



Satsade på **synliga** förbättringar direkt

På Lasarettet i Enköping rådde för några år sedan en viss skepsis mot att införa nya kvalitetskoncept. Idag är det positivare tongångar kring det Kaizen/Lean-betonade förbättringsarbete som alla nu är delaktiga i. En förklaring till det är att man fokuserat på att snabbt komma fram till konkreta, synliga förbättringar.

Lasarettet i Enköping är ett länsdels-sjukhus med cirka 500 anställda som bland annat producerar omkring 43.000 läkarbesök, 4.500 operationer och 31.000 vård dygn under ett år. Mycket tyder på att det systematiska förbättringsarbete som inleddes för några år sedan starkt har bidragit till en ekonomi i balans och mer vård för pengarna.

Svårjobbat klimat i början

Det har pågått förbättringsarbete i olika former vid Lasarettet i Enköping sedan mitten av 90-talet. Men inte lika väl förankrat som idag. I bakgrunden finns också en stor strukturomvandling där verksamheten i stort sett halverades.

– Många var lite trötta på olika arbetssätt och en vanlig uppfattning var

att "det nya inte heller fungerade". Det var inget lättjobbat förändringsklimat på sjukhuset då, berättar *Gunnar Bolin* som idag är utvecklingschef, en befattning som då inte fanns på sjukhuset.

Medvetenhet och utbildning

För ungefär fyra år sedan började man på allvar identifiera sjukhusets proces-

ser. En ny sjukhuschef kom in och skapade en särskild utvecklingsavdelning med Gunnar Bolin som chef.

– Det var viktigt att bygga upp en medvetenhet och kultur kring hur viktigt det är, och vad vi vinner på, att arbeta med förbättringar. Först behövdes det förankras i ledningsgruppen och sedan kunde vi bygga en organisation kring förbättringsarbetet. Det hade stor betydelse att ledningen redan från start arbetade med detta på ett gemensamt sätt.

Utbildning på alla nivåer var centralt för att få igång förbättringsarbetet. Gunnar Bolin hade själv genomgått en kvalitetschefskurs. För ledningen ordnades bland annat ett ledningsseminarium och för alla medarbetare blev det senare en intern endagsutbildning i Kaizen och Lean. Flera andra utbildningsinsatser har också gjorts, bland annat Leanspel för så gott som alla medarbetare och chefsatsningar på Leanledarskap.

Synliga förbättringar direkt

– I den interna breddutbildningen valde vi att inkludera och få igång konkret förbättringsarbete direkt. Det är viktigt att förbättringar och resultat syns snabbt, säger Gunnar Bolin.

Den inriktningen präglar också sjukhusets vägval och upplägg kring det här utvecklingsarbetet. Man fokuserar på själva förbättringsarbetet, med hjälp av Kaizen-metodik. Något man ville undvika var att hamna för djupt i det Gunnar Bolin kallar "processkart-träsket".

Drivs underifrån

Kaizen betyder att ständigt förändra till det bättre. Hos Lasarettet i Enköping är det något som leds uppifrån, men drivs underifrån. Det finns en Kaizensamordnare på sjukhuset, men varje avdelning bestämmer mycket själva. Ett par av medarbetarna på varje avdelning, totalt 25 personer på sjukhuset, har en extra

roll som interna Kaizenkonsulter. På varje avdelning finns flera Kaizengrupper som har korta regelbundna möten där man diskuterar problem, förbättringsmöjligheter och lösningar. De lösningar man kommer fram till testas och därefter bestämmer man i samråd med avdelningschefen om de ska införas.

En väldigt synlig del i det här arbetet är tavlorna för s.k. Kaizenlappar med förbättringsförslag som flyttas i fyra steg vartefter man närmar sig en lösning. En Kaizenlapp kan också flyttas över till andra avdelningar som berörs. Om man då inte finner en lösning mellan avdelningarna går Kaizenlappen vidare upp till ledningen som har regelbundna möten för att hantera sådant. Andan är att komma överens om lösningen.

– Det här är absolut inte bara en klassisk förslagsverksamhet, utan ett systematiskt sätt att arbeta med förbättringar. Man kommer inte undan de förslag som kommer upp på tavlan. Det finns ett driv i det här, säger Gunnar Bolin.

Goda resultat

Det är stor spridning bland förbättringsförslagen. Stort och smått. Allt ifrån att flytta hyllor till att ordna blodtransporter på ett effektivare sätt. Mellan november 2009 och juni 2012 har man identifierat över 2.400 förbättringsmöjligheter och åtgärdat eller hanterat närmare 1.900 av dem. Mycket handlar förstås om förbättringar i det dagliga sjukvårdsarbetet, och det finns även ett extra fokus på patientsäkerhet och arbetsmiljö. Allt det här har givit goda resultat på flera sätt.

– Det har hjälpt oss mycket ekonomiskt. Vi har klarat att hålla budget, även när prognoser har legat på minus, och vi har klarat tuffa sparbetting. Resultaten är visserligen svåra att härleda, men av allt att döma beror mycket på förbättringsarbetet.

– Det är dock viktigt att påpeka

att förbättringsarbetet inte är ett besparingsprojekt där man blir av med resurser om man är duktig på att förbättra. Det handlar om att vi vill kunna producera mer sjukvård med de resurser vi har.

Det här har sannolikt också skapat utrymme för de utökade uppdrag som sjukhuset har fått under senare år. Samtidigt har man en låg sjukfrånvaro. I en färsk medarbetarenkät kan man också se att nästan alla parametrar har förbättrats under de senaste två åren.

Nu när förbättringsmetodiken satt sig ordentligt på sjukhuset ska man sträva efter att i högre grad rikta förbättringsarbetet och att även bli bättre på att följa upp, mäta och notera resultaten. Framöver kommer man också att tillsätta processägare och då blir det lättare att sätta mål i processerna.

Vad tycker du är viktigast för att lyckas med förbättringsarbete?

– Det kan låta som en klyscha, men ledningens engagemang är avgörande. Att ledningen tror på idén, stöttar arbetet, är bärare av synsättet och att man kan hålla i och hålla ut. Det är också mycket viktigt med en bredd i förbättringsarbetet där alla är delaktiga, inte bara en liten grupp experter, säger Gunnar Bolin.

– Att ha en systematisk metodik att arbeta efter har också stor betydelse. Vi är inte bokstavstroende kring något särskilt koncept. Men det är viktigt att välja en grundmetodik som man vågar vara uthållig i, och sedan lägga till olika verktyg och metoder.

.....

I utvecklingsarbetet på Lasarettet i Enköping har Sandholm Associates bidragit med ledningsseminarier och utbildningarna Kvalitetschefskurs, Problemlösning med förbättringsverktyg, Lean Accounting och snart också Black Belt-utbildning.