



Styresak 080-2017

Strategisk utviklingsplan Nordlandssykehuset HF 2017-2035

Statusoppdatering og forslag til strategiske utviklingsområder

Saksbehandler: Tonje E. Hansen

Dato dok: 02.10.2017

Møtedato: 04.10.2017

Vår ref: 2016/2334

Vedlegg (t): Strategisk utviklingsplan_toppdokument

Innstilling til vedtak:

1. Styret tar saken til orientering.
2. Styret støtter det videre arbeidet med å konkretisere de strategiske satsningsområdene.

Bakgrunn

Styret ble informert om oppstart av arbeidet med strategisk utviklingsplan for Nordlandssykehuset HF i styresak [74-2016](#). Siste orientering med status for arbeidet ble framlagt i styresak [69-2017](#).

Direktørens vurdering

Denne styresaken oppsummerer arbeidet med strategisk utviklingsplan så langt. Direktøren ønsker å legge denne oppsummeringen fram for styret for å presentere de foreslåtte satsningsområdene som vi er kommet fram til gjennom arbeidet. Før den videre prosessen med konkretiseringen av satsningsområdene og utforming av mål og tiltak kan påbegynnes, er det viktig at styret er enig i og gir sin tilslutning til satsningsområdene. Direktøren er svært tilfreds med valget av kliniske satsningsområder da de ivaretar mange av områdene i virksomhetene hvor vi i dag har utfordringer.

Status for arbeidet med utviklingsplanen

Siden forrige orientering til styret har det vært gjennomført en prosess hvor klinikkene har jobbet i sine ledergrupper og beskrevet de største interne utfordringene og styrkene. Deretter har kliniksjeffene tatt med seg resultatet fra kartleggingen til en felles diskusjon i direktørens ledergruppe, hvor også HR-sjef, leder for samhandlingsavdelingen og fagsjef deltok. Her ble det utført et strategiarbeid med eksterne analyser hvor det ble identifisert interessenter, konkurrenter, og trekk ved utviklingen i befolkningen, sykdommer og i medisinen. Deretter ble det utført en analyse av interne forhold med utgangspunkt i forarbeidet i klinikkene. Analysen ga som resultat at Nordlandssykehuset HF bør ha strategiske satsningsområder som utfordrer NLSH HF på vår evne til samhandling om de store pasientgruppene og tilpasning av klinisk profil til endringene i befolknings sammensetning og behov. Dette resultatet fra analysen danner grunnlaget for å identifisere mulige strategiske satsningsområder og tiltak for å føre oss fra «nå-situasjonen» til «ønsket situasjon» i fremtiden.

Det har ikke vært muligjort å få drøftet de foreslåtte satsningsområdene med Overordnet samarbeidsorgan (OSO). Erfaringsmessig vet vi at Bodø kommune ofte har et representativt syn for kommunene i spørsmål av faglig og samhandlings karakter. De foreslåtte strategiske satsingsområder ble drøftet med Bodø kommune i dialogmøte den 26.9 og kommunen uttrykte stor tilfredshet med en prioritering av disse områdene.

Brukerutvalget ble orientert om mulige satsningsområder i sitt møte 28.9. Brukerutvalget vedtok at de fire kliniske områdene som er foreslått som satsningsområder er svært viktige og de støtter det videre arbeidet med disse. Brukerutvalget ber direktøren vurdere om bærekraftig økonomi skal være et eget satsningsområde eller en del av satsningsområdenes grunnmur.

Med bakgrunn i den strategiske analysen ble toppdokumentet med strategisk figur revidert og seks mulige strategiske satsningsområder lansert.

Strategisk figur

Følgende revisjon er utført på den strategiske figuren:

1. Øverste nivå i figuren har endret tekst fra «Pasienten først» til «Pasienten». Bakgrunnen for denne endringene er et ønske om å ikke måtte lage orden hvor det etter pasienten må komme noe på andre- og tredje plass osv. I tillegg ønsker vi å unngå å bruke oppbrukte og forslitte uttrykk som f. eks «pasienten i sentrum»
2. Visjonen til Nordlandssykehuset er endret fra «Ledende på kvalitet» til «Ledende på kvalitetsforbedring». Denne konkretiseringen er gjort fordi vi ønsker å fremstå med en troverdig visjon. Kvalitet er et stort begrep som tolkes ut fra hvilken «rolle» man har i helsevesenet. Det betyr at pasienter, pårørende, medarbeidere, støttepersonell, ledere og samarbeidspartnere vil kunne legge ulike betydninger inn i visjonen. Med konkretiseringen at det omhandler kvalitetsforbedring mener vi at visjonen blir enklere å identifisere seg med.
3. Det tredje nivået i figuren hvor den tidligere misjonen «Rett behandling» var skrevet er nå fjernet til fordel for våre kjerneverdier kvalitet, trygghet og respekt. Bakgrunnen for dette valget var at vi fikk flere tilbakemeldinger på at «misjon» er lite brukt ord som kan misforstås, og at «Rett behandling» kunne forstås som om vi ikke gir riktig behandling i dag. Flere har også stilt spørsmål i hva som ligger i «Rett behandling», og om det er for store rom for tolkning. Etter den strategiske analysen ble det derfor klart at vi i stedet ønsket å fokusere på våre kjerneverdier ved å løfte dem inn i figuren på nivå tre.

Forslag til strategiske satsningsområder

De strategiske satsningsområdene vil bli tatt opp til ny vurdering når utviklingsplanen rulleres hvert 4. år. Satsningsområder kan i forbindelse med rullering bli beholdt, justert eller byttet ut.

Følgende forslag til strategiske satsningsområder er foreslått med bakgrunn i den strategiske analysen:

1. Intermediærpatienten

Intermediærpatienter er pasienter som er for friske til å få behandling ved en akuttpost eller en intensivavdeling, men fortsatt er for syke til å være på en vanlig sengepost eller dagbehandling. Vi finner intermediærpatientene innenfor flere fagområder som psykiatri, kirurgi, medisin, barn og nevrologi, og vet at omfanget sannsynligvis vil øke betydelig fram mot 2035 da vi får flere eldre pasienter som vil gjennomgå avanserte prosedyrer og behandlinger. Med intermediærpatienten som fokusområde vil vi kunne løse mange av dagens utfordringer, samtidig som vi forebygger fremtidige.

2. Tidlig intervensjon

Tidlig intervensjon handler om å oppdage sykdom tidlig nok til å iverksette en målrettet og god behandling for å bedre prognose og behandlingsresultat. Tidlig intervensjon er viktig uansett hvor pasienten befinner seg i behandlingsforløpet og er sentralt både innenfor psykisk helsevern og somatikk. For å lykkes med tidlig intervensjon kreves det et tett samarbeid mellom spesialist- og primærhelsetjenesten, på tvers av fagområder i spesialisthelsetjenesten, på tvers av poliklinisk-/dagbehandling og døgntilrettelagt behandling innenfor den enkelte fagområdet og på tvers av profesjoner.

3. Kronikeromsorg

Å få til god og pasientrettet samhandling er avgjørende for å kunne gi våre pasienter rett behandling til rett tid og på rett sted. Med den forventede økningen av andelen eldre pasienter, vet vi at store kronikergrupper vil måtte få mer av sin behandling og oppfølging utenfor spesialisthelsetjenesten. Det vil derfor bli avgjørende å styrke samhandling mellom primærhelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten innenfor kronikeromsorgen. Et delelement kan være å øke tilgjengeligheten på vår spesialkompetanse. Et annet område kan være å identifisere de pasientene som i større grad kan følges opp av fastlege i tett samarbeid med spesialist.

4. Minimal invasiv kirurgi

Området med minimal invasiv kirurgi er under en rivende utvikling siden teknologiske framskritt og innovasjon stadig gir oss ny og forbedret diagnostikk og behandling. Minimal invasiv kirurgi vil si at i stedet for å bruke åpne kirurgiske teknikker kan vi benytte kikkhullsoperasjoner, robotkirurgi osv. I tillegg vil bruk av angiografi (røntgen med kontrast for fremstilling av blodårer) med intervensjon framover bli det foretrukne valget for behandling av f. eks. blødende magesår og blodpropp i hjernen. Dette vil være viktig for pasientene da belastningen forbundet med inngrepene reduseres. For at Nordlandssykehuset skal bli førstevalget til pasienten, er det viktig at vi tar del i denne utviklingen og skaffer oss kvalifisert personell, kompetanse i team og utstyr.

5. Kontinuerlig kvalitetsforbedring

Hva kvalitet er oppfattes ulikt ut fra hvilken rolle man har i helsevesenet. Faglig kvalitet handler om riktig diagnostikk og behandling for en gitt sykdom, mens pasientopplevd kvalitet ofte handler om opplevelsen av selve behandlingsforløpet. Ved å gjøre kontinuerlig kvalitetsforbedring til et satsningsområde i Nordlandssykehuset kan vi bygge opp nødvendige strukturer og systemer for det målrettede forbedringsarbeidet fram mot 2035. Uttrykket «Alle i helsevesenet har to oppgaver når de er på jobb; og utføre sitt arbeid og forbedre det»¹ beskriver kjernen i hva kvalitetsforbedring handler om. Begrepet kvalitetsforbedring kan defineres som en prosess der man systematisk jobber for å identifisere potensielle og faktiske svikt i kvalitet, og på bakgrunn av dette iverksetter tiltak for å forbedre kvaliteten på et gitt område². Kontinuerlig kvalitetsforbedring er derfor et målrettet arbeid som skal foregå på alle nivå i organisasjonen.

6. Økonomisk bærekraft

Kontinuerlig forbedringsarbeid er en forutsetning for en bærekraftig økonomi i Nordlandssykehuset, mens en sterk og bærekraftig økonomi er en forutsetning for å ha handlingsrom for videreutvikling av kompetanse og gjennomføring av framtidsrettede investeringer i teknologi, utstyr og bygg. For å oppnå bærekraftig økonomi må løpende drift gjennomføres med best mulig utnyttelse av de samlede ressursene. Dette omfatter både

¹ «Everyone in health care has two jobs when they come to work; to do their work and to improve it. This is the essence of Quality Improvement” Paul Batalden

² Kvalitetsforbedring – hva er det og hvordan gjøres det? Den norske legeforening.

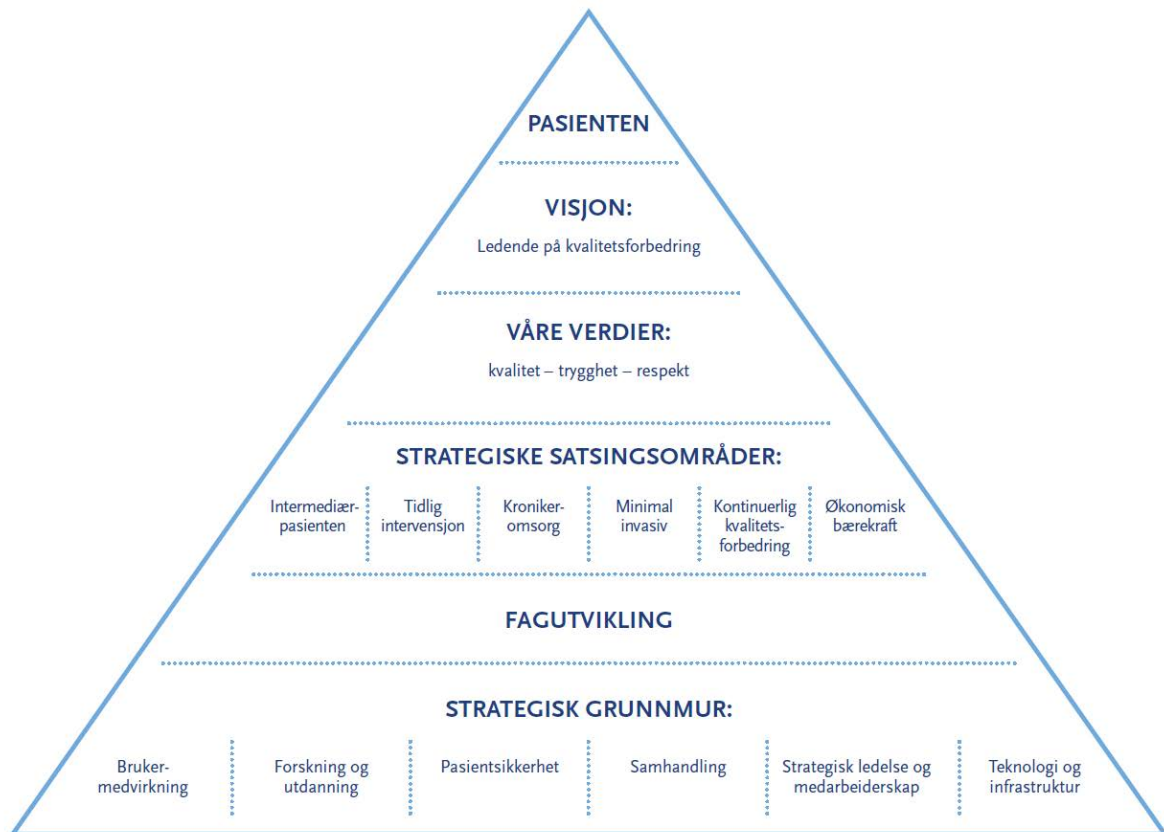
personell, materiell, rom og utstyr. Videre må driften skje innenfor de økonomiske rammer i samtlige områder i virksomheten.

Øvrige nivåer i den strategiske figuren

- Under våre satsningsområder plasserer vi «faglig utvikling» som et langsgående nivå under satsningsområdene, da faglig utvikling vil ligge til grunn for alle nivåene over i figuren, inkludert satsningsområdene.
- I figurens fundament legges de ulike arenaene eller byggesteinene som er helt avgjørende for å kunne sette fokus på pasienten, bli ledende på kvalitetsforbedring og prioritere de strategiske satsningsområdene. Fundamentet består av følgende områder:
 - Brukermedvirkning
 - Forskning og utdanning
 - Pasientsikkerhet
 - Samhandling
 - Strategisk ledelse og medarbeiderskap
 - Teknologi og infrastruktur

Teksten under hvert av punktene er revidert.

Toppdokument



Nordlandssykehuset HF 2017-2035

Nordlandssykehuset skal være et sykehus preget av kvalitet, trygghet og respekt. Pasientenes beste skal være i fokus ved alle våre valg og vi vil arbeide kontinuerlig for å forbedre våre tjenester. Disse kjerneverdiene ligger til grunn for vår strategiske utviklingsplan fram mot 2035.

Vi lever i et langstrakt fylke med spredt bosetning, lange reiseavstander og hardt vær. Dette gir oss noen særlige utfordringer både nå og i framtiden. Vi vet også at vi fram mot 2035 vil møte andre utfordringer; andelen eldre vil øke, behandlingsmulighetene vil blir flere og mer avanserte, vi vil oppleve en økning i pasienter som har behov for langvarig oppfølging i spesialisthelsetjenesten og de fleste med kroniske lidelser vil motta det meste av behandlingen og oppfølgingen i sine hjemkommuner. For å møte framtidens utfordringer må vi derfor samhandle godt, på tvers av tjenestenivå, tjenestesteder og faggrupper – alltid i nær dialog og samarbeid med den som er målet for våre tjenester, pasienten.

Nordlandssykehuset har som visjon å være «Ledende på kvalitetsforbedring». Denne visjonen krever en langsiktig plan og et kontinuerlig fokus på ulike forbedringsområder i alle deler av foretaket. Ved å systematisk innhente og vurdere innspill fra pasienter, pårørende og medarbeidere vil vi bli bedre til å forstå og imøtekomme våre pasienters behov og behandlingsforløpene vil få stadig høyere kvalitet.

De ansatte og deres kompetanse er vår viktigste ressurs. Nordlandssykehuset har 4100 dyktige medarbeidere. Dette gir oss en solid grunnmur når vi i årene framover skal levere pasientens helsetjeneste basert på våre kjerneverdier; kvalitet, trygghet og respekt.

Nordlandssykehuset skal være et sykehus der medarbeidere, ledelse, og samhandlingspartnere setter pasientens beste i fokus – hver gang!

Pasienten

Nordlandssykehuset skal betjene våre pasienter på en best mulig måte, og alle våre tjenester og alle våre valg skal ha pasientens beste som øverste målsetting. Det betyr at våre pasienter alltid skal møtes med respekt, god omsorg og høy kompetanse. De skal være trygge på at behandlingen de mottar er av meget høy kvalitet, at behandlingen gis raskt og at de har fått nødvendig opplæring og veiledning. De skal gjennom hele behandlingsforløpet møte medarbeidere som etterspør og lytter, gir god informasjon og er opptatt av deres ønsker, ressurser og målsettinger.

Vi skal særlig etterspørre og synliggjøre sårbare pasienters rett til og behov for tilrettelagte og koordinerte tjenester. Ved alvorlige og langvarige lidelser innebærer det å se pasientens helhetlige situasjon. Det inkluderer å ivareta pasientens pårørende slik at sykdommen ikke dominerer hverdagslivet deres i større grad enn nødvendig. Gode pasientforløp og mestring av sykdom handler om mer enn å behandle og lindre symptomer.

Pasientrollen er i endring og pasientene våre vil få flere valgmuligheter framover. Vår oppgave blir derfor å skape tillit hos befolkningen for at Nordlandssykehuset tilbyr de tjenestene som dekker deres behov enten hos oss eller de vi anbefaler. Denne tilliten skapes gjennom forutsigbare behandlingsforløp som bygger på oppsummert kunnskap og faglige retningslinjer. Vi skal i alle behandlingsforløp søke å redusere uønsket variasjon, minimere ventetid som ikke er medisinsk begrunnet og redusere risikoen for unødvendige skader og komplikasjoner. Nordlandssykehuset skal være pasientens førstevalg fordi de vet at vi vil gå sammen med dem i en vanskelig fase av livet – med behandling preget av trygghet, nærhet, høy kvalitet og dyp respekt.

Når motstridende interesser gjør det vanskelig å bli enige om hva som er den beste løsningen, skal hensynet til pasientene alltid veie tyngst!

Nordlandssykehusets visjon: Ledende på kvalitetsforbedring

Nordlandssykehuset skal bli ledende på kvalitetsforbedring. Dette innebærer at vi skal vektlegge varige strukturer for forbedringsarbeid og ikke fokusere på kortsiktige, raske løsninger. Kvalitetsforbedring skapes av kontinuerlig, systematisk og målrettet arbeid.

Vi skal være en lærende organisasjon. Læring krever åpenhet. Åpenhet for den faglige diskusjon, åpenhet for kunnskapsdeling og åpenhet for pasienters ønsker og behov. Å være en lærende organisasjon betyr også å fremme holdninger blant ansatte som bidrar til åpenhet om og læring av uønskede hendelser.

Systematisk kvalitetsarbeid er et ledelsesansvar. Vi vil styrke kompetansen hos lederne våre og gjøre dem rustet til å lede an i arbeidet med kontinuerlig kvalitetsforbedring i hele organisasjonen. Pasientens kunnskap og erfaringer skal brukes som et fundament i forbedringsarbeidet og medarbeiderne må se på pasienten som en likeverdig samarbeidspartner.

For å få til et vedvarende fokus på kvalitetsforbedring må det på plass gjennomgående strukturerer som støtter opp om en helhetlig forbedringskultur i hele organisasjonen, fra klinikere via støttepersonell til ledelse. Forbedring er ikke et prosjekt, men en kultur. Derfor kan arbeidet med kvalitetsforbedring aldri kan avsluttes.

Nordlandssykehuset HF sine verdier: **Kvalitet, Trygghet og Respekt.**

Strategiske satsingsområder

Nordlandssykehusets strategiske satsingsområder er:

1. Intermediærpatienten

Intermediærpatienter er pasienter som er for friske til å få behandling ved en akuttpost eller en intensivavdeling, men fortsatt er for syke til å være på en vanlig sengepost eller under dagbehandling. Vi finner intermediærpatientene innenfor flere fagområder som psykiatri, kirurgi, medisin, barn og nevrologi, og vet at omfanget sannsynligvis vil øke betydelig fram mot 2035 da vi får flere eldre pasienter som vil gjennomgå avanserte prosedyrer og behandling. Med intermediærpatienten som fokusområde vil vi kunne løse mange av dagens utfordringer, samtidig som vi forebygger fremtidige.

2. Tidlig intervensjon

Tidlig intervensjon handler om å oppdage sykdom tidlig nok til å iverksette en målrettet og god behandling for å bedre prognose og behandlingsresultat. Tidlig intervensjon er viktig uansett hvor pasienten befinner seg i behandlingsforløpet og er sentralt både innenfor psykisk helsevern og somatikk. For å lykkes med tidlig intervensjon kreves det et tett samarbeid mellom spesialist- og primærhelsetjenesten, på tvers av fagområder i spesialisthelsetjenesten, på tvers av poliklinisk-/dagbehandling og døgnbehandling innenfor den enkelte fagområdet og på tvers av profesjoner.

3. Kronikeromsorg

Å få til god og pasientrettet samhandling er avgjørende for å kunne gi våre pasienter rett behandling til rett tid og på rett sted. Med den forventede økningen av andelen eldre pasienter, vet vi at store kronikergrupper vil måtte få mer av sin behandling og oppfølging utenfor spesialisthelsetjenesten. Det vil derfor bli avgjørende å styrke samhandling mellom kommunehelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten innenfor kronikeromsorgen. Et delement kan være å øke tilgjengeligheten på vår spesialkompetanse. Et annet område kan være å identifisere de pasientene som i større grad kan følges opp av fastlege i tett samarbeid med spesialist.

4. Minimal invasiv kirurgi/ angiografi med intervensjon

Området med minimal invasiv kirurgi er under en rivende utvikling siden teknologiske framskritt og innovasjon stadig gir oss ny og forbedret diagnostikk og behandling. Minimal invasiv kirurgi vil si at i stedet for å bruke åpne kirurgiske teknikker kan vi benytte kikhullsoperasjoner, robotkirurgi osv. I tillegg vil bruk av angiografi (røntgen med kontrast for fremstilling av blodårer) med intervensjon framover kunne bli det foretrukne valget for behandling av f. eks. blødende magesår og blodpropp i hjernen. Dette vil være viktig for pasientene da belastningen forbundet med inngrepene reduseres. For at Nordlandssykehuset skal bli førstevalget til pasienten, er det viktig at vi tar del i denne utviklingen og skaffer oss kvalifisert personell, kompetanse i team og utstyr.

5. Kontinuerlig kvalitetsforbedring

Hva kvalitet er oppfattes ulikt ut fra hvilken rolle man har i helsevesenet. Faglig kvalitet handler om riktig diagnostikk og behandling for en gitt sykdom, mens pasientopplevd kvalitet ofte handler om opplevelsen av selve behandlingsforløpet. Ved å gjøre kontinuerlig kvalitetsforbedring til et satsningsområde i Nordlandssykehuset kan vi bygge opp nødvendige strukturer og systemer for det målrettede forbedringsarbeidet fram mot 2035. Uttrykket «Alle i helsevesenet har to oppgaver når de er på jobb; og utføre sitt arbeid og forbedre det»¹ beskriver kjernen i hva kvalitetsforbedring handler om. Begrepet kvalitetsforbedring kan defineres som en prosess der man systematisk jobber for å identifisere potensielle og faktiske avvik i kvalitet, og på bakgrunn av dette iverksetter tiltak for å forbedre kvaliteten på et gitt område². Kontinuerlig kvalitetsforbedring er derfor et målrettet arbeid som skal være en naturlig del av arbeidshverdagen i alle nivå av organisasjonen.

6. Økonomisk bærekraft

Kontinuerlig forbedringsarbeid er en forutsetning for en bærekraftig økonomi i Nordlandssykehuset, mens en sterk og bærekraftig økonomi er en forutsetning for å ha handlingsrom for videreutvikling av kompetanse og gjennomføring av framtidsrettede

¹ «Everyone in healthcare has two jobs when they come to work; to do their work and to improve it. This is the essence of Quality Improvement” Paul Batalden

² Kvalitetsforbedring – hva er det og hvordan gjøres det? Den norske legeförening.

investeringer i teknologi, utstyr og bygg. For å oppnå bærekraftig økonomi må løpende drift gjennomføres med best mulig utnyttelse av de samlede ressursene. Dette omfatter både personell, materiell, rom og utstyr. Videre må driften skje innenfor de økonomiske rammer i samtlige områder i virksomheten.

De strategiske satsningsområdene vil bli tatt opp til ny vurdering når utviklingsplanen rulleres hvert 4. år. Satsingsområder kan i forbindelse med rullering bli beholdt, justert eller byttet ut.

Fagutvikling

Medisinsk forskning og innovasjon løfter fram nye behandlingsmuligheter, legemidler og medisinsk utstyr i stort omfang og raskt tempo. Dette vil påvirke fagutviklingen i Nordlandssykehuset i betydelig grad framover. Vi vil få ny teknologi og utstyr som muliggjør nye typer behandling i spesialiserte team, men utviklingen legger også til rette for enklere og mer mobilt utstyr. Dette gjør at pasientbehandlingen kan flyttes fra høyspesialiserte fagmiljø og ut i lokalsykehus, kommunehelsetjenesten eller i pasientens hjem. Pasientens nærhet til tjenester er og vil fortsatt være avgjørende for å utvikle behandlingsforløp som er skreddersydd for den enkelte pasient.

Fagutviklingen oppstår også gjennom små og store kvalitetsforbedringsprosjekter, systematisk pasientsikkerhetsarbeid og påvirkning fra brukermedvirkning og samhandling. Dette kan forandre både velferdstjenester og behandlingsmetoder i framtiden.

Det er et klart mål at Nordlandssykehuset sitt tjenestetilbud alltid skal preges av fremragende behandling. Vi har et mål om å videreutvikle regionale funksjoner samtidig som vi behandler de vanligste lidelsene raskt og med god kvalitet. Nordlandssykehusets planer for fagutviklingen i årene som kommer, henger nært sammen med våre strategiske satsningsområder.

Satsningsområdenes fundament

Samhandling

Å skape et godt behandlingsforløp for den enkelte pasient er vårt fremste mål. Ved sykdom, skader og funksjonsnedsettelse er det å motta forutsigbare og sammenhengende helsetjenester helt sentralt for pasientopplevd kvalitet. Samarbeidet internt i Nordlandssykehuset, og mellom helseforetaket og andre samarbeidspartnerne, skal bære preg av at pasienten er i fokus. Pasienten skal til enhver tid skal tilbys en god nok tjeneste på riktig sted og til riktig tid. I hovedsak skal øyeblikkelig hjelp ytes så nært pasientens bosted som mulig. Så snart en forflytning til høyere behandlingsnivå er nødvendig, skal dette skje raskt og sikkert.

For å håndtere et økende behov for helsetjenester må Nordlandssykehuset satse på å gjøre kunnskap tilgjengelig for våre samarbeidspartnere. I et faglig fellesskap med kommunehelsetjenesten vil dette bidra til at pasienter opplever behandlingsforløpene som helhetlig, uten unødige opphold. Nordlandssykehuset forventer og vil bidra til at det finner sted en betydelig tjenesteutvikling i grensesnittet mellom spesialisthelsetjenesten og kommunehelsetjenesten både med hensyn til hvem som skal ivareta hva og med utprøving av ulike organisatoriske løsninger. Nordlandssykehuset ønsker å være en sentral aktør i dette utviklingsarbeidet.

Pasientsikkerhet

Pasientsikkerheten er resultatet av foretakets systematiske arbeid for å redusere risiko for unødvendige skader og komplikasjoner etter medisinsk behandling og pleie. For å få dette til trenger vi gode systemer, engasjerte ansatte og en pasientsikkerhetskultur med fokus på åpenhet, ivaretagelse og felles kontinuerlig læring. Vi trenger også aktive og kompetente pasienter da de ofte er en avgjørende barriere mot uheldige pasienthendelser, særlig hendelser knyttet til informasjonsutveksling og overganger i helsetjenesten. Å ha en helhetlig strategi for pasientsikkerhet innebærer derfor at vi jobber mot flere mål samtidig.

Vi må erkjenne at et helsevesen helt uten pasientskader er en illusjon. Skader og komplikasjoner kommer til å ramme pasienter i Nordlandssykehuset, derfor må vi forplikte oss til å ha gode systemer for å håndtere dem når dette skjer. Det gjelder ikke minst hjelp til pasienter og deres pårørende, men også hjelp til helsepersonell som var en del av hendelsen. Nordlandssykehuset skal håndtere alvorlige hendelser på en måte som gjenoppretter tillit mellom helsepersonell og pasient, inngår som en kilde til kontinuerlig læring og gjør byrden så lett som mulig å bære for alle berørte. Dette skal vi gjøre hver gang.

Nettopp fordi pasientsikkerhet berører følelsene våre, skal vi streve etter å så langt som mulig erstatte det vi tror og føler med faktisk kunnskap. For å kunne sette inn ressursene der muligheten for gevinst er størst, trenger vi systemer for måling og overvåking av risiko – på ulike fagområder og virksomhetsnivå. Når vi så vet hvor skoen trykker, må vi evne å gjøre

noe med det. Først da kan vi være drive med forebygging i stedet for å reparere. Først da bygger vi en felles pasientsikkerhetskultur.

Brukermedvirkning

Å involvere brukere og gi dem innflytelse er et mål på god kvalitet³. Prinsippet om at «ingen beslutninger skal tas om meg – uten meg» skal være styrende for Nordlandssykehuset fram mot 2035.

Aktiv brukermedvirkning på individnivå innebærer at helsepersonell tar utgangspunkt i pasientens ønsker og målsettinger ved planlegging, gjennomføring og evaluering av helsehjelpen. Helsepersonell er eksperter på sykdom og behandling, mens pasienten og deres nærmeste er eksperter på hvordan sykdommen påvirker dem selv og deres hverdagsliv. De vet hvordan behandling virker på dem, hvilke bivirkninger de klarer å håndtere, hva de trenger for å mestre sykdommen fremover, hvordan sykdommen påvirker deres nærmeste og hvor de ønsker å motta sin behandlingen.

Medarbeiderne i Nordlandssykehuset skal legge til rette for at pasienten kan velge hvilke løsninger som til enhver tid er best for dem. Utgangspunktet vårt skal alltid være at vi spør alle våre pasienter: Hva er viktig for deg? Vår oppgave er å sikre at pasienten har tilstrekkelig informasjon til å foreta disse valgene og samtale med pasienten om alternativene, basert på evidensbasert kunnskap og på våre erfaringer.

Det er bare de som mottar helsetjenester hos oss som kan si noe om hvordan de opplever å motta denne helsehjelpen. Nordlandssykehuset HF vektlegger derfor brukermedvirkning også på tjeneste- og systemnivå. Innhenting av pasienters og andre brukeres erfaringer og synspunkter gis en sentral plass i utforming av pasienttilbudet i Nordlandssykehuset og fremgår i rapportering etter plan- og meldesystemet og i beslutningsgrunnlag som fremmes for administrasjon og styre.

³ Helsedirektoratet, 2005

Teknologi og bygg

Teknologisk utvikling, nye løsninger og systemer vil påvirke måten vi skal drive helsetjenester i framtiden. Standardisering og anskaffelser for en hel region er svært omfattende prosesser som ofte tar lang tid. Nordlandssykehuset skal være en aktiv bidragsyter i de store regionale utviklingsløpene, men også ta vårt ansvar for at våre ansatte har løsninger som fungerer i hverdagen. Vi må ha kunnskap om egen virksomhet og vurdere teknologisk utvikling opp mot våre behov. Som en innovativ organisasjon vil Nordlandssykehuset være med på å utvikle samfunnet, og være en kilde til verdiskapning. Nordlandssykehuset mener at helsesektoren må sette og eie standardene for teknologi hos oss, men vi kan med fordel la markedet lage løsningen. Verdiskapningen skjer når menneskene i organisasjonen bruker ressursene på nye og smartere måter. Innenfor enkelte områder vil Nordlandssykehuset ha utfordringer, muligheter eller behov som ikke kan løses via regionale prosjekt. Nordlandssykehuset mener den største effekten av læring og utvikling er å finne i et utstrakt samarbeid på tvers av regioner med andre foretak, og med bedrifter med kompetanse fra helse og andre sektorer.

Infrastrukturen, herunder bygg, er en premissleverandør. Den kan være hemmende eller fremmende ut fra alder, tilgjengelighet og funksjon, både for vår nåværende aktivitet og for videre teknologisk utvikling. Infrastrukturen i Nordlandssykehuset skal understøtte en effektiv leveranse av helsetjenester i hele organisasjonen, og vi har derfor allerede gjennomført en betydelig satsing innenfor området. En satsning vi skal forsterke og videreutvikle for å møte nye krav og forventninger fra pasienter, pårørende og våre ansatte.

Forskning og utdanning

Nordlandssykehusets forskningsaktivitet henger nøye sammen med fokuset på kontinuerlig forbedringsarbeid og pasientsikkerhet. Forskerne våre spiller en viktig rolle når vi skal ta i bruk ny kunnskap for å forbedre oss, fordi forskningsresultater fra inn- og utland må oversettes til klinisk praksis. Betydningen av klinikknær forskning er understreket i foretakets forskningsstrategi for perioden 2015 – 2025.

Forskning i foretaket er en viktig forutsetning for å kunne videreutvikle og styrke Nordlandssykehusets regionale og spesialiserte funksjoner samt universitetssamarbeidet

innen utdanning. Nordlandssykehuset er en kompetanseorganisasjon som skal bidra regionalt til utdanning i medisin, sykepleie og øvrige helsefag. Det er en uttalt målsetting om ytterligere å øke antallet ansatte i doktorgradsløp og antallet ansatte med doktorgrad. I tillegg er forskningen en grunnleggende forutsetning for utdanning av leger i spesialisering på de kliniske områder foretaket anser som strategisk viktige. Til sist er forskning et uttrykk for et aktivt utviklingsmiljø, noe som er av grunnleggende betydning for å kunne tiltrekke seg høykompetent arbeidskraft. Et forskningsmiljø som er synlig regional, nasjonalt og internasjonalt bidrar til å gjøre Nordlandssykehuset mer attraktivt innenfor rekruttering

Strategisk ledelse og medarbeiderskap

Organiseringen av Nordlandssykehuset skal legge vekt på å klargjøre ansvar, herunder ha enhetlig ledelse og videreutvikle en ledelse med tid til strategisk arbeid, nytenking og med nødvendig handlefrihet. Det skal gis rom til arbeid med både helse, miljø og sikkerhet (HMS) og kjernevirksomheten. Foretaket skal videreutvikle sine systemer for kontinuerlig kvalitetsforbedring, og bedre strukturene for nødvendige støttetjenester for den kliniske virksomheten.

Rekruttering og stabilisering blir et nøkkelord fram mot 2035. Det forventes at spesialisthelsetjenesten underlagt Helse Nord vil ha behov for ca. 30 % flere årsverk for å kompensere for et høyere antall pasienter og andel eldre i tillegg til et økt antall innbyggere totalt sett. Det vil derfor bli økt konkurranse om helsepersonell fra alle profesjoner. I dag ser vi allerede store utfordringer innenfor enkelte fagområder når det gjelder personell med spesialkompetanse. Med ny teknologi og nye behandlingsmetoder utvikles behov for annen og ny kompetanse enn det vi har vært vant til, og vi må derfor gjøre en vurdering av hva som er riktig kompetanse og hvem som skal utføre hvilke oppgaver. Hvordan oppnå fornuftig oppgaveglidning mellom yrkesgrupper, omsorgsnivå og fagområder trenger gode prosesser. Dette krever god, strategisk ledelse og fokus på et medarbeiderskap preget av tillitt og åpenhet.