

## Svar på interpellation om Projektet Landstinget Västmanland

Elisabeth Löf (S) har lämnat in en interpellation med frågor och påståenden om förändrings- och utvecklingsarbetet i Landstinget Västmanland. I interpellationen påstår Elisabeth Löf bland annat att information inte ges till fullmäktige, att hon inte hittat om information ges till landstingsstyrelsen, att de pågående projekten leds av konsulter, interpellanten undrar också vem som tar hand om patienterna när anställda har stormöten och om inte kunskap och evidens även ska gälla projekt som Lean. Interpellanten frågar också om när resultaten av projekten redovisas, hur stora kostnaderna är för konsulter inom projekten och vad produktionsbortfallet är med anledning av alla möten.

Med anledning av interpellationen vill jag framhålla följande.

Inom Landstinget Västmanland pågår omfattande utvecklings- och förbättringsarbeten. Det sker eftersom landstinget bestämt, i full enighet, att de ska genomföras. Orsakerna är flera; kraven på vården är större än vad de varit tidigare, bland annat på grund av en allt mer åldrande befolkning samtidigt som vården kan göra mer, nya metoder såväl behandlings- som operationsmetoder, nya mediciner, nya arbetssätt, ny utrustning, ny teknik, skärpta krav om vad som är god vård med vårdgarantins krav som ett bra exempel, multiresistenta bakterier med högre hygienstandard som följd etc. Dessutom är landstinget beroende av vad som händer i vår omvärld. Vi påverkas och tvingas agera även med anledning av finanskris, lågkonjunktur, pandemi och en massa annat.

Landstinget Västmanland har som övergripande mål att vara ett av de främsta landstingen i landet. Då går det inte att stå still och fortsätta göra som man alltid gjort. Landstinget vill framåt – då krävs förnyelse, förändring och förbättring. Vi ska ta vara på och utveckla det som vi är bra på och förbättra där förbättring behöver göras.

Landstinget är en stor organisation i länet med en budget om 6 000 miljoner kronor, 6 500 anställda och som omfattar fler än 70 olika verksamheter. Vi bedriver allt från högspecialiserad vård, primärvård, tandvård, svarar för kultur, kollektivtrafik, fastighetsförvaltning, tillagning av mat, hjälpmedel, bidragsgivning och mycket mer.

**Beträffande information till medborgare, fullmäktige och politiskt förtroendevalda så sker och har det skett i olika former.**

Landstingsdirektören lämnade tidigare information vid Landstingsfullmäktiges sammanträden under punkten "Information från landstingsdirektören". Den punkten har numera utgått till förmån för fullmäktiges egna arbete och debatten runt de ärenden som är föremål för behandling. Information om det pågående förändringsarbetet ges på många olika sätt, i årsredovisning, delårsbokslut, månadsrapporter, landstingsplan särskilda informationstillfällen för landstingsstyrelsen, förtroendevalda, intranätet och via nyhetsbrev.

Jag har informerat fullmäktige om arbetet med Öppna prioriteringar. Arbetet har också innefattat ledamöterna i landstingsstyrelse. Landstingsstyrelsen har också fått en slutrapport i ärendet. Vissa beslut har också tagits under året med anledning av arbetet med Öppna prioriteringar såsom att 70 miljoner kronor lyfts bort från betinget. Landstinget har också beslutat att resultatet av Öppna prioriteringar ska tas hem under 2010 till 2011.

Sammanfattningsvis innebar processen en genomlysning av verksamheten och ökad kunskap om landstingets verksamhet mellan verksamhetsföreträdare och i den politiska ledningen. Vi vann också lärdomar inför det fortsatta arbetet med prioriteringar, som även i framtiden kommer att vara nödvändiga för att lösa åtagandet gentemot västmanlänningarna. En viktig erfarenhet är att processen framgent bör användas för att parallellt arbeta med såväl inprioriteringar som ned-/bortprioriteringar då det är mycket svårt att få ut kostnadsreduktion i reella pengar eftersom vinster uppstår i form av tid och sällan i form av hela tjänster som kan reduceras.

Det bedrivs mycket riktigt ett omfattande och långsiktigt utvecklingsarbete i landstinget, som går under benämningen HOPP (Helhet Och PatientPerspektiv). Detta arbete omfattar strategierna värdestyrning, kunskapsstyrning och processtyrning.

**Information om det pågående utvecklingsarbetet har getts av landstingsdirektören vid flera tillfällen, bland annat till samtliga råd och politiska sekreterare i samband med arbetet med Landstingsplan 2011-2013.** Råden har även varit inbjudna till de Ledarforum som regelbundet genomförs för att skapa ett brett engagemang och delaktighet i arbetet hos landstingets chefer. Nyhetsbrev har kontinuerligt distribuerats till arbetsplatser och till den politiska ledningen. Landstingets intranät PULS är ett annat forum för information om det pågående arbetet.

Utvecklingsarbetet kommenteras också återkommande i årsredovisning och delårsuppföljningar, även om det – av nödvändighet – blir mer kortfattat där. Information i olika former ges. **Det ankommer dessutom på såväl landstingets chefer som de politiska ledarna att vidareförmedla den information man själv får i olika fora.**

**Det är inte konsulterna som leder utvecklingsarbetet. Landstinget har en egen projektorganisation för projekt som genomförs – landstingsövergripande och per division – med landstingsdirektören som uppdragsgivare.**

Samtidigt kan vi konstatera att vi behöver stödja arbetet med kunskapsstyrning och processtyrning. Landstingsstyrelsen har beslutat inrätta ett Kompetenscentrum för God vård. Enheten ska stödja arbetet med att bygga upp system och strukturer för införande av ny kunskap, utmönstring av gammal och stödja utvecklingen mot en processtyrd organisation. Med det menas att successivt genomlysa processer för att optimera patientens väg genom vården. Det är i detta sammanhang Lean-filosofin och olika metoder och verktyg tillämpas.

**Beträffande Lean och påståendena i interpellationen om att erfarenheterna är mindre goda på sina håll. Det är fullt möjligt att så kan vara fallet. Som metod är Lean väl dokumenterad och resultaten av metoden väl kända. Ett framgångsrikt Leanarbete handlar enligt min mening om hur processen förankras.** Såväl politisk ledning (samtliga råd) och tjänstemannaledning har deltagit i utbildning i Lean under det gångna året. Andra personalgrupper får också utbildning i hur Leanarbete genomförs. Vi har också tagit del av de goda erfarenheter som vunnits inom hälso- och sjukvården på andra håll i landet – till exempelvis vid Universitetssjukhuset i Skåne.

Jag anser att förutsättningen för ett framgångsrikt Leanarbete i Västmanland också är att det ska omfatta landstingets alla delar och att alla också har klart för sig att det är summan av de enskilda insatserna som sätter bilden av landstinget.

Det pågående förbättringsarbetet i landstinget bygger på att det stegvis ska omfatta allt fler och att det är en del av en ständigt pågående process. Därför har till exempel två inspirationsdagar genomförts förra hösten med olika föreläsningar och work-shops för att sprida kunskap om goda exempel både från vårt eget landsting och från andra håll i landet. Inspirationsdagarna riktade sig till all personal och var förlagd till sjukhusområdet för att underlätta för många att kunna delta i olika delar av programmet. Inspirationsdagarna var öppna även för den politiska ledningen – både majoritet och opposition.

Under 2010 utbildas sex förbättringsledare i en metod (Six sigma/black belt) för genomlysning och förbättring av processer. Under utbildningen har tre gränsöverskridande processer genomlysts (djup ventrombos, brösttumör och endoscopiprocessen). Detta arbete närmar sig nu sitt slut och landstingsstyrelsen kommer att få ta del av erfarenheterna. Under året har även vårdplaneringsprocessen i KAK-området genomlysts på motsvarande sätt i bred samverkan mellan kommuner, primärvården och närsjukhuset i Köping. Erfarenheterna är mycket goda och landstingsstyrelsen kommer även att få ta del av detta arbete.

De verksamheter som ska flytta in i nya vårdbyggnaden har arbetat igenom sina processer för att utveckla nya samarbetsformer över avdelnings-, klinik- och divisionsgränser. 20 interna Lean-spelledare har utbildats under året för att landstinget ska kunna stödja arbetsplatserna utan externt konsultstöd.

Nya former för chefsavtal har tagits fram och beslutats. Detsamma gäller Förväntningar och krav på chefer och medarbetare i Landstinget Västmanland. För att stödja denna utveckling ses ledarutvecklingsprogrammen över och revideras. Pilotprogrammet "Lära genom att göra" har genomförts för avdelningschefer som ett led i att stärka denna viktiga grupps medverkan i utvecklingsarbetet. För närvarande genomförs en variant av detta program för de chefer som ska ansvara för verksamheten i nya vårdbyggnaden och aktiviteter genomförs även för alla de medarbetare som ska vidareutveckla vården där.

Lågkonjunktur och finanskris har inneburit – och innebär alltjämt – utmaningar för oss. Ett omfattande arbete pågår för att sänka verksamhetens kostnader. I detta arbete är det viktigt att ge stöd och verktyg som stödjer den långsiktiga utvecklingen. Arbetet med "Kapacitet, Flöde och Bemanning" – eller enklare uttryckt "produktionsplanering" är ett exempel på det, den administrativa översynen ett annat exempel.

**Landstinget använder sig av konsulter.** Det sker framför allt när vi inte har egen kompetens vid utbildningssatsningar, vid genomlysningar av verksamheter och som stöd i olika processer. Beträffande projekten administrativ översyn, Kapacitet Bemanning Flöden och genomlysning/utbildning enligt Six sigma/Black belt uppgår kostnaderna till 5 miljoner kronor per år för åren 2009 och 2010.

Inom "Kapacitet, Flöde och Bemanning" - finns en landstingsintern projektorganisation på såväl landstingsövergripande nivå som inom divisionerna. Konsulter (Helseplan, underleverantör till PWC) medverkar som metodstöd. Inom en division är detta stöd mer omfattande än inom de övriga (division Kirurgi). Skälet till det är att divisionsledningen efterfrågat det stödet då man inte kunnat frigöra interna projektledare i önskad omfattning.

Den administrativa översynen inleddes med en genomlysning av PWC, därefter anlätades konsulter som metodstöd till landstingets egen projektledning.

Utbildningen av förbättringsledare och genomlysningen av de tre gränsöverskridande processerna och vårdplaneringsprocessen i KAK-området förutsätter konsultstöd i utbildningsfasen. I nästa steg arbetar förbättringsledarna självständigt, men kommer att behöva handledning.

I ledarutvecklingsprogram anlitas konsulter - nu såväl som tidigare.

Arbetet med Öppna prioriteringar leddes av interna projektledare. Dessa hade kontakt med och stöd från Prioriteringscentrum i Linköping. Vid de stora sammandragningarna med alla chefer, majoritets- och oppositionsråd anlätades processtöd medan processdagarna i landstingsstyrelsen leddes av landstingsdirektören.

**Beträffande interpellantens fundering om åtgång, möten och stormöten är svaret. Ja, det åtgår tid för att för att både chefer och medarbetare tillägnar sig ny kunskap. De ska avsätta tid för det. Den organisation som inte kontinuerligt är beredd att ta till sig ny kunskap utvecklas inte.**

**Beträffande frågan om eventuellt produktionsbortfall så finns ingen redovisning.**

**Beträffande frågan om vem som tar hand om patienterna när personalen är på utbildning så är det en planeringsfråga och svaret är att det gör annan personal.**

Avslutningsvis vill jag betona att förutsättningen för att våra resultat ska bli bättre är att vi satsar på kompetensutveckling, utbildning, uppföljning, utvärdering och nya metoder.

Tomas Högström  
Landstingsstyrelsens ordförande