

Roller og ansvar

*Hvad er en specialeejer og implementeringsansvarlig,
og hvad er deres roller og ansvarsområder?*



REGION SJÆLLAND
SUNDHEDSTRATEGISK PLANLÆGNING



- vi er til for dig

Formålet med denne miniguide er at give læseren et overblik over, hvad det indebærer at være specialeeejer og implementeringsansvarlig i Region Sjællands udviklingsprogram Bæredygtige akutsygehuse og specialer (BASS).

Derudover giver guiden indblik i de to rollers funktioner og en række opmærksomhedspunkter, der er relevante at have for øje. Der vil løbende være informationer, der har til hensigt at understøtte, *hvordan* man kan arbejde med sine ansvarsområder.

Et centralt fokus i BASS-programmet er at skabe bæredygtige løsninger i en samskabelsesproces mellem strategiske visioner og praksis. Rollerne som specialeeejer og implementeringsansvarlig er derfor afgørende for at skabe denne sammenhæng hos specialiets medarbejdere.

Når yderligere udvalgte personaler inddrages i processen, udvides organiseringen med et kerneteam.



Relevante roller

Specialerne, der indgår i BASS-programmet, har forskellige rammer og ressourcer. Derfor vil roller og ansvarsområder også variere mellem de enkelte specialer. Denne miniguide giver en introduktion til en række overordnede roller, som bør varetages i

forbindelse med programmet. Den konkrete fordeling af ansvarsområder skal dog aftales i samarbejde med det enkelte speciale, så den tilpasses de lokale forhold og behov.

Hvem spiller de afgørende roller?

I arbejdet med BASS er der mange vigtige nøglepersoner. Det kan variere fra speciale til speciale, hvem der skal være involveret i de forskellige faser, 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.

Nogle af de relevante nøglepersoner er:

- **Specialeejere**
- **Implementeringsansvarlige**
 - Ledere
 - Andet personale

Kerneteam

Et kerneteam består som minimum af én specialeejer og én implementeringsansvarlig per. styrkeposition.

Teamet kan dog også udvides til at omfatte fx afdelingsledere, ledelse fra afgivende akutsygehus o.l.

Ovenstående nøglepersoner kan spille en stor rolle i at definere relevante udfordringer, identificere potentielle løsninger og sikre en stærk implementering af den strategiske og faglige ambition i praksis.

Hvis et speciale eksempelvis samler personalegrupper på en styrkeposition, kan det være relevant at inddrage ledere fra det 'afgivende' akutsygehus, som en del af specialets kerneteam (læs mere om styrkepositioner i miniguiden 'Bæredygtige akutsygehuse og specialer'). Kerneteamet bliver sammensat af specialeejer, der har kendskab til det enkelte speciales aktuelle situation og organisatoriske rammer.

Samspillet med BASS-programsekretariatet

En vigtig opgave for programsekretariatet er at sikre sammenhænge på tværs af specialerne og at have blik for, om der kan opstå synergier mellem specialerne i takt med, at de bliver en mere integreret del af BASS.

En anden og lige så vigtig rolle for programsekretariatet er at understøtte specialets specialeejer og dets kerneteam i den udvikling, de gennemgår.

Helt konkret sker det ved, at programsekretariatet støtter hvert speciale med at rejse den strategiske og den faglige ambition – både med at skrive og med at understøtte samskabelsesprocessen med teamet i specialet.

Dette sker i samarbejde med specialet og det er med afsæt i det enkelte speciales ønsker og behov.



Specialeeejer

En specialeeejer er en vicedirektør der har en nøgelfunktion ift. sikre populationsansvaret for specialet. Derudover skal specialeeejeren skabe den strategiske retning, der både løfter det enkelte speciale og bidrager til sammenhængen i hele regionen.

Sætte den strategiske ambition

Som specialeeejer har du ansvaret for at udarbejde den **strategiske ambition** for specialet. Dette gøres med støtte og rådgivning fra BASS-programledelsen og -sekretariatet.

Skabe sammenhæng mellem strategi og praksis

Formålet med den strategiske ambition er at sikre et godt fundament for implementeringen af BASS, som skaber overensstemmelse mellem de politiske ambitioner og specialets rammer. Derfor er det også specialeeejers ansvar at beskrive forudsætninger og barrierer i praksis, der har betydning for, at den strategiske ambition kan lykkes.

Sikre bæredygtige ambitioner

Den specialespecifikke **strategiske ambition** fungerer som en strategisk rettesnor for, hvordan den **faglige**, **personalemæssige** og **organisatoriske bæredygtighed** kan indtænkes, når styrkepositionen skal etableres.

Ansvarsområder

- ▶ Udarbejde og drive den **strategiske ambition** for specialet på tværs af Region Sjælland
- ▶ Sikre, at den strategiske ambition **skaber sammenhæng mellem styrkepositionerne** og understøtter det fælles **populationsansvar**
- ▶ Identificere og kortlægge interessenter inden for specialet og deres roller for at sikre en bred involvering og samarbejde
- ▶ Prioritere og mobilisere ressourcer, så omstillingen til styrkepositioner gennemføres effektivt og målrettet
- ▶ Håndtere strategiske dilemmaer og indtænke organisatorisk bæredygtighed, hvor balancen mellem patientnærhed, faglighed og ressourcer skal sikres
- ▶ Medvirke til en smidig overgang fra implementering til drift, så løsninger bliver forankret og fungerer i praksis



Specialeeejerens funktion

Udvide lederskab

En vigtig del af rollen som specialeeejer er at skabe engagement og følgeskab til BASS-programmet blandt ledere og medarbejdere i specialet. Dette skal ske i samarbejde med implementeringsansvarlige og kerneteamet.

Sætte retning og ambitionsniveau

Fokus for specialeeejer er at skabe ambitioner for og opbakning til udviklingen af specialet med udgangspunkt i specialets aktuelle situation, kapacitet og behov.

Specialeeejeren har derfor ansvaret for at varetage den retningsgivende rolle for specialet i hele Region Sjælland.

Sikre populationsansvar

Som specialeeejer har du også ansvaret for at arbejde sikre, at den strategisk ambition styrker specialets samarbejde på tværs af matrikler, og samtidigt hvordan specialet bidrager til sammenhængen på det enkelte akutsygehus. Når en indsats er vedtaget, har specialeeejeren mandat til at være den ledende funktion, der i samarbejde med de implementeringsansvarlige sikrer, at indsatsen kan implementeres.

Specialeeejers funktion og kompetencer

- ▶ Indtage en retningsgivende og ledende rolle, der sikrer fremdrift og strategisk udvikling af specialet i hele Region Sjælland
- ▶ Formulere klare strategiske forventninger og skabe fælles forståelse blandt medarbejdere for projektets ambitioner
- ▶ Fungere som tovholder på at skabe arbejdspotentialer ud fra de strategiske ambitioner
- ▶ Sikre fælles forståelse af projektets ambition, så de medarbejdere, der skal udvikle og implementere de konkrete løsninger, er klædt på til det videre arbejde
- ▶ Skabe motivation og engagement blandt ledere og medarbejdere, så organisatorisk omstilling bliver en fælles indsats
- ▶ Fremme engagement og inddragelse, som understøtter stærke relationer og positive resultater på tværs af specialet

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.

Sætte det faglige ambitionsniveau

Som implementeringsansvarlig har du ansvaret for at omsætte den strategiske ambition til en **konkret faglig ambition**, der danner grundlaget for implementeringsplanen for styrkepositionen og eventuelt samarbejdet med akutsygehuset.

Din opgave er at realisere denne faglige ambition og sikre, at styrkepositionen udvikles og forankres effektivt.

Skabe involvering og tværfaglig inddragelse

Som implementeringsansvarlig har du også ansvar for at involvere og inddrage afdelingsledelser på tværs af faggrupper, så den **faglige ambition** får et tværfagligt sigte.

Implementere bæredygtige løsninger

Som implementeringsansvarlig skal du sikre gennemsigthed i processerne. Den specialespecifikke strategiske og faglige ambition fungerer som den overordnede målsætning for implementeringsarbejdet.

Ansvarsområder

- ▶ Skabe den **faglige ambition** for specialet inden for styrkepositionen
- ▶ Håndtere faglige dilemmaer inden for specialet i styrkepositionen
- ▶ Sikre implementering af den strategiske og faglige ambition
- ▶ Organisere og igangsætte, at løsningerne implementeres i bund
- ▶ Drive de konkrete forandringer i klinikken
- ▶ Involvere rette medarbejder i implementeringsstrategien
- ▶ Sikre udviklingspotentiale og erfaringsudveksling samt bred faglig forankring af specialet



Implementeringsansvarliges funktion

Skabe engagement og motivation

For at lykkes i rollen skal du kunne aktivere og engagere personalet, så de motiveres til at deltage aktivt i implementeringen. Derfor er det også vigtigt at skabe den **faglige ambition** med udgangspunkt i specialets aktuelle situation, kapacitet og behov.

Sikre sammenhæng mellem implementeringsstrategi og potentialer i praksis

Som implementeringsansvarlig skal du i din ledende rolle skabe opbakning og tilslutning til implementeringen blandt personalet. Da omstilling kan være udfordrende og krævende af personalet er det vigtigt, at du er nysgerrig på klinikkens muligheder og barrierer for udvikling – og sikrer god inddragelse i formning af løsninger og planer.

Skabe gode rammer og forudsætninger for omstilling

Som implementeringsansvarlig er forventningen, at du er opmærksom på at klæde personalet på til at arbejde med den strategiske og faglige ambition i daglig praksis. Din rolle handler derfor også om at støtte samarbejde på tværs af afdelinger, skabe motivation for forandring og rumme forskellighederne.

Implementeringsansvarliges funktion og kompetencer

- ▶ Samle og skabe lederskab omkring den tværfaglige personalegruppe med henblik på realisering af visionen og de konkrete forandringer
- ▶ Sikre fremdrift og vedligeholde engagement gennem hele implementeringsprocessen
- ▶ Udvis lederskab og motivere medarbejdere til at arbejde med den strategiske og faglige ambition i praksis
- ▶ Være nysgerrig på klinikkens mulighed og barriere for udvikling

Eksempler på opmærksomhedspunkter

Specialeeejer og implementeringsansvarlige har ofte fokus på de samme temaer, men fra forskellige vinkler.

Hvor specialeeejeren ser fx faglige miljøer som en strategisk ambition, fokuserer de implementeringsansvarlige på de konkrete tiltag, der skal realisere den.

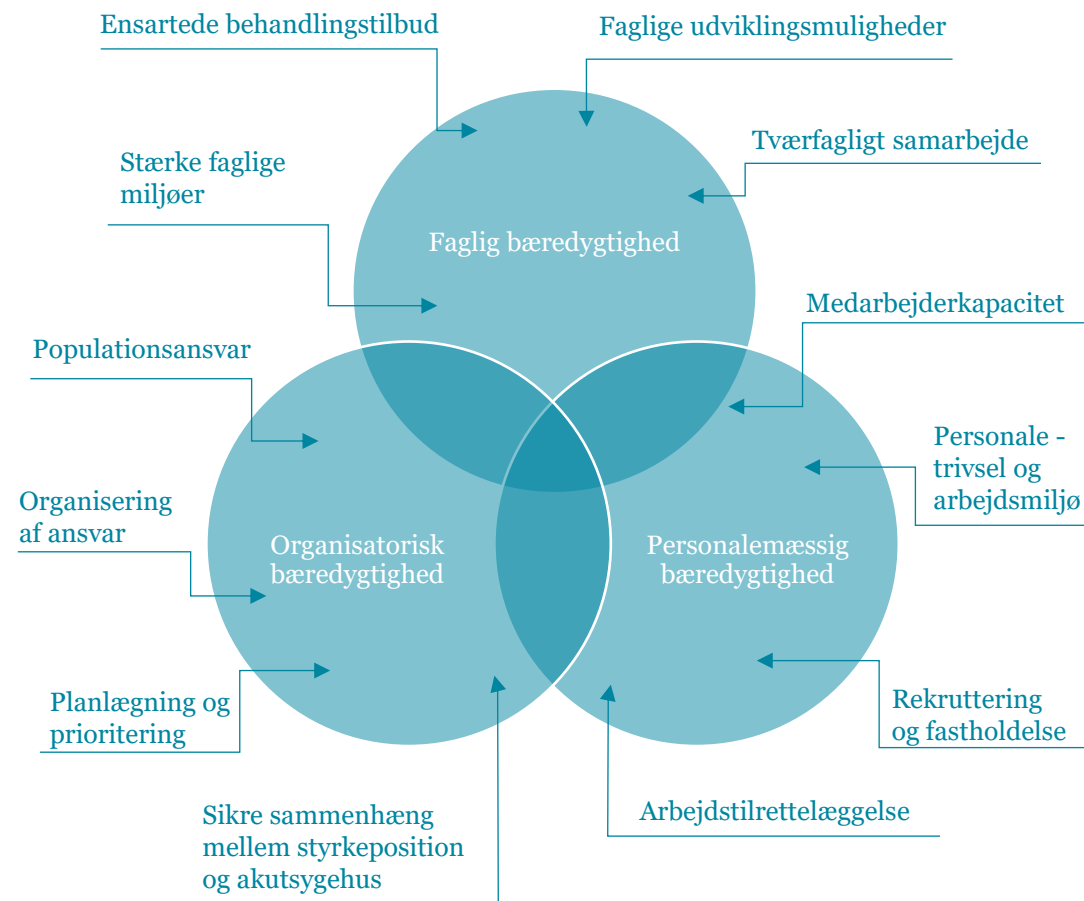
Specialeeejer

Som specialeeejer skal du have blik for de særlige udfordringer, som specialet står overfor som helhed.

I forbindelse med udarbejdelsen af den **strategiske ambition**, vil der være en række redskaber, der har til formål at sikre et helhedsorienteret blik på, hvilke udfordringer der skal rettes fokus på, og hvordan de skal løses.

Som specialeeejer er det som nævnt tidligere vigtigt, at du ikke retter fokus på de konkrete løsninger i praksis, men derimod på de strategiske målsætninger.

Hvis vi tager udgangspunkt i de tre bæredygtighedsperspektiver, kan det tegnes op på denne måde. Punkterne er blot eksempler, og det er derfor ikke sikkert, at det er de samme punkter, der er relevante for netop dit speciale:



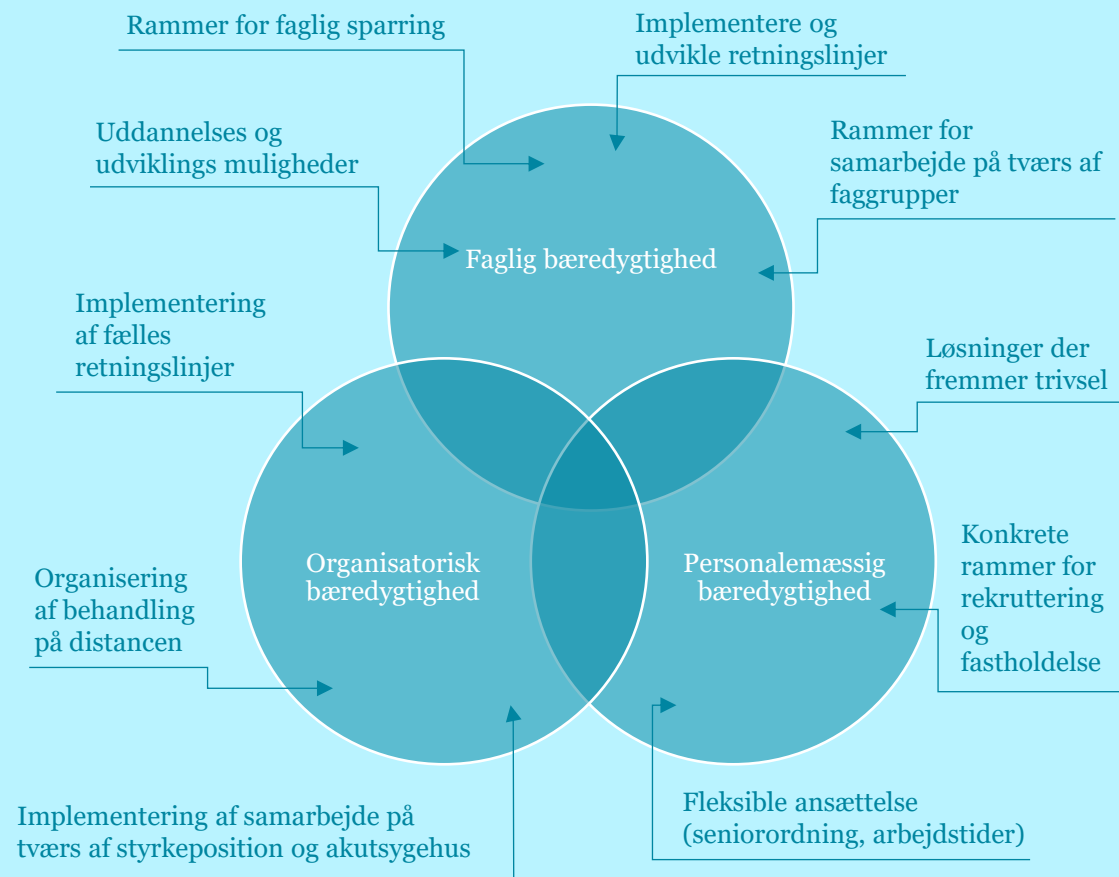
Eksempler på opmærksomhedspunkter

Implementeringsansvarlige

Som implementeringsansvarlig har du som beskrevet, det overordnede ansvar for at specialets **strategiske ambition** omsættes til en **faglig ambition**, der kan implementeres på din styrkeposition. Den faglige ambition skal dermed ligge i forlængelse af elementerne fra den strategiske ambition.

I forbindelse med udarbejdelsen af både den strategiske og faglige ambition er der udarbejdet en række redskaber, der har til formål at indtænke de tre bæredygtighedsperspektiver i ambitionerne.

Hvis vi tager udgangspunkt i de tre bæredygtighedsperspektiver, kan det tegnes op på denne måde. Som beskrevet på sidste side, så er opmærksomhedspunkterne meget de samme som hos specialejeeren, men her er der i højere grad fokus på konkrete indsatser. Punkterne er blot eksempler, det er derfor ikke sikkert det er de samme punkter der er relevante for netop dit speciale:



Kerneteam

Hver specialeejer definerer – i samarbejde med de implementeringsansvarlige – hvem deres kerneteam er.

Et kerneteam kan bestå af:

- Specialeejer
- Implementeringsansvarlige
- Ledere fra akutsygehuse uden styrkeposition
- Ledere fra forskellige faggrupper, der er relevante i specialet

Formålet med kerneteamet er at skabe et fællesskab, der bakker op om udviklingen og implementeringen af BASS-projekterne i specialet.

Som et led i bæredygtighedsperspektivet er det vigtigt, at de forskellige specialer sikrer sammenhæng mellem både faggrupper, matrikler og indsatsområder inden for specialets rammer. Derfor er det også relevant at sikre faglig sparring og samskabelse på et ledelsesniveau.

Hvert speciale dækker over hele regionen, og ingen af regionens sygehuse er ens eller har samme udfordringer, rammer og mulighed for udvikling. Derfor er det vigtigt, at den lokale viden, der ligger hos kerneteamet, kan understøtte speciale ejerens arbejde ved at bistå med vidensdeling.



Kerneteamets funktion og kompetencer

- ▶ Understøtte at viden om praksis bliver formidlet videre til specialeejer og implementeringsansvarlige
- ▶ Informere specialeejer og implementeringsansvarlige ved eventuelle udfordringer i praksis, der kalder på inddragelse og understøttelse af projektledelsen
- ▶ Understøtte specialeejer og implementeringsansvarlige i at skabe lederskab omkring den tværfaglige personalegruppe med henblik på realisering af visionen og de konkrete forandringer
- ▶ Understøtte fremdrift og vedligeholde engagement gennem hele implementeringsprocessen
- ▶ Udviser lederskab og motivere medarbejdere til at arbejde med den faglige ambition i praksis
- ▶ Være nysgerrig på klinikkens mulighed og barriere for udvikling



BASS-programsekretariatets rolle

Programsekretariatet arbejder sammen med klinikken gennem alle faserne i BASS, både i forberedelsen, ambitions-fasen, analysen og implementeringen. Det vil automatisk være forskellige roller, programsekretariatet spiller i de forskellige faser.

Derudover vil der være forskel på behovene i de forskellige specialer. Dette skyldes, at ikke alle specialer har det samme udgangspunkt i form af ressourcer, aktuelle situation, kapacitet mv.

Forud for specialernes start på BASS har programsekretariatet udarbejdet en række miniguider som denne og forberedt materialer til workshops til BASS-programmets faser.

Under ambitions-fasen vil programsekretariatet være til rådighed til at facilitere de processer, der er nødvendige for at udarbejde den strategiske og faglige ambition.

Ansvarsområder

- ▶ Sikre engagement og involvering af praksis
- ▶ Støtte specialejere og implementeringsansvarlige i deres opgaver
- ▶ Sikre, at de involverede er klædt på med viden og redskaber til at deltage aktivt i udviklingen og implementeringen af BASS
- ▶ Udarbejde materialer og afvikle workshops eller anden aktivitet, der kan understøtte specialejer og implementeringsansvarlige i deres ansvarsopgaver
- ▶ Sikre sammenhængskraft og opbakning mellem sygehusene og programsekretariatet

Understøttende indsatser

Ud over BASS-programsekretariatet, som løbende understøtter specialerne i deres arbejde med BASS-projektet, er der også en række andre indsatser, der har til formål at sikre god fremgang i projektet.

Blandt andet er der:

- Afsat transaktionsmidler til specialerne i BASS
- Støtte fra de tværgående centre i regionen til udvikling af faglige koncepter, der understøtter forandring, fx i forbindelse med:
 - at udvikle og implementere behovsbestemte ambulatorier
 - materiale til HR-indsatser
 - HR-pakker, der støtter op om forandringsprocesser
 - materiale i forbindelse med IT-forandringer eller lign.
- Procesunderstøttelse og miniguider
- Tæt implementeringsunderstøttelse ved implementeringsstyregruppen
- Midler til prøvehandling vedrørende efteruddannelse
- Regionalt arbejde med incitamenter for øget mobilitet i personalet

Man kan holde sig opdateret om programmet og dets udvikling, informationsmaterialer og tilbud på regionens hjemmeside:

[Bæredygtige akutsygehuse og specialer - Region Sjælland - Vi er til for dig](#)

Her ligger der miniguider og konceptbeskrivelser, der understøtter forandringsprocesserne.

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