

Strategisk nivå – centrala roller och ansvarsområden

Beskrivning av hur PKS-arbetet kan struktureras i nivåer med
fokus på vad som utförs och av vem

Ett stöd för den strategiska nivån

Det här stödet riktar sig till personer som arbetar med strategisk nivå för att systematisera produktions- och kapacitetsstyrning (PKS) i hälso- och sjukvården. Stöden för strategisk nivå ger tips och råd kring hur man kan gå till väga för att skapa grundläggande och långsiktiga förutsättningar för att möta invånarnas vårdbehov.*

Strategisk nivå har ett långsiktigt och övergripande fokus i PKS-arbetet med ett tidsperspektiv och planeringshorisont på 1-4 år framåt. Arbetet på strategisk nivå utgår från vårduppdraget som utformas av den politiska nivån, samt från prognoser som tas fram i dialog och samarbete med den taktiska nivån.

Arbetet på den strategiska nivån omfattar i huvudsak att säkerställa utveckling och fastställning av ramar, struktur och förutsättningar för PKS-arbetet, etablera ett systematiskt och strukturerat prognos- och balanseringsarbete, samt uppföljning och styrning i dialog med samtliga chefsnivåer.

Ytterst ansvarig för hela PKS-arbetet och den strategiska nivåns utförande är högsta chefsnivån i regionen. Beroende på hur vården är organiserad i regionen kan det handla om regions- och/eller sjukhusledning. **Den strategiska nivån ansvarar för att bygga ett engagerat och tydligt ledarskap** kring PKS i hälso- och sjukvårdssystemet som helhet, där ledarskapet är en förutsättning för att implementeringen ska ge goda resultat.

PKS handlar om att se till att rätt resurser finns på plats i rätt tid för att ge patienter vård av god kvalitet, utifrån behov. PKS är inte begränsat till en specifik metod eller process utan behöver anpassas efter sitt sammanhang. Verksamheternas uppdrag och budget är viktiga ingångsvärden för PKS eftersom de specificerar vilken vård som ska bedrivas och till vilken kostnad, vilket till stor del styr den tillgängliga kapaciteten. **PKS hänger därmed tätt samman med ekonomistyrning. Socialstyrelsens stöd berör dock inte specifika metoder och processer för ekonomistyrning.** Verksamhetens budget hanteras som ett ingångsvärde till PKS, och ekonomiska utfall beskrivs som ett viktigt perspektiv i PKS-arbetet, och möjliggör ett lärande kring verksamhetens förutsättningar och behov.

Stödet är avgränsat till att behandla PKS i ett normalläge, inte i krisberedskapsyfte. Ett stärkt PKS-arbete i regionerna förväntas dock underlätta åtgärder och bättre rusta regioner för att vid behov snabbt dimensionera om kapaciteten, exempelvis vid kriser eller katastrofer.

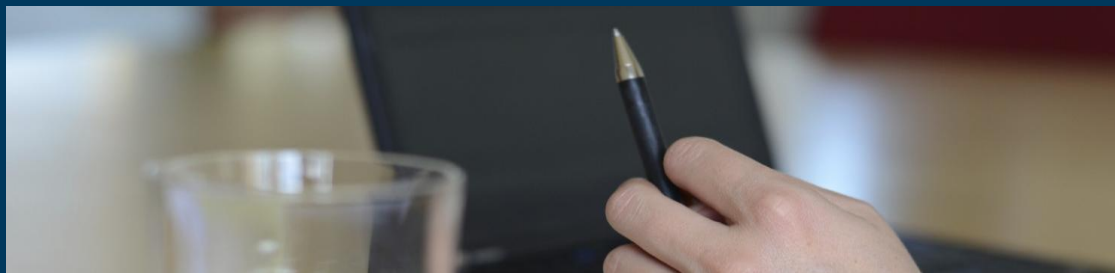
*I Socialstyrelsens publikationer om produktions- och kapacitetsstyrning används förkortningen PKS. Detta är ett kunskapsområde inom vilket en rad olika modeller och metoder kan tillämpas.



Innehållet bygger på litteratur och intervjuer, och ingår i ett samlat stöd till hälso- och sjukvården

Stödet är ett av flera som finns publicerade på Socialstyrelsens webbplats. Det är en del av ett samlat stöd till hälso- och sjukvården i kapacitets- och tillgänglighetsfrågor.

Stöd riktade till strategisk och taktisk nivå finns bland kunskapsstöden på Socialstyrelsens webbplats



För strategisk nivå finns tre stödmaterial:

1. **Strategisk nivå – centrala roller och ansvarsområden** (aktuellt stöd) ←
2. Strategisk nivå – prognos och balansering av behov och tillgänglig kapacitet
3. Strategisk nivå – uppföljning

Därtill samordnar Socialstyrelsen ett nätverk för kontinuerligt lärande kring PKS (se webbsidan för mer information).

Innehållet i stöden bygger på:

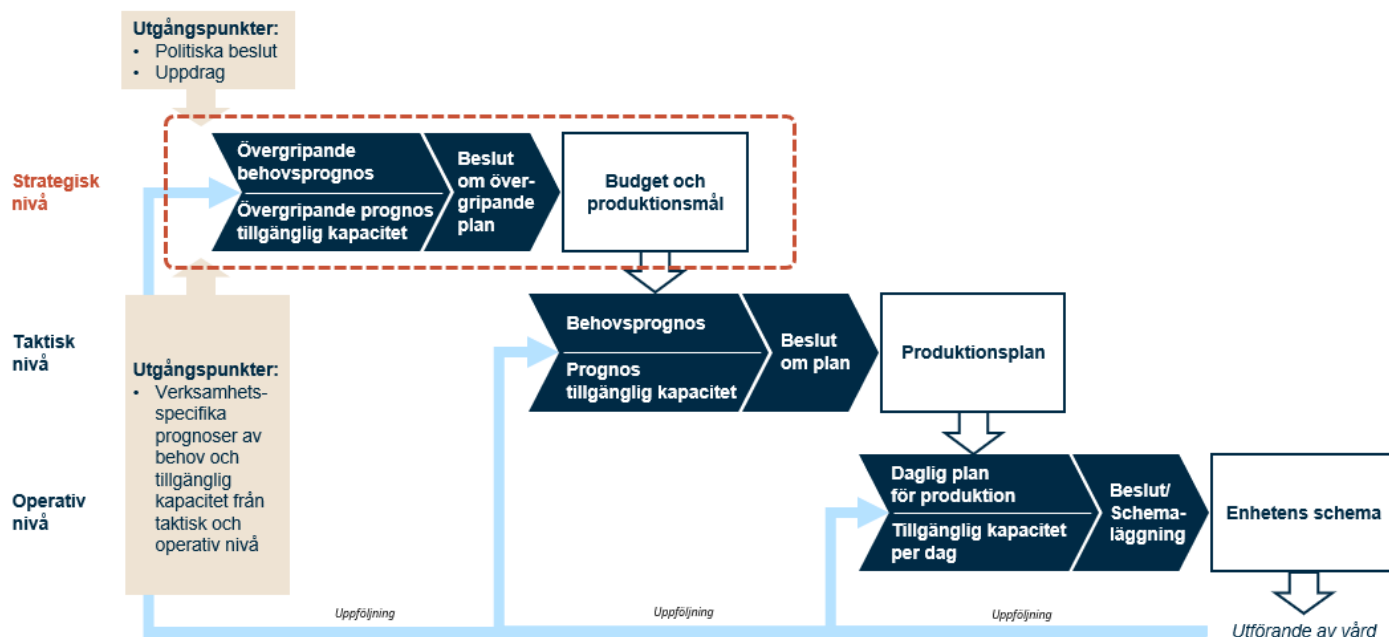
- vetenskaplig litteratur och övriga publikationer i PKS
- regionala modell- och processbeskrivningar
- intervjuer med region- och verksamhetsrepresentanter, genomförda 2022–24
- dialog med nätverk och expertgrupp.

Stöden innehåller exempel från regioner och verksamheter. Syftet är att konkretisera de metoder och arbetssätt som beskrivs. Exempelen utgör inte råd eller rekommendationer från Socialstyrelsen, utan kan ses som förslag. Det finns många sätt att strukturera och genomföra de olika delarna i PKS. Begrepp och termer som används i exemplen kan skilja sig från hur Socialstyrelsen tillämpar dessa.

För definitioner av centrala begrepp samt självskattningsstöd – utvecklingstrappa, se sidan Stöd för produktions- och kapacitetsstyrning på Socialstyrelsens webbplats.

Stöd för framtagning av prognoser och balansering av behov och tillgänglig kapacitet

I detta stöd beskrivs vad planeringsarbetet – d.v.s. framtagande av behovsprognos och prognos av tillgänglig kapacitet – och balansering omfattar på strategisk nivå. Stödet presenterar även hur detta kan genomföras i praktiken och vilka aktiviteter och kopplingar som sker mellan den strategiska nivån och övriga nivåer.



Figuren illustrerar hur systematik och struktur kan etableras på tre nivåer i organisationen via olika iterativa aktiviteter för effektiv produktions- och kapacitetsstyrning, där den strategiska nivån är inramad.

I stödet används bland annat begreppen kapacitet, balansering och produktion*:

- **kapacitet:** i sammanhanget PKS definierar Socialstyrelsen ordet kapacitet som ett mått och uttryck för en förmåga att kunna producera
- **balansering/dimensionering:** syftar till arbetsprocessen att säkerställa att organisationens prognostiserade tillgängliga kapacitet faktiskt möter det prognostiserade kapacitetsbehovet
- **(vård)produktion:** i detta sammanhang används begreppet produktion för tillhandahållandet av hälso- och sjukvårdstjänster och inkluderar alla vårdverksamheters tjänster, såsom diagnostik och laborietjänster, olika typer av behandling, operationer eller andra åtgärder
- **mål kopplade till produktionen:** innefattar mål utifrån flera perspektiv, exempelvis produktion, ekonomi, kvalitet med mera.

*För mer information kring definitioner av kapacitet och andra centrala begrepp, samt ramverket presenterat i figuren ovan, se sidan Stöd för produktions- och kapacitetsstyrning på Socialstyrelsens webbplats.

Innehåll

1

**Systematiskt PKS-arbete
inkluderar alla nivåer i
systemet**

Sidor 6–11

2

**Huvudsakligt ansvar för
strategisk nivå**

Sidor 12–17

3

Källor

Sidor 18–19

Systematiskt PKS-arbete inkluderar alla nivåer i systemet



- ▶ *Uppdelning av PKS-arbetet i olika nivåer skapar en tydlig och effektiv struktur*
- ▶ *Vad inkluderar PKS-arbetet på strategisk, taktisk och operativ nivå?*
- ▶ *En tydlig roll- och ansvarsfördelning är viktigt för ett effektivt PKS-arbete*
- ▶ *Ett framgångsrikt PKS-arbete bygger på samarbete mellan samtliga chefsnivåer*
- ▶ *Politiken bidrar med ramar och utgångspunkter för regionens PKS-arbete*

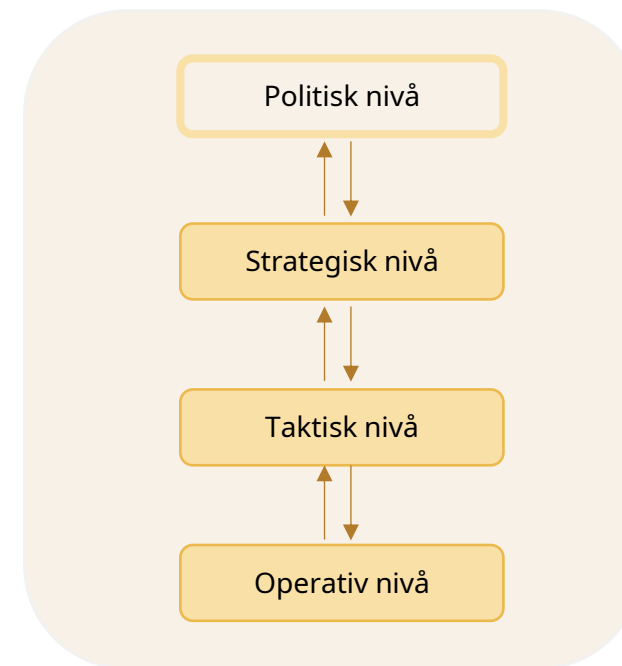
Uppdelning av PKS-arbetet i olika nivåer skapar en tydlig och effektiv struktur

PKS handlar om att säkerställa att rätt resurser finns på plats i rätt tid för att ge patienter vård av god kvalitet, utifrån behov. Inom stora och komplexa organisationer, som hälso- och sjukvården, kan detta vara en utmaning. En förutsättning för ett effektivt PKS-arbete är en tydlig struktur som klargör vad som ska utföras och av vem.

För att skapa en tydlighet i vad som ska utföras i PKS-arbetet kan arbetet delas in i olika nivåer - strategisk, taktisk och operativ nivå. På detta sätt skapas också en klarhet i vem som kan ha det övergripande och yttersta ansvaret för PKS-arbetets genomförande, och vilka som kan ansvara för genomförandet av arbetet på respektive nivå. Att strukturera PKS-arbetet på olika nivåer bidrar till:

- tydlighet i vad som ska utföras och av vem
- koppling mellan långsiktiga strategiska mål och lokal operativ verksamhet
- beslutsfattande på rätt nivå där nödvändigt mandat och resurser finns tillgängliga vilket även minimerar risken för suboptimerade lösningar
- effektiv användning av organisationens samlade kompetens
- förenklad uppföljning tack vare en tydlig ansvarsfördelning av PKS-arbetets olika delar
- en stabil grund för ett proaktivt och systematiskt PKS-arbete.

Viktigt att poängtera att PKS-nivåerna i första hand inte direkt motsvarar organisationsnivåer utan representerar vad i PKS-arbetet som ska utföras. Det som skiljer nivåerna åt är framför allt detaljgrad och tidsperspektivet inom vilken planering och uppföljning av PKS-arbetet sker.



Vad inkluderar PKS-arbetet på strategisk, taktisk och operativ nivå?

Nedan följer en övergripande sammanfattning av de arbetsuppgifter som kan utföras på respektive nivå.

PKS-arbetet som sker på strategisk nivå har ett långsiktigt och övergripande fokus med ett tidsperspektiv och planeringshorisont på 1-4 år framåt, nedbrutet och periodiserat per år eller kvartal. Arbetet handlar i huvudsak om att:

- fastställa och utveckla ramar, struktur och förutsättningar för hela PKS-arbetet
- säkerställa en tydlig roll- och ansvarsfördelning där rätt kompetens finns på plats på respektive nivå
- se till att prognos- och balanseringsarbetet genomförs systematiskt med involvering av chefer på samtliga nivåer. På strategisk nivå resulterar detta i mål kopplade till produktionen med realistiska budgetar, som i sin tur sätter ramar för balanserade produktionsplaner och scheman för övriga nivåer.
- säkerställa en systematisk uppföljning och hantering av åtgärder för att uppnå balanserade produktionsplaner och scheman för övriga nivåer, samt åtgärder för att öka den generella produktionsförmågan
- främja dialog och samsyn både mellan nivåerna och med politisk nivå gällande frågor kopplade till PKS och dess resultat.

PKS-arbetet som sker på den taktiska nivån fokuserar på att bryta ner målen kopplade till produktionen som tagits fram på strategisk nivå, för att utifrån dessa ta fram nästkommande års produktionsplaner. Detta arbete bygger på ett systematiskt samarbete mellan samtliga nivåer där den taktiska nivån ansvarar för:

- dialogen med den strategiska och operativa nivån för att säkerställa ett sammanhållet genomförande
- att följa upp produktionsplanen, exempelvis månadsvis eller veckovis.

PKS-arbetet som sker på den operativa nivån innebär:

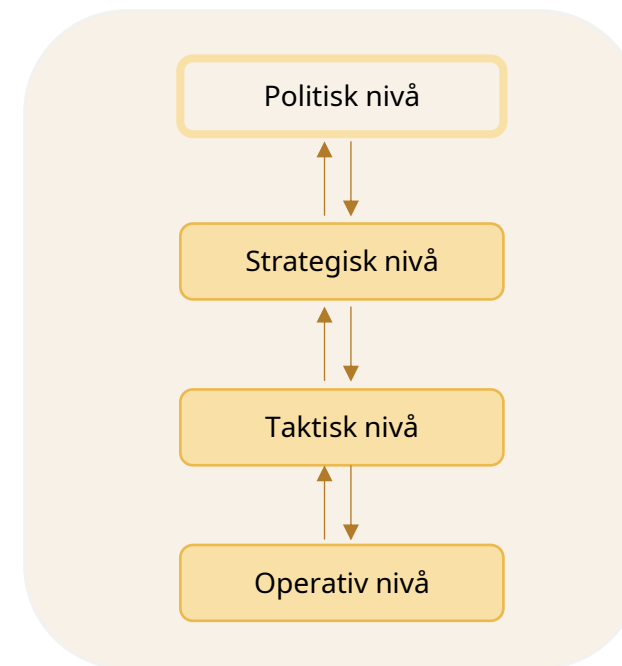
- deltagande i prognos- och balanseringsarbetet med detaljkunskap om sin egen verksamhet
- ansvar för att bryta ner och verkställa produktionsplanerna framtagna på taktisk nivå genom schemaläggning och daglig styrning
- veckovis eller daglig uppföljning.

En tydlig roll- och ansvarsfördelning är viktigt för ett effektivt PKS-arbete

Att identifiera vilka funktioner som arbetar med PKS på respektive nivå är viktigt för att säkerställa en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning där rimliga krav och förväntningar kan ställas på respektive funktions PKS-arbete.

I och med att regionerna organiserar och styr sin hälso- och sjukvård på olika sätt **behöver varje region identifiera vilka funktioner som arbetar med PKS på de olika nivåerna i regionen**. Att upprätta en tydlig roll- och ansvarsfördelning förenklar det iterativa samarbete som PKS innebär. Här är det också viktigt att poängtera att även om en funktion har sitt huvudsakliga ansvar för genomförande av PKS-arbetet på en specifik nivå, så kan en enskild person även bidra i PKS-arbetet på övriga nivåer. Nedan beskrivs ett exempel på hur roll- och ansvarsfördelningen för PKS-arbetet på respektive nivå kan se ut:

- **ytterst ansvarig för hela PKS-arbetet:** högsta chefsnivån i regionen. Beroende på hur vården är organiserad i regionen kan det handla om regions- och/eller sjukhusledning
- **strategisk nivå:** högsta chefsnivån i regionen med tillhörande staber, exempelvis i form av regions- och/eller sjukhusledning
- **taktisk nivå:** består ofta av chefer i andra led med tillhörande stödfunktioner, exempelvis verksamhets- eller klinikledning
- **operativ nivå:** chefer i första led med tillhörande stödfunktioner, exempelvis sektions-, avdelnings- eller enhetsledning.



Ett framgångsrikt PKS-arbete bygger på samarbete mellan samtliga chefsnivåer

PKS-arbetet kräver engagemang och samarbete från chefer som arbetar på samtliga nivåer i organisationen. Det handlar om att skapa systematik och effektivitet mellan det strategiska, taktiska och operativa PKS-arbetet.

Ett effektivt PKS-arbete bygger på engagemang och samarbete

mellan chefer på samtliga nivåer. Det handlar om ett iterativt arbete både "uppifrån och ner" och "nerifrån och upp" där det strategiska, taktiska och operativa PKS-arbetet sker synkroniserat. Resultatet blir gemensamma överenskommelser där hela organisationen arbetar mot gemensamma och realistiska mål och budgetar, vilket i sin tur ligger till grund för balanserade produktionsplaner och en schemaläggning som både är genomförbar och anpassad efter regionens vårdbehov.

Högsta chefsnivån är ytterst ansvarig för det iterativa samarbetet i hela PKS-arbetet och att gemensamma överenskommelser mellan samtliga chefsnivåerna sker. Ett effektivt samarbete minskar risken att PKS-arbetets utförande blir eftersatt på någon nivå, eller att en nivå blir för dominerande.

Det iterativa samarbetet är av stor vikt för ett effektivt PKS-arbete, men behöver inte nödvändigtvis sträva efter perfektion direkt. Det handlar snarare att hitta **en tillräcklig ambitionsnivå** och kontinuerligt förbättra arbetet över tid.



Vanliga utmaningar relaterade till det iterativa samarbetet är antingen frånvaro av beslut från högsta chefer på strategisk nivå eller att utförare av det strategiska PKS-arbetet inte fullt ut inkluderar chefer på den taktiska eller operativa nivån.

Frånvaro av beslut från högsta chefer kan bero på bristande kunskap, vilket exempelvis yttrar sig i en tro om att ansvaret för PKS-arbetet huvudsakligen ligger hos chefer närmare den operativa verksamheten. En konsekvens av detta, utöver bristen på ett helhetsperspektiv och otillräcklig synkronisering mellan övergripande mål och operativt genomförande, är att chefer på operativ nivå får orealistiska förutsättningar. Exempelvis i form av en schemaläggning som är omöjlig att genomföra på grund av obalans mellan vårdbehov och tillgänglig kapacitet.

Att alla chefsnivåer inte helt inkluderas i PKS-arbetet kan bero på bristen av struktur för iterativt samarbete eller en övertro på att arbetet på den strategiska nivån bäst hanterar merparten av PKS-arbetet. Detta leder ofta till att värdefull kunskap om flöden och praktiska förutsättningar förbises, med orealistiska planer och minskat engagemang för genomförande av planerna som möjlig konsekvens.

Politiken bidrar med ramar och utgångspunkter för regionens PKS-arbete

Hälso- och sjukvården regleras bland annat i hälso- och sjukvårdslagen (2017:30). Regionernas organisation, beslutsprocesser och ekonomi styrs av kommunallagen (2017:725) som ger betydande handlingsfrihet när det gäller planering och genomförande av olika insatser. Den politiska nivån kan dock bidra med utgångspunkter för utförande av regionens PKS-arbete.

Som representanter för regioninvånarna ansvarar politikerna för att ge förutsättningar till vårdgivarna att utföra sina uppdrag. **Den politiska nivån utformar vårduppdraget till den strategiska nivån, i form av exempelvis budget, övergripande målformuleringar och leveranskrav. Vårduppdraget behöver också utformas med hänsyn till faktorer som exempelvis geografiska förutsättningar.**



Att etablera en strukturerad och systematisk PKS innebär för många verksamheter både nya arbetssätt och en kulturförändring. Den politiska nivån kan underlätta effektivisering av PKS genom att:

- använda de insikter om kapacitetsbehov och eventuella gap som identifieras utifrån regionens PKS-arbete och fatta beslut som bidrar till övergripande balans
- löpande efterfråga resultat från planerings- och uppföljningsarbetet i syfte att skapa underlag för prioritering och fokusområden för framtiden
- säkerställa att regionens budget ger tillräckligt utrymme för att utveckla den kapacitet som krävs för att etablera ett systematiskt PKS-arbete inom regionens hälso- och sjukvårdssystem.

Ett framgångsrikt PKS-arbete bygger på ett gemensamt samarbete på alla nivåer, där den politiska nivån också är en viktig del. **Den strategiska nivån är den huvudsakliga kopplingen till politikerna och arbetar med att främja dialogen kring denna fråga.**

Huvudsakligt ansvar för strategisk nivå

- ▶ *Det huvudsakliga ansvaret på strategisk nivå kan delas in i två områden*
- ▶ *Målsättning, syfte, roll- och ansvarsfördelning*
- ▶ *Vägledande principer hjälper till att skapa samsyn i PKS-arbetet*
- ▶ *Etablering av stödfunktion kan stödja utveckling av PKS-arbetet*
- ▶ *Strategisk nivå är central i arbetet att skapa balans i verksamheten*



Det huvudsakliga ansvaret på strategisk nivå kan delas in i två områden

Nedan följer en översikt av vad PKS-arbetet på strategisk nivå kan inkludera, vilket sedan utvecklas på kommande sidor.



Utveckling och fastställning av ramar, struktur och förutsättningar för PKS-arbetet

Den strategiska nivån tar beslut och sätter ramarna för PKS-arbetet genom att säkerställa att syfte, långsiktiga mål och roll- och ansvarsfördelning på respektive nivå är tydligt.

En viktig förutsättning för PKS-arbetet är att det råder samsyn i organisationen kring hur arbetet ska fungera, där den strategiska nivån kan koordinera etablering av gemensamma vägledande principer samt en stödfunktion med kompetens och erfarenhet inom PKS som kan stödja i PKS-arbetet på de olika nivåerna.

När de grundläggande förutsättningarna etablerats är det viktigt att den strategiska nivån löpande arbetar med att följa upp och vidareutveckla PKS-arbetet för att skapa en så gynnsam struktur som möjligt.



Säkerställa ett systematiskt prognos- och balanseringsarbete samt uppföljning och styrning

Den strategiska nivån säkerställer att prognos- och balanseringsarbetet genomförs systematiskt och strukturerat via ett iterativt samarbete mellan samtliga chefsnivåer. Arbetet resulterar i mål kopplade till produktionen med realistiska budgetar, vilket i sin tur används för att ta fram styrande och balanserade produktionsplaner och schemaläggning på taktisk och operativ nivå. Detta är en viktig förutsättning för PKS och för att lyckas skapa en balanserad verksamhet.

Den strategiska nivån ansvarar också för att säkerställa att uppföljning görs konsekvent på samtliga nivåer i organisationen, samt att nödvändiga åtgärder för att skapa balans identifieras, genomförs och följs upp för att säkerställa önskat resultat.

Målsättning, syfte, roll- och ansvarsfördelning



Det tar tid och engagemang att etablera systematisk PKS-arbete på alla nivåer och organisationen kommer att stöta på en rad vägval under utvecklingsarbetet, exempelvis vad som är viktigast att få på plats först, vilken ambitionsnivå som ska eftersträvas i de första prognoserna, vilka verktyg och system som ska användas och hur medarbetare bäst görs delaktiga.

Genom att den strategiska nivån arbetar med de aktiviteter som beskrivs i bilden till höger, kan nödvändiga förutsättningar för effektivt PKS-arbete skapas.

För att sätta ramarna för PKS-arbetet är en viktig uppgift på strategisk nivå att definiera de långsiktiga målen med PKS-arbetet, samt att stödja verksamheterna i sina vägval genom att säkerställa att mål och syfte är tydliga i alla lägen.

Den strategiska nivån har också en viktig roll i att ge verksamheterna rätt förutsättningar för att bedriva ett utvecklingsarbete inom PKS, till exempel genom att föra löpande dialog kring deras behov av kompetensutveckling, stöd och verktyg. Det är också viktigt att dessa förutsättningar kommer på plats i rätt ordning. För att stöd och verktyg ska nå sin fulla potential krävs att kompetensutvecklingen sker först.

När aktiviteterna beskrivna i bilden till höger är etablerade är det viktigt att den **strategiska nivån löpande följer upp förutsättningarna för PKS** med syftet att hela tiden sträva efter att förbättra arbetet.



- Konkretisera målsättning för hela PKS-arbetet i regionen/organisationen och systematiskt följa upp dessa
- Upprätta roll- och ansvarsfördelning på samtliga nivåer i organisationen
- Säkerställa nödvändig PKS-kompetens genom exempelvis utbildning och rekrytering
- Samordna organisationens olika funktioner så som övergripande staber, HR, ekonomi, IT och produktion
- Kontinuerligt följa upp och förbättra systematiken och strukturen för genomförandet av hela PKS-arbetet
- Arbeta för att säkerställa datatillgång och en övergripande och enhetlig struktur för registrering och rapportering av data som används för PKS

Vägledande principer hjälper till att skapa samsyn i PKS-arbetet



För att uppnå systematik i PKS-arbetet behövs en samsyn mellan samtliga chefsnivåer i organisationen kring hur arbetet ska fungera. Det kan vara hjälpsamt att enas om några vägledande principer som ska gälla vid olika vägval som uppkommer i arbetet. Nedan ges exempel på sådana principer som kan vara användbara när en organisation tar fram sina egna vägledande principer.

Produktions- och kapacitetsstyrningen:

- är behovsbaserad och utgår därmed från patienternas behov av vård
- tar hänsyn till medicinska prioriteringar
- säkerställer att tillgänglig kapacitet är balanserad mot behovet på alla nivåer för att skapa en god arbetsmiljö
- strävar efter att utjämna produktionen där det är möjligt
- innebär att produktionsplanen är styrande och därmed inte endast en prognos
- genomförs med hjälp av överenskommelser mellan samtliga nivåer
- innebär att produktionen följs upp på alla nivåer så att avvikelser och åtgärder för balans vidtas på rätt nivåer.

Etablering av stödfunktion kan stödja utveckling av PKS-arbetet



Den strategiska nivån kan stödja utvecklingsarbetet kring att systematisera PKS-arbetet genom att etablera en stödfunktion som arbetar proaktivt och nära verksamheten. Stödfunktionen har en stöttande roll där ansvaret för utförandet av PKS-arbetet ligger på cheferna i verksamheten.

För att öka stödet kring PKS till verksamheten kan den strategiska nivån inrätta **en etablerad stödfunktion** med kompetens och erfarenhet inom PKS **som stöttar verksamheterna i att komma igång och bidrar till kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte mellan verksamheter.**

Stödfunktionen kan vara uppbyggd på olika sätt beroende på regionens storlek och hur vården organiseras. I mindre regioner kan en central stödfunktion fungera medan stödet i större regioner kan finnas mer lokalt. **Det viktiga är att stödfunktionen befinner sig nära verksamheten.** För att stödfunktionen ska fungera väl behövs bland annat följande förutsättningar:

- tydlig förankring i verksamheten och tydligt mandat att i samarbete med verksamheterna fatta beslut som berör hur PKS ska genomföras
- legitimitet och kompetens genom erfarenhet och/eller utbildning inom **kliniskt vårdarbete, kunskap kring data, processer och verksamhetsutveckling, kvalitetsstyrning och vårdlogistik.** Samtliga av dessa kompetenser behöver ingå i stödfunktionen
- nära kontakt med och starkt stöd av chefer på strategisk nivå
- proaktivt arbete i tätt samarbete med chefer och medarbetare som arbetar med PKS för att säkerställa att PKS-arbetet görs i linje med de processer och arbetsätt som finns. **Stödfunktionen har en stöttande roll, men ansvaret för utförandet och uppföljning av PKS ligger på cheferna i verksamheten.**



Även om en stödfunktion kan underlätta utvecklingen av PKS är det av betydelse att chefer och ledning inom verksamheten också besitter god kompetens inom området.

Den strategiska nivån har därför ett ansvar att prioritera och främja utbildning i PKS för chefer och ledare på alla nivåer. Detta är nödvändigt för att säkerställa en gemensam kunskapsgrund och förankring av PKS-arbetet i hela organisationen

Strategisk nivå är central i arbetet att skapa balans i verksamheten



Den strategiska nivån har en central funktion i prognos- och balanseringsarbetet. Genom ett iterativt arbete tillsammans med övriga nivåer tas en behovsprognos, prognos av tillgänglig kapacitet och balansering fram, vilket resulterar i tydliga mål kopplade till produktion och realistiska budgetar för organisationens verksamheter.

- ▶ **Behovsprognos:** i ett första steg prognostiseras vårdbehovet. För prognosen på strategisk nivå står framför allt det summerade vårdbehovet under ett eller flera år framåt i fokus, medan det på taktisk nivå är viktigt att förstå hur vårdbehoven varierar över årets säsonger, veckans dagar eller dygnets timmar. Utifrån vårdbehovet prognostiseras sedan ett produktionsbehov som fördelas till den taktiska nivån. Produktionsbehovet översätts därefter till ett övergripande kapacitetsbehov genom att multiplicera med antalet aktivitetstimmar som behövs för att genomföra produktionsbehovet. Detta sker i de flesta fall på taktisk nivå med stöd av operativ nivå och resultatet återkopplas till strategisk nivå.
- ▶ **Prognos av tillgänglig kapacitet:** verksamhetsspecifika prognoser av tillgänglig kapacitet tas fram på taktisk nivå i samarbete med operativ nivå, och utgår från de resurser (lokaler, utrustning och kompetenser) som finns tillgängliga och hur de sätts samman för att möta kapacitetsbehovet. Strategisk nivå summerar de verksamhetsspecifika prognoserna till en övergripande prognos av tillgänglig kapacitet.
- ▶ **Balansering:** balanseringen på strategisk nivå innebär att kapacitetsbehovet och prognosen av tillgänglig kapacitet (som arbetats fram tillsammans med taktisk nivå) jämförs med varandra och åtgärder vidtas för att täcka eventuella gap. Resultatet av balanseringen är en överenskommelse mellan samtliga chefsnivåer gällande budget och mål kopplade till produktionen på strategisk nivå, som i sin tur sätter ramarna för balanserade produktionsplaner på taktisk nivå och balanserade scheman på operativ nivå.
- ▶ **Uppföljning:** den strategiska nivån ansvarar för att uppföljning sker löpande och konsekvent på samtliga nivåer i organisationen. På den strategiska nivån handlar uppföljningen huvudsakligen om att följa upp vårduppdraget i förhållande till överenskomna mål, identifiera avvikelser och utföra åtgärder vid behov för att skapa balans, samt uppföljning av PKS-arbetets struktur i stort och dess förutsättningar.

Mer detaljerad information om planeringsarbetet och uppföljning på strategisk nivå och övriga nivåer finns i stöden [Strategisk nivå – prognos och balansering av behov och tillgänglig kapacitet](#) och [Strategisk nivå – uppföljning](#).

Källor



Källor

- Brandt, J. & Palmgren, M. Produktionsstyrning i sjukvård: Lyxo; 2015.
- Landstinget i Östergötland. Handbok i Produktions- och kapacitetsplanering på klinisknivå: 2011.
- Region Skåne. Region Skånes system för produktionsstyrning – modell, arbetssätt och definitioner: 2024.
- Rosenbäck, R. Produktionsstyrning i sjukvården – en väg framåt: Studentlitteratur; 2017. 431 p.
- Intervjuer med verksamhetsrepresentanter som arbetar med PKS .

