

Fredrik Ljunggren  
Certifierad kommunal revisor  
fredrik.ljunggren@skane.se

## MISSIV

Datum 2022-12-13  
Dnr 2022-RG000010

Regionstyrelsen  
Hälso- och sjukvårdsnämnden  
Samtliga åtta sjukhusstyrelser

## Granskning av Verksamhetsstyrning - Rapport nr 13 – 2022

Den sammanfattande bedömningen är att verksamhetsstyrningen i Region Skåne fungerar utifrån ett formellt processperspektiv (mål sätts och de följs upp) 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.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har utvecklat relevanta mål, styrtal 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.

Måluppföljning och åtgärder vid avvikelse uppfattas ofta som bristfälligt, vilket även dokumentgranskningen styrker. Detta bedöms vara den svagaste länken i verksamhetsstyrningen.

I bilaga till detta missiv lämnar vi rekommendationer till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och samtliga åtta sjukhusstyrelser. I bilaga anges också instruktioner för yttrande samt svarsformulär.

Revisorskollegiet behandlade rapporten vid sammanträdet 2022-12-13 och beslutade att översända missiv och rapport för yttrande till ovan berörda nämnder/styrelser. Yttranden med uppgifter om verkställda och planerade åtgärder ska lämnas senast 2023-03-30.

För revisorskollegiet

Louise Rehn Winsborg  
Ordförande

George Smidlund  
Revisionsdirektör

## Revisorernas rekommendationer

Rekommendationer till regionstyrelsen:

- Målen behöver bli mer realistiska och anpassas efter rådande förhållande. För att identifiera vad som är realistiskt rekommenderar granskaren att målen diskuteras med verksamheterna i större utsträckning innan de fastställs.

Rekommendationer till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden:

- Måluppföljningen behöver förbättras och åtgärder behöver vidtas vid avvikelser. Hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen bör tillsammans utforma och implementera tydliga, regionövergripande, riktlinjer på vad som ska genomföras när mål inte uppfylls.

Rekommendationer till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och samtliga åtta sjukhusstyrelser:

- Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Rekommendationer till regionstyrelsen och samtliga åtta sjukhusstyrelser:

- Fortsätt 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, styrta och mätbara kvalitetsparametrar. Vidare bör fler styrelser aktivt arbeta tillsammans med verksamheterna för att ta fram konkreta aktiviteter och styrta inom samtliga målområden.
- Målen bör förankras med verksamheterna i större utsträckning och arbetet med målöverlämningarna mellan olika organisatoriska nivåer bör stärkas.

## **Anvisningar för yttrande**

- Svaret ska innehålla uppgifter om vilka åtgärder som vidtagits eller planeras vidtas utifrån revisorernas rekommendationer.
- Det ska finnas en tydlig koppling mellan de rekommendationer som revisorerna lämnat och de åtgärder som beskrivs i svaret.
- Svaret bör så långt det är möjligt innehålla tidsangivelser för när åtgärderna genomförs.
- Svaret bör så långt det är möjligt innehålla beskrivning hur åtgärderna genomförs.
- Svaret bör så långt det är möjligt beskriva vilken eller vilka funktioner inom förvaltningen eller sjukhuset som fått i uppdrag att arbeta med åtgärderna.
- Om styrelsen/nämnden inte planerar att vider några åtgärder, motivera varför.
- Om styrelsen/nämnden inte kan svara på utsatt tid, kontakta revisionskontoret.

Nedan bifogas formulär som kan användas för svar på revisorernas rekommendationer. Syftet med formuläret är att underlätta kommunikationen och därmed tydliggöra vilka åtgärder styrelsen och nämnden vidtagit eller planerar att vidta.

## Svarsformulär för regionstyrelsen

Målen behöver bli mer realistiska och anpassas efter rådande förhållande. För att identifiera vad som är realistiskt rekommenderar granskaren att målen diskuteras med verksamheterna i större utsträckning innan de fastställs.

Regionstyrelsens svar:

Måluppföljningen behöver förbättras och åtgärder behöver vidtas vid avvikelser. Hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen bör tillsammans utforma och implementera tydliga, regionövergripande, riktlinjer på vad som ska genomföras när mål inte uppfylls.

Regionstyrelsens svar:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Regionstyrelsens svar:

Fortsätt 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.

Regionstyrelsens svar:

Fortsätt 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.

Regionstyrelsens svar:

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

Regionstyrelsens svar:

Övriga kommentarer:

Regionstyrelsens svar:

## Svarsformulär för hälso- och sjukvårdsnämnden

Måluppföljningen behöver förbättras och åtgärder behöver vidtas vid avvikelser. Hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen bör tillsammans utforma och implementera tydliga, regionövergripande, riktlinjer på vad som ska genomföras när mål inte uppfylls.

Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:

Övriga kommentarer:

Hälso- och sjukvårdsnämndens svar:

## Svarsformulär för sjukhusstyrelse Sus:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Sjukhusstyrelse Sus svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Sus svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Sus svar:

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

Sjukhusstyrelse Sus svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelse Sus svar:



## Svarsformulär för sjukhusstyrelse Landskrona:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Sjukhusstyrelse Landskronas svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Landskronas svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Landskronas svar:

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

Sjukhusstyrelse Landskronas svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelse Landskronas svar:

## Svarsformulär för sjukhusstyrelse Trelleborg:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Sjukhusstyrelse Trelleborgs svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Trelleborgs svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Trelleborgs svar:

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

Sjukhusstyrelse Trelleborgs svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelse Trelleborgs svar:

## Svarsformulär för sjukhusstyrelse Ystad:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Sjukhusstyrelse Ystads svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Ystads svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Ystads svar:

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

Sjukhusstyrelse Ystads svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelse Ystads svar:

## Svarsformulär för sjukhusstyrelse Kristianstad:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Sjukhusstyrelse Kristianstads svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Kristianstads svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Kristianstads svar:

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

Sjukhusstyrelse Kristianstads svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelse Kristianstads svar:



## Svarsformulär för sjukhusstyrelse Hässleholm:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Sjukhusstyrelse Hässleholms svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Hässleholms svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Hässleholms svar:

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

Sjukhusstyrelse Hässleholms svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelse Hässleholms svar:

## Svarsformulär för sjukhusstyrelse Helsingborg:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Sjukhusstyrelse Helsingborgs svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Helsingborgs svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Helsingborgs svar:

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

Sjukhusstyrelse Helsingborgs svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelse Helsingborgs svar:

## Svarsformulär för sjukhusstyrelse Ängelholm:

Målen bör bli mer specifika, mätbara och tidsbundna samt kopplade till kliniskspecifika 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.

Sjukhusstyrelse Ängelholms svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Ängelholms svar:

Fortsätt 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.

Sjukhusstyrelse Ängelholms svar:

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

Sjukhusstyrelse Ängelholms svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelse Ängelholms svar: