



UDVIKLINGSPLAN REGIONSHOSPITALET SILKEBORG

HØRINGSVERSION (MAJ 2021)



INDHOLD

- ▶ **UDVIKLINGSPLAN FOR REGIONSHOSPITALET SILKEBORG**
- ▶ **AMBITIONER FOR UDVIKLING PÅ REGIONSHOSPITALET SILKEBORG**
- ▶ **BESKRIVELSE AF REGIONSHOSPITALET SILKEBORG
- OPGAVER OG FUNKTIONER**
- ▶ **TEMA 1: PRINCIPPER FOR UDVIKLING**
- ▶ **TEMA 2: NÆRE OG SAMMENHÆNGENDE PATIENTFORLØB**

Fotos: Agata Lenczewska-Madsen

UDVIKLINGSPLAN FOR REGIONSHOSPITALET SILKEBORG

Denne udviklingsplan sætter rammerne for den videre udvikling på Regionshospitalet Silkeborg. Udviklingsplanen tager afsæt i [regionens sundheds- og hospitalsplan](#) og i nogle af de udfordringer og fokusområder, der adresseres dér. Udviklingsplanen står også på [sundhedsaftalen](#) mellem kommuner, region og almen praksis i Region Midtjylland og bærer de fælles tværsektorielle udfordringer, der er adresseret dér, ind i en lokal sammenhæng.

Udvikling bidrager til kvalitet i patientbehandling og bidrager til at løse de udfordringer, sundhedsvæsenet står overfor i de kommende år. På Regionshospitalet Silkeborg udspringer udviklingen særligt af de konkrete problemstillinger, som patienter og medarbejdere oplever på hospitalet eller i patientforløb på tværs af hospitalet, kommunen og almen praksis.

Regionshospitalet Silkeborg yder velfungerende hospitalsbehandling af høj kvalitet for borgerne i Silkeborg Kommune. Samtidig er Regionshospitalet Silkeborg en del af en stadig tættere sammenhængende Hospitalsenhed Midt, og Regionshospitalet Silkeborg er hjemsted for en betydelig, planlagt behandling på såvel det medicinske som det ortopædkirurgiske område – også for borgere fra andre dele af Region Midtjylland. Regionshospitalet Silkeborg er derfor en vigtig del af den midtjyske hospitalsstruktur nu og i fremtiden.

Mange patientforløb går også på tværs af hospitaler og afdelinger. Derfor er både den nuværende og videre behandling og udvikling på Regionshospitalet Silkeborg en vigtig del

af det samlede hospitalstilbud i Hospitalsenhed Midt og i hele regionens sundhedsvæsen. Og faglig udvikling sker i dialogen og samarbejdet mellem faglige miljøer – på tværs af hospitalsafdelinger, hospitalsmatrikler og sektorer. Derfor kan den videre udvikling på Regionshospitalet Silkeborg ikke adskilles fra den samlede udvikling i Hospitalsenhed Midt og i hele Region Midtjylland. Og derfor er hospitalerne hinandens forudsætninger, når de fælles udfordringer i det midtjyske sundhedsvæsen skal løses.

Regionshospitalet Silkeborg er af regionsrådet udpeget som udviklingshospital. At være udviklingshospital betyder, at der politisk er udpeget nogle særlige opgaver, som hospitalet varetager og udvikler – på egne vegne, og på vegne af hele regionen. Det forpligter til at udvikle inden for de særlige opgaver og fokusområder. Det stiller krav til medarbejdernes evne til at tænke nyt og innovativt. Og det forpligter til at invitere andre hospitaler, kommune og almen praksis til fælles udvikling i et ligeværdigt samarbejde.

Alle regionens hospitaler har særlige opgaver, som skal imødekomme forventningerne til sundhedsvæsenet. På Regionshospitalet Silkeborg har de særlige opgaver siden 2007 været at udvikle effektive patientforløb, at omlægge fra stationær til ambulant aktivitet (dvs. omlægning fra indlæggelse til sammedags-behandling) og fra akut til planlagt aktivitet, samt at udvikle på metoder og behandling af funktioner inden for sygdomme i bevægeapparatet.

Regionshospitalet Silkeborg er kendetegnet ved fysisk og organisatorisk nærhed mellem



UDVIKLINGSPLAN FOR REGIONSHOSPITALET SILKEBORG

specialer, og ved en kultur for, og erfaring med, at bringe subspecialer sammen om patienten i smidige udrednings- og behandlingsforløb – fx sammedagsudredning og dagkirurgi, hvor patienten bliver udredt eller opereret og kan komme hjem samme dag.

Udviklingsplanen for Regionshospitalet Silkeborg bygger videre på dette arbejde, kendetegn og erfaringer. Udviklingsplanen skal værne om den høje kvalitet i udredning og medicinsk og kirurgisk behandling, og den skal understøtte det fortsatte arbejde med at udvikle effektive patientforløb, omlægning af aktivitet og udvikling af funktioner inden for sygdomme i bevægeapparatet.

Samtidig udpeges nogle særlige fokusområder i det videre udviklingsarbejde, som kan hente styrke og inspiration fra det arbejde, der allerede er i gang, og som kan trække på det eksisterende tætte samarbejde med almen praksis og Silkeborg Kommune.

Udviklingsplanen tager udgangspunkt i to hovedtemaer:

○ PRINCIPPER FOR UDVIKLING

– OM MÅDEN AT ARBEJDE MED
UDVIKLING PÅ

○ NÆRE OG SAMMENHÆNGENDE PATIENTFORLØB

– OM FOKUS I
UDVIKLINGSARBEJDET

Udviklingsplanen sætter en retning for udviklingsaktiviteterne på Regionshospitalet Silkeborg de kommende 5-10 år. Inden for denne retning er der råderum til, at fokusområderne konkretiseres og prioriteres i en tæt dialog med medarbejdere og ledere på Regionshospitalet Silkeborg og Hospitalsenhed Midt i øvrigt – og parterne i de forskellige indsatser, herunder også inddragelse af patienter/borgere. Det er i det daglige arbejde, at de fælles udfordringer identificeres og de fælles løsninger udvikles.

Men udviklingsplanen skal også kunne forholde sig til fremtidens sundhedsvæsen, hvor vi bruger de teknologiske muligheder og udvikler løsninger, der gør det nemmere at være patient, borger og medarbejder. Det er samtidig et sundhedsvæsen, hvor vi skal støtte borgerne i at tage mest muligt ansvar for eget forløb samtidig med, at vi udvikler tilbud, der tilgodeser de borgere, der har behov for ekstra støtte fra sundhedsvæsenet. Og ikke mindst er der behov for at stille skarpt på løsninger, der reducerer forbrug og medicinudgifter, hvor vi nedsætter de akutte indlæggelser, og hvor vi skal håndtere stigende mangel på arbejdskraft, som blandt andet lige nu særligt ses på sygeplejeområdet.

Sundhedsvæsenet og samfundets/borgernes behov ændrer sig løbende, og i et 5-10-årsperspektiv er det vigtigt, at der løbende vurderes på fremtidige landvindinger samt udfordringer og forventninger til sundhedsvæsenet, som kan ændre sig hurtigt.

På vegne af regionsrådet

Anders Kühnau
Regionsrådsformand/ Region Midtjylland



AMBITIONER FOR UDVIKLING PÅ REGIONSHOSPITALET SILKEBORG

Udviklingsplanen bygger på, at Regionshospitalet Silkeborg også fremover skal yde planlagt medicinsk og ortopædkirurgisk behandling samt behandling af lægevisiterede akutte medicinske patienter af dokumenteret høj kvalitet.

Udviklingsplanen er med til at danne ramme for, at Regionshospitalet Silkeborg fortsat er et tilbud af høj kvalitet til borgerne i Silkeborg. Herunder, at lokale borgere behandles lokalt i det omfang, det er i overensstemmelse med de nationale retningslinjer, regionens overordnede planlægning samt er fagligt og økonomisk bæredygtigt.

Og udviklingsplanen skal danne rammen for, at Regionshospitalet Silkeborg på nogle områder fortsat varetager behandling af patienter fra alle dele af Region Midtjylland.

Medarbejdernes trivsel er et vigtigt element i et succesfuldt udviklingsarbejde. Det er væsentligt for kvaliteten i udviklingsprojekter, at medarbejderne trives. Samtidig bør udvikling være en integreret del af den udredning og behandling af patienter, som er kerneopgaven for et hospital. Det kræver, at udviklingsopgaver, og en efterfølgende forankring, prioriteres af ledere og medarbejdere som en del af den daglige drift.



Ambitioner for udviklingsarbejdet:

- At udvikle med afsæt i, at fælles udfordringer håndteres i fællesskab, og løsninger udvikles i fællesskab
- At udvikling og implementering fra start tænkes som to sider af samme sag
- At rammer og arbejdsmiljø motiverer til fælles udvikling og videndeling
- At udviklingsarbejdet bygger på, og bidrager til, dokumentation og professionel formidling



Ambitioner for samarbejdet om nære og sammenhængende pa- tientforløb:

- At der ses en tydelig sammenhæng mellem nye behandlingsmåder og løsninger og behov hos patienter og pårørende
- At borger/patient modtager effektiv udredning og behandling
- At borger/patient har mulighed for at tage aktiv del i eget forløb
- At borger/patient får nærhed i tilbud gennem øget brug af digitale løsninger

REGIONSHOSPITALET SILKEBORG – OPGAVER OG FUNKTIONER

Region Midtjylland

Regionshospitalet Silkeborg – en del af Region Midtjylland

Regionshospitalet Silkeborg er en del af det samarbejdende hospitalsvæsen i Region Midtjylland.

Hospitalsenhed Midt

Regionshospitalet Silkeborg – en del af Hospitalsenhed Midt

Ud over at være lokalt hospital er Regionshospitalet Silkeborg en del af Hospitalsenhed Midt, som også rummer hospitalerne i Hammel, Viborg og Skive. Hospitalsenheden tager imod patienter fra særligt Silkeborg, Skive og Viborg kommuner samt i nogle tilfælde patienter fra resten af regionen og det vestlige Danmark.

Regionshospitalet Silkeborg



Regionshospitalet Silkeborg – opgaver og funktioner

Regionshospitalet Silkeborg har en række kerneydelser:

- Til borgere i lokalområdet for de brede patientgrupper
- Som hospital for patienter fra hele regionen på udvalgte områder.

Regionshospitalet Silkeborg tilbyder blandt andet anæstesi og intensivbehandling, udredning og behandling inden for ortopædkirurgi, samt behandling af hjertekarsygdomme, lungesygdomme, gigt- og bindevævssygdomme, hormon- og stofskiftesygdomme, mave-tarmsygdomme, nyresygdomme, infektionssygdomme, ældresygdomme, demensudredning samt lindrende behandling.

Regionshospitalet Silkeborg – en del af Hospitalsenhed Midt og Region Midtjylland

Regionshospitalet Silkeborg har en række kerneydelser:

○ TIL BORGERE I LOKALOMRÅDET FOR DE BREDE PATIENTGRUPPER

○ SOM HOSPITAL FOR PATIENTER FRA HELE REGIONEN PÅ UDVALGTE OMRÅDER

Disse kerneydelser vil Regionshospitalet Silkeborg blive ved med at udvikle og forbedre.

REGIONSHOSPITALET SILKEBORGS TILBUD TIL LOKALOMRÅDET OG BREDE PATIENTGRUPPER

- Regionshospitalet Silkeborg yder ortopædkirurgisk udredning og behandling af hofter, knæ, ryg, skuldre og albuer, anæstesi (bedøvelse) og intensivbehandling. Herudover er der medicinsk behandling af hjerte-/karsygdomme, lungesygdomme, gigt- og bindevævssygdomme, hormon- og stofskiftesygdomme, mave-tarmsygdomme, nyresygdomme, infektionssygdomme, ældresygdomme, demensudredning samt lindrende behandling.
- Regionshospitalet Silkeborg har et tæt samarbejde med borgere, almen praksis og Silkeborg Kommune om sammenhængende patientforløb, som har stor betydning for den måde, man tænker fremtidens sundhedsvæsen, såvel i Region Midtjylland som nationalt.
- Regionshospitalet Silkeborg modtager

lægevisiterede akutte medicinske patienter på hverdage mellem klokken 8 og 17, i overensstemmelse med Sundhedsstyrelsens anbefalinger til den akutte sundhedsindsats. Der er 34 medicinske senge, og i 2019 var der i alt 12.251 indlæggelsesdage – heraf de 11.468 for patienter med bopæl i Silkeborg Kommune.

- Der er akutlægebil og døgnåben sygeplejerskebemandet akutklinik tilknyttet Regionshospitalet Silkeborg. Godt halvdelen af patienterne fra Silkeborg Kommune med ortopædkirurgiske skader behandles i akutklinikken (data fra 2019-2021). Dertil kommer patienter behandlet i lægevagten og patienter behandlet hos egen læge, som også behandler småskader i dagtid. En del af de patienter med mindre skader, som før 2012 blev behandlet i hospitalsregi, behandles i dag helt lokalt hos egen læge, jf. aftale indgået mellem regionsrådet og PLO-M (Praktiserende Lægers Organisation i Midtjylland). Behandling af de øvrige ortopædkirurgiske skader kræver nærvær af specialer og funktioner, som findes på akuthospitalet i Viborg, og patienter med disse akutte skader behandles derfor dér.

Regionshospitalet Silkeborg har på den baggrund fokus på at optimere planlagte patientforløb på det medicinske og det ortopædkirurgiske område, at optimere akutte medicinske behandlingsforløb, og på at behandle de brede patientgrupper med mange sygdomme, samt på den klinisknære udvikling. Derudover håndterer akutklinikken en række akutte skader.

REGIONSHOSPITALET SILKEBORG - OPGAVER OG FUNKTIONER

CENTRE OG FUNKTIONER PÅ REGIONSHOSPITALET SILKEBORG

Regionshospitalet Silkeborg består af Diagnostisk Center og Center for Planlagt Kirurgi samt tværgående funktioner, som dækker hele Hospitalsenhed Midt. Begge centre har samarbejdsudredning og funktioner, der tilbydes patienter fra hele regionen.

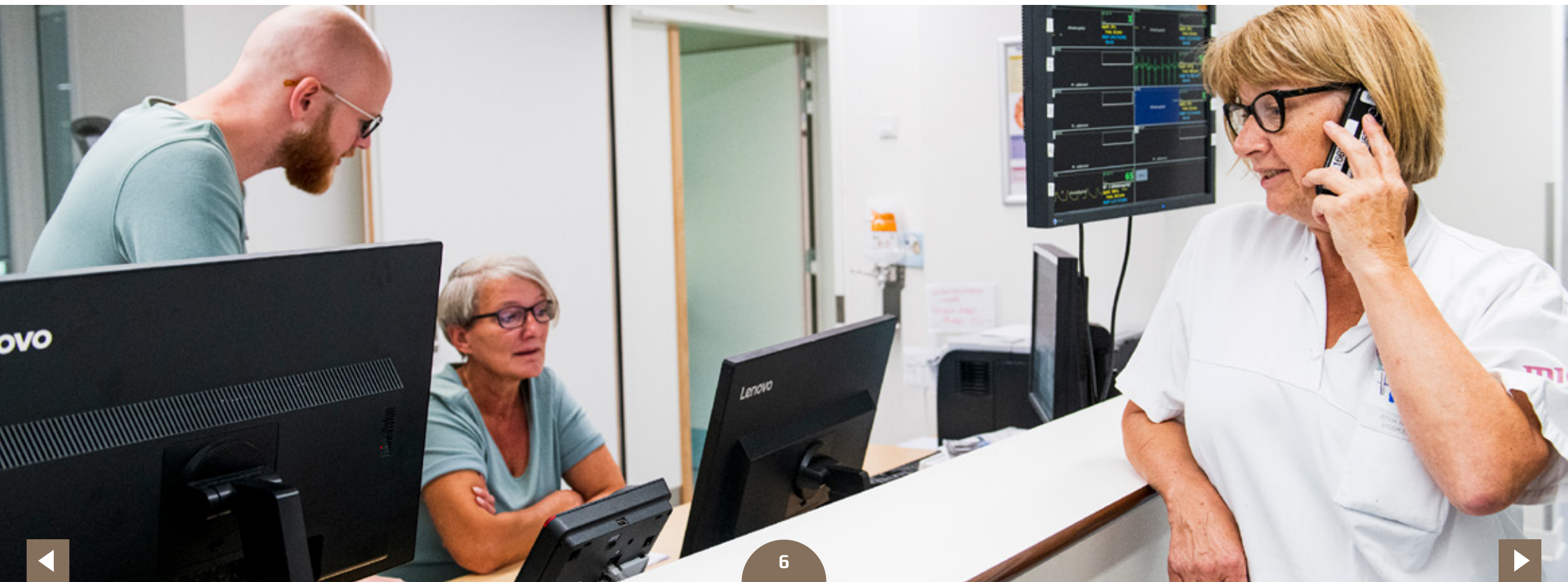
I Center for Planlagt Kirurgi er der en meget stor aktivitet inden for planlagt ortopædkirurgi. Det gælder både på hovedfunktionsniveau (som udgør 90 % af hospitalernes opgaver), og på regionsfunktionsniveau, som omfatter specialfunktioner, der kun findes få steder i

regionen. På nogle områder varetages funktionen for mange borgere i Region Midtjylland, fx inden for ryggkirurgi og alloplastikkirurgi (rekonstruktiv operation, fx indsættelse af kunstigt hofteled).

Center for Planlagt Kirurgi omfatter anæstesi, intensiv, ortopædkirurgi, friklinisk og smerteklinik i én organisation og er regionens største afdeling for planlagt kirurgi. Forudsætningen for de mange og accelererede ortopædkirurgiske aktiviteter er en moderne anæstesiafdeling med kompetencer inden for blokadeanlæggelse på et højt niveau. I friklinisk regi udredes og behandles fx søvnapnø og mandlig

sterilisering, og behandling i forhold til grå stær, som er en udviklingsfunktion i samarbejde med Aarhus Universitetshospital. Blandt særlige funktioner i Center for Planlagt Kirurgi kan nævnes: Tværfaglig smerteklinik med udredning af patienter fra hele Region Midtjylland, paincare-team (smerteteam), idrætsklinik, sårbehandling, intensivt afsnit med blandt andet seks neurointensive senge til kritisk syge patienter med erhvervet hjerne-skade (NISA) i tæt samarbejde med Regionshospitalet Hammel Neurocenter, samt ortopædkirurgiske forløb i det fælles rygcenter med Diagnostisk Center. Rygcentret er landet største.

Center for Planlagt Kirurgi rummer en stor udviklings- og forskningsenhed, som fra 2016-2020 har medvirket i eller stået for 136 videnskabelige publikationer inden for effektive patientforløb bedømt af andre eksperter på området (fagfællebedømt). Centret har blandt andet udviklet sammedagsforløb for hofte-, knæ-, ryg- og skulderpatienter. Center for Planlagt Kirurgi varetager, i samarbejde med regionens øvrige hospitaler, en bagstopperfunktion i forhold til centrets ortopædkirurgiske subspecialer (hofte, knæ, ryg, skulder, idræt). I Diagnostisk Center er der stor udrednings- og behandlingsaktivitet på det radiologiske (røntgen og skanning) og det medicinske om-



REGIONSHOSPITALET SILKEBORG - OPGAVER OG FUNKTIONER



råde. Fysisk og organisatorisk nærhed mellem de intern medicinske subspecialer og radiologi giver hospitalet nogle særlige fordele i forhold til sammedagsudredning. På nogle områder har Diagnostisk Center regionsdækkende opgaver. Blandt særlige funktioner kan nævnes: Medicinske rygforløb for patienter fra hele Region Midtjylland i fælles rygcenter med Center for Planlagt Kirurgi, udredning for mistanke om alvorlig sygdom (okkult cancer-pakke), lindrende behandling for patienter fra Viborg, Silkeborg og Skive kommuner, multisygdomsklinik og forskningsklinik for mistanke om funktionelle lidelser (eksempelvis muskelsmerter, nedsat fysisk udholdenhed, kronisk træthedssyndrom eller irritable tyktarm) fra hele Region Midtjylland.

Diagnostisk Center huser Universitetsklinik for Innovative Patientforløb og udvikler patient-

forløb med fokus på sammedagsudredning, ja/nej-klinikker, fleksible tilbud til kroniske patienter mv. Diagnostisk Center rummer en udviklings- og forskningsenhed og har fra 2016-2020 medvirket i eller stået for 342 fagfællebedømte, videnskabelige publikationer.

Regionshospitalet Silkeborg rummer derudover lokale tilbud, som organisatorisk er tværgående afdelinger i Hospitalsenhed Midt. Det gælder Blodprøver og Biokemi, jordemoderklinik, graviditetsskanning, service- og teknikfunktioner samt administrative støttefunktioner.

Regionshospitalet Silkeborg har knap 900 ansatte (fuldtidsstillinger) i de to centre samt 85 stillinger i de tværgående funktioner.

REGIONSHOSPITALET SILKEBORG - EN DEL AF HOSPITALSENHED MIDT

Ud over at være lokalt hospital er Regionshospitalet Silkeborg en del af Hospitalsenhed Midt, som efter 10 år stadig er en relativt ung organisation. Alle i Hospitalsenhed Midt har en vigtig opgave i at være med til at styrke og videreudvikle sammenhæng og samarbejde i Hospitalsenhed Midt, som en velfungerende helhed med respekt for de forskellige kvaliteter ved hospitalerne i Silkeborg, Viborg, Hammel og Skive. De fire hospitaler supplerer hinanden og tilbyder tilsammen et meget bredt udsnit af de udredninger og behandlinger og måder at organisere opgaverne på, som findes i det somatiske sundhedsvæsen. Særligt kan fremhæves:

- Den akutte og planlagte behandling hænges sammen. Regionshospitalet Silkeborg har særligt fokus på planlagte medicinske og ortopædkirurgiske forløb – og på udvikling af effektive forløb. De visiterede akutte medicinske patienter til Regionshospitalet Silkeborg medvirker til, at hospitalet kan udfylde opgaven med at konvertere fra akut til planlagt behandling, og fra indlagt til ambulant behandling. Regionshospitalet Viborg er akuthospital for Silkeborg, Viborg og Skive kommuner, som udgør et optageområde på 240.000 borgere, og dermed overholder Sundhedsstyrelsens anbefalinger om mindst 200.000 borgere. Regionshospitalet Viborg varetager størstedelen af den akutte behandling, men et stærkt samarbejde mellem hospitalerne skal bidrage med viden om, hvordan mange patientgrupper får det bedste forløb og det samlede bedste tilbud ift. deres sygdom.

- En række specialer findes både i Silkeborg og Viborg. Nogle behandlinger er ens på de to hospitaler, og andre er opdelt mellem Silkeborg og Viborg. De to hospitaler understøtter hinanden og specialet samlet set. Det gør mulighederne for udvikling større, da man kan udnytte viden og aktivitet fra begge steder.

REGIONSHOSPITALET SILKEBORG - EN DEL AF REGION MIDTJYLLAND

- Regionshospitalet Silkeborg er en del af det samarbejdende hospitalsvæsen i Region Midtjylland, der bygger på en balanceret tilgang til placering af funktioner, der tager højde for kvalitet, er til gavn for borgerne, og har fokus på opgaven frem for matriklen.
- På en række områder varetager Regionshospitalet Silkeborg planlagt behandling for hele eller store dele af regionens borgere. Det gælder fx kirurgisk og medicinsk behandling på rygområdet. Hospitalet havde i 2019 godt 20.000 indlæggelsesdage og knap 170.000 ambulante besøg, heraf ca. 90.000 radiologiske undersøgelser, og i 2020 kom 51 procent af de ambulante patienter fra andre kommuner end Silkeborg Kommune.
- Alle regionens hospitaler har en række ensartede patientgrupper, hvor udvikling i fællesskab giver større patientvolumen og bredere perspektiver ift. behandlingsmodeller, patientbehov, kontekster og løsninger.



TEMA 1

PRINCIPPER FOR UDVIKLING

UDVIKLING UD FRA KONCEPTET "ALL TEACH ALL LEARN"

"All teach all learn" betyder, at hvis man ønsker udvikling, der skal lede til bedre kvalitet og forankring, så er der både behov for samarbejde på tværs af egen organisation og mellem organisationer. Og der er brug for ledelsesfokus, særligt i forankringsfasen.

"All teach all learn" hænger sammen med, at udvikling sker hele tiden, over tid, og i forskellig kontekst. Udvikling i sundhedsvæsenet sker i vid udstrækning gennem fagfællebedømt dokumentation og fagligt samarbejde – og spredning af viden sker sidelæns, ikke oppefra og ned. Derfor giver det bedre forudsætninger for at udbrede ny viden og opnåede forbedringer, hvis man:

- Sammen konstaterer nogle fælles udfordringer
- I fællesskab finder frem til mulige løsninger
- Beslutter sig for fælles eller forskellige handlinger, for derefter at lære af de bedste erfaringer.

Regionshospitalet Silkeborgs profil, patientunderlag og fokus på den patientnære udvikling er afsat for udvikling:

- Inden for egne tværfaglige rammer
- I tværsektorielt samarbejde med lokale samarbejdspartnere
- Inden for rammerne af Hospitalsenhed Midt
- Sammen med regionens øvrige hospitaler (og eksterne hospitaler).

Der er et stort potentiale i fælles udvikling. Dels fordi en række patientforløb og sundhedsfaglige problematikker ser ens ud på tværs af hospitaler eller mellem kommune, almen praksis og hospital. Dels fordi viden og volumen bliver større ved samarbejdet. Og derfor er "all teach all learn" et grundlæggende koncept for måden at tænke udvikling på Regionshospitalet Silkeborg.

PRINCIPPER FOR UDVIKLING

Regionshospitalet Silkeborg sætter fokus på udviklingsarbejde, der gør det nemmere at være patient, nemmere at være medarbejder, løfter kvaliteten og forbedrer ressourcetilbruget i diagnostik og behandling.

Regionshospitalet Silkeborg arbejder ud fra følgende principper:

1. Regionshospitalet Silkeborg udvikler med udgangspunkt i de behov, der ses hos patienterne, hos almen praksis og i snitfladerne med kommunerne og med andre hospitaler.
2. Medarbejderdreven udvikling, som sker bottom-up og hænger sammen med den daglige drift, er en væsentlig del af Regionshospitalet Silkeborgs DNA og et vigtigt udgangspunkt for hospitalets udviklingsarbejde. Regionshospitalet Silkeborg udvikler gennem brud med vanetænkning og tager udgangspunkt i, at udvikling henter kvalitet og inspiration i den direkte erfaringsudveksling og relationsdannelse mellem forskellige faggrupper. "Små-skala-udvikling" udspringer af de konkrete problem-

Det vil vi gøre

- Universitetsklinikken for Innovative patientforløb (Diagnostisk Center) og Forskningsenheden i Center for Planlagt Kirurgi er centrale for forsknings- og udviklingsarbejdet på Regionshospitalet Silkeborg.

Hospitalsenhed Midt vil arbejde for, at Forskningsenheden i Center for Planlagt Kirurgi med tiden kan opnå status af universitetsklinik.

- Der etableres fælles faciliteter på Regionshospitalet Silkeborg, der skal styrke det fælles udviklings- og forskningsmiljø mellem Diagnostisk Center, Center for Planlagt Kirurgi, den tværgående afdeling Blodprøver & Biokemi og andre tværgående funktioner.

De fælles faciliteter skal være en platform for samarbejde, videndeling, erfaringsudveksling og nye synergier, og hjælpe de gode idéer på Regionshospitalet Silkeborg, der stadig er på tegnebrættet, ud over rampen.

Der er afsat 3,5 mio. kr. til ombygning / opbygning af fælles faciliteter.

- Regionshospitalet Silkeborg videreudvikler sine aktiviteter inden for implementeringsvidenskab og får ansvar for at danne et netværk med fokus på, at hospitalerne i Region Midtjylland generelt tænker implementering og spredning ind i udviklingsprojekter fra start og i samarbejde med øvrige hospitaler.

Regionshospitalet Silkeborg har i den forbindelse en særlig opgave i at udvikle en systematisk tilgang og model for samarbejde om udvikling i Region Midtjylland, der omfatter principper om:

- afsat i fælles udfordringer
- udvikling i fællesskab
- at indtænke implementering og spredning fra udviklingsprojektets start.



■ Det vil vi gøre

I dette arbejde henter Regionshospitalet Silkeborg erfaringer fra regionens arbejde med forbedringsmodellen, og de gode erfaringer fra bl.a. rejsehold og patientflow.

Det foreslås, at der afsættes 1½ mio. kr. årligt i tre år til arbejdet.
Afklares ifm. regionens budgetforhandlinger.

- Der etableres et strategisk samarbejdsforum mellem hospitalerne, som mødes 1-2 gange årligt med fagfolk, der er involveret i igangværende udviklingsprojekter. Den udvikling, der sker tværsektorielt, kan inddrages.

Det strategiske samarbejdsforum har til formål:

- at støtte de igangværende udviklingsprojekter ud fra et strategisk perspektiv og mulig overførselsværdi mellem projekter
- at drøfte fælles udfordringer og mulige fælles udviklingsinitiativer i forhold til fælles patientgrupper
- at understøtte arbejdet med at tænke implementering og spredning ind fra starten
- at understøtte arbejdet med evaluering og datadokumentation
- at understøtte Regionshospitalet Silkeborg i at være opmærksom på impulser ude fra ift. udviklingen på sundhedsområdet og de konsekvenser, det kan have for retningen i arbejdet med udmøntning af udviklingsplanen.

stillinger, som medarbejderne ser i klinikken, og nogle idéer udløser efter ledelsesmæssig prioritering større protokollerede forskningsprojekter.

3. Udvikling på Regionshospitalet Silkeborg arbejder ind i de overordnede strategier og beslutninger i Hospitalsenhed Midt og Region Midtjylland. Regionshospitalet Silkeborg har blandt andet en vigtig rolle i Hospitalsenhed Midts samlede forskningsstrategi, hvor et centralt punkt er KUF – fællesskaber inden for Klinik, Uddannelse og Forskning – som skal fremme samarbejde og synergi i forskning og udvikling i hele enheden.

IMPLEMENTERING TÆNKES MED FRA START

Region Midtjylland har de senere år skabt gode erfaringer med fælles storskala-projekter, som dog ikke har omfattet metodeskabende tiltag og bred erfaringsopsamling.

Regionshospitalet Silkeborg tager udgangspunkt i, at nye løsninger og tiltag, som skal forankres, kræver, at der helt fra start er overvejelser om, hvordan en ny idé skal fungere i praksis, og hvad der er vigtigt for, at en ny, god løsning kan opskalles og udbredes.

Regionshospitalet Silkeborg arbejder ud fra principper fra implementeringsvidenskab. Det omfatter blandt andet:

- at afdække hvad der forsinker eller stopper nye metoder og evidensbaseret viden i at blive en del af normal praksis
- at undersøge hvordan ny viden formidles, implementeres og bliver en del af normal praksis.

Denne viden om implementering er et vigtigt bidrag ind i det fælles udviklings-samarbejde i regionen, og understøttes af såvel koncernledelsen som hospitalsledelserne.

■ Det vil vi gøre

- Regionshospitalet Silkeborg arbejder med en systematisk tilgang til tværgående, gensidig læring – herunder med inspiration fra rejsehold, besøg, fælles workshops, korte jobudvekslinger enten på tværs af sektorer eller hospitalsmatrikler.

I forhold til den tværsektorielle læring og videndeling kan der fx tages udgangspunkt i erfaringer fra forsøgsordning, hvor den praktiserende læge sammen med patienten kan bestille en videokonsultation med fx en ortopædkirurg. Dette kan eventuelt udvides til også at omfatte dialogen mellem hospitalets sygeplejersker og de kommunale sundhedsfaglige medarbejdere.

Regionshospitalet Silkeborg inviterer Silkeborg Kommune til dialog om muligheden for at oprette delestillinger på sygeplejeområdet.

- Regionshospitalet Silkeborg og almen praksis fortsætter samarbejde om mulighed for udvekslingsbesøg og videreudvikler på brugen af virtuelle konferencer.

Regionshospitalet Silkeborg tager initiativ til drøftelse, med Silkeborgs to kvalitetsklynger i almen praksis, om muligheden for praksisnær kvalitetsudvikling, der tager udgangspunkt i udviklingsplanens fokusområder, fx i forhold til behandling af funktionelle lidelser, smerter eller håndtering af patienter med flere samtidige sygdomme (multisyge).

Regionshospitalet Silkeborg afprøver forsøg med forskellige former for patientinddragelse de næste tre år, for at understøtte inddragelse af patienter i udviklingsprojekterne. Det kan fx være patientpaneler, som sammensættes ad hoc og i forhold til de konkrete udviklingsprojekter og patientgrupper.





TEMA 2

NÆRE OG SAMMENHÆNGENDE PATIENTFORLØB

PRINCIPPER FOR UDVIKLING AF NÆRE OG SAMMENHÆNGENDE PATIENTFORLØB

Regionshospitalet Silkeborg og Hospitalsenhed Midt arbejder vedvarende med at skabe stadig mere hensigtsmæssige patientforløb. Derfor behandles patienter med bopæl i Silkeborg så vidt muligt lokalt inden for de funktioner, som varetages på hospitalet. I den sammenhæng har Regionshospitalet Silkeborg og hele Hospitalsenhed Midt fokus på at udvikle mulighederne for digitale og fleksible løsninger mellem hospitalsenhedens matrikler med henblik på både at sikre den rette, sundhedsfaglige behandling og hensigtsmæssige patientforløb til gavn for patienterne.

Udviklingsplanen for Regionshospitalet Silkeborg bygger på princippet om, at udvikling af nære og sammenhængende patientforløb skal ske med inddragelse af patienter og pårørende, og med udgangspunkt i at mere kan varetages i nærområdet i samarbejde med kommune og almen praksis – fx digitalt, i sundhedshuset eller i patientens/borgerens eget hjem.

Regionshospitalet Silkeborg arbejder desuden ud fra princippet om forventningsafstemning med kommune, almen praksis og eventuelt andre hospitaler tidligt i udviklingsforløbet, for at samstemme i forhold til fx målgruppen, kompetencer og hvordan nye initiativer ét sted har afledte effekter andre steder.

Regionshospitalet Silkeborg vil fortsætte den innovative tilgang med at bryde med det eksisterende og udvikle nye løsninger ift. effektive og sammenhængende patientforløb. Det gælder både internt på Regionshospitalet Silkeborg, og i samarbejdet på tværs af sektorer, på tværs af Hospitalsenhed Midt og på tværs af hospitaler.

EN ORGANISERING, DER UNDERSTØTTER AMBITIONERNE

På Regionshospitalet Silkeborg er de medicinske specialer og Røntgen og Skanning fysisk og ledelsesmæssigt placeret sammen. På samme måde er der fysisk og ledelsesmæssigt sammenhæng mellem ortopædi-rugi og anæstesiologi.

Denne ramme understøtter ambitionen om fortsat at fremme og udvikle nære og sammenhængende patientforløb, fordi det gør det lettere at klare mest muligt på én gang, og at sikre praktiserende læger hurtig adgang til udredning. På den måde får patienterne hensigtsmæssige forløb, og færrest mulige antal kontakter til sundhedsvæsenet.

Regionshospitalet Silkeborg har et stærkt og serviceorienteret samarbejde med Silkeborg Kommune og almen praksis, og ønsker at bruge de gode relationer til sammen at nytænke de nære og sammenhængende patientforløb, så de kan imødekomme udfordringer og forventninger til fremtidens sundhedsvæsen.

■ Det vil vi gøre

- Regionshospitalet Silkeborg videreudvikler metoder til patientinddragelse ift. sygdomme i bevægeapparatet.

I første omgang udvikles i samarbejde med øvrige hospitaler, Silkeborg Kommune og praktiserende læger en model for fælles beslutningstagning på det ortopædkirurgiske område når der fx skal træffes beslutning om den rette behandling med udgangspunkt i patientens situation, kompetencer og ressourcer.

Det foreslås, at der afsættes 0,5 mio. kr. årligt i 3 år til arbejdet.
Afklares ifm. regionens budgetforhandlinger.

- Regionsfunktion vedrørende udrednings- og behandlingstilbud for patienter med svære funktionelle lidelser skal videreudvikles i samarbejde med Aarhus Universitetshospital, kommuner, almen praksis og andre samarbejdspartnere, på grundlag af eksisterende samarbejdsaftaler og udmelding fra Sundhedsstyrelsen om specialfunktionen.

Regionshospitalet Silkeborg inviterer de praktiserende læger og Silkeborg Kommune til dialog om, hvordan vi i fællesskab kan styrke behandlingstilbudet til patienter/borgere med let-moderat funktionel lidelse; herunder afklaring af hvad praktiserende læger og kommunen kan tilbyde ift. målgruppen (fx psykoedukation (undervisning i egen eller pårørendes psykiske sygdom) og støttende samtaler i almen praksis og forebyggelses- og rehabiliteringstilbud i kommunen som gradueret træning, psykolog, diætist), og hvordan hospitalet kan understøtte praktiserende læger og kommunen i deres tilbud.

Det er en forudsætning, at der afsættes budgetmidler til arbejdet.
Afklares ifm. regionens budgetforhandlinger.

- Regionshospitalet Silkeborg vil etablere/udvikle et ambulatoriespor med speciale i nedtrapning af uhensigtsmæssig opioidbehandling (smertestillende



■ Det vil vi gøre

behandling) i regi af Smerteklinikken, Center for Planlagt Kirurgi – i samarbejde med almen praksis.

Det foreslås, at der afsættes 1,1 mio. kr. årligt til arbejdet.
Afklares ifm. regionens budgetforhandlinger.

- Regionshospitalet Silkeborg tager initiativ til at invitere Silkeborg Kommune og praktiserende læger til etablering af et fælles udviklingsforum (efter inspiration fra Sundhedsstrategisk ledelse i Randersklyngen) til ledelsesmæssigt at understøtte udvikling og afprøvning af nye modeller for samarbejde og nære og sammenhængende patientforløb på tværs af sektorer, herunder fx datadeling og fælles ledelse.

Hospitalsenhed Midt vil investere 100.000 kr. årligt i 3 år i det fælles udviklingsforum (til fælles projektledelse, frikøb af praktiserende læger, mødeforplejning etc.), hvis Silkeborg Kommune vil gøre det samme.

Regionshospitalet Silkeborg, Silkeborg Kommune og de praktiserende læger udvælger i f.m. udmøntning af planen konkrete målgrupper med afsæt i de målgrupper, der har forløb i flere sektorer og mange kontakter til sundhedsvæsenet. Ambitionen er at skabe mest mulig sammenhæng og nærhed (fx ved brug af digitalisering eller nye roller for region eller kommune).

Målgrupper kan fx være inden for ældre medicinske patienter, brede patientgrupper med kroniske sygdomme, sygdomme i bevægeapparatet, funktionelle lidelser, eller borgere i palliative forløb, langtidssygemeldte, personer med misbrug, sårbare, psykisk syge.

Metoder/modeller kan fx inkludere omlægning fra ambulant behandling til andre typer af forløb i hospitalsregi, hos egen læge, i kommunalt regi eller ved brug af digitale løsninger. Identifikation af udviklingsområder kan ske på baggrund af audit af patientforløb (fagpersoners systematiske gennem-

VIGTIGHEDEN AF FÆLLES VIDEN OG RESPEKT FOR DEN ENKELTES RESSOURCER

I forløb på tværs af kommune, praktiserende læge og hospitaler er det vigtigt, at information følger med i borgerens videre forløb – og at det ikke er borgeren selv, der skal være bærer af al information. En forudsætning for nære, sammenhængende og effektive patientforløb er, at informationen og kommunikationen er tidstro og relevant, så den kan være en støtte både for patienten og for den sundhedsprofessionelle, som er tovholder i patientforløbet.

Regionshospitalet Silkeborg vil sætte fokus på at udvikle nære og sammenhængende patientforløb, der omfatter:

- at patienten får de relevante og færrest mulige kontakter til sundhedsvæsenet
- at der er tidstro og relevant kommunikation, også på tværs af sektorer
- at samarbejdet mellem hospitalet, kommunen og almen praksis intensiveres for de borgere, der modtager vedvarende støtte og behandling fra flere parter, og ofte på samme tid
- at flytte sundhedsvæsenet tættere på borgeren ved at udvide rammerne for det digitale hospital
- at understøtte borgerens mulighed for selv at tage ansvar for samt træffe beslutninger i patientforløbet
- at yde en særlig sundhedsindsats til patienter med særlige behov.



Det vil vi gøre

gang), styrke tidstro data/kommunikation mellem sektorer, evt. bygge videre på erfaringer fra BackTrace (forskningsprogram med fokus på at skabe sammenhængende tværsektorielle patientforløb for borgere med lænderygsmerter).

- Region Midtjylland vil invitere Silkeborg Kommune til et forpligtende samarbejde om på sigt at etablere et "Center for nære sundhedstilbud" – med inspiration fra Psykiatriens hus, Skive sundhedshus samt Center for Sundhed i Holstebro, og med plads til praktiserende læger, andre praksisydere og kommunale funktioner, herunder fx kommunale pladser. Region Midtjylland ser en placering på hospitalets matrikel som oplagt.
- Regionshospitalet Silkeborg vil fremme brugen af den nødvendige samtale, hvor der tidligt i respektfuld dialog med patient og pårørende aftales behandlingsindsats, når der ikke længere er udsigt til helbredelse.

Målgruppen er i første omgang alvorligt syge, ældre hjertepatienter, og modellen udvikles med involvering af hjertemedicin, geriatri (sygdomme hos ældre mennesker) og palliativt team fra Regionshospitalet Silkeborg og Regionshospitalet Viborg, og i sammenhæng med/forlængelse af projektet "Ved livets afslutning".

- Regionshospitalet Silkeborg vil udvikle og systematisere den differentierede indsats over for patienterne, hvor tilbuddene formes efter den enkeltes behov og ressourcer. Der tages udgangspunkt i Regionshospitalet Silkeborgs arbejde med tilbud om "supercare" til patienter/borgere med behov for ekstra støtte i forløbet.
- Regionshospitalet Silkeborg vil invitere kommune og praktiserende læger til dialog om at udvikle digitale løsninger, dels til bedre kommunikation mellem hospital, praktiserende læger og kommuner, dels til at understøtte at patienten/borgeren kan få flere tilbud virtuelt i eget hjem/nærområde. Der



■ Det vil vi gøre

er også fokus på at støtte borgere, der endnu ikke har glæde af eksisterende digitale løsninger.

Målgrupper og løsninger konkretiseres i samarbejde med borgere, kommuner, praktiserende læger og private aktører.

Målgrupper kan fx være patienter/borgere med gigt, diabetes, hjertesygdom, Crohn/ulcerosa (kronisk betændelsessygdom i tarmen), sygdomme i skulder, ryg, knæ, idrætsskader eller smerter.

Metoder/modeller kan fx være tilbud til patienter/borgere om virtuelle konsultationer/besøg og fjernmonitorering, samarbejde med kommuner om at støtte borgere med behov for hjælp til digital kommunikation med hospitalet. Der kan endvidere videreudvikles på erfaringer fra projektet BackTrace (rygområdet).



PROCES FOR UDVIKLINGSPLAN REGIONSHOSPITAL SILKEBORG

Arbejdet med udviklingsplanen tog sin begyndelse med politisk godkendelse af kommissorier den 23. september 2020. I oktober 2020 blev der afholdt de første møder i to arbejdsgrupper med repræsentation fra hospitalsansatte medarbejdere og ledere og deltagelse fra Silkeborg Kommune og almen praksis.

Inddragelse af yderligere nøglepersoner og -grupper har været et omdrejningspunkt i arbejdsgruppernes arbejde. Processen har været omfangsrig og udførlig, selv om restriktionerne under Covid-19 har udfordret den vanlige måde at tænke dialog og involvering. Ikke mindst har

opgaven med at tænke "fremtid" og "udvikling" presset alle, i en tid, hvor "nuet" og "den daglige drift" er under pres.

Alligevel er det lykkedes en imponerende stor gruppe af medarbejdere og ledere, borgere samt interne og eksterne samarbejdspartnere at engagere sig og give input til udviklingsplanen. I alt har 179 personer deltaget i dialogmøder, og der er indsendt 51 elektroniske postkort.

- Tak til arbejdsgruppedeltagerne: Medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra Silkeborg Kommune, repræsentanter fra KOSU, al-

men praksis og PLO-Midtjylland, medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra Regionshospitalet Silkeborg og regionshospitalet Viborg og ledelsesrepræsentanter fra regionens øvrige hospitaler.

- Tak til de politiske følgegrupper med deltagelse fra Silkeborg Kommune, PLO-Midtjylland og Region Midtjylland.
- Tak til alle jer, der meldte jer til de åbne dialogmøder i januar og februar 2021.
- Tak til Initiativgruppen, arbejdsmarkedets parter i Silkeborg, repræsentanter fra overlægerådene i Silkeborg og Viborg, og fra de tværfaglige specialeråd for

de medicinske og ortopædkirurgiske specialer, repræsentanter fra almen praksis i Silkeborg og medarbejdere på Regionshospitalet Silkeborg for deltagelse i dialogmøder med nøglegrupper i udviklingsplanen.

- Tak for skriftlige input sendt som elektroniske postkort i februar og marts 2021.

Og tak til alle jer, som nu tager jer tid til at læse udviklingsplanen og få et indblik i planen for, hvordan Regionshospitalet Silkeborg skal videreudvikle sig de kommende år. Udviklingsplanen beskriver de grundlæggende principper for udviklingsarbejdet og

peger på, hvor det videre arbejde med sammenhængende patientforløb kan tage sit udgangspunkt. Den videre udvikling – konkrete udviklingsprojekter, målgrupper og initiativer vil blive tilrettelagt i det daglige: Af medarbejderne, af deres samarbejde med patienter og kollegaer, af de faglige fællesskaber i hospitalsregi, af samarbejdet mellem Region Midtjyllands hospitaler og i det tværsektorielle samarbejde mellem hospitalet, Silkeborg Kommune og almen praksis.

Samlet information om kommissorier for arbejdet med udviklingsplanen og for hele processen kan findes plansilkeborg.hemidt.dk.

