



Projektdirektiv

Tillskapande av operationskapacitet vid sjukhusen i Örnsköldsvik och Sundsvall

Direktivet är en överenskommelse mellan projektägare Roger Westerlund och projektledare Tobias Bergman om förutsättningarna för planeringsarbetet

Verifieras genom programstyrgruppsbeslut

1. Bakgrund

Regionfullmäktige fattade i maj 2025 beslut om strukturförändringar inom sjukhusvården i Region Västernorrland. Beslutet innebär bland annat att all anestesikrävande operationsverksamhet vid sjukhuset i Sollefteå ska överföras till länsverksamhet AN/OP/IVA:s operationsavdelningar i Sundsvall och Örnsköldsvik. Det medför i sin tur att den kvarvarande operationsproduktionen vid dessa sjukhus får ett ökat beting när det gäller antalet operationer som ska utföras per år.

Mot denna bakgrund behövs ett särskilt genomförandeprojekt som tar sikte på att utveckla operationsverksamhetens kapacitet vid sjukhusen i Örnsköldsvik och Sundsvall. I uppdraget ingår att utveckla den samlade operationsproduktionen i förhållande till den planering för överföring av operationer, som beslutats.

Vid utveckling av operationsverksamhetens effektivitet ska arbetet ske i fem faser där programstyrgrupp godkänner resultat från respektive fas och övergång till nästa fas:

- 1, Mobilisering
- 2, Planering inför förändring/överföring
- 3, Förberedelser inför förändring/överföring
- 4, Genomförande av förändring/överföring
- 5, Uppföljning av genomförandet

Föreliggande direktiv är ett leveransdokument från mobiliseringsfasen. Direktiven beskriver vilka frågeställningar som behöver besvaras och vilka uppgifter som projektet ska utföra när det gäller kraven på ökad effektivitet och produktion vid operationsverksamheterna vid sjukhusen i Örnsköldsvik och Sundsvall (innan planeringsfasen kan ta vid). Vidare anges krav, målsättningar och effektmål, jämte den projektorganisation som är tillsatt för att utföra uppdraget.

1.1 Nuläge

Operationsverksamheten i Region Västernorrland utförs idag på tre sjukhus, Sollefteå, Sundsvall och Örnsköldsvik. Operationsverksamheten vid sjukhuset i Sollefteå omfattar operationer inom kirurgi, ortopedi, urologi, öron och specialisttandvård. I strukturutredningen – som låg till grund för regionfullmäktiges beslut – angavs en övergripande och tänkt fördelning av operationer, vilket skulle innebära att drygt 1 000

operationer överförs till Sundsvall och knappt 400 operationer till Örnsköldsvik. Ett antal förutsättningar har identifierats för att Sundsvall respektive Örnsköldsvik ska klara av en överföring av operationsvolymerna från Sollefteå.

1.2 Projektets uppdrag

Av direktiv och programplan för genomförandet av strukturförändringar inom sjukhusvården framgår att ett särskilt projekt ska inrättas för operationsverksamhetens effektivitet. Projektets utgångspunkter har tidigare beskrivits i ett deluppdrag i den ovan nämnda strukturutredningen. I utredningen beskrevs att länsverksamhet AN/OP/IVA behöver åstadkomma en 22-procentig produktionsökning – varav huvuddelen på sjukhuset i Sundsvall – för att klara av sitt framtida beting på de två kvarvarande operationsavdelningarna i regionen. Tidtabellen för uppdraget får betecknas som pressad – givet den relativt stora produktionsökning som ska uppnås. Ytterligare en faktor – och ”hastighetsbegränsande” omständighet – är bristen på operationssjuksköterskor i Sundsvall.

Projektet behöver genomföra ett analys- och utvecklingsarbete på åtgärdssidan för att klara en ökad operationsproduktion. I praktiken behöver därför projektet inledningsvis ägna relativt mycket tid åt ett analys- och utvecklingsarbete.

Följande delar ingår i projektets uppdrag (notera att dessa delar kan kompletteras och brytas ned i fler aktiviteter i kommande projektplanering):

Planeringsfas

1. Ta fram en projektplan som bl.a. berör tidsplan, aktiviteter och resursbehov kopplat till genomförande av förberedelsefas, genomförandefas och uppföljningsfas.

Förberedelsefas

1. Utredda och lämna förslag på åtgärder som bidrar till att högre effektivitet och produktivitet kan uppnås vid enheterna i Sundsvall och Örnsköldsvik (i linje med den tidsplan som är beslutad). En närmare beskrivning av projektets uppdrag i denna del lämnas nedan i avsnitt 1.2.1 - 1.2.3.



2. En beskrivning av de förarbeten som genomförs med andra verksamheter, där beroenden och behov av samverkan föreligger (vilket i princip omfattar alla opererande verksamheter inom regionen).
3. Projektet ska redovisa underlag till go/no-go-kriterier för de genomförandeprojekt som avser överföring av operationer från sjukhuset i Sollefteå till sjukhusen i Örnsköldsvik och Sundsvall – som ett underlag för styrgruppens beslut om att genomföra förändringarna. Kriterierna finns sammanställda i genomförandeplanens bilagedel.

Genomförandefas

Projektet ingår i programplanens kategori av genomförandeprojekt, men det är princip ett förutsättningsskapande projekt för de genomförandeprojekt som avser avveckling och överföring av operationer från Sollefteå till Örnsköldsvik och Sundsvall. Realiseringen av åtgärder för högre produktion och effektivitet i Örnsköldsvik och Sundsvall kan därmed i viss mån ses om ett löpande och pågående projekt under hela den tid som strukturförändringarna inom operationssjukvården genomförs. Det handlar om ett i sammanhanget pågående och mer långsiktigt utvecklingsarbete – men med en särskilt tydlig slutpunkt, när överföringen av ortopediska operationer under april/maj 2027. Enligt nu liggande tidplan ska produktionsökningen planeras fram till slutet av 2026, varefter ett införande sker i anslutning strax innan årsskiftet 2026/2027. Senast vid denna tidpunkt behöver produktionskapaciteten ha utökats i tillräcklig omfattning.

Utvärderingsfas

1. Fastställa hur uppföljning ska ske och genomföra uppföljning.

I samtliga faser ingår även att hantera relevant intern och extern kommunikation.

För flera av punkterna ovan kommer det tillsättas förutsättningsskapande och programövergripande stödaktiviteter. Det gäller bland annat medicinsk selektering, fastighetsanpassningar, modell för effekthemtagning, riskanalys patientsäkerhet, HR-frågor, kommunikation och förändringsledning.



1.2.1 Analysuppdrag inför beslut om statliga kö-satsningar

I budgetpropositionen för 2026 aviserar regeringen utökade medel för att förbättra tillgängligheten inom hälso- och sjukvården. Den satsning som initierades under innevarande år, med möjlighet att upphandla tre operationstyper, kommer utökas – eventuellt mer fler operationstyper (resurstillskottet uppgår till 750 mnkr per år). Denna möjlighet bör användas fullt ut genom pröva möjligheten att upphandla operationer i så stor skala som möjligt.

Det hör till saken att den samlade operationsverksamheten inom regionen börjar närma sig ett läge där inflödet av operationsklara patienter motsvarar den produktionskapacitet som finns. Men med den ”ryggäck” av väntande patienter, dvs. vårdkön, som finns – blir det samlade betinget ändå alltför stort. En del i strategin för att klara det ökade produktionskravet är att fullt ut utnyttja riktade statliga satsningar.

Det krävs inledningsvis en tydligare bild av vilka operationstyper som kommer omfattas av regeringens satsningar (och övriga villkor). I väntan på att de närmare detaljerna i satsningen klargörs – får projektet i uppdrag att närmare kartlägga av regionens egna köer och vilka operationstyper som är mest lämpliga att upphandla. Det behöver även utredas vilken kapacitet som område somatik och dess berörda verksamheter behöver för att hjälpa patienterna vidare. När dessa fakta finns framtagna är det centralt att komma i gång tidigt med ett upphandlingsunderlag – flera regioner kommer sannolikt konkurrera om ledig kapacitet – och det tar tid att både upphandla och arbeta av köerna. Ansvar för att bereda ett beslutsunderlag om upphandling och övrig administration åligger hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

1.2.2 Högre effektivitet i den peri-operativa processen och ökad poliklinisering

Länsverksamhet AN/OP/VA har under det senaste året ökat sin produktion genom att öppna ytterligare operationssalar i Sundvall (med en sal, totalt 10 salar) och Ö-vik (med en sal, totalt 5-6 salar). Det har inneburit en allt högre produktion som sannolikt överstiger de ingångsvården som låg till grund för antagandena inom strukturutredningen. Om ”ryggsäcken” i viss utsträckning kan lyftas av operationsverksamheten – kan ytterligare åtgärder för högre effektivitet och produktion bidra till att strukturbeslutets målsättningar kan uppnås.



Men pågående utveckling och åtgärder bedöms inte fullt ut kunna leda till den produktionsökning som strukturförändringarna medför vid sjukhusen i Örnsköldsvik och Sundsvall. Projektet ges, mot denna bakgrund, i uppdrag att utreda och analysera möjligheterna att tillskapa en högre effektivitet i hela den peri-operativa processen och öka poliklinisering.

Inom verksamheten och i samarbete med opererande verksamheter pågår sedan tidigare ett antal utvecklingsinitiativ. Dessa initiativ, tillsammans med förslag på nya åtgärder, ska sammanställas, bedömas och resultera i en planering som medför att den samlade operationsverksamhetens ökade produktionskrav kan mötas.

1.2.3 Underlag för strategi om rekrytering av nyckelkompetenser – främst op-ssk

Bristen på operationssjuksköterskor är ett problem som inte fullt ut kan avhjälpas med andra åtgärder. Problemet är särskilt tydligt vid sjukhuset i Sundsvall – där bristen är påtaglig och leder till risk för arbetsmiljöproblem för operationssjuksköterskorna och risk för lägre produktion, i synnerhet om inte fler op-ssk kan utbildas och rekryteras. Att komma till rätta med dessa problem är en angelägenhet för område somatik och i förlängningen hela hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Projektet ges därför i uppdrag att lämna underlag och förslag kring:

- Verksamhetsanknutna insatser för att förbättra introduktion och ett utvecklat stöd genom involvering av andra opererande verksamheter för att effektivisera inskolning.
- Hur utbildning av op-ssk kan prioriteras – med ett faktaunderlag kring en nödvändig omfattning av ett utökat åtagande
- En analys om det finns förutsättningar för "snabbspår" när det gäller utbildning av op-ssk.
- Andra insatser för att öka utbildningsvolymerna, exempelvis genom upphandling av utbildningsplatser.

2. Effektmål

Projektet operationsverksamhetens effektivitet ska uppnå följande effektmål:

- En ökad produktion av operationer i Sundsvall och Örnsköldvik motsvarande den kapacitet som avvecklas vid sjukhuset i Sollefteå.
- Bibehållen eller förbättrad patientsäkerhet

3. Underlag och kontaktpersoner

Effektägare: Maria Strandberg
Projektägare: Roger Westerlund
Styrgrupp: AN/OP/IVA:s ledningsgrupp
Projektledare: Tobias Bergman
Stöd från Projektkontoret: Henrik Hammarström

Underlag, beteckning etc
Bilaga 1: Strukturutredningens slutredovisning och delrapport: Operationsverksamhet – Överföring och produktionsökning
Bilaga 2: Beslut i Regionfullmäktige

4. Krav och önskemål

Mål	Beskrivning	Prioritet
Resultat	Permanent stängning anestesikrävande operationsverksamhet vid sjukhuset i Sollefteå Omställning personal genomförd. Anpassad kapacitet hos mottagande verksamheter i Sundsvall och Ö-vik.	0,5
Tidpunkt	29/10 2025 - 30/4 2027	0,4



Kostnad	Kommer klargöras under planeringsfasen (i projektplan)	0,1
---------	--	-----

5. Tid och resurser för planeringsarbete (fas 2)

Planeringsarbete klart, projektplan, datum	2025-12-31
Eventuella avstämningspunkter, datum (BP2)	
Budget för planeringsarbetet - Interna timmar	Ca 40 timmar
Personella resurser tillgängliga för förberedelsearbetet	Roger Westerlund Anders Setterqvist Tobias Bergman Henrik Hammarström Henrik Kjellberg Därutöver sker förankringsdialog med Närstöd Kommunikation och Närstöd HR samt verksamhetens medarbetare