

## **Svar på revisionsrapport "Grundläggande granskning av Hälso- och sjukvårdsnämnden 2021"**

Regionens revisorer har i brev den 14 april 2022 bett om Hälso- och sjukvårdsnämndens kommentarer och synpunkter på revisionsrapporten "Grundläggande granskning av Hälso- och sjukvårdsnämnden 2021".

Nämndens svar tar sin utgångspunkt i de utvecklingsbehov som identifieras och de tre rekommendationer som revisorerna lämnar:

- Säkerställa att verksamheten bedrivs inom tilldelade ekonomiska ramar
- Säkerställa en fortsatt utveckling av processen för den interna kontrollen
- Förtydliga uppgifterna om sin förvaltningsorganisation

### **Säkerställa att verksamheten bedrivs inom tilldelade ekonomiska ramar**

Hälso- och sjukvårdsnämndens samlade bedömning av ekonomiperspektivet är att målen är på väg att uppnås. Annorlunda uttryckt har en förflyttning i rätt riktning åstadkommit, men samtidigt kvarstår behov av insatser inom området.

Hälso- och sjukvårdsnämnden ekonomiska utfall under 2021 uppnår det resultatkrav som fullmäktige beslutat, därmed görs bedömningen att målet uppnås för året 2021. Det anges i rapporteringen att den främsta orsaken till resultatförbättringen är statliga bidrag, och att det därför är viktigt att arbetet för en ekonomi i balans fortsätter.

Det är visserligen en korrekt beskrivning att verksamhetens kostnader översteg de budgeterade kostnaderna (som revisionen påpekar) med 230 mnkr, medan nettokostnaden i stället understeg budgeten med 24 mnkr. Det kvarstår alltså en underliggande problematik, men det är också viktigt att understryka i sammanhanget att 2021 har varit ett år som präglats av extraordinära faktorer som påverkat det ekonomiska resultatet. De två största påverkansfaktorerna under 2021 är pandemin med covid-19 och vaccinationen av densamma, samt omorganisationen av hälso- och sjukvården.

Pandemin har pågått under 2021 och verksamheterna har haft merkostnader för att hantera situationen, inte minst för uppstart och genomförande av vaccinationer. Staten har tillskjutit statsbidrag för att täcka merkostnaderna, vilket bidragit till det ekonomiska resultatet förbättrats.

Under 2021 bildades den nya organisationen för hälso- och sjukvården i Region Västernorrland. Förändringen genomfördes då den bedömdes nödvändig för att långsiktigt möta utmaningen att tillhandahålla en god och tillgänglig vård till regionens invånare.

Bildandet av en ny organisation innebär dock merkostnader initialt. Det är förväntat med en tillfällig sänkt produktivitet eftersom ett flertal olika frågeställningar måste lösas under en uppbyggnadsfas. Det handlar bland annat om bemanning, tillsättning av nya chefer, nya ledningsgrupper och bildandet av nya samverkansstrukturer.

Det framgår av hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsberättelse att det ekonomiska resultatet mellan verksamheterna varierar. Här finns en svårighet - med den nuvarande hanteringen av ekonomiska ramar per område - där ett effektivt samarbete inte kan främjas fullt ut. Det gäller exempelvis när det uppstår behov av att styra om vårdflöden utifrån aktuell bemanningssituation.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har i maj 2021 beslutat att två av rapporteringstillfällena under året ska övergå från månadsrapportering till uppföljningsdialoger. Uppföljningsdialoger är en stegvis förflyttning med anpassning i förhållande till Region Västernorrlands nya styrmodell och dess uppföljningsstrukturer som fullt ut planeras att implementeras under 2022.

Uppföljningsdialogen ska beskriva hur arbetet fortskrider inom respektive område, i relation till politiska mål. Denna rapportering är viktig eftersom den ger förutsättningar för en djupare uppföljning av verksamhetsmässiga mål som främjar en långsiktig ekonomi i balans.

### **Säkerställa en fortsatt utveckling av processen för den interna kontrollen**

Regionen har i dagsläget ett arbetssätt där internkontrollplaner arbetas fram och beslutas i nämnd med utgångspunkt från bland annat verksamheternas riskanalyser. Inför 2021 togs riskanalyserna fram av den gamla förvaltningsorganisationen. Det tar tid att forma en ny organisation och nya arbetssätt behöver hittas. Även arbetet med intern kontroll behöver fortsätta utvecklas.

Som en del av genomförandet av en ny styrmodell har ett arbete påbörjats centralt (inom regionledningsförvaltningens uppdrag) för att på ett tydligare sätt inkludera processen kring riskhantering. Det gäller dels risker att inte nå de mål som sätts i processen för verksamhetsplanering, dels att utveckla riskanalysen med risker utifrån följsamhet till lagar och regler. Centralt pågår fler initiativ som kommer att stödja nämndens arbete.

- Gällande rekommendationerna kring delegationsbeslut, har ett arbete med att tydliggöra det organisatoriska och individuella ansvaret i vidaredelegation initierats. I arbetet ingår återrapportering av delegationsbeslut samt översyn av processer.
- Riktlinje för gåvor behöver uppdateras och förtydligas, liksom att information/utbildning av densamma behöver spridas till berörda. Därtill planeras fortsatta stickprovskontroller att genomföras kontinuerligt.

### **Förtydliga uppgifterna om sin förvaltningsorganisation**

I granskningen beskrivs ett antal otydligheter i delegationsordning och riktning som har en koppling till införandet av en ny hälso- och sjukvårdsorganisation. Bakgrunden är att regionfullmäktige beslutade om en ny förvaltningsorganisation i september 2020 med ikraftträdande den 1 januari 2021.

Beslutet medförde flera viktiga förändringar, varav de mest grundläggande innebär följande: hälso- och sjukvårdsorganisationen leds av en biträdande regiondirektör, tillika hälso- och sjukvårdsdirektör, och omfattar sju områden som i sin tur leds av områdeschefer. Respektive område består av verksamheter med verksamhetschefer och enheter med enhetschefer. Biträdande regiondirektör/hälso- och sjukvårdsdirektör har ett huvuduppdrag som innebär att leda hälso- och sjukvårdsorganisationen och utföra de beslut och uppdrag som hälso- och sjukvårdsnämnden lämnar. Hälso- och sjukvårdsdirektören ansvarar för hälso- och sjukvårdsorganisationens samlade verksamhet och resultat. Denne ska också i delat ledarskap stödja regiondirektören i regionledningen och i dennes frånvaro ta rollen som regiondirektör.

Revisorerna har, som nämnts ovan, noterat ett antal exempel där vissa otydligheter framkommer beträffande den nya förvaltningsorganisationens uppbyggnad. Det handlar bland annat om delegeringsfrågor, formerna för attesträtt och otydliga referenser i riktlinjer för intern styrning och kontroll.

Nämnden har ingen annan uppfattning än att det krävs förtydliganden i dessa avseenden. Det kan tilläggas att nämnden uppfattar att de intentioner som framkommer i reglementen, delegationsordning och regionplan inte alltid korresponderar med de ambitioner som uttrycks i beslutet om ny organisation. Sammantaget finns ett utrymme och behov att förtydliga organisationens struktur. Nämnden ber att få återkomma med formerna för ett sådant förtydligande.

### **HÄLSO- OCH SJUKVÅRDSNÄMNDEN**

Elina Backlund Arab  
Ordförande

Åsa Bellander  
Regiondirektör