



Hälsa- och sjukvårdens utveckling i Landstinget Västernorrland

1. Inledning

Landstinget Västernorrland driver ett omfattande omställningsarbete för att skapa en ekonomi i balans. Men jämte detta arbete måste också åtgärder vidtas för att förbereda landstingets verksamheter på både nya krav och möjligheter. Det är mot denna bakgrund nödvändigt att ha en uppfattning om de förändringar som väntar framtidens hälso- och sjukvård.

Många samhällstrender ligger dock helt eller delvis bortom landstingens och regionernas kontroll. Det blir därför mindre viktigt att exakt förutspå vad som kommer att hända på längre sikt, och mer angeläget att försöka utveckla landstingets anpassningsförmåga efter nya förutsättningar, förändrade behov och krav på att leverera samma eller högre medicinska resultat.

Hälso- och sjukvården kommer att påverkas starkt av demografin under de närmaste decennierna. Andelen personer över 65 år i befolkningen beräknas öka med hela 41 procent från 2009 till 2035. Samtidigt ses tydliga tendenser till ändrade och högre förväntningar på vad sjukvården ska leverera i form av kvalitet och resultat. Utvecklingen går mot mer informerade patienter som inte nöjer sig med mindre än den allra bästa vården. Till detta kommer också en allt snabbare kunskapsutveckling, ny teknik och en ökad komplexitet i styrning, kompetensförsörjning och samverkan.

Hur kan dessa tendenser och denna utveckling mötas, för att skapa en bättre vård? Vi vill framhålla fyra områden, där åtgärder måste vidtas:

Hälso- och sjukvårdens resurser måste användas mer effektivt. Även om det ibland råder oenighet kring hur sjukvården ska styras, så är de allra flesta bedömare överens om att färre medarbetare måste vårda fler personer, med andra ord: hälso- och sjukvårdens produktivitet måste öka. Men det räcker inte, även effektiviteten – dvs. att vården ägnar sig åt rätt saker – måste öka för att vården ska klara utmaningarna.

Koncentrering och nivåstrukturering är medel för en bättre vård. Utredningen om högspecialiserad (SOU 2015:98) pekar på betydelsen av koncentration och standardisering av vårdförlopp som ett medel för att uppnå en bättre vård. Specialisering kan vara en mycket användbar modell för att stödja de glest placerade och mindre sjukhusen i sitt basala uppdrag.

Primärvården måste klara av att ge större del av vården nära patienterna. Den nationella samordnaren för effektivt resursutnyttjande inom hälso- och sjukvården, betonar i sitt slutbetänkande ”Effektiv vård” (SOU 2016:2) att primärvården är alltför svag. Nästa utvecklingssteg handlar om att ge vården närmare invånarna, och knyta samman de samlade insatserna från landstingen och kommunerna.

Fokus på patientgrupper med stora behov är nödvändigt. Kronisk sjukdom förekommer hos nästan halva befolkningen. Redan i dag står kroniskt sjuka personer för 80– 85 procent av sjukvårdskostnaderna och 75 procent av läkemedelskostnaderna. Hälso- och sjukvården måste anpassa sig efter det nya sjukdomspanorama som nu tar form i takt med demografin.

Syftet med denna målbild är att tydliggöra inriktningen på landstingets omställningsarbete. Målbilden är ett komplement till Landstingsplanen i de delar som rör landstingets utvecklingsområden. Landstingets planperiod sträcker sig till 2019. Målbilden har samma tidsperspektiv, när det gäller konkreta åtgärder och beslut. Men den långsiktiga ambitionen är att skapa en hälso- och sjukvård som anpassar sig för att möta krav och förväntningar under många år framöver.

2. Landstinget Västernorrlands inriktning inför framtiden

Hälso- och sjukvården är en av de mest komplexa verksamheter som människan skapat. Landsting som vill åstadkomma kontinuerliga förbättringar bör, mot denna bakgrund, hellre fokusera på färre områden med mycket stor potential, än fler områden med mer begränsade möjligheter. Kvalitet i insatserna går före kvantitet, och de insatser som genomförs ska vara väl förankrade i både tidigare erfarenheter och forskning. Nedan följer landstingets inriktning på arbetet med att anpassa och förbättra hälso- och sjukvården.

2.1 En sammanhållen vårdkedja

I Landstinget Västernorrland ska vården anpassas efter en åldrande befolkning och en kraftigt ökad förekomst av kroniska sjukdomar. Till dessa sjukdomar hör hjärt-kärlsjukdom, diabetes, lungsjukdomar som KOL, men också cancer, reumatiska sjukdomar och demenssjukdomar. Målet ska vara att uppnå en sammanhållen vård, som ur patientens perspektiv utgör en helhet. Det ska ske med hjälp av ett bättre samarbete mellan landstingets verksamheter, men också via en ökad användning av ny teknik, IT-stöd och digitalisering.

Samordning av insatser och hälsofrämjande folkhälsoarbete blir allt viktigare, liksom patienternas möjligheter till delaktighet och egenvård. Hela den kedja som utgörs av prevention, stöd till egenvård, primärvård och specialiserad vård måste ur patientens perspektiv erbjuda kontinuitet. Landstinget Västernorrland lägger nu ett starkare fokus på att åstadkomma ett bättre samarbete mellan kedjans alla delar. Till detta kommer det helt centrala samarbetet med kommunernas vård och omsorg, där landstinget ska vidta de åtgärder som krävs för att nå resultat. Landstinget ska också i detta sammanhang ha en beredskap för att utreda alternativa driftsformer för delar av sin verksamhet. Det kan handla om lösningar som entreprenad, intraprenad och nya former för samverkan med kommunerna.

Samarbetet med kommunerna ska inriktas på att uppnå en bättre, mer kontinuerlig och personcentrad vård och omsorg för patienter med omfattande och återkommande vårdbehov. Dit hör äldre personer med komplexa hälsoproblem, kroniskt sjuka och personer som behöver insatser både från t.ex. psykiatri och kommunal omsorg.

Landstinget Västernorrlands inriktning:

- Fördjupa samarbetet och samverka med kommunerna i länet kring patienter med omfattande och komplexa behov
- Integrera och organisera vård- och omsorgsverksamhet som berör både kommuner och landsting
- Inarbета ny teknik och IT-lösningar i vårdens vardag, som leder till enklare och närmare tillgång till vård för patienterna
- Underlätta patienternas möjligheter att aktivt medverka i förebyggande insatser och behandling (personcentrering)

2.2 Förstärk primärvården

Landstinget Västernorrland ska i sitt övergripande förändringsarbete tillämpa principen att det som händer ofta – och som berör många – måste finnas nära. Det ska genomföras med hjälp av en förstärkning av primärvårdens kapacitet att ta hand om fler av invånarnas vårdbehov. Samtidigt behöver så kallade sällaningrepp koncentreras, dvs. operationer och behandlingar som inte är vanligt förekommande ur ett patientperspektiv (mer om det nedan).

Mer konkret innebär denna inriktning att primärvården och primärvårdsjouren måste förstärkas. En sådan inriktning ger förbättrade möjligheter att ge patienterna det mesta av den vård de behöver, så nära som möjligt.

Landstinget Västernorrland inriktning:

- Genomföra en gradvis överföring av resurser och kompetens från sjukhusvården till primärvården
- Ge primärvården möjligheter att ta ett större vårdansvar för akut vård som inte kräver sjukhusets resurser
- Genomföra en satsning på vård för landsbygdens behov, med Sollefteå som bas

2.3 Kompetens- och uppdragsväxling för medarbetarna

Landstinget Västernorrland ska uppnå en mer ändamålsenlig användning av medarbetarnas kompetens. Arbetsuppgifter, roller och ansvar inom hälso- och sjukvårdens verksamheter ska ses över kontinuerligt. En god kompetensförsörjning är den fråga som mer än någon annan avgör kvalitet och kontinuitet i

hälso- och sjukvården. Utvecklingen kommer dessutom sannolikt att innebära en växande utmaning när det gäller rekryteringen av medarbetare. Kompetensförsörjningen måste därför på alla nivåer betraktas som verksamhetens viktigaste planeringsfråga.

Verksamhetsstöd, administrations- och dokumentationskrav ska anpassas efter medarbetarnas arbetssituation. Landstinget ska prioritera goda arbetsvillkor och en hållbar arbetsmiljö.

Ett starkare fokus på produktivitet och effektivitet handlar inte om att medarbetarna ska förmås att ”arbeta mer och pausa mindre”. Utvecklingen av vårdens viktigaste resurs – medarbetarna – pekar framförallt på behov av kompetens- och uppdragsväxling. Inriktningen måste vara att vårdpersonalen ska arbeta mer med patientcentrerad vård och fördela arbetsuppgifter på ett effektivare sätt.

Mycket talar för att stora steg mot en mer digitaliserad vård kommer att tas de närmaste åren. Utvecklingen är inte fri från utmaningar och svårigheter men det finns samtidigt förutsättningar att skapa en bättre arbetssituation för medarbetarna, med tillgång till beslutsstöd och smidigare utbyten av information.

Landstinget Västernorrlands inriktning:

- Ge vårdens medarbetare förutsättningar att arbeta mer med direkt patientkontakt
- Arbeta för att minimera arbetsuppgifter som inte skapar värde för patienterna
- Förenkla och förbättra administrativa uppgifter och dokumentationskrav
- Införa effektivare beslutsstöd för vårdens medarbetare

2.4 Specialisering och profilering av landstingets tre sjukhus

Landstinget Västernorrland ska arbeta med specialisering av verksamheterna vid länets tre sjukhus. Koncentration och profilering av sjukhusvårdens verksamheter ska användas som metod för uppnå en kostnadseffektiv och bättre vård.

Den starka sjukhusvården och den svaga primärvården är två sidor av samma problem. En förändring mot en primärvård som motsvarar förväntningarna om att just vara ”den första linjens sjukvård” är nödvändig. Men åtgärderna kan inte stanna vid en resurs- och kompetensöverföring från sjukhus till primärvård. Även sjukhusen måste utveckla sin organisation, särart och effektivitet.

Landstinget Västernorrland ska ha tre sjukhus. Akutmottagningar ska finnas vid alla sjukhus, där alla akuta bedömningar kan hanteras. Men sjukhusen behöver också gå mot en specialisering och profilering av sin kapacitet och förmåga. Ett konkret exempel är uppbyggnaden av en ny enhet för elektiv ortopedi i Sollefteå,

som kommer att kunna utveckla både volym- och kvalitet i behandlingen av patienter från hela länet. Fler åtgärder som går i den riktningen kommer att behövas under kommande år.

Framtidens hälso- och sjukvård i Landstinget Västernorrland bygger på att länets tre sjukhus arbetar tillsammans för hela länets bästa, och samtidigt specialiserar olika delar av sin verksamhet. På sikt ges därmed också goda möjligheter att bli verkligt värdefulla och unika delar för hälso- och sjukvårdssystemet i en eventuellt kommande storregion.

Landstinget Västernorrland inriktning:

- Specialisera och koncentrera delar av verksamheterna vid länets tre sjukhus
- Inleda en anpassning efter den hälso- och sjukvårdsstruktur som växer fram nationellt och regionalt
- Utveckla sjukhusens särart i länet, och profilera sjukhusen som högkvalitativa delar i ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem
- Utveckla mål och kompetens när det gäller köp av vård i andra landsting, och hos andra utförare

3. Målbild Landstinget Västernorrland

Hälso- och sjukvården befinner sig **närmare patienterna**. Primärvården har förutsättningar att **ta ett större ansvar** för akuta besvär, och för mer omfattade och komplexa vårdbehov.

Äldre patienter och kroniskt sjuka patienter upplever mer **kontinuitet och delaktighet**. En **mer personcentrerad vård** har etablerats inom en mer sammanhållen vårdkedja.

Medarbetarna får **mer tid för direkt patientarbete**. Kraven och strukturen för **dokumentation är enklare och bättre**. En tydligare **prioritering och omfördelning av arbetsuppgifterna** sker löpande i verksamheterna.

Länets sjukhus har tagit flera steg mot en specialisering. Dessa mer profilerade verksamheter **erbjuder en bättre kvalitet, högre produktivitet och större patientsäkerhet**.

