

Eva Tency Nilsson
Certifierad kommunal revisor
evatency.nilsson@skane.se

MISSIV

Datum 2024-12-17
Dnr 2024-RG000041

För yttrande till:

Regionstyrelsen
Hälso- och sjukvårdsnämnden
Sjukhusstyrelse Kristianstad
Sjukhusstyrelse Trelleborg
Sjukhusstyrelse Ängelholm
Primärvårdsnämnden
Psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden

Granskning Framtidens hälsosystem – Delgranskning 3: Omställning till Framtidens hälsosystem - Rapport nr 12 – 2024

Sirona har på revisorernas uppdrag genomfört en granskning av Framtidens hälsosystem, i tre separata men sammanhållna delgranskningar. Denna tredje delgranskning berör Omställningen till Framtidens hälsosystem. Syftet med denna granskning har bland annat varit att besvara granskningens övergripande syfte, att bedöma om Region Skånes förändringsarbete styrs och följs upp på ett ändamålsenligt sätt så att fastställda målsättningar uppnås. En delfrågeställning har varit om dessa arbeten skapar förutsättningar för ett kontinuerligt lärande och spridning av goda exempel inom organisationen¹.

Den samlade bedömningen är att Region Skånes styrning och genomförande vad avser insatsområdena personcentrerat arbetssätt och hälsofrämjande och förebyggande insatser inom Framtidens hälsosystem inte sker på ett ändamålsenligt sätt i förhållande till de mål som har formulerats.

Implementeringen av ett personcentrerat arbetssätt bedöms inte ske på systemnivå, även om det finns goda exempel och väletablerade arbetssätt i vissa av Region Skånes verksamheter. Det finns inte en tydlig styrning och inte heller en gemensam bild av begreppet ”personcentrerat arbetssätt”, och de formulerade målen bedöms vara otydliga. Samverkan och involvering av

¹ Denna granskning har avgränsats till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, primärvårdsnämnden, psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden, regionala utvecklingsnämnden samt sjukhusstyrelserna Kristianstad, Trelleborg och Ängelholm. Granskningen har genomförts under perioden mars 2024 – november 2024.

patienter och invånare bedöms inte ske i tillräcklig utsträckning. Vidare bedöms att implementeringen av hälsofrämjande och förebyggande insatser inte prioriterats i tillräcklig utsträckning under den period som granskningen omfattar. Det pågår enskilda aktiviteter och projekt men det bedöms saknas ett helhetsgrepp på systemnivå med tydlig politisk styrning och prioritering, liksom tydliga incitament. Det ses som positivt att flera aktörer med olika infallsvinklar är involverade i arbetet, så som koncernstab kommunikation och avdelningen för regional utveckling.

Därutöver är bedömningen att förändringsarbetet avseende Framtidens hälsosystem som helhet inte på ett helt ändamålsenligt sätt styrs och följs upp, så att fastställda målsättningar uppnås. Det pågående förändringsarbetet som syftar till att uppnå ett långsiktigt hållbart resursutnyttjande bedöms inte, fyra år efter beslut i regionfullmäktige, ha fått önskat genomslag i ordinarie verksamhet. Det bedöms inte heller skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande och spridning av goda exempel inom organisationen.

Utmaningen i sammanhanget bedöms vara att det inte finns en tillräckligt konkretiserad målbild eller förankring av omställningen till Framtidens hälsosystem. Förväntningarna på förändringsarbetet är dock höga, särskilt efter förstärkningen av ledningsstrukturen under 2023 som sägs ha gett förändringsarbetet ny kraft. Trots det görs bedömningen att den politiska styrningen är otydlig och i liten utsträckning anpassad för att framgångsrikt leda och styra en så genomgripande och komplex förändring som omställningen till Framtidens Hälsosystem ger uttryck för. Det finns ett behov av att precisera vilket politiskt organ som har det huvudsakliga ansvaret för styrning och ledning mot de uppsatta målen, såväl som vilket ansvar och mandat som vilar på övriga styrelser och nämnder. Detta gäller särskilt för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, primärvårdsnämnden, psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden, och sjukhusstyrelserna.

Den indirekta styrningen av Framtidens hälsosystem som idag sker via den parlamentariska/politiska referensgruppen är i allt väsentligt ett sätt att kompensera för denna otydlighet men löser inte frågan om en tydlig ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Arbetet med omställningen till Framtidens hälsosystem bedöms därtill inte följas upp på ett helt ändamålsenligt sätt och erfarenheter som genereras i arbetet bedöms inte spridas eller tillvaratas så att det skapar ett kontinuerligt lärande.

Förankringen av omställningen bedöms hittills inte ha skett på ett helt ändamålsenligt sätt inom organisationen eller hos samverkansparter. Särskilt saknas förankring av fastställda aktiviteter, målbild och ansvarsfördelning. Förankringen bedöms vara tillräcklig på ledningsnivå men otillräcklig längre ut i organisationen. Därutöver bedöms dagens ersättningsmodeller för primärvård och somatisk sjukvård inte stödja personcentrerade arbetssätt eller hälsofrämjande och förebyggande insatser, och inte heller omställningen till Framtidens hälsosystem som helhet.

I bilaga till detta missiv lämnar vi **rekommendationer** till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, sjukhusstyrelse Kristianstad, sjukhusstyrelse Trelleborg, sjukhusstyrelse Ängelholm, primärvårdsnämnden och psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden. I bilaga anges också instruktioner

för yttrande samt svarsformulär.

Revisorskollegiet behandlade rapporten vid sammanträdet 2024-12-17 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 2025-03-31.

Rapporten har även översänts för kännedom och beaktande till sjukhusstyrelse Sus, sjukhusstyrelse Hässleholm, sjukhusstyrelse Helsingborg, sjukhusstyrelse Ystad, sjukhusstyrelse Landskrona och regionala utvecklingsnämnden.

För revisorskollegiet

Peter J Olsson
Ordförande

George Smidlund
Revisionsdirektör

Bilaga

Revisorernas rekommendationer

Rekommendationer till regionstyrelsen:

- Mandat- och ansvarsfördelningen mellan styrelser och nämnder behöver förtydligas när det gäller styrning och ledning av omställningen till Framtidens hälsosystem, särskilt mellan regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Regionstyrelsen rekommenderas att utreda frågan och föreslå eventuella förändringar till regionfullmäktige.
- Anpassa ledningsstrukturen inom tjänstemannaorganisationen så att den sammanfaller med den politiska organisationens mandat och ansvar för styrning av omställningen till Framtidens hälsosystem.
- Tydligare prioritera hälsofrämjande och förebyggande insatser samt personcentrerade arbetssätt på systemnivå, exempelvis genom förtydligade uppdrag, ersättningar och handlingsplaner.
- Vidta åtgärder för att säkerställa att Region Skånes olika ersättnings-system harmoniseras och skapar incitament för samverkan och önskvärda förflyttningar inom ramen för omställningen till Framtidens hälsosystem.

Rekommendationer till hälso- och sjukvårdsnämnden:

- Tydliggöra och konkretisera målbilden för Framtidens hälsosystem, inklusive insatsområde personcentrerat arbetssätt.
- Vidta åtgärder för att erfarenheter som genereras i omställningen till Framtidens hälsosystem i högre grad tillvaratas och sprids genom lokala anpassningar, så att det skapar ett kontinuerligt lärande i organisationen.
- Etablera tydligare struktur och processer för förankring av omställningen till Framtidens hälsosystem framförallt hos kommunerna, men även hos fackliga organisationer och patientorganisationer, särskilt vad gäller processer och arbetssätt.
- Utöver tidigare beslutad uppföljningsprocess av omställningen till Framtidens hälsosystem, utveckla metodik för uppföljning av det lokala arbetet inom respektive förvaltning och föreslå respektive sjukhusstyrelse och nämnd att implementera denna.

Rekommendation till sjukhusstyrelse Kristianstad, sjukhusstyrelse Trelleborg, sjukhusstyrelse Ängelholm, primärvårdsnämnden och psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden:

- Upprätta lokala handlingsplaner som kopplar an till omställningen till Framtidens hälsosystem (bl.a. förändrings- och genomförandeplanen såväl som mål och strategi).

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

Mandat- och ansvarsfördelningen mellan styrelser och nämnder behöver förtydligas när det gäller styrning och ledning av omställningen till Framtidens hälsosystem, särskilt mellan regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Regionstyrelsen rekommenderas att utreda frågan och föreslå eventuella förändringar till regionfullmäktige.
Regionstyrelsens svar:
Anpassa ledningsstrukturen inom tjänstemannaorganisationen så att den sammanfaller med den politiska organisationens mandat och ansvar för styrning av omställningen till Framtidens hälsosystem.
Regionstyrelsens svar:
Tydligare prioritera hälsofrämjande och förebyggande insatser samt personcentrerade arbetsätt på systemnivå, exempelvis genom förtydligade uppdrag, ersättningar och handlingsplaner.
Regionstyrelsens svar:
Vidta åtgärder för att säkerställa att Region Skånes olika ersättningsystem harmoniseras och skapar incitament för samverkan och önskvärda förflyttningar inom ramen för omställningen till Framtidens hälsosystem.
Regionstyrelsens svar:
Övriga kommentarer:
Regionstyrelsens svar:

Svarsformulär för hälso- och sjukvårdsnämnden

Tydliggöra och konkretisera målbilden för Framtidens hälsosystem, inklusive insatsområde personcentrerat arbetssätt.
Nämndens svar:
Vidta åtgärder för att erfarenheter som genereras i omställningen till Framtidens hälsosystem i högre grad tillvaratas och sprids genom lokala anpassningar, så att det skapar ett kontinuerligt lärande i organisationen.
Nämndens svar:
Etablera tydligare struktur och processer för förankring av omställningen till Framtidens hälsosystem framförallt hos kommunerna, men även hos fackliga organisationer och patientorganisationer, särskilt vad gäller processer och arbetssätt.
Nämndens svar:
Utöver tidigare beslutad uppföljningsprocess av omställningen till Framtidens hälsosystem, utveckla metodik för uppföljning av det lokala arbetet inom respektive förvaltning och föreslå respektive sjukhusstyrelse och nämnd att implementera denna.
Nämndens svar:
Övriga kommentarer:
Nämndens svar:

Svarsformulär för sjukhusstyrelse Kristianstad

Upprätta lokala handlingsplaner som kopplar an till omställningen till Framtidens hälsosystem (bl.a. förändrings- och genomförandeplanen såväl som mål och strategi).
Sjukhusstyrelsens svar:
Övriga kommentarer:
Sjukhusstyrelsens svar:

Svarsformulär för sjukhusstyrelse Trelleborg

Upprätta lokala handlingsplaner som kopplar an till omställningen till Framtidens hälsosystem (bl.a. förändrings- och genomförandeplanen såväl som mål och strategi).

Sjukhusstyrelsens svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelsens svar:

Svarsformulär för sjukhusstyrelse Ängelholm

Upprätta lokala handlingsplaner som kopplar an till omställningen till Framtidens hälsosystem (bl.a. förändrings- och genomförandeplanen såväl som mål och strategi).

Sjukhusstyrelsens svar:

Övriga kommentarer:

Sjukhusstyrelsens svar:

Svarsformulär för primärvårdsnämnden

Upprätta lokala handlingsplaner som kopplar an till omställningen till Framtidens hälsosystem (bl.a. förändrings- och genomförandeplanen såväl som mål och strategi).
Nämndens svar:
Övriga kommentarer:
Nämndens svar:

Svarsformulär för psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden

Upprätta lokala handlingsplaner som kopplar an till omställningen till Framtidens hälsosystem (bl.a. förändrings- och genomförandeplanen såväl som mål och strategi).
Nämndens svar:
Övriga kommentarer:
Nämndens svar: