

# **Självskattningsstöd för att identifiera vilka aspekter av PKS som behöver utvecklas**

Denna publikation skyddas av upphovsrättslagen. Vid citat ska källan uppges. För att återge bilder, fotografier och illustrationer krävs upphovspersonens tillstånd.

Publikationen finns som pdf på Socialstyrelsens webbplats. På begäran kan vi ta fram publikationen i ett alternativt format för personer med funktionsnedsättning. Skicka frågor om alternativa format till [alternativaformat@socialstyrelsen.se](mailto:alternativaformat@socialstyrelsen.se).

Publicerad: [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se), april 2024

## Förord

Detta självskattningsstöd är riktat till personer på strategisk nivå som vill systematisera produktions- och kapacitetsstyrningen (PKS) i sin organisation. Stödet består av påståenden som beskriver vad som **karaktäriserar eller möjlig-gör en systematisk PKS, och som den strategiska nivån kan stödja**. För mer information om vad som menas med strategisk nivå, se stödmaterial Centrala roller, ansvarsområden och vägledande principer.

# Innehåll

<b>Förord .....</b>	<b>3</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>5</b>
<b>Anvisningar för hur du använder stödet .....</b>	<b>6</b>
<b>Ett stöd för självskattning .....</b>	<b>7</b>

## Inledning

En systematisk produktions- och kapacitetsstyrning (PKS) omfattar ett aktivt arbete på alla nivåer i hälso- och sjukvården. Inom de allra flesta, om inte alla organisationer, görs delar av PKS idag, exempelvis i form av framtagande av produktionsplaner och schemaläggning. Däremot upplever många organisationer utmaningar med att säkerställa att PKS bedrivs på ett systematiskt och sammanhängande sätt genom hela organisationen.

# Anvisningar för hur du använder stödet

Självskattningsstödet kan användas för att identifiera vilka aspekter av PKS som behöver utvecklas i din organisation. Med organisation menas i detta sammanhang antingen hela regionens hälso- och sjukvårdssystem, eller avgränsade delar av det som exempelvis enskilda förvaltningar eller sjukhus.

Du använder stödet genom att besvara hur väl påståendena motsvarar verkligheten i din organisation och använda svaren för att identifiera var fokus i fortsatt vidareutveckling bör ligga.

Svarsalternativen är följande:

- Instämmer i hög grad
- Instämmer delvis
- Instämmer inte alls
- Vet ej/ej relevant

Alla påståenden som inkluderas i självskattningsstödet beskriver aktiviteter eller egenskaper som Socialstyrelsen bedömer är viktiga att den strategiska nivån arbetar aktivt med för att möjliggöra systematisk PKS. Det innebär att påståenden som besvarats med ”Instämmer inte alls” eller ”Vet ej/ej relevant” är särskilt relevanta för fortsatt utvecklingsarbete. Där svaret på påståendet är ”Instämmer delvis” kan fördjupad analys behövas för att förstå hur fortsatt utvecklingsarbete bör inriktas, eftersom det är vanligt att organisationen kommit olika långt med PKS i olika verksamheter. Påståenden som besvarats med ”Instämmer i hög grad” visar att förutsättningarna för systematisk PKS är goda i dessa avseenden och fokus bör vara på att bibehålla dem.

Under varje fråga ges en kommentar som förklarar varför Socialstyrelsen lyft fram området och som ger hänvisningar till relevanta metodstöd för fördjupning.

# Ett stöd för självskattning

Nedan följer påståenden att besvara, inom åtta huvudfrågor.

## Hur systematisk och organisationsövergripande är PKS?

	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej/ej relevant	Egen analys/reflektion
Det finns ett tydligt och uttalat beslut om att alla verksamheter i organisationen ska bedriva ett systematiskt PKS-arbete som tar utgångspunkt i patienternas behov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har en gemensam definition av vad PKS är och målsättningen för organisationens PKS. Dessa är förankrade i hela organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har organisationsövergripande vägledande principer för PKS-arbetet som är förankrade i hela organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Det finns en roll- och ansvarsfördelning för PKS-arbetet som är förankrad i hela organisationen och inkluderar åtminstone den strategiska och taktiska nivån i organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har en regionövergripande modell för PKS inklusive processer och rutiner för alla steg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi samordnar de olika verksamheternas PKS för en tydligare överblick av hela systemet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Våra produktionsmål och -planer är balanserade, dvs. den prognostiserade tillgängliga kapaciteten täcker det prognostiserade kapacitetsbehovet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Kommentar till området

Påståendena beskriver strukturer och aktiviteter som behövs för att möjliggöra en systematisk PKS i organisationen. Genom att på den strategiska nivån definiera mål, uttala vägledande principer och upprätta en roll- och ansvarsfördelning skapas förutsättningar för att verksamheterna ska kunna bedriva ett utvecklingsarbete kring PKS på ett enhetligt sätt med gemensamma mål och utgångspunkter. För mer information om roller, ansvarsområden och vägledande principer, se *stödmateriel Centrala roller, ansvarsområden och vägledande principer*.



## Hur tydligt kopplat är arbetet mellan de olika nivåerna?

	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej/ej relevant	Egen analys/reflektion
Verksamhetsspecifika behovsprognoser tas fram på taktisk nivå och sammanställs till en övergripande prognos för organisationen som helhet på strategisk nivå. Den strategiska nivån ser över innehållet, justerar vid behov i dialog med verksamheterna samt godkänner slutgiltig prognos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verksamhetsspecifika prognoser av tillgänglig kapacitet tas fram på taktisk nivå och sammanställs till en övergripande prognos för organisationen som helhet på strategisk nivå. Den strategiska nivån ser över innehållet, justerar vid behov i dialog med verksamheterna samt godkänner slutgiltig prognos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Den strategiska nivån formulerar övergripande produktionsmål utifrån en balans mellan prognostiserade behov och prognostiserad tillgänglig kapacitet, för att säkerställa att de är realistiska att uppnå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Produktionsmålen diskuteras och godkänns av både strategisk och taktisk nivå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verksamheternas produktionsplaner bygger på de balanserade produktionsmålen som tagits fram på strategisk nivå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Enheternas scheman bygger på en balanserad produktionsplan från taktisk nivå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Återkoppling av avvikelser från plan och oförutsedda händelser som påverkar produktionsplanen eller -målen sker mellan nivåerna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### **Kommentar till området**

Kopplingen mellan strategisk, taktisk och operativ nivå är avgörande för att få till en systematisk PKS. Prognoser och produktionsmål som tas fram på strategisk nivå behöver bygga på underlag från taktisk och operativ nivå för att skapa samsyn mellan nivåerna. På samma sätt får de produktionsmål som tas fram på strategisk nivå bara genomslag i praktiken om de via den taktiska nivån resulterar i ett fungerande schema på operativ nivå.

Planeringen behöver därmed göras både ”uppifrån och ned” och ”nedifrån och upp”, där länkarna mellan de olika nivåerna är en förutsättning. För mer information om prognoser, balansering och uppföljning på strategisk nivå, se *stödmaterial Prognos av behov och tillgänglig kapacitet på strategisk nivå, Balansering av behov och tillgänglig kapacitet på strategisk nivå samt Uppföljning på strategisk nivå: processer och behov av data.*

## Hur styrande är PKS?

	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej/ej relevant	Egen analys/ reflektion
Alla chefer och berörda medarbetare känner sig införstådda i vad PKS och målsättningen med PKS är, samt vad som förväntas av dem kopplat till PKS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Produktionsmålen och -planerna är förankrade i alla berörda verksamheter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
På den taktiska nivån jämförs det lagda schemat mot produktionsplanen proaktivt för att kunna fånga avvikelser innan de sker, och större avvikelser rapporteras till strategisk nivå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi gör allt för att följa de fastställda produktionsmålen och -planerna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Medarbetarna förstår kopplingen mellan produktionsmålen/-planerna och schemat/de dagliga målen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PKS är en del av vår kultur och anses vara ett accepterat arbetssätt för grundläggande verksamhetsplanering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Särskilda uppdrag och avtal (exv. med privata vårdgivare och vårdgivare med specifika uppdrag) justeras vid behov för att öka möjligheterna att inkludera alla verksamheter i PKS-arbetet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Kommentar till området

I intervjuer beskriver flera region- och verksamhetsrepresentanter att det är en utmaning att uppnå en kultur där PKS betraktas och används som en central del av den dagliga styrningen. De beskriver att produktionsplaner ibland betraktas som prognoser som går att justera, snarare än överenskomna planer som verksamheten ska styras utifrån. Det kan finnas flera orsaker till detta, exempelvis att produktionsmålen inte har förankrats mellan nivåerna eller att målen inte upplevs som realistiska på verksamhets-/enhetsnivå. Att på ett framgångsrikt sätt implementera PKS innefattar arbete med kultur,

attityder och beteenden i organisationen. Påståendena i det här området kan vara en hjälp i att förstå hur långt organisationen kommit i detta arbete.

## Hur väl används uppföljning för styrning och förbättring?

	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej/ej relevant	Egen analys/ reflektion
Vi har tydliga och fungerande rutiner för uppföljning på alla nivåer i organisationen med tydliga ansvar och mandat för att vidta åtgärder utifrån uppföljningens resultat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har rutiner på alla nivåer i organisationen för att fånga upp variationer och avvikelser i inflöde och tillgänglig kapacitet så fort förändringar skett, eller innan de sker, och vid behov eskalera till högre ledningsnivå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi vidtar åtgärder utifrån uppföljningen för att återskapa balans mellan kapacitetsbehov och tillgänglig kapacitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har fungerande rutiner för att vid stora avvikelser som framkommer i uppföljningen justera produktionsmål och -planer, även utöver ordinarie framtagningsprocess av produktionsmål och -planer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Kommentar till området

Uppföljning är en viktig del av PKS och behöver ske på alla nivåer i organisationen. Den strategiska nivån kan genom sin uppföljning ge verksamheterna både rätt förutsättningar och styrning för att nå sina produktionsmål. Löpande uppföljning och dialog mellan den strategiska nivån och övriga nivåer är centrala delar för att säkerställa en samsyn kring framtagna produktionsmål och -planer, vilket i sin tur är en förutsättning för att PKS ska vara styrande. För mer information om uppföljning på strategisk nivå, se *stödmaterial Uppföljning på strategisk nivå: processer och behov av data*.

## Finns nödvändig PKS-kompetens i organisationen?

	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej/ej relevant	Egen analys/ reflektion
<b>Chefer och medarbetare på alla nivåer, t.ex. koordinators och schemaläggare, som arbetar med PKS har tillräcklig kunskap om hur PKS ska genomföras i respektive funktion.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Chefer och berörda medarbetare vet vart de kan vända sig för att få stöd i sitt PKS-arbete.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Vi ser över behovet av PKS-kompetens (inkl. kunskap om hur PKS ska genomföras, kompetens i de IT-stöd som används samt kunskap om organisationen och arbetssätten som påverkar och påverkas av PKS) regelbundet och vidtar åtgärder om det behövs mer kompetens inom området.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Kommentar till området

Alla som arbetar med PKS behöver ha en grundkompetens inom området. Medan vårdens chefer har ett viktigt ansvar för PKS har de sällan förutsättningar för att utveckla fördjupad och specialiserad kompetens på området, och behöver istället ha tillgång till sådan genom andra funktioner. Intervjuer med regioner och verksamheter som kommit långt i sitt PKS-arbete vittnar om att stödfunktioner varit avgörande för att stödja och driva på utvecklingsarbetet samt bidra till gemensamma arbetssätt, rutiner och processer. För mer information, se *stödmateriel Centrala roller, ansvarsområden och vägledande principer*.

## Har chefer och medarbetare tillräckligt bra tillgång till data och IT-stöd?

	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej/ej relevant	Egen analys/ reflektion
Chefer och berörda medarbetare har tillgång till data för att kunna göra de prognoser som behövs inom ramen för PKS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har en etablerad process för att kvalitetssäkra data som används för PKS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har etablerade registreringsrutiner för att skapa jämförbara data mellan olika verksamheter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har ett tillräckligt IT-stöd för att kunna genomföra PKS (inklusive prognoser, balansering, planering och uppföljning).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Kommentar till området

För att PKS ska fungera i praktiken är det viktigt att säkerställa att data speglar verksamheten på ett korrekt sätt och kan presenteras på ett sätt som underlättar planering och styrning. Ett IT-stöd för PKS behöver inte ha alla tänkbara funktionaliteter för att vara användbart och ändamålsenligt. Det viktigaste är att rätt funktionalitet, utifrån organisationens behov och mognadsgrad, finns tillgänglig. För mer information och tips kring faktorer att tänka på inför val av IT-stöd, se *stödmateriel Tips kring val av IT-stöd för PKS*.

## Finns det några resultat av PKS-arbetet?

	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej/ej relevant	Egen analys/reflektion
Vi har sett att vårt PKS-arbete har gett resultat även om vi inte ännu kunnat mäta resultaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har kunnat mäta att vårt PKS-arbete har gett resultat genom en bättre tillgänglighet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har kunnat mäta att vårt PKS-arbete har gett resultat genom snabbare patientflöden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har kunnat mäta att vårt PKS-arbete har gett resultat genom en bättre arbetsmiljö.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har kunnat mäta att vårt PKS-arbete har gett resultat genom en bättre kostnadseffektivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Kommentar till området

Organisationer kan ha olika målsättningar med sin PKS, beroende på hur behoven ser ut just där. Som konsekvens av det kan resultatet av PKS-arbetet vara av olika karaktär. Påståendena ovan speglar målsättningar som generellt är viktiga att sträva efter och som PKS kan bidra till. Det är viktigt att som organisation definiera vad man avser att uppnå med sin PKS, och följa upp resultaten utifrån detta.

## Finns ett kontinuerligt lärande och en vidareutveckling av kultur, arbetssätt och processer?

	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Vet ej/ej relevant	Egen analys/ reflektion
Vi har etablerade forum för att löpande dela och diskutera erfarenheter och lärdomar utifrån PKS-arbetet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har strukturer för att löpande vidareutveckla våra processer och arbetssätt kopplade till PKS, utifrån chefers och medarbetares erfarenheter och lärdomar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi arbetar aktivt och medvetet med förändringsledning för att uppnå de kulturförändringar vi ser behövs för att PKS ska få genomslag i hela organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Kommentar till området

Att förändra arbetssätt kan vara utmanande och tidskrävande. I detta ligger förändringar av kultur, attityder och beteenden och intervjuer med verksamheter vittnar om att sådana ofta tar tid att realisera. Det är därför viktigt att säkerställa utrymme för löpande reflektion och processer som möjliggör ett kontinuerligt lärande.