

Evaluering af Optimeringsvejen

Fælles ansvar og indflydelse

1 Baggrund for evalueringen

2 Evalueringsgrundlag

3 Metode

4 Evalueringsfund

5 Forbedringspotentialer

1. Baggrund

1 Baggrund for evalueringen

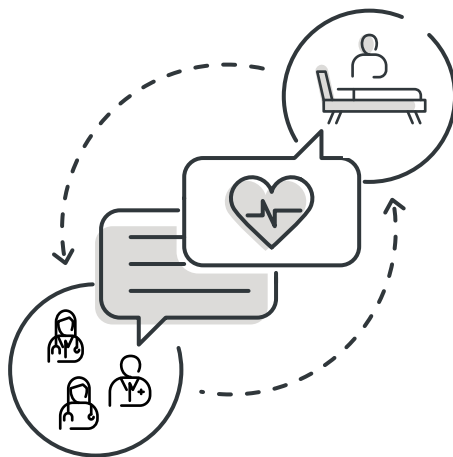
Afsæt for opgaven

På Hospitalet Midt ønskede KUF (Klinik, Uddannelse og Forskning) for Optimering af Patientforløb at evaluere deres initiativ "Optimeringsvejen", efter dette har kørt i 1 år.

Optimeringsvejen tilbyder afdelinger bistand til at optimere deres patientforløb, og indeholder bl.a.:

- Fokus på løbende forbedring og udvikling af patientforløb
- Opstartsguide til at initiere både små pilotprojekter og større forskningsprojekter
- Rådgivningspanel til tværgående sparring og videndeling mellem afdelinger, centre og matrikler
- Vidensbank til samling af erfaringer og inspiration fra forskellige projekter
- Ambassadører i hver afdeling til at fremme optimering og samarbejde
- Netværksdannelse til at forbinde klinik, uddannelse, forskning og udvikling

KUF'en har indhentet ekstern bistand til at evaluere Optimeringsvejen fra Implement Healthcare via Partnerskabet: Rette Kompetencer til Rette opgaver, der er indgået mellem Danske Regioner og de faglige organisationer på sygehusområdet.



Formålet med evalueringen af Optimeringsvejen

01 Erfaringer med Optimeringsvejen

Formålet med evalueringen er at kortlægge anvendelsen af Optimeringsvejen, erfaringerne hermed samt resultaterne, der er opnået på tværs af de otte involverede afdelinger.

02 Forbedringspotentialer for Optimeringsvejen

Evalueringen skal derfra analysere læringen, give inputs til hvordan der kan skabes bredere anvendelse samt udpege forbedringspotentialer for Optimeringsvejen, så der skabes grundlag for, at endnu flere afdelinger anvender Optimeringsvejen til at optimere deres patientforløb i fremtiden.

2. Evalueringsgrundlag

Evalueringsgrundlag

I perioden fra april til september 2024 er Hospitalsenhed Midts initiativ Optimeringsvejen blevet evalueret. Evalueringen blev udført af Implement Healthcare.

Evalueringens genstandsfelt var Optimeringsvejen, hvor følgende afdelinger og centre deltager: Kvindesygdomme og fødsler, Patologi, Operation og Intensiv, Center for planlagt kirurgi, Ortopædkirurgi, Medicinsk afdeling, Hjertesygdomme, Diagnostisk Center og Regional Specialtandpleje

KUF Optimering af Patientforløb blev etableret i 2022 med følgende vision:

Visionen for KUF Optimering af Patientforløb er, at der i 2025 vil være skabt et tværfagligt fællesskab, som medvirker til, at der er et konstant fokus på optimering af patientforløbene. Vi vil udvikle, implementere og evaluere nye optimerede patientforløb, samt skabe et miljø, hvor de gode løsninger deles på tværs af afdelinger og centre.

Optimeringsvejen er et initiativ under KUF Optimering af Patientforløb, og beskrives således:

- KUF Optimering af Patientforløb har ambitioner om, at der kontinuerligt arbejdes på at optimere patientforløb i Hospitalsenhed Midt.
KUF Optimering af Patientforløb har etableret Optimeringsvejen som en hjælp til arbejdet med optimering af eksisterende patientforløb og udvikling af nye patientforløb. Optimeringsvejen består dels af en opstartsguide, der kan bruges til små pilotprojekter eller prøvehandling og større projekter, fx forskningsprojekter.

Som en del af Optimeringsvejen er det også muligt at få hjælp og sparring af et rådgivningspanel nedsat på tværs af afdelinger og centre. Panelet vil sammen med formandskabet arbejde med videndeling og opsamling af erfaringer fra projekter, der kan inspirere og bruges af alle i HE Midt. Blandt andet vil der blive etableret en vidensbank.

For at udbrede Optimeringsvejens muligheder, og sikre fokus på optimering fra patientforløb i afdelingerne, har hver afdeling eller center udpeget ambassadører.

I samarbejde med formandskabet og rådgivningspanelet vil de arbejde med indsamling af de gode idéer i afdelingen samt koordinere samarbejdet med eksisterende forsknings-, kvalitets- og udviklingsmedarbejdere i afdelingen.

Ambassadørerne er vigtige for, at vi kan binde klinik, uddannelse og forskning/udvikling sammen på nye måder og netværksdannelse. Med tiden ønsker vi at få flere ambassadører, så alle afsnit er repræsenteret.

Dataindsamlingen bestod af interviews med 18 informanter, der er blevet udpeget og spurgt om bidrag pba. af et forudgående kendskab til KUF Optimering af Patientforløb og herunder også en lyst og motivation for udviklingsarbejde som dette. Ledere og medarbejdere, som ikke kender til KUF Optimering af Patientforløb er således ikke blevet inddraget i denne evaluering. Med en efterfølgende inddragelse af ledere og medarbejdere uden forudgående kendskab til KUF Optimering af Patientforløb kan der givetvis opnås yderligere indsigter af relevans for udviklingen.

Informanterne var fordelt på følgende faggrupper:



6 klinikere - fys., ergo, sygeplejerske, læge (heraf 1 KUF ambassadør)



1 Seniorforsker



1 Chef-jordemoder



1 Vicechef-jordemoder



2 Forskningsansvarlige terapeuter



3 Kliniske sygeplejespecialister (heraf 2 KUF ambassadører)



1 Kvalitets-konsulent



1 Over-sygeplejerske



1 Forskningschef

3. Methode

Metodisk tilgang

Metodisk tilgang til evaluering af "Optimeringsvejen".

- Evalueringen indledtes med en workshop med KUF Formandskabet, Rådgivningspanelet og KUF koordinatoren.

Formålet med workshoppen var at skabe et fælles billede af Optimeringsvejen – hvad ville man opnå og hvordan forventede man, at det ville virke.

Workshoppens deltagere besvarede i fællesskab nedenstående spørgsmål om Optimeringsvejen:

Kritiske forudsætninger?

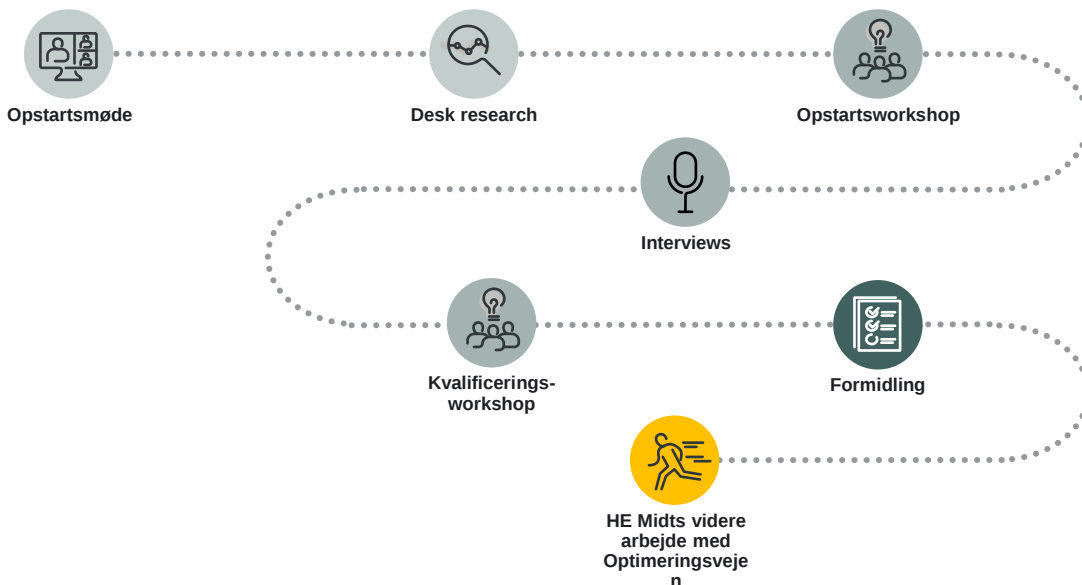
Hvordan?

Hvad ville I opnå?

Workshoppens resultat blev et udfyldt driverdiagram (forandringsteori) for Optimeringsvejen, bestående af den række af antagelser om sammenhænge mellem det, man havde gjort og hvorfor samt det, man ville opnå.

- Ovenstående ramme blev brugt til at opsætte en semistruktureret spørgeguide og derfra udføre semistrukturerede interviews. Formålet var at kortlægge anvendelsen af Optimeringsvejen og erfaringerne hermed samt identificere forbedringspotentialer og udbredelsesmuligheder.
- På baggrund af interviews blev fundene præsenteret på en workshop med bred involvering af interessenter i og omkring Optimeringsvejen. Formålet var at skabe en forståelsesmæssig kvalifikation af evalueringens fund samt arbejde videre i fællesskab med de vigtigste pointer.

Workshoppen er anvendt som et realitetstjek af evalueringens fund, så indeværende afrapportering ikke blot afspejler evaluators syn, men i højere grad er blevet fokuseret og prioriteret af evalueringens interessenter og dermed dem, som skal arbejde videre med Optimeringsvejen.



4. Fund

Når nye initiativer i introduceres i sundhedssektoren, indebærer det ofte, at medarbejdere skal tilpasse sig nye arbejdsmetoder og processer. Dette kræver både en forståelse for og en accept af de ændringer, der følger med. Det er afgørende, at visionen bag initiativet er respekteret af dem, der skal implementere de nye tiltag, da dette skaber fælles forståelse og engagement.

I forbindelse med Optimeringsvejen, som sigter mod at optimere patientforløb gennem klinisknære udviklingsprojekter, er det i evalueringen tydeliggjort, at de involverede medarbejdere har stor tiltro til visionen. De anerkender værdien af at samarbejde på tværs af klinik, uddannelse og forskning.

Et stærkt engagement og positive holdninger blandt medarbejderne er en kritisk faktor for initiativers succes. Derfor har Optimeringsvejen gode vilkår for at opnå succes, til trods for, at det i en travl sektor som sundhedssektoren altid vil være udfordrende at implementere nye arbejdsmetoder og processer.

Evalueringen finder følgende tværgående pointer om visionen:

- Samtlige informanter anerkender værdien af at samarbejde om optimering af patientforløb på tværs af klinik, uddannelse og forskning.
- Samtlige informanter anerkender værdien af at udvikle projekter til optimering af patientforløb så tæt på praksis som muligt og med direkte involvering af de klinikere, som har daglig gang i og omkring patienten.
- Størstedelen af informanterne italesætter direkte, at kongstanken om KUF er rigtigt tænkt.



Der kan være silotænkning mellem afdelinger og ikke et holistisk perspektiv på patienten. I KUF'en tvinger man specialer til at arbejde sammen om patienten, og det er super interessant og sådan vi bør arbejde for at give patienterne det bedste forløb. Det er den helt rigtige vej at optimere forløb og også gøre det på tværs. Så hele kongstanken om at binde klinik, uddannelse og forskning sammen er god og går godt i spænd med det, vi vil lokalt.

Udgangspunktet for at arbejde med Optimeringsvejen på tværs af Hospitalsenhed Midt er altså rigtig godt, da der er fælles accept af initiativets vision og selve kongstanken om KUF og det at arbejde på tværs af klinik, uddannelse og forskning.

Dette til trods kan Optimeringsvejen med fordel fortsat arbejde på at finde det rette format og få alle med.

Optimeringsvejen er et initiativ, der sigter mod at forbedre og effektivisere patientforløb, og selvom initiativet stadig er i sin spæde fase, viser evalueringen, at de grundlæggende tanker bag Optimeringsvejen er solide og velunderbyggede – og nogle som medarbejderne i Hospitalsenhed Midt køber ind på.

Udfordringerne ligger primært i implementeringsfasen, som naturligvis kræver tid og tilpasning. Det er vigtigt at forstå, at ethvert nyt system eller initiativ skal finde sit eget format og plads i en kompleks organisation som Hospitalsenhed Midt.

På trods af udfordringer finder evalueringen en tendens til en positiv udvikling. Flere og flere henvendelser til Optimeringsvejen indikerer en voksende interesse og et stigende anerkendt behov for de tilbud, som Optimeringsvejen tilbyder. Der spores en rolig, men stabil udrulning af Optimeringsvejen på tværs af afdelinger, dog fortsat med store udsving i anvendelse og anerkendt behov. Alt i alt vurderes Optimeringsvejen at være godt på vej.

Flere af evalueringens informanter peger på, at Optimeringsvejen er rigtigt tænkt, men fortsat skal arbejde på at finde sit format. At finde det rette format er afgørende for Optimeringsvejens bæredygtighed i Hospitalsenhed Midt på sigt. Når et initiativ skal implementeres i en kompleks organisation, er det ikke nok, at teorierne bag er solide; det skal også passe ind i den eksisterende struktur og kultur for at kunne fungere effektivt. Status er, at Optimeringsvejen fortsat har et arbejde foran sig med dette, hvilket behandles yderligere i afsnit 4.5 om organisering.

En særlig positiv observation er, at KUF Optimering af Patientforløb generelt opleves at være velkørende blandt de, der anvender den. Det italesættes, at der her er en strømlinet proces, som overordnet fungerer godt. Dette indikerer, at der er stort potentiale for Optimeringsvejen, men det kræver også yderligere synlighed, en stringent proces og et mere velorganiseret format for at opnå de ønskede resultater og sikre anvendelse på tværs af alle afdelinger.

En succesfaktor for Optimeringsvejen har været en god koordinator, som samtlige informanter italesætter som en rigtig god driver for initiativet. KUF koordinatoren har spillet en central rolle i at sikre, at initiativet drives fremad på en effektiv og engagerende måde samt at skabe ejerskab, udbredelse, forståelse og kendskab til Optimeringsvejen blandt medarbejderne i Hospitalsenhed Midt.



KUF koordinator er fremragende og har forstået hvad det handler om samtidig med at være god til at få det ud over rampen. Vi mangler dog at se potentialet udløst, hvor vi har ide, udvikling, målbare effekter, implementering og dermed ændret praksis. Vi er lykkedes når vi kommer derhen, men der er et stykke vej endnu. Så der er potentiale i Optimeringsvejen, det skal bare organiseres rigtigt.

Sammenfattende kan status for Optimeringsvejen beskrives med følgende punkter:

- Grundlaget for Optimeringsvejen er solidt, og udfordringerne ligger i implementeringen.
- Optimeringsvejen kan med fordel fortsat arbejde på at finde sit rette format, som sikrer anvendelse af den intendede målgruppe
- Flere og flere henvendelser viser en øget interesse og anerkendt behov for Optimeringsvejen
- Langsom men stabil udrulning indikerer en positiv udvikling
- Øget synlighed og en stringent proces samt et velorganiseret format er nødvendige for at opnå de ønskede resultater
- En god KUF koordinator er en central succesfaktor for Optimeringsvejens fremdrift.

Optimeringsvejen er således godt på vej mod at blive en integreret del af Hospitalsenhed Midts arbejde med Optimering af Patientforløb på tværs af de otte involverede afdelinger – og på sigt en del af den samlede hospitalsenhed. Der er dog stadig potentiale i at udbrede kendskab, finde det rette format og implementere initiativet på en måde, så det når sit fulde potentiale.

I en sygehusverden, hvor knappe ressourcer er en urokkelig kontekst, er ledelsesmæssig opbakning afgørende for at sikre, at initiativer kan lykkes og skabe varige forbedringer. Evalueringen viser, at Optimeringsvejen nyder stor ledelsesmæssig opbakning, hvilket er en central faktor for graden af succes. Evalueringen finder, at de forskellige ledelsesniveauer – funktions-, afdelings og hospitalsledelse, har købt ind på visionen bag Optimeringsvejen og KUF-arbejdet som helhed. Dette både gennem italesættelser på medarbejder- og ledelsesniveau. Dette ledelsesmæssige buy-in har resulteret i en prioritering af initiativet på trods af begrænsede ressourcer. Der spores dog en tendens til, at det kan være nemmere for afdelingsledere at prioritere initiativet end for funktionsledere, som kan være pressede på driften, og derved være mere udfordret i at afgive hænder fra klinik til udviklingsarbejde.

Overordnet finder evalueringen, at lederne gerne vil afsætte ressourcer til Optimeringsvejen inden for en afgrænset ramme, hvor initiativet prioriteres, men der sættes samtidig ikke for mange skibe i søen. Dette fortæller, at lederne er meget opmærksomme på ikke at sætte udviklingsarbejde i gang, som der ikke er ressourcer til at følge op på – når projekter igangsættes, sætter lederne en dyd i, at de også bliver fulgt til dørs.

Ledelsesmæssig opbakning til Optimeringsvejen kan manifestere sig på flere måder:

- **Strategisk prioritering:** Ledelsen kan vælge at prioritere Optimeringsvejen som et nøgleinitiativ, hvilket betyder, at det får den nødvendige opmærksomhed og ressourcer for at kunne lykkes. Dette er afgørende i en sektor med mange konkurrerende behov og begrænsede ressourcer.
- **Vision og mission:** Ved at købe ind på visionen bag Optimeringsvejen viser ledelsen, at de ser det store potentiale i initiativet. De forstår, at optimering af patientforløb ikke blot er en teknisk øvelse, men en nødvendighed for at forbedre patienternes oplevelse og behandling i sundhedssystemet.
- **Ressourceallokering:** I en tid hvor ressourcerne er knappe, har ledelsen formået at allokere udviklingsressourcer til Optimeringsvejen. Dette viser en forståelse for, at investering i initiativer som dette kan føre til langsigtede besparelser og forbedringer.

Den ledelsesmæssige opbakning er imidlertid ikke blot et spørgsmål om at have de nødvendige ressourcer til rådighed. Det handler også om at skabe en kultur og et miljø, hvor initiativet kan trives og udvikles. Dette er særligt vigtigt i sundhedsvæsenet, hvor man ofte arbejder med begrænsede ressourcer og høje krav. Den ledelsesmæssige opbakning er afgørende af bl.a. følgende grunde:

- **Effektiv ressourceudnyttelse:** Når ledelsen prioriterer et initiativ som Optimeringsvejen, sikrer det, at ressourcerne udnyttes mest effektivt. Dette betyder, at tid, personale og økonomiske midler anvendes på en måde, der maksimerer værdien og resultaterne af initiativet.
- **Mindre modstand mod forandring:** En stærk ledelsesmæssig opbakning sikrer, at initiativet ikke kun bliver implementeret, men også vedligeholdt og videreudviklet over tid. Dette er afgørende for at sikre, at Optimeringsvejen ikke blot bliver en midlertidig løsning, men en integreret del af Hospitalsenhed Midts måde at arbejde på.
- **Motivation og engagement:** Ledelsens opbakning kan også fungere som en motivationsfaktor for medarbejderne. Når de ser, at ledelsen er engageret og tror på initiativet, øger det deres egen motivation og engagement i udviklingsarbejdet.
- **Klar retning og støtte:** Ledelsesmæssig opbakning giver også klar retning og støtte til de teams og medarbejdere, der arbejder med Optimeringsvejen. Dette kan være i form af klare mål, adgang til nødvendige værktøjer og ressourcer samt løbende feedback og støtte – funktioner som medarbejderne kan tilgå både fra ledelsens og fra rådgivningspanelet i Optimeringsvejen.

Et sidste element vedrørende den ledelsesmæssige opbakning er en italesættelse fra de involverede ledere om, at når de har stort engagement i Optimeringsvejen, så har de dermed også et ønske om at blive inddraget i planlægningen af de udviklingsprojekter, som initieres gennem Optimeringsvejen. Det er således lederens ønske, at både medarbejdere, der ønsker at lave projekt gennem Optimeringsvejen samt rådgivningspanelet, inkluderer lederne i planlægningen af projektet. Således står lederne med et klart billede af ressourceforbruget og værdiskabelsen for afdelingen ved projektet og kan op- eller nedprioritere initiativet samt sikre de rette ressourcer.

Sammenfattende er den ledelsesmæssige opbakning til Optimeringsvejen en central faktor for initiativets succes. I en sektor med knappe ressourcer er det afgørende at have en ledelse, der ikke blot forstår og køber ind på visionen, men også aktivt prioriterer og støtter initiativet. Dette er med til at sikre, at Optimeringsvejen kan nå sit fulde potentiale og skabe varige forbedringer i Hospitalsenhed Midt og potentielt hele den danske sundhedssektor.

Som en del af evalueringen er det gennem interviews med centrale aktører i og omkring Optimeringsvejen forsøgt udforsket hvad initiativet kan for de involverede, når det udfylder sit potentiale. Med fokus på at skabe en mere integreret og patientnær tilgang, har Optimeringsvejen potentiale til at skabe betydelige forbedringer på Hospitalsenhed Midt.

På tværs af informanter italesættes en række potentialer, som Optimeringsvejen rummer. Disse præsenteres nedenfor:

- **Styrkelse af forskningsprotokoller:** Optimeringsvejen kan bidrage til at stille forskningsprojekter stærkere i ansøgninger til fonde. Gennem midler fra Optimeringsvejen til pilotafprøvning af forskningsprojektet kan den endelige forskningsprotokol og ansøgning til fonde skærpes. Det øger højst sandsynligt muligheden for fondsstøtte, da området allerede gennem Optimeringsvejen er pilotafprøvet.
- **Sammenhæng på tværs af afdelinger og matrikler:** Optimeringsvejen kan bidrage til at binde afdelinger og matrikler bedre sammen, hvilket vil forbedre både kommunikation og samarbejde samt i sidste ende kvaliteten på tværs af forskellige enheder. Det kan føre til mere effektive arbejdsgange, når man ser hinanden som samarbejdspartnere og ikke konkurrenter. Denne "rejse", hvor afdelinger går fra at arbejde med lukkede skodder til at samarbejde og videndele med hinanden italesættes af flere informanter i evalueringen som et rigtig stort potentiale.
- **Patientnære projekter:** Optimeringsvejen bidrager til at skabe projekter, som er tæt på patienterne og dermed udviklende for deres forløb. Da det er tanken med Optimeringsvejen, at projekterne drives af klinikkerne og andre tæt på praksis, vil det automatisk sikres, at projekterne tager udgangspunkt i oplevelser, udfordringer og potentialer tæt forbundet med praksis og de forløb, som patienterne er en del af. Når det lykkes at drive praksisnære projekter af klinikere, italesættes det af evalueringens informanter at skabe et særligt ejerskab, hvorved projekterne drives med et større engagement, end hvis en opgave var tildelt. Praksisnære projekter sikrer, at patienternes behov er i centrum, hvilket forbedrer oplevelsen med patientforløbet.
- **Specialiseret rådgivning:** Det er oplevelsen blandt en række informanter, at Optimeringsvejen giver adgang til rådgivning og sparring, som tidligere har været ikke-eksisterende. Dette inkluderer rådgivning om kvalitative undersøgelser, brug af REDCap databasen, opsætning af spørgeskemaer mm. Denne rådgivning understøtter særligt klinikkerne med værktøjer til at udføre mere præcise og værdifulde projekter. Denne rådgivning er særligt værdifuld for klinikere, som ikke er vant til at arbejde akademisk.

Ovenstående potentialer er alle fremkommet i evalueringen som konkrete erfaringer fra projekter initieret gennem Optimeringsvejen. Det betyder, at Optimeringsvejen allerede har opnået betydelige resultater.

Dette til trods er der fortsat et uudnyttet potentiale for Optimeringsvejen, som kan udforskes og udvikles, således de gode projekter bliver til flere. Et element i dette er udbredelse af de gode cases, og det vil være evalueringens forslag, at man i Optimeringsvejen arbejder videre med at udbrede kendskabet til KUF Optimering af Patientforløb og Optimeringsvejen ved at vise den intenderede målgruppe hvad Optimeringsvejen hidtil har skabt. Evalueringens informanter foreslår til dette dels en lettilgængelig vidensbank, hvor projekter kan tilgås, og man kan få et let overskueligt overblik over projektets sammensætning, ressourcetræk, organisering og værdiskabelse og dels ved mundtlig formidling på diverse personalemøder, temadage mm. Begge dele findes i forvejen, men skal have endnu mere liv for at komme bredt ud, da det italesættes på tværs af informanter, at der fortsat er mange, som ikke kender til KUF.



Det er en kæmpe gevinst i vores projekt, at vi har skabt samarbejde mellem matrikler, som ikke i forvejen snakkede sammen. Der er stort potentiale og jeg er meget begejstret. Man har fattet noget her. Og så gør det det også mere nært og relevant for patienten, at det er klinikerne selv, som var med til operationen, som efterfølgende samler data ind til et forbedringsprojekt.

Optimeringsvejen er organiseret under KUF Optimering af Patientforløb, som består af et formandskab samt et rådgivningspanel. KUF Optimering af Patientforløb er én af fire KUF'er foruden et KUF sekretariat. I strategiplanen for KUF Optimering af Patientforløb er organisationen beskrevet som følger:



Der ønskes skabt en organisation, der tilgodeser alle matrikler i HE Midt, hvor der er let adgang for alle der ønsker at skabe optimere planlagte forløb. Organisationen skal være både støttende og vejledende for udvikling og gennemførelse af projekter til optimering af planlagte patientforløb og understøttes af eksisterende stabsfunktioner i HE Midt. Organisationen skal desuden bygge på de erfaringer der er gjort, og de kompetencer der allerede findes på de enkelte afdelinger.

Som et stadig ungt initiativ er Optimeringsvejen fortsat i færd med at finde sit optimale format. Trods udfordringer, der naturligt følger med opstarten af et nyt projekt – manglende kendskab, knappe ressourcer, SPAR24 mm., har Optimeringsvejen allerede vist fine resultater, som nævnt i afsnit 4.4. I det følgende dykkes der ned i, hvordan organisationen opleves af informanterne og hvilke udfordringer, der er blevet identificeret



Optimeringsvejen skal være opmærksomme på at være et supplement til noget, der fungerer i forvejen. Så det ikke er konkurrence, men man spiller sammen. Det dur ikke med endnu en organisering, det skal være mere simpelt og tænkes ind i det, der er der i forvejen. I stedet for at oprette endnu en ny organisering, som folk ikke kender, kunne man indlejre det i eksisterende organisering, så er det også nemmere at tage ejerskab til det.

Oplevede udfordringer i organisationen omkring Optimeringsvejen:

- **Forvirrende organisering:** Flere informanter italesætter, at de oplever organisationen omkring Optimeringsvejen forvirrende. Der er usikkerhed omkring, hvordan projekter i Optimeringsvejen hænger sammen med både forsknings- og kvalitetsprojekter. Hænger de sammen? Eller er det selvstændige områder, som skal være adskilt? Hvilke projekter hører til i hvilken kategori?
- **Overlappende initiativer:** Flere informanter italesætter, at der findes flere initiativer i Hospitalsenhed Midt, som overlapper med Optimeringsvejen. Konkret nævnes "Tilpasning til fremtiden" som et initiativ, der i høj grad opleves at ville det samme som Optimeringsvejen. Dette skaber unødigt kompleksitet og ønsket fra medarbejderne er blot, at det skal være simpelt hvor udviklingsprojekterne ligger, så det er projektet der er i fokus og ikke organisationen af det.
- **Manglende integration med kvalitetsafdelingen:** Flere informanter italesætter, at det opleves uklart hvordan Optimeringsvejen hænger sammen med kvalitetsafdelingerne. Det opleves uklart om det er Optimeringsvejens hensigt, at klinikere går direkte til Optimeringsvejen med projekter eller går igennem kvalitetsafdelingen ved ønske om udviklingsprojekter. Dette resulterer i en manglende synergi mellem Optimeringsvejen og kvalitetsafdelingerne.
- **Forankring i eksisterende organisering:** Flere informanter italesætter, at det ville være fordelagtigt for det samlede forbedringsarbejde på Hospitalsenhed Midt, hvis udviklingsprojekter blot havde en simpel organisering i den nuværende organisation, for eksempel under forskningen eller kvalitetsafdelingen, frem for at være noget særskilt.

Optimeringsvejen har stort potentiale, men naturligt er der behov for, at formatet skæres til, så ovenstående udfordringer imødekommes – enten ved at kommunikere meningen med nuværende organisering eller ved i højere grad at indlejre Optimeringsvejen i eksisterende organisering.

Optimeringsvejen er sat i verden for at skabe værdi for patienterne i HE Midt gennem en systematisk tilgang til optimering af patientforløb, særligt gennem inddragelse af klinikerne. For at maksimere dets potentiale er det dog vigtigt at have klarhed over hvem målgruppen for Optimeringsvejen er, og hvordan den kan tilpasses til de forskellige behov på tværs af afdelinger. Initiativet er stadig i en tidlig fase, og det er derfor afgørende at identificere og præcisere målgruppen, så indsatsen kan målrettes effektivt. Ligeledes er det vigtigt at få dette kommunikeret ud i organisationen.

Optimeringsvejen kan være et værdifuldt værktøj for en bred vifte af medarbejdere på Hospitalsenhed Midt. Dog er det vigtigt at overveje, at ikke alle afdelinger og medarbejdere vil have samme behov for at anvende initiativet. Her er en nærmere gennemgang af de mulige målgruppe og de spørgsmål, der kan opstå i forbindelse med dem:

- **Klinikerne:** Klinikerne udfører det daglige kliniske arbejde og har ofte travlt med patientkontakt og behandlinger. De kan føle sig usikre på at drive udviklingsprojekter, især hvis de ikke har erfaring med forbedringsmodellen.
- **Spørgsmål:** Hvordan kan man i Optimeringsvejen støtte klinikerne i at integrere forbedringsprojekter i deres travle hverdag? Hvordan kan man reducere deres følelse af inkompetence i forhold til at skrive ansøgninger?
- **Potentiel løsning:** Tilbyde træning og støtte i forbedringsmodellen, tildele administrative ressourcer til ansøgningsprocessen eller bede om et mundtligt oplæg frem for et skriftligt samt understøtte klinikerne i at teame op med mere erfarne folk.



Hvis jeg som klinker personligt skulle løfte det her, så ville det være for stor en mundfuld. Det er ikke fordi forventningen er, at det skal være finpudset fra start, men der er stadig noget i hvor meget det kræver efterfølgende også at drive det. Som kliniker kan man have manglende viden om hvad det er man sætter i gang med sådan en ansøgning.

- **Forskere:** Forskerne har et rigtig godt greb om akademisk arbejde og behov for finansiering til projekter, derfor bruger de primært Optimeringsvejen til at søge midler til opstart af forskningsprojekter og i mindre grad til sparring.
- **Spørgsmål:** Hvilken specifik støtte udover midler kan Optimeringsvejen tilbyde, som vil være nyttig for forskerne?
- **Potentiel løsning:** Fokusere på at tilbyde finansielle midler, samtidig med at skabe muligheder for samarbejde mellem forskere og kvalitets- og forbedringsprojekter.
- **Kvalitetsmedarbejdere:** Kvalitetsmedarbejdere arbejder allerede med kvalitetsforbedring og er måske allerede involveret i lignende projekter.
- **Spørgsmål:** Hvordan kan Optimeringsvejen tilføje værdi til kvalitetsmedarbejdernes eksisterende arbejde? Kan de i højere grad tænkes med i Optimeringsvejen?
- **Potentiel løsning:** Integrere deres arbejde med Optimeringsvejen for at skabe synergier og undgå overlap samt tilbyde dem yderligere ressourcer og værktøjer.
- **Kliniske sygeplejespecialister:** Disse specialister har ofte en uddannelse inden for forbedringsmodellen og er vant til at arbejde med kvalitetsprojekter.
- **Spørgsmål:** Hvordan kan man bedst udnytte deres ekspertise i forbedringsmodellen inden for Optimeringsvejen?
- **Potentiel løsning:** Involvere dem som nøglepersoner i Optimeringsvejen og som mentorer for andre medarbejdergrupper, ligesom tanken allerede er med ambassadørfunktionen (mere om denne i afsnit 5).

For at understøtte hver af disse målgrupper i at anvende Optimeringsvejen kan det være nyttigt at lave delmålgruppebeskrivelser, så der er klarhed over hvad man kan forvente at få ud af Optimeringsvejen og hvad der forventes af en, når man engagerer sig heri. Ved at præcisere målgruppen/målgrupperne og tilpasse Optimeringsvejen til de specifikke behov, kan visse usikkerheder hos målgruppen reduceres.

Et helt centralt element i Optimeringsvejen er rådgivningspanelet, som tilbyder støtte, vejledning og sparring til de forskellige projektdeltagere. Rådgivningspanelet består af en gruppe ressourcepersoner med omfattende viden og erfaring inden for forbedringsmodellen, kvalitativ og kvantitativ metode samt andre relevante områder.

Generelt viser evalueringen, at der er stor tilfredshed med rådgivningspanelet og den videns- og erfaringstunge sparring, som de tilbyder. For at sikre, at Optimeringsvejen kan maksimere sin effekt, er det dog vigtigt at forstå panelets sammensætning, styrker og de behov for yderligere kompetencer, som de forskellige målgrupper efterspørger.

De kompetencer, som målgruppen i Optimeringsvejen lægger særlig vægt på som værdifulde er som følger:

- Ekspertise i kvalitativ metode til indsamling af patienters oplevelser.
- Kompetencer inden for kvantitativ metode, herunder opsætning af spørgeskemaer og brug af REDCap.
- Solid erfaring med forbedringsmodellen og kvalitetsprojekter.

Styrker og udfordringer

Rådgivningspanelets nuværende sammensætning har flere styrker. Medlemmerne vurderes at have ensartede kompetencer, hvilket sikrer en homogen rådgivning og en fælles forståelse af forbedringsmodellen. Dette skaber en solid basis for at støtte projekterne. Dog kan denne homogenitet også være en udfordring, da nogle medarbejdergrupper, såsom kliniske sygeplejespecialister og kvalitetsmedarbejdere, føler, at de allerede besidder de samme kompetencer som panelet. Dette kan reducere panelets opfattede værdi for disse grupper.

Behov for yderligere kompetencer

For at øge rådgivningspanelets effektivitet og relevans er der en efterspørgsel på rådgivningskompetencer inden for flere områder, som i øjeblikket ikke er tilstrækkeligt dækket. Disse inkluderer:

- **Implementering:** Rådgivning om, hvordan man effektivt implementerer forbedringsprojekter i klinisk praksis.
- **Kommunikation:** Værktøjer til sundhedskommunikation, særligt til patienter og pårørende.
- **Funding:** Vejledning om finansieringsmuligheder og støtte til udarbejdelse af ansøgninger på baggrund af kendskab til kriterier og vægtning hos de enkelte fonde.

Understøttelse til udvikling, implementering og projektledelse

Klinikere, som er en af de primære målgrupper for Optimeringsvejen, oplever særlige udfordringer med at integrere forbedringsprojekter i deres daglige arbejde. De finder det ofte vanskeligt at drive projektet selv, hvilket skaber en efterspørgsel på støtte i forhold til udvikling, implementering og projektledelse. Dette kan medføre, at klinikerne, til trods for at have gode ideer til optimering af patientforløb, ikke går videre med projekter, af frygt for at komme til at gabe over mere, end de har ressourcer til. Dette er et område, hvor rådgivningspanelet kan spille en afgørende rolle ved potentielt at tilbyde:

- **Praktisk støtte:** Hjælp til at planlægge, styre, eksekvere og evaluere projekter.
- **Mentorordninger:** Erfarne projektledere, som kan vejlede og støtte klinikerne gennem hele projektforløbet, eksempelvis ambassadørerne (mere om disse i afsnit 5).
- **Administrative ressourcer:** Assistance til de administrative opgaver forbundet med projektledelse og ansøgninger.
- **Forenklet ansøgningsproces:** Mundtligt pitch af ide som første step i ansøgningsprocessen, frem for udfyldning af projektsøgning, som kan virke fremmed for klinikerne.



Der er noget ift. hvad rådgivningspanelet kan tilbyde. Fordi tit så er det ikke den med den gode ide, som har kompetencer og ressourcer til at drive projektet, så der mangler noget ift. hvad kufen kan tilbyde. For dem der er vant til at lave projekter og kvalitetsudvikling er det ikke noget problem, men det er det for dem, som har brug for mere end blot rådgivning. Projekter løber ud i sandet, hvis der ikke er nogen til at drive dem.

5. Forbedringspotentialer

På baggrund af evalueringens fund er der identificeret en række forbedringspotentialer for Optimeringsvejen. Disse præsenteres og behandles i indeværende afsnit, og er fremkommet dels gennem interviews og dels gennem en workshop med centrale aktører i og omkring Optimeringsvejen. På workshoppen d. 29.08.2024 drøftede de 25 deltagere hvad der ville være de fornuftige næste skridt for at bringe Optimeringsvejen godt fremad med afsæt i de foreløbige evalueringresultater. Workshoppen bidrog dermed med at afprøve og drøfte resultaterne af evaluering, og dermed give evalueringen mulighed for at udfordre antagelser om løsninger og forbedringer.

I det følgende præsenteres dermed de identificerede forbedringspotentialer med et særligt fokus på de opmærksomheder, fordele, ulemper og dilemmaer, der potentielt hører med.

De overordnede forbedringspotentialer er:



Styrkelse af ambassadørfunktionen



Kommunikation, inddragelse og gennemsigtighed



Kompetenceopbygning bredt set



Definition af målgruppen



Optimering af organiseringen



Styrkelse af ambassadørfunktionen

Et helt centralt forbedringspotentiale, der er identificeret i evalueringen, er udviklingen og styrkelsen af ambassadørfunktionen. Ambassadører kan (og skal) være nøglepersoner, der understøtter udbredelsen af og kendskabet til Optimeringsvejen og som guider klinkerne i forbindelse med ansøgning og i overvejelserne om projekter. Der er en række kritiske succesfaktorer herfor, herunder overvejelser om ressourcer, kompetencer og strukturelle forhold, som er forudsætninger for, at ambassadørfunktionen kan spille den ønskede rolle:

- **Ressourcer til ambassadørerne**
 - Ambassadørerne skal kunne dedikere tid og opmærksomhed til rollen. Dette kan involvere frikøb fra andre opgaver, så de kan fokusere på at udbrede kendskabet til Optimeringsvejen.
 - Der skal sikres finansiering til at dække de omkostninger, der er forbundet med ambassadørernes arbejde, herunder eventuel mødeaktivitet og administrative opgaver.
- **Kompetencer hos ambassadørerne**
 - Ambassadørerne skal gerne besidde en vis viden og erfaring med kvalitetsforbedringsarbejde, projektarbejde og være godt inde i ansøgningsprocessen for også at kunne støtte dialogen mellem ansøgere og rådgivningspanelet effektivt.
 - Der skal gerne være fokus på kontinuerlig kompetenceudvikling, så ambassadørerne kan vedligeholde kendskabet til metoder og bedste praksisser, da det sikrer kvalitet og relevans i deres støtte til ledere og medarbejdere i klinikken (dog slet ikke nødvendigt i samme grad som rådgivningspanelet).
- **Tværgående aktiviteter og understøttelse**
 - Ambassadørerne kan med fordel involveres i tværgående aktiviteter, hvor de kan dele viden og erfaringer med hinanden og andre medarbejdere på tværs af afdelinger.
 - Det er vigtigt at have ambassadørernes funktion beskrevet, så de ikke er i tvivl om, hvad der er deres rolle og ansvar, og hvad der er rådgivningspanelets. Der kan med fordel også udarbejdes en negativ liste med konkrete beskrivelser af de opgaver, som ambassadørerne *ikke* varetager. Dette kan bidrage til klarhed over opgaven og ressourcetrækket i at udfylde ambassadørrollen.

Implementeringen af en styrket ambassadørfunktion er dog forbundet med en række dilemmaer, fordele og ulemper, som skal overvejes nøje.

- **Dilemmaer**
 - Hvordan sikres det, at ambassadørerne har tilstrækkelig tid og ressourcer til at udføre deres rolle, uden at det går ud over deres øvrige arbejdsopgaver?

- Hvilke kriterier skal anvendes for at udvælge de rette personer til ambassadørrollen, og hvordan sikres det, at de har de nødvendige personlige og faglige kompetencer?
- **Fordele**
 - En stærk ambassadørfunktion kan skabe en kultur af kontinuerlig forbedring og innovation, hvor ansøgning og formulering af projekter til Optimeringsvejen bliver understøttet bedst muligt.
 - Ambassadørerne kan fungere som bindeled mellem forskellige afdelinger og matrikler, og derved vidensdele og sikre en ensartet tilgang til arbejdet med kvalitetsforbedring på tværs af hele Hospitalsenhed Midt.
- **Ulemper**
 - Der er en risiko for, at ambassadørerne kan blive overbelastede, hvis de ikke får tilstrækkelig tid og ressourcer til at udføre deres opgaver.
 - Uden tilstrækkelig støtte og struktur kan ambassadørfunktionen risikere at blive ineffektiv, hvilket kan føre til frustration og manglende resultater.

Ambassadørfunktionen har altså et betydeligt potentiale til at styrke Optimeringsvejens effektivitet og succes. For at dette potentiale kan realiseres, er det afgørende at sikre, at ambassadørerne har de nødvendige ressourcer, kompetencer og strukturelle forudsætninger for at kunne udføre deres rolle effektivt. Ved at fokusere på disse områder kan KUF'en skabe en robust og bæredygtig ambassadørfunktion, der kan bidrage til vedvarende optimering af patientforløb.



Kommunikation, inddragelse og gennemsigtighed

Et forbedringspotentiale i Optimeringsvejen er at understøtte effektiv kommunikation mellem medarbejdere og ledelse i ansøgningsprocessen. Dette muliggør ledernes inddragelse i ansøgningerne og hjælper med at planlægge ressourceforbruget. De involverede ledere i evalueringen italesætter et behov for at være involveret i processerne omkring ansøgninger og planlægning af projekter, da dette vil give dem overblik over ressourceforbrug og –allokering. Dette er et essentielt element for lederne i at kunne prioritere Optimeringsvejen ved at kunne allokere de rette ressourcer – men det kræver involvering. Centrale aspekter omhandler:

- **Fordele**
 - Gennemsigtig proces giver ledelsen overblik, hvilket hjælper med prioritering
 - Systematisk inddragelse af ledelsen kan føre til bedre ressourceallokering og planlægning
- **Ulemper**
 - Det kræver tid og engagement fra både medarbejdere og ledelse, hvilket kan være ressourcekrævende

Der er potentiale i at skabe en gennemsigtig proces, der faciliterer åben dialog og sikrer, at alle involverede parter har det nødvendige overblik for at understøtte Optimeringsvejen. Dette kan være et understøttende element i Optimeringsvejen, som sikrer, at planlægning af ansøgninger til Optimeringsvejen og den dertilhørende kommunikation altid indebærer involvering af både centrale ledere og centrale medarbejdere på afdelingen – eksempelvis ved at lederen altid er Cc på mails, når der sendes en ansøgning, og når der er svar på en ansøgning.



Kompetenceopbygning bredt set

For at understøtte effektiviteten af Optimeringsvejen er det vigtigt, at ressourcepersoner har de rette kompetencer til at varetage deres forventede rolle og dermed bidrage til at optimere patientforløb. Dette omfatter blandt andet:

- **Ambassadørerne**, der som tidligere nævnt skal have de rette kompetencer for at varetage deres rolle
- **Klinikerne**, der potentielt skal have flere kompetencer til at kunne udvikle og drive projekter
- **Rådgivningspanelet**, der eventuelt skal tilføjes kompetencer eller nye profiler, for at understøtte behovet fra ansøgerne med sparring og understøttelse.

Der kan være potentiale i at skabe en målrettet strategi for kompetenceudvikling, der sikrer, at alle involverede har de nødvendige færdigheder for at understøtte Optimeringsvejen til den forventede kvalitet.



Definition af målgruppen

For at understøtte effekten af Optimeringsvejen vil det være hensigtsmæssigt at udarbejde forskellige brugstyper (personaer) for Optimeringsvejens forskellige målgrupper. Ved at gøre dette, vil det stå helt tydeligt frem, *hvad der forventes* af dem, der benytter Optimeringsvejen samt *hvad man kan benytte* Optimeringsvejen til. Dette kan styrke forståelsen og anvendelsen blandt delmålgrupperne. Centrale aspekter omhandler:

- **Dilemmaer**
 - Hvordan defineres målgruppen præcist uden at ekskludere potentielle brugere?
 - Hvordan sikres balancen mellem generel information og specifik vejledning til forskellige grupper?
- **Fordele**
 - Klarhed om målgruppen kan forbedre engagement og effektiv anvendelse
 - Tydelig definition hjælper brugerne med at forstå deres rolle og ansvar
- **Ulemper**
 - Risiko for at overkomplilere budskabet, hvilket i værste fald kan forvirre brugerne.
 - Kræver ressourcer til at udvikle og kommunikere klare målgruppebeskrivelser

Det kan være vigtigt at have en klar kommunikation af målgruppen, der sikrer, at alle brugere forstår, hvordan de kan drage fordel af Optimeringsvejen samt hvad der forventes af dem.



Optimering af organiseringen

For at understøtte Optimeringsvejen fremadrettet er der et potentiale i at optimere organiseringen. Dette kan skabe større sammenhæng med eksisterende initiativer og organisering vedr. kvalitet, forskning og effektivisering. Som behandlet i afsnit 4.5 finder evalueringen, at nuværende organisering kan være med til at skabe uklarhed, så initiativer kan virke overlappende. Optimeringsvejen kan derfor med fordel styrkes ved at tydeliggøre sammenhæng og integration med kvalitetsarbejdet og kvalitetsafdelingens initiativer, ligesom Optimeringsvejen måske med fordel kan forankres endnu bedre og mere tydeligt i den eksisterende organisering af områderne mere generelt.

En tilpasning kan derfor bidrage til at optimere placeringen af Optimeringsvejen bedre i relation til eksisterende enheder. Som behandlet i afsnit 4.1 er der i hele Hospitalsenhed Midt god tilslutning til visionen for KUF og idéen om at samle/skabe synergi mellem klinik, Uddannelse og Forskning. Det er tydeligt en styrkelse af en række ellers ofte fragmenterede indsætter, mens det på samme vis vil give mening at sikre tilsvarende integration eller tydelig organisatorisk afstemning med kvalitetsområdet og Kvalitetsafdelingen. Udover at udnytte de samlede kompetencer og ressourcer mere optimalt, vil det medvirke til at reducere den forvirring eller uklarhed, der gives udtryk for aktuelt.

Som led i det igangværende arbejde med at optimere Optimeringsvejen, er Kvalitetsafdelingen nu placeret i KUF sekretariatet, hvilket kan ses som et første skridt på vejen til at imødekomme ovenstående udfordringer.

Centrale aspekter omhandler:

- **Dilemmaer**
 - Hvordan bevares autonomi for Optimeringsvejen samtidig med bedre sammenhæng og evt. integration til øvrige eksisterende strukturer og enheder?
- **Fordele**
 - En mere tydelig organisering kan reducere uklarhed, forbedre forståelsen og accepten blandt brugerne
 - Integration med eksisterende initiativer kan skabe synergi og effektivitet og generelt bedre udnyttelse af kompetencer og ressourcer.
- **Ulemper**
 - Egentlig omorganisering kan være tidskrævende og kræve betydelige ressourcer
 - Risiko for midlertidig modstand fra dem, der er tilfredse med den nuværende struktur

Det essentielle i ovenstående er at sikre, at organiseringen af Optimeringsvejen er let at forstå for brugerne og sikrer, at der ikke er uklarhed om, hvorvidt et konkret projekt hører under Optimeringsvejen eller et andet initiativ.