

# Regionens åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans inom hälso- och sjukvården

Region Hallands revisorer

*Rebecka Hansson*

*Hugo Horstmann*

*Kim Ivarsson*



# Innehållsförteckning

1. Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfråga/-or	4
Revisionskriterier	4
Kontrollmål	4
Avgränsning	5
Granskningen avgränsas till verksamheterna inom Hallands sjukhus och Psykiatri samt avser i huvudsak 2019..	5
Metod	5
2. Styrmodell och organisation	6
<b>Styrmodell</b>	6
3. Ekonomiskt resultat	7
4. Iakttagelser och bedömningar	9
4.1 Vidtas åtgärder baserade på underbyggda och realistiska antaganden vid beräkning av möjliga kostnadsreduceringar?	9
4.2 Har regionstyrelsen en tillräcklig styrning av genomförandet av beslutade åtgärder?	11
<b>4.2.1 Iakttagelser</b>	11
<b>4.2.4 Bedömning</b>	13
4.3 Har åtgärder genomförts i verksamheten?	14
<b>4.3.1 Iakttagelser</b>	14
<b>4.3.4 Bedömning - Har beslutade åtgärder implementerats i verksamheten?</b>	16
4.4 Har åtgärder brutits ned i aktiviteter med en tydlig ansvarsfördelning och tidplan?	16
<b>4.4.1 Iakttagelser</b>	16
4.5 Har genomförandet regelbundet följts upp av styrelsen?	18
<b>4.5.1 Iakttagelser</b>	18
<b>4.5.4 Bedömning</b>	20
4.6 Har regionstyrelsen analyserat orsakerna till varför planerade effekter av tidigare åtgärdsplaner hittills inte har uppnåtts?	20
<b>4.6.1 Iakttagelser</b>	20
<b>4.6.2 Bedömning</b>	21
5. Revisionell bedömning	22
5.1 Rekommendationer	22
6. Bedömningar utifrån kontrollmål	23

# Sammanfattning

Region Halland har sedan flera år arbetat med olika åtgärder för att uppnå kostnadskontroll och skapa förutsättningar för en ekonomi i balans. Bland annat genom det regionövergripande Framtidsarbetet 2015-2018. De åtgärder som vidtagits inom ramen för Framtidsarbetet har inte uppnått de beräknade ekonomiska effekterna som förväntades. Nya konkreta förslag på åtgärder för att minska kostnadsutvecklingen har arbetats fram under hösten 2018. Verksamheterna redovisar ett underskott 2018 om -16 mnkr där Driftsnämnd Hallands sjukhus redovisar ett underskott uppgående till -242 mnkr och Driftsnämnd Psykiatri -38 mnkr.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland har PwC genomfört en granskning av regionens åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans inom hälso- och sjukvården. Granskningens syfte har varit att besvara revisionsfrågan om regionstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans för hälso- och sjukvården. Den sammanfattande bedömningen är att regionstyrelsen delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans för hälso- och sjukvården. Den sammanfattande bedömningen baseras på bedömningen av granskningens kontrollmål.

- Granskningen visar att regionstyrelsen vidtagit aktiva åtgärder efter att den ekonomiska rapporteringen prognostiserade ett underskott för 2019. Flera åtgärder ser ut att ge resultat och Driftsnämnd Hallands sjukhus prognostiserade i samband med uppföljningsrapport 2 att nämnden inte går med underskott för helåret.
- Vi ser också att regionstyrelsen har följt upp anvisningar om att driftsnämnderna ska inkomma med åtgärdsplaner. Regionstyrelsen har haft dialog med driftsnämnderna om åtgärdsarbetet och dialogen som genomsyrar budgetarbetet beskrivs genomgående i intervjuer som god. Ett internt dokument har tagits fram för att ge tydligare anvisningar om hur åtgärder ska presenteras för regionstyrelsen.
- Vi konstaterar dock att regionstyrelsen kan stärka sin styrning gällande beslut om åtgärder och uppföljning. Processen kan i högre grad formaliseras och systematiseras. Åtgärdsarbetet kan förtydligas genom att det tydliggörs vilka åtgärder som tidigare pågår och vilka som vidtagits. En tydlig spårbarhet i vilka åtgärder som är pågående, avslutade och nyligen beslutade är en förutsättning för att kunna bedöma och analysera effekter. Det är heller inte helt tydligt när styrelsen har erhållit återrapportering om åtgärdsplanerna och när nya direktiv om åtgärdena har beslutats. Åtgärdsplaner bör förtydligas så att det är tydligt vilka åtgärder som pågått sedan tidigare och vilka som är tillkommande för att underlätta utvärdering av deras ekonomiska effekt. Vi anser även att riktlinjer och rutiner kan förtydligas för att underlätta åtgärdsarbetet.
- Slutligen visar granskningen att det tidigare åtgärdena inom ramen för *Framtidsarbetet* har följts upp och analyserats i en rapport. Rapporten visade bland annat att arbetet saknade ledning och styrning vilket gjorde att utvecklingsområden inte kunde prioriteras. Prognoserna och de ekonomiska beräkningarna var inte realistiska utan byggde på ett antal antaganden och var

hypotetiska. De olika åtgärderna saknade även förankring och utvärdering av hur åtgärderna skulle implementeras i verksamheterna. Vi ser positivt på att tidigare åtgärdsarbeten följs upp och analyseras. Uppföljningen och analysen av åtgärder kan dock göras med en större systematik som en del i uppföljningen av vidtagna åtgärder.

### Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi att regionstyrelsen:

- Säkerställer en systematisk process och struktur för hur framtagna åtgärder ska redovisas. Informationen i redovisningen bör vara tillräcklig för att regionstyrelsen ska kunna konsekvensbedöma besparingsåtgärder och säkra att effektiviseringsåtgärderna är tillräckligt omfattande i relation till de prognosticerade underskotten.
- Säkerställer att genomförda åtgärder följs upp och analyseras samt att det finns en tydlig spårbarhet i beslutade åtgärder.
- Säkerställer att löpande analys och redovisning sker av hur faktiska kostnader jämfört med referenskostnader utvecklas.
- Formaliserar arbetet med att ta fram och följa upp nödvändiga åtgärder. Detta arbete kan med fördel tydliggöras i riktlinjer och rutiner.

# 1. Inledning

## Bakgrund

Generellt har landsting/regioner under flera år haft en hög kostnadsutveckling som inte motiverats av demografiska förändringar. Viktiga parametrar som påverkar kostnadsutvecklingen är bland annat landsting/regioners investeringsbehov, den medicintekniska utvecklingen, förändrade arbetssätt, kompetensutveckling, kostnadsutvecklingen för läkemedel samt att kostnaderna per vårdtillfälle har ökat då den vård som ges i slutenvården idag är mer vårdintensiv än tidigare.

Region Halland har sedan flera år arbetat med olika åtgärder för att uppnå kostnadskontroll och skapa förutsättningar för en ekonomi i balans. Bland annat genom det regionövergripande Framtidsarbetet 2015-2018. De åtgärder som vidtagits inom ramen för Framtidsarbetet har inte uppnått de beräknade ekonomiska effekterna som förväntades. Nya konkreta förslag på åtgärder för att minska kostnadsutvecklingen har bearbetats under hösten 2018. Verksamheterna redovisar ett underskott 2018 om -16 mnkr där Driftsnämnd Hallands sjukhus redovisar ett underskott uppgående till -242 mnkr och Driftsnämnd Psykiatri – 38 mnkr.

## Syfte och revisionsfråga

Har regionstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans för hälso- och sjukvården?

## Revisionskriterier

- Regionens verksamhetsplan och budget
- Regionfullmäktiges beslut
- Regionstyrelsens beslut
- Regionens ekonomistyrregler
- Åtterrapporering av åtgärdsarbete

## Kontrollmål

- Vidtas åtgärder baserade på underbyggda och realistiska antaganden vid beräkning av möjliga kostnadsreduceringar?
- Har regionstyrelsen en tillräcklig styrning av genomförandet av beslutade åtgärder?
- Har beslutade åtgärder implementerats i verksamheten?
- Har åtgärderna brutits ned i aktiviteter med en tydlig ansvarsfördelning och tidplan?
- Har de planerade åtgärderna vidtagits i enlighet med plan?
- Har genomförandet regelbundet följts upp av styrelsen?
- Har regionstyrelsen analyserat orsakerna till varför planerade effekter av tidigare åtgärdsplaner hittills inte har uppnåtts?

## Avgränsning

Granskningen avgränsas till verksamheterna inom Hallands sjukhus och Psykiatri samt avser i huvudsak 2019.

## Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av styrande dokument, uppföljningar och åtgärdsplaner. Inom ramen för granskningen har även jämförelser gjorts mellan andra regioner avseende ekonomiska nyckeltal. Regionstyrelsens ordförande och regiondirektören har inte haft möjlighet att delta vid något intervju tillfälle men har svarat skriftligt på ett utskickat frågeunderlag. I övrigt har intervjuer gjorts med:

- Ekonomidirektör vid Regionkontoret
- Processledare vid Regionkontoret
- Redovisningschef vid Regionkontoret
- Hälso- och sjukvårdsdirektör vid Regionkontoret
- Ekonomichef Hallands sjukhus
- Förvaltningschef Hallands sjukhus
- Ekonomichef Psykiatri
- Förvaltningschef Psykiatri

## 2. Styrmodell och organisation

### Styrmodell

Mål och Budget som antas av Regionfullmäktige utgör planeringsgrunden för året. Region Halland arbetar mot två övergripande och långsiktiga strategiska mål som är som är formulerade i Tillväxtstrategi för Halland 2014 - 2020 respektive Hälso- och sjukvårdsstrategi för Halland 2017 - 2025. Strategierna omfattar delmål samt strategiska val och prioriteringar som anger hur målen ska uppnås.

För 2019 har regionfullmäktige beslutat om 10 stycken fokusområden med tillhörande indikatorer utifrån de övergripande, långsiktiga målen. Utifrån fokusområden tilldelas nämnderna uppdrag som ska brytas ned i aktiviteter i verksamhetsplaner. Budget följs även upp genom ett antal verksamhetsindikatorer. Nämnderna ansvarar för planering och genomförande av aktiviteter som styr mot målen. Uppföljning till Regionfullmäktige sker tre gånger per år - uppföljningsrapport 1 (per 31 mars), uppföljningsrapport 2 (per 31 augusti) samt årsredovisning<sup>1</sup>.

### *Regionstyrelsen*

Regionstyrelsen är regionens ledande förvaltningsorgan och har det övergripande ansvaret för regionens verksamheter, utveckling och ekonomisk ställning enligt reglemente senast reviderat av kommunfullmäktige 24 oktober 2018. Detta innefattar att samordna förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders och de gemensamma nämndernas verksamhet. Vidare leder styrelsen arbetet med att ta fram styrdokument för regionen.

I regionstyrelsens ledningsfunktion ingår att samordna arbetet med ekonomiska ramar för hela regionens verksamhet och att ta erforderliga initiativ samt att driva utveckling, förbättring och effektivisering av regionens verksamheter. Styrelsen ansvarar även för dialogmöten med nämndspresidier, arbetsutskott och förvaltningschefer. Regionstyrelsen har ansvar för de regionövergripande hälso- och sjukvårdsfrågorna och utövar ledning av regionens hälso- och sjukvård<sup>2</sup>.

### *Driftsnämnderna Hallands sjukhus och Psykiatri*

Driftsnämnderna ska, enligt reglemente senast reviderat av kommunfullmäktige 24 oktober 2018, inom tilldelade ekonomiska ramar verkställa de uppdrag och direktiv regionstyrelsen eller regionfullmäktige ger. Vid befarad väsentlig avvikelse ska nämnderna självmant och utan dröjsmål skriftligen informera regionstyrelsen och samtidigt eller så snart som möjligt ge förslag på åtgärder<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Mål och budget 2019

<sup>2</sup> Arbetsordningar och reglementen 2019 Beslutad i Regionfullmäktige 2018-10-24, § 76

<sup>3</sup> Arbetsordningar och reglementen 2019 Beslutad i Regionfullmäktige 2018-10-24, § 76

### 3. Ekonomiskt resultat

Region Halland har sedan flera år arbetat med olika åtgärder för att uppnå kostnads-kontroll och skapa förutsättningar för en ekonomi i balans. Bland annat genom det regionövergripande *Framtidsarbetet 2015-2018*. I slutredovisning av Framtidsarbetet framgår att arbetet genererade 145 mnkr i ackumulerad besparing vilket är 255 mnkr mindre de 400 mnkr som arbetet beräknades generera<sup>4</sup>.

Utmaningen för driftsnämnd Hallands sjukhus har under ett antal år varit att ersättnings-rekrytera sjuksköterskor och högspecialiserade läkare. Dessa grupper har istället anlåtats från bemanningsföretag för att kunna upprätthålla en hög tillgänglighet i vården, vilket påverkat kostnadsutvecklingen negativt. I likhet med Hallands sjukhus har kostnader för inhyrd personal varit det huvudsakliga skälet till negativ budgetavvikelse för driftsnämnd Psykiatri<sup>5</sup>.

I tabellen nedan redovisas Hälso- och sjukvårdens, samt mer specifikt driftsnämnd Hallands sjukhus och driftsnämnd Psykiatri resultat för 2018 samt prognos för 2019 per 31 augusti.

*Tabell 1: Budgetavvikelse för hälso- och sjukvården samt för driftsnämnderna Hallands sjukhus och Psykiatri 2018 samt prognos för 2019.*

Budgetavvikelse hälso- och sjukvård, Driftsnämnd Hallands sjukhus och Driftsnämnd Psykiatri (mnkr)	2018	2019 (prognos per 2019-08-31)
Hälso- och sjukvård	<b>-121</b>	<b>-100</b>
Driftsnämnd Hallands Sjukhus	<b>-242</b>	<b>0</b>
Driftsnämnd Psykiatri	<b>-38</b>	<b>-20</b>

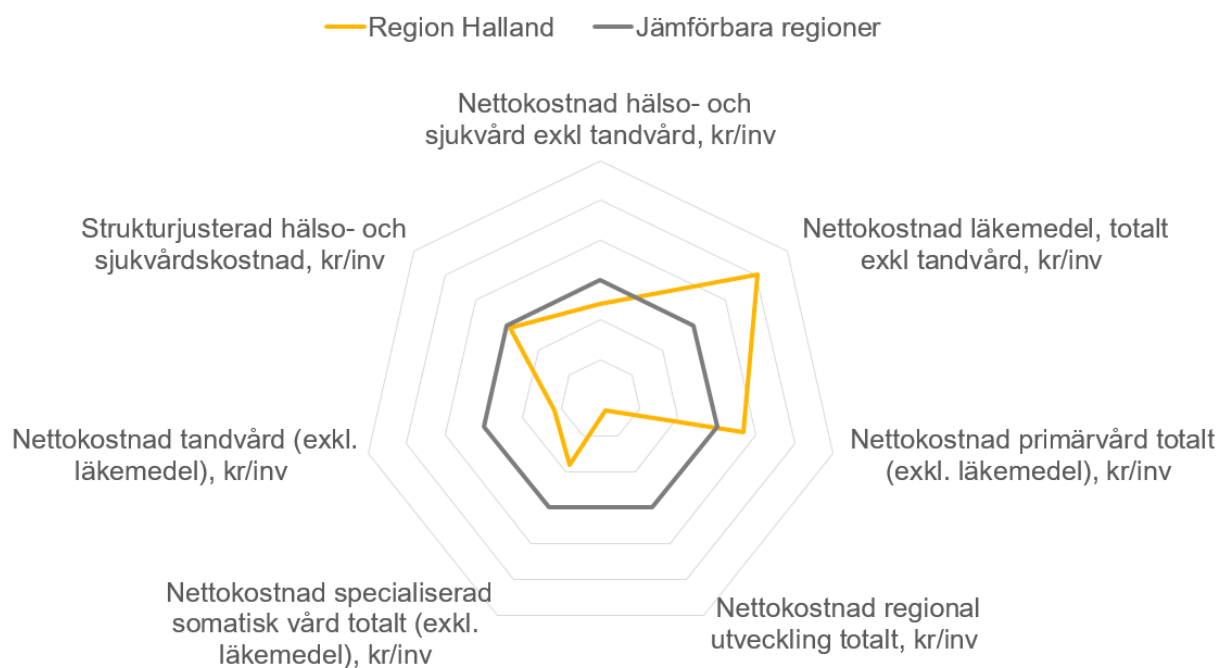
Region Halland ligger generellt bra till i relation till jämförbara regioner i den netto-kostnadsjämförelse vi har gjort för en rad områden. Nettokostnadsjämförelsen indikerar vad kostnaden borde vara med genomsnittlig effektivitet och ambitionsnivå. Dock har regionen något högre nettokostnad för primärvård och sticker ut markant avseende området läkemedel. Detta åskådliggörs genom diagrammet nedan i vilket det går att utläsa att dessa två områden ligger utanför den gråmarkerade månghörningen.

<sup>4</sup> Framtidsarbetet 2015-2018 Slutredovisning

<sup>5</sup> Årsredovisning 2018



Figur 1: Nettokostnadsjämförelser Region Halland och jämförbara regioner.



# 4. Lakttagelser och bedömningar

## 4.1 Vidtas åtgärder baserade på underbyggda och realistiska antaganden vid beräkning av möjliga kostnadsreduceringar?

### 4.1.1 lakttagelser

Till uppföljningsrapport 2 2019 har en gemensam mall introducerats för hur driftsnämndernas åtgärdsplaner ska vara utformad. Tidigare har det däremot inte varit tydligt vad en åtgärdsplan ska innehålla vilket är tydlig vid jämförelser av åtgärdsplaner mellan driftsnämnd Hallands sjukhus och driftsnämnd Psykiatri.

I instruktioner från regionkontoret i samband med uppföljningsrapport 2 2019 framgår att åtgärdsplan ska upprättas vid negativ årsprognos med en sammanfattande bild men också en beskrivning av de olika åtgärder<sup>6</sup>. Det som ska framgå av åtgärdsplanen är:

- Nämndens totala åtagande/effektivisering i mnkr
- Åtagande/effektivisering för delposter i mnkr
- Om åtgärdsplanen är beslutad
- Vilka åtgärder som är vidtagna, vilka som är planerade och effekten av dessa
- Beräknad effekt för 2019 och beräknad helårseffekt av åtgärderna

Det finns inga ytterligare mer specifika riktlinjer hur åtgärdsarbetet ska bedrivas. I intervjuer framförs att det är driftsnämndernas ansvar att det finns riktlinjer och rutiner för hur åtgärdsprogrammen ska hanteras.

I uppföljningsrapporter och regionstyrelsens månadsrapporter redovisas generellt inte kostnadsjämförelser mot andra regioner med undantag för bemanningskostnader.

### 4.1.2 Hallands sjukhus

För planerings- och uppföljningsarbetet används ett system som kallas *Produktions- och kapacitetsstyrning (PKS)* som baseras på dataanalys. Med systemet kan avvikelser i produktionen följas upp. Förvaltningen har flera stödresurser i budgetarbetet däribland verksamhetscontroller, ekonomicontroller samt det sjukhusgemensamma business intelligence-teamet används bl.a. för att analysera data, identifiera avvikelser och göra fördjupade prognoser<sup>7</sup>.

Åtgärdsområden för en ekonomi i balans tas fram genom dialog med verksamheten enligt intervjuer. Det framgår att det sker en dialog mellan förvaltning och driftsnämnden när större åtgärder ska tas fram. Det framhävs att jämförelser görs mot andra regioner både gällande kvalitet och kostnader. Det finns en rutinbeskrivning för hur åtgärder ska

---

<sup>6</sup> UR2 2019 att tänka på

<sup>7</sup> Planerings- och uppföljningsprocessen, stödresurser på områdesnivå

tas fram inom ramen för planerings- och uppföljningsprocessen, med titeln *Planerings- och uppföljningsprocessen-stödresurser på områdesnivå*.

I åtgärdsplaner för driftsnämnd Hallands sjukhus framgår beräknad ekonomisk effekt för respektive åtgärd för 2019 och 2020 samt en väldigt kortfattad bedömning av åtgärdens påverkan på patienter. Driftsnämnd Hallands sjukhus har under 2019 arbetat med att halvera kostnader för inhyrd personal motsvarande 40 mnkr och att minska kostnader för egen personal motsvarande 30 mnkr. Totalt åtagande uppgår till 70 mnkr.

Vid uppföljningsrapport 2 bedömdes dock den förväntade ekonomiska effekten för helåret 2019 av att minska kostnader av bemanningspersonal till 30 mnkr. Den andra övergripande åtgärden, att minska kostnader för egen personal, bedömdes ge en ekonomisk effekt med 10 mnkr för helåret 2019. Om prognosen håller kommer därmed endast 40 mnkr av det totala åtagandet med 70 mnkr att uppnås i kostnadsminskningar, motsvarande 57%.

Enligt intervjuer har även mindre åtgärder löpande tagits fram som ett resultat av avvikelser, t.ex. att avsätta extra resurser för optimal schemaläggning. Detta har till exempel skett när budgetansvariga inte har hållit sin personalbudget. Det uppges att kostnadssimuleringar har utförts inom ramen för schemaarbetet. Ekonomisk effekt har tydliggjorts genom förkalkyler men också i uppföljningsarbetet enligt PKS-processen och uppföljningen i planerings- och uppföljningssystemet Stratsys. Vidare framgår av intervjuer att flera samverkande ytterligare åtgärder, dock ej specificerade i åtgärdsplan, har resulterat i dels andra kostnadsminskningar och dels intäktsökningar vars nettoresultat tillsammans med medarbetarkostnadsreduktion på 40 miljoner (enligt ovan) innebär en +/- 0 prognos för budgetår 2019.

### 4.1.3 Psykiatri

I intervju uppges att det inte finnas specifika rutiner för hur åtgärder ska arbetas fram. Åtgärder tas fram genom dialog med olika parter t.ex. nämnden, verksamheten, fackförening och regionstyrelsens arbetsutskott (RSAU). Det uttrycks att direktiven kring åtgärdsplanerna kunde vara ännu tydligare även om det kommit instruktioner på detta område i samband med uppföljningsrapport 2.

I åtgärdsplan för Driftsnämnd Psykiatri<sup>8</sup> som vi har tagit del av, daterad 2019-01-30, framgår beräknad ekonomisk effekt för respektive åtgärd för 2019. I redovisning av uppföljningsrapport 2 framgår beräknad ekonomisk effekt både för 2019 och 2020. Däremot anges inte slutdatum för åtgärderna eller en konsekvensbeskrivning. Det går inte heller att utläsa den ursprungligen bedömda ekonomiska effekten av åtgärder som pågått i relation till den nya prognosen av ekonomisk effekt.

Driftsnämnd Psykiatri har under 2019 arbetat med en rad åtgärder som i förslag från 2019-01-30 beräknades till en total ekonomisk effekt med 16,4 mnkr. Exempel på sådana åtgärder är utfasning av bemanningspersonal och att minska kostnaderna för vuxen öppenvård. Vid uppföljningsrapport 2 bedömdes dock den förväntade ekonomiska effekten för helåret 2019 av åtgärderna till 25,5 mnkr. Med andra ord en

---

<sup>8</sup> Antagen 2019-02-20

ökning av prognosticerad ekonomisk effekt av besparingsåtgärder med 9,1 mnkr. Detta visar att den ursprungliga prognosen avvek från utfallet med 55,5 %.

#### 4.1.4 Bedömning

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Vi ser positivt på att en mall för hur åtgärdsplaner ska vara utformade har tagits fram. I åtgärdsplaner i samband med uppföljningsrapport 2 som vi har tagit del av framgår också beräknad ekonomisk effekt för respektive åtgärd år 2019 och 2020.

Vi konstaterar dock att åtgärdsplanerna kunde vara tydligare utformade för att tillse att adekvata analyser görs vid framtagande av åtgärder. Det finns ingen gedigen konsekvensanalys av åtgärderna, i åtgärdsplanen för Hallands sjukhus anges endast en mening om konsekvenser för patienter per övergripande åtgärd.

Vidare grundas bedömningen på att prognos för ekonomisk effekt av åtgärder som pågått under året i uppföljningsrapport 2 skiljer sig tydligt från den ursprungliga prognosen. För både driftsnämnd Hallands sjukhus och driftsnämnd Psykiatri avviker den senare prognosen med över 50% mot ursprunglig prognos. Det indikerar att träffsäkerheten i beräkning av ekonomisk effekt av åtgärder kan förbättras.

Vidare finns få riktlinjer eller rutiner som stöd i arbetet, i synnerhet för driftsnämnd Psykiatri, och vi bedömer att det finns en diskrepans i hur åtgärdsarbetet sker mellan driftsnämnd Hallands sjukhus och driftsnämnd Psykiatri. Kostnadsjämförelser mot andra regioner redovisas generellt inte i de uppföljningsdokument till regionstyrelsen vi har tagit del av.

## 4.2 Har regionstyrelsen en tillräcklig styrning av genomförandet av beslutade åtgärder?

### 4.2.1 Iakttagelser

Det har tidigare funnits en justeringspost för underskott på Hallands sjukhus och psykiatri. Posten har legat centralt och uppgick för 2018 till 176 mkr respektive 14 mkr. Från och med 2019 förs medel motsvarande tidigare underskott över till Hallands sjukhus och psykiatri som budgetförstärkning. Syftet med detta är att skapa en budget som motsvarar de verkliga kostnaderna i nämnderna vilket beskrivs resultera i en tydligare ekonomistyrning.<sup>9</sup>

I budget 2019 finns det upptaget 122 mnkr i kostnadsminskningar/effektiviseringar som avser hela regionen. Effektiviseringar placerades centralt, men skulle under året fördelas ut till nämnderna för verkställighet. I prognosen efter februari förutsätts att regionen klarar av att verkställa denna besparingspost.<sup>10</sup> Enligt intervjuer har ingen

---

<sup>9</sup> Mål och budget 2019

<sup>10</sup> Uppföljning 1

omfördelning genomförts under 2019. Det ska dock hanteras i Mål och budget 2020-2022 genom att generella effektiviseringskrav har lagts ut i ramarna för nämnderna.

Regionstyrelsen har fattat aktiva beslut om åtgärdsplaner i samband med återrapportering av ekonomin i enlighet med Region Hallands uppföljningsprocess. Följande beslut om åtgärder för att få en ekonomi i balans för Hallands sjukhus och Psykiatrin har gjorts.

- 2019-04-03, beslut tas om att driftsnämnderna Hallands sjukhus och Psykiatrin ska så snart som möjligt inkomma med åtgärdsplaner för att nå en ekonomi i balans. En separat åtgärdsplan ska dessutom tas fram för den konkurrensutsatta verksamheten inom Vårdval Halland specialiserad öppenvård Hud respektive specialiserad öppenvård Psykiatri.<sup>11</sup>
- 2019-05-29, uppföljning 1. Regionstyrelsen beslutar om en skriftlig påminnelse om att driftsnämnderna ska inkomma med åtgärdsplaner för en ekonomi i balans. Berörda driftsnämnder är kallade till RSAU för att presentera och föra en dialog kring sin åtgärdsplan<sup>12</sup>
- 2019-08-28, Regionstyrelsen beslutar om en skriftlig påminnelse om angående tidigare beslut om att driftsnämnderna ska inkomma med åtgärdsplaner för en ekonomi i balans. Det framgår även att detta ska ske i samband med uppföljningsrapport 2. Åtgärdsplanerna ska redovisa hur en ekonomi i balans ska uppnås senast 2022.<sup>13</sup>

Inför uppföljning 2 upprättades en vägledning från regionkontoret i syfte att förtydliga redovisningen av åtgärder. Det framgår där att vid en negativ helårsprognos ska en åtgärdsplan upprättas för att nå en ekonomi i balans.<sup>14</sup>

Av intervjuer framgår att mål- och uppföljningssystemet Stratsys har underlättat styrningen av åtgärder och uppföljning. Detta anges även i utvärderingen av Framtidsarbetet. Regionstyrelsen beskrivs vara aktiva och arbetar mer strukturerat än tidigare med åtgärdsplaner och uppföljning. Samtliga verksamheter med underskott får komma och redogöra för orsaker till underskottet och åtgärder för ekonomi i balans till styrelsens arbetsutskott. Det framhävs att styrelsen godkänner åtgärdsplanerna och att det är driftsnämnderna som fattar beslut om att anta planerna. Däremot om åtgärdsplanerna inte får någon effekt kan styrelsen besluta om ytterligare åtgärder eller kompletteringar. Styrelsen ska enligt de intervjuade främst fokusera på att nämnderna ska redovisa en budget i balans och inte om det är åtgärdsplanerna som ger effekt eller inte.

#### 4.2.2 Hallands sjukhus

Inför driftsnämndens beslut om internbudget 2019 konstaterades att flera områden inom sjukhuset, förutom att halvera behovet av inhyrd personal motsvarande 40 mnkr samt att ytterligare åtgärder motsvarande 30 mkr behövdes vidtas för att hålla budget.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Protokoll 2019-04-03

<sup>12</sup> Uppföljning 1

<sup>13</sup> Region Halland Månadsrapport januari – maj 2019

<sup>14</sup> UR 2 Att tänka på, regionkontoret, 2019-07-02

<sup>15</sup> Åtgärder för att få ekonomi i balans, 2019-06-26

Driftnämnd Hallands sjukhus redovisar 2019-05-15, åtgärder för budget i balans. Inför nämndens sammanträde i juni uppdrogs även arbetsutskottet att tillsammans med förvaltningen konkretisera redovisade åtgärder och bereda ytterligare åtgärder för 2019. Driftnämnden återkom efter nämndens sammanträde i juni med en separat åtgärdsplan för den konkurrensutsatta verksamheten inom Vårdval Halland specialiserad öppenvård Hud.<sup>16</sup>

Nämnden inkom 2019-09-25 med åtgärdsplan för hur en ekonomi i balans ska uppnås senast 2022 till regionstyrelsen utifrån styrelsens beslut att driftnämnder med underskott 2019 ska inkomma med en skriftlig sådan.

### 4.2.3 Psykiatri

I förslag till budgetanpassning, 2019-01-30, anges att förvaltningen behöver genomföra åtgärder motsvarande ca 19 mkr totalt. För att åtgärderna skall få full effekt under 2019 måste positiva förändringar visas redan i samband med kvartal 1. Förvaltningens linjechefer fick utifrån detta i uppdrag identifiera kostnadsreducerande åtgärder. Besparingsåtgärder presenteras även.

Driftnämnd Psykiatri överlämnande 2019-05-22, årsprognos och förvaltningsledningens redovisning av "Förbättringsprogram" till regionstyrelsen. Driftnämnd Psykiatri beslutade 2019-09-26 att överlämna rapporten Uppföljningsrapport 2 och årsprognosen till Regionstyrelsen, samt uppdra åt förvaltningsledningen att kartlägga, analysera och utveckla beskrivningen av målvärdena i årsredovisningen för 2019. I intervjuer framgår att styrningen från regionkontoret och regionstyrelsen har blivit tydligare då fler dialoger hålls för att öka förståelsen för verksamhetens möjligheter till besparingsåtgärder.

### 4.2.4 Bedömning

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Bedömningen baseras på att regionstyrelsen har beslutat om budgetförstärkning istället för att ha en central justeringspost. Åtgärden skapar därmed en tydligare styrning från regionstyrelsen och det klargör vad som förväntas av nämnderna att förhålla sig till i budgetarbetet. Styrelsen har vid underskott beslutat att nämnderna ska inkomma med åtgärdsplaner och återrapportering för dessa. Ett uppföljningsdokument har upprättats inför uppföljningsrapport 2. Dokumentet tydliggör vad nämnderna förväntas redovisa vid avvikelser. Vi anser att styrelsen kan stärka sin styrning i hur beslutade åtgärder struktureras och organiseras, exempelvis skiljer det sig väsentligt mellan driftnämnderna Hallands sjukhus och Driftnämnd psykiatri i hur åtgärder presenteras och återrapporteras.

Regionstyrelsens åtgärder i samband med besparingskraven vid upprättande av mål- och budget är heller inte helt tydligt. Underskottet skulle fasas in i nämndernas effektiviseringar under budgetårets gång men detta kommer först ske 2020.

---

<sup>16</sup> Åtgärder för att nå ekonomi i balans 2019-06-26

## 4.3 Har beslutade åtgärder implementerats i verksamheten? Har de planerade åtgärderna vidtagits i enlighet med plan?

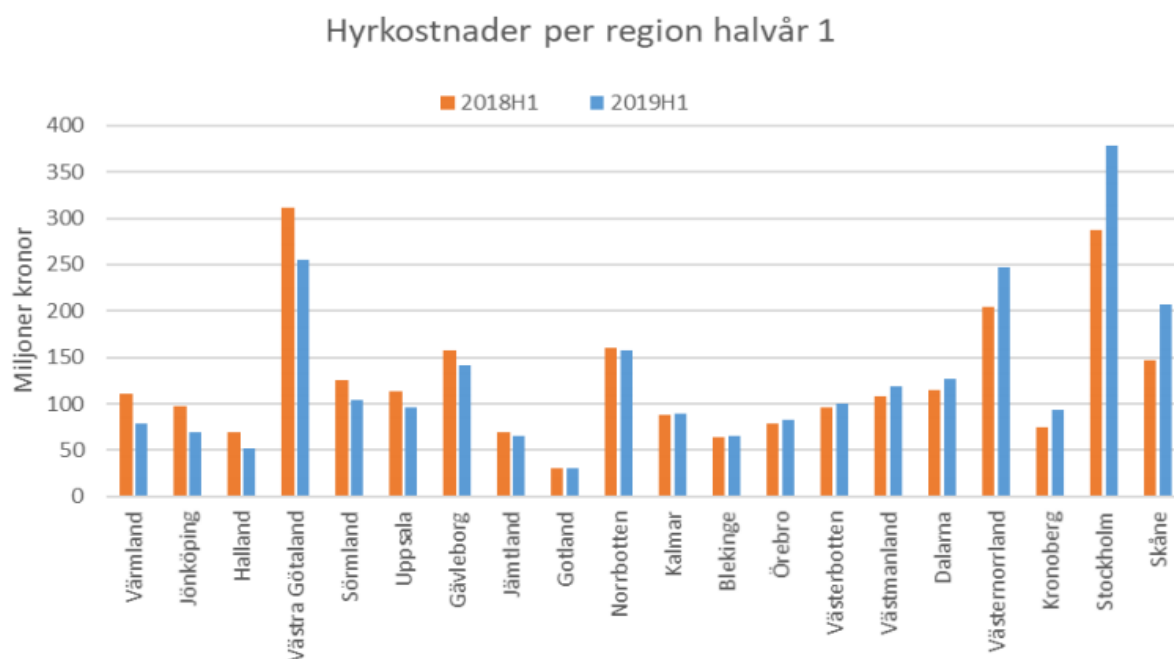
### 4.3.1 Iakttagelser

I intervju uttrycks att regionstyrelsen fokuserar på underskottet i sin helhet för en driftsnämnd. Huruvida enskilda åtgärder nått förväntad effekt är inte prioriterat så länge som negativ budgetavvikelse åtgärdas för nämnden totalt. Om ett underskott däremot kvarstår kan styrelsen titta på enskilda åtgärder i föreslagna åtgärdsplaner. Styrelsen behandlar främst övergripande utvecklingsområden och åtgärdsplanerna uppges utgöra komplement.

Dialogen med förvaltningarna ska enligt intervjuer förbättrats på senare tid. Enligt företrädare för Regionkontoret är ledningsarbetet och att det kontinuerliga arbeta med ständiga förbättringar viktigaste för att nå en budget i balans.

I SKL:s bemanningsrapport<sup>17</sup> om inhyrd personal framgår att Region Halland tillhör de tio regioner som har minskat sina kostnader för inhyrd personal det första halvåret 2019 jämfört med samma period föregående år.

Figur 2: Statistik – hyrkostnader för personal.



Vi kan konstatera att det inte är tydligt angivet i åtgärdsplan för driftsnämnderna vilka åtgärder som är pågående sedan tidigare och vilka som är tillkommande. Detta medför svårigheter att säkerställa om åtgärder har vidtagits enligt plan. Det framgår inte heller slutdatum, då åtgärden ska ha genomförts, för framtagna åtgärder.

<sup>17</sup> Kostnader för inhyrd personal i hälso- och sjukvården Jämförelser av halvår 1 2019 med motsvarande period 2018

### 4.3.2 Hallands sjukhus

Vid sammanträde 2019-05-15 beslutade driftsnämnden Hallands sjukhus att överlämna en redovisning av åtgärder för ekonomi i balans till regionstyrelsen. Driftsnämnden Hallands sjukhus beslutade att överlämna konkretisering av tidigare rapporterade åtgärder samt ytterligare åtgärder för ekonomi i balans till regionstyrelsen vid sammanträde 2019-06-26. Exempel på konkretiserade åtgärderna som redovisades var utvecklad schemaplanering, bemanning och styrning samt utvecklad hantering av inhyrd bemanning. En beskrivning av respektive åtgärd framgår i dokumentationen.

I uppföljningsrapport 2 konstateras att driftsnämnd Halland sjukhus totalt efter augusti 2019 har en budget i balans men att åtgärdsarbete ska fortgå då delar av verksamheten fortfarande visar underskott mot budget. Bland annat har medel för inhyrd personal fördelats på områdena för att ytterligare markera det absoluta kostnadstaket för inhyrd personal<sup>18</sup>. Åtgärderna att halvera behovet av inhyrd personal samt att minska kostnader för egen personal till budgeterad nivå har pågått under 2019 enligt plan.

Det framförs i intervju att det är viktigt att chefer och medarbetare är införstådda i deras ansvar i åtgärdsprocessen. Att systemet Stratsys implementerades i sin helhet under 2018 har underlättat uppföljningen av åtgärder enligt intervjuuppgift. Med hjälp av Stratsys går det att gå tillbaka och se hur effekter och åtgärder hänger ihop. Schemaläggning har förbättrats och kostnader för inhyrd personal är lägre. Verksamheten uppges ha varit engagerad i arbetet att få ner kostnader. Det finns utsedda ekonomer för varje klinikledning som bl.a. agerar stöd till verksamheten i arbetet med åtgärder.

### 4.3.3 Psykiatri

Ett förslag till budgetanpassning togs fram 2019-01-30 för driftsnämnd Psykiatri. Åtta åtgärder föreslogs motsvarande kostnadsbesparingar med 16,4 mnkr. Bland dessa var återfanns utfasning bemanningspersonal (7 mnkr), vuxen öppenvård avseende behandlingshem (2 mnkr) och externa köp avseende psykoterapi för vuxen vård (2 mnkr).

Uppföljning av åtgärderna gjordes i augusti 2019 men en uppdaterad prognostiserad kostnadsbesparing anges inte. I samband med uppföljningsrapport 2 anges att kostnadsminskningarna för helåret 2019 av framtagna åtgärder prognosticeras till 25,5 mnkr. Det anges att åtgärdsarbete kommer fortsätta med strukturarbetet inom vuxenpsykiatri med fokus på bemanning, kompetensmix, schema och ökad konsolidering samt avveckla Tillnyktringsenheten. Vidare kommer driftsnämnden även fortsätta med arbetet att minska övertid, minska kortidssjukfrånvaro, och minska användning av timpersonal samt bemanningspersonal<sup>19</sup>. Åtgärderna t.ex. att minska bemanningskostnader och minska kostnader för externt köpta psykoterapier har pågått under 2019 enligt plan.

---

<sup>18</sup> Uppföljningsrapport 2

<sup>19</sup> Uppföljningsrapport 2



Varje månad följer ledningsgruppen på förvaltningen, i vilken verksamhetschefer och staben ingår, upp verksamhet och ekonomi. Då åtgärder ska tas fram för att minska kostnader tar staben fram underlag och stämmer av med verksamhetschef som för det vidare till sin ledningsgrupp för implementering. Det upplevs finnas en tydligare dialog med politiken och regionkontoret kring åtgärdsarbetet än tidigare. Det finns dock inget dokumenterat kring hur implementering av åtgärder ska ske.

#### **4.3.4 Bedömning - Har beslutade åtgärder implementerats i verksamheten?**

Kontrollmålet bedöms som uppfyllt.

Bedömningen baseras delvis på att vi i uppföljningen av åtgärdsplaner kan se att åtgärder implementerats och gett effekt. Dialogen och samverkan med verksamheten i verkställande av åtgärder beskrivs som god av både Hallands sjukhus och av Psykiatri. Dialogen med regionkontoret bedöms som tydligare än tidigare av bägge förvaltningar. Även om det saknas skriftliga rutiner bedömer vi det finnas utarbetade arbetssätt för både Hallands sjukhus och Psykiatri för hur åtgärder ska implementeras. För Hallands sjukhus finns det stödresurser som arbetar mot verksamheten i åtgärdsarbetet. Gällande Psykiatri finns en organisation för dialog med verksamhetschefer kring framtagande av åtgärder och därefter förankring i verksamheten.

#### **4.3.5 Bedömning - Har de planerade åtgärderna vidtagits i enlighet med plan?**

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Åtgärdsplaner och uppföljningar till regionstyrelsen visar att framtagna åtgärder har vidtagits och följts upp. Däremot bedömer vi att strukturen för åtgärdsarbetet kan tydliggöras för att säkerställa att åtgärder vidtas enligt plan. Det är otydligt i nuvarande struktur vilka åtgärder som är pågående sedan tidigare och vilka åtgärder som har tillkommit. Det bör tydligt framgå om åtgärderna pågått sedan tidigare och att det i dessa fall görs en uppdelning mellan den ursprungliga bedömningen av ekonomisk effekt och den uppdaterade bedömningen. Detta är viktigt för att kunna säkerställa spårbarhet och underlätta utvärdering av respektive åtgärds effekt.

### **4.4 Har åtgärderna brutits ned i aktiviteter med en tydlig ansvarsfördelning och tidplan?**

#### **4.4.1 Iakttagelser**

I instruktionen inför uppföljningsrapport 2 framgår att vid en negativ helårsprognos ska en åtgärdsplan upprättas för att nå en ekonomi i balans. Det anges där vilka uppgifter som ska inkluderas i åtgärdsplanen.

#### **4.4.2 Hallands sjukhus**

I processbeskrivningen vi har tagit del av, *Planerings- och uppföljningsprocessen, stödresurser på områdesnivå*, anges att uppföljning följer ett fyraveckorsschema-uppföljning (v.1), analys (v.2), åtgärder (v.3) och genomförande (v.4). Vecka 4 möter

områdeschef sjukhuschef för att redovisa väsentliga avvikelser mot plan som noterats på området samt prognosen inklusive effekten av vidtagna och planerade åtgärder.

I intervjuer framhålls att Stratsys bidragit till att bryta ner, dokumentera och följa åtgärder. Åtgärdena bryts inte ner per verksamhet utan riktas som generella direktiv. Verksamheterna får efter det redovisa hur arbetet fortlöper i förhållande till direktiven i uppföljningarna. Till exempel upprättades en plan för att minska inhyrd personal med 70 mkr våren 2019. Åtgärder i det fallet bröts inte ned i olika aktiviteter i verksamheterna utan gick ut som generella direktiv för att minska kostnaderna.

Regionstyrelsen har begärt konkretiseringar av Driftnämnd Hallands sjukhus åtgärder. I åtgärdsplan med konkretiseringar redovisas en rad åtgärder som utvecklade schema-planering, bemanning och styrning. Det framgår att ett särskilt uppdrag att utveckla systemstödet har uppdragits chefer. Åtgärdsplan i samband med uppföljningsrapport 2 redovisar förutsättningar för 2019 samt tillkommande utmaningar. Pågående och planerade åtgärder 2019 – 2020 redovisas enligt nedanstående struktur.

*Tabell 2: Struktur för redovisning av åtgärder i åtgärdsplan, Hallands sjukhus.*

Rubrik	Förändring	Bedömd ekonomisk effekt 2019	Bedömd ekonomisk effekt 2020
Halvering av inhyrd personal	Åtgärden bedöms inte ha någon negativ effekt för patienterna.	30	0
Ökade intäkter som ej fanns med i ursprungliga bedömningen	Hallands sjukhus har en intäktsökning dels genom cytostatikamodellen, samt andra intäkter som framkommit efter den initiala bedömningen kring nämndens förutsättningar.	30	0

#### 4.4.3 Psykiatri

Psykiatrins pågående och planerade åtgärder 2019 – 2020 redovisas enligt nedanstående struktur.

*Tabell 3: Struktur för redovisning av åtgärder i åtgärdsplan, Hallands sjukhus.*

Rubrik	Förändring	Bedömd ekonomisk effekt 2019	Bedömd ekonomisk effekt 2020
Öka intäkter i vårdvalet	Bättre kvalitet i kodningen samt ökad produktion	10	Inte angivet.

Bemanningskostnader	Minska användningen av bemanningskostnader	8	5
---------------------	--	---	---

Av intervjuer framgår att ledningsgruppen håller månatliga möten för styrning och uppföljning av aktiviteter. Ledningsgruppen utgörs av Psykiatrins tre verksamhetschefer och staben. Verksamhetscheferna har egna ledningsgrupper där besluten från förvaltningen ska förankras. Staben tar inför ledningsgruppsmötet fram ekonomiska underlag och stämmer av avvikelser med verksamheterna. Det framhålls att det finns ett gott samtalsklimat som underlättar genomförande av åtgärder.

#### 4.4.3 Bedömning

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Bedömningen baseras på att driftsnämnderna har tagit fram åtgärdsplaner med förväntad effekt och bedömd ekonomisk effekt. Det framgår dock inte i direktiv eller instruktioner att åtgärdsplaner ska brytas ner i aktiviteter. I åtgärdsplaner framgår vissa aktiviteter och vi ser att regionstyrelsen vid behov har efterfrågat konkretiseringar av åtgärder. Det saknas en systematik i redovisningen av åtgärder avseende aktiviteter, ansvar och tidsplan. Åtgärdsplanernas aktiviteter, ansvar, genomförande och uppföljning diskuteras främst i dialogform i ledningsgrupper och andra strategiska forum. I instruktionerna som anges inför uppföljningsrapport 2 anges en konkret ram för vad som förväntas av arbetet med åtgärdsplaner. Dokumentet är dock ett internt arbetsmaterial och det framgår inga instruktioner om att aktiviteter ska brytas ned i aktiviteter med tidsram och ansvarsfördelning.

#### 4.5 Har genomförandet regelbundet följts upp av styrelsen?

##### 4.5.1 Iakttagelser

I *Region Hallands Planerings- och uppföljningsprocess* framgår att regionstyrelsen gör tre månadsuppföljningar och två uppföljningsrapporter under året. Arbetet avser ekonomi, kvalitet och effektivitet samt måluppfyllelse. Uppföljningen omfattar insamling och mätning av kvalitets- och målindikatorer, analys av data och resultat samt rapportering. Uppföljningsrapporterna beslutas av Regionfullmäktige och är en återkoppling av *Mål och Budget*. Regionstyrelsen erhåller rapporter enligt nedanstående struktur.

- April: Regionstyrelsen Månadsrapport sista februari
- Maj: Uppföljningsrapport 1 per sista mars.

- Aug: Regionstyrelsen Månadsrapport per sista maj
- Okt: Regionfullmäktige Uppföljningsrapport 2 per sista augusti.
- Nov: Regionstyrelsen Månadsrapport per sista oktober

Av protokollsgranskningen framgår inte tydligt hur uppföljning och direktiv har skett utifrån regionstyrelsens protokoll. Exempelvis ska driftsnämnderna inkomma med åtgärdsplaner snarast enligt beslut från styrelsen på mötet i april. Redovisningar görs på följande möten enligt driftsnämndernas protokoll. Detta noteras dock inte på efterföljande styrelsemöte utan där uppmanas driftsnämnderna inkomma med åtgärdsplaner. I augusti redovisas även nya direktiv om att åtgärdsplanerna ska redovisa hur en ekonomi i balans ska uppnås senast 2022. Enligt intervjuer redovisas åtgärdsplanerna för RSAU den 18 och 25 juni samt den 20 augusti 2019. De skriftliga åtgärdsplanerna godkändes och beslutades av regionstyrelsen den 9 oktober 2019.

#### 4.5.2 Hallands sjukhus

Inför driftsnämndens beslut om internbudget 2019 konstaterades att flera områden inom sjukhuset, förutom att halvera behovet av inhyrd personal, behövde vidta åtgärder motsvarande 30 mkr för att hålla budget.<sup>20</sup>

Driftsnämnden Hallands sjukhus har genomfört följande uppföljningar under året:

- 2019-03-27, uppföljning av verksamhetens åtgärder med effektiviseringar motsvarande cirka 30 mnkr utifrån nämndens internbudget anges. Nämnden meddelar även regionstyrelsen att driftsnämnden inte ännu har kunnat verkställa regionfullmäktiges beslut om att införa månadsavgift/hyra för hjälpmedel från Medicinsk teknik Halland från 2019, vilket beror på att tekniken för att kunna fakturera inte har kommit på plats.<sup>21</sup>
- 2019-05-15, nämnden överlämnar redovisning av åtgärder för en ekonomi i balans vid Hallands sjukhus 2019 till regionstyrelsen. Inför sammanträdet efter ska även arbetsutskottet tillsammans med förvaltningen konkretisera redovisade åtgärder och bereda ytterligare åtgärder för 2019 samt uppmärksamma regionstyrelsen på att överlämnad redovisning av åtgärder kommer att kompletteras.<sup>22</sup>
- 2019-06-26, Månadsrapport till och med maj 2019.
- 2019-09-25, Uppföljningsrapport 2 till och med augusti 2019 och åtgärdsplan för en ekonomi i balans.

Driftsnämnden har följt upp ekonomin i någon form på samtliga sammanträden mars-sep.

#### 4.5.3 Psykiatri

Driftsnämnd psykiatri har feb-sep 2019 gjort följande uppföljningar avseende ekonomi:

- 2019-02-20, Åtgärder för att få ekonomi i balans samt ekonomisk rapport januari 2019.

<sup>20</sup> Åtgärder för att få ekonomi i balans, 2019-06-26

<sup>21</sup> Månadsrapport till och med februari 2019.

<sup>22</sup> Uppföljningsrapport 1 till och med mars 2019 samt Åtgärder för en ekonomi i balans

- 2019-04-25, Ekonomisk lägesrapport/ åtgärder för att få ekonomi i balans.
- 2019-05-22, Uppföljningsrapport jan-mars. Rapporten, årsprognos och förvaltningsledningens redovisning av "Förbättringsprogram" 2019-04-04 överlämnas till regionstyrelsen.
- 2019-06-12, ekonomisk rapport med uppföljning maj 2019, ekonomisk månadsrapport maj 2019, uppföljning åtgärdsprogrammet maj 2019, samt uppföljning av förbättringsprogrammet per maj 2019.
- 2019-08-28, ekonomisk rapport med samlad uppföljning juli 2019. Ekonomisk rapport samt redovisning av åtgärdsprogram.
- 2019-09-26, uppföljningsrapport 2/2019 (perioden januari - augusti). förvaltningsledningen får i samband med presentationen uppdrag att kartlägga, analysera och utförligare beskriva målvärdena i årsredovisningen för 2019.

#### 4.5.4 Bedömning

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Vi konstaterar att regionstyrelsen får ekonomiskt rapportering enligt Region Hallands Planerings- och uppföljningsprocess där tre månadsuppföljningar och två uppföljningsrapporter ska behandlas under året. Driftsnämnderna Hallands sjukhus och Psykiatri har en tätare ekonomisk uppföljning med månadsrapport och uppföljning av viktiga åtgärder vid varje möte.

Regionstyrelsen har följt upp driftsnämndernas åtgärdsplaner i Uppföljningsrapport 2. Driftsnämnder har även varit kallade till RSAU för att presentera och föra en dialog kring åtgärdsplanerna. Direktiv och återrapportering är dock ottydliga vad gäller när åtgärdsplaner återrapporteras och exempelvis när beslut fattas om att åtgärden ska redovisa en ekonomi i balans 2022. Som tidigare konstaterats finns en ottydighet i redovisning av vilka åtgärder som är pågående och vilka som är nyligen tillkomna.

#### 4.6 Har regionstyrelsen analyserat orsakerna till varför planerade effekter av tidigare åtgärdsplaner hittills inte har uppnåtts?

##### 4.6.1 Iakttagelser

En uppföljning av framtidsarbetet 2015 - 2018 presenterades för regionstyrelsen under hösten 2019. Rapporten innehåller redogörelse av vilka effekter arbetet resulterat i. Redogörelser och analyser ges även om vilka effekter som uteblev och varför effekterna uteblev.

Inledningsvis konstateras att Framtidsarbetet inte har resulterat i de förväntade ekonomiska effekter som beräknades. Arbetet beräknas uppgå till besparingar om 145 mkr, vilket är under de drygt 400 mkr som arbetet beräknades spara. Vidare görs bedömningen att arbetet har minskat kostnadsutvecklingen och att vissa åtgärder varit lyckade som införandet av Webb-tidbok.

För åtgärder som inte gav planerad effekt nämns produktions- och kapacitetsstyrning som inte fullföljdes under framtidsarbetets period. Arbetet saknade i vissa delar ledning och styrning vilket gjorde att utvecklingsområden inte kunde prioriteras. Prognoserna och de ekonomiska beräkningarna var inte realistiska utan byggde på ett antal antaganden och var hypotetiska. De olika åtgärderna saknade även förankring och utvärdering av hur åtgärderna skulle implementeras i verksamheterna. De viktigaste lärdomarna utifrån utvärderingen formuleras efter nedanstående fyra punkter.

- Ledning och styrning - Större utvecklingsarbete behöver ägas och drivas i linjeorganisationen och stödet till chefer som ska genomföra förändringen behöver vara anpassat till chefers behov.
- Realism – De förväntade effekterna var inte realistiska och prognoserna inte tillräckligt underbyggda. Det bedöms även finnas brister i kommunikationen av arbetets syfte.
- Genomförandekraft – För lite resurser tillsattes för genomförande av åtgärder.
- Fokus – Arbetet kräver ett långsiktigt och målinriktat arbete. Andra strategier och planer som beslutades under framtidsarbetets verkställande bedöms ha påverkat och tagit resurser från genomförandet.

I sammanhanget kan nämnas att instruktionen inför uppföljningsrapport 2 innehåller direktiv om att analys av ekonomiskt resultat och av prognos ska anges. Analysen ska ges utifrån perspektiven ekonomi, medarbetare och verksamhet.<sup>23</sup> Dock anges inte specifikt hur uteblivna effekter av framtagna åtgärder ska analyseras och redovisas. Det saknas direktiv avseende utvärdering av uteblivna ekonomiska effekter av åtgärder.

I samband med uppföljningsrapport 2 lämnar nämnderna in åtgärdsplaner enligt direktiven. Nämnderna beskriver förutsättningar, utmaningar och åtgärder för att nå en ekonomi i balans.

#### 4.6.2 Bedömning

Kontrollmålet bedöms som uppfyllt.

Bedömningen baseras på att analyser av orsaker till varför tidigare åtgärdsplaner inte uppnått helt redovisas i slutredovisning av framtidsarbetet. Rapporten innehåller redogörelse av vilka effekter arbetet har fått och vilka effekter som uteblivit som analys och konkreta orsaker till varför åtgärder inte fick tillräcklig effekt. Lärdomar inför framtida åtgärdsarbeten beskrivs även. Dock rekommenderar vi att regionstyrelsen att tillse att slutförda åtgärder konsekvent analyseras utifrån uppnådda och icke-uppnådda ekonomiska effekter. Detta kan med fördel inkluderas i riktlinjer för uppföljningsarbetet. I den uppföljning som görs av åtgärdsplanerna i samband med uppföljningsrapport 2 ser vi att förutsättningar, utmaningar och åtgärder beskrivs. Uppföljningen kan utvecklas med en tydligare analys av uppnådda och uteblivna effekter.

---

<sup>23</sup> UR 2 Att tänka på, regionkontoret, 2019-07-02

## 5. Revisionell bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att regionstyrelsen delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans för hälso- och sjukvården. Med utgångspunkt i Framtidsarbetet, som avslutades 2018, har åtgärder tagits fram och implementerats under året. Regionstyrelsen har under året varit aktiva och vid avvikelser begärt in åtgärdsplaner från driftsnämnderna. Vid uppföljningsrapport 2 (per sista augusti) syns en tydlig förbättring i prognos mot tidigare prognoser under året för de driftsnämnder granskningen har fokuserat på.

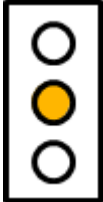
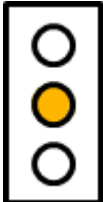
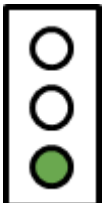
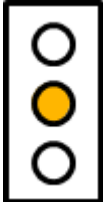
Vi har i granskad dokumentation och protokoll kunnat se att regionstyrelsen har fått uppföljning av pågående åtgärder under 2019. Dock finns brister och ottydlighet i uppföljningsarbetet av enskilda åtgärder som medför svårigheter att bedöma och utvärdera åtgärdernas ekonomiska effekt. Åtgärdsarbetet skulle kunna formaliseras ytterligare för att tillse att adekvata analyser genomförs vid framtagande och uppföljning av åtgärder för att nå en ekonomi i balans. Åtgärdsplaner bör förtydligas så att det är tydligt vilka åtgärder som pågått sedan tidigare och vilka som är tillkommande för att underlätta utvärdering av deras ekonomiska effekt. Vi anser även att riktlinjer och rutiner kan förtydligas för att underlätta åtgärdsarbetet.

### 5.1 Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi att regionstyrelsen:

- Säkerställer en systematisk process och struktur för hur framtagna åtgärder ska redovisas. Informationen i redovisningen bör vara tillräcklig för att regionstyrelsen ska kunna konsekvensbedöma besparingsåtgärder och säkra att effektiviseringsåtgärderna är tillräckligt omfattande i relation till de prognosticerade underskotten.
- Säkerställer att genomförda åtgärder följs upp och analyseras samt att det finns en tydlig spårbarhet i beslutade åtgärder.
- Säkerställer att löpande analys och redovisning sker av hur faktiska kostnader jämfört med referenskostnader utvecklas.
- Formaliserar arbetet med att ta fram och följa upp nödvändiga åtgärder. Detta arbete kan med fördel tydliggöras i riktlinjer och rutiner.

## 6. Bedömningar utifrån kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar	
Vidtas åtgärder baserade på underbyggda och realistiska antaganden vid beräkning av möjliga kostnadsreduceringar?	<b>Delvis uppfyllt</b> Det finns få riktlinjer eller rutiner som stöd i arbetet, i synnerhet för driftsnämnd Psykiatri, och vi bedömer att det finns en diskrepans i hur åtgärdsarbetet sker mellan driftsnämnd Hallands sjukhus och driftsnämnd Psykiatri.	
Har regionstyrelsen en tillräcklig styrning av genomförandet av beslutade åtgärder?	<b>Delvis uppfyllt</b> Vi anser att styrelsen kan stärka sin styrning i hur beslutade åtgärder struktureras och organiseras, exempelvis skiljer det sig väsentligt mellan driftsnämnderna Hallands sjukhus och Driftsnämnd psykiatri i hur åtgärder presenteras och återrapporteras.	
Har beslutade åtgärder implementerats i verksamheten?	<b>Uppfyllt</b> Vi bedömer det finnas utarbetade arbetssätt för både Hallands sjukhus och Psykiatri för hur åtgärder ska implementeras.	
Har åtgärderna brutits ned i aktiviteter med en tydlig ansvarsfördelning och tidplan?	<b>Delvis uppfyllt</b> Driftsnämnderna har tagit fram åtgärdsplaner med förväntad effekt och bedömd ekonomisk effekt. Det framgår dock inte i direktiv eller instruktioner att åtgärdsplaner ska brytas ner i aktiviteter.	



<p>Har de planerade åtgärderna vidtagits i enlighet med plan?</p>	<p><b>Delvis uppfyllt</b> Vi bedömer att strukturen för åtgärdsarbetet kan tydliggöras för att säkerställa att åtgärder vidtas enligt plan. Det är otydligt i nuvarande struktur vilka åtgärder som är pågående sedan tidigare och vilka åtgärder som har tillkommit.</p>	
<p>Har genomförandet regelbundet följts upp av styrelsen?</p>	<p><b>Delvis uppfyllt</b> Direktiv och återrapportering är otydliga vad gäller när åtgärdsplaner återrapporteras.</p>	
<p>Har regionstyrelsen analyserat orsakerna till varför planerade effekter av tidigare åtgärdsplaner hittills inte har uppnåtts?</p>	<p><b>Uppfyllt</b> Bedömningen baseras på att analyser av orsaker till varför tidigare åtgärdsplaner inte uppnåtts helt redovisas i slutredovisning av framtidsarbetet.</p>	

2019-11-11

---

*Kerstin Sikander*

---

*Rebecka Hansson*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av [Region Halland] enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den [2019-02-05]. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.