

Koncernkontoret

Beslutad av: Strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden 2024-XX-XX, § XXX

Diarienummer: [Klicka här för att ange text.](#)

Datum: 2024-03-27

Typ av dokument

Utbildningsplan Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling

Innehållsansvar: Strategisk hälso- och sjukvårdsstab, Stöd och utveckling av vårdens processer

E-post: funktionsbrevlåda@vgregion.se

Handläggare: Ann Törnell

Innehåll

Sammanfattning	4
Introduktion.....	5
Bakgrund	7
Begrepp och terminologi.....	7
Förutsättningar för förändring.....	9
Beroenden och samarbetsytor utifrån nuläge.....	10
Allmänt.....	10
Kunder.....	11
Kunskapsorganisationen	11
Dimensionering och genomförande av utbildningsplan.....	12
Det viktigaste lärandet.....	12
Verksamhetsnytta	13
Bilagor	17

Sammanfattning

Inom ramen för omställning av hälso- och sjukvården har Västra Götalandsregionen (VGR) fattat beslut om att fokusera på Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Under 2017 fastslogs en strategisk utbildningsplan för att stödja detta omställningsområde. Denna strategiska plan har konkretiserats i Utbildningsplan kvalitetsdriven verksamhetsutveckling 2019¹. De beslutade aktiviteterna har genomförts eller påbörjats och många pågår kontinuerligt, se Bilaga. En revidering av utbildningsplanen har här gjorts utifrån uppföljning av beslutade aktiviteter.

Mot bakgrund av det politiska beslutet att fokusera på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling fortsätter Koncernstab strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling det påbörjade arbetet med att definiera vad kvalitet som strategi innebär, vilket är en central del för att få denna utbildningsplan att både få fäste, utvecklas och bestå.

Vi har utgått från att kvalitetsdriven verksamhetsutveckling ska genomsyra arbetssättet inom hälso- och sjukvården i hela Västra Götalandsregionen, vara en ledstjärna i allt utvecklingsarbete och vara ett kraftfullt stöd i genomförandet av omställningen som helhet.

När man studerar andra organisationer och verksamheter som nått framgång med “Kvalitet som strategi”² finner man, oavsett utgångsläge, context, organisation eller ersättningsmodell, några gemensamma nämnare. Dessa är:

- Tydlig strategi, syfte
- Ledarskap & ledningens engagemang
- Kundfokus
- Arbete med ständiga förbättringar
- Infrastruktur för förbättringsarbete
- Kunskapsorganisation och ett lärande system
- Långsiktighet

Fokus på ledarskapet förstärks av de utbildningsinsatser som föreslås fortsätta i denna plan.

Kundfokus ligger som utgångspunkt i samtliga utbildningsinsatser.

För förbättringsarbete inom kunskapsorganisationen finns en uppbyggd infrastruktur. Det regiongemensamma arbetet med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling bör fortsatt koordineras av avdelning Stöd och utveckling av vårdens processer. Ett nära samarbete behövs med VGR akademien men också med övrigt omställningsarbete och olika delar inom Koncernkontorets staber och avdelningar.

¹ Dnr HS 2019-00276

² Vi har särskilt tittat på [Institute of Healthcare Improvement \(IHI\)](#), [NHS Scotland](#), [NHS England](#), [MAYO Clinic](#), [Intermountain Healthcare](#), [Qulturum](#)

- **Kundfokus**
Att öka värdet för dem regionen är till för inom ramen för tillgängliga resurser kräver kundfokus - såväl externt som internt. Kundfokus i verksamheten bidrar till känsla av sammanhang. Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling möjliggör detta.
- **Dosering**
Alla behöver någon form av kunskap om kvalitetsdriven verksamhetsutveckling men alla behöver inte samma och inte lika mycket kunskap. För att åstadkomma detta behöver kompetensutvecklingsinsatser doseras enligt denna plan utifrån funktion och sammanhang. Den allra viktigaste delen sker i det dagliga arbetet.
- **Chefer**
Hur chefer leder arbetet med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är helt avgörande.
- **Stöd till chefer**
För ökad verkanskraft och stöd till chefer på olika nivåer i organisationen behöver vi nyttja befintlig kompetens bredare genom att identifiera och använda spetskompetens i organisationen. Vi behöver även säkerställa att spetskunskapen består och blir spetsigare genom kompetensutveckling och eventuell nyrekrytering.
- **Långsiktighet och uthållighet**
Processen att omvandla en organisation är inte ett sprinterlopp utan ett maratonlopp som kräver en långsiktig plan, en tydlig riktning och en stor portion uthållighet. Det kräver också stort mod i att vara uthållig och hålla fast i den riktning man valt.

Introduktion

Regionstyrelsen fastställde 2023 en reviderad strategi för omställningen av den av Västra Götalandsregionen finansierade vården³. Syftet är att öka värdet för dem regionen är till för inom ramen för tillgängliga resurser. Strategin baseras på fem övergripande områden:

- Nära vård
- Prioritering
- Digitalisering
- Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning
- Barnuppdraget

Syftet med omställningsområdet kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är att hälso- och sjukvården ska erbjuda högre patientupplevd och medicinsk kvalitet samt säkerställa en kunskapsbaserad, personcentrerad, patientsäker, jämlik, tillgänglig, effektiv och hälsofrämjande vård samtidigt som produktivitet och effektivitet förbättras.

³ Dnr 2022-04772

Det ska ske bland annat genom att

- Tillgängliggörande av utdata och analys förbättras för att stärka lokalt förbättringsarbete.
- Lokalt förbättringsarbete stöds även med kompetensutveckling inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och implementeringskunskap.
- Nya kompetenser behöver införas så att potentialen i nya verktyg och metoder nyttjas fullt ut och allas kompetens kan användas på bästa sätt

2018-05-08 fastställde HSS framtagen strategisk utbildningsplan i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling⁴ och beslutade om uppdraget att utgående från fastställt underlag ta fram en plan för genomförande⁵. Beslut togs 2023-12-07⁶ om att en reviderad plan skulle tas fram vilken föreligger här.

Framtagen plan ska tydliggöra hur ett genomförande realiserar nedanstående punkter:

1. Hur ledning och samordning av utbildningsinsatser i förbättringskunskap i samarbete med interna och externa partners ska genomföras
2. Inkludera en utbildningsplan i förbättringskunskap till systemet för kunskapsstyrning samt till förvaltningarna för att tillgodose behov ur medicinsk kvalitet, patientupplevd kvalitet och organisatorisk kvalitet för att kunna utveckla verksamheten bättre
3. Tydliggjord strategi för hur verkanskraft skapas för att kvalitet som strategi ska genomsyra styrning och ledning på regionövergripande nivå genom målgruppsanpassad utbildningsplan
4. En tydliggjord målgruppsanpassad utbildningsplan för kunskapsutveckling inom förbättringskunskap i samråd med förvaltningarna.
5. Göra en prioriteringsplan för insatsordning i samråd med berörda aktörer.
6. Identifiera en strategi för att säkra samverkan med den nationella samverkansgruppen för kunskapsstyrning för samordning av utbildningsaktiviteter.

Utbildningsplanen ska också docka an till den nationella strukturen för kunskapsstyrning inom ramen för Nationell Samverkan för Kunskapsstyrning (NSK). En nationell samverkan som vidareutvecklat en modell för en sammanhållen struktur för kunskapsstyrning. Den omfattar såväl professionell kunskap eller beslutsstöd om evidensbaserade insatser, stöd till uppföljning och analys samt stöd till förbättring och utveckling.

Bild 1 Utdrag ur uppdragshandling ”Ta fram förslag till utbildningsplan i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling”

⁴ Dnr 2017-00810

⁵ Utdrag ur Uppdragshandling, Ta fram förslag till utbildningsplan i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling HS 2017-00810

⁶ Dnr SSN 2023-00712

Bakgrund

Begrepp och terminologi

I regionen finns mycket kunskap och många olika förbättringsmodeller. Många chefer, ledare och medarbetare har utbildat sig inom kvalitet och förbättringskunskap på olika sätt. I de olika förvaltningarna finns också mer eller mindre omfattande utbildningsinsatser inom kvalitet och förbättringskunskap. Detta medför att det inom regionen finns en bredd av metoder och verktyg som används i de olika förvaltningarna. Denna mångfald är till både för- och nackdel. Fördelen är att det finns en lokal förtrogenhet med de olika verktygen men en nackdel är att man använder olika begrepp och benämningar vilket försvårar gemensamt lärande, jämförelser etc. För det vidare arbetet med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling som strategi är det nödvändigt med ett gemensamt språk i vilket följande centrala begrepp bör ingå:

Kvalitet

Ordet kvalitet kommer från latinets ”qualitas” som betyder ”beskaffenhet” eller “egenhet”. Det finns åtskilliga definitioner på begreppet kvalitet. En väl förankrad definition är Bergman och Klefsjös⁷ ”Kvaliteten på en produkt eller tjänst är dess förmåga att tillfredsställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar”. Att arbeta med kvalitet handlar om att förstå de behov och de förväntningar som finns hos de kunder (se nedan) som verksamheten finns till för samt återkoppla detta in i ett utvecklingsarbete som bedrivs på ett sådant sätt att verksamhetens förmåga att möta dessa behov och förväntningar ständigt förbättras.

Kund

Kund definieras som **den verksamheten är till för**. I hälso- och sjukvården är denne oftast en extern kund kallad patient, anhörig, brukare etc men kunden kan även vara en intern kund som arbetar i samma process. Ytterst har alla interna kunder en extern kund.

I praktiken innebär det, oavsett om man har en extern eller intern kund, ett förhållningssätt, som handlar om att sätta sig in i kundens förväntningar och behov. Detta för att kunna leverera högsta möjliga värde sett ur kundens perspektiv. Om kunden är en patient handlar det inte bara om det direkta mötet utan också i ett vidare perspektiv vad gäller kontaktvägar och stöd i egenvård mellan och efter möten med vården.

Hörnstensmodellen

Offensiv kvalitetsutveckling markerar att kvalitetsutveckling handlar om att aktivt förebygga, förändra och förbättra och inte kontrollera och reparera. För att lyckas med offensiv kvalitetsutveckling är det viktigt att man betraktar begreppet som en helhet bestående av värderingar, arbetssätt och verktyg. Olika studier om värderingar visar att det finns en kärna av värderingar som i stort sett alla forskare är överens om utgör basen i offensiv kvalitetsutveckling. I en svensk kontext återfinns dessa i “Hörnstensmodellen” av

⁷ Titel Kvalitet från behov till användning, Författare Bo Bergman och Bengt Klefsjö

Bergman & Klefsjö⁸. Med ett engagerat ledarskap för kvalitet som grund kan ett framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling byggas upp. Det behövs också en god förståelse för systemet som helhet.

Detta ska vila på en kultur som har sin grund i att:

- Sätta kundens behov och resurser i centrum
- Basera beslut på fakta
- Arbeta med processer
- Arbeta ständigt med förbättringar
- Skapa förutsättningar för delaktighet

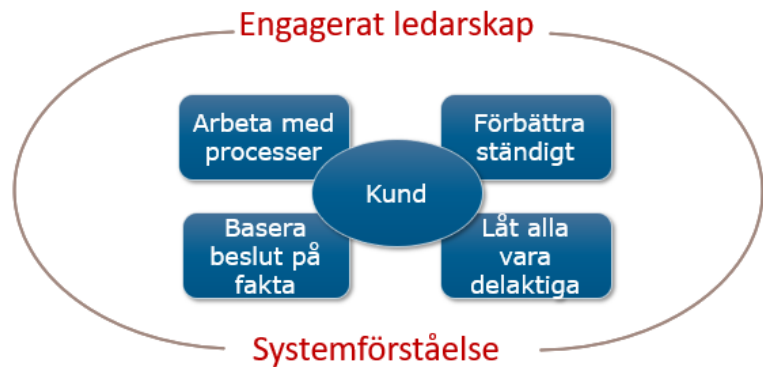


Bild 2: Hörnstensmodellen Bergman och Klefsjö

Det är dessutom viktigt att alla dessa hörnstenar samverkar och att man skapar en helhetsbild. Dessa hörnstenar ska sedan stödjas av lämpligt valda arbetssätt och konkreta verktyg.

PDSA-metodiken

Metodiken beskriver problemlösningsarbetet som ett iterativt och cykliskt förfarande som är baserat på fyra faser: Plan, Do, Study, Act. På svenska blir de fyra stegen i testcykeln PGSA:

- Planera
- Genomföra
- Studera
- Agera

PDSA-cykeln beskriver hur man testar en förändring genom att faktiskt pröva den, observera vad som händer och sedan dra slutsatser från observationen. Det är ofta bra att göra testet i en liten skala för att i varje testcykel lära och skapa bas för vidare lärande i nästa testcykel.

När man vet att en förändring verkligen leder till en förbättring och man har kunnat visa det i flera testcykler är det dags för den fjärde fasen – Agera - och implementera förändringen i större skala. Flera PDSA-cykler på varandra blir en ”lärande spiral”.

⁸ Professor Bo Bergman, Chalmers tekniska högskola och Professor i kvalitetsteknik Bengt Klefsjö, Upphovsmän till Hörnstensmodellen Bild 2

Doseringsmodellen

”The dosing approach” här kallad doseringsmodellen, är inspirerad av Institute for Healthcare Improvement, IHI⁹, och handlar om att alla i en organisation behöver någon form av kunskap men alla behöver inte samma nivå eller innehåll av kunskap, metoder, verktyg och praktisk träning. Vilken ”dos” som behövs avgörs av funktion och kontext.

I doseringsmodellen tydliggörs och definieras dosering för respektive funktion och grupp (i den kliniska vården, i linjeorganisationen, i processroller, i högsta ledningen och i styrelser). Modellen har använts inom många organisationer, men då det är många olika faktorer som påverkar vad som är ”rätt dosering” måste anpassning göras till aktuell organisation. Faktorer som påverkar är t.ex. organisationens storlek, mix av utbud, organisationens historia och status vad gäller kvalitetsutveckling, hur organisationens struktur och kultur ser ut vad gäller utbildning och utveckling av medarbetare samt vilken personalomsättning organisationen har.

Förutsättningar för förändring

Förändring av ett system börjar med förändring hos de individer som arbetar i systemet. Deming¹⁰ framhåller att en förutsättning för att organisationen ska kunna förbättra kvaliteten på sina tjänster och/eller produkter är att det finns en förståelse hos individerna i organisationen kring fyra olika komponenter (se nedan) och hur dessa påverkar varandra.

De fyra komponenterna är:

- Systemtänkande (förståelse för hela systemet och hur olika delar påverkar varandra och hänger samman samt att alla delar som påverkas också involveras i förbättringsarbetet)
- Förståelse för den variation som finns i och skapas inom olika delar av systemet
- Kunskap om och förståelse för varför arbetet är upplagt som det är - detta är en förutsättning för att kunna göra förutsägelser om vilka konsekvenser som följer på olika handlingsalternativ.
- Kunskap om och förståelse för hur människor reagerar vid förändring (psykologi, motivation och engagemang). Förståelse för hur dessa komponenter påverkar varandra är avgörande för att kunna bygga kapacitet och förmåga till kvalitetsdriven verksamhetsutveckling inom organisationen.¹¹

Medarbetare som får en ”dos” av alla dessa fyra komponenter kommer att vara bättre rustade att delta i och/eller leda förbättringsarbete. Det är dock angeläget att tydliggöra vem som behöver vilken dos och av vad.

⁹ Oberoende ideell organisation med säte i Boston, förser med utbildning inom hälso- och sjukvårdsförbättring globalt <http://www.ihl.org/>

¹⁰ Edvard Deming, amerikansk statistiker och förgrundsgestalt inom kvalitetstekniken

¹¹ För mer information se korta filmer [IHI open school](#)

Inom ramen för doseringsmodellen framgår också att det är mycket angeläget att ledning (på alla organisatoriska nivåer) och styrelser får rätt "dos". Ledningens engagemang beskrivs som helt avgörande för om kvalitet kan bli en strategi som genomsyrar allt arbete i organisationen.

Det absolut viktigaste lärandet kring kvalitetsdriven verksamhetsutveckling sker i **det dagliga arbetet** – alltifrån arbete med daglig styrning och hur arbetet med ständiga förbättringar genomförs till hur verksamheten följs upp. Det är angeläget att verkligheten finns med i utbildningsinsatserna och på så sätt tas också teorin med ut i verkligheten. Detta möjliggör också för organisationen att agera sig till ett nytt sätt att tänka (vilket är vad som behövs då organisationen inte kan tänka sig till ett nytt sätt att agera).

Det är också nödvändigt att stärka både individuell och organisatorisk kapacitet och förmåga. Vad gäller organisatorisk förmåga påverkas den av både struktur och kultur och hur dessa interagerar med varandra. Mot denna bakgrund är det viktigt att på systemnivå ha en infrastruktur för förbättringsarbete, och att stärka bärande komponenter i ett lärande system; kunskapsstöd, stöd i uppföljning och analys samt stöd för utveckling och ledarskap.

Beroenden och samarbetsytor utifrån nuläge

Allmänt

Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling ska genomsyra arbetssätten inom hälso- och sjukvården i hela regionen, vara en ledstjärna i allt utvecklingsarbete och vara ett kraftfullt stöd i genomförandet av omställningen som helhet. Detta pekar på nödvändigheten av att ha ett helhetsperspektiv på kvalitetsarbetet.

Ett helhetsperspektiv på kvalitetsarbetet måste bäras av alla områden och funktioner i VGR men också läns gemensamt med kommun och övriga samarbetspartners. Stödfunktioner (stab) som ekonomi, HR, kommunikation, IT och kvalitet bör gemensamt formulera mål, ställa samma frågor, använda samma språk etc. för att både skapa kraft i frågan men även göra det enkelt och möjligt att arbeta med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling som strategi.

Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling ska fortsatt vara en integrerad del i pågående och löpande utbildningar för bland annat chefer. I dagsläget finns moment i aktuella utbildningar som kopplar till detta, men för att få verkanskraft är det nödvändigt med ett samlat upplägg och en gemensam plattform kring vad kvalitetsdriven verksamhetsutbildning innebär i regionen. Det finns ett starkt och viktigt beroende samt behov av samverkan mellan HR och avdelningen stöd och utveckling av vårdens processer för att få det till stånd.

I dagsläget genomförs fortfarande utbildningar lokalt (enhets-, verksamhets- eller förvaltningsnivå). Den lokala förankringen är i detta sammanhang mycket viktig, men bör också utgå från den gemensam plattformen. Det innebär ett mer effektivt resursutnyttjande, då regiongemensamt utbildningsmaterial finns.

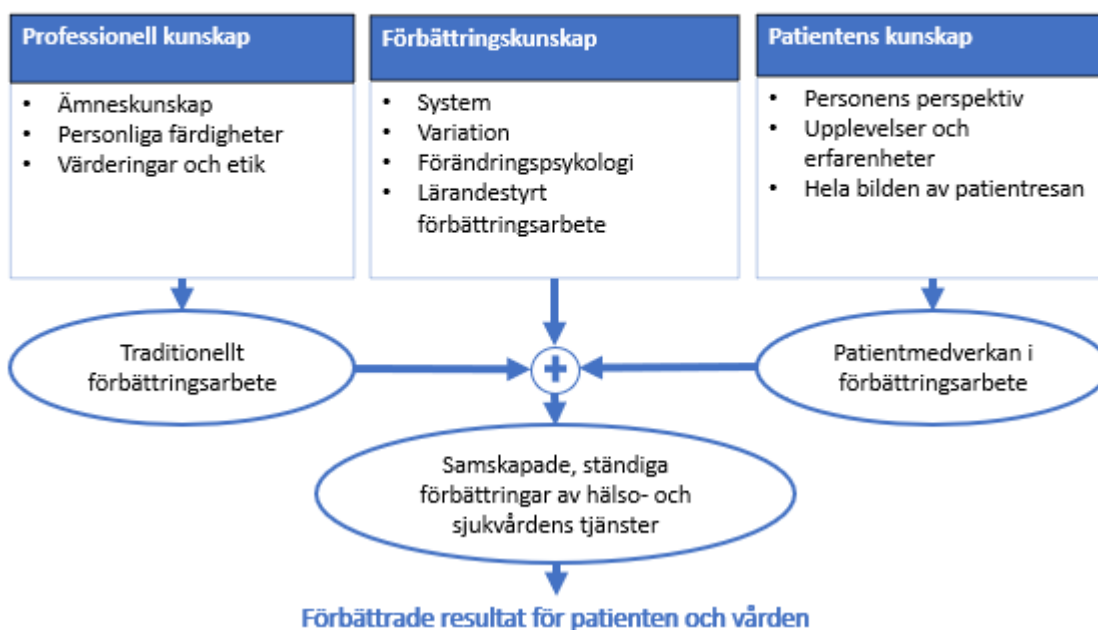
Kunder

Grundläggande i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är att ha kunden i fokus. Med kund syftas på ”dem organisationen är till för” – se Bild 2. Det är därför centralt att vi låter våra kunder vara delaktiga i förbättringsarbete på alla nivåer.

I bild 3 finns en beskrivning¹² av vad som behövs för att utveckla kvaliteten i vården.

Bild 3. Illuminating the importance of adding patient knowledge to continual improvement in healthcare,

De tre kunskapsdomänerna bildar en helhet



Gustavsson S. Bergerum C. Patriksson A. Tedsjö S.

Kunskapsorganisationen

Under 2018 har regioner, landsting och kommuner med stöd av SKR¹³ etablerat ett gemensamt system för kunskapsstyrning som en del av arbetet att skapa en mer kunskapsbaserad, jämlik och resurseffektiv vård. De har också tagit fram en strukturerad utbildning i förbättringskunskap som VGR har bidragit till¹⁴.

Kunskapsstöd tas fram och revideras inom relevanta områden och utformas så att de är lätta att använda. Systemet ska göra det enklare att samordna kunskapsstöden som används i hälso- och sjukvården. Förutom kunskapsstöd ingår också stöd till uppföljning och analys, stöd till verksamhetsutveckling och stöd till ledarskapet. SKR och staten har träffat en överenskommelse om stöd till utvecklingen av Nationella Kvalitetsregister som ska vara en integrerad del av och stöd till den samlade kunskapsstyrningen.

¹² [Illuminating the importance of adding patient knowledge to continual improvement in healthcare - PMC \(nih.gov\)](#)

¹³ Sveriges Kommuner och Regioner, SKR arbetsgivarorganisation för alla Sveriges kommuner, landsting och regioner,

¹⁴ [SKR strukturerad utbildning i förbättringskunskap](#)

Digitalisering och program Millennium

Kunskap i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är en förutsättning för det omfattande förändringsarbetet som pågår kring digitalisering samt inom ramen för program Millennium.

Nya och pågående uppdrag och projekt

Det är av mycket stor vikt att noga överväga hur frågor kan integreras redan vid uppstart av nya uppdrag och projekt. Inom ramen för sådana är det ofta aktuellt med utbildningssatsningar.

Ekonomi

I budgetarbetet är det nödvändigt med en helhetssyn som innebär en tydligare koppling mellan ekonomiskt utfall och kvalitetsarbete. Detta för att minimera dubbelarbete och arbeten som motverkar varandra men framför allt för att konstruktivt arbeta bort kvalitetsbristkostnader. Ett nära samarbete mellan funktioner för verksamhetsuppföljning, ekonomi och kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är därför mycket angeläget.

Data och analys

Ett centralt begrepp inom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är att basera beslut på fakta. Det bör koncernen möjliggöra genom att utgå från enkla och pedagogiska faktaunderlag, som är möjliga att bryta ner på flera olika nivåer (angeläget att kunna följa utfall ner på enhets och ibland teamnivå). Koncernavdelning data & analys spelar här en viktig roll.

Dimensionering och genomförande av utbildningsplan

Tidigare beskrivs vikten av att "dosera" rätt utbildning och kompetens beroende på funktion och kontext. Vi har också beskrivit nuläge för några av de faktorer som påverkar i sammanhanget. Nedan följer en sammanställning av "dosering" till hälso- och sjukvården inom Västra Götalandsregionen och prioritering av aktiviteter. Men först några övergripande hållpunkter.

Allmänna principer

Det viktigaste lärandet

Det som påverkar en individs lärande och utveckling mest är möjligheter till lärande i det dagliga arbetet. Dvs det viktigaste lärandet kring kvalitetsdriven verksamhetsutveckling sker i det dagliga arbetet, i allt från arbete med daglig styrning och hur arbetet med ständiga

förbättringar genomförs, till hur verksamheten följs upp. Möjligheten att lära av och tillsammans med andra bidrar också i stor utsträckning till en individs lärande och utveckling medan formella utbildningar/kurser inte har lika stor påverkan och effekt. (Denna fördelning refereras ofta till som ”70-20-10”¹⁵). Utbildningsinsatser är dock viktiga för att få teoretisk grund och skapa trygghet och gemensamt språk. Genom att utbildningarna i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling utgår från VGR:s Pedagogiska grundprinciper¹⁶, omhändertas ovan insikter och deltagarnas verkliga lärande säkras, och därmed också ökad effekt i verksamheten.

Verksamhetsnytta

Samtliga kompetensutvecklande insatser har som mål att generera verksamhetsnytta. Utgångspunkt är kvalitet som strategi, vad det innebär i praktisk handling och vilken nytta det genererar i den kontext som respektive medarbetare befinner sig i.

Effekterna av Västra Götalandsregionens utbildningar i Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling har utvärderats vetenskapligt¹⁷. De främsta långsiktiga effekterna av att ha genomgått en sådan utbildning har på individnivå varit:

- Personlig utveckling och trygghet i rollen att jobba med verksamhetsutveckling
- En utökad teoretisk kunskap i att bedriva förbättringsarbete

För organisationen där kursdeltagaren har verkat beskrivs de främsta långsiktiga effekterna som:

- Verksamheten har utvecklats med hjälp av den tillskansade kunskapen
- Strukturerna kring förbättringsarbete och metoder har utvecklats positivt i organisationen.

Vilken kompetens behöver alla medarbetare i organisationen?

För att ständigt förbättra för dem vi är till för är det betydelsefullt att alla i organisationen känner till något om hur och varför kvalitetsarbetet bedrivs. Att förstå varför är viktigt för att skapa engagemang och drivkraft. Medarbetare som arbetar närmast våra kunder (ofta patienter i vår organisation) behöver alla delta i kvalitetsarbetet. Organisationen är stor och VGR har också en relativt hög omsättning i vissa medarbetargrupper. Utbildningsinsatser till dessa grupper behöver därför vara lättillgängliga och lätta att ta till sig för bästa verkanskraft. Därför har en nätbaserad utbildning med tillhörande material tagits fram. Denna ses över regelbundet och revideras vid behov. Denna bör ingå vid introduktion av nya medarbetare, men kan också användas individuellt eller vid arbetsplatsträffar, planeringsdagar med mera.

¹⁵ [The 70-20-10 Rule for Leadership Development | CCL](#)

¹⁶ [Riktlinje för kompetensutveckling och lärande i Västra Götalandsregionen \(vgregion.se\)](#)

¹⁷ Smith, F., Alexandersson, P., Bergman, B., Vaughn, L., & Hellström, A. (2019). Fourteen years of quality improvement education in healthcare: a utilisation-focused evaluation using concept mapping. *BMJ open quality*, 8(4), e000795

Chefer - den viktigaste gruppen

För att få verkanskraft av satsad kompetensutveckling till alla medarbetare vill vi åter poängtera att det är hur arbetet med kvalitet och ständiga förbättringar bedrivs på den egna enheten som är det viktigaste lärandet. Av detta följer att en hög dos kunskap i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling behövs till alla chefer på olika nivåer i organisationen. Hur de leder arbetet är helt avgörande för kvalitet som strategi. Chefer på olika nivåer har olika behov, därför relaterar dosen av kunskap i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling till den verksamhet och kontext som respektive chefsled. befinner sig i.

Det kan vara svårt, inte minst som ny chef, att prioritera bland de utbildningar som erbjuds inom chefs- och ledarutveckling. En viktig sak är att inte skapa fler separata delar att förhålla sig till, utan snarare fortsätta den integrering som har påbörjats avseende utbildning i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling i befintliga chefsintroduktions- och utvecklingsprogram. Målbilden är att kvalitet som strategi är en integrerad del som finns med i hela utbildningen.

Att utveckla kvalitet som strategi som en integrerad del i våra chef- och ledarutbildningar kommer att ta tid att bygga upp. Därför behövs fortlöpande utbildningsinsatser motsvarande 2,5 dagar till nya chefer och chefer som inte har fått motsvarande utbildning.

Att som chef få rätt dos av kvalitetsdriven verksamhetsutveckling möjliggör att man kan använda befintliga spetskompetens inom området på ett sätt som ger mer utväxling.

Stöd till chefer

Det är angeläget att det finns ett bra stöd till chefer kring kunskapsområdet kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. I organisationen finns idag stödfunktioner på flera olika organisatoriska nivåer, verksamhetsutvecklare, utvecklingschefer men också andra typer av kompetenser inom logistik, utdata mm. Det är angeläget att VGR även fortsättningsvis erbjuder spetskunskap i form av universitetsutbildningar till dessa funktioner. För att fylla på kunskaper, samverka och vidareutvecklas har ett alumninätverk skapats.

Koordinering av utbildningsinsatser och aktiviteter

Idag förvaltas utbildningsplanen av avdelningen Stöd och utveckling av vårdens processer. För att kunna planera och genomföra dessa utbildningsinsatser behöver kompetens som finns i organisationen användas. Förutom kunskap och färdigheter i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling är lokal förankring och god kännedom om organisationen faktorer som underlättar genomförandet.

Sammanställning av utbildningsplanen

I bild 4 och 5 beskrivs den samlade utbildningsplanen i en matris. Storleken på den upp och nervända pyramiden syftar på volym av medarbetare på aktuell nivå i organisationen. Färgens intensitet i densamma syftar mot intensiteten i den utbildningsinsats som behövs för aktuell nivå. På höger sida beskrivs linje- och kunskapsorganisationen och på vänster sida beskrivs stödfunktioner till dessa.



Bild 4 Matris Utbildning kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, Bilaga 1

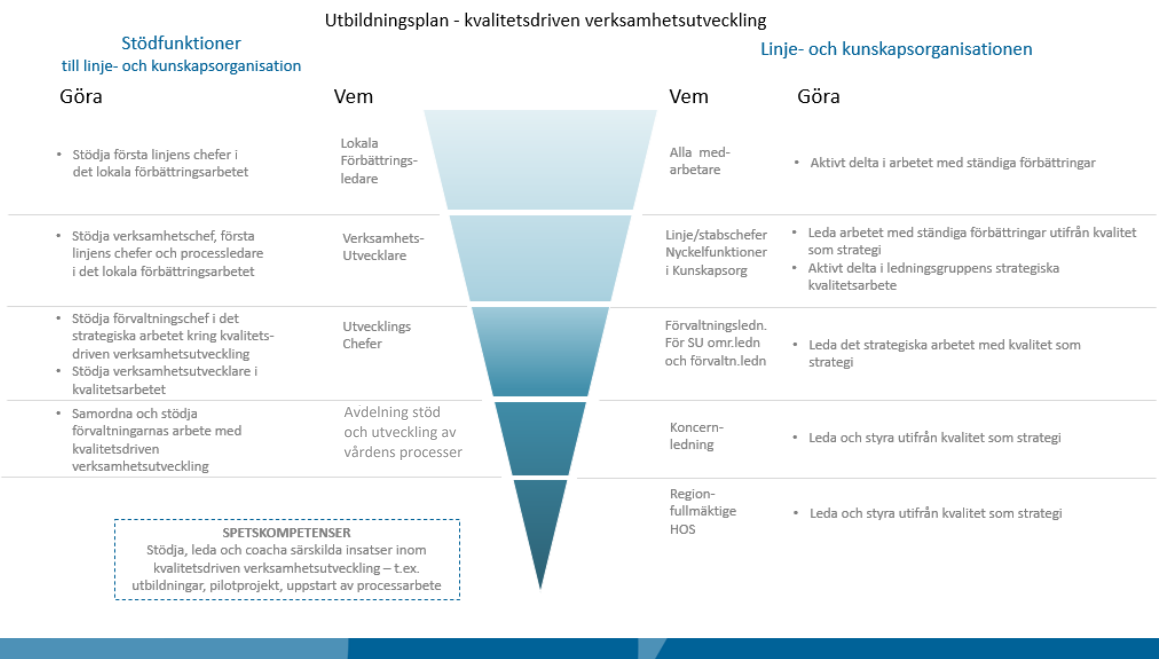


Bild 5 Matris Utbildning kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, Bilaga 1

Förväntade effekter – Nyttan

Regionstyrelsen fastställde 2017 en strategi för omställningen, däribland kvalitetsdriven verksamhetsutveckling inom den av Västra Götalandsregionen finansierade vården. Syftet är att öka värdet för den regionen är till för inom ramen för tillgängliga resurser.

Utbildningsinsatser i denna utbildningsplan syftar till att lära och inspirera VGR:s medarbetare i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Kompetensutvecklingsinsatserna är alla "hands-on" det vill säga planen bygger på att vi lär samtidigt som vi löser våra problem i det dagliga arbetet, vi skapar verksamhetsnytta redan från början.

Planen är omfattande men det är viktigt att detta blir en rörelse inom hela organisationen för att få avsedda effekter på:

- Högre patientupplevd och medicinsk kvalitet
- Ökad tillgänglighet
- Förbättrad produktivitet och effektivitet
- Smidigare omställning: Millennium, Digitalisering mm
- God arbetsmiljö med lägre sjukfrånvaro och personalomsättning

Uppföljning

Genomförandet av denna plan följs upp regelbundet liksom den upplevda nyttan av insatserna genom:

- En årlig sammanställning av antal deltagare och antal utbildningar
- Utvärdering av 15 hp utbildningen efter varje utbildning
- För en mer generell uppföljning av nyttan i verksamheterna kommer en intervjuundersökning att planeras.

Planering av fortsatt arbete

För att säkerställa genomförandet av denna utbildningsplan föreslår vi att arbetet fortsätter eller påbörjas med följande insatser

- Uppdatering av webbaserad utbildning för alla medarbetare.
- Fortsatt utbildning för chefer och nya verksamhetsutvecklare motsvarande 2,5 dagar.
- Fortsatt utbildning i Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling för chefer, ledare och verksamhetsutvecklare 15 hp samt tillhörande alumninätverk.
- Fortsatt samarbete för att integrera kvalitetsdriven verksamhetsutveckling i regionens chefsutbildningar.
- Ta initiativ till samarbete med lärosäten runt kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.
- Planering av uppföljning av verksamhetsnytta.

Kostnader

Den största kostnaden för de kompetensutvecklingsinsatser som föreslås är arbetstid för deltagare. Utbildning Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling 15 hp finansieras genom kursavgift från respektive förvaltning. Övriga kostnader finns budgeterade inom avdelning Stöd och utveckling av vårdens processer.

Bilagor

- Matris, Utbildningsplan kvalitetsdriven verksamhetsutveckling



Matris.pptx

- Uppföljning Utbildningsplan 2019



Uppföljning av
aktiviteter i Utbildni