

Henrik Wahlström
Hälso- och sjukvård

Till:
Regionens revisorer

Hälso- och sjukvårdsnämndens svar på granskning av ekonomisk strategi och planering

Regionens revisorer har genomfört en granskning av ekonomisk strategi och planering. Revisorerna skriver: *Den samlade bedömningen är att hälso- och sjukvårdsnämnden har initierat ett omfattande arbete för att uppnå ekonomisk balans, men styrning, uppföljning och kontroll brister. Det saknas en samlad plan med ekonomiska beräkningar, vilket försvårar uppföljning och kontroll. Det lämnas fem rekommendationer för vilka revisionen önskar en redovisning om vidtagna eller planerade åtgärder.*

Nedan följer Hälso- och sjukvårdsnämndens svar på revisionens rekommendationer. I lämpliga delar har koordinering skett med Regionstyrelsens svar i samma granskning.

1. **Stärk kopplingen mellan mål och åtgärder.** *Utveckla en samlad ekonomisk plan och tydliga indikatorer som visar hur resultatet förbättrande åtgärder bidrar till att uppnå ekonomisk balans.*

Svar: Det ekonomiska läget för Region Jämtland Härjedalen, och i synnerhet Hälso- och sjukvårdsnämnden, är mycket svårt och Hälso- och sjukvårdsnämnden delar revisorernas bedömning om att det krävas ett strukturerat arbete med åtgärder för att nå en ekonomi i balans.

Regionens strategi för en ekonomi i balans är ett långsiktigt förhållningssätt. Sedan planperioden 2024–2026 återfinns i Regionplan och budget regionens långsiktiga plan för en ekonomi i balans i. Planen anger bland annat vilka åtgärder som har avgörande betydelse för verksamhetens möjlighet att nå övergripande mål och budget. Åtgärderna är sedan kopplade till de uppdrag som återfinns under respektive målområde.

De senaste två åren har regionfullmäktige i Regionplan och budget också gett regionstyrelsen och nämnderna i uppdrag att arbeta med separata åtgärdsplaner som återredovisas till regionfullmäktige. Arbetet med åtgärder är ständigt pågående och gemensam insats för samtliga av verksamheter. Framtagna åtgärdsplaner består av långsiktiga och strukturella förändringar, utöver kortsiktiga aktiviteter.

Region Jämtland Härjedalens styrmodell (RS/342/2022) beskriver villkoren för hur verksamheten ska ledas, planeras och följas upp. En del av styrmodellen är regionens styrkedja som innebär att samtliga verksamheter tillsammans ska

utvecklas mot en gemensam målbild. Den innebär också att politiska prioriteringarna och budget på övergripande nivå behöver ha en tydlig förankring i verksamhetens förutsättningar och behov.

I avsnittet om långsiktig plan för ekonomi i balans anges att hemtagningseffekt ska mätas inom respektive nämnds plan och uppföljning. En återredovisning av resultatförbättrande åtgärder sker i ordinarie uppföljningsrapporter samt genom fördjupade redovisningar. Politiskt beslutade åtgärder följs löpande upp i nämnden. Hälso- och sjukvårdsnämnden är delaktig i arbetet inom tre åtgärdsprogram som initierats (och för vilka uppföljning kommer fortsätta följande år):

- Accelererad digitalisering och användning av AI. *För att effektivisera arbetssätt, frigöra resurser och förbättra tillgängligheten.*
- Rätt storlek, rätt stöd. *Inriktat på att säkerställa att organisationens struktur och stödfunktioner är ändamålsenliga och resurseffektiva.*
- Inköp och ekonomi samt övriga åtgärder för Ekonomi i balans. *Syftar till att stärka kostnadskontroll genom bättre inköpsrutiner, förenkla budget och prognosarbete.*

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar således revisorernas uppfattning och ämnar utöver ovanstående också verka för att utveckla insatser och indikatorer inom nämndens ansvarsområde, för att förstärka arbetet för en ekonomi i balans.

2. **Förbättra uppföljning och analys.** *Säkerställa att uppföljning sker systematiskt och samordnat, både vertikalt och horisontellt, med tydlig koppling till mål och indikatorer.*

Svar: Hälso- och sjukvårdsnämnden delar uppfattningen att uppföljningen behöver förbättras. Under året har det varit tydligt att den åtgärdsplan som upprättades i Plan med budget 2025 har varit alltför svår att följa upp, och åtgärdsplanen har därför formulerats annorlunda i Plan med budget 2026. Nämnden önskar dock påtala att det saknas enkla sätt att följa upp åtgärder som vidtas inom hälso- och sjukvårdens verksamheter. Detta kan illustreras genom ett exempel på utvecklad läkemedelshantering som tidigare återrapporterats från verksamheten: Genom förändrad planering av patientflöden och praktisk hantering av läkemedelsförpackningar har fler doser av ett injektionsläkemedel kunnat administreras till samma kostnad jämfört med innan förändringen. Detta leder på det ena planet till färre inköpta förpackningar av det aktuella läkemedlet. Samtidigt har parallellt utvecklingsarbete lett till att mottagningens kapacitet ökat, varvid fler patienter kunnat behandlas. Därmed behöver fler förpackningar köpas in, så att kostnaden för det aktuella läkemedlet hamnar på samma nivå som tidigare, eller rent av högre. I resultatrapporterna syns inte effektiviseringarna, eftersom läkemedelskostnaderna följs på en totalnivå, och läkemedel i allmänhet ökar mer än LPIK. För att synliggöra effekten behöver en ganska omfattande, separat, analys genomföras. Detta är ogörligt annat än som exempel utifrån all den ständiga utvecklingen som pågår. I kompletteringar till ansökan om bidrag från Effektivitetsdelegationen har särskilt behovet av att få stöd i att identifiera lämpliga uppföljningsindikatorer för effektiviseringar. Det finns också förhoppningar om att Ekonomistyrningsverkets kommande rapport om regionernas effektivitet ska innebära ytterligare en pusselbit för att förbättra

uppföljningen av effektiviseringar i hälso- och sjukvård. Nämnden är av uppfattningen att det även internt inom Region Jämtland Härjedalen finns en ökande medvetenhet om svårigheterna i att följa upp effektiviseringar inom hälso- och sjukvård, utifrån att de, till följd av organisationens bredd, inte syns i resultatuppföljningen.

3. **Förtydliga ansvar och mandat.** *Klargör gränsdragningen mellan politiska beslut och tjänstemannabeslut samt säkerställa att mandat för korrigerande åtgärder är tydligt och att det finns en ekonomisk beräkning bakom besluten.*

Svar: Inom Region Jämtland Härjedalen beskrivs uppdrag och mandat i flertalet styrdokument, till exempel genom delegationsbestämmelserna och politiska reglementen. Arbetet med att tydliggöra ansvar, roller och mandat pågår. Under hösten 2025 har en förstärkt regionledning inrättats. En uppdaterad instruktion för den förstärkta regionledningen har tagits fram, med syfte att säkerställa att respektive ansvarig följer upp och vid behov initierar korrigerande åtgärder. Under hösten har det dessutom inom tjänstepersonsorganisationen etablerats rutiner för att på ett mer strukturerat sätt synkronisera hanteringen av de uppdrag om åtgärder som getts till hälso- och sjukvårdsnämnden. Detta arbete kan utvecklas ytterligare för att undvika olikheter i styrelse och nämndernas hantering av beredning och beslut om åtgärder. De fastställda delegationsbestämmelserna ses över löpande och justeras vid behov.

Vad gäller iakttagelsen om att det behöver tydliggöras att det finns ekonomiska beräkningar bakom besluten delar nämnden revisionens bedömning. Nämnden eftersträvar att samtliga beslut ska innehålla en tydlighet om ekonomiska förutsättningar. I takt med att arbetet med resultatförbättrande åtgärder fortskrider minskar emellertid hälso- och sjukvårdens manöverutrymme om hälso- och sjukvårdslagstiftningens krav ska upprätthållas, och beslut om resurser till kritisk hälso- och sjukvård måste fattas även när den ekonomiska situationen, som nu, är svår. Hälso- och sjukvårdsnämnden vill dock särskilt understryka att det finns en stor medvetenhet om att hälso- och sjukvårdens kostnads massa måste minska. Nämnden står fast vid den långsiktiga plan som gällt under lång tid, och avser hålla fast vid den även under det kommande arbetet med formeringen av framtidens hälso- och sjukvårdssystem.

4. **Stärk återrapporteringen till politisk nivå.** *Säkerställ att resultat från uppföljning och analys återrapporteras till nämnden på ett sätt som möjliggör strategisk styrning och beslut.*

Svar: Hälso- och sjukvårdsnämnden ser positivt på att stärka återkopplingen till den politiska nivån. Det är dock en balansgång att definiera på vilken detaljeringsgrad sådan återkoppling ska ske. Detta kommer sig av att det finns en uttalad ambition att de administrativa resurserna ska minska. Innan programmet *Accelererad digitalisering och användning av AI* leder till minskning av den manuella hanteringen innebär varje ökat krav på återrapportering att en annan återrapportering behöver prioriteras ned. Utifrån att nämnden i sin strävan att nå ekonomi i balans de senaste åren har hanterat ett stort antal ärenden har andra viktiga insatser måst prioriteras ner. Nämnden behöver därför utveckla sin kapacitet att genomföra och följa upp arbetet för

ekonomi i balans. Detta kommer under 2026 prioriteras att säkerställa att hälso- och sjukvårdens stödfunktioner nyttjas på effektivast sätt.

5. **Öka genomförandekraften i organisationen.** *Identifiera och hantera organisatoriska hinder såsom förändringsmotstånd och målkonflikter, för att förbättra förmågan att omsätta satta den politiska planen i praktisk handling.*

Svar: Hälso- och sjukvårdsnämnden delar uppfattningen att organisationens genomförandeförmåga behöver öka. Arbetet med detta pågår, under Regionstyrelsens ledning, genom flera parallella insatser:

- Förenkling av beslutsvägar och mandat genom ständig utveckling av ledning och styrning.
- Gemensam prioritering av åtgärder med störst ekonomisk effekt
- Utveckling av ledningsdialoger och uppföljning
- Särskilt fokus på att stärka tilliten och kollektivt ansvar i organisationen.

Vidare delar nämnden uppfattningen att organisatoriska hinder behöver adresseras. Vad gäller förändringsmotstånd är det ett ständigt fokus i utveckling av hälso- och sjukvårdens ledningsorganisation. I det under året initierade arbetet med att forma framtidens hälso- och sjukvårdssystem är det särskilt viktigt att stödja chefer att leda i förändring.

Hälso- och sjukvårdsnämnden är mycket medveten om de målkonflikter som det innebär att driva hälso- och sjukvård i en ekonomiskt svag region som Jämtland Härjedalen. Nämnden ser det som mycket viktigt att leda verksamheten med utgångspunkt i behovet av vård hos dem som omfattas av regionens ansvar för hälso- och sjukvård, så att länets invånare och besökare inte far illa av en otillräcklig sjukvårdsorganisation. Nämnden avser arbeta för att undanröja målkonflikter i samband med det initierade arbetet med att forma framtidens hälso- och sjukvårdssystem.

Slutligen vill nämnden understryka att det finns en stor medvetenhet om det svåra ekonomiska läget, och att arbetet för ekonomi i balans fortsatt kommer vara mycket högt prioriterat för nämnden.

För Hälso- och sjukvårdsnämnden

Katarina Nyberg Finn (S)
Hälso- och sjukvårdsnämndens ordförande

Anna Granevärn
Hälso- och sjukvårdsdirektör