

# Revisionskontorets Sammanfattning av granskningsrapport

Nr: 97  
Jan 2007

## Granskning av Förändringsarbetet och organisationskulturen

### Uppdrag - syfte

Revisorerna har granskat förändringsarbetet och organisationskulturen i Region Skåne. Micartur AB har biträtt revisorerna i granskningsarbetet. Syftet med granskningen har varit att ge revisorerna ett underlag för att bedöma om organisationskulturen kopplat till förändringsarbetet utvecklas som förväntat och önskvärt enligt Regionens politiska beslut.

### Metod

Granskningen har omfattat dokumentanalys, intervjuer och ett arbetsseminarium. Drygt 20 personer som representerar koncernadministration, hälso- och sjukvårdsledning, primärvårdsförvaltningarna i Sydvästra Skåne, Nordvästra Skåne, Mellersta Skåne och Nordöstra Skåne, samt Helsingborgs sjukhus, Hässleholms sjukhus, Centralsjukhuset Kristianstad, Universitetssjukhuset Malmö allmänna sjukhus och Ystad lasarett har medverkat. Granskningen har bedrivits under oktober 2006 – januari 2007.

### Resultat

En övergripande slutsats är att det har funnits ett relativt väl fungerande samspel mellan förändringsarbetet och organisationskulturen. Detta ska ses mot bakgrund av att "Skånsk livskraft – vård och hälsa" är ett stort åtagande.

De viktigaste plustecknen rör förankringsarbetet visavi medarbetare och den politiska konsensus som skickat ut tydliga signaler i hela organisationen om syfte, inriktning och innehåll i förändringsarbetet. Skånsk Livskraft – vård och hälsa har medverkat till en starkt samarbetskultur i organisationen och även banat väg för mer enhetliga rutiner och strukturer i organisationen.

Flera centrala värdeord såsom samverkan, delaktighet, patientfokus, effektivitet och kontinuitet har fått starkt genomslag i hela organisationen. De tidigare sjukvårdshuvudmännens kultur har minskat i betydelse.

Det finns områden där organisationskulturen inte påverkats så starkt. Bl a kan nämnas

- Fortsatta skillnader mellan distrikt och sjukhus
- En stark "sjukhuskultur" lever kvar.
- Ingen "kulturell" integration mellan primärvård och sjukhus har skett.
- De kulturella skillnaderna mellan privat och offentlig vård upplevs vara starka.
- De kulturella skillnaderna mellan olika vårdprofessioner förefaller inte ha påverkats i så stor utsträckning, även om förändringar skett bl a till följd av ökat teamarbete.

Arbetet kunde ha fått ett starkare genomslag genom en ökad systematik, och om en strategi för implementering hade kommunicerats när projektet överlämnades till linjeorganisationen för genomförande.

Delvis otydliga målbilder har inte förtydligats under resans gång. Avvikelse ifrån planen har indirekt accepterats, vilket skapat oklarhet och minskat motivationen för förändringsinsatser i andra delar av organisationen. Förvaltningschefer och andra chefer lokalt har haft huvudansvar för genomförandet men har sannolikt saknat ett tillräckligt stöd bl a i form av tydliga direktiv och återkoppling. Uppföljningen av förändringsarbetet har varit otillräcklig, vilket har försämrat möjligheterna till lärande och korrigering.

### Förbättringsområden

En fundamental fråga är att klargöra vilken status Skånsk Livskraft – vård och hälsa ska ha framöver. I den fortsatta utvecklingen är följande områden viktiga:

- Tydliggör nuläge och framtid för Skånsk Livskraft – vård och hälsa.
- Fokusera på stödet till chefer och ledare i organisationen.
- Klargör att hela hälso- och sjukvårdsorganisationen ska omfattas.
- Genomför systematisk uppföljning som grund för ett lärande som stödjer förändringsarbetet.

