

Bæredygtighed

Faglig, personalemæssig og organisatorisk bæredygtighed

Formålet med denne miniguide er at give læseren et overblik over, hvad der menes med bæredygtighed i Region Sjællands udviklingsprogram Bæredygtige Akutsygehuse og Specialer (BASS). Det er en guide, der beskriver, *hvad* bæredygtighed er, og hvordan den anvendes som et perspektiv på udviklingen af specialerne i BASS.

Derudover giver guiden indblik i, hvordan de tre bæredygtighedsperspektiver – faglig, personalemæssig og organisatorisk bæredygtighed – bidrager til at skabe et mere robust sundhedsvæsen.

REGION SJÆLLAND
SUNDHEDSTRATEGISK PLANLÆGNING



- vi er til for dig

Hvorfor bæredygtighed?

Bæredygtighed handler om at skabe robuste løsninger, der er holdbare på både kort og langt sigt.

For at skabe bæredygtighed kræves en sund balance, hvor løsninger både styrker specialerne og forbedrer patientbehandlingen på akutsygehusene uden at belaste personalet unødigt.

For at realisere dette er det afgørende at etablere en fælles strategi for specialerne, der sikrer et sundhedstilbud i balance, ved at inddrage **faglig, personalemæssig og organisatorisk bæredygtighed**.

Hvad betyder bæredygtighed i BASS?

Bæredygtighed er et gennemgående tema i BASS, hvor målet er at udvikle en ny organisering af de medicinske specialer i Region Sjælland ved at:

- Skabe et robust sundhedsvæsen, der tager et fælles populationsansvar
- Sikre lighed i sundhed ved at tilbyde nær behandling af høj faglig kvalitet
- Opretholde en sund balance, så ressourcerne bruges optimalt og ikke udtømmes



Som hjælp til at omfavne den kompleksitet, der gradvist folder sig ud, når man i specialet definerer løsninger og begynder at indføre dem i klinikken, har vi skabt tre bæredygtighedsperspektiver.

Perspektiverne er en "tænke-ramme", som gerne skal hjælpe til, at I kommer hele vejen rundt og ser til, at tingene balancerer og viser sig bæredygtige – også over tid.

Afsættet er altid patientpopulationen inden for specialet og specialets forpligtigelser mod de andre interne medicinske specialer og akutsygehuse.

Vi kan ikke som sådan ændre på patienten, men vi kan påvirke, hvordan vi indretter os ift. et bæredygtigt og balanceret sundhedstilbud.

Derfor har vi valgt tre områder, vi som organisation kan "skrue" på:



Hvordan vi indretter os **fagligt**?



Hvordan vi **organisierer** og tilrettelægger arbejdet?



Hvordan vi stiller os **personalemæssigt**?

Baggrunden for bæredygtighed i BASS

Kerneudfordringerne i Region Sjællands sundhedstilbud

Sundhedsvæsenet og sygehusene står over for konstant forandring. Der er både interne og eksterne faktorer, der kan påvirke de handlemuligheder, vi har på sygehusene.

Derfor vil vi med bæredygtighedsperspektivet i BASS sikre, at løsningerne bliver indtænkt på tværs af særlige fokusområder inden for specialet, og at der tages højde for sammenhængen mellem personalesituationen, faglige ressourcer og organisatorisk planlægning.

Udfordringerne i sundhedsvæsenet gælder på tværs af hele landet, men der er en række kerneudfordringer i Region Sjælland:

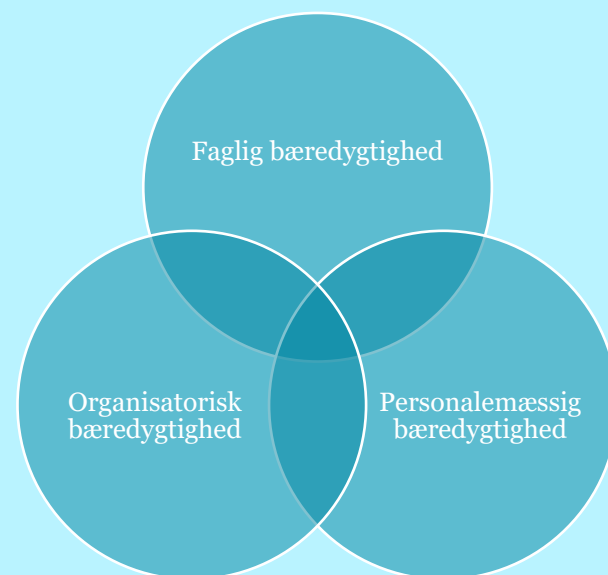
- Sammenlignet med andre regioner har vi generelt flere patienter per antal klinikere
- Vi skal dække et stort geografisk område
- Vi har flere mindre sygehuse, dvs. vi har mere lavvolumen drift
- Vi har svært ved at tiltrække specialiseret personale

På baggrund af ovenstående udfordringer er det netop et robust og bæredygtigt sygehusvæsen, der står øverst på dagsordenen i BASS.

Ambitionerne i BASS

Ambitionerne i BASS bygger på to grundpiller:

- At flytte behandling til patienten, så specialiseret klinisk behandling både kan finde sted i stærke faglige miljøer og lokalt på akutsygehusene, uden at det belaster personalet
- At sikre, at specialiserede behandlinger dækker alle patienter, uanset deres geografiske placering i regionen



Bæredygtighedsperspektiverne

Når kerneudfordringerne analyseres i forhold til BASS' rammer, bliver det tydeligt, at løsninger ofte indebærer dilemmaer, der ikke kan betragtes isoleret, men må ses i en større sammenhæng.

Når vi i BASS beskriver de tre bæredygtighedsperspektiver som en såkaldt 'tænke-ramme', mener vi, at perspektiverne faglig, personalemæssig og organisatorisk bæredygtighed skal indtænkes som en aktiv del af arbejdet med at robustgøre specialet. Det vil have forskellige betydninger, alt efter hvor i BASS-projektet, det enkelte speciale står.

Indledningsvist vil en given udfordring formentlig ses som værende primært en faglig, personalemæssig eller organisatorisk udfordring. Ved at undersøge dette, vil det være muligt at skabe overblik over specialet som en helhed.

Hvis specialet har en overvægt af udfordringer, der tilhører det ene bæredygtighedsperspektiv, giver det specialejejer og implementeringsansvarlig mulighed for at have en særlig opmærksomhed på dette perspektiv i det videre arbejde.

Når I senere arbejder videre med specialet og begynder at undersøge udfordringer og potentielle ambitioner og løsninger mere i dybden, vil bæredygtighedsperspektiverne kunne anvendes som en 'linse', man kan se de forskellige temaer igennem (se eksempel på næste side).

I denne proces vil perspektiverne kunne bidrage med at sikre, at forståelsen af temaerne bliver nuanceret, så risikoen for 'blinde vinkler' minimeres. Derudover bliver løsningerne også robuste og dermed også mere bæredygtige, når man ser på specialet som en helhed.



Hvordan ser det ud i praksis?

Hvis vi ønsker at skabe et bæredygtigt og robust sundhedsvæsen, bliver vi nødt til at anskue problemerne fra flere perspektiver.

Når du som leder arbejder med de tre bæredygtighedsperspektiver, skal de som nævnt ses som en måde at anskue en problemstilling på. Formålet er at opnå et bedre grundlag for at identificere balancerede løsninger, hvilket styrker indsatsens robusthed.

Det betyder derfor ikke blot, at problemer skal kategoriseres som værende enten en personaleudfordring, faglig udfordring eller organisatorisk udfordring. Som udgangspunkt vil et givent problem formentlig overvejende anses som værende i én af de tre kategorier. Den viden er vigtig for at undersøge, om specialet er særligt udfordrede inden for én af kategorierne. Dog vil der naturligt være et samspil mellem alle tre, da sundhedsvæsenet er en dynamisk og kompleks institution.

I praksis vil det sige, at når du som leder har en udfordring med fx lange ventetider, anbefaler vi, at du stiller dig selv tre overordnede refleksionsspørgsmål:

- Hvordan ser problemet ud fra et personaleperspektiv?
- Hvordan ser problemet ud fra et fagligt perspektiv?
- Hvordan ser problemet ud fra et organisatorisk perspektiv?

Eksempel:

Som specialeejer har du sammen med dit kerneteam identificeret en række centrale udfordringer, som I nu analyserer samlet. En af udfordringerne er lange ventetider for en væsentlig patientgruppe.

I stedet for udelukkende at betragte dette som en **faglig** problemstilling, så anskuer du det ud fra både det faglige, personalemæssige og organisatoriske perspektiv.

Ved at placere problemet i centrum og belyse det fra forskellige vinkler opnås en mere nuanceret forståelse. Dette skaber en fælles referenceramme og et solidt grundlag for udvikling af løsninger.

I eksemplet med ventelister kunne det lyde således:

Fagligt perspektiv:

Der udføres rutinekontroller, der ikke er understøttet af evidens. Det betyder, at der bruges unødvendige ressourcer.

Personalemæssigt perspektiv:

Der er et højt sygefravær blandt personalet i ambulatoriet, hvilket udsætter behandlingen og øger ventelisterne.

Organisatorisk perspektiv:

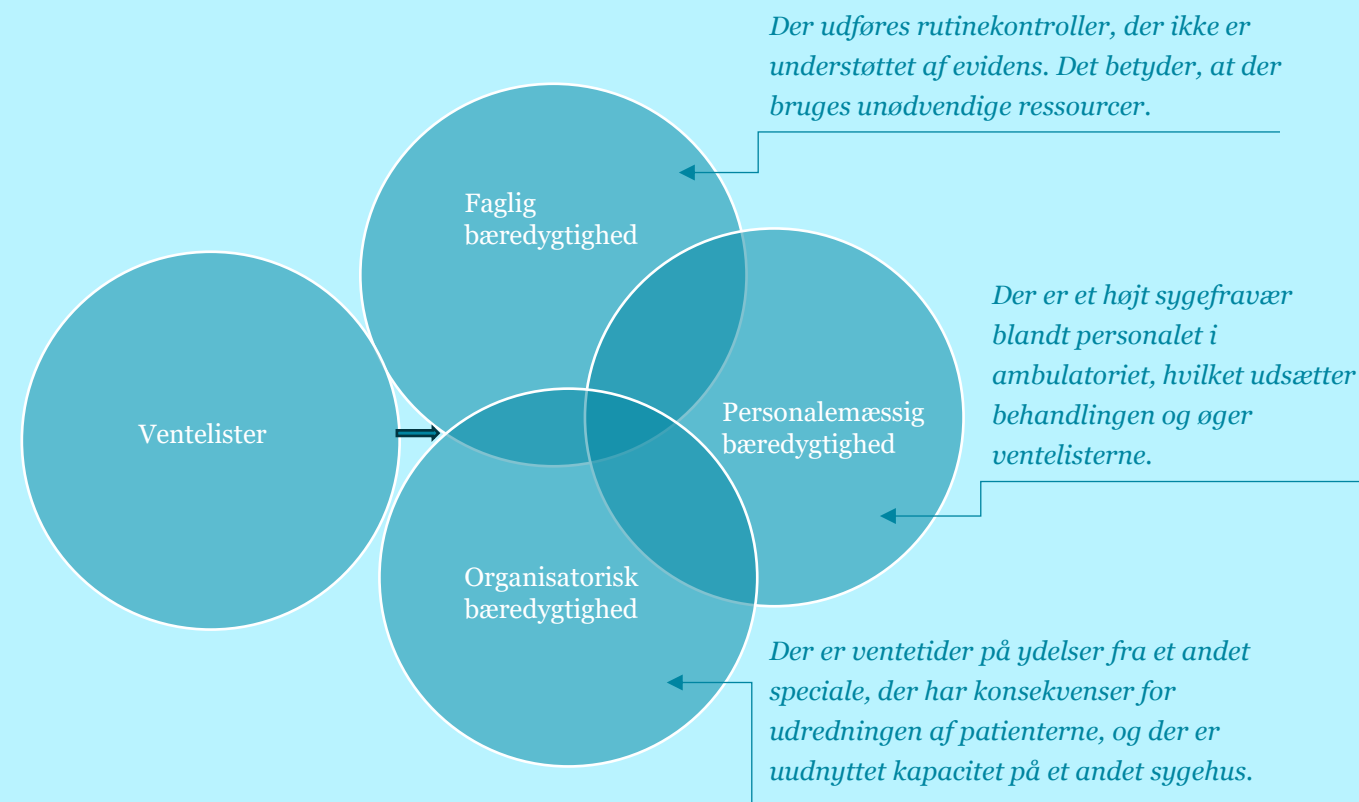
Der er ventetider på ydelser fra et andet speciale, der har konsekvenser for udredningen af patienterne, og der er uudnyttet kapacitet på et andet sygehus.

Disse nuancer bliver afgørende i det videre arbejde, eksempelvis når problemet omsættes til konkrete handlinger.

Eksempel på 'ventelister' – uddybet

Lad os arbejde videre med udfordringen med ventetider:

Når I som team griber denne udfordring og anskuer den ud fra de forskellige perspektiver, kan I ende ud med en oversigt som den nedenfor:



Formålet med at arbejde ud fra denne bæredygtighedsmodel, hvor man anskuer udfordringerne ud fra en prisme med bæredygtighedsperspektiverne, er at sikre, at der ikke kun bliver fokuseret på ét element af specialets udfordringer. Hvis der gør det, er der en risiko for, at der mangler blik for eksempelvis der personalemæssige perspektiv, hvilket ville stille specialet enormt sårbart.

Ved at indtænke specialets udfordringer i denne model sikres det, at der bliver arbejdet helhedsorienteret.

- Det giver overblik over, hvordan de forskellige perspektiver har betydning for specialets udfordringer
- Det giver indblik i, hvordan de tre fokusområder kan påvirkes af udfordringer, der ellers primært indtænkes i andre perspektiver
- Det skaber rammer for at undersøge, hvilke perspektiver der bør prioriteres i det specifikke speciale, så der kan arbejdes for at skabe balance mellem disse fokusområder

Dermed bliver det muligt at skabe mere robuste løsninger.

På de sidste sider i guiden foldes hvert perspektiv lidt mere ud, så I har en fælles referenceramme for, hvad der som udgangspunkt kunne høre under perspektiverne.



Faglig bæredygtighed

Hvad er det?



Faglig bæredygtighed handler om at sikre høj kvalitet i den medicinske behandling på tværs af akutsygehuse i Region Sjælland. Det kræver en fælles tilgang til visitering, behandling, udvikling og organisering af faglige miljøer, så behandlingen af patienterne bliver både ensartet og effektiv.

Formål:



Faglig bæredygtighed retter fokus på det faglige indhold og kvaliteten i arbejdet. Her er omdrejningspunktet de kliniske og faglige ambitioner, herunder faglige kompetencer, forskning, uddannelse, indholdet af kliniske retningslinjer, behandling der tilbydes m.fl.

Hvorfor?



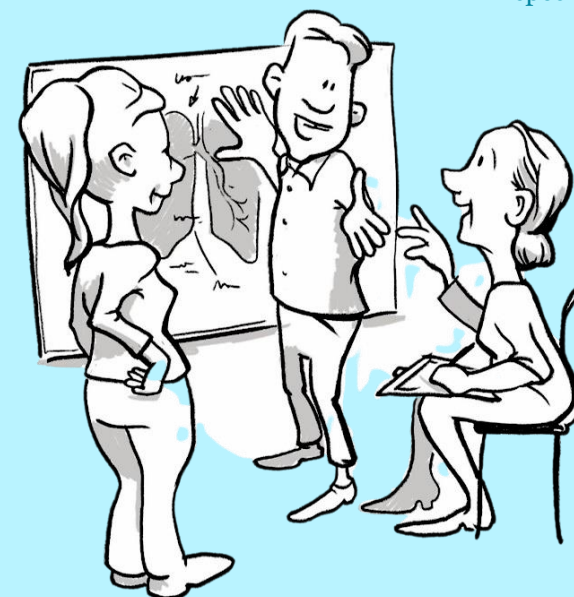
Faglig bæredygtighed skal bidrage til at sikre stærke faglige miljøer og en høj faglig standard i Region Sjælland. Faglig bæredygtighed handler både om et stærkt fagligt miljø, men skal også bidrage til faglig sikkerhed, ensartet behandling og sammenhængskraft på tværs af faggrupper og specialer.

Fokusområder:

- ▶ Ensartede behandlingstilbud af høj kvalitet – ensartet 'værdikæde'
- ▶ Uddannelsesmuligheder
- ▶ Gode forskningsmuligheder
- ▶ Stærke faglige fællesskaber
- ▶ Stærke tværfaglige miljøer
- ▶ Fagligt kompetent personale
- ▶ Reducere ventelister og sikre patientrettigheder

Eksempler:

- ▶ Retningslinjer med højt fagligt indhold
- ▶ Strategisk og opgaverettet efteruddannelse af personalet
- ▶ Faglig sparring på tværs af specialer og faggrupper
- ▶ Behovsbestemt og differentierede behandlingstilbud
- ▶ Regional bagvagt og behandling på distancen
- ▶ Styrket og harmoniseret visitering i specialet



Personalemæssig bæredygtighed

Hvad er det?



Personalemæssig bæredygtighed handler om at skabe gode og stabile arbejdsforhold, så styrkepositionerne i Region Sjælland kan tiltrække, udvikle og fastholde dygtige medarbejdere. Det kræver fokus på trivsel, fleksibilitet og mulighed for faglig udvikling.

Formål:



Personalemæssig bæredygtighed skal støtte op om en balanceret arbejdsplads. Her er det den personalemæssige trivsel og kapacitet, der er omdrejningspunktet. Ved at prioritere medarbejdernes trivsel og ressourcer kan vi skabe en stærk og robust medarbejderstab, som bidrager aktivt til at løfte behandlingen i Region Sjælland.

Hvorfor?



Personalerekruttering er en udfordring i Region Sjælland, særligt ift. læger på de mindre sygehuse i den vestlige og sydlige del af regionen. Derfor er det vigtigt at skabe et miljø, der sikrer høj personaletrivsel og gode rammer for fleksible løsninger. Derudover skal der skabes strukturer der sikrer, at kompetencer og ressourcer bruges klogt på både kort og lang sigt.

Fokusområder:

- ▶ Personaletrivsel
- ▶ Personalenormeringer
- ▶ Robust personaledekning på tværs af professioner
- ▶ Rekruttering og fastholdelse
- ▶ Fleksibilitet
- ▶ Ensartede arbejdsforhold

Eksempler:

- ▶ Trivselsindsatser
- ▶ Medledelse
- ▶ Systematisk onboarding
- ▶ Seniorordninger
- ▶ Fleksibilitet ift. arbejdsplanlægning og opgaveindhold
- ▶ Strategiske rekrutteringsindsatser
- ▶ Arbejdsmiljøindsatser ifm. forandringsprocesser



Organisatorisk bæredygtighed

Hvad er det?



Organisatorisk bæredygtighed handler om at skabe sammenhæng mellem specialerne og akutsygehusene, så økonomi, ressourcer og kompetencer udnyttes bedst muligt. Det betyder, at arbejdet skal organiseres, så både patienter og medarbejdere oplever et sundhedsvæsen, der fungerer smidigt og bæredygtigt.

Formål:



Organisatorisk bæredygtighed retter fokus på de organisatoriske strukturer, ledelsesbeslutninger, økonomi, strukturelle beslutninger om løn under transport, arbejdstider osv. Der er også her fokus på elementer som visitationer og retningslinjer men ikke selve det kliniske indhold. Der er i højere grad fokus på hvordan de forskellige retningslinjer kan understøtte hinanden og den organisatoriske udvikling.

Hvorfor?



Region Sjælland har et bredt optageområde med komplekse patientforløb. Derfor er det afgørende at finde robuste strukturer, der skaber sammenhængskraft og sikrer lige adgang til sundhed for alle på tværs af bygrænser.

Fokusområder:

- ▶ Fælles populationsansvar
- ▶ Klar fordeling af ansvarsområder
- ▶ Sammenhæng mellem specialer og akuthospital
- ▶ Distribuering af viden
- ▶ Ressourcemobilisering
- ▶ Kapacitetsoverblik
- ▶ Behandlingsbredde
- ▶ Balance mellem specialiseret vs. bred viden og speciale vs. sygehus

Eksempler:

- ▶ Retningslinjer for visitering
- ▶ Organisering af udekørende funktion
- ▶ Organisering af personalekapacitet
- ▶ Vagtdækning ved brede medicinske kompetencer
- ▶ Økonomisk kapacitet

