

Pressmeddelande

Från Revisionen

2009-04-07 08:00

Revisorerna om processororientering vid sjukhusen:

Engagemang och delaktighet ger framgång

Engagerade och delaktiga medarbetare är nyckeln till framgång för NU-sjukvårdens, Skaraborgs sjukhus och Södra Älvsborg sjukhus arbete med att utveckla arbetssättet processororientering.

Det konstaterar regionens revisorer efter en granskning vid de tre sjukhusen.

Alla tre har kommit långt i processen, men på olika sätt. Det menar revisorerna är en fördel, för då kan de lära av varandra.

För att sjukhusen ska komma vidare med processororienteringen anger revisorerna tre utmaningar:

- Gör processororienteringen begriplig för medarbetarna, med klara syften och mål
- Ange viktiga delmål i processen och skapa förutsättningar för tät uppföljning
- Fortsätt arbeta med processutvecklingen, även när själva projektiden gått ut.

Likheter mellan sjukhusen

Trots att sjukhusen har olika bakgrund och erfarenheter av processarbete säger revisorerna att deras problem är likartade.

Till exempel saknar de ett klart formulerat syfte och ett tydligt och mätbart mål för processarbetet. Likaså har de svårigheter med att följa upp resultaten från processororienteringen. Ett annat gemensamt bekymmer är att de saknar en koppling mellan styrdokument och processmålen. Alla tre saknar dessutom en kommunikationsplan för processarbetet. Varje sjukhus saknar också en övergripande struktur för att kunna sprida erfarenheter från processarbetet.

Skillnader

Största skillnaderna mellan sjukhusen är deras tillvägagångssätt och organisation för processororienteringen ser ut. NU-sjukvården, med minst erfarenhet av processutveckling, satsar på ett brett införande med omfattande utbildningsinsatser.

SkaS har lång erfarenhet av processutveckling, och inför och utbildar allteftersom processen fortskrider.

SÄS bygger sin processororientering på tidigare förbättringsprogram.

Sjukhusen skiljer sig också åt i sättet att balansera det äldre sättet att styra mot det nya processtänkandet. SÄS vill ha starkare processorganisation än de

två övriga.

Har kommit långt

Revisorerna anser att alla tre sjukhusen kommit långt i processarbetet, men i olika avseenden. Olika delar ger sjukhusen goda möjligheter att lära av varandra, menar revisorerna.

Nyckeln för fortsatt framgång ligger hur sjukhusen lyckas engagera medarbetarna och göra dem delaktiga i processerna. Hur de tänker gå till väga blir avgörande för hur framgångarna faller ut i det långa loppet.

[Läs rapporten här.](#)

KOMMENTARER

Sten Axelsson, sjukhusdirektör, NU-sjukvården:

- Nu när NU-sjukvården är inne i ett omfattande förändringsarbete är det värdefullt att någon kritiskt granskar vad vi gör. Vissa av synpunkterna i rapporten tar vi självklart med oss i det fortsatta arbetet, men i håller inte med om allt.
- Den betecknar till exempel vårt mål för arbetet med processororientering som otydligt. Tvärtom anser vi att vårt mål för breddinförandet av processororientering är tydligt. Målet är att samtliga verksamheter ska ha samma metodik och verktyg i arbetet med processutveckling.

Birgitta Molin Mellander, sjukhusdirektör, Skaraborgs sjukhus:

- Skaraborgs sjukhus har, som framgår av rapporten, offensiv kvalitetsutveckling som huvudsaklig strategi. Det innebär att vi ständigt ifrågasätter våra egna angreppssätt och grundantaganden, i syfte att förbättra och utveckla verksamheten. Vi uppskattar därför att våra angreppssätt granskas utifrån.
- Allmänt tycker vi att det är intressant att se hur andra tolkar våra ansträngningar. Rapporten har i vissa delar gett oss en del nya idéer.

Ingela Tuvegran, sjukhusdirektör, Södra Älvsborgs sjukhus:

- Införande av en processororienterad organisation i en professionell organisation med mycket starka disciplinära klinikgränser tar tid.
- För att underlätta införandet har vi varit särskilt angelägna om att skapa en ny karriärväg för de läkare som vill gå vidare i sin utveckling inom respektive specialitet. Dessa blir processägare och leder processteamets arbete utifrån diagnos och helhetssyn på patienten. De tilldelas en lika betydelsefull roll som verksamhetschefen.
- Detta är ett paradigmskifte inom sjukvården, eller ett "Ronjasprång" om man så vill.

Lars-Olof Rönnquist, hälso- och sjukvårdsdirektör, hälso- och sjukvårdsavdelningen:

- Den här rapporten är intressant. Kvalitets- och verksamhetsutveckling är den fråga som står mest i fokus, inte minst nu då vi går in i kärvare tider. Det är intressant att följa de delvis olika metoder som de tre sjukhusen använder för processutveckling
- Hälso- och sjukvårdsutskottet träffade för ungefär ett år sedan samliga sjukhusledningarna för att orientera sig om deras pågående

processutvecklingsarbete. En ny träff är planerad i samband med att heldagsseminarium i höst.

- Det regiongemensamma verksamhetsutvecklingsrådet har bland annat till uppgift att befrämja gränsöverskridande arbete och ökad transparens, det vill säga att finna gränsöverskridande nätverk för att sprida goda idéer och lokala initiativ. I detta ligger även att ta fram gemensamma standards för att undvika onödigt dubbelarbete.

Lennart Frennemo, förtroendevald revisor:

- Revisionen har i tidigare granskningar av sjukhusen sett stora skillnader i hur man arbetar med processororientering. Rapporten visar tydligt att de tre sjukhusen har använt olika metoder vid införandet av det här arbetssättet.

- Gemensamt för de tre sjukhusen är svårigheten att skilja ut effekterna av själva processmetoden som sådan, från annat förändringsarbete. Det gäller framför allt ur ett ekonomiskt perspektiv, eftersom kopplingen till mätbara mål, till exempel via styrkortet, är otydlig.

- Sjukhusen anser ändå själva att processororienteringen ger förbättringar både för patienter och ekonomi. Det svårt att avgöra vilken metod som ger bäst effekt, men det finns ändå moment där man kan lära sig av varandra.

Thomas Gustafsson, förtroendevald revisor:

- Rapporten visar att alla tre sjukhusen har högt ställda ambitioner vad gäller processarbetet. Jag saknar dock åtgärder som syftar till att lära av varandras arbete.

- Rapporten pekar även på att trots arbetet inom de tre sjukhusen har kommit långt skulle det troligen ha kommit längre om ett tydligt och klart formulerat syfte med processororienteringen hade funnits.

- Det är viktigt att strukturellt kommunicera processarbetet med all personal och därigenom få högre grad av delaktighet i processarbetet.

Kontaktperson: Lennart Frennemo, förtroendevald revisor, 0705 - 76 61 55.
Thomas Gustafsson, förtroendevald revisor, 0768 - 36 99 62 Peter Bolling,
yrkesrevisor, 0733-84 04 92.

Skapat av: Håkan Johansson Epost: hakan.johansson@vqregion.se