



## LANDSTINGET BLEKINGE

Landstingsråd  
Kalle Sandström

2015-10-28  
Dnr 2015/00627-1

### Svar på Interpellation

Tim Svanberg (c) har i en interpellation ställt följande frågor till landstingsrådet Kalle Sandström (s) angående systematiskt kvalitetsarbete, förbättringsarbete och så kallat LEAN:

**Hur säkerställer den politiska ledningen att sjukvården i Landstinget Blekinge är effektiv och att de tillgängliga resurserna används på bästa möjliga sätt? Hur arbetar den politiska ledningen med det systematiska förbättringsarbetet? Finns det idag arbete påbörjat inom Landstinget Blekinge med Lean? Om inte, avser den politiska majoriteten att ta initiativ till att detta arbete påbörjas?**

#### Svar:

Lean är en bland flera filosofier för att arbeta med systematiska förbättringar. Grundprinciperna är ofta snarlika och få organisationer arbetar stringent med enbart en filosofi, utan anpassar ofta sitt förbättringsarbete till sina lokala förutsättningar. Detsamma gäller här i Blekinge. Vi använder inte enbart lean som metod i vårt förbättringsarbete, och jag ser idag ingen anledning till att initiera förändrad inriktning eller metoder i nuvarande förbättringsarbete.

**Hur säkerställer den politiska ledningen att sjukvården i Landstinget Blekinge är effektiv och att de tillgängliga resurserna används på bästa möjliga sätt?**

Effektivitet är ett mått på graden av måluppfyllelse. Landstinget Blekinges styrprocess innehåller flera fasta moment för att säkerställa detta. Landstingsfullmäktige fastställer i Landstingsplanen de viktigaste politiska prioriteringarna utifrån ett befolkningsperspektiv i målområden och inriktningsmål. Från och med 2016 har varje inriktningsmål försetts med en eller flera indikatorer med tillhörande målvärde för att ange riktningen för landstingets arbete. Mätbarheten i målen ger tydliga signaler om vilka effekter som eftersträvas. Nämnderna och styrelsen antar sedan indikatorerna eller, om behov finns, skapar egna som är mer anpassade till deras verksamhet, för att säkerställa att de verkar mot de mål som är relevanta för deras verksamhet. Det operativa genomförandet för att nå måluppfyllelse följs genom täta uppföljningar i form av månads-, delårs-, och årsrapporter. Uppföljningarna ger underlag för lärande och vidare utveckling av verksamheten i strävan efter en så effektiv vårdapparat som möjligt.

Landstingsstyrelsen är förpliktad att ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet och att uppmärksamt följa de förhållanden som kan inverka på utvecklingen av verksamheten. Uppsiktsplikten utövas genom att landstingsstyrelsen och nämnderna följer upp utvecklingen med hjälp av ovan nämnda rapporter och dialogmöten. Uppsiktsplikten utövas också kontinuerligt genom löpande kontakter mellan landstingsstyrelsen och nämnder. Landstingsdirektörens stab understödjer uppsiktsplikten genom att ta fram underlag och analyser kring måluppfyllelsen.

En ändamålsenlig organisation måste förutom att vara effektiv också säkerställa att målen är relevanta. Steg ett i styrmodellen är därför den omvärldsbevakning som utmynnar i Landstinget Blekinges planeringsförutsättningar. I omvärldsbevakningen fångas utvecklingen inom flera



## LANDSTINGET BLEKINGE

områden och trendanalyser görs för att förutspå framtida behov och utmaningar. På detta sätt får den politiska ledningen underlag för att utforma mål som utgår från befolkningens behov idag och i framtiden.

### **Hur arbetar den politiska ledningen med det systematiska förbättringsarbetet?**

Den politiska ledningens roll är att sätta mål i sina verksamhetsplaner och att följa upp att förvaltningarna arbetar i enlighet med målen. Den politiska ledningen styr också genom att koppla resurser till definierade mål.

För att strukturera och effektivisera landstingets förbättringsarbete i tjänstemannaledningen har ett nytt arbetssätt prövats i landstingsledningsgruppen. Ett antal landstingsövergripande kriterier har tagits fram, som bygger på landstingsplan, lagar, förordningar och riktlinjer m.m., för att underlätta prioriteringen av förbättringsarbeten som ska initieras och resursättas.

I landstingsstyrelsens verksamhetsplan för 2016 som beslutas i november finns ett mål rörande utvecklingen av ledningsprocessen. Syftet med utvecklingsarbetet är att få en tydlig och enhetlig process som kopplar mål och strategi till operativ ledning för god måluppfyllelse och hög patient- och intressentnytta. Det finns också ett mål angående ledningssystem som kommer att kräva ett intensifierat arbete med landstingets övergripande ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Ett välfungerande ledningssystem ger signaler när ett mål inte uppfyllts (avvikelse) och är en viktig grundförutsättning för ett systematiskt förbättringsarbete där man arbetar med rätt saker på rätt sätt. Att följa upp avvikelser är ett sätt att lära av det som avviker från det som beslutats. Avvikelsehantering tillsammans med revisionsutfall har en naturlig plats i ett ledningssystemets systematiska förbättringsarbete.

Under 2009 inleddes projektet Se möjligheterna 2011. Syftet med projektet var att säkerställa kostnadseffektivitet med vilket avsågs att verka för en vård av hög kvalitet till lägsta kostnad. I projektet fanns ett delprojekt som benämndes: Systematiskt förbättringsarbete och processutveckling. Projektet avsåg utbilda Förbättringshandledare som skulle verka genom ett medarbetardrivet förbättringsarbete i det dagliga arbetet. Utbildningen genomfördes och en del av denna utbildning kom också att bli en återkommande modul i landstingets ledarskapsutbildning, vilket alltså fortgår. Förbättringskunskap ingår också i introduktionen av nyanställda. I landstingsstyrelsens plan för 2014 och 2015 och i Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan för 2015 beskriver man landstinget Blekinges ambitioner med ett ständigt pågående förbättringsarbete i verksamheternas olika delar. Genom att använda en systematisk metodik arbetar tvärprofessionella team med konkreta förbättringar i verksamheten. I detta arbete skall också patienten bjudas in till deltagande för att härigenom säkerställa att patientens erfarenheter och upplevelser bidrar till att utveckla verksamheten ur ett patientperspektiv. Genom förbättringsarbetet avser man tillvarata medarbetarnas kompetens, erfarenhet samt engagemang. Man avser också skapa en positiv och utvecklande kultur som tar tillvara "kraften hos många".

I årsredovisningen 2014 redogörs för att samtliga förvaltningar har bedrivit systematiskt förbättringsarbete i linjen med landstingets övergripande mål. Exempel på detta är Blekingesjukhusets arbete med rondkultur samt folktandvårdens teamutveckling samt ett arbete med professionellt bemötande.

Det är angeläget att dels snabba på de förbättringsarbeten som pågår, dels att fler arbeten kommer igång. En strategi för det landstingsövergripande utvecklingsarbetet och en



## LANDSTINGET BLEKINGE

handlingsplan för att konkretisera arbetet håller på att tas fram. Det har varit min ambition att vi ska ha ett beslut om strategin innan årets slut.

### **Finns det idag arbete påbörjat inom Landstinget Blekinge med Lean? Om inte, avser den politiska majoriteten att ta initiativ till att detta arbete påbörjas.**

Lean definieras som allt från en abstrakt filosofisk värdering till en konkret verktygslåda. Det kan vidare beskrivas bestå av övergripande strategier och filosofier gällande hur en verksamhet skall bedrivas på ett resurssnålt och kundorienterat sätt, kompletterat med ett antal konkreta förbättringsverktyg och metoder som kan användas för att uppnå hög effektivitet. De centrala idéerna har stor likhet med värderingarna i offensiv kvalitetsutveckling. Centralt är att man fokuserar på värdet för kunden/patienten. Mycket övergripande kan man säga att Lean går ut på att undvika slöseri i alla former och att allt som inte skapar ett värde för kunden/patienten, nuvarande eller framtida, är ett potentiellt slöseri. Framgången med Lean tycks emellertid inte finnas enbart i produktionssystemets utformning utan är troligen beroende av den ledningskultur och de ledningsprinciper som finns inom verksamheten.

Inom Region Skåne används på sina håll Lean och man kan på Skånes Universitets sjukhus hemsida läsa att deras fokusering mot Lean helthcare bygger på principerna; Snabba och smidiga patientflöden samt att bygga strukturer så att sjukhusets arbetsteam själva kan förbättra sina arbetssätt kontinuerligt.

Inom Västra Götalandsregionen och då framförallt i Skaraborg har man istället valt att fokusera mot verksamhetsutveckling i Six Sigmas anda. Six Sigma är ett annat välutvecklat förbättringskoncept som utnyttjar statistiska metoder på ett systematiskt sätt för att med hjälp av fakta arbeta med ständiga förbättringar. Vid Skaraborgssjukhus har man följaktligen sedan några år utformat ett ledningssystem med utgångspunkt i en offensiv kvalitetsutveckling och genom vilken man avsåg skapa förutsättningar för en tillgänglig vård av hög kvalitet. År 2008 gav Statens kommuner och landsting ut skriften Effektiv strategi – Six Sigma i Hälso och sjukvården.

I flertalet andra landsting finns vidare exempel på ett kontinuerligt förbättringsarbete där inte sällan Genombrottsmetodikerna nämns. Syftet är även här en offensiv kvalitetsutveckling för att åstadkomma ständiga förbättringar och genom detta förutsättningar för en god och tillgänglig vård som ständigt utvecklas och förbättras. Metoden förutsätter aktiva medarbetare som driver denna utveckling och en organisation som erbjuder möjligheter för lärande.

I Landstinget Blekinge benämns förbättringsarbetet ”Ett systematiskt förbättringsarbete”. Fokus för detta arbete kan beskrivas vara ett aktivt medarbetardrivet och långsiktigt förbättringsarbete vars syfte är att bidra till en tillgänglig vård av hög kvalitet. Under åren har olika intensifierade aktiviteter genomförts för att stärka och ge ny kraft till förbättringsarbetet, exempel på detta är delprojektet systematiskt förbättringsarbete och processutveckling. Systematiskt förbättringsarbete var också temat för landstingets chefsdag år 2013.

Exempel på förbättringsarbeten som bedrivs/har bedrivits inom landstinget Blekinge under de senaste åren är: Bättre flyt på Operation – Central operation. Akut förbättring – Akutmottagningen Karlskrona. Pacemakerflöden – Thoraxkliniken. Bättre vård mindre tvång – Psykiatri avd 21 samt PIVA/PAKA. Rondkultur – BLS. Bättre flöden i vården – samverkan olika huvudmän i vården. Visualisering av förbättringsarbete – tex THIVA.



## LANDSTINGET BLEKINGE

I det systematiska förbättringsarbetet används de förbättringsverktyg som arbetet kräver, många av de mer omfattande förbättringsarbetena inleds med ett leanspel. Tydliga mål och syfte med dessa förbättringsarbeten är en förutsättning för framgång liksom faktiska mätningar som kan följas under tiden som arbetet pågår såväl som långvarig uppföljning då nya arbetssätt implementerats. För att ge nya chefer en grund till resonemang och lärande i förbättringsarbete erbjuds samtliga att delta i ett leanspel under chefsutbildningen. Denna erfarenhet finns sedan som en bas i det förbättringsarbete av mindre omfattning som respektive chef under utbildningen får till uppgift att bedriva på hemmaplan.

Ytterligare en komponent i landstingets förbättringsarbete är ett förbättringsforum som har initierats för verksamhetsrepresentanter i förvaltningarna. Detta utgör således ett forum för diskussion, inspiration och erfarenhetsutbyte inom utveckling, förbättringar och innovation i syfte att sprida de goda förbättringsarbeten som genomförs i verksamheterna. En intranätssida har också utvecklats som stöd och inspiration för verksamheterna i det systematiska förbättringsarbetet.

I landstinget Blekinge finns sammanfattningsvis idag en allt ökande kunskap om systematiskt förbättringsarbete. Det finns idag också på många håll i organisationen en mycket positiv syn och tilltro till denna form av medarbetardriven utveckling och förbättring. Utvecklingsstrategier anställda på landstingsdirektörens stab har ett uppdrag att fortbilda och coacha landstingets chefer och ledare i systematiskt förbättringsarbete i syfte att bidra till förbättringsarbetet, detta för att få spridning på, tydliggöra ansvaret för och ge verktyg till det ständiga förbättringsarbetet i vardagen. En ökad frekvens av förbättringsarbeten vore önskvärt, den strategiska plan som är under framtagande kan ge fortsatt stöd till en positiv utveckling.

Avslutningsvis och apropå interpellantens hänvisning till skriften "Lean i sjukvården" där det saknas exempel på arbete med lean från landstinget Blekinge; "Lean i sjukvården" skrevs 2011 och hade inte som ambition att täcka hela hälso- och sjukvårds-Sverige.

Kalle Sandström (s)  
landstingsråd