

醫院管理局就九龍中及九龍西聯網界線
重組方案

引言

本文件旨在向黃大仙區議會闡述醫院管理局(醫管局)就跟進醫管局檢討督導委員會(督導委員會)就有關優化九龍區聯網界線劃分的建議所擬定的實施方案。

背景

2. 在二零一五年七月十四日，督導委員會提出了十項建議，以期提升醫管局的能力，應付未來的挑戰。建議當中，檢討聯網界線位列首位，有關建議詳情如下：

- (a) 現時七個醫院聯網的安排應維持；
- (b) 考慮相關聯網內醫療服務的供求情況和醫院發展/重建計劃，優化醫院聯網(尤其是九龍各聯網)的界線劃分；以及
- (c) 在檢討聯網界線時，應藉機會加強服務的縱向整合，以確保病人可在同一聯網內接受持續護理。

聯網的概念

3. 在醫管局來說，聯網是把醫療設施和服務組合起來的網絡，醫管局藉此確保病人在整個治療過程中能夠在同一個地域內獲得持續的高質素醫療服務。為達到這個目的，聯網會為病人由急症護理、療養以至復康和出院後的社區護理作縱向整合，亦透過各項臨床服務互相配合和協作，確保聯網內及聯網間的資源運用達至最佳的成本效益。

要處理的議題

跨網使用服務

4. 跨聯網求診情況在九龍區最為明顯，尤其是九龍中聯網。在二零一三/一四年度，九龍中聯網的住院服務就有 62% 的病人實際上是居住在該聯網服務地區以外(見表一)。

表一

二零一三/一四年度九龍區聯網的住院服務使用率

<u>醫院聯網</u>	<u>區外居民佔聯網醫院住院病人 出院人次的比率</u>	<u>服務地區</u>
九龍中	62%	九龍城、油尖區
九龍東	10%	觀塘、西貢
九龍西	13%	旺角、黃大仙、 深水埗、葵青、 荃灣、大嶼山

5. 在 62% 的區外居民當中，一半病人來自黃大仙區，另一半則分佈於觀塘、旺角、深水埗及其他地區。另一方面，在黃大仙區居民住院服務使用方面，只有 32% 的出院人次是來自黃大仙區所屬的九龍西聯網，其餘 68% 則在其他醫院聯網，尤其是九龍中聯網，佔了 54%。以上跨網使用服務的現象突顯出不少服務協調問題(見表二)。

表二

二零一三/一四年度黃大仙區居民住院服務使用率

<u>醫院聯網</u>	<u>住院病人出院人次的比率</u>
九龍西(黃大仙區所屬聯網)	32%
九龍中	54%
九龍東	8%
其他聯網	6%
整體	100%

聯網服務錯配

6. 聯網安排的其中一個目的，是透過聯網內的縱向整合服務，為病人提供由急症護理、療養以至復康和出院後的社區護理等醫療服務及照顧，配合他們患病過程中的不同需要。就上文所提及，黃大仙區居民經常使用九龍中聯網的醫療服務，亦即是伊利沙伯醫院的急症服務。然而，這些病人出院後會由九龍西聯網的社區醫療服務隊及基層醫療團隊(普通科門診)跟進。這種分散於兩個不同聯網的護理安排令持續的護理服務受到影響。此外，油尖旺亦是另一個需要關注的地區，雖然大部分醫院聯網的服務地區均與地區行政計劃下的區域劃分一致，但當中油尖旺區就分別由九龍西聯網(旺角區)和九龍中聯網(油麻地和尖沙咀)提供服務。雖然這三個地區在地理位置上相近，但旺角區居民由九龍西聯網提供服務，而油麻地和尖沙咀則歸入九龍中聯網，這樣的安排不利於為該區居民提供持續護理。

7. 服務錯配的現象亦見於九龍西聯網及九龍中聯網的延續護理上。在現有的聯網安排上，來自黃大仙區的病人，往往會在伊利沙伯醫院穩定病情後，轉介至位於同一聯網的九龍醫院作延續護理。反之亦然，油尖旺區的病人在九龍西聯網的廣華醫院接受完急症服務後，會被轉介至同一聯網的黃大仙醫院接受復康治療。由於延續護理服務相對需時較長，上述安排的復康醫院往往會較遠離病人的住所，對病人、家屬及照顧者帶來相當程度的不便。

行動

8. 為處理以上的議題，醫管局會把黃大仙區和旺角區由九龍西聯網歸入九龍中聯網，就以上的重組，廣華醫院、黃大仙醫院及聖母醫院將會由九龍西聯網重新劃分至九龍中聯網以支援新的服務地區；新九龍中聯網將會覆蓋九龍城、油尖旺及黃大仙區。是次的重新劃界預計會為服務帶來以下的影響：

- (a) 跨網使用服務的情況將會減少，九龍中聯網為區外居民所提供的住院病人出院人次，佔聯網醫院住院服務的比率將會由 62%減至 30%。(基於病人選擇、高度專門醫療服務只能在數間特定醫院提供等不同因素，跨網使用服務並不能完全避免。)

(b) 黃大仙區居民使用其他聯網住院服務的比率會由 68%降至 18%；以及

(c) 更多油尖旺區居民(約 87%)能夠使用區內聯網(即是九龍中聯網)的住院服務。

除上述所提及的效益外，重新劃界亦會為九龍區各聯網轄下地區的服務人口及每 1000 人的病床數目帶來更佳平衡。整體而言，重新劃界有助於改善這三個聯網為病人提供服務的便捷程度。

實施方案

9. 重新劃界的行政安排會在二零一六年底實施。行政安排意指問責關係，即是受影響醫院的醫院行政總監的問責線，將由舊的聯網總監轉到所屬新聯網的聯網總監，相聯高層管理人員的問責線，亦會作出相應改動；病人服務將不會受影響。任何服務重組，只會在相關系統及功能完全就緒，加上在具體方案及重點運作程序制定後，才會實行，以確保重組期間，服務能夠暢順過渡。

10. 就以上計劃的推展，醫管局成立了督導小組，由聯網服務總監擔任主席，領導和統籌整個建議的落實，有關持分者亦會參與其中。其下已就各主要職能及支援服務建立專責小組，就有關範疇識別議題及擬定詳細針對議題的實施方案。有關重組計劃的重點及時間表會在下文概述。

新九龍中、九龍西聯網的醫療服務重組

11. 為有效整合聯網服務，促進彼此的協作和構建網絡，重新劃界依賴多項服務重組的配合。服務重組的過程需要相當小心，以至在過程中，病人的持續護理不會受到影響。當中亦需考慮到相關聯網的急症護理、延續護理、基層及社區護理服務的支援網絡。重組過程複雜，不但牽涉服務整合及服務網絡的協調，也影響員工調動及資源分配，還有基礎建設事宜有待解決。因此，督導小組轄下的各個職能及支援服務的專責小組會就相關範疇擬定詳細的實施方案。有關重新劃界的

初步實施方案會在二零一六年第二季提交醫管局大會以收集意見，而最後實施方案則會在二零一六年第三季呈交醫管局大會通過。方案會在二零一六年第四季起分階段推行，過程中並會考慮到廣華醫院重建計劃及啟德發展區的新急症醫院。

九龍區聯網需求及服務量的評估

12. 為改善病人在持續護理方面的管理，除了優化九龍中、九龍西聯網的界線劃分外，醫管局會參考二零二六年的服務需求預測，評估九龍中、九龍西及九龍東聯網需求與服務量的差距，連同重新劃界的影響一併考慮。有關分析結果估計於二零一六年第三季完成，可作設施規劃，人力資源建設，以及未來的資源規劃和分配參考之用。任何往後的發展將會通過周年規劃和資源分配工作來處理。

持份者的參與

13. 計劃現正廣泛諮詢持份者，包括內部如員工、有關醫院的管治團體等，及外界如區議會、病人組織及社區等。諮詢工作會持續進行，所收集的意見將會適當地納入實施方案中。

短期措施

理順由急症至復康護理的服務安排

14. 在二零一五年八月，醫管局推行先導計劃，為居於黃大仙及油尖旺區的特定病人提供由急症醫院轉介至原區的復康醫院接受復康治療。這是一個新的由急症至復康護理的病人流安排，用於伊利沙伯醫院/黃大仙醫院及廣華醫院/九龍醫院的組合。當中黃大仙醫院和九龍醫院分別提供指定內科病床給由伊利沙伯醫院及廣華醫院的轉介個案。先導計劃有助識別及解決現時黃大仙及油尖旺區病人由急症醫院轉介至不同聯網復康醫院的問題，亦有利於在重新劃界後，病人在原區接受急症及復康服務的安排。

檢討救護車服務的地理界線

15. 醫管局會持續和消防處合作，就九龍區救護車的服務範圍作定期檢討，尋求調適方案，加快為區內病人提供服務。

效益

16. 有關計劃的具體實施方案載於附件。長遠而言，是次聯網界線重組對病人的醫療服務將有下列的改善：

- (a) 是次聯網界線重組能更有效地為病人提供縱向整合的服務，包括急症護理、療養以至復康和出院後的社區護理，使病人能在整個治療過程中，在就近的醫療設施接受持續的服務；
- (b) 對黃大仙的居民而言，可在伊利沙伯醫院穩定病情後，轉介至居所附近的黃大仙醫院作延續護理；
- (c) 油尖旺區的病人，可在廣華醫院接受急症服務後，繼續在居所附近的九龍醫院接受康復治療；
- (d) 在聯網界線重組後，各聯網非緊急服務的需求與供應有較佳的配合，無論病人居住於那一區，輪候時間亦不會有太大差異；就有關減低輪候時間的議題，會在另一行動方案處理。

跟進

17. 醫管局將會繼續徵詢持份者，包括內部如員工、有關醫院的管治團體等，及外界如區議會、病人組織及社區等的意見，所收集的意見將會適當地納入實施方案中。此外，醫管局大會，與轄下的各個專責委員會及有關醫院的管治團體會密切監察有關方案的計劃及實施，確保計劃能如期進行。基於對政府及公眾的問責，醫管局會定期向食物及衛生局、立法會及區議會報告進展和收集意見。同時，上述只是方案初稿，醫管局將會按所收集意見，改善方案，並在適當時間，再向區議會匯報。

意見徵詢

18. 請議員備悉本文段落 8-17 中有關優化聯網界線劃分的實施方案，並提出意見。

醫院管理局

檔案編號：HAD WTSDC 13-5/5/53 Pt.42

二零一六年三月

醫管局行動計劃 – 具體行動摘要

策略目的及目標	行動計劃	時間表
把九龍西聯網的黃大仙區及旺角區(廣華醫院、黃大仙醫院及聖母醫院)歸入九龍中聯網	1. 諮詢持份者,包括內部如員工、有關醫院的管治團體等,及外界如區議會,病人團體及社區等	2015/16 年度
	2. 就重新劃界施行有關行政安排	2016 年底
	3. 於新的九龍中聯網重組醫療服務,並於九龍西聯網作相應調整,包括 • 納入考慮急症護理、延續護理、基層醫療及社區護理層面的醫護支援網路,進行服務規劃及協調 • 醫管局與其他伙伴機構如消防處及非政府組織協調服務 • 相關員工安排、資源調配 • 基礎建設事宜	2016 年第二季將初步實施方案提交醫管局大會收集意見 2016 年第三季將最後實施方案提交醫管局大會通過 2016 年第四季起分階段推行,過程中並會考慮到廣華醫院重建計劃(預定 2023 年完成)及啟德發展區新的急症醫院(第一階段預定 2021 年完成)
	4. 參考 2026 年的服務需求預測,評估九龍中、九龍西及九龍東聯網需求與服務量的差距	2016 年第三季將分析結果提交醫管局大會通過;在隨後的周年工作計劃逐年落實措施
推行短期措施加強服務 (a) 理順由急症至復康護理的服務安排	5. 為居於黃大仙及油尖旺區的特定病人加強由急症醫療到復康服務縱向的先導計劃	2015 年 8 月推出
(b) 優化救護車服務區域界線	6. 調適九龍區救護車的服務範圍,加快為區內病人提供服務	持續進行