

Et digitalt 2038

Digital strategi for Helse Nord RHF 2023–2038

Sammen om helse i nord

Forord

Et digitalt 2038; Digital strategi for Helse Nord RHF er utviklet i parallell med Regional utviklingsplan 2038¹ (RU38) og utdyper den ønskede digitale utviklingen i perioden frem til 2038. RU38 har både et kortsiktig og et langsiktig perspektiv, hvor Helse Nord RHF's vedtatte Strategi for Helse Nord RHF 2021-2024 skal dekke planens første periode.

Sammen om helse i nord

Visjonen er vårt ønskede fremtidsbilde, hvor aktørene i enda større grad samarbeider om et felles målbilde – å bygge en bærekraftig helsetjeneste i Nord-Norge. *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023* er i skrivende stund under revidering og vil komme ut i nytt format *Vår felles helsetjeneste*.

Teknologi er en av flere viktige faktorer for å bygge fremtidens helsetjenester. I lys av utfordringene beskrevet i RU38, mener jeg at Helse Nord skal ta mål av seg til å gjennomføre en digital transformasjon. Med dette mener jeg å tenke nye måter å levere tjenestene til befolkningen på, hvordan vi skal planlegge fremover med organisasjonsutvikling og ledelse, hvordan vi skal dele informasjon og samhandle med andre offentlige aktører og hvordan vi skal prioritere bruken av ressurser fremover.

Vi får til mer når helseforetak samarbeider seg imellom og sammen med kommuner og andre helse- og samfunnsaktører. Helsetjenesten er til for pasienter og pårørende, og sammen med dem kan vi utvikle og gi gode helsetilbud. Sammen har vi et felles ansvar for en sammenhengende helsetjeneste i nord. Digitale løsninger er og vil være en viktig bidragsyter for å løse vårt felles ansvar.

Helse handler både om helsetilstanden i befolkningen og om utvikling av helsetjenesten. Vi skal sammen bidra til best mulig helse i befolkningen.

Denne strategien støttes av to underliggende dokumenter; IKT plan 2022-2024 og Innsiktsrapporten *Det digitale 2038*. Det er en fordel, men ikke nødvendig, å ha lest detaljene i disse dokumentene for å forstå retningen som settes for det digitale 2038. Strategien skal være en veiviser, og støttes av mer kortsiktige handlingsplaner underveis.

Marit Lind
Konst. adm. direktør
Helse Nord RHF

¹ Styresak 179-2022

Innhold

1. VISJON FOR DET DIGITALE 2038	5
2. VERDIER	5
3. STRATEGIENS FORMÅL	6
4. OVERORDNEDE MÅL MED STRATEGIEN	6
5. PRIORITERTE STRATEGISKE GREP	7
5.1 Nasjonale teknologi- og digitaliseringssatsinger.....	8
5.2 Helse Nords digitale grunnmur.....	8
5.3 Pasient og pårørende	8
5.4 Det digitale sykehuset	9
5.5 Ansatt i Helse Nord	10
5.6 Ledelse	11

Sentrale begreper i strategien

- **Å digitalisere** er å bruke elektroniske løsninger i stedet for analoge løsninger.
- **Digital optimalisering** er prosessen fra å bruke analoge eller digitale løsninger til å kontinuerlig optimalisere arbeidsprosessene ved hjelp av digitale løsninger.
- **Digital transformasjon** er prosessen hvor organisasjoner bruker digitale løsninger til å etablere nye forretningsmodeller med bakgrunn i de teknologiske mulighetene. Ofte medfører digital transformasjon radikale endringer i måten arbeidsoppgavene utføres og organiseres.

1. Visjon for det digitale 2038

I 2038 vil vi fortsatt snakke mest om mennesker når vi snakker om spesialisthelsetjenesten. Det er mennesker som er pasienter og pårørende og det er mennesker som arbeider i spesialisthelsetjenesten og i de øvrige virksomhetene som Helse Nord har en relasjon til. Samtidig vil den teknologiske utviklingen i 2038 ha endret verden rundt oss. Den digitale utviklingen har bidratt til en bedre og mer effektiv pasientbehandling med lavere forbruk av ressurser. Pasientens pårørende vil være mer inkludert i behandlingen. Den analoge helsetjenesten vil ha smeltet sammen med den digitale helsetjenesten og innbyggerne i nord vil nyte godt av en hybrid helsetjeneste. Et digitalt Helse Nord vil bidra til at landsdelen vår knyttes tettere sammen samtidig som vi bidrar til at alle i Norge får et bedre og mer likeverdig helsetilbud

På veien frem mot 2038 har Helse Nord lyktes med å utvikle ledere med et tankesett som evner å utvikle og nyttiggjøre den digitale transformasjonen. For å bruke mulighetsrommet er kompetanse på omstilling og vilje til å endre organisering og struktur på virksomheten helt avgjørende. For å lykkes er Helse Nord avhengig av å etablere felles standardiserte tjenester til det beste for befolkningen.

I 2038 vil pasienten og pårørende oppleve en sammenhengende digital helsetjeneste og skillet mellom nivåene i den offentlige helsetjenesten og øvrige helseaktører vil være visket ut. Helse Nord har utviklet digitale tjenester og digitalisert eksisterende tjenester slik at pasienter og pårørende opplever og får en god og sammenhengende helsetjeneste.

Det digitale 2038 skal bidra til god digital interaksjon med befolkningen og relevante samarbeidsparter, en god hverdag for de ansatte og en effektiv spesialisthelsetjeneste som leverer tjenester av høy kvalitet med digitale verktøy tilpasset behovene.

For å kunne oppnå dette i 2038 er Helse Nord avhengig av å jobbe mot visjonen:

Sammen om et digitalt fellesskap for helse i nord

2. Verdier

Kvalitet, trygghet og respekt er nasjonale verdier for spesialisthelsetjenesten. Gjennom et godt lagspill skal vi her i nord bidra til en spesialisthelsetjeneste som lever opp til verdiene.

Gode digitale løsninger vil bidra til øket kvalitet i behandlingen, øke tryggheten gjennom god dialog og riktig informasjon. Helse Nord respekterer pasientenes tid og situasjon gjennom å tilby løsninger på pasientens premisser. Digitale løsninger muliggjør lagspill med pasienten og hvor helsearbeidere oppleves som viktige medspillere uavhengig av geografi, organisasjon og profesjon. I tillegg vil digitale løsninger muliggjøre lagspill mellom virksomhetene i Helse Nord og viske ut dagens grenser mellom helseforetak og fagmiljøer

Visjonen, sammen om et digitalt fellesskap for helse i nord, hjelper oss å realisere verdiene.

3. Strategiens formål

Dette er en strategi for Helse Nord RHF, det vil si en strategi for det regionale helseforetaket og er **styringsverktøy for digitale transformasjon** i foretaksgruppen frem mot 2038. Visjonen og strategien bygger på innsiktsrapporten Det digitale 2038 og ble utviklet i parallell Regional utviklingsplan 2038 for Helse Nord RHF.

Det forutsettes at strategien kompletteres med et arbeid som kartlegger en ambisjon for en kortere tidsperiode (1-4 års perspektiv). I tillegg bør det utarbeides handlingsplaner og andre tiltak for å realisere ambisjonene.

4. Overordnede mål med strategien

Helse Nords digitale visjon og strategi setter retning mot 2038 for hvordan foretaksgruppen skal utvikle seg digitalt. Strategien skal bidra til at digital transformasjon blir styrt i ønsket retning. Visjonen og strategien skal være retningsgivende for hele Helse Nord.

Overordnede, årlige styringsmål er gitt i oppdragsdokument fra Helse- og omsorgsdepartementet. Strategien har som mål å bidra til at Helse Nord beveger seg i riktig retning i forhold de til enhver tid gjeldende målene.

Overordnede mål (2023):

- Styrke psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling
- Styrke forskning, innovasjon og kompetanse og forbedre kvalitet og pasientsikkerhet
- Rask tilgang til helsetjenester og sammenhengende pasientforløp

I tillegg skal den digitale utviklingen bidra til at samiske pasienter får et likeverdig spesialisttjenestetilbud hvor samisk språk og kultur blir ivaretatt.

Frem mot 2038 forventes en endring av rollene til pasient og fagprofesjonelle som vil medføre systemendringer². En transformasjon fra en diagnosefokuset, episodisk og re-aktiv helsetjeneste til personsentrert, integrert og proaktive helsetjeneste med organisering og struktur tilpasset teknologisk mulighetsrom gir retning for digitalisering og digital transformasjon av Helse Nord.

Gode prinsipper for utviklingen av digital utvikling sett fra pasientens, de ansattes og helsetjenesten ståsted:

Fra	Pasient	Til
Pasienten er passiv mottaker av helsetjenester.	Jeg er et individ, ansvarlig for min kropp og helse, og vil ta aktivt ansvar i min egen behandling.	
Helse defineres av fagpersoner.		Helse er en ressurs for "hva er viktig" for meg.

² Bernsten G, Chetty M, Ako-Egbe L, Yaron S, Phan P, Curran C, et al. Person-Centred Care Systems: From Theory to Practice. A White paper for ISQUA. (in press). ISQUA; 2022. Report No.: ISBN 978-0-9955479-2-6.

Helsetjenesten vurderer og behandler helseutfordringer som passer inn i faglig forhåndsdefinerte diagnoser.

Helsevesenet veileder og støtter min søken etter helse på mine premisser.

Fra	Profesjonelle	Til
Pasienten er en besøkende i fagpersoners verden.	Fagpersonen er en besøkende i pasientens liv.	
Fagpersonen inviterer pasienten til å delta i evidensbaserte og faglig definerte forløp og mål.	Pasienten inviterer fagpersoner til å støtte og veilede "i det som er viktig for meg" ved hjelp av evidens- og erfaringsbasert kunnskap og ferdigheter.	
God behandling defineres av fagpersoner.	God behandling i hele pasientreisen defineres av hva "som er viktig" for pasienten.	
Fra	System	Til
Systemene er siloer inndelt i omsorgsnivå og profesjon.	Systemenhetene er selvorganiserende og ansvarlige for pasientreisen.	
Systemet finansierer, støtter og kontrollerer helsetjenester basert på en silobasert tjenesteproduksjon.	Systemet finansierer, støtter og kontrollerer hele pasientreisen	
Systemets suksess måles i kost-nytte der nytten er definert av faglig teknisk kvalitet	Systemets suksess måles i kost-nytte der nytten er en kombinasjon av pasientdefinert verdi og faglig teknisk kvalitet.	

5. Prioriterte strategiske grep

I 2038 vil samspillet mellom menneske og teknologi være enda viktigere enn i dag. Den digitale teknologien vil åpne for mange nye muligheter, men helsetjenesten vil alltid utøves i samspillet mellom pasientene og deres pårørende og de ansatte. Det er pasienten og de pårørende som vil ta i bruk digitale løsninger og tjenester som skal forenkle hverdagen og sikre deltagelse i eget pasientforløp. Det vil være de ansatte som vil benytte teknologi til å behandle flere med færre hender. Det er de ansatte som vil bruke teknologi til å gjøre medisinske fremskritt som hever kvaliteten på behandlingen og det er de ansatte som utarbeider nye arbeidsprosesser og bruker teknologi til å redusere andelen administrativt arbeid.

Helse Nord RHF søker langsiktig, strategisk og helhetlig tilnærming til digital transformasjon, hvor menneskene og teknologien fungerer i et samspill samtidig som Helse Nord skal realisere den til enhver tid sittende regjeringens helsepolitikk og ivareta og sikre gevinster av gjennomførte investeringer.

5.1 Nasjonale teknologi- og digitaliseringssatsinger

Flere nasjonale digitaliseringssatsinger som har som formål å gjøre Norge til et sammenhengende land hvor informasjon flyter mellom innbyggere, næringsliv og det offentlige. Disse satsingene har som overordnet mål å etablere digitale tjenester som kan benyttes av innbyggere i Norge.

Ny nasjonal e-Helse strategi vil legge føringer for den digitale utviklingen innen spesialisthelsetjenesten de kommende årene. Denne strategiens visjon er: Sammen om helhetlige, trygge og nyskapende tjenester som fremmer helse og mestring.

For å ivareta nasjonale satsinger legger vi innsats i å:

- oppfylle Nasjonal e-helsestrategi
- delta i nasjonale digitaliseringssatsinger initiert av Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, Digitaliseringsdirektoratet og øvrige offentlige instanser
- aktivt delta i teknologi og digitaliseringsnettverk
- implementere teknologiene og de digitale løsningene så snart forholdene ligger til rette for det

5.2 Helse Nords digitale grunnmur

En stabil, sikker og skalerbar IKT infrastruktur og felles standardiserte systemer er en forutsetning for å gjennomføre en digital transformasjon. Helse Nord har de senere årene investert betydelig i å sikre en grunnleggende god regional infrastruktur og felles kliniske systemer.

For å ivareta og videreutvikle Helse Nords digitale grunnmur legger vi innsats i å:

- alltid ha en enhetlig og sammenhengende digital infrastruktur som tilfredsstillers dagens krav og som kan utvikles til å møte fremtidige behov
- fortsette arbeidet med å utvikle standardiserte arbeidsprosesser med tilhørende applikasjonsportefølje i hele foretaksgruppen
- alltid ha sikkerhet og informasjonssikkerhet hvor risikoeksponeringen er akseptabel

5.3 Pasient og pårørende

I 2038 vil pasienter i nord ha all informasjon på «ett sted» og ha «ett kontaktpunkt» med sine behandlere eller sitt team. Samtidig skal de pårørende eller vergen til pasienten og øvrige interessenter f. eks fastlege, kommunale tjenester, NAV, skole etc. som har et tjenstlig behov være inkludert i informasjonsstrømmen og kunne delta mer aktivt i behandlingen. Pasienten skal slippe å fortelle sin historie flere ganger og oppleve samsvar mellom informasjonen de får fra ulike helsearbeidere. Pasient og pårørende skal møte en sømløs helsetjeneste der gråsonen mellom nivåene viskes ut.

Samarbeidet mellom alle aktørene som leverer helsetjenester og pasienten skal være navet i samhandlingen og koordineringen, og pasientens egeninnsats er sentral for å forebygge og forhindre sykdom. Behandlingsplaner er lett tilgjengelig for pasienten og behandlingsteamet.

En behandlings- og oppfølgingsplan skal gi pasient og pårørende oversikt over den samhandlingen som er planlagt.

Pasientens autonomi har blitt forsterket. Pasienten eier og velger selv å dele data med andre. Helse Nord skal forvalte data for en proaktiv oppfølging sammen med pasient og pårørende med aktiv bruk av digitale verktøy og kunstig intelligens for å unngå økt arbeidsbelastning på helsetjenesten.

Pasienter som har behov for spesialisthelsetjenester for en avgrenset episode, skal oppleve helsetjenesten som tilgjengelig, forutsigbar og av god kvalitet.

For å sikre at Helse Nord pasienter og pårørende møter en personsentrert, integrert og proaktive helsetjeneste legger vi innsats i å:

- Utvikle og tilpasse digitale spesialisthelsetjenester slik at de bidra til et likeverdig spesialisttjenestetilbud til den samiske befolkningen.
- benytte tjenestedesign eller tilsvarende metodikk for å utarbeide felles målbilde for «hva er viktig for meg» for kommunikasjon og informasjonsdeling med pasienten, pårørende og deres øvrige interessenter. Målbildet med tilhørende løsninger blir felles for hele Helse Nord på tvers av profesjoner og for alle Helse Nord sine virksomheter.
- ta i bruk digitale verktøy for forebyggende risikokartlegging i behandling og oppfølging av pasienter med lange forløp
- ta i bruk digitale verktøy for selv-hjelp, inkludert egenrapportering og sensorer, der risiko og resultat inngår i dokumentasjonen
- utvide og forbedre bruk av automatiske alarmer ved økende risiko, kombinert med beslutningsstøtte
- videreutvikle kommunikasjonsløsninger som er velegnet for digital dialog mellom pasient og pårørende og helsepersonell, der det er enkelt å gi fullmakter til pårørende. Kommunikasjonsløsningen innbefatter både den tekniske løsningen i tillegg bl.a. rutiner for bruk og premisser som må oppfylles for at kommunikasjonsløsningen skal tas i bruk.

5.4 Det digitale sykehuset

I 2038 vil helsefagsansatte ha et stort utvalg av både mobile og digitale verktøy. Disse har bidratt til en bedre arbeidshverdag og samtidig har verktøyene bidratt til at pasient- og pårørende- dialogen har fått høyere kvalitet. Pasienten blir tilbudt digitale og stedsuavhengige tjenester, og det forventes at volum innen enkelte fagområder vil være betydelig.

Et betydelig antall av arbeidsprosessene har blitt redesignet, digitale og/eller automatiserte. Tilfanget av både interne og eksterne data generert av måle- og sensorteknologi for digital beslutningsstøtte har økt og er integrert i behandlingsforløpene.

Helse Nord har i 2038 etablert felles regionale virtuelle tjenester som en integrert del av behandlingsforløpene. Virtuelle tjenester for pasientkontakt benyttes i betydelig utstrekning. I tillegg benyttes virtuelle tjenester for å sikre spesialiststøtte til den øvrige helsetjenesten.

Spesialisthelsetjenesten har sitt viktigste økosystem i samspill med pasienter, fastleger, kommunehelsetjenesten, private tilbydere av helsetjenester med avtaler med de regionale helseforetakene og NAV. I 2038 tilbyr private og kommersielle aktører et betydelig volum av digitale og dermed stedsuavhengige helsetjenester. Store internasjonale selskaper bygger plattformer tilpasset pasienters behov for innsikt og overvåking av egen helse. I 2038 er helsetjenesten et stort økosystem med funksjonalitet levert av både offentlige og private helsetilbydere og store teknologileverandører. Helse Nord er navet i dette økosystemet for egen region under visjonen sammen for et digitalt fellesskap for helse i nord.

For å realisere digitale sykehus legger vi innsats i å:

- videreføre en regional satsning på digital teknologiutvikling og kompetanse på anvendelse av digital teknologi.
- re-designe, digitalisere og automatisere arbeidsprosesser
- etablere virtuelle tjenester som benyttes felles av hele foretaksgruppen. De virtuelle tjenestene blir en integrert del av bl.a. behandlingsforløp, samarbeid på tvers av helseforetakene og øvrige samarbeidsaktører.
- etablere partnerskapsmodell med aktører som kan bidra til at funksjoner som ikke er nødvendig i direkte pasientbehandling, kan lokaliseres andre steder
- etablere nasjonalt eller regionalt økosystem av helseaktører som koordineres enten på nasjonalt nivå eller av Helse Nord
- etablere nasjonalt eller regionalt økosystem av teknologileverandører til helsetjenesten som koordineres nasjonalt eller regionalt.

5.5 Ansatt i Helse Nord

I 2038 er de ansatte i Helse Nord stolte av å jobbe i en veldrevet spesialisthelsetjeneste og føler en tilhørighet til Helse Nord og egen leder, uavhengig om de har sin fysiske arbeidsplass ved en av Helse Nord's lokasjoner eller de er hybride medarbeidere. I tillegg vil behandling ytes av fagspesialister som ikke er ansatt i Helse Nord.

I Helse Nord er digitale verktøy og løsninger en naturlig del av arbeidshverdagen og ansattes ferdigheter utvikles og trenes i et digitalt miljø.

I møte med pasienten og dens pårørende er den ansatte trygg i valg av digitale løsninger for å kommunisere med pasienten. Dokumentasjon av både pasientdata og pasientkommunikasjonen skjer effektivt og fortløpende.

For mange ansatte i Helse Nord vil den digitale transformasjonen i perioden frem til 2038 ha påvirket arbeidshverdagen fra en hverdag sentrert rundt et sykehus, til en hverdag sentrert rundt pasienten, uavhengig av hvor pasienten befinner seg.

For å sikre rekrutteringen til Helse Nord og utvikle og beholde dyktige ansatte legger vi innsats i å:

- definere og implementere hybride ansettelsesmodeller
- definere og implementere personalpolitikk for ambulante ansatte og team
- utvikle og implementere hybride og gjerne mikroopplærings-, trenings- og ferdighetsprogram.
- få digital kommunikasjon innarbeidet i helsefagutdanningene og aktivt tilpasse den til landsdelen og de tjenestene som leveres til den samiske befolkningen.

5.6 Ledelse

I 2038 preges lederskapet i Helse Nord av at foretaksgruppen har vært gjennom mange år med digital transformasjon og at dette er en naturlig del av toppledelsens arbeidsområde. Virksomhetene og organisasjonsstrukturen i Helse Nord har utviklet seg kontinuerlig og i takt med den digitale transformasjonen

Lederkompetansen vil være endret i 2038 som følge av den digitale transformasjonen. I Helse Nord har lederne sikret at foretaksgruppen har den skaperkraften som er nødvendig, lederne er informasjonskyndige og har evnen til fordypning og til å ta gode beslutninger. Den sosiale kompetansen er utviklet for å møte de nye utfordringene den digitale transformasjonen gir. Ledere har tilgang til bred kompetanse i virksomheten og setter sammen team som kobler teknologi- og helsekompetanse for å utvikle gode løsninger for pasienter og ansatte.

For å sikre en vellykket digital transformasjon og Helse Nord's evne til å realisere gevinstene av transformasjonen legger vi innsats i å:

- Å utnytte det handlingsrommet som strukturendring, organisasjonsutvikling, ny funksjons- og oppgavedeling og prosessdesign gir
- å etablere et regionalt digitalt helsefelleskap med kommunene og andre relevante aktører f.eks NAV, BUP, private helsetjenester og påtar seg rollen med å orkestrere dette.
- bygge kompetanse på digital transformasjon internt i virksomhetene
- se til at digitalt lederskap er prioritert og integrert i toppledelsen i Helse Nord RHF og i de øvrige helseforetakene i regionen.
- sikre at Helse Nord har transformasjonsledere med innflytelse og troverdighet i organisasjonen
- benytte tverrfaglig samarbeid («fusion teams») i den digitale transformasjonen.
- følge opp den digitale transformasjonen kontinuerlig og vurdere effekter underveis. Nødvendige endringer i transformasjonsarbeidet blir gjennomført hurtig for å sikre ønsket effekt.
- utvikle og tilegne oss kompetanse for å kunne ta datadrevne beslutninger.
- sikre gevinst av de foretatte og nye IKT investeringer gjennom felles og standardiserte arbeidsprosesser og funksjoner.

•