

Regionens revisorer

## **Svar på revisorernas granskning av ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen och resursfördelning**

Under 2021 utförde revisorerna en granskning av ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen och resursfördelningen. Vid avslutad granskning överlämnades en revisionsrapport samt en skrivelse innehållande rekommendationer – detta dokument är ett svar till revisorerna avseende deras granskning av ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen och resursfördelning. Respektive rubrik motsvarar en rekommendation från revisorerna.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar många av revisorernas synpunkter. Arbetet med att utveckla arbetssätt för planering, budget och uppföljning är en ständig pågående process. Därför har flera förbättringsarbeten också påbörjats redan innan genomförd granskning, b.la: utveckling av produktionsstyrning, integration mellan ekonomi och personalsystem samt ett första steg mot direkt koppling mot normaltal vid budgetfördelning.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har, liksom Region Jämtland Härjedalen som helhet, en fortsatt ansträngd ekonomi. Målet är att återställa balanskravsresultatet innan utgången av 2024. För att lyckas med detta krävs fler åtgärder för att utveckla och förbättra ekonomistyrningen och budgetprocessen. År 2020 och 2021 har i stor utsträckning påverkats av

pandemin. Planerad verksamhet har ställts in samtidigt som regionerna har fått tillfälliga bidrag. Det är svårt att analysera och särskilja pandemins effekter mot verksamhetens eget förbättringsarbete kopplat till en ekonomi i balans.

### ***Revisorernas rekommendation: Se över beslutsprocessen under budgetberedningen***

Historiskt har budgeten tagits fram genom följande steg: uppräknig av föregående års budget med Landstingsprisindex + prioriteringar för planperioden. Genom att hantera budget på detta sätt har det inte funnits ett så stort behov av löpande återkoppling. Verksamheterna har helt enkelt kunnat skapa sig en egen uppfattning kring deras framtida resurser.

Intentionen är nu att arbeta med nollbasbudgetering – vilket innebär att budget inte utgår från föregående års budget vid beredning av kommande år. Förhoppningen är att detta ska ske genom att utveckla inspelsprocessen och lägga mer fokus på nollbasbudgetering. I inspelsprocessen inför planperioden 2023-2025 har verksamheterna fått i uppgift att definiera sina intäkter och kostnader i den utsträckning det går.

Efter budgetprocessen för år 2022 framgick det tydligt att beslutsgången och kommunikationen är något som kan utvecklas.

Till budgetprocess och beredning inför planperioden 2023-2025 har samtliga verksamheter ombetts specificera sina behov och sina intäkter/kostnader för att bidra till transparens och tydlighet i vad budgeten innehåller och beräknas räckta till.

Nuvarande process innehåller följande steg, se även styrmodell, övergripande tidsplan:

1. Gemensam budgetdag i februari – förutsättningar, behov och satsningar
2. Inspel från respektive verksamhet under mars
3. Beredning inom respektive förvaltningsområde under mars
4. Sammanställning inom respektive förvaltningsområde deadline sista mars
5. Dialog och förslag till prioriteringar april/ början av maj
6. Inspel från respektive förvaltningsområde informeras i respektive nämnd/styrelse under april/maj
7. Arbete med förslag till regionplan
8. Gemensam budgetdag i juni – ekonomiska förutsättningar
9. Dialog och fortsatt dialog om prioriteringar juni-augusti
10. Politiskt förslag till prioritering och ram under augusti
11. Löpande arbete med regionplan samt verksamhetsplaner
12. Beslut om regionplan i Regionstyrelsen september vid vanligt år
13. Beslut om regionplan i Regionfullmäktige – oktober vid vanligt år
14. Beslut om verksamhetsplaner – november vid vanligt år

Processen utvärderas löpande. Bland annat i syfte att öka delaktigheten i processen på alla nivåer och definiera behov, prioriteringar och förutsättningar på ett tydligare sätt. Något som arbetats mycket med de senaste åren är också att sammanföra arbetet med planering och budget på ett bättre sätt. Bland annat har gemensamma tidsplaner tagits fram.

***Revisorernas rekommendation: Säkerställa att metoder och verktyg utvecklas för att kunna följa upp faktisk bemanning på ett tillförlitligt sätt.***

Utifrån ett ekonomiskt och resurseffektivt perspektiv har det under 2021/2022 kommit flera förslag på hur Region Jämtland Härjedalen kan förbättra sin uppföljning och kontroll av bemanningen då detta

efterfrågats både politiskt och inom tjänstemannaorganisationen.

Följande åtgärder har genomförts eller initierats:

1. Signering av utanordningslistor i samband med löneutbetalning – klar.

I samband med löneutbetalning skapas en utanordningslista som ska signeras av respektive chef. Cheferna får nu ett automatiskt utskick om att utanordningslistan finns tillgänglig för granskning och signering. Efter varje månadsavslut översänder Heroma systemförvaltning en lista på vilka enheter som ej signerat sina listor – vilket ger berörda ekonomer en signal om att detta bör följas upp.

2. Utdata rapport i Heroma webb – klar.

Rapport som tagits fram via Heroma webb utdataplattform vilket underlättar ekonomisk analys av personalkostnader.

3. Integration tid- och projektmodul – pågående.

Föreslaget projekt avser integrera olika moduler i Raindance och Heroma för att underlätta och ge en mer korrekt tidrapportering. Idag tidrapporterar medarbetare inom regionen på papper då en digital lösning/system saknas. Det finns också de projektmedarbetare som inte tidrapporterar alls. I många fall är tidrapportering ett krav från de externa finansiärer våra projekt har och det är därför viktigt att det finns väl uppbyggda, användarvänliga rutiner som uppmuntrar till en korrekt tidrapportering. I dagsläget innebär tidrapportering ett flertal manuella steg, allt ifrån att manuellt fylla i tidrapporten till att bokföra tid i olika system

4. Utveckling av produktionsplanering /produktionsstyrning – pågående

Målbilden är att ge verksamheter möjlighet att planera efter vårdbehov. Detta gäller då primärt planering av öppenvårdsmottagning (ej akuten). Vårdbehovet styrs av estimerat inflöde + återbesök (kan med enkelhet användas av historiskt data som justeras). Produktionsplanerna ska möta det behov som läggs och utfallet ska möta den produktionsplan som läggs.

Förhoppningen är att på sikt kunna utveckla produktionsplanering i Sisense – det nya beslutsstödet.

Tester utförs för att samköra följande data:

- Utförd tid, Frånvaro (planerad + oplanerad), Sjukfrånvaro
- Antal utförda kontakter (Nybesök + återbesök)
- Tillgänglighet (Antal väntande)
- Remissinflöde
- Kostnader (Personal, sjukfrånvaro, omkostnader)

***Revisorernas rekommendation:*** Se över resursfördelningsmodellen så att det finns en tydligare koppling mellan tilldelad budgetram och de normtal som anges i verksamheten.

Vid framtagande av budgetramar för 2022 har normtal inom slutenvård använts för att beräkna personalbudgetens storlek, detta bidrar till en bättre resursfördelning. Det finns ej normtal för all öppenvård och därav saknas data för att på ett transparent och rättvist sätt fördela all personalbudget inom Hälso- och sjukvårdsnämnden. Frågan om hur budgeten bäst fördelas är därför relevant. Förslag finns om att Hälso- och sjukvårdsnämnden ska kunna ta stöd i produktionsplaneringen för att på ett effektivare sätt matcha behov med resurser. Genom att stärka

kopplingen mellan normtal, produktionsplanering och budget får vården bättre förutsättningar för att planera och bedriva sin verksamhet.

Arbetet med att utveckla produktionsplaneringen är i gång och framsteg inom detta område väntas ske under 2022.

***Revisorernas rekommendation: Se över vilken styrning som behövs i form av dokument och utbildning för att förtydliga det ekonomiska ansvaret i organisationen.***

Det övergripande ekonomiska ansvaret finns förklarats i styrmodellen: ”Regionstyrelsen och nämndernas verksamhet ska bedrivas inom tilldelad budgetram. Inom driframen har respektive organ rätt att prioritera för att nå regionplanens strategier och inriktning. Den budgeterade driftsramen ska hållas” samt ”I december beslutar förvaltningsområdeschef om aktiviteter för divisioner och områden. Regionstabschef gör detsamma för regionstaben. Aktiviteterna ska visa hur verksamheten ska arbeta under ett år för att uppfylla nämndernas och regionstyrelsens politiska resultatmål och hålla sig inom tilldelade budgetramar.”

Enligt kommunallagen (2017:725) 11 kap 15 § gäller att om fullmäktige beslutar om en utgift under löpande budgetår, ska beslutet också innefatta en anvisning om hur utgiften ska finansieras. Med hänsyn till denna lagtext ska det alltid finnas en punkt gällande finansiering i varje beslut i respektive nämnd, styrelse eller fullmäktige där beslut tas under löpande budgetår – utanför ordinarie regionplan.

Vidare förklarats befogenheter i delegationsbestämmelserna – dessa ses över och revideras vid behov. Divisionscheferna ska inom kort läggas till i delegationsbestämmelserna för att återspegla deras ekonomiska ansvar.

Nya chefer inom organisationen ges möjlighet till en grundläggande ekonomisk utbildning vid anställning. Dock saknas det koppling kring hur

skrivningen i styrmodellen påverkar respektive enhetschef i organisationen.

Hälso- och sjukvårdsnämnden delar revisorernas åsikt kring att det ekonomiska ansvaret kan förtydligas ytterligare. En samtida granskning RS/224/2022 Granskning av roller, ansvar och befogenheter djupdyker i dessa frågeställningar.

***Revisorernas rekommendation: Säkerställa att arbetet med att minska kostnaderna för att nå en långsiktig ekonomi i balans fortskrider***

I samband med inspel för budget 2023 ombads verksamheterna att ange förslag för att minska kostnaderna eller öka intäkterna. Verksamheterna arbetar löpande med resultatförbättrande åtgärder och effektiviseringar. Under 2022 finns möjlighet att söka ett tillfälligt statsbidrag för en ekonomi i balans – villkor för bidraget är att det ska användas till att effektivisera verksamheten. Hälso- och sjukvården har lämnat ifrån sig ett par förslag och inväntar beslut kring godkännande/avslag.

Lennart Ledin (L)  
Hälso- och sjukvårdsnämndens  
1:e vice ordförande

Anders Byström  
Tf. regiondirektör