



Foto: Bild & Media, Skaraborgs sjukhus

Sjukvårdens chefer behöver själva ha kompetens inom kvalitet och verksamhetsutveckling för att kunna leda förbättringsarbete i sina verksamheter, anser Mary-Ann Liivrand och Elisabeth Hellström.

”Chefer inom sjukvården behöver mer kunskaper om förbättringsarbete”

Att ge vård utifrån patientens perspektiv och nå ökad tillgänglighet och kvalitet är huvudsyftet med förbättringsarbetet på Skaraborgs sjukhus. Även de ekonomiska motiven är mycket viktiga. Vi har intervjuat två av sjukhusets verksamhetschefer som menar att chefer inom sjukvården behöver mer kompetens i förbättringsmetoder för att nå målen.

Inom Skaraborgs sjukhus har man sedan ett par år tillbaka arbetat offensivt med kvalitet och verksamhetsutveckling. Som förbättringsmetodik har man valt att främst använda konceptet Sex Sigma, med bland annat avgränsade tydliga förbättringsprojekt som givit bra resultat.

Naturlig del av att leda en verksamhet

Mary-Ann Liivrand är verksamhetschef för anestesi, intensivvård och operation på sjukhusen i Skövde och Fal-

köping. Hon har själv genomgått både en kvalitetschefsutbildning och en utbildning inom förbättringsmetodiken Sex Sigma (Black Belt-utbildning).

– Det kommer framöver att ställas tydligare krav på chefer inom sjukvården när det gäller kvalitets- och förbättringskompetens. Det är något som bör sitta i ryggmärgen på linjecheferna och som man har med sig i alla typer av beslut. Det ska helt enkelt vara en naturlig del av att leda en verksamhet.

– Linjeorganisationen måste ha sådan kompetens för att kunna initiera

och förstå behovet av strukturerat utvecklingsarbete. Det gäller även om det finns en kvalitetschef i organisationen.

Elisabeth Hellström, som är verksamhetschef för akutmottagningen i Skövde och ambulanssjukvården i Skaraborg, har också genomgått kvalitetschefsutbildning och utbildningar i Sex Sigma.

– Vi själva driver inte förbättringsprojekten, men vi tar initiativ till dem, sitter i styrgrupper och fungerar som bollplank för våra medarbetare i det här utvecklingsarbetet. Då måste vi som

chefer ha ordentliga kunskaper om förbättringsmetoder. Det är också viktigt att ha ett gemensamt språk kring förbättringsarbetet.

Idag har omkring 200 medarbetare på Skaraborgs sjukhus fått utbildning i förbättringsarbete enligt Six Sigma, varav cirka 50 personer på Black Belt-nivå (motsvarar cirka 20 utbildningsdagar).

Utmaningar

En av de stora utmaningarna i förbättringsarbetet är, enligt Mary-Ann Liivrand och Elisabeth Hellström, att få in förbättringskompetensen och insikten om hur viktigt detta är både på bredden och bland linjecheferna. Då kan man åstadkomma ständiga förbättringar.

– Förutom att vi måste bli allt bättre på att möta patienternas behov, kommer ekonomin att kräva detta av sjukvården. Det finns ju i stort sett inte mer pengar att stoppa in i systemet, säger Elisabeth Hellström.

En annan utmaning är att både verksamheten och ekonomin är organiserad i avdelningar eller "stuprör" alternativt matriser, medan patienterna och processerna går tvärs över flera avdelningar.

– Det är lätt att falla tillbaka i stuprörstänkandet, dvs att alla värnar om sitt ansvarsområde. Särskilt när det blir ekonomiska svårigheter. Då är det vik-

tigt att alla som ingår i en process istället drar åt samma håll, menar Mary-Ann Liivrand.

Elisabeth Hellström håller med och ger ett exempel.

– När vi ska förbättra någon av våra akutprocesser så kan vi inte göra det enbart på akutavdelningen. Här måste ju också alla andra avdelningar som ingår i processen och patientens väg genom sjukhuset vara med för att det ska ge resultat.

Bra resultat

Förbättringsarbetet inom Skaraborgs sjukhus har tagit fart och bakom varje större projekt ligger alltid en ekonomisk kalkyl som visar värdet av de möjliga förbättringarna. Här är några exempel på projekt och förbättringsområden:

Höftprocessen. Här har man förbättrat hela flödet från ambulans, via röntgen och operation till vårdavdelning. Det har resulterat i att 95 procent av patienterna är opererade inom ett dygn, vilket är högt över de nationella riktlinjerna på 60 procent.

Starttider för operation. Ett tidigare förbättringsprojekt gav en ökad kapacitet och möjliggjorde mer än 1600 fler operationer per år, genom bättre planering. Nu går man vidare med detta inom alla specialiteter.

Ambulanssjukvården. Här har man

genomfört ett projekt med flera andra parter inom regionens sjukvård, vilket har resulterat i att ambulanserna används betydligt effektivare än tidigare.

Akutvårdsprocessen. I ett projekt har man analyserat fram grundorsakerna till patienters långa vistelsetider på sjukhuset. Den största förbättringsmöjligheten visade sig vara att ha rätt medicinsk kompetens på rätt plats. Tidigare hade sjukhuset en variation på vistelsetiderna mellan 3 till 15 timmar. Idag ligger 90 procent under 5 timmar, och förbättringsarbetet kring detta går vidare.

– Har man en struktur i förbättringsarbetet når man resultat. Det är också viktigt att alla är delaktiga, att de ser att det går att påverka verksamheten åt rätt håll och att man får nöjdare patienter. Det skapar entusiasm, säger Mary-Ann Liivrand.

I utvecklingsarbetet inom Skaraborgs sjukhus har Sandholm Associates bidragit med Black Belt-utbildning och Kvalitetschefskurs.