

Bæredygtige Akutsygehuse og Specialer

*Region Sjællands model for et sammenhængende
og samarbejdende sygehusvæsen*

Formålet med denne miniguide er at give læseren et overblik over Region Sjællands udviklingsprogram Bæredygtige Akutsygehuse og Specialer (BASS), dets visioner og målsætninger.

Derudover giver guiden indblik i de forskellige kerneelementer i BASS, herunder en kort beskrivelse af bæredygtighedsprincippet, nøglepersonernes roller og ansvar samt en procesbeskrivelse. Der er udarbejdet mere uddybende guides for hvert af disse elementer.

REGION SJÆLLAND
SUNDHEDSTRATEGISK PLANLÆGNING



- vi er til for dig

Hvad er BASS?

Bæredygtige Akutsygehuse og Specialer (BASS) er et udviklingsprogram igangsat af Region Sjællands Regionsråd i 2023. BASS blev iværksat på baggrund af aktuelle udfordringer i regionens sygehusvæsen, som kræver organisatoriske ændringer for at kunne blive løst.

Målet med BASS er at skabe et bæredygtigt sygehusvæsen, der arbejder på de aktuelle udfordringer, som præger regionen.

Samtidigt er målet også at skabe langsigtede løsninger, så vi i Region Sjælland kan sikre et robust og stabilt sundhedsvæsen, der kan modstå fremtidige udfordringer.

Derfor er det et gennemgående tema i BASS, at de fremtidige løsninger skal være bæredygtige, og at der skal være indtænkt en vis balance mellem både de faglige, personalemæssige og organisatoriske udfordringer.

BASS-indsatser

Ud over arbejdet med de specialespecifikke indsatser på det medicinske område, er følgende projekter også en del af BASS-programmet, men er ikke et specifikt fokus for disse miniguider:

- Fusionen af SUH Køge og Nykøbing Falster Sygehus
- Behovsbestemte ambulatorier
- Digitale leverancer med henblik på at minimere transport af patienter og personale



Kerneudfordringerne i Region Sjællands sundhedstilbud

I Region Sjælland er der mange dygtige og kvalificerede medarbejdere. Dog er der i Østdanmark en skæv fordeling af sundhedspersoner og særligt læger, hvilket skaber personalemæssige udfordringer i Region Sjælland.

Region Sjælland har svært ved at rekruttere specialiseret personale, særligt speciallæger, hvilket gør det udfordrende at skabe og udvikle gode faglige fællesskaber.

Region Sjælland er den region med næst-færrest borgere og dækker samtidig et relativt stort geografisk område. Det betyder også, at vi har haft mange mindre sygehuse fordelt i regionen.

Udover at patienterne er ældre, har de også typisk flere kroniske sygdomme, hvilket skaber mere komplekse patientforløb. Dermed er det en patientgruppe, der ofte har behov for ydelser fra sundhedsvæsenet.



Der er for få læger til antallet af borgere



Patienterne er blevet ældre og har flere kroniske sygdomme



Det er svært at rekruttere og fastholde læger

Tabellen viser antallet af borgere over 60 år per kliniker fordelt på regionerne.

	 Speciallæger	 Uddannelseslæger	 Sygeplejersker
REGION HOVEDSTADEN	121	110	32
REGION SJÆLLAND	236	199	50
REGION SYDDANMARK	178	186	39
REGION MIDTJYLLAND	170	156	34
REGION NORDJYLLAND	196	200	41

(Kilde: Danske Regioner, august 2022)

Visionen for BASS

BASS sigter mod at sikre **både** stærke faglige miljøer, hvor der er plads til sparring og faglig udvikling inden for specialet. **og** behandling af høj kvalitet tæt på borgerne.

Målet er, at behandling skal være tilgængelig for alle patienter uanset geografisk placering uden unødige belastninger for personalet.

For at finde langsigtede løsninger skal der tages hensyn til en række dilemmaer.

Dilemmaer, der ofte kræver en balance mellem centrale faglige miljøer og lokal patientnærhed, samt fokus på både personaletrivsel, fleksibilitet og ressourceanvendelse kan sikres.

I BASS er det et centralt element, at der arbejdes helhedsorienteret med disse dilemmaer ved aktivt at indtænke bæredygtighedsperspektiver i udviklingsprocessen af nye løsninger på sundhedsvæsenets udfordringer.

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

Udvikling med fokus på praksis og samskabelse

For at sikre at løsningerne i BASS er både robuste og relevante, skal udviklingen ske i tæt samspil med specialerne.

De bedste resultater opnås, når klinikere, der arbejder i specialerne, er involveret som aktive medejere af processen og bidrager til både at definere specialernes udfordringer og til at udforme løsningerne.

I BASS lægges der derfor vægt på samskabelses-processer, hvor

strategiske visioner og praktiske erfaringer bringes sammen.

Ved at inddrage medarbejdere og ledere i specialerne skabes der et fælles fundament for udvikling, hvor alle aktører føler ejerskab og engagement.

På den måde styrkes ikke blot implementeringen, men det sikres også, at løsningerne fungerer i praksis og tager højde for hverdagens realiteter.



Fusionsarbejde og Region Øst:

Region Sjælland står overfor et stort fusionsarbejde med Region hovedstaden, der sammen vil blive til Region Øst.

Som et led i BASS-programmet vil Region Øst løbende blive indtænkt i udviklingsarbejdet for at sikre, at indsatserne i BASS stemmer overens med rammerne for den kommende fusion.



BASS – kort fortalt

Aktuelle udfordringer



Region Sjællands sundhedsvæsen står over for flere komplekse udfordringer. Der er mangel på personale, lange ventelister og skrøbelige specialer, hvor det er svært at opbygge stærke faglige miljøer.

Det er en udfordring at fastholde medarbejdere og balancere både specialiseret og intern medicinsk behandling, samtidig med at medarbejderne skal fordeles geografisk.



Udviklingsprogrammet

BASS skal bidrage til at styrke det interne medicinske område i Region Sjælland, så det bliver mere robust og fremtidssikret.

Dette opnås gennem organisering og samarbejde på tværs af regionens akutsygehuse samt etablering af populationsansvar, der omfatter hele regionen. Derudover opbygges der styrkepositioner inden for de interne medicinske specialer.

Formål



BASS sigter mod at sikre reel lighed i sundhed, styrke faglige miljøer og forbedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Det overordnede mål er at opbygge et mere robust og sammenhængende sundhedsvæsen i Region Sjælland.



Ambition

BASS-ambitionen er at skabe et fælles populationsansvar på tværs af akutsygehuse og oprette styrkepositioner i de interne medicinske specialer, i stedet for at specialerne er til stede på alle akutsygehuse. For hvert speciale etableres der styrkepositioner, hvor faglig viden og ressourcer bringes tættere på patienterne.



Bæredygtighed

En bæredygtig organisation sikrer en balance mellem borgernes behov, kvaliteten af pleje og behandling samt regionens tilgængelige ressourcer.

Bæredygtighed handler om at realisere egne visioner, anvende ressourcer der, hvor de skaber mest værdi, og bidrage til en langsigtet styrkelse af kapaciteten.

BASS arbejder ud fra tre centrale bæredygtighedsperspektiver:

- Faglig bæredygtighed: Fokus på kvalitet, ensartethed og opbygning af stærke faglige miljøer
- Personalemæssig bæredygtighed: Skabelse af stabile arbejdsforhold, trivsel og fleksibilitet for medarbejderne
- Organisatorisk bæredygtighed: Effektiv udnyttelse af ressourcer, strukturer og den samlede bæredygtighed på akutsygehuset

Design og værktøjer

For at understøtte implementeringen af projektet, er der udviklet en række værktøjer, herunder:

- Drejebøger til Strategisk og Faglig ambition
- Driverdiagrammer, forbedringsmodeller og PDSA-processer

Derudover er der afsat både transitionsmidler og støtte fra regionens centre til BASS-projektet.



Begreber i BASS

Styrkeposition

Det er ambitionen med BASS, at der skal skabes stærke faglige miljøer i det, der i programmet betegnes som styrkepositioner.

Begrebet styrkeposition rummer, at specialet både sikrer rammer for stærke faglige miljøer med mere overskud til den gode klinik og fokus på udvikling og forskning, og at disse styrkepositioner skal sikre et harmoniseret fælles behandlingsansvar.

Det kan udmønte sig på forskellige måder, alt efter specialets behov og muligheder. Det er den enkelte specialeleder, der i samarbejde med personalet har ansvaret for at finde den løsning, der er bedst for det enkelte speciale.

Formål

- ▶ Skabe stærke arbejdsfællesskaber med faglig sparring og udvikling
- ▶ Sikre harmoniseret behandlingstilbud
- ▶ Sikre at ressourcer bliver brugt fornuftigt og med rum til at skabe bæredygtig udvikling af specialerne

Eksempler på organisering og fokus for styrkepositionerne kan være

1. De faglige fællesskaber styrkes ved at samle specialets personale på to af regionens sygehuse. De to styrkepositioner har fra de to sygehuse ansvaret for behandling af patienter i hele Region Sjælland.
2. Der skabes rammer for at personalet kan arbejde med behandlingsansvar på distancen, så personalet, uanset deres placering, kan give behandling af patienter i hele regionen.
3. Der laves faglige fællesskaber af personalet på tværs af faggrupper på sygehusene, så specialet bliver mere robust ved at arbejde med en bredere faglige miljøer med fokus på faglige udvikling.

Populationsansvar

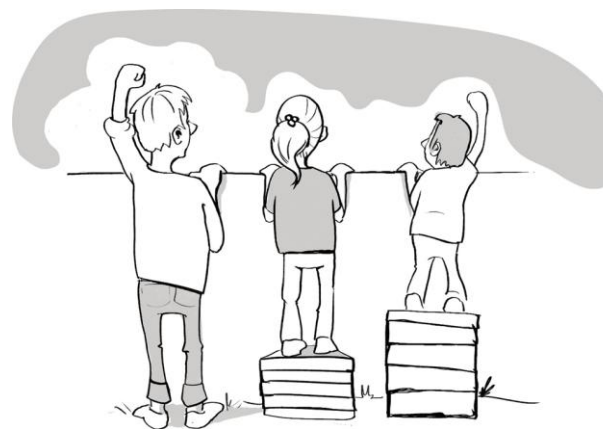
Hvert speciale har et fælles populationsansvar, hvilket betyder, at specialets styrkepositioner sammen har ansvaret for behandling af alle patienterne inden for specialet i Region Sjælland.

Personalet i styrkepositionerne samarbejder derfor om patienterne i hele regionen, så patienterne kan få samme høje kvalitet og større nærhed i behandlingen.

Specialets populationsansvar gælder på tværs af alle regionens sygehuse. Hvordan det enkelte speciale sikrer det fælles populationsansvar, afhænger af specialets organisering og er derfor op til den enkelte specialeleder i samarbejde med de implementeringsansvarlige.

Formål

- ▶ Specialet og dermed styrkepositionerne har ansvaret for behandling af patienter i Region Sjælland som en helhed
- ▶ For at et speciale fungerer kræver det, at der er behandlingstilbud til alle patienter i Region Sjælland
- ▶ Formålet er at skabe mere lighed i sundhed på tværs af geografisk placering og patientens ressourcer



Bæredygtighed

Hvad er bæredygtighed?

Bæredygtighed handler om at skabe holdbare løsninger, der kan være stabile og robuste i et foranderligt sundhedsvæsen og samtidig sikre høj faglig standard uden at overbelaste ressourcer eller personale.

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 ramme for et helhedsorienteret blik på løsningerne.

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 fastholde medarbejdere.



Organisatorisk bæredygtighed

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

Anvendelse i praksis

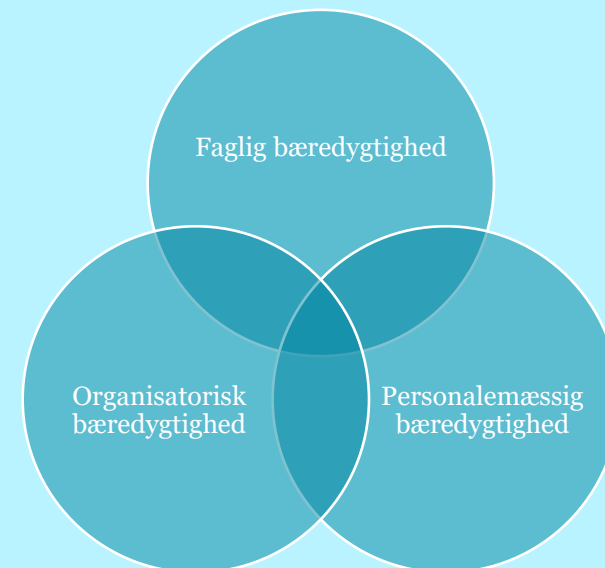
Ved at arbejde med bæredygtighedsperspektiverne kan der arbejdes med udfordringer og løsninger, der understøtter både det faglige, personalemæssige og organisatoriske niveau.

De tre bæredygtighedsperspektiver skal tænkes som et prisme, hvor både udfordringer og løsninger vurderes ud fra alle tre perspektiver.

I praksis vil perspektiverne blive anvendt til at undersøge om specialets aktuelle situation tyder på, at udfordringerne primært er knyttet til ét af de tre perspektiver, hvilket vil kalde på en særlig opmærksomhed på indsatser inden for dette område.

I arbejdet med udviklingen af nye løsninger skal bæredygtighedsperspektiverne ses som en prisme, som hver indsats skal ses igennem. På den måde skal der arbejdes med blik for både det faglige, personalemæssige og organisatoriske i en udviklingsorienteret tilgang.

Med denne helhedstankegang reduceres risikoen for blinde vinkler samtidig med at der skabes løsninger, der ikke kun løser problemet her og nu, men også er holdbare på længere sigt og tilpasset forskellige aktørers behov.



Roller og ansvar

Specialeeejer

En specialeeejer er en vicedirektør fra et sygehus, der har ansvar for et speciales styrkepositioner og populationsansvar på tværs af Region Sjælland.

Specialeeejeren udvikler den Strategiske ambition for specialet i samarbejde med BASS-styregruppen og skal sikre overensstemmelse mellem de politiske visioner og specialets rammer.

Specialeeejeren fokuserer på at etablere strategiske målsætninger frem for praktiske løsninger.

Specialeeejeren leder specialets udvikling på tværs af regionen og skaber fælles forståelse for visionen.

Kerneteamet

Ud over specialeejere og de implementeringsansvarlige kan det være relevant at inddrage flere ledere eller andre nøglepersoner med særlig viden om specialet, eller personer der kan spille en særlig rolle i implementeringsfasen.

Disse personer vil tilsammen være specialets og specialeeejerens kerneteam.

Kerneteamet kan fx bestå af:

- Implementeringsansvarlige
- Afdelingsledelser
- Ledere på akutsygehuse uden styrkeposition
- Andet personale, der kan have en essentiel rolle i udarbejdelses- og implementeringsfasen

Specialeeejerens nøgleopgaver

- Udarbejde og eje den Strategiske ambition for specialet
- Håndtere strategiske dilemmaer og skabe sammenhæng på tværs af styrkepositioner
- Mobilisere ressourcer og sikre organisatorisk bæredygtighed
- Skabe motivation og engagement blandt medarbejdere

Implementeringsansvarlig

Den implementeringsansvarlige er en afdelingsleder på chefniveau fra det pågældende speciale, fx cheflæge eller chefsygeplejerske.

Den implementeringsansvarlige har ansvar for at omsætte den Strategiske ambition til en Faglig ambition, der fungerer som fundament for konkrete implementeringsplaner.

Rollen indebærer derfor et ansvar for at sikre struktureret og bæredygtig udvikling af specialet samt gennemsigtighed i processen.

Den implementeringsansvarlige arbejder tæt på praksis med fokus på udvikling og implementering samt støtter personalet under forandringer.

Rolerne som specialeeejer og implementeringsansvarlig afhænger af det enkelte speciales behov.

Et tæt samarbejde mellem de to roller er essentielt for at skabe helhedsorienterede løsninger og sikre, at strategierne bliver realiseret i praksis.

Implementeringsansvarliges nøgleopgaver:

- Realisere den Faglige ambition og drive forandringer i klinikken
- Håndtere faglige dilemmaer og sikre gode patientrejser inden for styrkepositionen
- Sikre fremdrift, engagement og involvering af relevante medarbejdere
- Skabe faglig forankring og erfaringsudveksling i specialet



Proces

Er under udarbejdelse