

Granskning av verksamhetsstyrning -rapport nr 13

Den sammanfattande bedömningen är att verksamhetsstyrningen i Region Skåne fungerar utifrån ett formellt processperspektiv, men att den i praktiken inte är ändamålsenlig. Granskningen visar att den formella verksamhetsstyrningsprocessen finns och efterlevs men att den praktiska styrningseffekten, särskilt på klinisknivå, behöver förbättras för att anses som ändamålsenlig. Vidare är antalet mål fortsatt för många och behöver reduceras.

Utifrån resultat av granskningen framkommer bland annat att hälso- och sjukvårdsnämnden har utvecklat relevanta mål, styrtalet och konkreta aktiviteter i någon utsträckning men det finns fortsatt utrymme till förbättring, exempelvis genom att inkludera fler mätbara kvalitetsparametrar i målen. Målen behöver bli mer specifika, mätbara och tidsbundna, idag är det främst tillgänglighetsmålen som uppfyller kraven. Målen behöver förankras i större utsträckning samt anpassas till rådande förutsättningar, främst långvarig kompetensbrist, för att de ska uppfattas som realistiska. Mål-uppföljning och åtgärder vid avvikelser uppfattas ofta som bristfälligt. Detta bedöms vara den svagaste länken i verksamhetsstyrningen.

Sjukhusstyrelse Ängelholm rekommenderas att:

- Fortsätta arbetet med att tolka och bryta ner mål samt reducera antalet mål. Vidare bör målen i större utsträckning anpassas efter olika organisatoriska nivåer och specifika verksamhetsområden.
- Fortsätt utveckla relevanta mål med större fokus på konkreta aktiviteter, styrtalet och mätbara kvalitetsparametrar. Vidare bör fler styrelser aktivt arbeta tillsammans med verksamheterna för att ta fram konkreta aktiviteter och styrtalet inom samtliga målområden.
- Målen bör förankras med verksamheterna i större utsträckning och arbetet med målöverlämningarna mellan olika organisatoriska nivåer bör stärkas.

Yttrande sjukhusstyrelse Ängelholm:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniks specifika förbättringsområden. För att uppnå det rekommenderas att regionstyrelsen, med stöd av hälso- och sjukvårdsnämnden, tar fram regionövergripande arbetsinstruktioner för hur respektive organisationsnivå förväntas arbeta med målen.

Sjukhusstyrelsen instämmer och ser ett värde av tydliga regionala instruktioner för specifika och mätbara mål.

Fortsätta arbetet med att tolka och bryta ner mål samt reducera antalet mål. Vidare bör målen i större utsträckning anpassas efter olika organisatoriska nivåer och specifika verksamhetsområden.

Förvaltningen Skånes sjukhus nordväst påbörjade under 2022 arbetet med att införa ett nytt internt ledningssystem som kommer att användas inom Ängelholms sjukhusstyrelse från 2023 och framåt. Ledningssystemet är ett internationellt erkänt ledningssystem och som nyttjar verktyget x-matris. Modellen syftar till att hela organisationen har gemensamt fokus och bidrar till helheten genom nedbrytning av övergripande mål och aktiviteter till varje enhet. I detta arbete ligger att målen ska vara relevanta för respektive verksamhet och ned på enhetsnivå.

Fortsätta utveckla relevanta mål med större fokus på konkreta aktiviteter, styrtal och mätbara kvalitetsparametrar. Vidare bör fler styrelser aktivt arbeta tillsammans med verksamheterna för att ta fram konkreta aktiviteter och styrtal inom samtliga målområden.

I arbetet med den nya ledningsmodellen tydliggörs kopplingen mellan strategiska fokusområden, strategiska förbättringsaktiviteter samt måttal och hur nedbrytning därefter sker för varje verksamhetsområde.

Målen bör förankras med verksamheterna i större utsträckning och arbetet med målöverlämningarna mellan olika organisatoriska nivåer bör stärkas.

I ledningssystemet kommer mål formuleras för sjukhusets olika organisationsnivåer och verksamheter. Arbetet innebär även ett system för visualisering av data så att medarbetare har kunskap om måluppfyllelse samt kan ta till korrigerande åtgärder för att nå mål. I ledningssystemet tydliggörs varje verksamhets ansvar för att förbättra om de fem fokusområdena: Hög medicinsk kvalitet och säker vård; Hållbarhet och

ekonomisk hushållning; God tillgänglighet; Attraktiv arbetsgivare; Drivande inom innovation och teknik.

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelsen kommer följa upp utvecklingen av arbetet med ledningssystemet och hur detta kan bidra att förbättra uppföljning och måluppfyllelse. Uppföljning sker genom delårs- och årsrapporter.