

2. UDKAST



Forslag til plan for udarbejdelse af udviklingsplan for Aarhus Universitetshospital

Indhold

1. Formålet med en udviklingsplan for AUH	2
2. Foreløbig skitse til udviklingsplanens indhold.....	2
2.1. Et universitetshospitals særlige opgave, forpligtelser og rolle ..	2
2.2. Universitetshospitalets samarbejdsrelationer	3
2.3. Den strategiske ambition – visioner for AUH	4
2.4. Strategisk tilpasning og særlige satsningsområder	5
2.5. Udviklingsplanen som grundlag for økonomisk prioritering og planlægning	6
3. Skitse til proces for udarbejdelsen af udviklingsplanen	7
3.1. Organisering	7
3.2. Foreløbig tidsplan	9

Dato:

26.05.2021 (1. udkast)

22.06.2021 (2. udkast)

Sagsbehandler: HBN

Henrik.Bech.Nielsen@stab.rm.dk

Tel. +45 5152 9750

Sagsnr. 1-31-72-291-21

Side 1

Regionsrådet besluttede 28. april 2021, at Administrationen bedes om at udarbejde et forslag til proces, indhold og tidsramme for udarbejdelse af en udviklingsplan for Aarhus Universitetshospital til regionsrådsmødet i august 2021.

Dette notat indeholder Administrationens forslag til dels en skitse til udviklingsplanens indhold, dels den overordnede tilrettelæggelse af processen for planens udarbejdelse.

Med henblik på kvalificering af notatet behandlede Hospitalsudvalget 16. juni 2021 et første udkast til notatet. Udvalgets bemærkninger er indarbejdet i denne udgave (markeret med **rødt** nedenfor).

1. Formålet med en udviklingsplan for AUH

Udviklingsplanen skal sikre de strategiske rammebetingelser for AUH's udvikling i overensstemmelse med Sundheds- og Hospitalsplanens fokusområde *AUH – regionens faglige fyrtårn*:

- Understøtte AUH som regionens "faglige fyrtårn", som har fokus på forskning, faglig udvikling og faglige mål
- Fastholde og udvikle AUH's position som højt specialiseret universitetshospital
- Fastholde og udvikle AUH's høje internationale forskningsstandard

Udviklingsplanen skal bidrage til at konkretisere regionsrådets ambition om at have et langsigtet perspektiv på sikringen af rammebetingelserne og udviklingen af et stærkt universitetshospital i Region Midtjylland, der klinisk, forsknings- og uddannelsesmæssigt befinder sig på højeste internationale niveau.

Udviklingsplanen har dermed sigte på at understøtte varetagelsen af universitetshospitalets særlige opgaver og forpligtelser. Derfor tager udviklingsplanen afsæt i både AUH's grundlæggende mission og den langsigtede vision for AUH's udvikling. Udviklingsplanen kobler dette fundament med processer og hensyn, der - også på et mere praktisk niveau - er nødvendige for at sikre styrken og stabiliteten i konsolideringen og udviklingen af AUH's rolle og profil, når man ser 5-10 år ud i fremtiden.

Udviklingsplanen for AUH bygger videre på - og erstatter dermed rent praktisk - den udviklingsstrategi for AUH, der blev vedtaget af regionsrådet i 2015. Udviklingsstrategien for AUH fra 2015 bestod af tre hovedelementer: Eftersyn af de højt specialiserede funktioner, vilkår for forskning og en række særlige satsningsområder. Alle disse elementer indgår naturligt i en ny udviklingsplan for AUH - men i en opdateret udgave.

2. Foreløbig skitse til udviklingsplanens indhold

Der er nedenfor opstillet en foreløbig skitse til hovedindholdet i udviklingsplanen, der samtidig tjener som et udgangspunkt for den foreslåede tilrettelæggelse af processen for udarbejdelsen af udviklingsplanen.

Der er tale om en række vigtige temaer eller hovedoverskrifter, som forventes konkretiseret, og om nødvendigt udskiftet eller suppleret med nye temaer, i den endelige udgave af udviklingsplanen.

2.1. Et universitetshospitals særlige opgave, forpligtelser og rolle

Udviklingsplanens afsæt er en forståelse af universitetshospitalets særlige opgave, forpligtelser og rolle i relation til klinik/patientbe-

handling, forskning og uddannelse – missionen for et universitetshospital. Planen rummer derfor en beskrivelse af centrale krav og forhold med betydning for varetagelsen af de specialiserede funktioner, herunder Sundhedsstyrelsens generelle krav samt betydningen af specialeplanlægningen i Danmark og dertil hørende specialevejledninger.

Samtidig inddrages betydningen af initiativ og selvorganiserende kræfter hos enkeltpersoner og netværk - og dermed vigtigheden af universitetshospitalets decentrale faglige miljøer for frembringelsen af ny viden og erkendelse (evidens) og nye metoder, der løbende forbedrer resultaterne for patienterne i form af bedre overlevelse, højere funktionsniveau, øget livskvalitet samt færre komplikationer og (sen)følger af sygdom og behandlingsmæssige interventioner.

Udviklingsplanen skal således medvirke til at skabe de bedst mulige rammebetingelser for de forskellige aktiviteter, der sikrer disse helt basale forudsætninger for, at et universitetshospital er i stand til at varetage sin særlige opgave.

En af forudsætningerne for varetagelsen af højt specialiseret behandling inden for et givet speciale/subspeciale er, at alle tilgrænsende funktioner og specialer, herunder tværgående kliniske afdelinger mv., er i stand til at indgå i et tæt, tværfagligt/multi-disciplinært teamsamarbejde på et tilsvarende højt specialiseret niveau. Kæden er ikke stærkere end det svageste led. Derfor sætter udviklingsplanen også fokus på samarbejdet på tværs af specialer, funktioner, faggrupper og organisatoriske enheder. Dette omfatter også bestræbelser på at samle faglighederne/fagpersonerne omkring patienten i forbindelse med tilrettelæggelse af konkrete forløb mv.

2.2. Universitetshospitalets samarbejdsrelationer

Samarbejdsrelationer både lokalt/regionalt, nationalt og internationalt spiller en vigtig rolle for såvel universitetshospitalets daglige drift som den fremadrettede udvikling.

Udviklingsplanen tager udgangspunkt i et samlet billede af særligt centrale samarbejdsflader/-relationer, herunder mellem Aarhus Universitet og AUH, mellem universitetshospitalet og regionshospitalerne, nationalt og vstdansk samarbejde, mellem AUH (somatik) og psykiatrien, VIA University College samt internationale samarbejdsrelationer.

Der forventes, at arbejdsprocessen struktureres i tre hovedspor:

- a) Samarbejdet med Aarhus Universitet, herunder med fokus på de universitære opgaver inden for forskning og uddannelse samt sikring af hensigtsmæssig drifts-/forskningsbalance mv.

b) Samarbejdet med regionens øvrige hospitaler, herunder med særligt fokus på samarbejdsflader og arbejdsdeling, herunder muligheder for flytning af opgaver. Heri vil der indgå både hensynet til gode patientforløb og sikring af rammer i det regionale hospitalsvæsen, som muliggør, at AUH har plads og kapacitet til at opretholde og skærpe profilen inden for de (højt) specialiserede opgaver og funktioner. Arbejdet med dette spor forventes at involvere relevante fora på administrativt niveau, herunder Klinikforum, samt regionsrådet på sædvanlig vis i forhold til beslutninger om opgaveflytninger og arbejdsdeling mellem hospitalerne.

c) Samarbejde med øvrige samarbejdspartnere-/relationer, herunder nationalt og internationalt. Dette kunne omfatte bl.a. universitetshospitaler i Danmark og udlandet, uddannelsesinstitutioner, medicinal- og medicoindustrien, andre højteknologiske virksomheder/institutioner m.fl.

Formålet vil være – gennem udviklingsplanen – at kunne arbejde målrettet med samarbejdsrelationer/partnerskaber og potentialer i konkrete samarbejdskonstruktioner som strategisk løftestang i bestræbelsen på at styrke og konsolidere Aarhus Universitets-hospitals profil og udviklingsmuligheder.

2.3. Den strategiske ambition – visioner for AUH

Udviklingsplanen tager udgangspunkt i de overordnede politiske visioner for Aarhus Universitetshospital som er formuleret i Sundheds- og Hospitalsplanen. Et led i konkretiseringen af dette afsæt er Aarhus Universitetshospitals interne strategi- og visionsarbejde, der allerede har omsat sig i et samlet strategisk billede, der derfor også udgør en afgørende ramme og retning for udviklingsplanen.

Den strategiske ambition for AUH består således af en række pejlemærker for hospitalets udvikling og fortsatte stræben efter at være blandt de allerbedste hospitaler i verden:



Ledestjernen er "AUH er Danmarks komplette hospital på højeste internationale niveau", hvor AUH er det komplette hospital, fordi hospitalet har alle lægefaglige specialer samlet under ét tag. Derfor kan AUH - som nogle af de få - til enhver sygdom sammensætte de dygtigste ekspertteams omkring patienten, på tværs af fag og specialer.

Udviklingsplanen og processen omkring dens udarbejdelse ses som en anledning til at skabe yderligere engagement og mobilisering blandt alle relevante interessenter omkring virkeliggørelsen af den samlede strategiske ambition for AUH.

Efterlevelsen af de generelle krav og forudsætninger for at kunne varetage et universitetshospitals opgaver i kombination med både de politiske, de faglige og de ledelsesmæssige ambitioner for Aarhus Universitetshospital kræver opmærksomhed på en række særlige hensyn og principper for udvikling, når der skal træffes beslutninger, planlægges funktioner og arbejdsdeling samt fordeles ressourcer.

Udviklingsplanen skal bidrage til at stille skarpt på, hvad disse hensyn og principper indebærer i praksis for beslutninger og handlinger: Bidrager denne beslutning til at fastholde eller øge antallet af specialiserede funktioner? Bidrager denne beslutning til at øge eller reducere 'komplethed' i betydningen de samlede faglige, kapacitets- og vidensmæssige forudsætninger for – som hovedregel - at kunne håndtere de mest komplekse og sammensatte sygdomsproblemstillinger i befolkningen og hos enkeltindivider?

2.4. Strategisk tilpasning og særlige satsningsområder

Med begrebet 'strategisk tilpasning' menes både aktuelle og fremtidige aktiviteter på AUH, der har sigte på løbende at identificere og analysere strategiske muligheder og udfordringer samt træffe beslutninger og iværksætte handlinger i bestræbelsen på at

positionere sig effektivt med afsæt i den grundlæggende opgave for universitetshospitalet og de visioner og strategiske ambitioner, der konkret sigtes efter for AUH.

Udviklingsplanen introducerer en referenceramme i form af en slags strategisk tidslinje, hvor strategiske satsningsområder og initiativer i forhold til AUH's udvikling kan indplaceres på et kontinuum gående fra det velbeskrevne og aktuelle, der på kort sigt kan omsættes i konkrete løsningsforslag med estimering af økonomi mv., over (er)kendte muligheder eller udfordringer, der dog endnu ikke er omsat i konkrete tiltag eller projekter, til satsninger eller indsatser med fokus på det kun delvist kendte, hvor det handler om at opdyrke helt nye muligheder/løsninger eller håndtere udfordringer, der ligger længere ude i fremtiden.

Særlige satsningsområder

Et væsentligt bidrag til udviklingsplanen består i at få identificeret og indarbejdet det aktuelle, ajourførte katalog over særlige satsningsområder for AUH i de kommende år. De forskellige satsningsområder vil givetvis befinde sig forskellige steder på det strategiske kontinuum, der blev præsenteret ovenfor.

Satsningsområderne i udviklingsplanen vil således repræsentere en række områder, som på tidspunktet for planens udarbejdelse forventes at have særligt potentiale og langsigtet betydning for AUH's udvikling og profil. Nogle vil være velbeskrevne med tilhørende anlægs- og driftsbehov allerede på kort sigt, mens andre satsningsområder måske først på et senere tidspunkt vil omsætte sig i ét eller flere konkrete tiltag eller ansøgninger, der kræver prioritering og tildeling af ressourcer.

Udvælgelse og forfølgelse af særlige satsningsområder, herunder både spydspidsområder og områder med behov for robustgørelse inden for AUH's virkefelt, vil være en løbende aktivitet. Kataloget over særlige satsningsområder tænkes derfor fremadrettet med passende mellemrum at kunne blive opdateret. Dette skal ske ud fra hensynet til balance mellem på den ene side ro, tid og kontinuitet i forhold til langstrakte satsninger og på den anden side evnen til at agere fleksibelt og rettidigt i forhold til ændrede vilkår/omstændigheder, erkendelser, behov, muligheder og problemer, jf. strategisk tilpasning.

2.5. Udviklingsplanen som grundlag for økonomisk prioritering og planlægning

Udviklingsplanen tænkes helt overordnet at kunne udgøre et omdrejningspunkt for prioriteringen af både drifts- og anlægsmidler til at understøtte AUH's fortsatte konsolidering/robustgørelse og udvikling, herunder i forbindelse med budgetforlig og investeringsplanlægning.

Derfor tænkes udviklingsplanen også at kunne bidrage til et overordnet investerings-/prioriteringsoverblik – en slags early warning-system baseret på den viden, der aktuelt findes i forhold til fremtidige prioriterings- og økonomibehov på både drifts- og anlægssiden. Her kunne afsøgningen af muligheder for samarbejde med større fonde og donatorer i forhold til større strategiske satsninger f.eks. også tænkes ind.

Nogle indsatser vil være så aktuelle, at de kan beskrives mere eller mindre detaljeret inkl. økonomiske aspekter. I andre tilfælde angiver udviklingsplanen snarere en retning og nogle temaer, der på et senere tidspunkt vil kunne omsætte sig i konkrete indsatser med tilhørende behov for prioritering af midler til investeringer og drift.

AUH's fokusområde 'Veldrevet hospital' og hospitalets mulighed for løbende at frigøre midler, der kan bidrage til det nødvendige økonomiske råderum til konsolidering og udvikling, indgår som underliggende præmis.

3. Skitse til proces for udarbejdelsen af udviklingsplanen

Selve processen for udarbejdelse af udviklingsplanen for AUH skal bidrage til at:

- Opsamle og bearbejde input, idéer og vurderinger fra centrale interessenter.
- Skabe indsigt i vilkår og nødvendige forudsætninger for at drive og udvikle universitetshospitalet.
- Involvere, sikre ejerskab/mobilisering samt retning for udviklingsplanen.

3.1. Organisering

Arbejdet med udviklingsplanen foreslås forankret i følgende organisering:

Hospitalsudvalget som politisk følgegruppe

Hospitalsudvalget foreslås at fungere som politisk følgegruppe. Som udgangspunkt i tilknytning til Hospitalsudvalgets ordinære møder.

Opgaverne for den politiske følgegruppe består i at:

- Følge arbejdet med udviklingsplanen, herunder i kraft af løbende statusrapporteringer.
- Kvalificere og understøtte den løbende politiske rammesætning for planens indhold og selve processen.
- Opbygge indsigt i centrale temaer og problemstillinger i forhold til universitetshospitalets virksomhed, herunder til

støtte for det samlede regionsråds behandling af udviklingsplanen.

Sekretariatsbetjeningen af Hospitalsudvalget som politisk følgegruppe varetages af Sundhedsplanlægning med den normale bistand fra Regionssekretariatet.

Styregruppe

Det foreslås, at der på administrativt niveau nedsættes en styregruppe med følgende sammensætning:

Koncerndirektør Ole Thomsen (formand)
Hospitalsdirektør Poul Blaabjerg, AUH
Lægefaglig direktør Claus Thomsen, AUH
Lægefaglig direktør Jørgen Schøler Kristensen, AUH
Sygeplejefaglig direktør (vakant), AUH
Dekanen for Health, Aarhus Universitet
Lederen af Institut for Klinisk Medicin, Health, Aarhus Universitet
2 hospitalsledelsesrepræsentanter fra regionshospitalerne
Hospitalsledelsesrepræsentant fra psykiatrien
2 ledelsesrepræsentanter fra Hoved-MEDudvalget, AUH
2 medarbejderrepræsentanter fra Hoved-MEDudvalget, AUH

Opgaverne for styregruppen består i at:

- Sikre overordnet koordinering af processen for udviklingsplanens udarbejdelse.
- Give input og kvalificere den konkrete tilrettelæggelse af aktiviteter som led i udviklingsplanens udarbejdelse.
- Følge op på tidsplaner og planlagte leverancer i processen.
- Indgå i principielle og retningsgivende drøftelser inden for emner/temaer med relevans for udviklingsplanen.
- Fungere som kontakt-/bindeled til de repræsenterede organisationer, faglige miljøer mv., herunder i forbindelse med indhentning af bidrag eller vurderinger til støtte for udviklingsplanens udarbejdelse.

Sekretariatsbetjeningen af styregruppen varetages af Sundhedsplanlægning. Administrative nøglepersoner fra AUH kan efter aftale deltage i møderne som en del af sekretariatet.

Styregruppen fungerer, indtil udviklingsplanen er endeligt behandlet af regionsrådet.

Perspektiver helt udefra - advisory board eller lignende

Det foreslås, at der arbejdes med mulighederne for at nedsætte et advisory board eller på anden måde involvere relevante faglige profiler udefra, idet formålet skal være at inddrage såvel danske som internationale ekspertprofiler inden for drift og udvikling af

universitetshospitaler. Dette skal skærpe blikket for egne "blinde pletter" og ligger i naturlig forlængelse af ønsket om at sætte overlæggeren højt, herunder med udgangspunkt i en international horisont for universitetshospitalets virke og stræben.

Administrativ betjening

Arbejdet med udviklingsplanen koordineres af Sundhedsplanlægning, idet AUH indgår aktivt både ledelsesmæssigt og administrativt i forhold til bl.a. processer, levering af delbidrag mv. Derudover kan der evt. blive behov for bistand fra andre dele af regionens stabs-/støttefunktioner.

3.2. Foreløbig tidsplan

Der arbejdes videre med løbende kvalificering og konkretisering af tidsplanen. Nedenstående er en foreløbig grovskitse til processen:

2. halvår 2021

- Politisk godkendelse af procesplan, dvs. rammer og overordnet proces for udviklingsplanens udarbejdelse: Hospitalsudvalget 9. august 2021, Forretningsudvalget 13. august 2021 og Regionsrådet 18. august 2021.
- Styregruppen mødes første gang med henblik på at igangsætte arbejdet med udgangspunkt i den politisk godkendte procesplan.
- Påbegynde indsamling af bidrag blandt interne og eksterne interessenter vedr. idéer og forslag til konkrete handlinger/initiativer og vilkår, der fremmer en udvikling i retning af visionerne og den strategiske ambition for AUH. Disse input tænkes indsamlet via forskellige kanaler og fremgangsmåder, der skal medvirke til at kvalificere udviklingsplanen og sikre inddragelse/mobilisering omkring initiativet.
- Tidligt i forløbet forventes igangsat en relativt omfattende proces internt på AUH, der vil strække sig over en længere periode. Her vil der ske involvering af medarbejdere og ledere i alle hospitalets afdelinger/specialer med sigte på at opsamle viden og forslag inden for de temaer, som udviklingsplanen omhandler, herunder med henblik på opstillingen af et opdateret katalog over aktuelle satsnings- og fokusområder. Der forventes en tværgående bearbejdning og drøftelse af disse strategiske input på tværs af AUH. Dette sker som led i den gruppering af strategiske temaer/fokusområder, der forventes at blive indarbejdet i den endelige udviklingsplan.
- Statusrapportering til Hospitalsudvalget.

1. halvår 2022

- Workshop med deltagelse af styregruppen og udvalgte nøgleaktører vedrørende temaet om strategiske samarbejdsrelationer knyttet til patientbehandling i lyset af AUH's varetagelse af (højt) specialiserede funktioner med fokus på samspil, herunder opgave-/arbejdsfordeling, mellem Region Midtjyllands hospitaler.
- Fokus på temaet forskning og uddannelse, herunder med særlig vægt på det integrerede samarbejde mellem Aarhus Universitet og AUH som fundament for varetagelsen af højt specialiseret, forskningsbaseret klinisk virksomhed kombineret med særlige uddannelsesopgaver. I forhold til den konkrete tilrettelæggelse er der behov for koordinering med en allerede igangværende proces på AUH vedrørende formuleringen af ny forskningsstrategi for AUH samt ny samarbejdsaftale mellem AU og RM.
- Videre arbejde med øvrige temaer for udviklingsplanen, herunder bl.a. opdateret katalog over særlige satsningsområder.
- Involvering af nyvalgt regionsråd i arbejdet med udviklingsplanen.
- Statusrapportering til Hospitalsudvalget.

2. halvår 2022

- Temadag eller lignende for regionsrådet, hvor der deltager både politikere, fagpersoner, ledelsesrepræsentanter og evt. andre nøglepersoner.
- Færdiggørelse af udkast til udviklingsplan.
- Udkast til udviklingsplan for AUH forelægges til politisk behandling mhp. efterfølgende høring.
- Endelig politisk godkendelse af udviklingsplan for AUH.