

**Plats och tid** Gävle sjukhus, Brömssalen samt digitalt kl. 10:00-14:50

**Beslutande ledamöter** Tommy Berger (S) (ordförande)  
 Per-Ewert Olsson Björk (C) (vice ordförande)  
 Ann-Charlotte Granath (M) (2:e vice ordförande)  
 Anders Bergsten (S)  
 Shida Kinuka (S)  
 Annika Huber (S)  
 Richard Carlsson (SD)  
 Kent Olsson (SVG)  
 Kristina Sjöström (V)  
 Ingemar Kalén (KD)  
 Birgitta Medin (M) ersätter Helena Englund (L)  
 Elizabeth Puhls (SD) ersätter Latifa Löfvenberg (SD)  
 Joakim Westlund (C) ersätter Linnéa Wickman (S)

**Ej tjänstgörande ersättare** Yvonne Oscarsson (V)  
 Andreas Sandsgård (KD)  
 Joann Ling (MP)

**Övriga närvarande** Johan Kaarme (Tf hälso- och sjukvårdsdirektör)  
 Tommy Stokka (Stabschef)  
 Janet Kling (Sekreterare)  
 Dennis Jönsson (Handläggare)

**Utses att justera** Ingemar Kalén

**Underskrifter**

Sekreterare .....  
 Janet Kling

Ordförande .....  
 Tommy Berger

Justerande .....  
 Ingemar Kalén

**ANSLAG/BEVIS** Protokoll är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.

**Organ** Hälso- och sjukvårdsnämnd  
**Sammanträdesdatum** 2020-09-21

**Datum för anslags uppsättande** .....  
**Datum för anslags nedtagande** .....

**Förvaringsplats för protokollet** Diariet

**Underskrift** .....  
 Janet Kling

Justerande sign

Utdragsbestyrkande

Hälso- och sjukvårdsnämnd

Sammanträdesdatum

2020-09-21

**Justeringens plats och tid****Protokollet omfattar** §127

---

Justerande sign			Utdragsbestyrkande
-----------------	--	--	--------------------

§127

**Revisionsrapport - Hälso- och sjukvårdsnämndens arbete för en ekonomi i balans (RS 2020/838)**

## Beslut

Hälso- och sjukvårdsnämnden antar förvaltningens svar på som sitt eget.

## Reservationer

Samverkan Gävleborg - Ann-Charlotte Granath (M), Ingemar Kalén (KD), Kent Olsson (SVG) och Birgitta Medin (M) lämnar följande skriftliga reservation:

*De stora och ständigt återkommande ekonomiska underskotten i hälso- och sjukvårdsnämnden är oerhört allvarliga. Nämndens arbete med att få en ekonomi i balans har misslyckats vilket revisorerna tydligt uttryckt i sin revisionsrapport. Vi delar deras bild och kritik och föreslår ytterligare insatser för att komma till rätta med ekonomin, bland annat vill vi utveckla och förtydliga styrningsmodellen, skapa ett dialogforum för politiker och tjänstemän samt se över beräkningsmodellen för budget.*

## Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg genomfört en granskning avseende regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens arbete för en ekonomi i balans inom hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsområde. Hälso- och sjukvårdsnämnden har kommenterat de kontrollmål som gäller specifikt för Hälso- och sjukvårdsnämnden.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har tagit del av den granskning som har genomförts, vilka observationer som gjorts och tolkningarna av dessa. Hälso- och sjukvårdsnämnden kan inte ställa sig bakom de bedömningar som gjorts, och således får rekommendationerna begränsad betydelse. Det är nämndens uppfattning att revisorernas bedömning inte står i paritet med de

---

Justerande sign			Utdragsbestyrkande
-----------------	--	--	--------------------

fakta som framkommer, och även tenderar att avhandla områden som ligger vid sidan av själva kontrollmålen.

#### Förslag till beslut

Hälso- och sjukvårdsnämnden antar förvaltningens svar på revisionsrapporten som sitt eget.

#### Yrkanden

Samverkan Gävleborg - Ann-Charlotte Granath (M), Ingemar Kalén (KD), Kent Olsson (SVG) och Birgitta Medin (M) yrkar på bifall till eget lagt förslag enligt nedan.

#### Inledning

Revisorerna har gett PWC i uppdrag att genomföra en granskning över hälso- och sjukvårdsnämndens och regionstyrelsens arbete för att få en ekonomi i balans, vilket vi välkomnar. Hälso- och sjukvårdsnämnden har under flera år haft stora underskott och det är av yttersta vikt att regionen och dess verksamheter får ordning på ekonomin. Beslut har fattats att åtgärder ska genomföras men trots detta så fortsätter underskotten.

#### Frågor från revisorerna

Revisorerna har ställt en del frågor som nämnden lämnat följande kommentarer på:

#### **Finns det regler och riktlinjer för hälso- och sjukvårdsnämndens ekonomistyrning?**

Vi delar revisorernas bedömning att det inte finns tillfredställande regler och riktlinjer. I och med att nämnden inte klarat av att hålla en ekonomi i balans bekräftas detta.

#### **Finns fastställda fördelningsprinciper?**

Justerande sign			Utdragsbestyrkande
-----------------	--	--	--------------------

På Hälso- och sjukvårdsnämndens nivå görs ingen fördelning av ramar till de olika verksamheterna. Däremot så görs en generell beskrivning av uppräknade verksamheterna som är samma för alla olika verksamheter inom nämndens ansvarsområde. Därtill görs ingen driftsbudget med kostnader och intäkter vilket skulle vara att föredra. I och med att de riktade statliga bidragen ökar i omfattning så skulle det vara bra med en driftbudget som även görs på nämndens nivå. Vi ser också att nämnden bör fördela ramarna mer mellan olika verksamheter inom hälso- och sjukvården.

### **Finns en fördelning av ansvar och befogenheter kopplat till hälso- och sjukvårdsnämndens ekonomistyrning?**

Vi delar revisorernas uppfattning att nämndens yttersta ansvar aldrig kan delegeras utan det krävs tydlighet och rutiner för att nämnden ska ta sitt ansvar och för att en tillitsbaserad styrning ska kunna tillämpas.

### **Har hälso- och sjukvårdsnämnden en god prognossäkerhet?**

Vi delar revisorernas uppfattning att prognossäkerheten kan förbättras. Dock kan tilläggas att avvikelser från prognos inte endast bör ses till beloppens storlek utan även kopplas till nämndens omsättning.

Det har under ett par år skett budgetförstärkningar från regionfullmäktige vilket har varit nödvändigt, men med en bättre uppföljning och budgetdisciplin så skulle dessa extra anslag inte behövas.

### **Vidtar hälso- och sjukvårdsnämnden åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans?**

Nämnden har inte fattat beslut om enskilda åtgärder för en ekonomi i balans. Inte heller har nämnden fått regelbunden uppföljning om de åtgärder som verksamheten har beslutat om och dess implementering vilket skulle ha varit att föredra. Nämnden och verksamheterna har inte heller beslutat om åtgärder som ger de effekter som fullmäktige har ålagt nämnden att genomföra vilket i sig är allvarligt.

Nämnden skulle ha behövt gjort ett mer genomgripande analysarbete där orsakerna till underskotten och vart i organisationen de uppstår framgår. Det finns verksamheter som har

budgeterat underskott från start för att få en mer realistisk budget. Detta förfaringsätt undergräver budgetintstrumentet och nämndens legitimitet i dessa frågor.

### **Sker en löpande resultatuppföljning inom hälso- och sjukvårdsnämnden utifrån vidtagna åtgärder?**

Ekonomiska rapporter sker regelbundet till nämnden men arbetet kan utvecklas. Där bör redovisas utfall och prognoser och därtill vilka åtgärder man genomför för att få en ekonomi i balans. Detta är av yttersta vikt då nämnden kan behöva fatta övergripande beslut och/om verksamhetsförändringar.

En mer genomgripande uppföljning av beslutade åtgärder bör sammanställas. Uppföljningen har skett på övergripande nivå men behöver även redovisas mer utförligt. Dessutom har inte åtgärder presenterats i den omfattning som fullmäktige har beslutat. Det råder även otydlighet kring vilka besparingskrav respektive nämnd och förvaltning har.

### Rekommendationer från revisionen

Revisorerna har även i missivet lämnat en del rekommendationer.

Revisorernas rekommendationer till nämnden.

- I nära dialog med tjänstemännen fatta beslut om åtgärder och verksamhetsförändringar för att anpassa verksamheten till den tilldelade budgetramen, men med fortsatt beaktande av en god vård för medborgarna.
- Fatta beslut om driftrambudget för nämnden på en övergripande nivå, och inte bara beslut om ramfördelning, för att möjliggöra nämndens styrning och uppföljning mot fastställd driftram budget.
- Tillse att beräkningsförutsättningar tar hänsyn till den produktionsplanering som sker.
- Upprätta tillämpningsregler kopplat till den tillitsbaserade styrningen och ledningen för att säkerställa att den inte åsidosätter varken nämndens eller regionstyrelsens ansvar.

### Kommentarer

Vi delar till stor del revisorernas förslag på åtgärder för en bättre styrning. Det finns brister i den styrmodell som idag används den s.k. tillitsbaserade styrningen. Att delegera allt beslutsfattande till tjänstemän utan att säkerställa att den politiska nivån kan ta ansvar gör modellen ohållbar.

Det krävs därför bättre samarbete och dialog mellan hälso- och sjukvårdsdirektör, ansvariga verksamhetschefer och nämnden.

Därför kommer nämnden att ta följande initiativ:

- Ta fram dialogforum där verksamhetschefer och politiker kan diskutera olika åtgärdsförslag och konsekvenser för dessa.
- En långsiktig strategi för hälso- och sjukvården arbetas fram i nämnden tillsammans med tjänstemän i syfte att minska ryckighet och kortsiktiga åtgärder.
- Arbetet med att fördela nämndens ramar och framtagande av budget utvecklas där nämnden tar ett större ansvar för fördelning av ramar men även en mer komplett driftsbudget.
- Beräkningsförutsättningar för hälso- och sjukvården ses över. Vi delar revisorernas uppfattning att det idag inte tar hänsyn till uppdraget och utvecklingen av vården utan endast föregående års budget och uppräknings utifrån det utrymme som finns. Om de önskade ramarna inte ryms inom de anslag som fullmäktige beslutar så ska en konsekvensbeskrivning åtföljas till nämndens årsplan.
- Styrningsmodellen bör utvecklas och förtydligas. Ett sådant arbete bör genomföras av regionstyrelsen tillsammans med nämnderna.

Ordförande yrkar på att anta förvaltningens svar.

### Propositionsordning

Ordförande ställer proposition på Samverkan Gävleborg - Ann-Charlotte Granath (M), Ingemar Kalén (KD), Kent Olsson (SVG) och Birgitta Medin (M) yrkande på bifall till eget

---

Justerande sign

Utdragsbestyrkande

lagt förslag mot ordförandes förslag på att anta förvaltningens svar och finner att hälso- och sjukvården beslutar i enlighet med ordförandes förslag.

### Beslutsunderlag

- Revisionsrapport - Hälso- och sjukvårdsnämndens arbete för en ekonomi i balans
- Svar på revisionsrapport - Hälso- och sjukvårdsnämndens arbete för en ekonomi i balans
- Borttagen på grund av personuppgifter.
- Borttagen på grund av personuppgifter.



## Hälso- och sjukvårdsgemensamma resurser stab

**Revisionsrapport - Hälso- och sjukvårdsnämndens arbete för en ekonomi i balans****Förslag till beslut**

Hälso- och sjukvårdsnämnden antar förvaltningens svar på som sitt eget.

**Sammanfattning**

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg genomfört en granskning avseende regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens arbete för en ekonomi i balans inom hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsområde. Hälso- och sjukvårdsnämnden har kommenterat de kontrollmål som gäller specifikt för Hälso- och sjukvårdsnämnden.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har tagit del av den granskning som har genomförts, vilka observationer som gjorts och tolkningarna av dessa. Hälso- och sjukvårdsnämnden kan inte ställa sig bakom de bedömningar som gjorts, och således får rekommendationerna begränsad betydelse. Det är nämndens uppfattning att revisorernas bedömning inte står i paritet med de fakta som framkommer, och även tenderar att avhandla områden som ligger vid sidan av själva kontrollmålen.

Johan Kaarme  
Tf Hälso- och sjukvårdsdirektör

Tommy Stokka  
Stabschef HoS

**Hälso-och sjukvårdens ledning****Revisionsrapport - Hälsa- och sjukvårdsnämndens arbete för en ekonomi i balans**

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg genomfört en granskning avseende regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens arbete för en ekonomi i balans inom hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsområde.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har tagit del av den granskning som har genomförts, vilka observationer som gjorts och tolkningarna av dessa. Hälso- och sjukvårdsnämnden kan inte ställa sig bakom de bedömningar som gjorts, och således får rekommendationerna begränsad betydelse. Det är nämndens uppfattning att revisorernas bedömning inte står i paritet med de fakta som framkommer, och även tenderar att avhandla områden som ligger vid sidan av själva kontrollmålen.

Kommentarerna nedan gäller de kontrollmål som omfattar Hälso- och sjukvårdsnämnden.

**Kommentarer**

Hälso- och sjukvårdsnämnden lämnar följande kommentarer till revisionsrapporten kopplat till respektive kontrollmål.

**Finns det regler och riktlinjer för hälso- och sjukvårdsnämndens ekonomistyrning**

Revisorernas bedömning är att kontrollmålet i begränsat utsträckning är uppfyllt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar inte revisorernas bedömning.

På samma sätt som revisorerna konstaterar nämnden att de förvaltningsspecifika budgetanvisningarna är ändamålsenliga och väl kända i verksamheten, vilket detta kontrollmål handlar om.

Hälso- och sjukvårdsnämnden får löpande information från förvaltningen där det framgån att kostnadsutvecklingen sedan i slutet av 2018 gått från närmare 7 % till under 3% i slutet av 2019 och innan covidpandemin, vilket har varit ett kvitto på god ekonomisk hushållning och ett aktivt arbete i verksamheterna. Således har det varit nämndens bedömning att det inte funnits behov av ytterligare beslut om åtgärder.

### **Finns det fastställda fördelningsprinciper (regionövergripande och inom hälso- och sjukvårdsnämnden)**

Revisorernas bedömning är att kontrollmålet i begränsad utsträckning är uppfyllt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar inte revisorernas bedömning fullt ut.

I granskningen som har gjorts bekräftar revisorerna att det finns principer för fördelning av den för koncernen tillgängliga budgeten, och att budgetanvisningarna innehåller beskrivningar av hur den tilldelade budgeten fördelas inom hälso- och sjukvårdsnämnden. Revisorerna gör en olycklig sammanblandning av Region Gävleborgs totala ekonomiska förutsättningar och huruvida det finns fastställda fördelningsprinciper för aktuell budget.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar inte revisorernas synpunkter att en av nämnden fastställd bruttobudget skulle göra nämndens styrning och uppföljning bättre än den nu fastställda nettobudgeten. Skillnaderna är så små att det i praktiken saknar betydelse.

Hälso och sjukvårdsnämnden delar revisorernas synpunkter gällande att produktionsplaneringen – med utgångspunkt i hälso- och sjukvårdslagens grundläggande principer om att den med störst behov som prioriteras först – kan utvecklas och därigenom vara ett bättre underlag för detaljbudget.

### **Finns en fördelning av ansvar och befogenheter kopplat till hälso- och sjukvårdsnämndens ekonomistyrning?**

Revisorernas bedömning är att kontrollmålet till övervägande del är uppfyllt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar inte revisorernas bedömning.

Revisorerna uppehåller sig kring tillämpningen av tillitsbaserad styrning i Regionen. Det är dock viktigt att betrakta denna styrningsfilosofi i dess rätta kontext när man drar slutsatser. En grundläggande gränslinje mellan om det är politiken eller tjänstemännen som ska ansvara för vilken styrning finns i kommunallagens regler om politiska beslut, som i vissa fall kan delegeras till en tjänsteman, respektive verkställighetsbeslut, som alltid fattas av tjänstemän. Enbart delegerade beslut behöver återrapporteras/formellt anmälas till politiken. Först när man har gjort denna särskiljning kan man ta ställning till i vilken mån den tillitsbaserade styrningen kommer till uttryck genom att politiken låter förvaltningen ta ett större distribuerat ansvar, både i gränsdragningen mellan vad som betraktas som delegerat respektive verkställighet och hur omfattande delegation som ges.

En viktig förutsättning för tillitsbaserad styrning och ledning är det finns ett klart ramverk – regler och rutiner – som en grund för arbets sättet. Tillitsdelegationens

arbete visar på att denna ledningsfilosofi skapar bättre resultat och mera attraktiva arbetsplatser för nya generationer av medarbetare. Genom nämndens delegationsordning klargörs vem som äger rätten att fatta vissa beslut och eventuellt hur dessa får vidaredelegeras. Beslut fattat på delegation ska meddelas nämnden.

Hälso- och sjukvårdsnämnden motsätter sig den diskrepans som antyds i rapporten mellan *tillitsbaserat styrning och ledning* och det som regleras inom respektive nämnds delegationsordning. Tillitsbaserad styrning avser inte ett ”fritt valt arbete”, men ett väl reglerat mandat att då så är möjligt och tydliggjort fatta beslut så nära verksamheterna som möjligt, givet de ramar och regler som finns.

### **Har hälso- och sjukvårdsnämnden en god prognossäkerhet?**

Revisorernas bedömning är att kontrollmålet i begränsat utsträckning är uppfyllt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar inte revisorernas bedömning.

Prognoserna som lämnas avser att ge nämnden en uppfattning av den framtida ekonomiska utvecklingen och vad som har eller kan komma att påverka resultatet. Prognoser görs för såväl intäkter som kostnader var för sig, varför resultatprognosen endast är en konsekvens av dessa prognoser. Prognossäkerheten ska därmed bedömas i avvikelser i intäkter och kostnader, inte i själva resultatet. Den av revisorerna redovisade avvikelserna mellan helårsprognos och redovisat helårsresultat ger en missvisande bild beträffande hur väl nämnden är uppdaterad gällande den ekonomiska utvecklingen. År 2015 beskrivs av revisorerna en avvikelse gällande prognossäkerhet på 180% då resultatet blev -28 mnkr mot en prognos på -10 mnkr. Detta kan också beskrivas som en avvikelse med 0,42% av Hälso- och sjukvårdens samlade kostnadsbudget detta år. Det kan inte beskrivas som annat än en god prognossäkerhet.

Hälso- och sjukvårdens ekonomi påverkas mycket av utvecklingen i samhället och statsmaktens val av riktade statsbidrag. Ett aktuellt exempel är den pågående pandemins påverkan på ekonomin, som gjorde att det vid tidpunkten för prognosens upprättande i april saknades förutsättningar för att göra en tillräcklig analys. Även köpt vård, där hälso- och sjukvården behöver köpa särskilt kompetens utanför regionen har varit svår att prognosticera. Likaså kan hälso- och sjukvården konstatera att kostnaderna och periodiseringarna av läkemedel och de rabatter som ges är svårångade. Trots dessa exempel som visar på svårigheten att prognostisera intäkter och kostnader, är dessa avvikelser endast ett par procent mellan prognos och utfall, vilket utgör en indikation på god prognossäkerhet.

### **Vidtar hälso- och sjukvårdsnämnden åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans?**

Revisorerna bedömning är att kontrollmålet inte är uppfyllt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar inte revisorernas bedömning.

Revisorerna grundar sin bedömning på att Hälso- och sjukvårdsnämnden inte har fattat specifika åtgärdsbeslut och att det endast är då man fattar sådana beslut man tar sitt ansvar. Nämnden menar dock att ansvaret utövas på annat sätt. Uppdraget från nämnden till förvaltningen har varit att ta fram åtgärder som långsiktigt ger en ekonomi i balans. Vad av dessa åtgärder som kan göras inom verkställighetsansvar som åligger förvaltningen och vad som kräver specifika politiska beslut är inte något som är givet a priori. När det i april 2019 görs en prognos om ett negativt utfall för nämnden på 400 mkr, varefter olika åtgärder vidtas som leder till att underskottet blir 243 mkr, kostnadsutvecklingstakten går ner från 5 procent till 2,9 procent, så är det detta utfall som är det primära och i första hand ska värderas. Det avgörande är inte vilken instans som har fattat de formella besluten. Det finns ingenting som säger att vare sig det verksamhetsmässiga eller ekonomiska resultatet skulle ha blivit annorlunda eller bättre per se, för att vissa politiska, organisatoriska beslut hade tagits.

Nämnden har löpande fått muntlig redovisning av hälso- och sjukvårdsdirektören kring arbete med kostnadsreducerande åtgärder och det har tydlig framgång att kostnadsutvecklingen har reducerats. Detta understryker det ständigt pågående arbetet med att få verksamhetens kostnader i överensstämmande med tilldelad budget.

### **Sker en löpande resultatuppföljning inom hälso- och sjukvårdsnämnden utifrån vidtagna åtgärder?**

Revisorernas bedömning är att kontrollmålet i begränsat utsträckning är uppfyllt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar inte revisorernas bedömning.

Som framgår av revisorernas egna iakttagelser har nämnden erhållit skriftlig ekonomisk uppföljning i form av ekonomiska rapporter vid samtliga sammanträden. Nämnden har också av Hälso- och sjukvårdsdirektör fått redovisning kring arbetet med kostnadsreducerade åtgärder. Under året har nämnden konstaterat en sjunkande kostnadsutveckling och har därmed bedömt att det inte varit behov av ytterligare åtgärder – och således inget att följa upp.

Vid alla avvägningar kring ekonomi har nämnden också att ta hänsyn till att målet med hälso- och sjukvården är en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen. Vården ska ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans värdighet. Den som har det största behovet av hälso- och

sjukvård ska ges företräde till vården. Nämnden ansvarar för att alla människor i Gävleborg får den vård de behöver. Vården planeras utifrån kunskap om medborgarna, deras ålder och hälsa. I uppdraget ingår också att förbättra folkhälsan och att arbeta förebyggande.

Hälso- och sjukvårdsnämnden

Tommy Berger  
Hälso- och sjukvårdsnämndens ordförande

Johan Kaarme  
Tillförordnad Hälso- och sjukvårdsdirektör