



**AKADEMISKA
SJUKHUSET**



Verksamhetsplan 2011



VÅR VISION

Akademiska är det universitetssjukhus som finns närmast till hands, oavsett avståndet.

Vi är innovativa på alla områden, ger det bästa bemötandet och erbjuder de mest intressanta samarbetsformerna.

VÅRT UPPDRAG

- Att erbjuda länssjukvård och högspecialiserad sjukvård inom Uppsala län i enlighet med vårdavtal och ägaruppdrag med en ekonomi i balans.
- Att tillgodose behovet av främst högspecialiserad sjukvård hos patienter från landsting vi slutit avtal med samt enligt riksavtalet.
- Att erbjuda specialistvård enligt rikssjukvårdsuppdrag samt till patienter från andra länder.
- Att i samarbete med universitetet bedriva forskning, utveckling och utbildning.
- Att utveckla en hälsofrämjande hälso- och sjukvård i enlighet med landstingets folkhälsoplan.

VÅRA KÄRNVÄRDEN

Ödmjukhet: vi bemöter människor professionellt med engagemang, respekt och personligt intresse.

Skicklighet: vår kompetens och yrkes stolthet – ordet sätter ljus på våra tjänster: det medicinska kunnandet, omvårdnaden, forskningen och utbildningen.

Långsiktighet: vårt sätt att arbeta: planerat samarbete istället för händelsestyrt arbete, partnerskap istället för punktvisa insatser. Utbyte, uppföljning och uthållig närvaro är självklart för oss.

Marknad

Akademiska sjukhuset producerar och säljer vård till ett stort antal kunder utanför Landstinget i Uppsala län. Efter- som sjukhusets eget upptagningsområde är relativt litet är de externa kunderna, våra riks-, region- och utländska patienter, en förutsättning för att Akademiska ska kunna bedriva omfattande högspecialiserad vård. I sjukhusets uppdrag ingår därför att utveckla relationerna och avtalen med våra kunder inom och utanför Uppsala/Örebroregionen.



*Karolina Sidwall
Marknadschef*

Att öka försäljningen till de externa kunderna handlar bland annat om att se över möjligheterna att expandera inom de verksamheter där regionpatienterna står i kö för att få vård på Akademiska. Uppsala Care arbetar parallellt för att få in utländska patienter där vi har potential att ta emot, det vill säga där vi inte har någon kö.

– För att få fler rikspatienter till Akademiska förbereder sig vissa verksamheter med spetskompetens för eventuella rikssjukvårdsuppdrag. Rikssjukvård är även viktigt för sjukhusets rykte nationellt och internationellt, och den drar till sig spetskompetens och forskningsmedel, säger marknadschef Karolina Sidwall.

En av verksamheterna som kan vara aktuell för rikssjukvård är den luftburna intensiv-

vården, som är nominerad som rikssjukvårdsenhet. Med tre intensivvårdsteam som är tillgängliga dygnet runt alla dagar i veckan är denna verksamhet något helt unikt för Akademiska. Kombinationen av topputrustad helikopter för kortdistansuppdrag och det intensivvårdsutrustade flygplanets globala räckvidd är avgörande.

Under våren 2010 genomfördes en kundundersökning för att ta reda på hur regionen uppfattar Akademiska. Resultatet av undersökningen visar att läkarna, generellt sett, är nöjda med den medicinska vården, konsultationen och personalens bemötande. Däremot finns behov av att utveckla gemensamma vårdprogram och forskningsprojekt. Förbättrade fakturor och faktureringsrutiner samt förbättrade epikriser kan också förbättra kundnöjdheten.

LÅNGSIKTIGA MÅL

Vi är en uppskattad huvudleverantör av högspecialiserad vård inom regionen och ett attraktivt alternativ till övriga landsting.

Vi är Sveriges största säljare av riks- och internationell vård.

Vi har utvecklade och formaliserade samarbeten med våra kunder och samarbetspartners.

NULÄGE

Avtal med regionen är tecknade för 2010–2014.

Vi bedriver rikssjukvård avseende brännskador.

Vi ser en stabil utveckling av Uppsala Care.

MÅL FÖR 2011

Vi har ökat vår försäljning till externa kunder.

Våra kunder är nöjda (Nöjd kundindex ska vara lägst 70 av 100).



LÅNGSIKTIGA MÅL

Vi har den bästa kvaliteten, högsta patientsäkerheten, högsta tillgängligheten och lägsta förekomsten av infektioner bland Sveriges universitetssjukhus.

Vi arbetar lean.

NULÄGE

Vi arbetar intensivt för att uppfylla vårdgarantin.

Arbete med ett mer systematiskt patientsäkerhetsarbete pågår.

Lean har etablerats och flera stora sjukhusövergripande leanprocesser pågår.

Allt fler enheter arbetar med produktionsplanering.

Patienterna är mest nöjda med vårt bemötande. Information är området vi behöver förbättra.

MÅL FÖR 2011

Förekomsten av vårdskador har minskat.

Vi klarar vårdgarantin.

Behandlingstiden på akuten är lägre än fyra timmar.

Vi har gjort värdeflödesanalyser av våra främsta processer.

Vi arbetar med förbättringsinsatser utifrån patientenkätens resultat.

God vård



Under 2011 görs en ännu större satsning på att förebygga vårdskador på Akademiska sjukhuset. Riskbedömningar av alla äldre patienter liksom TUB (tidig upptäckt och behandling) är två viktiga delar i denna satsning.

Göran Modin
Chefläkare



Filippa Nyberg
Chefläkare

– När vi sammanställer och tittar på allt som pågår på sjukhuset både vad gäller patientsäkerhetsarbete och flödesarbete så blir man imponerad, menar chefläkarna Filippa Nyberg och Göran Modin.

– Men trots att vi ser tydliga framsteg finns det mycket kvar att göra inom båda dessa områden, som för övrigt hänger ihop med varandra. Vi har stor hjälp av alla de händelseanalyser som hittills utförts på sjukhuset, fortsätter Filippa Nyberg.

Händelseanalyserna pekar bland annat på behovet av en bättre systematik när det gäller att bedöma hur en patient mår och att tidigt upptäcka en eventuell försämring. Behovet av ett säkrare sätt att kommunicera är också tydligt.

Akademiska sjukhuset har därför i år fått drygt en miljon kronor för att börja utbilda all sjukvårdspersonal i vad som döpts till TUB – tidig upptäckt och behandling. Detta utbildningspaket består av MEWS (systematisk värdering av vitalparametrar), ABCDE-kunskap och SBAR (en strukturerad modell för rapportering).

Ett av årets mål gäller att behandlingstiden på akuten ska vara mindre än fyra timmar, ett mål som också är kopplat till ekonomisk ersättning för sjukhuset. Ökat flöde på akuten hör ihop med platssituationen och välfungerande flöden på sjukhuset, och är alltså ett sjukhusövergripande mål där fler än själva akutmottagningen har ansvar.

Arbetet med att förbättra våra patientflöden har på flera håll redan gett påtagliga resultat. Några exempel som kan framhållas är stroke-, cochleaimplantat- och höftfrakturprocesserna. Med hjälp av värdeflödesanalyser fortsätter detta förbättringsarbete som innebär vinster både för patienterna och medarbetarna.

– Leanfilosofin är definitivt en hjälp i att förbättra patientsäkerheten, avslutar Göran Modin.



Forskning, utveckling och utbildning (FoUU)

Akademiska gör under 2011 en storsatsning på at-utbildningen på sjukhuset, det vill säga den allmäntjänstgöring som den som har fullgjort grundutbildningen på läkarprogrammet kan söka. Det är först efter fullgjord at-utbildning som man kan få svensk läkarlegitimation.



Sune Larsson
Forsknings- och utbildningsdirektör

– Inte minst ur rekryteringssynpunkt är det viktigt att knyta till sig de bästa läkarna så tidigt som möjligt. Man kan jämföra med de trainee-program som finns i näringslivet, säger Sune Larsson, forsknings- och utbildningsdirektör.

En at-tjänst på Akademiska är 18 månader lång, eller 30 månader för den som går forskar-at och har lagt till ett års forskning. Under 2011 utökas antalet at-tjänster på Akademiska från 12 till 22. Dessutom har såväl den praktiska som den teoretiska delen av utbildningen fått förnyat innehåll.

– Sjukhusets storlek och omfattande hög-specialiserade vård är en fördel för oss, det finns väldigt mycket kunskap att tillgå här, säger Sune Larsson.

Innovation Akademiska fungerar som en länk mellan Akademiska sjukhuset och life science-industrin, och för fram initiativ och information i båda riktningarna. Satsningen inleddes i mindre skala under slutet av 2008. Dryga två år senare är förberedelsefasen avslutad och verksamheten går nu för full maskin, vilket förväntas ge konkreta resultat under 2011. Verksamheten finansieras till största delen via mångmiljonanslag från Vinnova.

Akademiska sjukhuset har även fått i uppdrag av Landstinget i Uppsala län att på ett tydligare sätt definiera och skilja ut den del av totalanslaget som går till forskning, utveckling och utbildning.

LÅNGSIKTIGA MÅL

Vi är ett ledande universitetssjukhus vad gäller FoUU.

Forskningen utgår och bedrivs utifrån verksamhet/ämne istället för profession.

Vi bedriver världsledande FoU inom våra rikssjukvårdsspecialiteter och centers of excellence.

NULÄGE

Vi redovisar årligen vår forskning i ett forskningsbokslut.

Ett sjukhusövergripande forskningsråd har bildats.

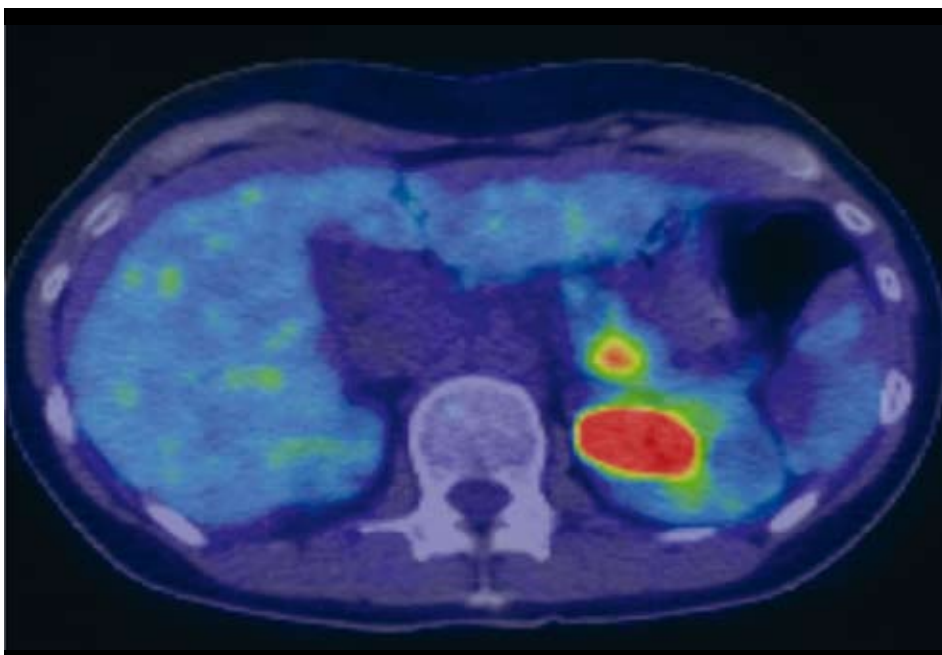
Fler kliniska handledare inom läkarprogrammet utbildas.

Vi jobbar med förbättring av at-utbildningen.

MÅL FÖR 2011

Antalet handledare med adekvat utbildning har ökat.

Antalet disputerade har ökat.



LÅNGSIKTIGA MÅL

Vi är en förändringsbenägen och stimulerande arbetsplats med kompetenta, engagerade, nytänkande och hälso-medvetna medarbetare som har patientens bästa i fokus och trivs på arbetet.

Våra chefer har ett tydligt ledarskap.

Vår personalförsörjning är flexibel och bygger på medarbetare med rätt kompetens.

NULÄGE

Vi arbetar aktivt med bemanningsplanering.

Nöjd medarbetarindex ligger kvar på samma goda värde som 2008.

Anställningsprövningar görs på samtliga nivåer.

Strategiska diskussioner avseende lönebildning förs.

Styrkort för chefer är under utveckling.

Vi har utbildat närmare 6 000 medarbetare i lean.

MÅL FÖR 2011

Bemanningen är ändamålsenlig i förhållande till produktionsuppdraget.

Alla chefer har ett personligt styrkort.

Vi arbetar med förbättringsinsatser utifrån medarbetarenkätens resultat.

Medarbetare



När Akademiska analyserade resultaten från senaste medarbetarenkäten gjordes det med ett fokus på att hitta både områden där man vill behålla den höga nivån och svagare områden som behöver förbättras.

Ingrid Persson
Personaldirektör

– Vi har inte fokuserat på områden med bra resultat på det här strukturerade sättet tidigare, säger personaldirektör Ingrid Persson.

– Det är överhuvudtaget väldigt viktigt att ta väl hand om resultaten från medarbetarenkäten, och när man analyserar dem ska det ske i dialog mellan chefer och medarbetare, fortsätter hon.

Sjukhusets genomsnittliga NMI (nöjd medarbetarindex) sjönk marginellt i senaste medarbetarenkäten, från 3,81 till 3,78 på en femgradig skala.

– Det är ändå bra siffror, inte minst med tanke på det ansträngda läge som Akademiska

sjukhuset har befunnit sig i under 2010. Det är också glädjande att det verktyg som vi har tagit fram för att utveckla medarbetarskapet har fått sådan spridning och användning på sjukhuset.

En nyhet är att samtliga chefer på Akademiska under 2011 ska börja arbeta utifrån så kallade styrkort. Ett personligt styrkort kan innehålla den anställdes fokusområden, vision, strategiska mål, framgångsfaktorer (vad som måste göras för att nå målen) och mått (hur man mäter för att se om man är på väg att nå målen).



Ekonomi



Akademiska jobbar ständigt med att kunna ge mer vård för de pengar sjukhuset tilldelas. Det systematiska arbetet med effektivisering, prioriteringar och strukturförändringar har gett effekt, men inte i tillräcklig utsträckning för att nå en ekonomi i balans.

*Margareta Tufvesson
Ekonomidirektör*



*Stanley Holsteiner
Biträdande sjukhusdirektör*

Det preliminära bokslutet för 2010 visar på ett underskott på 150-160 miljoner kronor. Det är ett underskott som Akademiska måste jobba bort under 2011.

– För att få en långsiktigt hållbar ekonomi och samtidigt klara av att tillhandahålla den vård våra invånare behöver, måste vi vara väldigt framgångsrika i att använda oss av våra medarbetare och resurser på ett optimalt sätt. Vi ska inte springa fortare, vi ska jobba smartare! Göra rätt saker och göra saker rätt, säger ekonomidirektör Margareta Tufvesson.

Genom att i så stor utsträckning som möjligt jämma ut produktionen kan Akademiska skapa en bättre arbetsmiljö och ett bättre resursutnyttjande. Med systematiskt kvalitets- och säkerhetsarbete kan sjukhuset minska vård-

skador och vårdrelaterade infektioner och därmed frigöra tid och resurser för att ta emot andra patienter. Där det är medicinskt motiverat ska sjukhuset förkorta medelvårdtider och behandla fler i öppenvård istället för i slutenvård, så att trycket på vårdavdelningarna minskar och antalet utlokaliserade går ner.

– Alla verksamheter måste identifiera sina möjligheter och ta tillvara alla goda idéer som gör att vi minimerar ”slöserier” och onödiga kostnader. På kort sikt behöver vi även genomföra ett antal andra förändringar för att nå snabba ekonomiska resultat, och arbetet med dessa handlingsplaner pågår nu på alla divisioner, säger biträdande sjukhusdirektör Stanley Holsteiner.

LÅNGSIKTIGA MÅL

Sjukhuset ger rätt vård, har en god ekonomi med utrymme för utveckling och förnyelse.

NULÄGE

Vi har en omfattande ekonomisk obalans.

Produktionen överstiger beställd volym av C-länsvård.

Variationer i inflödet av riks-/regionvård ger instabila intäkter samtidigt som delar av kostnaderna kortsiktigt är svåra att påverka.

Produktionsstyrningen är ännu inte tillräckligt effektiv.

Lokalerna är inte överallt optimala för en effektiv produktion.

MÅL FÖR 2011

Vi har en ekonomi i balans.

Vi har en effektiv produktionsstyrning.





När leanarbetet ger resultat

Under 2010 har mer än 6 000 medarbetare utbildat sig i lean och cirka 200 chefer har gått utbildningen i lean ledarskap. Runt om på sjukhuset har många verksamheter förbättrat vården för patienterna genom att till exempel minimera onödig väntetid inför behandling.

Många avdelningar har systematiserat sina förråd och tjänar nu ett stort antal arbetstimmar på att slippa springa och leta efter saker, tid som istället kan användas på ett bättre sätt.

Under 2011 kommer vi att fortsätta att förbättra vårt arbetssätt med hjälp av lean. Vad kan vi göra annorlunda för att förbättra arbetsmiljön och vården för patienterna? Lean kommer inte att lösa alla problem, men det är ett bra verktyg för att vi ska kunna få ett bättre resultat för våra patienter med oförändrade resurser.

Alla medarbetares fantastiska insatser under hösten för att klara av vårdgarantin ger oss en bra start inför 2011. Genom att arbeta med produktionsplanering får vi större kontroll över patientflödet. Målet är att vi ska kunna arbeta i en jämn och på förhand bestämd takt för att förhindra att det uppstår köer. Med hjälp av lean är också målet att kunna frigöra mer tid för forskning som är grunden för att vi ska kunna vara ett av de främsta universitetssjukhusen i landet.

Björn Ragnarsson, tf sjukhusdirektör

Foto: Staffan Claesson och Johan Wahlgren. Text: Hannes Ljunghall.