

Landstinget Dalarna

Granskning av landstingsstyrelsens hantering av positiva exempel

Innehåll

| | | |
|----|------------------------------|---|
| 1. | Sammanfattning och bedömning | 1 |
| 2. | Inledning | 3 |
| 3. | Resultat | 5 |

1. Sammanfattning och bedömning

Detta avsnitt inleds med en sammanfattande diskussion av det vi funnit under granskningen och avslutas med en bedömning utifrån revisionsfrågan och övriga frågeställningar med rekommendationer.

1.1 Sammanfattande iakttagelser

Landstingsfullmäktige har placerat uppdraget 'tillvaratagande och spridning av positiva exempel' i underkapitlet personal i landstingsplanen. Att placera uppdraget 'tillvarata goda exempel' under kapitlet personal skulle kunna leda till att uppdraget tolkas som att det är positiva exempel inom personalområdet som avses. Om 'tillvarata och sprida goda exempel' inbegrips i skrivningen "systematiskt förbättrings- och effektiviseringsarbete" öppnar det emellertid för en vidare tolkning, där alla positiva exempel inom samtliga verksamheter och funktioner skulle kunna inbegripas.

Kopplingarna mellan olika nivåer i landstingets måldokumentation avseende att 'tillvarata och sprida goda exempel' bedöms svag och styrelsen har inte definierat 'positiv verksamhet' ('positiva exempel') eller metoder och kriterier för arbetet med dem.

Styr- och uppföljningsdokumenten under Landstingsplan 2014 lyfter inte fram eller prioriterar positiva exempel eller spridandet av dem på ett konkret och tydligt sätt. Det finns emellertid ett mått i 2014 års styrkort för hälso- och sjukvården som avser andel chefer som genomgått utbildning i förändringsarbete.

Landstinget Dalarna har en avdelning avsedd att arbeta särskilt med ständiga förbättringar vilket har en tydlig koppling till fullmäktigeuppdraget "tillvarata positiva exempel och sprida dem i organisationen". I avdelnings uppdragsbeskrivning med åtta uppdrag återfinns bland andra:
Förbättringskunskap för chefer och medarbetare samt Förbättringsmetoder.

Avdelningen ska ge stöd, utan att "ta över", till chefer i linjeorganisationen så att cheferna själva ska kunna driva förbättringsarbete.

Det finns möjligheter, med stöd av det nya ledningssystemet, att goda exempel ska kunna tas tillvara och spridas på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

Positiva exempel sprids också i alla de olika professionella nätverk, chefsmöten och andra mötesfora som är etablerade i organisationen. I de nätverk de intervjuade beskrivit finns det emellertid inte någon formaliserad eller strukturerad form för att hantera 'positiva exempel' utan de positiva exempel som nämns hanteras mer slumpartat när något väl kommer på tal.

Verksamheternas företrädare beskriver under intervjuerna att de inte aktivt bedriver något arbete med 'positiva exempel' utan vardagligt fokus tenderar att bli att verksamheterna försöker lösa de dagsaktuella utmaningar som finns kopplade till exempelvis vården, patientsäkerhet och schemaläggning.

Många av de intervjuade upplever att de arbetar i en mycket trög organisation och några av de intervjuade cheferna beskriver även att Landstinget Dalarna upplevs vara en förändringsobenägen organisation.

1.2 Bedömning och rekommendationer

Vi bedömer att Landstinget Dalarnas styrelses styrning och uppföljning av tillvaratagandet av positiva exempel, såväl inom personalområdet som i övrigt, inte är ändamålsenlig och effektiv.

Vi rekommenderar landstingsstyrelsen att:

- ✓ Säkerställa att styrning och uppföljning av fullmäktigemål fungerar genom att skapa mål- och uppföljningsstrukturer på alla nivåer i organisationen som stödjer önskade processer; i detta fall att 'tillvarata och sprida positiva exempel'.

- ✓ Analysera och undanröj de faktorer som verkar *hindrande* för att 'tillvarata och sprida positiva exempel'.
- ✓ Analysera och skapa fortsatt goda förutsättningar för de faktorer som *främjar* processerna kring att 'tillvarata och sprida positiva exempel'.

2. Inledning

Här redogörs bl.a. för uppdrag, revisionsfrågor och metod.

2.1 Bakgrund

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna fått uppdraget att granska hanteringen av goda exempel i Landstinget Dalarna.

2.2 Syfte

Syftet med granskningen är att ge revisorerna underlag att bedöma om styrelsen tolkat och verkställt fullmäktiges uppdrag att tillvarata de positiva exemplen inom personalområdet på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

2.3 Revisionsfrågor och revisionskriterier

Övergripande revisionsfråga

- ✓ Är styrelsens styrning och uppföljning av tillvaratagandet av positiva exempel inom personalområdet ändamålsenligt och effektivt?

Övriga frågeställningar

- ✓ Vilka åtgärder har styrelsen vidtagit respektive planerar för att verkställa fullmäktiges uppdrag att tillvarata positiva exempel inom personalområdet?
- ✓ Hur definierar styrelsen en positiv verksamhet och vilka metoder, kriterier etc. har använts/planeras att användas för att identifiera exemplen och är dessa metoder etc. ändamålsenliga?
- ✓ Vilka sätt, vilka metoder etc. används för att sprida de positiva exemplen i organisationen och är dessa ändamålsenliga?

- ✓ Har eventuella positiva exempel som spridits påverkat andra verksamheter i samma riktning alternativt påverkat pågående utvecklingsstrategier etc. på central landstingsnivå?
- ✓ Hur har fullmäktiges uppdrag konkretiserats och formulerats i verksamhetsplaner i organisationen?
- ✓ Hur följer styrelsen upp att verksamheterna implementerat och arbetar med uppdraget?
- ✓ Hur gör enhets- och klinikchefer i det dagliga arbetet för att tillvarata positiva exempel inom personalområdet?

Revisionskriterier

Landstinget Dalarnas interna mål och riktlinjer.

2.4 Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier och intervjuer.

Vi har gjort en genomgång och analys av relevanta styrdokument, såsom verksamhetsplaner, måldokument, diverse beslutsunderlag, med mera. Vidare har vi intervjuat:

- Delar ur Landstingsstyrelsens presidium
- samt ett urval av
- Verksamhetschefer

- Första linjens chefer
- Orienterande intervjuer med chefen Hälso- och sjukvårdsdirektör samt personaldirektör.

Det stratifierade och avgränsade urvalet har gjorts i samverkan med Landstinget Dalarnas revisionschef.

2.5 Faktakontroll

Intervjutranskriptioner är faktakontrollerade av respektive respondent och rapporten är faktakontrollerad av medarbetare ur landstingets centrala ledning.

3. Resultat

Först redovisas en dokumentgenomgång. Därefter redogörs för både resultat ur dokumentanalys och de olika respondenternas intervjusvar, sammanfogat under respektive frågeställning, som var och en följs av en bedömning.

3.1 Interna mål- och styrdokument

Landstingsplan 2014-2017

Landstingsplanen beskriver vision och utblickar som rör omvärldsfaktorer, befolkningsutveckling, nationell hälso- och sjukvårdspolitik, internationalisering samt utveckling inom medicin, IT och region. Därefter följer en rad kapitel som är funktionsindelade, exempelvis; ekonomi, personal, miljö etc.

Varje kapitel följer samma struktur. Först presenteras "Politikens inriktning och uppdrag". Därefter redovisas olika uppdrag inom funktionen i punktform. Avslutningsvis utvecklas dessa uppdrag i beskrivande text.

I kapitel "Personal" skriver Landstinget Dalarna följande:

Politikens inriktning och uppdrag

Engagerad och kunnig personal är landstingets främsta resurs för att erbjuda Dalarnas befolkning högkvalitativ hälso- och sjukvård. En av landstingets största utmaningar inför framtiden är att långsiktigt säkerställa tillgången på personal med rätt kompetenser. För att klara detta mål måste landstinget vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda stimulerande arbetsuppgifter.¹

¹ Landstinget Dalarna, *Landstingsplan 2014-2017*, s 12.

En av de sju punkter som återfinns under "Uppdrag" är:

"De goda exempel ska tas tillvara och spridas inom hela landstinget."²

I en passage i kapitlet, som handlar om chefs- och ledarutveckling, skriver landstinget om chefernas nyckelroll i förverkligandet av landstingets mål. Här avses bl.a. att utveckling av verksamhetens innehåll och kvalitet genom systematiskt förbättrings- och effektiviseringsarbete samt förmågan att vidta åtgärder för att uppnå en ekonomi balans.

lakttagelser

Denna granskning avser tillvaratagandet av goda exempel inom landstinget.

Att 'tillvarata goda exempel' skulle kunna tänkas ingå i skrivningen avseende "systematiskt förbättrings- och effektiviseringsarbete" i passagen om chefs- och ledarutveckling. I övrigt skriver landstinget inte specifikt fram vad som avses med att 'tillvarata och sprida de goda exemplen'.

Att placera uppdraget 'tillvarata goda exempel' under kapitlet personal skulle kunna leda till att uppdraget tolkas som att det är positiva exempel inom personalområdet som avses. Om 'tillvarata och sprida goda exempel' inbegrips i skrivningen "systematiskt förbättrings- och effektiviseringsarbete" öppnar det emellertid för en vidare tolkning, där alla positiva exempel inom samtliga verksamheter och funktioner skulle kunna inbegripas.

I vår granskning har vi därför utgått från båda perspektiven.

² Landstinget Dalarna, *Landstingsplan 2014-2017*, s 12.

Hälso- och sjukvård Dalarna Verksamhetsplan 2014-

Verksamhetsplanen (VP 2014) är uppbyggd med av delarna; uppdrag, ramar, vision, förvaltningschefens ledord, ansvarsområde/ uppgift samt strategiska mål - avgörande faktorer - mått - resultatnivå.

lakttagelser

Att 'tillvarata och sprida goda exempel' skulle kunna tänkas ingå i en några av förvaltningschefens ledord, exempelvis "Kunskapsutveckling genom kvalitetskontroll och forskning". Det är emellertid inte framskrivet explicit på något ställe i VP HoS 2014.

Uppföljning av Verksamhetsplan/ styrkort Hälsa- och sjukvård 2014

I styrkortet för 2014, under perspektivet 'Lärande och förnyelse', finns följande mått: "Andel verksamhetschefer och första linjens chefer med grundläggande [eller fördjupade] kunskaper i förbättringsarbetets fyra delar; system, variation, förändringspsykologi och lärandestyrt förändringsarbete". Syftet med måttet är att "Säkerställa ett långsiktigt och systematiskt arbete med ständiga förbättringar."

lakttagelser

Det finns ett mått för andel chefer som genomgått utbildning i förbättringsarbete. En hög andel chefer som genomgått denna utbildning kan ha en gynnsam effekt på landstingets förmåga att 'tillvarata goda exempel' eller deras 'spridning i organisationen'. Det finns däremot inte några mått 2014 som exempelvis mäter antal eller kvalitet hos 'tillvaratagna goda exempel' eller deras 'spridning i organisationen', varken i VP 2014 eller dess styrkort³.

³ Landstinget Dalarna, *Uppföljning av Verksamhetsplan / styrkort Hälsa- och Sjukvård 2014*. Arbetsmaterial.

Uppföljning av Verksamhetsplan/ styrkort Hälsa- och sjukvård 2013

lakttagelser

I styrkortet för 2013 finner vi ett mått som har anknytning till 'att tillvarata goda exempel' och 'spridning i organisationen'. Under det strategiska målet "Mönsterarbetsplatsen" finner vi följande mått: "Andel medarbetare som aktivt deltar i arbetsplatsens förbättringsarbete."⁴ Gränsvärde för godkänt är förbättring av baslinjemätningen. Mätning sker i medarbetarenkät och redovisas i bokslut.

Verksamhetsplan Ortopedi

Planen benämns "Verksamhet Ortopedi Falun & Ludvika Verksamhetsplan 2012" men avser 2014. (Underrubrik: Klinikens uppdrag från Hälsa- och sjukvården Dalarna 2011-2014.)

lakttagelser

Det finns inte några skrivningar eller mått i med direkt bäring på 'att tillvarata goda exempel' eller 'spridning i organisationen'.

Verksamhetsplan Geriatrik och rehabilitering

lakttagelser

Det finns inte några skrivningar eller mått med direkt bäring på 'att tillvarata goda exempel' eller 'spridning i organisationen'.

Gemensamt ledningssystem i Landstinget Dalarna

Landstinget Dalarna inför ett gemensamt och koncernövergripande ledningssystem. Detta är under uppbyggnad vilket innebär att befintliga ledningssystem inom olika förvaltningar och funktioner fortfarande gäller men successivt införlivas i det nya systemet. Styrande dokument återfinns under

⁴ Landstinget Dalarna, *Uppföljning av Verksamhetsplan / styrkort Hälsa- och Sjukvård 2013*, s 9.

fem rubriker: Ansvar och organisation, planera, genomföra, följa upp samt förbättra. Under "förbättra" redovisas bl.a. att "Resultat och iakttagelse utifrån t.ex. riskanalyser, avvikelser, händelseanalyser, egenkontroller och ledningens genomgång används i lärandet tillbaka in i verksamheten."⁵

lakttagelser

Det finns skrivningar i denna redogörelse för det kommande ledningssystemet med bäring på 'att tillvarata goda exempel' och 'spridning i organisationen'. Det finns möjligheter att goda exempel ska kunna tas tillvara och spridas med stöd av det nya ledningssystemet.

Avdelning för Ständiga förbättringar

Avdelningen för Ständiga förbättringar har fyra underavdelningar:

- Avdelningen för utvecklingsstöd, 3,5 tjänster (varav 1,0 tjänstledig)
- Sjukskrivningsprocessen, 1,0 tjänst
- Äldreprocessen, 1,0 tjänst
- Tillgänglighet, 2,0 tjänst

Avdelningen för Ständiga förbättringar ska bl.a. stödja och vägleda ledningen för hälso- och sjukvården och cheferna i ständiga förbättringar. Vidare ska avdelningen bl.a. erbjuda metodstöd. I avdelnings uppdragsbeskrivning med åtta uppdrag återfinns bland andra:

- Förbättringskunskap för chefer och medarbetare
- Förbättringsmetoder

lakttagelser

Dessa uppdrag bedöms ha en direkt koppling till att "tillvarata positiva exempel".

Stödfunktioner säkerhet

Central förvaltning, Säkerhetsområden har dokumenterat definitioner och rollbeskrivningar för en rad stödfunktioner avseende säkerhet på verksamhetsnivå. När det gäller "patientsäkerhet" beskrivs att det ska finnas ärendehandläggare för avvikelshanteringssystemet. Denna ska bl.a.:

- Sammanställa resultat från avvikelshanteringssystemet och fortlöpande återföra dessa till verksamhetens medarbetare och ev. andra berörda,
- Utveckla avvikelshanteringsarbetet inom enheten genom exempelvis analysgrupper
- Vara delaktig i det förebyggande patientsäkerhetsarbetet genom att använda tidigare avvikelser, inrapporterade tillbud och identifierade risker som grund för förbättringsarbetet.

lakttagelser

Utveckling och arbetet med ständig förbättring har fokus på patientsäkerhet. Alla positiva exempel täcks förmodligen inte in i denna ärendehanläggarrolls ansvarsområde.

Bedömning

Måldokumentet under Landstingsplan 2014 lyfter inte explicit fram eller prioriterar 'positiva exempel' eller 'spridandet' av dem. Det fanns vissa skrivningar kring detta i 2013 års styrkort och i 2014 års styrkort mäts andel chefer som utbildats i förändringsarbete.

Kopplingarna mellan olika nivåer i måldokumentationen bedöms svag.

Landstinget Dalarna har en avdelning avsedd att arbeta särskilt med ständiga förbättringar vilket har en tydlig koppling till fullmäktigeuppdraget "tillvarata positiva exempel och sprida dem i organisationen". I avdelnings uppdragsbeskrivning med åtta uppdrag återfinns bland andra: *Förbättringskunskap för chefer och medarbetare* samt *Förbättringsmetoder*. Avdelningen ska ge stöd till chefer i linjeorganisationen, utan att "ta över", så att de själva ska kunna driva förbättringsarbete.

⁵ Fritt ur: *Gemensamt ledningssystem i Landstinget Dalarna*, 2014-06-17.

3.2 Styrelsens vidtagna respektive planerade åtgärder för att verkställa att tillvarata positiva exempel inom personalområdet och i övrigt

Att skapa Avdelningen för ständiga förbättringar och uppdra åt den att bl.a. arbeta med *förbättringskunskap för chefer och medarbetare* samt *förbättringsmetoder* är en åtgärd, vidtagen av styrelsen, som kan antas bidra till att "tillvarata positiva exempel och sprida dem i organisationen".

Exempel på aktiviteter som framkommit under intervjuerna:

- Varje vår ska chefer sända en lista med de medarbetare som deltagit i projekt för att bli uppmärksammade med diplom o beröm av Landstingsfullmäktige.
- Bra förslag förs vidare till vch i linjeorganisationen.
- Erfarenhetsutbyten sker naturligt under utbildningsträffar med andra chefer, företrädesvis sker de med chefer på samma nivå.
- POLSAM-möten lämnar också möjligheter till erfarenhetsutbyten.
- Hela ledningsgruppen har gått utbildning i förbättringsarbete och Lean.
- Det finns tid avsatt i schema för förbättringsarbete men det faller ofta när bemanningen inte går ihop. Organisationen är så slimmad och tajt att det räcker med att en medarbetare är borta för att sådan utvecklingstid inte ska kunna användas.

Bedömning

Att ha en avdelning som arbetar med bl.a. *ständiga förbättringar* och *förbättringskunskap för chefer och medarbetare* är bra för att utveckla tillvaratagandet av positiva exempel och deras spridning. För att uppnå en hög effekt i organisationen är det viktigt att styrelsen också stödjer detta genom att fastställa *Avgörande faktorer* och *mått* som driver dessa processer, genom hela organisationen, fram till medarbetarnivå. Det behövs alltså även ett stödjande strukturkapital samt erforderliga förutsättningar i övrigt, för att kunna nå fullmäktiges mål i detta avseende.

Att systematiskt hantera alla goda exempel, som faktiskt äger rum i landstinget enligt redogörelsen ovan, och hantera dem på ett strukturerat sätt skulle kunna skapa en stark utvecklingskraft.

3.3 Styrelsens definition av en positiv verksamhet och vilka metoder, kriterier etc. har använts/planeras att användas för att identifiera exemplen och är dessa metoder etc. ändamålsenliga?

Styrelsen har inte definierat 'positiv verksamhet' ('positiva exempel') eller särskilda metoder och kriterier för arbetet med just dem.

I organisationen finns emellertid olika metoder för att hantera positiva exempel som kommunicerats via bl.a. chefsutbildningar. Dessa används ibland inom olika enheter och verksamheter när det bedöms lämpligt.

Bedömning

Då det saknas fastställda definitioner, metoder och kriterier kopplade till just 'positiva exempel', går det inte att bedöma om de är ändamålsenliga. Det är emellertid rimligt att göra bedömningen att bl.a. chefsutbildningar avseende ständig förbättring kan bedömas vara ett exempel på en ändamålsenlig metod.

3.4 Vilka sätt, vilka metoder etc. används för att sprida de positiva exemplen i organisationen och är dessa ändamålsenliga?

Spridning av positiva exempel stöds av att det finns delmoment i chefsutbildningarna som handlar om detta.

Ytterligare exempel på hur spridning kan gå till är TAG (TillgänglighetsArbetsGruppen har arbetat sedan minst 2011,) som arbetar löpande med att följa upp hur tillgängligheten i relation till Vårdgarantins krav efterlevs. TAG såg till att goda exempel beskrevs under ca en halv timme på videolänk till övriga delar i organisationen.

Positiva exempel sprids också i alla de olika professionella nätverk, chefsmöten och andra mötesfora som är etablerade i organisationen. I de nätverk de intervjuade beskrivit finns det emellertid inte någon formaliserad eller strukturerad form för att hantera 'positiva exempel' utan de positiva exempel som nämns hanteras mer slumpartat när något väl kommer på tal.

Inrättandet av Avdelning för ständiga förbättringar är på sätt och vis en metod/ ett verktyg för att kunna sprida goda exempel i organisationen.

Bedömning

Ett antal olika och gynnsamma tillvägagångssätt att sprida goda exempel framkommer under granskningen. Då styrelsen inte säkerställt strukturer och metoder för spridning av 'positiva exempel' genom alla nivåer i organisationen samt vidhängande uppföljningsrutiner med mått och indikatorer bedöms emellertid detta inte fungera ändamålsenligt.

3.5 Har eventuella positiva exempel som spridits påverkat andra verksamheter i samma riktning alternativt påverkat pågående utvecklingsstrategier etc. på central landstingsnivå?

I intervjuerna beskrivs och i dokumentgenomgången framgår, som tidigare nämnts, att det inte finns fullständiga strukturer för att systematiskt hantera spridning av 'positiva exempel' i organisationen.

Bedömning

Med anledning av ovan beskrivning bedöms ingen medveten påverkan av verksamheter eller av pågående utvecklingsstrategier på central nivå ha skett.

3.6 Hur har fullmäktiges uppdrag konkretiserats och formulerats i verksamhetsplaner i organisationen?

Det går inte att spåra fullmäktiges uppdrag att 'tillvarata och sprida goda exempel' genom de underliggande verksamhetsplanerna. I styrkort 2014 finns

dock mått avseende andel chefer som genomgått förbättringsutbildning, vilket bl.a. berör positiva exempel (Se dokumentgenomgång ovan).

Verksamheternas företrädare beskriver under intervjuerna att de inte aktivt bedriver något arbete med 'positiva exempel' utan vardagligt fokus tenderar att bli att verksamheterna försöker lösa de dagsaktuella utmaningar som finns kopplade till exempelvis vården, patientsäkerhet och schemaläggning.

Bedömning

Utifrån vad som framkommit i denna granskning bedöms fullmäktiges uppdrag inte ha konkretiserats och formulerats i verksamhetsplaner i organisationen Landstinget Dalarna i tillräcklig grad.

3.7 Hur följer styrelsen upp att verksamheterna implementerat och arbetar med uppdraget?

Styrelsens uppföljning i allmänhet sker genom bl.a. årsredovisningens och helårsredovisningens verksamhetsberättelser.

I dokumentgenomgången framgår att varken Landstingsstyrelsens eller de underliggande nivåernas måldokument hanterar 'positiva exempel' eller deras 'spridning'. I styrkort för Hälso- och sjukvården finns dock uppföljning av chefsutbildning kopplat till positiva exempel

Bedömning

Utifrån vad som framkommit i denna granskning bedöms landstingsstyrelsen inte aktivt följa upp att verksamheterna implementerat och arbetar med uppdraget från fullmäktige.

3.8 Hur gör enhets- och klinikchefer i det dagliga arbetet för att tillvarata positiva exempel inom personalområdet?

Under intervjuerna med cheferna framkommer att de tar upp goda exempel och använder dem i verksamheten när det är aktuellt och bedöms lämpligt. Däremot finns det inget organiserat sätt, menar de, som de kan eller bör föra dem vidare i organisationen.

Bedömning

Det hade sannolikt varit gynnsamt för Landstinget Dalarna om det, hos alla medarbetare och chefer, funnits kända sätt och kanaler samt etablerade strukturer för att lyfta goda exempel så att de hade kunnat spridas till övriga delar i Landstinget och därmed bidra positivt till dess verksamheter och utveckling. Linjeorganisationen är en del av detta strukturkapital som ska hantera uppdraget.

3.9 Sammanfattning av hindrande och främjande faktorer

Hindrande faktorer

Under granskningen har vi noterat några exempel på faktorer som *hindrande* för spridande av positiva exempel:

- ✓ Avsaknad av en sammanhängande struktur i mål- och uppföljningsdokument genom hela organisationen avseende positiva exempel och deras spridning.
- ✓ Hälsovalsarbetet och hemsjukvårdsväxlingen har 2011 o framåt tagit väldigt mycket kraft ur hälso- o sjukvården. KONSEKVENS: Annat utvecklingsarbete har fått stå tillbaka såväl som alla andra mindre och ej lagstyrda/ tvingande processer såvida det inte hotat att riskera patientsäkerheten.

- ✓ Cheferna har, enligt vissa intervjuade, inte haft ordning o reda i personalförmåner, utan det har varit olika inom hela hälso- och sjukvården. Nattavtalet togs exempelvis bort, vilket ledde till starkt missnöje hos personalen. Detta kan bromsa viljan hos medarbetare till att driva förändringsarbete samt komma med utvecklingsförslag.
- ✓ Landstinget Dalarna upplevs vara en förändringsobenägen organisation. Många av de intervjuade upplever att de arbetar i en mycket trög organisation.
- ✓ En högre grad av reglering av hur verksamheten ska bedrivas gör, enligt vissa respondenter, att olika delar i organisationen får svårt att samarbeta över gränser, samarbetet och att samverkan bromsas både landstingsinternt och mellan landstinget o kommunen.

Främjande faktorer

Vidare har vi under granskningen noterat några exempel på faktorer som *främjande* för spridande av positiva exempel:

- ✓ Avdelningen för ständiga förbättringar.
- ✓ Chefsutbildningar angående bl.a. LEAN och ständig förbättring.
- ✓ För verksamheten har ett forum skapats, Operativa gruppen för schemaläggning. Ingen uppföljning görs. Ingen konkret bekräftelse har återkopplats till gruppen.
- ✓ Kompetenscentrum KC, är samarbete mellan Landstinget och Högskolan. Här bedrivs olika utbildningar som vårdpersonal kan nyttja.

Deloitte är ett av Sveriges ledande revisions- och konsultföretag med 1 100 medarbetare på ett trettiotal orter över hela landet. Med Deloitte avses Deloitte AB och dess dotterbolag. Deloitte är det svenska bolaget inom Deloitte Touche Tohmatsu. För mer information, besök www.deloitte.se.

Deloitte Touche Tohmatsu är ett av världens ledande nätverk av tjänsteföretag. Med 165 000 medarbetare i över 140 länder levererar medlemsföretagen tjänster till drygt hälften av världens största företag och även till stora nationella företag, offentliga verksamheter och tillväxtföretag. Förutom ett heltäckande internationellt servicenät erbjuder medlemsföretagen gedigna branschkunskaper och ett omfattande tjänstebud oavsett var klienten bedriver sin verksamhet. Deloitte Touche Tohmatsu är en schweizisk juridisk person (Verein). Varken Deloitte Touche Tohmatsu eller dess nationella medlemsföretag ansvarar för varandras rättshandlingar oavsett dess karaktär. Varje nationellt medlemsföretag utgör en separat och oberoende juridisk person, verksam under firma "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" eller därmed relaterade firmor. Tjänsterna beskrivna här tillhandahålls av respektive nationella medlemsföretag och inte av Deloitte Touche Tohmatsu i dess form av schweizisk juridisk person (Verein). Av bland annat regulatoriska skäl tillhandahålls inte samtliga tjänster beskrivna här av samtliga nationella medlemsföretag. För mer information, besök www.deloitte.com.

A member firm of Deloitte Touche Tohmatsu.

© 2014 Deloitte AB.