

## **Svar på revisionsrapport "Ekonomistyrning - Hälso-och sjukvårdsnämnden"**

Regionens revisorer har i skrivelse den 1 april 2020 bett om hälso-och sjukvårdsnämndens kommentarer och synpunkter på revisionsrapporten "Ekonomistyrning -Hälso-och sjukvårdsnämnden".

Nedan återges kort revisionens övergripande bedömning och rekommendationer och därefter lämnas nämndens samlade kommentarer till olika områden som revisionen noterat.

### **Revisionens övergripande bedömning och rekommendationer**

Revisionen rekommenderar att nämnden utvecklar styr-och kontrollmiljön genom att tydliggöra ledningsprocessen, utveckla budgetprocessen vidare, stärka enhetschefernas förutsättningar inom Specialistvården vad gäller uppföljning och prognos, samt tydliggöra enhetschefernas ansvar och befogenheter avseende ekonomin.

Revisionen bedömer vidare att det inte säkerställts att åtgärder planeras och vidtas för att motverka risker inom det ekonomiska perspektivet. Det noteras att budgetregleringsposter finns, och att handlingsplaner som motsvarar underskottet i sin helhet saknas. Ett annat område som bedöms behöva ses över inom Specialistvården är hur enhetschefernas kommunikation/dialog med närmsta chef om ekonomin kan utvecklas.

### **Hälso-och sjukvårdsnämndens samlade kommentarer**

Hälso-och sjukvårdsnämnden noterar med tillfredsställelse att granskningen visar på att det finns ett öppet klimat för att påtala brister och lämna förbättringsförslag. Nämnden konstaterar i övrigt att det finns delar att utveckla, varav vissa områden täcks inom ramen för redan pågående arbeten inom regionen och/eller inom nämnden.

### **Styrmodell och budgetprocess**

Inom primärvårdsförvaltningen finns idag en modell med målstyrning för bemanning, besök och ekonomi, som stöds med månadsvisa uppföljningar per enhet med stöd av närstödet för ekonomi och HR. En framgång för att få en god ekonomistyrning är att se att bemanning, patientbesök och ekonomi hänger ihop och följs upp.

När det gäller budgetprocessen inom Specialistvården har en översyn genomförts och tillämpats i arbete som genomförs under 2020, dvs inför budget 2021. Det avser främst en tidsmässig effektivisering samt stärkt dialog i organisationen, detta arbete bör än mer stärkas. Det finns planer på att utveckla tydligare rapporter med resultat, produktion och resurser, att förse enhetschefer med månadsvis.

Övergripande inom Region Västernorrland pågår ett uppdrag från Regionstyrelsen om att förtydliga och förenkla RVNs styrmodell. Förslag på hur RVNs styrmodell kan förenklas och förtydligas har presenterats för regionstyrelsen. I redovisningen framkom ett antal åtgärder som skulle arbetas vidare med, vilka till stor del ligger i linje med revisionens noteringar och rekommendationer:

1. Styrmodellen med tillhörande styrformer, styrmedel samt styrverktyg kan konkretiseras.
2. Budget-och planeringsarbetet behöver samordnas än mer. Översyn av processen runt detaljbudget
3. Tidplanen för arbete med budget och planering behöver ses över.
4. Dialogen behöver förstärkas på samtliga nivåer.

5. Tillfällen för förankring (information, dialog/process och beslut) behöver konkretiseras ytterligare. Mötespunkter och -tid anpassas till beslutad tidplan.

Förslag på förenkling och förtydliganden av budgetarbetet och en ny styrmodell pågår enligt plan. I delredovisning 2 beskrivs och lämnas förslag på hur styrmodellen kan förenklas och förtydligas utifrån de åtgärder som angavs efter första delredovisningen. Förslaget innebär tydliggöranden och förändring på politisk beslutsnivå, med ett begränsat antal mål. Förslaget omfattar former för förstärkt dialog i en samlad planerings- och uppföljningsstruktur över året. De nivåer där tydligast effekt kan uppnås utifrån en högre grad av tillit i styrmodellen, handlar om hur planering och uppföljning ska ske på förvaltnings-, områdes-, verksamhets- och enhetsnivå. För att tillit och kunskap ska få genomslag som ledande principer i organisationens ledning och styrning, förutsätts att förändringsarbete även riktas gentemot förhållningssätt och kultur -det vill säga hur ledningen och styrningen utförs i praktiken. Fortsatt arbete pågår fram till september 2020 inklusive plan för ett flerårigt införande.

### **Kommunikation/dialog med närmaste chef om ekonomi, samt handlingsplaner och deras genomförande**

Hälso- och sjukvårdsnämnden anser att kommunikation och dialog mellan chefsnivåerna inom respektive förvaltning är en grundförutsättning för att få en effektiv styrning på verksamhetsnivå. Dialog ska ske mellan samtliga ledningsnivåer för att en tydlig planering, ledning och styrning samt uppföljning i syfte att nå ekonomiska- och verksamhetsmål ska kunna åstadkommas.

Likaså krävs tydligt, konsekvent och kommunikativt ledarskap och konkreta handlingsplaner för att tydliggöra och visa vart verksamheten ska -för att därefter åstadkomma och uppnå resultat med medarbetarna. Ett minskat antal mål på samtliga nivåer, i kombination med att arbeta utifrån riktade mål som huvudsakligen omsätts till aktiviteter av förvaltning, verksamheter och enheter ska bidra till att dels på ett tydligare vis skilja mellan *HUR* och *VAD-frågor*, dels bidra till att *HUR* kommer "tidigare" i linjeorganisationen och förskjuter fokus mer på att göra och åstadkomma resultat än på att följa upp, mäta och kontrollera.

Nämnden har under året utökat dialogen och uppföljningen med förvaltningschefer om aktuellt läge och handlingsplaner med strukturerad rapportering. När det gäller Primärvårdsförvaltningen har beslut tagits av rationaliserings- och strukturell karaktär, men fortsatta åtgärder krävs. När det gäller Specialistvården ställs nu krav på ett skärpt arbete i snabbare takt. Skarpare och mer verkningsfulla åtgärder väntas genomföras under hösten med utvecklade åtgärds- och tidsplaner. Nämnden signalerar och förutsätter att samma dialog och uppföljning om läge och handlingsplaner ska ske på övriga organisatoriska nivåer inom respektive förvaltning.

Genom införandet av det nya verktyget Hypergene (systemverktyg för planering och uppföljning) kommer den nya och vidareutvecklade styrmodellen med årshjul, mål, aktiviteter samt handlingsplaner att göras än mer tillgänglig och begriplig på respektive nivå i organisationen. Detta möjliggör en tydligare hantering av handlingsplaner och deras faktiska genomförande. Ett stegvis införande av verktyget pågår, där Specialistvården och Primärvården ansluts successivt med beaktan av pågående utredning om ny organisation för Nära vård. Införandet sker i 4 steg, steg 2 pågår år 2020.

Ett omfattande arbete pågår även i syfte att bidra till ett mer kvalitetssäkrat arbetssätt för intern kontroll. Nya arbetssätt har utvecklats och ansvar tydliggjorts. Modellerna kommer att fortsätta vidareutvecklas och fördjupas under 2020 och arbetssättet förstärkas med den !SK-samordnare som nu finns rekryterad.

Nämnden ser positivt på revisionens rekommendationer, och kommer löpande att stämma av med förvaltningscheferna om möjlig utveckling på kort och lång sikt. Inte minst i samband med eventuellt beslut angående omorganisation för nära vård är det vid ett införande viktigt att beakta de iakttagelser som revisionen gjort, både vad gäller stärkt dialog, tydligt ledarskap, kommunikation i linjen, samt avseende hur ekonomistödet ska anpassas till en ny organisation.

HÄLSO-OCH SJUKVÅRDSNÄMNDEN

Lena Asplund  
Ordförande

Anders Sylan  
T.f. Regiondirektör