



Mål och strategi för Framtidens hälsosystem

Region Skåne

Förord

Den skånska hälso- och sjukvården befinner sig i ständig utveckling. Ny kunskap och ny teknik skapar förutsättningar att bedriva bättre hälso- och sjukvård. Redan idag håller den skånska sjukvården hög medicinsk kvalitet – det visar såväl nationella som internationella mätningar. Det ska vi vara oerhört stolta över. Men samtidigt finns det utmaningar. Arbetet med att förbättra tillgänglighet och att minska väntetider behöver fortsätta. Därtill ställer demografiska utvecklingen, med en växande befolkning och en ökande andel äldre, särskilda krav på hälso- och sjukvårdens resurser. Det krävs nya arbetssätt och strukturer för att möta dagens, men även framtidens utmaningar och möjligheter.

I december 2018 gav därför hälso- och sjukvårdsnämnden i uppdrag till hälso- och sjukvårdsdirektören att ta fram en regiongemensam färdplan för framtidens hälsosystem i Skåne. Syftet var att tydliggöra hur de befintliga resurserna ska kunna användas på bästa tänkbara sätt på lång sikt. I februari 2019 tillsattes en parlamentarisk styrgrupp bestående av samtliga partier i regionfullmäktige. Alla politiska partier bidrog konstruktivt till samtalen och det är glädjande att vi nådde bred politisk enighet om de grundläggande principer som vi vill ska genomsyra Framtidens hälsosystem. Region Skåne har också hållit workshops med privata vårdgivare, representanter från patientföreningarna och med de fackliga företrädarna för att komma fram till de långsiktiga insatsområdena och viljeinriktningarna.

Den övergripande målbilden är bättre hälsa för fler skåningar. Hälso- och sjukvården ska präglas av bättre upplevelse för patient och medarbetare, ökad tillgänglighet samt effektivare processer. Vården ska vara jämlik och bidra till en bättre befolkningshälsa i alla delar av Skåne. Framtidens hälsosystem innebär också ett perspektivskifte där den enskilde går från att vara mottagare av vård till att vara medskapare av sin vård. Vårdinsatserna ska göras utifrån den enskildes individuella behov och preferenser. Den nära vården ska utvecklas och digitaliseringens möjligheter ska tillvaratas, där införandet av SDV (Skånes digitala vårdssystem) kommer att vara en central del.

Arbetet med Framtidens Hälsosystem involverar en rad olika enheter i Region Skåne. Tillsammans med dem vi är till för, och tillsammans över organisatoriska gränser, skapar vi bättre hälsa för fler och tar vården närmare invånarna, när vi rör oss i riktningen mot Framtidens Hälsosystem i Skåne.

Gilbert Tribo
Ordförande hälso- och sjukvårdsnämnden

Innehåll

Förord	2
Sammanfattning.....	4
Varför Framtidens hälsosystem?	5
Vad är Framtidens hälsosystem?	7
Färdplanen för Framtidens hälsosystem	7
Målbilder	8
Framtidens hälsosystem för invånarna	12
Strategi för att förverkliga Framtidens hälsosystem	13
Fokusflyttningar som grund för prioriteringar	13
Ledning och styrning i komplexitet	15
Kraften finns i viljan att möta invånarnas behov	15
Förmågan finns i fokus på helheten och lärande på systemnivå.....	15
Motorn finns i styrning på kort och lång sikt samtidigt.....	16
Förändrings- och genomförandeplan	16

Mål och strategi för Framtidens Hälsosystem
Region Skåne
3 november 2021

Sammanfattning

Mål och strategi för Framtidens Hälsosystem är avsett att vägleda beslut och ställningstaganden varje dag, på alla nivåer i Region Skåne, från mötet med invånaren, till strategiska övergripande beslut. På så sätt säkras att hela organisationen kan rikta förändringskraften åt samma håll och förflytta sig i samma riktning, mot Framtidens Hälsosystem.

Region Skånes fullmäktige antog i april 2020 Färdplan för Framtidens hälsosystem, som med sju insatsområden beskriver bärande aspekter i omställningen av hälso- och sjukvården för att klara dagens och framtidens utmaningar. Grundat på Färdplanen med insatsområden beskriver detta dokument långsiktiga mål och strategi för arbetet med rörelsen mot framtidens hälsosystem.

Målen beskriver ur invånarnas perspektiv vad Region Skåne vill uppnå för invånarna i de olika insatsområdena i Framtidens hälsosystem. Målbilderna återspeglar den övergripande målsättningen och det önskade läget på lång sikt för respektive insatsområde. För de som bor och befinner sig i Skåne innebär Framtidens hälsosystem en rörelse mot ett system som är medskapare till varje persons hälsa, med olika insatser utifrån den personens specifika behov, förmågor och förutsättningar, för att uppnå en jämlik hälsa.

Strategin beskriver vad Region Skåne behöver göra för att hålla riktningen och nå målen; vilka vägval, förhållnings- och arbetssätt som behövs för att målen ska bli verklighet. Strategin består av två delar: Fokusförflyttningar som grund för prioriteringar, och ledning och styrning i komplexitet. Förflyttningarna innebär att flytta fokus till att se invånare som aktiva medskapare, ha fokus på hälsa och individens behov på väg genom hälsosystemet, möta invånaren på flera olika sätt efter behov, samt ha en styrning och uppföljning där helhetssyn, kvalitet och ekonomisk långsiktighet premieras. För att hantera den komplexiteten som omställningen till Framtidens hälsosystem innebär behövs ett modigt ledarskap och medarbetarskap, där man alltid väljer att möta behovet hos invånaren, väljer att ta beslut och uppmuntra till lärande som gagnar helheten, vågar ta in nya perspektiv och samverka över gränser, samtidigt som man prioriterar åtgärder i närtid som ligger i linje med de långsiktiga målen för Framtidens hälsosystem.

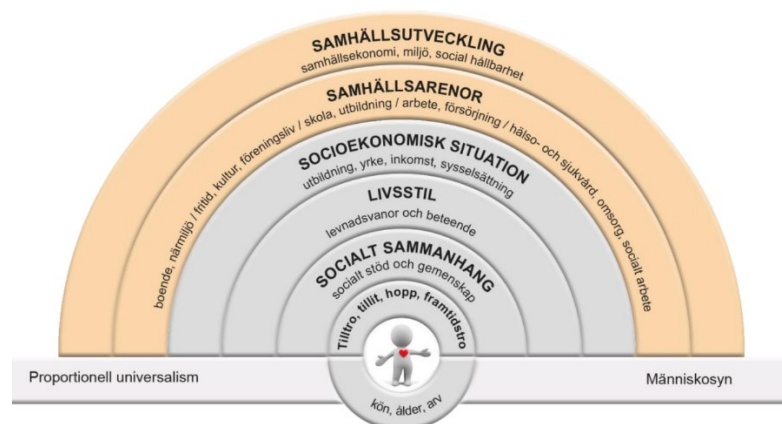
Mål och strategi för Framtidens Hälsosystem är den långsiktiga vägledningen i det viktiga omställningsarbetet med att skapa det framtida skånska hälsosystemet. Till detta dokument med mål och strategi kommer det finnas en separat Förändrings- och genomförandeplan där mål och strategi konkretiseras i handlingsplan med milstolpar och aktiviteter som driver verksamheten mot de långsiktiga målen. Dessa revideras årligen, och kopplas till ordinarie budget- och verksamhetsplansprocesser. På så sätt säkerställs kopplingen mellan styrning på kort och lång sikt.

Tillsammans med dem vi är till för, och tillsammans över organisatoriska gränser, skapar vi bättre hälsa för fler och tar vården närmare invånarna, när vi rör oss i riktningen mot Framtidens Hälsosystem i Skåne.

Varför Framtidens hälsosystem?

Region Skåne vill ha bättre hälsa för fler, bättre upplevelse för patient och medarbetare, ökad tillgänglighet, bättre kvalitet och effektivare processer för Skånes invånare. För att klara detta krävs en tydlig rörelse mot ett hälsosystem som är formgivet för att ge dessa resultat.

Skånes folkhälsorapport 2020 visar att de flesta invånare upplever en bra hälsa, men att det finns en ojämlikhet i hälsa med stora skillnader mellan olika grupper. Upplevelsen av hälsa bestäms av många olika faktorer (figur 1). För att uppnå bättre hälsa för fler och minska ojämlikheten är olika insatser utifrån invånarnas behov, förmåga och förutsättningar av avgörande betydelse.



Figur 1. Modellen för jämlik hälsa. Orange färg markerar de samhälleliga förutsättningar som är avgörande för de individuella (grå) bestämningsfaktorerna för hälsa. Östgotakommissionen, 2014; baserad på hälsans bestämningsfaktorer av Dahlgren och Whitehead, 1991.

Dagens hälso- och sjukvård i Region Skåne uppvisar i allmänhet hög medicinsk kvalitet, med verksamheter i världsklass i internationella jämförelser. Allt fler botas eller kan leva länge med sin kroniska sjukdom. I Region Skåne är dagens högspecialiserade vård, potentialen i kunskapsstöd och samverkan med universitet och högskolor bra förutsättningar för att bibehålla och vidareutveckla den medicinska kvaliteten i hälso- och sjukvården.

Samtidigt finns en utmaning i att svensk hälso- och sjukvård under några decennier haft fokus på att specialisera och optimera hälso- och sjukvården i de olika delarna var för sig. Det har lett till organisatoriska mellanrum som fått negativa följder för patienter och invånare i form av brister i kontinuitet, patientsäkerhet och samordning. Nuvarande arbetssätt skapar inte heller förutsättningar för helhetsperspektiv på patientens behov och ger otillräckliga resultat när det gäller kontinuitet, patientdelaktighet och tillgänglighet. Detta, tillsammans med svår fångad information har lett till bristande tillit och förtroende för hälso- och sjukvården.

Den demografiska utvecklingen och den förändrade åldersstrukturen, där antalet personer bedöms öka mest i grupperna äldre och barn och ungdomar, kommer att ställa nya krav på att tillgodose behovet av hälso- och sjukvård. Samtidigt blir det relativt färre personer i yrkesverksam ålder, vilket kommer att leda till svårigheter

med kompetensförsörjning i vårdrelaterade yrkesgrupper. Nya utrednings- och behandlingsmetoder utvecklas, och det är angeläget att alla får tillgång till dem utefter behov, även om de är kostsamma. Befolkningens förväntningar på kvalitet, kontinuitet och tillgänglighet ställer andra krav på hälso- och sjukvården. Invånarna vill och behöver i högre grad vara involverade i sin hälso- och sjukvård än tidigare, kontakter med hälso- och sjukvården ska vara enkla och information ska vara lättillgänglig. Många medborgare vill också spela en aktiv roll i utformandet av vårdpolicys och vårdens förbättringsarbeten. Det har visat sig att ett stort allmänt engagemang i hälsofrågor skapar bättre förutsättningar för ett finansiellt hållbart hälso- och sjukvårdssystem.

Dagens arbetssätt kommer inte att räcka till i framtiden för att ge god vård av hög kvalitet till befolkningen. Det finns dock erfarenheter och forskning från andra sjukvårdssystem att ta vara på. Hälso- och sjukvårdssystem som hittar helt nya sätt att skapa helhetslösningar för sina invånare och patienter lyckas bäst med att lösa de komplexa utmaningarna vi står inför. Genom integrerat arbete mellan primärvård, sjukhusvård, kommuner och andra aktörer skapas helhetslösningar för hälsa, vård och omsorg som blir både effektiva och ger hög kvalitet. Gränsen inom eller mellan organisationer blir inte intressanta, utan invånarens behov är det centrala.

Genom att jobba hälsofrämjande och förebyggande minskar behovet av vårdinsatser och sjukhusvård. Att inte vänta med att ta hand om invånarna tills de har svår sjukdom, gör att vi bidrar till ökad livskvalitet och hälsa för individen samtidigt som befintliga resurser kan användas effektivt för bästa möjliga kvalitet. Ett tydligt exempel på detta är arbetet under covid-19-pandemin där hälso- och sjukvården jobbade tillsammans med kommuner och andra aktörer med att förebygga smittspridning för att samtidigt kunna möta invånarnas behov av vård när de behövde den.

Varje system är perfekt designat för att ge det resultat det ger. För att åstadkomma resultat som möter invånarnas behov av, och förväntningar på, hälsa och vård såväl idag som i framtiden, krävs en genomgripande omställning till ett annat system - Framtidens hälsosystem - som tar sin utgångspunkt i dagens och morgondagens förutsättningar, utveckling och utmaningar. Skåne är inte unikt i arbetet med omställningen. Liknande arbete, erfarenhetsutbyte och lärande pågår i hela landet inom ramen för den nationella överenskommelsen för God och Nära Vård där målet är formulerat som att patienten får en god, nära och samordnad vård som stärker hälsan.

Vad är Framtidens hälsosystem?

Framtidens hälsosystem är Region Skånes sätt att möta såväl invånarens unika behov av hälsa, vård och omsorg, som de komplexa utmaningarna hela samhället står inför. Arbetet med Framtidens Hälsosystem är en påbörjad rörelse, som kommer att fortgå under överskådlig tid, och är den gemensamma och enskilt viktigaste angelägenheten för hela Region Skåne som organisation. Det är den samlade riktningen som alla beslut och handlingar ska följa.

Färdplanen för Framtidens hälsosystem

För att nå det långsiktiga målet ”Bättre hälsa för fler” tog regionfullmäktige i april 2020 beslut om en färdplan för Framtidens hälsosystem. Denna färdplan utgör en regiongemensam plattform och lägger grunden för en tydlig styrning mot Region Skånes övergripande mål: bättre befolkningshälsa, bättre upplevelse för patient och medarbetare, ökad tillgänglighet, bättre kvalitet och effektivare processer. Färdplanen innehåller sju insatsområden med tillhörande viljeinriktningar (figur 2). Insatsområdena är särskilt prioriterade för Region Skåne att arbeta med för att gå från dagens läge till önskat läge i framtiden. Viljeriktningarna konkretiserar innebörden av insatsområdena och ger en beskrivning av vad insatsområdena syftar till att uppnå. För att förankra och ytterligare detaljera färdplanen finns målbilder framtagna för varje insatsområde som ska återspegla den övergripande målsättningen med respektive insatsområde.

		Viljeriktning
Processer och arbetssätt	Personcentrerat arbetssätt	<ul style="list-style-type: none"> Hälsa- och sjukvård ska utgå från individens behov och möjliggöra för patienter att vara medskapare Patienten ska mötas utifrån ett helhetsperspektiv med samordning i alla insatser och initiativ Metoder ska vara evidensbaserade utifrån tydliga prioriteringar och förbättras kontinuerligt
	Hälsöfrämjande och förebyggande insatser	<ul style="list-style-type: none"> Strukturella förutsättningar för jämlika och långsiktigt hälsöfrämjande och förebyggande insatser ska finnas Insatser ska göras tillsammans med invånare och relevanta samhällsaktörer och skapa förutsättningar för förbättrade livsvillkor och levnadsvanor
Organisation och styrning	Nära vård	<ul style="list-style-type: none"> En mer nära vård utifrån invånarnas behov Primärvården ska ha en tydlig roll som första vårdnivån för invånarna och vara navet i samordningen med andra relevanta aktörer Invånarnas olika behov av kontinuitet och tillgänglighet ska mötas på mest effektiva sätt
	Nivåstrukturer och profilering	<ul style="list-style-type: none"> Region Skåne ska skapa förutsättningar för att bedriva regional och nationell högspecialiserad vård Profilering och koncentration ska ske utifrån en effektiv, jämlik och säker vård med goda medicinska resultat Hälsa- och sjukvårdsstrukturen ska ge goda förutsättningar för högkvalitativ forskning och utbildning
Förutsättningar	Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> Region Skåne ska arbeta aktivt för att behålla, utveckla och attrahera medarbetare Det ska vara attraktivt att vara chef med goda förutsättningar för ett utvecklande och nära ledarskap
	Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Verktyg som ökar kvaliteten, tillgänglighet, jämlikhet, delaktighet och självständighet för invånaren ska användas Digitala tjänster och verktyg ska ge stöd till medarbetare att stärka kvaliteten, säkerheten och effektiva arbetssätt
	Fysisk infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Investeringar ska ske med utgångspunkt i framtida behov och arbetssätt Planering av lokaler och miljöer ska utgå ifrån patientsäkerhet, födeseffektivitet samt kunskap och utveckling Vårdmiljöerna ska vara hållbara och bidra till en positiv patientupplevelse och god arbetsmiljö

Figur 2. De sju insatsområdena och viljeinriktningar från Region Skånes målbild och färdplan för framtidens hälsosystem





Målbilder

Det långsiktiga strategiska målet (mer än 10 år) för varje insatsområde är inledningsvis inte ett exakt mätbart mål utan snarare en uppföljningsbar målbild som ska bli tydligare när man närmar sig. För att möta okända utmaningar och föränderliga förutsättningar krävs anpassning av planering och agerande på vägen till målen. Teknologiska språng, nya vetenskapliga rön och olika kriser är exempel på händelser som kan inträffa som inte går att detaljplanera för. Därför går det inte att detaljerat ange mål på lång sikt i form av traditionella mätbara mått.

Den strategiska målstyrningen på lång sikt sker genom att beskriva det önskade läget och riktningen dit i form av en målbild. Målbilderna används kontinuerligt och bryts ner till milstolpar och prioriterade åtgärder på kort och medellång sikt. Målbilder beskrivs för varje insatsområde i tabell 1.

De sju insatsområdena och de angivna viljeinriktningarna i Framtidens hälsosystem utgör samtidigt delar av en helhet som hör tätt ihop och är ömsesidigt beroende av varandra. De inkluderar flera olika perspektiv och intressenter vilket gör att arbetet med Framtidens hälsosystem framöver behöver hanteras och navigeras i som en sammanhållen och gemensam utmaning, inte genom att arbeta med varje insatsområde för sig. Nya sätt att arbeta med att främja hälsa eller göra förflyttningar mot nära vård, kan till exempel kräva en viss förmåga hos digitala stöd, andra kompetenser hos medarbetare eller ett annorlunda utbud av hälso- och vårdtjänster.

Tabell 1. Schematisk bild som visar hur insatsområden – viljeinriktningar – förflyttningar – milstolpar – målbilder hänger ihop

	Insatsområde ¹	Viljeinriktning ²	Förflyttningar ³	Milstolpar ⁴	Målbilder ⁵
Processer och arbetsätt	Personcentrerat arbetsätt	<p>Hälso- och sjukvård ska utgå från individens behov och möjliggöra för patienter att vara medskapare</p> <p>Patienten ska mötas utifrån ett helhetsperspektiv med samordning i alla insatser och initiativ</p> <p>Metoder ska vara evidensbaserade utifrån tydliga prioriteringar och förbättras kontinuerligt</p>			<p>Personen i sin livssituation är den viktigaste aktören i hälsosystemet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personens berättelse, behov och förmågor styr vårt förhållningssätt för att uppnå en jämlik hälsa och vård • Hälsosystemet baseras på hur personen och professionen skapar värde tillsammans • Invånaren är en medskapare i prioriteringar och förbättringar på alla nivåer i Framtidens hälsosystem genom inkludering och representation av invånarens perspektiv på olika sätt på alla nivåer.
	Hälsofrämjande och förebyggande insatser	<p>Strukturella förutsättningar för jämlika och långsiktigt hälsofrämjande och förebyggande insatser ska finnas</p> <p>Insatser ska göras tillsammans med invånare och relevanta samhällsaktörer och skapa förutsättningar för förbättrade livsvillkor och levnadsvanor</p>			<p>Invånare har en ljus framtidssyn och bra självskattad hälsa oavsett livssituation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personen har kunskap, förmåga och motivation att göra hälsosamma val. • Personen erbjuds sammanhållna individ- och behovsanpassade lösningar för en bättre och mer jämlik hälsa baserade på gällande bästa tillgängliga kunskap i Framtidens hälsosystem






¹Insatsområden: särskilt prioriterade områden för Region Skåne att arbeta med för att gå från dagens läge till önskat läge i framtiden.

²Viljeinriktningar: konkretiserar innebörden av insatsområdena och ger en kvalitativ beskrivning av vad insatsområdena syftar till att uppnå.

³Förflyttningar: anger riktningen för rörelse mot Framtidens hälsosystem och är grunden för prioriteringar (se avsnitt ”Strategi för att förverkliga Framtidens hälsosystem” nedan).

⁴Milstolpar: etappmål, en viktig förändring eller viktig händelse längs vägen för att nå målen. Milstolpar konkretiseras i en separat förändrings- och genomförandeplan som revideras årligen.

⁵Målbilder: återspeglar den övergripande målsättningen och det önskade läget på lång sikt för respektive insatsområde.

	Insatsområde ¹	Viljeriktning ²	Förflyttningar ³	Milstolpar ⁴	Målbilder ⁵
Organisation och styrning	Nära vård	<p>En mer nära vård utifrån invånarnas behov</p> <p>Primärvården ska ha en tydlig roll som första vårdnivån för invånarna och vara navet i samordningen med andra relevanta aktörer</p> <p>Invånarnas olika behov av kontinuitet och tillgänglighet ska mötas på mest effektiva sätt</p>			<p>Nära vård är ett förhållningssätt som bygger på tillitsfulla och ömsesidiga relationer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personen upplever - utifrån sina behov och förutsättningar - ett sammanhållet hälsosystem med hälsa i fokus, som är lätt att nå och förstå • Personen upplever trygghet och kontinuitet • Alla ges rätt förutsättningar, känner fullt stöd och samagerar för bästa möjliga livskvalitet
	Nivåstrukturerering och profilering	<p>Region Skåne ska skapa förutsättningar för att bedriva regional och nationell högspecialiserad vård</p> <p>Profilering och koncentration ska ske utifrån en effektiv, jämlik och säker vård med goda medicinska resultat</p> <p>Hälso- och sjukvårdsstrukturen ska ge goda förutsättningar för högkvalitativ forskning och utbildning</p>		 	<p>Framtidens hälsosystem erbjuder en tydlig utbudsstruktur som är baserad på invånarnas hälso- och sjukvårdsbehov och som möjliggör att Region Skåne kan vara en ledande region med jämlik hälso- och sjukvård, forskning och utbildning av högsta kvalitet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Framtidens hälsosystem inkluderar såväl ett hälso- som ett sjukvårdsutbud, samt former och strukturer som möjliggör kommande nära-vård-förflyttningar. • Region Skåne bedriver högspecialiserad vård inom ramen för nationella och regionala uppdrag. • Högspecialiserad vård, större volymsuppdrag och viss annan vård erbjuds på ett fåtal platser för att uppnå hög kvalitet. • Hälso- och sjukvårdsystemet gör det möjligt att i samarbete med lärosäten utveckla en högkvalitativ forskning och utbildning i framkant. • Tillsammans med näringslivet drivs tjänst-, produkt- och teknikutveckling som främjar invånarens hälsa






¹Insatsområden: särskilt prioriterade områden för Region Skåne att arbeta med för att gå från dagens läge till önskat läge i framtiden.

²Viljeriktningar: konkretiserar innebörden av insatsområdena och ger en kvalitativ beskrivning av vad insatsområdena syftar till att uppnå.

³Förflyttningar: anger riktningen för rörelse mot Framtidens hälsosystem och är grunden för prioriteringar (se avsnitt ”Strategi för att förverkliga Framtidens hälsosystem” nedan).

⁴Milstolpar: etappmål, en viktig förändring eller viktig händelse längs vägen för att nå målen. Milstolpar konkretiseras i en separat förändrings- och genomförandeplan som revideras årligen.

⁵Målbilder: återspeglar den övergripande målsättningen och det önskade läget på lång sikt för respektive insatsområde.

	Insatsområde ¹	Viljeinriktning ²	Förflyttningar ³	Milstolpar ⁴	Målbilder ⁵
Förutsättningar	Medarbetare	Region Skåne ska arbeta aktivt för att behålla, utveckla och attrahera medarbetare Det ska vara attraktivt att vara chef med goda förutsättningar för ett utvecklande och nära ledarskap			Styrning, ledarskap, kultur och arbetssätt präglas av mod, tillit, utveckling och lärande <ul style="list-style-type: none"> • Medarbetare har de bästa förutsättningarna att utföra sitt uppdrag tillsammans med invånaren. • Chefer skapar förutsättningar och stödjer medarbetare att ta ansvar i sitt uppdrag. • Alla beslutsnivåer stödjer aktivt att chefer och medarbetare kan, vill och har mod att hjälpa invånaren. • Kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling går hand i hand
	Digitalisering	Verktyg som ökar kvalitet, tillgänglighet, jämlikhet, delaktighet och självständighet för invånaren ska användas Digitala tjänster och verktyg ska ge stöd till medarbetare att stärka kvalitet, säkerhet och effektiva arbetssätt	 	 	I Framtidens hälsosystem finns digitala möjligheter som skapar värde och är stöd både för individen under sin hälsoresa och för medarbetare i arbetsuppgifter, kontakter och samverkan. Tillgängliga data och kunskaper tas tillvara och bearbetas samlat utifrån individens behov i integrerade system i hälsosystemet. <ul style="list-style-type: none"> • Invånare upplever hälsosystemet som ett samspel mellan digital teknik och erbjudna tjänster • Kontinuerliga data ger förutsättningar för en individualiserad hälsa och vård med högsta kvalitet • Integrerade kunskapsstöd ger säker vård i hela systemet • Automatisering av enkla och standardiserade uppgifter används där det är möjligt
	Fysisk infrastruktur	Investeringar ska ske med utgångspunkt i framtida behov och arbetssätt Planering av lokaler och miljöer ska utgå ifrån patientsäkerhet, flödeseffektivitet samt kunskap och utveckling Vårdmiljöerna ska vara hållbara och bidra till en positiv patientupplevelse och god arbetsmiljö			I Framtidens hälsosystem finns en anpassningsbar fysisk infrastruktur (med struktur, process och verktyg) som möjliggör fortlöpande omställning. <ul style="list-style-type: none"> • Vården utförs där personen mår bäst och får bäst resultat • Vård på sjukhus när det behövs

¹Insatsområden: särskilt prioriterade områden för Region Skåne att arbeta med för att gå från dagens läge till önskat läge i framtiden.

²Viljeinriktningar: konkretiserar innebörden av insatsområdena och ger en kvalitativ beskrivning av vad insatsområdena syftar till att uppnå.

³Förflyttningar: anger riktningen för rörelse mot Framtidens hälsosystem och är grunden för prioriteringar (se avsnitt ”Strategi för att förverkliga Framtidens hälsosystem” nedan).

⁴Milstolpar: etappmål, en viktig förändring eller viktig händelse längs vägen för att nå målen. Milstolpar konkretiseras i en separat förändrings- och genomförandeplan som revideras årligen.

⁵Målbilder: återspeglar den övergripande målsättningen och det önskade läget på lång sikt för respektive insatsområde.

Framtidens hälsosystem för invånarna

För invånarna innebär Framtidens hälsosystem en rörelse mot ett system som är medskapare till varje persons hälsa, med olika insatser utifrån den personens specifika behov, förmågor och förutsättningar, för att uppnå en jämlik hälsa (figur 3). I medskapandet bidrar invånaren med specialistkunskap om sin person, erfarenhet och förutsättningar, och övriga i teamet med sina lärda erfarenheter, kunskaper och kompetenser.

Tillsammans skapar vi bättre hälsa för fler och tar vården närmare invånarna.



Figur 3. "Gör jämlikt – gör skillnad" vilket innebär att inte fokusera på lika insatser till alla, utan på att göra skillnad utifrån invånarnas olika förutsättningar. Alla ska erbjudas generella insatser men de ska vara anpassade och utformade så att de bättre motsvarar olika människors och grupper behov. Proportionell universalism SKL (2017) Jämlik vård och hälsa.

För invånarna ska Framtidens hälsosystem medföra:

- att individens kunskaper, erfarenheter och berättelser, men även förmågor, möjligheter och motivation tas tillvara och stärks för att uppnå bästa möjliga hälsa och livskvalitet
- en upplevelse av kontinuitet, tillgänglighet och trygghet i alla relationer kring hälsa, vård och omsorg
- att stöd och insatser kan tas emot där invånaren i sin unika livssituation mår bäst och där insatserna ger bästa kvalitet
- tillgång till lösningar och ett hälso- och vårdutbud som passar individen, för bästa möjliga hälsa, vård och omsorg, oavsett livssituation och hälsostatus, och som alltid baseras på bästa tillgängliga kunskap och samlade data
- att det finns en tydlig struktur i hälso- och vårdutbudet - både digitalt och fysiskt - som är enkelt att förstå och känna igen

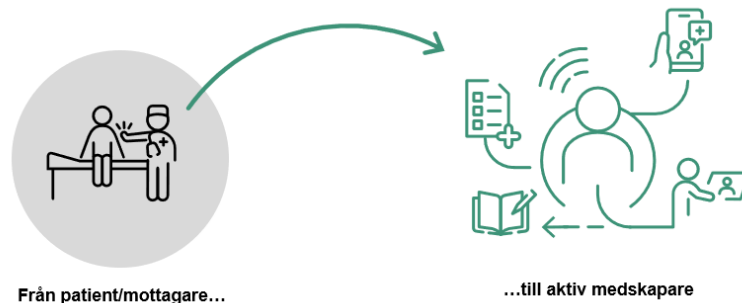
Strategi för att förverkliga Framtidens hälsosystem

För att förverkliga Framtidens hälsosystem behövs en strategi som ska hjälpa medarbetarna, organisationen, systemet och omställningsarbetet att hålla riktningen. Den ska utgöra stöd i utveckling, prioriteringar och vägval vid beslutsfattande på alla nivåer i systemet – från mötet med den enskilda, till beslut på högsta ledningsnivå och över organisatoriska gränser. Strategin består av två delar: Fokusförflyttningar som grund för prioriteringar, och ledning och styrning i komplexitet.

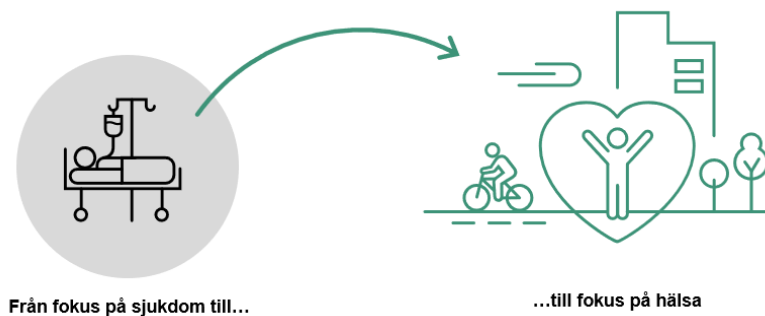
Fokusförflyttningar som grund för prioriteringar

Framtidens hälsosystem kräver ett antal fokusförflyttningar som kommer att påverka hur alla som omfattas av systemet tänker, arbetar och förhåller sig till sitt uppdrag att bidra till bättre hälsa för fler. Ett framgångsrikt genomförande bygger på att alla delar av systemet och varje medarbetare tar ansvar för sin del av förändringsprocessen. Förflyttningarna anger riktningen för genomförandet och är grunden för alla prioriteringar och vägval.

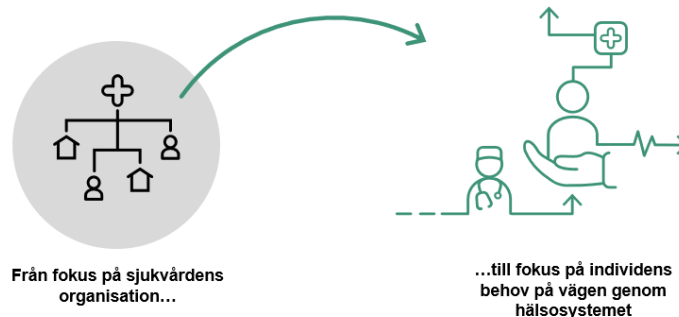
- Fokus flyttas från patienten som passiv mottagare av hälso- och sjukvård till aktiv medskapare. Fokus flyttas också från vårdens till individens perspektiv. På så sätt blir hälsosystemet aktiv medskapare till invånarens hälsa utifrån personens specifika behov och förutsättningar.



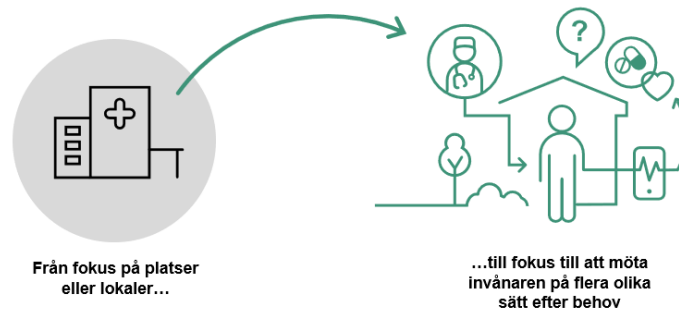
- Fokus flyttas från sjukdom till hälsa. Större fokus läggs på förebyggande och hälsofrämjande arbete – även vid sjukdom - så att invånarna upplever en bättre livskvalitet och hälso- och sjukvårdens resurser används där de ger störst nytta.



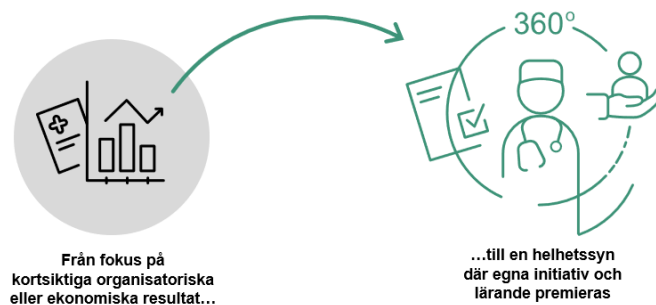
- Fokus flyttas från sjukvårdens organisation till att brygga samman de olika delarna till en helhet. Genom samarbete över organisationsgränserna skapas förutsättningar för förutsägbarhet, tillgänglighet och kontinuitet för invånaren.



- Fokus flyttas från platser eller lokaler för hälso- och sjukvård till att möta invånaren där den är, på bästa sätt, för högsta möjliga kvalitet och livskvalitet. Det kan innebära flera olika sätt beroende på den enskildes behov, livssituation och upplevelse av trygghet, exempelvis genom digitala lösningar, vård i hemmet, i den primära vården eller på sjukhus.



- Fokus flyttas från styr signaler som premierar kortsiktiga organisatoriska och ekonomiska resultat till styrning och uppföljning där helhetssyn på individen, kvalitet och ekonomisk långsiktighet premieras. Initiativ för invånarens bästa och lärande uppmuntras och premieras.



Ledning och styrning i komplexitet

För att leda och styra det komplexa omställningsarbetet till Framtidens hälsosystem krävs det att alla som verkar på alla olika nivåer i systemet – från politisk ledning och styrelser till den enskilda medarbetare och invånare - känner ett aktivt ägarskap och bidrar med sin del till helheten genom att skapa förutsättningar för andra. En ledning och styrning i komplexitet tar tillvara kraften i viljan att möta invånarnas behov, stärker förmågan att fokusera på helheten och till lärande på systemnivå, och styr på kort och långsikt samtidigt.

Kraften finns i viljan att möta invånarnas behov

I Region Skåne finns starka krafter i viljan att göra skillnad för invånarna och att kunna möta deras behov. I en mångfacetterad organisationen som Region Skåne med sina olika verksamheter, kompetenser och skilda uppdrag, fungerar inte detaljstyrning för att tillvarata dessa krafter. Genom en tydlighet och samsyn kring värderingar, mål och riktning i Framtidens hälsosystem skapas en känsla av sammanhang, mening och tillit. Medarbetare och chefer på alla nivåer i systemet vågar ta självständiga initiativ i den riktningen för att uppnå de gemensamma målen, och ledningen kan ha tillit till att kraften riktas samlat åt rätt håll.

Ett ledarskap som gör det möjligt att kunna ta sig ur sina trygghetszoner och in i zoner av prövande och lärande för att kunna möta invånarnas unika behov stärker omställningskraften. Det handlar om att skapa utrymme för att reflektera över om man gör rätt saker, för att pröva nya sätt och lära av misslyckanden, men också om att skapa miljöer som främjar tillit, kreativitet och lärande på alla nivåer. Finns tilliten vågar man pröva nytt, lära sig av det och därigenom bidra till att hitta nya vägar och bättre sätt att möta behoven.

Förmågan finns i fokus på helheten och lärande på systemnivå

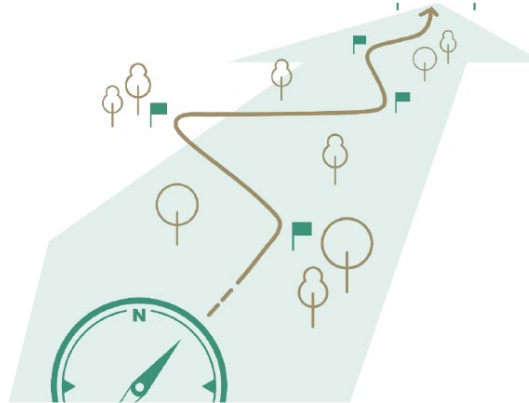
Beslutskapacitet och omställningskraft stärks genom en tydlig regional ledning som genomsyrar alla omställningsprocesser och uppmuntrar till ett helhets- och systemperspektiv i alla beslut som tas. Ledningen fokuserar på helheten och förutsättningar för det gemensamma för att åstadkomma resultat, inte på gränsdragningar eller särskilda lösningar för delar av verksamheten.

För att få en omställning av hela systemet, snarare än att fokusera på åtgärder som förbättrar en enskild del av systemet, krävs nya sätt att tänka och nya sätt att verka tillsammans. Det handlar om att arbeta över gränser, inkludera flera perspektiv samtidigt och att arbeta fram lösningar tillsammans och efterhand. Incitament och uppföljning behöver anpassas till detta sätt att arbeta.

Region Skånes omställningsförmåga förutsätter förändringar i kultur och värderingar som genomsyrar policy och regelverk, resursfördelningsmodeller, infrastruktur och produktionssystem, men också teknik, tjänster, produkter och processer. Uppföljning genom att sätta lärandet i centrum bidrar till en god omställningsförmåga. Lärande på systemnivå fungerar som hävstänger för att ta systemet i önskad riktning. Det är avgörande att det finns en förankring, uppmuntran

och efterfrågan på systemiskt lärande på högsta ledningsnivå i Region Skåne, bland annat genom att incitament- och uppföljningsmodeller inkluderar lärande.

Motorn finns i styrning på kort och lång sikt samtidigt



De långsiktiga målen för Framtidens hälsosystem beskriver den riktning omställningsarbetet ska röra sig i. De milstolpar och prioriterade åtgärder som identifieras inom ramen för Framtidens hälsosystem är etappmål längs vägen och konkreta åtgärder på kortare sikt som kopplas till arbetet inom ramen för ordinarie verksamhet och budgetsystem. För att säkerställa att arbetet går i riktningen för omställningen till Framtidens hälsosystem utvärderas det kortsiktiga arbetet årligen mot de långsiktiga målen. Även ändamålsenligheten och effektiviteten av de långsiktiga målen utvärderas årligen för att utifrån nya kunskaper, förutsättningar och behov kunna förbättra och om möjligt specificera målbilderna. Kopplingen mellan styrning på kort och lång sikt ger en flexibilitet till anpassningar utifrån förändrade förutsättningar och oförutsedda händelser som kan uppstå under en längre tidsperiod. Genom att åtgärder på kort sikt som hanteras i Region Skånes ordinarie processer blir den strategiska och operativa styrningen motorn i omställningsarbetet.

Förändrings- och genomförandeplan

De långsiktiga målen, fokusförflyttningar och ledningsstrategin innebär konkreta förändringar i form av processer, beslut, milstolpar, prioriterade åtgärder och aktiviteter på såväl strategisk som operativ nivå. Dessa kommer att identifieras längs vägen i riktning mot Framtidens hälsosystem. På strategisk nivå formuleras de i en separat förändrings- och genomförandeplan. Denna följs upp och revideras av Hälso- och Sjukvårdsnämnden minst årligen med utgångspunkt från önskade effekter för invånarna, beslutade effektmål och den önskade riktningen för rörelsen mot Framtidens hälsosystem. Flertalet aktiviteter, insatser och förändringar som krävs för att verkställa strategin för framtidens hälsosystem genomförs inom befintliga uppdrag och verksamheter. Övriga, som behöver politiska beslut, beskrivs i de ordinarie budgetprocesserna i Region Skånes verksamhetsplan och budget, eller i separata politiska ärenden. På operativ nivå konkretiseras detta i verksamhetsplaner och förändringsarbeten, och kopplas till ordinarie verksamhetsplansprocesser. På så sätt säkerställs kopplingen mellan styrning på kort och lång sikt för att tillsammans skapa bättre hälsa för fler och ta vården närmare invånare.