

# Fempunktsprogrammet

# Landstinget Västernorrlands utmaningar

Landstinget i Västernorrland har under senare år genomgått en rad förändringar. Det har bland annat gällt förändringar i organisation, i lednings- och styrningsfrågor, i ekonomi- och budgetfrågor och nu senast genom bildandet av en helt ny förtroendemannaorganisation. Alltsedan fullmäktiges beslut 2008 har hälso- och sjukvårdsförvaltningarna genomgått, och genomgår, ett besparings- och omställningsarbete. Enligt 2010 års verksamhetsberättelser beräknar Landstingets tre sjukhusförvaltningar att uppnå ekonomisk balans vid utgången av 2011.

En rad rapporter och granskningar visar att landstingsorganisationen fortfarande har betydande förbättringsbehov. Vid exempelvis landstingsstyrelsens sammanträde den 5 april 2011 föredrog revisorererna flera granskningsrapporter, i vilka det redovisas en rad områden som behöver utvecklas och förbättras. Vårt landsting har stora förbättringsbehov och står inför betydande utmaningar.

## Förslag till styrelsen

Vid styrelsemötet den 23 mars 2011 gav styrelsen landstingsdirektören uppdraget att utarbeta förslag till ett insats- och förbättringsprogram. Följande insatsprogram benämns Fempunktsprogrammet och presenteras för landstingsstyrelsen den 17 maj 2011.

I programmet redovisas fem centrala förbättringsområden. Målet med fempunktsprogrammet är att under den närmaste tvåårsperioden successivt åstadkomma:

1. En ekonomi i balans och inför 2014 en god ekonomisk hushållning inom landstinget.
2. Upprätta en tydligare och kraftfullare ledning och styrning av landstinget.
3. Att inom berörda förvaltningar, inom stabsorganisationen och i mötet mellan landstingets förtroende- och tjänstemannaorganisation få ökat fokus på landstingets kärnverksamheter och strävanden att upprätthålla en god vård som har tillgänglighet, kvalitet och patientsäkerhet i centrum.
4. Att inom samtliga av landstingets förvaltningar få till stånd ett fördjupat och systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete, i syfte att tillvarata personalens engagemang och strävanden att utveckla landstinget som modern lärande- och kunskapsorganisation.
5. Att genom förbättrad information och kommunikation skapa förutsättningar för en gemensam målbild och gemensam värdegrund inom hela landstinget, och på så sätt också bidra till ett ökat förtroende för landstinget hos medborgare och patienter. En sammanhållen och aktiv medie- och informationsstrategi är av stor betydelse i arbetet med att stärka förtroendet för vårt landsting.

Styrelsen föreslås ge dessa fem punkter högsta prioritet och att fempunktsprogrammet utformas på ett sådant sätt att styrelsen kontinuerligt får ta del av den uppföljning och de mätbara resultat som programmet ska leda till under den kommande tvåårsperioden.

## **Fempunktsprogrammet**

### **1. God ekonomisk hushållning**

Sett över tid har mängden beslut och insatser i syfte att åstadkomma förbättringar varit minst sagt omfattande. Inte desto mindre återstår det behov av en rad förbättringsinsatser. Landstinget har fortfarande en mycket ansträngd ekonomisk situation. Under 2011 och åren som följer behöver vi genomföra nödvändiga kostnadsreduceringar för att fram till 2014 uppnå lagstadgad god ekonomisk hushållning.

### **2. Sammanhållen ledning och styrning**

Landstingets ledning och styrning fungerar inte på ett tillfredställande sätt. Ärendebereidningen behöver utvecklas och insatser måste vidtas för att kvalitetssäkra beslutsunderlag, inte minst vad gäller de ekonomiska effekter som följer av fattade beslut. Även uppföljningen av tjänstemannaorganisationens verkställighet av fattade beslut har påtagliga brister och måste förbättras. Flera utvärderingar och analyser visar att landstingets organisation under många år har präglats av bristande samordning och alltför få gemensamma strävanden och mål. En mobiliserande och sammanhållen ledning och styrning utgör mot denna bakgrund en huvudstrategi för att komma tillrätta med rådande problem och brister. Det behövs även insatser som innebär att chefer, medarbetare och de olika verksamhetsgrenarna och förvaltningarna ges ökat utrymme för dialog och att utveckla en gemensam tilltro och framtidsvision omkring landstingets roll och uppgifter.

### **3. God vård**

Samordning och fördjupat samarbete mellan främst de tre sjukhusen men även mellan sjukhusen och primärvården är av avgörande betydelse för att upprätthålla en god vård inom länet. Medborgarnas tillgänglighet till god vård av hög kvalitet och med hög patientsäkerhet ska fortsatt utgöra de främst prioriterade målen i landstingets verksamhet. Landstingets resultatavslor ska ges hög prioritet i arbetet med att förbättra ledningen och styrningen och BSK-modellen ska fördjupas och utvecklas inom samtliga förvaltningar. En adekvat mål- och resultatstyrning förutsätter att BSK får starkare fokus på god vård (tillgänglighet, kvalitet och patientsäkerhet) och att antalet mål reduceras till förmån för en tydligare prioritering mot att utveckla länets hälso- och sjukvård. Med en ökad fokusering på landstingets kärnverksamheter och en god vård kan en mera sammanhållen ledning och styrning också bidra till ett ökat utrymme för delaktighet och samordning mellan landstingets olika nivåer och verksamhetsgrenar.

### **4. Förbättrings- och utvecklingsarbete**

Hälso- och sjukvården inom landstinget präglas av multiprofessionella verksamheter med betydande olikheter och skilda utvecklingsbehov inom de olika förvaltningarna. Ett systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete ska ges förnyad prioritet och det måste då utformas utifrån arbetsplatsnära behov och förutsättningar. Sett i ett framtidsperspektiv är det av stor vikt att landstinget tillvaratar de potentialer som ett systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete innebär för att få till stånd måluppfyllelse, goda resultatprestationer och budgetdisciplin. Detta fordrar i sin tur att ledningen och styrningen utvecklas och att chefernas och medarbetarnas engagemang och kompetens tas tillvara. Utformningen av resultatavslor, BSK-modell och andra insatser för ledning

och styrning måste därför formas i nära dialog med landstingets kärnverksamheter och präglas av tydlighet, begriplighet och konkret mät- och uppföljningsbarhet.

## **5. Information och kommunikation**

En mobilisering kring en mera sammanhållen ledning och styrning fordrar vidare att verksamhetsgrenarna och förvaltningarna ges förutsättningar att se till helheten i landstingets verksamhet. Med utgångspunkt i landstingets ledning och styrning måste information och kommunikation ges ökat utrymme inom och mellan landstingets olika verksamhetsled. Det handlar om såväl en horisontell som en vertikal samordning och mobilisering, som i sin tur kan bidra till en mer sammanhållen ledning och styrning av landstinget. Strävanden att med stöd av en mera sammanhållen information och kommunikation utveckla en gemensam målbild och en gemensam värdegrund inom landstinget, ska därför fördjupas under de närmaste åren.

### **Strategiskt viktiga prioriteringar för ett framgångsrikt landsting och en attraktiv arbetsgivare**

Det redovisade Fempunktsprogrammet: 1) god ekonomisk hushållning, 2) ledning och styrning, 3) god vård 4) förbättrings- och utvecklingsarbete och 5) information och kommunikation är definierade som relativt angelägna och prioriterade förbättringsområden. Utöver dessa fem punkter finns en rad ytterligare och näraliggande områden som på kort och medellång sikt behöver göras till föremål för utvecklings- och förbättringsinsatser. Dock är fempunktsprogrammet format utifrån ambitionen att precisera de förbättringsområden som får anses ha hög relevans och strategiskt viktig betydelse för att utveckla Landstinget Västernorrland som ett framgångsrikt landsting. En strategiskt medveten prioritering är av avgörande betydelse för att skapa en effektiv resursallokering och för att motverka risker för splittringstendenser inom och mellan landstingets förvaltningar.

Den sammantagna bedömningen är att samtliga fem punkter ska ses som delkomponenter i en helhet, där syftet är att utveckla vårt landsting till ett framgångsrikt landsting och en attraktiv arbetsgivare. God ekonomisk hushållning är lagstadgad och utgör en fundamentalt viktig förutsättning för att landstinget ska kunna bedriva sina verksamheter på ett ändamålsenligt sätt. Därför har punkt 1 högsta prioritet.

En tydlig ledning och styrning utgör en viktig förutsättning för både en väl fungerande organisation som förmår implementera beslut och för transparenta delegationsordningar med åtföljande befogenheter och möjligheter till ansvarsutkrävande. På så sätt ska punkten 2 uppfattas som verktyg och medelsdisposition för att genomföra förbättringar och utvecklingsinsatser på i princip alla övriga områden.

Punkten god vård är i grunden en fråga om att dels skapa ökat fokus på landstingets kärnverksamheter, dels att få till stånd adekvata insatser och uppföljningsrutiner för en mål- och resultatorienterad ledning och styrning. Med utgångspunkt i länets patienter, den stora andelen av landstingets budget och den höga andelen medarbetare fångas i punkten 3 en stor del av vårt landstings verksamhetsmål.

Det är en allmänt vunnen erfarenhet att det systematiska förbättrings- och utvecklingsarbetet som framgångsrikt bedrivs inom delar av landstingsvärlden, är huvudstrategier för att med begränsade ekonomiska och personella resurser möta framtidens vårdbehov. I den typ av multiprofessionella

organisationer som hälso- och sjukvården utgör är det av avgörande vikt att ett systematiskt utvecklingsarbete byggs på medarbetares och chefers professionella kunnande och vilja att skapa lärande organisationer. Punkten 4 och ett systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete syftar till att utveckla en arbetskultur som leder till lärande och delaktighet.

Punkten 5, information och kommunikation, har en matrisfunktion i förhållande till samtliga de övriga punkterna. Genom ökade insatser inom området information och kommunikation kan landstinget få till stånd en fördjupad samordning och delaktighet från både medarbetare och chefer. Sammanhållna och systematiska insatser inom information och kommunikation är därför en av förutsättningarna för att utveckla ett landsting, med en gemensam målbild och en gemensam värdegrund och därmed till utvecklingen av ett landsting som har stort förtroende hos länsinvånare och patienter.

