

Grundläggande granskning 7/2023

# Hälso- och sjukvårdsnämnden år 2023

April 2024  
Malin Hedlund och Petra Segerbrant  
Revisionskontoret  
Diarienummer: REV 32-2023



# Innehåll

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Sammanfattande analys</b>                      | <b>3</b>  |
| Resultat   | 3         |
| Styrning och kontroll                                | 3         |
| Våra rekommendationer                                | 3         |
| <b>2. Bakgrund och genomförande</b>                  | <b>4</b>  |
| Iakttagelser i 2022 års granskning                   | 4         |
| Nämndens yttrande över 2022 års granskning           | 5         |
| Syfte och revisionsfrågor                            | 6         |
| Revisionskriterier                                   | 6         |
| Granskningens genomförande                           | 6         |
| <b>3. Nämndens verksamhetsplanering</b>              | <b>7</b>  |
| Fullmäktiges budgetram för nämnden                   | 7         |
| Nämndens budget och verksamhetsplan                  | 7         |
| <b>4. Nämndens styrning och kontroll</b>             | <b>7</b>  |
| Nämndens sammanträden och grundläggande styrdokument | 7         |
| Ekonomistyrning                                      | 8         |
| Styrning och uppföljning av fullmäktiges uppdrag     | 10        |
| Styrning och uppföljning av förlossningsvården       | 11        |
| Följsamhet till reglemente för intern kontroll       | 12        |
| Uppföljning av verksamhetsmål                        | 14        |
| <b>5. Iakttagelser från fördjupade granskningar</b>  | <b>15</b> |
| <b>6. Uppföljning av rekommendationer år 2022</b>    | <b>17</b> |
| <b>7. Svar på revisionsfrågor</b>                    | <b>18</b> |
| Rekommendationer                                     | 18        |

# 1. Sammanfattande analys

## Resultat

Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter var hårt pressade under år 2023. Problem med personalförsörjningen bidrog till svårigheter att klara vårduppdraget. Tillgängligheten till sjukvården och tandvården var låg och väntetiderna långa. Den pressade situationen och hög inflation påverkade nämndens resultat. Nämnden hade ett underskott med 973 miljoner kronor. Aldrig tidigare har hälso- och sjukvårdsnämnden haft ett så stort underskott. Resultaten för verksamhetsmålen var också svaga. Nämnden uppnådde endast ett av sina 23 mål för år 2023.

## Styrning och kontroll

Hälso- och sjukvårdsnämnden hade inte en tillräcklig styrning och kontroll. Trots svaga resultat och stora svårigheter för verksamheterna att klara sina uppdrag var nämnden passiv. Det är angeläget att hälso- och sjukvårdsnämnden blir mer aktiv och skyndsamt vidtar åtgärder. Om inte nämnden agerar finns det risk att underskotten och problemen växer i sådan omfattning att de blir svåra att hantera.

## Våra rekommendationer

Vi rekommenderar nämnden att arbeta med följande områden:

- Besluta om en plan med åtgärder för hur nämnden på lite längre sikt ska klara sitt uppdrag och hålla sina budgetar. Det behövs bättre dialoger med verksamheterna om vilka åtgärder som bör genomföras och om vad som är möjligt att genomföra. Säkerställ att verksamheterna blir delaktiga i beredningen av budgetar och arbetet med att föreslå åtgärder. Se till att det finns riskanalyser som visar vilka åtgärder som är möjliga att genomföra.
- Utveckla arbetet med målstyrning.
- Utveckla arbetet med intern kontroll.

Rekommendationerna kommer att följas upp i nästa års granskning.

## 2. Bakgrund och genomförande

Styrelser och nämnder ansvarar enligt kommunallagen för att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål, beslut och riktlinjer samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten. Styrelserna och nämnderna ansvarar också för att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett tillfredsställande sätt.

Revisorerna ska enligt kommunallagen årligen granska styrelser, nämnder och fullmäktigeberedningar. Revisorerna ska pröva om styrelser och nämnder säkerställt att verksamheten är genomförd på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. I granskningen ingår också att pröva om räkenskaper är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig. I sin revisionsplan för år 2023 beslutade revisorerna att genomföra en grundläggande granskning av hälso- och sjukvårdsnämnden.

### **Fullmäktiges reglemente för hälso- och sjukvårdsnämnden**

Fullmäktige beslutade i sitt reglemente för hälso- och sjukvårdsnämnden att nämnden bland annat är ansvarig för:

- Sjukhusvård inklusive regionsjukvård
- Primärvård i egen regi i enlighet med regionstyrelsens beställning
- Tandvård i egen regi i enlighet med regionstyrelsens beställning
- Funktionshinder och habilitering

Nämnden har vårdgivaransvar för den vård som regionen utövar i enlighet med bland annat hälso- och sjukvårdslagen och tandvårdslagen. Nämnden ska också följa och driva utvecklingen av forskning, innovation och utbildning inom området hälso- och sjukvård.

### **lakttagelser i 2022 års granskning**

Hälso- och sjukvårdsnämndens resultat år 2022 var svaga. Nämnden hade ett underskott med -199 miljoner kronor. Resultatet påverkades av bristen på personal inom hälso- och sjukvården och ökad korttidsfrånvaron. Revisorerna konstaterade att nämndens underskott var strukturellt och att det var angeläget att nämnden kommande år var aktiv och säkerställde att den klarade av att genomföra sin verksamhet inom budget.

Revisorerna bedömde att nämnden inte hade en tillräcklig styrning och kontroll. Otydliga ansvarsförhållanden till regionstyrelsen och svagt tjänstepersonsstöd bidrog till svårigheter i styrningen. Det var otydligt på vilket sätt stabsresurser och service i regionstyrelsens förvaltning skulle ge stöd till hälso- och sjukvårdsnämnden och samarbeta med verksamheterna i nämndens förvaltning.

Revisorerna lämnade följande rekommendationer till nämnden:

- Utveckla den strategiska styrningen. Nämnden behöver tillsammans med regionstyrelsen se över ansvarsförhållandet mellan styrelsen och nämnden. Nämnden behöver också säkerställa att tjänstepersonsstödet är tillräckligt.

- Utvärdera arbetet med omställningsplanen för perioden 2020 – 2022. En utvärdering ger möjlighet att systematiskt analysera och bedöma nämndens styrning och kontroll av arbetet samt nämndens stöd till verksamheterna.
- Var aktiv i ekonomistyrningen. Utveckla de ekonomiska analyserna och säkerställ att underlag till budget och åtgärdsplaner håller en tillräcklig kvalitet.
- I egenskap av ansvarig vårdgivare bör nämnden besluta om patientsäkerhetsberättelse.
- Säkerställ att beslut på delegation och vidaredelegation är spårbara från nämndens protokoll.

## Nämndens yttrande över 2022 års granskning

I sitt yttrande i oktober 2023 redogjorde nämnden för följande åtgärder:

- Under år 2023 hade arbetet med att införa en ny planerings- och budgetprocess samt kompetensförsörjningsstrategi varit i fokus. Nämndens förvaltning hade också tillsammans med styrelsens förvaltning påbörjat ett arbete att ta fram en långsiktig handlingsplan för Hälso- och sjukvårdens målbild 2030. Dessa insatser skulle ge nämnden förutsättningar att vara aktiv i den strategiska styrningen.
- Nämnden instämde med revisorerna om vikten av att utvärdera omställningsplanen för hållbar ekonomi. Nämnden uppgav att utvärderingen var en del av arbetet med att ständigt förbättra verksamheten och de aktiviteter som skulle genomföras under kommande år för att förbättra den strategiska styrningen.
- Nämnden instämde med revisorerna att relevanta åtgärdsplaner för en ekonomi i balans behövde prioriteras. Nämnden menade dock att den pågående översynen av administrativt stöd påverkade möjligheten att utveckla de ekonomiska analyserna. Samtidigt poängterade nämnden att det, utifrån det ansträngda läget, var nödvändigt att verksamheterna tog fram förslag för prioriteringar och utbudsbegränsningar för att nämnden skulle klara verksamheten inom befintlig budgetram.
- Nämnden uppgav att den fortsättningsvis skulle besluta om Patientsäkerhetsberättelsen.
- Spårbarheten för beslut fattade på delegation och vidaredelegation skulle förtydligas. Av protokollen skulle det framgå diarienummer till förteckningarna med beslut fattade på delegation och vidaredelegation. Av förteckningarna skulle det också framgå vilken delegat som fattat beslut.

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att ge underlag till revisorerna för deras ansvarsprövning av hälso- och sjukvårdsnämnden. För detta har följande revisionsfrågor besvarats i granskningen:

- Har nämnden tillräckliga resultat?
- Har nämnden haft en tillräcklig styrning och kontroll?
- Har nämnden en tillräckligt utvecklad redovisning av resultaten?
- Har nämnden agerat tillräckligt med anledning av rekommendationerna i föregående års granskning?

I revisionsplanen för år 2023 beslutade revisorerna att den grundläggande granskningen av hälso- och sjukvårdsnämnden skulle ha särskild uppmärksamhet på nämndens hantering av förlossningsvården.

Granskningen omfattar inte om nämnden säkerställt att räkenskaperna är rättvisande. Denna del granskas i samband med regionens delårs- och årsbokslut och redovisas i separata rapporter.

## Revisionskriterier

Vår bedömning av hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsutövande utgår från:

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6, 37-41 §§ samt 7 kap. 5-8 §§
- Fullmäktiges reglemente för hälso- och sjukvårdsnämnden
- Fullmäktiges reglemente för intern kontroll
- Övriga uppdrag, mål eller direktiv från fullmäktige till nämnden
- Regionstyrelsens anvisningar

## Granskningens genomförande

Den grundläggande granskningen av hälso- och sjukvårdsnämnden är översiktlig. Granskningen har genomförts av sakkunniga på revisionskontoret. Malin Hedlund har varit projektledare och Petra Segerbrant projektmedarbetare.

Granskningen är genomförd med stöd av revisionskontorets program för grundläggande granskning. Granskningsprogrammet innefattar granskning av nämndens verksamhetsplan, protokoll, delårsrapporter, årsrapport, ekonomistyrning, följsamhet till fullmäktiges reglemente för intern kontroll, följsamhet till regler och rutiner etc. Dessutom har vi följt upp tidigare års granskning och summerat iakttagelser från fördjupade granskningar som genomförts inom nämndens ansvarsområde under året.

## *Rapporten är kvalitetssäkrad*

Rapporten har kvalitetssäkrats internt genom att den granskats av revisionsdirektören. I den externa kvalitetssäkringen har berörda tjänstepersoner fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens innehåll.

## 3. Nämndens verksamhetsplanering

### Fullmäktiges budgetram för nämnden

I regionplanen för år 2023 anvisade fullmäktige nämnden 5 568 miljoner kronor. Det var en ökning med 289 miljoner kronor i förhållande till år 2022. Ökningen handlade om förväntade pris- och löneökningar. I budgeten för år 2023 omfördelades även medel från nämnden till regionstyrelsen för centralkassor och bidrag till digitala lösningar.

I februari 2023 beslutade fullmäktige att utöka nämndens budget med ytterligare 108 miljoner kronor. Orsaken var främst att Sveriges kommuner och regioner hade kommit med sin slutbedömning för hur högt pålägget för personalkostnader skulle vara år 2023. Pålägget var högre än den prognos som regionen hade använt i sin budget.

### Nämndens budget och verksamhetsplan

I sin verksamhetsplan för år 2023 beskrev nämnden sina förutsättningar och prioriteringar för året. En stor utmaning var det ekonomiska läget och underskott i verksamheterna. I verksamhetsplanen fördelade nämnden budgetramen. Nämnden fördelade budgeten på områdena primärvård och sjukhusvård, tandvård, förvaltningsgemensamma stödfunktioner och anslag. Nämnden gjorde inga betydande omfördelningar mellan områdena jämfört med tidigare år.

I regionplanen för år 2023 riktade fullmäktige tio verksamhetsmål till hälso- och sjukvårdsnämnden. Nämnden beslutade om 23 delmål för år 2023 och 32 indikatorer för att styra och följa upp delmålen. Samtliga indikatorer, med undantag för någon, hade målvärden för år 2023.

Fullmäktige riktade också fyra uppdrag till nämnden i regionplanen i syfte att minska bemanning och kostnader. I verksamhetsplanen redogjorde nämnden för att den skulle genomföra och följa upp uppdragen.

### Vår kommentar

Nämndens verksamhetsplan för år 2023 har en tydlig koppling till fullmäktiges mål och uppdrag. Det är dock svårt att förstå innebörden i några av delmålen och indikatorerna. För vissa mål är orsakssambanden mellan fullmäktiges mål, nämndens delmål och indikatorer otydliga.

## 4. Nämndens styrning och kontroll

### Nämndens sammanträden och grundläggande styrdokument

Nämnden hade under år 2023 tolv protokollförda sammanträden. Nämnden fick vid sina sammanträden information om verksamheten och ekonomin. En iakttagelse är att underlagen till informationsärenden inte är diarieförda (HSN 3-2023). Detta medför att det är svårt att få insyn i vilken information som nämnden fick.

Av tabellen nedan framgår att nämnden i hög grad beslutade om grundläggande styrdokument.

| Styrdokument   | Beslut | Vår kommentar  |
|--|--------|--|
| Budgetunderlag för år 2023                                 | Ja     | 2022-05-24, § 97 (HSN 292-2022)  |
| Verksamhetsplan för år 2023                                | Ja     | 2022-12-20, § 185 (HSN 446-2022)   |
| Budget för år 2023   | Ja     | 2022-12-20, § 185 (HSN 446-2022)   |
| Internkontrollplan för år 2023                             | Ja     | 2023-06-13, § 134 (HSN 42-2023)  |
| Beslut om läkemedelsmål för år 2023                        | Nej    | Läkemedelskommittén har beslutat om läkemedelsmål för primärvården. För slutenvården saknas läkemedelsmål. |
| Delegationsordning   | Ja     | 2022-12-20, § 186. Reviderad 2023-03-30, § 68 och 2023-06-13, § 137 (HSN 989-2022, HSN 434-2023).          |
| Rutin för att anmäla delegationsbeslut till nämnden        | Ja     | Rutin för anmälan av beslut finns beskriven i nämndens delegationsordning (HSN 434-2023)                   |
| Dokumenthanteringsplan                                     | Ja     | 2019-02-20, § 20 (HSN 135-2019)  |
| Riktlinje för ärendebereidning inom nämndens ansvarsområde | Ja     | 2023-04-18, § 83 (HSN 1259-2021).  |
| Delårsrapport per april 2023                               | Ja     | 2023-05-22, § 102 (HSN 303-2023)   |
| Delårsrapport per augusti 2023                             | Ja     | 2023-09-27, § 165 (HSN 754-2023)   |
| Årsrapport för år 2023                                     | Ja     | 2024-02-28, § 12 (HSN 1041-2023)   |
| Patientsäkerhetsberättelse för år 2023                     | Ja     | 2024-03-27, § 44 (HSN 224-2024)  |

## Ekonomistyrning

### *Nämnden hade bristande kontroll över ekonomi*

En fördjupad granskning under året visar att hälso- och sjukvårdsnämnden inte hade säkerställt tillräcklig kontroll av ekonomin (nr 17/2023). Nämnden hade nästan en miljard i underskott för år 2023 och endast 9 procent av nämndens basenheter klarade av att hålla sina budgetar. De åtgärder nämnden vidtagit bedömdes inte vara tillräckliga.

### *Nämnden hade underskott under hela året*

Hälso- och sjukvårdsnämnden hade ett underskott för år 2023 med -973 miljoner kronor, vilket motsvarade -17,1 procent av budgeten. År 2022 var underskottet -199 miljoner kronor och budgetavvikelsen -3,7 procent. Nämndens kostnader ökade med 20 procent jämfört med år 2022. Den största budgetavvikelsen fanns inom sjukhusvården, som redovisade ett underskott med -770 miljoner kronor. Primärvården redovisade ett underskott med -210 miljoner kronor och tandvården med -49 miljoner kronor. Nämnden uppgav i årsrapporten att ekonomin hade påverkats av situationen med brist på personal, reducerade vårdplatser och försämrad tillgänglighet. Det hade resulterat i dyra lösningar för övertid och beroende av hyrpersonal. Även den höga inflationen hade påverkat med stigande priser för produktionsmaterial.

I både delårsrapporten per april och per augusti 2023 bedömde nämnden att verksamheterna skulle ha ett underskott vid årets slut. I delårsrapporten per april bedömde nämnden att underskottet skulle uppgå till 550 miljoner kronor. I delårsrapporten per augusti uppgav nämnden att underskottet vid årets slut skulle uppgå till 700 miljoner kronor. I årsrapporten förklarade nämnden inte varför underskottet för år 2023 blev större än prognoserna i delårsrapporterna.

I tabellen redovisas nämndens ackumulerade resultat för år 2023.



| Månad 2023 | Miljoner kronor | Budgetavvikelse % | Förändring i utfall % |
|------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| Februari   | -109            | -10,8             | 22,4                  |
| Mars       | -207            | -13,8             | 23,6                  |
| April      | -285            | -14,2             | 20,5                  |
| Maj        | -373            | -14,8             | 18,1                  |
| Augusti    | -556            | -14,9             | 20                    |
| September  | -655            | -15,5             | 19,5                  |
| Oktober    | -762            | -16,1             | 19,1                  |
| November   | -897            | -17,2             | 19,4                  |
| December   | -973            | -17,1             | 19,7                  |

Källa: Månadsrapporter till hälso- och sjukvårdsnämnden under år 2023

### **Nämndens största underskott fanns inom personalkostnaderna**

Nämndens kostnader hade ett underskott med -965 miljoner kronor år 2023. Den största avvikelsen var inom personalkostnaderna som utgjorde -598 miljoner kronor av underskottet. Nämnden förklarade att brist på personal var en orsak till att kostnaderna för övertid, sommarersättningar och hyrpersonal hade ökat. Nämnden uppgav att närmare 40 miljoner kronor av personalkostnaderna var kopplade till arbetet med tillgänglighet och uppdämda vårdbehov. Detta hade kompenseras med statsbidrag. Kompensationen hade redovisats som en intäkt.

Nämnden uppgav i årsrapporten att svårigheter att rekrytera personal bidragit till att nämndens beroende av hyrpersonal hade ökat med drygt 14 procent jämfört med föregående år. Samtidigt framgår av årsrapporten att antalet anställda i princip var oförändrat jämfört med år 2022.

### **Åtgärdsplanen hade låg effekt**

I verksamhetsplanen för år 2023 lyfte nämnden sin plan för hållbar ekonomi. Enligt nämnden behövde prioriteringar tydliggöras och antalet nya initiativ minska. Beslut om satsningar skulle följas av beslut om ekonomiska medel. Nämndens verksamheter hade för år 2023 tagit fram åtgärdsplaner på 274 miljoner kronor för att minska kostnader.

I samband med delårsrapporten per april 2023 uppmärksammade nämnden regionfullmäktige att nämnden inte klarade uppdraget inom angivna ramar. Nämnden beskrev vilka åtgärder de tidigare hade vidtagit samt att åtgärdsplanen på 274 miljoner kronor inte bedömdes som tillräcklig. Nämnden gjorde ingen analys och lämnade heller inga förslag på nya åtgärder till fullmäktige. I årsrapporten redovisade nämnden att åtgärdsplanen endast hade haft en effekt på 70 miljoner kronor, vilket motsvarade 26 procent av de planerade åtgärderna.

### **Nämndens åtgärder**

I samband med delårsrapporterna och årsrapporten beskrev nämnden åtgärder som den vidtagit för en ekonomi i balans:

- Lönetillägg till omvårdnadspersonal i dygnetrunt verksamhet. Nämnden förväntade sig att det skulle leda till förbättrad bemanning, ökade vårdplatser, ökade regionintäkter och förbättrad tillgänglighet.
- Nämnden skulle införa produktionsplanering (PKS) i all verksamhet

- Verksamheterna hade fått ett uppdrag att se över framtagna åtgärder och komplettera med nya åtgärder.
- Arbete med fullmäktigeuppdragen.

En av revisorernas fördjupade granskningar under året visar att nämnden inte säkerställde en tillräcklig beredning inför beslutet om lönetillägg. Enligt nämnden skulle lönetillägget ge positiva effekter på bemanningen och minska kostnaderna för övertid, hyrbemanning med mera. Det saknades dock underlag som visade om det var möjligt. I årsrapporten redovisade nämnden att tillägget hade kostat 100 miljoner kronor, men att övriga kostnader inte hade minskat.

En annan fördjupad granskning under året visar att PKS inte användes i den dagliga planeringen av vården. Det fanns också en risk att det kommande journalsystemet Cosmic inte skulle ta tillräcklig hänsyn till verksamheternas behov av statistik för produktionsplanering (Nr 8/2023).

### Vår kommentar

Nämnden var passiv i ekonomistyrningen. Förutom fullmäktigeuppdraget om att minska administrationen beslutade nämnden endast om ett fåtal åtgärder för att minska underskottet. Den ekonomiska effekten av åtgärderna var begränsad. Även de åtgärdsplaner som nämndens verksamheter tog fram hade låg effekt.

Nämnden har tidigare konstaterat att den har ett strukturellt underskott. Det är viktigt att nämnden säkerställer att det finns genomarbetade planer och en strategisk styrning som kan hantera verksamheternas stora underskott.

## Styrning och uppföljning av fullmäktiges uppdrag

I regionplanen gav fullmäktige fyra uppdrag till hälso- och sjukvårdsnämnden i syfte att minska bemanning och kostnader:

- Kartlägg och optimera samverkans- och mötesstrukturer för att frigöra tid och eller minska bemanning.
- Införa styrd inköpsprocess och standardsortiment för att minska inköpskostnaderna.
- Genomföra förstudie för att se över logistik och inköpsflödet för medicinsk förbrukningsmateriel och hjälpmedel för att minska totalkostnaden.
- Kartlägga tjänster, funktioner som kan optimeras, arbetsuppgifter som kan effektiviseras och delar där ambitionen kan sänkas alternativt pausas.

I februari 2023 gav nämnden i uppdrag till hälso- och sjukvårdsdirektören att genomföra fullmäktigeuppdragen. Nämnden utsåg nämndens arbetsutskott till styrgrupp för uppdragen. Under året har nämnden översiktligt följt upp uppdragen i samband med delårsrapporterna och årsrapporten. Vår protokollgranskning visar att hälso- och sjukvårdsnämndens arbetsutskott löpande fick rapporter om uppdragen. Underlagen till arbetsutskottet är dock inte diarieförda och det är svårt att få insyn i vilken information som utskottet fått.

### Förväntade ekonomiska effekter uteblev

I årsrapporten för 2023 redovisade hälso- och sjukvårdsnämnden att samtliga uppdrag var slutförda. Enligt uppföljningen saknades det ekonomiska effekter för tre

av de fyra uppdragen. För uppdraget som handlade om att minska administrationen uppgav nämnden att 15 procent av minskningarna hade genomförts under år 2023. Det motsvarade drygt 9 miljoner kronor av de 58 miljoner kronor som nämnden totalt skulle spara. Nämnden förklarade att en huvuddel av kostnaderna för administrationen skulle minska med hjälp av naturliga avgångar. Delar av kostnaderna skulle enligt nämnden därmed kvarstå även under år 2024. Nämnden uppgav också i årsrapporten att uppdraget om att minska på administrativ personal hade skapat oro i verksamheterna. Verksamheterna hade snarare sett ett behov av en utökning av administrativ personal för att avlasta kärnverksamheten, än att dra ner på den.

För de två som handlade om inköp och logistik rapporterade nämnden i delårsrapporten per augusti att det fanns avvikelser. Det framgick dock inte vad avvikelserna bestod av. I årsrapporten rapporterade nämnden att ett beslut om ett nytt inköpsystem bereddes. För uppdraget som handlade om att se över logistik- och inköpsflödet rapporterade nämnden att uppdraget hade varit utmanande att genomföra, bland annat på grund av personalomsättningar och sjukskrivningar inom basenheten Inköp. En fördjupad granskning av revisorerna år 2023 visade att arbetet med att genomföra uppdraget hade gått trögt. I flera år hade upphandlings- och inköpsverksamheten i regionen haft svårt att möta verksamheternas behov av stöd och förutsättningarna att genomföra uppdraget var lågt. Revisorerna riktade kritik mot bland annat regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens beredning av uppdraget (nr 11/2023).

För uppdraget som handlade om att kartlägga och optimera samverkans- och mötesstrukturer rapporterade nämnden i delårsrapporten per april 2023 att målsättningen att minska mötestider med 25 procent skulle uppnås. Det är dock oklart hur resultaten skulle följas upp. Varken i delårsrapporten per augusti eller årsrapporten följde nämnden upp eller kommenterade målet. I årsrapporten konstaterade nämnden att arbetet behövde fortsätta och hållas i över tid.

### Vår kommentar

Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte haft tillräcklig kontroll över fullmäktiges uppdrag. Nämndens uppföljning av uppdragen är översiktlig. Nämnden bör säkerställa att de åtgärder som planeras är ändamålsenliga och möjliga att genomföra.

## Styrning och uppföljning av förlossningsvården

Under flera år har hälso- och sjukvårdsnämnden haft svårigheter att klara bemanningen av förlossningsvården i Lycksele. År 2022 genomförde revisorerna en granskning av en handlingsplan som hälso- och sjukvårdsnämnden beslutat om för att säkra bemanningen av barnmorskor. Granskningen visade att det fanns brister i arbetet med handlingsplanen (nr 3/2022). I december 2022 stängdes förlossningsavdelningen i Lycksele som en konsekvens av att läkarbemanningen inte gick att lösa och verksamheten inte klarade barnmorskebemanningen.

I samband med stängningen av förlossningsavdelningen initierade regiondirektören och hälso- och sjukvårdsdirektören en utredning av riskerna för patientsäkerheten och förutsättningarna att återstarta verksamheten. Utredarna kom fram till att ett öppnande utan tillräckligt med personal skulle äventyra patientsäkerheten. Utredarnas bedömning var att genomförda och planerade åtgärder inte skulle förändra förutsättningarna på kort sikt. I januari 2023 beslutade nämnden att genomföra en upphandling av ett konsultbolag för att bemanna avdelningen. Konsultbolaget

skulle bli ett komplement till regionens egen personal och nämnden uppgav att den avsåg att "successivt växla över till bemanning i egen regi". Nämnden riktade även flera uppdrag till hälso- och sjukvårdsdirektören. Uppdragen handlade dels om att vidta åtgärder för att säkra omhändertagandet av patienter som sökte vård på Lycksele lasarett för gynekologiska besvär och för föräldrapar i inlandet som beräknades föda under perioden som förlossningsavdelningen var stängd. Dels om direktiv för arbetet med handlingsplanen för att säkra en långsiktig lösning.

I oktober 2023 beslutade nämnden att avbryta försöken att upphandla ett konsultbolag eftersom endast ett giltigt anbud hade inkommit. Nämnden gav hälso- och sjukvårdsdirektören i uppdrag att säkerställa att det skulle finnas hyrpersonal för att återstarta förlossningsverksamheten i Lycksele i egen regi. I slutet av februari 2024 öppnade förlossningsavdelningen i Lycksele.

### **Nämnden har hållit sig översiktligt informerad**

Under år 2023 har hälso- och sjukvårdsnämnden hållit sig översiktligt informerad om arbetet med handlingsplanen för att säkra bemanningen på förlossningen. Bland annat har nämnden fått information om arbetet med att utveckla den så kallade Lyckselemodellen. I oktober 2023 fick nämnden information att verksamhetschefen på basenheten bedömde att fanns behov av ett omtag i arbetet med handlingsplanen. Nämnden fick också information om att uppföljningen skulle utvecklas och att brister i arbetet med handlingsplanen hade identifierats. Nämndens arbetsutskott lämnade i november 2023 ett förslag till en ny handlingsplan till hälso- och sjukvårdsnämnden. Förslaget togs dock inte upp i nämnden. Enligt uppgifter till revisionskontoret berodde det på att den tillförordnade hälso- och sjukvårdsdirektören hade bedömt att ärendet behövde beredas vidare. På sammanträdet i december 2023 fick nämnden information att rekrytering av läkare och barnmorskor pågick och att akutgynekologi skulle kunna startas våren 2024.

### **Vår kommentar**

Hälso- och sjukvårdsnämndens har fått översiktliga rapporter om arbetet med handlingsplanen.

### **Följsamhet till reglemente för intern kontroll**

Hälso- och sjukvårdsnämndens arbete med internkontrollplanen för år 2023 utgick från en riskanalys. I internkontrollplanen beslutade nämnden att den skulle genomföra åtta kontroller. Nämnden beslutade också att några av riskerna skulle hanteras med hjälp av olika åtgärder. Vår granskning, som är inriktad mot kontrollerna i internkontrollplanen visar:

- Hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen identifierade till stor del samma risker i sina respektive internkontrollplaner. Nämnden identifierade inte några verksamhetsrisker i planen, utan riskerna utgick från stödprocesser i regionen. Nämnden och styrelsen hade också liknande kontroller i sina internkontrollplaner och några av kontrollerna var genomförda gemensamt för nämnden och styrelsen.
- I internkontrollplanen redogjorde nämnden övergripande för vilka kontroller som skulle genomföras. För flera kontroller är det svårt att förstå hur kontrollerna skulle genomföras. Exempelvis kontrollen att automatgenererade arbetsorderna var genomförda enligt plan.

- Nämnden följde upp kontrollerna i samband med årsrapporten. I uppföljningsrapporten redovisade nämnden resultatet av kontrollerna samt en bedömning av resultatet och eventuella åtgärder. För fler än hälften av kontrollerna finns det brister i redovisningen. Exempelvis är det svårt att förstå och värdera resultatet för kontrollen som handlade om robusta anläggningar.

Nämnden bedömde att allvarliga brister hade identifierats inom ett område. Det fanns brister i efterlevnaden av en rutin som handlade om att hantera tillbud och arbetsskador. Det fanns en tydlig ökning av antalet tillbud som sakade registrerade åtgärder. Enligt uppföljningsrapporten hade verksamheten vidtagit en åtgärd. Sammantaget bedömde nämnden att den interna kontrollen år 2023 var acceptabel. Arbetet hade enligt nämnden förbättrats, men det fanns fortfarande vissa brister. Nämnden konstaterade att arbetet med intern kontroll behövde fortsätta utvecklas.

I tabellen nedan har vi sammanställt våra iakttagelser och bedömningar av om nämnden för år 2023 uppfyllde kraven i fullmäktiges reglemente för intern kontroll. Vi har utgått från regionstyrelsens tillämpningsanvisningar och från revisionskontorets granskningsprogram för intern kontroll.

| Revisionsfråga   | Bedömning | Vår kommentar  |
|--|-----------|--|
| <b>Risikanalys och internkontrollplan</b>  |           |  |
| 1. Har nämnden säkerställt att det finns dokumenterade riskbedömningar?                                    | Ja        | Vi noterar dock att nämnden inte har lyft verksamhetsrisker i internkontrollplanen.  |
| 2. Har nämnden beslutat om en internkontrollplan?  | Ja        | 2023-06-13, § 134 (HSN 42-2023)  |
| 3. Har nämnden säkerställt att internkontrollplanen är ändamålsenlig?                                      | Nej       | Nämnden uppfyller formellt kraven i styrelsens tillämpningsanvisningar. Vi bedömer dock att internkontrollplanen är för översiktlig. Informationen är avgränsad och kontrollerna är svåra att förstå. Det framgår inte heller på vilket sätt kontrollerna ska genomföras.  |
| <b>Uppföljning</b>   |           |  |
| 4. Har nämnden följt upp arbetet med intern kontroll?  | Ja        | 2024-02-28, § 13 (HSN 140-2024)  |
| 5. Har nämnden säkerställt att kontrollerna i internkontrollplanen är genomförda med tillräcklig kvalitet? | Nej       | Nämnden uppfyller formellt kraven i styrelsens tillämpningsanvisningar. Vi bedömer dock att redovisningen har brister. Redovisningen är övergripande och för några kontroller framgår det inte hur kontrollerna är genomförda eller i vilken omfattning. Bristerna bidrar till att det för vissa kontroller är svårt att värdera resultatet. |

| Revisionsfråga  | Bedömning | Vår kommentar   |
|---|-----------|---|
| 6. Har nämnden bedömt resultatet av uppföljningen av intern kontroll?                                       | Ja        |   |
| 7. Har nämnden beslutat om tillräckliga åtgärder i händelse av att den interna kontrollen visat på brister? | Ja        | Nämnden har inte beslutat om några åtgärder. Däremot framgår det av nämndens protokoll vilka åtgärder som verksamheten planerade att genomföra. |

### Vår kommentar

Nämnden behöver utveckla sitt arbete med internkontrollplanen. Nämndens internkontrollplan är för översiktlig och det finns brister i nämndens uppföljning. Vi noterar att nämndens riskanalys och internkontrollplan är nästintill identisk med regionstyrelsens. Nämnden missade i sin riskanalys att upptäcka flera av de brister som revisorerna under året har identifierat i sina fördjupade granskningar. Exempelvis brister som framgår av granskningarna av Barn- och ungdomscentrum, Kirurgcentrum, granskningen av läkares bisysslor, lönetillägg och granskningar av fakturor (nr 3/2023, nr 6/2023, nr 9/2023, nr 12/2023 och nr 18/2023).

Nämnden uppfyller visserligen flera av kraven i regionfullmäktiges reglemente för intern kontroll, men kvaliteten på det genomförda arbetet är för lågt. Revisorerna har uppmärksammat att regionstyrelsens anvisningar till reglementet är för översiktliga och kraven låga (grundläggande granskning nr 9/2023). Arbetet med internkontroll är nämndens verktyg för kontroll. Det är viktigt att det tydligt framgår i internkontrollplanen hur kontrollerna ska genomföras. Det är också viktigt att uppföljningen är tydlig så att ledamöterna i nämnden kan värdera resultatet av genomförda kontroller.

### Uppföljning av verksamhetsmål

Vår granskning är inriktad mot delårsrapporten som nämnden beslutade om per augusti 2023 samt årsrapporten.

#### ***Nämndens resultat för verksamhetsmålen var svaga***

Regionfullmäktige riktade tio av sina verksamhetsmål till hälso- och sjukvårdsnämnden. Nämnden beslutade om 23 delmål och 32 indikatorer i sin verksamhetsplan för år 2023. I delårsrapporten per augusti bedömde nämnden att fem av delmålen skulle vara uppfyllda vid årets slut. 13 delmål skulle vara delvis uppfyllda och fem mål skulle inte vara uppfyllda.

I årsrapporten bedömde nämnden att endast ett delmål var uppfyllt. 12 delmål var delvis uppfyllda och 10 delmål var inte uppfyllda. Delmålet som nämnden bedömde som uppfyllt är målet att kompetensförsörjningsstrategin ska vara känd och etablerad. Nämnden har inte lämnat någon samlad bedömning av resultatet för fullmäktiges verksamhetsmål.

Av uppföljningen är det otydligt om nämnden hade vidtagit eller planerade att vidta åtgärder utifrån de svaga resultaten för verksamhetsmålen.

### Nämnden brister i sin uppföljning och redovisning av resultaten

Vår granskning visar att nämndens uppföljning av verksamhetsmålen i delårsrapporten per augusti och årsrapporten har brister. Exempelvis:

- I delårsrapporten bedömde nämnden resultatet vid årets slut för samtliga 23 delmål, trots att nämnden endast följde upp indikatorer för 12 mål.
- I delårsrapporten utgick nämnden inte endast från indikatorerna när den följde upp sina delmål. Nämnden utgick också från genomförda aktiviteter i verksamheterna. Nämnden förklarade inte på vilket sätt aktiviteterna bidrog till resultatet för delmålen eller hur aktiviteterna var viktade i förhållande till indikatorerna.
- Nämnden skrev i delårs- och årsrapporten att bedömningen av delmålen utgick från en helhetsbedömning av måluppfyllelsen. Nämnden kommenterade inte vad helhetsbedömningen bestod av.

### Det fanns brister i nämndens underlag

EY har på uppdrag av revisorerna genomfört ett stickprov av nämndens indikatorer för att undersöka om nämndens underlag varit tillräckliga för att bedöma resultaten för delmålen i årsrapporten (REV 26-2023). I stickprovet ingick sju delmål och nio indikatorer. Stickprovet visade att det fanns brister i uppföljning av fyra indikatorer. Bristerna handlade exempelvis om brister vid datainsamlingen. Av de sju delmålen, kunde EY verifiera nämndens bedömningar av tre delmål.

### Vår kommentar

Hälso- och sjukvårdsnämndens resultat för verksamhetsmålen var svaga. Endast ett av 23 delmål var uppfyllt vid årets slut. Nämndens uppföljning av målen brister och det finns otydligheter i nämndens redovisning av resultaten. Stickprovet visar att det finns brister i nämndens underlag för bedömning av delmålen.

## 5. Iakttagelser från fördjupade granskningar

I tabellen har vi sammanfattat iakttagelser för hälso- och sjukvårdsnämnden i fördjupade granskningar under år 2023. Granskningarna finns på regionens webbsida [regionvasterbotten.se/revision](https://regionvasterbotten.se/revision).

| Fördjupad granskning   | Väsentliga iakttagelser  |
|--|--|
| Granskning ekonomistyrning (nr 17/2023)  | Hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställde inte en tillräcklig kontroll över ekonomin. Nämnden var allt för passiv. De åtgärder nämnden vidtog var inte tillräckliga. Nämnden hade även svag kontroll över de åtgärder som vidtogs bland verksamheterna. Åtgärderna hade låg effekt.               |
| Granskning av regionvården på Norrlands universitetssjukhus (nr 7/2023)        | Hälso- och sjukvårdsnämnden var passiv i sin styrning och uppföljning av regionvården på Norrlands universitetssjukhus (Nus). Av granskningen framgår att Nus hade svårt att klara sitt uppdrag.   |
| Granskning universitetssjukvården på Norrlands universitetssjukhus (nr 5/2023) | Hälso- och sjukvårdsnämnden var passiv och hade inte vidtagit åtgärder för att säkerställa att forskning, utbildning och utveckling blev tillräckligt prioriterad. Hälso- och sjukvårdsnämnden står till stor del utanför den samverkansstruktur som finns för att styra universitetssjukvården. |

| Fördjupad granskning   | Väsentliga iakttagelser   |
|--|---|
| Granskning av samverkan vid utskrivning från sluten hälso- och sjukvård (nr 13/2023) | Positivt är att det finns strukturer för samarbete mellan regionen och Skellefteå kommun om patienter som skrivs ut från sjukhuset. Det har dock under en lägre tid funnits utmaningar som samverkansstrukturen har haft svårt att lösa. Sommaren 2023 försämrades lägesbilden på sjukhuset i Skellefteå snabbt med allt fler utskrivningsklara patienter. De lokala åtgärder som vidtogs var inte tillräckliga för att långsiktigt lösa situationen. Nämnden tog inga beslut och utifrån nämndens protokoll är det svårt att utläsa om nämnden höll sig informerad. Nämnden behöver bli mer aktiv i sin styrning.  |
| Granskning av produktions- och kapacitetsstyrning av vården (nr 8/2023)              | Hälso- och sjukvårdsnämnden hade inte tillräcklig kontroll över arbetet med att införa produktions- och kapacitetsstyrning (PKS) i vården. Arbetet med att införa PKS har pågått sedan år 2016 men användes år 2023 ännu inte den dagliga planeringen av vården.  |
| Granskning av införandet av Cosmic (nr 16/2023)                                      | Det finns stora risker i arbetet med att införa Cosmic. Införandet har vid flera tillfällen skjutits upp och leverantören har stora problem att leverera till regionen. Ambitionen är att det nya vårdinformationssystemet ska införas i oktober 2024 men det är ytterst osäkert om tidplanen håller. Det är också osäkert om Cosmic kommer att möta verksamheternas behov av ett effektivt och väl fungerande vårdinformationssystem. Nämnden har inte haft tillräcklig kontroll över kostnaderna för Cosmic och riskerna för nämndens verksamheter. Av granskningen framgår att avsteg har behövt göras i förhållande till de ursprungliga planerna för Cosmic. |
| Granskning av leverantörsfakturor betalda efter förfalldatum (nr 12/2023)            | Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte tillräcklig kontroll över att fakturor betalades i tid.  |
| Granskning av regionens upphandlings- och inköpsverksamhet (nr 11/2023)              | Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte säkerställt att nämndens verksamheter får tillräckligt stöd från regionstyrelsens upphandlingsenhet. Långa väntetider för upphandlingar och svag avtalsförvaltning medför negativa konsekvenser för nämndens verksamheter.   |
| Granskning av Kirurgcentrum (nr 9/2023) och Barn- och ungdomscentrum (nr 3/2023)     | Granskningar av barn- och ungdomscentrum och kirurgcentrum visar på brister i följsamheten till regler inom det administrativa området.   |
| Granskning av kontrollen över bisysslor (nr 6/2023)                                  | I hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning fanns det stora brister i kontrollerna av bisysslor som nämnden inte hade uppmärksammat.   |
| Granskning av lönetillägg (nr 18/2023)   | Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte säkerställt tillräcklig kontroll över lönetillägg. Det saknas komplett dokumentation för över 30 procent av lönetilläggen.   |
| Granskning av införandet av regionens nya  | Hälso- och sjukvårdsnämnden var inte delaktiga i styrningen av arbetet med den nya styrmodellen som skulle införas i förvaltningen. Nämnden hade inte heller säkerställt en tillräcklig   |



| Fördjupad granskning   | Väsentliga iakttagelser   |
|--|---|
| verksamhetsstyrningsmodell (nr 4/2023)                       | samverkan mellan hälso- och sjukvårdsdirektören och regiondirektören.   |
| Granskning av kontroll över beslut (nr 19/2023)              | Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte haft tillräcklig kontroll över beslut.   |
| Granskning av hantering av skyddade identiteter (nr 20/2023) | Det saknas politiskt beslutade styrdokument som specifikt berör hantering av skyddade personuppgifter. På tjänstepersonsnivå finns regionövergripande rutiner för hantering av patienter och anställda med skyddade personuppgifter. Det är oklart i vilken utsträckning verksamheterna utformat ändamålsenliga rutiner för att hantera skyddade personuppgifter. |

### Vår kommentar

Fördjupade granskningar visar att hälso- och sjukvårdsnämnden år 2023 inte hade tillräcklig styrning och kontroll över verksamheterna.

## 6. Uppföljning av rekommendationer år 2022

Av tabellen nedan framgår att nämnden endast i begränsad utsträckning vidtog tillräckliga åtgärder med anledning av rekommendationer i 2022 års granskning.

| Rekommendationer 2022 års granskning   | Tillräckliga åtgärder | Vår kommentar   |
|--|-----------------------|---|
| Utveckla den strategiska styrningen. Nämnden behöver tillsammans med regionstyrelsen se över ansvarsförhållandet mellan styrelsen och nämnden. Nämnden behöver också säkerställa att tjänstepersonsstödet är tillräckligt. | Nej                   |   |
| Utvärdera arbetet med omställningsplanen för perioden 2020 – 2022. En utvärdering ger möjlighet att systematiskt analysera och bedöma nämndens styrning och kontroll av arbetet samt nämndens stöd till verksamheterna.    | Nej                   |   |
| Var aktiv i ekonomistyrningen. Utveckla de ekonomiska analyserna och säkerställ att underlag till budget och åtgärdsplaner håller en tillräcklig kvalitet.   | Nej                   |   |
| I egenskap av ansvarig vårdgivare bör nämnden besluta om patientsäkerhetsberättelse.   | Ja                    | Nämnden beslutade om patientsäkerhetsberättelsen för år 2023. |
| Säkerställ att beslut på delegation och vidaredelegation är spårbara från nämndens protokoll.  | Nej                   | Framgår av granskning nr 19/2023.                             |

## 7. Svar på revisionsfrågor

| Revisionsfråga   | Vår kommentar  |
|--|--|
| Har nämnden tillräckliga resultat?   | Nej. Nämnden hade ett underskott med -973 miljoner kronor och svaga resultat för verksamhetsmålen.         |
| Har nämnden haft en tillräcklig styrning och kontroll över verksamheten inom sitt ansvarsområde? | Nej. Granskningar visar att nämnden inte hade en tillräcklig styrning och kontroll.                        |
| Har nämnden haft en tillräckligt utvecklad redovisning av resultaten?                            | Nej. Det finns brister i nämndens redovisning av resultaten för verksamhetsmålen och fullmäktiges uppdrag. |
| Har nämnden agerat tillräckligt med anledning av rekommendationerna i föregående års granskning? | Nej.   |

### Rekommendationer

Vi rekommenderar nämnden att arbeta med följande områden:

- Besluta om en plan med åtgärder för hur nämnden på lite längre sikt ska klara sitt uppdrag och hålla sina budgetar. Det behövs bättre dialoger med verksamheterna om vilka åtgärder som bör genomföras och om vad som är möjligt att genomföra. Säkerställ att verksamheterna blir delaktiga i beredningen av budgetar och arbetet med att föreslå åtgärder. Se till att det finns riskanalyser som visar vilka åtgärder som är möjliga att genomföra.
- Utveckla arbetet med målstyrningen.
- Utveckla arbetet med intern kontroll.

Umeå den 8 april 2024

Malin Hedlund  
Sakkunnig

Revisionskontoret  
Region Västerbotten

Petra Segerbrant  
Sakkunnig

Revisionskontoret  
Region Västerbotten