

Ledelses- og Styringsgrundlag

Eksempelsamling



Indholdsfortegnelse

1. Hospitalsenheden Horsens som Patientsikkert Sygehus	3
2. Horsens på forkant med sundhed	4
3. Forebyggelse af komplikationer på Regionshospitalet Randers	5
4. Strategikort i Hospitalsenheden Vest	6
5. Patientinvolvering gennem PRO i Hospitalsenheden Vest	7
6. Excellente patientforløb i Hospitalsenhed Midt	8
7. Hospitalsenhed Midt – Visitation af patienter	9
8. Virksomheds- og Ledelsesgrundlag for Aarhus Universitetshospital	10
9. Psykiatri og Social – Etablering af MultifunC	11
10. Psykiatri og Social – Teknologisk satsning	12
11. Udformning af et lokalt virksomhedsgrundlag på en social institution	13
12. TaskForce for nære sundhedstilbud og sundhedsinnovation	14
13. Triple Aim som redskab i kvalitetsarbejdet	15
14. CAMP som innovativ arbejdsform med fokus på strategisporene	16

1. Hospitalsenheden Horsens som Patientsikkert Sygehus

Patientsikkert Sygehus er et projekt der skal sikre bedre kvalitet og effekt gennem indførelse af pakkeforløb med systematiske interventioner og inddragelse af patienterne for at forebygge komplikationer.

Baggrund for projektet er, at Hospitalsenheden Horsens (HEH) d. 26. april 2010 officielt blev udpeget til at være ét af fem patientsikre sygehuse i Danmark. Projektet var oprindeligt et treårigt projekt (2010-12), men er blevet forlænget til udgangen af 2013.

Patientsikkert Sygehus skal sikre en **bedre kvalitet og effekt** (forhindre utilsigtede effekter) for patienterne. Patientsikkert Sygehus har to overordnede målsætninger – dels en 15% reduktion i dødelighed målt ved HSMR og dels en 30% reduktion i antallet af skader. Projektet er designet således, at de overordnede målsætninger nås ved at implementere 12 kliniske pakker (ex. en kirurgipakke for kirurgiske patienter), der inden for hvert sit område minutiøst beskriver, hvilke interventioner, der skal implementeres.

Projektet adskiller sig fra andre projekter, ved at det er frontpersonalet, der via test-retest (PDSA) af forskellige tiltag skal sikre sig, at interventionerne bliver indarbejdet i de daglige arbejdsgange. Der er således stor handlefrihed inden for de rammer, som pakkerne udstikker. På flere af pakkerne **inddrages patienterne**, således at de kan være med til at understøtte, at de får den nødvendige behandling. Eksempelvis hjælper patienterne med at holde øje med liggesår samt at perifere venekatetre ikke ligger for lang tid.

Rent **organisatorisk** er de fleste af pakkerne implementeret via pakkevise-netværk, der går på tværs af de kliniske afdelinger. Dette **tværgående samarbejde** gennem netværk har gjort det muligt at tænke hele patientforløbet ind. Eksempelvis går et forløb med blodforgiftning ofte på tværs af akutafdeling, stamafdeling og intensivafdeling, og derfor er det vigtigt, at implementeringen sker på tværs af afdelinger og faggrupper.

Effekten af projektet har været meget stor – ikke mindst fordi man undervejs løbende har kunnet måle fremdriften. Det er således erfaringen, at man via en systematisk tilgang kan højne kvaliteten betragteligt og derved nedbringe antallet af skader og antallet af døde betragteligt. På den baggrund gøres der på hospitalet meget ud af, at dette projekt ikke stopper med udgangen af 2013, men at arbejdet med de 12 pakker fortsætter som en fast del af hverdagen.

2. Horsens på forkant med sundhed

Horsens på forkant med sundhed er et projekt, der sætter fokus på borgere med en kronisk sygdom og sikring af en sammenhængende indsats på tværs af kommune, hospital og praktiserende læger gennem etableringen af en tværsektoriel organisering og en fælles teknologisk platform.

Horsens på forkant med sundhed skal etablere et nyt **tværsektorielt samarbejde** og en tværsektoriel organisering af sundhedstilbud til borgere med kronisk sygdom. Det er et fælles projekt mellem kommune, hospital og praktiserende læger og har også haft fokus på udviklingen af en fælles teknologisk platform til understøttelse af samarbejdet.

Den **ønskede effekt** af projektet er at sikre borgere med en kronisk sygdom en **sammenhængende indsats på tværs af kommune, hospital og praktiserende læger.**

Det er projektets mål at sikre dette gennem etablering af en fælles organisering og teknologisk platform, som med borgeren i centrum sætter interessenter fra alle dele af sundhedssektoren i stand til at betjene og behandle borgere med kronisk sygdom via et Sundheds-Hotspot i borgerens eget hjem, og på den måde kunne levere **samme eller bedre kvalitet til flere borgere med lavere omkostninger.**

Projektet tager udgangspunkt i, at Horsens Kommune og Hospitalsenheden Horsens i samarbejde med de praktiserende læger og apotekerne kan udføre opgaverne med det nuværende personale. Der er altså ikke tale om en serviceudvidelse, men om at opgaverne løses på en ny og tværororganisatorisk måde understøttet af en fælles teknologisk platform.

Projektet er igangsat i august 2012 og er et 3-årig udviklings- og forskningsprojekt. Projektlederen er ansat i fællesskab mellem Horsens Kommune og Hospitalsenheden Horsens og projektorganisationen er etableret med fælles programgruppe, styregruppe og projektgrupper. Det tværsektorielle samarbejde og opbygning af et fælles verdensbillede kræver inddragelse af alle niveauer i organisationerne igennem projektperioden.

Projektet skal løbende igennem hele projektperioden afprøve og anvende teknologien, så de sundhedsprofessionelle og borgerne kan give konkret input til organisations- og teknologiudvikling i en iterativ og innovativ proces, som tager højde for nye erfaringer og læring. Resultatet er derfor ikke kendt på forhånd og den ledelsesmæssige risikovillighed skal være høj. Det vil sige, at teknologi ikke bliver leveret som en vare, men at den private virksomhed som samarbejdspartner i projektet udvikler Sundheds-Hotspottet således, at hvis løsningen viser sig at kunne leve op til forventningerne, vil blive sat i udbud efter endt projektperiode.

Det forventes at 400 borgere fra Horsens Kommune, vil indgå i projektet. Fokus i projektet er på diabetes, hjerteinsufficiens, kroniske lungesygdomme og den ældre medicinske patient.

Der er tilknyttet en Ph.D. fra Syddansk Universitet (SDU) til at forske i projektets samfundsøkonomiske effekt. Forskningsresultaterne forventes at foreligge i slutningen af 2015.

3. Forebyggelse af komplikationer på Regionshospitalet Randers

Forebyggelse af komplikationer under indlæggelse på Medicinsk Afdeling på Regionshospitalet Randers via faldforebyggelse, der skal sikre utilsigtede effekter for patienterne bla. gennem involvering af de pårørende, vidensopsamling og vidensdeling via fotoserier.

Faldforebyggelse

Medicinsk afdeling har gennem en årrække arbejdet målrettet med faldforebyggelse. Initiativet vedrørende faldforebyggelse skal sikre en bedre **kvalitet og effekt** (forhindre utilsigtede effekter) for patienterne. **Effekt målet** er, at ingen patienter falder under indlæggelse, og hvis det sker, at følgerne da er så lette som mulige.

Medicinsk Afdeling sætter fokus på fald på både **det organisatoriske plan** samt i klinikken på medarbejderplan. Afdelingsledelsen har stor bevågenhed på fald og er med til analysere utilsigtede hændelser omhandlende fald. Der er nedsat **en tværfaglig 'faldgruppe'**, som analyserer mønstre og tendenser i relation til fald samt iværksætter tiltag, der afprøves i praksis. Blandt andet følgende tiltag/handlinger er iværksat i relation til faldforebyggelse:

- **Fotoserie:** Faldforebyggende tiltag er blevet fotograferet og sat sammen til en fotoserie. Fotoserien anvendes til undervisning af personalet i alle medicinske afsnit og bruges ligeledes som en naturlig del af opfølgningen efter en utilsigtet hændelse.
- **Faldplakat:** Faldgruppen er, sammen med hospitalets fotografer, ved at udarbejde en plakat med fotos fra fotoserien. Faldplakaten tænkes som et visuelt kommunikationsredskab til at oplyse medarbejdere om muligheder for at forebygge patientfald.
- **Indretning af fremtidige toiletter (de bygningsmæssige ressourcer):** Mange fald på hospitalet er relateret til toiletbesøg. I forbindelse med hospitalets nye byggeri, har faldgruppen indgivet ønsker til indretning af toilet, herunder belysning, som kan være med til at forebygge fald.
- **Inddragelse af pårørende:** Pårørende inddrages naturligt i faldforebyggende tiltag omkring patienten. De oplyses om vigtigheden af at ringe, når deres indlagte pårørende skal følges til toilet, samt vigtigheden af, at de fortæller, når de forlader afdelingen, og patienten har brug for ekstra opsyn.
- **Inddragelse af patienter:** Patienternes perspektiv inddrages ved at spørge patienter og pårørende om deres oplevelse med faldforebyggende tiltag under indlæggelsen. Medicinsk Afdeling deltager desuden i et innovationsprojekt, hvor sygeplejersker spørger borgerne og undersøger, hvordan afdelingen fremover kan involvere borgerne på nye måder, både som patient og pårørende. Sygeplejerskerne har mødt borgerne på deres hjemmebane: Jobcentret, Borgerservice, Kantinen Randers kommune og Randers Storcenter.

Indberetninger af utilsigtede hændelser følges hver måned med forventningen om at kunne se færre alvorlige faldindberetninger, selvom det ikke kan være en sikker måleparameter. Samtidig monitoreres der på skader efter fald og på, om de bliver færre og mindre alvorlige.

4. Strategikort i Hospitalsenheden Vest

Anvendelse af Ledelses- og Styringsgrundlaget og Strategikort som styringsredskab i Hospitalsenheden Vest. Hospitalsenheden Vest styres på enhedsniveau via et strategikort, indeholdende mission, vision, værdier og strategispor. Strategikortet tager afsæt i Ledelses- og Styringsgrundlaget – herunder de 5 fokusområder effekt, ydelser, organisation, ressourcer og omdømme samt "de 6 indikatorer".

Med udgangspunkt i strategikortet udvælger Hospitalsenheden Vest årligt et antal særlige fokusområder, hvor enheden særligt ønsker at rykke sig inden for det næste år. Indholdet i Hospitalsenheden Vests strategikort, og de særlige fokusområder, bliver årligt operationaliseret på afdelingsniveau via Budget- og Udviklingsaftaler (BUA). Der indgås en BUA mellem hospitalsledelsen og hver af enhedens 23 afdelinger, som følger kalenderåret. Aftalerne er bygget op omkring en 6+2+2 logik forstået på den måde, at de første 6 mål i aftalen relaterer sig til regionens "6 indikatorer":

- faglige standarder og faglig kvalitet
- tilfredse brugere
- servicemål
- produktivitet/aktivitet
- tilfredse medarbejdere
- budgetoverholdelse/ressourceforbrug

Indikatorerne konkretiseres med interne opsatte mål i enheden. De næste 2 mål udvælges af hospitalsledelsen og er tværgående temaer/indsatsområder for enheden. De sidste 2 mål fastsætter afdelingerne selv i forhold til, hvor de som afdeling vil rykke sig i det følgende år.

For hvert mål i BUA'en udarbejdes indikatorer. Der afholdes halvårslige møder mellem hospitalsledelsen og de enkelte afdelingsledelser, hvor status i forhold til opfyldelse af de opsatte mål drøftes. Ledelses- og Styringsgrundlaget, Strategikortet og de enkelte afdelingers Budget- og Udviklingsaftaler – har til formål at sikre:

- Enhedens **ressourcer** anvendes hensigtsmæssigt i forhold til **effekt**-målene (**aktivitets- og kvalitetsmål**).
- Der følges op på indsatsen i de enkelte afdelinger i indeværende år.
- En rød tråd mellem enhedens arbejde og det fælles Ledelses- og styringsgrundlag

Illustration af den "røde tråd" i Hospitalsenheden Vests virksomhedsgrundlag



5. Patientinvolvering gennem PRO i Hospitalsenheden Vest

Patientinvolvering og fokus på patientens ressourcer gennem klinisk brug af PRO (patient reported outcome) – et innovationstiltag i Hospitalsenheden Vest, som opskales på tværs af Region Midtjylland.

Ved at **inddrage borgerne i dialog** om deres eget sygdomsbillede og derved **tænke patienternes ressourcer ind** i arbejdet med at sikre kvalitet, patientsikkerhed og patientinvolvering, opnås **højere kvalitet** i konsultationen for både kliniker og kroniker, en **bedre udnyttelse af hospitalernes kapacitet** og dermed langt **mere effektiv anvendelse af ressourcerne**.

Dette sker gennem Ambuflex, der som en integreret del af MidtEPJ understøtter fleksible ambulante forløb ved brug af PRO (patient reported outcome) til klinisk beslutningsstøtte.

AmbuFlex skaber overblik over patientens samlede forløb baseret på selvrapportering med korte spørgeskemaer, som udfyldes enten på papir eller via internet. En grafisk oversigt over forløbet, på baggrund af patientens besvarelser, står online til rådighed for personalet i ambulatoriet.

Effektmål

De overordnede effektmål er at **fremme hensigtsmæssig brug af ressourcer** i behandlingssystemet, **fremme patientens selvforvaltning** og **øge behandlingskvaliteten**.

De specifikke mål er:

- At **sætte patienten i fokus som aktiv medspiller** med nye muligheder for patientbaseret monitorering. Dette kan fremme egenbehandling, patientuddannelse og compliance.
- At give bedre mulighed for konsultation ved behov og undgå unødige konsultationer ved, at **patienten definerer sit eget behov** for kontakt til ambulatoriet
- At udnytte bestående IT-ressourcer og centrale registre
- At **indsamle data til evaluering, kvalitetsudvikling, planlægning og forskning** uden ekstraomkostninger
- At **styrke samarbejdet** og **fremme overgangen mellem primær og sekundær sundhedssektor** ved at **data bliver synlige for alle parter**.

6. Excellente patientforløb i Hospitalsenhed Midt

Arbejdet med at udvikle "excellente patientforløb" i Hospitalsenhed Midt konkretiserer elementer fra Ledelses- og Styringsgrundlagets strategispor vedr. levering af målrettede og relevante ydelser af høj faglig kvalitet og sammenhæng i opgaveløsningen til gavn for patienterne.

Ved Diagnostisk Center, Regionshospitalet Silkeborg, Hospitalsenhed Midt, er der i en forbindelse med centrets funktion som et Center of Excellence arbejdet med at udvikle excellente patientforløb, hvor fokus er på at **sikre det sammenhængende patientforløb på tværs af sektorer, på tværs af faggrupper, på tværs af specialer og på tværs af afdelinger**. Arbejdet er i tråd med strategisporene med fokus på **levering af målrettede og relevante ydelser af høj faglig kvalitet** og **sammenhæng i opgaveløsningen** til gavn for den enkelte patient.

En af indsatsene har været at gøre hospitalet **"lydhør" overfor de praktiserende lægers ønsker** til, hvad hospitalet kan yde, f.eks. for at praksis hurtigere kan få undersøgt patienterne indenfor termen "De praktiserende lægers hospital". Det kan eksempelvis være direkte henvisning af patienter til ultralydsundersøgelser for leddegigt.

En anden indsats, der er etableret i regi af Diagnostisk Center er **udredning af hjertesvigt med flere undersøgelser samme dag. Effektmålet** er at patienterne hurtigt får stillet en diagnose og dermed også hurtigt kan komme i behandling. Desuden er det et **effektmål**, at patienterne ikke skal møde til undersøgelser flere gange, men kan få flere ting afklaret ved samme besøg.

For patienter med kendt sygdom, der giver behov for blodtransfusion med varierende intervaller, er der **etableret et forløb, hvor praktiserende læge ordinerer blodtransfusioner, der efterfølgende gives af sygeplejersker på patienthotellet**. Det betyder, at de kliniske afdelinger kun inddrages i forløbene, hvis der opstår komplikationer. Hospitalslægerne sparer derved en arbejdsgang, fordi der ikke hver gang skal foretages en ny journaloptagelse og journalskrivning. Patienterne kan i ro og mag få udført blodtransfusionen på et hotelværelse i stedet for på en travl hospitalsafdeling.

Med til billedet af etablering af excellente patientforløb hører også at udnytte muligheden for at få speciallæger til at **samarbejde på tværs af specialer**. Det er vigtigt for patienter med uspecifikke symptomer på kræft og for patienter med multisygdom, der ikke naturligt hører til indenfor et enkelt speciale, at specialerne samarbejder, f.eks. i form af **tværfaglige konferencer**.

I **samarbejde med kommunerne** etableres fremskudte visitationer, hvilket indebærer at kommunale sygeplejersker har deres daglige gang på hospitalet for at sikre det **sammenhængende patientforløb** ved udskrivelsen af patienter fra hospital til kommunalt regi. Der er ligeledes etableret et **samarbejde med den kommunale sektor** om, at patienter med behov for i.v.-medicin kan få medicinen i eget hjem af kommunale sygeplejersker under lægefaglig ordination.

7. Hospitalsenhed Midt – Visitation af patienter

Visitation af patienter i "Den fælles Regionale Visitation" for neurorehabilitering på Hospitalsenhed Midt tager afsæt i Ledelses- og Styringsgrundlagets strategispor vedr. målrettede og relevante ydelser af høj faglig kvalitet samt samarbejde på tværs af regionen.

Den fælles Regionale Visitation for neurohabilitering i Region Midtjylland (FRV) foregår på Regionshospitalet Hammel Neurocenter, hvor der dagligt visiteres apopleksipatienter fra de neurologiske afdelinger i Aarhus og Holstebro til neurohabilitering på henholdsvis RH Skive, RH Lemvig og RH Hammel Neurocenter.

I visitationen arbejdes efter en **vision om at sikre excellente og hensigtsmæssige patientforløb**. Dette med afsæt i strategisporene for henholdsvis sikring af **målrettede og relevante ydelser af høj faglig kvalitet**, hvor patienten hurtigt tilbydes neurohabilitering, samt via **samarbejde på tværs af regionen** mellem akutafdelinger og neurohabiliteringsenhederne.

Den fælles Regionale Visitation leverer sine **ydelser** (visitation) og har skabt en struktur og **organisation** med afsæt i ønsket om en afledt **effekt**, hvor patienterne hurtigt tilbydes neurorehabilitering.

Samtidig er der fokus på **ressourcerne**, hvor budget, produktion og servicemål overholdes, således at apopleksipatienternes gennemsnitlige indlæggelsestid på akutafdelingerne overholdes, og der kontinuerligt skaffes ledig kapacitet på de neurologiske afdelinger.

8. Virksomheds- og Ledelsesgrundlag for Aarhus Universitetshospital

Arbejdet med Virksomhedsgrundlag og Ledelsesgrundlag for Aarhus Universitetshospital tager afsæt i det fælles Ledelses- og Styringsgrundlag i Region Midtjylland

Efter fusionen i april 2011 påbegyndte Aarhus Universitetshospital (AUH) udarbejdelsen af virksomhedsgrundlag og strategier for hospitalet, personalepolitik samt ledelsesgrundlag. Formålet er at sikre, at alle afdelinger på hospitalet har fælles vision og fælles retning.

Virksomhedsgrundlaget for AUH tager afsæt i Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsgrundlag. Det er således fokusområderne **effekt, ydelser, organisation, ressourcer og omdømme**, som foldes ud i *Det Strategiske Landkort*, ligesom **de tre værdier dialog, dygtighed og dristighed** er inddraget. Landkortet kan anvendes af den enkelte afdeling til at vurdere, om afdelingen har tilstrækkeligt fokus på de enkelte områder i strategisporet og dermed arbejder hen mod hospitalets vision. Afdelingens prioritering og indsats indenfor strategierne drøftes på hospitalsledelsens strategimøder med centrene.

I vinteren og foråret 2013 udarbejder AUH et ledelsesgrundlag for hospitalet. Rammen er Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsgrundlag, og hospitalets ledelsesgrundlag kan betragtes som en komprimeret udgave. Ledelsesgrundlaget er den enkelte leders grundlag for at være leder på AUH. Det er en hjælp til ledelsesopgaven og herunder til håndteringen af de udfordringer, hospitalet står over for i de kommende år.

I processen med udarbejdelse af Ledelsesgrundlaget har hospitalet gjort brug af både interne og eksterne ressourcer: En arbejdsgruppe med ansatte på hospitalet har stået for udarbejdelsen og har undervejs mødtes med et panel af 6 ledere fra forskellige organisationer: Systematic, Region Midtjylland, Aarhus Kommune, Aarhus Universitet og Aalborg Universitetshospital. Panelet gav inspiration og udfordrede idéerne til ledelsesgrundlaget. En skrivegruppe arbejder i foråret 2013 på at formulere det endelige ledelsesgrundlag.

9. Psykiatri og Social – Etablering af MultifunC

Etablering af MultifunC Midtjylland, der bygger på et forskningsmæssigt anerkendt behandlingskoncept for udadreagerende unge, hvor der fokuserer på hele den unges livssituation og arbejdes på tværs af sektorer.

Etableringen af MultifunC Midtjylland tager udgangspunkt i **visionen** om, at "stræbe efter at levere sociale ydelser på højt specialiseret niveau, som imødekommer efterspørgselen og er til gavn for alle".

Fakta om MultifunC Midtjylland

MultifunC Midtjylland er en højt specialiseret institution til unge med svære adfærdsproblemer og udadreagerende adfærd. Institutionen følger behandlingskonceptet MultifunC, som bygger på **forskningsmæssig viden** om, hvad der virker for unge, som har en aggressiv og voldelig adfærd eksempelvis kriminalitet. Tilbuddet er kort og intensivt og søger at dække hele den unges livssituation ved at fokusere på den unges hverdag, lokalmiljø, familie, skolesituation og venner. Institutionen er den 2. institution af sin type i Danmark.

Etablering af MultifunC Midtjylland er sket med fokus på vision, strategier og værdier.

Psykiatri og Social har muliggjort etableringen af institutionen gennem et systematisk fokus på **samarbejde og dialog** både internt i regionen og med eksterne parter. Institutionen er etableret med baggrund i dialog med Aarhus og Herning kommuner og med udgangspunkt i disse kommuners efterspørgsel efter MultifunC behandling. Der er tale om et **tværgående samarbejde**, og der er således indgået et partnerskab med Aarhus og Herning kommuner, og et samarbejde med Socialstyrelsen, der har ansvaret for kvalitetssikring af MultifunC behandling i Danmark.

MultifunC Midtjylland er et eksempel på udmøntningen af det **strategispor** i ledelses- og styringsgrundlaget, der sigter på at **levere målrettede ydelser af høj faglig kvalitet** med fokus på den ønskede effekt og borgerens trivsel. Ifølge norske og svenske erfaringer formår MultifunC konceptet at levere en **effekt** indenfor en kort indskrivningsperiode. Norske resultater har vist, at MultifunC konceptet ved at sætte intensivt og struktureret ind samt **optimere ressourceforbruget** over en kort periode skaber særdeles positive resultater sammenlignet med andre tilbud til den respektive målgruppe.

10. Psykiatri og Social – Teknologisk satsning

Teknologisk satsning i Psykiatri og Social skal være med til at skabe et sammenhængende sundhedsvæsen, der sikrer patientinvolvering og giver øget kvalitet og bedre ressourceudnyttelse.

Den teknologiske satsning i Psykiatri og Social tager sit udgangspunkt i målsætningen om at skabe et **sammenhængende sundhedsvæsen**, hvor ydelser bliver leveret på et højt specialiseret niveau med det mål at fremme borgernes mulighed for sundhed, trivsel og velstand. Borgeren skal sættes i centrum for den indsats, der leveres.

Det er intentionen, at brug af forskellige teknologiske løsninger skal:

- Sørge for **bedre behandling**
- **Øge produktiviteten**
- **Inddrage patientens ressourcer** og give dem mulighed for at tage del i og ansvar for egen behandling
- Udbygge ambulante behandlingstilbud og **udvikle nye ydelser**
- **Øge det tværsektorielle samarbejde**
- **Videreudvikle ambulante behandlingsmetoder** i psykiatrien **og pædagogiske metoder** på det sociale område

Målet med satsningen er desuden, at Psykiatri og Social skal være nationalt bemærkelsesværdig i forhold til udvikling og anvendelse af teknologi i psykiatrien og på det sociale område. Et konkret eksempel herpå er, at Psykiatri og Social nu sidder med i en arbejdsgruppe under regeringens psykiatriudvalg, der har til formål at komme med input om telepsykiatri og velfærdsteknologi.

Den teknologiske satsning har i tråd med Ledelses- og styringsgrundlaget fokus på en **helhedsorientering**, der både retter sig mod den **effekt**, der skabes for borgerne, men også mod **ydelser, organisation, ressourcer og omdømme**.

Et eksempel herpå er "iPad-projekt", hvor en specialudviklet app, der består af en videodel og en række kognitive arbejdsskemaer, skal hjælpe unge med skizofreni og ældre med depression med at få mere styr på hverdagen og samtidig bidrage til **øget patient empowerment**. Projektet undersøger desuden, om videokontakt kan bruges som alternativ til hjemmebesøg og dermed sikre en **ressourceoptimering** gennem sparet behandlertid på landevejene.

De foreløbige resultater peger på, at **en større brugeroplevelt kvalitet**, hvor patienterne føler sig mindre stigmatiserede, når de bruger app'en, at skemaerne i app'en hjælper patienterne med at få mere struktur i hverdagen, og de bliver mere selvhjulpne. Behandlerne oplever øget **patientinvolvering** og mulighed for kortere kontakter. Som en ældre patient med depression udtaler "*Jeg har været glad for ipadkonsultationerne, fordi der ikke er noget tidsspilde med transport. Derfor er det heller ikke så anstrengende*".

11. Udformning af et lokalt virksomhedsgrundlag på en social institution

Udformning af et lokalt virksomhedsgrundlag på en social institution med afsæt i Ledelses- og Styringsgrundlagets vision om at levere sociale ydelser på et højt internationalt niveau til gavn for alle, værdierne dialog, dygtighed og dristighed samt fokusområderne ressourcer, organisation, ydelser og effekt.

Under arbejdet med et lokalt virksomhedsgrundlag for én af Region Midtjyllands sociale institutioner blev der sat fokus på koblingen mellem det regionale virksomhedsgrundlag og det lokale virksomhedsgrundlag. Som optakt til en temadag havde ledelsen arbejdet med institutionens **mission** og **vision**. Særligt det at forholde sig til, hvordan den pågældende institution kunne arbejde med Region Midtjyllands fælles overordnede vision om at "**levere sociale ydelser på et højt internationalt niveau til gavn for alle**".

Man valgte at **Dialog, Dygtighed og Dristighed** også skulle være de overordnede værdier, som man på institutionen arbejder med, men man havde brug for at få sat mere konkrete handlinger på. Det blev til 15 sætninger som satte flere ord på arbejdet med beboere, pårørende og kollegaer. Som eksempler kan nævnes:

- Det er værdifuldt for beboerne, at hverdagen er genkendelse og forudsigelig
- Det er værdifuldt for de pårørende, at der er et gensidigt højt informationsniveau
- Det er værdifuldt for mine kollegaer, at vi har en god omgangstone.

På temadagen blev der på forskellige måder arbejdet med de **fire fokusområder i det lokale virksomhedsgrundlag ressourcer, organisation, ydelser og effekt**.

Effekten og den oplevede kvalitet for både beboere og pårørende var i fokus.

Indholdet i institutionens **ydelser** der blev også drøftet. Kan/skal opgaver samt fordeling af opgaver til bestemte faggrupper

Én af institutionens særlige udfordringer er, at den består af flere afdelinger. Denne **organisering** blev nøje drøftet og nye tiltag til et øget arbejde på tværs blev skrevet ned som et strategispør.

Kerneydelsen var i centrum under hele processen. Således skulle både medarbejdere og ledelse kontinuerligt forholde sig til, hvordan de forskellige delelementer i virksomhedsgrundlaget påvirkede og hang sammen med institutionens primære opgave.

12.TaskForce for nære sundhedstilbud og sundhedsinnovation

Etablering af Task Force for nære sundhedstilbud og sundhedsinnovation, der skal sikre tværsektorielt og tværfagligt samarbejde i arbejdet med innovative og omkostningseffektive løsninger.

Strategispor

Region Midtjylland har etableret en "Task Force for nære sundhedstilbud og sundhedsinnovation" i samarbejde med kommuner og faglige organisationer. Dette er sket med afsæt i følgende to strategispor:

- **levere målrettede og relevante ydelser af høj faglig kvalitet med de lavest mulige omkostninger, der giver den ønskede effekt**
- **samarbejde og sikre sammenhæng og helhed i ydelse og opgaveløsning**

Målet med denne Task Force er via **innovation** at udvikle og styrke det nære sundhedsvæsen.

Effekt

Effekten af Task Force skal være skabelsen af nye og radikalt anderledes løsninger på de udfordringer, som både kommuner og region står overfor på sundhedsområdet. Løsninger som både er bedre for patienten og samfundsøkonomisk billigere.

Ydelser

Task Force er nedsat med deltagere fra region, kommuner og faglige organisationer. Task Force yder **innovationsstøtte** og økonomisk støtte til en række projekter under Task Force. Fælles for projekterne er at tilgangen er innovativ.

Organisation

Ud over selve Task Force, er der nedsat et sekretariat, der har deltagelse af en kommunal repræsentant, repræsentant fra Midtlab, repræsentant fra Regional Udvikling samt repræsentant fra Nære Sundhedstilbud. Det er således et væsentligt element, at Task Force i sin opbygning og i sit virke fungerer **tværsektorielt og tværfagligt**, og at innovation er den primære driver for arbejdet.

Ressourcer

Region Midtjylland har i perioden 2012-2013 afsat i alt 20 mio. kr. til projekter i regi af denne Task Force.

13. Triple Aim som redskab i kvalitetsarbejdet

Triple Aim som redskab til at sikre sammenhæng i kvalitetsarbejdet på tværs af sektorer, der fokuserer på både effekt på sundhedstilstand, patientoplevelser og ressourcer/økonomi.

Vision/målsætning

Region Midtjylland har i **samarbejde med regionens kommuner og almen praksis** påbegyndt en indsats/projekt og læringsproces ud fra metoden *Triple Aim*.

Triple Aim - tilgangen har til formål bl.a. at lave kvalitetsarbejde for en population ud fra en række måleparametre; 1) Sundhedstilstand 2) Kvalitet i behandling/**patientoplevelset tilfredshed** og 3) Omkostninger per capita. Det vil sige ud fra en række parametre der afspejler **effekt** på sundhedstilstanden, faglig og brugeroplevelset **kvalitet** og **ressource**begreberne i ledelses- og styringsmodellen.

Projektets overordnede målsætning er at opnå en **effekt** hvor antallet af forebyggelige indlæggelser og genindlæggelser reduceres.

Visionen bag anvendelsen af Triple Aim-projektet er at anvende metoden i en øvebane for det **tværsektorielle samarbejde** på sundhedsområdet, for derved at udbrede kendskabet til en metode, der kan løfte niveauet for bl.a. **systematisk kvalitetsarbejde, evaluering og monitorering på tværs af sektorer**.

Læringsprocessen har udspring i den amerikanske organisation *Institute of Health improvement(IHI)*.

Effekt og ydelser

I Triple Aim projektet indgår tre delprojekter:

- Opfølgende hjemmebesøg i den vestlige del af regionen
- Akutteam Viborg – kommunalt forankret
- Geriatrik Team – Aarhus Universitetshospital

Inden for alle delprojekter stræbes der efter at **opfølgning sker med afsæt i data** – og det ønskes at anvende samtlige Triple Aim måleparametre og indsamle data herfor, til senere analyse og **effektmåling** i forhold til projekts overordnede målsætning.

Organisering

Arbejdet med Triple Aim-tilgangen foregår på flere niveauer, hvor alle tre aktører er involveret i en **tværsektoriel organisering**. Tilgangen forankres således både i ledelserne og administrationen på de forskellige niveauer. På alle niveauer er regionen repræsenteret ved en række forskellige fagområder/afdelinger, for netop også at sprede kendskabet til metoden internt i regionen.

14. CAMP som innovativ arbejdsform med fokus på strategisporene

CAMP som innovativ arbejdsform med fokus på strategisporene i Ledelses- og Styringsgrundlaget vedrørende samarbejde og sammenhæng samt forske, innovere og uddanne.

CAMP som innovativ arbejdsform i Region Midtjylland

Når **ydelserne** og måden de leveres på, skal fornyes, kan det også være relevant at tage nye arbejdsformer i brug.

Derfor kan det være relevant at etablere en "CAMP" i form af en intensiv arbejdsproces, der foregår et uforstyrret sted og inden for en begrænset tidsramme, max. 2 døgn. Deltagerne **arbejder på tværs af fag og organisation med at generere nye ideer og med at finde innovative løsninger**. Deltagere kan være fra forskellige afdelinger i Region Midtjylland, staten, kommuner, borgere, råd og private virksomheder. En CAMP bearbejder klare udfordringer og processen katalyseres af konsulenter. Konsulenterne formidler en **samarbejdsorienteret**, livlig og arbejdsintensiv atmosfære. Den begrænsede tid og fraværet af forstyrrelser øger deltagerens koncentration og **resultatfokus**.

Eksempler på CAMPs

Task Force for nære sundhedstilbud og sundhedsinnovation bestilte Region Midtjyllands innovationsenhed Midtlab til at arrangere Camp2012, hvor en række toneangivende personer fra hele landet kom med forslag til, hvordan sundhedsvæsenet kunne gentænkes og **samarbejdet på tværs af sektorerne forbedres**. Camp2012 leverede et katalog over de mest perspektivrige eksperimenter, som kunne sættes i gang på tværs af sundhedssektoren i Region Midtjylland.

Telemedicinsk Camp (gennemføres i maj 2013) for Center for Telemedicin. Campen skal forstærke **opskalering af telemedicinske løsninger**, der skal udbredes for at skabe sundhedsmæssig **effekt** og ikke mindst viden herom. På campen deltager tre projekter, som vil kunne drage nytte af det fokuserede arbejdsrum, de inviterede ledere og eksperter, facilitering, samt erfaringsudveksling med deltagerne fra de andre projekter. Center for telemedicin vil desuden få afprøvet deres "Guide til opskalering af telemedicinske projekter".