



PATIENTENS HOSPITAL • VORES ARBEJDSPLADS

HANDLEPLAN 2017



AALBORG UNIVERSITETSHOSPITAL
– i gode hænder

Kolofon

Redaktion

Hospitals MED-udvalget
Udvidet Hospitalsledelse

Tekst

Den samlede administration,
Aalborg UH

Layout

Dorte Andersen,
Kommunikation,
Aalborg UH

Foto

Lasse Høj Nielsen
Line Bloch Klostergaard
Kommunikation,
Aalborg UH

Christian Volf Pedersen
Projektafdelingen NAU

Tryk

Dafolo A/S, Frederikshavn

Yderligere information
Telefon: 97 66 00 00
E-mail: : aalborguh@rn.dk
www.aalborguh.rn.dk

ISBN: 978-87-90880-76-7

Indholdsfortegnelse

Forord	5
Visionen frem mod 2020	9
Det sammenhængende patientforløb	11
Politisk prioriterede mål	12
Regional sammenhængskraft	14
Sundhed på tværs	14
Sikkert patientflow	15
Patientens team	16
Patientinddragelse	16
Værdibaseret sundhed	17
Nationalt kvalitetsprogram	17
Patientsikkerhed	18
Strategisk digitalisering	20
Forskning og udvikling af morgendagens behandling	22
Fortsat styrkelse af samarbejdet med Aalborg Universitet	23
Et skærpet blik frem mod NAU	23
Spydspidsfunktioner og øvrige særlige indsatser	24
Højt specialiserede funktioner	24
Synlighed	25
Et lærende hospital	26
Det gode uddannelsesmiljø	27
Rekruttering	29
Strategisk kompetenceudvikling	29
Tværfaglig uddannelse og samarbejde	30
Lederudvikling	31
Ledelse og medinddragelse	32
Kultur, værdier og trivsel	32
Forbedret arbejdstidstilrettelæggelse	34
Datadrevet ledelse	34
Sikker drift	35
Klar til NAU	36
Fra driftskoncepter til nye arbejdsgange	37

HANDLEPLANEN FOR AALBORG UNIVERSITETSHOSPITAL ER ET STYRINGS- OG KOMMUNIKATIONSREDSKAB, DER FORMIDLER DEN STRATEGISKE RETNING TIL HOSPITALET'S LEDERE OG MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER.

DET SAMLEDE LEDELSES- OG SAMARBEJDSYSTEM OMSÆTTER HANDLEPLANEN TIL LOKALE FORBEDRINGS-INDSATSER, DER GIVER VÆRDI FOR PATIENTER OG PERSONALE. SAMTIDIG KAN HANDLEPLANEN BRUGES TIL DIALOG MED SAMARBEJDSPARTNERE OM HOSPITALET'S PRIORITEREDE INDSATSER.

DE POLITISK PRIORITEREDE MÅL FØLGES LØBENDE PÅ TAVLEMØDER PÅ DE RESPEKTIVE LEDELSESNIVEAUER.

DE ØVRIGE INDSATSER I HANDLEPLANEN FØLGES I DE FORA, HVOR DE ER FORANKRET.

HOSPITALET'S STRATEGISKE LEDELSESSEMINARER PLANLÆGGES, SÅ DE GIVER INSPIRATION TIL ARBEJDET MED UDVALGTE TEMAER FRA HANDLEPLANEN.

Hospitals MED-udvalget

Jens Ole Skov (Formand)	Hospitalsdirektør
Merete Kjeldgaard (Næstformand), (FTF)	Bioanalytiker
Lisbeth K. Lagoni	Sygeplejefaglig direktør
Morten Noreng	Lægefaglig direktør
Lene B. Birket-Smith	Klinikchef
Inge Bernstein	Ledende overlæge
Henrik Jensen	Logistikchef
Lise Hansen	HR viceklinikchef
Susanne Kolding	Afsnitsledende sygeplejerske
Kirsten Højslet (FTF)	Sygeplejerske
Camilla Pedersen (FTF)	Fysioterapeut
Susanne K. Thomsen (FTF)	Radiograf
Joan Bech Olesen (OAO)	Lægesekretær
Susan Jørgensen (OAO)	Social- og sundhedsassistent
Marianne Kristensen (OAO)	Suppleant Rengøringsassistent
Anne Juhl (AC)	Specialeansvarlig overlæge
Toke Nilsson (AC)	Reservelæge
Mona Finnerup (AMR)	Sygeplejerske
Maja Broen (AMR)	Sygeplejerske
Lene Norre Larsen (AMR)	IT- og kvalitetsansvarlig lægesekretær
Oliver T. K. Harringer	Sikkerhedsleder

Udvidet Hospitalsledelse

Jens Ole Skov	Hospitalsdirektør
Kim Mikkelsen	Vicedirektør
Lisbeth Kjær Lagoni	Sygeplejefaglig direktør
Morten Noreng	Lægefaglig direktør
Nils Lauge Johannesen	Klinikchef
Jan Nielsen	Klinikchef
Carl-Otto Gøtzsche	Klinikchef
Frank Skriver Mikkelsen	Klinikchef
Lars Maagaard Andersen	Klinikchef
Brian Brøndum Møller	Klinikchef
Lene Birgitte Birket-Smith	Klinikchef
Søren Pihlkjær Hjortshøj	Forskningschef

Forord

Region Nordjyllands budgetforlig sætter en tydelig ramme gennem en afgrænset række politiske mål, som medvirker til at indfri den regionale Strategi 2018 for sundhedsområdet.

Hospitalets handleplan fortsætter takten fra budgetforliget og formidler de største indsatser for hospitalet i 2017. Handleplanen beskriver, hvordan vi tager de næste skridt i de store fælles indsatser på hospitalet. Målet er at indfri vores vision om, at Aalborg Universitetshospital er patientens hospital og vores arbejdsplads – med mennesket i centrum.

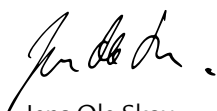
I år er der lagt særlig vægt på ændringer af arbejdsgange, samarbejdsformer og kultur, som skal gøre hele hospitalet klar til Nyt Aalborg Universitetshospital (NAU). Det gælder internt på hospitalet, og det gælder for samarbejdet i det nordjyske sundhedsvæsen. Aalborg Universitetshospital har som regionens universitetshospital en særlig opgave i at være drivkraft for samarbejdet om gode og effektive sammenhængende patientforløb på tværs af hospitaler og sektorer.

Med handleplanen i hånden har det samlede ledelses- og samarbejdssystem et fokuseret og balanceret afsæt for at arbejde videre med de højst prioriterede indsatser til gavn for patienter, pårørende og personale.

God arbejdslyst!

Hospitalets MED-udvalg og Udvidet Hospitalsledelse

Formand Hospitals MED-udvalget



Jens Ole Skov
Direktør

Næstformand Hospitals MED-udvalget



Merete Kjeldgaard
Fællestillidsrepræsentant

Vision

Aalborg Universitetshospital Patientens hospital • Vores arbejdsplads – med mennesket i centrum

PATIENTENS HOSPITAL

Jeg føler mig godt modtaget,
godt behandlet og i gode
hænder

Min læge kender mig,
og mit team skaber
sammenhæng

Jeg er med til at beslutte
min egen behandlingsplan

VORES ARBEJDSPLADS

I patientens team kender vi
patientens behov, så vi kan inddrage
de rigtige folk undervejs i forløbet

Vi samarbejder om at nå de mål,
der er vigtigst for patienten

Gennem forskning, uddannelse og
faglig udvikling tilbyder vi patienten
den bedste behandling

Vi koordinerer og kommunikerer,
så forløbet er sikkert og effektivt

Vores samarbejde giver overblik,
overskud og arbejdsglæde

Link til film om hospitalet
Værdifilm, faktafilm og små film

goo.gl/yP5E0P



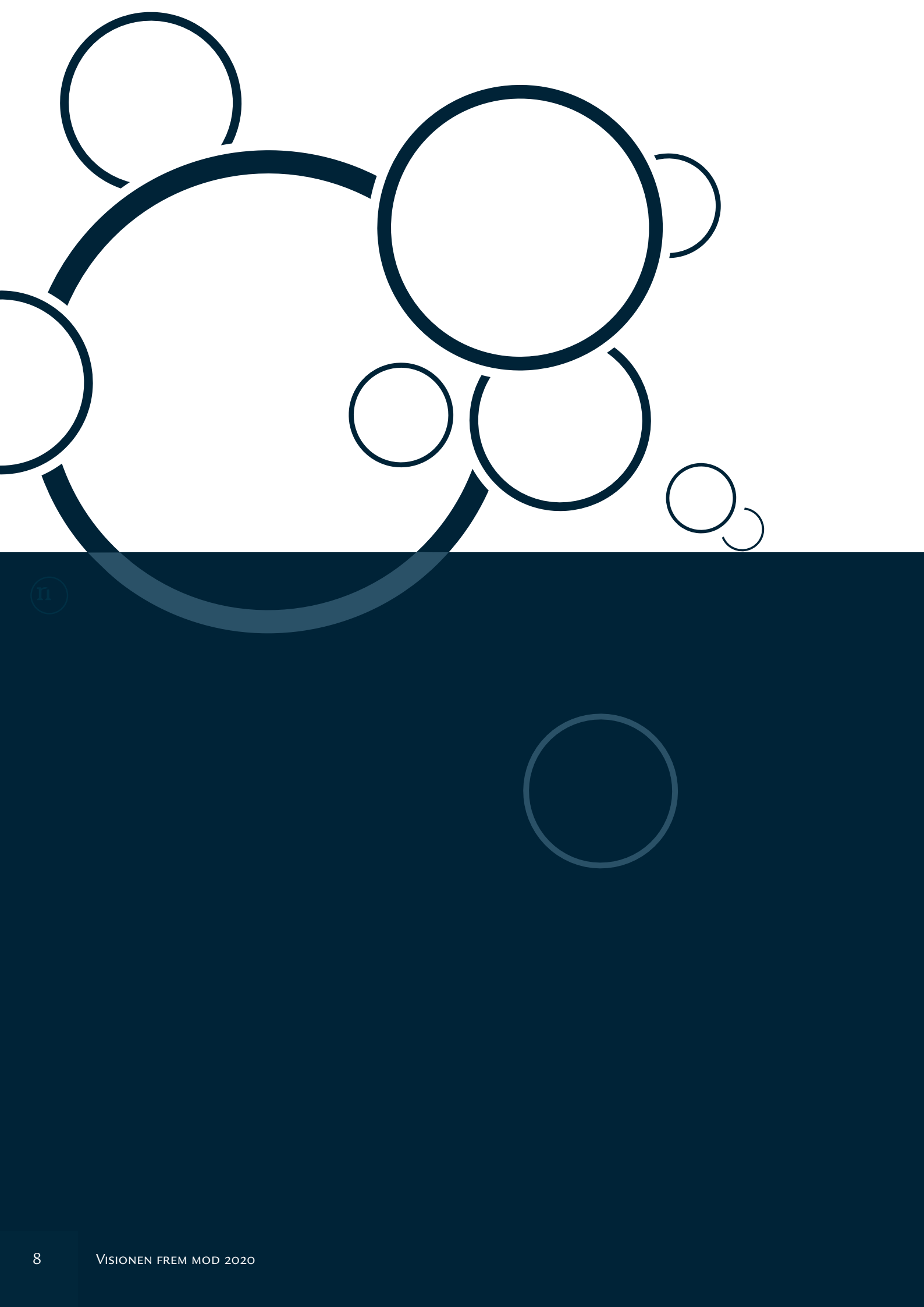
Mission

Vi skaber
sikre og effektive forløb
med patienten som partner



Vi udvikler
morgendagens behandling

Vi uddanner
morgendagens medarbejdere



Visionen frem mod 2020

Aalborg Universitetshospital står over for opgaven med at gøre klar til det nye hospital i øst i 2020. Arbejdsgange, samarbejdsformer og kultur skal ændres, før mulighederne i de nye fysiske rammer kan udnyttes optimalt. Det kræver stor ledelsesmæssig bevågenhed på hele hospitalet. Det kræver, at patienter, pårørende og personale inddrages og er med til at vurdere, hvad der virker bedst. Og det kræver, at ledere og medarbejdere afprøver og øver nye arbejdsformer i et systematisk og koordineret forbedringsarbejde. Arbejdet skal på samme tid tage afsæt i mulighederne i det nye byggeri og i hospitalets vision om at være

Patientens hospital • Vores arbejdsplads – med mennesket i centrum

Som landsdelens universitetshospital skal Aalborg Universitetshospital være en drivkraft i det samlede nordjyske sundhedsvæsen. Alle borgere skal have adgang til sundhedsydelser af høj kvalitet, uanset hvor de bor, eller hvad deres baggrund er. Her har hospitalet en vigtig opgave, som skal løftes sammen med almen praksis, de

nordjyske kommuner og de øvrige hospitaler i regionen med et fælles fokus på at forebygge ulighed i sundhed. Hospitalets specialiserede viden skal samtidig stilles til rådighed for primær sektor, så stadig flere patienter kan få sundhedstilbud af høj kvalitet i deres daglige rammer.

Aalborg Universitetshospital har attraktive forsknings- og uddannelsesmiljøer, som fortsat skal styrkes monofagligt og tværfagligt. Patienterne skal tilbydes den nyeste forskningsbaserede behandling. Adgang til forskning, faglig udvikling og uddannelse og et godt arbejds- og samarbejds miljø skal tiltrække og fastholde kvalificerede og engagerede ledere og medarbejdere, så Aalborg Universitetshospital fortsat kan levere sikre og effektive patientforløb med mennesket i centrum. Hospitalet er national frontløber i arbejdet med at skabe sammenhæng og værdi for patienterne via patientens team, værdibaseret sundhed m.m.

Færdiguddannelsen af det første hold læger fra Aalborg Universitet var en vigtig milepæl i 2016. Størstedelen af lægerne ønsker at blive i landsdelen. Med et optag på 150 lægestuderende årligt vil den nordjyske lægeuddannelse være en væsentlig faktor for rekruttering af nye læger i Region Nordjylland.





Det sammenhængende patientforløb

I 2016 gav det store ledelsesmæssige fokus på datadrevet udvikling gode resultater. Aalborg Universitetshospital skabte mere effektive patientforløb med hurtigere udredning, diagnosticering og behandling med afsæt i de politisk prioriterede mål. Formålet er, at patienterne får størst mulig effekt af behandlingen. Den tætte opfølgning hos alle involverede ledere var udslagsgivende for at skabe forbedringerne. I 2017 skærpes målene under titlen „respekt for patientens tid”, og der tilføjes et nyt politisk mål om kortere ventetid til behandling. Opgaven med at tilrettelægge arbejdstid, udnytte og udbygge kapaciteten og afvikle pukler kræver fortsat stor ledelsesmæssig bevågenhed i 2017.

Sammen med patienter og pårørende har ledere og medarbejdere arbejdet med at udvikle sammenhængende patientforløb med høj sikkerhed og høj kvalitet med afsæt i visionen. Det er blandt andet sket gennem patientens team og værdibaseret sundhed, hvor Aalborg Universitetshospital med sine erfaringer er med til at præge den nationale dagsorden. I 2017 spredes indsatserne yderligere på hospitalet.

Sektorerne i det nordjyske sundhedsvæsen har en fælles opgave i at levere patientforløb af højeste kvalitet til hver

enkelt patient. Flere sundhedstilbud i daglige rammer, tættere koordinering mellem kommune, praktiserende læge og hospital er nogle af udviklingspunkterne i 2017, der skal medvirke til at sikre en bedre ressourceudnyttelse for alle parter og gøre hospitalet klar til NAU. Ledere og medarbejdere har i 2017 en vigtig opgave i at tænke de nye muligheder i NAU med ind i de forbedringer, de sætter i gang.

Tæt koordinering er også vigtige nøgleord internt på hospitalet. Her har sikkert patientflow i 2016 givet nye samarbejdsformer og ny samarbejdskultur i forhold til at skabe de bedste patientforløb på tværs af specialer.

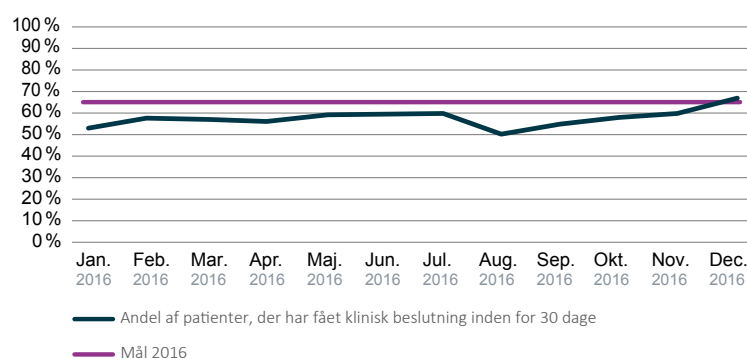
Forbedringsarbejdet med at skabe større kvalitet for patienten fortsættes i 2017. Afsættet er det nationale kvalitetsprograms udvalgte nationale mål, lærings- og kvalitetsteams, der skal sprede bedste kliniske praksis, og ledernes fortsatte brug af data til at drive udviklingen. Samlet set understøtter det nationale kvalitetsprogram fint den strategiske retning på universitetshospitalet. Sikkerheden for patienterne øges bl.a. ved at nedbringe antallet af infektioner og tryksår i 2017.

Politisk prioriterede mål (KPI'er)

I 2016 har det målrettede arbejde med de politisk prioriterede indsatser om at opnå „respekt for patientens tid“ båret frugt, hvilket skyldes en flot arbejdsindsats blandt hospitalets medarbejdere og ledere.

Den faglige og patientoplevede kvalitet står øverst på dagsordenen på Aalborg Universitetshospital. Ambitionen er at skabe værdi for patienten i form af effektive og sikre patientforløb med respekt for patientens tid og samtidig sikre et godt arbejdsmiljø. Det sker gennem systematisk arbejde med forbedringer, afprøvning af småskalaprojekter og daglige tilpasninger.

Hurtigere udredning



Status ultimo 2016

I 2016 har Aalborg Universitetshospital igennem ledelsesmæssigt fokus og en stor indsats fra personalet gennemført flere initiativer med henblik på at indfri målet om, at 65% af patienterne skulle udredes inden for 30 dage. Status ved udgangen af 2016 var således, at hospitalet netop udredte 65%.

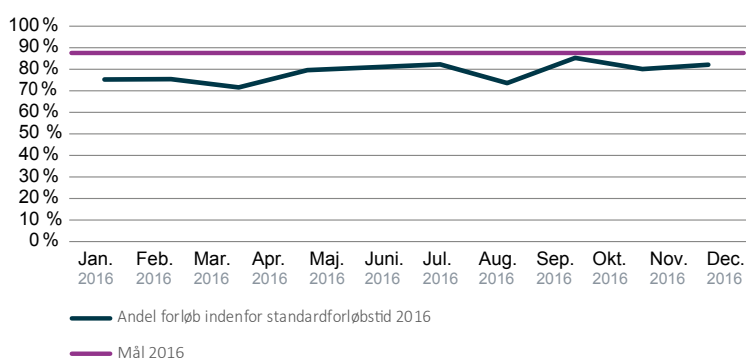
Mål

Ved udgangen af 2017 vil mindst 75% af patienterne på Aalborg Universitetshospital omfattet af udredningsretten være udredt inden for 30 dage.

Indsatser

- Fokus på hurtig visitation og hurtig tildeling af tid.
- Øget åbningstid.
- Forbedret personaleudnyttelse via opgaveflytning.
- Fokus på effektiv udnyttelse af ambulatoriekapacitet.

Kortere erfaret ventetid til kræftbehandling



Status ultimo 2016

Det regionalt fastsatte mål for 2016 lød, at 88% af alle kræftpakkeforløb skulle gennemføres inden for standardforløbstiden, hvilket ikke blev opfyldt. I andet halvår i 2016 blev der indført systematisk opfølgning på samtlige kræftpakkeforløb, der ikke overholdte standardforløbstiden. Ledelser på alle niveauer har fulgt resultaterne tæt, og løbende iværksat nye forbedringstiltag.

Mål

Ved udgangen af 2017 vil mindst 90% af de relevante patienter ved Aalborg Universitetshospital være igennem deres standardpakke inden for den fagligt bestemte tid.

Indsatser

- Auditering på alle forløb, som overskrider standardforløbstiden.
 - Kontinuerlig optimering af proces og arbejdstilrettelæggelse på baggrund af månedlig opfølgning i Udvidet Hospitalsledelse.
 - Sikre tæt samarbejde og dialog mellem udredende, diagnosticerende og behandlende specialer på tværs af klinikkerne.
 - Fokus på de kliniske kvalitetsdatabaser på kræftområdet, så den kliniske kvalitet løbende følges og sammenlignes på tværs.
- Indsatserne kan ses i direkte sammenhæng med Kræftplan IVs fokus på opfyldelse af kræftpakkernes standardforløbstid.

Kortere ventetid til behandling (Behandlingsret)

Status ultimo 2016

Fra den 1. oktober 2016 trådte ny garanti for retten til at blive behandlet inden for 30 dage i kraft.

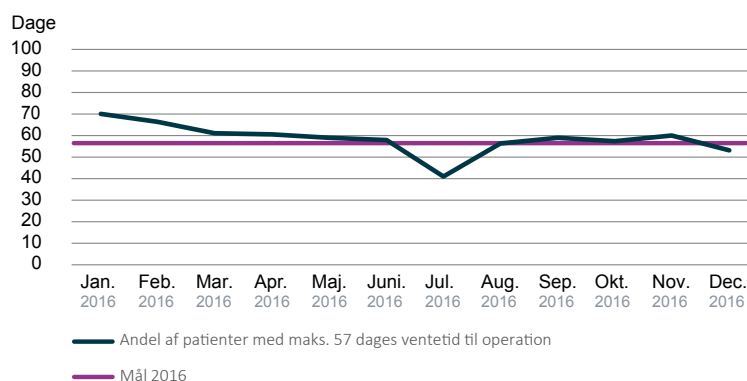
Mål

Ved udgangen af 2017 vil mindst 75% af patienterne på Aalborg Universitetshospital omfattes af behandlingsretten være behandlet inden for 30 dage.

Indsatser

- Fokus på hurtig visitation og hurtig tildeling af tid.
- Øget åbningstid.
- Forbedret personaleudnyttelse via opgaveflytning.
- Fokus på effektiv udnyttelse af ambulatoriekapacitet.

Kortere erfaret ventetid til operation



Status ultimo 2016

I 2016 blev den gennemsnitlige ventetid til operation i Region Nordjylland nedbragt fra 64 dage (juni 2015) til 59 dage. Særligt Øjenområdet har været udfordret, hvilket påvirker det samlede resultat for hospitalet kraftigt.

Mål

Ved udgangen af 2017 vil den gennemsnitlige ventetid til operation for patienterne på Aalborg Universitetshospital maksimalt være 50 dage.

Indsatser

- Fokus på hurtig visitation og hurtig tildeling af tid til operation.
- Øget åbningstid.
- Forbedret personaleudnyttelse via opgaveflytning.
- Fokus på effektiv udnyttelse af operationsstuekapaciteten.
- Målrettet indsats for Øjenområdet.

Medicin, utensilier, lægelige artikler og implantater

Med baggrund i de resultater, der er opnået i arbejdet for at reducere i udgifter til medicin, iværksættes i 2017 indsatser omkring reduktion af udgifter til medicin, utensilier, lægelige artikler og implantater.

Mål

Anvende billigere medicin, utensilier, lægelige artikler og implantater, når det er muligt i overensstemmelse med de faglige anbefalinger og vejledninger, og dermed holde udgifterne på lavest muligt niveau.

Indsatser

- Følge anbefalinger og vejledninger.
- Sikre hurtig efterlevelse af bl.a. anbefalinger og vejledninger i forbindelse med skift til billigere lægelige artikler og implantater.
- Systematisk gennemgang af forbrugsmønstre.
- Opmærksomhed på ændringer i varesortiment.
- Fokus på anvendelse af produkter omfattet af udbudsaftaler.
- Emne for ledelsesdialog indenfor og mellem klinikkerne.
- Prisbevidsthed hos bestillere og slutbrugere.

Regional sammenhængskraft

Mål

Aalborg Universitetshospital spiller en aktiv rolle i at etablere bæredygtige løsninger i fællesskab med alle aktører i det nordjyske sundhedsvæsen.

Indsatser

- Der etableres et kompetencecenter for sårbare patienter og patienter med anden etnisk baggrund. Formålet er at yde aktiv støtte til patienterne. Centeret skal tilbyde udredning og behandling samt vejledning og konsulentstøtte til hospitalerne samt til almen praksis. Aalborg Universitetshospital og Psykiatrien stiller sundhedsfaglige kompetencer til rådighed. Der er afsat 1.5 mio. kr. til centeret.
- Aalborg Universitetshospital bidrager med at etablere og afprøve løsninger for et bæredygtigt sundhedstilbud i Thisted. Arbejdet koordineres i den regionale Task Force.

Sundhed på tværs

Det sammenhængende patientforløb skal planlægges, så det giver den bedste kvalitet i behandlingen og god livskvalitet for patienten. Patienten skal være på rette sted – ud fra en vurdering af, hvor patienten har det bedst, og hvor opgaven kan løses på laveste effektive omkostningsniveau (LEON-princippet).

Patienterne opholder sig kortere tid på hospitalet, men hospitalet fortsat ansvarlig for en stor del af behandlingen i samarbejde med kommune og almen praksis efter udskrivelse. Der er behov for, at de tværsektorielle aftaler støtter et fleksibelt og dynamisk samarbejde.

Mål

Veltilrettelagte patientforløb, der giver høj kvalitet for patienten og effektiv udnyttelse af de samlede sundhedsressourcer tværsektorielt.

Hobro

– det nære sundhedsvæsens hospital

Hospitalet i Hobro indgår i et tæt samarbejde med kommuner og almen praksis om en helhedsorienteret udredning og behandling med fokus på ældre medicinske og særligt sårbare patienter. Udviklingen af Hobro skal støtte almen praksis og kommunerne i at varetage en større del af udredningen og behandlingen. Erfaringerne med at skabe et bredt medicinsk tilbud skal anvendes i den videre udvikling frem mod en mere specialiseret behandling på NAU. Der er afsat 2 mio. kr. til opgaven.

Indsatser

- Afprøve nye samarbejdsformer med fokus på patienter med multimorbiditet og polyfarmaci.
- Skabe patientens team på tværs af sektorgrænser for patienter indlagt til afrusning.
- Ambulatorium for polyfarmaci i tæt samarbejde med primær sektor.
- Omlægge fra akut indlæggelse til subakut vurdering.
- Styrke de ambulante tilbud.
- „Tidlig udredning på tværs“ skal implementeres på matriklen i Aalborg og inddrage erfaringerne fra Hobro.

Link til film om
samarbejde på tværs af sektorer

goo.gl/mbTcfY



Tættere samarbejde med kommuner og almen praksis

Samarbejdet mellem kommune, almen praksis og hospital om patientforløbene efter udskrivelse skal forberedes i tæt dialog, så den nødvendige fleksibilitet og dynamik er til stede. Udviklingen af det tværsektorielle samarbejde sker gennem lokale aftaler med kommunale klynger og almen praksis. Der hentes erfaringer fra småskalaprojekter før udbredelse i stor skala. Arbejdet er forankret i Samarbejdsforum og samarbejds møder med praksiskonsulenter.

Indsatser

- IV-behandling i patientens eget hjem, hvor hospitalet bidrager til kompetenceudvikling for hjemmesygeplejersker.
- Bedre patientforløb for patienter med misbrug og/eller svære sociale problemstillinger.
- Fokus på patienter med hjertesvigt, hvor kendt hospitalspersonale følger patienten til det kommunale hjerterehabiliteringstilbud.
- At skabe et sammenhængende forløb for patienter med behov for rehabilitering og palliation i forbindelse med kræft, med integration af initiativer i kræftplan IV.

Fælles visitation

Der etableres én fælles visitation for alle specialer, som almen praksis og vagtlæge kan kontakte ved henvisning af akutte patienter.

- Den fælles visitation er i fuld drift i andet halvår 2017.
- Udvide muligheden for at henvise til subakutte ambulatorietider som alternativ til en akut indlæggelse.

Sikkert patientflow

Sikkert patientflow er en samarbejdsform og metode til at styre hospitalets sengekapacitet gennem daglige tavlemøder i sengeafsnit samt kapacitetskonference på hospitalet. Sikkert patientflow skal medvirke til, at patienterne oplever sikre og effektive forløb med respekt for patienternes tid, og hvor overbelægning er en undtagelse. Sikkert patientflow skal desuden bidrage til en større indsigt i og forståelse for problemstillinger og samarbejde på tværs af hospitalet.

Mål

- Andelen af patienter i et afsnit med planlagt forventet udskrivesdato er 85%.
- Andelen af akutte patienter, som har en behandlingsplan inden for 4 timer, er 85%.
- Ventetid på overflytning af specialepatienter mellem sengeafsnit er maks. 2 døgn.
- Belægningsprocenten på hospitalet er under 100% i alle afsnit.
- Retningslinje vedr. tidsfrist for tilsyn overholdes ved alle bestilte tilsyn.
- Den oplevede tillid mellem specialerne i forhold til fordeling af patienter mellem specialerne øges fortsat.

Indsatser

- Projektet evalueres i marts, i forhold til status på implementering af daglige tavlemøder i alle sengeafsnit og kapacitetskonference på hospitalsplan på hverdage.
- Historiske data inddrages for bedre at kunne forudsige og handle proaktivt for at undgå overbelægning.



Patientens team

Arbejdsmetoden patientens team skal skabe gode sammenhængende patientforløb via tæt inddragelse af patienter og pårørende og tværfagligt samarbejde. Den patientansvarlige læge sikrer kontinuitet og koordination i forløbet sammen med de øvrige medlemmer af teamet. Forløbet tilrettelægges ud fra patientens individuelle behov og skal dermed medvirke til at mindske ulighed i sundhed.

Mål

- Alle kliniske specialer implementerer patientens team i alle relevante patientforløb. Dette sker i et tværgående samarbejde på hospitalet og med det øvrige nordjyske sundhedsvæsen.
- Opfølgning via fælles regionale mål om andelen af patienter, der oplever, at de har en patientansvarlig læge og patientens team.

Indsatser

Første halvår 2017:

- Specialeledelserne sikrer robuste rammer for patientansvarlig læge, patientens team og patient- og pårørendeinddragelse.
- Nye IT-værktøjer tages i brug.
- Fælles informationsmateriale til patienter og pårørende.

Andet halvår 2017:

- Erfaringsindsamling og statusseminar på tværs af klinikker med deltagelse af patienter og pårørende.
- Erfaringer fra „Hobro – det nære sundhedsvæsens hospital“ anvendes som afsæt for bredere implementering af patientens team på tværs af sektorgrænser.

Patientinddragelse

Aalborg Universitetshospital inddrager patienter og pårørende i udviklingen af patientforløb med henblik på at skabe størst værdi for patienterne. For den enkelte patient sker patientinddragelsen gennem patientens team. Her er patienten og de pårørende med til at træffe beslutninger om behandlingen i den grad, patienten ønsker det. I dialogen bringes patientens viden og præferencer i spil sammen med de sundhedsprofessionelles viden og erfaringer.

Mål

- Standardiserede patientforløb, der skaber størst værdi for patientgruppen.
- Forløb, der matcher den enkelte patients behov.

Indsatser

- Peer-boards i Ortopædkirurgien om benamputerede patienter samt i Obstetrikken og Endokrinologien om gravide med diabetes.
- Patient Rapporterede Oplysninger (PRO) via tre projekter, der involverer prostatacancer, epilepsi, brystcancer og ortopædkirurgi. Alle projekterne fungerer som læringsprojekter på både regionalt og nationalt plan.
- Fælles beslutningsstøtte som element i patientens team.



Værdibaseret sundhed

Værdibaseret sundhed er en strategi for at udvikle sundhedsvæsenet, så fokus flyttes til værdi for patienterne frem for aktivitet. Projektet i Farsø om hofte- og knæalloplastikker videreudvikles, og et nyt projekt sættes i gang om diabetes.

Mål

Målet er at øge den patientoplevede, faglige og organisatoriske kvalitet og sikre effektiv ressourceudnyttelse i hele patientforløbet.

Indsatser

- Validering af de udvalgte sundhedsrelaterede resultater og risikovariabeler for hofte- og knæalloplastikker i den nationale ekspertgruppe.
- I første halvår udarbejdes prognosemodel, som indeholder både kliniske og patientrapporterede data, der kan forudsige patientens forventede resultat, såfremt patienten indstilles til operation. Betaversionen er klar i efteråret 2017.
- I Farsø (hofte- og knæalloplastikker) og på Nord (gynækologisk cancer) er nye metoder til at udvikle de standardiserede patientforløb blevet afprøvet med inddragelse af patienter og nøglepersoner fra de relevante specialer og sektorer og ved hjælp af datadrevet kvalitetsarbejde. I 2017 udvides arbejdet med prostatacancer, med udvikling af sundhedsrelaterede resultater og inddragelse af patientrapporterede oplysninger (PRO).

Nationalt kvalitetsprogram

Det nye kvalitetsprogram markerer et skifte væk fra proces- og registreringskrav til i højere grad at fokusere på resultater til gavn for patienterne. Ambitionen er at løfte kvaliteten af sundhedsydelserne, så patienterne får størst mulig værdi af dem. Kvalitetsprogrammet understøtter hospitalets fokus på hurtigere spredning af bedste kliniske praksis, systematisk brug af tidstro data samt systematisk inddragelse af patienter og pårørende.

Lærings- og kvalitetsteams

De nationale lærings- og kvalitetsteams etableres løbende de næste år inden for specifikke områder. I 2016 blev områderne palliation, antibiotikaforbrug og apopleksi udpeget. I 2017 udpeges yderligere områder.

Mål

At forbedre kvaliteten med afsæt i de nationale ekspertgrupper og lærings- og kvalitetsteam.

Indsatser

- For at sikre arbejdet med at forbedre kvaliteten og nedbringe uønsket variation i kvaliteten, skal den ledelsesmæssige støtte være på plads på både speciale-, klinik- og hospitalsniveau.
- For hvert lærings- og kvalitetsteam vurderes og fastsættes den nødvendige organisering.

Nationale mål

Det nationale kvalitetsprogram og de nationale mål bliver toneangivende for hospitalets samlede kvalitetsarbejde.

Mål

- Fortsat forbedring i forhold til de nationale mål, herunder særligt de politisk prioriterede målsætninger.
- En større andel af de nationale indikatorer i de kliniske kvalitetsdatabaser opfyldes.

Indsatser

- Ledelsen på alle niveauer sætter øget fokus på at sikre valide data, såvel ud- som inddata. Datadrevet ledelse fordrer, at registreringen er valid og tidstro. Dette skal understøttes af kontinuerligt fokus på de krav, som stilles i forhold til registrering.
- Den enkelte leder følger månedligt egne data for udredning, kræftpakker, databaser osv. og handler effektivt, hvis der opstår kvalitetsbrist.

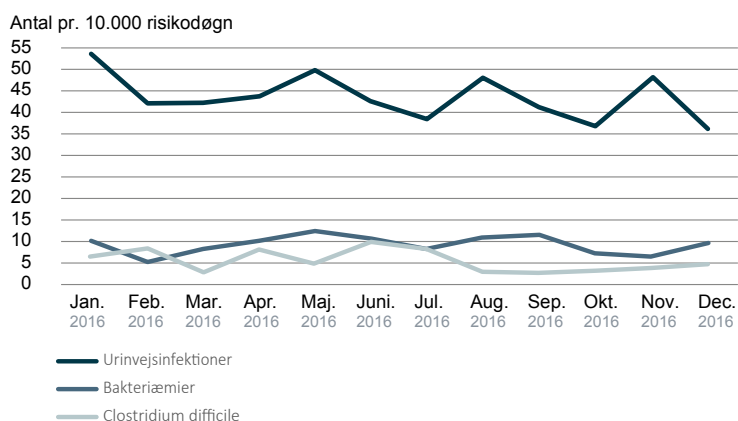
Patientsikkerhed

Patientsikkerhed er en grundlæggende forudsætning for en høj kvalitet i hospitalets ydelser. I 2017 vil der være øget fokus på at nedbringe hospitalserhvervede infektioner og tryksår.

Nedbringe hospitalserhvervede infektioner

Tidligere prævalensopgørelserviser, at der på Aalborg Universitetshospital er ca. 6000 hospitalserhvervede infektioner om året. Hospitalserhvervede infektioner er til gene for patienterne og forlænger indlæggelsestiden. Det er et kvalitetsløft for patienterne og en mulighed for at frigøre ressourcer i en indsats mod infektioner. I 2017 bliver det muligt at tilgå informationer om infektioner koblet til den enkelte patient, så forbedringsindsatserne kan målrettes yderligere. En hospitalserhvervet infektion kan være fatal. Ubehandlede infektioner kan fx udvikle sig til sepsis, hvorfor det er vigtigt, at der sker et systematisk arbejde i tidlig opsporing af kritisk sygdom (TOKS).

Hospitalserhvervede infektioner 2016



Mål

Forekomsten af hospitalserhvervede infektioner skal nedbringes med 5% i 2017, med differentierede indsatser i specialerne afhængig af målopfølgelse.

Indsatser

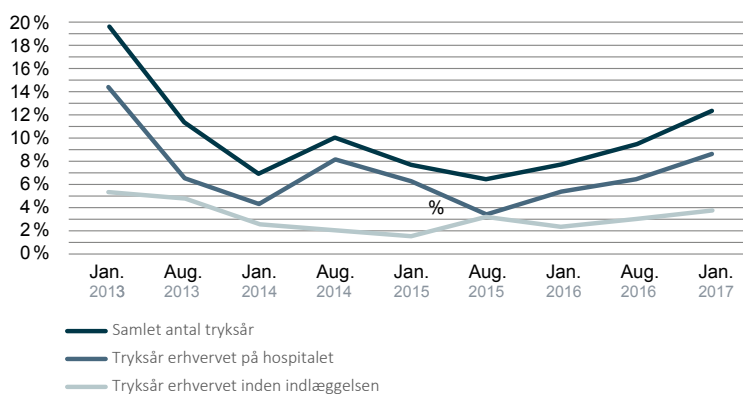
- Sengeafsnittene anvender kvalitetsdata om hospitalserhvervede infektioner til at arbejde med forbedringer.
- På hospitalsniveau iværksættes initiativer til at nedbringe urinvejsinfektioner og CVK-relaterede infektioner.
- Fokus på anvendelse af Tidlig Opsporing af Kritisk Sygdom (TOKS) i sengeafsnittene. Den regionale TOKS retningslinje revideres og implementeres.



Forebygge hospitalserhvervede tryksår

Tryksår forlænger indlæggelsestiden og kan medføre komplikationer, ligesom der er en betydelig dødelighed forbundet med tryksår. En spørgeskemaundersøgelse i 2016 viser mangel på viden om hjælpemidler, interventioner samt mangel på systematiseret opfølgning på tryksårssisiko.

Tryksårsprævalens 2013-2017



Mål

I 2017 arbejdes videre med en fælles forståelse af, at hospitalserhvervede tryksår skal udryddes.

- At forbedre patientens livskvalitet og fjerne unødigt forlængelse af indlæggelser
- At eliminere hospitalserhvervede tryksår fra 8,6% i januar 2017 til 0% ved udflytningen til NAU.

Indsatser

1. kvartal 2017:

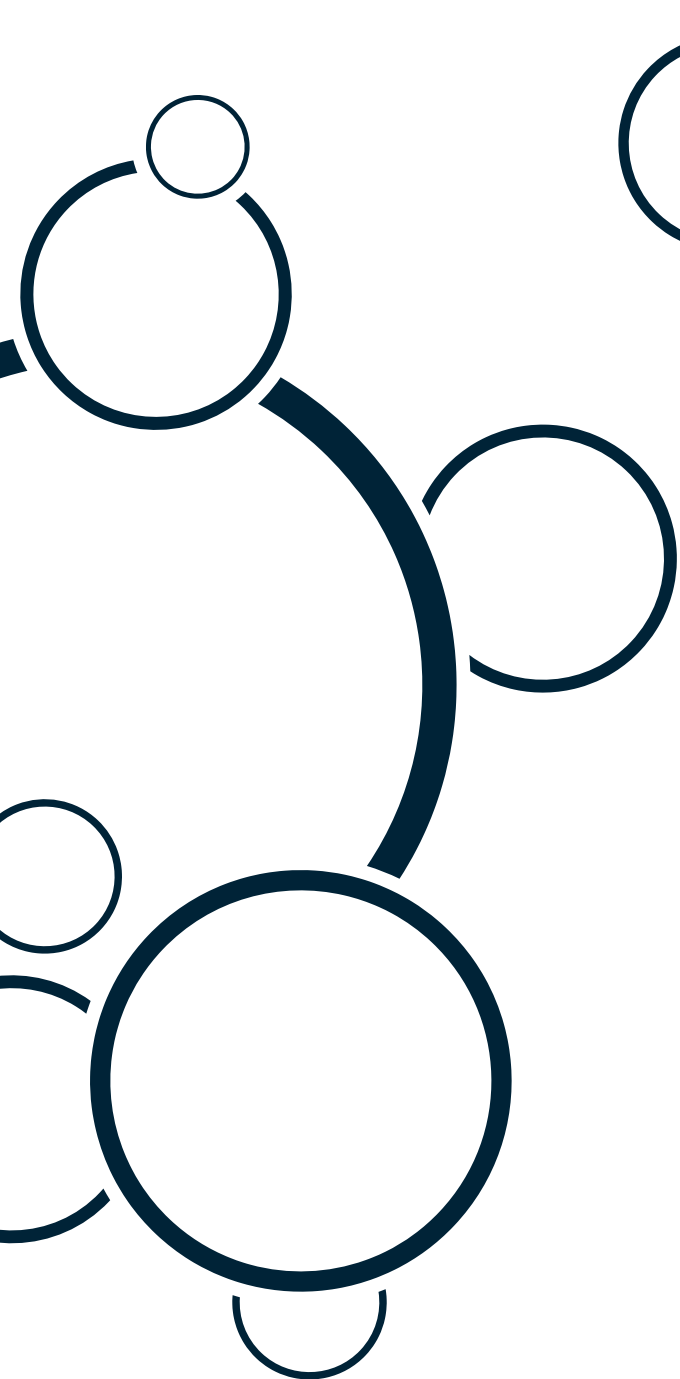
- Test af engangsmaterialer til forebyggelse af tryksår på fem sengeafsnit.
- Test af hovedpuder på intensive afsnit.
- Fortsat tryksårskampagne på intensive afsnit, opvågning og operationsafsnit.
- Undervisning og kampagne.

2. kvartal 2017:

- Samarbejde mellem ekspertgruppen for tryksår og dokumentationsrådet om dokumentation i EPJ.

4. kvartal 2017:

- International Stop Tryksårsdag.



Strategisk digitalisering

Aalborg Universitetshospital øger i et regionalt samarbejde graden af digitalisering. Den strategiske digitalisering målrettes mod at understøtte indsætterne i det nordjyske sundhedsvæsen, så personalet kan få frigjort tid til gavn for patienterne. Sideløbende er der fokus på at modernisere de nuværende systemer, så de tilpasses de nye rammer og arbejdsgange på NAU.

Mål

- Smidigere arbejdsgange og dermed mere tid til patienterne.
- Mindske den tid patienterne skal bruge på at møde ind på hospitalet via telemedicin, koordinering af patientens bookinger m.m.

Indsætser

- Nyt medicinmodul, som forbedrer arbejdsgange omkring medicingivning m.v. Systemet går i drift 1. november. I august til november vil der være massiv undervisning for personalet.
- Kontoret i lommen, hvor personalet dokumenterer på deres smartphone, mens de er hos patienten.
- Dybde- og breddeimplementering fortsætter. I 2016 har der været succes med undervisning i korrekt brug af EPJ med fokus på at lette arbejdsgange m.m. I 2017 arbejdes med papirløst sygehus og eliminering af dobbeltarbejdsgange (papir og digitalt).
- Webbooking, hvor patienten selv kan planlægge sine ambulante besøg og dermed minimere udeblivelser. Webbooking er en del af indsatsen „Respekt for patientens tid“.
- Afdække muligheder for brug af telemedicin med henblik på udbredelse i 2018.
- Digitalisering af servicelogistik for rengøringsområdet for at kunne tilrettelægge arbejdet mere rationelt.
- Understøtte datadrevet ledelse via data fra bl.a. bookplan-systemet til at vurdere udnyttelsen af de ressourcer, lederen har til rådighed.





Forskning og udvikling af morgendagens behandling

Forskning og udvikling inden for alle specialer og faggrupper er en forudsætning for, at den enkelte patient oplever et sikkert og effektivt forløb forankret i den bedste evidens-baserede behandling.

Et andet vigtigt sigte med forskningen er at danne basis for undervisningen på de uddannelser, som skal sikre højt kvalificeret personale til hospitalet i fremtiden. Samarbejdet mellem Region Nordjylland og Aalborg Universitet om bl.a. lægeuddannelsen er en forudsætning for, at Aalborg Universitetshospital fortsat kan styrke sin status som universitetshospital i en stadig mere konkurrencepræget situation mellem landets store universitetshospitaler. En anden forudsætning herfor er, at hospitalets højt specialiserede funktioner bevares og udbygges, hvilket forskningen ligeledes er med til at bane vej for.

I 2017 afsluttes arbejdet med en revideret forskningsstrategi, som vil afstikke mål og rammer for forskningen på Aalborg Universitetshospital i de kommende fem år. Den kommende strategi vil adressere ændrede organi-

satoriske forhold som følge af det tætte samarbejde med Aalborg Universitet (AAU) og ikke mindst sætte fokus på den kommende udflytning til NAU og den større nærhed til forskningsmiljøerne på AAU Campus.

Udflytningen til NAU giver store muligheder, men fordrer også langsigtede visioner og minutøs planlægning. I 2017 lægges yderligere tryk på forberedelsen – med særligt fokus på at udforme principper for, hvordan forskning og uddannelse i højere grad kan integreres i det kliniske arbejde.

Visionen om ekspansion på forskningsområdet forudsætter en styrket indsats for at rejse penge til forskning. Arbejdet med at hjemtage eksterne fondsmidler vil derfor i 2017 fortsat have høj prioritet.

Gode ideer fra medarbejdere, patienter, pårørende og virksomheder er en anden potentiel kilde til finansiering af nye forskningsprojekter, og her vil Idéklubben også i 2017 være en vigtig katalysator.



Fortsat styrkelse af samarbejdet med Aalborg Universitet

Aalborg Universitetshospital vil med følgende målsætninger for 2017 fortsat udbygge samarbejdet med Aalborg Universitet (AAU), så de to parter kan udnytte hinandens styrker til gavn for den sundhedsvidenskabelige undervisning, forskning og innovation:

- Udrulning af professorplanen, så yderligere to kliniske specialer får en professor som drivkraft for forskningen.
- Indarbejdelse af de koordinerende klinikprofessorer og professoren i sygeplejevidenskab i krydsfeltet mellem klinikledelser, forskningsledelse og Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet.
- Styrket samarbejde mellem specialeledelsesteam og professorer.
- Ca. 25 afsluttede ph.d.-grader.
- Ca. 750 videnskabelige publikationer.
- Afholdelse af minimum ét møde i en nystartet Faculty Club (alle professorer, lektorer og adjunkter på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet) for at øge samarbejde mellem forskere på de to sundhedsvidenskabelige institutter.
- Kontaktudvalget for samarbejdet mellem AAU og Region Nordjylland har igangsat en strategiproces, som bl.a. indebærer indhentning af international inspiration vedr. samarbejdet mellem universitet og universitetshospital. Strategiprocesen forventes i 2017 at udmønte sig i en rapport om mulige samarbejdsformer.

Et skærpet blik frem mod NAU

Der vil i 2017 være et intensiveret arbejde med at afklare, hvordan Aalborg Universitetshospitals forsknings- og uddannelsesaktiviteter bedst muligt overflyttes til de rammer, som NAU udgør fra 2020. Arbejdsgruppen vil i 2017 komme med en række bud på, hvordan denne ambition kan realiseres, og hvordan de decentrale forsknings- og uddannelsesområder i NAU disponeres bedst muligt – i samarbejde med Aalborg Universitet, som planlægger at opføre en bygning til sundhedsvidenskabelig forskning og uddannelse i tilknytning til NAU.



Spydspidsfunktioner og øvrige særlige indsatser

Aalborg Universitetshospital udpegede i 2014 syv spydspidsfunktioner, der er stærkt forankret i klinisk praksis og forbundet med dokumenteret kvalitet, tværfaglighed og internationalt samarbejde. Spydspidsfunktionerne skal profilere hospitalet nationalt og internationalt og være en strategisk faktor, bl.a. i forhold til kommende tildeling af højt specialiserede funktioner.

I 2017 udpeges en ny fælles regional spydspidsfunktion på tværs af hospitaler, sektorer og Aalborg Universitet. De nuværende spydspidsfunktioner fortsætter i 2017-18 med skærpet fokus på forsknings- og udviklingselementet samt på national og international profilering. Klinikkerne monitorerer og dokumenterer spydspidsernes videnskabelige produktion.

Et særligt indsatsområde i 2017 bliver samarbejdet med Novo Nordisk om en større satsning inden for diabetesområdet. Primo 2017 færdiggøres et visionsoplæg, som kan danne grundlag for oprettelsen af et Steno Diabetes Center Nordjylland. Grundlaget for forskning og udvikling i Steno Diabetes Center skal nærmere beskrives i 2017.

Højt specialiserede funktioner

Aalborg Universitetshospital arbejder kontinuerligt på at fastholde og udvikle de højt specialiserede funktioner for at sikre robuste og helstøbte specialiserede forløb for patienterne. Som universitetshospital er den højt specialiserede aktivitet essentiel for rekruttering, forskning og uddannelse.

I 2016 har Sundhedsstyrelsen afviklet ansøgningsrunde for specialiserede funktioner. I marts 2017 udmelder Sundhedsstyrelsen den nye specialeplan, hvorefter implementeringen detailplanlægges.

Mål

- At styrke hospitalets faglige position nationalt og internationalt.
- At fastholde de specialiserede funktioner, som varetages i dag, påbegynde varetagelsen af en forventet ny specialiseret aktivitet og styrke fundamentet for næste ansøgningsrunde.

Indsatser

- Den nye specialeplan implementeres i andet halvår af 2017, hvor nye tildelte funktioner hjemtages fra andre regioner og varetages fuldt på hospitalet.
- I andet halvår 2017 evalueres den aktuelle ansøgningsrunde.
- I andet halvår 2017 indgås nye formaliserede samarbejdsaftaler med Regionshospitalet Nordjylland og Aarhus Universitetshospital om specialiseret aktivitet.



Synlighed

Vi skal fortælle verden, hvad vi kan. Aalborg Universitets-hospital vil i 2017 udarbejde et præsentationsmateriale, der i korte overskrifter afdækker hospitalets kompetencer inden for forskning og kliniske forsøg. Ét af formålene er at tiltrække flere kliniske forsøg, og det vil således være væsentligt, at materialet bl.a. afdækker hospitalets evne til at rekruttere patienter inden for de forskellige kliniske specialer.



Et lærende hospital

Professionelle medarbejdere og ledere med høj faglighed og samarbejde baseret på tillid og anerkendelse er grundlaget for, at hospitalet kan levere forløb med patienten i centrum. Det er samtidig en forudsætning, at ledere og medarbejdere passer på sig selv og hinanden ved at have fokus på det gode arbejdsmiljø.

Dygtige og kompetente medarbejdere og ledere gør hospitalet til en attraktiv arbejdsplads. Kompetenceudvikling bidrager til et godt omdømme og arbejdsmiljø.

Det nye nationale kvalitetsprogram forudsætter, at personalet til enhver tid arbejder med at forbedre kvaliteten af patientforløbene. Som universitetshospital er det vigtigt at styrke evnen til at forbedre og udvikle diagnostik, pleje og behandling via ny viden.

Hospitalet ønsker at fastholde og prioritere en række indsatser vedr. uddannelse og kompetenceudvikling. I indsatserne skal der lægges særlig vægt på gode vilkår og rammer for uddannelse og udvikling.

Indsatserne i dette program er også med til at videreudvikle det gode uddannelsesmiljø for elever, studerende og læger i videreuddannelse. Mange er kommende kollegaer, der via deres kliniske uddannelse bekræftes i, at de skal arbejde på Aalborg Universitetshospital, når de afslutter deres uddannelse.

Universitetshospitalets ledere har en særlig opgave i at vægte uddannelse og kompetenceudvikling på linje med de øvrige kerneopgaver i hospitalets mission. Ambitionen er, at hospitalet bliver nationalt og internationalt anerkendt for den måde, lærings- og uddannelsesopgaven gribes an på. Udflytningen til NAU, hvor samarbejdet med Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet understøttes af de fælles fysiske rammer, giver nye muligheder.

Det gode uddannelsesmiljø

På Aalborg Universitetshospital oplever alle uddannelsessøgende en god modtagelse og veltilrettelagte uddannelsesforløb. Hospitalet sætter uddannelse på dagsordenen for at understrege, at oplæring og undervisning er en nødvendig investering i fremtiden.

Mål

Uddannelsesnøglepersoner har de rette og opdaterede kompetencer til at imødekomme krav og forventninger i grund- og videreuddannelse.

Indsatser

- Hospitalet arbejder målrettet med forberedelsen til at modtage 150 lægestuderende pr. årgang fra Aalborg Universitets kandidatuddannelse i medicin, hvor der er fokus på klinisk uddannelse.
- Nye studieordninger på sundhedsprofessionsuddannelserne stiller nye krav til uddannelsesansvarlige og kliniske undervisere. Klinikledelsen skal sikre, at alle klinisk uddannelsesansvarlige og kliniske undervisere/vejledere gennemfører et særligt tilrettelagt regionalt finansieret kursus på UCN i 2017-2018.
- Uddannelsesnøglepersoner på erhvervsuddannelserne på sundhedsområdet skal på tilsvarende vis sikres opdaterede kompetencer i relation til de nye uddannelsesordninger.
- Ledende overlæger og klinikledelsen har ansvaret for, at speciallæger opkvalificeres til vejlederopgaven. Målet er, at 40 speciallæger årligt tager uddannelsen, og at alle speciallæger har et vejlederkursus i 2020. Kursusafgiften kan refunderes.

Mål

De kliniske uddannelsesmiljøer optimeres og struktureres i forhold til NAU, og udviklingen fra stationær til ambulant behandling, accelererede patientforløb og hurtig udredning tænkes ind heri.

Indsatser

- Administrationen har fokus på udvikling af alternative kliniske læringsrum, herunder også uformelle lærings- og møderum til at understøtte de uddannelsessøgendes praksislæring. Dette gælder både på nuværende matrikler – og i særdeleshed i planlægningen af NAU.
- Mulighederne for simulationstræning og kobling til praksis udnyttes maksimalt.

Mål

Uddannelse af læger integreres i arbejdstilrettelæggelsen, således at kompetenceudvikling og opgavevaretagelse for de uddannelsessøgende følges ad, og der sikres den nødvendige supervision, feedback og erfaringsudveksling fra speciallægerne. En positiv udvikling afspejles i tilgængelige evalueringer.

Indsatser

- Ny målbeskrivelse for KBU omsættes til nye konkrete uddannelsesprogrammer for KBU, inkl. kompetencevurdering, og implementeres pr. 1. august 2017.
- Nyuddannede lægers læring og trivsel adresseres i form af antropologisk videnskabeligt projekt og workshops for de nye læger.
- Fokus på implementering af kompetencevurdering og feedback i speciallægeuddannelsen.
- Klinikker og specialer følger op på evalueringer af deres uddannelsesindsats.



Rekruttering

Rekruttering af medarbejdere er en hjørnesten for hospitalet. En grundlæggende forudsætning for vellykket rekruttering er, at kommende medarbejdere kan se sig i hospitalets mission og vision – har det rette mindset.

I lighed med øvrige hospitaler i landet oplever Aalborg Universitetshospital vanskeligheder med at rekruttere til visse fagområder. I kombination med bedre arbejds-tilrettelæggelse og tværfagligt samarbejde kræver disse udfordringer en målrettet rekrutterings- og fastholdelsesindsats.

Mål

Alle rekrutteringer sker på baggrund af en vurdering af behovet for at genbesætte den aktuelle vakance og det samlede kompetencebehov inden for området.

Indsatser

- Når der skal opslås stillinger, foretager ledelsen en nøje vurdering af, hvilken fagprofil der er brug for, i dialog med medarbejderne, så det samlede kompetencebehov tilgodeses.

Mål

De rette lægelige kompetencer er tilstede i alle specialer.

Indsatser

- Hospitalet har fokus på speciallægedækningen med henblik på at iværksætte relevante tiltag i forhold til rekruttering.
- Hospitalet har fokus på et godt uddannelsesmiljø for medicinstuderende og nyuddannede læger, så de inspireres til at blive kompetente læger i Nordjylland og ser Nordjylland som et godt valg i speciallægeuddannelse.
- Klinikker og specialer har øget fokus på læger i hoveduddannelse med henblik på individuel kompetenceudvikling, subspecialisering og fastholdelse af kommende speciallæger.
- Specialer med særlige rekrutteringsudfordringer til hoveduddannelsesstillinger tydeliggør mulighederne for ophold ved anerkendte udenlandske universiteter/hospitaler via Videreuddannelsesrådets uddannelses-pulje for særligt trængte specialer.

Strategisk kompetenceudvikling

Det er en ledelsesopgave at sikre, at kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere understøtter klinikkens opgaver, patienternes og omverdens krav og forventninger samt de fremadrettede ledelsesmæssige prioriteter, fx patientens team, Klar til NAU og tværsektorielt samarbejde. Kompetenceudvikling skal derfor både sikre specialiseret dyb viden og evnen til at gå på tværs, forbedre og tænke nyt.

Den strategiske kompetenceudvikling skal samtidig understøtte udviklingen af talentmiljøer, hvor der tages hånd om oplæring og systematisk overførsel af viden.

Mål

Aalborg Universitetshospitals læringskultur er baseret på at lære af og med hinanden. Ny viden og kompetencer hos den enkelte medarbejder og leder bringes altid i spil i en bredere kreds med fokus på at forbedre det kliniske arbejde, udvikle samarbejder og sprede viden.

Indsatser

- Med afsæt i MUS/LUS/vejledersamtaler sikrer klinikker, specialer og afsnit et optimalt udbytte af kompetenceudvikling. Det sker ved at forventningsafstemme tid, vilkår m.m., aftale konkrete opgaver, hvor kompetencerne bruges, samt anvende ny relevant viden til gavn for hospitalet.
- Klinik- og specialeledelser har fokus på at udvikle talentmiljøer i klinikken, hvor man opbygger relationer mellem erfarne specialister og talenter.
- Klinikker, specialer og afsnit udbreder sundhedsfaglig supervision med det formål at understøtte arbejdspladsens læringskultur.
- Administrationen skaber overblik over kandidat- og masterprojekter med henblik på at invitere ledere og medarbejdere, hvis master- og kandidatprojekter har en bredere interesse, til at dele deres iagttagelser på temaefterdage.



Tværfaglig uddannelse og samarbejde

Hospitalet vil i 2017 konsolidere og videreudvikle en række igangværende initiativer, der på forskellig vis har fokus på koblingen mellem tværfaglig uddannelse og udviklingen af patientens team. Systematiske evalueringer viser stort udbytte for elever og studerende i hospitalets 34 tværfaglige uddannelsesgrupper. Baseret på disse erfaringer videreudvikles konceptet på baggrund af øgede krav om tværfaglige aktiviteter i sundhedsuddannelserne.

Mål

Alle klinikker og specialer arbejder ved årsskiftet 2017/2018 målrettet med at sammentænke den tværfaglige kliniske uddannelsesopgave og arbejdet med patientens team.

Indsatser

- Uddannelsesnøglerpersoner i klinikkerne udvikler tværfaglige og tværsektorielle uddannelsesaktiviteter i samarbejde med speciale- og afsnitsledelse og med støtte fra uddannelseskonsulenter fra Administrationen.
- De ledende og uddannelsesansvarlige overlæger sikrer, at uddannelseslæger og speciallæger involveres i arbejdet med patientens team, og trænes i teamledelse og i rollen som patientansvarlig læge.

Mål

Hospitalets MED-organisation er en tværfaglig og kompetent sparringspartner for ledelsen. Dette forudsætter, at medlemmerne af MED-organisationen kender deres roller og opgaver. I den forbindelse er målet, at alle medlemmer af MED-organisationen har gennemført MED-grunduddannelsen eller tilsvarende inden 1. juli 2017.

Indsatser

- Formænd og næstformænd er ansvarlige for at afklare uddannelsesbehov i eget MED-udvalg. Nye medlemmer af MED-organisationen og medlemmer, der ikke i forvejen har gennemført den obligatoriske MED-grunduddannelse eller det tidligere MED-grundmodul, skal gennemføre MED-grunduddannelsen inden 1. juli 2017.
- Hospitals MED-udvalget følger op på målsætningen efter sommerferien.



Lederudvikling

Aalborg Universitetshospital har de seneste år haft særligt fokus på individuel lederudvikling. Det er fortsat et mål, at alle ledere inden udgangen af 2018 har en grundlæggende lederuddannelse. Udvikling af ledelsesteams er de næste skridt.

Mål

Styrkelse af helhedstænkning, bæredygtige beslutninger og fælles performance i hospitalets lederteams.

Indsatser

- Administrationen udvikler på baggrund af konkrete erfaringer et koncept for teamudviklingssamtaler for klinik- og specialeledelsesteams. Konceptet vil rumme elementer til afdækning af behov for kompetenceudvikling og danne afsæt for drøftelse af kultur og værdier i klinikken/specialet.
- En arbejdsgruppe med repræsentation fra klinikken afdækker, hvordan hospitalets ledelsesteams kan støttes i at gennemføre forandringsprocesserne frem mod NAU med den rette inddragelse af patienter og medarbejdere. Tilbuddet udvikles og udbydes i 2. halvår.

Mål

Personale med lyst til og talent for ledelse tilbydes udvalgte opgaver og målrettet kompetenceudvikling.

Indsatser

- Ledelserne inddrager ledertalenter i udviklingsarbejder og fora, hvor de kan øve relevante ledelsesmæssige færdigheder og opnå organisatorisk indsigt.
- I samarbejde med HR undersøges mulighederne for at tilbyde ledertalenter, der har gennemført Leadership 0, relevant kompetenceudvikling, der kan fastholde dem i ønsket om ledelse.
- Klinik- og specialeledelserne udvælger NAU Fellows til ledelse af forbedringsprojekter. En eller flere NAU Fellows har fokus på læring og uddannelse i relation til NAU.
- Klinik- og specialeledelserne etablerer muligheder for, at ledertalenter tilbydes „leder shadowing“ og „on-job-training“ på et relevant ledelsesniveau tæt på klinisk praksis.

Ledelse og medinddragelse

I 2017 er der fokus på at bringe ledelsesniveauer og ledelsesteams tættere sammen om at drive udviklingen af Aalborg Universitetshospital. Lederne har ansvaret for at nå målene i eget ledelsesområde, og for at den daglige drift skaber mest mulig værdi for patienten. Samtidig har alle ledere ansvar for at bidrage til de fælles mål for hospitalet. I 2017 intensiveres arbejdet med at omlægge arbejdsgange, samarbejdsformer og kultur frem mod udflytningen til NAU, hvilket kræver forpligtende deltagelse fra alle ledere og medarbejdere.

MED-udvalgene har en central rolle i at oversætte hospitalets mål, give dem mening lokalt og understøtte indsatserne, så målene nås. De personalepolitiske principper (I TOP) er fundamentet for samarbejdet med tidlig inddragelse som et nøgleord. Principperne for „Fokus og fornyelse“ danner fortsat rammen for, hvordan der arbejdes med fælles mål, forbedringer og datadrevet ledelse til gavn for både patienter, pårørende og personale.

Kultur, værdier og trivsel

Aalborg Universitetshospitals mission og vision sætter sammen med handleplanen tydelige mål og retning. Visionen beskriver en kultur med sammenhæng, inddragelse og samarbejde i højsædet. At drive hospitalet i den ønskede retning kræver, at ledere og medarbejdere kender og bruger mission, vision og handleplan, og sammen skaber den lokale oversættelse, så hospitalets mål og værdisæt kan anvendes i mødet med patienter, pårørende, kolleger og samarbejdspartnere. Kulturdrøftelserne vil i 2017 ske via teamudviklingssamtaler (TUS) i alle klinikledelses- og specialeledelsesteams.

Systematisk og velforberedt introduktion af nyt personale er en fælles opgave, som er med til at understøtte et godt arbejdsmiljø og styrke bevidstheden om værdier og kultur på hospitalet. Formålet er, at nye ledere og medarbejdere føler sig godt modtaget og hurtigere finder fodfæste i jobbet. I 2016 fik hospitalet et nyt introduktionsprogram for ledere, som klinik- og afdelingsledelser forventes at tage afsæt i ved fremtidige lederansættelser. I forlængelse heraf afholder hospitalsledelsen to årlige møder med nye ledere.

Det gode arbejdsmiljø kræver vedvarende opmærksomhed og pleje. I 2016 gennemførte alle ansatte en trivselsmåling, som gav et øjebliksbillede af trivslen i den



enkelte enhed og på tværs af hospitalet. Målingen er et vigtigt værktøj til dialog og handling på alle niveauer ud fra visionen om at blive en endnu bedre arbejdsplads for både medarbejdere og ledere.

Et fast fokusområde på hospitalet er nedbringelse af sygefravær. En øget tilstedeværelse af det faste personale giver kontinuitet for patienterne og skaber en faglig og social ro for personalet, til gavn for patienterne gennem sikre og effektive patientforløb og for personaletrivslen.

Mål

- Alle lederteams kender og anvender hospitalets mission, vision og handleplan og arbejder på at styrke hospitalets kultur, værdier og trivsel gennem inddragende processer.
- Alle nye ledere og medarbejdere, der ansættes i 2017, oplever en systematisk, sammenhængende og velforberedt introduktion, som giver dem et handlekraftigt afsæt i deres nye funktion.
- Ved udgangen af 2017 vil sygefraværet ved Aalborg Universitetshospital være reduceret med 1 dag pr. fuldtidsansat til 9,6 i forhold til baseline fra 2013 på 10,6 sygefraværsdage pr. fuldtidsansat.

Indsatser

- Klinikledelserne holder teamudviklingssamtaler for deres specialeledelsesteam i 2017.
- Hospitalsledelsen holder teamudviklingssamtaler for klinikledelserne i 2017. Udover et helhedsperspektiv på kerneopgaven er forbedrings- og samarbejdskultur og værdier faste emner.
- Klinikledelserne er ansvarlige for, at der tilrettelægges individuelle lederintroforløb med afsæt i hospitalets fælles introduktionsprogram.
- Administrationen udvikler en fælles ramme for introduktion af nye medarbejdere med afsæt i skabelonen for introduktionsprogrammet for nye ledere.
- Ledelsen på alle niveauer sikrer en kontinuerlig dialog og handling i eget ledelsesområde og MED-udvalg ud fra Trivsel 2016 frem mod næste trivselsmåling i 2018.
- Ledelsen på alle niveauer sikrer systematisk ledelsesmæssig fokus på sygefravær med differentierede indsatser i specialerne afhængigt af målopfyldelse.

Forbedret arbejdstidstilrettelæggelse

Indsatsen „forbedret arbejdstidstilrettelæggelse“ har som formål at anvende personaleressourcerne på hospitalet så effektivt som muligt til gavn for patienterne. I Budget 2017 skal 46,2 mio. kr. realiseres gennem optimering og opprioritering af forbedret arbejdstidstilrettelæggelse på Aalborg Universitetshospital.

Mål

Optimal anvendelse af personaleressourcerne på hospitalet, så

- Patienterne oplever sammenhængende og effektive patientforløb med høj kontinuitet.
- Personalet oplever at have mest mulig tid til at løse faglige og kliniske kerneopgaver.
- Bemandingen er omkostningseffektiv, samtidig med at den understøtter den faglige kvalitet.
- Anvendelsen af den fysiske og udstyrmæssige kapacitet understøtter opgaveløsningen så omkostningseffektivt som muligt.

Indsatser

- Tilrettelægge arbejdstiden omkring vagtskifte, så overarbejde for fuldtidsansatte/merarbejde for deltidsansatte reduceres, med særlig vægt på overgangen mellem dag- og aftenvagt.
- Professionalisere vagtplanlægningsfunktionen og sikre bedre anvendelse af det vagtbærende personales ressourcer.
- Øget sammenhæng mellem fremmøde og aktivitet.
- Minimere ”dyre timer” til merarbejde og overarbejde til gavn for såvel arbejdsmiljø som økonomi.
- Effektiv normtidsstyring. Øget harmonisering og forenkling af vagtstrukturerne.
- Planlægning og koordination mellem faggrupper.

Datadrevet ledelse

I 2017 skal datadrevet ledelse gennem anvendelse af tavler spredes til ledelser og MED-udvalg på alle niveauer på hospitalet til støtte af det lokale forbedringsarbejde. På tavlerne kan effekten af de vigtigste indsatser følges, så der kan handles hurtigt og målrettet. Tavlerne skaber samtidig synlighed og større involvering i udførelsen af de prioriterede indsatser. Tavlerne afspejler de indsatser, der arbejdes med i forhold til at nå lokale målsætninger samt de fælles mål for hospitalet, som er relevante for den enkelte enhed.

Mål

- Øget fremdrift gennem systematisk opfølgning på de prioriterede mål.
- Effektiv udnyttelse af ressourcerne, så der skabes størst værdi for patienten.

Indsatser

- Ledere og medarbejdere sikrer en god registreringspraksis samt at såvel inddata som uddata har den fornødne kvalitet.
- Hospitalets ledelsesteams er minimum en gang om måneden i dialog med nærmeste ledelse for at drøfte de prioriterede data fra tavlerne, planlægge justeringer og iværksætte handlinger.
- Tavlerne skal anvendes i de respektive MED-udvalg som udgangspunkt for drøftelser af fremdrift, udfordringer og løsninger.



Sikker drift

Udmøntning af Budget 2017 skal sikre, at den samlede driftsplatform fortsat er i balance ved indgangen til 2018.

Indsatser

Arbejdet med Budget 2018 indledes i første kvartal 2017 af Udvidet Hospitalsledelse, som sætter rammen for hovedindsatser, principper og medinddragelse. Efterfølgende drøftes rammen med Hospitals MED-udvalget.



Klar til NAU

Nyt Aalborg Universitetshospital forventes at stå færdigt i efteråret 2020. Overgangen til de nye rammer giver en unik anledning til at forbedre hospitalets patientforløb yderligere ved at udnytte de nye fysiske rammer og de nye tekniske løsninger til at styrke samarbejdet med og omkring patienten.

Hospitalets vision om på én og samme tid at være patientens hospital og en arbejdsplads, hvor mennesket er i centrum, skal være pejlemærket for arbejdet med at forbedre eksisterende arbejdsgange, processer og sammenhænge.

Målet er todelt: Mere sikre og effektive forløb med høj sammenhæng for patienterne og et godt arbejdsmiljø for personalet. At blive „Klar til NAU“ – dvs. at være klar til at flytte ind og arbejde effektivt i de nye rammer – bliver i 2017 et vigtigt fokus for alle hospitalets ledere.

„Klar til NAU“ er et kulturforandringsprojekt, hvor både patientforløb og samarbejde skal prioriteres. Udgangspunktet er derfor, at hele hospitalet skal igennem en omstilling med nytænkning af vaner og arbejdsgange ud fra et tværgående patientforløbsfokus. Samtidig skal mest muligt afprøves i praksis før udflytningen, så både patienter og personale får så smidig en overgang til de nye rammer som muligt.

En forudsætning for at blive „Klar til NAU“ er, at ledere og personale får overblik over, hvordan de daglige opgaver skal udføres på det nye hospital. Det kræver en høj grad af dialog på alle niveauer af hospitalet. Den nødvendige viden skal spredes fra delprojekterne, så hver enkelt leder har det rette grundlag for at involvere patienter og personale i forbedringsopgaven.

Fra driftskoncepter til nye arbejdsgange

Frem mod 2020 skal ledere og personale gøre sig klar til drift i det nye hospitalsbyggeri. Det er nødvendigt, at der udarbejdes, testes og gennemføres en lang række driftsnære omstillingsprocesser de kommende år. Disse omstillingsprocesser er indbyrdes afhængige, skal køre parallelt og vil inddrage medarbejdere og ledere på alle niveauer.

Arbejdet med at blive klar til NAU foregår i dag i en række delprojekter med hvert sit tema. Hvert delprojekt skal fastlægge driftskoncepter, afdække og afprøve nye muligheder for forbedring af eksisterende arbejdsgange samt sikre træning og implementering.

I 2017 vil der primært være fokus på at udarbejde driftskoncepter og afprøve nye arbejdsgange på udvalgte områder. Fra 2018 og frem er fokus på afprøvninger af nye arbejdsgange.

Det er essentielt, at klinikerne er med til at forme de nye arbejdsgange ud fra konkrete erfaringer fra driften og konkret kendskab til udviklingstendenser inden for de respektive fagområder. Samtidig ønskes patientens og de pårørendes blik inddraget, så forbedringerne af patientforløbene kan ske med afsæt i det, der giver størst værdi for patienten.

Af den årsag er arbejdet med „Klar til NAU“ tilrettelagt ud fra et princip om at involvere de rette personer på det rette tidspunkt i processen.



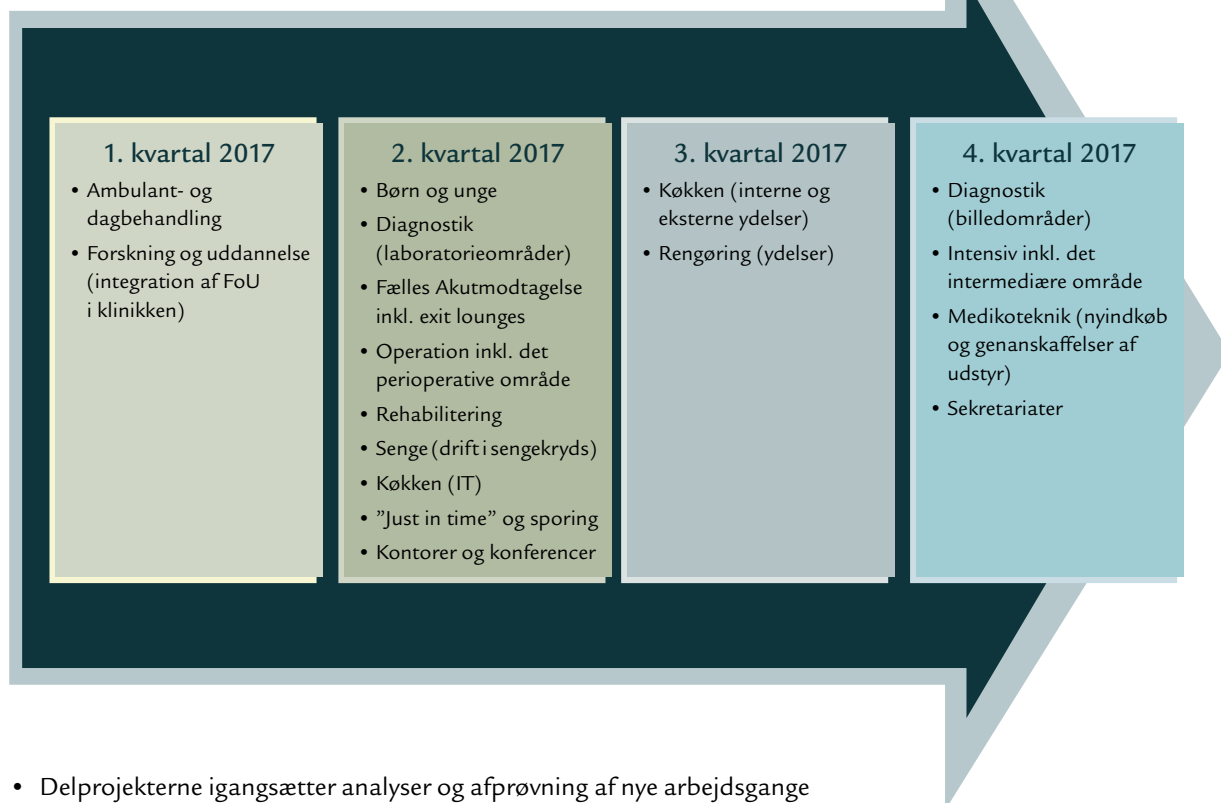
Formålet med driftskoncepterne er at udstikke en overordnet retning for, hvordan driften af Aalborg Universitets-hospital ønskes tilrettelagt. Dermed skabes et fælles fundament for konkret at afprøve nye arbejdsgange. Driftskoncepterne skal kommunikeres, så de kan anvendes af alle ledere i deres opgave med at gøre eget ledelsesområde klar til NAU i en fælles koordineret proces for hele hospitalet.

Mål

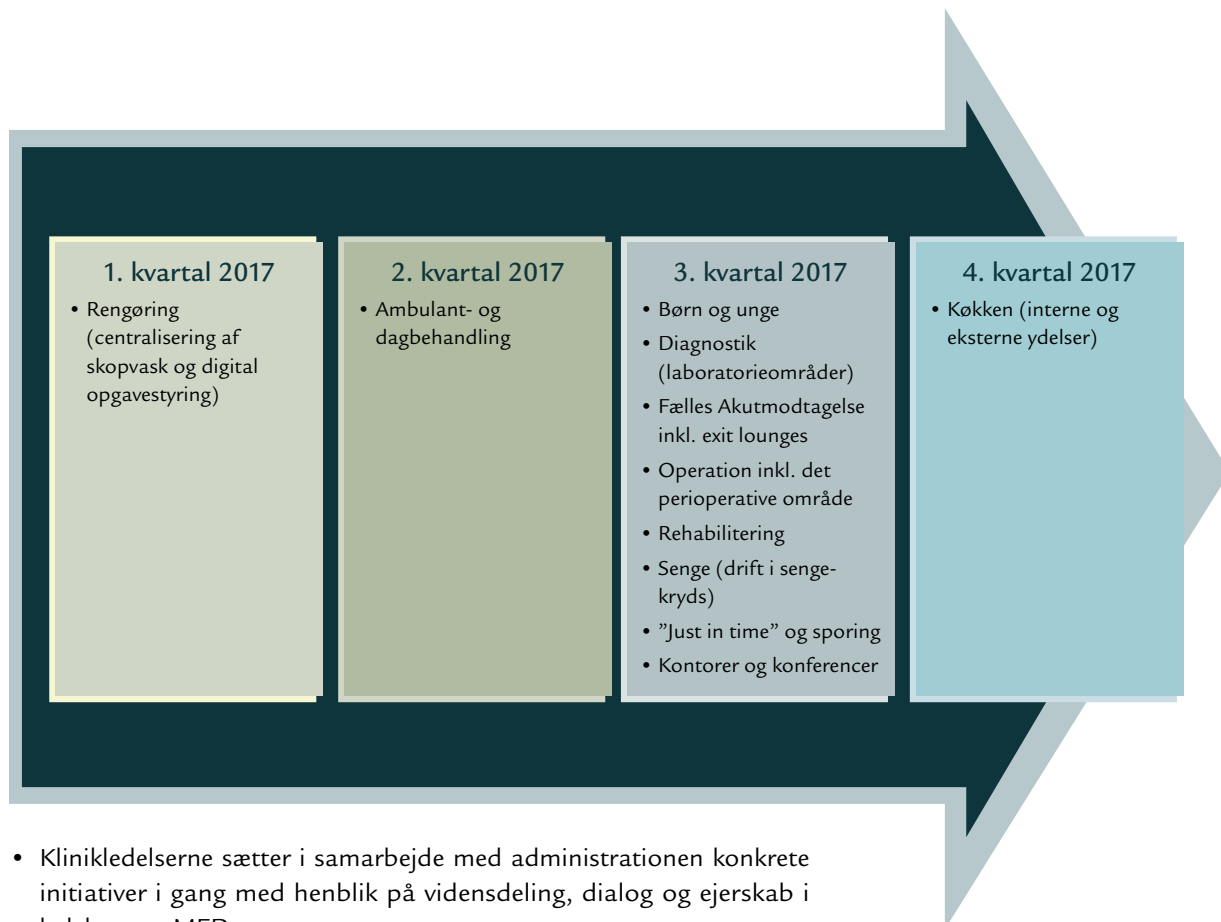
- Hospitalets patientforløb forbedres ved at udnytte mulighederne i NAU.
- Et godt arbejdsmiljø gennem hele overgangen til det nye hospital.
- Tydelig fælles retning og et fælles fundament for afprøvninger i klinikken.
- Alle ledere har ejerskab, overblik, de rette værktøjer og kompetancer til at løfte deres opgave i overgangen.
- Patienter, pårørende og personale involveres på rette tidspunkt i processen.

Indsatser

- Delprojekterne udarbejder driftskoncepter for følgende områder:



- Delprojekterne igangsætter analyser og afprøvning af nye arbejdsgange (ved brug af PDSA-cirklen) inden for følgende områder:



- Klinikledelserne sætter i samarbejde med administrationen konkrete initiativer i gang med henblik på vidensdeling, dialog og ejerskab i ledelses- og MED-systemet.



NAU

