



**AKADEMISKA
SJUKHUSET**



Akademiska sjukhusets strategi

Beslutad i juni 2021

Innehållsförteckning

Ett starkare Akademiska, idag och i framtiden	3
Om vår strategi	4
Våra uppdrag	4
Vår vision, våra kärnvärden och våra perspektiv	5
Strategins rubrikindelning	5
Här är vi	6
Vård.....	6
Utbildning	8
Forskning.....	11
Samverkan med näringsliv	11
Detta behöver vi göra	14
Vi erbjuder den bästa vården för våra patienter	14
Vi är en välmående organisation som investerar i framtiden.....	15
Vi är internationellt erkända inom klinisk forskning, utbildning och innovation	17
Vi har en ledande position i vårt vårdnätverk	20
Vi har en effektiv organisation som investerar i framtiden	20
Våra förflyttningar	22

Ett starkare Akademiska, idag och i framtiden

Akademiska sjukhuset är unikt i sitt slag av att vara ett stort sjukhus i en relativt liten region. Vårt vårduppdrag omfattar såväl bassjukvård för Uppsala läns invånare som specialiserad och högspecialiserad vård för patienter inom och utom länsgränserna. En stor andel av våra patienter, och därmed vår ekonomiska bas kommer från regioner utanför Uppsala län. Detta berikar oss och gör det möjligt att uppfylla våra ytterligare uppdrag; utbildning, forskning och samverkan med näringsliv.

Vi har bakom oss två år av tuffa utmaningar, vilka ställt vår kompetens och kapacitet på sin spets. Under hösten 2019 hade vi en materialkris som påverkade vår produktion och därmed vår ekonomi negativt. Knappt ute ur denna kris kom nästa; pandemin som än mer prövat vår ekonomi och produktion, och framför allt våra medarbetare.

Detta i takt med en växande konkurrens om såväl personal som vårduppdrag samtidigt som vi brottas med ett ekonomiskt underskott och utebliven produktion har tydliggjort att sjukhuset behöver en strategi för vår riktning framåt. Denna strategi ska på ett tydligt sätt tala om för medarbetare och chefer vart vi vill gå och hur vi ska ta oss dit. Region Uppsalas övergripande strategier och mål har varit utgångspunkten vid framtagandet av strategin. Tillsammans ska vi veta vart och hur vi ska förflytta oss för att nå visionen ”Vi ska vara det ledande universitetssjukhuset som skapar störst värde för patienterna”

Sjukhusledningen har tillsammans tagit fram denna strategi som beskriver vårt nuläge och vad vi behöver göra för att nå vår vision. Medarbetare och chefer från sjukhuset och representanter från Uppsala universitet har på olika sätt bidragit till innehåll och formuleringar.

För att strategin ska ta oss närmare vår vision måste sjukhuset gemensamt jobba från ett nuläge till det önskade nya läget. Det allra viktigaste i strategin är därför våra förflyttningar: fyra långsiktiga områden som är kritiska för vår utveckling och som vi har valt för att vi gemensamt, på alla nivåer, behöver göra en kraftsamling. Det är dessa som utgör grunden för det målarbete som ska bedrivas på sjukhuslednings- verksamhetslednings- och enhetsnivå de kommande åren.

- Arbeta datadrivet med kvalitet
- Skapa en hållbar arbetsplats
- Utföra mer högspecialiserad vård
- Öka antalet tillgängliga vårdplatser

Att samla medarbetare och chefer kring dessa tydliga mätbara förflyttningar ser jag som en väg att gemensamt ta oss framåt till målet att vara ett universitetssjukhus attraktivt för såväl medarbetare som patienter, studenter och forskare. Ett starkare Akademiska, idag och i framtiden.

Uppsala i juni 2021

Marianne van Rooijen
Tillförordnad sjukhusdirektör



Om vår strategi

På Akademiska sjukhuset erbjuder vi sjukvård och omvårdnad av högsta kvalitet med ett starkt engagemang. Här finns en unik kunskap och den mest avancerade vården som finns att tillgå. Vi är det universitetssjukhus i Sverige som tillhandahåller mest vård utanför sin egen region. Cirka en tredjedel av vår omsättning kommer från vård som säljs nationellt och internationellt.

Som en förvaltning inom Region Uppsala styrs vår strategi av politiska strategier och mål, bland annat uttryckta i Regionplan och budget (RPB) och Regional utvecklingsstrategi (RUS).

Sjukhusledningen har i den här strategin omsatt de regionövergripande strategierna och målen till en förvaltningsspecifik strategi för Akademiska sjukhuset. Sjukhusets strategi utmynnar i förflyttningar, som beskriver de viktigaste områdena som sjukhuset fokuserar på. Förflyttningarna bryts ner av varje verksamhetsledning till verksamhetsspecifika mål och aktiviteter.

Regionövergripande strategier och mål

Akademiska sjukhusets uppdrag:

Vård, utbildning, forskning och samverkan med näringsliv

Akademiska sjukhusets strategi

Vision: Vi ska vara det ledande universitetssjukhuset som skapar störst värde för patienterna

Kärnvärden: Långsiktiga, skickliga, ödmjuka

Förflyttning 1

Förflyttning 2

Förflyttning 3

Förflyttning 4

Verksamhetens målkort

Aktiviteter

Våra uppdrag

Sjukhusstyrelsen, vår politiska nämnd, har tilldelat Akademiska sjukhuset fyra uppdrag. Det är de fyra uppdragen som gör oss till ett universitetssjukhus.

- Vård
- Utbildning
- Forskning
- Samverkan med näringsliv

Akademiska sjukhuset erbjuder högspecialiserad vård i världsklass, samtidigt som vi tillhandahåller och ansvarar för länssjukvård till alla invånare i Region Uppsala. Detta bredare uppdrag särskiljer oss från andra universitetssjukhus i Sverige.

Vår vision, våra kärnvärden och våra perspektiv

Region Uppsalas vision är *Ett gott liv i en nyskapande kunskapsregion med internationell lyskraft*. För att skapa förutsättningar för hälsa, hållbarhet och utveckling för alla som lever och verkar i länet har regionfullmäktige beslutat om tre utvecklingsområden: *en region för alla, en hållbart växande region samt en nyskapande region*.

Akademiska sjukhuset bidrar till regionens målpuppfyllnad genom sina fyra uppdrag vård, utbildning, forskning och samverkan med näringslivet. För att säkerställa att Akademiska sjukhuset bidrar till Region Uppsalas vision och strategiska utvecklingsområden har sjukhusledningen beslutat om en vision för Akademiska sjukhuset. Visionen beskriver vad vi gemensamt vill uppnå och säkerställer vår position som ledande universitetssjukhus.

Vi ska vara det ledande universitetssjukhuset som skapar störst värde för patienterna.

Våra kärnvärden talar om för oss hur vi ska förhålla oss till varandra och dem vi möter.

- Skickliga - Vi värnar kompetens och utvecklar ständigt vårt kunnande.
 - Ödmjuka - Vi bemöter människor med engagemang, respekt och personligt intresse.
 - Långsiktiga - Vi bygger våra åtaganden på samverkan, förtroende och uthållighet.
- Våra perspektiv beskriver de områden vi måste beakta i rollen som universitetssjukhus.

- Vi har en ledande position i vårt vårdnätverk
- Vi har en effektiv organisation som investerar i framtiden
- Vi erbjuder den bästa vården för våra patienter
- Vi är internationellt erkända inom klinisk forskning, utbildning och innovation
- Vi är en välmående organisation som investerar i framtiden

Strategins rubriksättning

Strategin utgår från följande rubriksättning.

Här är vi

Sjukhusstyrelsen har gett oss fyra uppdrag: vård, utbildning, forskning och samverkan med näringsliv. I den här delen tar vi utgångspunkt i uppdragen och gör en omvärldsanalys där vi beskriver sjukhusets styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Detta behöver vi göra

Utifrån beskrivningen av var vi ligger i förhållande till vår omvärld drar vi slutsatser om vad vi behöver göra för att nå vår vision. Vi utgår i denna del från de fem perspektiv sjukhusledningen har fastställt för att vi ska beakta alla aspekter som är viktiga för att nå våra uppdrag.

Våra förflyttningar

Sjukhusledningen har, med utgångspunkt i nulägesbilden och en bedömning om vad vi behöver göra för att nå vår vision, prioriterat fyra områden där vi gemensamt behöver kraftsamla för att nå ett nytt önskat läge. Vi kallar dessa våra förflyttningar. Förflyttningarna markerar de områden som sjukhusets alla medarbetare tillsammans kommer att fokusera på under de kommande åren och beskrivs i denna del. Förflyttningarna påverkar alla uppdrag och perspektiv, hela sjukhuset och alla medarbetare.

Här är vi

Sjukhusstyrelsen har gett oss fyra uppdrag: vård, utbildning, forskning och samverkan med näringsliv. I den här delen tar vi utgångspunkt i uppdragen och gör en omvärldsanalys där vi beskriver sjukhusets styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Vård

Nationellt

Inom såväl hälso- och sjukvården som samhället i stort har covid-19-pandemin förändrat hur vi kommunicerar med varandra. De förändringar pandemin fört med sig kommer att ha en långsiktig påverkan på patienternas förväntningar på hälso- och sjukvården. Patienternas förtroende för sjukvården har ökat tydligt under 2020, mätt med den nationella patientenkäten. Resultatet ses i alla regioner och är troligen en effekt av det ökade fokus som sjukvården hamnat i under pandemin. Om sjukvården inte kan möta patienternas förväntningar avseende till exempel tillgänglighet och digital kommunikation kommer detta resultat sannolikt att försämrats. Region Uppsalas målbild är att ha en nära vård som bygger på kontinuitet och hög tillgänglighet, både geografiskt och med stöd av digitala lösningar.

Svensk sjukvård befinner sig i en process av nivåstrukturerad där Socialstyrelsens arbete med nationell högspecialiserad vård kommer att innebära att Akademiska sjukhusets utbud av högspecialiserad vård i delar kommer att förändras. Delar av den högspecialiserade vården kommer att utvecklas och öka i volym, medan andra delar kommer att utföras av andra sjukhus. Den medicinska utvecklingen kommer att fortsätta i minst samma takt som tidigare, och detta kommer också att driva processen med en tilltagande specialisering av vården. Många regioner kommer att ha svårigheter att följa takten i sjukvårdens utveckling, både resursmässigt avseende investeringar och kompetensmässigt. Vårt arbete i dessa frågor är kritiskt för att vi ska bidra till Region Uppsalas mål att vara internationellt erkända inom forskning och innovation och en attraktiv arbetsgivare.

Det finns ett ökat fokus på jämförelser av medicinsk kvalitet och resultat, och redovisningar av vårdens resultat kommer sannolikt att bli allt vanligare. Fakta- och kunskapsbaserade beslut är bland annat en grundprincip i Region Uppsalas kvalitetspolicy. Goda medicinska resultat är den viktigaste faktorn när invånare i Sjukvårdsregion Mellansverige listar vad som är viktigt i deras val av vårdgivare.

Sjukvårdsregion Mellansverige

Det finns även en ökad kostnadsmedvetenhet kopplad till de ekonomiska besparingar som vi och andra regioner har. Inför den nya avtalsperioden utarbetades en ny prislista baserad på kostnad per patient (KPP) som ska innebära ökad transparens och stabilitet i prissättningen av Akademiska sjukhuset vårdutbud. Dock upplever köparna från Sjukvårdsregion Mellansverige att den nya prislistan i kombination med ersättningsmodellen blir för dyr i jämförelse med tidigare avtalsperiod.

Pandemin har försämrat tillgängligheten för icke imperativ vård vid sjukhuset. Remitterande regioner har förståelse för situationen, men de letar samtidigt andra vägar för att möjliggöra vården för sina patienter. Vi har en utmaning i att fortsätta vara det självklara valet för våra remitterter.

I den politiska ledningen i sjukvårdsregionen finns sedan flera år en strävan efter att stärka samarbetet inom sjukvårdsregionen, till exempel avseende nivåstrukturerad och gemensam produktionsplanering. Så här långt har de konkreta resultaten av detta varit begränsade på grund av olika målsättningar i den egna regionen.



Region Uppsala och Uppsala län

Region Uppsalas mål med omställningen till en effektiv och nära vård är att vården utförs på rätt nivå, med rätt kompetens samt att den är personcentrerad och finns tillgänglig nära invånarna. Vården ska ställas om så att Region Uppsala kan tillgodose ett ökat vårdbehov i befolkningen till samma eller lägre kostnadsnivå än i dag. För att Region Uppsala ska lyckas med detta måste områden och arbetssätt identifieras där resurser kan frigöras så att mer vård kan levereras. Sjukhuset delar synen att sjukvårdsstrukturen i regionen måste förändras, och deltar aktivt i det regionövergripande arbetet. För sjukhusets del har arbetet kommit längst avseende barnsjukvård, geriatrik och psykiatri. I detta ingår bland annat att öka omställningstakten till digitala arbetssätt i kontakten med våra patienter.

I regionens befolkningsprognos görs bedömningen att antalet invånare i Uppsala län kommer att öka till cirka 484 000 år 2050, en ökning med cirka 105 000 jämfört med dagsläget. Till detta kommer demografiska förändringar där andelen äldre i befolkningen ökar. Båda dessa faktorer kommer att påverka sättet vi bedriver sjukvård.

Akademiska sjukhuset

Vården på sjukhuset håller hög internationell klass, och de medicinska resultaten är i sin helhet mycket goda. Det finns dock inom många delar av verksamheten områden som behöver förbättras.

Akademiska sjukhuset har under flera år haft tillgänglighetsproblem som eskalerade under materialkrisen hösten 2019. Innan pandemin bröt ut hade vi en kö till operation på 6 000 patienter. I dag har vi en kö som uppgår till cirka 8 500 patienter med en vårdgarantiuppfyllelse på 48 procent. Ökningen utgörs av uppskjuten vård som vi köställt i samband med pandemin. Det kommer att ta flera år att arbeta bort kön om vi inte vidtar extra åtgärder. Huvuddelen av kön är vård av enklare karaktär, men det finns också en betydande del riks- och regionvård. Vi upphandlar vård av privata aktörer i liten skala för enklare ingrepp. Årligen utförs ca 33 000 ingrepp på Akademiska sjukhuset.

Inom öppenvården ser vi också stora utmaningar för att kunna hantera uppskjuten vård. Totalt uppgår kön till 18 500 patienter med en vårdgarantiuppfyllelse på 56 procent.

Under de senaste åren har volymen av patienter från Uppsala län ökat och det har fått konsekvens i form av minskade volymer för riks- och regionvård. Det är kanske den viktigaste utmaningen för Akademiska sjukhusets fortsatta utveckling och möjlighet att möta behovet av högspecialiserad vård från hela sjukvårdsregionen. Huvudorsaken beror på kapacitetsproblem, främst inom slutenvården men också inom operationsverksamheten. Vakanser finns inom professionerna specialist- och allmänsjuksköterskor som motsvarar en kapacitetsbrist på cirka 50 vårdplatser dagligen samt stängda operationssalar och postoperativa platser.

Utbildning

Nationellt

Hög kvalitet i det kliniska utbildningsuppdraget är en nyckelfråga för sjukhusets möjligheter att attrahera, vidareutveckla och behålla den kompetens som universitetssjukhuset behöver och är centralt för att vi ska bidra till Region Uppsalas mål att vara internationellt erkända inom forskning och innovation, och en attraktiv arbetsgivare.

En omfattande förändring i svensk läkarutbildning genomförs med start 2021. Förändringen innebär att den universitetsbaserade grundutbildningen förlängs och blir legitimeringsgrundande, vilket kommer att innebära ökade krav på sjukvården i form av handledar-kompetens under det verksamhetsintegrerade lärandet. Samtidigt förlängs specialiserings-tjänstgöringen för läkare och inleds med målstyrd bastjänstgöring (BT), ett tilläggsuppdrag som innebär ökat behov av undervisning och handledning för de verksamheter BT-läkare behöver tjänstgöra inom för att uppnå de föreskriftsbaserade kompetenskraven.

Sjukvårdsregion Mellansverige

Utbildningsuppdraget är en viktig arena för att stärka samarbetet inom sjukvårdsregionen. Akademiska sjukhuset tar emot specialister för specifik klinisk kompetensutveckling och

fortbildning inom den specialiserade vården. Sjukhuset tar också årligen emot drygt 100 ST-läkare från sjukvårdsregionen som utför sin sidotjänstgöring här. Uppdraget regleras i avtal om regional samverkan. Från 2021 ska överenskommelser om sidotjänstgöring planeras minst ett år i förväg. Från sjukvårdsregionen har utökat samarbete i utbildningsrelaterade frågor efterfrågats.

Region Uppsala och Uppsala län

Med ökad specialisering och när sjukhusets vårduppdrag förändras påverkas sjukhusets förutsättningar för genomförande av specialiseringstjänstgöring (ST) för läkare. Förändringarna innebär att ST-läkare inom vissa specialiteter behöver möjlighet till tjänstgöring utanför sjukhuset för att kunna uppnå föreskriftsbaserade kompetenskrav. Det saknas idag regionövergripande regelverk för hur lönekostnader ska fördelas vid tjänstgöring som sker inom den specialitet ST-läkaren gör sin ST inom - men inom annan förvaltning än den där ST-läkaren har sin anställning.

Antalet ST-läkare i allmänmedicin har mer än dubblats under de senaste 10 åren, vilket har inneburit ett ökat behov av sidotjänstgöringsplatser vid Akademiska sjukhuset. Begränsningar i termer av tillgång till handledningsresurser, lokaler, och patientgrupper som svarar mot ST-läkarnas utbildningsbehov, har inneburit att behovet av sidotjänstgöringsplatser inte fullt ut har kunnat tillgodoses inom tre av sjukhusets mottagande verksamheter; obstetrik och gynekologi, akutsjukvård samt akutpsykiatri.

Akademiska sjukhuset

Universitetssjukhuset har tre grundläggande utbildningsuppdrag.

- I samarbete med Uppsala universitet och övriga skolors vårdutbildningar (Universitetssjukvårdsstyrelsen. Gemensamma visioner och mål, 2020).
- Det föreskriftsreglerade kliniska läkarutbildningsuppdraget.
- Klinisk kompetensutveckling och fortbildning för olika yrkesgrupper vid universitetssjukhuset (Sjukhusstyrelsens verksamhetsuppdrag och budget, 2021).

Utbildningsuppdraget genomförs integrerat med vårduppdraget, av hälso- och sjukvårdens medarbetare. Uppdraget, som är strategiskt viktigt för oss som universitetssjukhus, har direkta effekter på vårdproduktion. Det är effekter som i nuläget inte är synliga i uppföljning på sjukhus- eller på verksamhetsnivå.

Akademiska sjukhuset tar årligen emot cirka 4 500 studenter från ett stort antal utbildningar för verksamhetsförlagd utbildning, till exempel VFU. Kvaliteten i den verksamhetsförlagda utbildningen vid sjukhuset är avgörande för universitetets och övriga skolors vårdutbildningar och har strategisk betydelse för läns- och universitetssjukvårdens kompetensförsörjning. Efterfrågan på utbildningsplatser förväntas öka påtagligt under de närmsta åren.

Akademiska sjukhuset ansvarar för specialisttjänstgöring för läkare inom 55 olika specialiteter. Det är nationell brist på specialister och subspecialister. Därför är specialisttjänstgöring nödvändigt för att långsiktigt säkerställa universitetssjukhusets kompetensbehov.

Systematisk klinisk kompetensutveckling och fortbildning som svarar mot universitetssjukhusets, olika yrkesgruppers och den interprofessionella sjukvårdens behov är avgörande för att attrahera och behålla de medarbetare och den kompetens sjukhuset behöver för att möta den snabba medicinska utvecklingen, den tilltagande specialiseringen och för fortsatt utveckling av den högspecialiserad vården. För flera hälso- och sjukvårdsprofessioner finns stöd i yrkesrollen under de första yrkesverksamma åren, exempelvis KUÅ, Professionssteget, GRUNDUS, GRUSKOS eller grundutbildning för skötare. Det saknas dock en sjukhusövergripande strategi och resurser för klinisk kompetensutveckling och fortbildning för olika yrkesgrupper ur såväl läns- som universitetssjukvårdens perspektiv.

Med ett alltmer omfattande utbildningsuppdrag ökar behovet av träning – allt från träning på patienter till behov av träning på modeller och simulatorer i träningsmiljö. Det behövs en långsiktig plan för hur kapaciteten vid kliniskt träningscentrum (KTC) ska säkras på ett sätt som svarar mot läns-, universitetssjukvårdens och universitetets behov.



KIRO



Forskning

Region Uppsalas strategiska mål Internationellt erkända inom forskning och innovation understryker betydelsen av forskning och innovation för att förnya Region Uppsalas verksamheter och de tjänster vi erbjuder invånarna. Akademiska sjukhusets bidrag är avgörande för regionen då klinisk forskning är grunden för utveckling av framtidens hälso- och sjukvård.

Akademiska sjukhuset ska genom forskning alstra ny kunskap som ska komma patienter till godo i form av bland annat bättre diagnostik och nya behandlingsmetoder. Klinisk forskning är beroende av patienter, forskare, forskningsstödande personal, infrastruktur och lämpliga lokaler. Framgångsrik forskning bygger dessutom på konstruktiva samarbeten lokalt, nationellt och internationellt.

Det är tack vare patienter som medverkar i forskningsstudier som klinisk forskning kan genomföras. Faktorer som förändrar patientunderlaget påverkar möjligheterna att bedriva forskning. Vare sig det rör sig om förflyttning av patientgrupper till andra förvaltningar genom effektiv och nära vård eller till privata vårdgivare; omstruktureringen av den hög-specialiserade vården eller sjukvårdsregional omfördelning av vård, kommer möjligheterna att bedriva forskning inom sjukhuset att påverkas.

Välutbildade kliniska forskare är en annan förutsättning för att kunna genomföra forskning av hög kvalitet och i den omfattning som behövs vid ett stort universitetssjukhus. På samma sätt som vårduppdraget kräver en genomtänkt kompetensförsörjning, behövs motsvarande planering för att säkerställa framtida kompetens inom forskning. Traditionellt har det varit läkare som bedrivit klinisk forskning. Fortfarande dominerar professionen, men representanter från andra vårdprofessioner är i ökande grad också verksamma inom forskning. Detta skapar nya möjligheter för interprofessionella team att tillsammans besvara forskningsfrågeställningar ur olika perspektiv.

Klinisk forskning nyttjar ofta samma infrastruktur som används inom vanlig vård. Det kan gälla både laboratorianalyser, apparater, utrustning, IT-system och lokaler. I en situation när kapaciteten är begränsad innebär det stundtals betydande utmaningar när både vård och forskning ska genomföras. Detta gäller inte minst tillgången till lämpliga lokaler.

Uppsala universitet är den i särklass viktigaste samarbetspartnern för Akademiska sjukhuset inom klinisk forskning. En nära samverkan med Vetenskapsområdet för medicin och farmaci är helt avgörande för välfungerande klinisk forskning och regleras i grunden i det regionala ALF-avtalet. Samarbetet manifesteras även i Gemensamma visioner och mål för den verksamhetsintegrerade utbildningen av sjukvårdens professioner, den kliniska forskningen och utvecklingen av hälso- och sjukvården. Universitetet saknar vårdens infrastruktur samt tillgång till patienter och kan därför inte själva genomföra klinisk forskning - samarbetet med Akademiska sjukhuset är avgörande för att klinisk forskning ska kunna genomföras.

Samverkan med näringsliv

Nationellt

Regeringens Life science-strategi betonar att forskning och innovation är en nödvändighet för att klara de utmaningar som välfärden står inför. Forskningen och utvecklingen inom medicin och medikerteknik går framåt i snabb takt och påverkar hela tiden hälso- och sjukvården inom en rad områden, exempelvis förbättrade läkemedel och operationsmetoder, ny teknik, nya kliniska processer och förändringar inom organisation vad gäller arbetssätt.

För att vara internationellt ledande och drivande behövs det starka forsknings- och innovationskluster kopplade till universitetssjukhusen och universiteten i nära samverkan med näringslivet.

Sjukvårdsregion Mellansverige

I strävan efter en förtroendefull samverkan och ett utvecklat partnerskap inom Sjukvårdsregion Mellansverige och med andra sjukvårdsparter är det viktigt att våra samarbetspartners ingår som en självklar del i forsknings- och innovationskluster där samverkan med näringslivet är en central del. Detta är särskild angeläget för det stora antal patienter som vårdas på Akademiska sjukhuset, men som är hemmahörande utanför Region Uppsala där vården sker i nära samverkan med hemsjukhuset.

Region Uppsala och Uppsala län

Ett av Region Uppsalas strategiska utvecklingsområden är att vara en nyskapande region där just samverkan med näringslivet lyfts som en viktig del. Förbättrade läkemedel, ny teknik och nya metoder är viktiga exempel på medicinsk utveckling som ofta sker i nära samarbete med näringslivet.

Region Uppsala Innovation är ett nav när det gäller innovationsarbete inom hälso- och sjukvårdsområdet och stödja implementeringen av Region Uppsalas innovationsstrategi. Det innebär samordning med företag och innovatörer som vill möta användare och vårdmiljöer och stöd till medarbetare runt deras idéer och innovationer, med syfte att förbättra vården.

I regionen finns det ett nätverk av företagsfrämjande aktörer, mötesplatser och innovationsmiljöer som är viktiga för hela näringslivets fortsatta goda utveckling. Några av dessa för Akademiska sjukhuset viktiga samarbetspartner är exempelvis Uppsala Innovation Centre, STUNS Life science (Uppsala BIO), Testa center och Almi Företagspartner.

Akademiska sjukhuset

Akademiska sjukhuset utgör en viktig del av Life science-klustret i Uppsala, som är en tillväxtfaktor för regionen. Här finns sjukhusmiljö, forskningskunniga medarbetare, bred expertis, närhet till akademisk miljö, patienter, patientdata, avancerad utrustning och tillgång till kvalitetsregister, biobanker och kvalitetssystem. Uppsala Clinical Research Center (UCR) och Uppsala Biobank har båda ledande positioner nationellt och internationellt inom dessa områden.

En väl fungerande samverkan mellan näringslivet och Akademiska sjukhuset kan bidra till patientnytta på flera olika sätt och effektiviseringar i verksamheten genom innovativa lösningar. Samtidigt kan företag dra nytta av såväl experter som infrastruktur inom sjukhuset vid utveckling av kommersiella produkter och tjänster. Utöver Life science-företag identifieras i ökande grad andra samarbetspartner som till exempel IT-företag samt företag som arbetar med logistik, styrning och ledning, och processtöd.

Samverkan med näringslivet bidrar till att den kompetens som medarbetarna inom Akademiska sjukhuset besitter kan generera värde när framtidens medicintekniska utrustning utvecklas. Detta ger hälso- och sjukvården tillgång till bättre produkter samtidigt som det stärker företagets konkurrenskraft och därmed stärks även Region Uppsala. Redan idag finns det många goda exempel på sådan strukturerad samverkan inom medicinteknik, bioteknik och i utvecklingen av nya läkemedel.

Samtidigt finns det en osäkerhet från sjukhuset och näringslivet om hur parterna ska förhålla sig till lagar och regelverk i samarbeten. Denna osäkerhet kan leda till att potentiellt bra samverkansprojekt inte genomförs. För vårdens företrädare beror osäkerheten ofta på otydlighet om vad man får göra i samarbeten mellan offentlig och privat verksamhet. Företagens osäkerhet beror ofta på svårigheter att förstå vårdens många roller som kravställare, utvecklare och kund.

Det finns ett behov av att öka närheten mellan Akademiska sjukhuset och aktörer från näringslivet. För att uppnå detta behövs en tydlig struktur för näringslivssamverkan inom sjukhuset, som kompletterar strukturen i Region Uppsala och gör det möjligt att lättare möta externa aktörer. Detta är särskilt viktigt då inledande kontakter med näringslivet ofta uppstår på individnivå – mellan företag och specialister. Vidare behövs tydliga kriterier för att inleda samarbeten för att bedöma att förväntad nytta och erforderliga resurser för samarbeten är väl avvägda. Det behövs också kompetens för bedömning av samarbetsförslag, affärsjuridik och upphandling samt projektledning för utvecklingsprojekt.



Detta behöver vi göra

Utifrån beskrivningen av var vi ligger i förhållande till vår omvärld drar vi slutsatser om vad vi behöver göra för att nå vår vision. Vi utgår i denna del från de fem perspektiv sjukhusledningen har fastställt för att vi ska beakta alla de aspekter som är viktiga för att nå våra uppdrag.

Vi erbjuder den bästa vården för våra patienter

Akademiska sjukhusets ska bedriva en värdeskapande vård med effektiv resursanvändning som skapar största möjliga värde för patienten. Enligt regionplan och budget ska hälso- och sjukvården vara kunskapsbaserad, samskapad, hälsoinriktad, säker och ges i rimlig tid.

Patienternas delaktighet är viktig för att utveckla vården, och i enlighet med Region Uppsalas mål *Samskapad hälso- och sjukvård* och arbetet med patientkontrakt ska vi stärka patienternas och anhörigas delaktighet och utveckla patientnära arbetssätt. För att stödja de arbetssätt som beskrivs här behöver vi ett sammanhållet ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet. Dessa arbetssätt kommer också att skapa förutsättningar för en god kvalitets- och patientsäkerhetskultur. För ett långsiktigt och hållbart arbete med kvalitet behövs ett strukturerat och metodbaserat stöd från ledning och sjukhusadministration med syfte att förenkla kvalitetsarbete och utveckling inom verksamheten.

För att skapa största möjliga värde för våra patienter och deras anhöriga behöver Akademiska sjukhuset vidga fokus till att inkludera hela patientens resa och upplevelse genom vården och möjliggöra möten på patientens villkor. Arbetet med patientupplevelsen som helhet inrymmer digitalisering, bemötande, tillgänglighet och service.

De perspektiv vi behöver beakta för att skapa den bästa vården för våra patienter finns beskrivna i Region Uppsalas kvalitetspolicy. Genom vårt arbete i kunskapsstyrningsorganisationen arbetar vi för att utveckla en vård som bygger på både ny och befintlig kunskap. Vi har skapat ett processororienterat synsätt, och vi ska fortsätta att utveckla och tillämpa det i våra patientprocesser. För att skapa effektiva flöden och välfungerande processer ska vi samverka med andra aktörer, till exempel kommuner och primärvård.

I enlighet med Region Uppsalas mål *Kunskapsbaserad hälso- och sjukvård* ska vården bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet. För att fortlöpande kunna förbättra våra processer är vi beroende av att kunna utvärdera resultaten av de förändringar vi gör. Vår förmåga att följa upp vårdens resultat måste förbättras. Det innebär bättre tillgänglighet till våra egna resultat och till kvalitetsregisterdata. Vi behöver definiera viktiga indikatorer att följa och göra det möjligt att följa dessa i centrala utdatasystem. Kvalitet i vården uppstår i den vårdnära miljön och övergripande initiativ från ledning blir effektiva endast om de stödjer det arbetet. Medarbetarnas delaktighet och engagemang är nödvändigt för att skapa en lärande organisation, liksom engagerade ledare med kunskaper i förbättringsarbete. Uppföljning och förbättringsarbete ska drivas på alla nivåer inklusive arbetsplatsnivå, vilket ställer krav på valet av indikatorer.

Ett systematiskt, riskmedvetet och förebyggande arbete är centralt för att skapa en patient-säker vård där patienterna skyddas mot vårdskador. Enligt Region Uppsalas mål *Säker hälso- och sjukvård* har regionen antagit en nollvision för undvikbara vårdskador. Regionens mål är att vara bland de bästa i Sverige när det gäller patientsäkerhetsarbetet och Akademiska sjukhuset har en viktig roll i detta arbete.

God tillgänglighet och kontinuitet är viktiga faktorer för förtroendet för vården. Enligt Region Uppsalas mål *Hälso- och sjukvård i rimlig tid* ska ingen patient behöva vänta oskälig tid på de vårdinsatser som hen har behov av. Akademiska sjukhuset ska aktivt verka för att Region Uppsala ska nå målet.

Vi är en välmående organisation som investerar i framtiden

Vår strategi för en välmående organisation som investerar i framtiden utgår från Region Uppsalas övergripande mål för personal och från sjukhusets kärnvärden: ödmjuka, skickliga och långsiktiga.

Attraktiv arbetsgivare

Region Uppsala ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare kan växa, känna stolthet och utvecklas. Chefer och medarbetare ska ha goda förutsättningar att arbeta utifrån sin kompetens och profession, och genomföra och leda förändringsarbete på olika nivåer. För att skapa ett hållbart arbetsliv ska medarbetarna ha möjlighet att påverka och vara delaktiga. Medarbetarnas förbättringsförslag är viktiga medel för att förbättra arbetsmiljön. Vårt sätt att ta till vara på medarbetarnas förslag är genom Idékraft, en strukturerad idésluss som skapar strukturella förutsättningar för ett medarbetardrivet förbättringsarbete. Vårt sätt att ta vara på medarbetarnas förslag är genom Idékraft, en strukturerad idésluss som skapar strukturella förutsättningar för ett medarbetardrivet förbättringsarbete.

- Vi vill ha användbara karriär- och utvecklingsvägar som är tydliga både för anställda i den kliniska verksamheten och för anställda, studenter, elever och praktikanter som forskar och utbildas inom Region Uppsala.
- Våra medarbetare ska kunna växa, känna stolthet och utvecklas.
- Vi ska ha en förankrad, långsiktig och transparent lönepolitik.

Hållbart arbetsliv

Region Uppsala ska vara en modern arbetsgivare. Administrativa arbetsuppgifter ska minskas för vårdpersonal och chefer. Detta sker genom digitalisering och överföring av arbetsuppgifter. Medarbetarnas digitala arbetsplats ska förbättras och stödja arbetet. Vi ska aktivt arbeta för att rekrytera och behålla medarbetare, till exempel med kompetensutveckling.

- Vi verkar enligt våra kärnvärden som är väl förankrade, accepterade och kända i hela organisationen. Detta inkluderar att vi aktivt arbetar med likabehandling som naturlig del i den dagliga verksamheten, så att vi är en arbetsplats fri från diskriminering, kränkande särbehandling och trakasserier och att vi utmärks av ett professionellt bemötande.
- Vi arbetar mer förebyggande och främjande och ökar vår systematik i alla processer.
- Vi ska ha en arbetsmiljö och arbetsförhållanden som bidrar till att medarbetare kan och vill stanna kvar.

Tydligt och ansvarstagande ledarskap

Chefer och ledare ska, i enlighet med Region Uppsalas chefspolicy, ha helhetssyn, skapa delaktighet, ha mod och vara innovativa och utveckla verksamheten.

- Våra chefer tillämpar och utvecklar sin kunskap och kompetens i ledarskapsfrågor.
- Vi ska verka för att stärka ledarskapet på alla nivåer i organisationen.
- Vi har tydliga och rimliga chefsuppdrag samt en god chefsförsörjning som stöttas genom att vi identifierar och utvecklar ledartalanger.



Vi är internationellt erkända inom klinisk forskning, utbildning och innovation

FORSKNING

Akademiska sjukhusets bidrag är avgörande för att Region Uppsala ska nå sitt strategiska mål *Internationellt erkända inom forskning och innovation*. Klinisk forskning ska utgöra en naturlig del av den verksamhet som bedrivs inom Akademiska sjukhuset. För personer som är involverade i klinisk forskning ska tid för att fullgöra uppdraget avsättas som en del av det ordinarie arbetet. Speciellt fokus behövs riktas mot de som nyligen disputerat och som vill fortsätta forska eftersom övergången från doktorand till självständig forskare ofta beskrivs som utmanande.

I de verksamheter inom sjukhuset där forskning bedrivs ska alla medarbetare känna sig inkluderade och delaktiga. Den forskning som genomförs ska vara relevant och av hög kvalitet, följa sjukhusets regelverk och hålla hög etisk standard. Nyttjande av olika kompetenser och professioner blir allt viktigare för att ta fram den nya kunskap som behövs för att utveckla vården, interprofessionell forskning måste därför stimuleras.

Väl fungerande samarbete mellan Akademiska sjukhuset och Uppsala universitet är av avgörande för båda parter och möjliggör genomförandet av klinisk forskning. I ökande grad är också internationella samarbeten av betydelse för att kunna genomföra större forskningsprojekt, både i form av samarbeten på EU-nivå och globala samarbeten. Samverkan med andra universitetssjukhus, andra regioner och andra förvaltningar inom Region Uppsala kommer också att vara avgörande för fortsatt framgång.

I enlighet med Region Uppsalas strategi för forskning, som bland annat beskrivs i Region Uppsalas och Uppsala universitets gemensamma visioner och mål, vill vi under de kommande åren arbeta inom följande strategiska områden.

Forskningens förutsättningar

- Vi ska arbeta för en effektiv, samordnad och integrerad infrastruktur för klinisk forskning.
- Vi ska verka för tillgång till patientunderlag som är ändamålsenligt för forskningsuppdraget.
- Nya områden av stor betydelse för sjukhuset ska tillföras riktad stöd för snabb etablering.
- Vi ska bygga vidare på sjukhusövergripande gemensamma stödfunktioner för forskning.
- Vi ska säkra stabil finansiering för klinisk forskning.

Forskarens förutsättningar

- Vi ska frigöra tid för medarbetare som genomgår forskarutbildning.
- Vi ska skapa bra förutsättningar som stimulerar till fortsatt forskning efter disputation.
- Vi ska utveckla karriärvägar för kliniska forskare med speciellt fokus på hälsoprofessionerna.
- Vi ska stimulera och uppmuntra till samarbete mellan olika professioner.

Samverkan och samarbete

- Vi ska stärka samverkan med Uppsala universitet på alla nivåer inklusive inom sjukhusets FoUU-råd.
- Vi ska vidareutveckla samarbetsformer med för sjukhuset relevanta företag för att genomföra kliniska forskningsprojekt.
- Vi ska utveckla internationella forskningssamarbeten inom för sjukhuset viktiga områden samt aktivt verka inom till exempel ERN (European reference network) och som aktiv part inom relevanta EU-konsortier.
- Vi ska skapa rutiner inom sjukhuset för visiting professors, visiting researchers/fellows och postdocs från andra länder.
- Vi ska stärka det sjukvårdsregionala forskningssamarbetet.
- Vi ska utveckla forskningssamarbete med andra vårdförvaltningar inom Region Uppsala, exempelvis inom ramen för programmet Effektiv och nära vård 2030.

Ledning och styrning

- Forskning ska utgöra en självklar del av sjukhusets verksamhet som efterfrågas, uppmuntras och följs upp på ledningsnivå med bland annat indikatorer där både forskningens kvalitet och kvantitet tillmäts betydelse.
- I utbildning för medarbetare och chefer och vid introduktion av nya medarbetare ska alltid information om sjukhusets forskningsuppdrag ingå.
- Vid rekrytering av nya medarbetare och chefer ska forskarutbildning, forskningsintresse och forskningsmeriter alltid efterfrågas när det bedöms relevant och ingå som viktig del vid utvärderingen av de sökande.
- Vi ska skapa goda förutsättningar för och stimulera till interprofessionell forskning.
- Vi ska prioritera forskning som kan bidra till fortsatt utveckling av befintliga nationella vårduppdrag samt bidra i processen för nationell högspecialiserad vård.

UTBILDNING

Utbildningsorganisation med tydlig struktur

- Det ska finnas en tydlig struktur (ansvarsfördelning och roller) för utbildningsuppdraget, på både sjukhus- och verksamhetsnivå - som omfattar hela utbildningsuppdraget.
- Det ska finnas en utbildningsavdelning på sjukhusnivå med uppdrag att:
 - Synliggöra, följa upp och kvalitetssäkra utbildningsuppdraget.
 - Stödja verksamheterna i arbetet med utbildningsuppdraget.
 - Driva utveckling i strategiskt viktiga frågor som rör utbildning.

Synliggöra universitetssjukhusets utbildningsuppdrag

Utbildningsuppdraget genomförs integrerat med vårduppdraget, av sjukvårdens medarbetare. Det har direkta effekter på vårdproduktion, men är inte synligt i verksamhetsuppföljning.

- Utbildningsuppdraget ska följas upp systematisk, på sjukhus- och på verksamhetsnivå vad gäller omfattning, utbildningsrelaterad produktions- och kompetens resurser.

Produktions- och kapacitetsplanering av utbildningsuppdraget

Utbildningsuppdraget behöver planeras integrerat med vårduppdraget för att hög kvalitet och effektivt nyttjande av vårdens resurser ska uppnås. Tillgång till ändamålsenliga lokaler och utrustning för den praktiska och teoretiska kliniska undervisningen behöver säkerställas.

- Utbildningsansvariga ska ingå i sjukhus- och verksamhetsledningsgrupper.
- Utbildningsuppdraget ska produktions- och kapacitetsplaneras.
- Utbildningsuppdraget ska beaktas i beslut som rör lokaler och utrustning vid sjukhuset.

Klinisk kompetensutveckling och fortbildning

Systematisk klinisk kompetensutveckling och fortbildning behöver svara mot olika yrkesgruppers och universitetssjukhusets behov (Sjukhusstyrelsens verksamhetsuppdrag och budget, 2021). Det är strategiskt viktigt för att möta den snabba medicinska utvecklingen, den tilltagande specialiseringen, för att stärka den högspecialiserade vården, och för att attrahera och behålla de medarbetare och den kompetens sjukhuset behöver.

- Det ska finnas funktioner inom utbildningsorganisationen på sjukhusnivå med uppdrag att fungera som stöd för verksamheterna i arbetet med att säkerställa klinisk professionell och interprofessionell kompetensutveckling och fortbildning för olika yrkesgrupper, utifrån såväl bassjukvård som högspecialiserad vård.

Högsta kvalitet i utbildningen

Hög kvalitet i handledning, tillgång till handledningskompetens som motsvarar behov, och ett konstruktivt utbildningsklimat är nyckelfrågor för att hög kvalitet i utbildningsuppdraget ska kunna uppnås, på ett resurseffektivt sätt.

- Utbildningen ska bedrivas av välutbildade handledare och kvaliteten i handledningen ska följas upp.
- Utbildningsklimatet ska följas upp på sjukhus- och på verksamhetsnivå.
- Utbildningsuppdraget ska synliggöras som en viktig del i yrkesrollen för alla medarbetare.
- Hög instruktörs- och handledningskompetens också hos medarbetare utan formella handledaruppdrag.

Utbildning och färdighetsträning i träningsmiljö

Det finns ett behov av en långsiktig plan för hur möjligheter till klinisk träning och simulering på kliniskt träningscentrum (KTC) ska säkras på ett sätt som svarar mot universitetets och sjukhusets behov.

- En samlad behovsanalys ska genomföras för KTC i samverkan mellan KTC och ansvariga för universitetssjukhusets och regionens, samt universitetets perspektiv.

Stärkt samarbete inom Region Uppsala i produktionsplanering och kvalitetssäkring

- Vi ska arbeta för att en regionövergripande produktionsplanering för utbildningsuppdraget kommer till stånd, med målsättningen att berörda sjukvårdsförvaltningar fungerar som stöd för varandra i utbildningsuppdraget.
- Vi ska arbeta för att ett regionövergripande regelverk utformas för fördelning av ST-löne-kostnader som omfattar såväl sidotjänstgöring under ST, som tjänstgöring inom avsedd specialitet men i annan förvaltning än den där ST-läkaren har sin anställning.
- Utbildningsuppdraget ska säkerställas vid utformning av avtal med privata vårdgivare inom Region Uppsala: tillgång till utbildningsplatser som svarar mot behov (lokaler, handledarresurser), tydliga kvalitetskrav, och ett regiongemensamt regelverk för finansiering av lönekostnader.

Stärkt samarbete inom Sjukvårdsregion Mellansverige

- Sjukhuset ska ha en utbildningsavdelning på sjukhusnivå med uppdrag att vidareutveckla och stötta samarbetet med Sjukvårdsregion Mellansverige ur ett utbildningsperspektiv, för olika yrkesgrupper.
- Planering av sidotjänstgöring för ST-läkare från sjukvårdsregionen ska ske med minst ett års framförhållning och kvaliteten i sidotjänstgöringen ska följas upp.
- Ansvar och roller ska framgå på ett tydligt sätt i planeringen av sidotjänstgöring.
- Gemensam produktionsplanering ska äga rum, med ömsesidigt utbyte mellan Akademiska sjukhuset och Sjukvårdsregion Mellansverige ur såväl vård- som utbildningsperspektiv.

Stärkt samarbete nationellt och internationellt för den högspecialiserade vården

För att som universitetssjukhus möta konkurrensen på såväl nationell som internationell nivå krävs kontinuerlig vetenskaplig och klinisk fortbildning såväl inom Sverige som utomlands.

- Resurser ska avsättas för stärkt nationellt och internationellt utbildningsrelaterat samarbete och stöd finnas via funktioner inom utbildningsorganisationen på sjukhusnivå.

INNOVATION

- Vi ska stärka samverkan med företag för att utveckla sjukvården för patientens bästa genom att utveckla nya väl fungerande och etablerade samarbetsformer med näringslivet.
- Vi ska ha strategiska och långsiktiga samarbeten med företag inom viktiga kliniska spetsområden, där samarbetena bidrar till den kliniska processen, respektive verksamhetens verksamhetsmål och vår konkurrenskraft.
- Vi ska vara en självklar och viktig del i utvecklingen av Life science inom Region Uppsala. Vi önskar att stärka samarbeten med Life science kluster i Mälardalsregionen och bidra till regional och nationell utveckling.
- Vi ska ha en tydlig struktur och samordning inom Akademiska sjukhuset av all typ av samverkan med näringslivet med tydliga regler och principer för avtal och samarbetsformer och säkerställa en stark koppling till det välutvecklade nätverk av näringslivsaktörer som finns i Region Uppsala.
- Vi ska underlätta möjligheten att söka olika former av extern finansiering av utvecklings- och innovationsprojekt till exempel i form av EU-medel, Vinnova-medel och genom företagens egna utvecklingsresurser.

Vi har en ledande position i vårt vårdnätverk

Akademiska sjukhuset är inte beroende av att bedriva all vård som bedrivs i nuläget för att klara sina olika uppdrag. Andelen högspecialiserad vård ska öka. Vi ska fortsätta utföra den vård som behövs för att stödja den specialiserade vården och för att bedriva våra utbildningar. Vi ska skapa förutsättningar att söka och erhålla tillstånd för nationell högspecialiserad vård. Fördelningen av nationell högspecialiserad vård inom landet kommer att definiera Akademiska sjukhusets roll i framtiden.

För att skapa utrymme för detta behöver vi utöka vårt samarbete med andra sjukhus i vår sjukvårdsregion och omfördela delar av vår vård dit. Det kan innebära att inte bara volymer av vanlig vård flyttas, utan att delar av nuvarande länssjukvård får andra utförare. Idag är våra medicinska resultat som helhet mycket goda, men våra ledtider för långa. En omfördelning enligt ovan i kombination med en ändrad vårdstruktur inom Region Uppsala kommer att skapa förutsättningar för bättre tillgänglighet. För att möjliggöra den ändrade vårdstrukturen inom Region Uppsala ska sjukhuset arbeta aktivt med omställningen till effektiv och nära vård, och överföra delar av sjukhusets vård till andra vårdgivare där den vården kan bedrivas mer resurseffektivt. En resurseffektiv vård kräver också ett gott och fördjupat samarbete med kommunerna i länet.

Vårt samarbete med våra partners i sjukvårdsregionen ska stärkas. Vi ska uppmuntra och underlätta utbyte av medarbetare och välkomna olika professioner, till exempel läkare, sjuksköterskor och undersköterskor, från sjukhusen i regionen till oss för sido- och vidareutbildning. Likaså erbjuder vi forskningssamarbeten till våra avtalspartners. Vi ska fokusera på samarbetet i regionala programområden (RPO) och verksamhetschefsgrepp. Vi ska lyfta omvårdnadsperspektivet och arbeta för att våra omvårdnadsexperter är representerade i nätverk som RPO. Sjukhuset bör stärka sin roll som resurs för sjukvården i sjukvårdsregionen, genom specialistkonsultationer, både fysiskt och digitalt.

Vi har en effektiv organisation som investerar i framtiden

Akademiska sjukhuset har under flera år uppvisat ett negativt resultat och sjukhuset har en högre genomsnittlig kostnadsnivå än andra universitetssjukhus. Detta vill vi ändra på. Dels för att bidra till Region Uppsalas finansiella mål om en ekonomi i balans, dels för att vara konkurrenskraftiga på marknaden för riks- och regionvård. Genom effektivt resursutnyttjande tar vi ansvar för en långsiktigt god ekonomi, vilket är en förutsättning för framtida investeringar.

Vi ska fullfölja vårt pågående arbete med att nå en ekonomi i balans. Senast 2023 ska sjukhuset klara sig inom budget. För att lyckas uppnå detta behöver vi i största möjliga utsträckning verkställa 2021 års åtgärdsprogram och inför 2022 och 2023 fylla på med ytterligare åtgärder. Åtgärdsprogrammen bygger på förbättrat samarbete över verksamhetsgränserna och att alla verksamheter bidrar med idéer och med konkreta åtgärder.

Genom att effektivisera verksamheten vill vi också förstärka vår produktionskapacitet med riktade satsningar för att kunna utföra både vårt länsuppdrag och för att bibehålla och riks- och regionsjukvården.

Vi vill utveckla vårt processororienterade arbetssätt, med utgångspunkt i Region Uppsalas kvalitetsstrategi. För att sjukhusadministrationen på bästa sätt ska stödja verksamheten behöver en ökad samordning ske mellan sjukhusadministrationens avdelningar och enheter. Vi anser samtidigt att den befintliga linjeorganisationen med verksamhetsområden baserade på medicinska specialiteter har många fördelar och därför behåller vi de medicinska specialiteterna som bas för vår organisation. Vi behöver följa upp och utveckla vår organisation och våra processer fortlöpande.

På samma sätt som det är nödvändigt för att bedriva den bästa vården så är en effektiv organisation beroende av ett kontinuerligt kvalitetsarbete. Utveckling av vårt ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet är nödvändigt för att skapa en effektiv organisation. En stärkt digital utveckling är nödvändig för att förbättra och förenkla både för patienter och medarbetare.

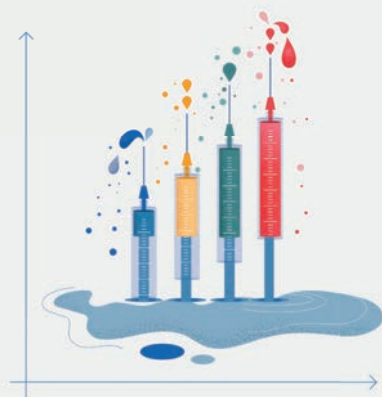


BERENDSEN

Våra förflyttningar

Sjukhusledningen har, med utgångspunkt i nulägesbilden och en bedömning om vad vi behöver göra för att nå vår vision, prioriterat fyra områden där vi gemensamt behöver kraftsamla för att nå ett nytt önskat läge. Vi kallar dessa våra förflyttningar. Förflyttningarna markerar de områden som sjukhusets alla medarbetare tillsammans kommer att fokusera på under de kommande åren. Förflyttningarna påverkar alla uppdrag och perspektiv, hela sjukhuset och alla medarbetare.

Vi står inför flera utmaningar som beskrivits i de föregående delarna av strategin. Dessa är bland annat kopplade till kvalitet och vårdresultat, tillgänglighet, att behålla och rekrytera personal, hantering av vårt ekonomiska underskott och infrastruktur för IT, lokaler och medicinteknisk utrustning. Den högspecialiserade vård vi bedriver är dessutom i allt högre grad konkurrensutsatt och det pågår en omställning och nivåstrukturerings av svensk sjukvård. Vi behöver arbeta för att hantera alla dessa utmaningar, men sjukhuset har identifierat följande fyra förflyttningar som de viktigaste områdena för alla på sjukhuset att gemensamt bidra till.



Arbeta datadrivet med kvalitet.

Vår vård håller hög internationell klass och vårdresultaten är i sin helhet mycket goda. Men vi behöver följa upp vårdresultaten mer strukturerat.

Därför ska vi införa ett datadrivet arbetssätt som gör att vi kan summera erkända kvalitetsindikatorer för hela sjukhuset i ett gemensamt kvalitetsindex.



Skapa en hållbar arbetsplats.

Vi behöver bli bättre på att behålla våra befintliga medarbetare och attrahera nya.

Därför ska vi skapa en arbetsplats som är hållbar och som vi är stolta över. Där våra studenter drömmer om att jobba. Vi ska göra det genom att förbättra vår arbetsmiljö och våra individuella utvecklingsmöjligheter.



Utföra mer högspecialiserad vård.

I den pågående omstruktureringen av svensk sjukvård behöver vi förändra vårt vårdutbud.

Därför ska vi göra mer av det vi är bäst på: att genom forskning och tillämpning av nya metoder utveckla vår högspecialiserade vård.



Öka antalet tillgängliga vårdplatser.

Bristen på tillgängliga vårdplatser skapar långa väntetider som i sin tur skapar problem med överbeläggningar, utlokaliseringar och en överbelastad akutmottagning.

Därför måste vi jobba tillsammans inom både slutenvården och övriga delar av vårdkedjan. Och vi ska göra det genom att utveckla våra arbetssätt och processer.



AKADEMISKA SJUKHUSET

Vi är det stora sjukhuset i den lilla staden, med de internationella kontaktytorna och det personliga förhållningssättet. Vår verksamhet erbjuder sjukvård och omvårdnad av högsta kvalitet. Vi står för de senaste framstegen inom medicinsk forskning. Vårt engagemang och vår kunskap står som grund i allt vi gör - vi tänker nytt, tar ansvar och är ödmjuka. Vår vardag handlar om människor. Människor som lägger sina liv i våra händer. Det är ett enormt ansvar och vi är stolta över den vård vi ger dem. Tillsammans gör vi livsviktig skillnad.