

## Innovationsmotorn har startat

**Inom Sjukgymnastiken/Arbetsterapin på Sahlgrenska Universitetssjukhuset har arbetet med Innovationsmotorn bidragit till en fördjupad dialog mellan verksamhetsledningen och medarbetarna kring verksamhetens utmaningar, och resulterat i tre handlingsplaner för att förbättra verksamheten.**

Konceptet Innovationsmotorn bygger på att engagerade medarbetare genomför självskattningar för att hjälpa sin ledningsgrupp att hitta verksamhetens förbättringsområden. Forskning har bedrivits i projektet med syfte att identifiera faktorer som påverkar när förändringsarbetet upplevs som roligt och enkelt.

Med det uttalade syftet att "utveckla en modell för organisatorisk innovation" har avdelningen för verksamhetsutveckling på Sahlgrenska Universitetssjukhuset tagit fram konceptet Innovationsmotorn. Den bärande princip som ligger bakom konceptet är att lyckosam förändring bygger på att medarbetarna inkluderas och engageras från början.

Innovationsmotorn i sin helhet kommer i första hand att användas som ett sätt att skapa ett engagemang och en positiv attityd till nya sätt att arbeta bland medarbetarna. Enskilda delar i konceptet kan dessutom användas för att identifiera problemområden eller för att revidera en verksamhet.

### En fyrtaktsmotor

Innovationsmotorn är en fyrtaktsmotor, där varje cykel innehåller fyra steg, se bild 1.

Modellen som används vid självskattningen är en förenklad version av en utvärderingsmodell framtagen av SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling. Den har använts tidi-

## Innovationsmotor

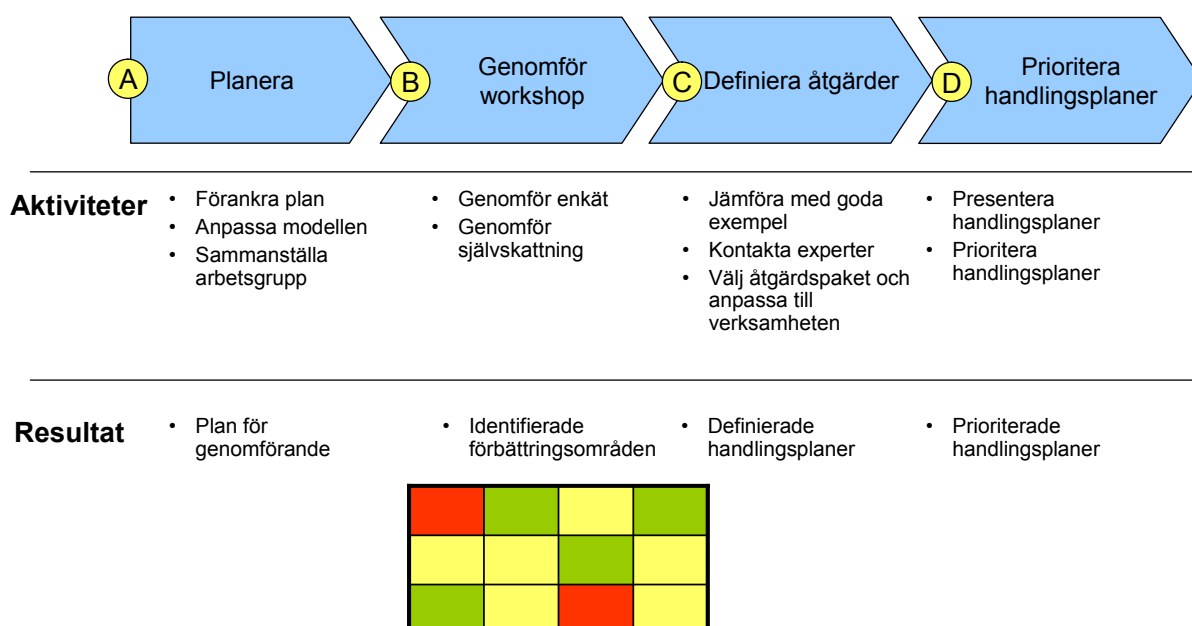


Bild 1. Innovationsmotorns fyra steg

gare inom hälso- och sjukvård, men är inte specifik för branschen. Värderingen resulterar i en färglagd matris där problemområden är röda och föredömliga områden är gröna, se bild 2. För varje rödmarkerat område arbetar sedan medarbetarna vidare tillsammans med verksamhetsledningsgruppen med konkreta handlingsplaner.

Först med att prova konceptet var Sjukgymnastik och Arbetsterapi med verksamhet på fyra geografiska platser. Resultaten från fyra självskattningar, samt generella förslag på åtgärder presenterades för verksamhetsledningsgruppen. Samstämmigheten mellan de fyra grupperna var relativt stor, så verksamhetsledningsgruppen

initierade tomtöverskridande projekt för områdena, "Patientfokus", "Möjlighet att jämföra" samt "Nytänkande och kreativitet".

För att skapa kontinuitet i förbättringsarbetet ska de fyra stegen i Innovationsmotorn genomföras med regelbundenhet två gånger om året, så att motorn får en jämn gång. Att genomföra självskattningen endast en gång är i sig nyttigt för att identifiera och prioritera förbättringsområden, men förväntas inte i samma utsträckning bidra till en mer positiv inställning till förändringsarbete hos medarbetarna.

<b>Patientfokus</b>	Patientbehov	Patientbemötande	Patientinformation	Patientproblem	Patientnöjdhet
<b>Processutveckling</b>	Processkartläggning	Processmål	Kunskap om processerna	Processproblem	Processförbättringar
<b>Ledarskap</b>	Fastställt processansvar	Ständiga förbättringar utifrån patientfokus	Diskussion om verksamhetens utveckling	Individuella mål och handlingsplaner	Orsaksanalyser
<b>Medarbetare</b>	Verksamhetens kompetens	Handlingsplaner för kompetensutveckling	Engagemang för verksamhetens utveckling	Nytänkande och kreativitet	Diskussion om verksamhetens utveckling
<b>Information</b>	Tillgång till information	Informations-säkerhet	Beslut baseras på fakta	Möjlighet att jämföra	
<b>Planering</b>	Planering utifrån externa krav	Planering utifrån patientkrav	Planering utifrån omvärldsbevakning	Planering utifrån verksamhetens resultat	
<b>Resultat</b>	Patientnöjdhet	Processer	Medarbetare	Ekonomi	Forskning och utveckling

Bild 2. Exempel på resultat från en självskattning

# Mammografin bidrar till helheten

**Målet med en förbättrad verksamhetsstyrning och uppföljning är att göra rätt saker på rätt sätt. Det har Mammografin på Sahlgrenska Universitetssjukhuset arbetat med under hösten 2009 i samarbete med KASK Innovation.**

Genom att lägga upp alla problem och utmaningar på bordet för att hitta konkreta lösningar och skapa ett strukturerat arbetssätt för att styra, leda och följa upp verksamheten har andelen planerade aktiviteter ökat och andelen akuta aktiviteter minskat. Att fokusera på rätt saker och att saker görs på rätt sätt leder på sikt till att verksamhetens mål nås, så som exempelvis minskade väntetider, ökad patientnöjdhet och förbättrad kvalitet.

Initiativet hade sitt ursprung i upplevelsen av att ständigt snubbla över samma problem om och om igen, mycket akuttryckningar, otydlighet kring verksamhetens uppdrag och mål samt brister i kommunikation och bemötande som skapade en känsla av oreda, otillräcklighet samt missnöje. Idag tycker personalen att verksamhetens uppdrag och mål är tydligare för alla medarbetare och det är roligare att arbeta när man ser sin del i helheten.

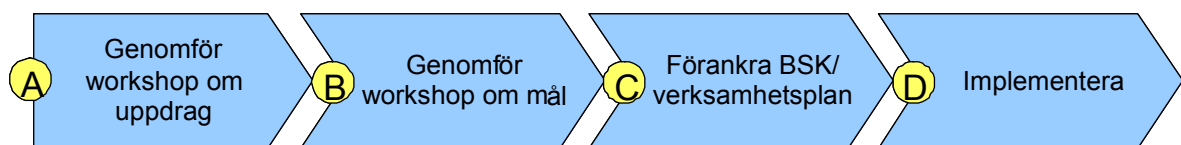
- Att vi följer upp mål och aktiviteter vid gemensamma möten och på anslagstavlor i korridoren är positivt. Innan har vi gjort många stora insatser men sällan fått feedback vart det leder. Fortfarande finns en hel del att jobba vidare med men upplevelsen är att finns en struktur för att hantera problem och fortsätta arbeta med ständiga förbättringar av verksamheten, säger vårdenhetschefen Ing-Marie Ruterberg.

KASK Innovation syftar till att skapa innovativa miljöer och en del i det arbetet är att utveckla en modell för

verksamhetsutveckling samt att testa olika verktyg och arbetssätt. Samarbetet med Mammografi har resulterat i ett generellt åtgärds paket "Verksamhetsstyrning och uppföljning" som ska kunna användas i andra verksamheter som har liknande behov. Se bild nedan.

Arbetsprocessen har genererat ett balanserat styrkort (BSK) och aktivitetsplan för Mammografienhetens verksamhet 2010. Genom att skapa en hållbar planering som hade sin utgångspunkt i patientens behov och verksamhetens förutsättningar samt att få medarbetarna delaktiga i verksamhetens kontinuerliga utveckling kan resurser utnyttjas på ett bättre sätt samt kundnyttan och medarbetarnöjdheten öka. Uppföljning sker i enlighet med den uppföljningsrutin som utformats. KASK Innovation kommer att hjälpa till med utvärdering av arbetet inom Mammografienheten.

Under hösten 2010 ska Mammografiverksamheten delta på en chefsdag inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset med tema "verksamhetsstyrning och uppföljning". Syftet är att sprida åtgärds paketet genom att visa upp ett gott exempel på hur man kan arbeta med att formulera och kommunicera mål för verksamheten samt arbeta med ständiga förbättringar, vilket bidrar till ett innovativt klimat.



## Aktiviteter

- Definiera verksamhetens uppdrag och omfattning
- Definiera verksamhetens intressenter och samarbetspartners

- Definiera problem och behov
- Definiera mål
- Definiera aktiviteter inkl. ansvar

- Precisera fora och arbetsgrupper
- Utforma rutiner för måluppföljning
- Sammansätta och kommunicera BSK/ verksamhetsplan till samtliga medarbetare

- Följa upp och kontinuerligt vidareutveckla BSK/ verksamhetsplan

## Resultat

- Verksamhetsidé
- Värderingar
- Vision

- SWOT-analys
- BSK
- Handlingsplan

- Beslutad BSK/ verksamhetsplan

- Implementerade rutiner för uppföljning och ständiga förbättringar