



AFRAPPORTERING

Sammen om Fremtidens Thisted

April 2017



REGION NORDJYLLAND
– i gode hænder

INDHOLD

1	Afrapportering vedrørende Fremtidens Thisted	3
1.1.	Indledning.....	3
1.2.	Historik	4
1.3.	Resumé.....	4
2	Vision for Fremtidens Thisted	7
2.1.	Vision for aktiviteten på hospitalsmatriklen i Thisted	8
2.2.	Tilbuddet til de akut syge borgere	9
2.3.	Tilbuddet til patienter med kronisk sygdom og multisygdom	10
2.4.	Tilbuddet til børn, unge og gravide.....	10
2.5.	Tilbuddet til borgere med behov for planlagt udredning	11
2.6.	Tilbuddet til borgere med behov for planlagt behandling	12
2.7.	Samarbejdsmodeller mellem almen praksis og hospital.....	12
3	Status for driften på Regionshospital Nordjylland, Thisted	14
3.1.	Aktuel status for driften på Regionshospital Nordjylland, Thisted.....	16
3.2.	Patientsikkerhedsrunder	20
3.3.	Status for aktiviteten på det præhospitale område	21
4	'Fremtidens Thisted' – fra vision til virkelighed.....	24
4.1.	Aktivitet, patientsikkerhed og faglige fællesskaber	25
4.2.	Rekruttering og uddannelse	29
4.3.	Digitalisering – Det digitale hospital	32
4.4.	Tværasektorielt samarbejde.....	34
4.5.	Det præhospitale område.....	36
5	Implementeringsproces.....	38
5.1.	Implementeringsplan	39
6	Økonomi.....	40
6.1.	Beskrivelse af elementer.....	41
7	Bilag.....	43
	Bilag 1. Medlemmer af Task Force	43
	Bilag 2. Aktivitet på Regionshospital Nordjylland, Thisted, fordelt på områder 2013-2016	44

1 Afrapportering vedrørende Fremtidens Thisted



1.1. Indledning

Med udgangspunkt i behovet for at beskrive løsninger på kort sigt i forhold til driften på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, og med ønsket om at skabe et fagligt og bæredygtigt udgangspunkt for fremtidens sundhedstilbud for borgere i Thy og på Mors, er der udarbejdet nærværende afrapportering vedrørende "Fremtidens Thisted". Afrapporteringen er forankret i arbejdet i Task Force (se bilag 1 for medlemmer af Task Force), som er foranlediget af den politiske beslutning fra november 2016, hvoraf det fremgår, at der skal laves et detaljeret beslutningsgrundlag for Fremtidens Thisted baseret på:

- Gennemgang af alle hospitalets funktioner samt afsøgning af nye muligheder, herunder en gennemgang af god klinisk praksis ift. hospitalets nuværende funktioner
- En gennemgang af den midlertidige driftsmodel med fokus på behov/mulighed for mindre tilpasninger

Afrapporteringen er første skridt i retning af at indfri visionen for Regionshospitalet Nordjylland, Thisted. Arbejdet er dog ikke tilendgjort hermed. Der venter i den kommende tid således et betydeligt arbejde i forhold til at implementere og understøtte de initiativer, der beskrives i afrapporteringen. En stor andel af dette arbejde vil foregå via ledelseslagene på Regionshospitalet Nordjylland, men denne indsats kan ikke stå alene. Der vil på tilsvarende vis være behov for, at de øvrige hospitaler støtter op omkring indsatser, ligesom der fra Administrationens side vil blive støttet op omkring processen. Med henblik på at indfri det fulde potentiale for Fremtidens Thisted er kommuner, almen praksis og andre centrale aktører inviteret til at deltage og indgå i processen om at skabe "Fremtidens Thisted". Det er således forhåbningen, at et bredt spektrum af aktører vil tage del i processen om at realisere og løfte fremtidens sundhedstilbud for borgere og patienter i Thy og på Mors, herunder at afprøve nye samarbejdsformer på tværs af sektorer.

1.2. Historik

Som følge af betydelige udfordringer med at sikre lægedækning og faglig profil på matriklen i Thisted, har 2016 været et udfordrende år for Regionshospital Nordjylland. Der er arbejdet intenst på at løse udfordringerne på kort og mellemlangt sigt, i tæt samarbejde med Administrationen og de øvrige hospitaler i regionen. Processen er foregået i følgende tre faser.

I første fase – fra april til juni 2016 - var fokus på at sikre lægedækning på især det organkirurgiske område, som var udfordret efter betydeligt og pludseligt opstået frafald blandt speciallægerne. Da det ikke var muligt at sikre den fornødne speciallægedækning til at opretholde vagtdækning døgnet rundt, blev der den 13. juni indført ændringer i akutindtaget, således at der i en midlertidig periode frem til årsskiftet ikke kunne modtages akutte organkirurgiske patienter på hospitalet.

I anden fase – fra juni til november 2016 - var fokus på at fortsætte bestræbelserne på at rekruttere til at sikre den fornødne speciallægedækning på det organkirurgiske område. En bred vifte af løsningsmuligheder blev afsøgt, men trods dette var erkendelsen, at det ikke var muligt at reetablere den akutte organkirurgi til årsskiftet 2016/2017 som forudsat. Der blev derfor truffet politisk beslutning om, at fastholde lukningen af den akutte organkirurgi indtil det igen var muligt at rekruttere. Der blev samtidig indgået en aftale med Region Midtjylland om at akutte organkirurgiske patienter fra Morsø Kommune kunne modtage udredning og behandling på Regionshospitalet i Viborg.

Tabel 1. Regionsrådets beslutning d. 29. november 2016

At der skal laves et detaljeret beslutningsgrundlag for "Fremtidens Thisted", baseret på:

- Gennemgang af alle hospitalets funktioner samt afsøgning af nye muligheder, herunder en gennemgang af god klinisk praksis ift. hospitalets nuværende funktioner.
- En gennemgang af den midlertidige driftsmodel med fokus på behov/mulighed for mindre tilpasninger.

I tredje fase – fra november 2016 til april 2017 – har fokus været på at analysere bæredygtigheden af den samlede hospitalsdrift på matriklen i Thisted med henblik på at sikre et tydeligt, fagligt bæredygtig og rekrutteringsmæssigt attraktivt hospital. Dette er sket med udgangspunkt i Regionsrådets beslutning fra 29. november, men også med udgangspunkt i at der tilstødte rekrutteringsmæssige udfordringer inden for de medicinske specialer og akutområdet i slutningen af året.

Nærværende afrapportering er udarbejdet i tredje fase, og er et produkt af den omtalte proces. Med afrapporteringen beskrives visionen for "Fremtidens Thisted" såvel som klare udviklingsspor, som i den kommende tid skal bidrage til at indfri denne vision.

1.3. Resumé

Vi er sammen om patienterne

Regionshospital Nordjylland, Thisted, skal ses som en del af et samlet sundhedsvæsen. Det betyder, at hospitalet skal se sig som en del af Regionshospital Nordjylland, som en del af det øvrige regionale hospitalstilbud og som en del af det samlede sundhedsvæsen – og skal dermed udvikle, skabe og koordinere fremtidige patientforløb sammen med andre sundhedsaktører på området. Det skal ske sammen med kommuner, almen praksis og andre samarbejdspartnere og interessenter som f.eks. erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner, patientforeninger, faglige organisationer, private aktører m.fl.

Hospitalets 5 kerneopgaver

Visionen for det samlede Regionshospital Nordjylland er "Et bedre liv i toppen af Danmark". For at kunne indfri visionen er det afgørende, at akuthospitalet i Thisted har en klar faglig profil og bæredygtige

rammer for driften. Og samtidig skal opgaveflytning internt på hospitalet, mellem regionens hospitaler, og mellem hospital og andre sundhedssamarbejdspartnere være med til at udvikle fremtidens måde at drive sundhedsvæsen på. Alt dette skal ske inden for hospitalets fem fremtidige kerneopgaver.

For **Borgere med akut sygdom eller skade** er det vigtigt, at der er et akuttillbud i deres nærmiljø. Opretholdelse og videreudvikling af Akutmodtagelsen på Regionhospital Nordjylland, Thisted, har derfor højeste prioritet i relation til Fremtidens Thisted. Som et supplement til det akutte tilbud inden for medicinske sygdomme, kvindesygdomme samt ortopædkirurgiske sygdomme indgår oprettelse af subakutte tilbud inden for det organkirurgiske område, således at borgere, hvor egen læge skønner, at tilstanden er sådan, at operation kan vente til næste dag, kan få tilbudt operation den efterfølgende dag. Det kan f.eks. dreje sig om bylder eller andre småoperationer.

Patienter med kroniske sygdomme og multisygdom har ofte behov for en tæt opfølgning på hospitalet. For disse patienter er det derfor af stor betydning, at de har mulighed for at få denne behandling i nærmiljøet. En udvidelse af tilbuddet til disse patienter indgår derfor som et meget vigtigt element i Fremtidens Thisted. Der arbejdes på at udvide antallet af subspecialer, som tilbyder behandling på Thisted matriklen, ligesom der arbejdes på at samle behandling på tværs af subspecialer og hospitalsmatrikler, sidstnævnte i form af videokonsultationer. I Fremtidens Thisted indgår også en videreudvikling af styrkeområder, eksempelvis inden for smertebehandling, palliation og neurorehabilitering.

Børn, unge og gravide er patientgrupper, hvor samarbejdet på tværs af sektorer har stor betydning for patientens samlede forløb, ligesom det giver god mening, at der er et lokalt tilbud for disse borgere. Det er derfor en af kerneopgaverne for Fremtidens Thisted at bevare fødselsfunktionen på Thisted matriklen, ligesom det er planlagt at udvide tilbuddet til familier med børn i form af oprettelse af et tilbud om udredning og behandling af børn og unge i ambulans regi på Thisted matriklen.

For gruppen af **borgere, der har behov for planlagt udredning eller for planlagt behandling i form af en operation** er det ofte sådan, at det er noget, som skal foregå en til to gange i en borgers liv. Det er derfor ikke så afgørende, om udredningen eller operationen kan foregå i nærmiljøet. På trods af dette vil mange af disse opgaver kunne blive varetaget i Thisted, mens de andre opgaver vil blive varetaget af regionens øvrige hospitaler. Inden for det medicinske område er det f.eks. planlagt at styrke den ambulante udredning i Thisted gennem en udvidelse af Diagnostisk Center samt tilbud om same-dagsudredning. Inden for det kirurgiske område er der ligeledes planer om at styrke muligheden for operation i Thisted. Der er allerede oprettet Center for Planlagt Kirurgi, hvor der foretages planlagte operationer inden for organkirurgi, urinvejskirurgi, gynækologi og ortopædkirurgi. I Fremtidens Thisted er der planer om at videreudbygge denne aktivitet i takt med at det lykkes at rekruttere speciallæger.

Kerneopgaverne er hospitalets fundament. Samlet skal de skabe et solidt og bæredygtigt akuthospital, hvor patientbehandling og økonomi balancerer, og hvor kvalitet og patientsikkerhed er i top. Ambitionen er at udvide og nytænke samarbejdet omkring de patientforløb, der går på tværs af sektorerne, og at levere patientnære tilbud i et tæt og forpligtende samarbejde mellem hospital, kommuner og almen praksis. Nye modeller skal afprøves med fokus på at gøre en forskel for borgerne i området.

Tabel 2. Konkrete initiativer

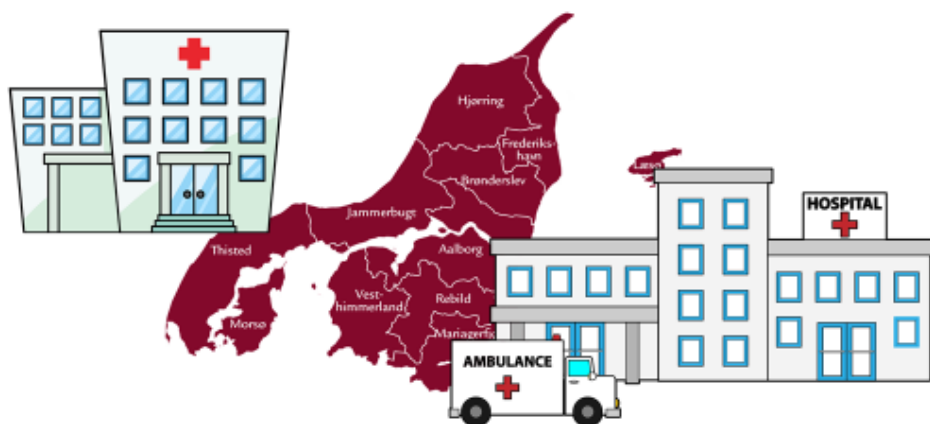
Indsatsområde	Tidshorisont
<i>Aktivitet, patientsikkerhed og faglige fællesskaber (se afsnit 4.1.)</i>	
Skærpet visitation ift. akutte kirurgiske patienter	Kort sigt
Etablering af samlet visitation inden for RHN inden for kirurgi, urologi og gynækologi	Kort sigt
Etablering af ambulans pædiatrisk funktion på matriklen i Thisted	Kort sigt
Etablering af faglige fællesskaber	Mellemlang/lang sigt
Opfølgning på Patientsikkerhedsrunder	Kort/mellemlang sigt
Opgaveflytning og opgaveophør	Mellemlang sigt
Udvikling på det ortopædkirurgiske område	Kort/mellemlang sigt
<i>Rekruttering og uddannelse (se afsnit 4.2.)</i>	
Oprettelse af delestillinger	Kort/lang sigt
Oprettelse af kombinationsstillinger	Kort/ lang sigt
Konsolidere og udvikle Regionshospital Nordjylland, Thisted position inden for uddannelse og forskning	Mellemlang/lang sigt
Øgning af andelen af faste vikarer i bagvagtslag, herunder et internt vikarbureau	Mellemlang/lang sigt
Etablering af mentorordning	Mellemlang sigt
<i>Digitalisering – Det digitale hospital (se afsnit 4.3.)</i>	
Digitaliseringsagent	Kort/mellemlang sigt
Øget mobilitet og uafhængighed af sted	Lang sigt
Telesundhed	Lang sigt
Servicelogistik	Lang sigt
IT-infrastruktur og opgradering af it-udstyr	Lang sigt

2 Vision for Fremtidens Thisted

Visionen for Regionshospital Nordjylland er ”**et bedre liv i toppen af Danmark**”. Denne vision udgør fundamentet for det samlede regionshospital samt understøtter det samlede sundhedstilbud for borgere og patienter i Thy og på Mors. For at indfri visionen er der behov for en velfungerende hospitalsenhed såvel som selvstændigt velfungerende matrikler. Et centralt element i forhold til at sikre velfungerende matrikler er klare faglige profiler og bæredygtige rammer for driften.

Matriklen i Thisted har gennem de seneste år oplevet udfordringer i forhold til begge disse elementer, hvorfor en tilpasning af hospitalets driftsmæssige rammer og faglige profil er nødvendigt for at bringe hospitalet sikkert ind i fremtiden.

Regionshospital Nordjylland, Thisted, skal levere på tre niveauer. For det første skal hospitalet sammen med de øvrige aktører på sundhedsområdet udgøre et trygt og fagligt velfunderet sundhedstilbud til borgerne i Thy-Mors-området. For det andet skal matriklen i Thisted bidrage aktivt ind i den samlede drift for Regionshospital Nordjylland, således at hospitalsenheden kan leve op til de politiske målsætninger defineret af Regionsrådet. For det tredje har hospitalsmatriklen en rolle ind i det samlede regionale sundhedsvæsen, og skal bidrage aktivt til at løfte de regionale opgaver på sundhedsområdet, herunder de nationale mål på sundhedsområdet.



For at kunne levere på alle de tre ovennævnte niveauer er det af væsentlig betydning, at der er hensigtsmæssige rammer for driften og en klar faglig profil på hospitalet. Disse elementer kan imidlertid ikke stå alene, hvis man skal imødekomme patienternes krav og forventninger. Patienterne har således – med rette – høje forventninger til sundhedsvæsenet: Høj kvalitet, fleksible og innovative sundhedstilbud samt sammenhæng mellem sundhedsvæsenets tilbud.

Disse forventninger kan ikke imødekommes med et ensidigt fokus på konsolidering og udvikling af Regionshospital Nordjylland, Thisted, som selvstændig matrikel, som del af Regionshospital Nordjylland eller som del af det samlede regionale sundhedsvæsen. Hvis disse krav skal imødekommes, skal opgaveløsningen løftes til et perspektiv, hvor patienterne er et fælles ansvar for hospital, kommuner og almen praksis, og hvor sundhedsydelser leveres ikke blot koordineret, men i forpligtende fællesskab. Det kan betyde, at opgaveløsningen skal ændres, at opgavefordelingen forskydes, og at nye samarbejdsmodeller skal udvikles.

Derfor skal "Fremtidens Thisted" udvikles i samarbejde med kommunerne og almen praksis. Uden dette samarbejde kan visionen for "Fremtidens Thisted" ikke implementeres eller imødekomme borgernes forventninger til den samlede opgaveløsning på sundhedsområdet i Thy og på Mors. Sammen skal vi udvikle fremtidens patientforløb.

Udviklingen af fremtidens patientforløb skal imidlertid ikke ske i et sluttet kredsløb på sundhedsområdet, men tænkes bredere med henblik på at udnytte de ressourcer og kompetencer, der er tilstede i erhvervslivet, på uddannelsesområdet, på forskningsområdet, inden for social- og beskæftigelsesområdet samt inden for regional udvikling. Det er regionens ambition at invitere til et bredt samarbejde omkring fremtidens patientforløb. Der kan være behov for nye samarbejdsmodeller, forpligtende fællesskaber og nye måder at tænke opgaveløsningen på. Uden dette brede fokus vil man afskære fremtidens patienter fra visionære perspektiver på sundhedsvæsenets opgaveløsning.

2.1. Vision for aktiviteten på hospitalsmatriklen i Thisted

Med udgangspunkt i den faglige profil, der blev vedtaget af Regionsrådet i december 2015, og den efterfølgende proces i Task Force, er der defineret fem kerneopgaver for "Fremtidens Thisted", som fremgår af nedenstående tabel 3. For hver af disse er der udarbejdet en vision, som beskrives nærmere i de følgende afsnit.

Grundlæggende gælder det for alle fem kerneopgaver, at det er nye måder at drive sundhedstilbud på. Der er kigget på de behov, som borgerne i Thy-Mors området har og vurderet, at følgende kerneopgaver vil være dem, som Regionshospital Nordjylland, Thisted, skal satse på.

Tabel 3. Kerneopgaver for "Fremtidens Thisted"

- At levere udredning og behandling til patienten med akut sygdom eller skade
- At levere behandling på hovedfunktionsniveau til patienter med kronisk sygdom og multisygdom
- At varetage fødselsfunktionen samt tilbyde ambulante udredning og behandling til børn og unge
- At levere udredning til patienter iht. Udredningsretten og kræftpakkerne
- At levere planlagte behandlinger og operationer 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

Det er vigtigt, at hospitalets profil, og dermed aktivitetsniveau, tilpasses i forhold til hospitalets fem kerneopgaver. Kerneopgaverne er hospitalsmatriklens konkrete fundament. *Hensigten med dette fundament er at skabe et solidt og bæredygtigt akuthospital, hvor aktivitet og økonomi balancerer, og hvor kvalitet og patientsikkerhed er i top.*

Det er samtidig målsætningen, at give hospitalet et godt udgangspunkt for at imødekomme de udfordringer, som hospitalet aktuelt og gennem de seneste år har stået overfor. Derfor er der udover et solidt fundament behov for en visionær fremtidsvision. En vision, der medvirker til at udvikle fremtidens patientforløb, og hvor opgaverne på sundhedsområdet løses i et tæt samarbejde mellem aktørerne på sundhedsområdet.

Nedenfor er visionen for hospitalets fem kerneopgaver beskrevet. Det er imidlertid vigtigt, at disse kerneopgaver ikke kan ses isoleret som hospitalsopgaver, men som opgaver der har sin forankring på hospitalet og som skal varetages i et tæt samarbejde med de øvrige aktører på sundhedsområdet, og i sammenhæng med visionerne for sundhedsområdet generelt.

2.2. Tilbuddet til de akut syge borgere

Borgere med akut sygdom eller skade skal have mulighed for at blive udredt og behandlet i nærmiljøet. En stor andel af de akutte patientforløb kan håndteres i almen praksis. En mindre andel kræver udredning og behandling i hospitalsregi. Ambitionen er, at alle akutte sygdomme og skader, som ikke kan håndteres i almen praksis eller som kræver specialiseret behandling, skal kunne modtages på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted.

Tilbuddet til de akut syge borgere er kerneopgaven på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted.

Akutmodtagelsen skal derfor være hospitalets primære funktion, og alle akutte patienter skal modtages her med henblik på primær udredning og behandling¹.

Mange akutte skader og sygdomme kan i dag håndteres uden indlæggelse, enten i form af vurdering hos den alment praktiserende læge eller ved en vurdering i akutmodtagelsen uden efterfølgende indlæggelse. En anden mulighed er subakut udredning og behandling den efterfølgende dag i ambulanseregion. Andelen af patientforløb, der kan varetages uden indlæggelse skal øges, for ofte er indlæggelse ikke det bedste tilbud til patienten. Det kræver dels et velfungerende akuthospital, hvor specialer og afsnit samarbejder om de akutte patientforløb og dels et velfungerende samarbejde med almen praksis og kommuner.

Andre akutte skader og sygdomme vil kræve indlæggelse, og her vil patienten efter primær udredning og behandling i akutmodtagelsen kunne indlægges på et af hospitalets sengeafsnit. Disse akutte indlæggelser udgør mere end 90 procent af det samlede antal indlæggelser på hospitalet. Sengekapaaciteten skal være dimensioneret herefter. Ofte er der tale om ældre medicinske patienter eller patienter med forværring i kronisk sygdom. Patientforløbene og kompetencerne hos personalet i sengeafsnittene skal understøtte de behov, som disse patienter har.

For ovenstående patientforløb er nærhed af betydning.

Visse akutte skader og sygdomstilfælde kræver imidlertid specialiseret udredning og behandling. Disse patienter vil heller ikke fremover kunne modtages på regionshospitalet i Thisted. Her er der eksempelvis tale om patienter med blodpropper, hjerneblødning eller patienter med svære kvæstelser efter f.eks. trafikuheld. Her er specialiseret udredning og behandling af afgørende betydning for kvaliteten i patientforløbene, overlevelsesmulighed og/eller muligheden for at undgå alvorlige mén. Disse patienter visiteres præhospitalet og bringes direkte til nærmeste specialiserede behandlingssted, ofte Aalborg Universitetshospital. Behandling og udredning startes op umiddelbart enten af ambulancepersonalet eller personalet i akutlægehelikopteren.

Patienter, som efter den umiddelbare udredning og behandling på et andet hospital, fortsat har behov for indlæggelse, skal have mulighed for at blive overført til hospitalet i Thisted, således at det fortsatte indlæggelsesforløb kan ske i nærheden af familie og pårørende.

I forhold til den akutte organkirurgi er det visionen på den korte bane via skærpet visitation at undgå de forløb, hvor patienter unødvendigt køres til et andet hospital - og dermed sikre, at de patienter, der kan behandles på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, også behandles her. I første omgang vil det ske ved oprettelse af subakutte tilbud, således at borgere, hvor egen læge skønner, at en operation kan vente til næste dag, kan få tilbudt operation den efterfølgende dag i Thisted. Det kan f.eks. dreje sig om bylder eller andre småoperationer.

¹ Modtagelse af akutte patienter sker inden for rammerne af regionens koncept for akutmodtagelser, hvoraf det blandt andet fremgår, at fødende samt visse typer af kardiologiske og neurologiske patienter ikke modtages direkte i akutmodtagelserne, men på de specialespecifikke afsnit.

På den længere bane skal mulighederne for at Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, igen kan varetage den akutte organkirurgi undersøges.

2.3. Tilbuddet til patienter med kronisk sygdom og multisygdom

Kendetegnende for patienter med kroniske sygdomme og multisygdom er, at der er tale om patientgrupper med mange kontakter til sundhedsvæsenet. Fælles for disse patientgrupper er desuden, at der ofte er tale om patientforløb, hvor indsatsen på hospitalet skal foregå i tæt samspil med almen praksis og kommunerne, ligesom der indenfor de omtalte patientgrupper er en større andel af sårbare patienter.

Patienterne kan karakteriseres ved følgende karakteristika:

- *Helbredsmæssige problemstillinger* - F.eks. nedsat funktion, svære kroniske sygdomme, multisygdom og forbrug af flere lægemidler samtidigt.
- *Organisatoriske problemstillinger* – Mange indlæggelser, genindlæggelser samt tæt og hyppig kontakt med både kommune, almen praksis og hospital; som kræver tæt koordination.
- *Sociale problemstillinger* – F.eks. skrøbelighed, usikkerhed og manglende overblik over behandlingsindsatser.

For disse patienter er nærhed i sundhedstilbuddene af stor betydning, og det er derfor væsentligt, at der på hospitalsmatriklen i Thisted leveres udredning og behandling til disse patientgrupper. Det kan være i form af indlæggelser, subakutte tilbud, ambulante tilbud og/eller kontrolforløb.

Med fokus på tidlig indsats og let adgang til specialistrådgivning skal de rette tiltag iværksættes tidligt, således at akutte indlæggelser forebygges, og forværring i sygdom så vidt muligt undgås. Dette fokus kræver en udvidelse og modernisering af den ambulante aktivitet. Denne modernisering medfører blandt andet en udvidelse af de subakutte ambulatoriespor og en øgning af daghospitalsaktiviteten.

Patientforløbene skal planlægges, så patienterne mødes af de rette kompetencer alt afhængig af hvilke behov, patienterne har. Patienterne skal opleve smidige og sammenhængende patientforløb, og tilbudene skal leveres i et tæt samspil mellem hospital, almen praksis og kommunerne, således at sektorgrænser træder i baggrunden til fordel for fokus på gode patientforløb. Dette kan også være en udvikling i forhold til, at ekspertten kommer til patienten, bl.a. via videokonference, hvor det er muligt for lægefaglige specialister at varetage ambulante kontroller over afstand.

Via et stærkt fokus på udskrivning og opfølgning, blandt andet via følge-hjem-teams, skal afslutningen på indlæggelsesforløbene optimeres, så u hensigtsmæssige genindlæggelser nedbringes, og sektorovergangene sker trygt og sikkert for patienter og pårørende.

Telecare Nord og Tidlig Indsats på Tværs (TIT) er eksempler på nye måder at levere sundhedsydelser til disse patientgrupper. Initiativer som disse skal hospitalet aktivt understøtte, ligesom det er ambitionen at bidrage til udviklingen af nye måder at designe patientforløbene. Udnyttelsen af digitale værktøjer og potentialerne i det tværsektorielle samarbejde er nøgleord på dette felt. Derudover kan den fremtidige diabetesbehandling i regionen og det kommende Steno Diabetes Center Nordjylland også nævnes. Med dette projekt lægges der op til at gøre en betydelig positiv forskel for alle borgere med diabetes i Region Nordjylland og samtidig bremse tilvæksten af nye tilfælde af diabetes i regionen ved at løfte kvaliteten i diabetesindsatsen.

2.4. Tilbuddet til børn, unge og gravide

Kendetegnende for de hospitalsbaserede tilbud til børn, unge og gravide er, at der ofte er en tæt kobling mellem indsatsen på hospitalet samt indsatsen i kommunerne og i almen praksis. For at sikre de bedst mulige rammer for dette tværsektorielle samarbejde, og for at sikre nærhed i sundhedstilbuddene, er

det ambitionen, at udredning og behandling på hovedfunktionsniveau til børn, unge og gravide skal være tilstede på matriklen i Thisted.

Tilbuddet til børn og unge

Tilbuddet til børn og unge er baseret på ambitionen om også at kunne levere ambulante udredning og behandling i Thisted til børn og unge fra Thy og Mors. Nærhed i tilbuddene er af stor betydning for det samlede patientforløb og for de børn/unge og deres familier, som har behov for hospitalsbaseret udredning og behandling. Ofte vil der være tale om patientforløb med flere kontakter til sundhedsvæsenet, og som kan opleves som afbræk i hverdagen for børnene, de unge og deres familier. Ved at etablere et pædiatrisk ambulatorium i nærområdet kan disse afbræk mindskes, ligesom rammerne for et velfungerende, tværsektorielt samarbejde omkring patientforløbene vil blive optimeret.

Tilbuddet til gravide

Kendetegnende for forløbet for gravide borgere er, at der er tale om et samlet forløb bestående af flere tilbud, og hvor den hospitalsbaserede indsats er tæt koblet med den kommunale indsats. Fødselsfunktionen og tilbuddene til de gravide før og efter fødslen skal fastholdes som et centralt element på Regionshospital Nordjylland, Thisted. En kirurgisk beredsvagt er af afgørende betydning for den fortsatte drift af fødselsfunktionen, hvorfor det også indgår som et afgørende element i Fremtidens Thisted at opretholde denne vagtfunktion.

Forløbene skal planlægges og afvikles i tæt samarbejde med den gravide, dennes familie samt kommuner og almen praksis. Et væsentligt element heri er, at alle kompetencer udvikles og anvendes mest hensigtsmæssigt. Jordmodertilbuddene og tilbuddene i forbindelse med fødsel og barsel er tæt forbundne elementer af det samlede forløb for disse borgere. Alle tilbud inden for forløbene skal løbende udvikles, styrkes og forbedres for at sikre sammenhængende forløb for kvinderne og deres familier.

Gravide med behov for specialiseret udredning og behandling skal dog fortsat have være tilknyttet hospitalsmatrikler, hvor de rette specialistkompetencer er tilstede, ofte Aalborg Universitetshospital.

2.5. Tilbuddet til borgere med behov for planlagt udredning

Tilbuddene til patienter med behov for planlagt udredning er en del af hospitalets samlede profil. Fokus skal være på udredning på hovedfunktionsniveau for borgerne i hospitalets optageområde. Her er tilbuddene primært forbundet med opgaverne i relation til udredningsretten samt kræftpakkerne, og den aktivitet, som er koblet op på hospitalets primære specialer – intern medicin, organkirurgi, urinvejskirurgi, ortopædkirurgi, gynækologi og obstetrik samt diagnostik.

Kendetegnende for ovenstående patientforløb er, at hospitalet har til opgave at af- eller bekræfte mistanke om sygdom. Herefter kan patientforløbene fortsætte på alle regionens hospitalsmatrikler. Aktiviteten på dette område er forankret dels i de enkelte specialer og dels i diagnostisk center/daghospital. Tilbuddet skal således matche patienternes behov, uanset om det er patienter henvist med klar mistanke om specifik sygdom inden for et enkelt speciale eller patienter, hvor der er behov for en integreret og samtidig indsats fra flere specialer for at af- eller bekræfte mistanke om sygdom.

Det er hospitalets ambition at øge andelen af udredningsforløb i diagnostisk center/sammedagsudredning. Hensigten hermed er at sikre let og hurtig adgang til specialistrådgivning og tidlig udredning, således at almen praksis understøttes bedst muligt i deres opgaveløsning, og således at akutte indlæggelser forebygges via tidlig opsporing og udredning.

For de patienter, hvor udredning ikke kan ske på regionshospitalet i Thisted, skal der være et tæt samarbejde med de øvrige hospitalsmatrikler, således at patientforløbene kan tilrettelægges i en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem hospitalerne, og så patienterne oplever sammenhæng i forløbene.

2.6. Tilbuddet til borgere med behov for planlagt behandling

Størstedelen af de planlagte behandlingstilbud i hospitalsregi, specielt operative indgreb, er kendetegnet ved at være behandlinger, som patienterne kun har behov for én til få gange i livet. Her er nærhed ikke af afgørende betydning for patienten.

Funktioner af denne art er af væsentlig betydning for hospitalsmatriklen i Thisted af hensyn til de faglige miljøer inden for specialerne på hospitalet. Disse funktioner bidrager således til at definere den faglige profil inden for specialet, og er derfor også et væsentligt rekrutteringsparameter. Det er derfor ambitionen, at der inden for alle hospitalets specialer foregår planlagt behandling. For visse funktioner vil aktiviteten være dimensioneret til hospitalsmatriklens optageområde, for andre funktioner vil den være dimensioneret til at dække hele Regionshospitalets optageområde, og på andre områder vil hospitalet have særlige planlagte funktioner, hvortil der er forbundet en væsentlig regional forpligtelse i forhold til at levere et volumen svarende til hele regionen. Eksempler herpå er Center for Planlagt Kirurgi, hvor der er en betydelig kapacitet inden for planlagt organkirurgi, urinvejskirurgi, gynækologi og ortopædkirurgi, og hvor hospitalets kapacitet dækker en væsentlig andel af regionens samlede kapacitet.

Som eksempler kan nævnes sterilisationer af mænd, galdevejsoperationer samt brokoperationer. Disse områder kan dog udvikles over tid afhængig af udviklingen inden for det enkelte speciale hvad angår bemanning, forskning, uddannelse, kapacitet mv.

Udover ovennævnte operative indgreb, hvor volumen ofte er af betydning, vil der også være funktioner, hvor volumen er begrænset, men hvor Thisted besidder specialkompetencer. Disse områder er hospitalets styrkeområder og er kendetegnet ved at være særlige områder/funktioner eller behandlinger, hvor hospitalet har en særlig kompetence. Det kan f.eks. være ekspertise inden for udtrapning efter langvarig respiratorbehandling, behandling af patienter med synkebesvær, smertebehandling og den palliative indsats. Her er der tale om områder, hvor volumen ikke er høj, men hvor kompetencer og ekspertise inden for et enkelt speciale/funktion gør hospitalet særligt stærkt og attraktivt for hele regionens patienter.

2.7. Samarbejdsmodeller mellem almen praksis og hospital

Borgerne stiller nye krav til sundhedsvæsenet og har – med rette - høje forventninger til såvel kvalitet, nærhed og sammenhæng i patientforløbene. Hvis disse krav skal imødekommes, er der behov for et tæt og forpligtende samarbejde mellem hospital, almen praksis og kommuner. Nye veje skal opdages, potentialer skal udnyttes til fulde og barrierer skal nedbrydes.

Jf. den nye politiske aftale om bedre lægedækning, som Folketinget har indgået februar 2017, har forsøg med nye organisationsformer potentiale til at skabe sammenhængende tilbud for borgere i områder med lægedækningsproblemer både i almen praksis og i hospitalernes akutte beredskab. Denne mulighed er relevant ift. Thy-Mors området, hvor speciallægemanglen gælder både på hospitalet og i almen praksis.

Med udgangspunkt i ovenstående er det regionens ambition at udvikle modeller for samdrift af et almen medicinsk lægetilbud i de hospitalsnære områder, hvor det ikke er muligt at sikre lægedækningen via almen praktiserende læger på overenskomst. Formålet med samdriftsmodellen er at tænke nyt og fleksibelt ved i højere grad at trække på ressourcerne i de regionsdrevne lægeklinikker, på hospitalerne og fra andre relevante faggrupper. Det kunne for eksempel være via udnyttelse af muligheder for delestillinger, der både vil være til gavn for driften på hospitalet og i praksis. Det er således ønsket at fortsætte den løbende dialog om udvikling af "Nye veje" med relevante samarbejdspartnere, herunder kommunerne, faglige organisationer, praktiserende læger, leverandører af klinikker drevet efter udbud og nationale myndigheder.

Samarbejdet skal i første omgang munde ud i en ansøgning til Sundheds-og Ældreministeriet om tilladelse til at etablere forsøg med en ny organisatorisk enhed af samdrift mellem almen praksis og Regionshospital Nordjylland (Morsø Kommune) inden for rammerne af forsøgsbestemmelserne i sundhedsloven (§233).

Tabel 4. Visionen for Regionshospital Nordjylland, Thisted

Regionshospital Nordjylland, Thisted, skal levere på tre niveauer
<ul style="list-style-type: none"> - Udgøre et trygt og fagligt velfunderet sundhedstilbud til borgerne i Thy-Mors området - Bidrage aktivt ind i den samlede drift for Regionshospital Nordjylland - Udgøre en rolle ind i det samlede regionale sundhedsvæsen
Kerneopgaver for "Fremtidens Thisted"
<ul style="list-style-type: none"> - Tilbud til de akut syge borgere - Tilbud til patienter med kronisk sygdom og multisygdom - Tilbud til børn, unge og gravide - Tilbud til patienter med behov for planlagt udredning - Tilbud til patienter med behov for planlagt behandling og operation
Samarbejdsmodeller mellem almen praksis og hospital

3 Status for driften på Regionshospital Nordjylland, Thisted



Regionshospital Nordjylland, Thisted, er en del af den samlede organisatoriske enhed, som blev etableret ved årsskiftet 2015/2016. Hospitalet fungerer som primært behandlingssted for borgerne i Thisted Kommune, Morsø Kommune samt dele af Jammerbugt Kommune. Hospitalet dækker et optageområde på 88.000 indbyggere.

Rammerne for driften på Regionshospital Nordjylland, Thisted, er defineret dels i Plan for sygehuse og speciallægepraksis fra 2015 samt i den faglige profil for matriklen i Thisted, som blev vedtaget politisk i december 2015. Af profilen fremgår, at hospitalets kerneopgaver er udredning og behandling på hovedfunktionsniveau inden for en række specialer/områder, som fremgår af tabel 5.

Tabel 5. Faglig profil for Regionshospital Nordjylland, Thisted 2015 - kerneopgaver

- Akutmodtagelse
- Intern medicin
- Organkirurgi og urinvejskirurgi
- Gynækologi og obstetrik inkl. fødselsfunktion
- Ortopædkirurgi (Aalborg Universitetshospital)
- Neurorehabilitering, palliation samt fysio- og ergoterapi
- Anæstesi og intensiv
- Billediagnostik og klinisk biokemi
- Øre-, næse- og halsspecialt samt Høreklubben (Aalborg Universitetshospital) og øjenspecialt

Siden vedtagelsen af profil i december 2015, er der sket ændringer i driften:

- Der er etableret en ambulans reumatologisk funktion på matriklen i Thisted, hvormed patienter fra Thy og Mors kan modtage reumatologisk udredning og behandling på hovedfunktionsniveau. Funktionen varetages af læger fra Regionshospital Nordjylland, Hjørring.
- Der er etableret en ambulans kardiologisk funktion på matriklen i Thisted, hvormed patienter fra Thy og Mors kan modtage kardiologisk udredning og behandling på hovedfunktionsniveau. Funktionen varetages af læger fra Regionshospital Nordjylland, Hjørring
- Øjenfunktionen er lukket ned, og der nu kun én Øjenafdeling i Region Nordjylland – på Aalborg Universitetshospital.
- Driften af øre-, næse- og halsfunktionen er ændret, idet den audiologiske del af funktionen er samlet i én regional, organisatorisk enhed under Aalborg Universitetshospital. Der er dog fortsat aktivitet på matriklen i Thisted, idet der er en høreklínik for aldersrelateret høretab.
- Den akutte organkirurgi er lukket ned som følge af driftsudfordringer inden for specialet. Intentionen er fortsat at genetablere den akutte organkirurgi, når det igen er muligt at rekruttere til at sikre den fornødne vagtdækning.
- Center for Planlagt Kirurgi er etableret, hvormed det har været muligt at udvide den dagkirurgiske aktivitet inden for organkirurgi, urinvejskirurgi, gynækologi samt ortopædkirurgi.

Tabel 6. Den samlede aktivitet på Regionshospital Nordjylland, Thisted 2013-2016

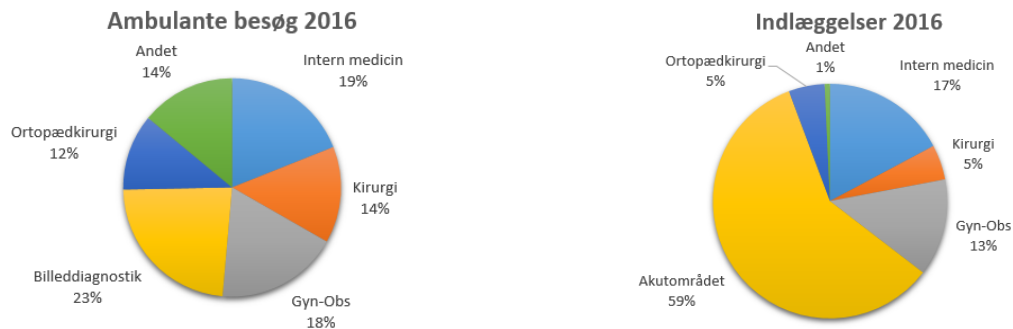
Aktivitet	2013	2014	2015	2016
Akutte indlæggelser	15.373	14.380	13.356	12.291
Planlagte indlæggelser	1.530	1.308	1.084	885
Ambulante besøg	67.268	69.543	70.145	68.263
Skader	7.327	8.461	8.727	8.942
Operationer	6.579	6.833	6.349	5.236

*Samme patient kan være indlagt flere gange i samme forløb, **Ortopædkirurgi og Høreklínikken 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

Som det fremgår af ovenstående tabel, har aktiviteten på Regionshospital Nordjylland, Thisted, udviklet sig de sidste fire år. Der ses et fald i antallet af indlæggelser og samtidig en stigning i antal ambulante besøg. Flere akutte patienter registreres i dag som ambulante, hvorfor der ses en stigning i antal skader. Faldet i indlæggelser skyldes en general tendens på landsplan, hvor stationær aktivitet omlægges til ambulans aktivitet. Derudover blev øjenområdet flyttet fra Regionshospital Nordjylland, Thisted, i maj 2016, hvorunder der indgik en del indlæggelser samt operationer.

Fordelingen mellem indlæggelser og ambulans aktivitet på Regionshospital Nordjylland, Thisted, ses af nedenstående figur.

Figur 1. Antal indlæggelser og ambulante aktivitet på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted



Et detaljeret overblik over aktiviteten på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, fordelt på områder, fremgår af bilag 2.

3.1. Aktuel status for driften på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted



I forlængelse af den politiske beslutning i Regionsrådet i november 2016 er der lavet en gennemgang af alle hospitalets funktioner med henblik på at vurdere status, udfordringer og muligheder inden for de enkelte funktioner. Udgangspunktet herfor har været en analytisk gennemgang samt afviklingen af patientsikkerhedsrunder inden for alle funktioner.

Akutmodtagelse

Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, er et af regionens tre akuthospitaler. På akutmodtagelsen i Thisted modtages lægevisiterede akutte patienter fra almen praksis/lægevagten samt præhospitalet visiterede akutte patienter. Funktionen varetages på hovedfunktionsniveau. Dertil foretages eventuel stabilisering af akutte patienter, som skal til Aalborg Universitetshospital for behandling på regionsfunktions- eller højt specialiseret niveau.

I Akutmodtagelsen modtages alle hospitalets akutte patienter, fraset fødende.

Vurdering af driftstilstanden: Rekrutteringen til Akutmodtagelsen er fortsat udfordret med fire ledige speciallægestillinger. Den nuværende status er, at Akutmodtagelsen er bemannet med akutlæger alle dage fra kl. 8-18. Herudover er der fast bemanning med medicinsk forvagt, mellemvagt og bagvagt.

Intern medicin

Det intern medicinske speciale udgør en stor del af aktiviteten på hospitalet. Her udredes og behandles patienter inden for endokrinologi, lungemedicin og kardiologi på hovedfunktionsniveau. Udredning og behandling sker både planlagt og akut, og både under indlæggelse og ambulant. Der er desuden etableret to ambulante spor – inden for reumatologi og kardiologi – betjent af læger fra Regionshospitalet Nordjylland, Hjørring. Desuden er dialysen en del af intern medicin, hvor lægedækningen kommer fra Aalborg Universitetshospital.

Vurdering af driftstilstanden: Det er fortsat svært at rekruttere medicinske speciallæger, og der er store vakanser i den faste overlægestab. Der er generelt vigende tilgang af ansøgere til uddannelsesstillinger, og hele det medicinske bagvagtslag består af ikke-fastansatte. Problematikken er midlertidigt imødegået ved ansættelse af eksterne speciallægekonsulenter (pensionerede overlæger). Dertil er der fra 1. marts 2017 ansat en speciallæge i infektionsmedicin i delestilling med Aalborg Universitetshospital, ligesom man er i proces med ansættelse af flere speciallæger i dele- og kombinationsstillinger. Det medicinske område vurderes således at være acceptabelt på nuværende tidspunkt, men der er et generationsskifte, der skal løses på længere sigt.

Organkirurgi og urinvejskirurgi

Inden for det kirurgiske speciale udredes og behandles både planlagte organkirurgiske og urologiske patienter på hovedfunktionsniveau. Den planlagte kirurgiske aktivitet på matriklen i Thisted består af et operationsafsnit, Kirurgisk Ambulatorium, Kirurgisk Sengeafsnit og Center for Planlagt Kirurgi. I Kirurgisk Ambulatorium udføres bl.a. forundersøgelser og efterkontrol af den kirurgi, som operationsafsnittet udfører inden for mave-tarm, urologi og øre-næse-halsområdet. Foruden disse operationstyper udfører Center for planlagt kirurgi undersøgelser og indgreb, som ikke kræver, at patienten er indlagt.

Vurdering af driftstilstanden: Inden for organ- og urinvejskirurgi er der tre fastansatte kirurger inklusiv en ny specialeansvarlig overlæge. Hen mod sommerferien tiltræder endvidere en lettisk speciallæge i kirurgi, ligesom der primo marts er tiltrådt en dansk kirurg i seks måneders vikariat. Center for Planlagt Kirurgi mangler således kun 1-2 speciallæger for at være fuldt bemannet. Det har dog endnu ikke været muligt at rekruttere kirurgiske speciallæger i vagttid (15:30-8:00). Samlet set vurderes driftstilstanden at være acceptabel inden for det eksisterende set-up med planlagt og subakut udredning og behandling.

Gynækologi og obstetrik

Gynækologisk-Obstetrisk speciale udreder og behandler planlagte og akutte patienter på hovedfunktionsniveau. Inden for obstetrikken udredes og behandles både fødende samt patienter med graviditetskomplikationer eller efterfødselskomplikationer. Inden for gynækologien udredes og behandles endvidere patienter med tidlige graviditetskomplikationer, akutte og kroniske blødningsproblemer, mulige

kræftsymptomer, senaborter og urininkontinens. Den planlagte gynækologi indgår i Center for Planlagt Kirurgi.

Vurdering af driftstilstanden: Inden for Gynækologi-Obstetrik mangler der to speciallæger, hvis funktioner aktuelt løses af eksterne vikarer. For at understøtte fødselsfunktionen og dele af gynækologien er der etableret en særlig beredskabsvagt bestående af speciallæger i kirurgi, som har vagt udenfor tjenestestedet med 30 minutters tilkald. Hermed kan fødsler og det samlede fødselsforløb samt akutte gynækologiske patienter fastholdes i Thisted. Fremadrettet forventes pr. 1. september 2017 ansat en overlæge i kombinationsstilling med forskning på Aalborg Universitetshospital og klinik i Thisted. Endvidere tiltræder en lettisk gynækolog i efteråret 2017 med forventet fuld funktion fra årsskiftet. Disse udsigter er gennemgående positive, men alt andet lige vurderes driftstilstanden fortsat udfordret.

Ortopædkirurgi

Matriklen i Thisted udreder og behandler både planlagte og akutte patienter på hovedfunktionsniveau. De planlagte funktioner indgår som en del af Center for Planlagt Kirurgi, hvor der primært varetages funktioner inden for hånd- og skulderkirurgi, kikkertundersøgelser i knæled samt mindre operationer og funktioner i relation til sår- og infektionsbehandling.

Det ortopædkirurgiske speciale er organisatorisk tilhørende Aalborg Universitetshospital, Klinik Hoved-Orto.

Vurdering af driftstilstanden: Det ortopædkirurgiske speciale er generelt set præget af rekrutteringsudfordringer, hvilket forstærkes af, at området står overfor et betydeligt generationsskifte. Det er derfor dels en udfordring at tiltrække nye speciallæger og dels at fastholde speciallæger. Status for ortopædien er, at bagvagten opretholdes via en vikarløsning, at to udenlandske speciallæger vil være i fuld drift primo 2018, og at en udenlandsk læge sommeren 2017 overflyttes til matriklen i Høring grundet ønske herom. Samlet set vurderes det, at driftstilstanden er acceptabel på nuværende tidspunkt, men den kan blive udfordret på længere sigt.

Neurorehabilitering, Palliation samt Fysio- og Ergoterapi

Hospitalets funktioner inden for både neurorehabilitering, palliation samt fysio- og ergoterapi varetages på hovedfunktionsniveau. Med henblik på at styrke kroppens funktioner og dermed fremme patientens muligheder for at fungere i dagligdagen, behandler Fysio- og Ergoterapiafsnittet både indlagte og ambulante patienter. Hospitalets neurorehabiliteringsenhed kan desuden drage fordel af, at den er lokaliseret på en matrikel med akut medicinsk funktion. Matriklen i Thisted har endvidere et tværgående palliativt team, som tilbyder palliativ behandling/smertebehandling både på hospitalet og i hjemmet.

Vurdering af driftstilstanden: Både neurorehabilitering og palliation har egen intern medicinsk speciallæge tilknyttet. Driftstilstanden vurderes at være acceptabel.

Anæstesi og Intensiv

Både anæstesi- og intensivfunktionen varetages på hovedfunktionsniveau. Anæstesiafsnittets funktion er rettet mod understøttelsen af den operative aktivitet på hospitalet. På intensivafsnittet varetages intensiv pleje og observation af de mest observationskrævende patienter med intensivterapi niveau 2. Det vil sige, at der behandles de typer organsvigt, som forekommer på sygehuset, og som ikke kræver overflytning til et niveau 3 intensivafdeling.

Begge funktioner varetages med døgndækkende vagt på speciallægeniveau.

Vurdering af driftstilstanden: Med henblik på dækning af vagt mangler der én speciallæge, som aktuelt er dækket af en svensk speciallæge i vikariat af et års varighed. Driftstilstanden vurderes derfor at være acceptabel.

Billedagnostik og klinisk biokemi

Både billedagnostikken og klinisk biokemi varetages døgndækkende på hovedfunktionsniveau. Inden for det billedagnostiske område foretages specifikt en bred vifte af CT- og MR-scanninger samt røntgenundersøgelser og ultralydsscanninger. Uden for vagttid varetages den radiologiske funktion ved lægelig vagt udenfor tjenestestedet, mens der for klinisk biokemi er lægelig dækning i dagtid.

Vurdering af driftstilstanden: Grundet speciallægemanglen bliver billedagnostiske undersøgelser i vagttid aktuelt vurderet af en læge i Sydney. Der mangler dog kun én speciallæge for at der ikke længere er behov for denne løsning. I Klinisk Biokemi er der ansat en speciallæge, der dækker både matriklen i Hjørring og Thisted. Der mangler endnu en speciallæge til specialet for at være fuldt dækket. På baggrund af denne rekrutteringssituation vurderes driftstilstanden at være let udfordret.

Øre- Næse- Halsområdet

Inden for øre- næse- halsområdet varetages på matriklen i Thisted planlagt udredning og behandling af patienter på hovedfunktionsniveau. Området består dels af et øre- næse- halsafsnit og dels af Høre-klinikken.

Øre- næse- halsafsnittet varetages af praktiserende speciallæger, som udfører en række forskellige undersøgelser og behandlinger.

Høre-klinikken er et særskilt ambulansetilbud til patienter der har, eller skal have, høreapparat (primært ukompliceret høretab og aldersbetinget høretab). Her varetages undersøgelser, tilpasning, undervisning, vejledning med mere med relation til anvendelse af høreapparater. Denne funktion drives af Aalborg Universitetshospital.

Vurdering af driftstilstanden: Driftstilstanden vurderes at være acceptabel.

Tabel 7. Oversigt over kapaciteten på Regionshospital Nordjylland, Thisted

Område	Kapacitet
Akutmodtagelsen	8 modtagerrum, 2 traumestuer, 16 stationære senge
Intensiv	4 intensivsenge, 2 intermediære senge
Central OP	3 operationsstuer
Sammedagskirurgi	2 operationsstuer
Central opvågning	7 pladser
Sammedagskirurgi/opvågning	5 pladser
M4	20 senge (blandet intern medicin)
M5	20 senge (6 palliation, 11 neurorehabilitering samt 3 intern medicin)
S7 (K3)	14 senge (ortopædkirurgi, organkirurgi, ØNH, gynækologi)

Tabel 8. Oversigt over ambulante funktioner på Regionshospital Nordjylland, Thisted

Ambulatorium	Tidsrum
<i>Medicinsk ambulatorium</i>	
Kardiologi	Alle hverdage
Endokrinologi	Alle hverdage
Diagnostisk Center	2-3 dage ugentligt
Medicinsk	2 dage ugentligt
Palliation	2 dage ugentligt
<i>Kirurgisk ambulatorium</i>	
Kirurgi	Alle hverdage
Ortopædkirurgisk ambulatorium	Alle hverdage
Sårambulatorium	Alle hverdage
Urologisk ambulatorium	Alle hverdage
Gynækologisk ambulatorium	Alle hverdage
Svangre ambulatorium	Alle hverdage

3.2. Patientsikkerhedsrunder

Hospitalsledelsen besluttede i september 2016 at gennemføre en systematisk gennemgang af fagligheden på alle Regionshospital Nordjyllands matrikler inden udgangen af 2017. Gennemgangen skulle under overskriften: *Kultur, kompetencer og patientsikkerhed* først og fremmest give en status på hospitalets faglighed, organisering og generelle befindende efter fusionsprocessen, men også mere specifikt give anvisninger på udviklings- og forbedringspotentialer, der kan fremtidssikre hospitalet som en stærk aktør i det nordjyske sundhedsvæsen.

Patientsikkerhedsrunderne kan betegnes som en barometerundersøgelse. Den måler først og fremmest på, hvordan fagligheden har det på hospitalets enheder, men dernæst orienterer den sig også imod vurdering af arbejdsprocesser, samarbejdskultur og udnyttelse af eksisterende ressourcer. De interne runder er foretaget med en kollegial og analytisk tilgang. Når fagfolk kaster blikket på hinandens hverdag, giver dette altid anledning til at rejse undrende og kritiske spørgsmål både i forhold til udøvelse af den konkrete praksis, men der rejser sig også spørgsmål af mere principiel karakter.

Ved gennemgang af de mange områder/funktioner er der hver gang nedsat en gruppe af ledere, fagfolk og kvalitetspersonale, som hver i sær har fået specifikke opgaver i forhold til det fokus, som de skulle have på dagen/dagene. Fokus har eksempelvis været på vurdering af kvaliteten af konferencer, stuegang og overgange i patientforløb. Der har været følgeskab af klinikere for at vurdere detaljerne i de kliniske indsatser og kompetencer. Derudover interviews med patienter og pårørende for at sammenholde, hvorvidt vores professionelle intentioner nu også er i overensstemmelse med det, som brugerne af systemet oplever. Afslutningsvist har runderne omfattet en oprydning i PRI-systemet (procedurer, retningslinjer og instrukser) samt en kritisk gennemgang af ca. 75 patientjournaler for herigennem at vurdere faglighed og patientsikkerhed.

Patientsikkerhedsrunderne blev indledt på Thisted-matriklen, idet runderne her indgår som en del af processen vedrørende "Fremtidens Thisted". Af patientsikkerhedsrunderne er der udledt en række væsentlige konklusioner:

- Fagligheden og patientsikkerheden på hospitalet er i orden. Der er ikke fundet alvorlige ”fejl og mangler”, og der er gode faglige rutiner. Det må dog også konstateres, at den manglende kontinuitet i speciallægedækning gør hospitalet sårbart. Robusthed skal tilstræbes.
- Der er gode interne samarbejdsrelationer på hospitalet, men også potentiale for at styrke dem endnu mere på tværs af specialer og afsnit, så patienterne i endnu højere grad oplever sammenhængende patientforløb. Igennem interviews med patienter og pårørende blev ønsker om involvering i eget forløb desuden tydeligt udtrykt.
- Ressourcefordelingen på hospitalet skal genberegnes, så den i højere grad matcher ”efterspørgslen”. Patientsikkerhedsrunderne viste, at der er afsnit på hospitalet, som er sårbare. En styrkelse af det medicinske område vurderes således at være nødvendig, ligesom der ses behov for at styrke alternativerne til indlæggelse for at mindske antallet af indlæggelser og genindlæggelser, men også ift. at afkorte medicinske indlæggelsesforløb.
- Hospitalsmatriklen mangler en tydelig faglig retning og tydelige ambitioner. Tydelig faglig retning og ambitioner har stor betydning for at kunne tiltrække og fastholde personale. Begge forhold er ikke tilstrækkeligt tydelige på matriklen lige nu.
- Der er behov for at sikre de specielle kompetencer (intensiv, anæstesi, akut) og for at dyrke de brede kompetencer. Generelt har patientsikkerhedsrunderne vist, at der er de rette kompetencer til stede på hospitalet, men også at der er behov for at øge fokus på kompetenceudvikling og vedligeholdelse. Dette fokus er af afgørende betydning for at opretholde den faglige kvalitet i de funktioner, der er på hospitalet.
- Usikkerhed om fremtiden. Patientsikkerhedsrunderne har vist, at der på hospitalet er en usikkerhed i forhold til hospitalets fremtid (og historiefortællingen).

Med udgangspunkt i ovenstående konklusioner, har hospitalsledelsen formuleret en række tiltag, der skal iværksættes på matriklen i Thisted. Implementering af disse omtales i afsnit 4.1.

3.3. Status for aktiviteten på det præhospitale område

Den 13. juni 2016 blev der iværksat en midlertidig driftsmodel for Regionshospital Nordjylland, Thisted. Modellen blev iværksat, idet det ikke var muligt at besætte det organkirurgiske speciallægevagtag.

Modellen betyder at:

- Akutte organkirurgiske patienter indbragt med 112-kørsel (kørsel A) ikke kan indbringes til Regionshospital Nordjylland, Thisted. Kørslerne går til den nærmeste akutmodtagelse – uanset om det er i Region Nordjylland eller Region Midtjylland.
- Akutte organkirurgiske patienter indbragt med 112-kørsel (kørsel B) og patienter henvist fra almen praksis/lægevagten ikke kan indbringes til Regionshospital Nordjylland, Thisted. Patienterne bringes i stedet til Regionshospital Nordjylland, Hjørring.

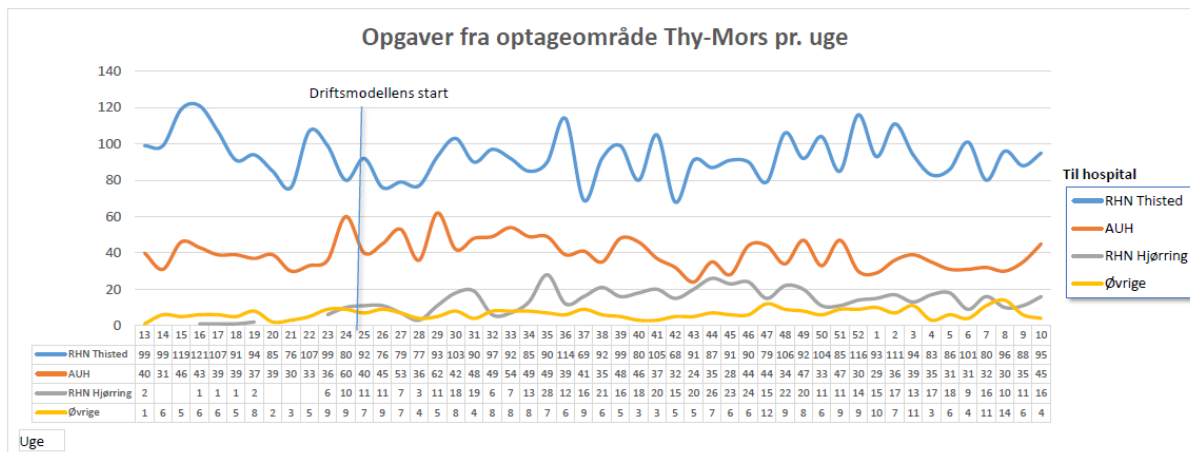
Estimatet var, at ovenstående ændringer ville medføre en øgning i præhospitale kørsler i området, svarende til 3-4 ekstra kørsler dagligt.

I november 2016 blev det meddelt Regionsrådet, at det stadig ikke var muligt at finde speciallæger til det organkirurgiske område, og derfor blev den midlertidige driftsmodel forlænget på ubestemt tid, indtil det igen er muligt at rekruttere organkirurgiske speciallæger til varetagelse af vagten.

I forlængelse af den nuværende driftsmodel er der lavet en særaftale med Region Midtjylland om, at akutte organkirurgiske patienter fra Morsø Kommune køres til Regionshospitalet i Viborg. Aftalen blev indgået fra årsskiftet 2016/2017. Estimatet var, at aftalen ville omfatte et patientvolumen svarende til 1 patient dagligt.

Antallet af præhospitale kørsler fra Morsø og Thisted kommune fremgår af nedenstående figur.

Figur 2. Antallet af præhospitale kørsler fra Morsø og Thisted Kommune 2016/2017 (indeholder A, B og C kørsler)

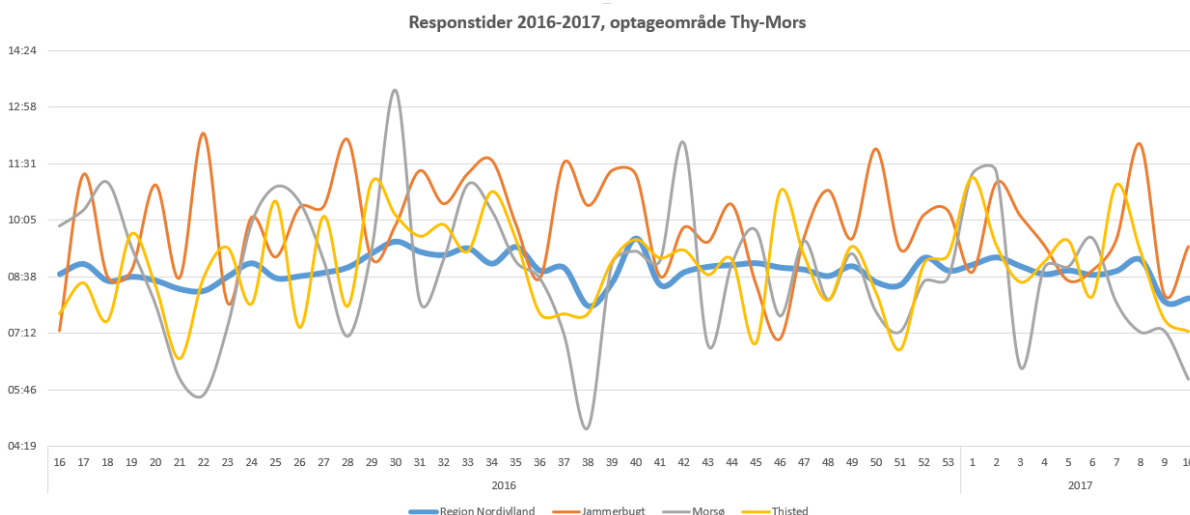


Som det fremgår af ovenstående, er antallet af præhospitale kørsler fra Thisted Kommune og Morsø Kommune steget sammenlignet med perioden før de driftsmæssige ændringer blev iværksat på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted. Aktivitetsstigningen modsvarer de estimater, der blev udarbejdet inden iværksættelsen af de ændrede driftsforhold på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, og antallet af præhospitale kørsler har ligget på et stabilt niveau i hele perioden.

Som det fremgår af ovenstående figur og af nedenstående figur 4 fragtes langt størstedelen af patienterne fra Morsø og Thisted Kommune til Regionshospitalet Nordjylland, Thisted. Dernæst fragtes der flest patienter til Aalborg Universitetshospital svarende til niveauet før driftsmodellens start. Som det fremgår af figuren har de driftsmæssige ændringer primært betydet, at der er flere patienter fra Morsø og Thisted Kommune, som fragtes til Regionshospitalet Nordjylland, Hjørring, omend i et begrænset omfang som estimeret.

Nedenfor ses responstider på a-kørsler fra Regionshospitalet Nordjylland, Thisted's optageområde i samme periode som ovenstående. Som det fremgår af tallene, er der ikke sket de store ændringer i responstiderne for a-kørslerne efter de driftsmæssige ændringer blev iværksat på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted. Når der ellers ses nærmere på responstiderne i området sammenlignet med øvrige dele af regionen, er der ingen indikationer på, at den midlertidige driftsmodel har resulteret i responstider, som afviger fra resten af regionen.

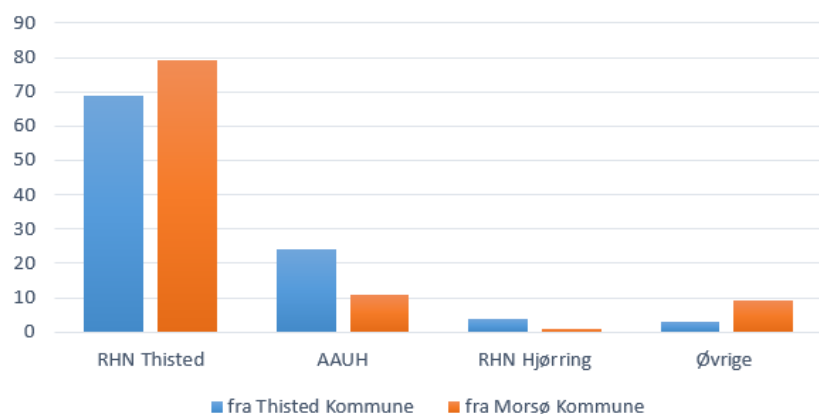
Figur 3. Responstider på a-kørsler fra optageområde for Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, 2016/2017



I forlængelse af ovenstående skal det nævnes, at der pr. 1. februar 2017 blev indsat en ekstra ambulance i Thisted. Det er for tidligt at konkludere på effekten af den ekstra ambulance, men umiddelbart ser det ud til, at den har en positiv effekt på de længere ture.

Yderligere fremgår af nedenstående figur den procentvise fordeling af a-kørsler fra hhv. Thisted og Morsø Kommune til de forskellige hospitaler. Heraf ses det, at langt størstedelen af patienterne fra Thisted og Morsø Kommune fragtes til Regionshospital Nordjylland, Thisted, og at den andel, der fragtes til Regionshospitalet, Hjørring, udgør en meget lille del af transporterne.

Figur 4. Procentvis fordeling mellem a-kørsler fra Thisted og Morsø Kommune til de forskellige hospitaler



Befordring

I forbindelse med den midlertidige driftsmodel blev der besluttet en særlig håndtering af befordringen for området, således at patienter, der ikke normalt er berettiget til præhospital transport til eller fra hospitalet, tilbydes befordring til/fra hospitalet, hvis A) patienten er hjemhørende i optageområdet for Regionshospital Nordjylland, Thisted og B) patienten ikke selv har mulighed for at komme til/fra hospitalet.

4 'Fremtidens Thisted' – fra vision til virkelighed



For at sikre udviklingen fra den aktuelle drift på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, til "Fremtidens Thisted", er der behov for en række tilpasninger på kort og mellemlangt sigt. Disse tilpasninger har til formål at sikre de rette rammer for hospitalets fremtidige drift – som en del af det samlede regionshospitalet og som en del af det samlede sundhedstilbud til borgerne i Thy-Mors-området.

Det er en fælles regional opgave at sikre de fornødne tilpasninger i rammerne for driften. Tilpasningerne og processen herfor beskrives nedenfor.

Sideløbende med tilpasningerne i rammerne for hospitalets drift, er der behov for en løbende indsats ift. at sikre udvikling og konsolidering af hospitalets samlede drift med fokus på stærke faglige enheder, attraktive uddannelsesmiljøer, høj patientsikkerhed og et godt arbejdsmiljø. Hospitalets udfordringer skal imødekommes, og mulighederne udnyttes fuldt ud.

Den løbende indsats med henblik på at sikre udvikling og konsolidering af hospitalets samlede drift er forankret som en integreret og naturlig del af opgaveporteføljen for hospitalsenhedens ledelsesslag. Disse indsatser beskrives derfor kun kort i nedenstående afsnit.

Specifikt vil de følgende afsnit beskrive konkrete initiativer inden for:

- Aktivitet, patientsikkerhed og faglige fællesskaber
- Rekruttering og uddannelse
- Digitalisering
- Tværsektorielt samarbejde

4.1. Aktivitet, patientsikkerhed og faglige fællesskaber

I forhold til at styrke det samlede Regionshospital i Thisted, er der opstillet en række initiativer inden for aktivitet, patientsikkerhed og faglige fællesskaber, som beskrives nærmere nedenfor. Formålet med disse initiativer kan samles i følgende fire formål:

- Styrkelse af den faglige profil på Regionshospital Nordjylland, Thisted
- Styrkelse af det faglige samarbejde
- Sikre bedre patientforløb med respekt for patientens tid
- Skabe bedre udgangspunkt for rekruttering af læger

Skærpet visitation ift. akutte organkirurgiske patienter

I dag indbringes akutte organkirurgiske patienter fra Thy og Mors til andre hospitaler i Region Nordjylland eller Region Midtjylland. En andel af disse patienter viser sig – efter udredning og diagnostik – ikke at have behov for akutte kirurgiske indgreb. For at mindske denne andel, som bringes til andet hospital uden behov for akut kirurgisk behandling, indføres en skærpet visitationsmodel på det organkirurgiske område. Det forventes, at modellen vil medføre, at omtrent 1-2 patienter ugentligt undgår at komme unødigt på landevejen. Dette fordi visitationsmodellen giver henvisende læge mulighed for at kontakte den organkirurgiske bagvagt med henblik på at afklare, hvorvidt patienten skal modtages akut eller kan modtages subakut inden for 24 timer på Regionshospital Nordjylland, Thisted, med henblik på operation dagen efter. Patienter med behov for akut udredning og behandling skal fortsat bringes til andre hospitaler, mens patienter med behov for subakut udredning og diagnostik vil kunne bringes til Regionshospital Nordjylland, Thisted. Visitationsmodellen indføres i dagtid på alle hverdage, og modellen forventes indført fra 1. september 2017.

En lignende model er allerede etableret på det gynækologiske område, hvor vurderingen varetages af døgndækkende speciallæge fra matriklen i Thisted

Denne indsats skal medvirke til, at flere patienter kan behandles på Regionshospital Nordjylland, Thisted, samt øge det faglige samarbejde inden for specialet.

Samlet visitation af planlagte patientforløb inden for gynækologi, organkirurgi og urinvejskirurgi

Der oprettes en samlet fælles visitation/booking af planlagt udredning og behandling for Regionshospital Nordjylland inden for de organkirurgiske, urinvejskirurgiske og gynækologiske specialer. Hermed vil alle henvisninger til Regionshospitalets matrikler inden for de pågældende specialer gå til én visitation, hvorfra de vil blive fordelt afhængig af, hvor funktionerne er placeret, patientens bopæl samt aktuelle ventetider. Visitationsmodellen forventes implementeret på kort sigt, dvs. fra 1. september 2017.

Dette initiativ skal forbedre det faglige samarbejde inden for specialet, styrke den faglige profil i Thisted samt medvirke til at sikre en bedre, samlet kapacitetsudnyttelse inden for Regionshospital Nordjylland.

Etablering af ambulans pædiatrisk funktion på matriklen i Thisted

Med henblik på at have et lokalt tilbud til børn og unge fra Thy og Mors oprettes en ambulans pædiatrisk funktion på Regionshospital Nordjylland, Thisted. Funktionen vil varetage udredning og behandling på hovedfunktionsniveau målrettet børn og unge fra Regionshospital Nordjylland, Thisted optageområde. Disse patienter går i dag i forløb på Aalborg Universitetshospital.

Tilbuddet er målrettet såvel nyhenviste børn og unge som patienter fra Thy-Mors-området, som i dag går i ambulante forløb på Aalborg Universitetshospital (gældende for udredning og behandling på hovedfunktionsniveau). Patienter, der allerede går til ambulans behandling på Aalborg Universitetshospital, vil blive tilbudt en overflytning, mens alle nyhenviste patienter fra optageområdet fremadrettet vil blive henvist til ambulans udredning og behandling i Thisted. Visitationen af patienterne vil foregå via

én samlet visitation inden for pædiatrien på Regionshospital Nordjylland. Den pædiatriske funktion planlægges implementeret fra 1. september 2017.

Dette initiativ skal medvirke til at skærpe den faglige profil for Regionshospital Nordjylland, Thisted, og medvirke til at flere patientforløb kan varetages i nærområdet.

Etablering af faglige fællesskaber

Som understøttelse af en fortsat faglig udvikling og opkvalificering oprettes der faglige fællesskaber med henblik på at knytte specialerne sammen på tværs af matriklerne inden for regionen, primært med henblik på at understøtte den bedste faglige udvikling på tværs af matrikler.

Formålet med de faglige fællesskaber er at etablere et fællesskab, hvor faglige forhold, faglig udvikling og patientrelaterede forhold inden for specialet kan diskuteres, afklares og aftales, samt at have et kollegialt fællesskab, hvor driftsforhold, samarbejdsrelationer, udvikling og forskningsmæssige forhold kan diskuteres og aftales.

Konkret etableres der i første omgang faglige fællesskaber inden for de intern medicinske specialer og inden for det gynækologiske speciale. Inden for gynækologien er der allerede erfaring med at sikre faglig ensretning og understøttelse, bl.a. gennem det regionalt nedsatte Fødselsfagligt Udvalg samt ved fælles grundlag ift. retningslinjer og instrukser (Udvikling gennem det faglige fora Obireno). Disse spor vil således fortsætte.

Disse initiativer skal medvirke til at øge det faglige samarbejde, styrke de faglige miljøer samt skabe bedre udgangspunkt for rekruttering af læger til Regionshospital Nordjylland, Thisted.

Opfølgning på patientsikkerhedsrunder

Med udgangspunkt i konklusionerne fra patientsikkerhedsrunderne (omtalt i afsnit 3.2.), vil hospitalsledelsen på Regionshospital Nordjylland iværksætte en række tiltag med henblik på at sikre udvikling og skabe forbedringer i patientforløbene og hermed bidrage til at fremtidssikre hospitalets drift.

Nedenfor fremgår et udsnit af de initiativer, der iværksættes:

- Tydelig faglig retning og ambitioner har stor betydning for at kunne tiltrække nye kollegaer. Begge forhold er ikke tilstrækkelig tydelige på matriklen lige nu. Disse elementer skal tydeliggøres, startende med nærværende afrapportering vedrørende "Fremtidens Thisted".
- Rekruttering og fastholdelse af lægefagligt personale. Patientsikkerhedsrunderne viste – via dialoger med det lægefaglige personale - at følgende forhold har stor betydning for dem: Mulighed for et tæt samarbejde med fagfæller i hverdagen, mulighed for at udvikle sig indenfor specielle interesseområder, respekt omkring arbejdspladsen, tydelighed i det faglige ambitionsniveau, at kunne tilbyde gode uddannelsesmuligheder for fremtidige kolleger, samt gode samarbejdsrelationer. Disse ønsker skal der arbejdes på at imødekomme blandt andet via de tiltag, der er beskrevet ovenfor samt i afsnit 4.2.
- En særlig udfordring – ikke bare i Thisted, men på landsplan er at tiltrække plejepersonale og fastholde erfarne klinikere på sengeafsnittene. Arbejdsforholdene i hverdagen er en væsentlig faktor (antal vagter, arbejdsbelastning osv.). Der er flere mulige veje at gå for at fastholde og tiltrække personale, men her skal blot nævnes, at organisering af mindre teams, der arbejder med specialepatienter, kan være en mulighed. Dette og flere supplerende tiltag skal analyseres nærmere og implementeres efter behov.
- Der sættes ekstra fokus på kompetenceudvikling. Kompetenceudviklingen skal understøtte den overordnede faglige retning for hospitalet, og den enkelte medarbejder skal kunne se sig selv i et

udviklingsforløb med mulighed for at dygtiggøre sig og fordybe sig – både indenfor grundlæggende og specielle områder. Når afrapporteringen for "Fremtidens Thisted" er godkendt, tilrettes de nødvendige kompetenceprogrammer i forhold til alle faggrupper.

- Hensigtsmæssig ressourcefordeling. Der er behov for at sætte fokus på ressourcefordelingen mellem sengeafsnittene såvel som initiativer, der kan medvirke til en højere grad af omlægning fra stationær til ambulant aktivitet. Forsøget på at løse kapacitetsudfordringerne i hverdagen er aktuelt imødekommet med etablering af en patientkoordinatorfunktion, hvis primære opgave det er at finde den rigtige seng til den rigtige patient. På sigt skal elementerne ift. "Sikkert Patientflow" og koordinering af patientflow kobles sammen på tværs af alle matrikler inden for Regionshospital Nordjylland, således at den samlede kapacitetsstyring styrkes.
- Optimering af samarbejdsflader/bedre sammenhæng. Den specialiserede og fragmenterede organisering på sundhedsområdet medfører mange overgange. Dette gør sig også gældende for matriklen i Thisted. Det er derfor en væsentlig opgave forbundet med at finde og udvikle nye veje, som kan udviske ulemperne ved overgange, der erfaringsmæssigt forbindes med: gentagelse, tab af vigtige informationer og nogle gange tab af tid – med andre ord en udfordring for patientsikkerheden. Interviews med patienter og pårørende viste desuden, at patienterne har tillid til "systemet", men også at de er bevidste om, at deres egen indsigt og indflydelse kan gøre en forskel på at sammenhængen er til stede. Med udgangspunkt i ovenstående iværksættes der tiltag, som kan forbedre sammenhæng internt på hospitalet og i sektorovergangen samt initiativer, der kan medvirke til at øge inddragelsen af patienter og pårørende.
- De gode historier. Der er behov for at sætte fokus på de gode historier om Regionshospital Nordjylland, Thisted. Patientsikkerhedsrunderne har fundet adskillige eksempler på, at der er mange gode historier at fortælle. Der skal iværksættes initiativer, som kan medvirke til at få disse historier fortalt. Denne indsats skal bidrage til at stabilisere hospitalet, bidrage til en fremtidssikret fortælling om matriklen samt forbedre muligheden for rekruttering.

Ovenstående er - som indledningsvist anført – et udsnit af de initiativer, der iværksættes på baggrund af patientsikkerhedsrunderne.

Opgaveflytning og opgaveophør

I forhold til at sikre optimal ressourceudnyttelse er der i processen vedrørende "Fremtidens Thisted" behov for en fokuseret indsats i forhold til at analysere potentialer vedrørende opgaveflytning og opgaveophør.

Der skal sikres et velafbalanceret match mellem opgavens karakter og personalets kompetencer. Hensigten er at øge fokus på dette felt, således at patienternes mødes med de rette kompetencer, og således at personalets kompetencer anvendes mest hensigtsmæssigt. Dette fokus kan medføre, at opgaver skal flytte internt i faggrupper, men også mellem faggrupper. I den sammenhæng skal der sikres konneks til det igangværende arbejde med Patientens Team og Patientansvarlig Læge.

Opgaveflytning kan også ske mellem sektorerne, men vil således skulle ske i en koordineret proces. Se desuden afsnit 4.4.

Arbejdet med opgaveflytning har fokus på de mange arbejdsprocesser, som hver dag foregår i og omkring den kliniske praksis. Disse har både praktisk, klinisk og administrativ karakter. Arbejdet vil koncentrere sig om sikring af, at den rette uddannelse bruges til at arbejde med kerneopgaven i en faggruppe.

Således foregår der allerede et analysearbejde, der retter sig imod, hvorvidt plejegruppens mange praktiske opgaver kan flyttes til eksempelvis servicepersonale.

Opgaveflytningen foregår også med opmærksomhed på, hvorvidt faglig specialoplæring kan skabe mere fornuftige patientforløb og sikre, at eksempelvis specialistens tid bruges i videst muligt omfang til direkte kontakt med patienterne.

Endelig indeholder opgaveflytning overvejelser om, hvorvidt det kan give mening i højere grad at indføre målrettede runder udført af én person med fokus på én bestemt funktion/opgave frem for at dette udføres af alle. Denne indsats retter sig særligt imod gruppen af plejepersonale og sekretærer.

Ovenstående fokus på opgaveflytning skal ledsages af et fokus på opgaveophør. Anvendelse af ressourcer skal sikre, at alle elementer af opgaveløsningen giver værdi for patienten. Hvis ikke, skal opgaveløsningen analyseres med henblik på at vurdere, om der er behov for ændringer i opgaveløsningen eller eventuelt opgaveophør.

Patientforløbene har ændret sig markant de seneste år, bl.a. med den velkendte kortere indlæggelsestid og ambulering. Der vurderes at være et uudnyttet potentiale i disse omlægninger, der handler om, at der givet er en række opgaver, som fortsat løses i hospitalsregi, som på grund af de påtalte omlægninger nu også naturligt varetages andre steder – sågar af patienterne selv. Dette skal naturligvis koordineres forud for beslutningen om ophør.

Endelig retter opgaveophør sig i mod vurderinger af "klinisk spild". Det betyder, at der skal ses fagligt og økonomisk på antal undersøgelser, kontakter og graden af flere mere generelle hospitalstilbud. Med en begrænset mængde ressourcer er det også etisk at vurdere, hvorvidt der differentieres fornuftigt i forhold til brugen af disse.

Begge ovenstående elementer er centrale i forbindelse med at skærpe hospitalets faglige profil og skabe et bæredygtigt udgangspunkt for varetagelsen af patientforløbene på hospitalsmatriklen i Thisted.

Dette initiativ skal medvirke til at sikre bedre patientforløb med respekt for patientens tid.

Udvikling på det ortopædkirurgiske område

Det ortopædkirurgiske speciale i Thisted var indtil 1. januar 2011 en del af det samlede Sygehus Thy-Mors, hvorefter det overgik til det samlede ortopædkirurgiske speciale på Aalborg Universitetshospital. Da Aalborg Universitetshospital overtog specialet i 2011, var der allerede tegn på lægemangel på Thisted matriklen, og der skulle derfor et generationsskifte til i løbet af de næste 4-6 år. Således har Aalborg Universitetshospital løbende forsøgt at ansætte nye læger på matriklen i Thisted. Det er også lykkedes, men desværre har man ikke kunne følge med i forhold til, at man samtidig mistede læger, som stoppede med at arbejde.

I Thisted har man i de seneste to år ændret operativt fokus, da man ikke har kunne erstatte de kirurger der er stoppet, og som har haft deres produktion indenfor subspecialet alloplastik (hofter og knæ). Hvor disse typer operationer tidligere har fyldt meget, har man med henblik på at kompensere for de mistede alloplastikoperationer øget aktiviteten indenfor fagområderne "Hånd og skulder/albue". Dette har betydet, at man kan varetage samme antal operationer i 2016 som i årene 2012, 2013, 2014 og 2015. Fokus fremadrettet er på en forsat konsolidering af driften af den ortopædkirurgiske funktion i Thisted. Dette med henblik på som minimum at fastholde et aktivitetsniveau som i 2015. Konkret arbejdes der med en udvidelse af aktivitetsniveauet såvel i 2017 som i 2018. En forudsætning for, at det kan lykkes, er, at der er de nødvendige lægefaglige kompetencer tilstede i Thisted.

Derudover kan det nævnes, at det antal senge, specialet har til rådighed i Thisted, har i 2016 vist sig ikke at være tilstrækkeligt. Derfor ønsker man at udvide med to senge med virkning fra 1. april 2017. Der er i dag ortopædkirurgiske senge på et fælles sengeafsnit.

Tabel 9. Opsummering af Initiativer

- Skærpet visitation ift. akutte organkirurgiske patienter
- Etablering af samlet visitation inden for Regionshospitalet inden for organkirurgi, urinvejskirurgi og gynækologi
- Etablering af ambulans pædiatrisk funktion på matriklen i Thisted
- Etablering af faglige fællesskaber
- Opfølgning på patientsikkerhedsrunder
- Opgaveflytning og opgaveophør
- Udvikling på det ortopædkirurgiske område

4.2. Rekruttering og uddannelse

Udover den vanlige indsats, der finder sted i forhold til fastholdelse og rekruttering, er der behov for ekstraordinære tiltag i forhold til lægerekruttering til Regionshospital Nordjylland, Thisted. Det skal gøres attraktivt at være ansat som læge på Regionshospital Nordjylland, Thisted, og de nedenfor nævnte initiativer skal være med til at

- Forbedre rekruttering
- Forstærke faglige miljøer og kontinuitet i lægestab
- Gøre Thisted til et uddannelseshospital

For det øvrige personale er det mindst lige så afgørende for kvaliteten og robustheden at man formår at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Tydelig faglig retning og ambitioner har stor betydning for at kunne tiltrække nye kollegaer. Fagfolk tiltrækker således fagfolk ligesom gode og spændende arbejdsforhold gør det.

En særlig udfordring – ikke bare på Regionshospital Nordjylland, Thisted, men på landsplan, er at tiltrække plejepersonale og fastholde erfarne klinikere på sengeafsnittene. Arbejdsforholdene i hverdagen er en væsentlig faktor (antal vagter, arbejdsbelastning osv.) Der er flere mulige veje at gå for at fastholde og tiltrække personale. Her kan bl.a. nævnes, at organisering af mindre teams, der arbejder med specialepatienter, kan være en mulighed, varetagelse af både stationære og ambulante aktiviteter for den enkelte sygeplejerske, supplement af specialopgaver til hverdagens opgaver (udskrivningsteams/lounge, følge op funktioner).

Oprettelse af delestillinger

Som et centralt initiativ for at fortsætte den faglige udvikling og understøtte rekrutteringspotentialen til Regionshospital Nordjylland, Thisted, opslås der delestillinger mellem Aalborg Universitetshospital og Regionshospital Nordjylland, Thisted. Med en delestilling er lægen ansat ét sted, men har tjenestested to steder. Således kan lægen arbejde halvdelen af tiden på enten Aalborg Universitetshospital eller Regionshospital Nordjylland, Hjørring og den anden halvdel på Regionshospital Nordjylland, Thisted.

Delestillingerne skal sættes i system, og der skal sættes på det som en fast rekrutteringsindsats til Regionshospital Nordjylland, Thisted. I første omgang prioriteres det at opslå tre delestillinger på det medicinske og akutte område, men initiativet skal på sigt spredes ud til øvrige specialer.

Der er udarbejdet et administrationsgrundlag for fleksible ansættelsesformer for læger ved Regionshospitalet Nordjylland, Thisted. Grundlaget beskriver hvilke vilkår, lægerne ansættes under i for eksempel en delestilling, men også kombinationsstillinger, som er beskrevet nedenfor.

Dette initiativ skal først og fremmest medvirke til, at det bliver nemmere at rekruttere læger til Regionshospital Nordjylland, Thisted, ligesom det vil være med til at skabe kontinuitet i lægestaben.

Oprettelse af kombinationsstillinger

En stilling, der kombineres med en forskningsansættelse, kaldes en kombinationsstilling. Lægen er således ansat på deltid med henblik på at kunne forske den resterende tid. Det er tænkt således, at lægen er ansat 50 procent af tiden på Regionshospital Nordjylland, Thisted, med henblik på at lave klinisk lægearbejde, og 50 procent af tiden på enten Aalborg Universitetshospital eller Regionshospital Nordjylland, Hjørring, med henblik på at forske. Der er allerede positive erfaringer med sådanne stillinger på Regionshospital Nordjylland, Thisted.

Kombinationsstillingerne giver en god platform for at sprede viden og forskning på hospitalerne i Region Nordjylland. Derudover betyder det for den enkelte læge, at denne får fleksible arbejdsforhold, mulighed for at fordybe sig i et område og mulighed for at koble teori på praksis inden for det specifikke forskningsområde.

Der er allerede fra 1. marts 2017 oprettet en et-årig fælles overlægestilling i infektionsmedicin mellem Regionshospital Nordjylland, Thisted, og Aalborg Universitetshospital. Overlægen er således ansat halvdelen af sin tid i Thisted. Overlægen får dermed mulighed for at kunne beskæftige sig med det højtspecialiserede niveau og på samme tid aktiviteten på hovedfunktionsniveau, hvor der er fokus på de brede intern medicinske kompetencer. Det giver speciallægen mulighed for at behandle en bred vifte af medicinske patienter i et set-up, som det, der er i Thisted, samtidigt med at man kan opretholde den høje specialistviden fra universitetshospitalsniveauet. Konkret har den pågældende læges forskning til formål at nedbringe antibiotikaforbrug samtidig med at han går stuegang på de medicinske sengeafsnit på Regionshospital Nordjylland, Thisted.

Dette initiativ skal medvirke til i højere grad at kunne rekruttere læger til Regionshospital Nordjylland, Thisted, samt skabe kontinuitet i lægestaben.

Konsolidere og udvikle Regionshospital Nordjyllands, Thistedes position inden for uddannelse og forskning

Regionshospital Nordjyllands, Thistedes profil inden for uddannelse og forskning skal styrkes dels gennem en forøgelse i antallet af uddannelsesstillinger og dels ved at styrke matriklens position inden for forskning.

Uddannelsesstillinger

Antallet af uddannelsesstillinger skal øges, og der skal leveres god uddannelse på Regionshospital Nordjylland, Thisted. Jf. den nationale lægedækningsrapport fra januar 2017 har Region Nordjylland opmærksomhed på ønsket om en ændret geografisk fordeling af uddannelsesstillingerne i den lægelige videreuddannelse.

Administrationen udarbejder inden udgangen af 1. halvår 2017 en overordnet handleplan for bedre lægedækning i Region Nordjylland. Handleplanen vil komme til politisk behandling i juni 2017 og vil indeholde forslag til bedre lægedækning og understøttelse af god uddannelseskvalitet.

Det ønskes at etablere flere tidsafgrænsede uddannelsesophold på Regionshospital Nordjylland, Thisted, blandt andet inden for kirurgi. Dette for at udnytte det store uddannelsespotentiale, der ligger i Thisted, og for at give lægerne under uddannelse kendskab til alle regionens matrikler, heriblandt specifikt Thisted-matriklen. Formålet med et korterevarende klinisk ophold på f.eks. organkirurgisk afdeling er at give kompetencer inden for arbejdsområder, som den uddannelsessøgende læge ellers ikke kan opnå gennem ansættelse i introduktions- eller hoveduddannelse. Dette arbejde igangsættes efter sommeren 2017, startende med organkirurgien.

Der skal arbejdes på at etablere delestillinger, både hoveduddannelsesstillinger og introstillinger, med det formål at øge antallet af uddannelsesstillinger på Regionshospital Nordjylland, Thisted. Således vil en del af uddannelsen foregå på Regionshospital Nordjylland, Thisted, og uddannelseslægen vil kunne indgå i den samlede bemanning. Når der foreligger konkrete beskrivelser af uddannelsesforløb, skal disse godkendes hos specialets PKL (postgraduate kliniske lektor) samt Det Regionale Råd for Lægers Videreuddannelse, før det kan implementeres.

Forskning

Regionshospital Nordjylland har fokus på kontinuerlig forbedring af hospitalets kvalitet gennem uddannelse og forskning med fokus på strategien om talentfabrik med træning og specialkompetencer på et højt fagligt niveau. Matriklen i Thisted indgår i denne mission, hvorfor initiativerne vedrørende Thisted som uddannelseshospital skal ses i denne større sammenhæng, ligesom Regionshospital Nordjyllands initiativer vedrørende trænings- og simulationsambulatorie samt udviklingen af Center for Klinisk Forskning vil være med til at understøtte og styrke de faglige rammer for forskning på matriklen i Thisted.

Dette initiativ skal medvirke til, at Regionshospital Nordjylland, Thisted, bliver et uddannelseshospital og dermed også gøre det nemmere, at kunne rekruttere læger.

Øgning af andelen af faste vikarer i bagvagtslag, herunder et internt vikarbureau

Det er ambitionen, at antallet af fastansatte speciallæger på Regionshospital Nordjylland, Thisted, skal øges i de kommende år, og behovet for vikarer dermed mindskes. I lyset af den nuværende lægerekrutteringssituation og hospitalets samlede status i øvrigt, er det dog vurderingen, at der fortsat fremover vil være behov for vikarer for at sikre den fornødne vagtdækning på hospitalet.

To indsatses skal medvirke til at sikre hensigtsmæssige rammer for den fremtidige brug af vikarer:

- Et intensiveret fokus på at indgå aftaler med speciallæger i faste vikarstillinger, således at der opnås en højere grad af kontinuitet i vagtdækningen. Der kan være tale om læger fra regionens øvrige hospitalsmatrikler eller fra matrikler i andre regioner, og aftalerne kan variere efter ønsker og behov. Hensigten er at øge andelen af læger, der er tilknyttet hospitalet som faste vikarer, således at de opbygger kendskab til arbejds gange, personale, retningslinjer m.v.
- Der findes i dag et internt vikarbureau, som Aalborg Universitetshospital driver. Funktionen er fortsat under udvikling. Vikarbureauet er åbent på hverdage i dagtid, og det kan overvejes at udvide bureauets åbningstider, således at det kan matche og levere samme tilbud som eksterne bureauer. Dette skal være med til at give en bedre kvalitet samt kontinuitet i opgavevaretagelsen til en konkurrencedygtig pris. Udvidelsen af det interne vikarbureau kan være med at tilskynde medarbejdertilknynning, og dermed give de interne vikarer et bedre kendskab til de enkelte afdelinger. Dette vil give et kvalitetsløft på alle regionens hospitaler, men særligt på Regionshospital Nordjylland, Thisted, hvor behovet for vikarer er særligt stort.

Dette initiativ skal medvirke til at sikre kontinuitet i lægestaben på Regionshospital Nordjylland, Thisted.

Mentorordning

Det er ambitionen at indføre en mentorordning på Regionshospital Nordjylland, Thisted. Mentorordningen har til formål at sikre rådgivning, støtte og faglig sparring til såvel personale i uddannelsesstillinger som fastansat personale samt generelt bidrage til attraktivt fagligt miljø. Mentorordningen kan eksempelvis støtte yngre læger i uddannelsesstillinger, personale i nye ledelsesstillinger samt personer med særlige, kliniske funktioner inden for et speciale. Mentorordningen skal desuden understøtte hospitalets ambitioner som uddannelseshospital og hospitalets ambition om, at tilbyde sundhedspersonale et godt udgangspunkt for talent- og karriereudvikling. Det er dog væsentligt, at ordningen er dynamisk, således at den giver mulighed for at rumme de forskellige behov, der måtte være for den enkelte.

Der udarbejdes i 2. halvår 2017 en specifik beskrivelse af mentorordningen, som forventes at starte i første halvår 2018.

Dette initiativ skal medvirke til at gøre det attraktivt at arbejde på Regionshospital Nordjylland, Thisted, medvirke til at styrke de faglige miljøer samt bidrage til at forbedre rekrutteringssituationen på hospitalet.

Tabel 10. Opsummering af initiativer

- Oprettelse af delestillinger
- Oprettelse af kombinationsstillinger
- Konsolidere og udvikle Regionshospital Nordjylland, Thisted position inden for uddannelse og forskning
- Øgning af andelen af faste vikarer i bagvagtslag, herunder et internt vikarbureau
- Mentorordning

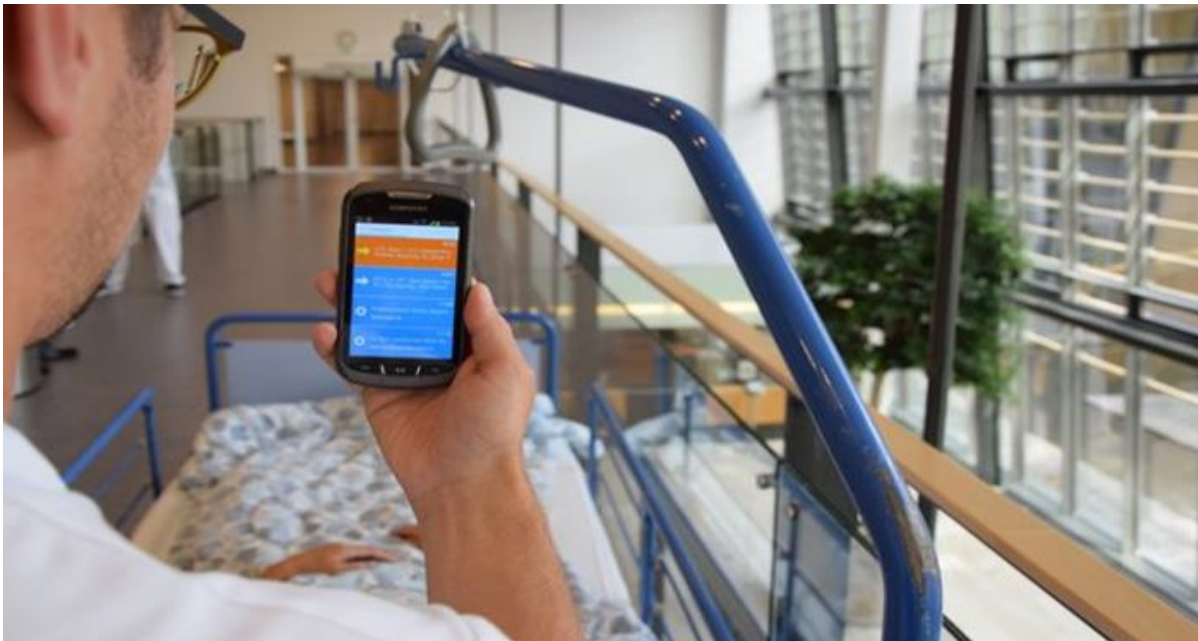
4.3. Digitalisering – Det digitale hospital

Den overordnede vision for IT- og digitaliseringssporet er Det Digitale Hospital, som skal ses som *integrerede teknologiske løsninger, der bringer hospitalet i stand til at yde sammenhængende, effektive, sikre samt helhedsorienterede patientforløb på tværs af sektorer, sygehusafdelinger og patientens eget hjem.*

Der er med afsæt i denne vision udarbejdet et idékatalog over løsninger, hvoraf nogle allerede er på hylden, mens andre har et udviklingsperspektiv. Tilsammen vil disse løsninger kunne bringe Regionshospital Nordjylland, Thisted, i front som det mest digitaliserede hospital i Region Nordjylland – dog har realiseringen af kataloget i sin helhed et tidsperspektiv over en årrække.

Nedenfor er nævnt initiativer, som har en effekt på den korte bane, og som har potentiale til at understøtte "Fremtidens Thisted". Initiativerne har til formål at:

- Forbedre patientforløb
- Gøre Regionshospital Nordjylland, Thisted, til en attraktiv arbejdsplads
- Optimere arbejdsgange



Digitaliseringsagent

Digitaliseringsagenten er fundamentet for at skabe digitale forandringer med effekt på Regionshospital Nordjylland, Thisted. Konkret lægges der således op til lokal ansættelse af en medarbejder, som skal anskue arbejdsgange og patientforløb med en digital synsvinkel. Digitaliseringsagenten skal have indblik i den samlede opgaveløsning og udviklingsfokus midt i driften samt sikre at idéer omsættes til effektive løsninger. Succesfuld digitalisering forudsætter en stærk ledelsesmæssig forankring, hvorfor digitaliseringsagenten skal agere i tæt samspil med såvel hospitals-, klinik- og afdelingsledelser, som sammen med agenten skal fungere som digitale ambassadører og gå forrest i forandringsprocessen og ikke mindst sikre gevinstrealisering.

Dette initiativ skal medvirke til at gøre Regionshospital Nordjylland, Thisted, til en attraktiv arbejdsplads samt optimere arbejdsgange.

Øget mobilitet og uafhængighed af sted

Givet at Regionshospital Nordjylland, Thisted, har været udfordret af mangel på specifikke faglige ressourcer, og at disse sandsynligt fremadrettet vil være tilknyttet flere lokalisationer med store afstande imellem, har IT- og digitaliseringssporet haft fokus på at fjerne begrænsninger i forhold til sted. Med videokonference er det muligt for lægefaglige specialister at varetage ambulante kontroller over afstand. Dette gælder naturligvis kun i de tilfælde, hvor det kan forudses, at kontrollen udelukkende indebærer samtale, gennemgang af prøvesvar mv. Objektiv undersøgelse, som omfatter anvendelse af medicoteknisk udstyr, er ekskluderet fra det virtuelle setup. Potentialet for at optimere udnyttelsen af lægefaglige ressourcer via videokonference vurderes dog at være stort.

Uafhængigt af hvilken lokalisation personalet befinder sig på lægges der også op til øget mobilitet for det sundhedsfaglige personale på det Digitale Hospital, idet arbejdsopgaver i højere grad skal kunne udføres hvor som helst på hospitalet via en håndholdt enhed. Således bør telefon, mail, kalender, videokonference, patientkald mv. integreres i én smartphone, som også giver mulighed for anvendelse af en række apps til understøttelse af arbejdsgange, herunder Kontoret i Lommen (sygeplejefaglige registreringer) og MIRSK (diktering). Fremadrettet vil endnu flere apps blive tilgængelige, f.eks. My-MedCards (digitale lommekort), Mobile Labsvar, Klinisk Logistik (overblik over patientflow) og øge værdien og anvendelsesgraden af enheden.

Dette initiativ skal medvirke til gøre Regionshospital Nordjylland, Thisted, til en attraktiv arbejdsplads samt optimere arbejdsgange.

Telesundhed

Det Digitale Hospital har allerede en række forskellige it-systemer, der understøtter patientbehandling og arbejdsgange, men der er ligeledes potentielt store gevinster forbundet med telesundhed og digitalt understøttet involvering af patienter i eget forløb. Høj kvalitet i behandlingen kræver ikke nødvendigvis et fysisk møde. Telemedicinske løsninger som videokonference, digitale billeder og monitorering af patienten i eget hjem kan i mange tilfælde give samme, eller højere, behandlings- og livskvalitet for færre ressourcer.

Konkret etableres et virtuelt ambulatorie-setup, hvor patienten møder til sin aftale med lægen direkte via pc, tablet eller smartphone eller alternativt fra videorum i ambulatoriet, assisteret af sygeplejersker eller sekretærer, hvis lægen sidder på en anden lokation. Ligeledes vurderes der at være perspektiv i at implementere patientrapporterede oplysninger (PRO) på relevante sygdomsområder, med henblik på reduktion af simple ambulante kontroller.

Dette initiativ skal medvirke til at forbedre patientforløbene, da patienterne tilbydes konsultation tættere på deres bopæl.

Servicelogistik

De servicelogistiske funktioner sikrer en smidig klinisk hverdag, og digitalisering af disse funktioner indebærer et stort potentiale i forhold til effektivisering af kerneopgaverne på et hospital. Columna Servicelogistik, som i dag delvist er implementeret på Aalborg Universitetshospital, indeholder funktionalitet som imødekommer centrale logistiske udfordringer, herunder lokalisering af emner samt overblik på opgaver som indgår i driftsdisponering. Det nuværende portørsystem på Regionshospital Nordjylland, Thisted, udfases således til fordel for Columna med portørbestilling som fase 1.

Dette initiativ skal medvirke til optimere arbejdsgangene på Regionshospital Nordjylland, Thisted.

IT-infrastruktur og opgradering af it-udstyr

Visionen for Det Digitale Hospital kan kun realiseres, hvis der bredt set investeres i IT-infrastrukturen, således at denne er gearet til at understøtte de nye digitale muligheder. Eksempelvis bør hospitalets digitale og trådløse netværk opgraderes for at kunne muliggøre mobility i et lang større perspektiv. Ligeledes bør der (løbende) ske udskiftning af over 3 år gammelt udstyr, således at personales it-værktøjer understøtter de nye muligheder, ligesom der generelt set skal investeres i en opgradering af videokonferenceudstyr.

Dette initiativ skal medvirke til gøre Regionshospital Nordjylland, Thisted, til en attraktiv arbejdsplads samt optimere arbejdsgange.

Tabel 11. Opsummering af initiativer

- Digitaliseringsagent
- Øget mobilitet og uafhængighed af sted
- Telesundhed
- Servicelogistik
- IT-infrastruktur og opgradering af IT-udstyr

4.4. Tværsektorielt samarbejde

Ovenstående afsnit beskriver visionen for den faglige profil på Regionshospital Nordjylland, Thisted, og beskriver de hospitalsbaserede tilbud, der skal leveres til patienterne. Patienternes krav og forventnin-

ger og sundhedsvæsenets generelle udfordringer imødekommes imidlertid ikke alene herved. Sideløbende skal der for at styrke det samlede sundhedsvæsen i Thy og på Mors udvikles nye veje inden for såvel det tværsektorielle samarbejde som snitfladen til/samarbejde med almen praksis.

Borgernære sundhedstilbud, forpligtende fællesskaber, nye veje i forhold til planlægningen af patientforløbene samt et stærkt og velfungerende, samlet sundhedstilbud til borgerne i Thy og på Mors skal være målet.

Der er allerede et godt samarbejde mellem hospitalet, kommunerne og almen praksis i relation til sundhedsaftalerne. Nedenstående projekter er eksempler herpå:

- *Udvikling af Tryksårspakken* – Samlet indsats på tværs af sektorgrænserne med henblik på at forbedre indsatsen for at undgå tryksår hos patienter.
- *Tidlig Indsats på Tværs (TIT)* - SATS-puljeprosjekt, hvor regionen og kommuner i et treårigt projekt indgår i nye samarbejdsmodeller med henblik på at styrke indsatsen ift. tidlig opsporing og tidlig indsats ift. sårbare, ældre patienter.
- *Audit af patientforløb med mange genindlæggelser*. Kommunerne og hospitalet samarbejder omkring audit af patientforløb med mange genindlæggelser med henblik på at skabe læring og forbedringer på tværs af sektorgrænser.
- *IV-behandling i eget hjem* – I Thisted og Morsø Kommuner er der mulighed for, at patienter kan modtage IV-antibiotika-behandling i eget hjem. Hermed kan antallet af indlæggelsesdage minimeres, idet patienterne kan modtage den afsluttende behandling i eget hjem med hjælp fra den kommunale hjemmesygeplejerske.

Det er ambitionen at intensivere og udvikle det tværsektorielle samarbejde. Det er hospitalets opfattelse, at det er her, der kan skabes særlig værdi for patienter og borgere. Under overskriften "at fjerne overgange – fra et patientperspektiv" skal der udvikles samarbejdsflader, hvor de sundhedsprofessionelle flytter sig for og efter patienten frem for det modsatte. Dette vil forde faglige fællesskaber – også på tværs af sektorer, hvor der er mod til at gøre op med, hvem der "plejer" at gøre hvad. Målet er det samme for alle aktører, nemlig at skabe de bedst mulige tilbud for vores fælles patienter/borgere, og det er med dette for øje, at de sundhedsprofessionelle skal turde bevæge sig naturligt imellem hinandens traditionelle miljøer. Fra hospitalets side er man parat til i højere grad og på nye måder at stille både kompetencer, understyr, lokaler og særlige ressourcer til rådighed i dette arbejde.

I bestræbelserne på at opnå dette er der desuden etableret en tværsektoriel styregruppe, som skal understøtte de mest frugtbare projekter, der understøtter fællesskab om at eliminere overgange samt skabe større lighed i sundhed. Konkret kickstartes processen med en fælles "udviklingsdag" dette forår med fokus på afdækning af konkrete udfordringer samt overordnede forslag til konkrete indsatser. Dagen arrangeres med deltagelse af relevante medarbejdere og ledere fra kommuner, praksis og regionen, både sundhedsfaglige og andre relevante kompetencer inddrages. Et velfungerende og udbygget tværsektorielt samarbejde omkring patientforløbene vurderes at være essentielt for i fremtiden at skabe et sundhedsvæsen, der imødekommer borgernes forventninger.

Ambitionen er at udvide og nytænke samarbejdet omkring de patientforløb, der går på tværs af sektorerne, og at levere patientnære tilbud i et tæt og forpligtende samarbejde mellem hospital, kommuner og almen praksis. Nye modeller skal afprøves med fokus på at gøre en forskel for borgerne i området.

4.5. Det præhospitale område



Det præhospitale område har en tæt kobling til hospitalsdriften og udgør et væsentligt element af det samlede sundhedstilbud til borgerne i regionen. Som det fremgår af afsnit 3.3, har ændringerne ift. driften på Regionshospital Nordjylland, Thisted, således også påvirket det præhospitale område.

Aktuelle aktivitetsdata for ambulancetjenesten viser, at de oprindelige estimater vedrørende stigning i antal præhospitale kørsler som følge af fraværet af akut organkirurgi har været retvisende, ift. den konkrete ændring i aktiviteten på det præhospitale område. Aktivitetsstigningen er 3-4 ekstra transporter dagligt, som nu – udover de vanlige kørselsmønstre – går til andre hospitaler. Siden indgåelsen af aftale med Region Midtjylland vedrørende akutte organkirurgiske patienter fra årsskiftet 2016/2017 er cirka 1 af de ovennævnte daglige transporter gået til Regionshospitalet i Viborg.

Med indførslen af den skærpede visitation ift. subakutte organkirurgiske patienter (se afsnit 4.1.) forventes antallet af transporter at kunne nedbringes, idet visse organkirurgiske patienter hermed kan undgå transport i ambulance til andet hospital.

Ovenstående ændringer forventes samlet set at bidrage til at styrke det præhospitale beredskab i Thy-Mors-området, idet en række præhospitale transporter afkortes (Aftale med Region Midtjylland, så kørsler fra Morsø Kommune går til Viborg i stedet for Hjørring) og andre frafalder som følge af skærpet visitation inden for organkirurgien (patienterne køres ikke med ambulance eller liggende patienttransport, men kan selv transportere sig til Regionshospitalet i Thisted til subakut udredning og behandling den efterfølgende dag).

Som skrevet i afsnit 3.3 er der ikke sket de store ændringer i responstiderne efter de driftsmæssige ændringer blev iværksat på Regionshospital Nordjylland, Thisted.

Området dækkes i dag aktuelt af følgende præhospitale enheder:

- Akutlægehelikopter (med udflyvning fra Skive)
- Paramedicinerbil (placeret i Thisted)
- Ambulancer i flydende beredskab

Pr. 1. februar 2017 er der indsat ekstra ambulanceberedskab i Thisted. Det er endnu for tidligt, at konkludere på en eventuel effekt af dette tiltag.

I Budgetaftale 2017 har forligspartierne aftalt, at der i 2017 skal gennemføres en analyse, der beskriver muligheder for en mere fleksibel varetagelse af opgaverne på det præhospitale område, herunder fordele og ulemper ved regional drift (hjemtagning) af øvrige præhospitale enheder. Dette indebærer også en vurdering af potentialet ved at hjemtage driften af paramedicinerbilen i Thisted. Såfremt udfaldet af denne analyse bliver en anbefaling om at hjemtage denne del af beredskabet, vil der være muligheder for at ændre på opgaveløsningen i og omkring paramedicinerbilerne, således at paramedicinere med deres kompetencer kan indgå i samarbejdsmodeller på det tværsektorielle område og dermed medvirke til at understøtte ambitionerne om at levere borgernære sundhedstilbud af højt faglig kvalitet. Tilsvarende vil paramedicinerne forventelig kunne indtage en mere integreret rolle i akutmodtagelsen i Thisted.

I forhold til det præhospitale område og "Fremtidens Thisted" kan det overvejes, hvorvidt det præhospitale beredskab i området kan styrkes. En eventuel ændring bør vurderes ud fra aktivitet, responstider, faglig kvalitet i patientforløbene, sammenhæng til hospitalets samlede drift samt konneks til andre præhospitale indsatser i området, herunder akutlægehelikopteren. Thy-Mors er det område i Region Nordjylland, der hyppigst assisteres af akutlægehelikopteren fra dennes base i Skive. 72 % af alle flyvninger i Region Nordjylland har optageadresse i Thisted eller Morsø Kommune.

Med udgangspunkt i ovenstående er der i nærværende afrapportering ikke anbefalet et øget præhospitalt beredskab i 2017 i Thy-Mors. Det anbefales, at en eventuel beslutning om ændringer i beredskabet afventer evalueringen af effekten af indsættelsen af ekstra ambulanceberedskab senere i 2017, en evaluering af effekten af den skærpede visitation inden for det organkirurgiske område, samt udfaldet af analyse af regional drift af øvrige præhospitale enheder, der aktuelt pågår.

5 Implementeringsproces

"Fremtidens Thisted" skal virkeliggøres i de kommende år. Målet er ikke alene et bæredygtigt hospital, men et samlet, bæredygtigt sundhedsvæsen baseret på nye veje og modeller for samarbejde, organisering og tilrettelæggelse af patientforløb.

Visionen for Fremtidens Thisted er starten på denne udviklingsproces. Til at understøtte udviklingsprocessen iværksættes en række initiativer, som tilsammen skal bidrage til at virkeliggøre visionen. Med disse initiativer er rammerne for Fremtidens Thisted lagt, men foran os ligger en længere implementeringsproces. For selvom de rigtige rammer er essentielle for at indfri målsætningerne for Fremtidens Thisted, er det ikke på papiret, men i deres udførelse, de får liv.

Med henblik på at indfri det fulde potentiale for "Fremtidens Thisted", er såvel kommuner, almen praksis og andre centrale aktører inviteret til at deltage og indgå i processen om at skabe "Fremtidens Thisted". Det er således forhåbningen, at et bredt spektrum af aktører vil tage del i processen om at realisere og løfte matriklen op til "Fremtidens Thisted".



5.1. Implementeringsplan

Implementeringsprocessen vil være forankret i hospitalsledelsen for Regionshospital Nordjylland med støtte fra hospitalets Administration. Implementeringen vil desuden ske i et tæt samarbejde med de øvrige hospitaler i regionen, Den Præhospitale Virksomhed samt hospitalets øvrige samarbejdspartnere. Regionens administrative funktioner vil efter behov understøtte processen. Nedenfor er de samlede initiativer i relation til "Fremtidens Thisted", opsummeret.

Tabel 12. Oversigt over initiativer – 'Fremtidens Thisted'

Indsatsområde	Tidshorisont	Ansvar
<i>Aktivitet, patientsikkerhed og faglige fællesskaber</i>		
Skærpet visitation ift. akutte organkirurgiske patienter	Kort sigt	RHN
Etablering af samlet visitation inden for RHN inden for organkirurgi, urologi og gynækologi	Kort sigt	RHN
Etablering af ambulans pædiatrisk funktion på matriklen i Thisted	Kort sigt	RHN i samarbejde med Aalborg UH
Etablering af faglige fællesskaber	Kort/mellemlang sigt	RHN og Aalborg UH
Opfølgning på Patientsikkerhedsrunder	Kort/mellemlang sigt	RHN
Opgaveflytning og opgaveophør	Mellemlang sigt	RHN
Udvikling af det ortopædkirurgiske område	Kort/mellemlang sigt	Aalborg UH
<i>Rekruttering og uddannelse</i>		
Oprettelse af delestillinger	Kort/mellemlang sigt	HR og hospitalerne
Oprettelse af kombinationsstillinger	Kort/mellemlang sigt	HR og hospitalerne
Konsolidere og udvikle Regionshospital Nordjylland, Thisted's position inden for uddannelse og forskning	Mellemlang/lang sigt	Regionalt (HR) og RHN
Øgning af andelen af faste vikarer i bagvagtslag, herunder et internt vikarbureau	Mellemlang/lang sigt	RHN og Regionalt (HR)
Etablering af mentorordning	Mellemlang sigt	RHN i samarbejde med HR (Regionalt)
<i>Digitalisering – Det digitale hospital</i>		
Digitaliseringsagent	Kort/mellemlang sigt	RHN og Regionalt (IT)
Øget mobilitet og uafhængighed af sted	Lang sigt	RHN og Regionalt (IT)
Telesundhed	Lang sigt	RHN og Regionalt (IT)
Servicelogistik	Kort/mellemlang sigt	RHN og Regionalt (IT)
IT-infrastruktur og opgradering af it-udstyr	Lang sigt	RHN og Regionalt (IT)

Der vil efter behandling i Regionsrådet blive udarbejdet en konkret tidsplan for gennemførelse af initiativerne.

6 Økonomi

Med Budgetaftalen for 2017 blev der reserveret 5 mio. kr. til understøttelse af aktivitet og kapacitet på hospitalsmatriklen i Thisted. Midlerne skal udmøntes af Regionsrådet.

Nedenfor er indmeldinger i relation til puljen samt prioritering af puljen beskrevet.

Tabel 13. Overblik over økonomi

Område	Beskrivelse af indmeldinger	Udmøntning i 2018 og fremover	Udmøntning i 2017
Tværsæktorielle spor, nye samarbejdsformer	Regionen vil indbyde kommunerne, almen praksis m.fl. til et samarbejde vedrørende Fremtidens Thisted. Ambitionen er at udvikle fremtidens patientforløb i Thy- og Mors-området i et forpligtende samarbejde. Initiativer formuleres i fællesskab. Der afsættes "risikovillig kapital". Finansieres via midler til sundhedsaftaler/det tværsæktorielle område.	0,5 mio. kr. (Finansieres via midler til Sundhedsaftaler/det tværsæktorielle samarbejde).	Ingen udgifter i 2017
Digitalisering	Visionen for Fremtidens Thisted omfatter en skærpet profil, som blandt andet omfatter ambitioner inden for IT og digitalisering. Regionshospitalet skal være digitale frontrunners i Region Nordjylland. Til at understøtte dette element af profilen er der behov for at allokere finansiering til en digitaliseringsagent, som får sit virke på hospitalet med henblik på at sikre implementering af initiativerne.	0,7 mio. kr.	0,7 mio. kr.
Rekruttering og lægedækning	Der opslås 2-3 kombinationsstillinger inden for det medicinske område samt 3 delestillinger inden for medicin og akut. Faste stillinger, som besættes af speciallæger i stillinger af to/tre års varighed (som udgangspunkt – fokus på at sikre kontinuitet). Økonomi baseret på besættelse af alle tre stillinger.	0,75 mio. kr.	0,4 mio. kr.
Delestilling indenfor infektionsmedicin	Der er fra 1. marts etableret en delestilling mellem Aalborg UH og RHN inden for infektionsmedicin. I stillingen er der fokus på antibiotikaforbrug og forskning såvel som klinik. Stillingen er et års varighed. Finansiers af puljen.	0,2 mio. kr.	0,8 mio. kr.
Etablering af pædiatrisk funktion	Der etableres en pædiatrisk funktion på Regionshospital Nordjylland, Thisted, som skal varetage ambulant udredning og behandling på hovedfunktionsniveau for optageområdet Thy og	0,5 mio. kr.	0,25 mio.kr.

	Mors. Etableringsudgifter dækkes af RHN.		
Plejenormering	Udvidelse af plejenormering på Regionshospital Nordjylland, Thisted (M4).	Finansieres af RHN	
Det præhospitale område	Aktiviteten på det præhospitale område er steget som følge af ændringer i visitationsretningslinjer for Thy-Mors. Forventningen er, at der er behov for at tilføre finansiering udover den opjustering i det præhospitale budget, der indgik i Budget 2017. Difference mellem halv- og helårseffekt.	1,5 mio. kr.	1,5 mio. kr.
Opdrift på det ortopedkirurgiske område	Afledte konsekvenser som følge af ændringer i patientstrømme, udgifter til lægelønninger samt udvidelse af aktivitetsniveau i Thisted. Finansiering til afledt aktivitet i Aalborg samt til lægedækning i Thisted.	1,35 mio. kr.	1,35 mio. kr.
I ALT		5 mio. kr.	5 mio. kr.

Fra 2019 vil der yderligere være 0,2 mio. kr. tilovers, da delestillingen inden for infektionsmedicin ophører i 2018. Disse midler afsættes til det tværsektorielle område.

6.1. Beskrivelse af elementer

Nedenfor er elementerne i relation til udmøntningen kort beskrevet.

Tværsektorielle spor (se desuden afsnit 4.4.):

Udmøntning afventer arbejde i den tværsektorielle gruppe.

Digitalisering (se desuden afsnit 4.3.):

Der afsættes finansiering til digitaliseringsagent med henblik på at understøtte implementering. Øvrige udgifter på området afholdes af RHN eller IT, evt. konneks ind i Budget 2018.

Rekruttering og lægedækning (se desuden afsnit 4.2.):

- Kombinationsstillingerne: Finansieres af Regionshospital Nordjylland.
- Delestillinger: Finansiering deles således at RHN finansierer 50 procent af hver stilling, Aalborg UH 25 procent af hver stilling og 25 procent finansieres regionalt via puljen.

Delestilling infektionsmedicin (se desuden afsnit 4.2.):

Et års ansættelse. Finansieres af puljen. Frafalder fra 1. marts 2018, hvor stillingen ophører.

Etablering af pædiatrisk funktion i Thisted (se desuden afsnit 4.1.)

Finansieringen kan enten ske som en samlet kapacitetsudvidelse inden for specialet eller som en omfordeling af den nuværende kapacitet. Målopfyldelsen ift. udredning og behandling er aktuelt på 100 % henholdsvis 54 % på Aalborg UH og 46 % henholdsvis 45 % på Regionshospital Nordjylland (uge 4). Dette kan tale for en udvidelse af kapaciteten. Dog begrænset patientvolumen. En udvidelse vil ikke kunne finansieres via hjemtrækning fra andre regioner/private aktører i og med, at forbruget inden for dette speciale er meget begrænset. Anbefalingen er derfor, at der omfordeles økonomi fra Aalborg UH til Regionshospitalet svarende til halvdelen af aktiviteten. Det anslås, at der årligt flyttes 750 ambulante besøg svarende til 0,975 mio. kr. (baseret på DAGS-takst på 1.300 kr. pr. ambulante besøg – øvrige ydelser i relation til besøg ikke indregnet). Aalborg UH modregnes svarende til 50 procent. 50 procent finansieres fra puljen. En eventuel difference herfra og til den samlede driftsøkonomi, finansieres af RHN.

Plejenormering (se desuden afsnit 4.1.):

Anses for værende del af normal drift på RHN, Thisted. Prioriteres derfor ikke.

Det præhospitalt område (se desuden afsnit 4.5.):

Svarende til halvårseffekt af reel udgift til aktivitetsøgning. Resterende andel allerede finansieret via Budget 2017 til DPV.

Udvikling på det ortopædkirurgiske område (se desuden afsnit 4.2.)

Afledte effekter for så vidt Thisted – svarende til 50 traumepatienter årligt – finansieres via puljen. Der afsættes en finansiering på 0,75 mio. kr. årligt. Herudover imødekommes udfordringer ift. speciallægedækning inden for specialet samt ønsket om omfordeling af aktivitet inden for specialet med henblik på at øge aktiviteten i Thisted. Sidstnævnte ønske er ikke imødekommet fuldt ud, idet der er ønske om finansiering på 0,9 mio. kr. Kun 0,6 mio. kr. afsættes (restbeløb).

7 Bilag

Bilag 1. Medlemmer af Task Force

- Koncerndirektør Anne Bukh (formand)
- Kontorchef Malene Møller Nielsen (projektleder)
- Hospitalsdirektør Henrik Larsen, Regionshospital Nordjylland
- Sygeplejefaglig direktør Charlotte Fuglesang, Regionshospital Nordjylland
- Lægefaglig direktør Claus Brøckner Nielsen, Regionshospital Nordjylland
- Kontorchef Rune Herslund, Regionshospital Nordjylland
- Klinikchef Grethe Kirk, Regionshospital Nordjylland, Fællesklinikken Thisted
- Cheflæge Flemming Knudsen, Regionshospital Nordjylland, Thisted
- Viceklinikchef Pia Hæstrup, Regionshospital Nordjylland, Klinik Medicin
- Klinikchef Lene Birket-Smith, Aalborg Universitetshospital, Klinik Medicin
- Viceklinikchef Lis Bjerregaard Riahi, Aalborg Universitetshospital, Klinik Hoved-Ortho
- En repræsentant for hospitalsledelsen, Aalborg Universitetshospital
- IT-direktør Klaus Larsen
- HR-chef Jacob Jacobsen
- Kommunikationsrådgiver Ninette Zacho Bradsted
- Fuldmægtig Anne Bach Poulsen/Rikke Sandorff Nielsen-Man
- Ad-hoc: Direktør for det præhospitale område, Peter Larsen

Bilag 2. Aktivitet på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, fordelt på områder 2013-2016

Tabel 14. Aktiviteten på Regionshospitalet Nordjylland, Thisted, fordelt på områder 2013-2016

Område	Aktivitet	2013	2014	2015	2016
Anæstesi Intensiv	<i>Akutte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Ambulante besøg</i>	0	0	0	0
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	55	39	32	25
Billeddiagnostisk Område	<i>Akutte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Ambulante besøg</i>	13.310	13.076	14.824	15.892
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	160	201	190	199
Fysioterapi Område	<i>Akutte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Ambulante besøg</i>	62	128	21	68
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	0	0	0	0
Medicinsk Område	<i>Akutte indlæggelser</i>	3.815	2.859	2.188	2.208
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	108	96	67	60
	<i>Ambulante besøg</i>	13.617	13.467	13.309	12.947
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	24	33	12	2
Øjenområde	<i>Akutte indlæggelser</i>	9	3	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	33	64	2	0
	<i>Ambulante besøg</i>	5.383	5.699	5.408	2.799
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	1.999	2.214	2.021	1.146
Øre- Næse- Halsområde	<i>Akutte indlæggelser</i>	1	1	0	1
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	185	130	91	96
	<i>Ambulante besøg</i>	176	172	204	194
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	121	98	83	79
Gynækologisk-Obstetriske Område	<i>Akutte indlæggelser</i>	1.364	1.248	1.380	1.415
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	422	418	405	349
	<i>Ambulante besøg</i>	10.376	10.766	11.884	12.395
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	1.282	1.271	1.425	1.466
Kirurgisk Område	<i>Akutte indlæggelser</i>	953	630	659	384
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	428	405	330	251
	<i>Ambulante besøg</i>	9.701	10.369	10.032	9.753
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	1.337	1.351	1.116	970
Ergoterapiområde	<i>Akutte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Ambulante besøg</i>	3	7	11	66
	<i>Skader</i>	0	0	0	0

	<i>Operationer</i>	0	0	0	0
Akutmodtagelsen	<i>Akutte indlæggelser</i>	8.624	8.974	8.484	7.696
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	166	2	19	61
	<i>Ambulante besøg</i>	7	12	23	3
	<i>Skader</i>	7.327	8.461	8.727	8.942
	<i>Operationer</i>	522	476	459	357
Aalborg Røntgendiagnostisk Område	<i>Akutte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Ambulante besøg</i>	3.382	4.211	4.362	3.913
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	0	0	0	0
Aalborg Audiologisk Område	<i>Akutte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	0	0	0	0
	<i>Ambulante besøg</i>	3.048	3.212	2.790	2.527
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	0	0	0	0
Aalborg Ortopædkirurgisk Område	<i>Akutte indlæggelser</i>	607	665	645	587
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	188	193	170	68
	<i>Ambulante besøg</i>	8.203	8.424	7.277	7.706
	<i>Skader</i>	0	0	0	0
	<i>Operationer</i>	1.079	1.150	1.011	992
I alt	<i>Akutte indlæggelser</i>	15.373	14.380	13.356	12.291
	<i>Planlagte indlæggelser</i>	1.530	1.308	1.084	885
	<i>Ambulante besøg</i>	67.268	69.543	70.145	68.263
	<i>Skader</i>	7.327	8.461	8.727	8.942
	<i>Operationer</i>	6.579	6.833	6.349	5.236

*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.



Sammen om Fremtidens Thisted

Patientforløb
Niels Bohrs Vej 30
9220 Aalborg Øst

20. januar 2017



REGION NORDJYLLAND
– i gode hænder