

Revisionsrapport Produktions- och kapacitetsplanering i hälso- och sjukvården

Dnr 00716-2020

Förslag till beslut

Regionstyrelsen fattar följande beslut:

1. Regiondirektören får i uppdrag att återkoppla om vidtagna åtgärder för att förbättra styrning, kontroll och uppföljning av arbetet med produktions- och kapacitetsplanering.
2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

Yttrande till beslutsförslaget

Regionstyrelsen konstaterar att det finns behov av förbättrad styrning, kontroll och uppföljning inom området produktions- och kapacitetsplanering och kommer därmed att beakta revisionens rekommendationer i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Sammanfattning

Regionens revisorer har granskat produktions- och kapacitetsplaneringen inom hälso- och sjukvården. Den samlade bedömningen är att regionstyrelsen inte bedriver en ändamålsenlig och effektiv produktions- och kapacitetsplanering med tillräcklig intern kontroll. Regiondirektören redogör för pågående och planerade åtgärder för att säkerställa en positiv utveckling inom området.

Ärendet

Revisorerna har granskat styrning, kontroll och uppföljning av arbetet med produktions- och kapacitetsplanering med utgångspunkt i bedömningar av en gemensam definition och modell för arbetet samt hur det ska bidra till att förbättra tillgängligheten och sänka kostnaden per patient (KPP).

Revisionen lyfter särskilt avsaknaden av ett regionövergripande mål om att samtliga verksamheter ska arbeta med produktions- och kapacitetsplanering. Mål och mått som beskriver hur produktions- och kapacitetsplanering kan bidra till ökad tillgänglighet saknas och behöver tas fram, liksom tydliga riktlinjer och anvisningar för hur planeringsarbetet ska bedrivas. Revisorerna menar att detta leder till att kliniker och divisioner gör olika och får svårt att genomföra en strukturerad koordinering som täcker hela vårdprocessen. Revisionen konstaterar även att regionens planering och uppföljning till stora delar sker manuellt i Excel, vilket innebär slöseri med tid och resurser samtidigt som det ökar risken för felkällor.

Revisorerna har lämnat följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Förtydliga arbetet avseende produktions- och kapacitetsplanering och ta fram en gemensam definition och modell för detta.
- Tydliggöra mål och mått på verksamhetsnivå som styr mot vad produktionsplaneringen förväntas leda till i termer av tillgänglighet, effektivitet och resurser. Mål och mått bör successivt utvecklas och följas upp.
- Säkerställa tillräckliga resurser, utbildning och datatillgång för arbetet med produktions- och kapacitetsplanering.
- Se över möjligheten att införa ett gemensamt IT -stöd med koppling till framtidens vårdinformationssystem.
- Tydliggöra hur det arbete som görs kopplat till produktions- och kapacitetsplanering bidrar till process- och effektivitetsförbättringar samt att dela goda exempel inom regionen.

Regiondirektörens kommentarer

Gemensam definition och modell

I syfte att stödja utveckling av produktions- och kapacitetsplanering har regionen antagit en gemensam verksamhetsmodell för patient- och flödesorientering i vilken framgår hur regionen definierar arbetet. Huvudprincipen är att skapa flöden för att förbättra och förkorta patientens väg genom vården. Varje förändring ska syfta till nya arbetssätt som förbättrar kvaliteten, minskar kostnaderna och frigör resurser.

Styrande dokument, mål och mått

Regionen har styrande dokument som anger riktning samt regionövergripande mål och mått för att stödja verksamheterna i arbetet med produktions- och kapacitetsplanering, kompetensväxling, digitalisering mm. I regionens strategiska plan 2020-2022 anger regionfullmäktige den strategiska inriktningen och strategiska mål. I regionstyrelsens plan 2020-2022 tydliggörs framgångsfaktorer och styrmått som bidrar till att de övergripande strategiska målen uppnås. En framgångsfaktor är hög tillgänglighet och effektiva flöden. För att nå de ekonomiska målen krävs fokusering på produktivitet och effektivitet i processer och flöden. Regionen bedömer verksamheternas effektivitet genom resultat, kundnöjdhet och kostnadseffektivitet. Hälso- och sjukvårdens effektivitet bedöms genom tillgänglighet, kliniska resultat, patienterfarenheter och kostnader.

Målsättningarna i regionstyrelsens plan bryts ner i divisions- och verksamhetsplaner med aktiviteter, mätbara mål, åtgärder och förväntade effekter. Resultatet följs upp varje månad och redovisas i divisionernas delårs- och årsrapporter.

Divisionerna efterfrågar en större tydlighet vad avser mål och metoder för arbetet med produktions- och kapacitetsplanering inom regionen. En tydlig beställning av förväntad årlig produktion skulle underlätta divisionernas planering.

Resurser, utbildning

Regionen har genomfört en omfattande satsning på patient- och flödesutbildning för chefer, processledare och stabspersonal i samarbete med två av Europas mest anlitade specialister inom modern sjukvårdsutveckling. Utbildningarna genomfördes år 2016-2018.

Personer med mer betydande kunskap i produktions- och kapacitetsplanering är en bristkompetens varför divisionerna har utbildat erfarna controllers inom staberna. För en fortsatt utveckling av produktions- och kapacitetsplanering krävs ytterligare kompetensutveckling inom divisionsstaber och regiondirektörens stab.

IT-stöd med koppling till framtidens vårdinformationssystem.

Regionen avser att införa Framtidens vårdinformationsstöd, FVIS, en helhetslösning som omfattar grundläggande digitalt stöd för vårdokumentation, vårdadministration och läkemedel samt stöd för operationsplanering, anestesi/ intensivvård, obstetrik, cytostatika samt drifttjänst, support och underhåll. Det är angeläget att säkerställa ett stöd för produktions- och kapacitetsplanering i den fortsatta utvecklingen av FVIS. Divisionerna använder idag Excel och en kombination av olika system som ger visst stöd för produktions- och kapacitetsplanering. Ett förslag på nytt systemstöd har tagits fram inom regionen men arbete har avstannat under Coronapandemin.

Process- och effektivitetsförbättringar samt goda exempel

Användningen av produktions- och kapacitetsplanering inom divisionerna har resulterat i en mängd processförbättringar inom verksamheterna. Regionens gemensamma verksamhetsmodell för patient- och flödesorientering tillämpas vid förbättringsarbeten, till exempel kirurgpatientens väg genom vården och vid utvecklingen av patientflöden på Kalix hälsocentral.

Division länssjukvård har sedan 2013 tagit fram övergripande produktionsplaner och en modell för förbättrad logistik som tillämpas vid exempelvis kirurgiska behandlingar och radiologiska undersökningar.

Under de senaste åren har bild- och funktionsmedicin i länet arbetat med produktions- och kapacitetsplanering. Utifrån en behovsanalys baserad på i huvudsak föregående års produktion samt lagstadgade ledigheter och servicetillfällen tar verksamheten fram en årsplanering över hur många undersökningar som ska produceras per dag. Analysen utgör underlag för bemanningsplanering. Vid behov och vid driftstörningar omfördelas patienter och personal framförallt mellan sjukhusen vid kusten. Data uppdateras varje dygn och produktionsmål följs upp veckovis vilket möjliggör tidiga åtgärder. Arbetet har resulterat i kortare väntetider och ökad tillgänglighet.

För att uppnå hög tillgänglighet och effektiva flöden säkras närsjukvården effekthemtagning av genomförda insatser samtidigt som produktions- och kapacitetsplanering utvecklas. Patient- och flödesutbildning har bland annat resulterat i att controllers samarbetar med verksamheterna och HR-

avdelningen för att säkerställa kvalitets- och kostnadsperspektiv vid förändringar i verksamheterna.

Vuxenpsykiatri Gällivare närsjukvårdområde har infört en form av produktions- och kapacitetsplanering med stöd av VAS på mottagningarna i Jokkmokk, Pajala, Kiruna och Gällivare. Rätt patient på rätt vårdnivå är styrande för arbetet. Utifrån medicinsk prioritet, vårdtyngd och vårdbehov fördelas besök till specialistpsykiatri mellan olika yrkeskategorier och kompetenser. Ett gemensamt produktionsmål om 20 patienter per behandlare/läkare och vecka har fastställts. Uppgifterna i VAS och öppna tidböcker möjliggör daglig styrning av besök utifrån medicinsk prioritering och fördelning av patienter per behandlare/läkare.

Utöver produktions- och kapacitetsplanering pågår förändringsarbete i syfte att anpassa bemanning och resursallokering på ett mer effektivt sätt. Som exempel kan nämnas arbetet med rätt använd kompetens, uppgiftsväxling, kompetensväxling, utveckling av e-tjänster och distansöverbryggande vård samt förändrade arbetssätt. Målet är högre flödes- och resurseffektivitet samt ökad tillgänglighet och minskad kostnad per patient, KPP.

Beslutsförslagets påverkan avseende jämställdhet

Beslutet bedöms inte ha någon påverkan på jämställdheten mellan kvinnor och män, flickor och pojkar.

Bilagor:

Revisionsrapport Produktions- och kapacitetsplanering i hälso- och sjukvården

Protokollsutdrag skickas till:

Regionens revisorer

Verksamhetsdirektör

Divisionschef Länsjukvård

Divisionschefer Närsjukvård

Divisionschef Folktandvård

Ekonomi- och planeringsdirektör