



# Kvalitet som styringsparameter i sygehusvæsenet

*- Hjertecentrets arbejde med værdibaseret styring*

Centerdirektør Niels Würgler Hansen  
Rigshospitalets Hjertecenter

Rigshospitalet  
Hjertecentret

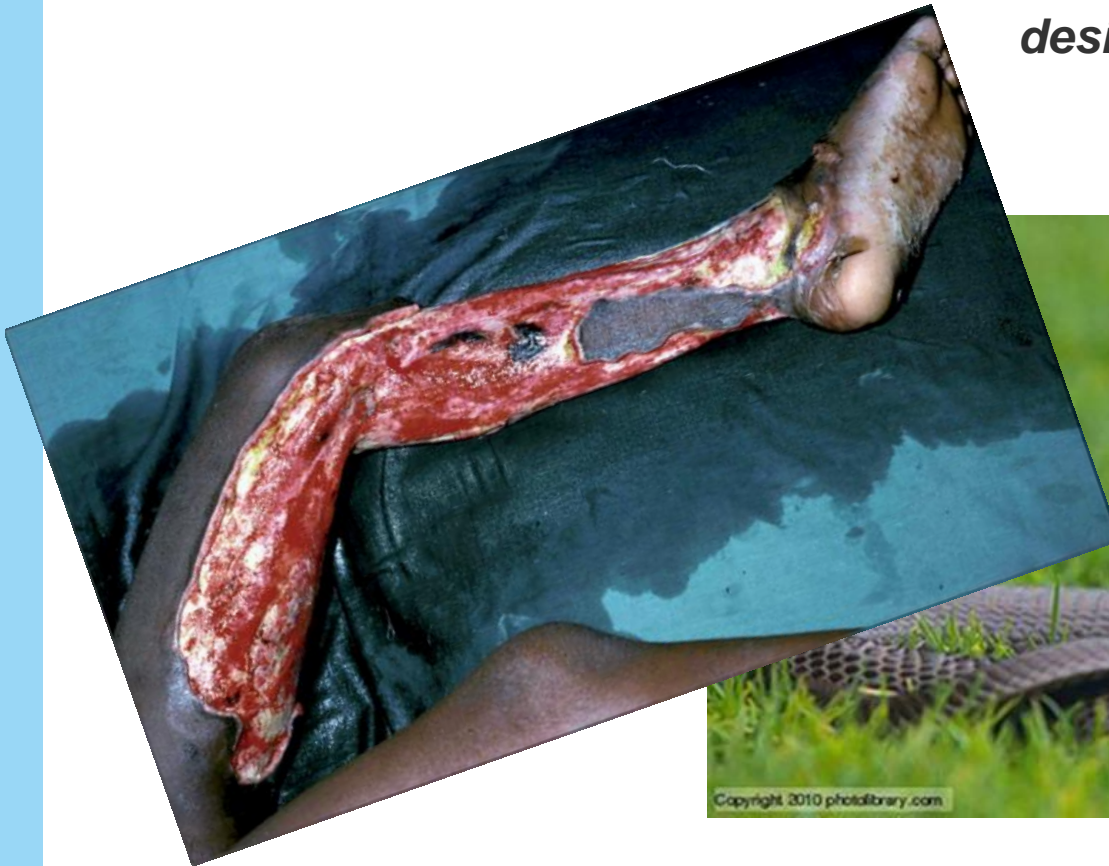


# Incitamentsstruktur og menneskers/organisationers adfærd

- Et eksempel fra et helt andet felt

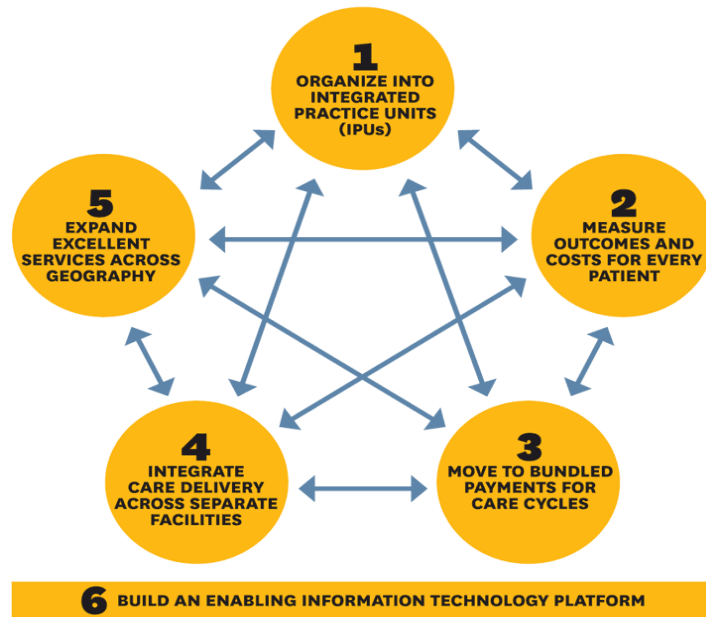
***“Every system is perfectly designed to get the results it gets”***

Paul Batalden, IHI Senior Fellow



# Principperne bag værdibaseret styring

- Michael Porters model



$$\text{Value} = \frac{\text{Health Outcomes}}{\text{Cost on patient level}}$$

Omkostninger er fortsat vigtige!!!

# Budgetaftale 2017 i Region Hovedstaden

## Forandringsprojekt:

- Ledelse
- Kultur
- Organisation
- – både på klinisk og administrativt niveau!



andere målepunkter for, hvordan patienten oplever kvalitet og ikke mindst livskvalitet. De konkrete målepunkter udvælges i en bred faglig proces.



## Kort om Hjertecentret

- 3 klinikker (Thoraxkirurgi, kardiologi, Thoraxanæstesi/OP/intensiv)
- 12 afsnit, 166 kirurgiske og medicinske senge, 35 intensiv-senge
- 1.100 ansatte
- Driftsbudget: 775 mio. kr.
- Aktivitetsbudget: 1,3 mia. kr.
- 22.000 operationer og procedurer p.a.
- 44.000 ambulante besøg p.a.
- 51.000 sengedage p.a.

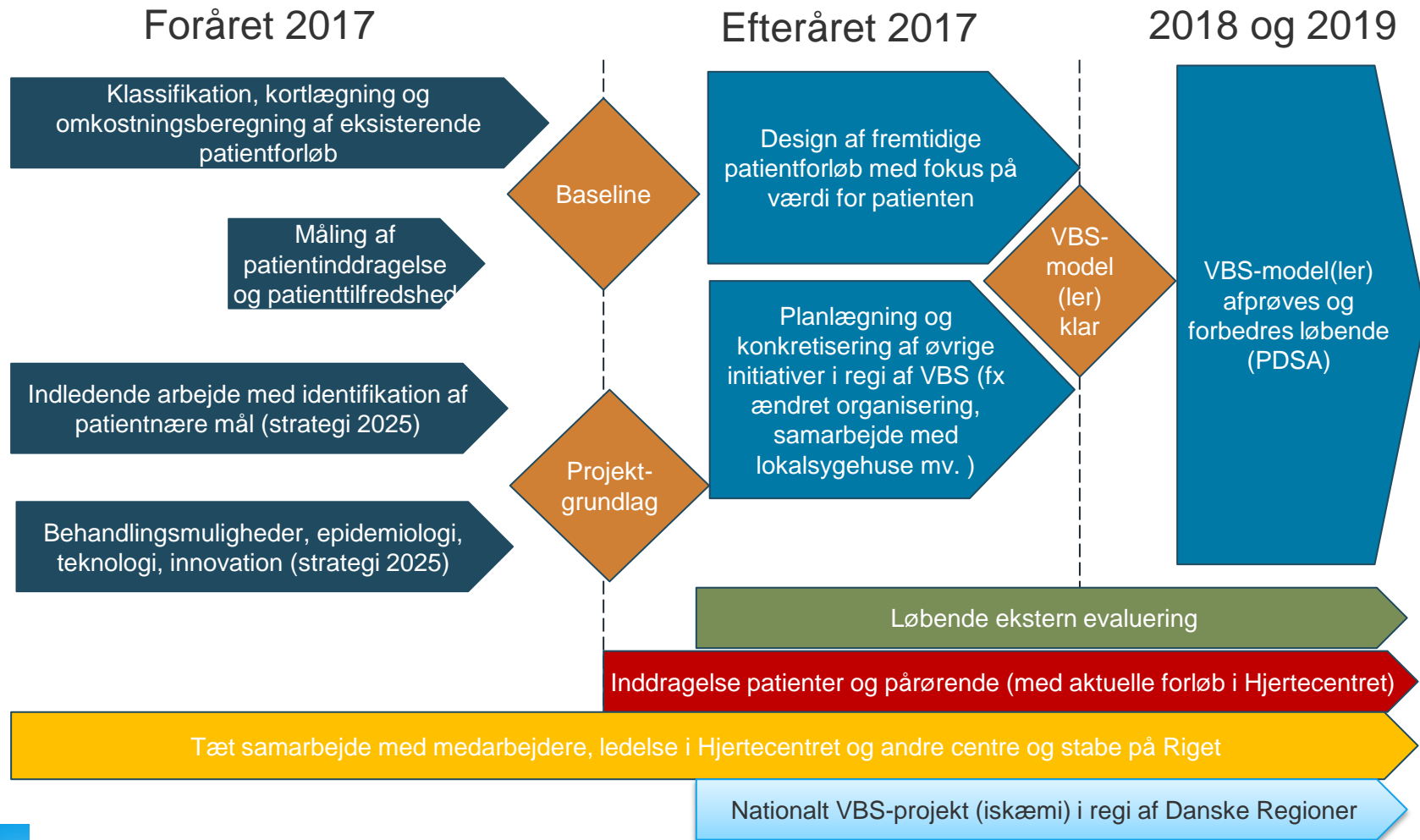
**Stor fællesmængde af patienter på tværs af klinikkerne**

# Fokus- og indsatsområder

1. Afprøvning af værdibaseret styringsmodel
2. Re-design af forløb
3. Styrket samarbejde med andre sygehuse
4. Formaliseret patientinddragelse



# Projektplan og -aktiviteter





# Hvad har vi gjort?

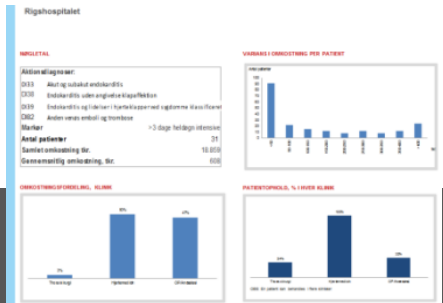
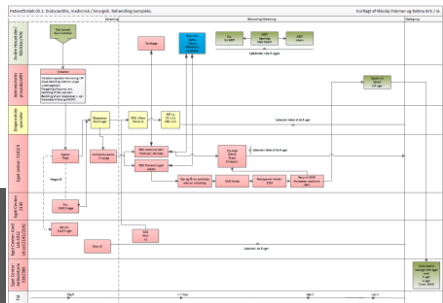
## Forår 2017:

- Udarbejdet projektgrundlag til politisk godkendelse
- Gå-hjem-møder for hele organisationen (rigtig mange)
- Ledelsesseminar om VBS med center-, klinik- og afdelingsledelser (ca. 40 ledere)
- Etableret VBS-ledelsesforum
- Kortlagt 65 patientforløb (volumenmæssigt top 40)
- Omkostningsberegninger på alle pt. forløb og udvikling af datamodel (til brug for simulering)
- Gennemført spørgeskemaundersøgelse vedr. patientinddragelse



## Efterår 2017/forår 2018:

- Re-design af forløb og VBS-indsats ift. ambulatoriefunktionerne
- Ledelsesudviklingsprogram (hvad er det fælles formål på tværs af klinikker, og hvordan samarbejder vi?)
- Restrukturering af Hjertecentret (overvejelser) – større fokus på de faglige overlap
- Foreløbigt udkast til generelle patientnære kvalitetsmål



Inddragelse	Svaret der passer bedst for mig				Så meget betyder det for mig i relation til min indlæggelse			
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Den største betydning	Stor betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
I hvilken grad forventede du forud for indlæggelsen at deltage i beslutninger vedrørende din pleje og behandling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvordan oplevede du muligheden for at være med til at træffe beslutninger vedrørende din pleje og behandling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvordan oplevede du muligheden for at overlade beslutningerne til personalet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I hvilken grad oplevede du et samarbejde mellem dig og personalet i relation til din egen pleje og behandling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I hvilken grad oplevede du at sygeplejerskerne imødekom dine ønsker og behov for at opretholde dine daglige rutiner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I hvilken grad oplevede du en sammenhæng i indlæggelsesforløbet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Overvejelser vedr. udvælgelse af patientnære kvalitetsmål i Hjertecentret

## Hvilke mål?

- Klassiske outcome-mål (overlevelse, re-operation mv.)
- Procesmål (genindlæggelser, aflysninger, forløbstid)
- PRO-data?



## Hvad kan Hjertecentret påvirke/forbedre?

- Kan være vanskeligt at isolere (mange aktører og sektorer i forløbet)
- Skepsis blandt klinikere ift. brug af PRO-data som styringsparameter (men stort ønske om at kende patienternes langtidseffekt af behandlingen)

## Andre overvejelser

- Hierarki mellem målene, således at fx overlevelse vægter højere end infektioner
- Det skal være praktisk muligt at **indsamle data**



## Re-design af patientforløb og organisatoriske forandringer

**Formål:** At skabe mere sammenhængende, patientvenlige og effektive patientforløb i Hjertecentret

### Proces:

1. Workshopproces med deltagelse af **patienter, medarbejdere** og **ledere** i Hjertecentret for en kritisk gennemgang af eksisterende forløb
2. Ledelsesmæssig beslutninger om større organisatoriske ændringer (MDT/behandlingsvalg og det postoperative forløb)

### Centrale spørgsmål:

- Er patientforløbet tilrettelagt efter patientens behov?
- Er alle overgange nødvendige?
- Er alle kontakter nødvendige?
- Er forløbet tilrettelagt effektivt?
- Er der mulighed for bedre MDT-samarbejde og faglige synergi?
- Er der nye teknologiske muligheder, patienterne kan få gavn af?

# Første års erfaringer....

- Kultur, kultur, kultur...
- Der skal bruges realtime data.... og lige nu er det svært med Sundhedsplatformen
- Begrænsede fysiske rammer på Rigshospitalet
- Ingen entydig definition af VBS – vi skal selv opfinde løsningen
- Høj kompleksitet og forandringsprojekt på mange niveauer - svært når tanker skal blive til virkelighed
- Stadig stort fokus på aktivitet (udsættelser, pakkeforløb, ventetider, pukkelafrvikling mv.)
- Sund skepsis: Er VBS blot en ny spareøvelse?
- Bekymring for at ofre specialisering – både læger og sygeplej.
- De samarbejdende sygehuse er ikke fritaget for takststyring og AP, og kommuner er ikke med

Rigshospitalet  
Hjertecentret



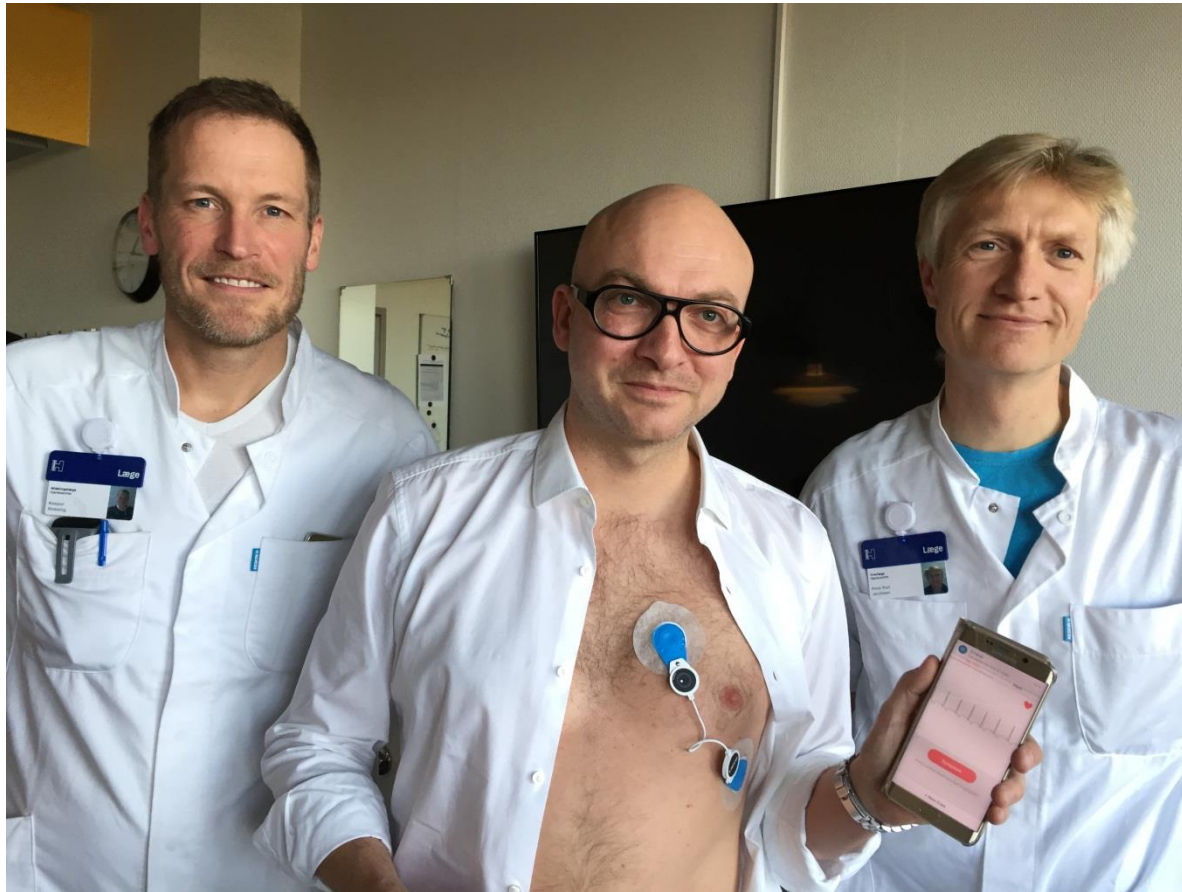
# Konventionel monitorering af rytmeforstyrrelse



Foto:  
Hjerteforeningen



# Ny monitorering af rytmeforstyrrelse – innovationsprojekt med Samsung



# Tak for opmærksomheden!

Læs mere om værdibaseret styring:

<https://www.rigshospitalet.dk/afdelinger-og-klinikker/hjerte/om-hjertecentret/Sider/Vaerdibaseret-styring-i-Hjertecentret.aspx>