

Svar revisionsrapport - Granskning av budget- och ekonomistyrningsprocessen med fokus på hälso- och sjukvård

Sammanfattning

Azets har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg genomfört en granskning av budget- och ekonomistyrningsprocessen med fokus på hälso- och sjukvård.

Revisionens samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att det endast delvis finns en ändamålsenlig budget- och ekonomistyrningsprocess som ger förutsättningar för en tydlig styrning av verksamhet och ekonomi i hälso- och sjukvården. Därtill bedömer revisionen att regionstyrelsen endast delvis har tillräcklig uppsikt över den ekonomiska utvecklingen inom hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsområde. Utifrån granskningen har revisionen lämnat ett antal rekommendationer till hälso- och sjukvårdsnämnden som kommenteras nedan.

Kommentarer

Regionstyrelsen rekommenderas att:

- *Tillse att ett samlat styrdokument som beskriver budgetprocessens olika steg, ansvarsfördelning och styrande principer för budgetarbetet fastställs.* Det kan finnas en nytta med ett samlat styrdokument som beskriver budgetprocessen. Samtidigt måste det viktigaste vara att processen är kommunicerad och känd i organisationen samt att rätt moment görs vid rätt tidpunkt med rätt innehåll. Region Gävleborgs budgetprocess har i stort varit densamma sedan 2017 och det har sällan inträffat att ett underlag enligt processen inte har kommit in eller att innehållet inte varit relevant. I Budget- och planeringsförutsättningarna för respektive budget- och planperiod, som beslutas av regionstyrelsen, anges vilka dokument som ska upprättas av de olika instanserna samt tidpunkt för detta. Det ges också anvisningar för upprättande av nämndernas årsplaner. Vid större förändring av budgetprocessen eller inför ny mandatperiod skulle dock kunna övervägas om ett dokument som beskriver budgetprocessen ska upprättas.

- *Förtydliga hur olika underlag ska beredas inom ramen för budgetprocessen, samt vilka underlag och aspekter som ska beaktas vid framtagandet av dessa.*

De huvudsakliga underlagen har de senaste åren utgjorts av budget- och planeringsförutsättningarna, nämndernas och regionstyrelsens årsplaner samt Sveriges Kommuner och Regioners skatteunderlagsprognoser. Den ekonomiska situationen skiljer sig åt mellan åren och vid behov kan i budget- och planeringsförutsättningarna förtydligas vad som särskilt ska beaktas i underlagen för den aktuella budget- och planperioden.

- *Säkerställa en tillräcklig beredning av budgeten som beaktar hälso- och sjukvårdens behov, verksamhetsmål och politiska uppdrag.*

Vid beredning av budgeten strävas efter att beakta behov för samtliga nämnder och verksamheter och utifrån det göra relevanta prioriteringar.

- *Stärka sin uppsiktsplikt över hälso- och sjukvårdsnämndens ekonomiska utveckling för att säkerställa att nämnden bedriver sin verksamhet inom budgetramen som har beslutats av regionfullmäktige.*

Regionstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt bland annat genom att tre gånger per år (januari-mars, januari-augusti samt januari-december) begära in en redovisning av medelsförvaltningen från samtliga nämnder. Dessa ska bland annat innehålla en beskrivning av hur ett prognostiserat underskott för helåret ska hanteras, med en kortfattad beskrivning av vilka åtgärder som kommer att vidtas för att uppnå en ekonomi i balans. När hälso- och sjukvårdsnämnden under 2024 och 2025 i sin redovisning av medelsförvaltning för januari-augusti har prognostiserat underskott, har regionstyrelsen i samband med delårsrapporten beslutat att uppdraga till hälso- och sjukvårdsnämnden att redovisa åtgärder för en ekonomi i balans samband med årsbokslutet. Regionstyrelsen skulle vid behov kunna begära in förtydliganden eller fördjupande beskrivningar utifrån redovisningarna.

Hälso- och sjukvårdsnämnden rekommenderas att:

- *Säkerställa en tillräcklig beredning av budgeten som beaktar verksamhetens behov och verksamhetsspecifika förutsättningar inför fastställande av budgetfördelning inom nämndens ansvarsområde.*

Under 2026 påbörjas ett omfattande arbete med att införa Produktions- och kapacitetsstyrning (PKS) inom hälso- och sjukvården. Detta innebär att möjlighet till fördelning av resurser utifrån faktiskt utförd vård och planerad produktion avsevärt kommer att förbättras. Det kommer även att ge bättre förutsättningar i budgetberedningen, särskilt avseende kartläggningen av verksamheternas olika behov. Parallellt med PKS arbetar förvaltningen med att ta fram en ekonomimodell, för att bättre kunna hantera de fall där den tilldelade regionersättningen inte räcker till det av verksamheten önskade behovet. För att kunna inrymma verksamheten i tilldelad budget kommer regionen att arbeta med en modell för att dels öka produktiviteten, dels prioritera vilken vård som har lågt eller obefintligt värde för patienterna och därmed bör ned- eller bortprioriteras. Modellen kommer att innebära en tydligare styrning mot produktivitet och prioriteringar av vård samt även skapa spårbarhet i vilka beslut som har tagits för att öka produktiviteten respektive vilka prioriteringar av utförd vård som har gjorts.

- *Säkerställa en tydligare styrning och uppföljning av verksamhet och ekonomi genom att stärka den röda tråden mellan nämndens årsplan och förvaltningens verksamhetsplan.*

Förvaltningens verksamhetsplan följer inte i detalj Hälso- och sjukvårdens årsplan, då förvaltningen utifrån givna förutsättningar under året fokuserat på stora påverkande arbeten, exempelvis bildandet av Region Gävleborg AB.

Hälsocentral AB, tillgänglighetsarbete och ekonomisk effektivisering. Även om det finns en koppling och ett samband kan den röda tråden stärkas. Vid varje hälso- och sjukvårdsnämnd följs pågående arbete, utfall och prognos av nämndens mål i årsplanen under *Ansvarsfull ekonomi*. Uppföljningen i delårsrapporter kan förbättras med en tydligare koppling mot uppföljningen som sker i nämnd.

• *Säkerställa att beslutade åtgärder för att nå en budget i balans har önskad ekonomisk effekt, och vid behov vidta ytterligare åtgärder.*

Förvaltningen har sedan hösten 2023 arbetat med åtgärder för att dämpa kostnadsutvecklingen. Åtgärderna har haft betydande effekt inom tre fokusområden för en ekonomi i balans;

1. Inhyrd personal
2. Verksamhetsområdenas egna effektiviseringsportföljer motsvarande 1% av de externa kostnaderna
3. Minskning av administrativ personal

Arbetet inom dessa områden sker långsiktigt, både vad gäller genomförandet av åtgärder och möjligheten att uppnå varaktiga effekter. En framgångsfaktor har varit att fastställa långsiktiga mål och bedriva ett systematiskt arbete i enlighet med dessa, samt att fortlöpande genomföra nödvändiga justeringar under processens gång. Utfallet av åtgärderna har återrapporterats löpande i Hälso- och sjukvårdsnämnden, vissa månadsvis och andra delårsvis. Mer omfattande redovisning finns även i medelsförvaltningen.

• *Säkerställa att konsekvensanalyser genomförs i samband med beslut om åtgärder.*

Inom ramen för arbetet med PKS samt utvecklingen av den nya ekonomimodellen, som syftar till att stärka produktiviteten och tydliggöra lågvärdevård, kommer vi framöver att få ett mer robust och transparent beslutsunderlag. Detta innebär att konsekvensanalyser kan genomföras på ett mer strukturerat och förutsägbart sätt inför kommande beslut, vilket i sin tur stärker kvaliteten och tillförlitligheten i hela beslutsprocessen.

Patrik Stenvard
Regionstyrelsens ordförande

Annica Johansson
Ekonomidirektör

Jennie Forsblom
Hälso- och sjukvårdsnämndens ordförande

Martin Andersson
Hälso- och sjukvårdsdirektör