

# Strategi

## för omställning av hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen

---

*Det övergripande målet för hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen är en god hälsa i befolkningen. VGR ska erbjuda en **jämlig, sammanhållen** och **tillgänglig** hälso- och sjukvård som ges med **högsta kvalitet** och **patientsäkerhet** samt alltid utgår från den **enskilda personens behov** och **erfarenheter**.*

*För att nå målet om en god hälsa krävs en omställning av vården för att bättre möta patienternas behov och skapa mesta möjliga värde av de tillgängliga resurserna.*

## Innehåll

Inledning.....	3
Bakgrund .....	3
Vad krävs för att lyckas? .....	4
Omställning .....	5
Utveckla den nära vården .....	5
Koncentration av vård.....	6
Digitala vårdtjänster.....	7
Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling .....	8

# Inledning

Det övergripande målet för hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen är en god hälsa i befolkningen. Regionen ska erbjuda en jämlik, sammanhållen och tillgänglig hälso- och sjukvård som ges med högsta kvalitet och patientsäkerhet samt alltid utgår från den enskilda personens behov och erfarenheter.

För att nå målet om en god hälsa krävs en omställning av vården för att bättre möta patienternas behov och skapa mesta möjliga värde av de tillgängliga resurserna.

Invånarna ska känna tillit till hälso- och sjukvården i Västra Götaland och lätt hitta till den vård de behöver. Det behövs ett ökat fokus på hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande aktiviteter. Den vård som invånarna behöver ofta ska finnas i närområdet och kunna erbjudas med en god kontinuitet. Den vård invånarna behöver mer sällan kan samlas till färre utbudspunkter för att säkerställa högsta kvalitet. För att både kunna koncentrera vård och bygga ut den nära vården behövs nya arbetssätt och digitaliseringens möjligheter nyttjas bättre. Kvalitetsförbättringar ska vara en ledstjärna i allt utvecklingsarbete för att invånarna ska erbjudas en vård med hög medicinsk kvalitet, patientupplevd kvalitet och organisatorisk kvalitet.

Invånarna ska känna sig trygga med att den vård som erbjuds är kunskapsbaserad, och kunna vara delaktiga i sin egen vård samt få tillgång till stöd och redskap för att kunna ta ansvar för att förbättra och bibehålla sin hälsa. När patienter involveras och görs delaktiga i processen kring den egna vården skapas en kvalitativ, patientsäker och effektiv vård. Arbetet med att införa personcentrerat arbetssätt inom Västra Götalandsregionen måste fortsätta. Hälso- och sjukvården ska erbjuda all sin kunskap och tillsammans med andra samhällsaktörer aktivt arbeta för att minska hälsoklyftorna i samhället.

Värderingar som ska känneteckna Västra Götalandsregionens förändrings- och omställningsarbete ska vara nytänkande, innovationskraft, kvalitetsfokus, utvecklingsvilja, patientnytta och stor tillit till vårdens professionella att leda och utveckla vården.

# Bakgrund

Under de senaste åren har Västra Götaland haft en stark befolkningsutveckling som under de närmsta femton åren kommer att fortsätta. Antalet invånare i Västra Götaland beräknas öka med närmare 300 000 personer. Andelen äldre över 80 år och barn kommer att öka mest, grupper som behöver stora delar av vårdens resurser. Samtidigt är det stora skillnader i olika kommuner och områden när det gäller både befolkningsökning och den demografiska utvecklingen. I ett par kommuner förväntas befolkningen minska något, i andra kommuner kommer ökningen att vara liten medan framförallt Göteborgsregionen förväntas att öka markant. Samtidigt ökar andelen äldre över 80 år främst i de delar där ingen eller liten befolkningsutveckling sker.

## Effektivisering och utveckling

För att klara befolkningsökningen och en högre andel barn och äldre måste sjukvården effektiviseras och digitala vårdtjänster utvecklas.

Medicinteknisk utveckling och digitalisering skapar ständigt nya möjligheter för både vården och patienterna. Allt mer av vården kan i framtiden utföras utanför sjukhusen med bättre värde och resultat, inte sällan i patientens hem och med patienten som medskapare. Västra Götalandsregionen ska ligga i framkant i vårdutvecklingen och en nära samverkan mellan experimentell och klinisk forskning är en grundbult i en välfungerande och framgångsrik hälso- och sjukvård. Genom forskning och utveckling kan patienter dra nytta av nya effektiva metoder för diagnostik och behandling.

Dagens hälso- och sjukvård i Västra Götalandsregionen håller god medicinsk kvalitet, men brister i tillgänglighet och samordning. Utvecklingen mot en alltmer specialiserad vård innebär färre generalister och ett ökat behov av samordning mellan olika enheter, kliniker och vårdgivare. En samordning som patienter och anhöriga alltför ofta själva måste ordna. Primärvården är idag inte tillräckligt rustad för att utgöra basen som står för samordning och kontinuitet i vården. Den nära vården behöver förstärkas så att mer vård kan bedrivas utanför våra stora sjukhus, med bättre tillgänglighet för patienterna och samtidigt mer kostnadseffektivt med bibehållen kvalitet. En väl utbyggd nära vård, med primärvården som bas, skapar bättre förutsättningar för sammanhållna vårdkedjor.

## Mesta möjliga värde med tillgängliga resurser

Omställning av vården handlar om såväl strategi och struktur som kultur och lokal verksamhetsutveckling. Det finns strukturella och organisatoriska problem inom hälso- och sjukvården som gör att resurserna inte utnyttjas optimalt och dessa problem kommer inte att lösa sig av sig själva. Det behövs en lång rad strategiska åtgärder för att möta de strukturella och organisatoriska problemen. För att kunna skapa mesta möjliga värde för de tillgängliga resurserna behövs ökad samverkan mellan sjukhusvård, primärvård, tandvård och den kommunala vården, anpassningar av organisation och kompetens men också kulturella förändringar.

En god kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara omställningen. Västra Götalandsregionen måste vara en arbetsgivare som både erfaren personalen vill stanna kvar hos och som ny personal med kompetenser som vården behöver vill börja arbeta för. Västra Götalandsregionen måste därför i sina verksamheter erbjuda en god arbetsmiljö, konkurrenskraftiga löner och stora möjligheter till utveckling i yrkesrollen.

## Vad krävs för att lyckas?

Hälso- och sjukvården är i ständig förändring och utveckling där ny kunskap och ny teknik förändrar och förbättrar förutsättningarna för att bedriva sjukvård. Därför går det inte att måla en färdig bild över hur hälso- och sjukvården ska se ut eller fungera ens på fem eller tio års sikt. Tanken med detta strategidokument är därför att peka ut i vilken riktning som vi vill att sjukvården ska utvecklas de närmaste åren. Den förändring och utveckling vi önskar se måste börja nu, med nu kända förutsättningar och kunskaper. För att få kraft i utvecklings- och förändringsarbetet ska årliga handlingsplaner tas fram kring åtgärder och initiativ för att utveckla

vården i den önskvärda riktningen inom omställningens områden utifrån gjorda erfarenheter och kunskapsutvecklingen i omvärlden.

Det finns flera tidigare utredningar, till exempel Hälso- och sjukvårdens utvecklingsstrategi från 2004 och Framtidens hälso- och sjukvård från 2012, som legat till grund för utveckling av vården i Västra Götalandsregionen. Vården utvecklas ständigt och flera av de mål och visioner som tidigare utformats har delvis uppnåtts, men parallellt har behov och förutsättningar också ändrats.

### **Delaktighet**

För att lyckas behöver alla medarbetare känna delaktighet, förstå varför och vilja vara med och driva ett förändringsarbete. Det är i patientmötet som förändringen skapas. Ledning och styrning blir mycket viktigt och det måste finnas stöd för förändringsledning på alla nivåer. Kompetenta chefer med ett engagerat ledarskap är en viktig förutsättning för att nå framgång med de förändringar som krävs. Även patienter och invånare ska göras delaktiga i det kommande förändringsarbetet. En god kommunikation både inom och utanför den egna organisationen är en viktig framgångsfaktor. Det behövs också ett faktabaserat förändringsarbete där värdet och behovet av strukturerad mätning tydliggörs och där utfallsmått, såväl patientrapporterade som medicinska kvalitetsmått, följs, analyseras och används för fortsatt utvecklingsarbete.

I arbetet med omställningen av hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen uppkommer nya organisatoriska gränser som kan påverka förutsättningarna för utbildning, fortbildning och forskning. Arbetet med omställningen ska uppmärksamma de risker som följer av detta och syfta till att säkra och förbättra dessa möjligheter framöver.

## **Omställning**

Omställningen av vården i Västra Götalandsregionen delas in i fyra övergripande områden, som bland annat har stöd i de två statliga utredningarna "Effektiv vård" (SOU 2016:2 och "Träning ger färdighet - Koncentrera vården för patientens bästa" (SOU 2015:98)) samt i den nationella Visionen för e-hälsa 2025 och i erfarenheterna av framgångsrik verksamhetsutveckling.

Omställningen bygger också vidare på de tidigare strategierna som antagits av Västra Götalandsregionen. Vi kan utifrån denna bakgrund forma den utveckling vi vill se av vården i Västra Götalandsregionen och som vi ser är nödvändig för att möta framtidens behov.

- Utveckla den nära vården
- Koncentrera vård för bättre kvalitet och tillgänglighet
- Utveckla digitala vårdformer och tjänster
- Fokusera på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling

## **Utveckla den nära vården**

Vård som patienten behöver ofta ska finnas nära och i den nära vården ingår vård inom primärvården, tandvården eller i patientens hem samt öppen specialiserad vård utanför de stora akutsjukhusen, på specialiserade närsjukvårdscentrum, mindre sjukhus, på distans eller andra öppna vårdformer. 1177 via telefon eller webb ska vara den enkla vägen in i vården och kunna erbjuda ett utökat utbud av tjänster.

Primärvården ska utgöra basen i den nära vården och kunna ge en effektiv, bred och lättillgänglig sjukvård för de flesta vårdbehoven. Genom sjukvårdsupplysning, utbildning och information om hälsa och egenvård kan invånarna stödjas att öka delaktigheten i sin egen hälsa och egenvård. Här kan olika digitala lösningar utvecklas och implementeras. Fokus ska ligga på tidiga och förebyggande insatser. Information och utbildning måste anpassas till invånarnas olika förutsättningar som till exempel språk och utbildningsnivå. Samverkan och planering av vårdens organisation och processer ska skapa kontinuitet och trygghet.

I den nära vården ska det finnas ett samordningsansvar för listade patienter så att patienten alltid vet vart hen ska vända sig dygnet runt. Hälsa- och sjukvården ska utformas så att de organisatoriska och administrativa gränserna minimeras. Samarbete mellan sjukhus, den nära vården och den kommunala vården är avgörande för att skapa den sömlösa vården för patienter med behov av vård från olika vårdgivare.

Den vård som kan ges utanför de stora sjukhusen ska erbjudas i de vårdformer som skapar mest värde för patienten. Genom att möta framförallt de mest sjuka äldre och multisjuka oavsett ålder i den nära vården kan oplanerade besök och inläggningar på sjukhusen minska. Mobila team ska erbjudas de som har behov av vård i hemmet och som kan ha svårt att ta sig till vårdinrättningar. Det ska finnas mobila team på såväl primärvårds- som specialistnivå. Mobila team kräver ett bra samarbete mellan sjukhus, primärvård, och den kommunala vården för att skapa kontinuitet och trygghet.

Sjukdomsförebyggande och hälsofrämjande insatser riktade mot individer och grupper är av stor vikt för att skapa ökad hälsa och minska framtida vårdbehov. Samarbete med till exempel skolor, familjecentraler, socialtjänst och särskilda boenden behöver därför utvecklas ytterligare.

## Koncentration av vård

För att säkerställa och höja kvalitet och patientsäkerhet samt öka effektiviteten behöver viss specialiserad vård samlas till färre platser än idag. Det handlar i huvudsak om den vård som en enskild patient sällan behöver.

Både den akuta och den planerade vården behöver koncentreras så att varje behandlare och team har tillräckligt stora volymer för ökad kvalitet och patientsäkerhet. I utredningen "Träning ger färdighet" föreslås vissa volymriktmärken om antal åtgärder per team eller läkare respektive sjukhus per år för att säkerställa god kvalitet. Västra Götalandsregionen har tidigare fastställt högre volymriktmärken inom vissa områden, än vad som föreslås i utredningen, i arbetet med regional produktions- och kapacitetsplanering. De volymriktmärken som tas fram ska syfta till ökad kvalitet och får varken bli absoluta eller universella för all verksamhet.

En koncentration av delar av den specialiserade vården kommer att påverka vissa medicinska samband och kan därför få vissa följd effekter. Det är viktigt att tillvarata alla regionens olika sjukhus på bästa sätt för att långsiktigt fastställa deras respektive uppdrag inom såväl den akuta vården som den planerade vården.

Ett arbete med att nivåstrukturera den specialiserade vården leder också till en översyn av hur traumavården ska organiseras och hur akutsjukhusens olika uppdrag ska se ut i omfattning och i tid över dygnet.

Det ska vara enkelt för patienterna att få sina behov tillgodosedda med en hög tillgänglighet. Sjukhusens akutmottagningar ska kunna fokusera på de svårast sjuka patienterna som kan behöva sjukhusets alla resurser. Därför ska vi utveckla vården för akuta behov på olika nivåer som 1177, vårdcentraler, jourcentraler, mobila team och sjukhusens specialiserade akutmottagningar.

## Digitala vårdtjänster

Digitaliseringen påverkar alla områden i samhället och invånarnas förväntningar på hur organisationer möter och interagerar med omvärlden ökar. Västra Götalandsregionen ska ligga i framkant när det gäller att använda digitaliseringens möjligheter, vilket förutsätter förändringar på flera plan. Västra Götalandsregionen ska vara öppen och lättillgänglig och kommunicera på ett sätt som passar den enskildes behov.

Att ta till sig ny teknik och nya arbetssätt är vidare en förutsättning för att lyckas med såväl utveckling av nära vård som koncentration av vård. Det är också en helt central förutsättning för att skapa en god arbetsmiljö för regionens medarbetare i en snabbt föränderlig tillvaro. Digitaliseringens möjligheter ska därför alltid beaktas vid omställningen av vården genom att använda principen om digitalt först. Det vill säga, det som kan göras digitalt ska göras digitalt oavsett hur tjänsten levererats tidigare. Detta utan att nya lösningar verkar uteslutande gentemot människor som av olika anledningar inte kan hantera ny teknik.

Nya digitala vårdformer och tjänster ska utvecklas, men det behöver också ske en implementering av redan framtagna tjänster. I ett första läge handlar det om vårdmöten på distans, distansövervakning med sensorteknik samt internetbaserat stöd och behandling. Det handlar också om beslutsstödsystem och andra verktyg som förbättrar patientsäkerheten och underlättar medarbetarnas vardag.

Tillsammans med övriga regioner och landsting vill vi vidareutveckla 1177 till att bli den naturliga vägen in till vården för invånarna med de första grundläggande råden om egenvård och en vägledning för fortsatt omhändertagande inom vården.

### **Nya sätt att tänka och agera**

Sett i ett längre perspektiv innebär digitaliseringen att helt nya sätt att tänka och agera leder till snabba utvecklingssteg. I detalj är dessa svåra att förutse men digitaliseringen förändrar på många sätt förutsättningarna att erbjuda olika tjänster. Västra Götalandsregionen välkomnar detta.

För att vara med och leda utvecklingen är det viktigt att det skapas en samverkansarena mellan vårdgivare, universitet och högskolor samt olika leverantörer där även patienter och patientföreningar kan samverka runt nya vårdformer och tjänster.

Västra Götalandsregionen har inlett ett arbete med att upphandla ett nytt kärnsystem till den vårdinformationsmiljö vi önskar etablera. Det är ett omfattande arbete som kommer ta stora resurser i anspråk under flera år. Detta nödvändiga steg får inte förhindra att vi parallellt utvecklar fler digitala tjänster och nya arbetssätt. Vi har stort behov av såväl lösningar som underlättar medarbetarnas vardag som tjänster som gör att invånare och patienter kan bli mer delaktiga och ta ett större ansvar för sin hälsa.

## Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling

Den största kunskapen till förändring, förbättring och utveckling av hälso- och sjukvården finns hos vårdens medarbetare och chefer. Parallellt med de ovan nämnda mer strukturella åtgärderna för att utveckla och förbättra hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen behövs ett systematiskt arbete med lokal verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar inom varje verksamhet för att förbättra produktivitet och effektivitet samt arbetsmiljö.

Sjukvårdens chefer och medarbetare ska ges tid, kunskap och redskap att arbeta med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling i syfte att kunna erbjuda högre medicinsk kvalitet och högre patientupplevd kvalitet i en bättre organisation.

Med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar ska vi tillvarata medarbetarnas kompetens och vilja att utveckla hälso- och sjukvården. Västra Götalandsregionens ambition är att nationellt bli ledande i arbetet med kvalitetsutveckling i hälso- och sjukvården.

Förbättrad kvalitet är nästan alltid likställt med ökad effektivitet i hälso- och sjukvården, och vice versa. Kvalitetsarbetet syftar därför till att säkerställa en kunskapsbaserad, personcentrerad, patientsäker, jämlik, tillgänglig och effektiv vård, samtidigt som produktivitet och effektivitet förbättras.

Kunskapsorganisationen spelar en viktig roll vid sidan av linjeorganisationen, för att driva på utvecklingen och skapa legitimitet för utvecklings- och förändringsarbetet. Stödet till kunskapsorganisation ska därför ses över och förbättras.