

Granskning av Produktivitet och effektivitet rapport nr 14 SHS Sus

Bakgrund

På uppdrag av Region Skånes revisorer har Sirona granskat produktivitet och effektivitet i Region Skåne. Syftet med granskningen har varit att bedöma om Region Skåne har ett ändamålsenligt arbete för att öka produktiviteten och effektiviteten inom hälso- och sjukvården.

Revisionens samlade bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att det i Region Skåne inte sker ett ändamålsenligt arbete för ökad produktivitet och effektivitet. Granskningen visar att det saknas ett systematiskt helhetsgrepp om frågorna, vilket gör att delar av arbetet mynnar ut i lokala och i sig positiva förbättringsarbeten. Vidare framgår det i rapporten att dessa förbättringsprojekt och system i sig är positiva men att det i allt väsentligt är upp till respektive förvaltning, sjukhus eller klinik att driva arbetet för ökad produktivitet och effektivitet. Av rapporten framgår att det således finns möjlighet att förbättra arbetet lokalt inom respektive styrelse men särskilt när det gäller den samlade regionövergripande produktionsstyrningen.

Yttrande sjukhusstyrelse Sus

Nedan följer Skånes universitetssjukhus (Sus) kommentarer med anledning av rapportens rekommendationer. Yttrandet inleds med en övergripande kommentar.

Övergripande kommentarer

Sjukhusstyrelse Sus instämmer till stora delar med revisionens samlade bedömning. Det finns möjligheter att förbättra arbetet när det gäller den samlade regionövergripande produktionsstyrningen och ett IT-stöd som möjliggör jämförelser och uppföljning av produktions- och kapacitetsplanering skulle vara en central del i förbättringsarbetet.

Sjukhusstyrelserna rekommenderas att utifrån de gemensamma definitionerna implementera och arbeta med relevanta och jämförbara mål och måttetal för produktivitet och effektivitet.

Sus instämmer i iakttagelsen att gemensamma regionövergripande definitioner för begreppen produktivitet och effektivitet och gemensamma relevanta och jämförbara mål för produktivitet är en viktig för att kunna följa utvecklingen av produktivitet och effektivitet. Sus instämmer vidare i revisionens bedömning att det i dagsläget inte finns ett ändamålsenligt IT-stöd som möjliggör för verksamheterna att på ett tillgängligt och jämförbart sätt kunna följa sin produktions- och kapacitetsutveckling och utifrån detta omfördela besök, operationer eller andra åtgärder mellan sjukhus och verksamheter. Bristen på produktions- och kapacitetsplaneringsverktyg försvårar också arbetet med att tillse att schema- och resursplanering görs utifrån tillgängliga resurser, som exempelvis operationslokaler, snarare än utifrån vårdbehovet. Sus vill dock framhålla att det även utan ändamålsenligt IT-stöd är möjligt att genomföra förbättringar, vilket också flera verksamheter har visat. Som framhålls i granskningen pågår det såväl på sjukhusnivå som på verksamhetsnivå kontinuerligt arbete för ökad produktivitet och effektivitet. Såväl produktivitet som effektivitet är redan idag nyckelbegrepp på Sus. Olika kopplade aspekter följs upp löpande, däribland kopplat till tillgänglighet, ledtider, produktion, beläggningsgrad m.m. Sus bedömer dock i likhet med revisionen att arbetet behöver intensifieras på samtliga nivåer i organisationen för att förbättra produktiviteten.

Sus arbetar tillsammans med regionens koncernkontor för att ta fram mått som mäter bland annat produktion och produktivitet. I samband med det behöver Sus även bryta ned och förtydliga måtten så att de blir begripliga, konkreta och möjliga att agera utifrån för förvaltningens verksamheter. När måtten bryts ned till verksamheternas olika delar blir det extra viktigt att de är korrekta. Ungefärliga måttetal som är gångbara på aggregerad nivå blir oftast svårhanterliga längre ned i organisationen. Därför krävs det av organisationen att den ser till så att indatan är korrekt och att tolkningen av de framtagna måtten är tydlig.

I brist på regiongemensamma mått och måttal av produktion och produktivitet har en bred och spretig flora av olika mätmetoder uppstått inom organisationen. När gemensamma uppföljningar arbetas fram inom regionen måste Sus arbeta med att ensa och skapa samsyn kring de gemensamma måtten på ett sätt som inte berövar verksamheten nyttan av de egenkonstruerade uppföljningarna.

Sjukhusstyrelserna rekommenderas att utifrån produktions- och kapacitetsplaneringen bygga upp en långsiktig lokal kompetensförsörjningsplan, som ett komplement till den regionövergripande planen.

En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en avgörande möjliggörare för att möta de utmaningar som hälso- och sjukvården står inför. Sjukhusstyrelsen antar årligen en kompetensförsörjningsplan vars syfte är att tillse en långsiktig hållbar kompetensförsörjning. En del i arbetet är att analysera behov såväl

långsiktigt som kortsiktigt för att kunna genomföra åtgärder i tid för att möta en ökad efterfrågan eller minskad tillgång till viss kompetens. Fokus i de senaste årens kompetensförsörjningsplaner har varit att minska personalomsättningen och behålla medarbetare genom att kompetensutveckla och stödja olika karriärvägar. Projekt som utvecklingsprogrammet Core Curriculum, Magnetmodellen på Sus och Tillitsbaserad styrning och ledning utgör viktiga långsiktiga strategiska arbeten för att minska personalomsättningen, som också bidrar till att öka Sus attraktivitet som arbetsgivare. Sus kommer fortsätta detta arbete. En viktig del i den fortsatta utvecklingen är att tillse att verktyg utvecklas som tydligt kopplar produktions- och kapacitetsplaneringen med schema- och resursplanering. Sus deltar i detta arbete.

Sjukhusstyrelserna rekommenderas att bedriva ökad samverkan mellan specialistvård och primärvård för att göra vården mer tillgänglig och möjliggöra att trånga sektorer öppnas upp.

Sjukhusstyrelsen Sus instämmer i bedömningen att ökad samverkan mellan specialistvård och primärvård är en viktig del för att göra vården mer tillgänglig och möjliggöra att trånga sektorer öppnas upp. Det finns väl uppbyggda strukturer för samverkan mellan specialistvård och primärvård. Därutöver pågår flera stora samarbetsprojekt med Primärvården, bland annat en utveckling av sjukhusvård i hemmet, mobila team för punktinsatser, skapande av ett Centrum för digitala specialistkonsultationer där en mängd olika specialiteter inom Skånes universitetssjukhus kan erbjuda ett stöd till Primärvården genom ett trepartssamtal mellan primärvårdsläkare, sjukhusspecialist och patient via ett videomöte. Under hösten 2022 inleddes projekt omställning akuta vårdflöden för att åstadkomma ett bättre omhändertagande av akuta patienter. Målet är att patienter ska vårdas i rätt tid, inom rätt specialitet och på rätt vårdnivå; ett omhändertagande på akutmottagningen ska bara ske när det är värdeskapande för patienten. Arbetet har inte bara involverat Sus alla verksamheter, utan också den offentliga och privata primärvården samt kringliggande kommuner. Projekten bedöms kunna ligga till grund för modeller som kan skalas upp och implementeras i hela Skåne. I enlighet med ovan har Sus i verksamhetsplan 2023 ett mål om att utveckla, skala upp och implementera projekt kring nära vård, mobil vård och sjukvård i hemmet.

Sjukhusstyrelserna rekommenderas att, utifrån fastställda mål och mätetal för produktivitet och effektivitet, genomföra regelbundna uppföljningar samt öka kravet på åtgärd vid eventuella avvikelser.

Sjukhusstyrelsen delges regelbundet uppföljningar av produktion, bland annat genom fördjupade månadsrapporter, delårs- och helårsberättelser. Därutöver sker rapportering av produktion vid styrelsens sammanträden, tillsammans med information om pågående åtgärder på en sjukhusövergripande nivå.

Utöver detta följs resultat upp löpande på tjänstemannanivå. Mellan förvaltningsledning och verksamhetsledning sker regelbundet dialogmöten, minst två gånger årligen, där uppföljning av måluppfyllelse, exempelvis produktion, sker.

Där diskuteras också vid behov olika åtgärdsförslag och ägare till åtgärderna utses. Åtgärderna följs sedan löpande upp och summeras och revideras vid nästa verksamhetsdialog. Den ekonomiska situationen under 2023 gör att specialuppföljningar med vissa verksamheter kommer att krävas oftare.

Sus arbetar vidare med att skapa en gemensam överblickbar utdataplattform som visar för verksamheterna relevanta variabler i samlad form. I den kommer produktions- och kvalitetsdata inkluderas. Tanken är att den ska vara ett stående inslag på förvaltningens ledningsmöten. Datan kopplad till produktion och kvalitet i dagsläget inte tillräckligt kvalitetssäkrad för att kunna ingå i nyckeltal så som produktivitetsmått enligt definitionen i rapporten. Uppföljningen av produktion ekonomi och resurser bör dock göras samtidigt och samlat så att sambandet tydliggörs.

Utifrån det förbättringsarbetet som sker under ledning av Regionstyrelsen kommer Sus fortsätta utveckla metoder och mekanismer för uppföljning och rapportering.

Maria Berglund
Ordförande

Björn Lövgren Ekmehag
Förvaltningschef