematikken bag det strategiske indsatsområde og belyser det fra flere vinkler. Det kan blandt andet handle om et tydeligt formål, ønskede resultatmål, kortlægning af aktør landskabet og en definition af de fokusområder, som indsatsområdet omhandler. **Fokusområderne** er vigtige pejlemærker i den videre proces.

Gennem denne analyse af de udvalgte strategiske indsatsområder bliver specialeejereren og de implementeringsansvarlige i stand til at udpege det helt rigtige kerne team, som herefter skal inddrages i den videre proces omkring indsatsområderne. Kerne teamet spiller en afgørende rolle for implementeringen i praksis.

Kerne teamet består af minimum to kliniske repræsentanter fra hver matrikel, som speceialet er repræsenteret på – gerne tværfagligt. Det kan også være andre personer med interesse i eller indflydelse på indsatsområdet, som kan bidrage konstruktivt til det videre arbejde.

RAMMER FOR INDSATSOMRÅDET

Speciale: _____ Dato: _____

Indsatsområde: _____

1) Uddyb problematikken til kerne teamet

2) Uddyb formålet til kerne teamet

3) Definér resultatmål, tidsperspektiv og overvej mulige indikatorer

4) Nedbryd indsatsområdet til retningsgivende fokusområder

5) Prioritering – og gensidige afhængigheder

6) Kvalificering af aktør landskabet?

7) Kerne teamet

Konkretisering af handlinger

Under udarbejdelsen af ”**Rammer for indsatsområdet**” blev de retningsgivende **fokusområder** for den videre proces med at udvikle den faglige ambition defineret. Et strategisk indsatsområde kan godt omfatte flere fokusområder.

For hvert fokusområde udarbejdes dokumentet ”**Konkretisering af handlinger**”. Kerne teamet er en stor og meget vigtig del af dette arbejde. Sammen med speciale ejeren og de implementeringsansvarlige definerer og udvikler kerne teamet de helt **konkrete og klinisknære handlinger**, som er nødvendige for at løse netop den problematik, der ligger til grund for det strategiske indsatsområde og de tilhørende fokusområder.

Når ”**Konkretisering af handlinger**” er gennemarbejdet, er de identificerede handlinger blevet kvalificeret gennem en tydelig formålsbeskrivelse, vurdering af det forventede ressourceforbrug, beskrivelse af milepæle og succeskriterier, udvikling af procesmål samt en vurdering af, hvordan de konkrete handlinger styrker specialets faglige, personalemæssige og organisatoriske bæredygtighed.

Arbejdet med at udarbejde ”**Konkretisering af handlinger**” bringer dermed det strategiske indsatsområde endnu tættere på klinisk praksis, hvor lokale implementeringsindsatser nu skal stå klar til at føre arbejdet i mål. Dokumentet fungerer her som et overordnet styringsværktøj for den samlede indsats omkring det strategiske indsatsområde.

Konkretisering af handlinger		Speciale:		Dato:
Fokusområde				
1) Hvad vil i konkret gøre?	2) Hvordan kan vi se, at det virker?	3) Hvorfor giver det mening at gøre dette?	4) Hvordan styrker det bæredygtigheden i specialet?	
				
	5) Hvad kræver det at komme i gang?	6) Hvornår skal det ske – og i hvilken rækkefølge?		
				

Status og fremdrift

Afslutningsvis indeholder den faglige ambition dokumentet ”**Status og fremdrift**”. Det er et statusbillede over alle specialets strategiske indsatsområder. Her gives et samlet overblik over, hvor arbejdet med hvert indsatsområde foregår, hvem der er ansvarlige for fremdriften, og hvilke aktører der er involveret.

”Status og fremdrift” fungerer som et opfølgingsværktøj, der både kan bruges internt i specialet og af BASS-sekretariatet til at skabe overblik og formidle programstatus i relevante fora.

Oversigten sikrer gennemsigtighed og koordinering på tværs af aktører og organisatoriske niveauer og gør det muligt løbende at følge fremdriften i de enkelte strategiske indsatsområder.

STATUS OG FREMDRIFT		Speciale:	Dato:		
Status på de strategiske indsatsområder					
Strategisk indsatsområde og prioritering	Forankring og involverede aktører	Ansvarlig for fremdrift	Deadline/tidsramme	Status	Succeser og barrierer – Hvorfor og hvordan?
INDSATSOMRÅDE 1					
INDSATSOMRÅDE 2					
INDSATSOMRÅDE 3					
INDSATSOMRÅDE 4					
INDSATSOMRÅDE 5					

Programmet er ambitiøst og udvikler sig i højt tempo. Du kan læse mere om BASS, organiseringen og den nyeste udvikling ved at scanne QR-koden og besøge vores hjemmeside



Bæredygtige akutsygehuse og specialer -
Region Sjælland - Vi er til for dig

REGION SJÆLLAND
SUNDHEDSTRATEGISK PLANLÆGNING



- vi er til for dig