

Område: Sundhedsområdet  
Afdeling: sundhedsplanlægning  
Journal nr.: 16/3459  
Dato: 8. september 2016

# Pejlemærker for Region Syddanmark – Borgernes og patienternes region

## 1: Baggrund og formål

Regionsrådet vedtog i februar 2016 at igangsætte en proces, som skal munde ud i formulering af en række pejlemærker for regionens samlede virke.

Formålet med at formulere pejlemærker for Region Syddanmark er at give en række overordnede holdepunkter og signaler, som regionen og dens medarbejdere kan tage bestik af, når der udarbejdes strategier, visioner og politikker. Og når der træffes konkrete beslutninger i dagligdagen

Pejlemærker rækker ud over værdier. Værdier udtrykker hvad der er værdifuldt, hvilken adfærd der foretrækkes. Værdier udtrykkes ofte ved enkeltstående ord, fx tillid og ærlighed. Pejlemærker er bredere og mere retningsgivende, men rummer naturligvis også elementer af værdier.

Pejlemærkerne skal ikke afløse eller forstås som en justering af de visioner og strategier, der allerede er formuleret og udarbejdet på forskellige områder i Region Syddanmark og i samarbejde med eksterne samarbejdspartnere. Pejlemærkerne skal både være holdepunkter for nye strategier og supplere eksisterende strategier og understøtte deres implementering.

Pejlemærkerne skal være rummelige forstået på den måde, at de skal være robuste overfor nye udviklingstendenser og for behovet for at kunne agere. Både politisk og som driftsenhed.

Og endelig skal pejlemærkerne være holdepunkter for hele regionens arbejde. Både på det somatiske og psykiatriske område, regional udvikling og på det sociale område

Pejlemærkerne skal således også understøtte, at der tænkes på tværs af regionens områder. Det er vigtigt af hensyn til de synenergier der er på tværs af områderne, og af hensyn til behovet for at regionen som region bruger kræfterne i samspil.

## 2: Proces

Med henblik på at få bidrag til arbejdet med at formulere pejlemærker for Region Syddanmark, blev der primo 2016 udarbejdet et kort diskussionsoplæg og 8 spørgsmål, der kunne danne grundlag for drøftelser i en række udvalg og dialogfora. Temaerne for spørgsmålene var: synergi mellem regionens områder (regional udvikling og sundhed), balance og sammenhængskraft i regionen, patient- og borgerperspektiv, det tværsektorielle område innovation og nytænkning, personale og drift.

Oplægget og spørgsmålene har i foråret 2016 været drøftet i politiske udvalg, patient- og brugerorganisationer, med driftsenhederne, MED systemet og med faglige organisationer. Herudover har der været drøftelser i kredsen af kommunaldirektører og i KKR. For alle drøftelser gælder at oplægget og spørgsmålene har været dagsordenssat som led i normal mødefrekvens

Den 22. juni 2015 afholdtes en fælles konference med henblik på drøftelse af de mange bidrag og forslag, der var resultatet af forårets proces. På konferencen deltog medlemmer fra regionsrådet, ledelsesrepræsentanter, MED udvalgsmedlemmer, kommunale repræsentanter samt medlemmer fra patientforeninger.

### 3: Indspark

Som det fremgår af ovenstående har oplægget og spørgsmålene været drøftet i en række forskellige sammenhænge. I en række af disse drøftelser er det fremhævet at man anser såvel sundhedsvisionen og den regionale vækst og udviklingsstrategi "det gode liv" som gode og bæredygtige strategier, der på en fin måde sætter rammen for initiativer på de to respektive områder.

I forhold til de konkrete spørgsmål er der kommet en række indspark, og nedenfor præsenteres de gennemgående statements.

*1: Hvordan kan visionen om "det gode liv" bruges som afsæt til at sikre synenergi mellem sundhed og regional udvikling? Og hvordan kan udviklingen indenfor sundhedsområdet bringes i spil i forhold til den regionale udvikling?*

Det fremgår af flere af tilbagemeldingerne, at gode udviklingsmuligheder i hele regionen er en forudsætning for at sundhedsvæsenet kan konsolideres og udvikles alle steder i regionen.

Sygehusene er meget store arbejdspladser, og de potentialer der ligger heri har også betydning for det generelle vækst- og udviklingsønske.

Herudover fremføres at innovations- og udviklingskraften på sygehusene bør udnyttes til at understøtte regional udvikling. Udviklingskraften indenfor regional udvikling bør anvendes til at forbedre sygehusene og sundhedsvæsenets evne til at rumme svage borgere (handicappede, ordblinde m. fl)

Fra flere sider peges på behov for rekruttering af kvalificeret arbejdskraft, og der efterspørges flere muligheder for at fokusere på ægtefæller. Her bør der kigges på tværs af sektorer.

Og endelig peges på at miljøindsat generelt har stor betydning for sundhed.

På den afholdte konference den 22. juni blev formuleret følgende forslag til pejlemærker:

"min region: innovativ, grænseoverskridende og helhedsorienteret"

"det gode liv er noget vi alle kan bekende os til. Den fælles drøm. Tegne billede uanset hvor vi er på regionen som arbejdsplads"

"menneske udsyn og udvikling. Tryghed og vilje til udvikling gennem samarbejde, arbejdsdeling og helhedstænkning. Rent vand til borgerne og hele verden. Flere gode år. Altid på jagt efter forbedringer"

*2: Hvilken tilgang skal vi have i forhold balance og sammenhængskraft i regionen? På vækst og udviklingsområdet og på sundhedsområdet?*

Det fremgår af flere af tilbagemeldingerne at regionens sygehusvæsen skal ses som et sammenhængende væsen. Og der skal være fokus på såvel det højt specialiserede som på hovedfunktionsniveau. Centralisering skal alene ske hvis ikke der er andre muligheder.

Herudover er der en række tilbagemeldinger som på forskellig vis formulerer at der er store lokale forskelle i regionen. Ikke alle kommuner er ens. Erhvervsstrukturen er forskellig. Der skal tages udgangspunkt i lokale styrker, forhold og behov. Og der skal gives plads til mindre virksomheder

*3: Hvad skal Region Syddanmark have som overordnet tilgang i forhold til patient- og borgerperspektivet. Kan sundhedsvisionen være udgangspunktet herfor?*

Der er en række tilbagemeldinger som peger på at der i sundhedsvisionen er formuleret en række visioner for mødet med patient og pårørende som fortsat er aktuelle og relevante. Det drejer sig blandt andet om dialog og herunder en forventning om at vi møder patient og pårørende med respekt, omsorg og åbenhed.

Der er i tilbagemeldingerne endvidere et gennemgåede fokus på at der er behov for i langt højere grad end nu at invitere borgerne og patienter med til at udvikle vores tilbud og ydelser i tæt dialog. Det gælder sundhedsområdet og det gælder for det sociale område.

Sundhedsvisionen har også fokus på lighed. Lige adgang til behandling og lighed i sundhed. Der er i tilbagemeldingerne flere steder efterspørgsel efter øget fokus på lighed i sundhed.

Herudover er der i tilbagemeldinger peget på et behov for at være tæt på borgeren, herunder at udvikle nye måder og veje til dialog med borgerne.

Og endelig kan fremhæves at der i flere af tilbagemeldingerne er peget på et ønske om i højere grad at gøre brug af frivillige.

På konferencen den 22. juni 2016, blev formuleret følgende forslag til pejlemærker:

"Vi løfter sammen/bliver bedre gennem inddragelse af patienterne"

"Fællesskab, kreativitet, grænseløs og lighed"

"I Regions Syddanmark er en aftale en aftale"

"Vores Sundhedsvæsen"

*4: Hvad skal kendetegne Region Syddanmark i forhold til det tværsektorielle samarbejde?*

Der er i mange af tilbagemeldingerne en forventning om at det tværsektorielle samarbejde og det nære sundhedsvæsen vil få meget stor betydning og fokus i de kommende år.

Det nære sundhedsvæsen skal udvikles i et samarbejde mellem region, kommune og praksis. Og der lægges vægt på konkrete initiativer.

Der er i en række tilbagemeldinger udtrykt en forventning om at vi arbejder os henimod et mere og mere sømløst samarbejde til gavn for patienterne.

Tilbagemeldingerne peger generelt på, at den nuværende sundhedsaftale er et godt fundament for at udvikle det tværsektorielle samarbejde.

Det tværsektorielle samarbejde skal være præget af gensidig respekt. Og der er en række tilkendegivelser om at ikke alle kommuner er ens og dette bør være udgangspunktet for samarbejdet.

En række af tilbagemeldingerne signalerer en forventning om at region Syddanmark tager ansvar for det samlede patientforløb kombineret med en refleksion over at de lokale/kommunale indsatses.

Og endelig at det tværsektorielle samarbejde skal have blik for sektorer udenfor sundhedsområdet, fx jobcentre

På konferencen den 22/6 blev der formuleret følgende forslag til pejlemærker:

- "Vi skal gøre hinanden gode til gavn for borgerne"
- "Centralisering af sundhedstilbud skal gå hånd i hånd med fokus på det nære sundhedsvæsen"
- "Åbenhed for nye samarbejdsmodeller"
- "Flydende overgange mellem sektorerne"
- "Grænseløst samarbejde og sammenhæng for mennesker"

*5: Hvilken rolle - og med hvilket ambitionsniveau - skal Region Syddanmark have i forhold til nationale dagsordener og mål - og også i forhold til kvalitet generelt?*

Tilbagemeldingerne signalerer en gennemgående forventning om at Regions Syddanmark leverer ydelser af høj kvalitet. Region Syddanmark skal leve op til nationale mål og kvalitetskrav og være med til at sætte og udvikle målene. Det gælder på alle regionens områder.

De 8 nationale mål på sundhedsområdet skal oversættes til lokale indsatser i Region Syddanmark, og der er forventning om at regionen performer godt i forhold til nationale indikatorer og kliniske databaser.

Der er en forventning om, at der er områder hvor ydelserne kvalitetsmæssigt er helt i top, og at der hermed er områder hvor vi adskiller os og hvor vi kan være med til at sætte standarder.

Samtidig er der i tilbagemeldingerne formuleringer om at der skal være fokus på at lære af andre. Både mellem regionerne og også mellem regionens egne driftsenheder.

*6: Hvad skal kendetegne Region Syddanmark i forhold til innovation og nytænkning og hvordan skal vores tilgang være i forhold til et internationalt og grænseoverskridende perspektiv?*

Tilbagemeldingerne har for fleres vedkommende fokus på behovet for innovation tæt på driften og tæt på borgerne. Innovation skal ikke ske for enhver pris.

Der bliver peget på at vi skal stille vores viden til rådighed. Det gælder i forhold til analysekraft for eksempel på det regionale udviklingsområde, men det gælder også i forhold til kommunikation i forhold til de løsninger der bliver udviklet på regionens driftsområder. Det gælder både i forhold til sundhedsområdet, det sociale område og jordforurening.

En række af tilbagemeldingerne peger endvidere på de muligheder er for at skabe partnerskaber mellem offentlige og private virksomheder i forhold til at skabe nye løsninger.

Samspelet med Syddansk Universitet bliver fremhævet både som vigtigt i forhold til den forskning der foregår på sundhedsområdet og i forhold til anvendelse af viden og know how i forbindelse med vækst og udvikling.

Flere steder fremhæves vigtigheden af internationalt udsyn, herunder særligt i forhold til det grænseoverskridende samarbejde. I den sammenhæng peges også på at samarbejdet skal gå begge veje.

På konferencen den 22. juli blev formuleret følgende forslag til pejlemærker:

- "Vi tør og gør det for dig"
- "Vi vil forandre os for at høre og handle med dig"

*7: Hvad skal kendetegne Region Syddanmark som arbejdsgiver og i forhold til det personalepolitiske samarbejde, herunder overvejelser om tilgangen til det rummelige arbejdsmarked? Er de nuværende personalepolitiske værdier dækkende?*

Tilbagemeldingerne peger på at de eksisterende personalepolitiske værdier er dækkende. Der bliver peget på at værdierne skal udspilles i en kontekst der er præget af tillid og værdibaseret ledelse og samarbejde. Der er herudover tilbagemeldinger om at arbejdet med social kapital og kerneopgaven bør fortsættes og udvikles.

En række tilbagemeldinger peger på behovet for at arbejde med rummelighed på regionens arbejdspladser. Det bør være lettere for personer med fysisk og psykisk handicap at få og have arbejde i regionen.

Der peges på behov for kompetenceudvikling og tværfaglighed.

På konferencen den 22. juni 2016 blev formuleret følgende forslag til pejlemærker:

"Glade og dygtige medarbejdere giver sunde borgere"

"Danmarks bedste arbejdsplads"

"Region Syddanmark som den bedste arbejdsplads"

*8: Hvad skal kendetegne Region Syddanmark i forhold til drift og økonomisk styring?*

Mange tilbagemeldinger fremhæver betydningen af at have "styr på" økonomien. Dette indebærer en langsigtet planlægning, hvori eventuelle besparelser kan indgå. Det gælder alle områder, men særlig det sociale område har fremhævet vigtigheden heraf.

En række tilbagemeldinger bakker op om regionens decentrale system, og fremhæver vigtigheden af at der på driftsenhederne er frihed til at kunne disponere og styre den daglige drift. Men samtidig er der en erkendelse af at et sådant system kræver klare centrale spilleregler.

Der er et ønske om at der i Region Syddanmark ikke er "0-fejls kultur". Konsekvensen heraf vil i givet fald være, at der i hele organisationen skal være fokus på at opdage fejl og tage hånd om dem.

På konferencen den 22. juni blev formuleret følgende forslag til pejlemærker:

"Vi løser opgaven og bidrager til den nationale dagorden"

"Stabil økonomisk styring skaber tryghed for medarbejderne og brugere i Region Syddanmark.

"Driften er præget af jagt på forbedringer"

#### 4. Forslag til pejlemærker

Region Syddanmarks sundhedsvision og den regionale vækst og udviklingsstrategi – det gode liv - sætter den overordnede ramme for regionens opgavevaretagelse i de kommende år. Det samme gælder for Rehabiliteringsstrategien på det regionale socialområde i Region Syddanmark.

Det er en generel rammebetingelse for Region Syddanmarks drifts- og udviklingsindsats, at kommunerne i regionen er en central samarbejdspartner.

Som led i udmøntningen heraf og som led i fremtidige strategier og planer, og som fundament for det daglige arbejde, har Region Syddanmark følgende pejlemærker:

##### *Region Syddanmark er borgernes og patienternes region*

Det viser vi ved at:

- møde patienter og pårørende ud fra sundhedsvisionens værdier.
- prioritere lighed i sundhed.
- udvikle, imødekomme og prioritere samarbejdet med frivillige kræfter.
- inddrage borgere og patienter i udviklingen af regionens ydelser.
- inddrage og imødekomme kommuner og andre samarbejdspartnere i regionens vækst- og udviklingsindsats.

##### *Region Syddanmark stræber efter at gøre det bedste for borgere og patienter*

Det opnår vi ved at:

- basere indsatsen på sundheds-, udviklings-, miljø- og socialområdet på nyeste viden og ved at stræbe efter højeste faglige standard.
- arbejde målrettet for at leve op til nationale mål.
- have synlige og ambitiøse mål på alle niveauer, der har sammenhæng til de nationale mål og ved løbende at følge op.

##### *Regions Syddanmark prioriterer udvikling af det nære og sammenhængende sundhedsvæsen*

Det udvikles:

- i samarbejde med praksis og kommuner - med respekt for lokale forskelle og behov.
- med fokus på lokal forankring - kombineret med tværgående regionale, kommunale og nationale prioriteringer.
- med fokus på konkrete ydelser og på nye samarbejdsformer.
- med udgangspunkt i at skabe helhed og værdi i indsatsen overfor patienterne.

### *Region Syddanmark gør nytte af regionale styrker og bidrager til nationale dagsordener*

Det gør vi ved at:

- stille os til rådighed, gå forrest og påvirke den nationale dagsorden på de områder, hvor regionen har faglige styrker.
- deltage i nationale samarbejder, for at bidrage til at udvikle og fastsætte faglige standarder.
- lære af erfaringer fra andre regioner og samarbejdspartnere.
- bruge vores geografiske position til at sætte en dagsorden for det grænseoverskridende samarbejde.

### *Region Syddanmark spiller en aktiv rolle i innovation og udvikling*

Det gør vi ved at:

- udvikle regionens nuværende og fremtidige ydelser og services til gavn for borgerne ved hjælp af innovation og ny teknologi.
- lokale behov og lokal viden skal være drivkraft for innovation og udvikling.
- bygge bro mellem behov, tilgængelig viden og erhvervsmæssige styrker.
- bruge viden og ekspertise fra andre sektorer og regioner.
- udvikle og forbedre regionens ydelser ved at prioritere forskning.

### *Region Syddanmarks enheder drives i sammenhæng og med gensidige forpligtigelser*

Det gør vi ved at:

- drive ét sammenhængende sundhedsvæsen, hvor enhederne har forskellige roller og gensidige forpligtelser.
- driftsenhederne er selv bærende komplette enheder, som hver især bidrager til at skabe sammenhæng i regionen.
- prioritere balance imellem driftsenhederne.
- lade udviklingen af regionens samlede sundhedstilbud gå hånd i hånd med den specialiserede behandling.

### *Region Syddanmark drives med vægt på klare spilleregler og stabil og decentral drift.*

Det viser vi ved at:

- lade de enkelte driftsenheder disponere og håndtere den daglige drift.
- have fælles klare spilleregler, der bidrager til, at vores processer og ydelser lever op til fastsatte normer og krav til kvalitet, økonomisk ansvarlighed, gennemsækelighed og langsigtet planlægning.
- sikre stabilitet i driftsvilkårene.



## *Region Syddanmark er en god arbejdsplads*

Det sikrer vi ved at:

- basere ledelse og samarbejde på regionens personalepolitiske værdier:
  - Ordentlighed i det vi gør og siger
  - Vækst i fagligheden
  - Plads til fornyelse og begejstring
- basere dialogen og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på gensidig tillid og respekt.
- sikre, at ansatte har de kompetencer, der er nødvendige, for at løse deres opgaver.
- give plads til ansatte med særlige behov.

## **5: Pejlemærkernes videre anvendelse**

Når pejlemærkerne er endeligt vedtaget, vil der blive iværksat et arbejde, der skal integrere pejlemærkerne i relevante arbejds- og udviklingsprocesser samt samarbejdsrelationer i regionen. Uanset om der er tale om regional udvikling, det sociale område eller sundhedsområdet.

For regional udvikling vil det eksempelvis betyde, at der er en forventning om at dialogen med kommunerne skal intensiveres.

Et andet eksempel kunne være i forhold til en kommende sundhedsplan, som pejlemærkerne vil være gældende for. Pejlemærket om at regionen stræber efter at gøre det bedst for borgerne vil i den sammenhæng indebære, at de nationale og regionale mål bliver udgangspunktet for sundhedsplanen.

Pejlemærket om sammenhæng og gensidige forpligtigelser medfører en forventning om, at sygehusene skal tænke sig selv i sammenhæng med de andre enheder og stille sig til rådighed for fælles løsninger. Konkrete tiltag vil også kunne være en del af den kommende sundhedsplan.

Pejlemærket om "patientenes og borgerens region" markerer en dagsorden i forhold til en langt bredere inddragelse af patienterne. Dette vil også kunne være en del af den kommende sundhedsplan.

Et tredje eksempel kan være det arbejde, der skal udvikle nye ideer til at styrke det nære sundhedsvæsen. Udkastet til pejlemærker har indledningsvist været brugt til at indramme drøftelserne med sygehusene og kommunerne. Her har særligt formuleringerne om lokale forhold og forankring været nyttige. Formuleringen af fokus på ydelser har medført drøftelser af hvordan sygehusvæsenet bedst muligt understøtter det nære sundhedsvæsen.

I forbindelse med budget 2017, har det været nævnt at pejlemærket om synlige ambitiøse mål indebærer, at de eksisterende afsnit i budgetmaterialet skal skiftes ud og erstattes med en opfølgning, der baserer sig på de nationale og regionale mål.

Et konkret eksempel på anvendelse af pejlemærker kan være, når regionen investerer i ny teknologi på sundhedsområdet, og på baggrund af faglige vurderinger, skal beslutte hvilke sygehuse, teknologien bedst kan placeres på. Der kunne pejlemærkerne hjælpe med til at afveje de mange hensyn, der kan tages i betragtning, når der skal træffes de endelige beslutninger. På samme måde skal pejlemærkerne være grundlaget for den måde regionen agerer overfor regionens mange vigtige samarbejdspartnere. Pejlemærkerne skal bidrage til at afklare hvilken rolle regionen skal påtage sig i en given samarbejdsrelation, og hvilken retning regionen ønsker at samarbejdet skal udvikle sig.



Når regionen skal træffe beslutninger og udarbejde nye politikker og strategier i fremtiden, skal pejlemærkerne være det redskab der bruges til at vise retning og sikre, at der bliver skabt sammenhæng i indsatsen.