



# Uppföljning av granskningar genomförda under år 2006

Granskningsrapport 5/2007

April 2008  
Ernst & Young AB  
Carina Hart

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>UPPFÖLJNING AV FÖREGÅENDE ÅRS GRANSKNINGAR.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>GRANSKNING AV KOMMUNFULLMÄKTIGES STYRNING GENOM PLANER, POLICYS OCH RIKTLINJER.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>GRANSKNING AV SAMORDNAD VÅRDPLANERING .....</b>	<b>5</b>

### **1 Uppföljning av föregående års granskningar**

Revisionen i Svalövs kommun följer varje år upp de under föregående revisionsår genomförda granskningarna. Syftet är att följa om och på vilket sätt de kommentarer och förslag till förbättringar som finns i granskningsrapporterna har fångats av styrelse och nämnder/förvaltningar.

Under 2006 genomfördes följande granskningar:

- ⇒ Granskning av delårsbokslut 1/2006
- ⇒ Granskning av kommunfullmäktiges styrning genom planer, policys och riktlinjer. 2/2006
- ⇒ Granskning av Intern kontroll 3/2006
- ⇒ Granskning av samordnad vårdplanering 4/2006
- ⇒ Granskning av årsbokslut 5/2006
- ⇒ Uppföljning av granskningar genomförda under 2005 6/2006

I det följande följes rapport nr 2 och 4 upp. Bokslutsgranskningarna följes upp i de årliga granskningarna av delårsbokslut och årsbokslut. Granskningen av Intern kontroll har följts upp i särskild granskningsrapport under innevarande granskningsår (Granskning av intern kontroll 4/2007).

## 2 Granskning av kommunfullmäktiges styrning genom planer, policys och riktlinjer

Ernst & Young har av de förtroendevalda revisorerna i Svalöv fått i uppdrag att granska Kommunfullmäktiges styrning av nämnderna genom mål, policys och riktlinjer. Syftet med granskningen är att dels inventera vilka styrdokument som kommunfullmäktige har antagit och dels granska hur uppföljning och återrapportering sker av de antagna styrdokument. Ytterligare aspekter på målstyrningen gäller huruvida målen svarar mot en tolkning av begreppet God ekonomisk hushållning och om de av lagen påbjudna planerna finns antagna i kommunen.

I de planer som lagstiftaren kräver finns ungefär 450 mål, varav budgeten innehåller ungefär 100 mål. Fler mål lär tillkomma i planer som skall beslutas under 2007: energi-plan, biblioteksplan, likabehandlingsplan och det reviderade handlingsprogrammet enligt lagen om skydd mot olyckor. Förutom i del- och årsredovisningen är uppföljningen av målen i planer och policys högst varierande. Det är ovanligt att målpuppfyllelse för en policy lämnas i ett samlat dokument.

*Det uppges att det fortfarande är ovanligt att planer och policys följes upp och rapporteras samlat.*

Det finns en genomgående struktur i hur nämndsmålen tas fram. Målen hämtas många gånger från styrdokument som skolplan och vård- och omsorgsplan. Det ger å ena sidan en förankring av målen men å andra sidan ett slags dubbelkommando.

I budgeten finns mål som styr på olika aspekter av den kommunala verksamheten, vilka kan sammanställas i ett balanserat styrkort: ekonomi, olika processer, personal och utvecklingsfrågor. Dock finns inte mått för god ekonomisk hushållning, dvs. mått som pekar på kopplingen mellan resurser och resultat.

*I årsredovisningen för 2007 står:*

*I Svalövs kommun är det, utifrån kommunfullmäktiges och nämnder/styrelsers beslutade mål, en prioriterad fråga att utveckla förhållningssättet i organisationen så att data tas fram och tillgängliga data används i ledning, styrning och uppföljning. Det är viktigt att anpassa styrningen efter fullmäktiges/nämndens/enhetens/nivåns/brukarnas behov. För oss i ledningen är det en helt legitim främsta uppgift att agera så att verksamheten utvecklas effektivt, men för att kunna bedöma och utöva ledning måste vi mäta verksamheten samtidigt som vi också måste jämföra och analysera. Systematik, samband och tålamod över tiden är viktiga komponenter likaväl som att diskutera fram både ideala mål såväl som delmål och lära av erfarenheterna. Det är diskussionerna som är medlet för verksamhetsutvecklingen, mätningarna är input till diskussionerna.*

Följande positiva iakttagelser har gjorts:

- Det pågår en diskussion kring att utveckla verksamhetsstyrningen i enlighet med tankarna bakom organisationsförändringen.
- De planerna som lagstiftningen kräver är antagna eller är under utarbetande.
- Det har varit förhållandevis enkelt att sammanställa fullmäktiges planer, policys och riktlinjer, vilket indikerar dels god ordning i den lokala författningssamlingen och dels att dokumenten är kända i organisationen.

Ur ett styrningsperspektiv bör beaktas:

- Det finns ett stort antal mål i budgeten som gör det svårt att värdera den totala måluppfyllelsen.
- Mål som är av verkställighetskaraktär bör tas bort från budgeten och kan tillsammans med färre mål understryka budgetens strategiska betydelse. Parallellt kan då betydelsen av planer, policys och riktlinjer lyftas fram avseende styrningen av nämnderna.

*I budgeten för 2008 har antalet finansiella mål minskats från tio (2007) till fem. Dessa bedöms dessutom som mer konkreta. När det gäller verksamhetsmål är de fortfarande många. Antalet inriktningsmål har minskat, men antalet nämndsmål har ökat. I årsredovisningen anges en förhoppning att vid nästa bokslut ska man med hjälp av ett flertal mätbara nämndsmål på ett bättre sätt kunna mäta/utvärdera om verksamheten arbetar i den riktning som fullmäktige beslutat.*

- Ofta finns samma verksamhetsmål i både budget och planer. Detta dubbelkommando bör beaktas, eftersom det minskar betydelsen av planer, policys och riktlinjer.

*Kommunen har inte lagt vikt vid denna kritik, eftersom de inte delar den.*

- Det saknas mått för att bedöma verksamheten utifrån begreppet god ekonomisk hushållning. I arbetet med att utveckla styrningen bör kopplingen mellan resurser och resultat lyftas fram. För en del av verksamheten finns s.k. kvalitetsmått, som kan användas i det arbetet.

*Se kommentarer ovan. Det finns en ambition att under innevarande år utveckla och besluta om kvalitetsmått.*

**Intervjuade:** Jan Bengtsson, ekonomichef

**Bedömning:** Kommunen har tagit till sig revisionens synpunkter och har ett pågående arbete med att utveckla målstyrning och uppföljning, även i förhållande till begreppet God Ekonomisk Hushållning.

### 3 Granskning av samordnad vårdplanering

Ernst & Young har på uppdrag av revisorerna i Svalövs kommun respektive Region Skåne granskat den samordnade vårdplaneringen med utgångspunkt från sju enskilda vårdärenden. Granskningen syftar till att ge svar på hur informationsöverföringen sker mellan kommunens äldreomsorg, slutenvård samt öppen hälso- och sjukvård.

Den samordnade vårdplaneringen är inte bara ett medel för överlämnande av det medicinska och omvårdnadsmissiga ansvaret utan styr också betalningsansvaret mellan kommun och region. För ett bra och effektivt överlämnande krävs också administrativa och metodologiska utvecklingsinsatser. Därmed kan den samordnade vårdplaneringen sägas innehålla minst tre nivåer.

De tre parterna har gjort ett antal förenklingar av processen i förhållande till överenskommelsen mellan Region Skåne och Kommunförbundet Skåne. Mottagningskvittenser skickas aldrig då ett meddelande har mottagits. Begreppet kort vårdtid används inte då samordnad vårdplanering inte genomförs, utan istället är det boendeform eller kännedom om patienten som avgör. I förslaget till reviderad överenskommelse har det senare beaktats.

Tillkortakommanden eller brister hos den ena vårdgivaren fortplantar sig i systemet till de övriga parterna. Fel som uppstår i den egna organisationen och inte vållar några större problem kan i nästa organisation betyda mycket merarbete. Även om samverkan - relativt sett - har kommit långt i Svalöv, har parterna svårt att se hur de skall förändra sig i förhållande till de övriga.

Följande positiva iakttagelser har gjorts:

- Tillsammans har Svalövs kommun, sjukhuset i Landskrona och primärvården kommit relativt långt i arbetet med att förbättra informationsöverföringen mellan sig och därmed utveckla vården för den enskilde. Exempelvis har de tre parterna arbetat med att utveckla vårdprocesser (stroke, hjärtsvikt, palliativ vård) i enlighet med avtalet mellan Nämnden för Mellersta Skånes sjukvårdsdistrikt och Svalövs kommun.
- Det finns en samfinansierad korttidsenhet för rehabilitering, vilket också följer intentionerna i avtalet inom Mellersta Skånes sjukvårdsdistrikt.

Följande utvecklingsområden har identifierats:

- Vårdplaneringen har fått en tyngdpunkt på omvårdnadsbehovet och inte det medicinska. Det finns flera möjliga orsaker till detta. Dialogen förs sällan mellan läkare inom öppen- respektive slutenvård utan är huvudsakligen en fråga mellan kommunen och omsorgsansvarig sjuksköterska inom slutenvården. Här behöver respektive ledning ta ett ansvar för att tydliggöra hur den medicinska dialogen skall genomföras.
- Det är ofta oklart vad det innebär att öppenvården övertar det medicinska ansvaret, eftersom det sällan finns tid att definiera ansvaret i varje enskilt fall, ofta på grund av bristande dokumentation. Istället är det kommunens representant som får avgöra om primärvården behöver kopplas in. Det har inte förekommit kritik mot kommunens ansvarstagande, snarare tvärtom, men det kan inte vara me-

ningen att kommunen skall gå in och ta detta ansvar. Frågan är om en patient är utskrivningsklar innan dokumentationen föreligger.

*Förhållandet är oförändrat. Det är fortfarande kommunen som står i första linjen när den enskilde/patienten kommer tillbaka från slutenvården. Det finns av flera orsaker t.ex. problem med att få ut epikriserna (sjukdomshistorien) från slutenvården till primärvården. Oklarheten om vad ett medicinskt övertagande egentligen innebär kvarstår och kompliceras bl.a. av situationer omkring multisjuka, där det samtidigt kan finnas slutenvård, specialistsjukvård, primärvård och kommunal vård kring en och samma person.*

- Primärvården har intagit en passiv roll och därmed inte bidragit till förbättrade eller förändrade rutiner. I en utveckling av närsjukvården måste primärvården ta ett mycket större ansvar än vad som hittills gjorts. På grund av att mer och mer sjukvård flyttas ut till kommunerna och primärvårdens roll, kan det vara viktigt med ett utökat samarbete mellan kommunerna emellan för att säkerställa "egen" läkar-kompetens inne på USiL.

*Enligt uppgift deltar primärvården på ett ökande sätt omkring processen med samordnad vårdplanering. Fortfarande är det dock den aktör som har längst engagemang.*

*Usil (Universitetssjukhuset i Lund) har börjat med att kalla till s.k. SVPL-dialoger. En särskild SVPL-koordinator bjuder in berörd personal från kommuner och primärvård från de kommuner som patienterna kommer ifrån. Mötena är välbesökta och primärvården har varit representerat. Även läkare deltar på mötena.*

*Jourhavande läkare på nystartade närsjukvårdsavdelningar på Usil har numera en telefon dit primärvårdsläkarna kan ringa direkt. Primärvårdsläkarna har träffar tillsammans med läkarna på Landskrona lasarett.*

- Informationsöverföringen om läkemedel mellan vårdgivarna tycks fungera, utifrån genomgången av patientärendena, även om felaktigheter finns i informationen.

*Det är problem med att datorsystemen inte är kompatibla, men det arbetas med detta inom hela Skåne. För de patienter som har APODOS (När apoteket delar upp medicinen till patienten – recepten ligger i apotekets databas som läkarna och kommunens sjuksköterskor har tillgång till) är det numera få problem. Men de nya E-recepten (recepten ligger i databas vilket bl.a. möjliggör att medicin kan hämtas ut var som helst i landet) har ställt till det ibland. Patienterna får inte som förr med sig recept – dessa ligger i databasen, men information om detta går inte alltid riktigt fram till patient och kommunal personal.*

**Intervjuade:** Lena Quittberg, MAS (medicinsk ansvarig sjuksköterska)

**Bedömning:** SVPL-processen fungerar bättre och bättre och positiva förändringar har skett. Ansvar för återstående förbättringar ligger främst utanför kommunens ansvar och verksamhetsområde.