

HSN 1168 2020 - Yttrande granskning omställning för en hållbar ekonomiomställning för en hållbar ekonomi. Rapport nr 3-2020 (HSN 1168 2020)

Regionens revisorer har den 16 november 2020 överlämnat missiv gällande granskning av omställning för en hållbar ekonomi. Granskningsrapporten har tillställts hälso- och sjukvårdsnämnden.

Sammanfattning av revisionens iakttagelser och rekommendationer

Av granskningen framgår att revisorerna bedömer att det finns brister i nämndens beredning av åtgärdsförslagen i omställningsplanen för en hållbar ekonomi. Revisorerna beskriver att dokumenterade underlag saknas både avseende åtgärdsförslagets bedömda besparing och kring de konkreta förändringar som verksamheterna behövde genomföra. Revisorernas slutsats är att nämnden inte undersökte förutsättningarna till besparing av 528 miljoner kronor fördelat på tre år. Revisorerna bedömer också att det finns stora brister i nämndens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheternas arbete med genomförandet av åtgärdsförslagen i omställningsplanen. Revisorernas rekommendation är att hälso- och sjukvårdsnämnden stärker hela sin styrkedja från planering till genomförande och uppföljning.

Med utgångspunkt i granskningarna lämnar revisorerna följande rekommendationer till Hälso- och sjukvårdsnämnden:

- Säkerställ att de åtgärder som hälso- och sjukvårdsnämnden beslutar om är väl underbyggda och förankrade i verksamheten. Antaganden om besparingar ska vara analyserade och dokumenterade.
- Säkerställ att det finns en fungerande styrning av hur de åtgärder som nämnden beslutar om ska genomföras i verksamheterna. Det betyder att det ska finnas planeringsanvisningar med en tydlig idé om vad som ska förändras, på vilket sätt, med vilka resurser och inom vilka tidsramar. Målsättningar för genomförandet ska vara formulerade på ett sådant sätt att de går att följa upp.
- Säkerställ att det finns en ändamålsenlig uppföljning av hur de åtgärder som nämnden beslutar om genomförs i verksamheterna och hur åtgärdernas måluppfyllelse ser ut. Det betyder att det ska finnas en beskrivning av vilka förändringar som genomförs för att nå målen och en redovisning av om målen blivit uppfyllda. Först då blir det meningsfullt att göra en ekonomisk bedömning av åtgärdernas effekter.
- Nämnden bör besluta om korrigerande åtgärder när planerade besparingar uteblir.

Hälso- och sjukvårdsnämndens yttrande

Hälso- och sjukvårdsnämnden har följande kommentarer till revisorernas iakttagelser och rekommendationer

- **Säkerställ att beslutade åtgärder är väl underbyggda och förankrade i verksamheten. Antaganden om besparingar ska vara analyserade och dokumenterade.**

Omställningsplanen styr på åtgärder på en övergripande nivå utan detaljstyrning, vilket innebär att det bygger på ett tillitsbaserat förhållningssätt och ger utgångspunkter och riktning för effektiviseringsarbetet i syfte att ge organisationen möjlighet att söka flexibla lösningar med bästa effekt. Avsikten är att ge organisationen mandat att arbeta och att uppföljningen ger nämnd möjlighet att korrigera färdriktning

Planens långsiktiga perspektiv över flera år ger organisationen nödvändig tid för att detaljplanera i verksamheten, genomföra åtgärder och anpassa dessa varefter lärande sker. Det innebär att verksamheterna inom hälso- och sjukvårdsnämnden årligen upprättar i sina egna planer med specificerade åtgärder för att åstadkomma en ekonomisk balans i sin planering för det kommande året. Det övergripande målet är att bedriva verksamhet inom den tilldelade ekonomiska ramen. Verksamheterna har utifrån det ett ansvar att arbeta med att se över resursanvändning, produktion och effektivitet. Områdeschefer har inför nytt verksamhetsår en genomgång med varje verksamhet som då redogör plan, åtgärder och underlag för att uppnå målen.

Nämnden håller med revisorerna om att dokumentationen kan förbättras. En omodern digital miljö gör att excel och word dominerar dokumentation vilket gör oss sårbara och gör att dokumentation inte alltid är ändamålsenlig. En utveckling av mer moderna digitala verktyg är prioriterat i portföljstyrningen för en samlad dokumentation. Arbetet med införande av ett nytt planerings och uppföljningsverktyg för regionen har påbörjats och vilket bedöms ge förbättrad dokumentation.

- **Säkerställ att det finns en fungerande styrning av hur beslutade åtgärder ska genomföras i verksamheterna. Det betyder att det ska finnas planeringsanvisningar med en tydlig idé om vad som ska förändras, på vilket sätt, med vilka resurser och inom vika tidsramar. Målsättningar för genomförandet ska vara formulerade på ett sådant sätt att de går att följa upp.**

Regionstyrelsen fattade under hösten 2020 beslut om ny planerings- och budgetprocess. Arbetet omfattar planerings-, budget- och investeringsprocessen och är styrande för uppföljningen vilket ger verksamheten långsiktiga planeringsförutsättningar.

Den nya planering- och budgetprocessen eftersträvar en starkt följsamhet mot fastställd Regionplan och ska öka förmågan att omhänderta förändringar både i omvärlden och den egna organisationen bland annat via formaliserade budgetdialoger. I dokumentationen kring processen beskrivs att nämndernas möjlighet att omhänderta regionplanen stärks genom att mer tid ges att arbeta med styrning och uppföljning av nämndens verksamheter. Processerna ska även medföra en förbättrad dialog mellan olika aktörer samt ge möjlighet att inhämta sådan verksamhetsrelaterad information som bidrar till ett ökat värde.

Processen ska ge både politik och tjänstepersonorganisation tillräcklig tydlighet i när olika aktiviteter ska genomföras samt på vilket sätt och i vilket syfte. Detta arbetssätt bedöms ge förutsättningar att utveckla och säkerställa det revisorerna rekommenderar kring styrning och planering.

- **Säkerställ att det finns en ändamålsenlig uppföljning av hur beslutade åtgärder genomförs i verksamheterna och hur åtgärdernas måluppfyllelse ser ut. Det ska finnas en beskrivning av vilka förändringar som genomförs för att nå målen och en redovisning av om målen blivit uppfyllda.**

Ny hälso- och sjukvårdsorganisation har genom ett intensifierat arbete med verksamhetsdialoger skapat medvetande om den ekonomiska situationen och har trots pandemin, brutit trenden av kraftigt ökad närvarotid och bemanning.

Effekt av åtgärder i omställningsplanen rapporteras vid månatliga resultatdialoger parallellt med en uppföljning av det totala utfallet för områdets verksamhet.

Varje basenhet gör en bedömning av den ekonomiska uppnådda effekten för respektive åtgärd i planen. Bedömning görs varje månad med undantag för januari och juni månad och återrapporteras manuellt i sammanställning i excel. Återrapportering finns samlad i analysverktyget Diver och sammanställning kan presenteras specificerad per åtgärd och verksamhet.

Återrapportering sker vid resultatdialoger. Avdelningschefer har resultatdialoger med verksamhet och uppföljning sker också vid ledningsgrupper. Verksamhetschef återrapporterar vid resultatdialog med områdeschef. Områdeschef återrapporterar till Hälso- och sjukvårdsdirektör. Hälso- och sjukvårdsdirektör återrapporterar vid resultatdialog till Regiondirektör och till Hälso- och sjukvårdsnämnden. Regiondirektör rapporterar löpande till styrelse genom bland annat ekonomirapporter.

Uppföljning av åtgärder görs månatligen med återrapportering till nämnden. Den återrapportering som gjorts till nämnden har gjorts på samlad nivå per åtgärd för omställningsarbetet. I delårs- och årsrapportering återfinns även uppföljning av omställningsplaner. Nämnden har bedömt att en övergripande återrapportering av omställningsarbetet vid nämndsmöten är tillräcklig och är informerad om att uppföljning sker vid resultatdialoger till verksamhet och ledning. Hälso- och sjukvårdsdirektören kompletterar genomförd uppföljning muntligt.

Framgångsfaktorer för att klara omställningen och en hållbar ekonomi är ett ledar- och medarbetarskap med engagemang och insikt om och ansvarstagande för att följa fattade beslut samt att i allt arbete analysera såväl kvalitet som ekonomisk effekt för att skapa största möjliga nytta.

Det påbörjade införandet av ett nytt planerings och uppföljningsverktyg för regionen ska förutom ge en ändamålsenlig planering även förbättra uppföljningen. Hälso- och sjukvården har även påbörjat ett arbete med en dashboard för att underlätta uppföljning och förstärka styrning.

- **Nämnden bör besluta om korrigerande åtgärder när planerade besparingar uteblir.**

Utveckling av befintliga beräkningar och framtagning av nya beräkningsmodeller för mätning av omställningsplanens effekter sker löpande i takt med att åtgärder genomförs och lärande sker. På så sätt utvecklas arbetet med omställningsplanen över tid och effektmätningen blir stegvis mer tillförlitlig.

Utmaningen för framtiden handlar om att ställa om hälso- och sjukvården i en takt som krävs utifrån de tillgängliga resurserna. Den omställningsplan som fattades beslut om under 2019 innehåller såväl kortsiktiga som långsiktiga aktiviteter vars syfte är att tillhandahålla en hälso- och sjukvård som ger befolkningen tillgång till god och nära vård.

Pandemin förhindrade möjligheterna att genomföra åtgärder inom nyckelområdena bemanning och hyrpersonal och effekterna inom dessa områden har uteblivit. Det som däremot har varit framgångsrikt är att organisationen inom ramen för befintlig bemanning hanterat pandemins effekter och den uppbromsning av bemanning och närvarotid som inledde 2019 har inte försämrats.

Utarbetande av modell för bemanningsstyrning har pågått senaste året och testats på inom några områden för vidare utveckling. Detta arbete ska återupptas under 2021 med en plan för minskning av närvarotiden. Till detta appliceras ett arbete med att bearbeta den, som konsekvens av pandemin, uppskjutna vården. Komplexiteten i detta arbete kan inte underskattas och det finns hos nämnden ett medvetande om att de uppdragen behöver hanteras när pandemin viker av.

Produktions- och kapacitetsstyrningen är en grundförutsättning för att öka produktiviteten som införs inom slutenvården och på sikt inom hela vårdverksamheten. Den första etappen är implementerad. Nästa steg blir ett införande inom de opererande verksamheterna och därefter inom mottagningsverksamhet, tandvård och primärvård.

För att ha en tydlig långsiktig riktning för hälso- och sjukvårdens omställning med fokus på invånarnas behov har en målbild för 2030 arbetats fram. I arbetet med omställningsarbetet blev avsikten av en gemensam målbild tydlig. Det arbetet accelererades därför och är en grundpelare i att uppnå långsiktigt hållbara lösningar som också ger ekonomisk effekt. Med en gemensam riktning kan vi möta framtiden med större kraft. Vi får ett bättre stöd för hur vi planerar och prioriterar så att vi använder våra gemensamma resurser på bästa sätt.

Hälso- och sjukvårdens målbild ger förutsättningar för genomförandet av omställningsplanen. Dessa förutsättningar har utvecklats efter att omställningsplanen tagits fram och kommer stärka Region Västerbottens förmåga att långsiktigt bibehålla effekterna av omställningsplanen men också att förbättra kvaliteten.

Nämnden håller med revisorerna om vikten av att besluta om korrigerande åtgärder när planerade besparingar uteblir. Nämnden kommer därför att systematiskt följa detta via återrapportering och eventuella beslut om korrigerande åtgärder.

§ 57 Granskning av omställning för en hållbar ekonomi
HSN 1168-2020**Sammanfattning**

Av granskningen framgår att revisorerna bedömer att det finns brister i nämndens beredning av åtgärdsförslagen i omställningsplanen för en hållbar ekonomi. Revisorerna beskriver att dokumenterade underlag saknas både avseende åtgärdsförslagets bedömda besparing och kring de konkreta förändringar som verksamheterna behövde genomföra. Revisorernas slutsats är att nämnden inte undersökte förutsättningarna till besparing av 528 miljoner kronor fördelat på tre år.

Revisorerna bedömer också att det finns stora brister i nämndens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheternas arbete med genomförandet av åtgärdsförslagen i omställningsplanen.

Revisorernas rekommendation är att hälso- och sjukvårdsnämnden stärker hela sin styrkedja från planering till genomförande och uppföljning.

Med utgångspunkt i granskningarna lämnar revisorerna följande rekommendationer till Hälso- och sjukvårdsnämnden:

-Säkerställ att de åtgärder som hälso- och sjukvårdsnämnden beslutar om är väl underbyggda och förankrade i verksamheten. Antaganden om besparingar ska vara analyserade och dokumenterade.

-Säkerställ att det finns en fungerande styrning av hur de åtgärder som nämnden beslutar om ska genomföras i verksamheterna. Det betyder att det ska finnas planeringsanvisningar med en tydlig idé om vad som ska förändras, på vilket sätt, med vilka resurser och inom vika tidsramar. Målsättningar för genomförandet ska vara formulerade på ett sådant sätt att de går att följa upp.

-Säkerställ att det finns en ändamålsenlig uppföljning av hur de åtgärder som nämnden beslutar om genomförs i verksamheterna och hur åtgärdernas måluppfyllelse ser ut. Det betyder att det ska finnas en beskrivning av vilka förändringar som genomförs för att nå målen och en redovisning av om målen blivit uppfyllda. Först då blir det meningsfullt att göra en ekonomisk bedömning av åtgärdernas effekter.

-Nämnden bör besluta om korrigerande åtgärder när planerade besparingar uteblir.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har upprättat ett yttrande utifrån revisionens rekommendationer.

Förslag till beslut

Arbetsutskottet föreslår hälso- och sjukvårdsnämnden att besluta

Yttrandet avges enligt upprättat förslag med följande tillägg efter sista meningen i yttrandet:

...när planerade besparingar uteblir. Nämnden kommer därför att systematiskt följa detta via återrapportering och eventuella beslut om korrigerande åtgärder.

Paragrafen direktjusteras.

Förslag till beslut på sammanträdet

Lars Bäckström (C) föreslår att besluta i enlighet med (C), (M), (KD) och (L) yrkande. (Se beslutsunderlag "Yrkande från (C), (M), (KD) och (L). revisionens granskning av arbetet med omställning till hållbar ekonomi")

Beslutsgång

Ordförande Anna-Lena Danielsson (S) ställer förslagen mot varandra och finner att nämnden beslutar i enlighet med arbetsutskottets förslag till beslut

Beslut

Yttrandet avges enligt upprättat förslag med följande tillägg efter sista meningen i yttrandet:

...när planerade besparingar uteblir. Nämnden kommer därför att systematiskt följa detta via återrapportering och eventuella beslut om korrigerande åtgärder.

Paragrafen direktjusteras.

Reservation

Lars Bäckström (C), Elmer Eriksson (M), Åsa Ågren Wikström (M), Marianne Normark (L) och Betty-Ann Nilsson (KD) reserverar sig till förmån för eget förslag till beslut.

Beslutsunderlag

- §38 Granskning av omställning för en hållbar ekonomi
- Granskning av omställning för en hållbar ekonomi. Missiv
- HSN 1168 2020 - Yttrande granskning omställning för en hållbar ekonomi
- HSN 1168 2020 Tjänsteskrivelse Revisionsgranskning Omställning för hållbar ekonomi
- Yrkande från (C), (M), (KD, och (L). revisionens granskning av arbetet med omställning till hållbar ekonomi