

Yttrande - granskning av regionens ekonomistyrning 2024 regionens ekonomistyrning. (Nr 8/2024)

Regionens revisorer har den 24 mars 2025 överlämnat granskningsrapport gällande regionens ekonomistyrning. 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 hälso- och sjukvårdsnämnden har ekonomiska utmaningar med stora underskott. Nämnden beskrivs som passiv, med avsaknad av system som tydliggör verksamheternas behov och hur prioriteringar ska göras inom ekonomiska ramar. Trots förbättrat ekonomiskt läge inför år 2025 bedömer revisorerna att ett strukturellt underskott kvarstår som kräver omprioriteringar och ytterligare åtgärder för att säkerställa en hållbar ekonomisk situation.

Några av de brister som anges i rapporten är:

- En tydlig åtgärdsplan för ekonomi i balans saknades 2024.
- Nämndens kontroll av verksamheternas arbete med åtgärdsplaner var bristfällig, och åtgärdsplaner hade liten ekonomisk effekt.
- Nämndens långsiktiga åtgärder beskrivs sakna tydliga mål och analyser, vilket försvårar värdering av status och bedömning om arbetet är tillräckligt för en balanserad ekonomi.
- Revisorerna konstaterar att verksamheterna ställs inför dubbla styrsignaler med uppdrag att öka tillgängligheten samtidigt som personalkostnader ska minska.

Med utgångspunkt i granskningarna lämnar revisorerna följande rekommendationer:

- Säkerställ en bättre beredning av budgeten. För att kunna prioritera behövs i regionen ett system för att ta reda på verksamheternas behov. Utveckla dialogen med verksamheterna om vad som är möjligt. Säkerställ att verksamheterna blir delaktiga i beredningen av budgetar och arbetet med att föreslå prioriteringar.
- Ta fram en handlingsplan med tillräckliga åtgärder för ekonomi i balans. Säkerställ tillräcklig styrning och kontroll av handlingsplanen för att ta hem effekterna av åtgärderna, så att de finansiella målen kan uppnås och underskott från tidigare år kan återställas.
- Säkerställ en bättre beredning av verksamheternas åtgärdsplaner. Säkerställ att basenheternas åtgärdsplaner har tillräcklig kvalitet och har förutsättningar att ge planerade effekter. Det bör bland annat finnas dokumenterad finnas dokumenterade

riskanalyser som visar att förslag på budgetar och åtgärder är möjliga att genomföra samt en handlingsplan för genomförandet.

- Konkretisera det långsiktiga effektiviserings- och omställningsarbetet genom tydligare analys och beskrivning av förväntade ekonomiska effekter och tidpunkter för effekthemtagning.

Hälso- och sjukvårdsnämndens yttrande

Hälso- och sjukvårdsnämnden tar till sig av revisionens rapport och konstaterar att rekommendationerna 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 Gr 7/2024 avseende årsrapport. Detta gör att nämndens svar till vissa delar också återkommer.

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

- **Säkerställ en bättre beredning av budgeten**
För att kunna prioritera behovs i regionen ett system för att ta reda på verksamheternas behov. Utveckla dialogen med verksamheterna om vad som är möjligt. Säkerställ att verksamheterna blir delaktiga i beredningen av budgetar och arbetet med att föreslå prioriteringar.

Regionfullmäktige beslutade inför 2024 om ny planeringsprocess och lämnade uppdrag till Regiondirektören att se över beräkning av budgetramar. Arbetet har påbörjats men som revisorerna konstaterar så har inför 2025 budgetramar i stort beräknats på likartat sätt som tidigare.

I planeringsprocessen och i regionplanen har de senaste två åren särskilda insatser gjorts för att tydliggöra verksamhetens ofinansierade poster. Detta har varit en viktig insats för att på ett strukturerat sätt synliggöra ofinansierade kostnader som är en följd av beslut eller nationella riktlinjer. Nämnden informeras kontinuerligt om verksamheternas ekonomiska utmaningar och det som bedöms som ofinansierade kostnader och strukturellt underskott. Inför 2024 beslutade nämnden att utifrån verksamheternas beskrivningar tillföra medel till verksamheten med 79 miljoner kronor och lägga som underskott centralt. Resurser tillfördes till bland annat screeningverksamhet, mobila team, verksamheten 1177 och nationell högspecialiserad vård. Under 2024 och 2025 har nämnden således fortsatt arbetat med de strukturella underskotten.

Verksamheterna är årligen delaktiga i beredningen av budget genom dialog och återkoppling av ekonomiska utmaningar med områdeschef, så möjlighet för verksamheterna att lyfta in behov i budgetprocessen finns. Dessa ekonomiska utmaningar är sedan en del av det samlade budgetarbetet för nämnden.

Fortsatt finns dock stora ekonomiska utmaningar utifrån bland annat den högspecialiserade vårdens snabba kostnadsdrivande utveckling och bemanningsproblematik. Hälso- och sjukvårdsnämnden är medvetna om problematiken och instämmer i att dialogen med verksamheterna är ytterst viktig och fortsatt bör utvecklas.

- **Ta fram en handlingsplan med tillräckliga åtgärder för ekonomi i balans.**

Säkerställ tillräcklig styrning och kontroll av handlingsplanen för att ta hem effekterna av åtgärderna, så att de finansiella målen kan uppnås och underskott från tidigare år kan återställas.

Hälso- och sjukvårdsnämnden instämmer i revisorernas beskrivning om vikten av styrning och kontroll av handlingsplan för att åtgärder ska få önskad effekt och vara tillräckliga för att uppnå en ekonomi i balans. Regionens planering- och budgetprocess stödjer detta och eftersträvar en starkt följsamhet mot fastställd Regionplan.

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

Hälso- och sjukvårdsnämnden instämmer i revisorernas bedömning att en handlingsplan för ekonomi i balans är av största vikt. Nämndens målsättning är som tidigare beskrivits att bedriva verksamhet inom tilldelad ekonomisk ram och ambitionen är alltid att uteblivna effekter i åtgärdsplanen ska omsättas till nya åtgärder.

Nämnden har under 2024 bedömt att verksamhetens inför året framtagna åtgärdsplaner inte varit tillräckliga och därför påbörjades arbetet med översyn av åtgärder. Nämnden ansåg att utbudsbegränsningar sannolikt var nödvändiga att genomföra för att vända trenden med ökande underskott. Nämndens stora utmaning har varit att genomföra detta utan negativ påverkan på tillgänglighet. Bemanningsproblematiken och vårdplatssituationen har påverkat arbetet. Arbetet med att ta fram relevanta tillräckliga åtgärder är ett kontinuerligt pågående arbete.

I regionens planeringsprocess tas underlag fram om nuläget samt vad som krävs på kort och lång sikt för att nå ekonomiska mål. Planering för kommande år tar hänsyn till vad som krävs för nå målen. En del i detta är också återställande av tidigare års underskott. Enligt kommunallagen ska fullmäktige anta en åtgärdsplan för hur regleringen av underskott ska ske.

- **Säkerställ en bättre beredning av verksamheternas åtgärdsplaner**
Säkerställ att basenheternas åtgärdsplaner har tillräcklig kvalitet och har förutsättningar att ge planerade effekter. Det bör bland annat finnas dokumenterade riskanalyser som visar att förslag på budgetar och åtgärder är möjliga att genomföra samt en handlingsplan för genomförandet.
- **Konkretisera det långsiktiga effektiviserings- och omställningsarbetet**
genom tydligare analys och beskrivning av förväntade ekonomiska effekter och tidpunkter för effekthemtagning.

Hälso- och sjukvårdsnämnden instämmer med revisorerna om vikten av att ha kvalitetssäkrade åtgärdsplaner med förutsättningar för att ge planerade effekter.

För att ha en relevant resurstilldelning och åtgärdsplaner med hög kvalitet krävs stöd genom 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 kapacitetsstyrningen (PKS) ett värdefullt och nödvändigt verktyg för Hälso- och sjukvården.

Under 2024 har PKS teamets tre tjänster överförs från Hälso- och sjukvårdsförvaltningens stab till Regionstyrelsen. Motivet var att genom att samla dessa resurser och kompetens med controllers i ekonomistaben förstärks förutsättningar för kompetensöverföring och sårbarhet minskar. Den enhetliga planerings- och uppföljningsmodellen avseende produktions- och kapacitetstyrning är ett komplement till hälso- och sjukvårdens övriga styrning där kontrollern också har en viktig roll. I samband med budgetprocessen för 2025 inkluderades ett arbete för att samla hela regionens behov inom öppenvård, slutenvård och operation. Genom att all verksamhet har kartlagt sitt behov lägger det grunden för att på ett enhetligt och strukturerat sätt kunna följa upp produktionen i linjen på alla nivåer från och med 2025. Utvecklingsarbetet med PKS görs i nära samarbete med Hälso- och sjukvårdsdirektör och Ekonomidirektör och fortgår enligt plan och är en viktig del i det långsiktiga arbetet.

Målbild 2030, med långsiktig planering som beskriver vägen till framtidens hälso- och sjukvård, är fortsatt riktningen för kommande års utvecklings- och förändringsarbete. Hälso- och sjukvårdslagen är utgångspunkt med mål om god hälsa och vård på lika villkor samt att använda resurserna effektivt och på bästa sätt. Målbilden ger vägledning för planering och prioritering och ger förutsättningar för interna och externa partners att leverera ett ändamålsenligt stöd i hälso- och sjukvårdens omställning.