

Eva Tency Nilsson
Yrkesrevisor
Certifierad kommunal revisor
044-309 33 07
evatency.nilsson@skane.se

Datum 2016-10-20
Dnr 1600285

1 (3)

Regionstyrelsen
Hälso- och sjukvårdsnämnden
Sjukvårdsnämnd SUS, Sund och
Kryh

Granskning av effektivitet och produktivitet i hälso- och sjukvården (rapport nr 8 - 2016)

Revisorerna har genomfört en granskning av effektivitet och produktivitet i hälso- och sjukvården i Region Skåne. Capire Consulting AB har biträtt i granskningsarbetet och upprättat bifogad rapport. Kontaktperson från revisorskollegiet har varit Louise Rehn Winsborg. Projektledare från revisionskontoret har varit Eva Tency Nilsson.

Det övergripande syftet med granskningen har varit att ge revisorerna underlag för att bedöma om hälso- och sjukvården i Region Skåne styrs på ett sätt om främjar effektivitet och produktivitet. Granskningen omfattar hur Region Skåne centralt och Skånes Universitetssjukvård (SUS), Skånevård Kryh och Skånevård Sund (inkluderande primärvård) lever upp till kraven på effektivitet och produktivitet i hälso- och sjukvården. Granskningen har även omfattat hur styrningen av resurser sker inom vården och därvid även ersättningssystemen. Granskningen omfattar perioden 2014 och framåt. Granskningen har genomförts under juni – september 2016.

Utifrån gällande regelverk såsom hälso- och sjukvårdslagen och kommunallagen ställs höga krav på att hälso- och sjukvårdsorganisationen ska vara effektiv. Verksamheten ska vara ekonomiskt balanserad, tillgodose hög patientsäkerhet, vara av god kvalitet samt bedrivas kostnadseffektivt. Sett till den utveckling som sker och olika framtidsscenarios för hälso- och sjukvården tydliggörs kraven på effektivitet än mer. Hälso- och sjukvården har under en lång följd av år haft en kostnadsökningstakt som överstiger kostnadsökningen i samhället i övrigt. I förening med en lägre produktivitet utveckling skapas en stor press på hälso- och sjukvårdens finansiering.

I granskningen framkommer bland annat att det i huvudsak inte sker någon strukturerad eller kvalitetssäkrad mätning av varken produktivitet eller

effektivitet inom den skånska hälso- och sjukvården. Region Skåne saknar gemensamma, aktuella och tillförlitliga mått för att följa produktivitet och effektivitet inom hälso- och sjukvårdsorganisationen. Det saknas därmed även instrument för att beskriva hur läget ser ut totalt och inom förvaltningarna annat än mer indikativt.

Region Skåne arbetar enligt vad som framkommit aktivt för att åstadkomma en ekonomi i balans, bland annat genom olika effektiviseringsåtgärder. Dessa sker både på kort sikt – såsom rullande handlingsplaner som utformas inom respektive förvaltning med bred ansats – och på lång sikt. Ambitionerna för den längre sikten upptar frågor såsom värdebaserad vård, utveckling av hemsjukvård, eHälsa, avlastning och effektivisering av administrativa tjänster och utvecklad styrning inom exempelvis produktionsplanering.

På kort sikt är fokus för arbetet kostnadsreduktion. I denna och även andra genomförda granskningar har det framkommit att vissa av åtgärderna har varit kontraproduktiva och på flera håll motverkat ett konstruktivt förändringsklimat. Bland de anställda finns upplevelser av försämrad arbetsmiljö och Region Skånes hälso- och sjukvård brottas med en kompetensförsörjningsproblematik som motverkar flera av effektiviseringsambitionerna. I granskningen har det framkommit ett flertal uttalanden om att sjukvården är underfinansierad. Dessa signaler riskerar att leda till en förväntan hos verksamheterna att nya tillskott kommer och därmed riskerar drivkrafterna till förbättringar att avta påtagligt.

Vidare görs bedömningen att nuvarande ersättningsmodell infördes till stora delar med syftet att underlätta utveckling av öppna vårdformer och andra strukturella förändringar. Till dels har detta syfte uppnåtts. Det har samtidigt framkommit synpunkter att modellen inte befrämjar produktivitet och att incitamenten för ökad effektivitet är svaga. Det har bland annat fått till effekt att särskilda medel för ökad tillgänglighet har skjutits till.

Den samlade bedömningen är att arbetet för att främja effektivitet och produktivitet inom hälso- och sjukvården i Region Skåne har en hög ambition. Arbetet saknar dock den systematik som krävs för att få ett hållbart genomslag i verksamheten. Ansvar för dessa brister delas av flera beslutande organ i Region Skåne. Det operativa ansvaret för ökad produktivitet och effektivitet vilar i nuvarande organisation på driftledningsnämnderna. Ansvar för att utveckla en sammanhållen regiongemensam strategi och adekvata styrinstrument för ökad effektivitet ligger hos regionstyrelse och hälso- och sjukvårdsnämnd.

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

1. En samlad strategi för effektivisering som omfattar både det kortsiktiga och långsiktiga perspektivet bör tas fram. Strategin bör tydliggöra hur Region Skåne avser att hantera de stora utmaningar som gäller för hälso- och sjukvården för att åstadkomma en jämlik hälsa inom beslutade ekonomiska ramar.
2. Tydliga mål och index bör utvecklas för att följa utvecklingen av effektivitet och produktivitet. Regiongemensamma och ändamålsenliga

uppföljningsinstrument och stöd för alla nivåer i organisationen bör parallellt utvecklas.

3. Resultatmål bör införas per patientgrupp där medicinska-, omvårdnads-/patientnytt-, ekonomiska- och livskvalitetsmått definieras istället för mål för enskilda verksamheter och delprocessmått.
4. En organisation som befrämjar innovationer och horisontellt lärande bör skapas. Tillika bör omvärldsbevakning och benchmarking förstärkas vad gäller patientprocessperspektivet och hur detta kan gynnas genom rätt incitament.
5. Tydliggöra var det politiska och operativa ansvaret ligger dels för effektivitetsfrågor (vad som ska åstadkommas), dels för produktivitetsfrågor (hur det ska åstadkommas).
6. Ersättningsmodellerna med högre inslag av målrelaterad ersättning bör utvecklas. Arbetet med att utveckla värdebaserade ersättningsmodeller bör intensifieras.
7. Organisationskulturen bör utvecklas och stärkas för att skapa förutsättningar för större delaktighet och helhetstänkande samt att föra vidare kunskap från utvecklingsprojekt till ordinarie strukturer.

Revisorerna emotser svar på rapporten och särskilt områdena ovan. Vilka åtgärder planeras för att uppnå dessa förbättringar, och hur ser tidplanen ut för detta? Regionstyrelsen och respektive nämnd uppmanas att svara utifrån sina perspektiv och uppdrag.

Vi emotser svar senast 2016-12-31.

För revisorskollegiet

Lars-Erik Lövdén
Ordförande

Johan Rasmusson
Revisionsdirektör