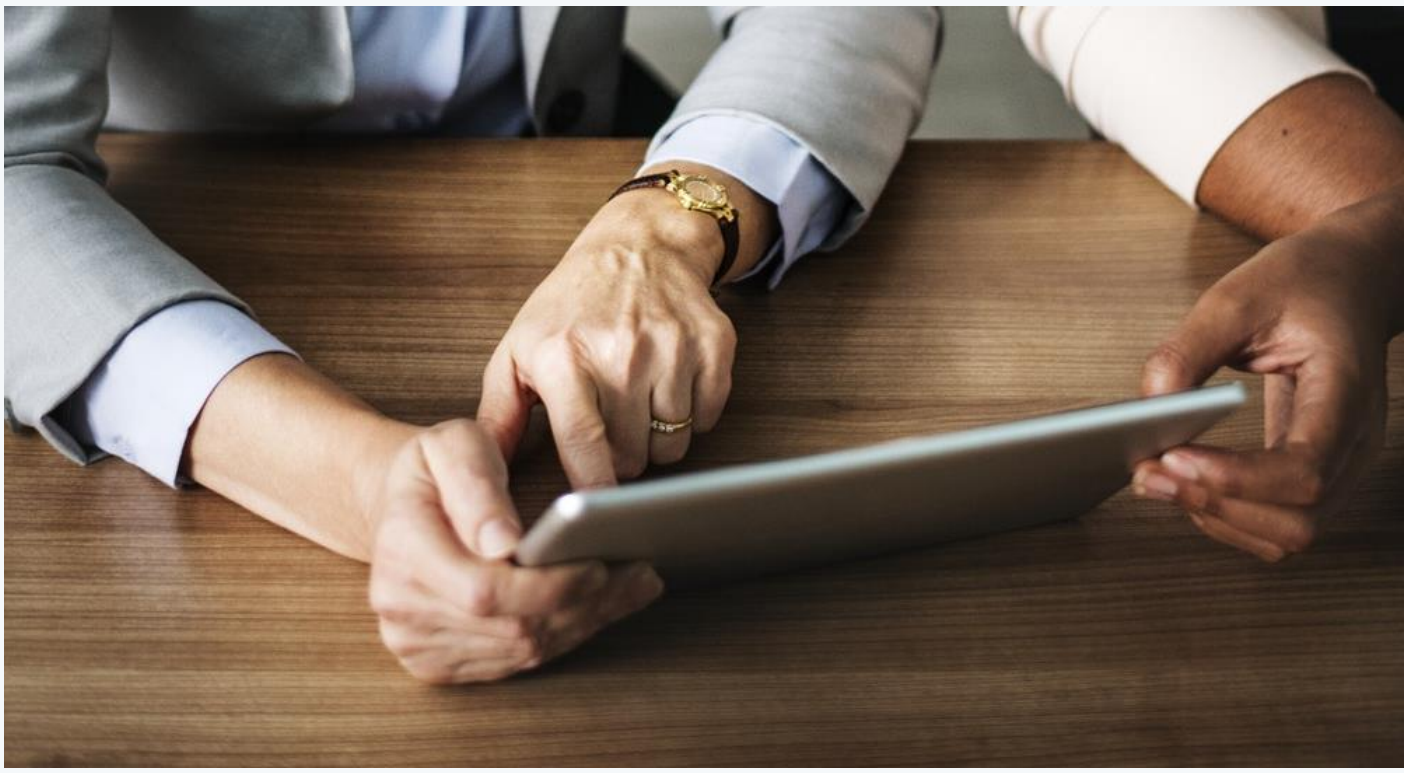
BILAG F: ANBEFALINGER TIL IMPLEMENTERING AF VIRTUELLE TVÆRSEKTORIELLE UDSKRIVNINGSKONFERENCER

ANALYSE AF SKÆRMBESØG OG VIRTUELLE KONSULTATIONER

4. december 2018



Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

Indhold

1	AKTIVITETSOVERBLIK	3
2	FORBEREDELSESAKTIVITETER	4
2.1	Afdæk tværsektorielle samarbejder og etabler samarbejdsaftaler	4
2.2	Overvej mulighederne for at udbrede virtuelle udskrivningskonferencer på tværs af brugergrupper	5
2.3	Nedsæt en tværsektoriel arbejdsgruppe	5
2.4	Sørg for at give virtuelle udskrivningskonferencer ledelsesfokus	5
2.1	Vælg leverandør af mødeinfrastruktur og videokonferenceudstyr	6
2.2	Tilpas de fysiske rammer til virtuelle udskrivningskonferencer	7
2.3	Definer klare retningslinjer for vurdering og udvælgelse af egnede patienter	7
2.4	Tydeliggør, hvorledes virtuelle udskrivningskonferencer registreres og dokumenteres	8
2.5	Udarbejd vejledning i brug af udstyr	8
2.6	Test det samlede setup	8
3	IMPLEMENTERINGSAKTVITETER	9
3.1	Kickoff	9
3.2	Vurder og udvælg egnede patienter	9
3.3	Iværksæt kompetenceudvikling	9
3.4	Prioriterer og støt kulturforandring	10
3.5	Afdæk og beskriv nye roller og ansvarsområder	10
3.6	Sørg for tydelige krav til datasikkerhed, og kontrollér, at de efterleves	10
4	AKTVITETER KNYTTET TIL DRIFT	11
4.1	Løbende opfølgning på anvendelse og udbredelse	11

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

IMPLEMENTERINGSANBEFALINGER

Nærværende kapitel beskriver anbefalinger til implementering af virtuelle udskrivningskonferencer i overgangen fra sygehus til kommunal pleje. Anbefalingerne er målrettet medarbejdere, projektledere og ledere. Anbefalingerne er udarbejdet som konkrete aktiviteter, således at de er lette at operationalisere og kan anvendes som en håndbog eller en tjekliste.

På baggrund af beskrivelsen af virtuelle tværsektorielle udskrivningskonferencer i kapitel 6 samt forudsætninger for lokal anvendelse belyst i kapitel i kapitel 9 følger hermed konkrete implementeringsanbefalinger.

Anbefalingerne henvender sig til medarbejdere og ledere, der skal arbejde med implementering af virtuelle tværsektorielle udskrivningskonferencer til apopleksipatienter med behov for udvidet koordinering ved udskrivning[1]. Anbefalingerne er beskrevet som operationelle aktiviteter indeholdende en aktivitetsbeskrivelse, aktører, opmærksomhedspunkter samt eventuelle eksempler på kommuner, sygehusafdelinger eller projekter, der har erfaring med best practice på området.

Aktiviteterne er opdelt i kategorierne forberedelse, implementering og i drift, og berører både organisatoriske, tekniske, og juridiske aspekter.

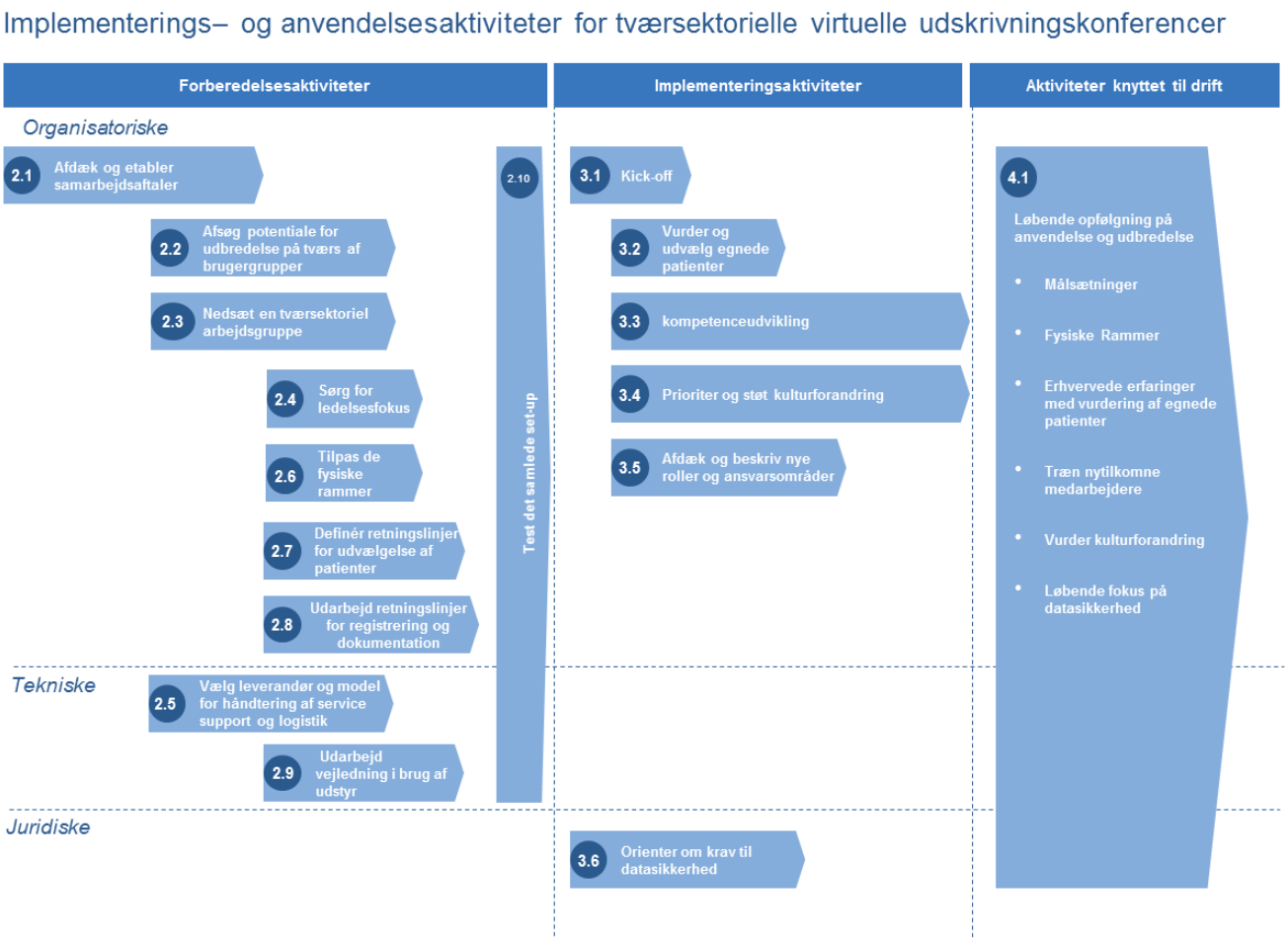
1 AKTIVITETSOVERBLIK

Implementering af virtuelle tværsektorielle indeholder ti forberedelsesaktiviteter, seks implementeringsaktiviteter samt aktiviteter knyttet til drift. Figur 1 illustrerer et samlet overblik over og rækkefølgen af aktiviteter.

Det største opmærksomhedspunkt er at sikre, at medarbejderne er motiverede og godt rustede til opgaven. Desuden er det afgørende for en succesfuld implementering, at så mange kommuner som muligt i optageområdet anvender virtuelle konferencer samtidig med, at så mange afdelinger på det enkelte sygehus som muligt tilbyder virtuelle konferencer. Begge parter har brug for, at der opnås en ”kritisk masse”, for at det er meningsfuldt at implementere virtuelle udskrivningskonferencer. Størrelsen på den kritiske masse er naturligvis forskellig for kommuner og sygehusafdelinger. Neurologisk afdeling på Glostrup Sygehus og Odense Universitetshospital har erfaring med best practice inden for implementering af virtuelle udskrivningskonferencer og danner en stor del af erfaringsgrundlaget for nedenstående anbefalinger.

[1] Der foreligger et potentiale til at implementere virtuelle udskrivningskonferencer bredere end til denne målgruppe, men grundet manglende erfaringer er der fokuseret på apopleksipatienter i analysen.

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited



Figur 1: Overblik over aktiviteter til implementering og anvendelse af virtuelle udskrivningskonferencer

2 FORBEREDELSESAKTIVITETER

Forberedelsesaktiviteterne dækker over indledende aktiviteter, der skal være gennemført eller igangsat forud for implementering. Enkelte aktiviteter fortsætter under implementering og idriftsættelse.

2.1 Afdæk tværsektorielle samarbejder og etabler samarbejdsaftaler

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelse.

Beskrivelse: Virtuelle udskrivningskonferencer er én type af tværsektoriel koordinering og samarbejde omkring patienter ved udskrivning. Konferencerne tager ofte afsæt i formelle samarbejdsaftaler, der en del af indsatsen vedr. det nære og sammenhængende sundhedsvæsen, som er beskrevet i sundhedsaftalerne mellem en region og de tilhørende kommuner. Udskrivningskonferencer er en udbredt måde for en udskrivende afdeling og modtagerkommune af samarbejde på. I nogle kommuner arbejder man med udskrivningskoordination på anden vis, eksempelvis med initiativer som fremskudt visitation. I mange kommuner arbejder hjerneskadekoordinatorer tæt sammen med sygehusafdelinger og visitatorer, hvilket kan eliminere behovet for udskrivningskonferencer.

For en succesfuld implementering af virtuelle udskrivningskonferencer er det således afgørende at afdække, hvorledes sygehuse og kommuner i regionen allerede samarbejder og koordinerer ved udskrivning af patienter med komplekse forløb. Virtuelle udskrivningskonferencer vil udelukkende skabe værdi der, hvor der i forvejen afholdes konventionelle udskrivningskonferencer, eller hvor der ikke allerede er et formaliseret samarbejde mellem kommuner og sygehuse. Virtuelle udskrivningskonferencer kan ikke blindt erstatte andre initiativer som eksempelvis fremskudt visitation.

Ledelsen skal således have fokus på at afdække eksisterende tværsektorielle samarbejdsinitiativer, herunder eksisterende samarbejdsaftaler mellem sygehuse og kommuner, inden der tages beslutning om implementering af virtuelle udskrivningskonferencer.

- *Afdæk evt. eksisterende samarbejdsaftaler mellem det givne sygehus og kommuner i optageområdet*
- *Etabler en samarbejdsaftale specifikt for virtuelle udskrivningskonferencer.*

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

Opmærksomhedspunkt: Det er afgørende for et gnidningsfrit tværsektorielt samarbejde, at der etableres samarbejdsaftaler for virtuelle udskrivningskonferencer. Uden samarbejdsaftaler kan der opstå tvivlsspørgsmål om, hvilken part der eksempelvis skal initiere opkaldet, hvem der yder support, hvis der opstår tekniske problemer, og hvem der er ansvarlig for mødeledelse etc.

2.2 Overvej mulighederne for at udbrede virtuelle udskrivningskonferencer på tværs af brugergrupper

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelse.

Beskrivelse: For at høste fordelene ved virtuelle udskrivningskonferencer er det vigtigt for både sygehusafdeling at opnå en kritisk masse af tilknyttede kommuner, for den kommunale visitator at opnå en kritisk masse af afdelinger, der tilbyder virtuelle konferencer, og for sygehusmedarbejderen at der er en kritisk mase af egnede patienter. Der er således tre forskellige aktører, der deltager i konferencerne, der alle har behov på hver deres front: antal kommuner i optageområde der anvender virtuelle konferencer, antal afdelinger på det enkelte sygehus der tilbyder virtuelle konferencer, og antal patienter egnede til virtuelle konferencer. Såfremt det skal kunne betale sig at indkøbe konferenceudstyr til virtuelt tværsektorielt samarbejde, er det altså afgørende, at der er gensidige ambitioner på tværs af regionen og de tilhørende kommuner om at anvende virtuelt samarbejde så meget som muligt.

- *Overvej, om andre afdelinger på sygehuset kan benytte virtuelle udskrivningskonferencer.* Afklar, om andre afdelinger på sygehuset med fordel kan implementere virtuelle udskrivningskonferencer, således at de kommunale visitatorer ikke skal transportere sig ind for udskrivningssamtaler for hjertepatienter men skal foretage samtalerne virtuelt for apopleksipatienter. Dette vil markant nedsætte potentialet for en besparelse i transporttid
- *Etabler samarbejdsaftaler med så mange relevante kommuner som muligt.* Det er vigtigt at få så mange kommuner med som muligt, således at så mange patienter som muligt kan få virtuelle udskrivningssamtaler. Der refereres til punkt 2.1, da det bør huskes kun at udbrede virtuelle udskrivningskonferencer der, hvor der er potentiale til at øge borgerens tryghed ved udskrivning eller at erstatte en fysisk udskrivningskonference.
- *Anvend virtuelle udskrivningskonferencer for relevante patienter.* Når alle relevante afdelinger og kommuner er på, bør alle relevante patienter med behov for udvidet koordinering eller med utryghed ved udskrivning få virtuelle udskrivningskonferencer. Erfaringer fra et pilotprojekt på Glostrup Hospital viser, at medarbejderne glemmer at være opmærksomme på muligheden for at anvende virtuelle konferencer, hvis de som et resultat af, at få patienter modtager virtuelle udskrivningskonferencer, anvender teknologien for sjældent.

Opmærksomhedspunkt: For at øge sandsynligheden for at høste effekterne ved virtuelle udskrivningskonferencer og opnå en meningsfuld implementering skal man sikre en kritisk masse af brugere på tværs af sygehusafdelinger, kommuner og egnede patienter.

2.3 Nedsæt en tværsektoriel arbejdsgruppe

Type: Organisatorisk.

Aktører: Projektledelse i regioner og kommuner.

Beskrivelse: For at sikre forankring af projektet på både sygehusafdelingen(-erne) og i kommunerne er det vigtig med udpegede, dedikerede ansvarspersoner. En arbejdsgruppe kan med fordel nedsættes. Gruppen skal repræsentere både kliniske og administrative perspektiver i kommunerne og på sygehuset. Formålet med nedsættelsen af en arbejdsgruppe er løbende at koordinere projektets implementering og drift på tværs af region og kommune, således at der arbejdes imod en sammenhængende løsning for alle parter. Arbejdsgruppen bør også udvikle, afprøve og evaluere på projektet løbende.

Arbejdsgruppen kan med fordel udarbejde en samarbejdsaftale, som indeholder arbejdsgangsbeskrivelse for kommunen og sygehuset jf. anbefaling 2.1.

- *Nedsæt en tværsektoriel arbejdsgruppe.*

Opmærksomhedspunkt: For at sikre en effektiv og succesfuld implementering af virtuelle udskrivningskonferencer bør både sygehus og kommuner repræsenteres i en tværsektoriel arbejdsgruppe, der har til formål at koordinere og kvalitetssikre projektet.

2.4 Sørg for at give virtuelle udskrivningskonferencer ledelsesfokus

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelse og projektledelse.

Beskrivelse: Ledelsen på både afdelingerne og i kommunerne bør tydeligt kommunikere og synliggøre, hvad formålet er med at indføre virtuelle udskrivningskonferencer, hvad ledelsen forventer at opnå, og hvilken forskel

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

det gør**.** Ligeledes at det vigtigt, at ledelsen for begge parter italesætter ambitionerne for udbredelsen, og hvor hurtigt det skal gå, og at de følger op på dette.

- *Opstil klare mål* – Beskriv og kommuniker klare mål for implementering og anvendelse af virtuelle udskrivningskonferencer. Det kan eksempelvis være, hvor stor en andel af patienterne med behov for udvidet koordinering, der skal tilbydes virtuelle udskrivningskonferencer.
- *Sæt virtuelle udskrivningskonferencer på ledelsesdagsorden* – Drøft virtuelle udskrivningskonferencer på ledelsesniveau, og følg op på, om målsætninger nås, om business casen er retvisende eller skal justeres, om den fornødne kulturforandring finder sted, eller om der skal allokeres ressourcer til at støtte forandringsprocessen etc.

2.1 Vælg leverandør af mødeinfrastruktur og videokonferenceudstyr

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelse og projektledelse.

Beskrivelse: Det er vigtigt at have adgang til de rette mødeinfrastrukturer til gennemførelse af virtuelle udskrivningskonference. Den enkelte medarbejder i regionalt regi skal derfor have adgang ikke alene til det rette udstyr men også til tværregional (MedCom VDX) mødeinfrastruktur. Dertil kommer de rette vejledninger til at guide kommuneenden i, hvorfor medarbejdere i kommunen enten anvender link i browser eller dedikeret videoklient, og at mødeinfrastrukturen understøtter disse klienter.

Det bør afklares om der anvendes regional eller national infrastruktur – Flere regioner anvender en for dem dedikeret mødeinfrastruktur eller den af MedCom udbudte nationale VDX-mødeinfrastruktur. Begge infrastrukturer anvendes i dag, og begge infrastrukturer kan anvendes fremadrettet, men der skal sikres afklaring omkring, hvad bruges til hvad. Dertil kommer et overblik over muligheder og begrænsninger mellem de to infrastrukturer, herunder forskelle i hvilke klienter de understøtter eller mangel på samme. Som eksempel, understøtter infrastrukturen i kommuneenden, at de kan ringe ind fra en pexip-klient, eller skal de også ”blot” ringe ind via et link i en browser?

På nedenstående fire områder kan man som region vælge forskellige tilgange afhængigt af ønskerne til virtuelle udskrivningskonferencer. Det er væsentligt at afklare, hvilken tilgang der ønskes, idet det kan have betydning for valget af teknisk løsning og leverandør og dermed også for business casen. Det er desuden vigtigt at vælge en leverandør, der lever op til de gældende GDPR-krav. Det essentielle er at have en afklaret og afprøvet model på plads, når man starter implementeringen. Nedenfor er listet en række muligheder, man som arbejdsgruppe skal overveje ved valg af tilgang:

- *Anvend eksisterende regional eller VDX-mødeinfrastruktur*. Afklar brug af enten VDX eller regional mødeinfrastruktur, eller en kombination heraf. VDX er en fællesoffentlig og tværsektoriel videoinfrastruktur for stat, regioner og kommuner. VDX er et supplement til brugerkredsens egen videoinfrastruktur og videostrategi. De dedikerede regionale mødeinfrastrukturer tilbyder på tilsvarende vis adgang til videomøder for regionens medarbejdere og kommunale medarbejdere. Løsningerne tilbyder begge en dedikeret løsning for en-til-en-eller flerpartsvideomøder. Løsningerne kan fungere bl.a. via et link i browseren, hvorfor der ikke stilles krav om login fra patientsiden (med de autentifikationsudfordringer dette potentielt giver), og dermed er der ikke direkte omkostninger forbundet med kommunelicenser
- Anvend anden dedikeret videoløsning eller videoklient. Der findes andre videoklienter på markedet, som regionen kan ønske at anvende i stedet for brug af VDX eller en regional mødeinfrastruktur. Det er dog et opmærksomhedspunkt, at denne tilgang oftest kan betyde højere omkostninger til regions- og kommunemedarbejderlicenser. Flere regioner anvender en for den pågældende region dedikeret, mødeinfrastruktur, som vil kræve et login for både regionsmedarbejdere og de kommunalt ansatte medarbejdere grundet valget af videoklient
- *Vælg løsninger, der lever op til GDPR-krav* - Sørg for, at løsninger og leverandører lever op til GDPR-kravene, fx at løsningens medarbejderlogin og eventuelle patientlogin efterlever både den enkelte kommunes og de mere generelle GDPR-krav, samt at fx indhold og forbindelser mellem løsningens komponenter er krypterede. Der henvises til rapportens kapitel 8 for en beskrivelse af de arketypiske videoløsninger, der er identificeret på markedet samt deres egenskaber, fordele og ulemper. Der henvises yderligere til Håndbog – Tilstrækkelig bredbåndsdækning for digital velfærd[1], som giver et overblik over de forskellige typer af digitale velfærdsløsninger, herunder løsninger til videokonsultationer, og de krav til bredbåndsdækning, disse løsninger stiller
- *Vælg en leverandør til opsætning af videokonferenceudstyr.* Såfremt sygehuset eller kommunen ikke har det fornødne tekniske udstyr til at foretage virtuelle udskrivningskonferencer, skal der vælges en leverandør, der

[1] PA Consulting og Energistyrelsen m.fl. (april, 2017): Håndbog – Tilstrækkelig bredbåndsdækning for digital velfærd. Kan findes på: https://ens.dk/sites/ens.dk/files/Tele/haandbog_-_tilstraekkelig_bredbaandsdaekning_for_digital_velfaerd_endelig.pdf

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

kan levere konferenceskærme, lyd mv. Erfaringerne viser, at der kan være fordele ved at vælge en leverandør, der sørger for både opsætning, oplæring og support af det tekniske udstyr.

Opmærksomhedspunkt: Det er vigtigt at anvende en velfungerende løsning, der lever op til GDPR-kravene, og som kan fungere for både kommuner og sygehuse. Det vil dog have effekter for de økonomiske potentialer, hvilken løsning der vælges, da implementeringsomkostningerne kan nedbringes betragteligt ved at anvende en eksisterende løsning.

2.2 Tilpas de fysiske rammer til virtuelle udskrivningskonferencer

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelse, projektledelse og facility management.

Beskrivelse: For at videokonferencer kan forløbe bedst muligt, hvor både lyd og billede går tydeligt igennem, er det vigtigt, at konferencerne foregår i egnede lokaler med passende lys, således at medarbejderen tydeligt kan ses over video, og hvor der ikke er generende støj fra forbipasserende, papirer, trafik og lignende. Eksisterende mødelokaler skal således tilpasses til videokonferencer:

- *Sørg for, at eksisterende mødelokaler gøres egnede til video*. Der skal være gardiner til at skærme for sollys, god loftsbelysning og videoudstyr til stede i form af højtaler, mikrofon, headset, skærm etc. Det nødvendige udstyr afhænger af den konkrete videoløsning, der anvendes
- *Gør mødebooking let og digitalt:* Sørg for, at det er let for medarbejderne at booke et virtuelt møderum og indkalde patienten til en virtuel udskrivningskonference.

Opmærksomhedspunkt: Hvis de fysiske forhold ikke er egnede til at foretage samtaler, kan det gå ud over indhold og kvalitet, og medarbejderne både i kommune og på afdelingen vil hurtigt miste troen på, at virtuelle konferencer er et godt alternativ til konventionelle.

2.3 Definer klare retningslinjer for vurdering og udvælgelse af egnede patienter

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelse i samarbejde med medarbejdere.

Beskrivelse: Erfaringen er, at den enkelte medarbejder kan finde det svært at vurdere, hvilke patienter der er egnede, og hvornår en patient er for dårlig til at deltage i virtuelle konferencer. I to pilotprojekter med virtuelle udskrivningskonferencer er det den enkelte medarbejder på sygehuset, der vurderer og udvælger patienter til virtuelle udskrivningskonferencer ud fra, om patienten er egnet, og ud fra, om modtagerkommune er med i ordningen med virtuelle konferencer[2]. I begge projekter har medarbejderne vurderet, at patienter med nedsat hørelse, syn eller afasi eller svære kognitive problemer ikke var egnede. Virtuelle konferencer er derfor ikke testet på denne målgruppe. Det er således vigtigt, at ledelsen i samarbejde med medarbejderne løbende følger op på, hvilke borgere der er egnede, og at ledelsen er tydelig omkring ambitionerne for anvendelse af virtuelle udskrivningskonferencer.

- *Kommuniker ambitioner tydeligt*. Ledelsen skal tydeligt definere og kommunikere, hvilke ambitioner der er for anvendelse af virtuelle udskrivningskonferencer. Skal virtuelle udskrivningskonferencer erstatte så mange konventionelle konferencer som muligt? Skal virtuelle udskrivningskonferencer kun anvendes på bestemte diagnoser eller måske kun bestemte sværhedsgrader af diagnoser?
- *Sæt vurdering af egnede patienter på dagsordenen:* Erfaringen viser, at det kan være svært for medarbejderne at vurdere, hvilke patienter der er egnede til virtuelle udskrivningskonferencer. Ledelsen skal derfor sikre, at vurdering af patienter løbende sættes på dagsordenen til personalemøde, og at der videndeles om emnet.

Opmærksomhedspunkt: Det er afgørende at holde fokus på patienternes egnethed, og at ledelsen aktivt arbejder for, at medarbejderne opnår en fælles forståelse for dette. Ellers er der risiko for, at det bliver op til den enkelte medarbejder og dennes personlige holdning til virtuelle udskrivningskonferencer, om patienten får en virtuel udskrivningskonference.

[2] Kilde: Vihtek: Telekoordination – Afprøvning af tværsektorielle telekonferencer ved udskrivning af apopleksipatienter, 2017; SDSI: Evaluering af projekt vedr. telemedicinsk udskrivningskonferencer – en mini-MTV, december 2010.

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

2.4 Tydeliggør, hvorledes virtuelle udskrivningskonferencer registreres og dokumenteres

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelse, projektledelse og eventuelt leverandør af skærmlæsning.

Beskrivelse: Ledelsen og projektledelsen skal sørge for, at alle medarbejdere er klar over, hvorledes virtuelle udskrivningskonferencer skal dokumenteres og registreres. Som forberedelse og under implementering kan det være fordelagtigt at opstille konkrete KPI'er for, hvor mange virtuelle udskrivningskonferencer, der skal foretages i projektperioden. KPI'erne bør naturligvis sættes i forhold til antallet af samarbejdskommuner og relevante patienter. På samme vis kan der også efter idriftsættelse være behov for at samle op på, hvor mange medarbejdere der anvender virtuelle udskrivningskonferencer, og hvilke patienter der modtager virtuelle udskrivningskonferencer. Ledelsen skal derfor være tydelig omkring, hvordan de vil måle på anvendelse og udbredelse og følge op på, om de opstillede mål nås.

- *Tydeliggør, hvorledes virtuelle udskrivningskonferencer dokumenteres* – Udarbejd konkrete retningslinjer for, hvorledes der dokumenteres eksempelvis i et journalsystem
- *Vær transparent omkring, hvorledes dokumentationen anvendes* – Sørg for, at medarbejderne er bekendt med, hvorledes ledelsen anvender dokumentationen.

Opmærksomhedspunkt: Det er vigtigt, at både medarbejdernes og patienternes oplevelse af virtuelle udskrivningskonferencer løbende tages i betragtning, og at fokus ikke kun ensidigt er på en så høj udbredelsesprocent som muligt.

2.5 Udarbejd vejledning i brug af udstyr

Type: Teknisk.

Aktør: Projektledelse og evt. leverandør.

Beskrivelse: Der kan med fordel udarbejdes guidelines og foretages den rette uddannelse i brug af udstyret for både medarbejdere i kommunen og på sygehuset. Det er især, når teknikken driller, at begge parter mister motivationen og derfor ikke får anvendt løsningerne.

- *Medarbejdere på sygehuse.* Udarbejd vejledning i brug af udstyr til medarbejderne på sygehusene, således at de let kan løse de problemer, der ofte opstår. Det anbefales at opsætte korte vejledninger i de dertil indrettede mødelokaler, så medarbejderne har let adgang til vejledningen. Der er ikke tale om lange manualer men i stedet korte quick-guides til at foretage opkald, invitere relevante deltagere, FAQs og afslutning af opkald
- *Medarbejdere i kommuner.* Udarbejd vejledning i brug af udstyr til medarbejderne i kommunerne. Afhængigt af den valgte mødeinfrastruktur kan der være behov for, at medarbejderne "ringer ind" i et virtuelt møderum via deres egen videoklient eller blot åbner et link i en browser. Det er vigtigt, at medarbejderne har adgang til vejledninger i, hvordan de anvender udstyret og løser problemer.

Opmærksomhedspunkt: Erfaringerne viser, at bredere uddannelsestiltag i brug af it-udstyr har en positiv påvirkning på dette område, og at disse tiltag med fordel kan supplere eller helt overtage specifik uddannelse.

2.6 Test det samlede setup

Type: Teknisk og organisatorisk.

Aktører: Projektledelse, medarbejdere og patienter.

Beskrivelse: Det anbefales, at en afdeling sammen med kommunerne tester det samlede setup for virtuelle udskrivningskonferencer. Det vil sige, at behandlere, visitatorer og patienter modtager og anvender vejledninger og retningslinjer, afholder en konference og afslutningsvis drøfter erfaringer. Såfremt der er behov for rettelser i retningslinjerne og vejledningerne, bør disse foretages inden kickoff og implementering.

- *Udfører en til tre test cases*
- *Juster vejledninger og arbejdsgange hvis nødvendigt.*

Opmærksomhedspunkt: Husk at det er muligt at foretage mindre rettelser i det tekniske setup, arbejdsgangene og vejledningerne i takt med, at medarbejderne og ledelsen får erfaring med at anvende virtuelle udskrivningskonferencer.

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

3 IMPLEMENTERINGSAKTVITETER

Implementeringsaktiviteter dækker i høj grad over organisatoriske og ledelsestunge aktiviteter, der er afgørende for, at virtuelle udskrivningskonferencer bliver udbredt og accepteret blandt medarbejderne. Enkelte aktiviteter forsætter under idriftsættelse.

3.1 Kickoff

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelse, projektledelse og medarbejdere.

Beskrivelse: Arranger kickoff-møde for medarbejderne og afdelingslederne. Formålet er at sikre, at alle involverede parter er bekendt med ambitionerne for virtuelle udskrivningskonferencer foruden målsætningerne, deres rolle og ansvar samt kommende aktiviteter. Desuden bør der videreformidles praktiske oplysninger såsom den overordnede tidsplan for implementering, herunder uddannelsesaktiviteter og idriftsættelse. Kickoff behøver ikke at være et selvstændigt møde men kan indgå som en del i et afdelingsmøde eller morgenmøde. Kickoff kan med fordel samkoordineres på tværs af kommuner og afdelinger, omend det er muligt at arrangere kickoff på udskrivende afdelinger, før end alle kommuner er klar til kickoff.

- *Kickoff* – Arranger kickoff-møde med den involverede afdeling og kommunerne i optageområdet, gerne på samme dag og gerne virtuelt hvis muligt. Enten kan kickoff afholdes lokalt, eller der kan afholdes et kickoff-møde med en repræsentant fra de deltagende kommuner, der møder op på den givne sygehusafdeling.

Opmærksomhedspunkt: Det er afgørende, at ledelsen er tydelig omkring formål og de effekter, man i arbejdsgruppen ønsker at opnå med virtuelle udskrivningskonferencer.

3.2 Vurder og udvælg egnede patienter

Type: Organisatorisk.

Aktører: Projektledelse og medarbejdere.

Beskrivelse: I starten af implementeringen er det en vigtig aktivitet at hjælpe sygehusmedarbejderne med at udvælge og vurdere, hvilke patienter der er egnede til virtuelle udskrivningskonferencer. Denne proces rummer desuden videndeling og kan afdække, hvis der er spørgsmål til specifikke patientkategorier.

- *Arranger workshop* – Projektlederen kan med fordel arrangere en mindre workshop eller et afdelingsmøde, hvor alle behandlere gennemgår de patienter, de har tilknyttet, og vurderer, hvem der er egnede til at få tilbudt videokonsultationer. Afhængigt af afdelingen og diagnosen kan patienterne være indlagt i kortere eller længere tid. Formålet er derfor at orientere medarbejderne om, hvilke patienter der kan have gavn af virtuelle udskrivningskonferencer.

Opmærksomhedspunkt: Medarbejderne skal udvælge egnede patienter ud fra de mål, der er sat i aktivitet 2.7. Det er et opmærksomhedspunkt, at medarbejderne skal støttes i at udvælge så mange patienter som muligt. Erfaringen viser, at medarbejderne har tendens til at tro, at patienterne er mindre egnede, end patienterne selv vurderer. Såfremt patientens helbred gør patienten uegnet, kan patienten altid takke nej; omvendt kan en patient have en utryghed ved udskrivning, som medarbejderen ikke er opmærksom på.

3.3 Iværksæt kompetenceudvikling

Type: Organisatorisk, teknologisk.

Aktører: Ledelsen, projektleder og medarbejdere.

Beskrivelse: I kommunerne er der også behov for, at visitatorerne bliver i stand til at mestre en ny metode til at kommunikere med både patienten og sygehusmedarbejderne. Nogle kommunale visitatorer frygter, at de ikke har samme mulighed for at vurdere patientens behov og funktionsniveau, når de ikke er fysisk til stede til konferencen[3]. Erfaringerne indikerer dog, at der ikke er et kvalitetstab forbundet med virtuelle udskrivningskonferencer. For at visitatorerne har de bedst mulige forudsætninger for at vurdere patientens behov og funktionsniveau er det afgørende, at plejeforløbsplanerne er nøjagtigt og rigt udfyldt. Såfremt de kommunale visitatorer ikke føler sig trygge ved virtuelle konferencer eller oplever, at de ikke kan udføre deres opgaver godt nok, vil de fortsat fortrække at være fysisk til stede til udskrivningskonferencer.

- *Sørg for vejledning og uddannelse i brug af udstyr*. Sørg for, at alle relevante medarbejdere har viden om og adgang til vejledninger og uddannelse i brug af udstyret. Når teknikken driller, risikerer både medarbejderen og patienten at miste motivationen for at anvende virtuelle udskrivningskonferencer, hvilket kan forhindre høstning af potentiale

[3] Baseret på interview med en projektleder

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

- *Iværksæt workshops og uddannelsesaktiviteter til oplæring i en ny faglig metode* – Sørg for, at de kommunale visitatorer evt. på tværs af kommuner får mulighed for en gang i mellem at drøfte og videndele om deres tilgang til virtuelle udskrivningskonferencer. Del de gode historier, og iværksæt eventuelt uddannelsesaktiviteter såsom supervision eller sidemandsoplæring. For nogle medarbejdere er det en stor forandring at skulle anvende skærme i deres daglige arbejde, og det kan tage tid at vænne sig til.

Opmærksomhedspunkter: Det er afgørende, at skriftlige dokumenter såsom plejeforløbsplaner er nøjagtigt og rigt udfyldt og rundsendt forud for den virtuelle konference.

3.4 Prioriterer og støt kulturforandring

Type: Organisatorisk.

Aktører: Kommunal ledelse i visitationen og afdelingsledelse på sygehuse.

Beskrivelse: Implementering af virtuelle udskrivningskonferencer kræver en forandring af arbejdsgange og i mange tilfælde fagkulturen. Forandringsprocessen har to spor. De kommunale visitatorer skal kunne deltage i konferencer over skærm og får ændret deres vante arbejdsgange. På samme vis skal sygehusmedarbejderne støttes i at påtage sig nye opgaver og tilpasse sig de nye arbejdsgange. Erfaringerne viser, at manglende forandring og tilpasning kan resultere i en lav anvendelsesgrad, hvilket kan betyde, at en stor del af de relevante patienter ikke bliver tilbudt virtuelle udskrivningskonferencer.

- *Planlæg, støt og afsæt ressourcer til en forandringsproces omhandlende teknologien*
- *Planlæg, støt og afsæt ressourcer til en forandringsproces omhandlende en ny faglig metode.*

Opmærksomhedspunkter: Det er et særligt opmærksomhedspunkt at sikre, at der foregår en forandringsproces både i de kommuner, der er tilknyttet den enkelte afdeling og også i selve afdelingen. En sådan forandringsproces kan med fordel tænkes ind i et mere generelt fokus på øget tværsektorielt samarbejde.

3.5 Afdæk og beskriv nye roller og ansvarsområder

Type: Organisatorisk.

Aktører: Ledelsen og projektledere.

Beskrivelse: Roller og ansvar for medarbejderne i kommunen og på sygehuset ændrer sig ved indførelse af virtuelle udskrivningskonferencer, og det er vigtigt at beskrive de nye roller og ansvarsområder. Et eksempel på en ny rolle kan være, at en medarbejder på sygehuset skal sørge for at indkalde den kommunale visitator til en virtuel udskrivningskonference og derved skal sørge for at planlægge en tid, bestille et online møderum og formidle, hvorledes løsningen fungerer til patienten. Med denne nye roller følger ofte også en mødelederrolle, der stiller krav til, at medarbejderen byder velkommen, styrer dagsordenen og sørger for god tone og fremgang i mødet.

- *Afdæk nye rolle og ansvarsområder*. Undersøg, hvilke nye opgaver og funktioner der opstår i medarbejdernes daglige arbejde med virtuelle udskrivningskonferencer
- *Beskriv arbejdsgange*. Inddrag medarbejderne, der deltager i virtuelle udskrivningskonferencer, i at beskrive de nye arbejdsgange. Sørg samtidig for, at de nye arbejdsgange kommunikeres til alle relevante medarbejdere, og følg op på, at de følges.

Opmærksomhedspunkter: For at sikre en effektiv implementering bør alle relevante medarbejdere orienteres om de ny roller, ansvarsområder og arbejdsgange. Det gør overgangen til anvendelse af nye redskaber lettere og sikrer en ensartet procedure.

3.6 Sørg for tydelige krav til datasikkerhed, og kontrollér, at de efterleves

Type: Juridisk.

Aktører: Ledelsen og projektleder.

Beskrivelse: Krav til datasikkerhed er ikke klare og tydelige i praksis. For at sikre at der leves op til kravene om data- og persondatasikkerhed, er der derfor altafgørende, at ledelsen og medarbejderne, der deltager i virtuelle udskrivningskonferencer, er bekendt med kravene og konsekvenserne ved manglende efterlevelse. For eksempel stiller datalovgivningen og persondataforordningen krav til sikkerhed og kryptering af forbindelserne, hvilket resulterer i, at medarbejdere, patienter og pårørende ikke må ringe ind fra Skype eller FaceTime i tilfælde af, at videoløsningen driller.

- *Synliggør vigtigheden af et højt sikkerhedsniveau.* Sørg for, at krav til datasikkerhed indgår i diverse retningslinjer og arbejdsgange, og at vigtigheden af et højt sikkerhedsniveau løbende italesættes på teammøder og lignende
- *Gennemfør og dokumenter awareness-kampagne*. Sørg for, at alle medarbejdere, der arbejder med virtuelle udskrivningskonferencer, modtager information om data- og persondatasikkerhed, og dokumentér, hvilke medarbejdere der modtager informationen.

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

Opmærksomhedspunkter: Der bør afsættes ressourcer til kontinuerlig kommunikation om vigtigheden af, at datasikkerhedskrav efterleves.

4 AKTVITETER KNYTTET TIL DRIFT

Aktiviteter knyttet til driften af virtuelle udskrivningskonferencer dækker i høj grad over løbende at følge op på – og fortsat drive organisatoriske og ledelsestunge aktiviteter, der er afgørende for, at brugen af virtuelle udskrivningskonferencer bliver ved med at være i fokus og fortsat bliver udbredt, samt at de forventede effekter og gevinster realiseres.

4.1 Løbende opfølgning på anvendelse og udbredelse

Type: Organisatorisk.
Aktører: Ledelse og medarbejdere.
Beskrivelse: Efter overgangen til drift har ledelsen en løbende opgave i at følge op på en række af de elementer, der er afgørende for, at virtuelle udskrivningskonferencer forbliver relevante og udbredte. Nedenfor er listet de seks elementer, som ledelsen som minimum skal følge op på:

- *Målsætninger* - Følg løbende op på, om de opstillede mål (aktivitet 2.2.) er nået, og om de ønskede effekter opnås. Juster ledelsesfokus herefter
- *Fysiske rammer* – Genbesøg, om de fysiske rammer fortsat er passende til virtuelle udskrivningskonferencer, eller om der er opstået nye behov i tak med, at flere patienter modtager virtuelle udskrivningskonferencer. Er der for eksempel opstået behov for flere lokaler indrettet til videokonferencer på sygehusene, så flere medarbejdere kan deltage i samtalen? Eller er der opstået behov for lokaler indrettet til videokonferencer i kommunerne?
- *Opnåede erfaringer med vurdering af egnede patienter* - Følg op på, om medarbejderne har gjort sig nye erfaringer med, hvilke patienter der er særligt egnede til at modtage virtuelle udskrivningskonferencer. Såfremt en gruppe af patienter viser sig at være særligt egnede, skal denne viden deles, og ledelsen skal tage stilling til, om alle patienter i denne gruppe skal have tilbudt virtuelle udskrivningskonferencer
- *Træn nytilkomne medarbejdere* - Sørg for, at nytilkomne medarbejdere deltager i relevant uddannelse og kompetenceudvikling
- *Vurder kulturforandringsproces* – Vurdér, om den fornødne forandring finder sted, eller om der er behov for yderligere støtte
- *Løbende fokus på datasikkerhed* - Italesæt kontinuerligt vigtigheden af at overholde krav til datasikkerhed.

Opmærksomhedspunkter: Det er ledelsens ansvar at sikre, at der følges op på anvendelse og udbredelse af virtuelle udskrivningskonferencer. For at de investeringer, regionen og kommunerne har gjort, og de kvalitative og kvantitative effekter skal blive til gavn, er det vigtigt, at de indkøbte løsninger anvendes i så vidt et omfang som muligt.

Confidential between PA and Digitaliseringsstyrelsen © PA Knowledge Limited

About PA.

An innovation and transformation consultancy, we believe in the power of ingenuity to build a positive human future in a technology-driven world.

As strategies, technologies and innovation collide,
we turn complexity into opportunity.

Our diverse teams of experts combine innovative thinking and breakthrough technologies to progress further, faster. Our clients adapt and transform, and together we achieve enduring results.

We are over 2,600 specialists in consumer, defence and security, energy and utilities, financial services, government, healthcare, life sciences, manufacturing, and transport, travel and logistics. And we operate globally from offices across the Americas, Europe, the Nordics and the Gulf.

PA. Bringing Ingenuity to Life.

Copenhagen Office
Portland Towers
Göteborg Plads 1
2150 Nordhavn
Denmark
+45 39 25 50 00

paconsulting.com

This report has been prepared by PA Consulting Group on the basis of information supplied by the client, third parties (if appropriate) and that which is available in the public domain. No representation or warranty is given as to the achievability or reasonableness of future projections or the assumptions underlying them, targets, valuations, opinions, prospects or returns, if any, which have not been independently verified. Except where otherwise indicated, the report speaks as at the date indicated within the report.

All rights reserved
© PA Knowledge Limited 2018

This report is confidential to the organisation named herein and may not be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical or otherwise, without the prior written permission of PA Consulting Group. In the event that you receive this document in error, you should return it to PA Consulting Group, Portland Towers, Göteborg Plads 1, 2150 Nordhavn, Denmark. PA Consulting Group accepts no liability whatsoever should an unauthorised recipient of this report act on its contents.