

Strategisk nivå – uppföljning

Övergripande beskrivning av varför uppföljning av produktions- och kapacitetsstyrning är viktig och vad den kan innehålla

Ett stöd för den strategiska nivån

Det här stödet riktar sig till personer som arbetar med strategisk nivå för att systematisera produktions- och kapacitetsstyrning (PKS) i hälso- och sjukvården. Stöden för strategisk nivå ger tips och råd kring hur man kan gå till väga för att skapa grundläggande och långsiktiga förutsättningar för att möta invånarnas vårdbehov.*

Strategisk nivå har ett långsiktigt och övergripande fokus i PKS-arbetet med ett tidsperspektiv och planeringshorisont på 1-4 år framåt. Arbetet på strategisk nivå utgår från vårduppdraget som utformas av den politiska nivån, samt från prognoser som tas fram i dialog och samarbete med den taktiska nivån.

Arbetet på den strategiska nivån omfattar i huvudsak att säkerställa utveckling och fastställning av ramar, struktur och förutsättningar för PKS-arbetet, etablera ett systematiskt och strukturerat prognos- och balanseringsarbete, samt uppföljning och styrning i dialog med samtliga chefnivåer.

Ytterst ansvarig för hela PKS-arbetet och den strategiska nivåns utförande är högsta chefnivån i regionen. Beroende på hur vården är organiserad i regionen kan det handla om regions- och/eller sjukhusledning. **Den strategiska nivån ansvarar för att bygga ett engagerat och tydligt ledarskap** kring PKS i hälso- och sjukvårdssystemet som helhet, där ledarskapet är en förutsättning för att implementeringen ska ge goda resultat.

PKS handlar om att se till att rätt resurser finns på plats i rätt tid för att ge patienter vård av god kvalitet, utifrån behov. PKS är inte begränsat till en specifik metod eller process utan behöver anpassas efter sitt sammanhang. Verksamheternas uppdrag och budget är viktiga ingångsvärden för PKS eftersom de specificerar vilken vård som ska bedrivas och till vilken kostnad, vilket till stor del styr den tillgängliga kapaciteten. **PKS hänger därmed tätt samman med ekonomistyrning. Socialstyrelsens stöd berör dock inte specifika metoder och processer för ekonomistyrning.** Verksamhetens budget hanteras som ett ingångsvärde till PKS, och ekonomiska utfall beskrivs som ett viktigt perspektiv i PKS-arbetet, och möjliggör ett lärande kring verksamhetens förutsättningar och behov.

Stödet är avgränsat till att behandla PKS i ett normalläge, inte i krisberedskapsyfte. Ett stärkt PKS-arbete i regionerna förväntas dock underlätta åtgärder och bättre rusta regioner för att vid behov snabbt dimensionera om kapaciteten, exempelvis vid kriser eller katastrofer.

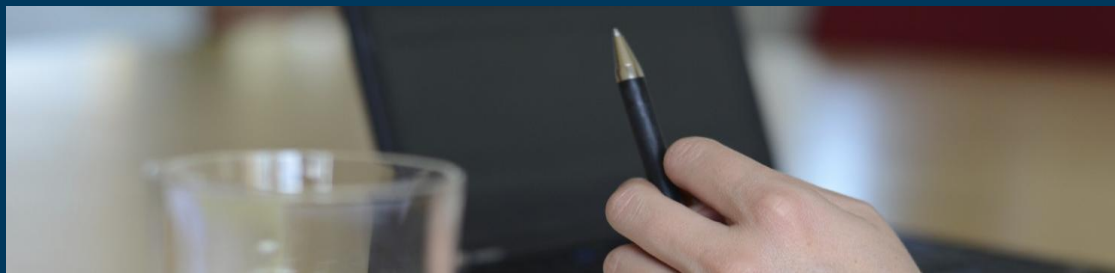
*I Socialstyrelsens publikationer om produktions- och kapacitetsstyrning används förkortningen PKS. Detta är ett kunskapsområde inom vilket en rad olika modeller och metoder kan tillämpas.



Innehållet bygger på litteratur och intervjuer, och ingår i ett samlat stöd till hälso- och sjukvården

Stödet är ett av flera som finns publicerade på Socialstyrelsens webbplats. Det är en del av ett samlat stöd till hälso- och sjukvården i kapacitets- och tillgänglighetsfrågor.

Stöd riktade till strategisk och taktisk nivå finns bland kunskapsstöden på Socialstyrelsens webbplats



För strategisk nivå finns tre stödmaterial:

1. Strategisk nivå – centrala roller och ansvarsområden
2. Strategisk nivå – prognos och balansering av behov och tillgänglig kapacitet
3. **Strategisk nivå – uppföljning (aktuellt stöd)** ←

Därtill samordnar Socialstyrelsen ett nätverk för kontinuerligt lärande kring PKS (se webbsidan för mer information).

Innehållet i stöden bygger på:

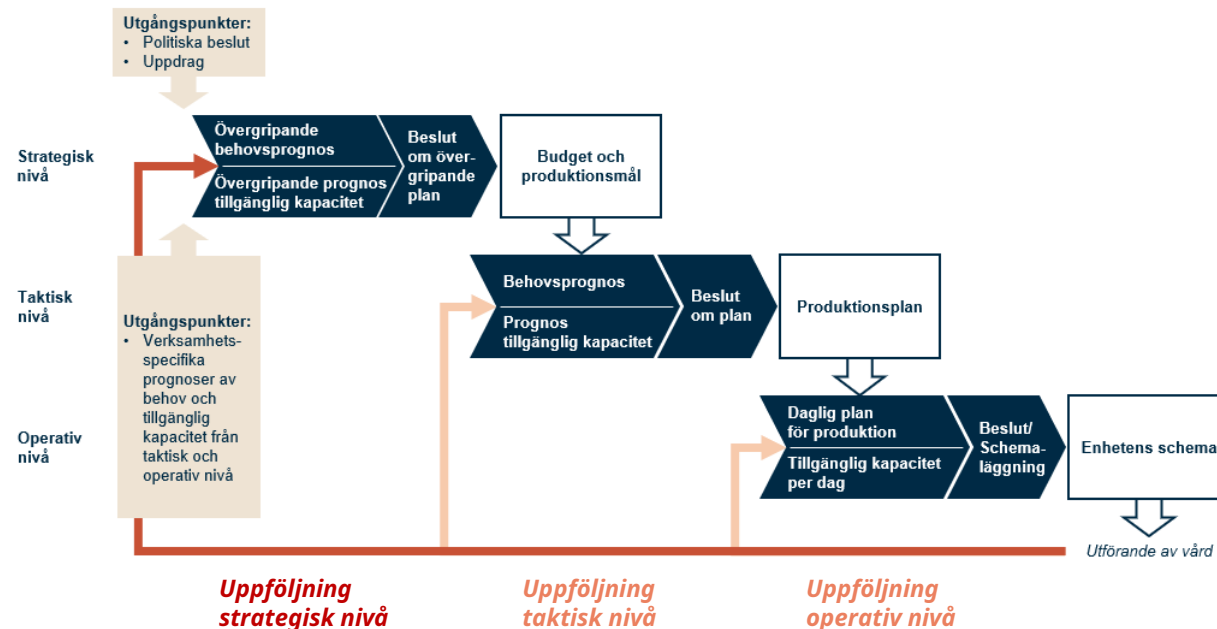
- vetenskaplig litteratur och övriga publikationer i PKS
- regionala modell- och processbeskrivningar
- intervjuer med region- och verksamhetsrepresentanter, genomförda 2022–24
- dialog med nätverk och expertgrupp.

Stöden innehåller exempel från regioner och verksamheter. Syftet är att konkretisera de metoder och arbetssätt som beskrivs. Exempelen utgör inte råd eller rekommendationer från Socialstyrelsen, utan kan ses som förslag. Det finns många sätt att strukturera och genomföra de olika delarna i PKS. Begrepp och termer som används i exemplen kan skilja sig från hur Socialstyrelsen tillämpar dessa.

För definitioner av centrala begrepp samt **självskattningsstöd – utvecklingstrappa**, se sidan Stöd för produktions- och kapacitetsstyrning på Socialstyrelsens webbplats.

Stöd för uppföljning på strategisk nivå

Uppföljning på strategisk nivå kan variera mellan regioner beroende på hur vården är organiserad. I detta stödmaterial delas uppföljningen in i två huvudsakliga områden – uppföljning av vårduppdraget och uppföljning av förutsättningar för PKS.



Figuren illustrerar hur systematik och struktur kan etableras på tre nivåer i organisationen via olika iterativa aktiviteter för effektiv produktions- och kapacitetsstyrning, där den strategiska nivåns är extra belyst.

I stödet används bland annat begreppen kapacitet, balansering och produktion*:

- **kapacitet:** i sammanhanget PKS definierar Socialstyrelsen ordet kapacitet som ett mått och uttryck för en förmåga att kunna producera
- **balansering/dimensionering:** syftar till arbetsprocessen att säkerställa att organisationens prognostiserade tillgängliga kapacitet faktiskt möter det prognostiserade kapacitetsbehovet
- **(vård)produktion:** i detta sammanhang används begreppet produktion för tillhandahållandet av hälso- och sjukvårdstjänster och inkluderar alla vårdverksamheters tjänster, såsom diagnostik och laborietjänster, olika typer av behandling, operationer eller andra åtgärder
- **mål kopplade till produktionen:** innefattar mål utifrån flera perspektiv, exempelvis produktion, ekonomi, kvalitet med mera.

*För mer information kring definitioner av kapacitet och andra centrala begrepp, samt ramverket presenterat i figuren ovan, se sidan Stöd för produktions- och kapacitetsstyrning på Socialstyrelsens webbplats.

Innehåll

1

Den strategiska nivåns roll i uppföljningen

Sidor 6–12

2

Uppföljning av vårduppdraget

Sidor 13–20

3

Uppföljning av förutsättningar för PKS

Sidor 21–24

4

Källor

Sidor 25–26

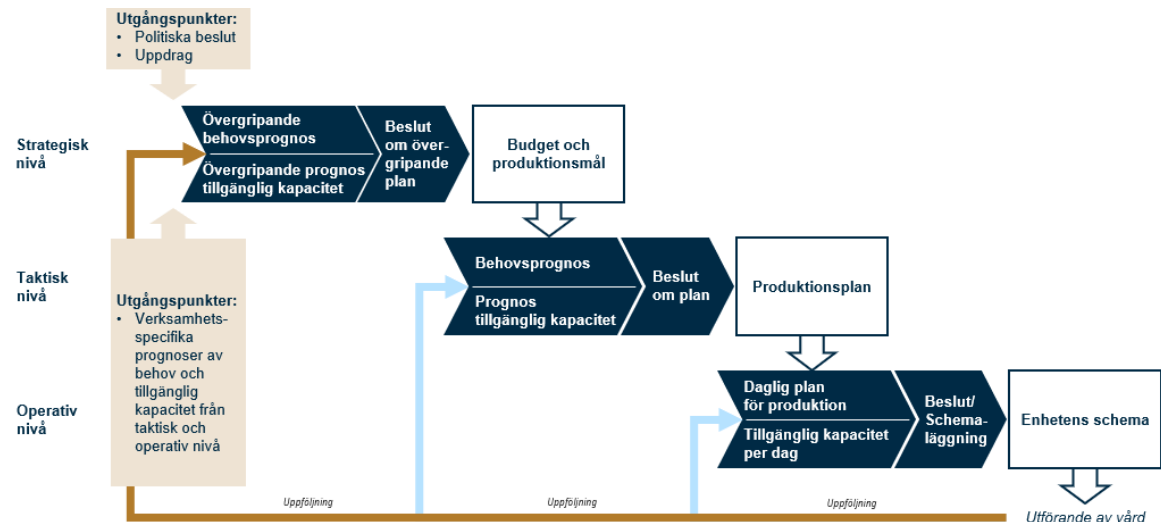
Den strategiska nivåns roll i uppföljningen



- ▶ *Uppföljningen ger en samlad bild av regionens PKS-arbete och skapar underlag för beslut*
- ▶ *Uppföljningen säkerställer att organisationens mål och beslut efterföljs*
- ▶ *Frekvensen på uppföljningen skiljer sig åt mellan nivåerna i organisationen*
- ▶ *På strategisk nivå kan uppföljningen delas in i två huvudsakliga områden*

Uppföljningen ger en samlad bild av regionens PKS-arbete och skapar underlag för beslut

Uppföljning är en viktig del i en systematisk PKS och sker på såväl strategisk, taktisk och operativ nivå. På taktisk och operativ nivå handlar uppföljningen i stor del om att säkerställa att produktion sker enligt produktionsplan och att avvikelser fångas upp och hanteras. Den strategiska nivån kan stötta i detta genom att löpande följa upp vårduppdraget och verka för att verksamheter får rätt förutsättningar för att nå sina mål kopplade till produktion, samt säkerställa att uppföljningen görs på alla nivåer.



Figuren illustrerar hur systematik och struktur kan etableras på tre nivåer i organisationen via olika iterativa aktiviteter för effektiv produktions- och kapacitetsstyrning, där den strategiska nivån är extra belyst.

- **Uppföljningen på strategisk nivå ger en samlad bild av hur vårdbehoven i regionen möts av organisationens fastställda vårduppdrag.** Uppföljningen genererar underlag för strategiska beslut som omfattar flera sjukhus eller kliniker, exempelvis rörande koncentration av vård eller omfördelning av resurser. Den strategiska nivån har en viktig roll i att säkerställa att uppföljning faktiskt görs, med en rimlig frekvens, på samtliga nivåer.
- **På den strategiska nivån ger uppföljningen även underlag för beslut som rör förutsättningarna för PKS-arbetet.** Det kan exempelvis handla om efterlevnad av beslutade arbetssätt, enhetlighet i begrepp och standarder samt datakvalitet.
- **Slutligen bidrar den strategiska nivån till att skapa en samlad bild till politiker och invånare** över hur vårduppdraget möter regionens vårdbehov.

Uppföljningen säkerställer att organisationens mål och beslut efterföljs

Uppföljningen på strategisk nivå säkerställer att uppsatta mål och beslut som tagits i samverkan med verksamheten efterlevs och blir styrande inom organisationen.

- ▶ Intervjuade regioner och verksamheter beskriver att **en vanlig utmaning är att framtagna mål kopplade till produktionen betraktas mer som prognoser snarare än som överenskommelser att följa**. Detta kan delvis bero på att målen inte alltid upplevs som realistiska i förhållande till verksamhetens egna prognostiserade tillgängliga kapacitet.
- ▶ **Ett sätt att hantera detta, utöver att säkerställa alla chefsnivåers involvering och engagemang i prognos- och balanseringsarbetet, är löpande uppföljning och dialog mellan den strategiska nivån och övriga nivåer**. Den strategiska nivån kan i detta syfte skapa forum för dialog och erfarenhetsutbyte vid uppföljning, vilket stärker det gemensamma lärandet och bidrar till en mer enhetlig och effektiv hantering av dessa frågor.



Praktiskt exempel på vinster med uppföljning

- *Region Östergötland*

“

Vinster med uppföljningen på ledningsnivå inkluderar att vi kan se hur mycket produktionen kostar genom att lägga på KPP-mått. Vi kan också visualisera prognosen framåt och få en tydlig bild av läget om ett år, vilket ger oss möjlighet att ta rätt beslut idag.

Vi har med hjälp av uppföljningen ett mer proaktivt och databaserat arbetssätt för att ta beslut. Med hjälp av en gemensam vy för data som vi kan skala upp eller ner enligt organisationen så kan vi föra bättre dialoger. Vi får en bra heads-up för hur stort gapet eller kön är nästa år och kan agera på det i tid! Vi får också en gemensam bild av produktionen - när de på operativ nivå skruvar på sin produktionsplan så ändras ju också helhetsbilden på strategisk nivå. Allt hänger ihop och det visualiseras på ett bra sätt i data.

Uppföljningsdata visar när saker faktiskt behöver åtgärdas och är ett viktigt verktyg för att motivera medarbetarna för förändring.

”

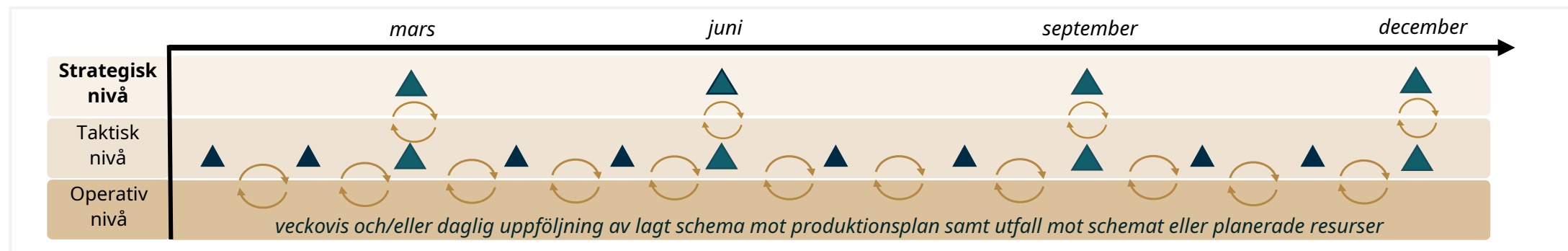
Frekvensen på uppföljningen skiljer sig åt mellan nivåerna i organisationen

Tidsperspektiven i uppföljningen skiljer sig ofta åt mellan den strategiska, taktiska och operativa nivån.

På strategisk nivå sker uppföljning med fördel synkroniserat med annan uppföljning vid fasta tidpunkter (exempelvis kvartalsvis eller månadsvis) och utifrån större förändringar som identifierats mellan ordinarie uppföljningstillfällen. När arbetet med PKS är nytt rekommenderas en tätare uppföljning för att identifiera behov av att justera arbetssätt, processer eller stödstrukturer.

På taktisk nivå sker vanligtvis månad- eller veckovis uppföljning av utfall och schema per vecka mot lagd produktionsplan, samt avvikelser från denna. Uppföljningen inkluderar också analys av eventuella prognosfel och behov av justeringar i kommande planeringsperioder, samt förbättringsarbeten för ökad produktionsförmåga.

På operativ nivå görs en veckovis eller daglig uppföljning av lagt schema mot produktionsplan samt utfall mot schemat eller planerade resurser (det sker en daglig hantering av exempelvis personalbortfall på grund av sjukdom). Utöver löpande uppföljning rapporteras även större oförutsedda avvikelser och förändrade förutsättningar från operativa nivåer till strategisk nivå när dessa förändringar blir kända. Exempel på detta kan vara större eller långvariga oförutsedda förändringar i tillgänglig kapacitet eller ökade patientflöden.



En organisations förmåga att analysera

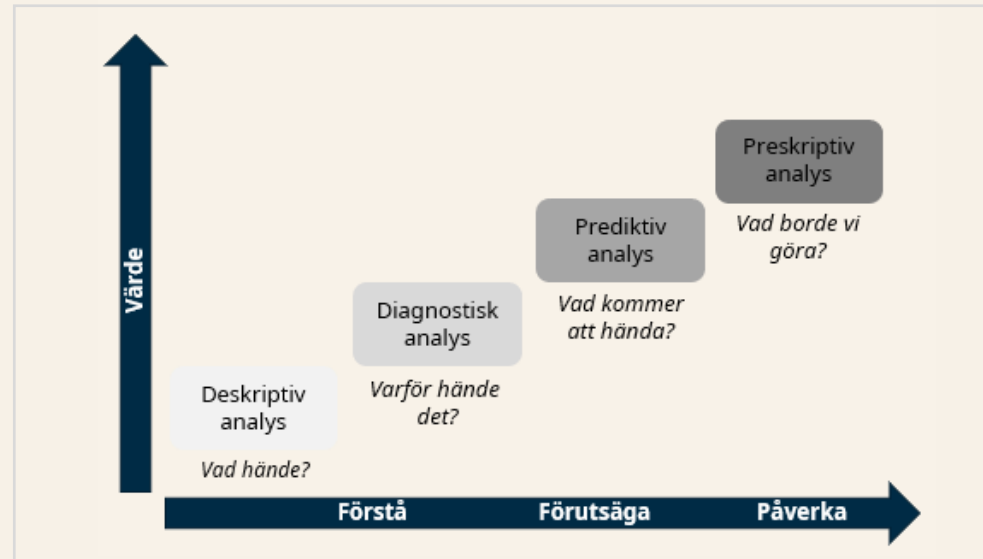
Gartner Inc. Data Analytics Maturity Model: Leveraging Data to Maximize Business Impact

Vid uppföljning är organisationens förmåga att analysera central för att förstå orsaker bakom avvikelser och identifiera lämpliga åtgärder. Genom en noggrann analys och uppföljning kan vårduppdraget styras mer effektivt där förbättringsåtgärder bygger på faktabaserade underlag.

För att belysa en organisations förmåga att analysera kan olika modeller tillämpas, varav en är Gartner's modell *Data Analytics Maturity Model*, illustrerad i figuren till höger. Modellen beskriver utvecklingsstegen från grundläggande till avancerad dataanalys och uppföljning, och kan användas för att hjälpa organisationer att förbättra sin analytiska förmåga. Modellen delar in en organisations analytiska förmåga i fyra steg:

- en deskriptiv analys visar *vad som har* hänt genom att sammanfatta historiska data
- en diagnostisk analys utforskar *varför det hände* genom att identifiera orsaker och samband
- en prediktiv analys förutspår *vad som kommer att hända* med hjälp av modeller för prognos
- en preskriptiv analys rekommenderar *hur man bör agera* för att nå bästa resultat.

För att få ut så mycket som möjligt av uppföljningen är det viktigt att organisationen identifierar på vilken nivå data analyseras och att organisationen identifierar tillvägagångssätt att röra sig så långt åt höger i Gartner's modell som möjligt. Genom att befinna sig långt åt höger i modellen, där det utöver en förståelse för vad som hänt även finns en förståelse kring bakomliggande orsaker och åtgärder för att komma vidare, kan en organisation förbättra sin uppföljning och fatta mer informerade och datadrivna beslut.



På strategisk nivå kan uppföljningen delas in i två huvudsakliga områden



Uppföljning av vårduppdraget

En central del i uppföljningen på strategisk nivå är att följa upp att vården utförs enligt lagda planer och att identifiera behov av eventuella åtgärder för att verksamheten ska kunna nå planerna, alternativt skapa underlag för att justera planerna. Utan denna uppföljning kommer PKS inte att vara styrande. Även åtgärder som genomförs som en del av organisationens förbättringsarbete, med syfte att skapa balans och/eller öka produktionsförmågan, följs upp på denna nivå för att utvärdera om de har gett önskad effekt.



Uppföljning av förutsättningar för PKS

Den strategiska nivån fyller en viktig funktion i att följa upp verksamheternas förutsättningar för PKS-arbete. Här blir det viktigt att följa upp systematik och struktur för att säkerställa fungerande arbetssätt som skapar tydlighet, effektivitet och förutsägbarhet i organisationens PKS-arbete. Även organisationens datatillämpning är viktigt att följa upp eftersom god datatillämpning möjliggör enhetliga processer och ett datadrivet beslutsfattande med anpassad visualisering på alla nivåer.

Det ständiga förbättringsarbetet

PKS-arbetet utgör basen i organisationens arbete med att skapa balans mellan kapacitetsbehov och tillgänglig kapacitet. Men utöver PKS-arbetet är det också viktigt att organisationen parallellt jobbar med ständiga förbättringar, verksamhetsutveckling samt innovationer för att kontinuerligt öka sin produktionsförmåga.

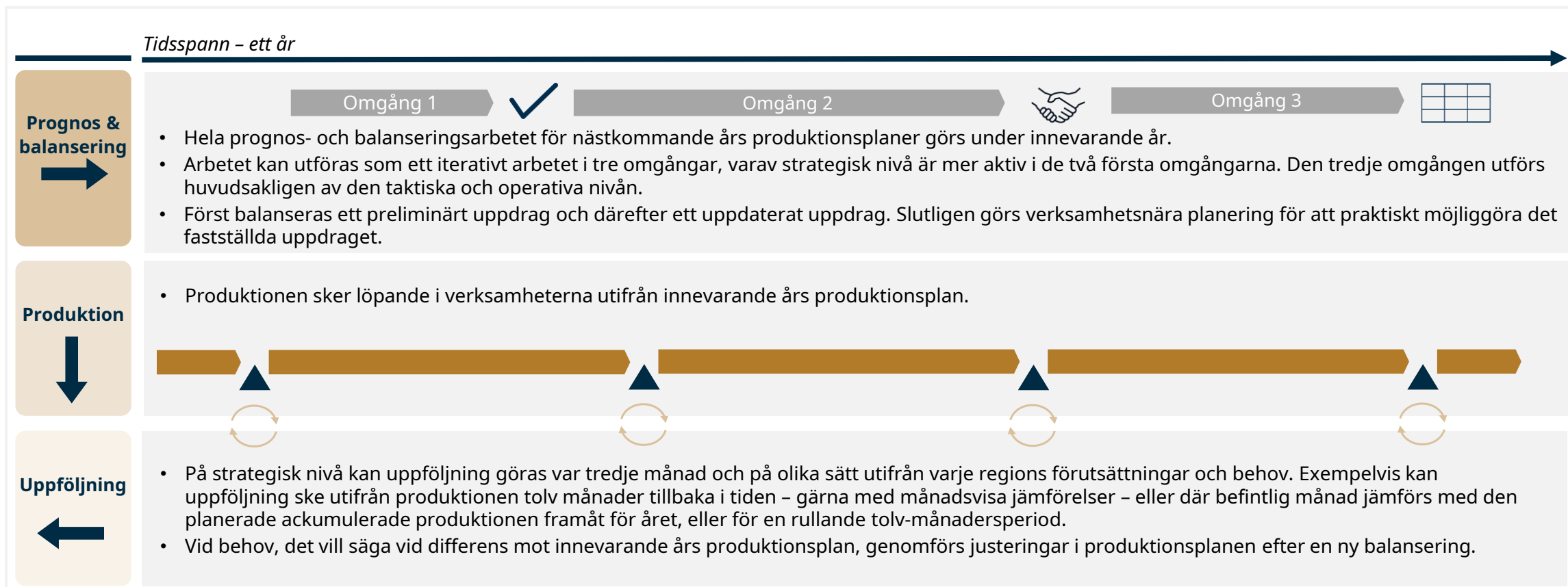
Uppföljning av vårduppdraget



- ▶ *Uppföljning av vårduppdraget inkluderar flera områden - produktion, tillgänglighet och ekonomi*
- ▶ *Exempel på uppföljning av ekonomi*
- ▶ *Uppföljning av vårduppdraget inkluderar flera områden - medarbetare, kvalitet och åtgärder för balans*
- ▶ *Exempel på uppföljning av åtgärder för balans*
- ▶ *Strategisk nivå fyller en viktig funktion i att säkerställa att uppföljningen leder till faktiska åtgärder*

Under året sker prognos, produktion och uppföljning parallellt

PKS-arbetet kan med fördel ske med tätt sammanknutna parallella aktiviteter under året. I figuren nedan presenteras hur detta arbete kan se ut på en övergripande nivå, med fokus på den strategiska nivåns perspektiv.



Uppföljning av vårduppdraget inkluderar flera områden – produktion, tillgänglighet och ekonomi

Hälso- och sjukvården är ett komplext system där flera områden måste integreras för att förstå orsaker och samband. Uppföljning av vårduppdraget innebär därför att flera perspektiv behöver inkluderas. Nedan beskrivs några av dessa perspektiv, samt exempel på frågor att följa upp inom respektive område.

Produktion



Exempel på frågor att följa upp:

- har vi producerat enligt plan?
- har vi nyttjat den planerade tillgängliga kapaciteten enligt plan? (tex. beläggningsgrad)
- hur mycket av den prognostiserade tillgängliga kapaciteten kunde vi realisera? (tex. rätt kompetensmix)
- stämde våra behovsprognoser?

Tillgänglighet



Exempel på frågor att följa upp:

- har antal väntande minskat eller ökat i förhållande till plan?
- uppfyller vi målen för olika ledtider utefter medicinska prioriteringar? (tex. tid till läkare på akutmottagningen eller väntetider till operation)
- är kontinuiteten för vård enligt plan (tex. fast läkarkontakt i primärvård)?

Ekonomi



Exempel på frågor att följa upp:

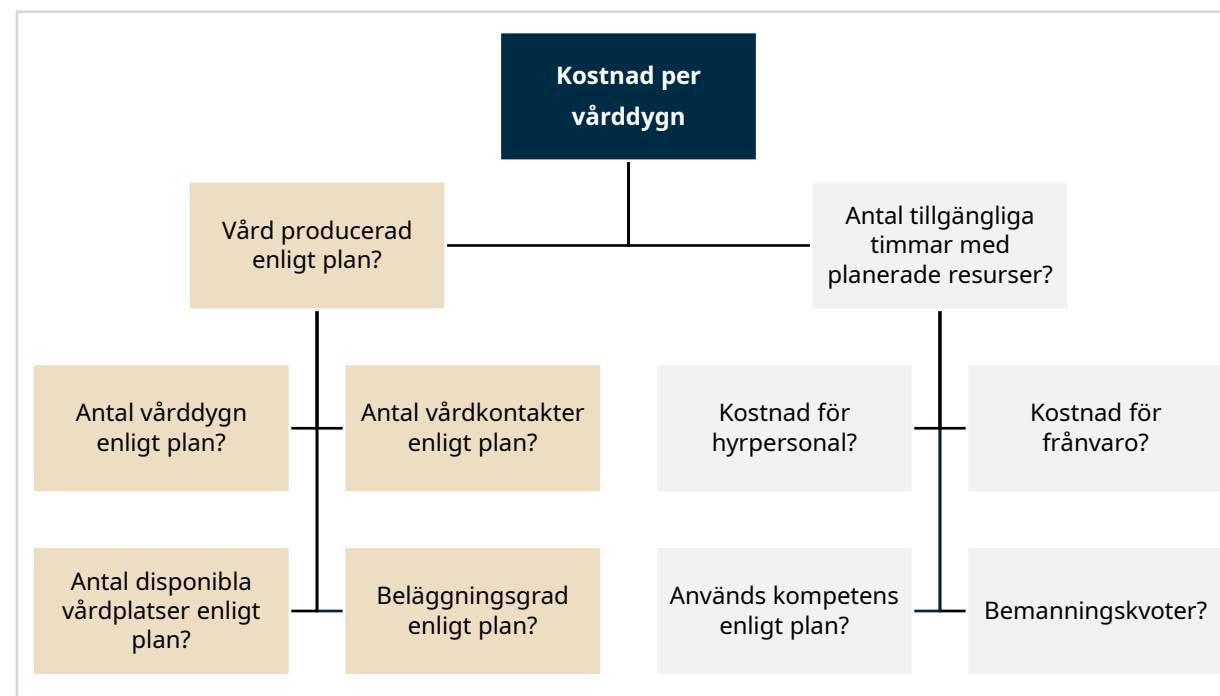
- har kostnaderna varit lägre eller högre jämfört med plan? (tex. kostnad per vårddygn, bemanningskostnader, kostnader för hyrpersonal, extratid eller kostnad för förändrad yrkesmix).

Exempel på uppföljning av ekonomi



Vid behov kan frågorna presenterade inom respektive område i föregående bild brytas ner i detalj för ökad förståelse. Nedan presenteras ett exempel på hur kostnad per vårddygn inom det ekonomiska perspektivet kan brytas ner i flera underfrågor, som en del i att följa upp vårduppdraget i sin helhet.

- ▶ Som presenterades på föregående sida kan uppföljning av det ekonomiska perspektivet, som en del i uppföljningen av vårduppdraget som helhet, bestå i att följa upp frågan "Har kostnaderna varit lägre eller högre jämfört med plan?". Denna fråga kan i sin tur kopplas till olika indikatorer som möjliggör en kvantitativ bedömning, exempelvis kostnad per vårddygn.
- ▶ I det fall indikatorn avviker från plan krävs ofta en djupare analys för att identifiera orsaken till avvikelsen. Genom att bryta ner indikatorn i mer detaljerade underfrågor kan de underliggande orsakerna analyseras på ett strukturerat sätt. Figuren till höger visar exempel på hur indikatorn *Kostnad per vårddygn* kan börjas brytas ner i detta syfte. Fler underfrågor kan behöva tillkomma, som exempelvis materialkostnader med mera.
- ▶ Genom att bryta ner en indikator på detta vis skapas bättre förutsättningar för beslut och att rätt åtgärder vidtas.

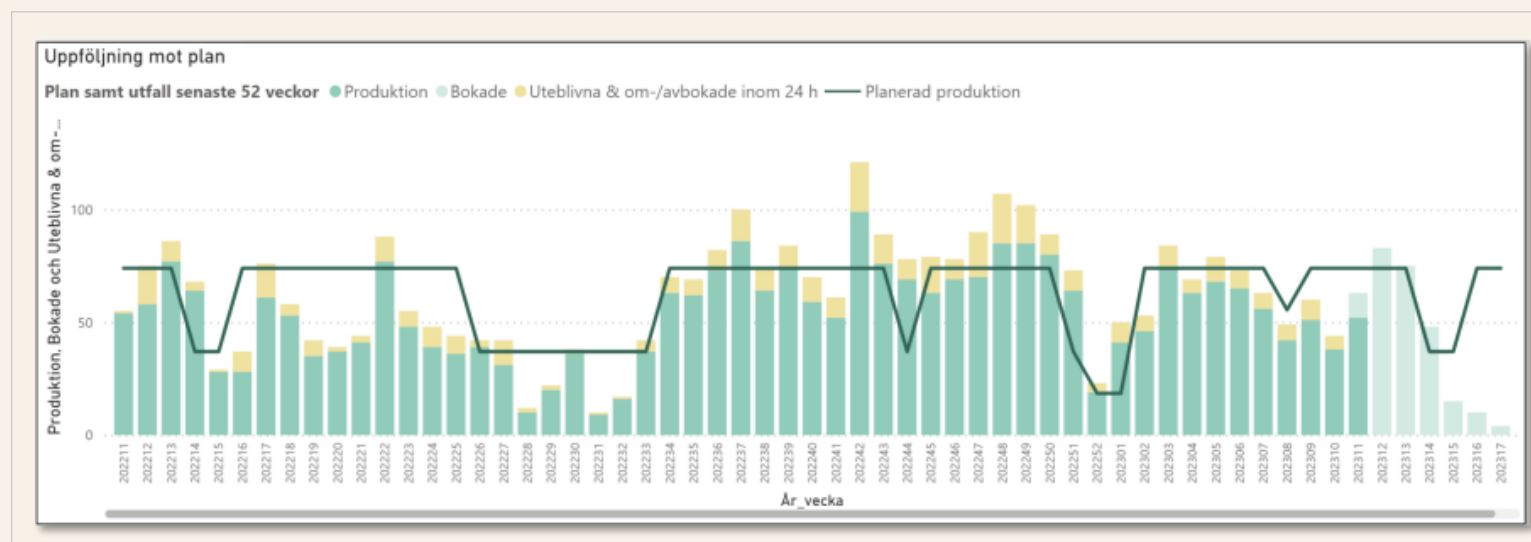


Praktiskt exempel på uppföljning av utfall mot plan

- Region Östergötland, elektivt flöde inom öppenvården

Exemplet visar hur en retrospektiv uppföljning av utfall gentemot produktionsplan kan se ut inom Region Östergötland:

- de gröna staplarna visar utfallet/ produktionen under det senaste året
- de gula staplarna visar antal uteblivna och om-/avbokade besök inom 24 timmar under det senaste året
- den gröna linjen visar den planerade produktionen
- de ljusgröna staplarna visar antalet bokade besök framåt.



Uppföljning av vårduppdraget inkluderar flera områden- medarbetare, kvalitet och åtgärder för balans

Hälso- och sjukvården är ett komplext system där flera områden måste integreras för att förstå orsaker och samband. Uppföljning av vårduppdraget innebär därför att flera perspektiv behöver inkluderas. Nedan beskrivs några av dessa perspektiv, samt exempel på frågor att följa upp inom respektive område.

Medarbetare



Exempel på frågor att följa upp:

- har några av våra indikatorer för medarbetarnöjdhet förändrats (tex. olika medarbetarenkäter)?

Kvalitet och patientsäkerhet



Exempel på frågor att följa upp:

- har några av våra kvalitetsindikatorer förändrats?
- har indikatorerna för patientsäkerhet förändrats?
- har resultatet förändrats i patientenkäten?

Åtgärder för balans



- vilka åtgärder har vidtagits i verksamheten och vilken effekt har dessa gett för att stänga identifierade obalanser mellan behov och kapacitet (tex. följsamhet till beslutade arbetssätt)?

Detta område skiljer sig något från övriga områden då det i huvudsak bygger på kvalitativ uppföljning snarare än kvantitativ.

Exempel på uppföljning av åtgärder för balans



För att säkerställa att produktionen möter behoven kan uppföljningen omfatta att följa upp åtgärder för att hantera obalanser mellan kapacitetsbehov och tillgänglig kapacitet. Detta skapar underlag för diskussion kring hur exempelvis processer och arbetssätt kan utvecklas för att bättre möta vårdbehovet. Åtgärder kan ha effekter på både lång och kort sikt.

För att säkerställa att produktionen är tillräcklig för att möta behoven kan uppföljningen även fokusera på hanteringen av åtgärder för obalanser mellan kapacitetsbehov och tillgänglig kapacitet. Åtgärderna kan kategoriseras som kortsiktiga eller långsiktiga. **Kortsiktiga åtgärder**, som rekrytering, inhyrning av personal eller omfördelning av arbetsuppgifter, **kan ha direkt påverkan på produktionsförmågan och hanteras inom PKS-arbetet.**

Långsiktiga lösningar, som utvecklas genom det ständiga förbättringsarbetet, testas ofta i mindre skala och under kortare tidsperioder innan de beslutas att införas brett. Dessa kan inkludera att optimera processer för att lösa flaskhalsar eller minska vårdtider, eller arbeta med kloka kliniska val för att rätt vård ska ges på rätt vårdnivå. Den strategiska nivån spelar en viktig roll i att stötta dessa initiativ, involvera verksamheter och patienter samt besluta om breddinförande. Om förbättringarna ger mätbara resultat används de i framtida prognoser och produktionsplaner.

För mer information om åtgärder som kan vidtas för att nå balans, se stöd *Strategisk nivå – prognos och balansering av behov och tillgänglig kapacitet.*



Vid uppföljning av väntetider och antalet väntande är det viktigt att jämföra med prognoser och mål kopplade till produktionen. Om antalet väntande ökar mer än förväntat trots att produktionsmålen nås kan åtgärder behöva vidtas, men i ett scenario där det ökar enligt förväntan på grund av kända skillnader mellan kapacitetsbehov och tillgänglig kapacitet kan det vara viktigt för arbetsmiljön i verksamheterna att bibehålla fokus på att produktionsutfallet följer lagd plan.

Strategisk nivå fyller en viktig funktion i att säkerställa att uppföljningen leder till faktiska åtgärder

Den strategiska nivån bidrar genom sin uppföljning till att målen i organisationen nås. En förutsättning för detta är att säkerställa att det finns rätt forum för beslut så att de åtgärder som identifieras från uppföljningen faktiskt genomförs.



Den strategiska nivån kan genom sin uppföljning bidra till att målen nås, genom att ta fram underlag för:

- dialog med verksamheter kring utfall i förhållande till plan, för att skapa samsyn kring eventuella obalanser, orsaker till avvikelser och behov av åtgärder
- beslut om justering av uppdrag till verksamheter om åtgärder för att nå målen
- beslut om åtgärder på strategisk nivå för att stärka verksamheternas förutsättningar att nå målen
- beslut om justeringar i målen.

En viktig del för att säkerställa att uppföljningen leder till faktiska åtgärder och blir styrande är att rätt personer involveras. Chefer ansvariga för den strategiska nivån kan säkerställa detta genom att etablera beslutsforum med mandat att fatta beslut om åtgärder för att återskapa balans eller utveckla nya arbetssätt. Beroende på vad uppföljningen berör så kan beslutsmandatet ligga på olika chefsnivåer i organisationen.

För uppföljning på verksamhetsnivå finns vanligtvis redan beslutsmandat för att återskapa balans eller utveckla nya arbetssätt hos verksamhetsledningen, eller om uppföljningen visar på behov av omprioriteringar mellan verksamheter på nivån över verksamhetsledning (exempelvis verksamhetsområdes- eller sjukhusledning). Det är dock chefer ansvariga för den strategiska nivån som är ytterst ansvariga för att mål kopplade till produktionen nås och balans skapas i organisationen.

Rätt beslutsforum och tydliga rutiner säkerställer att uppföljningen leder till verkliga åtgärder

- *Västra Götalandsregionen*

”

Koncernkontoret i Västra Götalandsregionen har möten med produktionscheferna för alla åtta förvaltningar varannan vecka. Under dessa möten diskuteras produktionsmålen utifrån både den löpande uppföljningen och utifrån problem (obalanser) som uppkommit. Huvudinnehållet i uppföljningen är verkligt produktionsutfall jämfört med planerad produktion. Även de privata vårdgivarnas produktion inkluderas i uppföljningen för att få en helhetsbild av vården som produceras i regionen. De privata vårdgivarna finns inte representerade i denna gruppering, utan kontakt med dem tas vid behov.

Tidigare gick majoriteten av mötestiden åt till problemlösning kring uppkomna obalanser, men nu finns väletablerade rutiner för att lösa uppkomna obalanser. Detta medför att diskussionerna inte blir så långa, utan beslut kan fattas snabbt och sedan hanteras problemet enligt de överenskomna rutinerna. Nu kan majoriteten av mötestiden istället läggas på att diskutera produktivitetshöjande åtgärder, etablering av regiongemensamma funktioner och utvecklingen av produktions- och kapacitetsplaneringen.

Lyckade förbättringsarbeten lyfts och delas i detta forum för att möjliggöra gemensamt lärande. Slutenvården kan lära av både öppen- och primärvården och tvärtom. Fokus under mötena har skiftat från problemlösning kring obalanser till lärande mellan verksamheter kring förbättringsarbeten.

- *Verksamhetsrepresentanter, Västra Götalandsregionen*

”

Uppföljning av förutsättningar för PKS

- ▶ *Uppföljning av PKS-arbetets förutsättningar kan delas in i två områden*
- ▶ *Viktiga parametrar för god datatillämpning*
- ▶ *Övrigt stöd för en välfungerade datatillämpning*



Uppföljning av PKS-arbetets förutsättningar kan delas in i två områden

Förutom att följa upp vårduppdraget fyller den strategiska nivån en viktig funktion i följa upp förutsättningarna för PKS-arbetet. Detta görs genom att följa upp graden av systematik och struktur i organisationen, samt graden av datatillämpning. Nedan beskrivs exempel på frågor att följa upp inom dessa områden.*

Systematik och struktur

- ▶ **Efterlevnad av beslutade arbetssätt:** hur väl följs de fastställda arbetssätten för PKS-arbetet på samtliga nivåer i organisationen? I vilken utsträckning är dessa styrande?
- ▶ **Dialog:** hur fungerar kommunikationen mellan olika nivåer inom organisationen? När beslut, rutiner och processer ut i hela verksamheten?
- ▶ **Enhetlighet:** är begrepp och standarder gemensamma i organisationen?
- ▶ **Behovsbaserad planering:** i vilken utsträckning planeras arbetet utifrån faktiska behov jämfört med vad som temporärt kan utföras?
- ▶ **Kunskapsnivå och engagemang:** vilken nivå av kunskap och engagemang finns hos medarbetare och ledning kring PKS-arbetet?

Datatillämpning

- ▶ **Datakvalitet:** vilken kvalitet har den data som används i uppföljningen? har vi gemensamma begrepp och definitioner? Vilka initiativ görs för att förbättra kvaliteten?
- ▶ **Visualisering av mål:** visualiserar vi rätt data för att följa våra mål och besvara rätt frågor vid uppföljning? Hur stor del av organisationen kan visuellt följa våra målsättningar?
- ▶ **Integrerade perspektiv:** hur väl har vi lyckats integrera olika perspektiv i datauppföljningen, så som produktion, kvalitet, patientsäkerhet, patientnöjdhet, HR och ekonomi?

* Organisationens utveckling med fokus på systematik, struktur och datatillämpning finns i stödet *Självskattningsstöd – utvecklingstrappa* på Socialstyrelsens webbsida.

Viktiga parametrar för god datatillämpning

En god datatillämpning är en viktig förutsättning för en organisations PKS-arbete. För att data ska kunna användas för styrning och verkliga justeringar i prognoser och mål kopplade till produktionen behöver den vara kvalitetssäkrad och jämförbar mellan organisationens olika delar. Nedan listas några viktiga aspekter att beakta vad gäller data.

Rätt urval av parametrar och data som ger en tillräckligt bra bild av verkligheten är att föredra framför att inkludera alla möjliga data. En uppföljningsmodell med för många parametrar riskeras att inte användas fullt ut och urholkas på sikt. Därför behöver man identifiera vilka parametrar som är mest relevanta för den egna organisationen. Vilka parametrar som väljs ut kan också skilja sig åt mellan olika delar i organisationen. Det finns flera parametrar som kan vara användbara att följa, exempelvis antal besök, vårddygn, operationstimmar, medelvårdtid, beläggningsgrad och antal väntande till olika åtgärder. Även uppdelningen i så kallade "normala veckor" och "lågproduktionsveckor" (där semesterperioder såsom sommar, jul och andra lovveckor ingår) kan vara användbar. Det går även att byta ut data allt eftersom PKS-arbetet fortlöper. I början kanske mer data inkluderas för att tätare följa framdriften, vilket i senare skede kan begränsas till färre parametrar. Det viktiga är att parametrarna tillsammans skapar en helhet som speglar den vård som verksamheten ger. Det är även viktigt att data är validerad så att parametrarna tillsammans skapar en informativ helhet.

Transparenta data för att kunna diskutera data i hela organisationen. Verksamheter där uppföljning sker systematiskt i hela organisationen beskriver vikten av att alla medarbetare och beslutsfattare (exempelvis politiker) kan se samma underlag. Detta uppfattas som en förutsättning för att kunna föra faktabaserade diskussioner om kapacitetsbehov och tillgänglig kapacitet samt omfördelning av dessa mellan verksamheter. Transparenta och tillgängliga data skapar möjlighet att engagera medarbetarna genom att tydliggöra vad man har att vinna på fungerande PKS. Intervjuade regioner och verksamheter beskriver att resursfördelning ibland riskerar att påverkas av "vem som skriker högst", men att det utifrån PKS går att tydliggöra vilka förutsättningar som olika verksamheter inom samma organisation har, och utifrån detta nå en mer konstruktiv diskussion.

Automatisk rapportering av data till det visualiseringsverktyg som används i verksamheten underlättar uppföljningsarbetet. I många fall är detta möjligt, men det kan finnas undantag. Exempelvis kan data från vårdgivare som använder andra system än regionens/organisationens huvudsakliga system, exempelvis privata vårdgivare, vara svårare att få in automatiskt. I dessa fall kan den extra tid som krävs för att samla in denna data manuellt vara viktig att prioritera eftersom inkludering av alla verksamheter är viktigt för att uppnå en systematisk PKS. Att i överenskommelser specificera vilka data som behöver rapporteras kan vara ett sätt att säkerställa att data inkluderas från privata vårdgivare.

Övrigt stöd för en välfungerade datatillämpning

Utöver kvalitetssäkrade, jämförbara och transparenta data behövs även andra förutsättningar för att få till en välfungerande datatillämpning. Nedan beskrivs framgångsfaktorer som verksamheter som arbetat med att få till en bra datatillämpning ansett vara viktiga.

- ▶ **Tydliga riktlinjer och rutiner för registrering och administration.** Detta förenklar datauttag, ökar datakvaliteten och möjliggör jämförelser av data från olika delar av organisationen. Regionrepresentanter beskriver ofta detta som en nödvändighet för att uppföljningen ska kunna fylla sitt syfte.
- ▶ **Rätt kunskap om hur data hanteras, vad som är syftet med uppföljningen och vad som behöver inkluderas i uppföljningen.** Det underlättar med dedikerade roller och stödfunktioner med en fördjupad kompetens inom PKS och data som kan stödja PKS-arbetet på olika nivåer för att löpande säkerställa korrekta datauttag och visualiseringar.
- ▶ **Ett IT-stöd som kan visualisera uppföljningen på ett pedagogiskt sätt.** För att få genomslag är det viktigt att uppföljningsmodeller och verktyg är enkla att förstå. Det kan därför vara en stor fördel att ha möjligheten att använda pedagogiska visualiseringar som underlag för kommunikation och gemensamma diskussioner.
- ▶ **Samsyn kring uppföljningsdata.** För att uppföljningen ska ge önskad effekt är det viktigt att ledning och verksamheterna är överens om data. Råder det skiljaktigheter kan det vara en bra utgångspunkt för förbättring av data.



Källor

4

Källor

- *Intervjuer med representanter från regioner och verksamheter som arbetar med PKS*
- Brandt, J. & Palmgren, M. Produktionsstyrning i sjukvård: Lyxo; 2015.
- Gartner Inc. Data Analytics Maturity Model: Leveraging Data to Maximize Business Impact. Gartner; 2015.
- Landstinget i Östergötland. Handbok i Produktions- och kapacitetsplanering på kliniknivå: 2011.
- Region Skåne. Region Skånes system för produktionsstyrning – modell, arbetssätt och definitioner: 2024.
- Rosenbäck, R. Produktionsstyrning i sjukvården – en väg framåt: Studentlitteratur; 2017. 431 p.
- Sveriges Kommuner och Regioner. Tillgänglig vård – vägledande strategier och koncept för hållbar utveckling: 2024.

