

Fredrik Ljunggren  
Yrkesrevisor  
Certifierad kommunal revisor  
040-675 30 57  
[fredrik.ljunggren@skane.se](mailto:fredrik.ljunggren@skane.se)

Datum 2016-11-24  
Dnr 1600294

1 (3)

Regionstyrelsen  
Hälsa- och sjukvårdsnämnden  
Servicenämnden

## Granskning av effektivitet och produktivitet inom stödfunktioner (rapport nr 11 - 2016)

Revisorerna har genomfört en granskning av effektivitet och produktivitet inom stödfunktioner i Region Skåne. Capire Consulting AB har biträtt i granskningsarbetet och upprättat bifogad rapport. Kontaktperson från revisorskollegiet har varit Michael Michaelsen. Fredrik Ljunggren har varit projektledare från revisionskontoret.

Det övergripande syftet med granskningen har varit att ge revisorerna ett underlag för att bedöma om Regionservice och Medicinsk Service bedriver verksamhet som utförs på ett ändamålsenligt och effektivt sätt samt om den mottagande verksamheten erhåller service och support enligt förväntad och överenskommen kvalitet. Granskningen har utförts under perioden augusti till och med november 2016.

Resultatet av granskningen visar på den övergripande bedömningen att såväl Regionservice som Medicinsk service arbetar med en strategisk ansats för ökad kostnadseffektivitet och produktivitet. Med hänsyn tagen till olika styrsystem och ersättningsmodeller inom Region Skåne görs bedömningen att samverkan mot gemensam måluppfyllelse är svår att åstadkomma. Fokus på kostnadsreduceringar utan balansering av övriga perspektiv i det balanserade styrkortet riskerar att skapa större ineffektivitet än att bidra till förbättringar av kvalitet och effektivitet. Berörda ansvariga nämnder, det vill säga regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden samt servicenämnden, har anledning att klargöra hur styrningen av stödfunktionerna ska ske på strategisk nivå samt fastställa en utvecklingsplan med tydliga mätpunkter.

Båda förvaltningarna arbetar med uttalade strategier för ökad effektivitet och kunddialog är en aktiv del av dessa strategier. Ambitionerna hämmas dock av flera skäl. Ett sådant är avsaknad av tydliga nyckeltal som kan redovisas öppet och följas över tid. Från koncern- och regionledning har inte på ett tydligt sätt kommunicerats vilka verksamhetsmål utöver de rent ekonomiska som de önskar att stödfunktionerna ska uppnå. Särskilt inom Regionens service har hittills i huvudsak saknats verktyg för att på ett tillförlitligt sätt redovisa produktion och produktionens kvalitet till kunderna och till regionens ledning. Det är ett förhållande som undergräver förutsättningarna för en fruktbar och meningsfull kunddialog. Ett omfattande missnöje från Regionens service kunder har redovisats i detta avseende.

Missnöje uttrycks även mot Regionens IT-verksamhet. Granskningen visar på att kritikens egentliga föremål är de verkliga eller upplevda brister som finns inom många av de IT-system som Regionen tillämpar. Den styr- och förvaltningsmodell som Medicinsk service infört för IT och MT bedöms som väl anpassad till de krav som ställs på operativ och taktisk nivå. Bedömningen är att styrningen på strategisk nivå är ryckig, otydlig och inte tillräckligt långsiktig.

De två förvaltningarna har diametralt olika ekonomiska styrmodeller. I fråga om Medicinsk service tydliggör modellen kundernas ekonomiska ansvar. Medicinsk service har också ett tydligt mandat att effektivisera verksamheten genom strukturella åtgärder såsom koncentration och automation. Regionens service finansieras genom en anslagsliknande modell som fått till effekt att tjänsterna till dels kommit att uppfattas som "fria nyttigheter". Modellen befrämjar inte en god effektivitet på systemnivå. Den skapar dock ett högt kostnadstryck på Regionens service som saknar data för att föra en dialog om vilka tjänster som ska ha en sänkt servicenivå för att budgeten ska kunna hållas.

Trots en aktiv strävan och ett strategiskt angreppssätt inom Regionens service är bedömningen att det saknas tydliga mål och mått för att beskriva verksamhetens effektivitet och produktivitet. Medicinsk service tillämpar vad gäller Labmedicin mål och mått för att följa produktion och produktivitet på ett systematiskt sätt, medan det för IT/MT-verksamheterna finns anledning att utveckla mer stringenta mål och mått som kopplar till vilka bidrag och effekter som uppnås hos kunderna. För att kunna genomföra kostnadsbesparingar men ändå bibehålla produktiviteten och effektivitet bör verksamheterna ha fastställda mål och mått för hur effektiviteten ska kunna mätas.

Såväl Regionens service som Medicinsk service har redovisat handlingsplaner till regionstyrelsen kopplat till effektiviseringskrav med anledning av det ekonomiska läget. Bedömningen är att återkopplingen mellan servicenämnd och Regionens service fungerar tillfredsställande medan HSN:s roll som driftledningsnämnd för Medicinsk service är otydlig. Då koncernråd IT sedan 2015 inte längre existerar kan det finnas behov av ett forum för strategiska diskussioner mellan koncernledning och IT/MT. Vidare kan avstämningar mellan Regionens service och koncernledningen behöva göras i större utsträckning för att stämma av och diskutera förvaltningarnas eventuella ökade beställningsvolymmer.

Granskningen har bland annat identifierat följande **förbättringsområden**:

1. Ansvariga nämnder bör fastställa övergripande effektivitets- och produktivitetsmål
2. Ekonomiska styrmodeller med incitament för effektivisering
3. Tydliggöra stödfunktionernas roll som viktig del av patient- och andra centrala processer
4. Tydliga och specificerade fakturaunderlag
5. Regler och rutiner för planering och genomförande av besparingar och ändringar av servicenivå i samspel mellan serviceleverantör och kärnverksamhet
6. Tydliggöra befogenheter och ansvar för tilläggsbeställningar

Revisorerna emotser svar på rapporten och särskilt områdena ovan från servicenämnden, hälso- och sjukvårdsnämnden (ansvarig driftledningsnämnd för Medicinsk Service) samt övergripande svar från regionstyrelsen.

Vilka åtgärder planeras för att uppnå förbättringarna, och hur ser tidplanen ut för detta?

Vi emotser svar senast 2017-01-25.

För revisorskollegiet

Lars-Erik Lövdén  
Ordförande

Johan Rasmusson  
Revisionsdirektör