

Maria Nordström  
Budgetansvarig Ekonomiavdelningen

E-post: maria.nordstrom@regionjh.se

Regionens revisorer

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

Under 2021 utförde revisionerna en granskning av ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen och resursfördelningen. Vid avslutad granskning överlämnades den 26 januari 2022 en revisionsrapport samt en skrivelse innehållande rekommendationer – detta är regionstyrelsens svar till revisorerna utifrån granskningen. Respektive rubrik motsvarar en rekommendation från revisorerna.

Regionstyrelsen delar i stort revisorernas åsikter och flertalet förbättringsarbeten har påbörjats redan innan revisorernas granskning, bland annat utveckling av nollbasbudget via inspel till Regionplan och budget samt integration mellan ekonomi och personalsystem för bättre analys av personalkostnader.

Region Jämtland Härjedalen har fortsatt en ansträngd ekonomi. Målet är att återställa balanskravsresultatet innan utgången av 2024. För att lyckas med detta krävs fler åtgärder bland annat utveckling av 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.

Den samlade bedömningen är att Regionen fortsatt har stora ekonomiska utmaningar. Stora utmaningar väntar de kommande åren när den ekonomiska effekten av pandemin lägger sig. Minskande bidragsnivåer

kommer dramatiskt synliggöra de ekonomiska problem som Regionen och Hälso- och sjukvårdsnämnden tampades med 2019, innan pandemin bröt ut. Regionen behöver kämpa för effektivisering och förändring för att minska kostnaderna. Det innebär att varje verksamhet, anställning, aktivitet eller dylikt bör övervägas.

Regionstyrelsen har ett helhetsansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. I det arbetet ingår för styrelsen bland annat att leda och samordna planering och uppföljning av regionens verksamheter och ekonomi samt att leda och samordna arbetet med planering av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av regionens verksamheter. Utifrån det har regionstyrelsen hållit ihop arbetet med svaret på granskningen. Hälso- och sjukvårdsnämnden lämnar också ett eget svar med fokus på de delar som berör nämndens ansvarsområden.

### Svar:

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

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

Intentionen är nu att i stället 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.

Regionstyrelsen delar revisorernas synpunkter om att beslutsgången och kommunikationen i budgetprocessen är något som kan utvecklas. Till budgetprocess och beredning inför planperioden 2023-2025 har samtliga verksamheter ombetts specificera sina behov och sina 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

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

Från ett ekonomiskt och resurseffektivt perspektiv har det under 2021/2022 tagits fram flertalet 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.  
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  
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.

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

*Besvaras i ärende HSN/147/2021*

**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 förklaras i den av regionfullmäktige fastställda styrmodellen (RS/101/2015):  
”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 § 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 förklaras 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. Regionstyrelsen delar revisorernas åsikt kring att det ekonomiska ansvaret kan förtydligas ytterligare. En samtida granskning av roller, ansvar och befogenheter djupdyker i dessa frågeställningar. Svaret på den granskningen ska behandlas av regionstyrelsen i maj. Revisorerna hänvisas delvis till svaret på denna granskning.

**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 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. Regionstyrelsen har lämnat ifrån sig ett par förslag och inväntar nu godkännande/avslag.

REGIONSTYRELSEN

Malin Bergman (C)

Regionstyrelsens ordförande

Mikael Ferm

Biträdande regiondirektör