

# Svar på revisorernas granskning av långsiktig plan för god ekonomisk hushållning

Revisorernas bedömning är att regionstyrelsen inte haft en tillfredställande styrning, uppföljning och kontroll för att säkerställa att planerade åtgärds paket genomförs enligt plan mot bakgrund av nedan citerade iakttagelser och bedömningar.

**Regionstyrelsen vill ge en bild av syfte och angreppssätt** innan revisorernas specifika iakttagelser kommenteras.

Fram till 2014 när den första långsiktiga planen för god ekonomisk hushållning beslutades hade regionen arbetat med årsvisa åtgärder av större och mindre omfattning. Kritiken som uttalades då var att landstinget inte nådde tillräckliga ekonomiska effekter genom enbart kortsiktiga och små bromsande åtgärder. Diskussionerna som ledde fram till "LUP ekonomi" handlade om att landstinget måste ta större grepp, vara mer långsiktig i sina åtgärder och det räcker inte bara med bromsåtgärder – det måste finnas satsningar också. Mot den bakgrunden skapades "LUP ekonomi" med tre fokus:

1. Kostnadskontroll – dvs vardagsrationaliseringar för att minimera nettokostnadsökningarna
2. Stora områden att fördjupa åtgärder till strukturomvandlingar där stora besparingspotentialer förväntades finnas
3. Satsningsområden som skulle understödja kostnadskontroll och åtgärdsområden

Regionstyrelsen ser av revisorernas bedömningar att revisorerna anser att regionstyrelsen borde ha haft åtgärder som var ännu mer underbyggda och konkreta i "LUP ekonomi". I en verksamhet som regionen har krävs mycket arbete med förankring, fördjupning och utredning. Det är inte möjligt att påbörja förstudier och fördjupningar direkt utan att först ha ett dokument som slår fast vilka förstudier och fördjupningar som ska göras och varför. Det var tanken med LUP ekonomi, dvs det skulle ge en övergripande strategi som skulle förankra så att fördjupningarna var förberedda och förstådda. Regionstyrelsen konstaterar dock att det angreppssättet skulle ha kunnat beskrivas bättre i planen och arbetet därefter skulle ha kunnat vara ännu tydligare med förstudiebeslut, dokumentation mm.

## **Revisorernas iakttagelser i kursivt – kommenteras av regionstyrelsen**

- *För sex av paketen saknas uppdragsdirektiv helt och för några täcker uppdragsdirektivet inte hela paketet. De uppdragsdirektiv vi tagit del av är inte underskrivna eller diarieförda i enlighet med uppdragsmodellen. Styrgruppens minnesanteckningar har inte dokumenterats och ett formellt beslut om en mindre styrgrupp saknas.*

Regionstyrelsen håller med om att fler uppdragsdirektiv skulle ha kunnat ges och dokumenteras tydligare. De flesta uppdragen har utgått från LD/RDs ledningsgrupp eller i linjen från LD/RD till chef, men skulle trots det ha kunnat vara tydligare dokumenterade.

Påståendet i revisionsrapporten att styrgruppens minnesanteckningar inte dokumenteras stämmer inte, revisorn har fått ta del av minnesanteckningar från styrgruppsmötena.

- *Åtgärdspaketets förväntade effekter var dåligt underbyggda när LUP:en fastställdes av fullmäktige. Flera av åtgärdspaketet bygger på ledningsgruppens uppskattningar av områden där besparingar borde kunna genomföras vilket innebär en risk för att åtgärderna inte är genomförbara i verkligheten. En bristande dialog med verksamhetsföreträdare har bidragit till oklarheter kring uppdragens förväntade effekter.*

Den första versionen av LUP ekonomi togs fram vid årsskiftet 2014 och 2015. Tiden som fanns till förfogande för att sammanställa LUP ekonomi var kort. Strategin var som tidigare beskrivits att identifiera möjliga åtgärdsområden. Det skedde genom workshops i dåvarande landstingsdirektörens ledningsgrupp. För att prioritera regionens tillgängliga utredningsresurser måste förankring av möjliga åtgärdsområden göras först innan förstudier kan göras. Med större utredningsresurser skulle kortare förstudier ha kunnat genomföras från centralt håll - något som hade kunnat visa vilka områden som var värda att fortsätta med och vilka som borde tas bort. En otydlighet som funnits är vad av åtgärderna som förväntades ske i linjen av cheferna och deras verksamheter och vad som förväntades ske av regionstabens administrativa resurser.

- *Andra satsningar har prioriterats före arbetet med LUP vilket medfört förseningar. Personal med kompetens inom utredning och analys har nyttjats för andra uppdrag som prioriterats före arbetet med LUP. Flera åtgärdspaket är därför fortfarande i utredningsfasen.*

Det tydligaste exemplet på detta är att 2015-11-11 genomfördes en workshop med regionens samtliga chefer med uppdrag att ta fram snabba besparingsförslag. Resultatet var ca 600 förslag som sorterades och prioriterades, och summerades till en åtgärdsplan i vardera förvaltningen. Under hela 2016 var fokus på att verkställa dessa åtgärdsplaner vilket innebar att åtgärderna i LUP ekonomi kom i skymundan.

- *Styrgruppens mandat har varit otydligt. De intervjuade i styrgruppen uppger sig inte haft mandat att påskynda arbetet vid förseningar eller att ändra tidplaner med hänvisning till att det skulle innebära revidering av fullmäktiges beslut. Vid uppföljningen har dock beslut fattats om att ta in nya delar i paketet.*

Under första delen av LUP-arbetet var LD/RDs ledningsgrupp styrgrupp. I senare delen valde regiondirektören att istället utse en mindre grupp som styrgrupp eftersom ledningsgruppstiden inte räckte till för också styrgruppsuppdraget, t ex blev ledningsgruppen styrgrupp för Cosmic också. Eftersom LD var ordförande både under tiden när ledningsgruppen var styrgrupp och när det var en mindre grupp som var styrgrupp är det svårt att förstå synpunkterna på att styrgruppens mandat var otydligt.

- *Vid regionstyrelsens uppföljningar har regiondirektören fått i uppdrag att påskynda arbetet, men någon återredovisning om vad dessa uppdrag har lett fram till har inte utkrävts och vi har inte sett något tydligt exempel på vilka åtgärder som vidtagits för att påskynda arbetet.*

Efter varje sådant beslut har regiondirektören gått tillbaka till sin ledningsgrupp och återfört vad regionstyrelsen beslutat och diskussioner om prioriteringar har gjorts. Vissa av dessa beslut har dessutom noterats i de ledningsmejl som går ut till alla chefer.

- *Regionstyrelsens uppföljningar har endast omfattat åtgärdspaketet, ingen samlad uppföljning av satsningar m.m. har gjorts.*

Det har inte vid samma tillfälle gjorts uppföljningar av både åtgärdspaketet och satsningarna, men uppföljningar har gjorts vid olika tillfällen. Det är dock inte säkert att uppföljningarna av t ex handlingsplanen för attraktiv arbetsgivare kopplats till LUP:ens satsningsområde, eller att LEAN-uppföljningarna, eller digitaliseringsutvecklingen, eller arbetet med fastighetsutvecklingsplanen beskrivits som delar i LUP ekonomis satsningar. Men uppföljningar av dessa områden har löpande gjorts i regionstyrelsen.

- *Regionstyrelsen har inte återredovisat fullmäktiges uppdrag från 2015 om att ta fram förslag om hur primärvårdens struktur ska följas upp. Enligt beslut i maj 2017 förväntas dock primärvården (LUP-paketet) följas upp i december 2017.*

Grundbeslutet gällande Primärvården struktur – LUP paket 6 fattades 2015-10-21 § 114. Det följdes första gången upp 2016-04-28 § 96 och nu senast 2018-01-23 § 16.

- *Vi bedömer att uppföljningen av genomförda besparingar kan utvecklas. Då vi vid verifiering av redovisade besparingar fått varierande uppgifter från uppdragsledarna och verksamheterna ställer vi oss tveksamma till om vissa redovisade besparingar verkligen är besparingar t.ex. avseende delar av tandvården, den vakanta läkartjänsten inom primärvården och avtal som sagts upp med ortopedläkare.*

Det är alltid svårt att följa upp ekonomiska effekter av besparingar i regionens komplexa verksamhet eftersom det alltid kan diskuteras övervältringseffekter, att andra kostnader uppstått istället. I ekonomigruppen diskuteras löpande hur regionen ska kunna bli bättre på att beskriva de effektiviseringsåtgärder som verksamheterna genomför och hur de regionövergripande projektens effekter ska kunna mätas och värderas.

*Revisorerna ser positivt på att en revidering av LUP:en är planerad och rekommenderar inför detta en omprövning av satsningar och åtgärder för att säkerställa att:*

- *insatser och åtgärder är väl underbyggda och genomförbara*
- *uppdrag, mandat och ansvar tydliggörs och harmoniserar med varandra*
- *resurser finns att tillgå för genomförande*
- *åtgärder vidtas om förväntad effekt inte uppnås*
- *arbetet löpande dokumenteras och återrapporteras till uppdragsgivare*
- *resultatet kvalitetssäkras i samråd med berörda verksamhetsföreträdare*

Vid den revidering av LUP ekonomi som planeras, kommer revisorernas rekommendation att följas. Den största lärdomen av de år som den långsiktiga utvecklingsplanen har funnits, är att antalet utredningsområden bör begränsas till betydligt färre, och med mer konkret innehåll redan från början. Region Jämtland Härjedalen har begränsat med utrednings- och projektledarresurser och alla dessa kan inte bindas upp i utrednings- och projektarbeten som har med LUP ekonomi att göra. Det måste även finnas tillgängliga resurser för snabba behov som regelbundet uppstår ute i hälso- och sjukvården.

Det är också viktigt att planen har en tillräckligt lång tidshorisont. Större strukturella förändringar inom hälso- och sjukvården tar tid att genomföra och då måste målen också sättas med tillräcklig tidsmarginal.

En annan viktig lärdom är att det långsiktiga utvecklingsarbetet inte tar bort behovet av vardagliga rationaliseringar som det också talas om i LUP ekonomi.

#### REGIONSTYRELSEN

Ann-Marie Johansson (S)  
Regionstyrelsens ordförande

Hans Svensson  
Regiondirektör