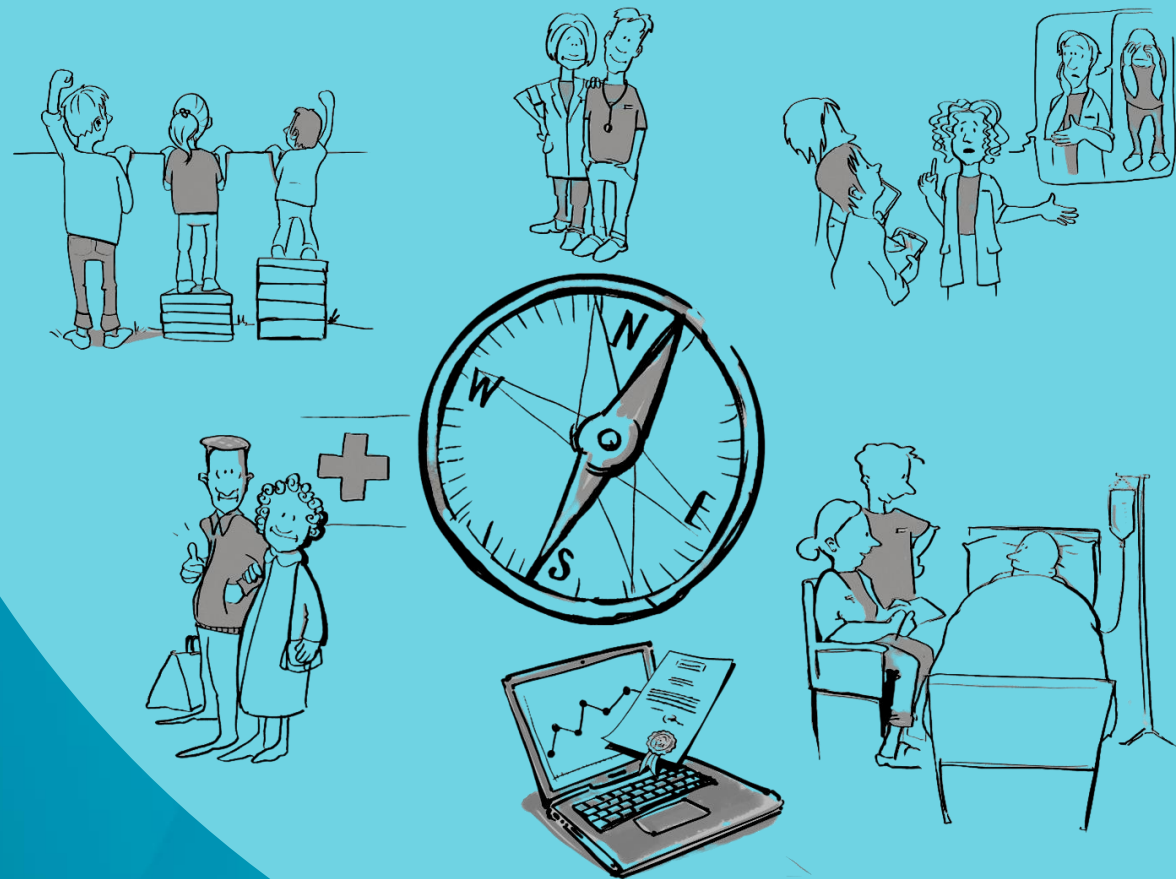


Strategiske ambition – specialspecifik

Hvad er en strategisk ambition?



REGION SJÆLLAND
SUNDHEDSTRATEGISK PLANLÆGNING



- vi er til for dig

Denne miniguide har til formål at give læseren et overblik over arbejdet med de specialespecifikke strategiske ambitioner i Region Sjællands udviklingsprogram Bæredygtige akutsygehuse og specialer (BASS).

Guiden introducerer centrale elementer i de strategiske ambitioner, deres formål og den rolle, de spiller i BASS.

Der vil løbende i guiden blive præsenteret et eksempel, der har til hensigt at belyse, hvordan både specialeejereren og de implementeringsansvarlige kan udarbejde en strategisk ambition.

Den faglige ambition vil løbende blive beskrevet kort hvor det er relevant, for at give et overblik over sammenhængen mellem de to. Den faglige ambition bliver beskrevet grundigere i miniguiden 'Faglig ambition – specialespecifik'.



Ambitionerne

Ambitionerne holder retningen

Som beskrevet i miniguiden 'Roller og ansvar' er det specialeejer, der driver udviklingsprocessen for specialet.

Det er afgørende, at dette sker på baggrund af en **langsigtet, tydelig** og solidt **forankret ambition**, som både specialets ledelse og medarbejdere kan identificere sig med. En ambition, der løfter patientbehandlingen og de interne rammer til et bedre og mere bæredygtigt niveau.

For at sikre klarhed og samle retningen **ét sted** har programstyregruppen besluttet, at arbejdet skal dokumenteres gennem to centrale dokumenter:

1. En **strategisk ambition** for specialet
2. En **faglig ambition** for specialet



Den strategiske ambition

Den strategiske ambitionen rammesætter, hvordan specialet vil udvikle sig mod større robusthed og øget faglig, personalemæssig og organisatorisk bæredygtighed.

Ambitionen skal samtidig bidrage til at skabe en tydelig ramme, retning og prioritering for specialet gennem udvalgte **strategiske indsatsområder**.

Desuden fungerer den strategiske ambition som et redskab til at afstemme forventninger mellem den enkelte specialeejer og programstyregruppen om ambitionsniveauet og de forudsætninger – herunder ledelsesbeslutninger, ressourcer, mv. – der skal være opfyldt for, at specialet kan realisere deres ambition.

Når ambitionen er godkendt, betyder det, at der mellem specialejeren og ledelsen er enighed om både hvad der skal arbejdes med, og hvilke forudsætninger der skal være på plads for at sikre fremdriften.

Ambitionen er langsigtet (18+ måneder) og favner bredt. Den har blik for specialets helhed og sammenhænge på tværs af regionen. Den beskriver specialets aktuelle situation – eksempelvis antal læger, trivsel, behandlingstyper, samarbejdsformer mm. – og identificerer de centrale udfordringer for specialet. Endelig sætter den rammen for kommende forandringer, herunder prioritering, rækkefølge og tempo.

Den faglige ambition

Den faglige ambition beskriver, **hvordan** den strategiske ambition omsættes til konkrete handlinger. Den tager afsæt i rækkefølgen af de strategiske indsatsområder og går i dybden med en række **faglige handlinger**, der fremmer bæredygtighed.

I praksis opbygges den faglige ambition gennem en lang række indsatser, der hver især bidrager til specialets udvikling og bæredygtighed.

Hvor den strategiske ambition er

overordnet og rammesættende, er den faglige ambition mere konkret og klinisknær. Den består af mange indsatser med en kortere tidshorisont.

Realiseringen af den samlede mængde faglige indsatser vil sandsynligvis strækkes sig over en længere periode, men typisk er hver indsats kortsigtet, specifik og handlingsorienteret.

Begge ambitioner skal behandles i programstyregruppen.

Sammenhæng mellem den strategiske og den faglige ambition

Den strategiske og den faglige ambition sigter mod samme mål om bæredygtighed i specialet, men arbejder med indsatser målrettet forskellige områder indenfor specialets organisering.

Den strategiske ambition sætter rammen og sikrer at ambitionsniveauet er i overensstemmelse med specialets behov. Gennem de strategiske indsatsområder defineres de større temaer, der skal arbejdes med i specialet.

Der er betydelig forskelle mellem de specialer, der indgår i BASS. Variationer ses blandt andet i mængden af tilgængelig data, størrelsen på patientgruppen, graden af specialiseret behandling, specialets organisering, samarbejdsformer, forpligtigelser i det bredere medicinske område samt medarbejderstatus og trivsel. Derfor vil specialernes udviklingsprocesser i BASS forløbe forskelligt.

Som udgangspunkt er det specialejeren, der er ansvarlige for at udarbejde den strategiske ambition – understøttet af BASS-programsekretariatet. For nogle specialer kan det være en fordel at inddrage én eller flere implementeringsansvarlige tidligt i processen, for at skabe overblik over nuværende situation, herunder særlige udfordringer på de forskellige sygehuse.

Når der foreligger en indledende idé til den strategiske ambition, kan det være værdifuldt at inddrage kerneteamet – som beskrevet i miniguiden 'Roller og ansvar' – til en drøftelse af specialets konkrete situation, kerneudfordringer samt hvilke indsatsområder der skal prioriteres hvornår og hvorfor.

Parallelt med udarbejdelsen af de strategiske indsatsområder kan de implementeringsansvarlige med fordel begynde at nedbryde og konkretisere, hvilke faglige indsatser der skal iværksættes for at realisere den strategiske ambition. Disse indsatser samles i den faglige ambition og videreudvikles senere i samarbejde med udvalgte ledere og medarbejdere inden for specialet.

Hvorfor er de to dokumenter vigtige?

Erfaringerne med BASS viser, at det er en langstrakt og kompleks proces at skabe faglig, personalemæssig og organisatorisk bæredygtighed. Det kræver nøje overvejelser at kunne balancere **både** patientrettigheder, populationsansvar – samtidig med, at der skal etableres bæredygtige faglige, personalemæssige og organisatoriske rammer.

Selvom kerneudfordringerne ofte kan være relativt lette at identificere, er det markant vanskeligere at finde løsninger, da de ofte er indbyrdes forbundne. Løsningerne bliver hurtigt komplekse og vanskelige at omsætte til praksis i den kliniske hverdag.

Der kan være mange årsager til, at projekter ikke lykkes i praksis, men ét grundvilkår går igen på tværs af specialer:

Et presset personale med fuldt fokus på drift har – ganske forståeligt – svært ved at finde tid til udvikling og innovation, overskud til refleksion og nytænkning samt energi til at indgå i meningsfulde samskabelsesprocesser om nye løsninger.

En andet væsentlig barriere er manglende inddragelse af klinikken. Der findes solid evidens for, at bæredygtig udvikling og implementering – helt ud i yderste led – forudsætter inddragelse. **Både** i selve udviklingen af løsningerne **og** i arbejdet med at omsætte ny viden og nye metoder til nye handlinger og færdigheder.

Her opstår et paradoks: på den ene side er der ikke tid til inddragelse, og på den anden side afhænger udvikling og implementering netop af det.

Det er derfor afgørende, at både den **strategiske ambition** og de nødvendige **forudsætninger** er tydeligt afklaret og afstemt, **inden** forandringerne sættes i gang.



Perspektiv, prioritering og fokus

Når der arbejdes mod et bæredygtigt sundhedsvæsen, er der mange elementer, der har betydningen for mulighederne for udvikling. Derfor er viden om de strukturelle tværgående rammevilkår afgørende. Det er specialeejereren, der – med denne indsigt – har ansvaret for at bevare overblikket over kompleksiteten.

Reelle forandringer kræver skarp prioritering og tydelig styring for at fastholde momentum og tempo i udviklingen.

- ▶ Hvor meget kan vi iværksætte samtidig?
- ▶ Hvad er den kloge rækkefølge, der giver de bedste betingelser for udviklingsprocessen?
- ▶ Hvilke forudsætninger kræver det?

Netop disse spørgsmål udgør kernen i den strategiske ambition. Her fastlægger specialeejereren rammen, retningen, rækkefølgen og tempoet.

For at skabe et solidt fundament for forandringer kræver det et målrettet blik mod fremtiden, tydelig retning og en fast prioritering.

Vejen dertil er sjældent en lige linje. Den vil svinge; succeserne vil være både store og små, og der vil være behov for at tage enkelte skridt tilbage og samarbejde for at komme forbi uforudsete forhindringer.

Derfor er det afgørende, at der skabes et fælles, meningsfuldt fundament, hvorfra udviklingen af specialet kan drives i en samskabende proces. Det kræver tydelighed, klare rammer og vedholdenhed over tid.

I denne guide anvender vi et eksempel på elementer der kan indgå i den strategiske ambition. Formålet med at gøre ambitionens ramme konkret og anvendelig i praksis.

Hvad indeholder en strategisk ambition?

Kort fortalt har en strategisk ambition følgende afsnit:

1. Situationsbillede (Hvor står vi?)
2. Kerneudfordringer (Hvad slider vi med?)
3. Ambition (hvor vil vi hen og hvad er de centrale forudsætninger?)
4. Strategiske indsatsområder (inkl. indikatorer)

Dokumentet er kort, konkret, handlingsrettet og kun i begrænset omfang beskrivende.

ONE PAGER

Speciale

STRATEGISK AMBITION

HVOR STÅR VI?

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

HVOR VIL VI HEN?

1.

→ Forslag 1a:
→ Forslag 1b:

2.

3.

4.

FORUDSÆTNINGER

a)

b)

c)

d)

e)

HVAD SLIDER VI MED?

-
-
-

GEOGRAFISK

INDSATSOMRÅDE 1

INDSATSOMRÅDE 2

INDSATSOMRÅDE 3

INDSATSOMRÅDE 4

INDSATSOMRÅDE 5

5

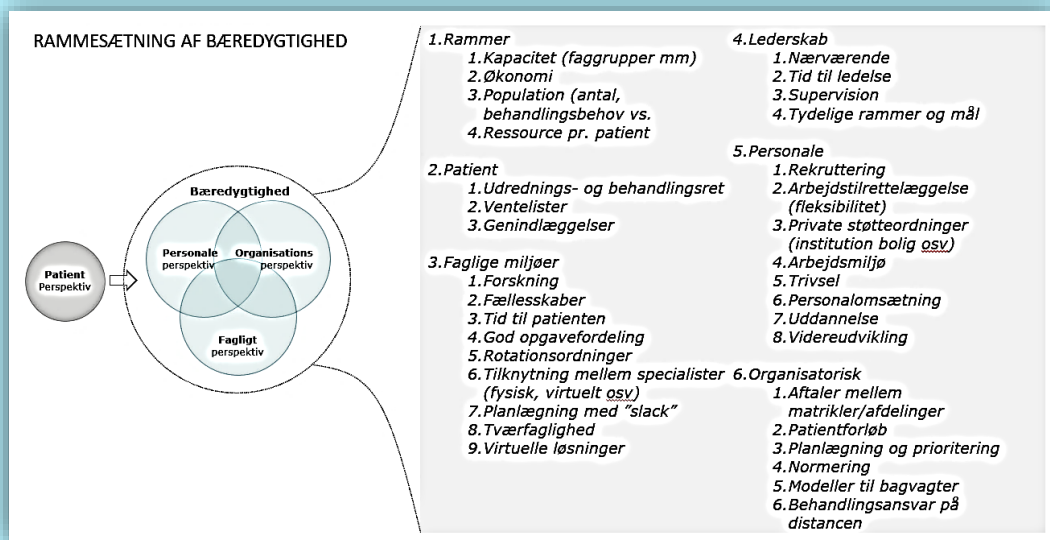
Kort om hvert afsnit

Situationsbilledet

Som første led i processen tegnes en skitse af specialets nuværende situation: Hvor befinder specialet sig i dag? Specialeejereren analyserer specialets situation ud fra fire perspektiver:

- ▶ Patient (inkl. population)
- ▶ Fagligt
- ▶ Personalemæssigt
- ▶ Organisatorisk (inkl. styrkeposition)

Nedenstående illustration viser eksempler på temaer, der kan være relevante at overveje i udarbejdelsen af situationsbilledet.



Situationsbilledet skal favne hele regionen med fokus på bæredygtighed, styrkepositioner og populationsansvar på tværs af specialet. Det skal præsenteres i korte, faktuelle afsnit, der udelukkende beskriver observerbare og konstaterbare forhold.

Formen skal være nøgtern, kortfattet og oplysende. Der kan evt. henvises til tidligere indsatser, relevante statistikker (fx LUP eller trivsel) og produktivitetsopgørelser, der understøtter beskrivelsen.

Afsnittet holder sig til **det, vi kan se** og/eller **det, vi kan konstatere**. Formålet er at fremhæve de vigtigste elementer i specialets aktuelle situation i en faktuel ramme, som medarbejdere inden for specialet kan genkende.

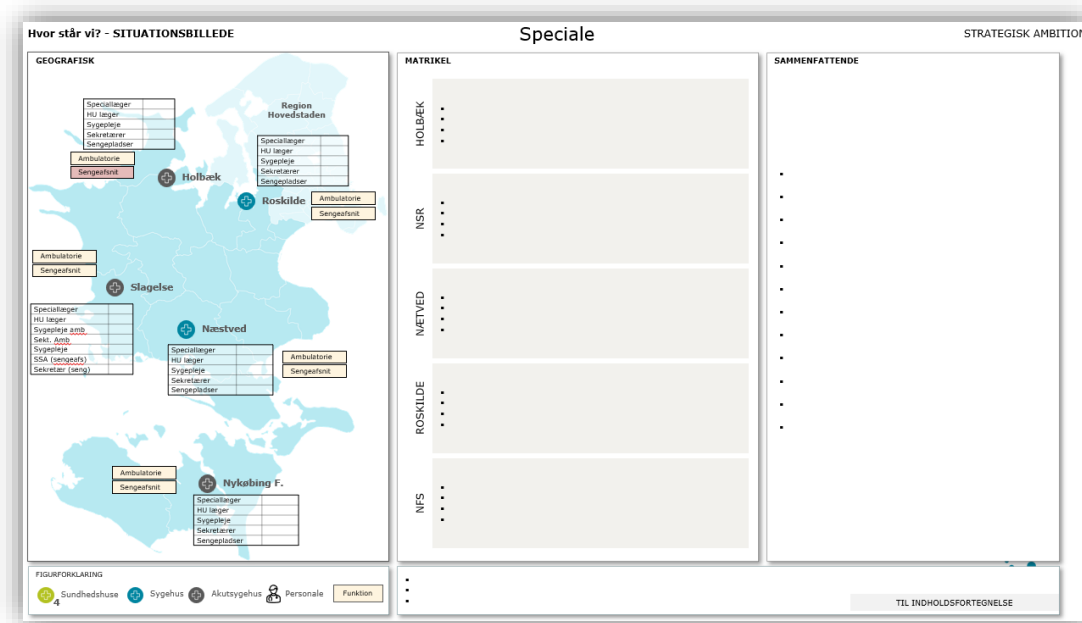
Eksempel

I venstre side af nedenstående billede ses et sjællandskort. På kortet skrives data om hver matrikel. Det skal fungere som en afdækning af antal speciallæger, hoveduddannelseslæger, sygeplejersker, sekretærer, sengepladser, ambulatorie mv.

Midt for beskrives elementer på hver matrikel, der har betydning for specialets aktuelle situation. Det kan være trivselsvurdering, behandling der sendes til den private sektor, mangel på personale, belægningsprocent, ventelister, rekrutteringsudfordringer mv.

Til højre beskrives specialets samlede situation. Det kan bl.a. være samarbejde på tværs af matrikler, personalesituationen for det samlede speciale, samarbejde på tværs af sektorer mv.

Under udarbejdelsen af situationsbilledet er det vigtigt at reflektere over på det faglige, personalemæssige og organisatoriske perspektiv. Det handler altså både om personalekapacitet, trivsel, faglige udvikling, kvalitet, ventetider, samarbejde på tværs, ledelsesorganisering osv.

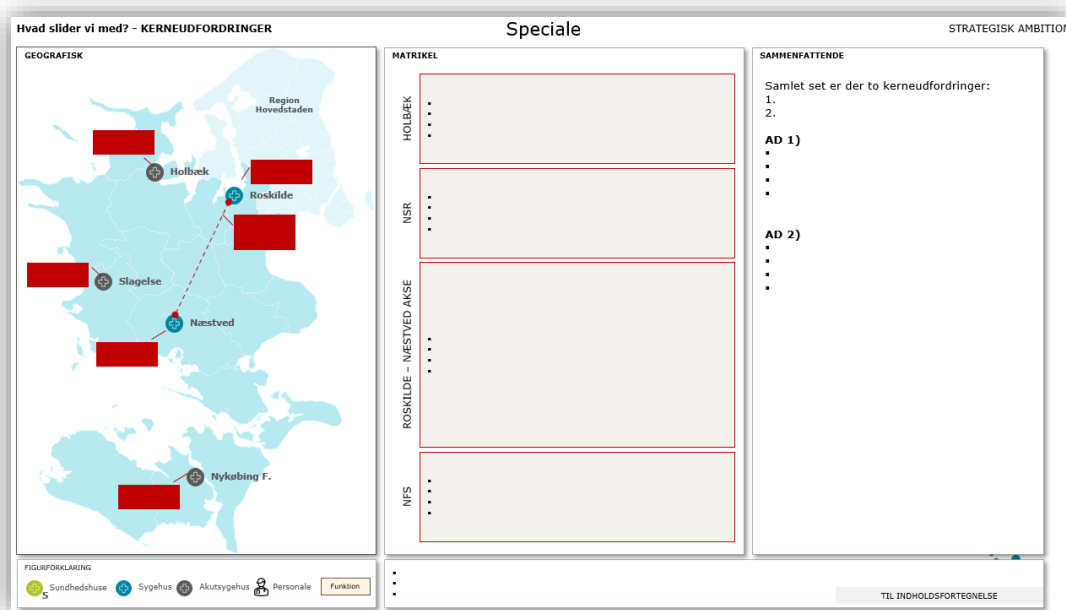


Kerneudfordringer

Mens situationsbilledet typisk kan afgrænses inden for hvert bæredygtighedsperspektiv, opstår kerneudfordringer typisk på tværs af perspektiverne. De er komplekse, sammenvævede og kræver helhedsorienteret indsigt.

Der vil altid være mange udfordringer at tage højde for, men det er i denne fase afgørende at afgrænse sig til mest centrale – måske blot én til to håndfulde. Hver kerneudfordring kan desuden belyses fra flere perspektiver, og det er netop denne flersidige forståelse, der skal opnås. Denne proces vil derfor bidrage til en bred indsigt i omfanget af de enkelte kerneudfordringer og betydning for de tre bæredygtighedsperspektiver.

Da udfordringerne kan være forskelligt fra sygehus til sygehus, beskrives de først med udgangspunkt i den enkelte matrikel, som vist på billedet nedenfor. Derefter laves en sammenfatning af det samlede speciales primære kerneudfordringer.



Det er vigtigt her at holde fokus på kerneudfordringerne på et overordnet strategisk perspektiv. De skal danne grundlag for de større indsatser, som specialet fremadrettet prioriterer.

Kerneudfordringerne både størrelse og kompleksitet og kalder på mange forskellige tiltag på tværs af de tre bæredygtighedsperspektiver for at skabe mere lighed i sundhed – både direkte og indirekte via strukturer, kompetencer, kapacitet, patientforløb osv.

Eksempel

Med udgangspunkt i eksemplet om faglige fællesskaber og tværfagligt arbejde kan en kerneudfordring se ud som følgende:

Der er for stor faglig specialisering

Personale: Grundet lægemangel bliver det samlede speciale for sårbart, når der er stor faglige subspecialisering.

Fagligt: Manglende koordinering af faglige standarder og udvikling medfører variation i praksis. Der udfordrer muligheden for faglig sparring og faglige fællesskaber på tværs af nicher inden for specialet, samt for at skabe faglige miljøer, der kan løfte specialets brede interne medicinske opgaver.

Organisatorisk: Den faglige subspecialisering er fordelt på få matrikler, hvilket skaber ubalance i tiltrækningskraft og udviklingsmuligheder. Denne struktur udfordrer understøttelsen af udvikling på tværs af matrikler og stiller det samlede speciale mere sårbart.

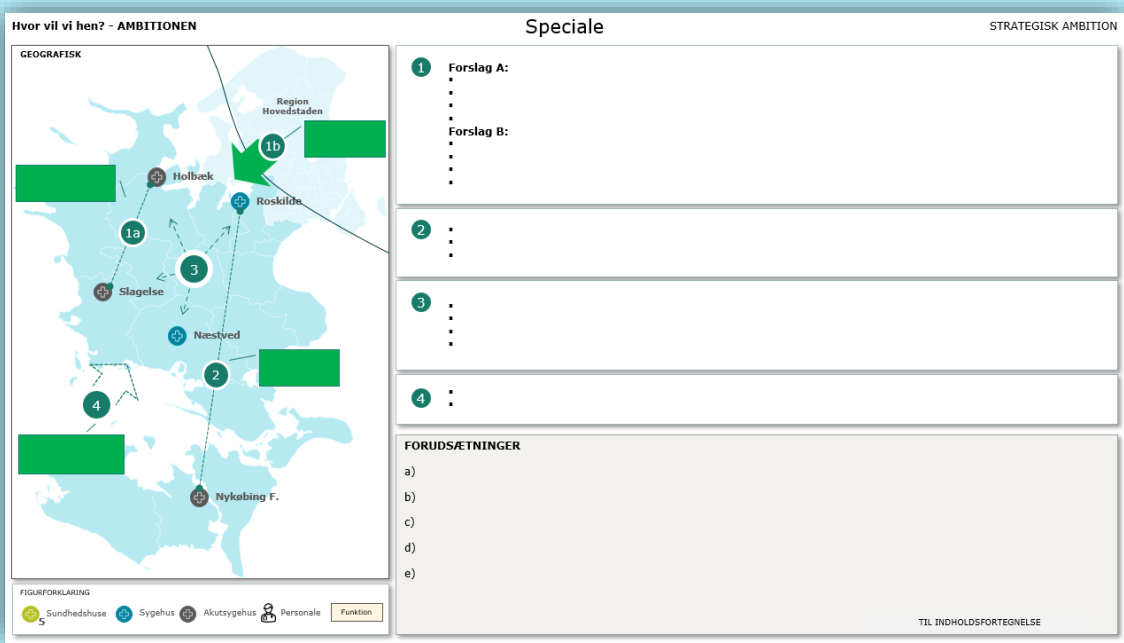
I eksemplet ses det, at selve kerneudfordringen er kort og præcis. Beskrivelser under udfordringen kan dog spænde bredt. For at skabe robuste løsninger er det nødvendigt at undersøge kompleksiteten i de udfordringer, der påvirker specialets udvikling. Hertil anvendes bæredygtighedsperspektiverne som et gennemgående refleksionsredskab.

Strategisk ambition for specialet

Den strategiske ambition består af forskellige afsnit i et retningsgivende og aktivt sprog, der tydeligt fortæller, hvor specialet skal hen.

Når man som læser bevæger sig hen over afsnittene skabes gradvist en forståelse af målet med specialets udviklingsproces – og hvorfor. Det afgørende er, at ambitionen er tydelig og retningsgivende og viser ambitionsniveauet.

Den strategiske ambitionen er som nævnt **ikke** vinklet på præcist *hvordan*, men på *hvad* og *hvorfor*. *Hvordan* uddybes i den faglige ambition ud fra den strategiske ambition og via de strategiske indsatsområder, der skal sættes i gang.



Ambitionen skal være et udtryk for, hvor specialet gerne vil stå om 1-2 år, med udgangspunkt i kerneudfordringerne og bæredygtighedsperspektiverne.

De tre bæredygtighedsperspektiver skal indtænkes, så den strategiske ambition sikrer et helhedsorienteret perspektiv på specialets målsætninger. Det betyder ikke nødvendigvis at de fremgår eksplicit, men den strategiske ambition skal understøtte at specialet bliver mere robust ud fra både et fagligt, personalemæssigt og organisatorisk perspektiv.

Kortet på billedet til venstre, skal illustrere de bevægelser den strategiske ambition skal skabe på sigt. Det skal give indsigt i hvordan de forskellige dynamikker påvirker specialets udvikling som en helhed. Når ambitionen er skrevet bør man derfor kunne læse hvordan det samlede speciale skal stå mere robust, ud fra både et fagligt, personalemæssigt og organisatorisk perspektiv.

Eksempel

Med udgangspunkt i eksemplet om faglige fællesskaber og tværfagligt arbejde, kan en strategisk ambition for specialet se ud som følgende:

Ambitionen er at sikre faglige fællesskaber ved at samle lægerne på færre styrkepositioner, så de faglige miljøer kan være større.

En anden måde at tilgå denne målsætning kan være:

Ambitionen er at skabe faglige fællesskaber gennem et større tværfagligt samarbejde med de faggrupper, der er relevante inden for specialet.



Forudsætninger

Med de strategiske ambitioner følger en række forudsætninger. Det er vigtigt, at specialeejerer nøje overvejer, hvilke strategiske forudsætninger der skal være opfyldt for at kunne realisere ambitionen.

Forudsætningerne er en central del af drøftelserne med programstyregruppen forud for godkendelse af den strategiske ambition.

Formålet med at afstemme forudsætningerne for den strategiske ambition med programstyregruppen, er at skabe et fælles ambitionsniveau og derigennem sikre opbakning til at understøtte ambitionen med de forudsætninger, specialeejerer har påpeget som nødvendige.

Forudsætningerne for den strategiske ambition beskrives i tekstboksen nedenfor, og skal dermed fungere som et integreret led i den strategiske ambition.

Forudsætningerne skal dermed ses som en samling af elementer der er nødvendige for at den samlede strategiske ambition kan indfries, derfor vil der være forskellige forudsætninger, til de forskellige dele af ambitionen, men de opstilles samlet i dokumentet.

FORUDSÆTNINGER

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

TIL INDHOLDSFORTEGNELSE

Ambitionen og forudsætningerne bør ikke være én til én, fx at hele ambitionen kræver fuld finansiering (enten ved tilførsel af ressourcer eller midlertidige/varige midler).

Tænk balanceret således, at ambitionen indeholder betydelige elementer som viser, at specialet også kan løftes via egne forbedringer – men at visse dele kræver enten permanente eller midlertidige forudsætninger.

Eksempel

Med udgangspunkt i eksemplet om faglige fællesskaber og tværfagligt arbejde, kan en forudsætning for ambitionen se ud som følgende:

Robuste faglige miljøer

- Videreuddannelse – det er ambitionen at der skabes struktureret kompetenceudvikling, så der er mulighed for opgaveforskydning til en mere tværfaglig opgavevaretagelse.

Forudsætninger:

- For at det kan lykkes er det en **forudsætning**, at der gives ressourcer til en struktureret kompetenceudvikling i specialet.

I eksemplet ses det, at specialet ønsker at skabe faglige fællesskaber på tværs af faggrupper inden for specialets rammer. Det er ambitionen at gøre de faglige fællesskaber mere robuste ved at skabe mulighed for opgaveforskydning og dermed gøre de enkelte faggrupper mindre sårbare. For at opnå dette er den en forudsætning at der gives ressourcer til en struktureret kompetenceudvikling.

Strategiske indsatsområder

Dette afsnit handler om at binde **situationsbilledet** sammen med **kerneudfordringerne** – og pege på nogle få, centrale, overordnede indsatsområder, der over tid kan **realiserer ambitionen**.

Det er – som tidligere nævnt – vigtigt at fastholde et overordnet perspektiv, være helhedsorienteret og undgå at pege på konkrete løsninger, - det sker i den faglige ambition. De strategiske indsatsområder skal derfor ikke forstås som enkeltstående handlinger, men som overordnede temaer og forhold, der senere kan omsættes til mange forskellige og konkrete udviklingstiltag.

De **strategiske indsatsområder** skal sætte en ramme for, hvordan de identificerede udfordringer gribes an. Over tid konkretiseres arbejdet i den faglige ambition og bringes hermed tættere på den kliniske hverdag.

Hvad gør vi? – STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER		Speciale		STRATEGISK AMBITION
INDSATSOMRÅDE 1	INDSATSOMRÅDE 2	INDSATSOMRÅDE 3	INDSATSOMRÅDE 4	
• beskrivelse	• beskrivelse	• beskrivelse	• beskrivelse	
7				TIL INDHOLDSFORTEGNELSE

For at gøre indsatserne håndterbare er det vigtigt at fokusere og prioritere. Det kan eksempelvis gøres ved at fastsætte en rækkefølge – dvs. om området igangsættes starte nu, som det næste eller på et senere tidspunkt.

Da indsatsområderne er bredt formulerede, vil der typisk være enkeltdele inden for et område, som med fordel kan iværksættes før – eller efter – de øvrige områder.

Denne strategiske prioritering angiver hvad specialet bør arbejde med først, og hvad der kommer senere. Det er ikke afgørende, at tidspunktet for igangsættelse af indsatsområdet er præcist fastlagt – vigtigere er rækkefølgen og retningen.

Til hvert indsatsområde defineres indikatorer, der skal fungere som pejlemærker for specialeejereren og kerneteamet. De giver mulighed for løbende at vurdere, om udviklingen bevæger sig i den ønskede retning.

Indikatorerne bør være få, men centrale, sammensat af både kvantitative og kvalitative evalueringsredskaber.

En rettesnor er at udvælge **de få**, men **de rigtige** indikatorer, så specialeejereren og teamet kan træffe beslutninger og justere retningen.

Hvad gør vi nu?

Når de strategiske indsatsområder er defineret og programstyregruppen har godkendt den, er den strategiske ambition færdig. Dernæst skal der arbejdes med de faglige ambitioner for de enkelte specialer. Formålet med de faglige ambitioner er at identificere en række faglige indsatser, der tilsammen indfrier specialets strategiske ambition.

Der kan læses mere om udarbejdelsen af den faglige ambition i miniguiden ‘Faglig ambition – specialespecifik’.

