



NOTAT

# Perspektiver for den fremtidige drift af hospitalsmatriklen i Thisted

Politisk behandling marts 2018



REGION NORDJYLLAND  
- i gode hænder

# INDHOLD

<b>1</b>	<b>Baggrund og resumé</b> .....	<b>1</b>
1.1.	Baggrund.....	1
1.2.	Resumé af anbefalinger for den fremtidige drift af hospitalet i Thisted.....	1
<b>2</b>	<b>Anbefaling 1: Ændret organisering</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Anbefaling 2: Fastholde vision fra ”Sammen om Fremtidens Thisted”</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Anbefaling 3: Tilpasninger af driften</b> .....	<b>8</b>
4.1.	Samling af visitation for akutte patienter .....	8
4.1.	Organkirurgi og urologi.....	8
4.3.	Styrkelse af det faglige miljø for de mest syge patienter .....	9
4.4.	Thisted er fortsat fødested og indgår i et samlet setup med Aalborg Universitetshospital.....	9
4.5.	Fortsættelse af Regionshospitalets funktion indenfor fire specialer .....	10
<b>5</b>	<b>Anbefaling 4: Styrke den samlede driftsunderstøttelse</b> .....	<b>11</b>
5.1.	Etablering af en nem og let transport af læger mellem Aalborg og Thisted.....	11
5.2.	Opdatering af rekrutteringsstrategi for hospitalet i Thisted .....	12
<b>6</b>	<b>Videre proces</b> .....	<b>13</b>
6.1.	Tidsplan for sammenlægning .....	13
6.2.	Politisk proces .....	13
6.3.	Proces for sammenlægning .....	14
<b>7</b>	<b>Bilag 1: Aktivitetsoversigt</b> .....	<b>15</b>

# 1 Baggrund og resumé

## 1.1. Baggrund

Hospitalet i Thisted har gennem en årrække været udfordret af rekrutteringsvanskeligheder og deraf følgende problemer med at opretholde solide, faglige miljøer samt en økonomi i balance.

I 2015 ledte udfordringerne til at det daværende Sygehus Thy-Mors blev lagt sammen med det daværende Sygehus Vendsyssel, og siden da har hospitalsledelsen for det samlede Regionshospital Nordjylland arbejdet for at løse de anførte udfordringer. Som et led heri, blev der i april 2017 udarbejdet visionsoplægget "Sammen om Fremtidens Thisted", hvormed der blev formuleret en klar vision for den fremtidige drift af hospitalet i Thisted. Som en del heraf blev det ligeledes beskrevet, hvilke kerneopgaver hospitalet fremover skal have, samt hvilke tiltag, der skal bidrage til at forbedre rekruttering af sundhedspersonale, især læger, og hermed genoprette en sammenhængende drift af hospitalets matriklen i Thisted.

Regionshospital Nordjylland har siden april 2017 arbejdet kontinuerligt med at implementere elementerne i "Sammen om Fremtidens Thisted".

Udfordringerne for en stabil drift i Thisted, har gennem de seneste måneder dog vist sig at være betydeligt større end forudsat, idet det ikke er lykkedes hospitalsledelsen at sikre rekruttering i en sådan grad, at det har været muligt at stabilisere driften med henblik på understøttelse af hospitalets kerneopgaver. Disse udfordringer gør sig gældende ift. såvel rekruttering af fast personale, men også ift. vikarer. Særligt udfordret er Akutmodtagelsen, funktionerne på det medicinske område samt det organiskirurgiske område.

Samlet set betyder disse udfordringer, at der i samarbejde mellem Administrationen og de to somatiske hospitalsledelser har været igangsat et analysearbejde med henblik på at beskrive ændringer, hvormed den aktuelle, og kritiske status for hospitalet i Thisted kan forbedres. Analysearbejdet har taget udgangspunkt i et mandat, som Forretningsudvalget gav på møde den 12. februar 2018.

Analysearbejde har medført nedenstående anbefalinger ift. perspektiverne for den fremtidige drift af hospitalet i Thisted, som nu fremlægges til politisk behandling.

## 1.2. Resumé af anbefalinger for den fremtidige drift af hospitalet i Thisted

Med udgangspunkt i det ovenfor omtalte analysearbejde, er der formuleret fire anbefalinger i relation til den fremtidige drift af hospitalet i Thisted.

### 1) Ændret organisering med henblik på at ændre rekrutteringssituationen:

Det anbefales, at hospitalet i Thisted fremadrettet lægges sammen med Aalborg Universitetshospital, og at de respektive klinikker i Thisted fusioneres ind i de relevante klinikker på Aalborg Universitetshospital. Begrundelsen for dette er, at en forankring ind i Aalborg Universitetshospital vurderes, at give et bedre udgangspunkt for den fremtidige rekruttering af sundhedspersonale, om end det også for Aalborg Universitetshospital vil være en stor opgave, at bringe hospitalet i Thisted i balance.

### 2) Fastholde vision fra "Sammen om Fremtidens Thisted"

Det anbefales at visionen fra "Sammen om Fremtidens Thisted" fastholdes og at opgaven i relation til hospitalet i Thisted fortsat vil være at arbejde for at indfri elementerne heri. I forlængelse heraf fastholdes fokus ligeledes på de fem kerneopgaver, der er defineret for hospitalet i Thisted.

### **3) Tilpasninger af driften**

Det er fortsat vurderingen, at den fremtidige drift i Thisted skal være, som beskrevet i "Sammen om Fremtidens Thisted", jf. ovenstående. Erfaringerne fra det seneste års arbejde med implementering af elementerne heri, samt en mulighed for en sammenlægning med Aalborg Universitetshospital, leder imidlertid til, at der foreslås et mindre antal justeringer i driften.

#### Samling af visitation for akutte patienter

Der foreslås en ændring af visitationen af de akutte patienter. I dag sker visitationen af patienter fra Thy-Mors-området via visitationsenheden på hospitalet i Thisted<sup>1</sup>. Fremover vil det ske via AMK-vagtcentralen i Aalborg, som forestår visitationen af akutte patienter til Aalborg Universitetshospital. Indtaget af de akutte patienter fra Thisted's optageområde vil som udgangspunkt ikke blive ændret.

#### Akutte organkirurgiske patienter skal fremadrettet opereres i Aalborg

Som en del af "Sammen om Fremtidens Thisted", er det en præmis, at den akutte kirurgi skal genetableres på hospitalet. Aktuelt er den kirurgiske rekrutteringssituation imidlertid forværret, og det foreslås derfor, at planerne om at genetablere den akutte kirurgi i Thisted sættes i bero i nærværende planperiode. Som følge heraf, planlægges det, at der i 2018 gennemføres en justering i optageområderne, således at akutte, organkirurgiske patienter fra Thisted's optageområde fremover modtages i Aalborg i stedet for Hjørring<sup>2</sup>.

#### Styrkelse af det faglige miljø omkring de mest syge patienter

For at sikre den bedste behandling af intensivpatienter og øvrige kritisk syge patienter, samt for at styrke det faglige miljø inden for intensiv og anæstesi, anbefales det at der etableres et samlet afsnit til behandling af intensivpatienter og kritisk syge patienter på hospitalet i Thisted.

#### Thisted er fortsat fødested og indgår i et samlet setup med Aalborg UH

Der vil fremover fortsat være en fødefunktion på hospitalet i Thisted og der skal arbejdes aktivt med at koble den gynækologiske/obstetriske funktion tæt sammen med funktionen i Aalborg, således at funktionen i Thisted kan inddrages endnu mere aktivt i det samlede tilbud på dette område i regionen. Den fornødne vagtdækning fra det kirurgiske speciale ift. at sikre bevarelsen af fødselsfunktionen vil blive opretholdt, men fremover være dækket fra Aalborg.

### **4) Styrke den samlede driftsunderstøttelse**

I "Sammen om Fremtidens Thisted" er formuleret en række tiltag, som skal medvirke til at understøtte driften på hospitalet i Thisted, herunder de udfordringer, som hospitalet har stået overfor – og aktuelt fortsat står overfor.

Som et yderligere tiltag ift. at understøtte driften i Thisted samt forbedre lægedækningen på hospitalet, anbefales det, at der indføres en transportordning mellem hospitalet i Aalborg og hospitalet i Thisted. Transportordningen skal give personalet mulighed for at anvende transporttiden som arbejdstid, idet der planlægges med internetopkobling i bussen, således at journaler kan tilgås og dagens arbejde hermed forberedes og afsluttes i bussen.

---

<sup>1</sup> Fraset patienter, der visiteres præhospitalt. Der vil ikke ske ændringer i den præhospitale visitering.

<sup>2</sup> Der skal som en del heraf konkret tages stilling til, om den særlige aftale med Region Midtjylland vedr. modtagelse af akutte organkirurgiske patienter fra Morsø Kommune skal fortsætte.

Herudover anbefales det, at den nuværende rekrutteringsstrategi gentænkes med udgangspunkt i de erfaringer, der er gjort i løbet af de sidste år, og det anbefales at der laves en ny rekrutteringsstrategi ift. hospitalet i Thisted. Strategien vil blive udarbejdet i løbet af 2018.

# 2

## Anbefaling 1: Ændret organisering

I december 2015 blev Sygehus Thy-Mors og Sygehus Vendsyssel lagt sammen til Regionshospital Nordjylland. Der er inden for hospitalet arbejdet fokuseret med at skabe fagligt og økonomisk bæredygtige hospitalsmatrikler.

Hospitalet i Thisted har dog været særligt udfordret af især rekruttering af sundhedspersonale. Dette ledte i juni 2016 til en midlertidig lukning af den akutte organkirurgi, og sidenhen til udarbejdelsen af visionsoplægget "Sammen om Fremtidens Thisted" (april 2017). Med sidstnævnte var fokus på at sikre det rette driftssetup for hospitalet i Thisted, således at hospitalets faglige profil blev styrket, kerneopgaverne klart defineret og økonomien kunne bringes i balance.

Hospitalsledelsen for Regionshospital Nordjylland har siden april 2017 arbejdet med at implementere konkrete tiltag fra visionsoplægget, som skulle medvirke til at indfri ambitionerne for hospitalet i Thisted. Flere af disse tiltag er implementeret, ligesom der med patientsikkerhedsrunderne, som blev gennemført i foråret 2017, er sket et løft af den faglige kvalitet.

Trods en ihærdig indsats fra hospitalsledelsen for Regionshospital Nordjylland er det imidlertid ikke lykkedes at vende den overordnede udviklingen for hospitalet, hvilket især skyldes, at det ikke er lykkedes at forbedre rekrutteringen af især læger til hospitalet i Thisted. Særligt inden for det medicinske område og Akutmodtagelsen, er der igennem efteråret set en betydelig forværring, som betyder at det nu er problematisk at rekruttere faste læger og konsulenter såvel som vikarer.

Der er derfor behov for at iværksættes væsentlige tiltag, såfremt hospitalets drift skal opretholdes og visionerne for "Sammen om Fremtidens Thisted" skal indfries. Det er vurderingen, at dette kan ske ved at sikre et stærkere driftsmæssigt fundament samt en større organisatorisk ressource.

Det anbefales derfor, at hospitalet i Thisted sammenlægges med Aalborg Universitetshospital.

Denne anbefaling tager udgangspunkt i hospitalets primære udfordring på nuværende tidspunkt – rekruttering af sundhedspersonale, primært læger. Denne udfordring er det ikke lykkedes hospitalsledelsen for Regionshospital Nordjylland at løse.

Aalborg Universitetshospitals gode erfaringer fra sammenlægningen med det daværende Sygehus Himmerland forventes at kunne bidrage positivt på dette felt, ligesom det vurderes at have en positiv effekt at få nye vinkler på opgaveløsningen.

Det er desuden vurderingen, at mulighederne for at løse denne væsentlige udfordring, vil blive forbedret, såfremt Aalborg Universitetshospital overtager ansvaret for driften af hospitalet i Thisted. Aalborg Universitetshospital er således en betydeligt større driftsenhed, hvilket rummer flere og bedre muligheder ift. at iværksætte forskellige løsninger i relation til at sikre lægedækning på hospitalet. Erfaringerne fra Regionshospitalet har været, at de lægelige miljøer/enheder i flere tilfælde har været for små til at sikre lægedækningen i Thisted, og hermed er mulighederne for at stabilisere lægedækningen blevet begrænset.

Herudover er det vurderingen, at koblingen mellem hospitalet i Thisted og de stærke faglige miljøer på Aalborg Universitetshospital vil forbedre mulighederne for at rekruttere læger til hospitalet i Thisted, idet personalet kan kobles tættere på de faglige miljøer på universitetshospitalet.

Den organisatoriske sammenlægning vurderes at bidrage betydeligt til at løse de udfordringer, som hospitalet i Thisted står over aktuelt. Uagtet dette, er det væsentligt at påpege, at det også for Aalborg Universitetshospital vil være en stor opgave, at vende udviklingen for hospitalet i Thisted og denne opgave vil kræve et betydeligt ledelsesmæssigt fokus.

Det fulde udbytte af ovenstående organisatoriske ændring, vurderes ikke at kunne opnås uden en fuldbyrdet organisatorisk sammenlægning. Driftsansvaret bør således følge det organisatoriske ansvar og det anbefales at hospitalet i Thisted lægges sammen med Aalborg Universitetshospital, og at de enkelte klinikker i Thisted fusioneres med tilsvarende klinikker på Aalborg Universitetshospital. Dette vil medføre følgende sammenlægning inden for de enkelte klinikker:

- Akutmodtagelse og de medicinske funktioner i Thisted organiseres ind i Klinik Medicin, Aalborg Universitetshospital.
- De diagnostiske funktioner i Thisted organiseres ind i med Klinik Diagnostik, Aalborg Universitetshospital.
- Fødefunktionen og gynækologien i Thisted organiseres ind i Klinik Hjerte-Lunge, Aalborg Universitetshospital. Det samme gælder anæstesi og intensiv.
- De kirurgiske funktioner organiseres ind i Klinik Kirurgi og Kræft, Aalborg Universitetshospital.
- Stabe, service og logistik organiseres ligeledes ind i tilsvarende funktioner på Aalborg Universitetshospital.

Som udgangspunkt fusioneres funktionerne ind i ledelsesstrukturen inden for de respektive klinikker på Aalborg Universitetshospital. Disse elementer vil dog blive nærmere analyseret, såfremt der træffes beslutning om en organisatorisk sammenlægning.

# 3

## Anbefaling 2: Fastholde vision fra ”Sammen om Fremtidens Thisted”

Den aktuelle status for hospitalet i Thisted har givet anledning til at analysere såvel de organisatoriske rammerne for hospitalets drift (afsnit 2) såvel som hospitalets kerneopgaver og vision. Sidstnævnte beskrives nedenfor.

I april 2017 blev visionsoplægget ”Sammen om Fremtidens Thisted” politisk vedtaget. I visionsoplægget blev hospitalets rolle i nærområdet, hospitalets rolle i det samlede regionale hospitalsvæsen samt hospitalets rolle i det nordjyske sundhedsvæsen formuleret. På baggrund heraf blev der ligeledes formuleret fem kerneopgaver for hospitalet. Kerneopgaverne fremgår nedenfor.

**Tabel 1. Kerneopgaver for ”Fremtidens Thisted”**

- At levere udredning og behandling til patienten med akut sygdom eller skade
- At levere behandling på hovedfunktionsniveau til de ældre medicinske patienter og patienter med kronisk sygdom
- At varetage fødselsfunktionen samt tilbyde ambulante udredning og behandling til børn og unge fra hospitalets optageområde.
- At levere den primære udredning og behandling til patienter inden for udredningsretten, behandlingsretten og kræftpakkerne
- At levere planlagt behandling inden for et afgrænset felt af specialer, hvor hospitalet har en regional forpligtelse i forhold til at levere kapacitet ift. regionens samlede opgave på sundhedsområdet.

Kerneopgaverne tager udgangspunkt i ønsket om at skabe et solidt og bæredygtigt akuthospital, hvor aktivitet og økonomi balancerer, og hvor kvalitet og patientsikkerhed er i top. Kerneopgaverne er desuden formuleret med udgangspunkt i at hospitalet skal imødekomme de væsentligste behov, som borgerne i nærområdet har ift. hospitalsbehandling.

Det er grundlæggende anbefalingen, at der ikke sker ændringer i visionen for hospitalet i Thisted, og ej heller ændringer i hospitalets kerneopgaver. Såvel vision som kerneopgaver vurderes fortsat at være udgangspunktet for den aktuelle og fremtidige drift på hospitalet i Thisted. Aalborg Universitetshospital vil – såfremt der træffes beslutning om en organisatorisk ændring – videreføre arbejdet med at implementere elementerne i ”Sammen om Fremtidens Thisted”.

Ændringerne i det organisatoriske setup vil medføre nye muligheder for at tilrettelægge driften på hospitalet i Thisted, blandt andet som følge af bedre muligheder for rekruttering, tættere sammenkobling med de faglige miljøer i Aalborg m.v. Dette kan medføre ændringer i måden, hvorpå driften planlægges på hospitalet i Thisted, men det vil ikke medføre ændringer i hospitalets kerneopgaver og de opgaver, der udføres på hospitalet i Thisted. På samme vis kan udviklingen i sundhedsvæsenet generelt påvirke opgaveløsningen på hospitalet, ligesom der med Budget 2018 er peget på indsatsområder såsom færre ambulante besøg pr. CPR-nummer samt en højere grad af digital understøttelse af ambulante besøg. Disse elementer kan også påvirke aktiviteten på hospitalet i Thisted såvel som regionens øvrige hospitaler. Disse udviklingstendenser gælder dog uagtet nærværende oplæg vedrørende perspektiverne for den fremtidige drift af hospitalet i Thisted.



Til trods for de ovenstående forslag om ændringer skal det understreges, at der er tale om en betydelig opgave også for et hospital af Aalborg Universitetshospitals størrelse, og fremadrettet vil det fortsat kræve en indsats fra det samlede nordjyske sundhedsvæsen at lykkes.

# 4

## Anbefaling 3: Tilpasninger af driften

Som anført i afsnit 3 er det anbefalingen, at der fortsat arbejdes for at indfri ambitionerne i "Sammen om Fremtidens Thisted", ligesom det anbefales, at der ikke ændres i hospitalets kerneopgaver.

Det er dog anbefalingen, at der gennemføres mindre justeringer i driften på hospitalet i Thisted dels som følge af anbefalingen vedrørende ændringen i det organisatoriske setup og dels som følge af de erfaringer, der er indhentet igennem det senest år i bestræbelserne på at implementere elementerne i "Sammen om Fremtidens Thisted". De anbefalede justeringer er beskrevet nedenfor.

Det er anbefalingen, at de nedenfor beskrevne elementer ansues som en samlet justering, samt at justeringen ansues i sammenhæng med anbefalingerne vedrørende organisering.

### 4.1. Samling af visitation for akutte patienter

I dag sker visitation af akutte patienter i optageområdet for hospitalet i Thisted via visitationsenheden i Akutmodtagelsen i Thisted. Dette gælder alle akutte patienter fra hospitalets optageområde fraset de patienter, der visiteres præhospitalt som følge af 112-opkald. I visitationen vurderes det, om patienten skal tilses akut eller eventuel tilbydes en subakut tid på hospitalet den efterfølgende dag.

Som følge af en eventuel organisatorisk ændring, hvormed hospitalet sammenlægges med Aalborg Universitetshospital, anbefales det, at visitationen af akutte patienter fra Thy-Mors-området fremover sker på samme vis, som for Aalborg Universitetshospitals nuværende optageområde, via AMK-vagtcentralen. Herfra visiteres de akutte patienter således til Aalborg Universitetshospitals matrikler efter en lignende model som for hospitalet i Thisted. En samling af visitationen også for patienter fra Thisted's optageområde vil give en bedre mulighed for at anvende de samlede ressourcer på Aalborg Universitetshospital. I perioder, som den aktuelle influenza-epidemi, vil en samlet visitation desuden være et væsentligt element med henblik på at sikre et hensigtsmæssigt patientflow til hospitalets matrikler.

Indtaget af de akutte patienter fra Thy-Mors-området vil som udgangspunkt ikke blive ændret, idet patienterne fortsat vil blive visiteret på baggrund af gældende faglige retningslinjer, ligesom transport til hospitalet med eventuel præhospital transport vil ske til nærmeste hospital.

### 4.1. Organkirurgi og urologi

Den akutte organkirurgi på hospitalet i Thisted blev midlertidig lukket ned i juni 2016. Dette skete fordi det – qua rekrutteringsproblemer på hospitalet i Thisted, men også inden for det organkirurgiske speciale generelt – ikke var muligt at bemande vagten.

Som en del af "Sammen om Fremtidens Thisted", er det formuleret, at den akutte organkirurgi skal genetableres på hospitalet og hospitalsledelsen for Regionshospital Nordjylland har arbejdet aktivt med at rekruttere læger til specialet. Det er imidlertid ikke lykkedes. Det er dog lykket at rekruttere læger – primært via konsulentordninger – således at den organkirurgiske funktion i Center for dagkirurgi har kunnet opretholdes.

Rekrutteringssituationen inden for det organkirurgiske speciale generelt og især ift. hospitalet i Thisted er imidlertid ikke forbedret. Der er snarere tale om en forværring. Selvom den organisatoriske ændring

forventes at give et mere solidt fundament for rekruttering til hospitalet i Thisted samt bedre muligheder for driftsunderstøttelse af de enkelte funktioner i Thisted, vurderes det imidlertid ikke at være muligt at rekruttere til at dække en akut organkirurgisk funktion i Thisted. Det anbefales derfor, at der ikke arbejdes aktivt for at genetablere den akutte organkirurgi i Thisted i nærværende planperiode.

Det anbefales herudover at aktiviteten inden for den planlagte organkirurgi fortsætter, samt at den urologiske funktion fortsætter som i dag, dvs. med ambulant aktivitet, men ingen operativ aktivitet.

Som følge af ovenstående anbefales det, at der i 2018 gennemføres en justering i optageområderne, således at akutte organkirurgiske patienter fra Thisted's optageområde fremover modtages i Aalborg i stedet for Hjørring<sup>3</sup>. De organkirurgiske patienter fra Morsø kommune sendes aktuelt til Regionshospitalet Viborg. I løbet af 2018 bør det desuden vurderes, om denne aftale skal bibeholdes. Det samme gælder de nuværende – særlige - regler ift. befordring ift. akutte organkirurgiske patienter/pårørende.

### 4.3. Styrkelse af det faglige miljø for de mest syge patienter

Anæstesi og intensiv er grundlæggende funktioner i forhold til opretholdelsen af Akutmodtagelsen samt fødefunktionen på hospitalet i Thisted. Disse funktioner skal derfor forblive på hospitalet i Thisted og den nuværende vagtdækning skal opretholdes.

Der er aktuelt 3 intensivsenge på hospitalet. Det er dog vurderingen, at der er behov for at konsolidere det faglige miljø inden for anæstesi og intensiv. Dette skal medvirke til at sikre, at de faglige kompetencer i dette – relativt lille afsnit – opretholdes. Derfor anbefales det, at intensivafsnittet omdefineres til et større intensiv- og observationsafsnit, hvor også hospitalets særligt observationskrævende patienter behandles. Hermed er det muligt at samle en større aktivitet, som kan medvirke til at opretholde de faglige kompetencer inden for anæstesi og intensiv. Samtidig kan indsatsen over for hospitalets øvrige kritisk syge patienter hermed forbedres. Aktuelt behandles hospitalets øvrige kritisk syge patienter på de medicinske sengeafsnit, men det er vurderingen, at der er behov for øge behandlingsindsatsen over for disse patienter. Dette kan ske ved at samle behandlingen i et samlet sengeafsnit sammen med hospitalets intensivpatienter. Hermed kan plejenormeringen øges, intensiv- og anæstesikompetencer bringes i spil i behandling og den generelle kvalitet i behandlingen hæves.

Med dette nye intensiv- og observationsafsnit vil såvel det faglige miljø inden for anæstesi og intensiv samt behandlingen af de særligt observationskrævende patienter blive styrket.

### 4.4. Thisted er fortsat fødested og indgår i et samlet setup med Aalborg Universitetshospital

På hospitalet i Thisted foregår der udredning og behandling af akutte og planlagte patienter inden for specialet gynækologi og obstetrik. Der er desuden en fødefunktion. Der fødes årligt omkring 600 børn på hospitalet i Thisted. Komplicerede fødsler, flerfoldsfødsler og andre mere komplicerede fødselsforløb kan ikke foregå på hospitalet i Thisted og disse kvinder henvises i stedet til Aalborg Universitetshospital.

Til fødefunktionen er der bundet flere vagtlag, som betyder, at opretholdelsen af fødefunktionen ligesom andre funktioner på hospitalet, har været udfordret af mulighederne for at rekruttere sundhedspersonale til hospitalet. Da den akutte organkirurgi lukkede ned, havde det således også en betydning for føde-

---

<sup>3</sup> Der skal som en del heraf konkret tages stilling til, om den særlige aftale med Region Midtjylland vedr. modtagelse af akutte organkirurgiske patienter fra Morsø Kommune skal fortsætte.

funktionen, idet der er behov for en backup-funktion fra det organkirurgiske speciale ift. at kunne assistere ved kejsersnit, hvor der opstår behov for kirurgisk assistance. Fraværet af den akutte organkirurgi betød, at der var behov for at oprette en særlig bag-bagvagtsfunktion inden for organkirurgien udelukkende til at understøtte fødselsfunktionen. Denne bag-bagvagtsfunktion har været dækket af et mindre antal organkirurger fra Thisted (i en boligvagt) og funktionen har ikke været aktiveret i den periode, den har fungeret.

Status inden for gynækologien/obstetrikken er, at der er et velfungerende fagligt miljø og aktuelt ingen vakancer. Fødefunktionen medfører dog behov for vagtberedskaber inden for andre specialer – f.eks. anæstesi og organkirurgi – som betyder at opretholdelsen af fødefunktionen medfører en betydelig vagtbelastning og dermed en betydelig udgift set i forhold til det moderate antal fødsler på hospitalet.

Det er dog anbefalingen, at fødefunktionen bibeholdes på hospitalet i Thisted. Hermed er der behov for at opretholde den fornødne vagtdækning fra de øvrige specialer. For anæstesien betyder det, at den nuværende ordning fortsætter (se afsnit 4.3.). Fra det organkirurgiske speciale skal der ligeledes opretholdes en vagtdækning. Det er imidlertid vurderingen, at denne funktion ikke kan opretholdes i en separat ordning i Thisted som i dag, idet den nuværende ordning er baseret på ganske få læger og derfor er skrøbelig. Den faglige vurdering er, at denne backup-funktion fremover kan dækkes fra Aalborg Universitetshospital og de organkirurgiske vagttag, der allerede eksisterer her. I tilfælde af, at der opstår behov for kirurgisk backup, kan lægen fra Aalborg transporteres til Thisted inden for en tidsgrænse, der vurderes at være tilstrækkelig. På dette punkt vil Sundhedsstyrelsen specifik blive anmodet om rådgivning med henblik på at sikre, at denne model kan accepteres.

Herudover anbefales det, at der arbejdes aktivt med at koble den gynækologiske/obstetriske funktion tæt sammen med funktionen i Aalborg, således at funktionen i Thisted kan inddrages aktivt i den samlede kapacitet inden for Aalborg Universitetshospital. Hermed kan funktionen i Thisted bidrage til at afhjælpe det pres, der aktuelt opleves på specialet på Aalborg Universitetshospital.

#### **4.5. Fortsættelse af Regionshospitalets funktion indenfor fire specialer**

Tre specialer på hospitalet i Thisted dækkes i dag af personale fra hospitalet i Hjørring – reumatologisk speciale (ambulatoriefunktion), kardiologisk speciale (ambulatoriefunktion) samt pædiatrisk speciale (ambulatoriefunktion). Regionshospitalet vil fortsat levere personale til at understøtte disse funktioner. Det samme gælder vagtordningen inden for det billeddiagnostiske speciale, hvor vagten i tidsrummet fra kl. 22 – 7.30 aktuelt dækkes af vagtordningen for hospitalet i Hjørring. Hensigten er at sikre stabil drift i overgangsperiode og mindst mulig usikkerhed omkring hospitalets drift.

Understøttelsen af funktionerne kan på sigt ændres, såfremt det aftales mellem de to hospitaler.

# 5

## Anbefaling 4: Styrke den samlede drifts-understøttelse

I "Sammen om Fremtidens Thisted" blev der defineret en række tværgående elementer, som bredt set skulle medvirke til at understøtte driften på hospitalet i Thisted. Der er – på samme vis som for de øvrige elementer i visionsoplægget – arbejdet med at implementere disse elementer med henblik på at styrke fundamentet for driften på hospitalet i Thisted. Der er eksempelvis igangsat et arbejde ift. at styrke det tværsektorielle samarbejde, der er ansat en digitaliseringskonsulent, der er arbejdet med at beskrive nye typer af uddannelsesforløb for læger ligesom der er iværksat en række tiltag som opfølgning på patientsikkerhedsrunderne.

Det anbefales, at dette arbejde fortsættes med fokus på at fortsætte den generelle styrkelse af hospitalets driftsmæssige fundament.

Herudover er det anbefalingen, at der suppleres med to tiltag:

- Etablering af en transportordning mellem hospitalerne i Aalborg og Thisted
- Opdatering af rekrutteringsstrategien for hospitalet i Thisted.

### 5.1. Etablering af en nem og let transport af læger mellem Aalborg og Thisted

Med henblik på at kunne tiltrække læger fra andre dele af regionen (primært Aalborg Universitetshospital) til at arbejde på Regionshospital Nordjylland, Thisted, anbefales det, at der indføres en transportordning mellem hospitalet i Aalborg og hospitalet i Thisted.

Transportordningen giver lægerne mulighed for at anvende transporttiden som arbejdstid, idet der planlægges med internetopkobling i bussen, således at lægerne har mulighed for at tilgå journaler og dermed forberede sig til dagens arbejde i Thisted i samme øjeblik de sætter sig ind i bussen. På samme vis kan transporttiden fra Thisted anvendes til at afslutte dagens administrative arbejde.

Transportordningen skal medvirke til at lægerne i højere grad kan fokusere på det patientnære arbejde, når de er på matriklen i Thisted, og give ro til det administrative arbejde på vejen frem og tilbage. Det er hensigten, at bussen kører alle hverdage med afgang mod Thisted om morgenen og hjem igen til Aalborg om eftermiddagen.

Transportordningen iværksættes som en forsøgsordning og evalueres løbende. Efter et års drift tages stilling til, om transportordningen skal fortsætte.

## 5.2. Opdatering af rekrutteringsstrategi for hospitalet i Thisted

Hospitalsledelsen for Regionshospitalet Nordjylland har arbejdet med en mangfoldighed af forskellige tiltag for at forbedre rekrutteringen til hospitalet. Der er etableret delestillinger, der er oprettet kombinationsstillinger, der er forsøgt rekruttering via en række internationale bureauer, ligesom der er anvendt forskellige former for fleksible ansættelser af konsulenter samt generelt anvendt vikarbureauer.

Samlet set har de forskellige indsatser ikke bidraget til væsentlige forbedringer ift. rekruttering af sundhedspersonale til hospitalet i Thisted.

Eftersom rekruttering er det altafgørende element ift. at vende udvikling i Thisted og dermed skabe en stabilt driftssetup på hospitalet, anbefales det, at der i løbet af 2018 udarbejdes en opdateret rekrutteringsstrategi for hospitalet i Thisted. Med strategien skal anvendte metoder evalueres, nye muligheder qua en eventuel organisatorisk ændring afdækkes og erfaringer fra andre hospitaler inddrages. Hensigten er at skabe en klar strategi for rekruttering til de forskellige funktioner i Thisted, hvormed rekrutteringen til hospitalet bredt set kan forbedres og hospitalets samlede position styrkes.

# 6 Videre proces

Ovennævnte anbefalinger er Administrationens og de to somatiske hospitalsledelsers oplæg til, hvordan den aktuelle – og kritiske situation på hospitalet i Thisted – kan imødekommes. Oplægget omfatter anbefalinger om ændringer i det organisatoriske setup og anbefalinger om mindre tilpasninger ift. opgaveløsningen på hospitalet.

Nedenfor er beskrevet anbefalingerne vedrørende tidsplan og proces såfremt det samlede oplæg besluttet på møder i Forretningsudvalget den 5. marts og Regionsrådet den 20. marts.

## 6.1. Tidsplan for sammenlægning

Det er vurderingen fra Administrationen og de to hospitalsdirektioner, at der bør sigtes mod en snarlig implementering af en eventuel beslutning om organisatorisk sammenlægning af hospitalet i Thisted med Aalborg Universitetshospital. Hensigten hermed er, at skabe mindst mulig utryghed for de involverede personale på hospitalsmatriklen i Thisted. Hensigten er desuden hurtigt at skabe et godt fundament for hospitalsledelsen fra Aalborg Universitetshospital ift. at iværksætte de ovenfor nævnte tilpasninger i driften, og særligt ift. at iværksætte rekrutteringsinitiativer.

Det er derfor anbefalingen, at den organisatoriske ændring gennemføres pr. 1. maj 2018.

Qua den aktuelle status for hospitalet i Thisted, vil det primære fokus i den første fase efter en eventuel sammenlægning være at sikre stabil drift.

## 6.2. Politisk proces

Nærværende oplæg vedrørende perspektiverne for den fremtidige drift af hospitalet i Thisted går til politisk behandling i Forretningsudvalget den 5. marts og Regionsrådet den 20. marts. Oplægget er baseret på det mandat, som Administrationen sammen med de to somatiske hospitalsledelser fik af Forretningsudvalget på mødet den 22. januar 2018.

Det indstilles til politisk behandling, at hospitalet i Thisted lægges sammen med Aalborg Universitetshospital samt at planen for driften af hospitalet i Thisted justeres jf. de elementer, der er omtalt i afsnit 4 i dette notat.

Såfremt Forretningsudvalget og Regionsrådet tilslutter sig indstillingerne, vil det samlede oplæg vedrørende perspektiverne for den fremtidige drift på hospitalet i Thisted umiddelbart efter politisk behandling, blive sendt i høring blandt de involverede parter (MED-udvalg m.v.).

Herudover vil Administrationen i samarbejde med de to hospitalsledelser udarbejde en procesplan (se afsnit 6.3), som beskriver implementeringen af de organisatoriske og driftsmæssige ændringer ift. hospitalet i Thisted. Procesplanen vil blive fremlagt for Forretningsudvalg og Regionsråd på møder den 9. april henholdsvis den 24. april 2018.

Efter politisk behandling i Forretningsudvalg og Regionsråd i marts måned vil Administrationen desuden sende det samlede oplæg til Sundhedsstyrelsen med henblik på indhentning af Sundhedsstyrelsens

rådgivning. Dette er vanlig procedure, når der sker strukturelle eller funktionsmæssige ændringer på hospitalerne.

Sundhedsstyrelsens rådgivning såvel som høringssvar fra de involverede parter (MED-udvalg m.v.) vil medgå, når procesplan for en eventuel sammenlægning går til politisk behandling på de ovenfor omtalte møder i april 2018.

### 6.3. Proces for sammenlægning

Der vil blive udarbejdet en procesplan for en eventuel sammenlægning af hospitalsmatriklen i Thisted med Aalborg Universitetshospital. Processen vil basere sig på erfaringer fra tidligere, lignende processer samt på regionens generelle politikker og anbefalinger for større omstillingssituationer<sup>4</sup>.

Procesplanen vil – under forudsætning af politisk godkendelse af beslutningsoplæg - omfatte følgende elementer:

1. Overordnet ledelsesmæssig tilpasning jf. sammenlægning af hospitalsmatriklen i Thisted med Aalborg Universitetshospital
2. Implementering af politiske beslutninger ift. den fremtidige drift på hospitalet i Thisted
3. Fusionering af kliniske funktioner og opbygning af faglige miljøer
4. Fusionering af ikke-kliniske funktioner
5. Beskrivelse af fremtidig MED-organisation
6. Tilpasning af IT og økonomi
7. Tilpasning af hospitalets repræsentation i forskellige foraer og processer, eksempelvis det tværsektorielle arbejde og projektet "Nye Veje"

Procesplanen vil beskrive, hvorledes disse ændringer gennemføres.

Processen vil blive forankret ved hospitalsledelsen for Aalborg Universitetshospital og der vil blive etableret en koordinationsgruppe, som får ansvaret for at sikre implementeringen af de enkelte elementer. Koordinationsgruppen vil blive sammensat af såvel ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra de omfattede hospitalsenheder samt repræsentanter fra Administrationen.

---

<sup>4</sup> ["Procesplan for omstillingssituationer i Region Nordjylland"](#)  
["Gode råd til en vellykket omstillingsproces"](#)  
["Når jobbet flytter adresse"](#)



# 7

## Bilag 1: Aktivitetsoversigt

Nedenfor findes oversigt over aktiviteten på Regionshospital Nordjylland, Thisted fordelt på områder i perioden 2013-2017.


**Table 2: Aktiviteten på Regionshospital Nordjylland, Thisted, fordelt på områder 2013-2017**

Område	Aktivitet	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Anæstesi Intensiv</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	0	0	0	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	0	0	0	0	0
	<i>Sengedage</i>	1.548	1.597	1.616	1.649	1.432
	<i>Ambulante besøg</i>	0	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	55	39	32	25	15
	<i>Skader</i>	0	0	0	0	0
<b>Billeddiagnostisk område</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	0	0	0	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	0	0	0	0	0
	<i>Sengedage</i>	0	0	0	0	0
	<i>Ambulante besøg</i>	13.310	13.076	14.824	15.892	18.077
	<i>Operationer</i>	160	201	190	199	137
	<i>Skader</i>	0	0	0	0	0
<b>Medicinsk Område</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	3.815	2.859	2.188	2.208	2.187
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	108	96	67	60	39
	<i>Sengedage</i>	20.989	16.168	13.612	14.361	14.068
	<i>Ambulante besøg</i>	13.617	13.467	13.309	12.947	14.423
	<i>Operationer</i>	24	33	12	2	0
	<i>Skader</i>	0	0	0	0	0
<b>Øre-, Næse-, Halsområde</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	1	1	0	1	7
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	185	130	91	96	101
	<i>Sengedage</i>	135	74	53	70	55
	<i>Ambulante besøg</i>	176	172	204	194	193
	<i>Operationer</i>	121	98	83	79	43
	<i>Skader</i>	0	0	0	0	0
<b>Gynækologisk-Obstetrisk område</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	1.364	1.248	1.380	1.415	1.417
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	422	418	405	349	196
	<i>Sengedage</i>	4.996	4.738	4.964	4.546	4.406
	<i>Ambulante besøg</i>	10.376	10.766	11.884	12.395	13.239
	<i>Operationer</i>	1.282	1.271	1.425	1.466	1.577
	<i>Skader</i>	0	0	0	0	0
<b>Kirurgisk Område</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	953	630	659	384	50
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	428	405	330	251	164
	<i>Sengedage</i>	4.266	3.521	3.319	1.867	787
	<i>Ambulante besøg</i>	9.701	10.369	10.320	9.753	10.152

	<i>Operationer</i>	1.337	1.351	1.116	970	1.836
	<i>Skader</i>	0	0	0	0	0
<b>Akutmodtagelsen</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	8.624	8.974	8.484	7.696	5.433
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	166	2	19	61	71
	<i>Sengedage</i>	9.533	10.638	10.248	9.923	8.498
	<i>Ambulante besøg</i>	7	12	23	3	588
	<i>Operationer</i>	522	476	459	747	698
	<i>Skader</i>	7.327	8.461	8.727	8.942	11.354
<b>Aalborg Ortopædkirurgisk Område</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	607	665	645	587	691
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	188	193	170	68	33
	<i>Sengedage</i>	3.432	3.660	3.366	2.623	2.657
	<i>Ambulante besøg</i>	8.203	8.402	7.277	7.706	7.641
	<i>Operationer</i>	1.079	1.150	1.011	992	1.091
	<i>Skader</i>	0	0	0	0	0
<b>I alt</b>	<i>Akutte indlæggelser</i>	15.373	14.380	13.356	12.291	9.785
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	1.530	1.308	1.084	885	604
	<i>Sengedage</i>	44.921	40.421	37.180	35.039	31.903
	<i>Ambulante besøg</i>	60.838	62.098	63.281	61.823	64.459
	<i>Operationer</i>	6.579	6.833	6.349	5.626	5.397
	<i>Skader</i>	7.327	8.461	8.727	8.942	11.354

\*Samme patient kan være indlagt flere gange i samme forløb, \*\*Ortopædkirurgi og Høreklubben hører organisatorisk under Aalborg Universitetshospital, hhv. pr. 1/1 2015 og 1/1 2016 med fortsat aktivitet på RHN Thisted, hvorfor funktionerne indgår i aktivitetstallene, \*\*\* Øjenaktivitet lukket ned på RHN Thisted pr. maj 2016, \*\*\*\*Opgørelse inklusiv børn født på matriklen i Thisted, \*\*\*\*\*Dialyse indgår i besøg under Intern Medicin.

, \*\*\*\*\* Akut kirurgi lukket ned pr. 13. juni 2016, \*\*\*\*\* Ændret registreringspraksis i Akutmodtagelsen pr. 1. august 2017.



Perspektiver for den fremtidige  
drift af hospitalsmatriklen i  
Thisted

Patientforløb  
Niels Bohrs Vej 30  
9220 Aalborg Øst

16. februar 2018



REGION NORDJYLLAND  
- i gode hænder