

Møtedato: 24. februar 2021

Arkivnr.:
2021/40

Saksbeh:
E.M. Hauge/H. Rolandsen

Sted/Dato:
Bodø, 17.2.2021

Styresak 10-2021

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024

Saksdokumentene var ettersendt.

Innledning/bakgrunn

Formålet med saken er at styret skal behandle og beslutte *Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024*.

Sammenheng med strategi og grunnleggende verdier

Retning for utvikling er satt i *regional utviklingsplan 2035*, vedtatt i styret i desember 2018. Regional utviklingsplan er Helse Nord's overordnede strategiske dokument.

Etter 2018 er nasjonal helse- og sykehusplan revidert, og det er kommet nye oppdragsdokument fra Helse- og omsorgsdepartementet (HOD). Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 bidrar til å gi *trygghet* for at foretaksgruppen gjør riktige prioriteringer de neste fire årene.

Bakgrunn

Administrerende direktør tok i juni 2020 initiativ til å utvikle ny strategi for Helse Nord RHF. Med utgangspunkt i utfordringer og muligheter vi ser for oss kommende år, skal strategien:

- Vise hvilke strategiske grep som skal prioriteres i Helse Nord RHF de neste fire årene, for å nå målene i *regional utviklingsplan 2035*.
- Danne grunnlag for revisjon av regional utviklingsplan for perioden for perioden 2023–2038, bygge på føringene i nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023, og regjeringens visjon om å utvikle *pasientens helsetjeneste*.
- Fornye Helse Nord RHF's nåværende strategi og visjon om «Helse i Nord - der vi bor».
- Hensynta nye oppdrag fra HOD, herunder læringspunkter i beredskapssammenheng.

Prosess

Strategidokumentet er utarbeidet av en intern arbeidsgruppe, sammensatt av representanter fra alle avdelingene i Helse Nord RHF.

Arbeidsgruppen har underveis forankret og søkt råd og innspill internt i det regionale helseforetaket, fra referansegruppe fra ledelsen i helseforetakene i regionen, fra konserntillitsvalgte og -verneombud, og fra Regionalt brukerutvalg. Det er i tillegg avholdt møter med universitetene og Statsforvalter.

Utkast til *strategi for Helse Nord RHF 2021–2024* ble i slutfasen sendt til eksterne mottakere med anmodning om innspill og kommentarer. Det samme ble lagt ut på våre internetsider til informasjon og eventuelle innspill fra andre eksterne parter.

Strategien gjelder for det regionale helseforetaket, Helse Nord RHF. Den har til hensikt fastsette prioriterte tiltak som det regionale helseforetaket må sette inn for å nå langsiktige mål fastsatt i *regional utviklingsplan 2035*, som er foretaksgruppens overordnede strategiske dokument. Innspillrunden fulgte derfor ikke alminnelig kutyme for offentlige høringer. Når *regional utviklingsplan* skal fornyes i 2022, vil høringsprosess gjennomføres på lik linje med prosessen i forkant av nåværende plan.

Strategiens formål

Fokus for strategien er det regionale helseforetaket, ikke hele foretaksgruppen. Strategien viser hvilke innsatsområder som skal prioriteres de neste fire årene i Helse Nord RHF.

Ifølge helseforetakslovens § 2a har regionale helseforetak «*et overordnet ansvar for å iverksette den nasjonale helsepolitikken i helseregionen. Regionale helseforetak skal planlegge, organisere, styre og samordne virksomhetene i helseforetakene som de eier.*»

Strategiens innhold

Strategien baserer seg på det regionale helseforetakets to roller i spesialisthelsetjenesten, hovedoppgaver og samfunnsoppdrag.

Det formelle og sentrale formålet for Helse Nord RHF er sørge-for-rollen som innebærer å sørge for at befolkningen i Nordland, Troms og Finnmark og på Svalbard, sikres et likeverdig og faglig godt tilbud om spesialisthelsetjeneste, enten gjennom egne helseforetak eller gjennom kjøp fra private leverandører.

Den andre rollen er “eierrollen”, som gjelder hvordan Helse Nord RHF skal organisere og følge opp sine helseforetak.

I tråd med vedtektene er Helse Nord RHF's hovedoppgaver å legge til rette for, planlegge, organisere og fremme, utvikling og arbeidet med:

1. pasientbehandling
2. utdanning av helsepersonell
3. forskning
4. opplæring av pasienter og pårørende
5. utvikling av medisinsk praksis, pleie og kompetanseutvikling

1–4 samsvarer med sykehusenes oppgaver, jf. spesialisthelsetjenesteloven § 3-8. Balansen mellom Helse Nord RHF's rolle og hovedoppgaver, og hva som er HF-enes rolle og hovedoppgaver, er nøye diskutert i arbeidsgruppen og referansegruppen.

Eksempel: Behandling av pasienter skjer i sykehusforetak, og ikke i det regionale helseforetaket. Begge har pasientbehandling som hovedoppgave. Grenseoppgangen er løst med å tydeliggjøre hva Helse Nord RHF skal foreta i kraft av sine to roller, som gjør at helseforetakene settes i stand til løse å sine hovedoppgaver og nå styringsmålene som det stilles krav om i oppdragsdokument.

Sammenheng med, og oppfølging av, regional utviklingsplan 2035

Det vises til *styresak 158-2018 Regional utviklingsplan 2035* (styremøte 19. desember 2018) hvor styret i helse Nord RHF vedtok følgende i vedtakets punkt 11: *Styret ber adm. direktør*

halvårlig presentere en sak om status for arbeidet med å følge opp Regional utviklingsplan 2035 Helse Nord.

Adm. direktør har fulgt opp vedtaket gjennom styresak i juni hvert år (rullering av økonomisk langtidsplan), og i budsjettsak høsten 2019. Høsten 2020 har fokus vært strategiprosessen, og å påse at den er godt forankret i regional utviklingsplan 2035.

Det er en tett kobling mellom regional utviklingsplan 2035 og Helse Nord RHF's strategi 2021–2024. Fra strategidokumentet siteres:

Regional utviklingsplan 2035 er vår plan for å nå de langsiktige, strategiske mål. Samhandling, teknologi, kompetanse og økonomisk sunn drift er sentrale målområder i regional utviklingsplan 2035. (...)

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 har kortere tidshorison. Strategien viser hvilke områder som skal prioriteres for å nærme oss de langsiktige strategiske målene og styringsmålene i oppdragsdokumentet. Dokumentet er overordnet, og suppleres av delstrategier for spesifikke deler av virksomheten, regionale fagplaner og økonomisk langtidsplan. Strategien vil også ligge til grunn for å utarbeide en oppdatert regional utviklingsplan for perioden 2023–2038.»

Adm. direktør foreslår at behandling og oppfølging av strategi 2021–2024, blir det fremtidige dokumentet som styret får halvårlig rapportering på, i tillegg til forberedelsen til rullering av regional utviklingsplan for 2023–2038.

Visjon og verdigrunnlag

Adm. direktør foreslår at visjonen til Helse Nord fornyes, fra *Helse i nord – der vi bor* til *Sammen om helse i nord*. Visjonen rommer behovet for tettere samarbeid internt, mellom helseforetak, med kommunene og andre sektorer, og med pasient og pårørende.

Verdigrunnlaget (kvalitet, trygghet og respekt) foreslås supplert med et fjerde element: lagspill. Begrepet «sammen» i visjonen, og «lagspill» som grunnleggende verdinorm, hører godt sammen.

Gjennom godt lagspill skal spesialisthelsetjenesten leve opp til verdiene. Helsetjenesten er til for befolkningen, pasienter og pårørende. Sammen med dem kan vi utvikle og tilby gode helsetilbud. Gjennom lagspill og medvirkning får vi til mer når alle helse- og samfunnsaktører samarbeider for og med pasienter og pårørende.

Sammenheng mellom utfordringer og strategiske innsatsområder

Strategi 2021–2024 har gruppert prioriterte oppgaver i fem innsatsområder, som har sitt utspring i aktuelle utfordringer og utviklingstrekk.

Arbeidsgruppen har lagt vekt på følgende områder:

- Demografi
 - vi blir flere og eldre og færre til å hjelpe
 - endret sykdomsbyrde, flere trenger behandling lengre
 - bosettingsmønstre skifter
- Ny teknologi gir muligheter
 - bedre tilgjengelige helsetjenester

- medisinsk utvikling
- vi har en informert og kompetent befolkning i nord som kjenner sine pasientrettigheter
- Det helhetlige utfordringsbildet
 - klimaendringer
 - globale påvirkninger som pandemi og legemiddelmangel
 - sammensatte hendelser som cyberangrep og sikkerhetspolitikk

Tiltakene i Helse Nord RHF Strategi 2021–2024 er samlet i fem innsatsområder:

- Vi planlegger og styrer helhetlig og langsiktig
- Vi stiller krav til kvalitet i pasientbehandling
- Vi forbedrer gjennom samarbeid
- Vi legger til rette for attraktive arbeidsplasser
- Vi er forberedt

Medbestemmelse

Strategi for Helse Nord RHF 2021-2024 er forankret i dialogmøter med konserntillitsvalgte og -verneombud (KTV/KVO) underveis i prosessen. Strategien ble formelt drøftet mellom KTV/KVO den 11. februar 2021 med følgende enighetsprotokoll:

1. Partene er enige om innholdet i «Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024.
2. Partene er enige i at visjonen endres til «Sammen om helse i nord».

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 er forankret i utvidede ledermøter og allmøter i Helse Nord RHF underveis i prosessen, og blir formelt drøftet den 22. februar 2021. Protokoll gjøres tilgjengelig for styret i forkant av styremøte 24. februar 2021.

Brukermedvirkning

Regionalt brukerutvalg (RBU) har vært involvert underveis i prosessen.

Strategi for Helse Nord RHF 2021-2024 (versjon 0.9) ble behandlet i det regionale brukerutvalget i Helse Nord RHF, den 21. januar 2021, jf. RBU-sak 3-2021. Følgende vedtak ble fattet:

1. RBU gir sin tilslutning til strategi for Helse Nord RHF 2021–2024.
2. RBU har følgende innspill til arbeidet:
 - a. Det bør fremheves i strategien at brukermedvirkning skal gjennomsyre aktuelle beslutningsprosesser i foretaket
 - b. Pasienter og pasientbehandling bør i større grad fremheves
 - c. Pasienter og pårørende bør omtales som en ressurs, også i omtalen om mål om det utadvendte sykehus
 - d. Strategien bør synliggjøre kvalitetssikring ved bruk av kommersielle aktører

Adm. direktørs vurdering

Administrerende direktør er fornøyd med at tilbakemeldingene fra involverte parter er at det har vært en god prosess. Det taler for at det er oppnådd god forankring og eierskap til innhold og prioriteringer, både internt og eksternt.

Utvikling av pasientens helsetjeneste er et overordnet budskap i strategien. Pasientens stemme skal bli hørt både i møtet mellom pasient og behandler, og i utviklingen av helsetjenesten.

Tilbakemeldingene fra innspillsrundene er systematisert. Der innspill ikke er tatt inn, er det begrunnet. Flere instanser har pekt på at Helse Nord RHF's ambisjon for universitetssykehusets rolle kunne vært mer belyst, det samme gjelder sykehus som har regionsfunksjoner. Administrerende direktør mener at helseforetakenes rolle er godt beskrevet i regional utviklingsplan 2035 men vil ta innspillene med i den kommende revisjonen som er planlagt i 2021. Samtidig er det viktig å vise til at alle foretak har en viktig rolle i å nå strategiske mål som f.eks.:

- oppfylle nasjonale styringsmål og iverksette nasjonal helsepolitikk
- nå regionale mål, faglige utviklingsplaner og utvikle og oppdatere delstrategier
- desentralisere det vi kan, og samle det vi må
- sikre at tjenestene leveres i tråd med nasjonale retningslinjer og veiledere
- drive frem økt samarbeid mellom helseforetakene, og med private aktører for å nå målet om 0 fristbrudd og under 50 dagers ventetid innen 2022

Strategien er overordnet, og skal suppleres av delstrategier for spesifikke deler av virksomheten, regionale fagplaner og økonomisk langtidsplan. Strategien blir et viktig grunnlag for revisjon av regional utviklingsplan, som er Helse Nord RHF's førende strategi for langsiktig utvikling av spesialisthelsetjenesten.

Helse Nord er en stor samfunnsaktør som skal innrette sin virksomhet i tråd med nasjonale mål og bærekraftig bruk av ressurser. Dette er grunnleggende begrep som er plassert som et fundament i rammeverket for strategisk utvikling.

Rekruttering og kompetansebygging av personell er en særlig utfordring. Innovasjon, digitalisering og bruk av ny teknologi vil gi nye muligheter og løsninger. Gjennom godt lagspill skal Helse Nord RHF være en pådriver for kontinuerlig forbedring.

Det helhetlige utfordringsbildet innenfor samfunnssikkerhet og beredskap påvirker helsesektoren. I Nord-Norge påvirkes spesialisthelsetjenesten av forhold knyttet til klimaendringer, styrker og sårbarheter ved implementering av ny teknologi, globale påvirkninger som pandemi og legemiddelmangel, cyberangrep og sikkerhetspolitikk. Tverrsektorielt samarbeid og internasjonalt samspill skal vektlegges mer i årene fremover.

Adm. direktør mener at *Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024* legger et godt fundament for videre samarbeid mellom det regionale helseforetaket, pasient- og brukerorganisasjoner, ansatte, tillitsvalgte, verneombud, helseforetakene og andre samfunnsaktører, til beste for hele befolkningen.

Styret i Helse Nord RHF inviteres til å fatte følgende vedtak:

1. Styret for Helse Nord RHF vedtar *Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024*.
2. Styret ber adm. direktør presentere status i arbeidet med å følge opp *Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024* halvårlig, første gang i desember 2021.
3. Styret ber om at *Strategi for Helse Nord RHF 2021* legges til grunn for oppdatering av regional utviklingsplan (2023–2038), og ber adm. direktør orientere styret om fremdriftsplan innen juni 2021.

Bodø, 17. februar 2021

Cecilie Daae
adm. direktør

Vedlegg: Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024

Sammen om helse i nord

Forord

Jeg har her gleden av å presentere Helse Nord RHF's nye strategi. Den bygger på føringene i nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023, hvor utvikling av pasientens helsetjeneste er et overordnet budskap. Pasientens stemme skal bli hørt både i møtet mellom pasient og behandler, og i utviklingen av helsetjenesten.

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 viser hvilke tydelige strategiske grep Helse Nord RHF vil prioritere de neste fire årene. Dokumentet er overordnet og suppleres av delstrategier for spesifikke deler av virksomheten, regionale fagplaner og økonomisk langtidsplan. Strategien vil være et viktig grunnlag når vi skal revidere regional utviklingsplan, som er Helse Nord RHF's førende strategi for å utvikle helsetjenesten.

Helse Nord RHF er en stor samfunnsaktør som skal innrette sin virksomhet i tråd med nasjonale mål og bærekraftig bruk av ressurser. Tverrsektorielt samarbeid og internasjonalt samspill må være en del av vår forvaltning innenfor både økonomi, personell og miljø.

Norge står foran store demografiske endringer. Andelen eldre i befolkningen kan bli opp mot dobbelt så stor i Nord-Norge som i resten av landet. Dette gir Helse Nord store utfordringer. Det krever nye samarbeidsmåter mellom statlige og kommunale etater, mellom helseforetak, mellom yrkesgrupper, mellom helsepersonell og pasienter og pårørende. Utvikling av forpliktende samarbeid i helsefellesskap er et godt eksempel på hvordan vi må arbeide fremover. Rekruttering og kompetansebygging av personell er en særlig utfordring. Innovative strategier, digitalisering og bruk av ny teknologi vil gi nye muligheter og løsninger. Gjennom godt lagspill skal Helse Nord RHF være en pådriver for kontinuerlig forbedring.

Det helhetlige utfordringsbildet innenfor samfunnssikkerhet og beredskap påvirker helsesektoren. I Nord-Norge påvirkes spesialisthelsetjenesten av forhold knyttet til klimaendringer, styrker og sårbarheter ved implementering av ny teknologi, globale påvirkninger som pandemi og legemiddelmangel, cyberangrep og sikkerhetspolitikk.

Jeg ser frem mot et godt og spennende samarbeid med helseforetakene, tillitsvalgte, verneombud, pasient- og brukerorganisasjoner og andre samfunnsaktører i årene fremover, til beste for hele befolkningen.

Cecilie Daae,
adm. direktør
Helse Nord RHF

1. Helse Nord RHF's rammeverk for utvikling

Det regionale helseforetaket - Helse Nord RHF - eier de underliggende helseforetakene:

- Universitetssykehuset Nord-Norge
- Nordlandssykehuset
- Finnmarkssykehuset
- Helgelandssykehuset
- Sykehusapotek Nord
- Helse Nord IKT

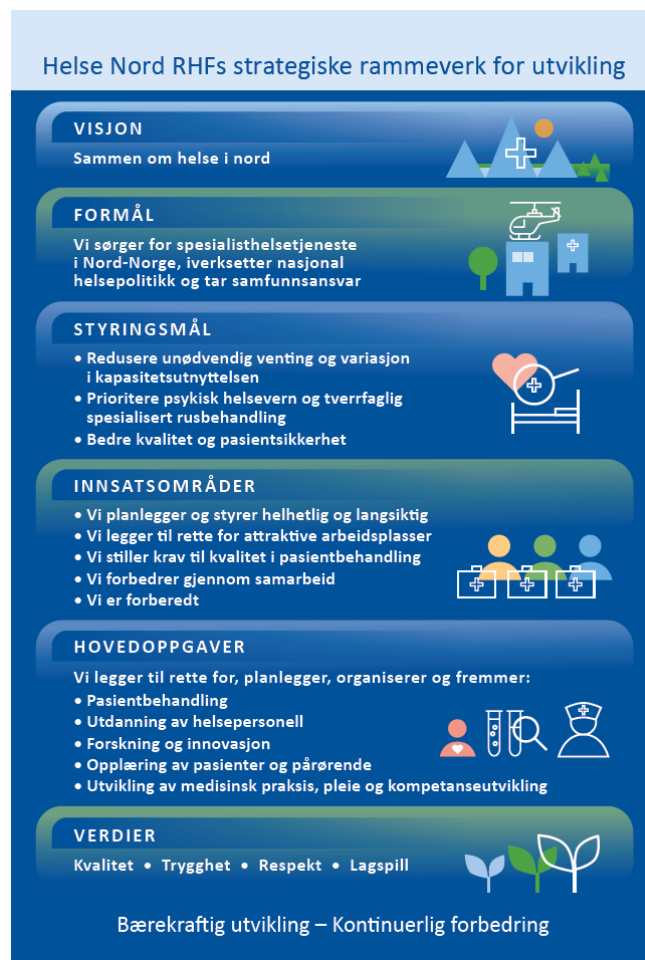
Helseforetakenes rolle og funksjon er nærmere beskrevet i regional utviklingsplan 2035 i tråd med foretakenes vedtekter. I tillegg til region- og universitetssykehus (Universitetssykehuset Nord-Norge) og helseforetak med noen regionsfunksjoner (Nordlandssykehuset), som begge også har flere lokalsykehus, består foretaksgruppen av helseforetak med lokalsykehus (Finnmarkssykehuset og Helgelandssykehuset), og foretak for sykehusapotek tjenester og IKT-tjenester. Sammen utgjør det regionale helseforetaket og de seks helseforetakene foretaksgruppen «Helse Nord», som er et samlet begrep for hele gruppen.

Helse Nord RHF kjøper helsetjenester fra private aktører, og det er et viktig supplement til helseforetakenes aktivitet. Pasienter og pårørende skal kunne benytte de private aktørene med avtale, på lik linje med sykehusene.

Helse Nord RHF eier sammen med de tre andre regionale helseforetakene i Norge fem nasjonale helseforetak¹. Disse felleseide foretakene er en betydelig del av den samlede spesialisthelsetjenesten til befolkningen i hele landet. Strategier for disse selskapene besluttes av styrene i de fire regionale helseforetakene.

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 er satt inn i et rammeverk som synliggjør sammenheng mellom visjon, formål, styringsmål, innsatsområder, hovedoppgaver og verdigrunnlag:

¹ Pasientreiser, Luftambulansetjenesten, Helsetjenestens driftsorganisasjon for nødnett, Sykehusinnkjøp og Sykehusbygg



Figur 1: Helse Nord RHF's strategiske rammeverk for utvikling

2. Visjon

Helse Nord RHF's visjon er:

Sammen om helse i nord

Visjonen er vårt ønskede fremtidsbilde som vi strekker oss mot. Vi får til mer sammen og med basis i vårt verdigrunnlag: kvalitet, trygghet, respekt og lagspill.

Vi får til mer når helseforetak samarbeider seg imellom og sammen med kommuner og andre helse- og samfunnsaktører. Helsetjenesten er til for pasienter og pårørende, og sammen med dem kan vi utvikle og gi gode helsetilbud. Sammen har vi et felles ansvar for en sammenhengende helsetjeneste i nord.

Helse handler her både om helsetilstanden i befolkningen og om utvikling av helsetjenesten. Vi skal sammen bidra til best mulig helse i befolkningen, og det skal vi klare gjennom å stadig utvikle helsetjenestetilbudet i nord.

3. Verdier

Helse Nord RHF bygger kultur og adferd gjennom verdiene:

- kvalitet
- trygghet
- respekt
- lagspill

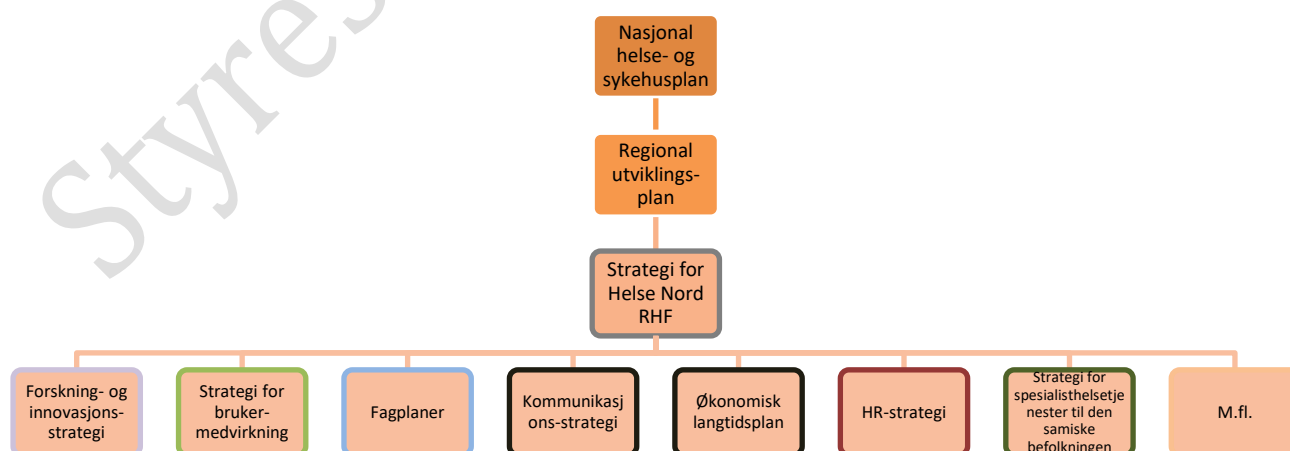
Kvalitet, trygghet og respekt er nasjonale verdier for spesialisthelsetjenesten. Gjennom godt lagspill skal vi bidra til en spesialisthelsetjeneste som lever opp til verdiene.

Helse Nord RHF har føyd til lagspill som en ny verdinorm i strategien. Som lagspillere tenker vi helhetlig, vi samhandler og deler vår kunnskap og erfaring. Vi tar et felles ansvar for å sikre at vi løser oppgavene med god kvalitet både i prosess og resultat. Vi gjennomfører samfunnsoppdraget til beste for pasientene og til nytte for samfunnet, og møter hverandre med respekt og åpenhet. Pasienter og pårørende er viktige medspillere på laget vårt. Med verdien lagspill forsterker vi vår visjon *Sammen om helse i nord*.

4. Strategiens formål for Helse Nord RHF

Dette er en strategi for Helse Nord RHF, det vil si en strategi for det regionale helseforetaket – RHF - og ikke hele foretaksgruppen, som inkluderer alle helseforetakene i regionen. Strategien bygger på nasjonal helse- og sykehusplan, regional utviklingsplan og oppdragsdokument. Den viser våre prioriteringer for å nærme oss de langsiktige, strategiske målene og styringsmålene i oppdragsdokumentet de neste fire årene. Den omtaler hvilke tiltak RHF-et må iverksette, og som skal lede til, at helseforetakene når styringsmålene det stilles krav om i oppdragsdokumentet.

Figuren under viser Helse Nord RHF's strategihierarki:



Figur 2: Helse Nord RHF's strategihierarki

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 baserer seg på det regionale helseforetakets to roller i spesialisthelsetjenesten, hovedoppgaver og samfunnsoppdrag. Det formelle og sentrale formålet for Helse Nord RHF er sørge-for-rollen som innebærer å sørge for at befolkningen i Nordland, Troms og Finnmark og på Svalbard sikres et likeverdig og faglig godt tilbud om spesialisthelsetjeneste. Den andre formålet er eierrollen, som omhandler hvordan Helse Nord RHF skal organisere sine sykehus som helseforetak, kombinert med kjøp av helsetjenester fra private aktører.

Spesialisthelsetjenesteloven, helseforetaksloven og pasient- og brukerrettighetsloven slår fast henholdsvis sørge-for-ansvaret, eieransvaret og gir pasientene rettigheter til helsetjenester.

Vi har et særlig ansvar for å sørge for likeverdige spesialisthelsetjenester til den samiske befolkningen. Dette innebærer å ivareta strategisk videreutvikling av spesialisthelsetjenester til den samiske befolkningen, og ivareta nødvendig samhandling og koordinering med øvrige helseregioner. Den samiske befolkningens behov for spesialisthelsetjenester skal ivaretas nasjonalt, og kompetanse om samisk helse, språk og kultur må være tilgjengelig i alle deler av landet.

Hovedoppgavene Helse Nord RHF skal legge til rette for, planlegge, organisere og fremme innenfor regionen er²:

- pasientbehandling
- utdanning av helsepersonell
- forskning
- opplæring av pasienter og pårørende
- utvikling av medisinsk praksis, pleie og kompetanseutvikling

Samfunnsansvaret som følger av FNs bærekraftsmål angår i stor grad spesialisthelsetjenesten. Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 har innsatsområder som vil bidra til at Norge ivaretar sine forpliktelser på dette området.

5. Overordnede styringsmål

Helse Nords regionale utviklingsplan 2035 setter retning i arbeidet fremover for hvilke tema og problemstillinger som adresseres, og hvordan foretaksgruppen – Helse Nord – skal arbeide med disse. Samhandling, teknologi, kompetanse og økonomisk sunn drift er sentrale målområder i regional utviklingsplan 2035.

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 har kortere tidshorisont, og viser våre prioriteringer for å nærme oss de langsiktige målene og styringsmålene i oppdragsdokumentet. Dokumentet er overordnet, og suppleres av delstrategier for spesifikke deler av virksomheten, regionale fagplaner og økonomisk langtidsplan (som vist i figur 2). Strategien vil også være del av grunnlaget for å utarbeide en oppdatert regional utviklingsplan for perioden 2023–2038.

² Se Helse Nord RHF's vedtekter § 6 (vedlagt lenke i kapittel 9)

Overordnede, årlige styringsmål er gitt i oppdragsdokument fra Helse- og omsorgsdepartementet, og har vært konsistent i lang tid:

- Redusere unødvendig venting og variasjon i kapasitetsutnyttelsen
- Prioritere psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling
- Bedre kvalitet og pasientsikkerhet

Gjennom prioriterte innsatsområder (se kapittel 7), skal vi møte fremtidens behov og skape kontinuerlig forbedring og bærekraftig utvikling. Innsatsområdene bygger på utfordringer og utviklingstrekk (omtalt i kapittel 6).

6. Utfordringer og utviklingstrekk

Fremskrivninger av helsetilstanden i befolkningen og prognoser om demografisk utvikling viser særskilte utfordringer for spesialisthelsetjenesten. Bosettingsmønstre forandres, vi blir flere og vi blir eldre, sykdomsbyrden endres, og vi blir færre til å hjelpe. Befolkningen kjenner sin rett til likeverdige helsetjenester av god kvalitet uten unødig ventetid, og de forventer mer. Dette vil om kort tid gi utfordringer i store deler av landsdelen og gjøre det krevende å forene ønsker og muligheter innenfor ressursene vi har til rådighet.

Det kan være langt mellom pasient og sykehus i Nord-Norge. Ved å utvikle og ta i bruk ny teknologi, blir avstand til sykehus ikke lenger så avgjørende. En bærekraftig helsetjeneste forutsetter at vi tar i bruk mulighetene teknologien gir og at medarbeidernes kompetanse utvikles og anvendes best mulig. Bare da kan vi løse oppgavene fleksibelt og effektivt. Teknologisk utvikling har gjort at flere funksjoner som tidligere var forbeholdt få og store sykehus er blitt tilgjengelig også ved mindre sykehus.

Utvikling innen persontilpasset medisin gjør det mulig å tilpasse behandling individuelt. Dette fordrer høyspesialisert utstyr og kompetanse og vil trekke utviklingen i retning mot sentralisert diagnostikk og tjenester i nettverk. Kunstig intelligens og storvolum datasett (big data) kan effektivisere tjenestene. Ved å ta i bruk resultatene fra forskning og innovasjon, for eksempel sensortechnologi, kan sentralisering motvirkes og det kan legges til rette for mer behandling og oppfølging i hjemmet. Slik vil medisinsk utvikling føre til både sentralisering og desentralisering av tjenester.

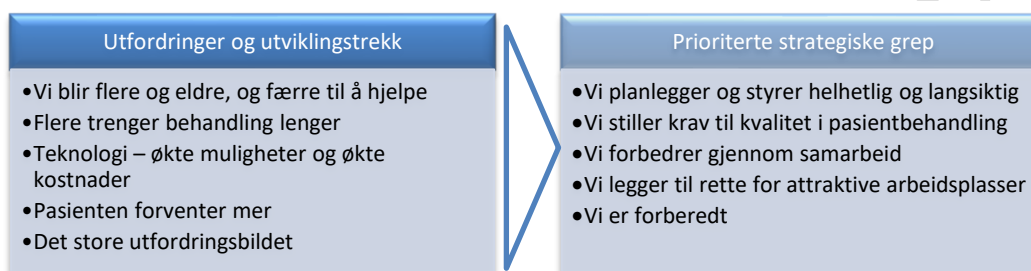
Parallelt med dette arbeidet skal vi håndtere et større utfordringsbilde. Norge har forpliktet seg til innen 2030 å redusere utslipp av klimagasser med 50 % sammenlignet med 1990-nivået. Helse Nord er en stor samfunnsaktør og må ta denne ambisjonen på alvor. Andre utviklingstrekk er globalisering, endringer i det sikkerhetspolitiske bildet, klimatiske utfordringer, som skaper behov for arealplanlegging og håndtering av mer ekstremvær. Vi blir mer avhengig av teknologi som stiller store krav til informasjonssikkerhet.

7. Prioriterte strategiske grep

Fem innsatsområder

Med innsatsområder menes de strategiske grepene vi vil legge vekt på i strategiperioden:

- Vi planlegger og styrer helhetlig og langsiktig
- Vi stiller krav til kvalitet i pasientbehandling
- Vi forbedrer gjennom samarbeid
- Vi legger til rette for attraktive arbeidsplasser
- Vi er forberedt



Figur 3. Sammenhengen mellom utfordringer, utviklingstrekk og prioriterte strategiske grep

7.1 Vi planlegger og styrer helhetlig og langsiktig

Virksomhetsstyring og godt lagspill mellom helseforetak og private leverandører, mellom ledelse, tillitsvalgte, vernetjeneste, pasienter og pårørende, fører til at vi har felles forståelse for rekkefølge og prioritering. Det gjør det mulig å holde et overordnet og helhetlig fokus på utvikling av spesialisthelsetilbudet i Nord-Norge. Dette innebærer også at vi har samme forståelse for at omstilling er nødvendig for å håndtere kostnader som er knyttet til investeringer, beslutninger gjennom *Nye metoder*³, samt utvikling av nye tilbud.

Gjennom langsiktig planlegging har regionen lykket i å bygge flere nye sykehus. De har moderne teknologisk utstyr og digitale verktøy som ivaretas av personell med høy kompetanse. Investeringsplanleggingen går over åtte års horisont og justeres årlig slik at vi hele tiden kan holde stø kurs. Våre driftsbudsjetter legges for fire år fremover. Langsiktig planlegging gir et godt handlingsrom for å ha tydelig søkelys på faglig utvikling og innovasjon.

I tiden fremover vil det bli knappere tilgang til kvalifisert arbeidskraft. Helse Nord må ta strategiske grep for å gjøre spesialisthelsetjenesten mer robust og mindre avhengig av vikarer fra utlandet. Investeringer i avansert utstyr stiller høye krav til kompetente ansatte med kunnskap om prosedyrer og rutiner. De høye kostnadene ved vikarbruk og den reduserte

³ Nye metoder er et nasjonalt system for innføring og utfasing av metoder (legemidler, behandlingsformer, medisinsk teknisk utstyr) i spesialisthelsetjenesten. De regionale helseforetakene er eiere. Beslutningsforum for nye metoder fatter beslutninger.

tilgangen på utenlandske vikarer, gjør det nødvendig å gjøre tiltak for å opprettholde regionens beredskap.

For å ivareta kontinuerlig forbedring og bærekraftig utvikling legger vi de neste fire årene innsats i å:

- oppfylle nasjonale styringsmål og iverksette nasjonal helsepolitikk
- nå regionale mål, faglige utviklingsplaner og utvikle og oppdatere delstrategier
- bidra til at sykehusforetakene prioriterer tilbud innenfor psykisk helsevern, til tverrfaglig spesialisert rusbehandling, kronikergrupper, barn og unge samt eldre med sammensatte behov
- holde fast ved langsiktig investeringsplan og få nytteeffekt av store investeringer
- prioritere nødvendige ressurser til informasjonssikkerhet
- forenkle arbeidsprosesser gjennom systematisk forbedringsarbeid
- ta samfunnsansvaret på alvor og bidra til en vesentlig reduksjon av utslipp av CO₂ til ytre miljø. Tiltaket følges opp i egen delstrategi om klima og miljø og krav til helseforetakene.

7.2 Vi stiller krav til kvalitet i pasientbehandling

Det norske helsevesenet leverer tjenester av høy kvalitet sammenlignet med land det er naturlig å sammenligne med. Det er likevel rom for og behov for kontinuerlig forbedring. Pasient og pårørende skal bli mer aktive deltakere i behandlingen. Gjennom de nye helsefelleskapene skal det utvikles mer helhetlige og sammenhengende tjenester mellom sykehus, primærlege og kommunehelsetjeneste.

Vi vil i fremtiden i mye større grad kunne ta i bruk større mengder helsedata direkte ved planlegging, gjennomføring, evaluering og korrigerende av praksis. Helsedata gir også grunnlag for mer og bedre forskning om effektene av behandlingen som tilbys. Kunnskap om variasjon skal brukes til å utvikle standardiserte pasientforløp. Kvalitetsarbeid bygger på lagspill med åpenhet om avvik, faktabasert problemløsning og læring av hverandre.

Høyspesialiserte miljø skal være pådrivere for utvikling av persontilpasset diagnostikk og behandling. Medisinsk og teknologisk utvikling fordrer mer avansert utstyr og høyspesialisert kompetanse og vil føre til sentralisering av noen tjenester. Medisinske fremskritt, bruk av teknologi og godt samarbeid mellom helseforetak gjør at tjenester som tidligere har vært sentralisert kan bli mer desentralisert, også hjem til pasienten. Sikker og robust digital infrastruktur må derfor prioriteres.

For å ivareta kontinuerlig forbedring og bærekraftig utvikling legger vi de neste fire årene innsats i å:

- desentralisere det vi kan, og samle det vi må
- sikre at tjenestene leveres i tråd med nasjonale retningslinjer og veiledere
- stimulere til en «lærende organisasjon» gjennom å etablere en god kultur for avviksrapportering og håndtering
- bruke data fra kvalitetsregistre og andre helseregistre som grunnlag for forbedring og prioritering, og være tydelige og åpne om resultater
- legge til rette for gode løsninger for innhenting av brukererfaringer og avviksmeldinger fra pasienter og pårørende

- forbedre pasientforløp gjennom bruk av teknologi, registrering av brukererfaring, strukturering av elektronisk pasientjournal, kurveløsning, lukket legemiddelsøyfe og ved gradvis å ta i bruk kunstig intelligens når slik teknologi viser seg hensiktsmessig og forsvarlig
- videreutvikle felles regionale prosedyrer, standarder og metoder
- nedprioritere diagnostikk, behandling og støttefunksjoner som har usikker nytteverdi
- styrke kompetansen rundt helsefaglig forskning inkludert klinisk forskning, innovasjon og kontinuerlig forbedring
- øke antall kliniske behandlingsstudier i tråd med *Nasjonal handlingsplan for kliniske studier*. Flere pasienter skal tilbys deltakelse i aktuelle kliniske studier
- inspirere til at pasientene i sykehusene blir møtt av ansatte som kombinerer sin faglige ekspertise og tverrprofesjonelle samhandlingskompetanse med klinisk erfaring, profesjonalitet, vennlighet og medmenneskelighet

7.3 Vi forbedrer gjennom samarbeid

Pasientene skal få hjelp fra en sammenhengende helsetjeneste og vi skal bidra til at overgangene mellom de ulike aktørene blir sømløs. Gode helsetjenester forutsetter godt lagspill mellom pasient, pårørende og helseaktører som kan bidra til gode pasientforløp. Vi skal være en pådriver for utvikling av helsefelleskapene, som skal sikre at helseforetakene og kommunene er i et forpliktende fellesskap om de pasientene som trenger det mest.

Pasientforløpet skal sikre at utredning og behandling skjer uten unødvendig dobbeltarbeid, spesielt i tilfeller der flere aktører er involvert i forløpet. Det skal etableres avtaler om hvilke oppgaver som utføres hvor, slik at pasientene slipper å svare på de samme spørsmålene og unngår de samme undersøkelsene på alle steder de mottar helsehjelp.

Vi vil i samråd med helseforetakene vurdere og iverksette tiltak knyttet til å utvikle dagens modell for å levere helsetjenester. Dette vil kunne innebære å flytte oppgaver mellom sykehus dersom det er hensiktsmessig.

For å ivareta kontinuerlig forbedring og bærekraftig utvikling legger vi de neste fire årene innsats i å:

- motivere til god involvering av pasienter og pårørende, både på strategisk nivå med brukermedvirkning og i den enkeltes behandlingsforløp (samvalg⁴)
- øke pasienters forutsetninger for å være aktive deltakere i egen behandling, for eksempel ved å prioritere pasient- og pårørendeopplæring
- stimulere til at det etableres faste kontaktmøter mellom helseforetakene og NAV og andre offentlige aktører for å støtte pasienter som har særlige behov
- drive frem økt samarbeid mellom helseforetakene og med private aktører for å nå målet om 0 fristbrudd og under 50 dagers ventetid innen 2022
- støtte opp under samarbeidet mellom helseforetakene og kommunene for å gjøre digitale spesialisthelsetjenester lettere tilgjengelig for pasientgrupper der det er hensiktsmessig for pasientene

⁴ Samvalg er en prosess der du sammen med helsepersonell tar beslutninger om hvilke undersøkelses- og behandlingsmetoder som passer best for deg, se <https://www.helsenorge.no/samvalg/hva-er-samvalg/>

- være bindeleddet mellom sykehus og fastleger for å styrke kompetansen og bidra til at færre pasienter unødig blir sendt til sykehus
- være pådrivere for at samarbeidet mellom kommuner og helseforetak i helsefelleskapene utvikler omforente rutiner for pasientforløp
- sikre sømløs overgang ved utskriving og tydelig ansvar for trygg oppfølging etter utskriving, for eksempel å sørge for at det ikke blir opphold i bruk av legemidler ved skifte av omsorgsnivå
- inngå samarbeidsavtaler med universitet og samisk høgskole for å dimensjonere utdanningsprogram ut fra tjenestens behov, og for å fremme forskning av høy kvalitet til nytte for pasientene
- hente innspill fra frivillige organisasjoner for å bidra til økt trivsel på sykehusene
- påvirke samfunns- og helsetjenesteutvikling gjennom forpliktende samarbeid med andre samfunnsaktører, som for eksempel fylkeskommuner og Sametinget
- ha åpen og god dialog med våre omgivelser, og involvere samarbeidsaktører og berørte parter i relevante saker

7.4 Vi legger til rette for attraktive arbeidsplasser

Vi vil legge til rette for at helseforetakene skal være stabile, helsefremmende og attraktive arbeidsplasser, som tiltrekker, utvikler og beholder den kompetansen vi trenger for å yte sikker og god pasientbehandling. Det er nær sammenheng mellom godt arbeidsmiljø og god pasientsikkerhet. Trygge og kompetente medarbeidere med gode og forutsigbare arbeidsvilkår, gir sikker pasientbehandling.

Trygghet for å si ifra og foreslå nye løsninger, gir rom for kontinuerlig forbedring og innovasjon. Det vil over tid bidra til god kvalitet. Lagspill og godt partssamarbeid hvor vi møter brukere, medarbeidere og samarbeidspartnere med åpenhet, respekt og forståelse, er et sentralt fundament for attraktive arbeidsplasser.

Rekrutteringsutfordringer og underbemanning medfører risiko for stor arbeidsbelastning, høyt sykefravær og manglede kapasitet til faglig utvikling. Dette kan føre til en ond sirkel der foretakene blir avhengige av dyrt, innleid personell. Bærekraftig drift er avhengig av langsiktig bemanningsplanlegging og fleksibel oppgavedeling som tilpasses aktivitetsutviklingen og kompetansebehovet.

Helse Nord har behov for å redusere innleie av vikarer betydelig og har en ambisjon om å redusere vikarbehovet med minimum 30% innen 2023 sammenlignet med 2019 gjennom for eksempel tiltak for å beholde personell i faste hele stillinger. En nøkkel for å lykkes med dette er fagutvikling. Vi har tro på at medarbeidere som får faglig utvikling gjennom videreutdanning og intern kompetanseutvikling, har større sannsynlighet for å bli værende i våre foretak over tid.

Vi ønsker å rekruttere og utvikle ledere, og vil stimulere gode fagfolk til å ta på seg lederoppgaver. Vi vil bidra aktivt i regionalt og nasjonalt samarbeid for ledelse og lederutvikling.

For å ivareta kontinuerlig forbedring og bærekraftig utvikling legger vi de neste fire årene innsats i å:

- prioritere vesentlig mer ressurser til utdanning og kompetanseutvikling
- samarbeide tett med utdanningsinstitusjonene for økt kapasitet inkludert desentralisert utdanning
- holde fast ved at vårt krav til helseforetakene om at andelen helsefagarbeidere skal økes til mer enn 5%
- motivere helseforetakene til å ta inn flere lærlinger og traineer som ansettes etter fullført løp
- opprette et regionalt kompetansesenter for digital læring
- forsterke partssamarbeidet for en helsefremmende arbeidsgiverpolitikk
- redusere sykefravær og frafall ved å styrke kapasiteten til inkluderende arbeidsliv og nærværarbeid
- benytte systematikken i medarbeiderundersøkelsen *ForBedring* for å utvikle godt og sikkert arbeidsmiljø
- være pådriver for heltidskultur slik at helseforetakene ansetter flere i hele, faste stillinger
- innføre strategisk bemanningsplanlegging og avansert oppgaveplanlegging som felles metodikk i helseregionen
- iverksette oppgavedeling for å ta i bruk ubenyttet kompetanse og sikre rett bruk av kritisk kompetanse
- motivere for god ledelse og tilby lederutvikling med utgangspunkt i å lære fra de beste

7.5 Vi er forberedt

Vi må beskytte liv og helse til enkeltpersoner og befolkningen generelt, forsvare grunnleggende menneskerettigheter og ta et ansvar for beredskap for å verne om kritiske samfunnsfunksjoner. Vi tar hensyn til store avstander, krevende klimatiske forhold, sikkerhetspolitikk, globalisering og demografiske utfordringer og vi har beredskap for å forebygge og håndtere uønskede hendelser. Helse Nord RHF tar en nøkkelrolle i arbeidet med helhetlig beredskap i nært samarbeid med andre kritiske samfunnsinstitusjoner.

Regional koordinering og samarbeid mellom sektorer, forvaltningsnivåer og landegrenser er nødvendig i nord. Det styrker sykehusenes evne til å unngå uønskede hendelser og tåle påkjenninger. Fleksibel struktur er en forutsetning for fleksibel respons.

Sykehus er store beredskapsorganisasjoner. Helse Nord RHF tar ansvar for å etablere felles situasjonsforståelse, dele informasjon, samordne og samhandle med helseforetakene, kommuner, statsforvaltere, nasjonale myndigheter, Forsvaret og andre beredskapsaktører.

For å ivareta kontinuerlig forbedring og bærekraftig utvikling legger vi de neste fire årene innsats i å:

- forsterke egen beredskapsorganisasjon
- videreutvikle styrken i beredskapskjeden
- utarbeide plan for regional flåtestyring av personell ved behov
- sikre at forebyggende beredskapsarbeid er integrert i virksomhetsstyringen
- tydeliggjøre ledernes ansvar og øke oppmerksomheten på beredskapsarbeid
- sammen med sykehusene og andre aktører innen beredskap i regionen etablere felles risiko- og situasjonsforståelse på beredskapsområdet

- utvikle digital sikkerhetskultur og øke yteevnen på IKT-området
- videreutvikle internasjonalt samarbeid og sivil-militært samarbeid

8. Sammenhengende virksomhetsstyring og kontinuerlig forbedring – en rød tråd

Helse Nord RHF har et godt innarbeidet årshjul med en rød tråd fra regional utviklingsplan, oppdragsdokumenter, budsjett, formelle oppfølgingsmøter og årlig melding.

Strategi for Helse Nord RHF 2021–2024 tar inn ytterligere føringer fra Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023, og læring fra covid-19-pandemien. Strategien skal være førende for målrettet og forutsigbar virksomhetsstyring.

Helse Nord RHF har plikt til å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere virksomheten slik at tjenestenes omfang og innhold er i kontinuerlig forbedring og i samsvar med lov og forskrift. Det går en rød tråd gjennom våre styrende dokumenter, strategier og vårt arbeid for å sikre at vi er under kontinuerlig forbedring til pasientens beste og at vi bruker bærekraftige virkemidler for å utvikle oss.



Figur 4: Helse Nord's helhetlige styringsprosess. Vi planlegger og styrer helhetlig og langsiktig

9. Grunnlagsdokumentasjon som strategien bygger på

Lov om spesialisthelsetjenesten

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-61#KAPITTEL_1

Lov om helseforetak

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-93?q=helseforetaksloven>

Lov om pasient- og brukerrettigheter

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-63?q=pasient>

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250>

FNs bærekraftsmål

<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Nasjonal helse- og sykehusplan 2016--2019

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20152016/id2462047/>

Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2024

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-helse--og-sykehusplan-2020-2023/id2679013/>

Nasjonal eHelsestrategi

<https://ehelse.no/strategi/nasjonal-e-helsestrategi-og-handlingsplan-2017-2022>

Nasjonal handlingsplan for kliniske studier

https://www.regjeringen.no/contentassets/59ffc7b38a4f46fbb062aeca50e272d/207035_kliniske_studier_k6_b.pdf

Regjeringens klimaplan

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20202021/id2827405/>

I trygge hender 24/7

<https://pasientsikkerhetsprogrammet.no/>

Spesialisthelsetjenestens rapport for samfunnsansvar 2019

<https://sykehusbygg.no/nyheter/spesialisthelsetjenestens-rapport-for-samfunnsansvar-2019>

Spesialisthelsetjenester til den samiske befolkningen

<https://helse-nord.no/nyheter/ny-nasjonal-handlingsplan-for-samiske-helsetjenester>

Regional utviklingsplan 2035 (Helse Nord RHF): <https://helse-nord.no/helsefaglig/fagplaner-rapporter-og-utredninger/regional-utviklingsplan-2035>

Helse Nord's strategi 2002

<https://helse-nord.no/om-oss/hva-gjor-helse-nord-rhf/helse-nords-strategi>

Helse Nord RHF's vedtekter

<https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/styringsdokumenter1/vedtekter-for-regionale-helseforetak/vedtekter-for-helse-nord-rhf/id461334/>