



# **Utviklingsplan 2022-2039**

## **Sykehuset Innlandet HF**

Høringsversjon til styret desember 2021

## Innhold

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Sammendrag.....                                                           | 3  |
| 2. Innledning .....                                                          | 4  |
| 1. Bakgrunn og historikk .....                                               | 5  |
| 2. Nåsituasjonen.....                                                        | 6  |
| 2.1 Folkehelseprofil.....                                                    | 6  |
| 2.2 Pasientens helsetjeneste – brukertilfredshet .....                       | 6  |
| 2.3 Pasientbehandling – pasientsikkerhet, kvalitet og pasientopplæring ..... | 7  |
| 2.4 Oppgavedeling og samhandling .....                                       | 14 |
| 2.5 Organisering og ledelse .....                                            | 15 |
| 2.6 Forskning og innovasjon.....                                             | 17 |
| 2.7 Nåsituasjon økonomi .....                                                | 18 |
| 2.8 Teknologi og utstyr .....                                                | 20 |
| 2.9 Dagens bygg – tilstand .....                                             | 21 |
| 3. Overordnede strategier og føringer .....                                  | 23 |
| 4. Utviklingstrekk og framskriving.....                                      | 25 |
| 4.1 Utviklingstrekk .....                                                    | 25 |
| 4.2 Framskrivningsmodell .....                                               | 27 |
| 4.3 Demografi og sykdomsutvikling.....                                       | 27 |
| 4.4 Samlet aktivitetsframskriving.....                                       | 28 |
| 5. Analyse og veivalg.....                                                   | 29 |
| 6. Målsetninger, tiltak og organisering for vår felles helsetjeneste .....   | 31 |
| 6.1 Endret pasientrolle og brukertilfredshet.....                            | 32 |
| 6.2 Pasientbehandling – organisering for vår felles helsetjeneste .....      | 34 |
| 6.3 Organisering, ledelse og kompetanse i akuttmodtakene .....               | 36 |
| 6.4 Helsefellesskap .....                                                    | 39 |
| 6.5 Kapasitetsbehov og organisering av psykiske helsevern .....              | 44 |
| 6.6 Beredskap og tiltak for å styrke beredskapen.....                        | 46 |
| 6.7 Organisasjon og ledelse.....                                             | 47 |
| 6.8 Forskning og innovasjon.....                                             | 52 |
| 6.9 Økonomi .....                                                            | 54 |
| 6.10 Teknologi og utstyr .....                                               | 56 |
| 6.11 Bygg.....                                                               | 58 |

## 1. Sammendrag

Sammendraget skrives til slutt som en kort oppsummering av innholdet i utviklingsplanen. Dette gjøres i etterkant av høringsprosessen.

## 2. Innledning

### VISJON

**Sykehuset Innlandet skal gi gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det.**

### VERDIER

- ✓ **Kvalitet**
- ✓ **Trygghet**
- ✓ **Respekt**

### VIRKSOMHETSIDÉ

- Sykehuset Innlandet skaper pasientens helsetjeneste gjennom å gi trygg og god behandling nærmest mulig der pasienten bor.
- Fagmiljøer i foretaket videreutvikler og forbedrer behandlingstilbudet i samarbeid med brukere, kommunene, fastleger og andre som yter helsetjenester.
- Sykehuset Innlandet skal samle spesialiserte helsetjenester innenfor somatikk, psykisk helsevern og tverrfaglig rusbehandling, videreføre desentralisering av helsetjenester, styrke samhandlingen med primærhelsetjenesten og videreutvikle prehospitale tjenester.

Sykehuset Innlandets utviklingsplan tar opp i seg føringer fra Nasjonal Helse og sykehusplan 2020-2023 (Meld. St.7 (2019-2020)) og Regional utviklingsplan 2035. Styresak 043-2021 i Helse Sør-Øst RHF *Premisser og føringer for arbeidet med lokale utviklingsplaner* og *Veileder for arbeidet med utviklingsplaner* vedtatt av styret i Helse Sør-Øst RHF, sak 148-2020, er lagt til grunn for arbeidet. Nye satsingsområder som omtales i denne utviklingsplanen, er i tråd med føringene fra Helse Sør-Øst RHF.

Oppdatering av utviklingsplanen baserer seg på arbeidet utført i 2017-2018 med nåværende utviklingsplan (2018-2035). Kapittel én til fem er i stor grad oppdatering av faktagrunnlag basert på tall innhentet internt i foretaket, fra nasjonale framskrivninger, samt beskrevne utviklingstrekk innenfor blant annet fag, teknologi og demografi. Kapittel seks angir nye retninger, justerte mål og hvordan Sykehuset Innlandet vil bidra til å videreutvikle vår felles helsetjeneste i Innlandet.

Arbeidet med oppdatering av utviklingsplan for Sykehuset Innlandet ble påbegynt ultimo august 2021, og har vært knyttet til foretakets Organisasjonsutviklingsprogram for å sikre synergier med pågående utviklingsarbeid. Det er gjennomført en åpen prosess med bred involvering der alle interessenter, både eksterne og interne, er gitt mulighet for å gi innspill og ha dialog.

## 1. Bakgrunn og historikk

Sykehuset Innlandet HF er ett av elleve helseforetak som inngår i det regionale helseforetaket Helse Sør-Øst RHF. Sykehuset Innlandet HF ble stiftet 1. januar 2003 etter sammenslåing av de tidligere helseforetakene Hedmark Sentralsykehuset HF, Kongsvinger sjukehus HF, Tynset sjukehus HF, Sanderud Sykehus HF og Oppland Sentralsykehus HF. Disse sykehusene fungerte som selvstendige helseforetak i en overgangsperiode fra 1. januar 2002 til etableringen av Sykehuset Innlandet HF.

Sykehuset Innlandet har ansvaret for all offentlig spesialisthelsetjeneste innenfor somatikk, psykisk helsevern, rusbehandling, habilitering, rehabilitering og prehospitale tjenester i Innlandet. Revmatismesykehuset på Lillehammer er hovedsenter for revmatologi i Innlandet gjennom driftsavtale med Helse Sør-Øst RHF. Sykehuset Innlandet har ansvar for å administrere tildeling og ettersyn av medisinske behandlingshjelpemidler og å administrere syketransportordningen i opptaksområdet.

1. februar 2019 ble ansvaret for spesialisthelsetjenestene i Kongsvingerregionen overført fra Sykehuset Innlandet HF til Akershus universitetssykehus HF. Med dette opphørte også avtalen med Helse Sør-Øst RHF om å ivareta somatiske lokalsykehusfunksjoner for Nes kommune i Akershus med omlag 19 500 innbyggere.

Sykehuset Innlandet har virksomhet på om lag 40 steder i Innlandet med fem somatiske sykehus, to sykehus for psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling, to lokalmedisinske sentre og ett desentralisert spesialistsenter, distriktpsikiatrisk virksomhet ti steder, barne- og ungdomspsykiatrisk døgnbehandling tre steder, åtte barne- og ungdomspsykiatriske poliklinikker, to enheter for habilitering, tre enheter for rehabilitering, 26 ambulansestasjoner og luftambulansebase på Dombås.

Det er rundt 346 000 innbyggere i opptaksområdet fordelt på 42 kommuner i Innlandet. I tillegg kommer kommunene Røros og Holtålen i Trøndelag som får sitt lokalsykehustilbud ved sykehuset på Tynset.

Sykehuset Innlandet hadde i 2020 gjennomsnittlig 6 798 årsverk og 8 905 medarbeidere. Eiendomsmassen utgjorde i 2020 om lag 338 000 m<sup>2</sup>. Omsetningen i 2020 var på om lag 8,3 milliarder kroner.

## 2. Nåsituasjonen

### 2.1 Folkehelseprofil

Folkehelseinstituttet analyserer årlig folkehelseprofilen i landet. Fra 2020 er rapporten inndelt etter ny fylkesstruktur med egen rapport for Innlandet. Alle data kan hentes ut her: <https://www.fhi.no/hn/folkehelse/folkehelseprofil/>

Innbyggerne i Innlandet har en folkehelseprofil som i mange sammenhenger ligger nær opp til landsgjennomsnittet, men har variasjon mellom ulike kommuner, sosiodemografiske forskjeller og forskjeller på enkelte elementer i profilen. Oppsummert trekkes fram at andelen over 45 år som bor alene er høyere enn landsgjennomsnittet. Forventet levealder er noe lavere enn landsgjennomsnittet, og forskjellen i forventet levealder mellom de som har grunnskole og de som i tillegg har videregående eller høyere utdanning, er større enn i landet som helhet. Forskjellen i forventet levealder mellom utdanningsgruppene er en indikator på sosiale helseforskjeller i fylket.

Fylket ligger på landsgjennomsnittet eller litt bedre når det gjelder forebyggende elementer som fysisk aktivitet, andel daglige røyk- og snusbrukere, drikkevannskvalitet, luftkvalitet og god sosial støtte. Overvekt/fedme for 17-åringer ligger over landsgjennomsnittet sammen med andelen som mobbes på skolen (sjuende klasse). Andelen med psykiske symptom/lidelser er noe over landsgjennomsnittet, mens egenvurdert helse er ikke signifikant forskjelling fra landsgjennomsnittet.

### 2.2 Pasientens helsetjeneste – brukertilfredshet

Sykehuset Innlandet har pasientens behov i sentrum og sørger for gode helsetjenester til alle pasienter i sykehusområdet. De fleste pasienter ønsker å være aktive medspillere i samvalg av behandling og behandlingsnivå. Befolkningen får i økende grad kunnskap om egen sykdom og tilgjengelige behandlingstilbud, dette gjør at pasienter og pårørende stiller stadig større krav til kvalitet, pasientsikkerhet og medvirkning. Kravene vil være av både faglig og funksjonell karakter.

Fra 1. januar 2020 har Folkehelseinstituttet på oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet og Helsedirektoratet startet opp med løpende, elektroniske målinger av brukererfaringer innenfor psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling<sup>1</sup>. Resultatene publiseres kvartalsvis og gir gode muligheter for å følge brukernes tilfredshet og effekt av behandlingen. Gjennomgående viser målingene at det er god tilfredshet og gode tilbakemeldinger for ventetid, behandling og organisering, men at det er forbedringspunkt blant annet når det gjelder pårørendeinvolvering, innflytelse på behandlingsopplegget og mestringsfokus.

Rapportmålinger av pasienterfaringer tolkes gjennom indikatorer som bidrag til vesentlig informasjon fra pasienter om hvordan kvaliteten i behandlingen oppleves. Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten publiserte i 2021 en nasjonal brukererfaringsundersøkelse blant voksne pasienter (somatikk) på sykehus (PasOpp-rapporten 2020<sup>2</sup>). Undersøkelsen viste at Sykehuset Innlandet har like gode eller bedre

<sup>1</sup> Pasienters erfaringer med døgnopphold i psykisk helsevern 2. kvartal 2021 - [FHI - publikasjoner](#)

<sup>2</sup> PasOpp rapporten 2020

resultater enn landsgjennomsnittet på alle de ni undersøkte indikatorene og har signifikant bedre resultat tilknyttet dimensjonene; *Legene, Informasjon, Organisering og Samhandling*. Resultatene er tilnærmet like med tallene fra 2019 med unntak av dimensjonen *Pårørende* som naturlig er knyttet til restriksjoner for pårørende gjennom covid-19 pandemien. Det er variasjon i resultatene mellom de ulike divisjonene i foretaket.

Pasient- og brukerombudet i Innlandet utarbeider årlige rapporter basert på deres innrapporterte saker. Årsmelding fra 2020<sup>3</sup> angir 316 saker rapportert på Sykehuset Innlandet, som er på omtrent samme nivå som 2017 og 2018, men en nedgang fra 2019. Fordelingen av årsak til innrapporterte saker er *tjenesteytelse* (med hovedvekt på mangler eller feil i behandlingstiltak) (59 prosent), *rettigheter* (28 prosent) og *system og saksbehandling* (13 prosent). Flest saker er knyttet til kirurgi (110 saker), videre følger psykisk helsevern med 90 saker, indremedisin med 52 saker og nevrologi med 46 saker.

På systemnivå er foretakets brukerutvalg pasientens og befolkningens talerør. Leder og nestleder i brukerutvalget møter som observatører i foretakets styre. Unge brukere involveres gjennom ungdomsrådet i Sykehuset Innlandet.

### 2.3 Pasientbehandling – pasientsikkerhet, kvalitet og pasientopplæring

#### Aktivitet, kapasitet og pasientstrømmer

*Alle tall vil bli oppdatert i løpet av høringsperioden for å inkludere 2021 tall. Tall fra 2020 må spesielt sees i sammenheng med covid-19 pandemien.*

#### Psykisk helsevern

Den samlede aktiviteten innenfor psykisk helsevern og rus (inkludert sykehuspsykiatri for voksne og barn, samt distriktpsikiatriske sentre) utgjorde i 2020 totalt ca. 3 300 døgnopphold med ca 75 000 liggedager. Det var ca. 171 000 dagopphold og polikliniske besøk.

Tabell 2.3 (1) Den samlede aktiviteten innen psykisk helsevern og rus ved Sykehuset Innlandet i 2020<sup>4</sup>

| Psykisk helsevern                            | Døgnopphold | Liggedager | Dagopphold og polikliniske konsultasjoner |
|----------------------------------------------|-------------|------------|-------------------------------------------|
| Psykisk helsevern for voksne (PHV)           | 2730        | 59755      | 98141                                     |
| Tverrfaglig spesialisert rusbehandling (TSB) | 339         | 10986      | 21725                                     |
| Psykisk helsevern for barn og unge (PHBU)    | 223         | 4785       | 51769                                     |
| I alt                                        | 3292        | 75526      | 171635                                    |

#### Somatikk

I 2020 hadde Sykehuset Innlandet totalt ca. 50 000 døgnopphold med ca. 168 000 liggedager, med en gjennomsnittlig liggetid på 3,4 dager. Antall dagopphold var ca. 37 000

<sup>3</sup> Årsmelding 2020 Pasient og brukerombudet Innlandet

<sup>4</sup> Årsrapport Sykehuset Innlandet HF 2020: [025-2021 Vedlegg Årsrapport 2020.pdf \(sykehuset-innlandet.no\)](#)

(ca. 162 per dag, 230 dager i året) og antall polikliniske konsultasjoner var ca. 306 000 (ca. 1 332 per dag, 230 dager i året). Aktivitetsdata er registrert på ansvarshavende sykehus og ikke nødvendigvis hvor aktiviteten reelt har funnet sted. Dette betyr f.eks. at polikliniske konsultasjoner innenfor øyefaget registreres på Elverum selv om konsultasjonen faktisk fant sted på Lillehammer. Det samme gjelder poliklinisk aktivitet ved lokalmedisinske senter som registreres i den avdelingen som har ansvaret, eksempelvis dialyse ved Nord-Gudbrandsdal lokalmedisinske senter som registreres på Lillehammer. Kun aktivitet som er refusjonsberettiget er med i oversikten. Tallene kan derfor gi et noe misvisende bilde av den faktiske aktiviteten ved de enkelte sykehusene.

Tabell 2.3 (2) Somatisk aktivitet ved Sykehuset Innlandet i 2020

|             | Døgnopphold | Liggedager | Dagopphold | Poliklinikk | Totalt  |
|-------------|-------------|------------|------------|-------------|---------|
| Elverum     | 9 824       | 31 515     | 16 132     | 90 962      | 116 918 |
| Hamar       | 10 112      | 32 604     | 2 966      | 46 295      | 59 373  |
| Gjøvik      | 11 453      | 39 306     | 5 213      | 83 345      | 100 011 |
| Lillehammer | 14 892      | 50 594     | 11 043     | 64 847      | 90 782  |
| Tynset      | 3 261       | 8 796      | 1 827      | 10 974      | 16 062  |
| Hab./Rehab. | 361         | 4 708      | 3          | 9 997       | 10 361  |
| I alt       | 49 903      | 167 523    | 37 184     | 306 420     | 393 507 |

## Habilitering og rehabilitering

Mange av pasientene som følges opp av Habiliteringstjenesten har kroniske tilstander som følges opp i et livsløpsperspektiv. Felles for alle er at de trenger planlagte, sammensatte og samordnede tjenester på tvers av sektorer. Mange har behov for gjentatte intervensjoner gjennom hele livet.

Habiliteringstjenesten er i all hovedsak en dagbasert tjeneste, med stadig større grad av utredninger og diagnostisering gjennom tverrfaglige polikliniske konsultasjoner.

Pasientene møtes i eget hjem eller nærmiljø når dette er nødvendig. Oppfølging gjøres ambulant og samtidig med veiledning og samarbeid med kommunene.

Habiliteringstjenesten har i tillegg poliklinisk virksomhet i lokaler på Sanderud og på Lillehammer. Pasientgruppen kan være personer med tidlig ervervede hjerneskader og utviklingsforstyrrelser, syndromer med kognitiv svikt, utviklingshemming eller autisme. Det vil også kunne omfatte personer med tidlig ervervede nevrologiske skader eller sykdommer, nevromuskulære sykdommer eksempelvis muskeldystrofier, ataksier og ryggmargsbrokk.

Fysikalsk medisin og rehabilitering har tilbud om tverrfaglig spesialisert utredning og rehabilitering, og har fem regionale funksjoner i Helse Sør-Øst. Tilbudene omfatter blant annet pasienter med rehabiliteringsbehov knyttet til hjerneslag-/skade, multitraume, komplekse nevrologiske lidelser, arm- og benamputasjon, muskel- og skjelettsmerter og lungesykdom. Avdelingen har døgn- og poliklinisk tilbud på Ottestad, Gjøvik (Solås) og Follebu (Granheim), samt ambulante og digitale tilbud.



## Prehospitale tjenester

Divisjon Prehospitale tjenester drifter totalt 26 ambulansestasjoner spredt rundt i Innlandet. Divisjonen har også ansvaret for AMK-sentral, den medisinske tjenesten ved luftambulansens base på Dombås, pasientreisekontor og spesialisthelsetjenestetilbudet ved de lokalmedisinske sentrene i Nord-Gudbrandsdal og Valdres, samt spesialisthelsetilbudet på Hadeland.

## Bildediagnostikk og laboratorietjenester

Bildediagnostikk er lokalisert til somatiske sykehus.

Tabell 2.3 (3) Antall undersøkelser per modalitetstype i 2020

| Modalitetstype                              | Inneliggende pasienter | Intern poliklinikk | Eksterne pasienter |
|---------------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| CT                                          | 18 693                 | 17 298             | 4 788              |
| Røntgen thorax og røntgen skjelett          | 33 485                 | 36 069             | 43 630             |
| Mammografi                                  | 302                    | 3 055              | 3 582              |
| MR                                          | 3 394                  | 8 735              | 4 288              |
| Nukleærmedisin (unntatt PET CT)             | 108                    | 3 146              | 612                |
| Bentetthetsmåling                           | 48                     | 11                 | 20                 |
| RF                                          | 294                    | 410                | 108                |
| Ultralyd                                    | 7 334                  | 7 654              | 6 502              |
| Gjennomlysning og angiografi (intervensjon) | 319                    | 336                | 61                 |
| I alt                                       | 63 569                 | 70 516             | 59 399             |

Laboratorietilbudet innenfor blodbank og medisinsk biokjemi er lokalisert til somatiske og psykiatriske sykehus. Fagene medisinsk mikrobiologi og patologi er samlet på SI Lillehammer. Tilsendte prøver fra primærhelsetjenesten analyseres i stor grad ved helseforetakets laboratorier og hovedtyngden av prøver analyseres ved laboratoriet i SI Elverum hvor det de siste årene er investert i helautomatisk analysehall.

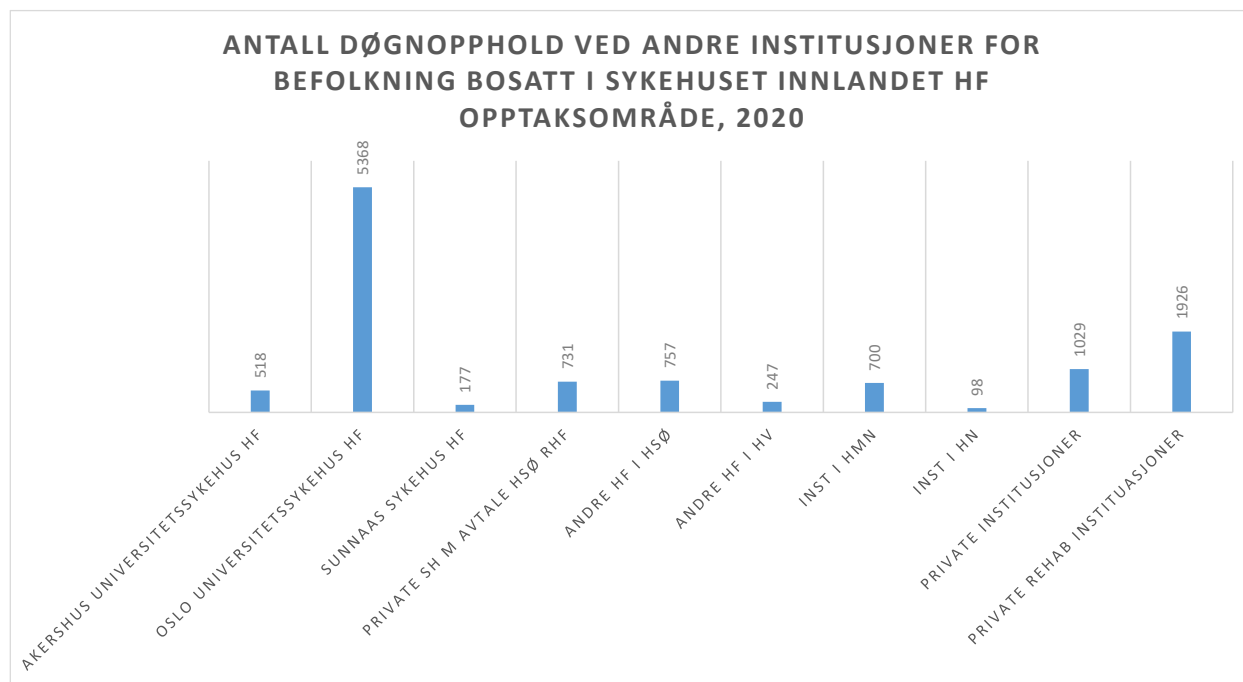
Tabell 2.3 (4) Antall laboratorieundersøkelser

| Laboratoriefag (2020 tall)                   | Inneliggende | Intern poliklinikk | Ekstern poliklinikk |
|----------------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------|
| Medisinsk biokjemi                           | 2 205 777    | 1 497 297          | 3 695 377           |
| Medisinsk mikrobiologi                       | 170 091      | 47 653             | 222 137             |
| Immunologi og transfusjonsmedisin (blodbank) | 122 571      |                    | 92 782              |
| Patologi                                     | 5 508        | 19 602             | 23 576              |
| I alt                                        | 2 503 947    | 1 564 552          | 4 033 872           |

## Pasientstrømmer

Sykehuset Innlandet har egendekningsgrad for døgnopphold på 81 prosent. Den største «lekkasjen» av døgnopphold er til Oslo universitetssykehus på ni prosent av alle døgnopphold i 2020. Det er også lekkasje til private sykehus som har avtale med Helse Sør-Øst RHF, inkludert Revmatismesykehuset som har hovedansvaret for revmatologi i opptaksområdet til Sykehuset Innlandet.

Figur 2.3. (1) Antall døgnopphold ved andre institusjoner for befolkning bosatt i Sykehuset Innlandets opptaksområde, 2014 – Somatikk og/eller psykiatri<sup>5</sup>



## Forbruksrater

Forbruk av døgnopphold for befolkningen i Innlandet er for somatikk 132 døgnopphold pr 1 000 innbyggere (ekskludert privat rehabilitering). Gjennomsnittet i Norge er 129 døgnopphold pr 1 000 innbyggere. For polikliniske kontakter, inkludert polikliniske kontakter hos avtalepesialister, er forbruket 972 per 1 000 innbyggere for Innlandet mot 1400 per 1 000 for landsgjennomsnittet<sup>6</sup>.

Innenfor psykisk helsevern for voksne ligger Innlandet på landsgjennomsnittet i bruk av innleggelser med 9,7 per 1 000 innbyggere. For polikliniske kontakter er forbruket i Innlandet på 533 per 1 000 innbyggere, mens landsgjennomsnittet er 600 per 1 000 innbyggere. For psykisk helsevern barn og unge er tallene for døgnbehandling og poliklinisk behandling både i helseforetak og hos avtalespesialist samlet. Her ligger Innlandet på landsgjennomsnittet med en forbruksrate på 48,7 per 1 000 innbyggere<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Nasjonal pasientregister

<sup>6</sup> Status og utviklingstrekk for spesialisthelsetjenesten, SAMDATA spesialisthelsetjeneste 2020

<sup>7</sup> Status og utviklingstrekk for spesialisthelsetjenesten, SAMDATA spesialisthelsetjeneste 2020

Analysen fra Senter for klinisk analyse og evaluering har tidligere vist at Sykehuset Innlandet kan ha et overforbruk av helsetjenester innenfor dagkirurgi<sup>8</sup>. Sykehuset Innlandet har jobbet godt med dette og har i følge siste publisering av indikatorer et forbruk som er nær gjennomsnitt eller under for de fleste indikatorer. Foretaket har fortsatt et svært høyt forbruk innenfor fire områder: karpaltunnel syndrom, utvalgt håndkirurgi, lyskebrokk og hemorider. Innenfor innsetting av primære hofteproteser<sup>9</sup> ligger fortsatt foretaket over landsgjennomsnittet, men forbruket har en nedadgående trend.

### Kvalitet og pasientsikkerhet

Arbeidet med kvalitet og pasientsikkerhet er grunnleggende for å skape pasientens helsetjeneste. Helseforetaket er i gang med omstillingsarbeid som skal identifisere områder med uønsket variasjon i pasienttilbudet. Innsatsen skal rettes mot disse områdene gjennom konkrete forbedringstiltak. Foretakets sentrale kvalitets- og pasientsikkerhetsutvalg (SIKPU) ledes av administrerende direktør og har et mandat som omfatter pasientsikkerhet, prioritering av saker og læring mellom uke avdelinger i organisasjonen. Alle divisjoner har opprettet et Kvalitets- og pasientsikkerhetsutvalg (DKPU). Noen av divisjonene har i tillegg innført kvalitetsråd på avdelingsnivå. Sykehuset Innlandet bruker i dag et overordnet kvalitetsstyringssystem og system for uønskede hendelser (Kvalitetsportalen).

Sykehuset Innlandet har siden Folkehelseinstituttet i 2011 startet publisering av indikatorer for 30-dagers overlevelse for førstegangs hjerteinfarkt, hjerneslag, hoftebrudd og totaloverlevelse, hatt negative avvik på flere av disse områdene. Tallene ved siste publisering (2020) viser at Sykehuset Innlandet har signifikant dårligere overlevelse på totaloverlevelse, hjerneslag og førstegangs hjerteinfarkt. Institusjonsrapportene for de ulike divisjoner viser at helseforetaket har variasjon i overlevelse, se nedenfor. Innenfor indikatoren 30-dagers totaloverlevelse, er ett av våre sykehus signifikant bedre enn landsgjennomsnittet, mens to er signifikant dårligere. Innenfor indikatorene hjerneslag og førstegangs hjerteinfarkt har foretaket enkeltsykehus som har signifikant dårligere overlevelse enn landsgjennomsnittet.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> SKDE rapport Nr. 2/2018

<sup>9</sup> Helse Førde HF rapport Nr. 1/2018

<sup>10</sup> Kvalitetsindikatoren 30-dagers overlevelse etter innleggelse i norske sykehus – resultater for året 2019

Tabell 2.3 (5) Kvalitetsindikatoren 30-dagers overlevelse etter innleggelse i norske sykehus, resultater for året 2019<sup>11</sup>

|                                       | Totaloverlevelse <sup>12</sup> | Hjerneslag | Hoftebrudd | Hjerteinfarkt |
|---------------------------------------|--------------------------------|------------|------------|---------------|
| Elverum                               | 110,4                          | 102,3      | 119,1      | 137,2         |
| Hamar                                 | 77,4                           | 113,1      |            | 95            |
| Gjøvik                                | 134,1                          | 123,0      | 103,0      | 120,0         |
| Lillehammer                           | 114,2                          | 119,7      | 100,9      | 102,8         |
| Tynset                                | 109,9                          | 118,5      | 99,5       |               |
| Innlandet HF                          |                                |            |            |               |
| Landsgjennomsnitt<br>(referanseverdi) | 100                            | 100        | 100        | 100           |

Tallene for Hjerteinfarkt, Hjerneslag og Hoftebrudd er tre-års-tall (2017-2018-2019). Totaloverlevelse er 2019 tall.

Arbeidet med pasientforløp basert på utviklingsplan 2018-2035 er konkretisert i pasientforløp for hoftebrudd, hjerneslag og god start. For indikatorene hoftebrudd er nå alle sykehus innenfor normalområdet. SI Lillehammer ble kåret til «Årets slagenhet» av Hjerneslagregisteret i 2020, mens SI Hamar fikk utnevnelsen i 2019. Arbeidet innenfor pasientforløp er videreført til å omfatte forløp som omfatter både psykisk helsevern, habilitering og somatikk. I 2021-2022 gjelder dette pasientforløp intox (egenpåført forgiftning) og barn med autisme.

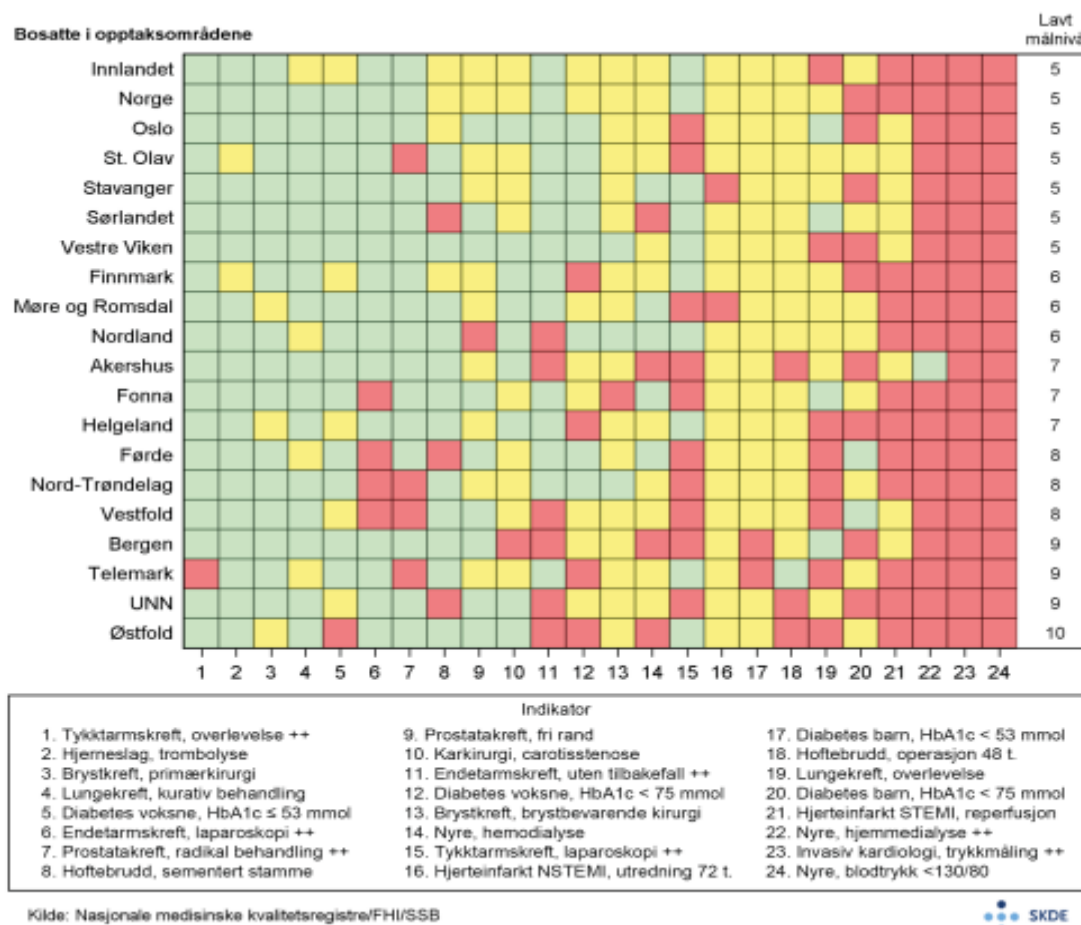
Senter for klinisk dokumentasjon og evaluering utga i 2021 rapporten «En beskrivelse av kvalitet i utvalgte nødvendige helsetjenester for årene 2017–2019»<sup>13</sup>. Utvalgte data fra tolv kvalitetsregistre er i dette nye atlaset benyttet for å vise kvalitet i utredning, behandling og resultat av behandling for utvalgte pasientgrupper med alvorlig sykdom. Atlaset viser at kvaliteten samlet sett varierer betydelig avhengig av pasientenes bosted. Tilstander som omfattes er alvorlig hjerte-karsykdom, kreft, diabetes, nyresykdom og hoftebrudd. Atlaset er skrevet i samarbeid med tolv nasjonale medisinske kvalitetsregistre, og resultatene er basert på 31 utvalgte kvalitetsindikatorer som måler kvalitet i utvalgte nødvendige helsetjenester. Resultatene gjelder spesialisthelsetjenesten og perioden 2017–2019. Tabellen under viser grad av måloppnåelse for 24 utvalgte kvalitetsindikatorer hentet fra de 12 kvalitetsindikatorene.

<sup>11</sup> Rosa farge indikerer signifikant lavere overlevelse fra referanseverdien. Grønn farge indikerer signifikant høyere overlevelse enn referanseverdien.

<sup>12</sup> 30 dagers risikojustert relativ dødelighet

<sup>13</sup> Senter for klinisk dokumentasjon og evaluering - rapport Nr. 1/2021

Figur 2.3. (2) Måloppnåelse for 24 utvalgte kvalitetsindikatorer



Sykehuset Innlandet hadde i perioden fem indikatorer med høy måloppnåelse, tolv indikatorer med moderat måloppnåelse og fem indikatorer med lav måloppnåelse.

Innenfor de sju<sup>14</sup> prioriterte områdene beskrevet i utviklingsplan fra 2018 er utvikling og forbedringsarbeid startet opp. Satsningsområdene følges opp videre i foretakets divisjoner og gjennom konkrete tiltak i virksomhetsstrategi og virksomhetsplaner. Områdene beskrives ikke på nytt som egne satsningsområder i denne utviklingsplanen.

Arbeid med kvalitetsforbedring er et målrettet og langsiktig arbeid med oppbygging og videreutvikling av god faglig praksis og forbedringskompetanse. Gjennom flerårig fokus med tydelige mål innenfor blant annet overlevelse etter sykehusinnleggelser, bruk av bredspektret antibiotika, redusere feil ved legemiddelhåndtering og transfusjoner, redusere variasjon og ventetider, prioritering av psykisk helsevern og forløpstider innenfor pakkeforløp kreft, ser en forbedrede resultater.

### Pasientopplæring – om mestring og involvering

Pasienter har lovfestet rett til medvirkning, informasjon og opplæring. Et av målene med pasientopplæring er å øke pasientenes og de pårørendes kunnskap om helse og hvordan

<sup>14</sup> Psykisk helsevern, tverrfaglig spesialisert rusbehandling, rehabilitering, habilitering, hjerneslag, kreftkirurgi og prehospitaltjenester.

man selv kan styrke egen mestring for å leve med helseutfordringer. Kompetansetjeneste for pasient- og pårørendeopplæring i avdeling for kompetanse og utdanning i Stabsområde helse, har ansvar for å bistå i utvikling av lærings- og mestringstilbud til pasienter og pårørende med kronisk sykdom, funksjonsnedsettelse og langvarige helseutfordringer. Senteret har helsepedagogisk kompetanse og støtter avdelingene i å opprette mestringskurs for pasienter- og pårørende og sikrer at det er brukarmedvirkning i planlegging, gjennomføring og evaluering av kursene.

Helsetjenesten endres fra «Hva feiler det deg?» til «Hva er viktig for deg?». Opplæringen baserer seg på en standard metode der fagkunnskap og brukerkunnskap sidestilles i planlegging, gjennomføring og evaluering av læringstilbud og bidrar til at det arbeides spesielt med utvikling av arbeidsformer som sikrer reell brukarmedvirkning, blant annet gjennom samvalg. Det gruppebaserte opplæringstilbudet har en egenverdi ved at brukerne møter hverandre og deler erfaringer, og får tilgang til etablerte møteplasser og informasjonssentra. Det gjennomføres også helsepedagogiske kurs som opplæring av helsepersonell.

## 2.4 Oppgavedeling og samhandling

### Oppgavefordeling internt i Sykehuset Innlandet

Sykehuset Innlandets somatiske funksjonsfordeling er i liten grad endret de siste årene. Det samme gjelder for sykehuspsykiatrien for voksne, barn og unge, samt tverrfaglig spesialisert rusbehandling.

### Oppgavefordeling mellom Sykehuset Innlandet og andre helseforetak

Det er formalisert et samarbeid mellom Helse Midt-Norge RHF og Helse Sør-Øst RHF for Fjellregionen<sup>15</sup> hvor pasienter får tilbud på tvers av dagens regionale helseforetaksgrenser. Denne regionen har et befolkningsgrunnlag på omlag 25 000 innbyggere, hvorav 20 000 fra Innlandet, resten kommer fra kommunene Holtålen og Røros i Trøndelag.

Etter avtale med Region Jämtland Härjedalen samarbeider SI Tynset med St Olavs hospital, avdeling Røros sykehus, om å tilby elektive helsetjenester til befolkningen i Vestre Härjedalen.

### Samhandling med kommuner og fastleger

Sykehuset har en velfungerende praksiskonsulentordning. Fastlegene knyttet til ordningen involveres hyppig i forbedrings- og utviklingsarbeid i sykehuset. Høsten 2019 ble Samarbeidsforum for Leger i Primærhelsetjenesten og Sykehus i Innlandet (SLIPS) opprettet. Dette er en arena for fastleger, kommuneleger og leger i sykehus med hovedoppgave å vurdere oppgaveoverføringer mellom forvaltningsnivåene.

Sykehuset Innlandet har i en årrekke hatt lovpålagte avtaler med alle kommunene i henhold til samhandlingsreformen og faste fora for dialog på overordnet og geografisk nivå. Dette videreutvikles nå gjennom etablering av Helsefellesskap Innlandet. Helseforetaket har etablert spesialisthelsetilbud med poliklinikk og dagbehandling ved de lokalmedisinske

---

<sup>15</sup> Fjellregionen består av kommunene Tynset, Os, Tolga, Alvdal, Folldal og Rendalen i Hedmark, og kommunene Holtålen og Røros i Trøndelag

sentrene i Nord-Gudbrandsdal og Valdres. Tilbudet er samlokalisert med kommunale og interkommunale tilbud og formalisert gjennom driftsavtaler mellom den aktuelle vertskommunen og helseforetaket. Desentraliserte polikliniske tilbud på Hadeland videreutvikles.

Sykehuset Innlandet har egne avtaler med kommuner om Fact-team (Flexible Assertive Community Treatment) og deltakelse i Sam-Aks (samhandling mellom kommunale sykehjem og alderspsykiatrisk avdeling i Sykehuset Innlandet).

Både habilitering og rehabilitering har føringer knyttet til mer formalisert samarbeid med kommunene. Innenfor habilitering er individbaserte samarbeidsavtaler (på pasientnivå) i større grad innført. Innenfor rehabilitering er Samhandlingsforum rehabilitering etablert i regi av overordnet samarbeidsutvalg, og blir et fagutvalg i Helsefellesskapet.

### **Samhandling med private og avtalespesialister**

Sykehuset Innlandet har som ambisjon å være konkurransedyktige på tilgjengelighet, ventetider og kvalitet. Innlandets befolkning har i tillegg flere private tilbydere innenfor somatikk, rehabilitering, psykisk helsevern og rus. Enkelte utfyller Sykehuset Innlandet sitt tilbud mens andre oppfattes å være i konkurranse med sykehusets tilbud. Omlag en femtedel av de polikliniske konsultasjonene i Innlandet utføres av avtalespesialister.<sup>16</sup>

## **2.5 Organisering og ledelse**

### **Dagens organisasjonsstruktur og virksomhetsstyring**

Sykehuset Innlandet er per 2021 organisert i ni divisjoner – fire geografiske divisjoner og fem tverrgående divisjoner. I tillegg har Sykehuset Innlandet fire stabsområder, et prosjektområde og et organisasjonsutviklingsprogram. Virksomheten er i hovedsak inndelt i fire ledelsesnivåer; administrerende direktør, divisjonsdirektør/stabsdirektør, avdelingssjef og seksjons/enhetsleder.

Den geografiske organiseringen av de somatiske divisjonene bidrar til intern koordinering på de somatiske sykehusene og lokalt initiativ. Organiseringen gjør det imidlertid utfordrende å sikre felles faglige prosedyrer, felles læring, helhetlige pasientforløp, redusert uønsket variasjon og et helhetlig faglig fokus. Tverrgående divisjoner, organisert etter fagområde, svarer bedre ut disse utfordringene, men har en større utfordring på integrering i lokaler der flere fagområder inngår. Små fagenheter innenfor visse områder påvirker evnen til å rekruttere. Organiseringen har også implikasjoner for foretakets evne til å gjøre større endringer og å hente ut stordriftsfordeler. Tverrgående divisjoner har større mulighet for å gjennomføre endringer innenfor sitt område, mens et sterkt lokalt engasjement kan overskygge foretaksperspektivet når det gjelder behovet for å gjennomføre større endringsprosesser. Føringer om at rehabiliteringsfaglig tyngdepunkt skal framstå synlig og tydelig er i dag ivarettatt ved å tillegge dette avdeling for fysikalsk medisin og rehabilitering.

Virksomhetsstyring er en av de sentrale faktorene som påvirker foretakets evne til å gjennomføre endringer. Det er et høyt fokus på drift og økonomi i den enkelte divisjon, men

---

<sup>16</sup> Bistand til gjennomføring av idéfase for Sykehuset Innlandet. Aktivitets- og kapasitetsanalyse mot år 2040, somatikk del 1

det er et behov for sterkere kobling mellom strategi, identifisering av og oppfølging av nødvendige tiltak.

### 2.5.2 Ledelse

Alle ledere har lederavtaler som tydeliggjør ansvar og fullmakter. Lederavtalene inneholder krav og mål for et driftsår og evalueres i årlige ledersamtaler. Foretaket legger vekt på at ledere skal utøve helhetlig lederskap, med et samlet ansvar for kvalitet, fag, medarbeidere og økonomi. Det arbeides systematisk med lederopplæring og ledelsesutvikling i helseforetaket.

### 2.5.3 Rekrutteringsutfordringer og økende turnover

Sykehuset Innlandet opplever i økende grad en utfordring med å sikre robuste fagmiljøer og tilstrekkelig kompetanse innenfor visse fagområder. Det er for høy uønsket turnover på enkelte enheter. Det er komplekse årsaker til dette som påvirkes av det eksterne arbeidsmarkedet for de gjeldende yrkesgruppene. Det er igangsatt et kartleggingsarbeid for å se på hvilke faktorer som fører til turnover, dette inkluderer arbeidsforhold, arbeidstidsordninger, oppgavefordeling, kompetanseutviklings-muligheter og kompensasjonsordninger. Kartleggingen er nødvendig for å etablere målrettede tiltak.

Det er flere fagområder som er identifisert som sårbare for rekruttering. Alderssammensetningen viser at 37,5 prosent av medarbeiderne i Sykehuset Innlandet innenfor de ulike legespesialitetene er 55 år eller eldre. For øvrige stillingskategorier er det tilsvarende tallet 28,9 prosent. Dekningen av og tilgangen på spesialkompetanse varierer mellom fagområdene i foretaket. Sykehuset Innlandet har størst rekrutteringsutfordring innenfor fag som er fragmenterte, hvor fagmiljøene er små og sårbare. Utsatte fag er hematologi, onkologi, stråleonkologi, lungemedisin, mamma-endokrinkirurgi, hudsykdommer og patologi. Innenfor psykisk helsevern er det stort behov for barne- og ungdomspsykiatere, psykiatere og psykologspesialister. Rekruttering av bioingeniører er også et utfordrende fagområde.

Det er høy gjennomsnittsalder blant sykepleiere innenfor områdene anestesi-, intensiv- og operasjonssykepleie. Det er krevende å dekke nåværende og framtidig behov gjennom ekstern rekruttering. Foretaket må kontinuerlig sørge for videreutdanning av eget personell. NTNU Gjøvik og Høgskolen i Innlandet bidrar gjennom godt samarbeid og fleksible løsninger til at foretaket kan gi videreutdanning i anestesi-, intensiv- og operasjonssykepleie for å dekke dette behovet.

Økningen i andelen eldre sammen med små årskull i yrkesaktiv alder kan komme til å skape et misforhold mellom tilgang på og etterspørsel etter helsearbeidere. Dagens spredte struktur med relativt små fagmiljøer, gir grunn til å anta at rekrutteringsutfordringene kan bli større i Innlandet sammenlignet med andre foretak i Helse Sør-Øst. Sykehuset Innlandet må arbeide langsiktig, helhetlig og strategisk for å møte denne utfordringen.

### 2.5.4 Kompetanseutvikling

Sykehuset Innlandet yter sammensatte og varierte tjenester som krever både bredde- og spisskompetanse. Økt spesialisering, rask faglig utvikling, effektivisering og dreining fra døgn- til dag- og poliklinisk behandling endrer kompetansebehovene. Kompetansen må ses i sammenheng med primærhelsetjenestens behov for kompetanseoverføring.



Utdanningsaktiviteten ved sykehuset skal bidra til at Sykehuset Innlandet til enhver tid har den kompetanse som moderne sykehus behøver. Helseforetaket bidrar både med studiepraksis og praksisbasert undervisning. Det er tett samarbeid med Høgskolen i Innlandet og NTNU Gjøvik gjennom en strategisk samarbeidsavtale og faste møtepunkter om bachelorutdanningene.

Medisinstudenter fra Universitet i Oslo er utplassert ved alle de store somatiske og psykiatriske enhetene. I tillegg har divisjon Tynset medisinstudenter fra NTNU Trondheim. Den største kontaktflaten mot universiteter etter grunnutdanningen utføres av kombinerte stillingsinnehavere ved Sykehuset Innlandet og NTNU/Universitet i Oslo.

#### 2.5.5 Arbeidsmiljø og arbeidsforhold for medarbeidere i Sykehuset Innlandet

Sykehuset Innlandet er forpliktet til å sikre gode arbeidsforhold for alle medarbeidere. Gjennom god ledelse og ressursstyring skal medarbeidere settes i stand til å utføre sine oppgaver på en god måte. Formålet med ForBedringsundersøkelsen er å kartlegge forhold ved pasientsikkerhetskultur og arbeidsmiljø som kan ha sammenheng med risiko for uønskede hendelser, og som kan virke negativt på tjenestens kvalitet og medarbeideres helse og engasjement.

Sykehuset Innlandet hadde i 2021 en svarprosent på 78 på ForBedringsundersøkelsen. Hovedresultatene per tema på foretaksnivå var stort sett sammenfallende med Helse Sør-Øst sitt referansegrunnlag, og det var en svak bedring innenfor flere temaer siden forrige undersøkelse i 2019. Resultatene viste imidlertid relativt store variasjoner mellom enheter, spesielt innenfor områdene arbeidsbelastning, opplevd lederatferd og samarbeid mellom enheter.

## 2.6 Forskning og innovasjon

### Forskning

Ved utgangen av 2020 var 58 medarbeidere i doktorgradsutdanningsløp og 15 i postdok-løp, som finansieres både av interne og eksterne midler. Antall disputaser har økt fra fem i 2014 til ni i 2020. I tråd med foretakets utviklingsplan har det pågått et arbeid med å utvikle og samle forskningsmiljøet i forskningsgrupper etter gitte kvalitetskriterier. Forskningsgruppene bidrar til utvikling av mer robuste forskningsmiljøer som er integrert i klinisk virksomhet, større konkurransekraft for å innhente eksterne midler, brukermidvirkning og gir forskningen i Sykehuset Innlandet en mer tydelig profil. Det er etablert 12 tematiske forskningsgrupper innenfor temaområder som rus og psykiatri, alvorlige psykiske lidelser hos voksne, nevroutvikling, aldersrelatert funksjonssvikt og sykdom, mor og barn, ortopedi, overvekt og fedme samt tjenesteutvikling og innovasjon. Sykehuset Innlandet har i tillegg tre forskningssentre lagt til divisjon Psykisk helsevern; Forskningssenter for aldersrelatert funksjonssvikt og sykdom (AFS), Nasjonalt kompetansetjeneste for samtidig rusmisbruk og psykisk lidelse (ROP), og Religionpsykologisk senter.

Det har vært en satsning på forskning med opptrapping i økonomisk langtidsplan over tid, og forskningspoengproduksjonen ligger høyest blant ikke-universitetssykehusene nasjonalt. Økende forskningspoengproduksjon gir økning i resultatbasert rammetildeling fra Helse Sør-Øst RHF til Sykehuset Innlandet. Rammetildelingen har økt fra 41 millioner i 2015 til 91 millioner i 2021, og ligger høyere enn de totale driftskostnadene til forskning i

Sykehuset Innlandet (72.5 mill i 2020). Foretaket avsetter øremerkede midler som lyses ut til gjennomføring av forskningsprosjekter. Samtidig er det et stort fokus på innhenting av ekstern finansiering fra store helseprogrammer i Norsk forskningsråd (NFR), EU og andre eksterne kilder.

I 2020 nådde Sykehuset Innlandet en stor milepæl ved tildeling av midler fra EU Horizon 2020 som koordinator for forsknings- og innovasjonsprosjektet SMILE (Smart Inclusive Living Environments), med budsjett på 70 millioner over tre år og oppstart 2021.

Prosjektet utgjør et samarbeid mellom 14 partnere; forskere, helseinstitusjoner og teknologibedrifter og -klynger i EU og Canada, med mål om å pilotere og implementere digitale løsninger som gjør at eldre kan leve aktive og selvstendige liv hjemme.

## **Innovasjon**

Sykehuset Innlandet har gjennom de siste årene utviklet et innovasjonsstøttesystem for å sikre at gode idéer realiseres gjennom samarbeid både internt og eksternt. Med økt tilgang på kompetanse innenfor design-drevet innovasjonsmetodikk i støttesystemet, har helseforetaket fått en mer metodisk tilnærming til behovsdrevet innovasjonsarbeid.

Foretaket deltar i regionalt innovasjonsnettverk i Helse Sør-Øst RHF som fremmer informasjonsutveksling, samarbeid og deling mellom helseforetakene. Samtidig er det fremdeles utfordrende å jobbe aktivt med innovasjon i virksomheten da øvrige fagmiljøer, spesielt klinikere, ikke har kapasitet eller forankring til å prioritere utviklingsarbeid.

I Innlandet er HelseINN, en nettverksklynge for bedre folkehelse og mer bærekraftige helsetjenester, etablert som del av foretakets eksterne støttesystem for innovasjon. Klyngen fungerer som en nøytral samarbeids- og kontaktflate mot eksterne aktører som akademia, kommuner, næringsliv og frivillig sektor. HelseINN fasiliteterer utvikling av nye, fremtidsrettede tjenesteløsninger gjennom design-drevet innovasjon. For å understøtte dette, ble Verksted for integrerte helsetjenester åpnet i august 2020 på Gjøvik, som en node under HelseINN. Verkstedet er en fysisk møteplass og samskapingsarena for kommuner, sykehus og akademia, hvor det legges til rette for kreativt samarbeid og problemløsning mellom ulike fag og sektorer. I tillegg har foretaket blitt partner i SFI NORCICS, et senter for forskningsdrevet innovasjon i cybersikkerhet i samfunnskritiske sektorer, ledet av NTNU. Partnerskapet styrker foretakets mulighet til å utvikle en robust og pålitelig digital infrastruktur.

Per 31. desember 2020 deltar Sykehuset Innlandet i 17 eksternt finansierte innovasjonsprosjekter, hvorav flere ligger i området mellom innovasjon og forskning. Prosjektene strekker seg fra mindre internfinansierte prosjekter hvor eksempelvis videokommunikasjon testes som beslutningsstøtte fra spesialist til hjemmetjenesten innenfor sårbehandling, til større eksternfinansierte prosjekter med et stort samarbeidskonsortium hvor ny teknologi skal utvikles for å gjøre innbyggere i stand til å bo hjemme lengre.

### **2.7 Nåsituasjon økonomi**

Foretaket må ha økonomisk bærekraft for å sikre faglig utvikling og realisere det framtidige målbildet. Det er nødvendig å skape økonomisk handlingsrom gjennom positive resultater for å kunne gjennomføre årlige investeringer i medisinskteknisk utstyr, bygg, ambulanser og IKT.

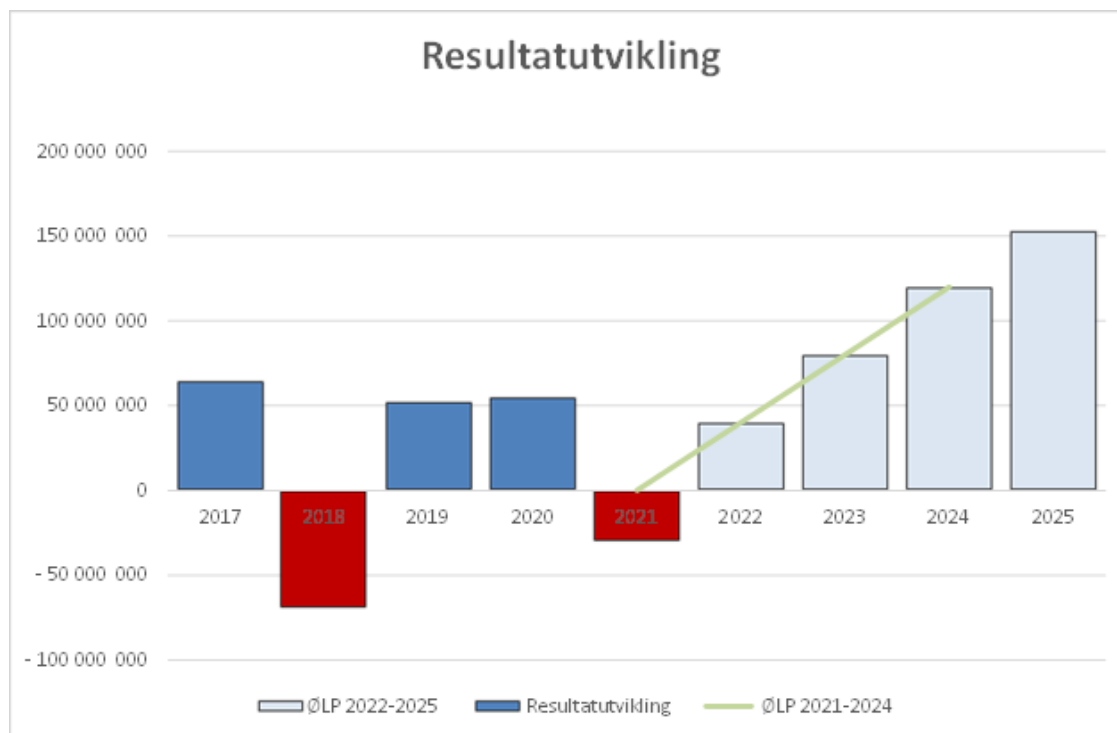
Økonomiske langtidsplaner viser at Sykehuset Innlandet står i en krevende økonomisk situasjon både nå og i årene framover. Utfordringene er uavhengig av koronapandemien. Den negative økonomiske effekten av overføringen av spesialisthelsetjenestene i Kongsvingerregionen til Akershus universitetssykehus i 2019, preger fortsatt foretakets økonomi og vil gjøre det i flere år framover. Beredskapssituasjonen under pandemien har medført at det nødvendige omstillingsarbeidet er forsinket.

Foretaket har en befolkningsvekst som er lavere enn andre helseforetak i regionen, samtidig som Innlandet får en stadig økende andel eldre i befolkningen. Den samlede befolkningsveksten medfører en mindre økning i inntektsrammene fra eier og mulighet for økte inntekter gjennom aktivitetsvekst. Samtidig som rammene er relativt stabile, øker driftskostnadene som følge av mer avanserte behandlingsformer, herunder digital fornying, kostbare medikamenter og behandlingshjelpemidler.

På veien mot det framtidige målbildet er det nødvendig med omfattende omstillinger og driftstilpasninger for å oppnå faglig og økonomisk bærekraft. Det må planlegges med endringer i foretakets pasienttilbud, behandlingsmetoder og organisering for å kunne tilpasse driften til de økonomiske rammene. Viktige satsingsområder vil være økt bruk av helseteknologi og digitalisering for å effektivisere arbeidsprosessene.

I grafen under vises historiske resultater fra 2017 til 2020, og budsjetterte resultater i Sykehuset Innlandet i 2021-2025.

Figur 2.7 (1) Resultatutvikling siste år, foreløpig prognose for 2021 og budsjetterte resultater i ØLP-perioden 2022-2025, tall i kroner



En målsetting fra Helse Sør-Øst RHF har vært at foretakene skal oppnå en resultatgrad på 2,5 prosent av totale driftsinntekter. For Sykehuset Innlandet med totale driftsinntekter på om lag 8,7 milliarder kroner, utgjør dette om lag 220 millioner kroner. Sykehuset Innlandet har historisk hatt relativt gode årsresultater. De siste årene har utviklingen vært negativ,

og det har vært resultater nærmere null. Sammenlignet med forrige økonomiske langtidsplan har kommende periode samme resultatutvikling i perioden 2022 til 2024, jamfør grønn stiplet linje i grafen ovenfor. Det er viktig for foretaket å ha en bærekraftig utvikling både faglig og økonomisk.

## 2.8 Teknologi og utstyr

I dag har Sykehuset Innlandet et etterslep for å komme opp på et akseptabelt og nødvendig teknologisk nivå. En viktig faktor er at en rekke kliniske og administrative systemer ikke kommuniserer med hverandre eller med andre aktører. IKT-området har gjennomgått en omfattende utvikling de siste årene. Det meste av informasjonen i sykehusene er på digitalt format, men ikke alt er tilgjengelig på en slik måte at det møter forventningene i kjernevirksomheten. Det er fortsatt mangler i informasjonsflyten mellom sykehusene i Helse Sør-Øst, mot primærhelsetjenesten og til pasientene selv. Dagens systemer bidrar i for liten grad til å støtte effektivisering av arbeidsprosessene i klinikken.

Helseforetaket har spesielle utfordringer ved at foretaket er spredd over et stort område med mange tilknyttede operative steder. Det er en kompleks organisasjon som skal ha hensiktsmessig IKT støtte. Sykehuset Innlandet har også utfordring ved at de fleste sykehusbygg er gamle og at infrastrukturen er etablert over en lang tidsperiode.

Sykehuset Innlandet har en driftsavtale om leveranse av IKT-tjenester med Sykehuspartner. Framtidig tjenesteutvikling og effektiv bruk av teknologi krever forbedring og konsolidering av den teknologiske plattformen. Det er i gang et stort regionalt program (STIM) i regi av Sykehuspartner som skal modernisere den teknologiske infrastrukturen.

Helseforetaket er godt i gang med å innføre regionale IKT-prosjekter som skal fornye og standardisere arbeidsprosesser og teknologi med målsetting om:

- bedre kvalitet og pasientsikkerhet
- økt effektivitet
- bedre samhandling mellom aktører som er involvert i pasientbehandlingen

Til grunn for arbeidet ligger gjeldende utviklingsplan, sykehusets målbilde og teknologistrategien for regionen fram mot 2025.

Investeringer i medisinskteknisk utstyr drives i stor grad av teknologisk utvikling, noe som sammen med økt aktivitet gir kortere levetid på utstyret. Investeringer i medisinskteknisk utstyr har de siste årene variert avhengig av sykehusets investeringsevne og i stor grad styrt av havarier. Dette påvirker muligheten til en mer langsiktig investeringsstrategi, som blir viktig på veien mot den framtidige sykehusstrukturen.

Gjennomsnittsalder på medisinteknisk utstyr har sunket noe det siste året, i hovedsak på grunn av ekstraordinære investeringer for å sikre beredskap og drift gjennom pandemien. Sykehuset Innlandet har i underkant av 13 100 enheter medisinskteknisk utstyr til en anskaffelsesverdi på om lag 1,1 milliard kroner. Den samlede utstyrsparkens gjennomsnittsalder<sup>17</sup> er på 9,4 år. De dyreste utstyrsenhetene har imidlertid en lavere

---

<sup>17</sup> Gjennomsnittsalder basert på uttrekk fra Medusa hvor test- og måleutstyr og apparater uten innkjøpsdato er filtrert bort. Beregningen er gjort på dagsnivå 8.12.2022.

gjennomsnittsalder. I forhold til Europeiske retningslinjer (COCIR2) har Sykehuset Innlandet en for liten andel medisinskteknisk utstyr som er nyere enn fem år og en for stor andel som er eldre enn ti år.

Store deler av utstyr til bildediagnostikk er av en slik alder og tilstand at det snart må fornyes for å opprettholde kapasitet og kvalitet. Ny PET/CT-skanner er snart klar til bruk for Sykehuset Innlandets pasienter. Det er i tillegg planlagt flåteutskiftning av MR i Sykehuset Innlandet. Flere investeringer de siste årene er finansiert via leasing, innenfor avtalene til Helse Sør-Øst RHF, blant annet laboratorieutstyr, MR og ambulanser.

Sykehuset Innlandet har ansvar for behandlingshjelpemidler som omfatter forvaltning av medisinskteknisk utstyr og tilhørende forbruksmateriell til hjemmeboende pasienter. Dette løses i samarbeid med fagmiljøer, kliniske avdelinger og kommunehelsetjenesten. Det er sterk økning i oppfølging av hjemmeboende pasienter, og utviklingen går i retning av at flere og utvidede behandlingsområder utføres i hjemmene. Dette vil medføre et økt behov for teknologiske løsninger, kompetanse og overføring av medisinske data.

## 2.9 Dagens bygg – tilstand

### Areal

Det totale arealet som Sykehuset Innlandet råder over er om lag 389 400 m<sup>2</sup>. Se tabell 2.10.1 for oversikt over hvordan arealer fordeler seg over ulike funksjoner.

Tabell 2.9 (1) Areal og kapasitet

| Områder                                                    | Areal                  |
|------------------------------------------------------------|------------------------|
| Somatiske og psykiatriske sykehus, habilitering og         | 298 000 m <sup>2</sup> |
| Ambulanse, LMS, DPS/BUP (avrundet)                         | 31 400 m <sup>2</sup>  |
| Enkelte andre arealer, lagerplasser, teknisk, parkering og | 60 000 m <sup>2</sup>  |
| Totale arealet Sykehuset Innlandet rår over (avrundet)     | 389 400 m <sup>2</sup> |

Kilde: Arealrapport per 11.11.2021

### Tilstandsvurdering

Dagens sykehusvirksomhet har gjennomgående tilpasset seg bygningsstrukturen og ikke omvendt. Dermed er den totale arealkapasiteten ikke optimalt utnyttet, noe som gir utfordringer for logistikk og flyt. Det er ulike behov og muligheter for forbedringer på de eksisterende byggene i foretaket. Det er gjort vurderinger av dagens sykehus ut fra et sett kriterier relatert til blant annet rommenes funksjonalitet og fleksibilitet, funksjonelle nærheter mellom sykehusets funksjonsområder samt pasient- og personalflyt. Sykehus som skal fungere på vei mot og etter 2040, bør tilstrebe å oppfylle disse kriteriene på en god måte, slik at pasientene kan behandles etter gjeldende standarder på internasjonalt høyt nivå. Hovedkonklusjonen i Tilstands- og egnethetsanalysen er imidlertid at de kliniske og logistiske funksjoner utføres så godt som mulig innenfor dagens bygningsmessige struktur i foretaket, men utfordringen er at noen bygg ikke er hensiktsmessige for dagens virksomhet. Denne utfordringen vil øke i framtiden dersom det ikke skapes ny og forbedret bygningsmessig struktur. Det vurderes videre i Tilstands- og egnethetsanalysen at det er

behov for forbedret pasientflyt for blant annet akutte pasienter, noe som vil kreve ombygginger på eksisterende sykehus.<sup>18</sup>

Den gjennomsnittlige vektete alderen for bygningsmassen er om lag 55 år. Med bakgrunn i normal forventet levealder på om lag 60 år, er bygningsmassen omtrent 90 prosent av sin levealder. For helsebygg er det ikke bare byggets levealder som er av betydning, men også byggets funksjonelle levealder som ofte er lavere enn byggets levealder på grunn av nye krav til for eksempel romstørrelser og utstyr.

Sykehuset Innlandet gjennomførte med bistand fra Multiconsult en kartlegging av eiendomsporteføljen i 2013. I overkant av 68 prosent av den kartlagte bygningsmassen sin samlede vektete tekniske tilstand ble vurdert til god eller tilfredsstillende, og 30 prosent ble vurdert som ikke tilfredsstillende. To prosent av bygningsmassen ble vurdert som svært dårlig med akutt behov for oppgradering. Sammenlignet med andre lignende kartlegginger er den tekniske tilstanden for bygningsmassen i Sykehuset Innlandet omtrent som gjennomsnittet for sykehusbygg i Norge. Det ble gjennomført en ny kartlegging av eiendomsporteføljen i 2016 og i 2020.

Norsk Standard 3424 benytter fire tilstandsgrader (Tg) for byggverk. Disse har følgende definisjoner:

Tabell 2.9 (2) Areal og kapasitet

| Tilstandsgrad 0: ingen symptomer eller avvik                    |
|-----------------------------------------------------------------|
| Tilstandsgrad 1: svake symptomer, mindre eller moderate avvik   |
| Tilstandsgrad 2: middels kraftige symptomer, vesentlige avvik   |
| Tilstandsgrad 3: kraftige symptomer, stort eller alvorlig avvik |

Sykehuset Innlandet har særlig utfordringer med infrastrukturen i bygningsmassen. Nytt utstyr og nye installasjoner for pasientbehandling gir økte krav og behov til elektriske anlegg som krever betydelige investeringer. Det samme gjelder på varme-, ventilasjons- og sanitærteknikk (VVS)-området, hvor for eksempel gamle avløpsanlegg og rørføringer gjør driften svært utfordrende. Som et eksempel har Sykehuset Innlandet en tilstandsgrad på heiser på 1,76. Målet er en tilstandsgrad er 1,2.

Den tekniske tilstandsgraden er fallende i Sykehuset Innlandets bygningsmasse. I 2013 viste kartleggingen en samlet tilstandsgrad på 1,3. En ny kartlegging i 2016 viste en samlet tilstandsgrad på 1,4. Den siste kartleggingen som ble gjennomført i 2020 viste også en samlet tilstandsgrad på 1,4. Det samlede estimerte oppgraderingsbehovet (vedlikeholdsetterslep) er estimert til ca 2,5 milliarder kroner i 2018. Dette etterslepet er økt fra 1,96 milliarder kroner i 2013, en økning på 28 prosent. Den siste rapporten i 2020 inneholder ikke et samlet estimert oppgraderingsbehov.

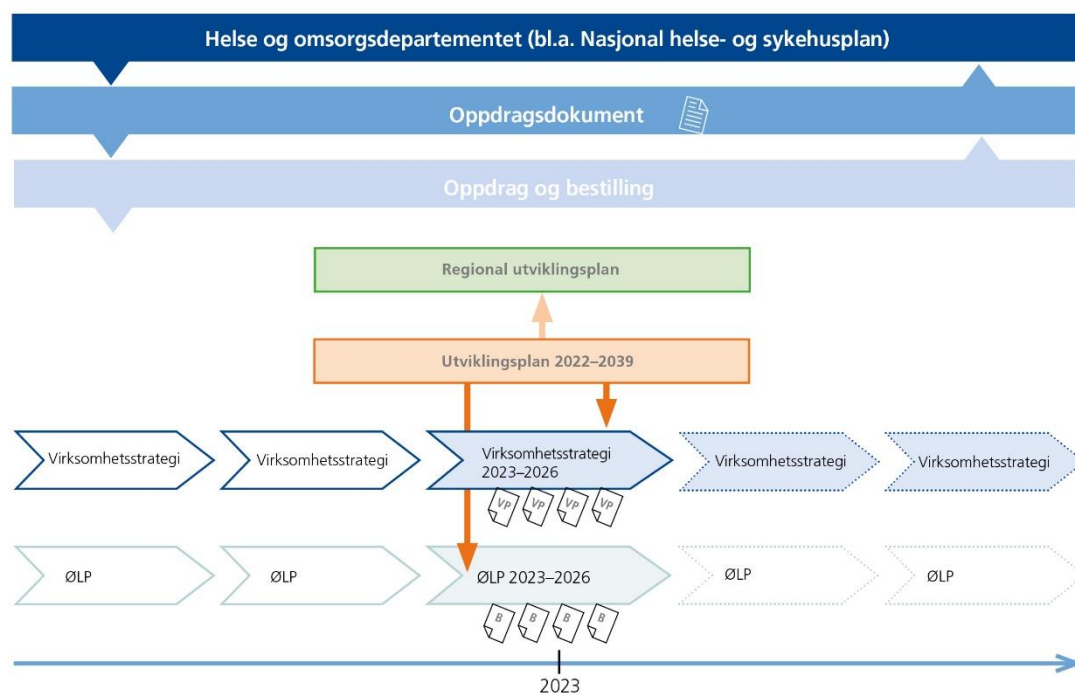
<sup>18</sup> Idefaserapporten (2016)



### 3. Overordnede strategier og føringer

Sammenhengen mellom overordnede føringer, utviklingsplan og operasjonalisering i virksomhetsstrategi og økonomisk langtidsplan (ØLP) beskrives slik:

Figur 3 (1) Sammenheng mellom strategiske dokumenter



Oppdatert Utviklingsplan 2022-2039 for Sykehuset Innlandet skal bidra til realisering av føringene i Nasjonal helse- og sykehusplan (2022-2023) (Meld. St.7 (2019-2020) og Regional utviklingsplan 2035. I tillegg inngår regionale delstrategier og føringer, samt årlige oppdrag og bestillerdokumenter. Detaljerte strategier og tiltak for å ivareta alle områder beskrives i virksomhetsstrategien og virksomhetsplaner etter en prioritering i foretaket.

Etter at Utviklingsplan 2018-2035 Sykehuset Innlandet ble vedtatt, har statsråden i foretaksmøte 8. mars 2019, vedtatt at Helse Sør-Øst RHF kan endre framtidig sykehusstruktur i Sykehuset Innlandet i tråd med framtidige målbilde for Sykehuset Innlandet. I foretaksmøte 15. juni 2021 har statsråden vedtatt *Videreføring av planer for utvikling av Sykehuset Innlandet HF*. Vedtaket fra juni 2021 innebærer at det legges til grunn en lokalisering av Mjøssykehuset i Moelv, stort akuttssykehus på Lillehammer, elektivt sykehus, samhandlingsarena og luftambulansbase i Elverum og akuttssykehus på Tynset. Det legges også til grunn etablering av et lokalmedisinsk senter på Hadeland, samt videreutvikling av de lokalmedisinske sentrene i Nord-Gudbrandsdal og Valdres og Sykehuset Innlandets distriktpsikiatriske sentre og barne- og ungdomspsikiatriske poliklinikker.

Realisering av Mjøssykehuset innebærer en videreutvikling av spesialiserte tilbud med høy kompetanse i Innlandet. Målet er å sikre mer effektiv drift og at pasienter i Innlandet får de fleste tilbud om utredninger og behandling i Innlandet, og kun må til Oslo universitetssykehus ved behov for regionale og nasjonale behandlingstjenester. Det vises

til styresakene i Helse Sør-Øst RHF 068-2007 «Samlet program for omstilling og utvikling i Helse Sør-Øst», 038-2008 «Omstillingsprogrammet – Innsatsområde 1: Hovedstadsprosessen» og 067-2008 «Omstillingsprogram – Videre arbeid med en helhetlig strategi for hele Helse Sør-Øst».

En oppdatering av dagens utviklingsplan må følge føringene som framkommer i konkretisering av virksomhetsinnhold i ny sykehusstruktur, jfr styresak 042-2021 *Videreutvikling av Sykehuset Innlandet HF – konkretisering av framtidig målbilde*. Oppdatert utviklingsplan vil kunne gi innspill til kommende konseptfase for ny sykehusstruktur og utviklingen av Mjøssykehuset, jamfør Veileder for tidligfasen i sykehusprosjekter. I dette arbeidet ligger også en vurdering knyttet til videre avtale med Revmatismesykehuset på Lillehammer for revmatologi.

Utviklingsarbeidet i Sykehuset Innlandet har de siste årene vist en faglig dreining fra døgn til dagbehandling og poliklinikk. Spesielt innenfor områdene psykiatri, barne- og ungdomspsykiatri og rehabilitering, med spesielt små og sårbare miljøer, har dette gitt behov for å vurdere lokalsering av disse tilbudene. Dette er vurdert av Stortinget gjennom Dokument 8:43 S (2020–2021), Dokument 8:130 S (2019–2020), og Dokument 8:47 S (2020–2021), hvor det i foretaksmøte til Sykehuset Innlandet 3. juni 2021 ble gitt følgende føringer:

*«Helseforetaket bes om å sikre at rehabiliteringstilbud innen spesialisthelsetjenesten ikke legges ned før man har sikret at kommunene eventuelt er i stand til å overta ansvaret for de aktuelle pasientgruppene.*

*Helseforetaket skal ikke redusere døgnkapasiteten i psykisk helsevern før det er foretatt en ny vurdering på grunnlag av en samlet analyse av fremtidig kapasitetsbehov, jf. oppdrag til Helse Sør-Øst RHF i revidert oppdragsdokument 2019.*

*Tilbudet ved Kringsjøtunet skal opprettholdes til det er foretatt en ny vurdering på grunnlag av en samlet analyse av fremtidig kapasitetsbehov i psykisk helsevern, jf oppdrag til Helse Sør-Øst RHF i revidert oppdragsdokument 2019 om en samlet analyse av fremtidig kapasitetsbehov.»*



## 4. Utviklingstrekk og framskriving

### 4.1 Utviklingstrekk

Demografiske endringer, endringer i befolkningens helsetilstand, medisinskfaglig utvikling og teknologiske nyvinninger samt endringer i arbeidsmarked og offentlig prioritering av helse- og omsorgstjenester vil hver for seg og sammen endre helsesektoren. I tillegg vil pasientene være bedre informert og interessert i å styre sin egen helse. Statistisk Sentralbyrå (SSB) anslår at folketallet i Norge vil øke til nær seks millioner innbyggere i 2035. Andelen av eldre med kroniske og komplekse sykdomsbilder som for eksempel demens vil øke, samtidig vil også andelen av yngre med diabetessykdom og/eller sykkelig overvekt øke.<sup>19</sup>

Når det gjelder faglige utviklingstrekk forventes en økende grad av spesialisering. Dette vil sammen med økte kvalitetskrav og bruk av teknologisk komplekse behandlingsalternativ kunne øke behovet for sentralisering av en del utrednings- og behandlingstilbud.

På den andre siden vil en generell trend mot hjemmebehandling av pasienter og økende samhandling med primærhelsetjenesten kunne føre til økende desentralisering av tilbud. Framtidens helsevesen må kunne tilpasse seg pasienter som er velinformerte og engasjerer seg i sin egen helse.

I utviklingen av framtidens spesialisthelsetjeneste vil følgende faglige trender være av stor betydning:

- Pasientperspektivet vil styrkes med tydelig fokus på rettigheter, pasientsikkerhet og medvirkning. Pasientene vil stille større krav til tilgjengelighet, valgfrihet og åpenhet, med mulighet til å vurdere kvalitet.
- Den medisinske og teknologiske utviklingen fører til en organisatorisk utvikling. Pasientforløp vil erstatte fagstrukturen for bedre å legge til rette for en multidisiplinær tilnærming i en prosess- og pasientorientert arbeidsform. Nettverk med samarbeid innenfor de ulike pasientforløpene utvikles på tvers av behandlingsnivå. Samtidig vil det være behov for mer effektiv drift med standardisert behandling på lavest mulig omsorgsnivå der dette er hensiktsmessig.
- Sykdomspanorama vil forandres. Forbedrede behandlingsmetoder vil skape nye behov hos pasientene som har kroniske sykdommer og/eller invalidiserende og behandlingskrevende restsymptomer.
- Den raske kunnskapsutviklingen med tilgang til og behov for å lære nye teknikker og behandlingsmetoder vil fortsette. For eksempel vil mini-invasiv teknikk og intervensjonsbehandling erstatte åpen kirurgi og medfører at sykdomsprosesser kan stoppes tidligere med mindre konsekvens (hjerneslag og hjerteinfarkt).
- Informasjonsteknologiens raske utvikling skaper mulighet for nye arbeidsmetoder som gir økt mulighet for mere persontilpasset og bedre kvalitet i utredning, behandling og observasjon, bedre evaluering og oppfølging av resultater, informasjon og kommunikasjon mellom pasient/pårørende og aktørene i helsetjenestene, samt økt pasientsikkerhet.

---

<sup>19</sup> SSB – Befolkningsframskrivning 2017

- Klinisk forskning og utdanning vil ha større integrasjon mot klinisk virksomhet og synergier bør understøttes organisatorisk.

For å oppnå optimale pasientforløp forutsettes en kulturell, strukturell, faglig og bygningsmessig forandring. Virksomheten må videreutvikles for å kunne møte befolkningens økte behov for spesialisthelsetjenester og samtidig sikre driftseffektivitet og optimal utnyttelse av tilgjengelige ressurser.

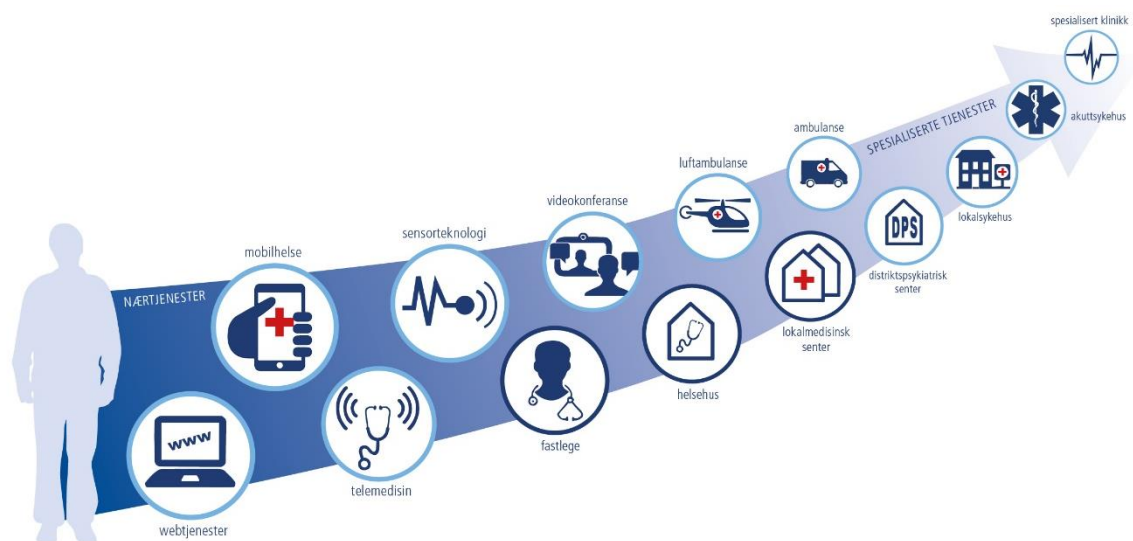
### Teknologiske utviklingstrekk

Nasjonal helse- og sykehusplan 2015-2019 beskriver denne utviklingen:

*«Mange nye behandlingsformer krever avansert og dyrt utstyr og tverrfaglige, høyt spesialiserte team av fagfolk. Men vi vil også se en utvikling der vi får enklere og mer mobilt utstyr. Mange utredninger og behandlinger kan utføres nærmere pasienten enn nå – i små sykehus og lokalmedisinske sentre eller i eget hjem – som del av samhandlingsopplegg mellom spesialisthelsetjenesten og den kommunale helse- og omsorgstjenesten, med pasienten som aktiv medspiller»<sup>20</sup>*

En stor del av pasientene vil få sitt spesialisthelsetjenestetilbud utenfor sykehuset, fra konsultasjon, diagnostisering, behandling, fjernovervåkning til oppfølging.

Figur 4.1 (1) Pasientsentrert behandling



Økt kunnskap og stadig mer avansert teknologi gir mulighet for nye metoder, mer nøyaktig diagnostikk og mer målrettet, effektiv og skånsom behandling. Den teknologiske utviklingen vil sannsynligvis følge to hovedtrender:

- samling av behandling som er komplisert, kompetanse- og utstyrskevende
- desentralisering i form av enklere behandling, dagbehandling, poliklinikk og hjemmebehandling

<sup>20</sup> Nasjonal helse- og sykehusplan 2015-2019, s.25-26

Bruk av robotisering, 3D-printing og kunstig intelligens vil forandre hverdagen til pasientene og helsepersonell og føre til forbedret behandling og optimalisering av ressursbruk. Kunstig intelligens vil kunne bli brukt til støtte for diagnostisering, beslutningsstøtte og pasientbehandling. Virtuell fjerndiagnostikk er forventet å vil bli mer aktuelt. Nye materialer og utvikling innenfor nanoteknologi muliggjør helt nye behandlingsmetoder for en rekke medisinske fagområder.

Ny teknologi og nye behandlingsmåter tas ofte først i bruk på de største sykehusene, men etter hvert som teknologien er «moden», tas den i bruk flere steder. Det forutsetter store investeringer, er plasskrevende og betinger samling av kompetanse på færre geografiske steder. Framtidige sykehusbygg må utformes så fleksible at de tilpasses behovene uten unødig omfattende og kostnadskrevende ombygging.

## 4.2 Framskrivningsmodell

Utviklingsplanen er et overordnet dokument som gir føringer for hvordan Sykehuset Innlandet skal arbeide for å møte befolkningens framtidige behov for helsetjenester.<sup>21</sup> Det planlegges for store endringer i spesialisthelsetjenesten, samtidig som det er usikkerhet knyttet til hvor raskt utviklingen vil skje og hvilken retning den vil ta. Nasjonale myndigheter har derfor lagt til grunn at planleggingen av framtidig behov for bemanning og bygningsmessig kapasitet skal følge nasjonale modeller. Modellen for framtidig bygningsmessig kapasitet forvaltes i dag av Sykehusbygg.

Det ble i arbeidet med ny sykehusstruktur for Sykehuset Innlandet gjennomført en framskrivning av aktivitet og kapasitetsbehov i Idéfasen. Denne ble gjort i forbindelse med utarbeidelsen av rapporten «Helse Sør-Øst RHF, Konkretisering av virksomhetsinnhold i Sykehuset Innlandet HF», og skal gjentas ved inngangen til konseptfasen. Som grunnlag for framskrivningen benyttes befolkningsframskrivning utarbeidet av Statistisk sentralbyrå (SSB) og aktivitetstall fra Norsk Pasientregister (NPR).

Det er etablert en ny nasjonal metode for framskrivning innenfor psykisk helsevern for voksne, psykisk helsevern for barn- og ungdom og tverrfaglig spesialisert rusbehandling. Metoden tar utgangspunkt i dagens aktivitet som justeres ifht behov og demografisk utvikling. Deretter justeres framskrivningen basert på variasjon nasjonalt, og forventet effektivisering grunnet faglig og teknologisk utvikling.

En fullstendig oppdatert framskrivning gjøres i forbindelse med konseptfasen og vil foreligge i januar 2022.

## 4.3 Demografi og sykdomsutvikling

### Demografisk framskrivning

Statistisk sentralbyrå har i sitt hovedalternativ framskrevet en befolkningsvekst i Sykehuset Innlandet sitt opptaksområde på fire prosent fram til 2040. MMMM-tall tilsvarer middeltall for nasjonal vekst, fruktbarhet, levealder og netto innvandring. Aldersgruppen 65 år+ har en stor framskrevet vekst (40 prosent), mens aldersgruppene 0-17 år og 18-69 år begge har en tilbakegang på seks prosent.

---

<sup>21</sup> Veileder for arbeidet med utviklingsplaner

Det innenlandske flyttemønsteret i Norge er sentraliserende, denne trenden ser vi også i Innlandet.<sup>22</sup> Selv om framskrivingen anslår en befolkningsvekst på fire prosent samlet sett, vil folketallet synke i halvparten av opptaksområdets 42 kommuner. Den høye alderen i distriktskommunene vil gi kommunene relativt høyere forpliktelser til pleie og omsorg og et større behov for helsepersonell, samtidig som det blir færre innbyggere til å løse disse oppgavene.

Tabell 4.3 (1) Befolkningsframskriving for opptaksområdet til Sykehuset Innlandet 2020 – 2040

| Sykehuset Innlandet HF<br>Aldersgruppe | 2020    | 2040    | Prosentvis endring 2020 - 2040 |
|----------------------------------------|---------|---------|--------------------------------|
| 0-17 år                                | 64 236  | 60 435  | -6 %                           |
| 18-64 år                               | 200 744 | 188 610 | -6 %                           |
| 65+ år                                 | 73 985  | 103 564 | 28 %                           |
| Totalt                                 | 338 965 | 352 609 | 4 %                            |

## Sykdomsutvikling

Ifølge Nasjonal helse- og sykehusplan skyldes over halvparten av alle tapte leveår hjerte- og karlidelser og kreft. Muskel- og skjelettlidelser og psykiske lidelser gir flest år med helsetap. Den eldre delen av befolkningen rammes særlig av hjerte- og karlidelser og kreft innenfor somatiske fagområder, mens angst og depresjon er de mest utbredte lidelsene blant eldre innenfor psykisk helsevern. Antall eldre med demens vil øke omfattende i årene som kommer. Dette tilsier at de sykdomsgruppene som er store i dag vil øke ytterligere fram mot 2040. For å møte denne utviklingen kreves det at Sykehuset Innlandet styrker tilbudet til de eldre spesielt innenfor fagene geriatri, alderspsykiatri, nevrologi og indremedisin, samt innenfor rus- og avhengighetsbehandling.<sup>23</sup> Dette tilsier at de sykdomsgruppene som er størst i dag vil øke ytterligere fram mot 2040.

Den demografiske aktivitetsframskrivningen justeres som følge av endringer i epidemiologi, forebygging og nye behandlingstilbud. Her inkluderes effekten av nye diagnostiserings- og behandlingsmetoder som vil medføre at flere pasienter vil få et tilbud. Følgelig vil dette medføre en økning i den samlede aktiviteten. Videre vil flere overleve alvorlig sykdom eller skade. Dette vil medføre en betydelig økning i behovet for oppfølging og behandling, habilitering og rehabilitering. Samlet vil disse trendene medføre en økning i framskrevet aktivitet.

### 4.4 Samlet aktivitetsframskrivning

Aktivitetsframskrivningene tar utgangspunkt i en ren demografisk framskrivning med tillegg for sykdomsutvikling og påfølgende justeringer for andre endringsfaktorer. Tallene oppdateres i konseptfasen og oppdateres her gjennom høringsperioden.

<sup>22</sup> <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/okt-flytteaktivitet-i-norge>

<sup>23</sup> Helse- og omsorgsdepartementet. *Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019)*.

## 5. Analyse og veivalg

En viktig ambisjon for ny struktur i Sykehuset Innlandet er at det skal være tilgang på relevant og riktig kompetanse på det stedet pasienten tas imot slik at flytting av pasienter mellom enheter unngås, og at akutt syke pasienter skal møtes av personale på spesialistnivå hele døgnet. Samlokalisering av faglige avhengigheter er en forutsetning for å sikre god, rask diagnostisering og behandling med riktig kompetanse i hele pasientforløpet.

Demografiske, medisinske og teknologiske utviklingstrekk betinger at Sykehuset Innlandet gjør store endringer. Det forutsetter krevende valg som berører organisatoriske, samfunnsmessige og politiske hensyn. Dette dilemmaet omtales i Nasjonal helse- og sykehusplan, som peker på det ansvaret som hviler på spesialisthelsetjenesten til å gjøre nødvendige endringer:

*«For å sikre en bærekraftig utvikling må derfor omstillingstakten økes sammenlignet med tidligere år. Det vil være krevende å få til, og vil stille både tjenesten og det politiske systemet overfor store utfordringer. Det er samtidig et ansvar vi ikke kan fraskrive oss.*

*Vi må handle nå for å legge til rette for framtidens spesialisthelsetjeneste i et perspektiv på 15-20 år. Det er stor risiko knyttet til å utsette nødvendige beslutninger som gjelder både ressurstilførsel og omstilling».<sup>24</sup>*

Foretaksrådet i Helse Sør-Øst RHF vedtok 8. mars 2019 målbildet for Sykehuset Innlandet HF, med samling av spesialiserte funksjoner innenfor somatikk, psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling i et nytt akuttssykehus, Mjøssykehuset, et akuttssykehus på Tynset og fortsatt sykehusdrift ved to av dagens somatiske sykehus i form av ett akuttssykehus og ett elektivt sykehus med døgnfunksjoner. Målbildet vektlegger i tillegg samhandling med primærhelsetjenesten, desentraliserte spesialisthelsetjenester, utvikling av prehospitale tjenester og spesialiserte tilbud med høy kompetanse.

Foretaksrådet i Helse Sør-Øst RHF vedtok 15. juni 2021 lokalisering av enhetene, med Mjøssykehuset i Moelv, akuttssykehuset i Lillehammer og det elektive sykehuset i Elverum.

I tillegg ble det vedtatt at en i konseptfasen skal utrede et «reelt null-pluss alternativ», hvor en forutsetter at det etableres et erstatningssykehus for sykehuset i Hamar med en hensiktsmessig funksjonsfordeling med sykehuset i Elverum. Endelig beslutning om struktur vil skje sommeren 2022.

Foretaksrådets beslutning innebærer at det utredes en struktur hvor Mjøssykehuset i Moelv er det faglige knutepunktet i strukturen og planlegges med spesialiserte funksjoner innenfor somatikk, psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling. Et akuttssykehus med opptaksområde på om lag 70 000 innbyggere på Lillehammer planlegges med gastrokirurgi, ortopedisk kirurgi, fødetilbud og akutt indremedisin. Et elektivt sykehus med indremedisinsk profil på Elverum planlegges med elektive medisinske senger, dagkirurgi, skadepoliklinikk, en samhandlingsarena og ny luftambulansebase. Det skal utredes om det kan legges indremedisinske senger innenfor akutt indremedisin for 50 000 innbyggere til det elektive sykehuset i Elverum. Akuttssykehuset på Tynset med opptaksområde på om lag 23 500 innbyggere skal styrkes med mer elektiv kirurgi. Videre legges det til grunn lokalmedisinske sentra lokalisert til

---

<sup>24</sup> Helse- og omsorgsdepartementet, Meld. St.11, Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019), november 2015, side 25

Nord-Gudbrandsdal, Valdres og Hadeland, samt distriktpsykiatriske sentra og poliklinikk innenfor psykisk helsevern for barn og unge lokalisert til Elverum, Hamar, Gjøvik, Lillehammer, Tynset, Otta, Valdres og Hadeland.

For sykehusfunksjonene innenfor psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling, anbefales det at disse samlokaliseres med de somatiske tjenestene. Trender nasjonalt og internasjonalt legger i økende grad vekt på samtidige og helhetlige tjenester og det forventes at de ulike fagfeltene nærmer seg hverandre på en slik måte at det oppstår nye synergier som vil komme den enkelte pasient til gode. Et slikt samlet kompetansemiljø vil kunne styrke behandling av alle pasienter uavhengig av om primærfokus er somatikk eller psykisk helsevern. Samlokaliseringen må ses i sammenheng med framtidig utvikling i de desentraliserte behandlingstilbudene ved de distriktpsykiatriske sentrene.

Samtidig skjer det en utvikling innenfor samhandling mellom psykisk helsevern og rusbehandling på den ene siden, og somatikk på den andre. Alle fagområder har behov for tettere samarbeid fordi sykdomstilstandene er sammensatte og gir behov for behandling på flere nivåer samtidig. Eksempelvis viser forskning at opp mot 30 prosent av innleggelser på indremedisinsk avdeling skjer som følge av alkoholavhengighet eller skadelig bruk. Kun sju prosent av pasientene henvises til rusbehandling i etterkant av et opphold på en somatisk avdeling. Økt kunnskap om sammenhengen mellom ruslidelser, psykiske lidelser og somatisk helse vil være avgjørende for å styrke basistjenestene innenfor tverrfaglig spesialisert rusbehandling. Forholdet mellom alkohol og helse løftes fram i nasjonale strategier og i fagplanen Helse Sør-Øst RHF har utarbeidet i 2021. Etablering av et rusakuttmottak for pasienter som på grunn av rusmiddelmisbruk trenger akutt/øyeblikkelig helsehjelp, vil styrke behandlingstilbudet.

Gjennom en samling av sykehuspsykiatri (voksne og barn), rus og somatikk legges det til rette for helhetlige pasientforløp. En samlokalisering av akuttmottak for somatikk, psykiatri og ruslidelser i et nytt Mjøssykehus vil gi mer helhetlige og koordinerte tjenester og legge til rette for raskere og tettere samhandling mellom fagfeltene. Et slikt samlokalisert mottak vil måtte ha ulike vaktlag og lokaliteter samtidig som det må legges til rette for rask kommunikasjon og avklaring av tilstander som er i behov av innsats fra flere fagområder. Det kan utvikles samhandlingsgrep som er enklere og mer målrettet enn hva som er tilfelle på lokalsykehus i dag. Målet er å skape skulder-ved-skulder-effekt til beste for den enkelte pasient. Systematisk bruk av konsultasjonstjenester og liaisonstjenester i samarbeid med ordinære somatiske, psykiatriske og rusbehandlingsavdelinger vil videreføre en helhetlig tilnærming til den enkelte pasient.

## 6. Målsetninger, tiltak og organisering for vår felles helsetjeneste

Målsetningene i Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023 er å utvikle pasientens helsetjeneste på en bærekraftig måte der:

- *Pasientene er aktive deltagere*
- *Pasientene opplever sammenhengende tjenester på tvers av sykehus og kommuner*
- *Sårbare pasienter opplever at tjenestene opptrer i team rundt dem.*
- *Pasienter opplever en sammenhengende akuttmedisinsk kjede der innsats settes tidlig inn, og informasjonen følger pasienten hele veien.*
- *Pasienter møter i større grad spesialisthelsetjenesten hjemme hos seg selv*
- *Pasientene opplever at bruk av våre felles helsedata, ved hjelp av teknologi, gir bedre og mer presis helsehjelp*
- *Helsepersonellet jobber i team rundt pasienten, utvikler tjenesten i tråd med kunnskap om hva som virker og utnytter mulighetene som teknologien gir*
- *Lederne gjennomfører endringene som må til – i godt samarbeid med de medarbeidere*
- *Vi lærer av hverandre*

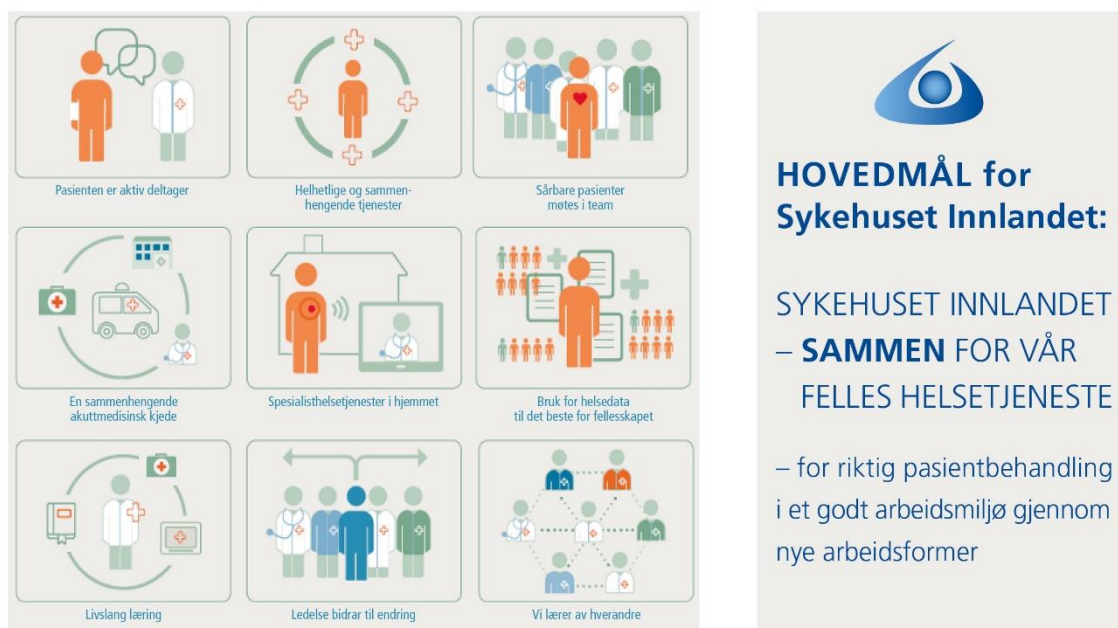
Sykehuset Innlandet har utviklet følgende hovedmål for perioden 2022 - 2039:

### SYKEHUSET INNLANDET – SAMMEN FOR VÅR FELLES HELSETJENESTE

- *For riktig pasientbehandling.*
  - *Pasienten skal motta helhetlig behandling av høy kvalitet, tilpasset pasientens behov og helsekompetanse, der pasienten er.*
- *I et godt arbeidsmiljø.*
  - *Medarbeidere skal ha rom for utvikling og kompetanseheving i hverdagen, og oppleve arbeidsglede og fellesskap på arbeidsplassen.*
- *Gjennom nye arbeidsformer.*
  - *Helsetjenesten skal kontinuerlig utvikles gjennom samarbeid internt og eksternt, nyttiggjøring av ny teknologi, og med en fleksibilitet som tilrettelegger for gode pasientopplevelser og god ressursutnyttelse.*



Figur 6 (1) Hovedmål Nasjonal helse og sykehusplan og Sykehuset Innlandet



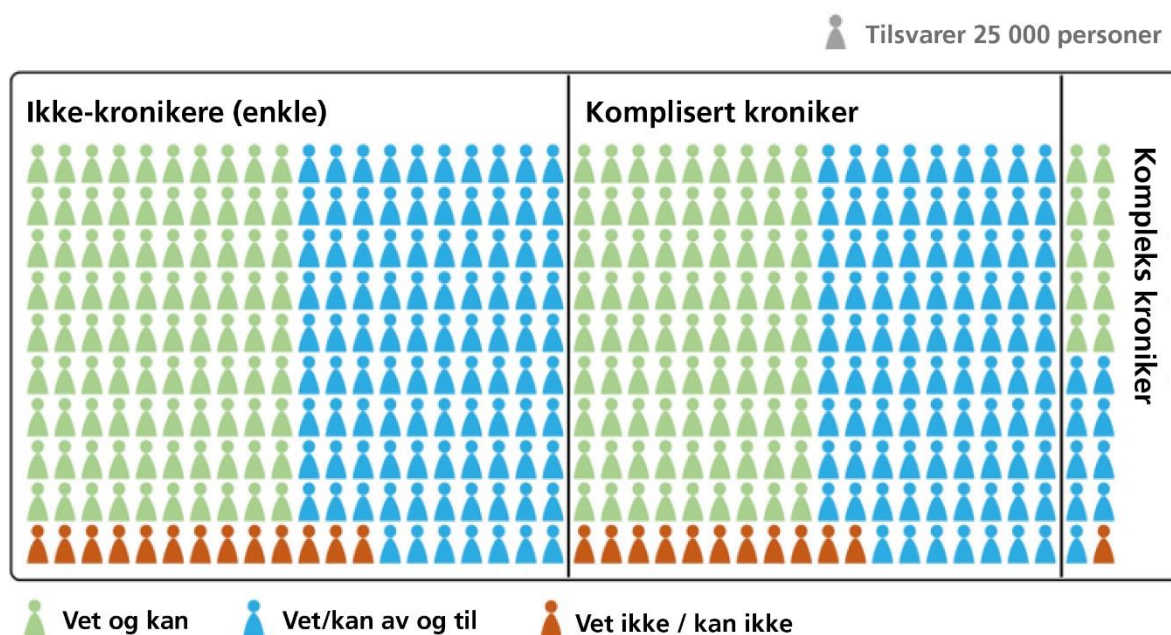
Kapitlene nedenfor vil underbygge hvordan Sykehuset Innlandet vil nå dette målet.

## 6.1 Endret pasientrolle og brukertilfredshet

Informasjonsflyten og kunnskapen i samfunnet endrer i stor grad pasientrollen. Framtidens pasienter vil stille langt større krav til tilgjengelighet, valgfrihet og åpenhet. Pasientens helsetjeneste samt kravene og forventningene til helsevesenet vil være i kontinuerlig endring. Sykehuset Innlandets kultur, holdninger, organisering og ledelse må speile denne utviklingen.

Samtidig er det viktig å ivareta de pasienter som ikke tilegner seg denne nye kompetansen. Det vil bli et større skille i pasienters evne og vilje til å håndtere egen sykdom der tjenesteytere kan bidra til å heve kompetansen:



Figur 6.1 (1) Utvikling av pasientrollen <sup>25</sup>

Vår felles helsetjeneste handler om å skape verdi for pasienten. Brukerne av helseforetakets tjenester må få større innflytelse og ansvar både på systemnivå og individnivå gjennom involvering av pasientene, brukerutvalget, ungdomsrådet og pårørende og . Samvalg er en viktig metode for å sikre at den enkelte pasient og bruker får innflytelse.

Brukertilfredshet er relatert til at pasienter og pårørende opplever at de blir godt informert, sett og hørt. For å sikre vår felles helsetjeneste må fokus endres fra at pasienter og pårørende skal øke sin kompetanse gjennom at de lærer, til at helsearbeiderne må handle slik at pasientenes helsekompetanse øker. Sykehuset Innlandet må bli et helsekompetansevennlig sykehus der helsepersonell sikrer at informasjon gis på adekvat måte ut fra tilstand og mulighet for forståelse hos pasienten.

Pasientens deltakelse i valg av egen behandling er en lovfestet rett og gir gevinster i form av økt pasientinvolvering, økt helsekompetanse og økt pasientsikkerhet. Samvalg betyr at pasienter ved hjelp av helsepersonell får muligheten til å veie fordeler og ulemper ved ulike kunnskapsbaserte behandlingsmetoder opp mot hverandre. Pasienten kan da ta et informert valg om egen behandling, den endelige beslutningen skal være i tråd med det som er viktig for pasienten, uten at pasienten skal føle seg presset å ta ansvar for beslutningen. Det må legges til rette for samvalg for pasienter med lav helsekompetanse eller begrensede norskerferdigheter. Da medisinsk behandling ikke kan avhjelpe alle helseutfordringer, er det særlig viktig at helsepersonell kan drøfte etiske problemstillinger og eventuelle behandlingsbegrensninger med pasienter og pårørende. Divisjonenes kliniske etikk komiteer bistår klinikere i etiske drøftinger og refleksjoner ved behov. Etiske diskusjoner blir enda viktigere på systemnivå.

<sup>25</sup> Bortom IT. Om hälsa i en digital tid. Ekholm A. Stockholm: Institutet för framtidsstudier (2016).

Helsepersonell har et særskilt ansvar for at sårbare pasientgrupper får hjelp til å forstå og til selv å bli forstått i samtale med helsepersonell, inkludert når språk og/eller kulturforskjeller er en utfordring. Sykehuset Innlandet må ha gode tolketjenester, hvilket innebærer å sikre at det brukes kvalifiserte tolker, at tjenesteytere gis opplæring i kommunikasjon via tolk, og at det stilles krav om bestillerkompetanse. Videre må helsepersonell ha fokus på de flerkulturelle utfordringene helsepersonell møter i sitt arbeid. Fokuset på samisk språk og kulturforståelse setter krav til spesiell oppmerksomhet for denne pasientgruppen.

For at flerkulturelle skal få tilgang til ordinære tjenester så snart som mulig, forutsettes tjenester hvor helsearbeidere har riktig kompetanse og riktige holdninger. Flerkulturelle kan ha en sykdomsforståelse og måter å kommunisere symptomer på som skiller seg fra tradisjonelt norsk helsevesen. Bevisstgjøring og kompetanseheving for medarbeidere er nødvendig. Dette innebærer styrking av kompetanse når det gjelder kultursensitivitet, kjennskap til utvikling av mangfoldsvennlige tjenester, migrasjonshelse, flerkulturell kommunikasjon og bruk av tolk, tro- og livssyn. Samarbeid med pårørende bør ha spesielt fokus når det gjelder innvandrergupper, særlig i forbindelse med eldre pasienter.

Brakerstyrte poliklinikker og hjemmebehandling bidrar til at pasienten føler økt mestring og normalisering av en endret livssituasjon og reduserer behovet for kontroller og oppfølging på sykehus. Læring og mestring er aktuelt i alle deler av helsetjenesten; fra forebygging til rehabilitering. Lærings- og mestringstilbud skal inngå i helhetlige forløp for brukere, pasienter og deres pårørende. Det finnes en rekke former for lærings- og mestringstilbud som er utviklet for definerte målgrupper. Disse omfatter både individuelle tilbud og gruppetilbud. Metodikken som anvendes i tilbudene varierer og spenner fra overføring av kunnskap fra fagpersoner til brukere, pasienter og pårørende, sidestilling av fag- og erfaringskompetanse, og til tilbud som primært omhandler erfaringsdeling mellom brukere, pasienter eller pårørende.

Tabell 6.1 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre at helseinformasjon gis på en god måte og at brukerne kan medvirke i utforming av eget behandlingstilbud gjennom samvalg.</li> <li>Øke helsekompetansen til pasienter slik at de enda bedre kan forebygge sykdom og leve gode liv</li> <li>Involvere pasienter og pårørende i utvikling av klinisk praksis som pasientforløp, forskning og organisasjonsutvikling for å forbedre helsetjenestene.</li> </ul> |

## 6.2 Pasientbehandling – organisering for vår felles helsetjeneste

Sykehuset Innlandets drift videreutvikles i en retning basert på definerte pasientgrupper og pasientforløp. Med utgangspunkt i beskrevne utviklingstrekk, nåsituasjon og framskrivninger vil større del av behandlingen foregå nærmere der pasienten bor og ofte ved hjelp av digitale løsninger. For å sikre riktig ressursutnyttelse er det behov for større grad av standardisering og effektiv drift, der dette er mulig, slik at ressurser frigis til å møte de komplekse og individuelle behovene til pasienter med sammensatte lidelser. Målet er å møte de som trenger det mest med tverrfaglige team, for raskest mulig avklaring og sikre behandling på riktig nivå.

Figur 6.2 (1) Mulig inndeling i pasientgrupper



Videre kan pasientforløpene bygges opp rundt hver av disse pasientgruppene etter følgende mal.

Figur 6.2 (2) Mulig mal for overordnet pasientforløp

| Sykehuset Innlandet fra 2030                | Forebygge sykdom | Diagnostikk | Behandle pasient | Følge opp/forebygge |
|---------------------------------------------|------------------|-------------|------------------|---------------------|
| Samarbeide med primærhelsetjenesten         |                  |             |                  |                     |
| Teknologi / utstyr                          |                  |             |                  |                     |
| Kompetanse og fag (klinisk og ikke-klinisk) |                  |             |                  |                     |
| Støttefunksjoner (klinisk og ikke-klinisk)  |                  |             |                  |                     |
| Informasjon og data                         |                  |             |                  |                     |
| Logistikk                                   |                  |             |                  |                     |
| Organisering                                |                  |             |                  |                     |
| Lokalisering                                |                  |             |                  |                     |

Beskrivelsen av disse pasientforløpene i driftsmodellen vil videre være innspill til hvordan Sykehuset Innlandets helhetlige organisasjonsmodell skal beskrives i framtidig målbilde. Organisasjonsmodellen beskrives ut fra dimensjonene i modellen nedenfor.

Figur 6.2 (3) Dimensjoner i organisasjonsmodellen



Utviklingen og dealjeringen av dette rammeverket er under arbeid i regi av organisasjonsutviklingsprogrammet med en tverrfaglig ekspertgruppe, sammensatt av fagpersoner, brukere, ansattes organisasjoner, og der representanter fra kommunene vil delta inn i. Arbeidet vil bli slutført i løpet av høringsperioden og supplert inn i teksten i etterkant.

Samtidig fortsetter arbeidet med å videreutvikle enkelte spesifikke pasientforløp, samt sikre måloppnåelse innenfor definerte pakkeforløp kreft og psykisk helsevern. Spesielt pasientforløp som forener fagområder på nye måter slik som forløp for intox (egenpåført forgiftning) og barn med autisme, vil prioriteres for å sikre kompetanse på tvers av psykisk helsevern og somatikk. Denne arbeidsmetodikken bidrar til å redusere uønsket variasjon, samle fagmiljøer og utvikle nye arbeidsformer.

For å møte framtidens pasienter og deres behov vil Sykehuset Innlandet videreutvikle vår felles helsetjeneste inn i ny organisasjonsmodell:

Tabell 6.2 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle pasientforløp med utgangspunkt i pasientenes behov og i samarbeid mellom brukere, primærhelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten</li> <li>• Sikre at pasienter og brukere opplever forutsigbarhet gjennom informasjon om pasientforløp fra hjem til hjem og god samhandling med trygge overganger mellom sykehus og kommune</li> <li>• Sikre at behandling av pasienter skjer på rett nivå og med rett kompetanse i akuttisykehus, desentralisert eller i pasientens hjem avhengig av pasientens tilstand og behov</li> </ul> |

### 6.3 Organisering, ledelse og kompetanse i akuttmottakene

Akuttmottaket er den viktigste døren inn i sykehuset. Pasienter som kommer hit, trenger vurdering i spesialisthelsetjenesten, behandling og eventuelt innleggelse. Akuttmottakets hovedfunksjon er å ta imot, foreta en første vurdering av pasienten, diagnostisere og iverksette den nødvendige initiale behandlingen. Fra akuttmottaket kan pasienten enten

skrives ut til hjemmet eller institusjon utenfor sykehus, observeres for avklaring, diagnostiseres, overføres til operasjon, overvåkings-/intensivenhet eller innlegges på sengepost for videre utredning og behandling. Følgende områder kan etableres innenfor en samlet mottaksfunksjon i et sykehus:

- Akuttmottak
- Akuttpoliklinikk
- Skadepoliklinikk
- Observasjonsenhet
- Korttidsenhet
- Avklaringsenhet
- Fast-track
- Utredningsenhet

Tradisjonelt har akuttmottak for psykisk helsevern vært adskilt fra akuttmottak somatikk med store avstander mellom de ulike sykehusene. Driftsform og pasientforløpene i mottak er svært forskjellige. Innenfor psykisk helsevern er det færre pasienter som akuttinnlegges per dag, og de utredes ofte lenger i en mottaksenhet. Akuttmottak innen psykisk helsevern har en viktig funksjon i å formidle kontakt med akutte og polikliniske tilbud («Time rett i hånda») og å overføre pasienter til døgntjenester på lavere omsorgsnivå, eksempelvis distriktpsykiatriske sentre.

Akuttmottakene innenfor somatikk i Sykehuset Innlandet er organisert under avdeling for akuttmedisin ved de ulike sykehus. Alle akuttmottak har en seksjonsoverlege som er medisinskfaglig rådgiver for enhetsleder. Alle sykehus har skadepoliklinikk i mottak. Alle sykehus, med unntak av SI Elverum, har traumefunksjon. Akuttmottakene på SI Gjøvik og SI Lillehammer har egne observasjonsposter og er samlokalisert med kommunal legevakt.

Tabell 6.3 (1) Antall opphold, gjennomsnittlig liggetid og andel poliklinikk i somatiske akuttmottak januar – november 2021.

|                             | Elverum   | Hamar      | Gjøvik     | Lillehammer | Tynset     |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|-------------|------------|
| Antall opphold              | 8 428     | 9 584      | 12 409     | 11 501      | 1 947      |
| Gjennomsnittlig liggetid    | 2,7 timer | 2,47 timer | 3,08 timer | 2,98 timer  | 2,41 timer |
| Andel poliklinikk i prosent | 27        | 19         | 40         | 26          | 15         |

Tabell 6.3 (2) Antall akuttinnleggelser psykisk helsevern 2020

|                                           | Reinsvoll | Sanderud |
|-------------------------------------------|-----------|----------|
| Antall akuttinnleggelser Akutt og psykose | 907       | 949      |

Akuttpasienter utgjør 70 til 80 prosent av alle pasienter som kommer til sykehuset. Det er en økende utfordring med kapasitetsproblemer på grunn av opphopning av pasienter («crowding»), samtidighets-konflikter, manglende tilgang på lege og lege med rett kompetanse, samt utfordrende intern logistikk.

Det har de siste årene kommet flere rapporter<sup>26</sup> som påpeker faglige svakheter ved måten somatiske akuttmottak organiseres og drives på. I 2015 utga Helsedirektoratet den nasjonale veilederen «Faglige og organisatoriske krav for somatiske akuttmottak». Sykehuset Innlandet har siden 2017 jobbet med å tilpasse seg denne veilederen. Det er utfordrende å oppfylle kravene i veilederen i foretaket på grunn av spredte struktur med fem akuttmottak. De ulike akuttmottakene har opprettet ledelsesforum som består av medlemmer fra de ulike kliniske samarbeidsavdelinger og ledes av avdelingssjef.

Utviklingen innenfor medisin og teknologi åpner for at en større del av behandling og utredning kan skje poliklinisk og som dagbehandling. Den samme utviklingen legger til rette for prehospital diagnostikk og behandling for tilstander der tid er en kritisk faktor, og for tilstander som kan behandles uten innleggelse i sykehus når diagnose er avklart. Utviklingstrekkene innenfor akuttmottak mot 2040 kan være:

- Samlokalisering av psykisk helsevern, rus og somatikk med mulighet for felles vurdering av pasienter i mottakssituasjon
- Leger med spesialisering i akutt- og mottaksmedisin med bred klinisk erfaring i front ved de fleste akuttmottak
- Spissing av aktivitetene i akuttmottak til sortering, avklaring og oppstart av behandling slik at en økende pasientstrøm kan ivaretas uten unødige ventetid
- Flere «fast track» for rask diagnostikk og behandling, det vil si forløp som går helt eller delvis utenom akuttmottaket. Dette er ofte pasienter som er ferdig diagnostisert før ankomst til sykehus.
- Spesialiserte mottaksteam for geriatri/multimorbide pasienter
- Mer avansert diagnostikk og behandling prehospitalt som vil kreve utstyr, kompetanse og kommunikasjon
- Mer bruk av utstyr for pasientnære analyser i akuttmottak, for raskere tilgang til prøvesvar. Eksempler er utstyr til diagnostikk som ultralyd og laboratorie- og mikrobiologiske prøver.
- Mer diagnostikk (inkludert bildediagnostikk), avklaring og behandling i akuttmottak/observasjonspost innen eksempelvis 24 timer, gjør at pasientene unngår unødvendige flerdøgns innleggelser
- Sterkere sentralisering av de tilstander som krever spisskompetanse
- Sterkere sentralisering av akuttkirurgi og kvinne/barn-medisin
- Styrket samhandling med kommunale ambulante team og ambulante team fra sykehuset for å redusere behovet for akutt sykehusbehandling.

Helse Sør-Øst RHF har startet Konseptfasen for ny sykehusstruktur i Sykehuset Innlandet i desember 2021. En viktig del av dette arbeidet vil være å utvikle akuttmottakene i henhold til ny kunnskap slik at den framtidige tjenesten blir pasientsikker, ressurseffektiv og av god kvalitet. Akutt- og mottaksmedisin vil videreutvikle seg og bli et selvstendig fagfelt innenfor medisinen. Foretaket må ha en bevisst strategi for å rekruttere og utdanne spesialister innenfor akutt- og mottaksmedisin og øke andelen sykepleiere med videreutdanning innenfor akuttsykepleie. Dette vil bidra til et kunnskaps- og kompetanseløft som skaper gode og varige løsninger for pasientene og akuttmottakene.

---

<sup>26</sup> Akuttmottak – en risikosone for pasientsikkerhet, Kunnskapssenter 2015. Oppsummering av Helsetilsynets landsomfattende tilsyn med somatiske akuttmottak 2019.



Sykehuset Innlandet ønsker å samlokalisere psykisk helse, rus og somatikk i sitt vedtatte målbilde. Dette gir gode muligheter til videreutvikling av akuttmottakene. På denne måten kan en utnytte faglige synergier mellom fagområdene for å gi en mer helhetlig tilnærming og behandling til den enkelte pasient, sømløst gjennom hele døgnet. Dette er et viktig arbeid som må jobbes godt med gjennom konseptfasen.

Tabell 6.3 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre utvikling og organisering av akuttmottak i framtidig målbilde som ivaretar den komplekse og individuelle syke pasient med sammensatte lidelser i henhold til ny faglig standard og dra nytte av synergier mellom psykisk helse, rus og somatikk for en helhetlig behandling.</li> <li>• Sikre pasientene videre behandling på rett nivå etter en helhetlig vurdering</li> <li>• Ta i bruk ny teknologi som sikrer rask diagnostikk og avklaring i forkant av innleggelse og i akuttmottak</li> </ul> |

## 6.4 Helsefellesskap

Etableringen av helsefellesskap er et hovedgrep i Meld. St.7 (2019–2020) Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023. Avtalen er forankret i konsultasjonsordningen mellom Regjeringen og kommunesektoren, representert ved Kommunenes sentralforbund. Avtalen gjelder samarbeid om innføring av helsefellesskap mellom helseforetak og kommuner for sammen å planlegge og utvikle bedre helse- og omsorgstjenester for pasienter som har behov for både spesialisthelsetjenester og kommunale helsetjenester. Avtalen gjelder for planperioden 2020–2023. Avtalen gjelder til 31. desember 2023 eller til én av partene ønsker å si den opp.

### 6.4.1 Oppgaver til Helsefellesskapet

I Nasjonal helse- og sykehusplan pekes det på fire pasientgrupper som helsefellesskapene skal prioritere. Dette er personer med sammensatte behov som ofte trenger hjelp både i kommunen og på sykehus, og som opplever fragmenterte helse- og omsorgstjenester;

- Barn og unge
- Personer med psykiske helse- og rusproblemer
- Personer med flere kroniske lidelser
- Skrøpelige eldre

Sykehuset Innlandet og kommunene har inngått en samarbeidsavtale som reguleres av de lover som til enhver tid angår spesialisthelsetjenesten og kommunehelsetjenesten. Forhold knyttet til Helsefellesskapet vil legges som vedlegg til denne avtalen.

### 6.4.2 Organisering av Helsefellesskap Innlandet

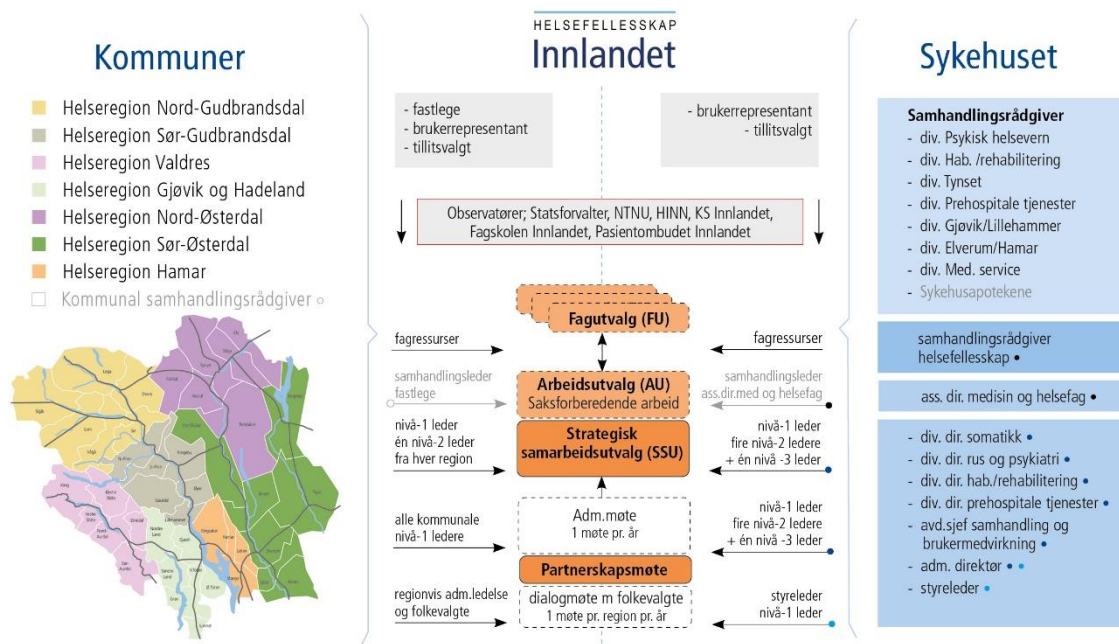
Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023 understreker at kommunene og sykehuset må samordne seg. Tilsvarende må helseforetak som favner flere sykehus, sikre at disse opptrer samordnet i helsefellesskapet. I strukturen for Helsefellesskap Innlandet er det vedtatt at de 42 kommunene i opptaksområdet til Sykehuset Innlandet samordner seg i sju definerte helseregioner. Hver helseregion oppnevner en (1) representant som skal delta i Strategisk samarbeidsutvalg. Tilsvarende har Sykehuset Innlandet vedtatt en intern samhandlingsstruktur. Her er det besluttet at fire nivå to ledere og en nivå tre leder skal delta i *Strategisk samarbeidsutvalg*. Videre er det oppnevnt en (1) samhandlingsrådgiver



fra hver divisjon som skal bistå Sykehuset Innlandet sin samhandlingsrådgiver i Helsefellesskapet.

Nasjonal helse- og sykehusplan har foreslått en struktur for hvordan partene skal samhandle på tre nivåer. Med utgangspunkt i denne strukturen har Helsefellesskap Innlandet organisert seg slik:

Figur 6.4.2 (1) Organisering av Helsefellesskap Innlandet



### 6.4.3 Ønsket utviklingsretning for Helsefellesskap Innlandet

Helsefellesskap tar utgangspunkt i at helseforetak og kommuner har et felles ansvar for å levere gode og sammenhengende helse- og omsorgstjenester. Helsefellesskap Innlandet skal sammen lage en strategi og planlegge hvordan pasientenes behov skal dekkes innenfor følgende områder og ambisjoner:

Pasientene er aktive deltakere i helsehjelpen de mottar.

- Helsefellesskap Innlandet skal arbeide for at samvalg er det normale, innbyggerne kan kommunisere med tjenesten digitalt, og at brukerne kan medvirke i utforming av behandlingstilbudet og tjenesten.
- Helsefellesskap Innlandet skal arbeide for å styrke helsekompetansen til innbyggere i Innlandet

Sårbare pasienter opplever at tjenestene opptrer i team rundt dem

- Helsefellesskap Innlandet skal arbeide for videreutvikling av FACT (Flexible Assertive Community Treatment som kan oversettes til fleksibelt, aktivt oppsøkende behandlingsteam i lokalmiljøet) og SAM-AKS (samhandling mellom kommunale sykehjem og alderspsykiatrisk avdeling i Sykehuset Innlandet), samt bidra til etablering av nye helseteam/ambulante team for ivaretagelse av de mest ressurskrevende og sårbare pasientene. Se faktabokser nedenfor.

- Helsefelleskap Innlandet skal arbeide for trygge overganger mellom spesialist og primærhelsetjenesten.
- Helsefelleskap Innlandet skal arbeide for at kommuner og sykehuset utvikler tjenesten i tråd med kunnskap om hva som virker og utnytter mulighetene som teknologien gir.

#### Faktaboks 6.4.3 (1) Helseteam i Innlandet

##### **Etableringen av FACT-team som utgangspunkt for samhandling mellom kommunene i Innlandet og Sykehuset Innlandet**

FACT-teamene i Innlandet gir langvarig og integrert hjelp til pasienter med alvorlig psykisk lidelse og/eller alvorlig rusmiddellidelse. Det tilbys kunnskapsbasert behandling og oppfølging der pasientenes behov og ønsker skal være retningsgivende for den hjelpen teamene til enhver tid gir. Hjelpen gis der pasienten bor. FACT-teamene er organisert som samhandlingsprosjekter mellom kommunene og sykehuset gjennom samarbeidsavtaler og med styringsråd som øverste organ.

Kommunene i Innlandet og Sykehuset Innlandet drifter pr. november 2021 - ni team, hvorav ett team er tilknyttet Enhet for Sikkerhetspsykiatri, FACT Sikkerhet og ett team er under etablering. Teamene er etablert i tidsrommet fra 2018 – 2021. Totalt samarbeider 32 kommuner, NAV og Sykehuset Innlandet om å tilby FACT til målgruppen. FACT-teamene i Innlandet er etablert i til dels rurale strøk og det er ofte lange reiseavstander. 250-300 pasienter mottar i dag hjelp fra et FACT-team i Innlandet.

Nasjonalt kompetansetjeneste for samtidig psykisk lidelse og rusmisbruk (NKROP) har så langt vurdert fem av teamene sin modelltrofasthet (Fidelitymåling) i henhold til FACT-modellen. Resultatene viser god og svært god modelltrofasthet.

## Faktaboks 6.4.3 (2). Helseteam i Innlandet

**SAM –AKS**

SAM-AKS står for samhandling mellom kommunale sykehjen og alderspsykiatrisk avdeling i Sykehuset Innlandet . SAM-AKS ble etablert i 2010 og teamet består av 8 hele stillinger, sykepleier, vernepleier, lege og leder. Det er inngått avtaler med 52 sykehjem i 33 av Innlandets kommuner. Disse avtalene fonyes hvert tredje år. SAM-AKS bygger på Helsedirektoratets nasjonal faglige retningslinje om demens for utredning og oppfølging av pasienter i kommunene. Utredningen er til hjelp for å avklare pasientens helsesituasjon, og for planlegging og evaluering av miljørettede og medikamentelle tiltak i tråd med personsentrert omsorg.

**Sentrale oppgaver for SAM-AKS:**

1. Jevnlig kontakt og veiledning mellom samarbeidspartnerne i form av besøk, e-post, videokonferanse og telefonkontakt. Gjensidig veiledning om enkeltpasienter skjer i hovedsak gjennom bruk av Tverrfaglig Intervensjonsmodell ved utfordrende atferd, og Marte Meo metoden.
2. Utredning og bistand til behandling av henviste pasienter med alderspsykiatriske tilstander (uavhengig av om kommunen har en avtale med SAM-AKS eller ikke).
3. Opplæring og undervisning av personalet i kommunehelsetjenesten .
4. Kontinuerlig innsamling av data om sykehjem og beboere i sykehjem til bruk i forskning ved Forskningssenter for aldersrelatert funksjonssvikt og sykdom (AFS) ved Sykehuset Innlandet.

Pasienter møter i større grad spesialisthelsetjenesten hjemme hos seg selv.

- Helsefelleskap Innlandet skal arbeide for en mer desentralisert spesialisthelsetjeneste der pasienten får hjelp der de bor og ved hjelp av teknologi.

## Faktaboks 6.4.3 (3) Digital sårbehandling i hjemmet

Kirurgisk avdeling ved sykehuset på Gjøvik har videokommunikasjon med primærhelsetjenesten i kommunene Gran, Nordre Land og Søndre Land, for å gi de støtte i behandling av sår/sårstell.

Psykisk helsevern kan følge opp pasienter hjemme ved hjelp av eMestring som er et tilbud om veiledet interettbehandling for pasienter med depresjon, panikklidelse og sosialt angst.

Innen psykisk helsevern kan etablering av eMestringstilbud (veiledet internettbehandling) for pasienter med depresjon, panikklidelse og sosial angst være et eksempel.

Pasientene opplever sammenhengende tjenester på tvers av sykehus og kommuner.

- Helsefelleskap Innlandet skal arbeide for å utvikle helhetlige pasientforløp fra hjem til hjem sett i et bruker -og behandlerperspektiv og i samhandling med kommunene ved å ta i bruk teknologi og nye arbeidsformer

### Gjennomgå akuttmedisinske tjenester utenfor sykehus sammen med kommunene

- Helsefellesskap Innlandet skal arbeide for en felles plan for de akuttmedisinske tjenestene
- Helsefellesskap Innlandet skal arbeide for å styrke den akuttmedisinske kjeden gjennom samhandling, kompetansedeling og teknologi.
- Helsefellesskap Innlandet skal arbeide for at pasienten mottar tjenester på riktig omsorgsnivå og at oppstart av akuttmedisinsk behandling så tidlig som mulig videreutvikles, herunder diagnostikk og bruk av digitale hjelpemidler

#### Faktaboks 4.3.4 (4) Mobile prehospitale team

Divisjon prehospitale tjenester har etablert flere samhandlingsprosjekter som videreutvikles. Et eksempel er Mobile prehospitale team (2019), et Samhandlingsprosjektet mellom legevakta i Nord-Gudbrandsdalen og prehospitale tjenester med utprøving av digital teknologi.

Gevinstene her er blant annet reduserte barrierer mellom ambulansetjeneste, legevakt, fastleger og andre kommunale helseressurser. Dette gir kompetanseheving og er kulturbyggende, reduserer antall transportoppdrag og antall konsultasjoner på legevakt.

### Plan for kompetanse og rekruttering

- Helsefellesskap Innlandet skal sette kompetanseheving på dagsorden og etablere møteplasser der kompetanse kan deles mellom spesialist- og primærhelsetjenesten. Det skal legges til rette for livslang læring og en heltidskultur. Sykepleiere og helsefagarbeidere skal gis prioritet i dette planarbeidet. Dette kan bidra til å nå bærekraftmål 8<sup>27</sup> om «anstendig arbeid og økonomisk vekst»

#### Faktaboks 6.4.3 (5) Hospiteringsordning

Helseregionen Nord-Gudbrandsdal v/ Lom og Skjåk kommuner har sammen med Sykehuset Innlandet v/ medisinsk avdeling søkt og fått 765.000. kr fra Helsedirektoratet for å etablere en hospiteringsordning mellom primær og spesialisthelsetjenesten. Gjennom gjensidig hospitering mellom medarbeidere i kommuner og sykehus er målet å sørge for bedre kunnskap om hvordan overganger mellom sjukehus og kommune kan bedres for eldre og kronikere

### Digitale tjenester er den nye hverdagen

- Helsefellesskap Innlandet skal arbeide for å flytte tjenester hjem til pasientene ved hjelp av teknologi.

<sup>27</sup> Rammeverk for miljø og bærekraft i spesialisthelsetjenesten

## Organisering og ledelse

- Helsefelleskap Innlandet skal legge til rette for styrking av eksisterende fagnettverk og for utvikling av nye regionale og interregionale fagnettverk og nettverk mellom primær- og spesialisthelsetjenesten. Eksempel på dette er samhandlingsforum rehabilitering som utgjør et fagutvalg i Helsefelleskapet og skal videreutvikle forpliktende samarbeid og oppgavedeling med kommunene.
- Helsefelleskap Innlandet skal gjennom systematisk bruk av styringsdata bidra til effektiv ressursutnyttelse og forebygging av uønsket ressursbruk i framtiden.
- Helsefelleskap Innlandet skal arbeide for å bedre finansieringsordningene for samhandling mellom spesialisthelsetjenesten og primærhelsetjenesten
- Helsefelleskap Innlandet skal drøfte konkret hvordan oppgaver skal løses og avtale hvordan kostnader og gevinster skal fordeles.
- For utvikling av felles helsetjeneste skal Helsefelleskap Innlandet søke kontakt med eksterne samarbeidspartnere innenfor næringsliv, universitets- og høyskolesektoren og helse- og omsorgstjenesten og klynger som opererer innenfor helsefeltet. Dette er i tråd med bærekraftmål 17 «samarbeid for å nå målene»<sup>28</sup>

En tettere organisering og samhandling mellom kommuner der pasientene bor og spesialisthelsetjenesten, spesielt gjennom bruk av ny teknologi, vil kunne bidra til å redusere transportbehovet av pasienter og helsepersonell. Dette vil bidra til å nå bærekraftmål 9<sup>29</sup> «Innovasjon og infrastruktur».

Tabell 6.4 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere og videreutvikle Helsefelleskap Innlandet i samarbeid med kommunene og utvikle klare mål og tiltak for vår felles helsetjeneste.</li> <li>• Sikre at pasienter i Innlandet opplever en sømløs helsetjeneste med kompetent personell og riktig bruk av teknologi der tjenester gis uavhengig av tjenestenivå.</li> </ul> |

## 6.5 Kapasitetsbehov og organisering av psykiske helsevern

De nye framskrivningene for psykisk helsevern for voksne, psykisk helsevern for barn og unge og tverrfaglig spesialisert rusbehandling forteller om framtidig økende kapasitetsbehov og til dels hvordan kapasiteten skal innrettes. Det gir et viktig grunnlag for utvikling og organisering av tjenesten. Grunnlaget viser et fagfelt der teknologi, spesialiserte behandlingsformer, økt brukermedvirkning, økt standardisering kombinert med økt individualisering for den enkelte pasient og endret logistikk, er med og former ressursstyring og organisering av tjenesten. De somatiske og psykiske fagfeltene ses mer og mer sammen for å gi tilpasset pasientbehandling til hele mennesket.

For barn, unge og voksne med psykiske helseutfordringer, og/eller rus- og avhengighetstilstander er personlige møter og utvikling av trygge relasjoner mellom pasient og helsepersonell fortsatt sentralt og i mange tilfeller avgjørende for å oppnå gode resultater. Likevel vil faglige og teknologiske nyvinninger være viktige for å optimalisere

<sup>28</sup> Rammeverk for miljø og bærekraft i spesialisthelsetjenesten

<sup>29</sup> Rammeverk for miljø og bærekraft i spesialisthelsetjenesten

effekten av både utredning og behandling. Innenfor psykisk helsevern for voksne, psykisk helsevern for barn og unge og tverrfaglig spesialisert rusbehandling foregår det omfattende utvikling både i forhold til teknologi og samhandling på flere nivåer.

Døgnbehandling innenfor psykisk helsevern skjer på flere nivåer og lokasjoner. Det er snakk om tilstander som vurderes å være moderate, alvorlige og også kritiske i form av voldsfare og alvorlige atferdsutfordringer. Dette krever en differensiering i behandlingsintensitet og omsorgsnivå som tilpasses den enkelte pasient. En del av døgnbehandlingen skjer på desentraliserte distrikts psykiatriske sentra, mens andre deler av behandlingen må skje i mer spesialiserte former. På sykehusnivå er det differensiering i ressursinnsats alt etter hva som er pasientens behov. Spesialiserte funksjoner som kan skape synergier med hverandre, og med somatikken, innbefatter akuttmottak, rusakuttmottak, sikkerhetspsykiatri, psykosebehandling, avdeling for affektive tilstander, alderspsykiatri, regional enhet for gravide i tverrfaglig spesialisert rusbehandling, enhet for familiebehandling og tverrfaglig spesialisert rusutredning. Når døgntilbudet innenfor psykisk helsevern for barn og unge samles på ett sted, vil samarbeidet med avdeling for barnemedisin videreutvikles.

De desentraliserte virksomhetene skal videreutvikles og settes i stand til å ta i bruk nye former for behandling som for eksempel e-konsultasjoner, eMestring, VR-teknologi og standardiserte behandlingsformer. Samhandlingen med kommunene er særlig sentralt for disse institusjonene. FACT-metodikken kan breddes ut på nye områder som kan gi tilpasset oppfølging og behandling til særlig utsatte eller sårbare grupper, de som trenger det mest. Ikke minst vil økningen i andelen eldre utfordre samhandling mellom psykisk helsevern og kommunene, hvor SAM-AKS er et godt og virksomt eksempel på hvordan konkret samarbeid kan iverksettes på en målrettet måte.

Innenfor psykisk helsevern foregår det omfattende utvikling av teknologi og samhandling på flere nivåer. Den teknologiske utviklingen gir mange muligheter og kan brukes til å understøtte behandling og til å gi behandling på helt nye måter. Den muliggjør økt brukermedvirkning i det enkelte pasientforløpet og på systemnivå. Gjennom DelMedMeg har psykisk helsevern i Sykehuset Innlandet innført elektronisk feedback fra pasienter (PROM og PREM) som sendes ut automatisk og svarene kommer direkte inn i pasientjournalssystemet DIPS. Pasientens opplevelse av behandlingen fanges raskt opp og kan legge føringer for videre forløp. På sikt vil det utviklet automatiske systemer som aggregere disse pasientrapporterte dataene på gruppenivå. Disse kan brukes til faglig utvikling, optimalisering av pasientforløp samt ressurs- og virksomhetsstyring.

For å få til gode pasientforløp er samhandling med primærhelsetjenesten viktig. FACT-team er et eksempel på ny samhandling med primærhelsetjenesten som medfører en endring i arbeidsform, organisering og faglig utvikling. FACT-team består av personell fra både primær- og spesialisthelsetjeneste som sammen oppsøker pasienter der de befinner seg. På denne måten utøver spesialisthelsetjenesten en aktiv rolle i lokalsamfunn og i pasientens hjemmemiljø. Oppfølgingen kan variere ut fra pasientens behov. Ved forverring kan mer intensiv oppfølging initieres omgående for å forebygge forverring av tilstanden. FACT-team er opprinnelig utviklet for psykose-pasienter, men erfaring viser at metodikken kan overføres til rusfeltet, unge pasienter og også sikkerhetspasienter.

Transport av pasienter med psykiske lidelser er et området der Sykehuset Innlandet allerede i dag har etablert samarbeid med politi, legevakt, divisjon Prehospitale tjenester

og divisjon Psykisk helsevern. Gjennom opplæring av helsepersonell og samarbeidsmøter med politiet skapes større forståelse og trygghet for å håndtere personer med psykiske helseutfordringer. Dette samarbeidet videreføres.

Eksempel på nye arbeidsformer med hjelp av teknologisk utvikling er etablering av eMestring, veiledet internettbehandling. For å opprettholde desentraliserte spesialisthelsetjenester kreves det kontinuerlig utvikling av nye måter å bruke teknologi på for å understøtte behandling. Gjennom covid-19 pandemien har det vært økende bruk av videokonsultasjoner og videokommunikasjon i behandlingen. Dette muliggjør mer fleksibel bruk av spesialistressursene og lange geografiske avstander blir ikke et hinder for spesialistinvolvering. I psykisk helsevern kan en se for seg slik bruk av ressurser både innenfor poliklinisk behandling og i en bakvaktordning i deler av døgntilbudet på distriktpsikiatrisk senter nivå. Bruk av VR-biller i behandling har vist lovende resultater innenfor noen områder og dette er teknologi som sannsynligvis vil øke i bruk. Mye av behandlingen kan standardiseres og gjøres virksomt ved målrettede, kunnskapsbaserte og mer intensiverte arbeidsformer, som for eksempel 4-dagers behandling av tvangslidelser (OCD- obsessive-compulsive disorder). Slike arbeidsformer vil også forebygge uønsket variasjon av behandling og behandlingseffekt.

Fortsatt er det behov for mer og tettere samhandling med primærhelsetjenesten for å gi optimale pasientforløp for pasienten. Innenfor psykisk helsevern barn og unge er det behov for tettere samhandling med kommunene i flere deler av forløpet. Spesielt må det legges til rette for tidlig samhandling, også før den enkelte pasient er henvist spesialisthelsetjenesten. Det er behov for tettere samarbeid med legevakter for å få pasienter til riktig behandlingssted med en gang og for å redusere unødvendige innleggelser. Internt er optimalisering av pasientforløp et kontinuerlig arbeid. Det innebærer både fagligutvikling og økt fokus på logistikk. Det å bruke ressursene på best mulig måte for å gi pasienten den beste og mest effektive behandlingsopplevelsen, er viktig.

Arbeidet må forankres i Helsefellesskap Innlandet med mål om at barn og unge får tjenester på rett nivå. I dette arbeidet inkluderes utvikling av arenafleksible tjenester der barn og unge bor og en dreining av ressursbruk fra døgntilbudet til poliklinisk og ambulant tilbud.

Tabell 6.5 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Videreutvikle samarbeidet med kommunehelsetjenesten i pasientforløp for å forebygge og behandle psykiske lidelser og rusproblemer blant barn og voksne på riktig nivå.</li><li>• Ta i bruk ny teknologi for å standardisere og optimalisere behandlingen.</li><li>• Gi bedre helhetlige helsetjenester ved samlokalisering og samarbeid mellom psykisk helsevern og somatikk.</li></ul> |

## 6.6 Beredskap og tiltak for å styrke beredskapen

Formålet i helseberedskapsloven danner grunnlag for sykehusets utvikling av beredskapen for sykehuset, hvor vern av befolkningens liv og helse under krig, ved kriser og katastrofer i fredstid er førende. Sykehuset Innlandets tilnærming for å kunne dekke formålet ved å ha generiske planer som ikke er tilpasset en enkelt hendelse, men som gjelder uavhengig av den hendelsen som inntreffer i hele spekteret krig, kriser, pandemier og katastrofer i fredstid. Viktige temaer for videre utvikling av beredskapen er knyttet til:



beredskapsledelse, lokal overlevelse, kompetanse, sivil-militært samarbeid og nytt sykehus.

Beredskapsledelsen skal ha god innsikt og kompetanse i bruk av metode og støttesystemer i håndteringen av hendelser. Dette gjør det lettere å samhandle mellom divisjonene og mellom divisjonene og Sykehuset Innlandets foretaksledelse. Alle nivå i beredskapsledelsen skal videreutvikle og vedlikeholde kompetansen innenfor proaktiv stabsmetodikk, helseCIM og varslingsystemet for å kunne håndtere ulike typer hendelser på en god måte. Sammen med kommunene etableres Helsefellesskap Innlandet som inkluderer beredskapstenkning i de respektive faggruppene for å sikre god samhandling ved hendelser og videreføre de gode erfaringene fra covid-19 pandemien (2020-2021) med bruk av geografisk og overordnet samarbeidsutvalg for å koordinere arbeidet under hendelser.

Lokal overlevelse ved hendelser er viktig for å ivareta pasientsikkerheten. Gjennom stadig mer sentraliserte løsninger må sykehuset sammen med aktuelle leverandører og Helse Sør-Øst RHF etablere lokale løsninger som kan ivareta lokal overlevelse ved hendelser.

Det er viktig at personell i alle situasjoner innehar nødvendig kompetanse for å ivareta de arbeidsoppgaver som er nødvendig å utføre for sykehuset og spesielt ved behov for omdisponeringer av personell. Sammen med andre foretak i regionen skal det utvikles opplæringspakker som kan iverksettes for ulike typer hendelser som kan oppstå. Tilgjengelige opplæringspakker må tilpasses det trusselbildet som gjelder for den perioden man er i.

Sykehuset Innlandet implementerer regionale føringer for sivil-militært samarbeid for spesialisthelsetjenestens rolle som forsvarshelsetjeneste ved krise og krig, inklusiv føringer i nasjonal og regional traumeplan for å dekke forsvarshelsetjenestens og sivilbefolknings behov

Beredskap skal være en integrert del av byggeprosjektet. Det vil utarbeides beredskapsplaner for det nye Mjøssykehuset i forkant av innflyttingen som ivaretar økt behov for intern sikkerhet/adgangsbegrensninger samtidig som det er en åpenhetskultur i sykehuset.

Tabell 6.6 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Videreutvikle beredskapen knyttet til: beredskapsledelse, lokal overlevelse, kompetanse, sivil-militært samarbeid og nytt sykehus tilpasset tidens trusselbilde.</li> </ul> |

## 6.7 Organisasjon og ledelse

Medarbeidere i Sykehuset Innlandet er foretakets viktigste ressurs. Ledelsesplattformen bygger på prinsippet om helhetlig ledelse og stiller krav til foretakets ledere. Dette skal utgjøre rammeverket for ledelsesaktiviteter og beslutninger som skal sikre at:

- Sykehuset Innlandet har rett kompetanse til rett tid
- Medarbeidere i Sykehuset Innlandet arbeider på en målrettet og hensiktsmessig måte
- Ledelse av medarbeidere i Sykehuset Innlandet gjøres på en effektiv og god måte
- Ledere og medarbeidere utfører sine roller i tråd med foretakets mål og verdier

Organisering av spesialisthelsetjenesten er forankret i Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten<sup>30</sup>. Samtidig er det flere faglige føringer som påvirker organisering, eksempelvis innenfor akuttinntak og kravet om rehabiliteringsfaglig tyngdepunkt.

Organisering og ledelse i Sykehuset Innlandet skal bidra til at foretaket realiserer sine strategiske mål, er profesjonell, smidig og ivaretar balansen mellom kvalitet og kostnadseffektivitet i sin leveranse av spesialisthelsetjenester. Dette forutsetter at:

### **Sykehuset Innlandet til enhver tid har en hensiktsmessig struktur og virksomhetsstyring**

Organiseringen må sikre nødvendig kontakt mellom fagområder og yrkesgrupper internt, og legge til rette for dialog og samhandling med eksterne aktører. Videre er samarbeid og funksjonsfordeling mellom primær- og spesialisthelsetjenesten, og mellom aktørene i spesialisthelsetjenesten, ivaretatt gjennom organisatoriske løsninger og arbeidsformer.

Organisasjonsstrukturen skal danne et solid fundament og en hensiktsmessig ramme for ivaretagelse av sykehusets kjerneoppgaver. Den skal sørge for en god utnyttelse av tilgjengelige ressurser og at roller og ansvar er tydelige. Dette skal bidra til at ledere settes i stand til å utøve sin beslutningsmyndighet, ta ansvar for sine resultater, og videre sikre at medarbeidere står ansvarlige for sin jobbutførelse.

Interne prosesser og systemer skal reflektere foretakets forpliktelse til å ha åpne prosesser, oversikt og kontroll. Strategiske tiltak som iverksettes skal ha en direkte effekt på foretakets utfordringsbilde eller bidra til å realisere framtidige mål. Med tanke på de store endringsprosessene Sykehuset Innlandet står overfor, vil det være et særskilt fokus på å styrke faktorer som påvirker gjennomføringsevnen og muligheten til å realisere effekter av endringstiltak. Dette gjelder særskilt innenfor områdene ledelse, virksomhetsstyring, kultur, samhandling, utvikling, innovasjon og digitalisering.

### **Helhetlig ledelse utøves på alle nivå**

Sykehuset Innlandet går inn i en periode med store endringer knyttet til rammebetingelser, struktur, samhandling, faglig og teknologisk utvikling og medarbeiderpreferanser. Dette stiller ytterligere krav til ledelse og økt behov for bevisstgjøring, kunnskapstilførsel og ferdighetstrening på de ulike ledernivåene i virksomheten.

Ledere i Sykehuset Innlandet skal ivareta foretaksperspektivet og arbeide strategisk. Gjennom sin personalledelse skal de bidra til at foretaket ivaretar sine forpliktelser og når sine målsettinger. Det er forventet at ledere er lojale til beslutninger som er tatt og informerer og involverer sine medarbeidere på en hensiktsmessig måte når det gjelder endringer som vil påvirke dem. Det vil være behov for å øke kompetansen på ledelse av prosessorganiserte virksomheter, særlig for å etablere god innsikt i egen lederrolle og en helhetlig forståelse for egen virksomhet. I tillegg vil det være aktuelt å fokusere på temaer som styring av matriseorganiserte ressurser, og ledelse av tverrfaglige kompetansemiljøer.

Det etableres en kultur for kontinuerlig forbedringsarbeid og innovasjon. Som en følge av dette vil foretaket ha behov for ledere med høy relasjonskompetanse og ferdigheter knyttet

---

<sup>30</sup> [Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten - Lovdata](#)

til veiledning. Gode tilretteleggingsevner, evne til å motivere egne medarbeidere og gi nødvendig mestringsstøtte er andre viktige ledelseskrav. Ledere er ansvarlige for å sikre at foretakets prosedyrer, styrende dokumenter og budsjetter er fulgt og at resultater blir kommunisert. Medarbeidere skal følges opp gjennom en toveis kommunikasjon og medarbeidersamtaler for å bidra til deres utvikling.

Foretaket sørger for systematisk analyse, planlegging og dokumentasjon av framtidig kompetanse- og bemanningsbehov. Gode systemer og rutiner for aktivitets- og bemanningsplanlegging brukes for alle yrkesgrupper, nye modeller for arbeidsdeling og samhandling og utvikling av en heltidskultur er godt innarbeidet i foretaket.

Bemanningssammensetningen vil speile en økt spesialisering, økt jobbglidning og bruk av ny kompetanse i sykehuset. De administrative stab- og støttefunksjoner må være tilpasset for å levere de tjenester klinikken og ledere trenger for å nå sine mål på kort og lang sikt.

De samme standardene for profesjonell og ansvarlig jobbutførelse skal gjelde alle medarbeidere i Sykehuset Innlandet, uavhengig av stilling og rolle. Det er imidlertid særskilte krav til ledere om at de skal bidra til en felles kultur i foretaket, og at de opptrer som en representant for virksomheten som helhet. Ledere i Sykehuset Innlandet har også en rolle som fagpersoner innenfor det området de er leder for, og det er forventet at dette ivaretas på en hensiktsmessig måte.

Det utvikles en ledelsesplattform som skal tydeliggjøre hva som kjennetegner god ledelse i Sykehuset Innlandet, hvilke felles forventninger og krav som stilles til ledere på ulike nivå og hvilke kjernekompetanser det forventes at ledere skal ha. Ledelsesplattformen skal legge grunnlag for hvordan lederne skal følges opp, og hva lederne blir målt på.

Figur 6.7 (1) Ledelsesplattform for Sykehuset Innlandet



### Foretaket beholder og tiltrekker seg medarbeidere med riktig kompetanse

Sykehuset Innlandet skal arbeide strategisk med kompetanse- og bemanningsplanlegging langs tre parallelle løp.

- Redusere turnover og beholde medarbeidere med riktig kompetanse gjennom å være en god arbeidsgiver.
- Arbeide målrettet med identifiserte sårbare områder hvor det er krevende å rekruttere.
- Planlegge for den varslede framtidige mangelen på helsepersonell

Den generelle rekrutteringen av kvalifisert arbeidskraft skal styrkes gjennom å markedsføre Sykehuset Innlandet som en god arbeidsgiver og systematisk rekrutteringsarbeid gjennom både tradisjonelle og nye rekrutteringskanaler.

### Det utvikles og investeres i kompetanse

Pasientens behov er styrende for kompetanseutvikling og kompetansesammensetning. Sykehuset Innlandet utreder, planlegger og legger til rette for kompetanseutvikling opp mot forventede faglige og teknologiske endringer. Fagmiljøer bygges planmessig opp og styrkes gjennom utvikling av både bredde- og spisskompetanse. Framtidige kompetansebehov er en viktig aktivitet i drift og videreutvikling av virksomheten, i alle deler av organisasjonen. Krav om økt effektivisering møtes ved å sikre riktig kompetanse på rett sted i pasientforløpet og gjennom jobbglidning. Dialogen med utdanningsinstitusjonene om kapasitet og innhold skal videreutvikles.

Innlandet må møte den raske endringen i befolkningens behov og den medisinske utviklingen ved tydelig å satse på videre- og etterutdanning for alle helsepersonellgrupper. Sykehuset Innlandet skal styrke sin rolle i grunnutdanningen av sykepleiere og andre helsefaglige høgskoleutdanninger, samt i utdanningen av legespesialister. Foretaket må profilere seg utad som et sykehus med faglig gode praksisplasser for utdanningen med tilfredse deltakere. Behovet for endringer i utdanningstilbudet vurderes kontinuerlig. Foretaket vil forsterke bruken av kombinasjonsstillinger sammen med høgskolene for å styrke kvalitet og relevans i utdanning, innovasjon og forskning.

Ledere i Sykehuset Innlandet skal sikre kompetanseutvikling av sine medarbeidere. Systematisk kartlegging av kompetansebehov- og tiltak skal sikre at ressurser blir benyttet på en hensiktsmessig måte. Beslutninger om kompetansetiltak skal bygge på den enkelte medarbeiders behov, organisasjonens behov, relevans og kostnadseffektivitet. Et godt introduksjonsprogram for nye medarbeidere skal sikre at de raskt forstår sin rolle, sine oppgaver og nødvendige prosedyrer for arbeidet. Medarbeidere med lederegenskaper og erfaring fra foretaket skal gis muligheten til å videreutvikle sin kompetanse for å kunne ivareta rollen som ledere i fremtiden.

Sykehuset Innlandet har ambisjoner om å være en lærende organisasjon som er under kontinuerlig forbedring. Medarbeidere er forventet å dele av sine erfaringer. Disse erfaringene skal igjen bidra til at foretakets prosedyrer reflekterer god praksis.

### **Gode arbeidsmiljøer sikres og medarbeideres arbeidsforhold tas på alvor**

Kulturen i Sykehuset Innlandet skal reflektere foretakets verdier kvalitet, trygghet og respekt. Dette skal bidra til at medarbeidere opplever at de har rom for å påvirke egen arbeidssituasjon og bidra til innovasjon. Tillit bygges gjennom lojalitet til overordnede retningslinjer og prosedyrer, samtidig som disse oppleves som relevante.

Endrings- og ledelsesprosesser skal være åpne, forutsigbare og transparente. Gjennom dette kan det stilles krav til at medarbeidere skal være åpne for nye ideer og måter å arbeide på. Arbeidsmiljøet skal være preget av samarbeid, hvor støtte ikke bare kommer fra leder, men også gjennom kollegaer og nettverk. Kollegaer skal behandles med respekt og verdighet, og uprofesjonell, diskriminerende atferd skal aldri bli tolerert. Sykehuset Innlandet er forpliktet til å sikre gode arbeidsforhold for alle medarbeidere. Dette kan knyttes til bærekraftsmål 8 «anstendig arbeid og økonomisk vekst»<sup>31</sup>. Gjennom god ledelse og god ressursstyring skal medarbeidere settes i stand til å utføre sine oppgaver på en god måte.

### **Sykehuset Innlandet har en arbeidsgiverpolitikk som oppleves som rettferdig og forutsigbar**

Arbeidsgiverpolitikken i Sykehuset Innlandet skal reflektere de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer ovenfor sine medarbeidere.

---

<sup>31</sup> Rammeverk for miljø og bærekraft for spesialisthelsetjenesten.

Tabell 6.7 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Videreutvikle ledelsesplattformen i foretaket.</li> <li>• Sikre riktig kompetanse ved å rekrutere og beholde medarbeidere, gjennom systematisk kompetanseutvikling og gode arbeidsmiljøer.</li> <li>• Gjennom god ledelse og medarbeiderbygging bidra til måloppnåelse for foretaket.</li> </ul> |

## 6.8 Forskning og innovasjon

Forskning og innovasjon er en sentral premiss for helsetjenestens kvalitet og utvikling. I 2040 er Sykehuset Innlandet etablert som et ledende innovasjonssykehus med gode integrerte forsknings- og innovasjonsmiljøer. Et helhetlig organisert støttesystem er etablert, med forskning- og innovasjonsansvarlige klinikere innenfor hver relevante organisasjonsenhet som jobber i tett samspill med støttefunksjoner i stab. Dette bygger kultur for innovasjon, og sikrer strategisk utvikling av klinikknære og behovsdrevne forsknings- og innovasjonsaktiviteter.

Mjøssykehuset er tilrettelagt som arena for forskning, innovasjon og utdanning, med areal for innovasjonsverksted, klinisk forskningspost, logistikk (arkiv og lager), laboratoriefasiliteter, forskningsbiobank, bibliotek, kontor og møterom for forskere, studenter, undervisningspersonell og stabsfunksjoner. Det er utviklet et tett og integrert samspill mellom klinisk virksomhet, forskning og utdanning gjennom samlokalisering av Mjøssykehuset og desentraliserte campus for Universitetet i Oslo, NTNU og Høgskolen i Innlandet. Videre er Mjøssykehuset samlokalisert med tilrettelagte arealer for godt klyngearbeid, herunder gode møteplasser for andre eksterne samarbeidspartnere fra kommuner, næringsliv og frivillig sektor. Arealene er viktige fundamenter som bygger kultur for forskning, innovasjon og kompetanse, og er sentralt plassert i Mjøssykehuset hvor medarbeidere og pasienter ferdes.

### Forskning

Aktive fag- og forskningsmiljøer i kliniske virksomheter fremmer kritisk tenkning, setter fagmiljøene i bedre stand til å nyttiggjøre forskningsresultater i utvikling av tjenestene, og bidrar til å utvikle attraktive rekrutterende fagmiljøer. Forskningen er av høy kvalitet og er i særlig grad knyttet til relevante temaer som kommer befolkningen til gode gjennom bedre forebygging, diagnostikk, behandling, omsorg, habilitering og rehabilitering. Sykehuset Innlandet driver aktiv forskningsformidling, som tilrettelegger for anvendelse av resultater, utvikling av forskningskultur og omdømmebygging.

I 2040 har alle fagmiljøer aktive forskere og en forskningsansvarlig. Forskere er samlet i tematiske forskningsgrupper som er forankret i klinisk virksomhet på tvers av avdelinger. Forskningsaktiviteten og resultatbaserte inntekter øker kontinuerlig gjennom utlysning av interne forskningsmidler. Forskningsgruppene samarbeider i nasjonale og internasjonale nettverk som gir konkurransekraft mot utlysninger av eksterne forskningsmidler i Norges forskningsråd, EU og andre eksterne kilder. Det er etablert enkelte høykompetansemiljø med stor konkurransekraft, og en portefølje av eksternt finansierte prosjekter som understøtter strategiske føringer. De kliniske fagmiljøene har tilrettelagt for at kliniske studier gjennomføres som en del av behandlingstilbudet og bidrar til at pasientene får økt tilgang på ny utprøvende behandlinger. Tilrettelagte forskerstøttefunksjoner som bidrar i

søknadsprosesser og prosjektgjennomføring er samlokalisert i Mjøssykehusets areal for forskning, innovasjon og utdanning.

## **Innovasjon**

Innovasjonssykehuset Sykehuset Innlandet legger til rette for realisering av gode idéer som bidrar til bedre og smartere tjenester gjennom nye arbeidsformer. Et helhetlig innovasjonsløp strekker seg fra forskning og utvikling, via testing og pilotering, og fram til implementering og oppskalering. For å lykkes med dette, vil foretaket etablere et støttesystem for innovasjon som tilrettelegger og bygger kultur for integrering av innovasjon i klinisk virksomhet, samt tettere samarbeid med eksterne aktører. Støttesystemet understøtter utvikling av både små og store innovasjonsaktiviteter som bidrar til realisering av Sykehuset Innlandets målbilde og strategi. Det helhetlige støttesystemet skal bevisstgjøre ledere på deres rolle i å fremme og integrere innovasjon i virksomheten, og på den måten gi foretaket bedre forutsetning til å prioritere og gjennomføre gode, behovsdrivne innovasjonsprosjekter.

### **Internt støttesystem for innovasjon.**

Det er kapasitet i de kliniske miljøene til å drive innovative utviklingsprosesser. Hvert fagområde har en innovasjonsansvarlig kliniker som fremmer og forankrer klinikknære innovasjonsaktiviteter. Innovasjonsansvarlige klinikere fra alle fagområder inngår i et internt nettverk som koordineres og understøttes av ulike støttefunksjoner i stab. Støttefunksjoner ivaretas primært av ressurser innen forskning og innovasjon, men inkluderer også andre som helseteknologi, samhandling og brukermedvirkning, kompetanse og utdanning, kvalitet og pasientsikkerhet, samt innkjøp. Gjennom innovative anskaffelser som også har fokus på miljø ivaretas bærekraftmål 12 «Ansvarlig forbruk og produksjon»<sup>32</sup>.

### **Eksternt støttesystem for innovasjon.**

Innovative utviklingsprosesser skjer ofte i samspill med eksterne aktører som kommuner, akademia, næringslivet og frivillig sektor. HelseINN er en nettverksklynge for bedre folkehelse og mer bærekraftige helsetjenester som fremmer slik samarbeid, også mot andre klynger og inkubatorer. Som en nøytral kontakt- og samarbeidsflate mot eksterne aktører, og med kompetanse innenfor innovasjonsmetodikk, utgjør HelseINN kjernen i Sykehuset Innlandets eksterne innovasjonsstøttesystem. Sykehuset Innlandet vil sørge for god integrering av det interne og eksterne støttesystemet i et helhetlig system, og sikre behovsdrivet forsknings- og innovasjonssamarbeid i Innlandet.

### **Infrastruktur for innovasjonsarbeidet.**

Utover støttesystemet for innovasjon, vil Sykehuset Innlandet etablere en infrastruktur som tilrettelegger for, og gir insentiver til, innovasjonsarbeidet. Nettverket av innovasjonsverksteder i samarbeid med HelseINN må videreutvikles, for å tilby gode møteplasser for samarbeidsdrevet tjenesteinnovasjon på tvers av sektorer og tjenestenivå i hele Innlandet. Et større innovasjonsverksted ønskes sentralt lokalisert i Mjøssykehuset. Lokalet vil tilrettelegge for kunnskapsdeling og samarbeid med bruk av

---

<sup>32</sup> Rammeverk for miljø og bærekraft i spesialisthelsetjenesten.



innovasjonsmetodikk, i tillegg til tettere samarbeid med academia og næringsliv ved å tilby felles arbeidsplasser og utprøving av nye tekniske løsninger.

For å sikre bedre samarbeid med helsenæringen om utvikling av bærekraftige helsetjenester, etableres en modell for henvendelser fra bedrifter som ønsker samarbeid om testing og utvikling av behovstilpassede løsninger. Modellen innebærer en strukturert vurdering og håndtering av henvendelser, og en økonomisk modell som åpner for frikjøp av klinikere. En dedikert koordinator har ansvar for implementering av modellen, i tett samarbeid med ressurser fra helsefag og teknologi. Koordinatoren skal også samarbeide med ressurser fra innkjøp om implementering av vellykkede pilotløsninger og gjennomføring av innovative anskaffelser.

Videre opprettes en finansieringsordning med øremerkede midler til innovasjon som kan fremme utvikling og gjennomføring av behovsdrevne innovasjonsprosjekter. Slike initiativ vil mobilisere til økt aktivitet inn mot eksterne utlysninger av innovasjonsmidler.

Tabell 6.8 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Systematisere forskning og innovasjon slik at det i enda større grad bidrar til utvikling av tjenestene.</li><li>• Gjennom forskning og innovasjon sikre bedre kvalitative og mere effektive tjenester der pasientene raskt får tilgang til nye behandlingsmetoder.</li><li>• Være en synlig aktør i Innlandet for å fremme samarbeid med kommunene, academia og næringsliv for å videreutvikle vår felles helsetjeneste.</li></ul> |

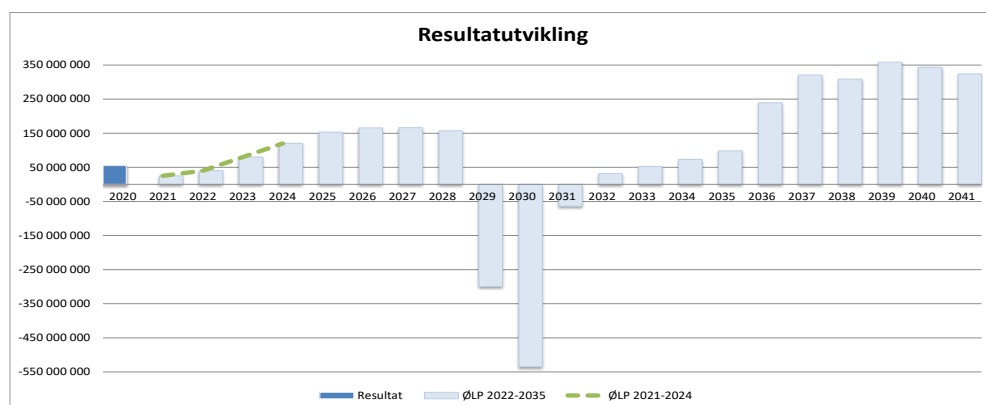
## 6.9 Økonomi

De økonomiske ressursene skal brukes på en slik måte at det gir best mulig pasientbehandling innenfor den tilgjengelige økonomiske rammen. I dette perspektivet kreves et kontinuerlig arbeid for å sikre effektiv drift i alle deler av virksomheten. Teknologiske løsninger kan bidra til gode pasientforløp og en bedre utnyttelse av ressursene.

Økonomisk bærekraft og egenkapital er avgjørende for å sikre investeringsevnen på bygningsmasse, informasjons- og kommunikasjonsteknologi og medisinskteknisk utstyr over tid. Investeringene som gjøres bør understøtte en bedre ressursutnyttelse til det beste for pasientene. Valg av sykehusstruktur er av stor betydning for hvordan sykehusets økonomiske bæreevne blir på mellomlang- og lang sikt, gitt de rammeforutsetningene som foreligger.

I de økonomiske analysene av Sykehuset Innlandets framtidig sykehusstruktur er det gjort beregninger av modellalternativenes økonomiske bæreevne. Analyse av økonomisk bæreevne sier noe om hvorvidt helseforetaket vil ha en driftsøkonomi som gjør det mulig å bære de økonomiske forpliktelsene prosjektet medfører, og samtidig opprettholde forsvarlig drift. Analyser som bygger på Sykehuset Innlandets økonomiske langtidsplan for 2022-25 er utarbeidet og viser de totaløkonomiske og regnskapsmessige effektene av investeringen i Mjøssykehuset, herunder investeringsbehov i gjenværende bygg.

Figur 6.9 (1) Resultat 2020 og budsjettert resultatutvikling 2021-2041



Figuren viser at Sykehuset Innlandet vil ha en periode med negative regnskapsmessige resultater i begynnelsen av driftsperioden i modellalternativet med nytt Mjøssykehus i Moelv, ett akuttssykehus og ett elektivt sykehus. En vesentlig årsak til dette er økte avskrivninger og rentekostnader, og at det vil ta noen år før driftsgevinstene inntreer fullt ut.

Tabell 6.9 (1) Estimerte driftsgevinster i ny sykehusstruktur - beløp avrundet til nærmeste 5 millioner kroner

| Estimerte årlige driftsøkonomiske gevinster i 2040 |            |
|----------------------------------------------------|------------|
| Hovedområde                                        |            |
| Klinisk personell somatikk                         | 245        |
| Klinisk personell psykisk helsevern og TSB         | 45         |
| Medisinsk service og støtte                        | 35         |
| Prehospitaltjenester og pasientreiser              | -35        |
| Forvaltning, drift og vedlikehold (FDV)            | 40         |
| Øvrige service og støttefunksjoner                 | 45         |
| <b>Sum estimerte nettogevinster</b>                | <b>375</b> |

Beregninger gjort i arbeidet med ny sykehusstruktur viser at Sykehuset Innlandet har en tilfredsstillende likviditetsutvikling gitt de overordnede forutsetninger som er lagt til grunn.

Bæreevneanalysene viser at Sykehuset Innlandet har økonomisk bærekraft i alternativene som er analysert i det framtidige målbildet i rapport «Konkretisering av bygg, lokalisering og bærekraft ved Sykehuset Innlandet-HF». En relativt stor netto basisfordring på Helse Sør-Øst RHF og beregnede driftsgevinster ved samling av virksomheter er bærende elementer i de økonomiske analysene.

De økonomiske beregningene skal oppdateres i henhold til mandatet og veiledere i den pågående konseptfasen for framtidig sykehusstruktur.

Tabell 6.9 (2) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre økonomisk bærekraft ved å <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samle spesialiserte funksjoner i tråd med målbildet.</li> <li>○ Videreutvikle tjenestene og etablere nye arbeidsformer.</li> <li>○ Sikre riktig kompetanse og rett bruk av ressursene gjennom tydelige prioriteringer.</li> </ul> </li> </ul> |

## 6.10 Teknologi og utstyr

Utviklingen i det medisinske tilbudet går framover langs to dimensjoner:

- nye måter å organisere tilbudet på
- nye/endrede medisinske metoder og teknologi, diagnostiske hjelpemiddel, medikament, medisinske prosedyrer og intervensjoner.

De to dimensjonene er ikke uavhengige av hverandre. Endringer i for eksempel metoder kan åpne for nye måter å organisere tjenestene på. Kunnskapsutviklingen innenfor medisin er stor og utviklingen går raskt.

Teknologisk utvikling endrer måten pasientene forholder seg til egen helse og til helsetjenestene. Framveksten av sensorteknologi, stordata og tingenes internett gjør det mulig for alle å overvåke mye av sin egen helse og kommunisere direkte med dem som tilbyr helsetjenester og helseinformasjon. Pasientene vil få større mulighet til å delta aktivt i behandling og oppfølging gjennom digital samhandling med helsesektoren. Dette får konsekvenser for hvordan Sykehuset Innlandet må innrette tilbudene.

Utvikling innenfor helseteknologi er en sentral endringsdriver for videreutvikling av sykehusstrukturen og pasienttilbudet i Innlandet. Utviklingen av helsetjenester vil i enda sterkere grad enn i dag være avhengig av nyvinningene som gjøres i grensesnittet mellom helse og teknologi og mellom forvaltningsnivåer.

Medisinskteknisk utstyr vil framover bli knyttet opp mot elektronisk pasientjournal (EPJ), elektronisk kurve og andre medisinske serviceapplikasjoner. Sammen med modernisering av infrastruktur vil dette medføre behov for oppgradering eller utskifting av medisinskteknisk utstyr. Videre er det behov for økt integrasjon mellom medisinskteknisk utstyr og IKT-infrastruktur, med de utfordringer dette gir. Dette må ivaretas gjennom et koordinert samarbeid mellom IKT- og utstyrsanskaffelser.

For å oppnå de overordnede målene er det for teknologiområdet behov for å iverksette strategiske tiltak innen seks innsatsområder de neste årene:

Tabell 6.10 (1) Strategiske tiltak innen teknologiområdet

| Innsatsområde                                                                                                        | Mål                                                                  | Tiltak                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ta i bruk ny teknologi</b><br> | <i>Raskere oppnå effekt for å yte bedre og sikker helsetjenester</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre interne beslutningsprosesser</li> <li>• Etablere veileder for å ta i bruk teknologi</li> <li>• Heve teknologikompetansen</li> <li>• Etablere testarenaer</li> <li>• Realisere gevinster av teknologi gjennom å aktivt bruke forbedringsmodellen</li> </ul> |

|                                                                                                                               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Forenkle og standardisere</b><br>         | <i>Integrerte, brukervennlige og driftssikre løsninger</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra i regional infrastrukturmodernisering</li> <li>• Redusere uønsket variasjon i utstyr og applikasjoner</li> <li>• Sikre innføring av standardiserte regionale løsninger</li> <li>• Økt fokus på informasjonssikkerhet, virksomhetsarkitektur og dataflyt</li> </ul> |
| <b>Mobilitet og avstand</b><br>              | <i>Trygge og helhetlige helsetjenester nærmest mulig pasienten</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere program for medisinsk avstandsoppfølging og hjemme sykehus</li> <li>• 20 prosent av polikliniske konsultasjoner skal foregå digitalt</li> <li>• Legge til rette for mobile sikkerhetsløsninger, arbeidsflate og applikasjoner</li> </ul>                        |
| <b>Nytt sykehus</b><br>                      | <i>Realisere nytt sykehus og optimalisere teknologi</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utnytte potensiale for innovativ teknologiutvikling</li> <li>• Sikre felles teknologiutviklingsprosjekter</li> <li>• Teste og pilotere i eksisterende sykehus</li> </ul>                                                                                                 |
| <b>Samarbeidskultur og mulighetsrom</b><br> | <i>Oppnå rask og innovativ utvikling gjennom samarbeid</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere nye løsninger for samhandling iht helsefelleskapet</li> <li>• Etablere samarbeid med helseforetak, næringslivet, teknologiklynger, academia og kommuner</li> <li>• Heve kompetansen på innovative anskaffelser</li> </ul>                                       |
| <b>Styringsmodell og struktur</b><br>      | <i>Sikre teknologiutvikling i tråd med behov</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrke porteføljestyring innen Teknologi</li> <li>• Etablere teknologinettverk i foretaket</li> <li>• Bedre overgang fra prosjekt til drift/forvaltning</li> <li>• Heve kompetansen på prosjektmetodikk</li> </ul>                                                       |

## Personvern, informasjonssikkerhet og pasientsikkerhet

Arbeidet med å ivareta personvern og informasjonssikkerhet skal ha høy prioritet. Det er viktig for Sykehuset Innlandet som dataansvarlig for informasjonssystemene at sensitiv informasjon ikke kommer på avveie. Samtidig som det må unngås uheldige motsetninger mellom informasjonssikkerhet og pasientsikkerhet.

Digital sikkerhet i helsesektoren utfordres daglig av ulike aktører. Det er sentralt å jobbe med at tilgang til relevant pasientinformasjon også handler om pasientsikkerhet.

En må forvente at utfordringer innenfor informasjonssikkerhet øker i takt med digitalisering i årene fremover. Og det er viktig at foretaket øver på hendelser og har fokus på operative kontinuitetsplaner, og gode rutiner for opplæring av ansatte på alle nivåer.

Teknologi er oppsummert et helt sentralt virkemiddel for å skape vår felles helsetjeneste og oppnå Sykehuset Innlandets målsettinger.

Tabell 6.10 (2) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge til rette for ny teknologi som øker tilgjengeligheten til spesialisthelsetjenesten for pasienter, fastleger og kommuner.</li> <li>• Endre arbeidsformer ved hjelp av teknologi slik at konsultasjoner og behandling i større grad kan gjennomføres i hjemmet eller nærmere der folk bor.</li> <li>• Ta i bruk ny data slik at pasienten i større grad kan monitorere egen sykdom og håndtere denne hjemme.</li> </ul> |

## 6.11 Bygg

Sykehuset Innlandet klarer ikke med dagens drift å skaffe tilstrekkelige midler til å vedlikeholde bygningsmassen, dette har gitt et betydelig etterslep i vedlikehold.

Utredningene i tildligfasearbeidet for ny sykehusstruktur viser behov for tilpasning av pasienttilbudet til den medisinske og teknologiske utviklingen i årene som kommer. Dette stiller krav til bygningsmassens egnethet og tilpasningsdyktighet for framtidig pasientbehandling. Det er svært utfordrende å møte framtidige krav og forventninger til bygningsmessig standard og egenskaper med dagens bygningsmasse.

Etableringen av Mjøssykehuset i Moelv med samling av spesialiserte funksjoner både innenfor somatikk og psykisk helsevern, videreføring av akuttstusykehus på Lillehammer og Tynset, samt elektivt sykehus på Elverum avklarer hvor det skal være videre drift og ikke. Samtidig vil videreføring av drift ved disse sykehusene være annerledes enn i dag og kreve større investeringer for å tilpasse byggene til ny drift. I dette bildet ligger også en avvikling av drift ved sykehusene på Hamar, Gjøvik, Sanderud og Reinsvoll hvor det må tas stilling til videre håndtering av bygningsmasse. Ved desentraliserte lokasjoner som lokalmedisinske senter, distriktpsyastriske senter, ambulansestasjoner, habilitering og rehabiliterings institusjoner og polikliniske tilbud må behovet for og tilpasning av bygningsmassen til en hver tid vurderes.

Bygningsmassen skal tilpasses framtidige behov og understøtte målene om mer samhandling med kommunehelsetjenesten, teknologisk og faglig utvikling og framtidige behov i Innlandet. Gjennom riktig bruk av bygningsmasse og teknologisk utvikling av selve byggene vil Sykehuset Innlandet bidra til en miljøvennlig drift og bidra til «det grønne skriftet» gjennom bærekraftige og energieffektive bygg. Dette bidrar til bærekraftmålene 6 «Rent vann og gode sanitærforhold», 7 «Ren energi for alle» og 13 «Stoppe klimaendringene»<sup>33</sup>

Tabell 6.11 (1) Sykehuset Innlandet vil

| Sykehuset Innlandet vil:                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere en bærekraftig og miljøvennlig bygningsmasse som er tilpasset framtidige behov og ny sykehusstruktur</li> </ul> |

<sup>33</sup> Rammeverk for miljø og bærekraft i spesialisthelsetjenesten.