

Yttrande - Granskning av ekonomistyrning år 2024 (Fördjupad granskning 8/2024)

Regionens revisorer har den 24 mars 2025 överlämnat missiv gällande granskning av regionens ekonomistyrning. Granskningsrapporten har tillställts regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden för yttrande. Yttrande med uppgifter om verkställda och planerade åtgärder ska lämnas till revisionskontoret senast den 15 september 2025.

Sammanfattning av revisionens iakttagelser och rekommendationer

Revisorerna beskriver att regionstyrelsen har brustit i sin roll som styrelse att leda och samordna regionens förvaltning. Det har funnits brister i styrelsens beredningar av budgetar och åtgärder för ekonomi i balans. I beredningarna har det saknats perspektiv från verksamheterna om vilka besparingar och åtgärder som varit möjliga att genomföra. De budgeterar som styrelsen föreslagit till fullmäktige har främst byggts på indexuppräknings av tidigare års budgetar. Det saknas ett system som tydliggör verksamheternas behov och hur prioriteringar ska göras inom de ekonomiska ramarna.

Revisorernas rekommendationer

- Säkerställ en bättre beredning av budgeten.

För att kunna prioritera behövs i regionen ett system för att ta reda på verksamheternas behov. Utveckla dialogen med verksamheterna om vad som är möjligt. Säkerställ att verksamheterna blir delaktiga i beredningen av budgetar och arbetet med att föreslå prioriteringar.

- Ta fram en handlingsplan med tillräckliga åtgärder för ekonomi i balans. Säkerställ tillräcklig styrning och kontroll av handlingsplanen för att ta hem effekterna av åtgärderna, så att de finansiella målen kan uppnås och underskott från tidigare år kan återställas.

- Säkerställ en bättre beredning av verksamheternas åtgärdsplaner

Säkerställ att basenheternas åtgärdsplaner har tillräcklig kvalitet och har förutsättningar att ge planerade effekter. Det bör bland annat finnas dokumenterade riskanalyser som visar att förslag på budgetar och åtgärder är möjliga att genomföra samt en handlingsplan för genomförandet.

- Konkretisera det långsiktiga effektiviserings- och omställningsarbetet genom tydligare analys och beskrivning av förväntade ekonomiska effekter och tidpunkter för effekthem-tagning.

2025-07-01

Regionstyrelsens yttrande

Regionstyrelsen tar till sig rapporten och konstaterar att rekommendationerna är i linje med det som förvaltningen kontinuerligt arbetar med att utveckla.

- **Säkerställ en bättre beredning av budgeten. För att kunna prioritera behövs i regionen ett system för att ta reda på verksamheternas behov. Utveckla dialogen med verksamheterna om vad som är möjligt. Säkerställ att verksamheterna blir delaktiga i beredningen av budgetar och arbetet med att föreslå prioriteringar.**

Det finns och har funnits möjlighet för verksamheterna att lyfta in behov i budgetprocessen. Uppräknig av budgetramar på övergripande nivå görs för att förse styrelser och nämnder med ett grundmaterial för fortsatt arbete med justeringar utifrån ändrade behov eller beslutade omprioriteringar. I planeringsprocessen och i regionplanen har de senaste två åren även särskilda insatser gjorts för att tydliggöra verksamhetens ofinansierade poster. Detta har varit en viktig insats för att på ett strukturerat sätt synliggöra ofinansierade poster som är en följd av beslut eller nationella riktlinjer. I budgetprocessen har detta varit ett av de underlag som legat till grund för den budgetfördelning som gjorts till respektive nämnd.

Regionstyrelsen delar revisorernas uppfattning om att inhämtandet och beredningen av underlag från verksamheten behöver utvecklas. Då behoven är stora och resurserna begränsade kan det i praktiken vara svårt att göra stora förändringar i budget från ett år till ett annat. För att underlätta arbetet med hur resurserna ska fördelas till verksamheten är faktabaserade underlag, utvecklat prioriteringsarbete och en bra dialog centrala delar som styrelsen ska fortsätta att utveckla.

- **Ta fram en handlingsplan med tillräckliga åtgärder för ekonomi i balans. Säkerställ tillräcklig styrning och kontroll av handlingsplanen för att ta hem effekterna av åtgärderna, så att de finansiella målen kan uppnås och underskott från tidigare år kan återställas.**

Regionstyrelsen håller med om vikten av tillräcklig styrning och kontroll för att åtgärder för en ekonomi i balans ska få önskad effekt.

Utifrån regionstyrelsens förslag beslutade regionfullmäktige i november 2024 om en åtgärdsplan med anledningen av negativa balanskravsresultat. Åtgärdsplanen innehåller både ett kortsiktigt och ett långsiktigt perspektiv. Regionen behöver snabbt förbättra det ekonomiska resultatet för att nå budgeterade resultat kommande år. Samtidigt är det viktigt med åtgärder som är hållbara även på längre sikt. Förflyttningar i de prioriterade fokusområden som beskrivs i region- och nämndplaner kommer att skapa bättre förutsättningar för ekonomi, tillgänglighet och kompetensförsörjning på både kort och lång sikt.

Genom ett gemensamt fokuserat arbete i de prioriterade fokusområdena och fullmäktigeuppdragen är planen att succesivt stärka det ekonomiska resultatet för en långsiktigt hållbar ekonomi. Det ska vara fortsatt fokus på effektivitet och produktivitet men med ännu högre prioritet där mer tid avsätts till genomförande. En viktig faktor för att lyckas är att fokusera på det vi har och göra det lite bättre varje dag.

Styrelsen har i slutet av 2024 genomfört en revidering av vilka indikatorer, strategiska aktiviteter och uppdrag som löpande ska rapporteras av regiondirektören för att styrelsen ska uppfylla uppsiktsplikten och rollen som nämnd bättre. Den strategiska investeringsplaneringen är också en viktig faktor som påverkar verksamhet och

2025-07-01

ekonomi på både kort och lång sikt. För ökad styrning och kontroll har styrelsen även givit ett uppdrag att se över investeringsprocessen.

- **Säkerställ en bättre beredning av verksamheternas åtgärdsplaner**

Säkerställ att basenheternas åtgärdsplaner har tillräcklig kvalitet och har förutsättningar att ge planerade effekter. Det bör bland annat finnas dokumenterade riskanalyser som visar att förslag på budgetar och åtgärder är möjliga att genomföra samt en handlingsplan för genomförandet.

Konkretisera det långsiktiga effektiviserings- och omställningsarbetet genom tydligare analys och beskrivning av förväntade ekonomiska effekter och tidpunkter för effekthem-tagning.

Regionstyrelsen håller med revisorerna om vikten av kvalitetssäkrade åtgärdsplaner så att planerad effekt kan uppnås. Regionstyrelsen följer löpande verksamheternas åtgärdsplaner och effekter av dessa. Om inte tillräcklig effekt uppnås ska nya åtgärder sättas in. För att erhålla ett mer proaktivt arbetssätt tas långsiktiga prognoser fram där ekonomiska utmaningar identifieras i ett tidigt skede. Detta för att ge regionstyrelsen men även förvaltningen bättre möjlighet att planera och hantera åtgärder utifrån givna förutsättningar.

Ekonomistyrningen är central för att regionen ska uppnå sina ekonomiska mål, anpassa sig till förändringar i omvärlden samt fatta välgrundade beslut. I Region Västerbottens planerings- och budgetprocess tas underlag fram som beskriver nuläget samt vad som krävs på kort och lång sikt för att nå de ekonomiska målen. Budget och plan för kommande år tar hänsyn till vad som krävs för nå målen. Regionstyrelsen delar revisorernas uppfattning att beredningen av budget och åtgärder kan utvecklas.

Det pågår och planeras arbete för att bättre förstå och tydliggöra behov och resurstilldelning. Målet är att skapa ett mer förankrat och faktabaserat underlag för fördelning av resurser. Grundläggande förutsättningar för att möta verksamhetens behov är att ha kunskap om hur stora behoven är, kunskap om tillgängliga resurser samt kunskap, metoder och rutiner för att styra dessa kapaciteter och resurser så att de nyttjas på effektivaste möjliga sätt. Detta är inte lätt i en stor och komplex organisation som Region Västerbotten. Utvecklandet av faktabaserade och förankrade underlag som en central del i resursfördelningen kommer därför att ta tid att införa. Målet är att succesivt förbättra möjligheten att använda faktabaserade underlag så att resursfördelningen speglar verksamhetens uppdrag och behov på ett bättre sätt.

PKS (produktions- och kapacitetsstyrning) är en av de pågående aktiviteterna. Målet med PKS är att adressera kapacitetsproblem rörande bemanning, utrustning eller lokaler. PKS ämnar även belysa det verksamheterna kan göra med de resurser som finns. Under 2024 har PKS teamets tre tjänster överförts från Hälso- och sjukvårdsförvaltningens stab till Regionstyrelsen. Syftet var att samla dessa resurser och kompetenser med controllers i Ekonomistaben och på så sätt förstärka förutsättningar för kompetensöverföring och minska sårbarheten. Den enhetliga planerings- och uppföljningsmodellen avseende produktions- och kapacitetstyrning är ett komplement till övriga styrning där kontrollern också har en viktig roll.