

TioHundra – med människan i centrum

”Människan i fokus.”

”Nytänkande och utmaning.”

”En vård som bättre passar individen.”

”Helhetsansvar för människans hälsa, sjukvård och omsorg.”

”En enad front för sjukvård och omsorg.”

Det är beskrivningar av vad TioHundra står för hos några av de människor som arbetar med projektet.

Och det råder stor samstämmighet om att vården och omsorgen i Norrtälje kommun ska anpassas efter vad brukarna behöver, inte efter vad som är bäst för vård- och omsorgsorganisationerna. Det är en stor utmaning, och ingen lätt uppgift att ändra nedärvda strukturer och tänkesätt.

Så det tar tid. Man brukar säga att det tar fem år efter en stor omorganisation att få den nya organisationen att sätta sig. Och det tar ytterligare fem år innan man ser effekterna av den organisatoriska förändringen.

Den tiden har inte TioHundra på sig. Det har gått drygt tre år av projekttidens fem. Tempot är högt, så det finns redan resultat att visa, kvalitetsmässiga och ekonomiska. Och framför allt: det har såtts, och sås hela tiden, frön som kommer att gro och ge skörd. Det vill vi berätta om.

Men först: vad är TioHundra?

Ett samarbetsprojekt

TioHundra är ett samarbetsprojekt mellan Norrtälje kommun och Stockholms läns landsting inom hälsa, sjukvård och omsorg. Det startade officiellt den 1 januari 2006, efter att den s.k. Norrtäljemodellen utretts under några år, och det löper över fem år. Den tändande gnistan var att den dåvarande landstingsmajoriteten hade presenterat ett förslag att lägga ner Norrtälje akutsjukhus, ett förslag som väckte en sällan skådad opinion i Norrtälje.

Opinionen kulminerade i en demonstration där 800 Norrtäljebor ställde upp framför landstingshuset med krav på att hotet skulle tas tillbaka. Politiker som stod på trappan och tog emot demonstranterna säger att kraften från den gången fortfarande känns.

Norrtäljeprojektet tillsattes med målet att skapa en långsiktigt hållbar och trygg struktur för hälso-, sjukvård och omsorg, samt omvårdnad i Norrtälje kommun. De personer som ursprungligen kläckte idén till en förändring, fick i uppdrag att leda arbetet med Norrtäljeprojektet.

Grundtanken med TioHundra är att det ska vara enklare för brukaren att få rätt hjälp – rätt vård, rätt omsorg, rätt service. Det kräver att organisationerna anpassas, och att de människor som arbetar i dem fokuserar om i sitt tänkande. I stället för inifrån och ut ska de tänka utifrån och in. Hur ska det bli bäst för brukaren – patienten, den anhöriga, medborgaren i Norrtälje kommun? Det är med den frågan i botten, i det perspektivet, som förändringarna ska ske.

TioHundra är ett stort förändringsprojekt. Alla förändringar leder inte till förbättringar, men alla förbättringar kräver förändringar. TioHundraprojektet vänder på många stenar för att ta reda på vad som kan göras bättre. Allt ska inte förändras, allt behöver inte förbättras, men en grundtanke är att ingen ska hamna mellan två stolar, vilket lätt sker när det är skilda organisationer eller avdelningar

som tar hand om samma människa. Av tradition är vården och omsorgen uppstyckad. Det innebär inte att man kan stycka upp människan som kommer för att få hjälp.

Därför är helhetstänkande ett av de viktigaste nyckelorden i TioHundra. I ett helhetstänkande ser man människan och inte problemet som människan har. Det innebär bland annat att hjälpa vidare om man själv inte har lösningen på problemet. Vårdsystemet kan ibland likna en djungel för den som inte är insatt. I TioHundra ska man få hjälp att inte gå vilse i den djungeln. I slutänden ska ingen mötas av orden: Det här är inte mitt bord. I Norrtälje ska det bara finnas ett bord: TioHundra.

Så är det uppbyggt

TioHundra består organisatoriskt av olika delar: en politisk beställarnämnd med en förvaltning, vårdbolaget Tiohundra AB – som är den största utföraren, andra privata vårdgivare samt det kommunalförbund mellan landstinget och Norrtälje kommun som äger bolaget. Budgeten omfattar 1,8 miljarder kronor. Landstinget svarar för c:a 980 miljoner, och Norrtälje kommun för c:a 750.

Politiskt leds arbetet i beställarnämnden av tolv politiker, sex från landstinget och sex från kommunen med lika många ersättare, där ordföranden har utslagsröst. Hälften av politikerna representerar majoriteten, hälften oppositionen. Det är en ovanlig konstruktion som speglar tanken från början att partipolitiska intressen skulle träda tillbaka för medborgarnas bästa.

Nämnden har fastställt vision och mål, och har lagt fast planer för verksamheten. Nämnden beställer vården och omsorgen genom sin förvaltning på ett 50-tal personer.

De flesta av oss som sitter i TioHundranämnden bor granne med medborgarna. Bara det är en kvalitetssäkring.

Hans Andersson, ordförande i TioHundranämnden.

Förvaltningen består av olika delar. En central del är en beställarfunktion, som också har ansvar för styrning och uppföljning. Det finns en informationsavdelning som ansvarar för den viktiga kommunikationen internt och ut mot allmänheten. Här finns en avdelning för forskning, utveckling och utbildning. Den arbetar bl. a. med att ta del av ny forskning och att införa nya kunskaper i verksamheten. Avdelningen har också fokus på verksamhetsutveckling och utbildning i organisationen.

Förvaltningen har även en myndighetsfunktion i form av en biståndsavdelning. Där bedömer, förmedlar och beställer 20 handläggare vård och omsorg. De arbetar med människor som på grund av funktionsnedsättning, sjukdom eller ålder behöver stöd, service och omsorg i sitt dagliga liv.

Slutligen innehåller förvaltningen ett kansli, som förutom vanliga kanslifunktioner också har personliga ombud för medborgare med psykiskt funktionshinder, handikappkonsulent och frivilligsamordnare.

Det beställaransvar som nämnden har, ställer stora krav på styrning och uppföljning av vården och omsorgen så att den på bästa sätt tar tillvara invånarnas behov. Det i sin tur har inneburit att avtalsarbetet har fått reformeras.

Speciella avtalshandläggare på förvaltningen arbetar med upphandlingarna, och styr utvecklingen inom TioHundra genom att skriva in kvalitetskrav i avtalen och sedan följa upp dem. Unikt för TioHundra är att de samarbetar nära med biståndshandläggarna med deras stora kunskap om individernas behov.

Kvalitetsupphandlingar görs överallt i landet. Det unika med TioHundra är att här kan man kombinera på olika sätt och ta med tjänster som en enskild kommun eller landsting inte kan göra. På så sätt kan TioHundra lyfta in andra kvalitetsparametrar.

Från början var tanken att TioHundra skulle vara en enda stor organisation med samma chef för både förvaltningen och TioHundra AB. Men efter ett halvår stod det klart att organisationen måste göras om och renodlas i en tydlig beställar- och utförarorganisation. TioHundra AB fick en VD som bara var VD för bolaget, och förvaltningen fick en förvaltningschef.

Vårdbolaget TioHundra AB utför det mesta av arbetet, och hanterar verksamheten på både Norrtälje sjukhus, i primärvården och inom äldreomsorgen. Bolaget svarar för cirka 80 procent av verksamheten. Bakom de övriga 20 procenten står de privata vårdgivarna.

Så tänker vi

Nämnden tog en vision för verksamheten i september 2007. Enligt den ska medborgarna i Norrtälje kommun ha en god hälsa och bra livskvalitet. De ska känna tillit till en trygg och säker vård och omsorg med hög tillgänglighet på lika villkor. Medborgarna ska uppleva stor valfrihet mellan olika tjänster och aktörer, och de ska uppleva att de står i centrum för samordnade insatser under hela mötet med vården och omsorgen.

Den värdegrund som nämnden har ställt upp för projektet innebär att den som arbetar i TioHundra visar respekt för alla människors lika värde, har tillit och förtroende till varandras förmåga och vilja att utveckla bra helhetslösningar utifrån den enskilda individens behov, samt tar ett gemensamt ansvar för att stå för fattade beslut och att sätta helheten framför delarna.

Den som vill arbeta som utförare måste ställa upp på och dela visionen och värdegrunden.

När arbetet väl kom igång efter ett års inkörning, fokuserades det på tre behovsgrupper: Barn och unga, Vuxna/Mitt i livet, samt Äldre. För varje behovsgrupp har det arbetats fram verksamhetsplaner tillsammans med utförarna och övriga intressenter som försäkringskassan, arbetsförmedlingen samt kommunala förvaltningar som socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen.

Av flera skäl inleddes arbetet med de äldre. Dels för att behoven var störst där, drygt 60 procent av resurserna behövs för de äldre, dels för att det fanns mycket att effektivisera när det gällde äldreomsorgen.

Så alla satte sig ner runt samma bord, förvaltningen, TioHundra AB och andra utförare och intressenter och började diskutera: vad behöver de äldre i Norrtälje kommun? Hur ser det ut i dag? Vad kan vi göra bättre? Pensionärsföreningar och patientföreningar fick vara med som remissinstanser.

Barn och unga och Vuxna/Mitt i livet har också fått en verksamhetsplan efter ett gemensamt arbete som följde samma modell.

Vi har tidigare styrt verksamheten mycket utifrån personalens behov. Vår uppgift i TioHundra är att fundera över hur vi kan styra utifrån invånarnas behov.

Karin Thalén, chef för TioHundraförvaltningen.

Det här var inledningen på ett nytt sätt att arbeta. Perspektivet sattes helt på brukarens behov. När behoven var kartlagda började nästa diskussion: hur ska vi tillgodose behoven? Och framför allt: hur ska vi se till att vårdgivarna hakar i varandra så att den som får hjälpen aldrig hamnar mellan två stolar?

Det här födde ett horisontellt tänkande. Man kan likna vårdinsatserna vid vertikala stuprör sida vid sida, förmedlade av sjukhuset, vårdcentraler, äldreboende och privata vårdgivare. Normalt tittar man på produktionskvaliteten, dvs. hur bra utför sjukhuset, vårdcentralerna, äldreboendet eller de privata vårdgivarna sitt arbete? Det är naturligtvis viktigt.

Men TioHundraprojektet vänder perspektivet till ett horisontellt. Brukaren eller patienten behöver kanske hjälp av flera av vårdgivarna och omsorgen, ibland samtidigt, och då blir det intressantare att mäta leveranskvaliteten. Hur väl har brukaren eller patienten fått sina behov tillfredsställda? Hur bra har vårdkedjan hängt ihop? Hur väl har samarbetet mellan de olika delarna fungerat?

Stuprören har varit kompakta. Det har funnits många vattentäta skott mellan de kommunala omsorgsverksamheterna och de vårdinsatser som landstinget svarar för. Men det har också funnits vattentäta skott mellan dem som arbetar inom landstingsverksamheten, mellan primärvården och sjukhuset, och mellan avdelningar på sjukhuset. Det är många kulturer och attityder som ska förändras. Kulturerna måste närma sig varandra. Det är en ständig utmaning. Kommunen och landstinget är inte vana att äga saker ihop, de talar inte samma språk, de är inte vana att samordna sig.

Det har inneburit många problem att försöka lösa. Det är den ena sidan. Den andra sidan är: löser man dem skapas det stora möjligheter.

Under alla dessa år har jag lidit av att se hur patienter inom alla nivåer faller mellan stolarna och får höra att det är inte mig du ska prata med, om du ringer dit blir det säkert bra, det här är inte mitt bord. Nu ligger all sjukhusvård, primärvård och omsorg under samma huvudmannaskap. Det har jag längtat efter i alla dessa år. Därmed inte sagt att jag trodde att det skulle lösa alla problem, men nu har vi chans att hävda att det bara finns ett bord och därmed att alla tar sitt ansvar inte bara för vad de gör med patienten utan också lite före och lite efter.

Tom Grape, en av initiativtagarna, läkare, verksam inom sjukvården i 40 år.

När det gäller att samordna kommunal omsorg med landstingsvård, som TioHundraprojektet har gjort, finns det inte några förebilder i landet – eller ens i världen. Dr John Ovretveit, internationell forskare vid Medical Management Centre på Karolinska institutet, har sagt att TioHundraprojektet är unikt i världen. Och i flera internationella sammanhang har TioHundraprojektet uppmärksammas. Intresset i Sverige är också stort. Åtskilliga studiebesök har tagit del av projektet i Norrtälje.

Samarbete ger förutsättningar för helheten

Intresset riktar sig mot den unika samarbetsmodellen. Den stora skillnaden mellan TioHundra och det traditionella sättet att arbeta med vård och omsorg är att i TioHundraprojektet sitter kommun och landsting i samma nämnd, vid samma bord. De flesta andra kommuner och landsting arbetar också med förbättringar, så i det avseendet är TioHundra inte unikt. Men på andra håll måste aktörerna bjuda in varandra för att kommunicera. Här finns redan kontaktytorna som en del av

vardagsarbetet. Det gör det lättare att prata ihop sig, lättare att nå resultat. Det är den stora skillnaden.

Det vanliga i många kommuner och landsting är att huvudmännen och de olika verksamheterna mår om sina egna resurser. De svårast sjuka kostar mest att ta hand om. Det gör att de ofta skickas runt i förhoppningen att någon annan ska ta hand om och betala för problemet. I TioHundra finns det inte "någon annan" att skicka vidare till. Här brukar man säga att "någon annan" har fått sparken. Här går det inte att skicka någon från den ena till den andra. Frågan måste lösas gemensamt.

Det här synsättet gäller inom hela organisationen, men det är ett stort och tidsödande arbete att förändra människors tänkande. Det handlar om nästan 3 000 medarbetare. Ledningen är tydlig för att få medarbetarna att gå åt samma håll, men vet att det kräver stor uthållighet och envishet. Fem år lär inte räcka för att alla ska nå sina mål på den resan.

En viktig del av TioHundra är som nämnts just helhetstänkandet. Att tänka mer på helheten än på delarna är att använda resurserna både för brukaren och skattepengarna effektivare. Brukaren får samordnade insatser där vård och omsorg hänger ihop. Och skattepengarna räcker längre om man effektiviserar insatserna genom att ta ett samlat grepp. Den som får ta del av en insats som bygger på ett helhetstänkande kan vara säker på att lösningen bygger på fler aspekter än den hade gjort utan ett helhetstänkande bakom. Att tänka i helhet ökar kvaliteten.

Det finns många exempel på det inom TioHundra. Ett exempel på helhetstänkande är att psykiatrin inom Vårdbolaget hanterar inte bara den psykiatriska vården, utan också de psykiatriska boenden som patienterna i Norrtälje erbjuds. Det blir ett mer mångsidigt omhändertagande där både vården och omsorgen får hänga ihop.

Att arbeta med helhetstänkandet är någonting som hela tiden pågår i verksamheten. Så snart man har accepterat att det är brukaren eller patienten som är i centrum så är man inne i helhetsprocessen. Bryr man sig om sin kund måste man också bry sig om vad som händer innan och vad som ska hända efter den egna kontakten med kunden. Då tänker man helhet, och det skapar kvaliteten.

En aspekt av kvalitet handlar om medarbetarna. Precis som hos alla andra som arbetar med människors hälsa och omsorg har TioHundras medarbetare hög kompetens. Men de som arbetar i TioHundra får extra möjligheter att utvecklas. Tillsammans med centrum för allmänmedicin har Forskning, utveckling och utbildningsavdelningen på förvaltningen tagit fram en kurs i forskningsmetodik och forskningsteori. Det är en nyfiken på-kurs som kallas Utan bevis är man novis. Det är en enkel kurs på fem gånger som är öppen för alla personalkategorier inom TioHundra. De som går kursen får kunskaper om forskningsmetodik, hur man söker forskningsartiklar, kritiskt tänkande, och hur man skriver en projektplan.

Kursen avslutas med att man skriver en projektplan för något man kan göra i sin egen verksamhet. Flera av kursprojekten har också genomförts i verksamheten. Det här arbetet handlar mycket om kvalitetssäkring och förbättringsarbete. Man ökar kunskapen hos medarbetarna, och det går tillbaka till verksamheten. Det bidrar också till en effektivisering och en kvalitetshöjning av vård och omsorg.

Inom Vårdbolaget har alla chefer gått förändringsledarutbildning. Skälet till det är att de på bästa sätt ska kunna hantera förändringsprocesser och få med sig medarbetarna. Det har TioHundra AB satsat på vid sidan av vanlig chefutbildning. Även doktorerna har fått utbildning kring förändringsarbete och processtänkande. De har ofta annars stått utanför processerna. Här blir de delaktiga.

Jag tycker att det är ett spännande jobb, och jag är väldigt engagerad. Jag brinner för det, och jag tycker att det är viktigt. Det jag driver hårt är att vi ska ha kundperspektivet hela tiden.

Lars Skoglund, VD i vårdbolaget TioHundra AB.

Kvalitet med engagemang

Kvalitetsarbetet i TioHundra bedrivs med stort engagemang och stor entusiasm. Främst naturligtvis hos dem som leder arbetet, både hos politiker, tjänstemän och ansvariga inom Vårdbolaget, men mer och mer sprids engagemanget ut i organisationen. Det finns en starkt drivkraft i viljan att göra skillnad för människor. Samarbetet som så starkt präglar arbetet i TioHundra skapar synergieffekter, och det finns en stor kreativitet som leder fram till utveckling, förbättring och ökad kvalitet i vården och omsorgen.

Det är ute i verksamheten som kvaliteten för kunden blir synlig. Men kvalitet handlar mer än om de direkta vårdinsatserna. Det handlar också mycket om att allt ska fungera hela vägen: bemötande, kontakter, vilja att lösa problem och liknande. Sådant pratar man mycket om inom vårdbolaget TioHundra AB, och det är att vidga kvalitetsbegreppet rejält. Ofta handlar det om attityder. Begreppet ”kallelse” är bara ett litet exempel. Att bli kallad till mönstring eller kallad till tingsrätten är en sak, men till vården... Det är en rest av en gammal myndighetskultur som rimmor illa med synen på människan i centrum. Inom Vårdbolaget pratar man nu om att i stället skriva: Vi har bokat en tid för dig för behandling. Välkommen!

Vårdbolaget har kommit långt på flera sätt när det gäller att placera människan i centrum. Grunden lades delvis i en administrativ förändring. Innan TioHundra startade fanns det en sjukhusdirektör, en chef för primärvården och en chef för den kommunala omsorgen. Av olika skäl försvann de personerna, och de ersattes inte. I stället fick de olika enheternas operativa chefer ta ett större ansvar i en gemensam grupp.

Den här gruppen av verksamhetschefer har arbetat ihop i tre år, och deltagarna i den betraktar sig inte som delmängder som ställs i relation till andra delmängder. I stället ser de sig som en enhet och talar om målgrupper, vilken sorts insatser som behövs för målgrupperna etc. – helt i linje med TioHundras tankesätt. De har ett integrerat ansvar som går över de gamla kommun- och landstingsgränserna och mellan de interna gränser som har funnits inom sjukvårdsorganisationen. Många av de initiativ på operativ nivå som har lett till förbättringar har kommit från den här gruppen och inte från ledningen.

Det här är en process som pågår. Vårdbolaget bygger upp en organisation som är en sammansmältning av olika tidigare kommunala och landstingskommunala delar där de ska integreras. Exempelvis finns det för barn och unga en gemensam ledning som gör att alla enheter som jobbar med ungdomar är en enhet. Där ingår mödravårdscentralen, barnvårdscentralen, barnmottagningen och skolhälsovården. De utgör en grupp som inte tänker kommunal och landstingsdelar utan försöker tänka mer vilka olika faser barnprocessen ska innehålla.

Successivt byggs förändringsarbetet in i vardagen. Vårdbolagets ledning har lagt in mål och förbättringsområden för hela bolaget. Dessa mål har varje verksamhetsområde fått bryta ner och diskutera. Tanken är att det ska bli en del av det vardagliga arbetet att förbättra sådant som inte fungerar i en kontinuerlig process.

Vi har mycket telefonrådgivning till föräldrar med barn och ett antal akuttider varje dag. Akuttiderna räcker inte till, och i stället för att säga nej och be dem vända sig någon annanstans kan vi i stället säga: ”Nu bokar vi dig till den och den doktorn som är jätteduktig och som finns på Norrtälje södra vårdcentral.”

Där har vi några tider per dag där vi kan boka in akut sjuka barn. Tanken är att inte bara skicka dem ifrån oss utan se till att de direkt får vård någon annanstans och inte behöver börja om från början och hamna i någon ny telefonkö. Konstigare än så är det inte.

Ingemar Zachrisson, enbetschef vid barnläkarmottagningen, som har sett till att han har förbokade tider hos primärvården att erbjuda de patienter som söker till barnmottagningen men som inte kan få akut tid där.

Arenor för kommunikation

Detta är några konkreta exempel på hur de skilda kulturerna i TioHundra AB möts i en plattare organisation. Det ger kulturerna en möjlighet att mötas praktiskt på ett nytt och spännande sätt.

Det har skapats många arenor i TioHundraprojektet under arbetets gång. Det har varit lättare här än på andra håll eftersom allt finns samlat under samma tak. Detta har format många kreativa arbetsgrupper på olika nivåer, på ledningsnivå, på verksamhetsnivå, men också på lokal nivå. Det finns grupper med representanter från förvaltningen och vårdgivare i olika styrgrupper och projekt. Det handlar om att ta tillvara den kompetens som finns och behövs för att ge bästa möjliga förutsättningar för människan i centrum. Dessa arenor har också underlättat integrationen och skapat bra möjligheter för kulturerna att mötas och berika varandra utifrån sina egna kunskaper och erfarenheter.

För att nämna ett exempel på arenor finns det tre gränsöverskridande utvecklingsgrupper som TioHundraförvaltningen och TioHundra AB tillsammans arbetar med – utifrån de målgrupper som nämnden har fastställt. Utvecklingsgrupperna fokuserar på att samverkan ska fungera på bästa sätt. I exempelvis gruppen som arbetar med utvecklingsfrågor för äldre representeras förvaltningen av de personer som är specialiserade på beställningar av boendena, hemtjänsten, geriatriken, avancerade hemsjukvården etc. Från TioHundra AB är respektive verksamhetschef med. De här grupperna har blivit ett naturligt forum att fokusera på utvecklingsfrågor, ett av många framgångskoncept som gör att det blir en väl fungerande kontakt mellan organisationerna.

Det finns också arenor utanför den interna organisationen. Man kan säga att landstingsverksamheten inte har varit så nära medborgarna någon gång tidigare. En viktig del av TioHundraprojektet är att lyssna på medborgarna. Det underlättar att sätta medborgaren i fokus om man vet vad han eller hon vill. TioHundrabarometern är en arena som fångar upp vad Norrtäljeborna tänker och tycker i en stor befolkningsenkät. Genom 2 400 telefonintervjuer som genomförs en gång om året tar man reda på vad medborgarna känner till om TioHundra, och hur de upplever att hälso- och sjukvården och omsorgen fungerar. Syftet med undersökningen är att den ska ge underlag för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Den första TioHundrabarometern genomfördes 2008. Mot den kommer de följande barometrarna att jämföras för att man ska kunna följa utvecklingen med syfte att kunna korrigera eller kanske hitta nya vägar för att nå målen.

Medborgardialogerna är en arena som upprättas en gång om året. Varje höst åker politiker från TioHundranämnden och tjänstemän från TioHundraförvaltningen till möten i Rimbo, Hallstavik

och Norrtälje och träffar allmänheten för att få ta del av deras synpunkter på vård- och omsorgsfrågor.

Jag tyckte att det var väldigt intressant att vara med vid mötet. Vi fick information om vad som händer och vad de gör med våra skattepengar. De lyssnade på hur vi tycker att det fungerar. Vi fick också möjlighet att säga vad vi önskar oss, och det var bra. Om de sedan har råd att genomföra det är en annan sak... Men vissa saker kan bli bättre utan att det kostar så mycket.

Camilla Lindholm, deltagare i en av medborgardialogerna.

Det har varit olika teman för dessa medborgardialoger, som har vänt sig till de målgrupper som TioHundra arbetar mot: barn och unga, människor mitt i livet och äldre. Intresset för dialogerna har ökat rejält, och det är engagerade människor som kommer för att möta politiker och tjänstemän. Samstämmigheten är ofta stor. Medborgardialogerna är ett sätt att få fokus på vad som behöver förbättras.

Intrycken av dessa dialoger har ofta gett konkreta resultat, så man kan utan tvivel säga att de innebär ett medborgarinflytande.

10100 – En väg in

Ett av resultaten är det som kallas En väg in. Det var ett starkt önskemål vid en av de första medborgardialogerna, innan projektet startade, att det skulle bli lättare att komma i kontakt med rätt person inom vård och omsorg. Som medborgare har man av naturliga skäl ingen uppfattning om hur vården och omsorgen är organiserad. Det gör att man kan få ringa många samtal och sitta i många telefonköer innan man hamnar rätt.

En väg in kommer att lösa det dilemma. Den som behöver hjälp ska bara behöva ringa ett enda telefonnummer, 10100 (TioHundra), för att få hjälp. Den som ringer 10100 kommer att få lättare att ta sig in i systemet. Innan sommaren kommer 10100 att ge bättre vägledning, bl. a. med allmän kundtjänst som svarar på praktiska frågor. Där ska finnas sjukvårdsrådgivning där man får svar från sjuksköterskor. Men det blir inte bara möjligt att fråga om vården. Medborgarna kommer också att få information om omsorgen. 10100 kommer även att ha en kanal till trygghetsjouren och en vårdvägledning.

Där kommer allmänheten också att få möjlighet att framföra synpunkter på något som man inte tycker fungerar bra. TioHundra har nämligen infört en synpunktshantering som redan i dag har en webblösning. Den som har synpunkter på någonting som rör verksamheten kan gå in på www.tiohundra.se och skriva in sina synpunkter i ett formulär.

I denna synpunktshantering kan TioHundra samla och på ett effektivt sätt ta hand om synpunkter som kommer inifrån organisationen och från allmänheten för att åstadkomma en förbättring av verksamheten.

Att införa denna En väg in är en av de medborgaraktiviteter som finns med i verksamhetsplanen, En annan är att skapa nya arenor och utveckla konceptet för medborgardialoger.

En tredje aktivitet är att införa kundval inom vård och omsorg. Den aktiviteten blir verklighet för hemtjänst och hemsjukvård redan i höst. I dag är det bara Vårdbolaget som erbjuder hemtjänst och sjukvård, men från och med hösten blir det fler aktörer i Norrtälje.

Det kommer också så småningom vårdval även för primärvården, alltså att man själv kan välja vilken vårdcentral man vill gå till, men det dröjer till 2010 innan det införs.

En fjärde aktivitet för medborgarna i verksamhetsplanen säger att en ökad andel av vård och omsorg ska ges i det egna hemmet. Det speglar synen att är viktigt att försöka möta människors behov mycket tidigare, och är ett samprojekt mellan hemsjukvården och hemtjänsten. Där byggs det upp en egen organisation som samlar sjukvårdsresurserna och skapar ett mer systematiskt samarbete med hemtjänsten.

Oftast är det hemtjänstpersonalen som ser att någon inte mår bra. Genom kontinuerliga möten mellan hemtjänstpersonal och hemsjukvården där man tillsammans diskuterar de insatser som behövs, kan man bromsa upp en sjukvårdsprocess redan i starten. Att möta sjukdomarna tidigt gör också att färre behöver åka in till akutmottagningen på sjukhuset.

Ja, jag känner mig väldigt trygg i min situation.

En äldre patient som intervjuats om sina upplevelser och behov när det gäller vården och omsorgen i Norrtälje på frågan: Känner du att du kan få den hjälp du behöver, när du behöver det?

Vad har arbetet gett för resultat?

När man ska mäta resultat, finns det skäl att titta på både kvalitet och ekonomi.

TioHundra gör hela tiden kvalitetskontroller av verksamheten genom avtalsuppföljningar. Det sker i form av löpande avstämningar under året. Det är ett sätt att säkra kvaliteten i vården och omsorgen. Ett annat är att göra undersökningar där de som har tagit emot de olika insatserna uttalar sig om kvaliteten, och att följa de öppna jämförelser som görs. Vårdbolaget säkrar kvaliteten med hjälp av interna uppföljningar, och bygger bl. a. upp ett kvalitetsledningssystem där man arbetar med avvikelser och bygger in egen kontroll.

Socialstyrelsen gör en del rikstäckande jämförande undersökningar, och en undersökning av äldreomsorgen som gjordes under 2008 med 114 000 tillfrågade ger mycket uppmuntrande resultat för TioHundra. När det gäller hemtjänsten ligger Norrtälje högre än snittet av samtliga kommuner i landet och markant högre än övriga kommuner i länet. Det här är en förbättring som kan läsas av år efter år. De parametrar som undersöktes var information, bemötande, inflytande, trygghet, hjälpens omfattning, social samvaro, hjälpens utförande, maten, städning och tvätt, samt vårdinsatser.

En motsvarande undersökning om äldreboende ger också bra resultat för Norrtälje där Norrtälje ligger i nivå med övriga i landet men bättre än länet.

I de här delarna har TioHundra arbetat mycket. När TioHundra tog över omsorgen av Norrtälje kommun var det traditionell anslagsfinansiering som rådde. En av de första insatserna som gjordes var att införa prestationsstyrning inom omsorgsverksamheten, och det har inneburit både ekonomiska förbättringar och kvalitetsförbättringar. Genom beslut i nämnden sparar TioHundra mellan 25 och 35 miljoner årligen på omsorgsverksamheten.

De ekonomiska förbättringarna visar sig också i en annan öppen undersökning. Där jämför man standardkostnad. Man har tittat på ålderssammansättningen av befolkningen i den enskilda kommunen och ställt det mot ett rikssnitt av landets 290 kommuner. Norrtälje kommun hade tidigare en kostnad för äldreomsorgen som låg 2,2 procent över vad den borde vara. Från 2005 till 2007 har kostnaden minskat med fem procentenheter, och ligger nu 2,2 procent under.

Fem procentenheters effektivisering kan man se i belysningen av att man ibland jämför effektiviseringar inom privat näringsliv och offentlig sektor. Inom privat sektor säger man att effektiviseringen ligger på mellan 3 och 3,5 procent årligen. Inom offentlig sektor pratar man om effektiviseringar på mellan 0 och 1 procent. I ljuset av det sticker fem procentenheter ut rejält, i synnerhet som det samtidigt har skett en kvalitetsförbättring genom prestationsstyrning. Exempelvis får de gamla hjälp under längre tid av hemtjänsten än de fick innan TioHundra startade.

En annan undersökning pekar också mot en tydlig förbättring av äldre vården. Det rör en undersökning av särskilda boenden i kommunen, där man har vägt in exempelvis läkemedelshantering, trycksår, rehabilitering, hygien och vård i livets slutskede. Här har TioHundras medicinskt ansvariga sköterska arbetat mycket för att höja kvaliteten. En kvalitetsgranskning visar att arbetet har varit framgångsrikt. Med metoden Qusta som man har arbetat med har man mätt måluppfyllelsen. Det visar sig att kvaliteten på bara ett år har ökat från 75 procent till 88 procent.

Vårdbolaget gör flera undersökningar om vad kunderna tycker. Under år 2008 gjordes en undersökning där alla kunder i sex hemtjänstgrupper intervjuades. Resultatet var positivt, i synnerhet när det gällde bemötandet. Undersökningen visade att kommunikationen och delaktigheten var områden som borde förbättras. Och det är så undersökningarna ska användas – till förbättringar.

Psykiatrin är ett annat exempel på att TioHundra samtidigt har höjd kvaliteten och sparat pengar. Tidigare köptes mycket slutenvårdsplatser på Danderyds sjukhus. För patienterna ledde det inte framåt att ryckas ur sitt vardagssammanhang och isoleras på Danderyd. I stället har TioHundra skapat en mellanvårdsform i hemkommunen där patienten blir omhändertagen och får stöd där han eller hon har kontakt med sitt vardagliga liv. Detta har minskat konsumtionen av antalet slutenvårdsplatser på Danderyd med 60 procent.

En annan tydligt mätbar förbättring rör antalet oplanerade inläggningar av äldre personer på sjukhuset. Där har det skett en dryg halvering. Den troliga förklaringen till det är att de gamlas behov av sjukvård möts redan i hemmet tack vare det ökade samarbetet mellan primärvården och hemtjänsten och genom insatserna av det mobila äldreteamet.

Vård och omsorg i hemmet kostar mindre än annan vård och omsorg. Det är ett av skälen till att TioHundra har fokuserat på vård och omsorg i hemmet. Av ekonomiska skäl har 50 platser försvunnit i det särskilda boendet. Det borde orsaka längre köer, men så har det inte blivit. Tvärtom har köerna minskat, från ca 50 till omkring 25. I stort sett får alla plats i särskilt boende inom tre månader.

Trots färre platser och trots fler äldre minskar alltså köerna. Det här en ekvation som är svår att få ihop, men förklaringen ligger sannolikt i att flödena fungerar bättre mellan de olika vårdgrenarna som en följd av tänkandet i TioHundra. Ytterst handlar det också om tryggheten i att veta att den dag man verkligen behöver ett särskilt boende är hjälpen nära. Man behöver inte för säkerhets skull stå i kö ett år i förväg.

Med mindre resurser bedriver vi mer verksamhet till högre kvalitet. De som jobbar med äldre vården är duktiga.

Håkan Jonsson, politiker i TioHundranämnden.

Sveriges kommuner och landsting (SKL) gör återkommande öppna jämförelser av vård och omsorg om äldre. Den senaste jämförelsen visade att inom fem kvalitetsparametrar som visade jämförelser

mellan 2007 och 2008 kunde TioHundra visa på förbättring av fyra, och oförändrat bra resultat av den femte.

Vad mer har TioHundraprojektet åstadkommit så här långt?

Trots den korta tid som TioHundraprojektet har haft på sig har alltså en hel del hänt. En del av de frön som har såtts i form av projekt har resulterat i varaktiga förändringar, andra frön som har såtts ger skörd först längre fram. Här berättar vi om en del.

Ett sätt att utforska utvecklingsmöjligheter är att driva pilotprojekt, och det sker hela tiden inom TioHundra. Inom äldreplanens ram är det många projekt som finansieras med statliga stimulansmedel. Ett pilotprojektet handlade om Äldre mest sjuka. Det är avslutat. Ett annat handlar om demenssjuka, och det pågår just nu. Ett första resultat av det är att TioHundra har startat ett demenssteam och anställt en demenssköterska. Ett tredje pilotprojektet är ännu inte inlett. Det kommer att titta på hur vården i livets slutskede, den palliativa vården, ska se ut.

Ett projekt har sett över läkemedel och vårddokumentation, och det har gett till resultat ett gemensamt journalsystem för primärvården och sjukhuset. Också på äldreboendena kan personalen ta del av patientjournalerna tack vare det gemensamma systemet. Det ger möjlighet till en helt annan kommunikation inom vården, där de som behöver kan se vad som tidigare har hänt patienten. Kommer man in på sjukhuset kan vårdpersonalen där se vilken ordination husläkaren har gjort, och vilken medicin han eller hon skrev ut. En konsekvens av det blir en större trygghet för patienten. Ett gemensamt journalsystem är någonting som hela landet ropar efter. Här var TioHundra först i länet.

Ett projekt som ligger i startgroparna har till syfte att öka samverkan mellan husläkarna på vårdcentralerna och läkarna på sjukhuset. Redan har mycket arbete ägnats åt att skapa bättre kontakt mellan vårdcentralerna och specialistläkarmottagningarna. Kanske kan det komma till stånd ett samarbete mellan husläkaren och specialistläkaren som gör att patienten inte behöver skickas vidare från vårdcentralen. I stället kan läkarna samarbeta om problemet som ska lösas genom att byta information och kunskap med varandra.

I det sammanhanget pratar man om att skapa livsstilmottagningar på vårdcentralerna som är riktade mot målgrupper, exempelvis diabetespatienter, rökare eller överviktiga. Sådana mottagningar skulle kunna ta hand om patienter tidigt. Med ett samarbete med specialistläkare skulle vårdcentralerna kunna få fram kompetensen snabbare till de patienter som behöver den, i stället för att patienterna ska vänta tills de är så sjuka att de måste få specialistvård. Det skulle vara ett sätt att skapa en kort, snabb och effektiv vårdkedja.

Äldres matvanor lämnar ofta mycket i övrigt att önska. TioHundra anställde en dietist som projektledare, och hon gjorde en kartläggning av problem med undervikt på särskilda boenden. Hon har tagit fram lokala riktlinjer för hur man bäst ska arbeta med kosttillskott. Det blev resultatet av ett pilotprojekt på äldreboendet Eneberg i Norrtälje. På en månad sparade man 30 000 kronor genom att använda kosttillskott på rätt sätt. Men det gav inte bara en ekonomisk vinst; de gamla fick samtidigt sitt behov av näring tillfredsställt, och började därmed må bättre. Kunskaperna från det här projektet ska utökas till fler boenden, och även omfatta äldre som bor hemma.

Anhöriga får ta alltmer ansvar för sjuka närstående i takt med att vårdtiderna kortas. Strokepatienter skrivs t. ex. ut mellan fem och sju dagar efter stroke. 60 procent av de sjuka friskskrivs direkt i hemmet. Det gör att de anhöriga mer och mer blir informella vårdgivare när de sjuka vårdas hemma, och det innebär ett stort och ansvarsfullt arbete. De behöver mycket stöd, och i TioHundra får de det genom en anhörigkonsulent och fyra anhörigstödare i organisationen som har fått speciell utbildning i anhörigstöd. Anhöriga kan få hjälp med enskilda samtal, samtalsgrupper, avlösning, friskvård och anhörigcaféer. Det finns numera en broschyr med praktisk information för dem som

vårdar hemma. Att behovet av stöd är stort visas av att när anhängkonsulenten hade anställts, ökade hennes ärenden med 40 procent.

Att få till stånd en bättre vårdplanering är ett annat exempel på ett projekt som riktbar in sig på den äldre gruppen i samhället. Det är en svår process med utskrivning från sjukhuset, och den processen har TioHundra tagit tag i för att förbättra. När man ska hem igen efter en tids vård på sjukhuset, är det viktigt att man vet att det fungerar när man kommer tillbaka. Det är en del av tryggheten. Därför finns det under projekttiden en biståndshandläggare från förvaltningen som har ett arbetsrum på sjukhuset. Hon sitter med i vårdplaneringsteamet som planerar hur man ska ta hand om personen i hemmet när hon kommer hem. Om patienten har stora behov av insatser efter sjukhusvistelsen, ställer det stora krav på att olika verksamheter kan samordna sig så att det blir bra. Målet är att det ska bli så tydligt och bra som möjligt för den enskilde när man skrivs ut från sjukhuset.

Under projekttiden ska processen kartläggas, och nya gemensamma rutiner ska arbetas fram och kvalitetssäkras på olika sätt. Ingen ska skickas hem förrän det är väl sört för att vård och omsorg fungerar också efter sjukhusvistelsen. Det här är ett av flera utvecklingsprojekt som är lättare att få att fungera med den gemensamma TioHundrasynen att det är viktigt att förbättra vårdkedjorna.

Jag har känt mig väl omhändertagen. Det är en varm och vänlig stämning på sjukhuset.

Vi anhöriga upplevde att vårdtagaren var i centrum.

Jag blev väl omhändertagen. Ett bra sjukhus.

Jag är lycklig över att få bo i Norrtälje kommun och ha TioHundra som mitt Vårdbolag med det goda omhändertagandet. TACK!

Sjuksköterskorna var rara och vänliga.

Tacksam för den fina vården.

Sex äldre patienter eller anhöriga i en enkät om planering av den egna vården och omsorgen, inklusive samordningen, efter utskrivning från Norrtälje sjukhus.

I ambitionen att så mycket vård och omsorg som möjligt ska ges i hemmet till de äldre, ställs det stora krav på samordning. I olika delar av kommunen har TioHundra bildat team runt de äldre i ett område, också helt i linje med TioHundraidén. I dessa team ingår representanter för hemtjänsten och primärvården, arbetsterapeuter, bostadsanpassare och biståndshandläggare. Personerna som ingår i teamet försöker samordna sig runt den som behöver hjälp, med hans eller hennes bästa för ögonen.

En positiv effekt av att hemtjänsten och hemsjukvården kommer från samma organisation är att det blir färre personer som besöker den äldre i hemmet. Samma person kan ge insulinsprutan och torka diskbänken, och det blir färre personer för de gamla att relatera till – och därmed högre kvalitet för brukaren.

Här arbetar TioHundra med att hitta formerna för samarbetet, och det arbetet har kommit ganska långt. Målet är att bygga upp ett system där man säkrar vård och omsorg på ett sätt som känns bra och tryggt för den äldre.

TioHundraprojektet har gjort det lättare för de äldsta att ansöka om hemtjänst. Den normala gången är att man skickar in en ansökan som följs av ett hembesök innan det görs en utredning. Den som är äldre än 75 år och är mantalsskriven i kommunen behöver numera bara skicka in en ansökan, så får

man det stöd man behöver. Det handlar om trygghetslarm, matlådor, städning, tvätt, hjälp att handla och promenader. Promenaderna är viktiga i ett friskvårdsperspektiv. De gamla kommer i regel ut alldeles för lite.

Målet med den förenklade biståndsbedömningen är att göra det lättare för den äldre, och inte skjuta upp det första stödet man behöver. Man ska kunna klara sig bra hemma så långt det är möjligt, och TioHundra lutar på att den som söker om hjälp verkligen behöver den. Därför görs det ingen utredning och prövning.

Det finns människor som har komplicerade vårdbehov pga. en kombination av psykisk sjukdom och missbruk. För dem har TioHundra tagit fram en arbetsmodell som innebär en samverkan mellan handläggare inom socialtjänsten och TioHundraförvaltningen, beroendevården och psykiatrin. Modellen innebär att alla träffas tillsammans, gör en gemensamhandlingsplan ihop med patienten och sedan följer upp den tillsammans.

Socioekonomiskt finns det stora utmaningar för den som arbetar med hälsa och sjukvård i Norrtälje kommun. Ohälsan är den högsta i länet. Inkomst- och utbildningsnivåerna är låga. Norrtälje kommun har länets äldsta befolkning där 20 procent är äldre än 65 år – i övriga länet utgör de äldre bara 14 procent. Övervikten bland barn och unga är högst i länet. För deras skull, och som ett led i sitt förebyggande folkhälsoarbete, driver TioHundra projektet En lättare framtid. Det är ett intensifierat samhällsinriktat arbete för att få barn och unga att röra sig mer och äta bättre. Det krävs att många samarbetar om man ska komma tillrätta med det här problemet, och förutom TioHundra ingår Barn och utbildning, Kultur och fritid, ledningskontoret och tekniska kontoret från kommunen, dessutom föreningar och studieförbund.

Stimulansmedel

Många av de insatser för äldre som TioHundra har arbetat med hittills finansieras med statliga stimulansmedel. Dessa pengar har varit viktiga för att utveckla nya verksamheter. Några exempel på vad pengarna har använts till är följande:

Hemrehabilitering har som syfte att utveckla och förbättra möjligheterna för gamla med komplexa vårdbehov att bo kvar hemma efter att ha vårdats på sjukhus. Projektet har arbetat med att utveckla sättet att arbeta mellan arbetsterapeut, sjukgymnast och hemtjänstpersonalen.

Dagrehabilitering innebär att de gamla får möjlighet att utan kostnad träffa en sjukgymnast och ett rehabiliteringsbiträde två gånger i veckan under åtta veckor. De har fått syssla med t. ex. gymnastik och andra lättare fysiska aktiviteter. Den här aktiviteten har också inneburit en möjlighet till stimulans genom det sociala umgänge som dagrehabiliteringen har inneburit. Den har också gett deltagarna möjlighet att känna självständighet och ökad livskvalitet. Samtidigt har den inneburit en avlastning för anhängigvårdarna.

Anhängigvårdare har fått möjlighet till rekreation genom några projekt som Röda korset har genomfört. Det ena var en sommaraktivitet där anhängiga erbjöds underhållning, promenader, tipsrundor och utflykter. Röda korset erbjöd också anhängigkollo, där anhängigvårdare fick några sommarkdagens vila och gemenskap. Samtidigt som de fick bryta sin isolering, fick de ett utökat socialt nätverk.

Många av de insatser som TioHundra gör sker alltså i samarbete med frivilliga eller föreningar. Det ger möjlighet till värdefullt förebyggande arbete. Roslagsmodellen är en egen frivilligorganisation med syfte att hålla det friska friskt längre. Den är unik för Sverige, och får många studiebesök.

Roslagsmodellen går ut på att drygt 250 äldre hjälper andra äldre. Det finns fem träffpunkter i kommunen där de frivilliga ordnar bingo, luncher, cafeteria, dans, promenader eller högläsning för andra, som därigenom får en stimulans i sin vardag och en gemenskap.

Pensionärsföreningarna i kommunen är också med i det förebyggande arbetet. De ordnar sociala aktiviteter, och en del har också uppsökande verksamhet för dem som inte orkar ta sig ut. TioHundra har som ambition för framtiden att få med ännu fler aktörer i verksamheten på nära arenor. Det ger goda effekter, och frivilligorganisationerna blir ett värdefullt kitt mellan TioHundra och medborgarna.

Fixarservice är ytterligare en av många frivilliginsatser som TioHundra har organiserat. Den handlar om att äldre ska få praktisk hjälp med saker i sina hem som att sätta upp gardinstänger, byta lampor osv. Här samarbetar Röda Korset med kommunens räddningstjänst, och arbetet har förebyggt många olyckor där gamla skulle ha fallit i hemmet.

I Hallstavik finns många finsktalande invånare. De tillhör den första generationen invandrare, och har aldrig lärt sig svenska. I dag är de gamla och behöver stöd. En djupintervju visade att de är ganska isolerade. I ett projekt ordnade TioHundra en träffpunkt för finsktalande. Där fick de möjlighet till samtal och information i olika ämnen. De fick också göra studiebesök på äldreboenden i Hallstavik. Deltagarna var mycket nöjda med verksamheten, och har numera själva tagit över ansvaret för att träffas.

Nu vågar jag bli gammal.

En av deltagarna i gruppen äldre finsktalande medborgare, efter att för första gången ha fått besöka ett äldreboende i Hallstavik med finsktalande personal.

Vad väntar framöver?

Projektet TioHundra har knappt två år kvar innan det avslutas. Framöver ska det ske en utvärdering, och med den som underlag ska det fattas beslut om vad som händer efter projektiden.

Men projektet lever vidare med full energi fram till sista dagen. TioHundra kommer att säkra kvalitetsutvecklingen som har skett så här långt, och håller dessutom på att bryta ny mark.

Tre nya fokusområden är definierade: barn man oroar sig för, sjukskrivna kvinnor i åldern 30-49 år, samt hälsofrämjande och förebyggande insatser. De två första målgrupperna handlar om människor som ofta har mycket sammansatta behov och där det ofta krävs insatser från många olika håll. Därför är det viktigt att vårdkedjorna fungerar väl för dessa grupper. Att arbeta speciellt med dem ligger alltså helt inom ramen för TioHundratanken.

Att man har valt att fokusera på hälsofrämjande och förebyggande insatser hänger ihop med att man nu är på väg att ta fram nya ersättningsmodeller som gör att vårdgivarna får incitament att arbeta mer med förebyggande åtgärder än de hittills har gjort.

Det är viktigt att man tidigt kan sätta in rätt stödåtgärder för barn som man av olika skäl oroar sig för. Det underlättar barnets utveckling och anpassning. Det kan finnas många olika orsaker till att barnet har problem, och att undersöka dessa kan vara avgörande för hur barnet ska bemötas och tas omhand. När det gäller barn upp till fyra år kan både föräldrar och personal i förskola behöva omedelbar hjälp. Äldre barn kan behöva hjälp av en anpassad pedagogik i förskola, skola och hem.

Minst 20 bedömningsteam ska skapas för att hjälpa barn man oroar sig för.

Det är inte bara så att Norrtälje har ett högt ohälsotal. Det är också så att kvinnorna är sjukare eller mår sämre än männen. Av kvinnorna i åldern 30-49 år är det c:a 300 som har sjuk- eller rehabpenning, och c:a 300 har sjukersättning. Nästan hälften av dem har en psykiatrisk diagnos där förstärknings- och utmattningssyndrom dominerar. Ett mål är att skillnaden i ohälsa mellan denna grupp ska minska i förhållande till landet i övrigt.

Att satsa på förebyggande och hälsofrämjande insatser är motiverat både med tanke på människors livskvalitet och på ekonomin i kommun och landsting. Det finns många olika beräkningar som visar på att kostnaderna för exempelvis sjukvård och äldreomsorg kommer att innebära enorma belastningar för kommunernas och landstingens ekonomier om ingenting görs för att förebygga.

Forskning har pekat på flera områden som man bör satsa på för att komma tillrätta med framtida ohälsa. Det gäller övervikt och fetma, rökning, överkonsumtion av alkohol mm.

Så går TioHundras arbete vidare för att säkra vård- och livskvaliteten för Norrtäljeborna i framtiden.

Jag vill på detta enkla sätt tacka för mitt besök på Norrtälje sjukhus. Arbetet med TioHundra är mycket intressant och jag kommer fortsättningsvis att följa det med stort intresse. Jag uppskattade rundvandringen på sjukhuset. Av det jag såg blev jag imponerad av närheten till patienten och av den mysiga miljön. Jag fick också känna av den trevliga stämningen bland personalen.

Socialminister Göran Hägglund efter ett besök i Norrtälje i maj 2008.

Karin Thalén
Förvaltningschef
TioHundraförvaltningen

Lars Skoglund
VD
TioHundra AB