

Regionstyrelsen

## §73

### Framtidsarbetet 2015 – 2018 Slutredovisning

RS170382

#### Beslut

Regionstyrelsen beslutat att

- återremittera ärendet till regionkontoret

#### Yrkanden

Ordföranden yrkar på återremiss av ärendet. Lise-Lotte Bensköld Olsson (S) instämmer i yrkandet.

#### Ärendet

Arbetet som har pågått under tiden 2015 - 2018 under namnet Framtidsarbetet har varit en förutsättning för Region Halland att nå den situation där vi befinner oss idag, såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt. Regionen har genom arbetet lagt grunden för en medvetenhet i hela organisationen, det vill säga, vi har påbörjat en förändringsprocess i verksamheten som är såväl en grundförutsättning som en framgångsfaktor för att skapa förutsättningar för ett processorienterat arbetssätt.

Vi har utvecklat verksamheten och hur vi bedriver vård i vår organisation genom ordnat införande av ny kunskap, nya läkemedel, nya medicintekniska produkter samt regionala processbeskrivningar. Konkret innebär detta;

- Införande av webb-tidboken som frigör tid från personalen så att de kan fokusera på patienten
- Ambulant bedömning har införts och arbetas vidare med
- En kunskapsstyrningsstruktur har tagits fram och dess arbetssätt utgår från fyra hörnstenar; kunskapsinhämtning, kunskapssamordning, ordnat införande och kunskapsanvändning
- En ordnad process för införande av nya läkemedel har tagits fram
- Fastställande av chefsuppdraget 2015
- Införandet av Lean som verksamhetsstrategi
- Läkarmedverkan i hemsjukvården har införts
- Trygg och effektiv utskrivning från slutenvården har införts
- Utvecklad arbetsfördelning har införts

---

Ordförandes sign

Justerares sign

Utdragsbestyrkande

## Regionstyrelsen

- Framtidsarbetet visade på behovet av att arbeta med en samlad styrning. Detta arbete har lagt grunden till den målstyrning som idag genomsyrar organisationen
- Införandet av Stratsys som stöd för planering och uppföljning i hela organisationen

Vi arbetar idag vidare med dessa områden för att förbättra såväl flöden, processer och hur vi använder våra resurser. I Mål och Budget 2019 har ett antal områden pekats ut som fortsätter vår förändringsresa mot en ekonomi i balans och en vård av högsta kvalitet.

För att ett effektivt och optimalt utnyttjande av resurser identifierades behovet av en regiongemensam process för produktions- och kapacitetsstyrning, PKS. Arbetet prioriterades inte tillräckligt inom ramen för Framtidsarbetet. Det är angeläget att arbetet med att utveckla denna process påbörjas under ledning av Regionkontoret.

### Förslag till beslut

Regionstyrelsens arbetsutskotts majoritet (förslaget är lagt av Mikaela Waltersson (M), Helene Andersson (C) och Benny Strandberg (KD)) föreslår regionstyrelsen besluta att

- arbeta vidare i ordinarie verksamhet med de processer som Framtidsarbetet har initierat
- med ett godkännande lägga slutredovisning av Framtidsarbetet 2015 – 2018 till handlingarna

### Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse - Framtidsarbetet 2015 – 2018 Slutredovisning
- Framtidsarbetet 2015-2018 slutredovisning

### Expedieras till

Samtliga driftnämnder

### Vid protokollet

Maria Fransson

### Justerat 2019-04-15

Mikaela Waltersson

Lise-Lotte Bensköld Olsson

Protokollet har tillkännagivits på Region Hallands anslagstavla 2019-04-16

Utdragsbestyrkande



Ylva Johansson

Ordförandes sign

Justerares sign

Utdragsbestyrkande

Datum  
2019-04-01

Cathrin Nordander Tovstedt

## **FRAMTIDSARBETET 2015 – 2018 Slutredovisning**

### **Sammanfattning**

Arbetet som har pågått under tiden 2015 - 2018 under namnet Framtidsarbetet har varit en förutsättning för Region Halland att nå den situation där vi befinner oss idag, såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt. Regionen har genom arbetet lagt grunden för en medvetenhet i hela organisationen, det vill säga, vi har påbörjat en förändringsprocess i verksamheten som är såväl en grundförutsättning som en framgångsfaktor för att skapa förutsättningar för ett processorienterat arbetssätt. I årsredovisningen visar både den senaste medarbetarundersökningen och samtliga medarbetarindikatorer att vi är på rätt väg. Vi har utvecklat verksamheten och hur vi bedriver vård i vår organisation genom ordnat införande av ny kunskap, nya läkemedel, nya medicintekniska produkter samt regionala processbeskrivningar. Den halländska vården är ur både tillgänglighetssynpunkt och kvalitet bland de bästa i Sverige.

Den ackumulerade ekonomiska besparing som Framtidsarbetet har lett till uppgår till 145 miljoner kronor. Utan Framtidsarbetet hade vårt resultat blivit betydligt sämre. Förutom den ekonomiska effekten har Framtidsarbetet genom en rad åtgärder förbättrat flödet i Region Halland. Webb-tidboken är ett konkret exempel som frigör tid från personalen så att de kan fokusera på patienten, ambulans bedömning och samarbeten inom och utom organisationen är andra konkreta exempel som lett till framgång.

Men trots många goda resultat så var det andra saker som inte nådde hela vägen fram. Den regiongemensamma processen för produktions- och kapacitetsstyrning fullföljdes inte och andra utvecklingsområden prioriterades inte fullt ut. I vissa fall saknades styrning och fokus för att driva arbetet framåt. Den ekonomiska beräkningen som gjordes över aktiviteter inom flera förbättringsområden summerade till en möjlig effektiviseringspotential på 403 miljoner kronor. Beräkningen byggde på ett antal antaganden och var hypotetisk. Vissa antaganden visade sig under resan vara både mer komplexa att hantera och att de tog betydligt längre tid att uppnå. Andra antaganden var inte realistiska. För att åstadkomma en förändring räcker det inte med mätbara mål utan också en reflektion över vad det innebär för

organisationen och verksamheten. Denna process tar tid och organisationen var inte redo fullt ut för ett genomförande. Då dessa viktiga förutsättningar saknades var det svårt att realisera den ekonomiska potentialen.

Ett resultat som Framtidsarbetet visade var behovet av att arbeta med en samlad styrning. Detta arbete har lagt grunden till den målstyrning som idag genomsyrar organisationen. Framtidsarbetet har också initierat arbetet med en utvecklad arbetsfördelning.

Vi arbetar idag vidare med flera områden för att förbättra såväl flöden, processer och hur vi använder våra resurser. I Mål och Budget 2019 har ett antal områden pekats ut som fortsätter vår förändringsresa mot en ekonomi i balans och en vård av högsta kvalitet.

## Bakgrund

Utifrån resultatet 2013 tog Regionstyrelsen den 26 mars 2014, beslutet att ta fram en åtgärdsplan för att komma till rätta med Region Hallands kostnadsutveckling. Åtgärdsplanen beslutades i Regionstyrelsen den 17 september 2014 där också inriktningen på arbetet beslutades. Åtgärdsplanens mål skulle vara att *minska kostnadsutvecklingen* genom att möta invånarnas behov på *rätt vårdnivå*, *öka verkningsgraden* i verksamheten samt *minska kvalitetsbristkostnaderna*. För att nå dessa mål var en *kulturförändring* såväl en grundförutsättning som en framgångsfaktor i Region Halland både gällande tankesätt som arbetssätt.

Den 29 april 2015 godkände Regionstyrelsen fas 1, den så kallade *kartläggningsfasen*, och gav driftnämnderna uppdraget att medverka i arbetet med *genomförandefasen*. I samband med detta ändrades namnet till Framtidsarbetet. Det gjordes en ekonomisk beräkning över aktiviteter inom flera förbättringsområden som fördelades över åren 2015 – 2018. Den ekonomiska beräkningen summerade till en *möjlig effektiviseringspotential på 403 miljoner kronor*. Beräkningen byggde på ett antal antaganden och var alltså *hypotetisk*. Beräkningen beaktade inte de merkostnader, förutom IT-kostnader, som kunde uppstå i genomförandet. För att aktiviteterna skulle få effekt, förutsattes att förslagen inom *målstyrning*, *kunskapsstyrning* och *produktionsstyrning* genomfördes, *tillsammans med modellen för en samlad styrning, det nya chefsuppdraget och teamutveckling*.

Den 9 november 2016 godkände Regionstyrelsen rapporten 'Slutrapport Framtidsarbetet fas 2'. Detta innebar *konkret ett breddgenomförande* av regiongemensamma metoder kopplat till effektivare vårdprocesser inklusive optimerad bemanning och utvecklad arbetsfördelning. Driftnämnderna inom hälso- och sjukvård samt Regionservice fick uppdraget att målsätta och följa den ekonomiska potentialen och Hälso- och sjukvårdsutskottet fick uppdraget att koordinera genomförandet av fas 3 inom genomförandet för hälso- och sjukvårdsstrategin, vilken beslutades av Regionfullmäktige. En viktig del i implementeringen av hälso- och sjukvårdsstrategin var att fullfölja genomförandet av Framtidsarbetet och de båda arbetena integrerades genom att de beslutade åtgärderna från Framtidsarbetet sorterades in med prioriteringarna från hälso- och sjukvårdsstrategin. I slutrapporten konstaterades vikten av att aktivt följa upp breddinförandet för att effektuera potentialen samt vikten av att koordinera effekter och resultat av breddinförandet med prioriteringar och handlingsplaner inom strategin för regiongemensamma resultat. I efterhand kan det konstateras att fas 3 var en konkret genomförandefas, vilket krävde såväl uthållighet som uppföljning. Hälso- och sjukvårdsstrategin är just en strategi och inte en operativ handlingsplan. Så trots att flera processer och metoder från Framtidsarbetet låg i linje med prioriteringarna i strategin så var de inte helt kompatibla då de verkade ur olika perspektiv.

I slutrapporten konstaterades vidare att det är svårt att arbeta och förändra i förhållande till en ekonomisk potential. Mätbara mål innebär en tydlighet och för att mätbara effekter ska uppnås behöver grundläggande förutsättningar vara på plats, liksom processer och aktiviteter som leder till förändring. Saknas de grundläggande förutsättningarna är det svårt att realisera den ekonomiska potentialen. Ett tydligt exempel är arbetet att halvera vårdskador. När den ekonomiska uppskattningen gjordes saknades förutsättningar och gemensamma strukturer för det arbetet. Även tidsaspekten var för optimistisk. Detsamma gäller för arbetet med produktions- och kapacitetsstyrning.

## **Grundläggande förutsättningar**

För att skapa förutsättningar för verksamheten att genomföra förändringar identifierades tre processområden som tillsammans med ett utvecklat chefsstöd och IT-stöd utgjorde grundbulten i förändringsarbetet. Nedan följer en beskrivning av det arbetet som har gjorts vilket har skapat möjligheter för utveckling. Det är också en beskrivning av de svårigheter som identifierades vilket har inneburit att den möjliga

potentialen till såväl verksamhetsmässig som ekonomisk besparing inte har kunnat förverkligas. Även tiden har spelat in.

*Tre processområden* identifierades som särskilt viktiga för att nå framgång i åtgärdsarbetet;

- Produktions- och kapacitetsstyrning
- Kunskapsstyrning
- Målstyrning

För att ett effektivt och optimalt utnyttjande av resurser identifierades behovet av ett IT-system för *produktions- och kapacitetsstyrning*, PKS. På Hallands sjukhus har systemet utvecklats men för att få full effekt behövdes en regiongemensam process utvecklas. PKS behövde vara del av en regiongemensam styrning som även inkluderade ett schemalägningsverktyg. Ett projekt startades på regionen och ett arbete pågick under två års tid. Av olika skäl kunde inte en regiongemensam process för PKS med tillhörande verktyg implementeras och effekten realiserats.

Region Halland arbetar för att *kunskapsstyrningen* ska säkerställa att bästa tillgängliga kunskap *används* vid beslut som direkt rör patientverksamhet men också beslut som rör investeringar och produktionsstruktur. Från och med hösten 2016 har Region Halland arbetat för en integrerad och systematisk kunskapsstyrning vertikalt och horisontellt. En kunskapsstyrningsstruktur har tagits fram och dess arbetssätt utgår från fyra hörnstenar; **kunskapsinhämtning, kunskapssamordning, ordnat införande** och **kunskapsanvändning**. De ligger till grund för att kvalitetssäkrad kunskap sprids och *används* inom alla verksamheter och etablerats i ordinarie strukturer inom Region Halland. Nästa steg för Region Halland är att tillsammans med övriga regioner, med stöd av SKL, etablera ett gemensamt system för kunskapsstyrning för en mer kunskapsbaserad, jämlik och resurseffektiv vård av hög kvalitet. Detta arbete har påbörjats under 2018 och vi har under hösten arbetat med kartläggning av nuläget för att docka in mot den nationella och sjukvårdsregionala kunskapsstyrningen och påbörjat arbetet att bygga upp den regionala kunskapsstyrningsorganisationen; kunskapsstöd, uppföljning och analys och utveckling. Vi har även påbörjat samverkan om en gemensam kunskapsstyrningsstruktur med kommunerna.

Region Halland håller idag på att utveckla en *målstyrning* som genomsyrar hela organisationen och Stratsys har implementerats som systemstöd för planerings- och uppföljningsprocessen. Framtidsarbetet visade på ett tydligt behov av att arbeta med

en samlad styrning vilket lade grunden för tankesätt och initierade det arbete som har lett fram till dagens modell för målstyrning

För att ge verksamheterna *de bästa förutsättningarna* att genomföra förändringarna i grunden i åtgärdsarbetet;

- Chefsutveckling
- Teamutveckling
- Utveckling av IT-stöd

Region Halland fastställde *chefsuppdraget 2015*. Sedan dess har implementering av chefsuppdraget skett systematiskt under åren genom bland annat förankringsarbete och dialoger med samtliga chefer i syfte att skapa en ökad förståelse för sitt uppdrag.

Under 2018 har fokus legat på att skapa en regionövergripande plattform för chef- och ledarutveckling i syfte att dels koppla samman chefsuppdraget med insatser för hur vi utvecklar chefer men också illustrera vilka utvecklingsinsatser chefer inom Region Halland erbjuds. I detta arbete har man även definierat regionövergripande chefskompetenser vilka tydliggör chefsuppdraget genom att beskriva färdigheter och beteenden. Chefskompetenserna beskriver en önskad profil och syn på ledarskap för regionen att gemensamt sträva efter att uppnå.

Chef och ledarutveckling i Region Halland visualiseras genom modellen vi kallar plattformen för chef- och ledarutveckling. Plattformen beskriver ett antal övergripande områden inom chef- och ledarutveckling och tydliggör vilka chef- och ledarutvecklingsinsatser vi erbjuder regionens chefer. Det handlar om bland annat chefsutbildning inom olika områden, hur du kan utveckla ditt personliga ledarskap, förändringsledning och ledningsgruppsutveckling. Alla områden prioriteras inte samtidigt.

Under 2018 låg fokus på förändringsledning där ett förändringsledarprogram upphandlades och har sedan erbjudits chefer inom Region Halland i syfte att öka chefens förmåga att leda i förändring. Året har också präglats av att ett antal piloter har genomförts i syfte att testa metoder och arbetssätt inom chef- och ledarutveckling. Detta har sedan legat till grund för olika beslut kring insatser som har tagits under året, exempelvis att arbeta fram ett regionövergripande chefsprogram.

I beslutet att införa *lean* som verksamhetsstrategi var *teamutveckling* en av ingående delarna. En bred implementationsplan med utbildning och coaching

genomfördes. Flera förvaltningar har gjort lean till en integrerad del av ett allt mer framgångsrikt kvalitets- och utvecklingsarbete.

Gällande *utveckling av IT-stöd* var fokus att stödja framtidsarbetets övriga mål och aktiviteter, vilket inkluderar verktyg för mål- och verksamhetsstyrning, förbättrade analys- och beslutsstöd, webbtidbok och digitala samarbetsverktyg. Även förbättringar i grundförutsättningar har genomförts, liksom de första piloterna med digitala vårdmöten 2016/2017. Några av de planerade aktiviteterna har också av olika skäl avbrutits, där IT-stöd för regiongemensam produktions- och kapacitetsplanering (som nämnts ovan) och ett breddinförande av virtuella klienter är de mest påtagande.

### **Effekter i verksamheten**

I verksamheterna pågår ett arbete inom de områden som pekats ut i Framtidsarbetet. Nedan följer ett antal exempel på arbeten och aktiviteter. För en fullständig redogörelse över samtliga vidtagna åtgärder hänvisas till respektive nämnds årsredovisning 2018.

### **Effektivare vårdprocesser och optimal bemanning**

#### **Vårdskador ska halveras till 2018**

Hallands sjukhus arbetar i enlighet med de framgångsfaktorer som är angivna för att minska vårdrelaterade infektioner, samt vidtar åtgärder på verksamhetsnivå för att påverka antalet vårdskador i positiv riktning. Nationellt är Halland vid årets mätning fortsatt bland de regioner som har lägst andel vårdrelaterade infektioner med en tredjeplats.

Psykiatrin har arbetat med att vidareutveckla patientsäkerheten genom bland annat att införa Gröna korset, som är en enkel visuell metod för medarbetare i sjukvården att dagligen identifiera risker och vårdskador i realtid, vilket skapar ett underlag för riktat systematiskt förbättringsarbete som ökar patientsäkerheten samt stärker patientsäkerhetskulturen.

#### **Förbättringar i det dagliga, produktionsstyrning och optimal bemanning**

Arbetet med produktions- och kapacitetsstyrning, samt planering sker dels fortlöpande inom Hallands sjukhus i en väl fungerande process med planering, uppföljning samt månatliga uppföljningsmöten i linjeorganisationen. Ett



utvecklingsarbete har gjorts kring uppsättning av bemanningsplaner för läkare och, liknande de som redan finns för omvårdnadspersonalen i slutenvård.

Den övergripande trenden för Hallands sjukhus är en förskjutning från sluten till öppen vård i enlighet med prioriteringen att möta fler behov nära patienten, genom att bland annat gå från slutenvård till olika öppna vårdformer och hemsjukvård. Både medelvårdtiden och beläggningsgraden var under 2018 1,5 procent lägre än 2017, samtidigt som produktionsvolymen och antalet vårdplatser låg kvar på samma nivå.

Inom Ambulans, diagnostik och hälsa har det vidtagits en rad åtgärder för att förbättra och effektivisera det dagliga arbetet. Exempel på åtgärder är optimering av logistik inom Hjälpmedelscentrum, sjukresa och ambulans arbetar kontinuerligt för effektiva transporter. Inom Medicinsk diagnostik har det genomförts flera stora förändringar kopplat till nya apparater och automation.

Psykiatri Halland har effektiviserat vårdprocesser med stöd av digital teknik, främst inom BUP men även inom vuxenpsykiatriens öppenvård. Samtidigt har den diagnostiska kvalitén förbättrats och därmed underlättat medicinska prioriteringar.

### **Minskat antal återinläggningar**

Ansvar för *Trygg och effektiv utskrivning från slutenvården* gick under året över till närsjukvården. Under 2018 har fokus varit arbetssätt, rutiner och att etablera ny arbetsmodell. En gemensam checklista utformades för arbetet och på vårdcentralerna har man sedan arbetat med en lokal rutin för det dagliga arbetet i Lifecare, (det IT-system som används), vilken funktion som utför SIP\*-mötena samt beskrivning kring arbetet med fast vårdkontakt och fast läkarkontakt. \*SIP står för samordnad individuell plan vars syfte är att säkerställa samarbetet mellan berörda verksamheter och att den enskilde får de vård- och stödinsatser som behövs utifrån hans/ hennes individuella behov och förutsättningar. SIP upprättas tillsammans med den enskilde och de verksamheter inom regionen eller kommunen som är involverade i att ge vård- och stödinsatser till den person det gäller. SIP är betrakta som den enskildes plan.

Närsjukvården har deltagit i länsövergripande arbetsgrupper som har hanterat olika frågor som gällt trygg och effektiv utskrivning och det fortskridande arbetet. Målet är att en större andel av samordnad planering med stöd av SIP ska ske i hemmet

istället för i slutenvården och förankringen och delaktigheten från den vårdcentral där patienten är listad ska stärkas.

Sedan maj 2015 pågår projekt *Läkarmedverkan i hemsjukvården*, vilket är ett samarbetsprojekt mellan Närsjukvården, Hallands sjukhus och Hallands kommuner. I maj 2018 övertogs driftsansvaret för projektet av Närsjukvården Halland. Projektet pågår till september 2019.

### **Utvecklad arbetsfördelning**

Hallands sjukhus fick två kvalitetspris som ett kvitto på väl genomförd utvecklad arbetsfördelning. Detta för sjuksköterskor som utför cystoskopi istället för läkare samt för att patienter kan komma till operation samma dag där det är möjligt istället för att skrivas in i slutenvården dagen före operationsdagen. Arbetet med utvecklad arbetsfördelning pågår i verksamheten och är en viktig pusselbit för framtidens vård – inte bara mellan sjuksköterskor, läkare och undersköterskor, utan även mellan andra yrkesgrupper och för patienterna.

Inom Närsjukvården Halland har arbetet med utvecklad arbetsfördelning pågått under de senaste åren och ingår nu som en självklar del av chefs- och ledarskapsansvaret för det kontinuerliga utvecklingsarbetet i verksamheterna. Lokala förutsättningar på respektive vårdcentral ligger till grund för de förflyttningar och förändrade arbetssätt som genomförts.

Ny digital teknik och nya arbetssätt för vårdmöten via telefon är också led i att förändra arbetssätt i avsedd riktning.

Inom Ambulans, diagnostik och hälsa har flera verksamheter genomfört förflyttningar av arbetsuppgifter mellan yrkesgrupper, exempelvis har kanslisterna övertagit arbetsuppgifter från vårdpersonal inom habiliteringen. På röntgen utför nu undersköterskor arbetsuppgifter som röntgensjuksköterskor tidigare gjort och cytodiagnostiker utbildats och tagit över en del läkaruppgifter inom patologi och cytologi.

Psykiatrin har anställt rehabsamordnare som har tagit över administration från läkare och därmed frigjort värdefull klinisk tid.

### **Effektivare administration**

Regionservice har bedrivit ett intensivt arbete för att effektivisera administrationen. Arbetet har fortgått under 2018 – dels med ytterligare övergång till e-faktura samt

bredare acceptans och införande av läkarnas jourlistor via självservice. Under året har RGS tillsammans med Hallands sjukhus drivit ett projekt där ett nytt schemaverktyg, tillika stöd för produktionsplanering, testats för införande. Dessvärre levde inte leverantören upp till avtalad leverans och projektet avslutades. Därefter har då grundtanken med den förändrade hanteringen av jourlistor via webben tagit ytterligare fart och införs nu successivt. GAS har vidare effektiviserat fakturahanteringen. Planerna för e-tjänster och robotisering av administrativa arbetsuppgifter är långt framskridna och förväntas ge ytterligare effekt under 2019.

### **Införande av webbtidbok**

Samtliga vårdcentraler inom Vårdcentralen Halland har webbtidbok. Arbete pågår löpande för att anpassa tidbokens möjligheter till respektive verksamhets lokala förutsättningar och behov. Folk tandvården Halland genomförde under sommaren en pilot och startade breddinförande under hösten 2018.

På Hallands sjukhus är webbtidbok delvis införd och det pågår förbättringsarbete utifrån patientens perspektiv.

Datum  
2019-03-21

Diarienummer  
RS170382

**Regionkontoret**  
Avdelningen för ekonomistyrning  
och uppföljning  
Cathrin Nordander Tovstedt  
Utvecklare

**Regionstyrelsen**

## **Framtidsarbetet 2015 – 2018 Slutredovisning**

### **Förslag till beslut**

Regionstyrelsen beslutar att

- arbeta vidare i ordinarie verksamhet med de processer som Framtidsarbetet har initierat
- med ett godkännande lägga slutredovisning av Framtidsarbetet 2015 – 2018 till handlingarna

### **Sammanfattning**

Arbetet som har pågått under tiden 2015 - 2018 under namnet Framtidsarbetet har varit en förutsättning för Region Halland att nå den situation där vi befinner oss idag, såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt. Regionen har genom arbetet lagt grunden för en medvetenhet i hela organisationen, det vill säga, vi har påbörjat en förändringsprocess i verksamheten som är såväl en grundförutsättning som en framgångsfaktor för att skapa förutsättningar för ett processorienterat arbetssätt.

Vi har utvecklat verksamheten och hur vi bedriver vård i vår organisation genom ordnat införande av ny kunskap, nya läkemedel, nya medicintekniska produkter samt regionala processbeskrivningar. Konkret innebär detta;

- Införande av webb-tidboken som frigör tid från personalen så att de kan fokusera på patienten
- Ambulant bedömning har införts och arbetas vidare med
- En kunskapsstyrningsstruktur har tagits fram och dess arbetssätt utgår från fyra hörnstenar; kunskapsinhämtning, kunskapssamordning, ordnat införande och kunskapsanvändning
- En ordnad process för införande av nya läkemedel har tagits fram
- Fastställande av chefsuppdraget 2015
- Införandet av Lean som verksamhetsstrategi
- Läkarmedverkan i hemsjukvården har införts
- Trygg och effektiv utskrivning från slutenvården har införts
- Utvecklad arbetsfördelning har införts

- Framtidsarbetet visade på behovet av att arbeta med en samlad styrning. Detta arbete har lagt grunden till den målstyrning som idag genomsyrar organisationen
- Införandet av Stratsys som stöd för planering och uppföljning i hela organisationen

Vi arbetar idag vidare med dessa områden för att förbättra såväl flöden, processer och hur vi använder våra resurser. I Mål och Budget 2019 har ett antal områden pekats ut som fortsätter vår förändringsresa mot en ekonomi i balans och en vård av högsta kvalitet.

För att ett effektivt och optimalt utnyttjande av resurser identifierades behovet av en regiongemensam process för *produktions- och kapacitetsstyrning*, PKS. Arbetet prioriterades inte tillräckligt inom ramen för Framtidsarbetet. Det är angeläget att arbetet med att utveckla denna process påbörjas under ledning av Regionkontoret.

### **Ekonomiska konsekvenser av beslutet**

Den ackumulerade ekonomiska besparing som Framtidsarbetet har lett till uppgår till 145 miljoner kronor. Utan Framtidsarbetet hade vårt resultat blivit betydligt sämre.

### **Regionkontoret**

Jörgen Preuss  
Regiondirektör

Cristine Karlsson  
Personaldirektör

### **Bilaga:**

Framtidsarbetet 2015 – 2018 Slutredovisning

### **Styrelsens/nämndens beslut delges**

Samtliga driftnämnder

