

MAGNUS LORD

HUR SKAPAR MAN RIKTIGT VÄLFUNGERANDE VERKSAMHETER?



1

Min egen
drivkraft



MAGNUS LORD

2

Agenda: Förståelsen

1. Vad betyder välfungerande?
2. Flöden – rätt vård i rätt tid
3. Den självförbättrande verksamheten
4. Det nya chefskapet
5. Att förändra en verksamhet



MAGNUS LORD

3



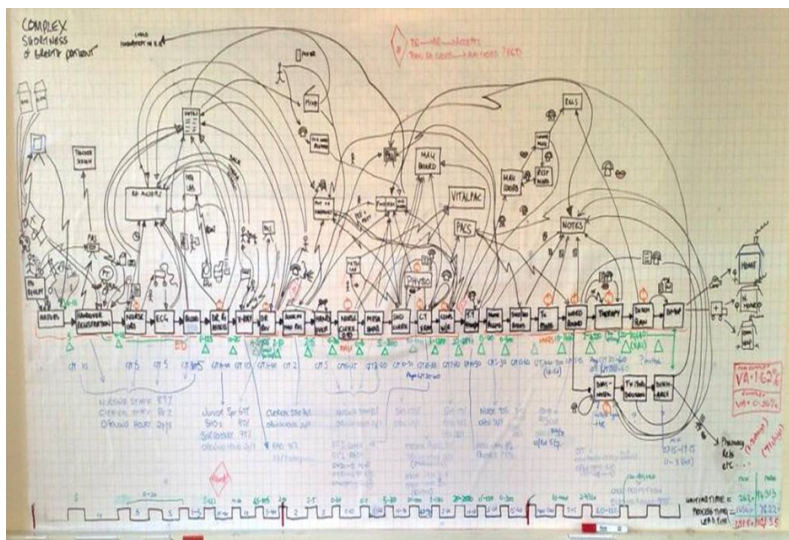
Sjukvårdens paradox

Vi har utomordentliga människor på alla nivåer, men...

MAGNUS LORD

4

... vi har ändå problem



Källa: Dr. P Jarvis

MAGNUS LORD

5

....och ur kaoset talade en röst till mig och sa "Le och var glad, ty det kunde vara värre". Och jag log och var glad och det blev bara värre.

MAGNUS LORD

6

"De högst begåvade,
högst utbildade, mest
altruistiska och
entusiastiska
människorna på
planeten"



MAGNUS LORD

7



8



Sömnapnéutredning i Ystad

Problem:

- Långa köer
- Lång väntan på svar
- Flera besök för patienten

MAGNUS LORD

9

Du är "processägare". Vad gör du?

A

Vi har inte råd att ha sömnapnéutredningar utspridda i regionen. Jag konsoliderar (centraliserar) alla till Helsingborg för att uppnå stordriftsfördelar och hög kvalitet

B

Det viktiga här är patientens resa och upplevelse. Jag har förstått att det kallas "patientflöde". Jag ordnar så att teamet i Ystad får träning i att kontinuerligt förbättra sitt eget flöde.

MAGNUS LORD

10

Sömnapnéutredning Ystad

Teamet:



MAGNUS LORD

11

Sömnapnéutredning Ystad

Börja från slutet: Vad är värde för patienten?



Sömnapnédiagnos och förtroende

MAGNUS LORD

12

Sömnapnéutredning Ystad

Hur stort är behovet (dvs hur många)?

850 reg om året

4 pat om dagen

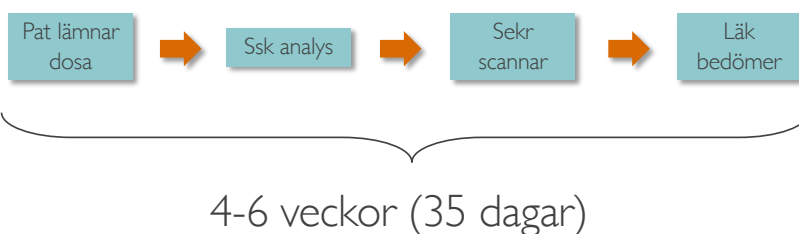


MAGNUS LORD

13

Sömnapnéutredning Ystad

Nuläget? Vilka aktiviteter ingår?

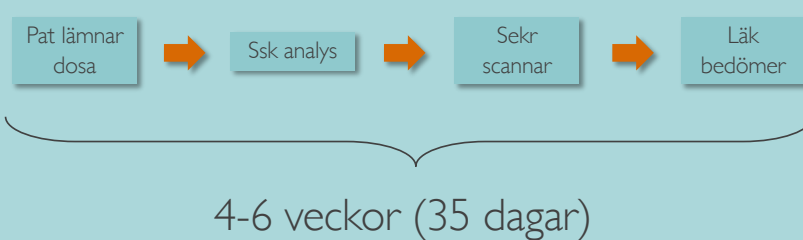


MAGNUS LORD

14

Diskussion

Om ni var sömnapnéteamet, hur skulle ni ha gjort istället?



MAGNUS LORD

15

Sömnapnéutredning Ystad

Teamet föreslår ett förbättrat flöde:

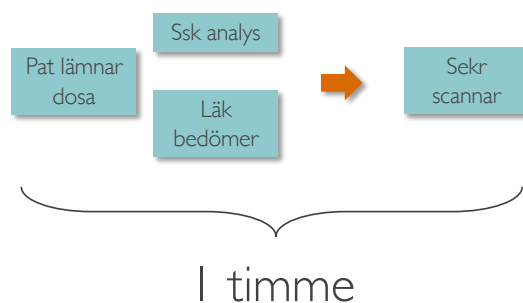


Team-
mottagning

MAGNUS LORD

16

Sömnapnéutredning Ystad



MAGNUS LORD

17

Sömnapnéutredning Ystad

Resultat:

- Från 35 dagar till 1 timme (840 gånger bättre)
- Ett besök för patienten
- Ökat samarbete mellan läkare och sköterskor
- Uppskattad ökning av kapaciteten: + 50 - 100%
- Minskad arbetsbelastning

MAGNUS LORD

18

Prisutdelning



MAGNUS LORD

19

Varför?

MAGNUS LORD

20

Hur avgör man om verksamheten är välfungerande?

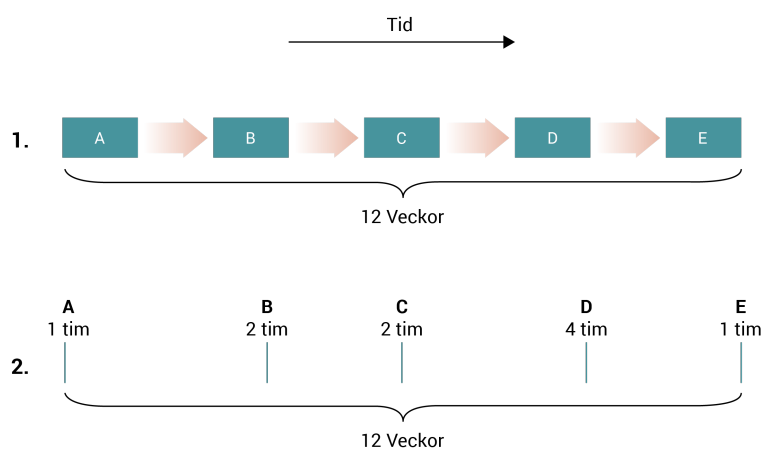
- **Kvalitet:**

Världsrekord: 5 fel per miljon (ppm).
 Övre gräns för acceptabelt: runt 10 000 ppm (1% fel).
 Sjukvård: ca 50 000 – 200 000 ppm (5-20% fel) eller högre
- **Tillgänglighet**
Leveranstid:
- **Arbetsmiljö:**
- **Produktivitet (ekonomi):**

MAGNUS LORD

21

Utredning av misstänkt cancerrecidiv



10 timmar av 12 veckor = 0,5 procent. Kallas *flödeseffektivitet*

MAGNUS LORD

22

Hur avgör man om verksamheten är välfungerande?

- **Kvalitet:**

Världsrekord: 5 fel per miljon (ppm).
 Övre gräns för acceptabelt: runt 10 000 ppm (1% fel).
 Sjukvård: ca 50 000 – 200 000 ppm (5-20% fel) eller högre
- **Tillgänglighet
Leveranstid:**

Typisk "flödeseffektivitet" (dvs andelen tid det händer något för patienten) i elektiv utredning är < 1%.
- **Arbetsmiljö:**

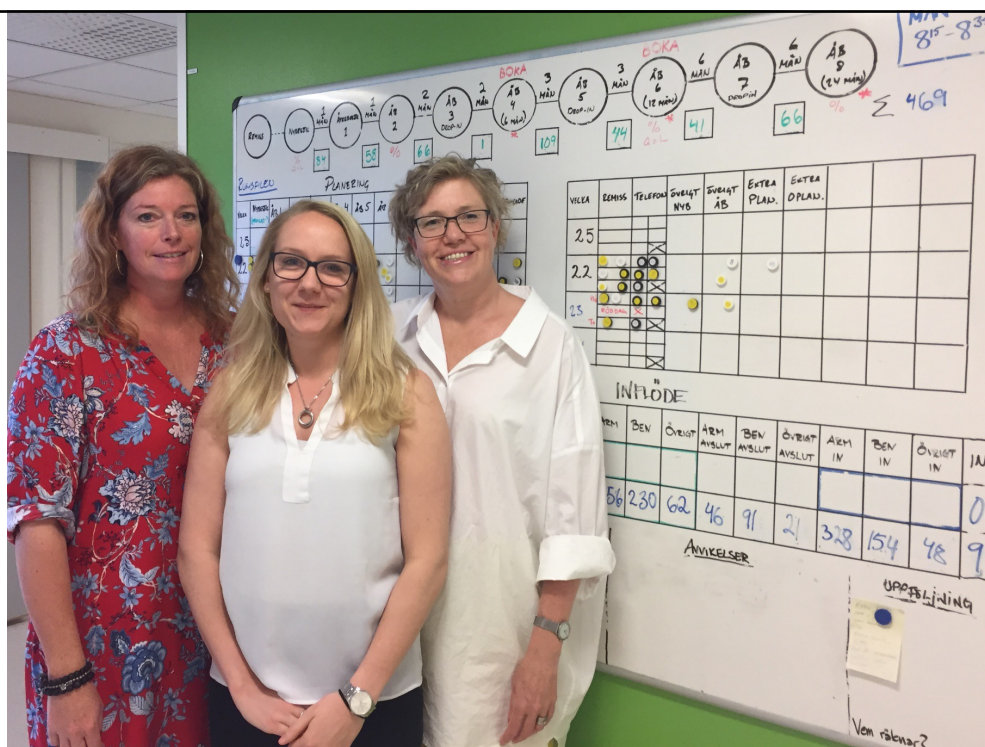
Inte ovanligt med stress, vanmakt, svårt att behålla personal
- **Produktivitet (ekonomi):**

MAGNUS LORD

23

Hur ökar man trivseln?

Fick flera spontansökningar varje vecka, medan resten av sjukhuset hade svårt att behålla sin personal



Cancerrehab, SUS

24

Hur avgör man om verksamheten är välfungerande?

- **Kvalitet:**

Världsrekord: 5 fel per miljon (ppm).
 Övre gräns för acceptabelt: runt 10 000 ppm (1% fel).
 Sjukvård: ca 50 000 – 200 000 ppm (5-20% fel) eller högre
- **Tillgänglighet
Leveranstid:**

Typisk "flödeseffektivitet" (dvs andelen tid det händer något för patienten) i elektiv utredning är < 1%.
- **Arbetsmiljö:**

Inte ovanligt med stress, vanmakt, svårt att behålla personal
- **Produktivitet (ekonomi):**

MAGNUS LORD

25

Arbete som inte skapar värde

Vänta
Leta
Hämta ?

A

15%

B

30%

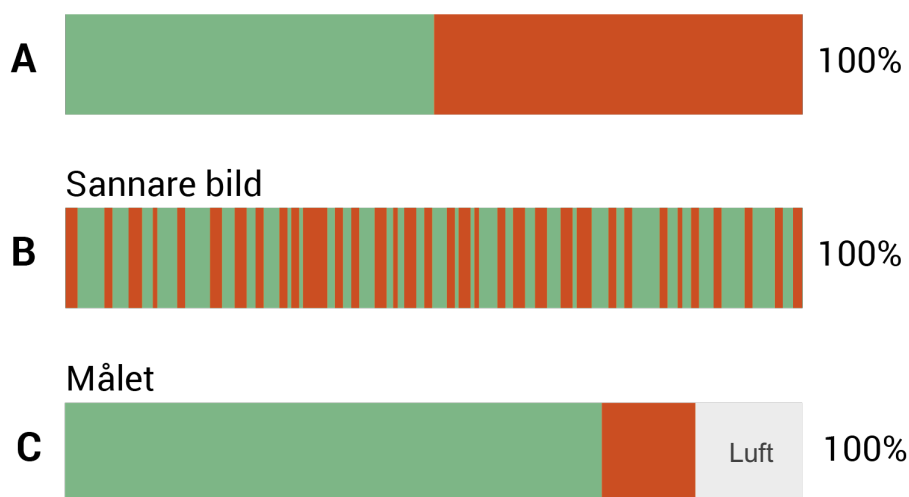
C

50%



26

Arbete som inte skapar värde



MAGNUS LORD

27

Hur avgör man om verksamheten är välfungerande?

- **Kvalitet:**
 - Världsrekord: 5 fel per miljon (ppm).
 - Övre gräns för acceptabelt: runt 10 000 ppm (1% fel).
 - Sjukvård: ca 50 000 – 200 000 ppm (5-20% fel) eller högre
- **Tillgänglighet
Leveranstid:**
 - Fall: Utredning inför strålbehandling tog 30 dagar, trots att innehållet var 7 timmar. Typisk flödeseffektivitet i elektiv utredning är < 1%.
- **Arbetsmiljö:**
 - Inte ovanligt med stress, vanmakt, svårt att behålla personal
- **Produktivitet (ekonomi):**
 - Upp till 50% av arbetet skapar inte värde för patienten

MAGNUS LORD

28

De viktiga sambanden

- Kvalitet (= Rätt första gången):
 - Tillgänglighet
Leveranstid: +
 - Arbetsmiljö: +
 - Produktivitet (ekonomi): +
- ↘ ?

MAGNUS LORD

29

De viktiga sambanden

- Kvalitet (= Rätt första gången):
 - Tillgänglighet
Leveranstid: ↘ ?
 - Arbetsmiljö:
 - Produktivitet (ekonomi):
- ↘

MAGNUS LORD

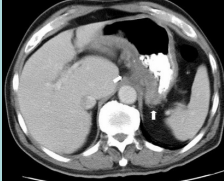
30

Vilket kostar mest arbete?

A

2 veckor

Dessa två utredningar innehåller exakt samma moment. Vilken av dem kostar mest arbete? Varför?



Exempel:
cancerutredning

B

3 månader

Antal ärenden (Little´s lag), komplexiteten, antal fel, antal överlämningar, antal omstarter, inkurans, mängden "falskt behov", mängd merarbete
Dessa aktiviteter skapar inget värde och kallas ibland "slöserier"

MAGNUS LORD

31

De viktiga sambanden

- Kvalitet (= Rätt första gången):
- Tillgänglighet
Leveranstid:
- Arbetsmiljö: + +
- Produktivitet (ekonomi): + +

MAGNUS LORD

32

Agenda: Förståelsen

1. Vad betyder välfungerande?
2. Flöden – rätt vård i rätt tid
3. Den självförbättrande verksamheten
4. Det nya chefskapet
5. Att förändra en verksamhet



MAGNUS LORD

33

Välfungerande organisationer har två principer gemensamt

Fokus på flöden

Patientens resa (och övriga flöden som stödjer patientens resa) utgör syftet med vår verksamhet och är fokus för våra förbättringar

Fokusera på kvaliteten och ledtiderna

MAGNUS LORD

34

Exempel: Biståndsbedömare på akuten minskar behovet av inskrivning inom slutenvård

Varje vårddygn inom somatisk slutenvård kostar ca 15 000 kr.
Undvikbar inskrivning resulterar oftast i minst 2 sparade vårddygn.

För varje bekräftad undvikbar inskrivning inom slutenvården sparas därför minst 30 000 kr per patient.

Patienten löper också minskad risk att drabbas av vårdrelaterade infektioner, förvirring och fallolyckor.

- 2023, vecka 40-50, minst 9 undvikbara inskrivningar
 - 2024, vecka 1-45, minst 46 undvikbara inskrivningar
 - TOTALT: Minst 55 undvikbara inskrivningar
- 30 000 kr = 1 650 000 kr sedan oktober 2023

Region Värmland



35

Hur gör man?

Från
beskrivningsideal
till förbättringsideal

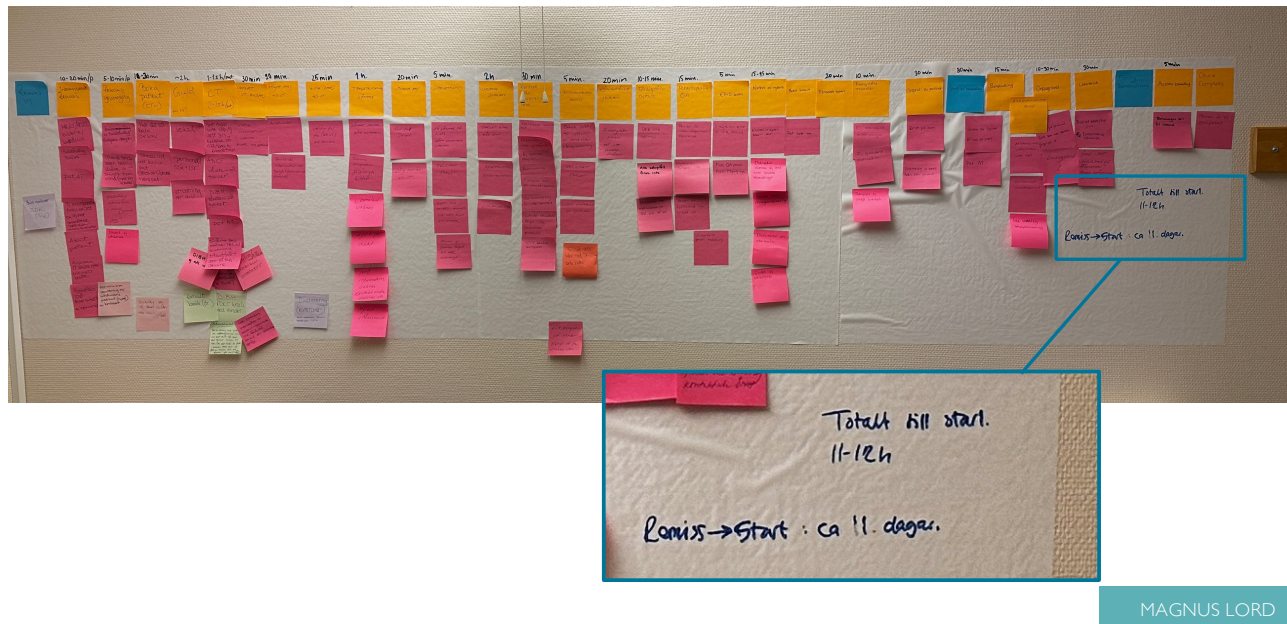
Mitt (provocerande) budskap till cheferna: släpp alla papper; ställ in alla möten, lås rummet och gå ut och initiera förbättringsarbete i din verksamhet 😊



MAGNUS LORD

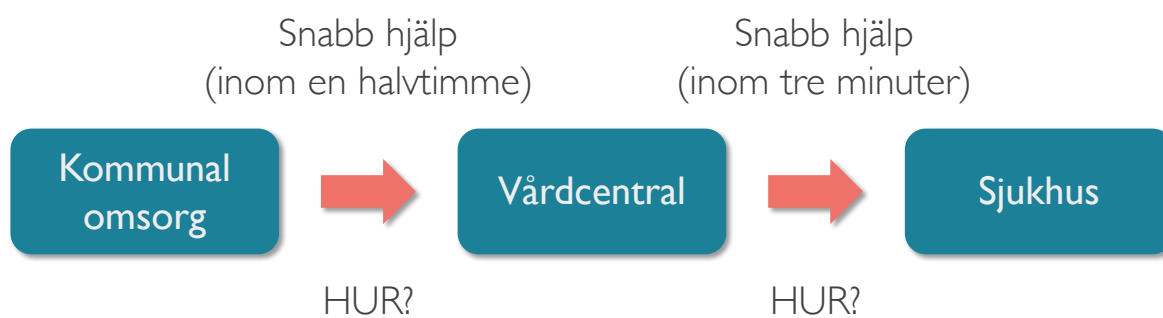
36

Exempel: Strålbehandling



37

Exempel: De stora flödena



38

MAGNUS LORD

Agenda: Förståelsen

1. Vad betyder välfungerande?
2. Flöden – rätt vård i rätt tid
3. Den självförbättrande verksamheten
4. Det nya chefskapet
5. Att förändra en verksamhet



MAGNUS LORD

39

Välfungerande organisationer har två principer gemensamt

Fokus på flöden

Patientens resa (och övriga flöden som stödjer patientens resa) utgör syftet med vår verksamhet och är fokus för våra förbättringar

Fokusera på kvaliteten och ledtiderna

Självförbättrande verksamhet

Medarbetarna äger, styr och utvecklar den dagliga kärnverksamheten

Chefen är lärare och närvarande stöd.

MAGNUS LORD

40



42

Universitetssjukhusets ledningsgrupp besökte Alingsås.
Vad gjorde de sedan?

A

De bestämde att
parallellarbete ska införas
på operation

B

De tränade ett op-team i
förbättringsarbete och lät
teamet besöka kollegorna
i Alingsås



MAGNUS LORD

43



44

Taylorismen är fortfarande norm



arbetspasset. Han hade ingen förklaring till varför checklisten aldrig användes.

För att liknande misstag inte ska kunna upprepas har all personal på operationsavdelningen på neurokirurgiska kliniken informerats om att checklistorna måste användas.

Enligt Socialstyrelsen är det anmärkningsvärt att operationen inte genomfördes enligt klinikkens egna rutiner.

MAGNUS LORD

45

Samma klinik två år senare

Hjärnoperation började på fel sida av huvudet

Operationen av en man med hjärntumör kunde ha slutat illa. Teamet började operera fel sida av huvudet. Först när skallbenet öppnats upptäcktes misstaget. - Nu har vi förbättrat checklistorna, säger

aktigt skrivits höger sida. Trots genomgång av en checklista där rätt sida var antecknad såg ingen att patienten låg med fel sida upp. Först efter att operationen påbörjats upptäcktes misstaget. - När skallen öppnades såg man att det inte var rätt, säger , tillförordnad klinikchef.

Patientens högra skallsida syddes då ihop, han vändes och rätt sida opererades. - Lyckligtvis fick mannen inga men av misstaget. Ingen skada skedde, förutom att skallbenet öppnades, säger - Men detta är sådant som inte får hända, en mar

dröm för alla inblandade. Patienten är fullt informerad om vad som hände.

Operationen har anmälts till Socialstyrelsen enligt lex Maria på grund av risk för allvarlig skada. Efter händelsen har kliniken gjort förändringar i checklistorna.

Händelsen inträffade på Neurokirurgiska klinken vid den 13 februari i år. Patienten var en 23-årig man med en hjärntumör på vänster sida. Men i operationsanmälan hade det fel-

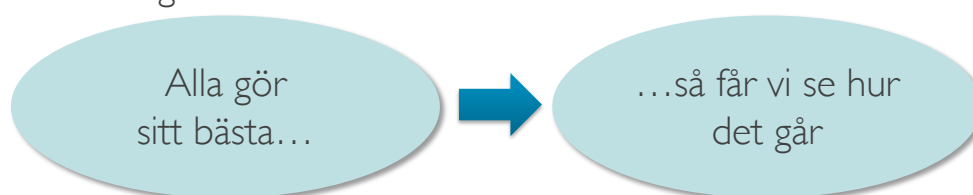
BJÖRN SJÖ
bjorn.sjo@sydsvenskan.se

MAGNUS LORD

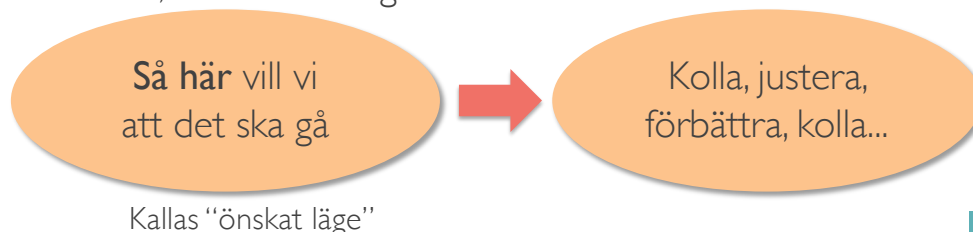
46

Kvalitetsdriven approach

Passiv inriktning:



Kvalitetsdriven, aktiv inriktning:

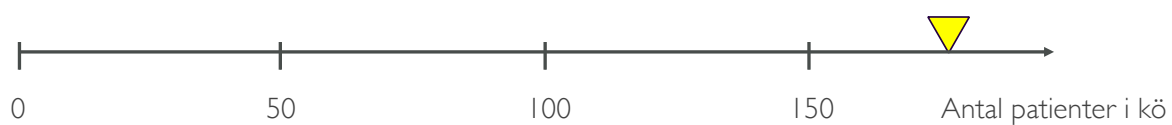


MAGNUS LORD

47

Kontinuerlig överblick, styrning och förbättring

Fall från ögonsjukvården



MAGNUS LORD

48

Kontinuerlig överblick, styrning och förbättring

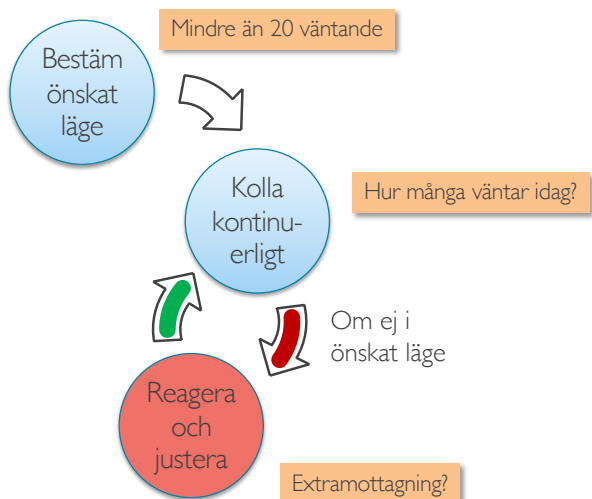
Fall från ögonsjukvården



MAGNUS LORD

49

Förbättringsmotorn



MAGNUS LORD

50

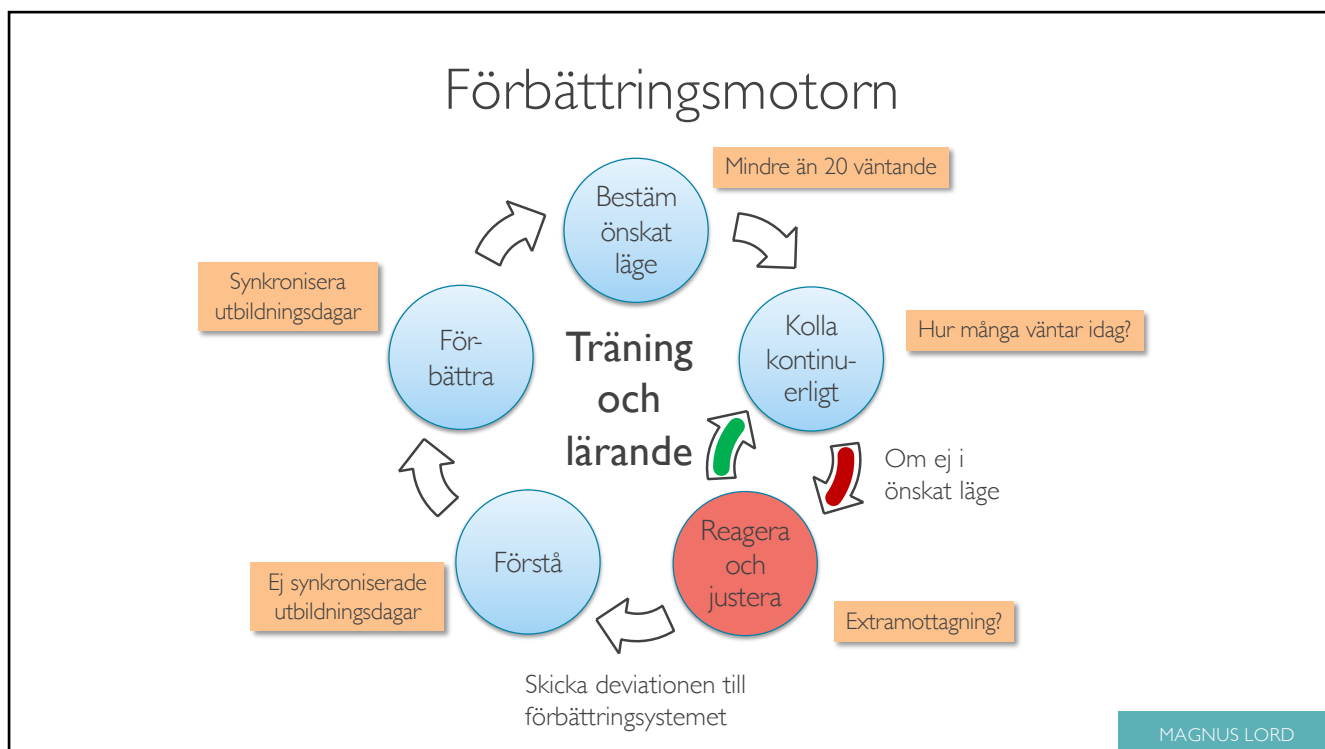
Kontinuerlig överblick, styrning och förbättring

Fall från ögonsjukvården



MAGNUS LORD

51

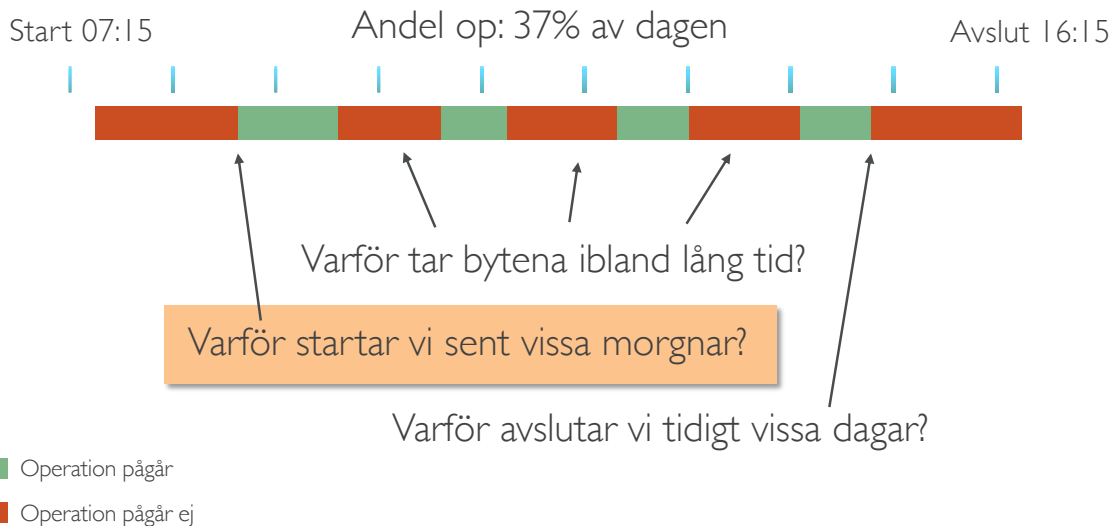


52



53

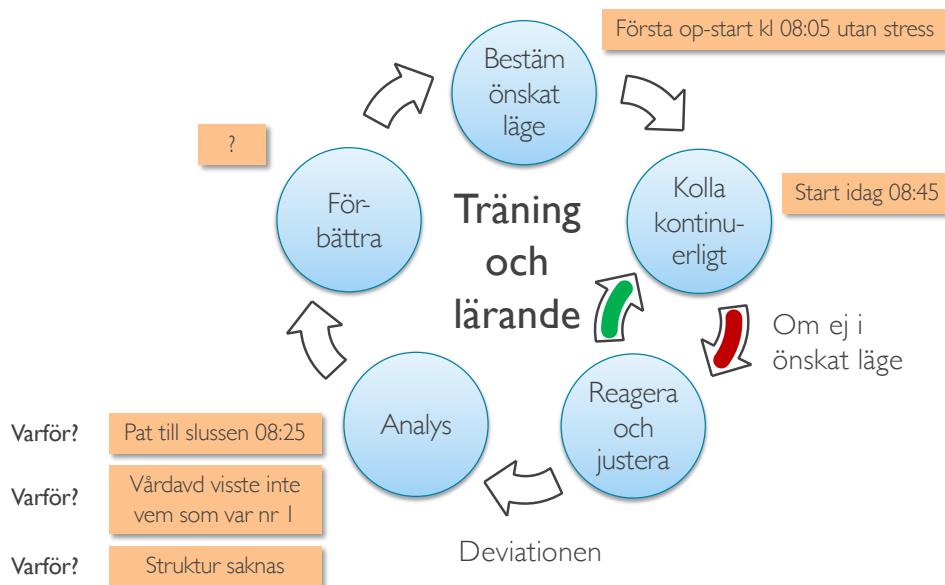
Utnyttjande av operation



MAGNUS LORD

54

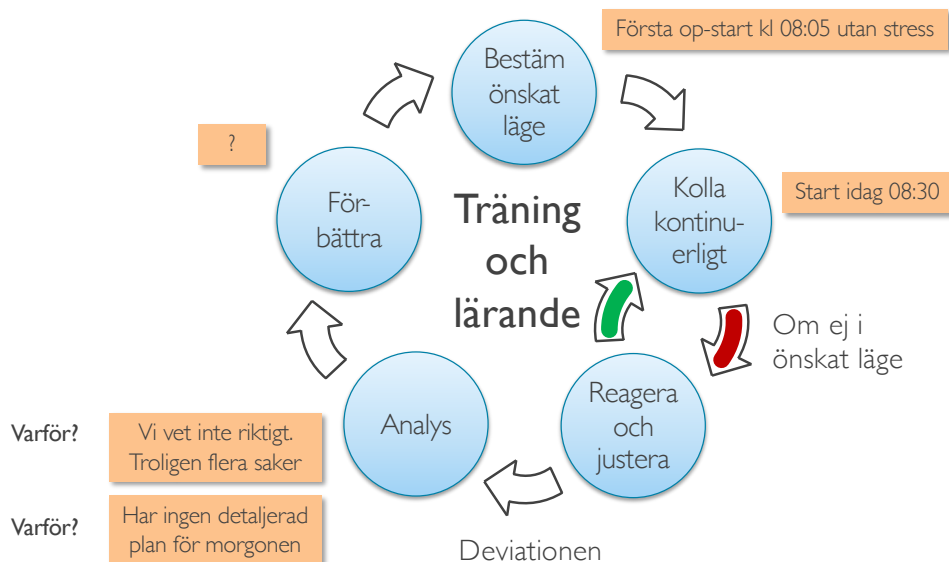
Förbättringsmotorn dag 1



MAGNUS LORD

55

Förbättringsmotorn dag 2



MAGNUS LORD

56

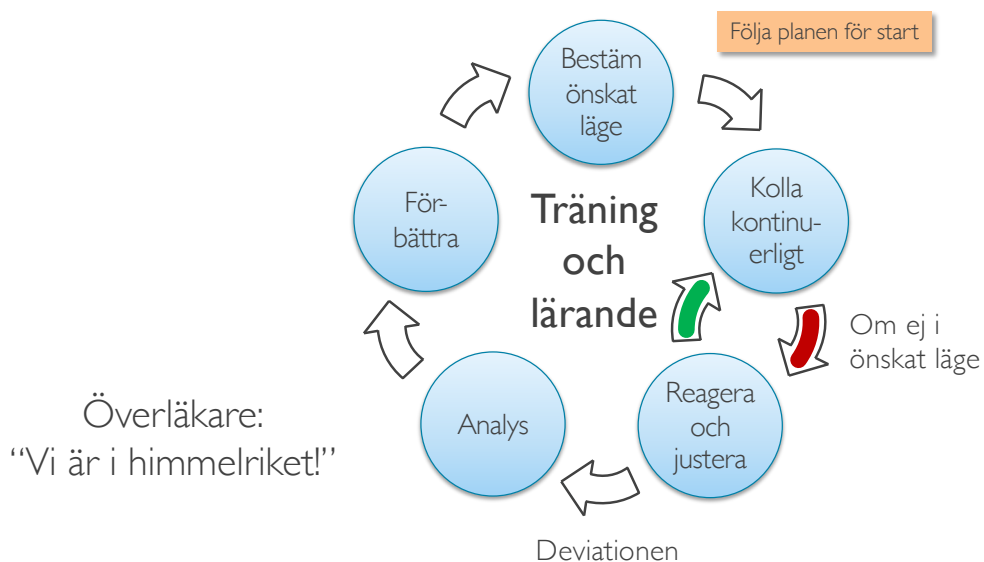
Klockslag	07:15	07:20	07:25	07:30	07:35	07:40	07:45	07:50	07:55	08:00	08:05	08:10	08:15	08:20
Vårdavd				07.30 Pat till sluss							08:05 Op-start			
Op usk	Sprita salen, ställa ass-bord	Hämta opvagn + extrainstr o ev implant	Assistera dukning					Pat in på sal. Läggs upp	Assistera tvätta och klä		08:05 Operation			
Op ssk	Tvättar sig		Duka						Tvätta och klä		08:05 Operation			
An usk	Stärka alla datorer	Duka fram till anestesi	Hämta MT-utr	Ta emot pat i sluss				Pat in på sal. Läggs upp						
An ssk	Kontr av apparat + Primus	Dra im	Förbereda blodtomt o kateter	Ta emot pat i sluss	Förbereda pat i förb.rum	Sätta kateter, förbered blodtomt		Pat in på sal. Läggs upp			08:05 Operation			
An läk					Spinal									
Operatör								Anländer och kollar checklistan	Tvättar sig		08:05 Operation			
Op ass									Tvättar sig		08:05 Operation			
Med tekn biträde			Opbord till sluss pat 1		Säng parkeras COP?									
Städ														
Sterilen	Leverera opvagn pat 1 till steriltorråd													
	07:15	07:20	07:25	07:30	07:35	07:40	07:45	07:50	07:55	08:00	08:05	08:10	08:15	08:20
<p>Standard: Start av operationsdagen Operationstyp: Ortopedi med spinal och blodtomt Start: 07:15 Klar: vid knivstart 08:05 Ansvarig: Erik Lijla Reviderad: 2016-05-30, ver 1.97</p>														

Detta är nu deras nya önskade läge

LORD

57

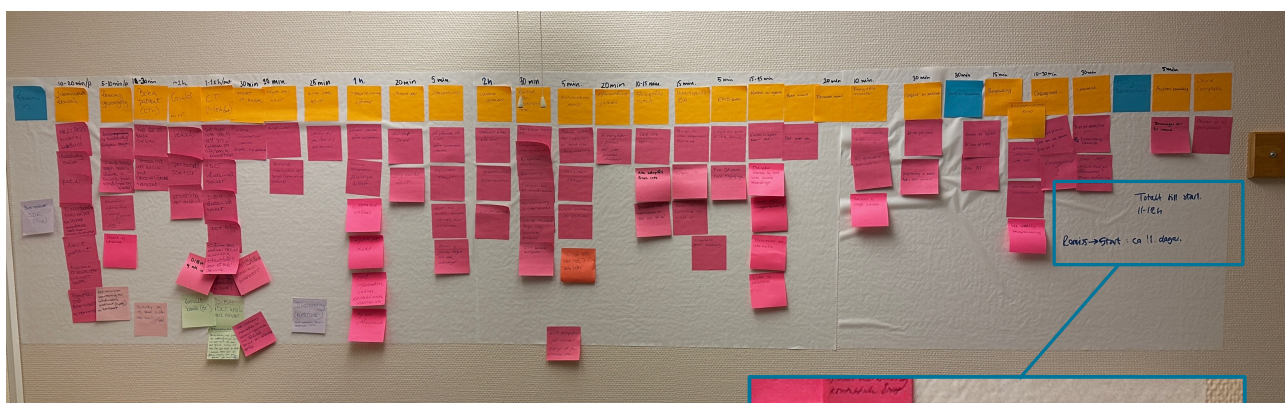
Förbättringsmotorn dag 3



MAGNUS LORD

58

Exempel: Strålbehandling



Önskade lägen:

1. Takt: 3 enkla och 1 komplex om dagen
2. Ledtid: 4 dagar från start till klar

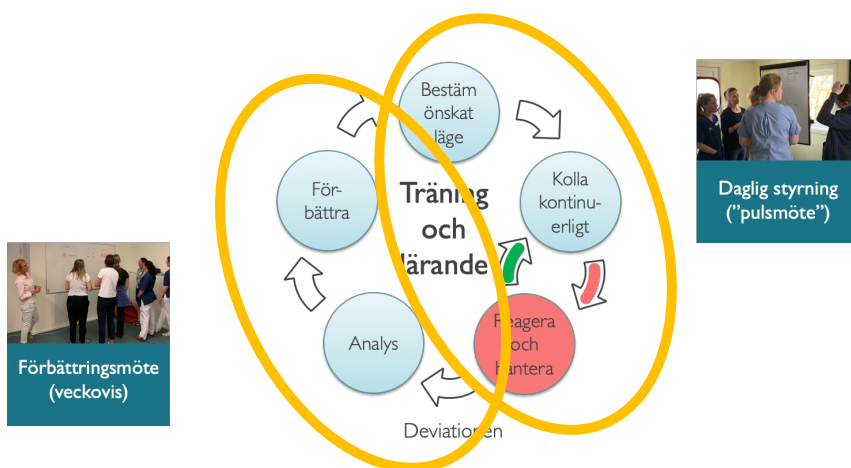
Lans → start : ca 11 dagar.

Totalt till start
11-12h

MAGNUS LORD

59

Två strukturer bygger upp förbättringsmotorn



MAGNUS LORD

60

Agenda: Förståelsen

1. Vad betyder välfungerande?
2. Flöden – rätt vård i rätt tid
3. Den självförbättrande verksamheten
4. Det nya chefskapet
5. Att förändra en verksamhet



MAGNUS LORD

61

Välfungerande organisationer har två principer gemensamt

Fokus på flöden

Patientens resa (och övriga flöden som stödjer patientens resa) utgör syftet med vår verksamhet och är fokus för våra förbättringar

Fokusera på kvaliteten och ledtiderna

Självförbättrande verksamhet

Medarbetarna äger, styr och utvecklar den dagliga kärnverksamheten

Chefen är lärare och närvarande stöd.

MAGNUS LORD

62



63

Du är sjukhuschef. Vad gör du?

A

Kirurgerna **måste** börja följa standarderna. Jag skickar dem på ett träningsprogram om värdegrunder och patientsäkerhet

B

Jag byter strategi och låter kirurgerna själva sköta sitt förbättringsarbete. De får träning i detta och stöd vid behov från kvalitetsavdelningen

MAGNUS LORD

64



65

Du är klinikchef. Vad gör du?

A

Jag biter mig i läppen tills det börjar blöda och låter dem testa sin lösning (trots att jag vet att det kommer att gå åt pipan)

B

Jag informerar dem om att de gjort en felberäkning och ber dem ändra förhållandet mellan undersökare och operatörer. Sedan får de testa

MAGNUS LORD

66

Att utveckla människor



Källa: Robert Kusén

MAGNUS LORD

67



Boktips: "Respekten för människan", R Kusén, A Ljung



Källa: Robert Kusén

MAGNUS LORD

68

Agenda: Förståelsen

1. Vad betyder välfungerande?
2. Flöden – rätt vård i rätt tid
3. Den självförbättrande verksamheten
4. Det nya chefskapet
5. Att förändra en verksamhet



MAGNUS LORD

69

Hur gick det?

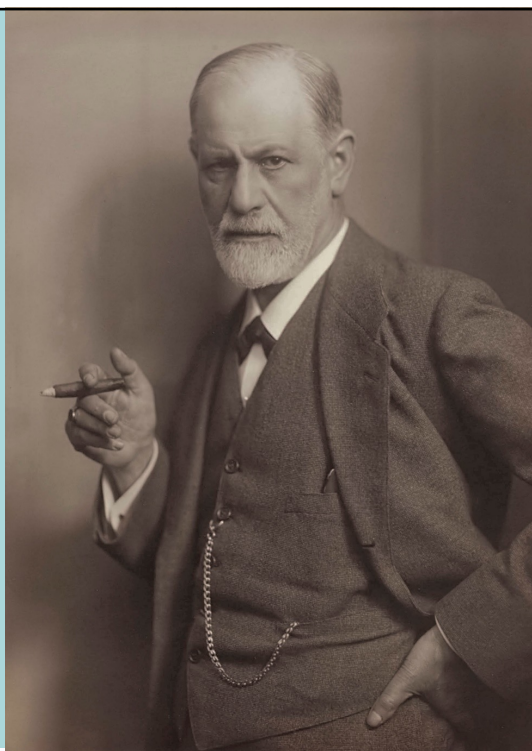
En chef inom psykiatri bestämde att alla hans enheter skulle ha drop-in-mottagningar, och mailade sedan ut beslutet.

A

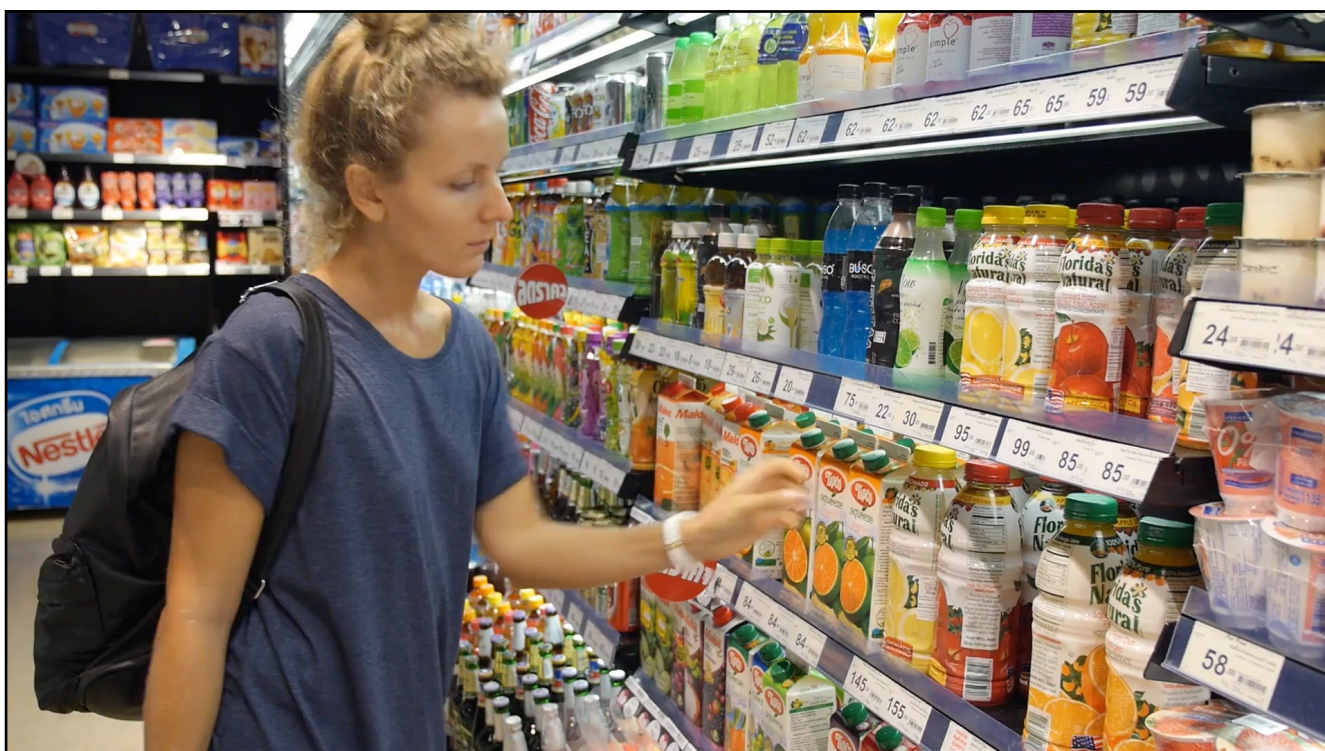
"Smooth"

B

Massivt motstånd

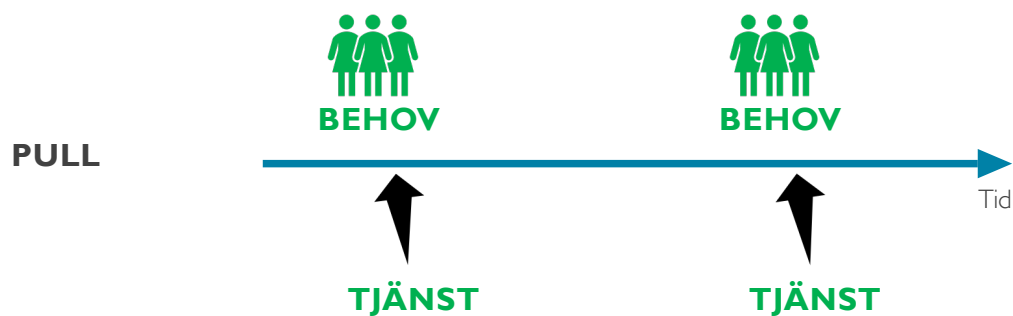


70



71

Stor skillnad på push och pull

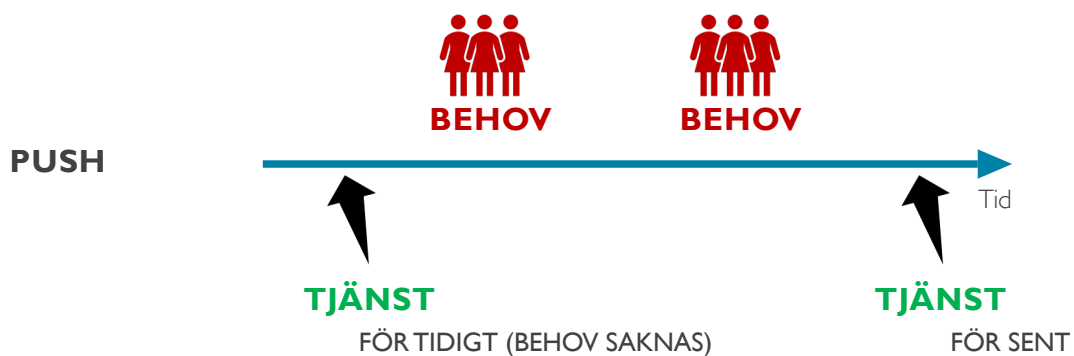


Tjänsten skapas direkt när den behövs (synkroniserat med behovet)

MAGNUS LORD

72

Stor skillnad på push och pull

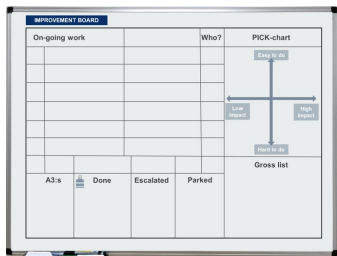


Tjänsten utförs när det passar producenten, utan direkt koppling till när behovet uppstått

MAGNUS LORD

73

Det ökända misstaget med förbättringstavlorna



"Här har ni en förbättringstavla"

1



"OK! Bra! Jag skaffar en åt er"

2

3

?!!



Skapar motstånd

BEHOV



"Vi skulle vilja testa en förbättringstavla"

1

MAGNUS LORD

74



Jag önskar jag hade förstått en sak för 20 år sen...

NEMAWASHI

"Att förbereda rötterna innan man planterar"

MAGNUS LORD

75



MAGNUS LORD

76



77