



EVALUERING

OK21 Afdelingslægeprojekt

Faglig og opgavemæssig udvikling for
afdelingslæger



REGION NORDJYLLAND
– i gode hænder

INDHOLD

1 Overordnede drøftelser om hvad karriereudvikling er for afdelingslæger	3
Indledning og formål	3
Økonomi og projektforsøb	3
Projektorganisering.....	3
Kommunikation	3
Drøftelser vedr. karriereudvikling.....	4
2 Hvordan er det overordnede formål med projektet tænkt ind i regionens prioriteringer og udfordringer etc.	5
Prioriterede karrierespor	5
Regional forhåndsftale.....	5
3 Oversigt over regionens forsøg	6
Aalborg Universitetshospital (45 stk.):	6
Regionshospital Nordjylland (7 stk.)	7
Psykiatrien (2 stk.)	7
4 Karrierespor	8
Mulige karrierespor	8
5 Udfordringer	9
Centrale og regionale udfordringer.....	9
6 Generaliseringspotentiale	10
7 Afsluttende anbefaling til de centrale parter i forhold til hvilken læring, der kan, og bør, medtages til OK-24.	11
8 Bilag	12

Bilag 1: Projektorganisering

Bilag 2: Forhåndsftale, Region Nordjylland

Bilag 3: Individuelle evalueringer af de igangsatte projekter i Nordjylland

Bilag 4: Økonomisk projektoversigt

1 Overordnede drøftelser om hvad karriereudvikling er for afdelingslæger

Indledning og formål

Danske Regioner og Yngre Læger har ved OK21 aftalt, at igangsætte karriereudviklingsprojektet i regionerne. Projekterne har til mål at fremme faglig og opgavemæssig udvikling for afdelingslægerne.

Centralt for projektet var, at speciallægerne kunne se sig ind i en faglig og opgavemæssig udvikling gennem hele arbejdslivet. Projektets mål var at undersøge forskellige muligheder for job- og karriereudvikling - og dertil knyttede vilkår for afdelingslæger.

De lokale erfaringer fra forsøgene indgår i Danske Regioner og Yngre Lægers forberedelse af overenskomstforhandlingerne i 2024.

Økonomi og projektforsløb

Region Nordjylland har kr. 3.843.219, - i hhv. 2022 og 2023 til projektet – samlet kr. 7.686.438, - for hele projektperioden.

I Nordjylland har midlerne været samlet i én central pulje – på tværs af hospitalerne. Midlerne blev administreret fra centralt hold.

Der har været 5 ansøgningsrunder (1/3 22, 1/6 22, 1/9 22, 1/12 22 og 1/3 23) hvor regionens afdelingslæger har haft mulighed for at indsende en projektansøgning. Alle projektansøgninger er blevet kvalitetssikret i arbejdsgruppen, forud for endelig godkendelse i styregruppen.

Der har i projektet indgået mere end 50 lokale projekter i Nordjylland.

Projekterne blev igangsat i perioden fra den 1. januar 2022 til den 31. maj 2023. Og kan maksimalt løbe indtil udgangen af marts 2024.

Projektorganisering

I Nordjylland har man valgt at oprette en projektorganisering bestående af hhv. en styregruppe og en arbejdsgruppe. Deltagerkredsen samt opgave- og ansvarsfordelingen fremgår af bilag 1.

Projektets styregruppe har afholdt 6 møder gennem projektperioden – suppleret af løbende drifts- og koordineringsmøder i arbejdsgruppen.

Kommunikation

På regionens PersonaleNet har der været oprettet en selvstændig side omkring projektet – hvor afdelingslægerne og andre interesserede har kunne orientere sig om projektet. Eksempelvis har side linket til et idekatalog, den regionale aftale for funktionstillæg, ansøgnings-skema, referater og oplæg fra styregruppen m.m.

Styregruppen har desuden afholdt kaffemøder på alle tre hospitaler – og lavet en reklamevideo for projektet. Link til video: [Fremtidige karriereveje for afdelingslæger \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com)



Drøftelser vedr. karriereudvikling

Projektet vedr. karriereudvikling for afdelingslæger blev kickstartet i Koncernledelsen 15. september 2021. Efterfølgende har karriereudvikling for afdelingslæger været genstand for en række drøftelser – i og på tværs af forskellige ledelsesfora.

Styregruppen har i sit arbejde særligt lagt vægt på, at oprette **forsøg af forskellig varighed og karakter**. Samt afprøvning af forskellige metoder, herunder arbejdstid og funktioner.

Ønsket har været at skabe tydelige karrierespor for fremtidens afdelingslæger – **faglig og opgavemæssig udvikling gennem hele arbejdslivet**. Og at påbegynde en **kulturforandring** – skift i mindset - afdelingslægerollen som slutstilling.

En udfordring har dog været, at sikre rum og ressourcer til ”prøvebaner” for afdelingslæger i forskellige spor.

2

Hvordan er det overordnede formål med projektet tænkt ind i regionens prioriteringer og udfordringer etc.

Prioriterede karrierespor

Efter proces hos både YL-RN og Region Nordjylland var der enighed om, at man ønskede at prioritere forsøg indenfor følgende 6 områder:

Forskning
Uddannelse
Kvalitetssikring
Ledelse
Faglig specialist
Digitalisering

Alle ansøgere skulle i deres projektbeskrivelse beskrive hvilket af de seks områder, deres specifikke ansøgning, omhandlede – samt argumentere for hvordan deres projekt støttede op omkring projektets overordnede formål.

Regional forhåndsftale

I Nordjylland valgte parterne at indgå en forhåndsftale, der specificerede udmøntningen af projektets midler. Forhåndsftalen indeholdt et funktionstillæg – inddelt i tre grupperinger (se bilag 2). Alle godkendte projekter blev tildelt et funktionstillæg på enten lille, mellem eller højt niveau.

3

Oversigt over regionens forsøg

Aalborg Universitetshospital (45 stk.):

Nr.	Evalue-ring	Afd.	Emne-område	Antal Afd. læger	Projektitel
1	Se bilag	Abdominal kir	Forskning	1	Dansk Galdedatabase v 2.0
2	Se bilag	Endokrinologisk	Faglig ekspert	1	Gennemgang og revision af hypofysefunktionsundersøgelser i Endokrinologisk Afdeling
3	-	Farmakologi	Kvalitet	1	Fælles ortopædkirurgisk antibiotikaguide
4	Se bilag	Geriatrisk	Kvalitet	1	Udvikling af patientforløb i det orto-geriatriske tværfaglige samarbejde
5	-	Infektionsmedicinsk	Faglig ekspert	1	Hjemmebehandling med antibiotika/OPAT
6	-	Infektionsmedicinsk	Ledelse	2	Immundefektteam
7	Se bilag	Kardiologisk	Faglig ekspert	1	Funktionsansvarlig afdelingslæge ved implementering af fysiologisk pacing ved pacemakerbehandling i Region Nord
8	-	Kardiologisk	Faglig ekspert	1	Ny organisering af hjerte CT med patient fokus
9	Se bilag	Klinisk Biokemisk	Faglig ekspert	1	Funktionsansvarlig afdelingslæge for nyrestensanalyser (højt specialiseret funktion)
10	Se bilag	Klinisk genetik	Ledelse	2	Etablering af et referencecenter for benigne trofoblastsygdomme i Region Nordjylland
11	Se bilag	Klinisk Mikrobiologisk	Kvalitet	1	Funktionsansvarlig afdelingslæge ved MRSA-enheden under Infektionshygiejnen
12	-	Medicinsk/onkologisk	Kvalitet	2	Funktionsansvarlig Afdelingslæge for Team for Lindrende Behandling, AaUH Thisted
13	Se bilag	Nuklear	Faglig ekspert	1	Afdelingslæge 123
14	-	Nyremedicinsk Afdeling	Faglig ekspert	1	Faglig specialist udvikling inden for palliation til patienter med terminalt nyresvigt
15	-	Obstetrisk og Gynækologisk	Ledelse	1	Ledelse i obstetrisk ambulatorium
16	-	Obstetrisk og Gynækologisk	-	1	Regional tovholder på impl. Af OK21 YL, Afdelingslægeprojektet
17	-	Obstetrisk og Gynækologisk	Faglig ekspert	1	Ambuflex: Digital blodsukkermonitorering af gravide med gestationel diabetes.
18	Se bilag	Obstetrisk og Gynækologisk	Kvalitet	1	Optimering af håndteringen af gravide med placenta dysfunktion ved AaUH
19	-	Onkologisk	Faglig ekspert	1	Funktionsansvar (faglig specialist) for stereotaktisk strålebehandling af lungetumorer
20	-	Onkologisk	Faglig ekspert	1	Pleura-ekspertise
21	-	Onkologisk	Faglig ekspert	1	Behandlingsansvar for non-melanom hudkræft (faglig specialist)
22	-	Patologi	Faglig ekspert	1	Faglig specialist indenfor manna og gyn patologi
23	Se bilag	Patologi	Ledelse	1	Koordinerende afdelingslæge
24	Se bilag	Patologi	Uddannelse	1	Karriereudvikling af afdelingslæge med interesse for uddannelse og ledelse (UAO)
25	Se bilag	Patologi	Forskning	1	Etablering af en forskningskoordinerende funktion for en yngre læge (patologi)
26	-	Patologi	Faglig ekspert	1	Afdelingslæge i gynækopatologi med selvstændigt funktionsansvar for cervixcytologi
27	Se bilag	Patologi	Digitalisering	1	Digitaliseringskyndig afdelingslæge
28	Se bilag	Patologi	Forskning	1	Forskningsunderstøttende afdelingslæge
29	Se bilag	Patologi	Faglig ekspert	1	Kompetenceudvikling og subspecialisering i foster-/børnepatologi og moderkager
30	Se bilag	Patologi	Faglig ekspert	1	Subspecialisering indenfor pancreaspatologi
31	Se bilag	Patologi	Ledelse	1	Delt ledelse af diagnostik af medicinske nyresygdomme ved mesterlære
32	Se bilag	Pædiatri	Faglig ekspert	1	Fagligområde ekspert i neuropædiatri og specialiseret uddannelse i behandling af børn for spasticitet og dystoni med Botolinum toxin

33	-	Radiologisk	Faglig ekspert	1	Opstart og implementering af spectral mamografi
34	Se bilag	Reumatologisk	Kvalitet	1	Urinsyreigt-ambulatorium – optimering og kvalitetssikring af patientforløb
35	Se bilag	Urologisk	Kvalitet	1	Varetagelse af indrapportering af data til nationale nyrancerdatabase
36	Se bilag	Urologisk	Faglig ekspert	2	Ændret operationsmetode ved anlæggelse af peritoneal dialyse kateter
37	Se bilag	Urologisk	Faglig ekspert	1	ESWL Ansvarlig Afdelingslæge
38	Se bilag	Urologisk	Ledelse	1	Urologisk Operativ Udefunktion i Thisted
39	-	Urologisk	Ledelse	1	Funktionsansvarlig afdelingslæge for Urologisk afdelings operationsplanlægning
40	Se bilag	Urologisk	Forskning	1	Forskningsprotokoller vedr. blærekræft i tværregionalt samarbejde. Indrapportering til nordisk cystektomidatabase NORCYS.
41	Se bilag	Øjne	Digitalisering	1	Digitalisering og kvalitetssikring af informationen til AMD patienter
42	Se bilag	Hud- og kønssygdomme	Faglig ekspert	1	Etablering af kontrolforløb for organtransplanterede patienter samt udvidelse af NMSC volumen
43	Se bilag	Øre-, Næse-, Halskir	Digitalisering	1	Elektronisk operationstillægning (EO) og Operatør samtale (OS) Øre-, næse- og halsafdelingen

44	Se bilag	Tværgående	Ledelse	11	Simulationsansvarlige afdelingslæger (SAL)
45	Se bilag	NAU – nyt universitetshospital	Ledelse	5	YL som innovationskoordinatorer

Regionshospitalet Nordjylland (7 stk.)

Nr.	Evaluering	Afd.	Emne område	Antal Afd.læger	Projekttitel
46	Se bilag	Anæstesi	Ledelse	1	Funktionsansvarlig afdelingslæge for opvågningen
47	-	Kirurgi	Kvalitet	1	Herniedatabase
48	-	Patologi	Ledelse	1	Varetagelse af det driftsmæssige ansvar for abdominalpatologi
49	-	Pædiatri	Faglig ekspert	1	Funktionsansvarlige afdelingslæge på Børn og Unge Afdelingen Hjørring for fagområdet: børn udsat for seksuelle og/eller fysiske overgreb
50	-	Pædiatri	Ledelse	1	Simulationsansvarlige afdelingslæger (SAL)
51	Se bilag	Medicinsk	Faglig ekspert	1	Afdelingslæge som Faglig Specialist inden for Fald/Svimmelhed
52	Se bilag	Børne	Ledelse	4	Fremtidens arbejdsplads: mere fleksibilitet og nærhed for patienter og medarbejder

Psykiatrien (2 stk.)

Nr.	Evaluering	Afd.	Emne område	Antal Afd.læger	Projekttitel
53	Se bilag	Klinik Nord	Faglig ekspert	1	Håndtering af Polyfarmaci i Almen Praksis
54	-	Klinik Syd	Kvalitet	1	Sikker medicin i Psykiatrien

4 Karrierespor

Mulige karrierespor

Baseret på evalueringerne af de nordjyske forsøg er det valgt at fremhæve fire centrale karrierespor:

1. **Klinisk specialist:** Dette karrierespor fokuserer på udvikling af dybdegående klinisk ekspertise inden for en specifik medicinsk specialitet eller subspecialitet. Afdelingslæger, der vælger dette spor, arbejder aktivt på at forfine deres faglige færdigheder og viden inden for deres valgte område. De stræber efter at være førende eksperter inden for deres specialitet og bidrager til kvaliteten af patientbehandlingen gennem deres kliniske kompetencer.
2. **Klinisk ledelse og administration:** Dette karrierespor drejer sig om udvikling af ledelseskompetencer og administrativt ansvar inden for sundhedssektoren. Afdelingslæger, der vælger dette spor, arbejder hen imod at påtage sig ledelsesroller på afdelings- eller hospitalsniveau. De er involveret i driftsmæssige beslutninger, personalestyring og forbedring af organisatoriske processer for at sikre effektiv drift og levering af kvalitetspleje.
3. **Forskning og akademisk karriere:** Dette karrierespor fokuserer på at forfølge forskning og bidrage til den medicinske videnskab, samt udvikling af medicinske metoder, behandlinger og teknologier. Afdelingslæger, der vælger dette spor, engagerer sig i klinisk eller grundforskning, udvikler og gennemfører kliniske forsøg eller bidrager til videnskabelige publikationer. De stræber efter at være frontløbere inden for deres felt og bidrager til fremskridt inden for medicinsk viden og praksis.
4. **Undervisning og uddannelse:** Dette karrierespor handler om at engagere sig i uddannelse og undervisning af medicinstuderende, yngre læger og sundhedspersonale. Afdelingslæger, der vælger dette spor, fungerer som mentorer og vejledere for studerende og yngre læger, bidrager til undervisningsprogrammer og udvikler uddannelsesmaterialer. De stræber efter at forme den næste generation af læger og sikre høj kvalitet i medicinsk uddannelse.

De fire karrierespor afspejler forskellige aspekter af afdelingslægenes professionelle udvikling og muligheder for at specialisere sig indenfor deres interesseområder. De skitserede karrierespor er ikke udtømmende, og der kan være andre specialiserede spor, der er relevante for afdelingslæger at forfølge – afhængigt af regionens fremtidige behov og prioriteringer. Og afdelingslægenes ønsker og prioriteringer ift. fremtidens sundhedsvæsen.

5 Udfordringer

Centrale og regionale udfordringer

Projektet om karriereudvikling af afdelingslæger har oplevet en række udfordringer – de væsentligste er nævnt nedenfor.

- 1. Manglende klarhed og konsensus om karriereudviklingsbegrebet – og projektets muligheder.** I projektets opstartsfasen var det en udfordring at opnå en fælles forståelse og konsensus om, hvad karriereudvikling betyder for afdelingslæger. Og hvilke muligheder OK21 projektet kunne tilbyde. Projektledelsen oplevede forskellige opfattelser og forventninger fra forskellige interessenter, herunder læger og afdelingsledere. Denne manglende klarhed gjorde det vanskeligt i opstartsfasen at fastlægge konkrete mål og strategier for karriereudviklingsinitiativerne. Eksempelvis efterspurgte mange afdelingsledelserne mulighed for at anvende dele af projektmidlerne til drift. Projektets styregruppe ønskede at anvende midlerne som lønmidler.
- 2. Begrænset kendskab og bevidsthed blandt afdelingslægerne (og afdelingsledelsen):** En væsentlig udfordring har været at skabe kendskab til projektet – både ved gruppen af afdelingslæger og ved afdelingsledelserne. Det har været svært at kommunikere effektivt og målrettet til projektets interessenter omkring projektets formål, mål og initiativer. Det betyder, at afdelingslægerne kan have haft begrænset indsigt i de muligheder og fordele, der var forbundet med OK21 Afdelingslægeprojektet, hvilket har gjort det vanskeligt at engagere dem aktivt i projektet.
- 3. Manglende tid i klinisk praksis:** En betydelig udfordring for afdelingslægerne har været, at de har en i forvejen presset klinisk hverdag. Det betyder, at mange afdelingslæger oplever, at de mangler tid til at deltage og arrangere sig i nye karriereudviklingsinitiativer. Afdelingslægernes arbejdsbyrde og kliniske ansvar er omfattende, hvilket kan begrænse deres muligheder for at deltage i nye uddannelsesprogrammer, forskning eller andre aktiviteter, der er nødvendige for karriereudvikling. Denne mangel på tid vurderes at have skabt en udfordring for implementeringen af projektet og for afdelingslægernes evne til at forfølge nye mulige karrieremuligheder.

Det er fremadrettet vigtigt at adressere disse udfordringer ved at sikre, at afdelingslægerne informeres og engageres aktivt i projektet fra starten af. Effektiv kommunikation og markedsføring af projektets formål og fordele kan bidrage til at øge kendskabet og interessen blandt afdelingslægerne. Derudover bør der tages hensyn til afdelingslægernes tidsmæssige begrænsninger ved at tilbyde fleksible og tilpassede karriereudviklingsmuligheder, der kan integreres i deres travle arbejdsplaner.

6 Generaliseringspotentiale

Målet med OK21 Afdelingslægeprojektet var at medvirke til at undersøge og skabe nye og alternative karriereveje for afdelingslæger. Afdelingslægerne er en meget arrangeret medarbejdergruppe, som ønsker at medvirke til en udvikling af deres fag, deres personlige kompetencer og potentielle karriereveje. Afdelingslægernes hverdag - er som mange andre sundhedsfaglige medarbejdergrupper – påvirket af det store pres der er på det danske sundhedsvæsen generelt. Det er vigtigt at afdelingslægernes karriereudvikling tænkes ind i den eksisterende kliniske praksis – og ikke opleves som en ekstra opgave.

I Nordjylland har der været igangsat to forskellige typer af projekter:

- 1) Individuelle og specifikke projekter som tager afsæt i en specifik lokal udfordring eller et lokalt udviklingsbehov. Disse projekter har ofte kun en eller få deltagere – og er af kortere varighed og afsluttes når en specifik procedure er igangsat eller et konkret udviklingsinitiativ er udviklet eller igangsat.
- 2) Tværgående og/eller organisatoriske funderede projekter. Disse projekter har ofte haft flere deltagere fra forskellige afdelinger. Projekterne har været forankret ved en tværgående organisatorisk enhed, som har haft ansvar for at monitorere projektet og skabe fremdrift og koordination på tværs af deltagergruppen. Eksempler på sådanne projekter i Nordjylland er "YL som innovationskoordinator" og "Simulationsansvarlige afdelingslæger (SAL)"

De tværgående projekter har generelt være nemmere at udbrede og implementere på tværs af afdelinger og hospitaler – og indeholder dermed et stort generaliseringspotentiale.

Enkeltmandsprojekterne har også stor værdi for regionen, og de enkelte afdelinger, men er svære at opskalere og mindre overførbare til andre afdelinger eller specialer.

7 Afsluttende anbefaling til de centrale parter i forhold til hvilken læring, der kan, og bør, medtages til OK-24.

Styregruppen i Nordjylland anerkender, at det er vigtigt at forsat arbejdes på at skabe og vedligeholde gode karrieremuligheder for afdelingslægegruppen, som udgør en central medarbejdergruppe.

Arbejdet med at øge og tydeliggøre afdelingslægenes karriereveje skal ses i sammenhæng med OK21 på FAS-området. Det er i overenskomstforhandlingerne for 2021 blevet tydeligt, at overgangen fra afdelingslæge til overlæge ikke kun handler om anciennitet. Men i højere grad om ledelsesopgaven – i og med at definitionen for overlæger med den nye overenskomst pr. definition indeholder et betydeligt ledelsesansvar. Der vil i de kommende år være behov for, at der arbejdes på et ændret mindset omkring hvad der definerer hhv. en afdelingslæge og overlæge.

I Nordjylland har der ikke været tradition for mange individuelle lønforhandlinger på lægeområdet. I stedet er der tradition for at forhandle forhåndsftaler, som medvirker til at skabe retning og rammer for de enkelte lægers lønudvikling. Forhåndsftaler medvirker til at skabe gennemsigtighed for lægegruppen potentielle lønudviklingsmuligheder.

I Nordjylland har vi ifm. OK21 Afdelingslægeprojektet forhandlet en forhåndsftale (funktionstillæg) – med tre lønniveauer (bilag 2).

Styregruppen i Nordjylland anbefaler, at der skabes en tydelig løn- og tillægsstruktur for afdelingslægenes fremadrettede løn- og karriereudvikling. Gerne med mulighed for lokal forankring.

Det er vigtigt at det fremadrettet bliver muligt at honorere afdelingslægenes løn- og karriereudvikling – uanset om den enkelte læge indgår i fagspecifikke udviklingstiltag, eller i den mere tværgående og organisatoriske udvikling.

Afdelingslægegruppen skal i fremtiden være indstillet på en øget differentiering i afdelingslægenes lønniveauer – da flere afdelingslæger fremover skal se afdelingslægestillingen som deres slutstilling. For at sikre den nødvendige og ønskværdige løn- og karriereudvikling er der behov for, at overenskomsten i højere grad end i dag giver mulighed for, at man lokalt kan belønne de afdelingslæger der varetager særlige ansvars- eller opgaveområder.


8 Bilag

Bilag 1: Projektorganisering

Bilag 2: Lokal forhåndsftale, OK21 Afdelingslægeprojektet

Bilag 3: Individuelle evalueringer af de igangsatte projekter i Nordjylland

Bilag 4: Økonomisk projektoversigt



Faglig og opgavemæssig udvikling for afdelingslæger

Region Nordjylland
Mennesker og Organisation
Team Uddannelse
Niels Bohrs Vej 30
9220 Aalborg Øst



REGION NORDJYLLAND
- i gode hænder