

Ledelsesfokus 2025





Indhold:

Den røde tråd i ledelsesarbejdet 2025.....	4
AUH Ledelsesfokus 2025	5
Grundlaget: Veldrevet hospital i transformation.....	6
AUH tager ansvar for et sundere samfund	8
AUH er det komplette hospital	10
AUH gør det nødvendige og tilstrækkelige	12
AUH former fremtidens sundhedsvæsen.....	14
AUH skaber digital transformation	16
AUH samarbejder i stærke fællesskaber	18
Opsamling: Det vil vi gøre 2025.....	20
Mine noter	22

Den røde tråd i ledelsesarbejdet 2025: Sammen om fremtidens sundhed

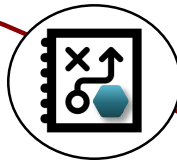


Vores samfund og sundhedsvæsenet står i 2025 over for komplekse udfordringer. En aldrende befolkning, flere kroniske sygdomme og høje forventninger til individuelle og effektive behandlinger presser de eksisterende strukturer. Samtidig giver medicinske og teknologiske fremskridt os nye muligheder for at forbedre patientbehandlingen og effektivisere driften.

Store reformer som regeringens sundhedsreform, nye uddannelsesreformer og Sundhedsstyrelsens specialeplanlægning skal bidrage til at fremtidssikre sundhedsvæsenet. På AUH skal vi tage de næste skridt i vores transformation og omsætte disse reformer til virkelighed.

Det vil ændre vores roller og opgaver og kalder på en ny selvforståelse på AUH, hvor vores ansvar udvides fra den enkelte patient til hele sundhedsvæsenet.

Det kræver nye perspektiver og nyt ledelsesfokus.



2025 byder på mange bundne opgaver, men også store ambitioner for AUH's udvikling. Vi kan ikke det hele. Derfor udtrykker Ledelsesfokus 2025 de prioriterede temaer, der skal være den røde tråd i vores strategiske ledelsesarbejde. Det er temaer, vi som ledere er fælles om at forstå, drøfte og omsætte til konkrete tiltag i samarbejde med vores medarbejdere.

Vi har brug for et fælles ledelsesfokus, der ikke kun adresserer de umiddelbare opgaver og behov, men også positionerer AUH som en central samfundsaktør i fremtidens sundhedsvæsen. Ledelsesfokus 2025 er udviklet i denne kontekst.



Ledelsesfokus 2025 bygger på vores kerneværdier: patientfokus, samarbejde og høj faglighed. Det sætter retningen for vores fælles mål, hvordan vi vil møde udfordringer og muligheder, og adresserer de centrale emner, der er afgørende for et bæredygtigt og fremtidssikret universitetshospital.

Ledelsesfokus 2025 er et levende dokument, der skal skabe dialog. Det er afsættet for, at vi sammen kan skabe et universitetshospital, der leverer den bedst mulige patientbehandling og bidrager til et sundere samfund.

2025

**Sundhed
Samarbejde
Sammenhæng**



Vi udvikler og mestrer det komplicerede, det sjældne og det almene



Vi skaber digital transformation

Vi former fremtidens sundhedsvæsen med uddannelse, forskning og innovation



Vi gør det nødvendige og tilstrækkelige



Vi tager medansvar for borgernes sundhed og sygdom

Vi har blik for helheden og øje for den enkelte



AUH - et veldrevet hospital i transformation

Grundlaget: Veldrevet hospital i transformation

Befolkning og politikere skal have tillid til, at AUH kan indfri politiske mål for sundhedsområdet. Et veldrevet AUH er en væsentlig forudsætning for, at vi kan leve op til de høje forventninger og de særlige forpligtelser, der er til et universitetshospital. Vi skal have ”styr på butikken og orden i penalkassen”.

Veldrevethed handler om at anvende de ressourcer, vi har, så de skaber mest mulig værdi for patienterne og sikrer en bæredygtig organisation. Effektiv ledelse og fælles styringsredskaber, klare mål, veldefinerede processer, et godt arbejdsmiljø og en stærk kvalitetskultur bidrager bl.a. til veldrevethed.

Vi kan ikke blive ved med at drive hospital på samme måde som vi gør nu. Så kommer vi til at mangle ressourcer og kapacitet. Derfor har vi brug for **transformation**:

- Af vores faglighed og klinik, f.eks. gennem faglige fravalg.
- Af vores relation til borgerne, så de gør mere selv.
- Af vores anvendelse af teknologi og digitale løsninger. Af organiseringen omkring borgerne.
- Af vores kultur, selvforståelse og mindset.

Dertil har vi brug for en mere balanceret og strategisk tilgang til styring af økonomi og drift, der tager afsæt i populationsansvar, patienternes forløb og rettigheder, sammenhæng mellem den økonomiske ramme og driftsplanen for afdelingen, rationel indkøbsadfærd og lagerstyring samt fokus på organisering, ledelse og et godt og udviklende arbejdsmiljø.

Et veldrevet AUH skal sikre, at AUH bliver robust og godt rustet til at kunne tage populationsansvar i et transformeret sundhedsvæsen.

Derfor vil vi i 2025 fortsat arbejde strategisk med at opnå et veldrevet AUH, med særligt fokus på overholdelse af patientrettigheder (UBR) og økonomisk balance ved at

- Udarbejde handleplaner for bæredygtig økonomi så alle afdelinger opnår strukturel økonomisk balance
- Aktivt arbejde for at sikre målopfyldelse på UBR og andre patientrettigheder.
- Løbende udvikle og tilpasse AUH's organisation og ledelsessystem, så det matcher AUHs opgave



AUH tager ansvar for et sundere samfund



Vi tager medansvar for borgernes sundhed og sygdom

- Vi udvikler fælles løsninger med patienterne, hvor de er.
- Vi tager aktivt del i sundhedsvæsenets forandring

I 2025 tager vi fat på at implementere sundhedsreformen på AUH. I sundhedsreformen er der fokus på at bremse væksten på hospitalerne og fjerne det, der har mindst værdi, blandt andet for at kunne øge indsatsen tættere på borgernes hjem. Det er en vigtig bevægelse, som samlet set gør sundhedsvæsenet i stand til at løse en større opgave. Det vil vi på AUH aktivt læne os ind i og tage ansvar for.

Vi skal tage ansvar for, at borgere i Danmark oplever et sammenhængende, offentligt sundhedsvæsen med fri og lige adgang til behandling af høj kvalitet. Det gør vi ved at indgå i stærke og forpligtende samarbejder, hvor vi sammen udvikler løsninger, der skaber mest mulig værdi og kvalitet for borgeren. Vi skal være mere hjælpsomme og tilgængelige, både for den enkelte patient og vores samarbejdspartnere, så vi i fællesskab kan vurdere, hvornår en patient kan blive hjemme, hvornår vedkommende skal på hospitalet eller hvornår det er os, der skal bevæge os tættere på patienten i eget hjem.

Patienter, der fejler det samme, kan have forskellige forudsætninger for, om hele eller dele af forløbet kan foregå udenfor hospitalet. Vi skal i fællesskab sikre, at denne differentiering sker, og vi skal fra hospitalet bakke op med viden, der kan reducere behovet for hospitalskontakt.

Samfund

For at styrke det samlede sundhedsvæsen vil vi i 2025:

- Aktivt forberede integration mellem psykiatri og somatik og sørge for at integrationen går begge veje i et ligeværdigt samarbejde
- Prioritere samarbejdet og levere ledelseskraft til udviklingen af det nære sundhedsvæsen, for at skabe sammenhængende forløb med fokus på patientens behov.
- Aktivt tage populationsansvar, fremme sundhed og forebygge sygdomme, for at reducere behovet for behandling i fremtiden, f.eks. ved at øge vores tilgængelighed for samarbejdspartnere uden for hospitalet



AUH er det komplette hospital



Vi udvikler og
mestrer det
komplicerede, det
sjældne og det
almene

- Vi er det komplette hospital
- Vi bringer vores fagligheder i spil på nye måder og sammen med andre

I 2025 skal vi understøtte sundhedsreformens intentioner om at rykke tættere på borgeren og integrere psykiatri og somatik. Men der vil også fortsat være komplicerede og sjældne sygdomme, som kræver højt specialiseret behandling på hospitalet. AUH er byens hospital med alt hvad det indbefatter, men også et universitetshospital med særlige forpligtelser. Der vil være patientgrupper, som fortsat har brug for at komme på hospitalet, og dem skal vi også fortsat udvikle bedre behandling til. Det er forventningen fra både borgere, medarbejdere og politikere. Vi skal derfor som universitetshospital gå forrest i udviklingen af faglighed og sikring af høj kvalitet i behandling.

Det kræver en balanceret ledelsesindsats, når vi i betydeligt større omfang skal indgå som ligeværdige samarbejdspartnere med andre sundhedsaktører og samtidig skal værne om og udvikle højt specialiserede, sundhedsfaglige ydelser, som ikke kan foregå andre steder.

Vi skal på AUH både tilbyde højt specialiseret behandling på internationalt niveau og have fokus på multisygdom, skrøbelighed og individuelle patientbehov.

Derfor vil vi i 2025

- Bringe vores brede og dybe faglighed i spil på nye måder og sammen med andre samarbejdspartnere og sundhedsaktører
- Fortsat have fokus på at udvikle de højt specialiserede funktioner og de særlige udviklingsområder på AUH
- Samarbejde aktivt omkring specialeplanlægningen



AUH gør det nødvendige og tilstrækkelige

Vi gør
det nødvendige
og tilstrækkelige



- Vi vælger klogt og giver det rette tilbud til den enkelte
- Vi er en bæredygtig organisation

For at lykkes med sundhed tættere på borgeren, skal vi fravælge noget af det, vi gør i dag. De faglige fravalg skal være velbegrundede. Det er en forudsætning for at skabe tryghed hos borgere, som vil møde et forandret sundhedsvæsen. Bevægelsen fra behandling på hospital til nærhed til borgere, skal ske på en måde, hvor både borgere og medarbejdere kan have tillid til, at vi som samlet sundhedssystem fortsat løser den opgave, der bliver forventet.

Det nødvendige og tilstrækkelige handler om at fjerne eller minimere sundhedsydelser, der ikke skaber værdi for patienten. Vi skal undgå overdiagnostik og -behandling, der også kan være en belastning for klimaet og miljøet. Det nødvendige og tilstrækkelige er rette tilbud til den enkelte patient. Det kræver høj faglighed, et afsæt i patientens sundhedsfaglige behov og dialog med den enkelte at fastlægge den rette behandling. Det er forudsætningen for, at AUH kan leve op til sit populationsvar og at vi samlet set kan levere mere sundhed for pengene.

Arbejdet med det nødvendige og tilstrækkelige er også kulturarbejde. Det udfordrer vores egen selvforståelse og generelle præferencer for at udvikle nyt, snarere end at fjerne eller afvikle. Vi skal se kritisk på vores nuværende praksis og turde vælge behandlinger og ydelser fra, hvis de ikke har effekt eller skaber værdi i det samlede patientforløb.

Derfor vil vi i 2025

- Aktivt arbejde for at vælge klogt, at vælge fra samt at prioritere og differentiere – i åben dialog og involverende processer med patienter og medarbejdere
- Inddrage patientens præferencer i fastlæggelsen af den rette behandling for den enkelte, f.eks gennem fælles beslutningstagen, brugerstyret og behovsstyret behandling og opfølgning
- Udvikle og implementere et koncept for klinikdrift på AUH gennem læringsfællesskabet "veldrevne klinikker i transformation på AUH"



AUH former fremtidens sundhedsvæsen

Vi former
fremtidens
sundhedsvæsen
med uddannelse,
forskning og
innovation



- Vi bruger innovation og transformation som drivkraft
- Vi investerer i ny viden for at kunne levere sundhed og sammenhæng

Uddannelse, forskning og innovation er dybt forankret i AUHs DNA. Det spænder fra det almene til det højt specialiserede og bidrager til udvikling af fremtidens sundhedstilbud. Som universitetshospital skal vi være drivere, men vi skal også samarbejde med regionens øvrige hospitaler og facilitere faglig udvikling og innovation i kommuner og hos praktiserende læger.

Sundhedsreformens fokus på det nære sundhedsvæsen betyder ikke, at vi skal standse den faglige udvikling på hospitalerne. Tværtimod skal vi fortsætte med at gøre os endnu dygtigere. Forståelsen af dygtighed skal udvides fra at dække de rent sundhedsfaglige kompetencer og til at inkludere evne til samarbejde, digitale kompetencer og forståelse for borgerens forløb både før og efter hospitalsbesøget.

Innovation er nøglen til at udvikle nye løsninger, der kan forbedre patientbehandlingen, effektivisere arbejdsgange og skabe et mere bæredygtigt sundhedsvæsen. Ved at fremme en innovationsskultur og investere i nye ideer sikrer vi, at vi konstant udvikler og forbedrer AUH.

AUH er et uddannelsessted, som uddanner morgendagens medarbejdere indenfor for 28 faggrupper. Det er også en vigtig forpligtelse, at vi uddanner til både det almene og det højt specialiserede sundhedsvæsen. Vi skal løfte opgaven på en måde, som ruster vores kommende kolleger til et transformeret sundhedsvæsen.

Derfor vil vi i 2025

- Styrke uddannelses- og læringsmiljøet ved at implementere uddannelsesreformerne på AUH i samarbejde med andre
- Udvikle en innovationsstrategi for hospitalet, der skal fremme en innovationskultur, understøtte udviklingen af nye ideer og sikre en effektiv implementering af innovative løsninger.
- Fortsat styrke forskningsmiljøerne på hospitalet, i samarbejde med andre, og med retning mod understøttelse af transformation



AUH skaber digital transformation



- Vi vælger digitalt først
- Vi bruger det vi har

Digital transformation dækker over mange forskellige teknologiske forandringsprocesser fra telemedicin over prædiktive analyser til implementering af robotteknologi. Det handler om mere end at sætte "strøm til papir" og nye redskaber i eksisterende arbejdsprocesser. Digitale løsninger skal transformere arbejdsopgavernes indhold, ydelsernes udformning og samarbejdet om og med patienten. Derfor skal vi tænke nye veje og arbejdsprocesser.

I 2025 skal vi aktivt søge og implementere de digitale løsninger, der allerede findes. Det skal vi bl.a. fordi digitale løsninger ofte giver patienterne større fleksibilitet, tilgængelighed og inddragelse i egen behandling, så patienterne bliver mere aktive i eget sygdomsforløb. Det medfører bedre patientoplevelser, øget tilfredshed og mindre pres på hospitalets kapacitet. Fysisk fremmøde bør først vælges, når vi aktivt har forholdt os til, hvorfor digitale tilbud som f.eks. virtuelle konsultationer, telemedicin eller brug af digital forløbsguide ikke er relevante for den enkelte patient.

Ledelse spiller en central rolle for realisering af en digital transformation. Det gælder både i forhold til at motivere og kvalificere medarbejderne til den digitale omstilling, men også fordi ledelse er afgørende for, at de muligheder, som digitale teknologier giver, bliver udnyttet og udfordringerne håndteret.

Derfor vil vi i 2025

- Sætte mere kraft på implementering af eksisterende digitale løsninger, herunder behovs- og brugerstyret behandling, med målet om at nedbringe antallet af fysiske fremmøder på AUH.
- Sætte ledelsesfokus på, hvordan vi øger medarbejdernes digitale kompetencer
- Anvende "transformationstrappen" i alle ambulante forløb.



AUH samarbejder i stærke fællesskaber

Vi har blik for
helheden og øje
for den enkelte



- Vi samarbejder i stærke fællesskaber
- Vi involverer i forandringer og inviterer til samarbejde

AUH er drevet af stærke fællesskaber. Samarbejdet med kolleger på AUH og i det øvrige sundhedsvæsen er en bærende værdi, som er afgørende for, at vi kan lykkes med vores opgaver og være en attraktiv arbejdsplads. I 2025 styrker vi forbindelsen med omverdenen og inviterer til øget samarbejde, både nationalt og internationalt, for at skabe de bedste løsninger for borgere og patienter.

AUHs brændstof er mennesker og relationer. Vi skal lykkes sammen og samtidig trives hver især. Alle medarbejdere er forskellige og har forskellige behov, livssituationer og udviklingsønsker. Derfor skal vi udvikle nye og fleksible måder at organisere arbejdet på, tage højde for forskellige livsfaser og understøtte, at medarbejdere kan blive længere på arbejdsmarkedet. Det skal vi gøre ved at balancere individuelle hensyn op imod ansvaret for organisationen og fællesskabet.

Dygtige ledere er nøglen til at skabe de rammer, hvor medarbejdere trives, udvikles og bidrager bedst muligt. Derfor sætter vi i de kommende år særligt fokus på at styrke ledelse af transformation på alle niveauer. Vi tænker kliniknært og sikrer, at vores ledelsestræning understøtter en professionel og attraktiv arbejdsplads med fokus på tiltrækning, tilknytning og trivsel.

Derfor vil vi i 2025

- Sætte fokus på lederskab og styrke ledernes kompetencer til veldrevethed og transformation.
- Udvikle og implementere nye og fleksible måder at organisere arbejdet på
- Udvikle samarbejdet og styrke fællesskaber med de kolleger i sundhedsvæsenet som vi skal lykkes sammen med, både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt bl.a. gennem EUHA



Opsamling

For at styrke det samlede sundhedsvæsen vil vi i 2025:

- Aktivt arbejde for, at der sker **integration mellem psykiatri og somatik** og at integrationen går begge veje i et ligeværdigt samarbejde
- Prioritere **samarbejdet med andre aktører i sundhedsvæsenet** for at skabe sammenhængende forløb med fokus på patientens behov
- Aktivt tage **populationsansvar**, fremme sundhed og forebygge sygdomme, for at reducere behovet for behandling i fremtiden, f.eks. ved at øge vores tilgængelighed for samarbejdspartnere uden for hospitalet
- Bringe vores **brede og dybe faglighed i spil på nye måder** og sammen med andre samarbejdspartnere og sundhedsaktører
- Fortsat have fokus på at **udvikle de højt specialiserede funktioner og de særlige udviklingsområder** på AUH
- Arbejde aktivt med **specialeplanlægningen**
- Aktivt arbejde for **at vælge klogt, at vælge fra og afvikle samt at prioritere og differentiere** – i åben dialog og involverende processer med patienter og medarbejdere
- **Inddrage patientens præferencer** i fastlæggelsen af den rette behandling for den enkelte, f.eks. gennem fælles beslutningstagen og behovsstyret behandling og opfølgning
- Arbejde med at udvikle et koncept for klinikdrift på AUH gennem læringsfællesskabet **"veldrevne klinikker på AUH"**
- Aktivt arbejde for at **implementere uddannelsesreformerne** på AUH
- Udvikle en **innovationsstrategi** for hospitalet, der skal fremme en innovationskultur, understøtte udviklingen af nye ideer og sikre en effektiv implementering af innovative løsninger
- Fortsat styrke **forskningsmiljøet** på hospitalet, i samarbejde med andre, og med retning mod understøttelse af transformation
- Sætte mere kraft på **implementering af eksisterende digitale** løsninger, herunder brugerstyret behandling, med målet om at nedbringe antallet af fysiske fremmøder på AUH.
- Sætte ledelsesfokus på, hvordan vi øger medarbejdernes **digitale kompetencer**
- Have som målsætning, at **"transformationstrappen"** anvendes i alle forløb
- Sætte **fokus på lederskab** og styrke ledernes kompetencer til veldrevethed og transformation.
- Udvikle og implementere **nye og fleksible måder at organisere arbejdet på**
- Udvikle samarbejdet og **styrke fællesskaber med de kolleger** i sundhedsvæsenet som vi skal lykkes sammen med, både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt bl.a. gennem EUHA

Sundhed Samarbejde Sammenhæng





