

Yttrande - Grundläggande granskning HSN år 2024

Regionens revisorer har den 11 april 2025 överlämnat en rapport gällande grundläggande granskning av hälso- och sjukvårdsnämnden år 2024. Granskningsrapporten har tillställts hälso- och sjukvårdsnämnden för yttrande. Yttrande med uppgifter om verkställda och planerade åtgärder ska lämnas till revisionskontoret senast den 15 september 2025.

Sammanfattning av revisionens iakttagelser

Revisorerna beskriver i sin rapport att läget i hälso- och sjukvården varit ansträngt under år 2024. Bemanningsproblematik, strejk, reducerade vårdplatser, försämrad tillgänglighet och växande köer påverkade nämndens resultat negativt. I rapporten beskrivs att nämnden 2024 hade ett betydande underskott som uppgick till 621 miljoner kronor.

Rapporten beskriver också att resultaten för verksamhetsmålen var svaga och att nämnden endast uppnådde fem av sina 19 mål för år 2024. Revisorerna bedömer att Hälso- och sjukvårdsnämnden inte hade tillräcklig styrning och kontroll. Nämnden beskrivs som passiv trots situationen med stora underskott, svaga resultat för verksamhetsmålen och svårigheter för verksamheterna att klara sina uppdrag. Revisorerna är kritiska i rapporten till att nämnden inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att möta de utmaningar som vården ställts inför.

Positivt var att nämnden i hög grad beslutade om grundläggande styrdokument och utvecklat sin målstyrning och kontroll över hanteringen av beslut fattade på delegation och vidaredelegation.

Revisorernas rekommendationer till nämnden:

- Besluta om en plan med åtgärder för hur nämnden på lite längre sikt ska klara sitt uppdrag och hålla sina budgetar. Det behövs bättre dialoger med verksamheterna om vilka åtgärder som bör genomföras och om vad som är möjligt att genomföra. Säkerställ att verksamheterna blir delaktiga i beredningen av budgetar och arbetet med att föreslå åtgärder. Se till att det finns riskanalyser som visar vilka åtgärder som är möjliga att genomföra.
- Utveckla redovisningen av resultatet för verksamhetsmålen.
- Utveckla arbetet med intern kontrollplanen och uppföljningen av kontrollerna.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har motbakgrund av revisorernas rekommendationer upprättat ett yttrande.

Hälso- och sjukvårdsnämndens yttrande

Hälso- och sjukvårdsnämnden noterar att revisorernas rekommendationer är i linje med nämndens kontinuerliga utvecklings- och förbättringsarbete

De rekommendationer som revisorerna lämnar avseende planerings- och budgetarbetet, prioriteringar och åtgärder är likartad de rekommendationer som ges i rapport Nr 8/2024 avseende ekonomistyrning. Detta gör att nämndens svar till vissa delar också återkommer.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har följande kommentarer till revisorernas iakttagelser och rekommendationer

- **Besluta om en plan med åtgärder för hur nämnden på lite längre sikt ska klara sitt uppdrag och hålla sina budgetar.** Det behövs bättre dialoger med verksamheterna om vilka åtgärder som bör genomföras och om vad som är möjligt att genomföra. Säkerställ att verksamheterna blir delaktiga i beredningen av budgetar och arbetet med att föreslå åtgärder. Se till att det finns riskanalyser som visar vilka åtgärder som är möjliga att genomföra.

Hälso- och sjukvårdsnämnden instämmer med revisorerna om att det är av största vikt att ha en långsiktig plan i syfte att uppnå en ekonomi i balans.

Nämndens målsättning är att bedriva verksamhet inom tilldelad ekonomisk ram och ambitionen är alltid att uteblivna effekter i upprättade åtgärdsplaner ska omsättas till nya åtgärder.

Verksamheternas delaktighet i budgetarbetet är avgörande för att beslut om relevanta åtgärder som bedöms möjliga att genomföra kan tas. Delaktigheten sker kontinuerligt under året vid resultatdialoger men också särskilt i samband med verksamhetsplanering och budgetarbete.

För att nämnden ska klara sitt uppdrag inom ekonomiska ramar krävs också att verksamhetens ofinansierade poster tydliggörs. Det är viktigt för att på ett strukturerat sätt hantera kostnader som är en följd av beslut eller nationella riktlinjer som påverkar nämndens verksamheter och som inte finansierats. Inför 2024 beslutade nämnden att utifrån verksamheternas beskrivningar tillföra medel till verksamheten och lägga som underskott centralt. Det var insatser som bland annat gällde screeningverksamhet och Nationell högspecialiserad vård.

Under 2024 inför 2025 har nämnden fortsatt arbetat med de strukturella underskotten, synliggöra och förstärka verksamheternas ekonomiska utmaningar till största delen kopplade till lönekostnader. Fortsatt finns stora ekonomiska utmaningar utifrån bland annat den högspecialiserade vårdens snabba kostnadsdrivande utveckling och bemanningsproblematik.

Som rapporten väl beskriver har Hälso- och sjukvårdens verksamheter under verksamhetsåret 2024 haft fortsatta utmaningar med personalbrist och som följd av det reducerade vårdplatser, överbeläggningar och utlokaliserade patienter, vilket bland annat påverkat tillgänglighet och ekonomi negativt. Under året har också en konfliktfylld avtalsrörelse och förberedelser för övergång till nytt vårdinformationssystem påverkat vårdverksamheten.

För att resurstilldelning ska kunna vara relevant och åtgärdsplaner kvalitetssäkrade behövs faktabaserade underlag som tydligt speglar verksamhetens uppdrag och behov. En förutsättning för att möta vårdbehoven är att ha kunskap om hur stor omfattningen av vårdbehoven är, kunskap om tillgängliga resurser samt kunskap, metoder och rutiner för att styra dessa kapaciteter och resurser så att

de nyttjas på effektivast möjliga sätt med korta ledtider. För att stödja detta är Produktions och kapacitetsstyrning (PKS) ett värdefullt och nödvändigt verktyg för Hälso- och sjukvården.

Under 2024 har PKS teamets tjänster överförts från Hälso- och sjukvårdsförvaltningens stab till Regionstyrelsen för att samla dessa resurser och kompetens och tillsammans med controllers i ekonomistaben förstärka förutsättningarna för kompetensöverföring och minska sårbarhet. Utvecklingsarbetet med PKS görs i nära samarbete med Hälso- och sjukvårdsdirektör och Ekonomidirektör och är en viktig del i det långsiktiga arbetet.

Målbild 2030, som beskriver vägen till framtidens hälso- och sjukvård, är fortsatt grunden och riktningen för kommande års utvecklings- och förändringsarbete.

- **Utveckla redovisningen av resultatet för verksamhetsmålen.**

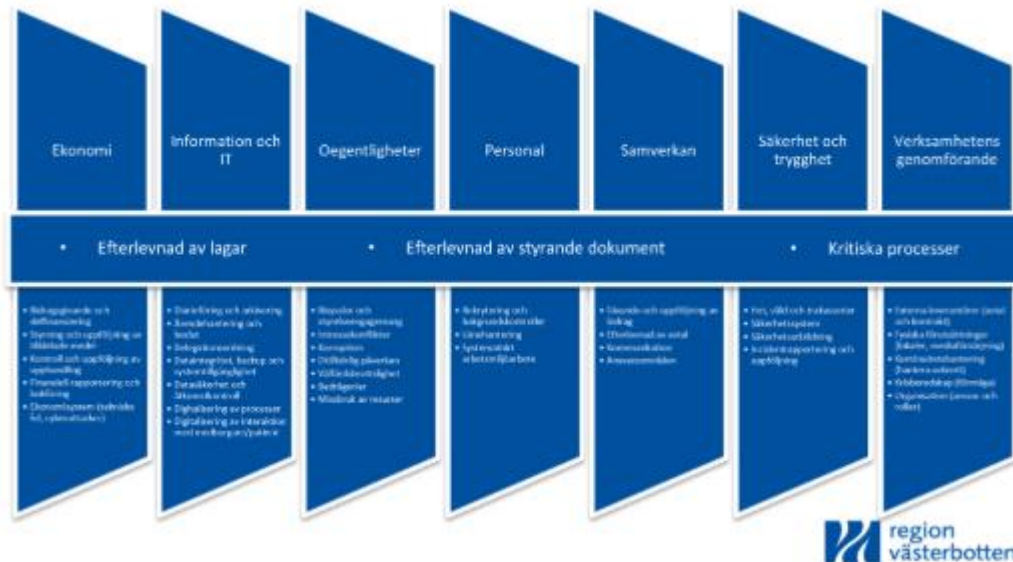
Redovisning av måluppfyllelse görs i verktyget Stratsys som inte är ett alldeles lämpligt verktyg just för bedömning och analys. Bedömningen som görs av måluppfyllelsen i form av röd, gul eller grön indikation är ett relativt grovt bedömningsförfarande och behöver kompletteras med analyserande text avseende progress. Bedömningen på förvaltningsnivå görs utifrån en aggregering där resultat från verksamheternas aktiviteter sammanställs på områdesnivå vilka därefter sammanställs på förvaltningsnivå. Hälso- och sjukvårdsnämnden ser många av sina mål som utvecklingsmål där en trend som visar en positiv riktning mot målet ses som ett positivt resultat även om det inte når upp till det exakta målvärdet. Indikatorer används som stöd för att göra bedömningen. Processen att bedöma måluppfyllelse är komplex då nämnden dels ska bedöma uppfyllelse av de egna delmålen, dels hur resultaten för dessa närmar sig utfallen som finns beskrivna för regionmålen i regionplanen.

Nämnden är väl medveten om att målstyrning måste ske genom tydliga prioriteringar för att ge effekt. Nämndens förvaltning är dock en stor och komplex verksamhet där det ligger en stor utmaning att prioritera och tydliggöra vilka mål som är de mest angelägna att uppnå. Nämnden har dock det senaste året avsevärt minskat antalet delmål just i syfte att prioritera de mest angelägna områdena.

- **Utveckla arbetet med intern kontrollplanen och uppföljningen av kontrollerna.**

Hälso- och sjukvårdsnämnden arbetade under hösten 2024 intensivt med att förbättra processen för internkontroll. Ur arbete inom nätverket för intern kontroll i RV och inspiration från Västra Götaland har ett förtydligande avseende riskanalysstrukturen gjorts genom att avgränsa riskidentifieringen till ett antal områden (se Figur nedan).

Risikanalyssstruktur



En gemensam workshop med hela nämnden genomfördes i oktober för riskidentifieringsarbetet. I en iterativ process med både hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp och nämnden mejslades därefter förslag på internkontrollplan fram vilken sedermera beslutades av nämnden. Arbetet har utgått från att identifierade risker kan och ska omhändertas på olika sätt och att internkontroll handlar om att göra saker rätt medan verksamhetsplanering syftar till att göra rätt saker. Nämnden gör bedömningen att internkontrollarbetet har utvecklat i positiv riktning.