

Budgetprocessen

Region Skåne

November 2019

Kristian Damlin, Senior Manager

Malin Jönsson, Cerifierad kommunal revisor

Lena Salomon, Certifierad kommunal revisor och kvalitetssäkrare



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Avgränsning	4
Revisionskriterier	5
Metod	5
Politisk organisation 2019–2022	5
lakttagelser och bedömningar	6
Revisionsfråga 1	6
lakttagelser	6
Bedömning	9
Revisionsfråga 2	10
lakttagelser	10
Bedömning	13
Revisionsfråga 3	13
lakttagelser	13
Bedömning	15
Revisionsfråga 4	16
lakttagelser	16
Bedömning	18
Revisionsfråga 5	19
lakttagelser	19
Bedömning	25
Revisionell bedömning	26
Bedömningar utifrån revisionsfrågor	27
Rekommendationer	28
Bilaga 1	29

Sammanfattning

Region Skånes revisorer har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att genomföra en granskning avseende budgetprocessen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om Region Skånes budgetprocess är ändamålsenlig och effektiv. Utifrån genomförd granskning är bedömningen att regionens budgetprocess **inte** är ändamålsenlig och effektiv.

I reglementet framgår att *"Styrelsen har ett ansvar för att regionen uppfyller kommunallagens krav på en god ekonomisk hushållning. Detta innebär bland annat att styrelsen har ett planerings- och uppföljningsansvar för Region Skånes totala resursutnyttjande samt att Region Skånes olika verksamheter bedrivs effektivt och efter fastställda mål."* Utifrån genomförd granskning saknar vi en tydlig processledare samt tydlig process för regionens arbete för arbetet med en ekonomi i balans. Vår bedömning är att regionstyrelsen samt nämnder/styrelser med ekonomiskt underskott inte har vidtagit tillräckligt åtgärder för en ekonomi i balans. Vi ser risker med att det saknas ett dokumenterat, systematiskt och enhetligt arbetssätt för detta. Med ett enhetligt och systematiskt arbetssätt ökar möjligheten för att nå en ekonomi i balans. Regionstyrelsen behöver således utifrån sin ledande och samordnade roll ta ett helhetsgrepp kring budgetprocessen samt vidta ytterligare åtgärder för att säkerställa en ekonomi i balans.

När det gäller beredningen av budgeten åvilar huvudansvaret regionstyrelsen och dess arbetsutskott enligt reglementet. Det är vår bedömning att regionstyrelsen och dess arbetsutskott har brustit i beredningen av budgeten eftersom de inte begärt yttranden från samtliga nämnder/ styrelser utan överlämnat en stor del av ansvaret till hälso- och sjukvårdsnämnden. Hälso- och sjukvårdsnämnden har i sin tur även de brustit eftersom de i budgetyttrandet inte beaktat yttrandena från övriga hälso- och sjukvårdsnämnder samt sjukhusstyrelser. I den mall för yttrande som regionstyrelsen beslutat om efterfrågas inte att nämnder/ styrelser inkommer med specifika ekonomiska redogörelser, vilket vi anser är en brist. Nämnder/ styrelsernas ekonomiska förutsättningar och åtagandena kan således inte anses ha varit tillräckligt belysta i beredningen av budgeten.

Det budgeterade resultatet för åren 2020–2022 uppfyller regionens finansiella målsättningar som kommunallagens krav på återställning av eget kapital, det s.k. balanskravsresultatet. Vi bedömer dock att regionen under år 2020 kommer ha svårt att uppnå det budgeterade resultatet. En tillbakablick visar att budgeten inom hälso- och sjukvården i regionen inte fungerat som ett tillräckligt styrinstrument för verksamheterna. De senaste åren har hälso- och sjukvården redovisat en hög kostnadsutveckling och återkommande underskott. Även prognosen per sista augusti för helåret 2019 visar på en budgetavvikelse på -775 mnkr för hälso- och sjukvården. I budgeten för år 2020 har kostnadsutvecklingen begränsats till 2,3 %, vilket kan jämföras med en kostnadsutveckling på 4,4 % under år 2018 och en prognos för år 2019 på 5,6 %. Vår bedömning är således att erfarenheter från tidigare års utfall samt verklig kostnadsutveckling inte i tillräcklig utsträckning har beaktats som underlag i budgetarbetet för år 2020. Vår bedömning är att det faktum att underskotten varit återkommande från år till år samt att underskotten uppstår redan i början av året stödjer

denna uppfattning. Vi ser således en risk för att hälso- och sjukvården inte kommer klara en ekonomi i balans år 2020 och därmed inte heller Region Skåne som helhet.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi

- regionstyrelsen att säkerställa att samtliga nämnder och styrelser yttrar sig till regionstyrelsen i samband med kommande budgetprocesser samt att yttrandena specifikt efterfrågar ekonomiska konsekvenser samt förslag till åtgärder för en ekonomi i balans.
- regionstyrelsen att ta tillräcklig hänsyn till behovsutveckling samt tidigare års kostnadsutveckling i budgetprocessen så att budgeten utgår från realistiska möjligheter att reducera kostnadsutvecklingen.
- regionstyrelsen att säkerställa att månadsuppföljningarna hanteras som beslutsärenden i nämnder/styrelser och att nämnder/styrelser aktivt beslutar om åtgärder för en ekonomi i balans i ett tidigt skede.
- regionstyrelsen att säkerställa att nämnder/ styrelser beslutar om åtgärder är tillräckligt omfattande för att nå en ekonomi i balans, detta i syfte att nå de uppställda mål som regionfullmäktige beslutat om.
- samtliga nämnder/styrelser att säkerställa att det finns interna anvisningar och tidplaner inför kommande budgetprocesser.
- samtliga nämnder/styrelser att vid underskott säkerställa att tillräckligt med åtgärder vidtas för en ekonomi i balans.

Inledning

Bakgrund

Region Skåne har under ett antal år redovisat väsentliga avvikelser mellan budget och utfall främst inom vårdområdet. Tidigare granskningar har visat på positiva omdömen om budgetprocessen som sådan men samtidigt påvisat brister i viktiga delar av budgetarbetet som resulterat i en budget som inte har hela organisationens förtroende. Då budgeten är det centrala styrverktyget för hela organisationen avser revisorerna därför att återigen granska området för att bedöma om budgetprocessen är ändamålsenlig och effektiv.

Inför 2019 har regionstyrelsens budget- och uppföljningsarbete setts över. Regionstyrelsen ansvarar för att ta fram förslag till verksamhetsplan och budget för Region Skåne som regionfullmäktige sedan beslutar om. Den största förändringen i budgetarbetet är att regionfullmäktige tar beslutet om verksamhetsplan och budget redan i juni. Syftet med denna förändring är att ge verksamheten bättre förutsättningar och mer tid att bereda, besluta och förankra sina internbudgetar under hösten inför nytt verksamhetsår. I tidigare granskningar har det framkommit att sjukvårdsnämnder tydligt signalerat i budgetyttranden att de inte klarar av uppdraget med de medel som tilldelats samt problem med att hantera tidigare års underskott.

Revisorerna har i sin revisionsplan för år 2019 uppmärksammat risker vad gäller budgetprocessen. Det finns risk att brister i budgetprocessen innebär att mål som beslutas av regionfullmäktige inte nås. Revisionen har således beslutat sig för att genomföra en fördjupad granskning inom området.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om Region Skånes budgetprocess är ändamålsenlig och effektiv.

Granskningens syfte besvaras genom följande revisionsfrågor:

- Följs gällande lagar, regler, beslut och anvisningar vid framtagande av budget i Region Skåne?
- Vilka förutsättningar och erfarenheter finns inför budgetarbetet och hur bedöms kända risker samt omvärldspåverkan?
- Vilka möjligheter har styrelser och nämnder haft till dialog och synpunkter under denna process?
- Hur genomförs internbudgetarbetet av respektive nämnd och styrelse och är detta arbete ändamålsenligt? (Tidsplaner, förankring, beslut etcetera.)
- Finns tydliga strategier för att klara en ekonomi i balans och verkar budgeten som styrinstrument i nämndernas och styrelsernas verksamheter?

Avgränsning

Granskningen har inriktats på

- regionstyrelsens beredning och styrning av budgetprocessen,
- hälso- och sjukvårdsnämndens roll avseende budget och uppdrag för sjukvården,
- övriga nämnder och styrelser för att bedöma om budgetramarna är realistiska och förankrats i organisationen inför 2020.

Revisionskriterier

- Kommunallagen 5 och 11 kap.
- Interna anvisningar
- Verksamhetsplan och budget 2020

Metod

Vi som genomfört denna granskning är Kristian Damlin, projektledare, och Malin Jönsson, projektmedarbetare och certifierad kommunal revisor. Granskningsrapporten är kvalitetssäkrad av Lena Salomon, certifierad kommunal revisor.

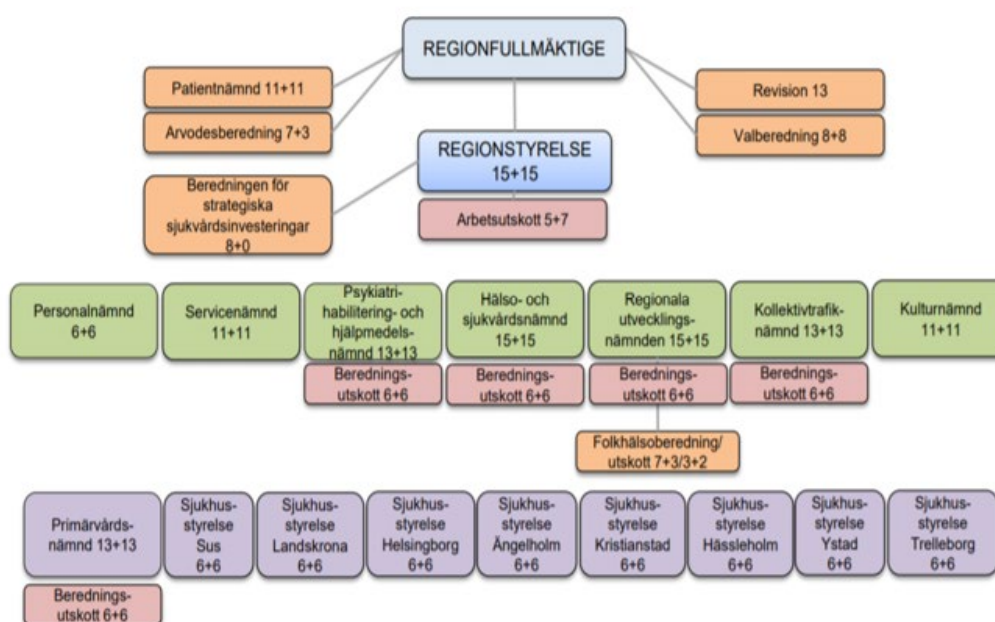
Kontaktperson vid Region Skånes revisorer har varit Mats Svanberg, förtroendevald revisor och projektledare från Region Skånes revisionskontor har varit Fredrik Ljunggren, certifierad kommunal revisor. Granskningen har genomförts under perioden juni till november år 2019.

Vi har i granskningen genomfört dokumentstudier av både centrala och nämnders/styrelsers anvisningar för budget 2020, verksamhetsplan och internbudget för 2019 samt 2020. I denna granskning har vi genomfört intervjuer vilka framgår av bilaga 1.

Samtliga intervjuade har getts möjlighet till sakgranskning av rapporten.

Politisk organisation 2019–2022

Nedan beskrivs den politiska organisationen för Region Skåne för 2019–2022.



Regionfullmäktige beslutade 2018-11-27 § 114 om att fastställa ovan förslag till politisk organisation i Region Skåne från och med 2019-01-01. Förslaget innebar att sjukvårdsnämnderna SUS, Sund och Kryh, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden, beredningen för psykiatri, primärvård och tandvård, demokratiberedningen, upphandlingsstrategiutskottet och handikappsberedningen avvecklades.

Nya politiska organ blev en psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnd, en primärvårdsnämnd samt åtta sjukhusstyrelser. Folkhälsoberedningen/ utskott blev en beredning under regionala utvecklingsnämnden.

Iakttagelser och bedömningar

Revisionsfråga 1

Följs gällande lagar, regler, beslut och anvisningar vid framtagande av budget i Region Skåne?

Iakttagelser

Av nedan avsnitt framgår de lagkrav som finns kring budgetprocessen samt innehållet i de interna anvisningarna.

Lagens krav på budget

Kommunallagen 11 kap. 5 § anger att en kommun eller landsting varje år ska upprätta en budget för nästa kalenderår (budgetår). I 11 kap. 6 § fastslås vad budgeten ska innehålla:

I budgeten ska skattesatsen och anslagen anges. Av budgeten ska det vidare framgå hur verksamheten ska finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut. De finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning ska anges.

Budgeten ska även innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. I planen ska det anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Budgeten ska också innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. Budgetåret ska då alltid vara periodens första år. Planen ska innehålla sådana finansiella mål som anges i första stycket.

I den av fullmäktige beslutade budgeten redovisas mål för god ekonomisk hushållning samt verksamhetsmål, vidare framgår att hänsyn har tagits till det så kallade balanskravet (se vidare under revisionsfråga 2). Det budgeterade resultatet åren 2020–2022 uppgår till 2,2 % av de samlade intäkterna från skatt, utjämning och statsbidrag.

Budgetprocessen

Kommunallagen 11 kap. 8–11 §§ reglerar budgetprocessen:

Förslag till budget ska upprättas av styrelsen före oktober månads utgång.

Styrelsen bestämmer när övriga nämnder senast ska lämna in sina särskilda budgetförslag till styrelsen. Budgeten fastställs av fullmäktige före november månads utgång.

Förslag till budget 2020 och verksamhetsplan för åren 2021–2022 har upprättats och beslutats av regionstyrelsen 2019-06-04 § 98.

Beredning

Bestämmelser om beredning av fullmäktiges ärenden framgår av kommunallagen 5 kap. 26-32a §§. Enligt kommunallagen 5 kap. 26 § ska ett ärende ha beretts, antingen av nämnd eller fullmäktigeberedning, innan det avgörs av fullmäktige. Beredningen syftar till att ge fullmäktige ett tillförlitligt beslutsunderlag. Ett syfte med beredningen av budgeten är att den ska leda fram till att fullmäktige kan fastställa en realistisk budget, vilket förutsätter att budgetprocessen genomförs på ett ändamålsenligt sätt.

Reglemente för regionstyrelse och nämnder i Region Skåne¹

I reglementet framgår att *"Styrelsen har ett ansvar för att regionen uppfyller kommunallagens krav på en god ekonomisk hushållning. Detta innebär bland annat att styrelsen har ett planerings och uppföljningsansvar för Region Skånes totala resursutnyttjande samt att Region Skånes olika verksamheter bedrivs effektivt och efter fastställda mål."* Det framgår vidare att *"Styrelsen ska fastställa direktiv och riktlinjer för budget- och investeringsprocessen."*

I reglementet tydliggörs att *"arbetsutskottet ansvarar för övergripande samordning samt för beredning av ekonomisk planering och uppföljning inom Region Skåne. Beredningsansvaret omfattar bland annat följande ärenden:*

- *års- och flerårsbudget*
- *årsredovisning*
- *löpande ekonomisk uppföljning (delårs- och månadsrapporter samt finansrapporter)"*

Hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar, i samverkan med sjukhusstyrelserna, primärvårdsnämnden samt psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden, för bedömningen av det samlade behovet av hälso- och sjukvård i Skåne ur ett befolkningsperspektiv. Nämnden ska vidare till styrelsen lämna förslag till hälso- och sjukvårdsbudget inför beslut i fullmäktige. Förslaget ska innehålla uppdrag, prioriterade områden och övergripande mål och måttal. Det ska också innehålla en fördelning av budgeten utifrån fastställd nämndstruktur och fastställda budgetfördelningsprinciper.

Region Skånes budgetprocess 2020

Regionfullmäktige antog budget 2019 den 10 december år 2018 § 125. Enligt intervju med ansvarig processledare för budgetarbetet i Region Skåne påbörjades arbetet med budget 2020 kort därefter. Regionstyrelsens arbetsutskott beredde 2019-01-29 § 6 budget- och uppföljningsplan 2019 (budgetprocess 2020). I beskrivningen till ärendet framgår att den största förändringen i budgetarbetet är att regionfullmäktige fattar beslut om verksamhetsplan och budget redan i juni. Detta syftar enligt beskrivningen till att ge

¹ Regionfullmäktige 2018-12-10—11, § 126

styrelse/nämnder bättre förutsättningar och mer tid att bereda, besluta och förankra sina internbudgetar under hösten.

Enligt budget- och uppföljningsplanen 2019 ligger ansvaret att samordna regionstyrelsens arbetsprocess som helhet på den centrala avdelningen koncernstab ekonomistyrning. Vidare beskrivs följande delprocesser i budget/ planeringsprocessen:

Bygga kunskap: Ta fram relevanta beslutsunderlag till de förtroendevalda utifrån såväl interna som externa behov samt nationella prognoser och utveckling inom verksamhetsområdena.

Dialog: Säkerställa dialog och delaktighet mellan regionstyrelsen och övriga nämnder. Förankra processen och öka förståelse inför kommande beslut.

Långsiktiga planeringsförutsättningar: Säkerställa att planperiodens budget (3 år) tas fram med beaktande av ett långsiktigt och hållbart perspektiv (10 år).

Utarbeta förslag och beslut: Säkerställa en budget/ planering som styr och stödjer en effektiv verksamhet och säkerställer en god ekonomisk hushållning.

Det framgår av budget- och uppföljningsplanen för år 2019 att viktiga delar i budgetprocessen sker i nära samverkan med sakkunniga tjänstemän från övriga staber/avdelningar på koncernkontoret samt förvaltningar och omfattar också andra politiska beslut exempelvis långsiktiga inriktningsprogram och ackrediteringsvillkor.

Under januari år 2019 pågick arbetet med framtagande av planeringsdirektiv för budget 2020. Regionstyrelsen beslutade att fastställa planeringsdirektivet 2019-02-07 § 17 inklusive mall för yttrande. Av beslutsunderlaget "Budgetplanering 2020" framgick att hälso- och sjukvårdsnämnden skulle avlämna ett samlat yttrande för all hälso- och sjukvård. Övriga sektorer skulle lämna yttrande per nämnd. Yttrandena skulle inkomma senast den 31 mars².

Mallen för yttrande har enligt intervjuer reviderats inför budget 2020 och nämnderna skulle beskriva verksamhetens tre största och viktigaste utmaningar och redovisa vilka förbättringsarbeten som krävs för att nå verksamhetsmålen med en budget i balans för år 2020 och 2021. Inga specifika ekonomiska perspektiv efterfrågades i yttrandet.

Under mars år 2019 sammanställdes information om de ekonomiska utgångspunkterna för verksamhetsbudget 2020–22 inklusive investeringar, vilket redogjordes för på regionstyrelsens arbetsutskott 2019-03-12 § 8. Enligt budget- och uppföljningsplanen utgick beräkningarna från bland annat SKL:s skatteprognos i februari vilket även bekräftats i samband med intervjuer.

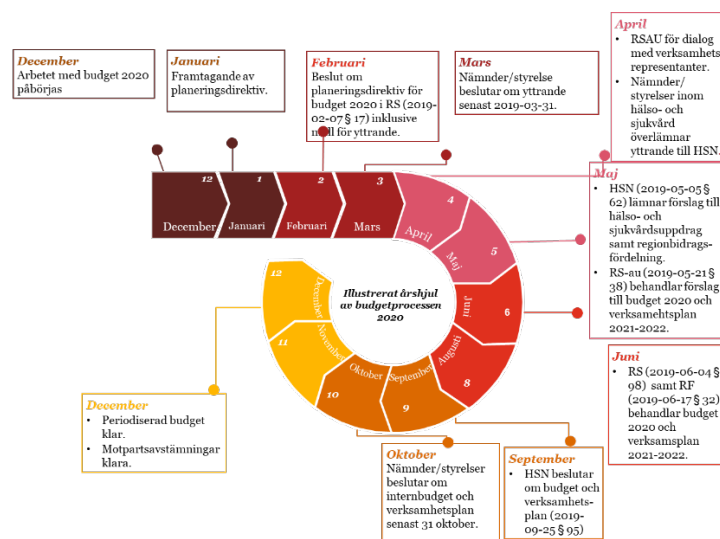
I april presenterade regeringen vårändringsbudget och vårproposition. Vidare var det temadagar i april där regionstyrelsens arbetsutskott hade dialog med vissa direktörer/ förvaltningschefer.

Hälso- och sjukvårdsnämnden lämnade ett förslag till samlat uppdrag och regionbidragsfördelning för hälso- och sjukvården 2019-05-05 § 62, i enlighet med fastställda budgetfördelningsprinciper. Under maj reviderades även de långsiktiga

² Nämnder och styrelserns möjlighet till yttrande behandlas mer ingående under revisionsfråga 3 i denna granskningsrapport.

planeringsförutsättningarna med sista skatteprognosen innan sommaren. Beredning av förslag till budget 2020 och verksamhetsplan 2021–2022 inklusive investeringar skedde på regionstyrelsens arbetsutskott 2019-05-21 § 38. Förslag till budget 2020 och verksamhetsplan för åren 2021–2022 beslutades i regionstyrelsen 2019-06-04 § 98 och av regionfullmäktige 2019-06-17 § 32.

Nedan åskådliggörs Region Skånes budgetprocess 2020 i ett årshjul.



Region Skånes koncernkontor har inför budget 2020 tagit fram budgetanvisningar vad gäller ekonomi och personalbudget samt för hälso- och sjukvårdsproduktion. Enligt anvisningarna ska verksamhetsplan och internbudget beslutas av respektive styrelse/nämnd senast 31 oktober. Senast den 9 december ska en motpartsavstämd budget för år 2020 vara inrapporterad i ekonomisystemet.

Intervjuade representanter från både nämnder och förvaltningar lyfter att det varit begränsat med tid för genomförandet av budgetprocessen 2020. Att gå från oktoberbudget till junibudget i kombination med att budget 2019 beslutades sent år 2018 samt en ny organisation är några av de faktorer som uppges ha bidragit till tidsbegränsningen. De intervjuade lyfter samtidigt fram att budgetprocess 2020 är att se som en övergångsperiod och majoriteten av de intervjuade ser positivt på en junibudget där verksamheterna får mer tid för framtagandet av internbudget.

Budgetprocess 2021

Enligt intervju med processansvarig för budgetarbetet finns det en förhoppning om att planeringsdirektivet för år 2021 ska kunna presenteras i december år 2019. Med anledning av den kritik som funnits kring att hälso- och sjukvårdsnämnderna yttrade sig till hälso- och sjukvårdsnämnden och inte till regionstyrelsen kommer processen för yttrande revideras till budgetprocessen 2021. Samtliga nämnder och styrelser kommer således att yttra sig direkt till regionstyrelsen i budgetprocessen 2021.

Bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att den formella beredningen av budgeten har hanterats i enlighet med kommunallagen (11 kap. 8–11 §§) dvs. innan beslut i

regionfullmäktige har budgeten beretts av regionstyrelsens arbetsutskott samt regionstyrelsen. Vi bedömer dock att det är en brist i budgetprocessen att regionstyrelsen inte har säkerställt att de får ta del av samtliga nämnders/styrelsers yttranden i enlighet med beslutad tidplan, dvs. senast 2019-03-31.

Regionstyrelsen beslutade att nämnder och styrelser senast 2019-03-31 skulle lämna sina budgetyttranden till styrelsen. I beslutsunderlaget framgick att hälso- och sjukvårdsnämnden skulle avlämna ett samlat yttrande för all hälso- och sjukvård. Övriga sektorer skulle lämna yttrande per nämnd. Utifrån genomförd granskning kan vi konstatera att hälso- och sjukvårdsnämnden inte lämnat något samlat yttrande till regionstyrelsen per 2019-03-31 utan endast ett yttrande för sin nämnd där övriga hälso- och sjukvårdsnämnders samt sjukhusstyrelsernas yttranden ej har beaktats. I samband med att hälso- och sjukvårdsnämnden i maj år 2019 beslutade om förslag till samlat uppdrag och regionbidragsfördelning för hälso- och sjukvården medföljde yttrandena från övriga hälso- och sjukvårdsstyrelser/-nämnder som bilagor.

Vår bedömning är att det budgeterade resultatet för åren 2020–2022 uppfyller regionens finansiella mål samt även lever upp till kommunallagens krav på återställning av eget kapital, det s.k. balanskravsresultatet. Vi bedömer dock att regionen kommer ha svårigheter att klara av detta. Det visar också tidigare års utfall, vilket resulterat i att regionen för perioden 2020–2022 har ett återställningskrav uppgående till 1,3 miljarder kronor.

Vi bedömer därför revisionsfrågan som **delvis uppfylld**.

Revisionsfråga 2

Vilka förutsättningar och erfarenheter finns inför budgetarbetet och hur bedöms kända risker samt omvärldspåverkan?

lakttagelser

Region Skånes soliditet är vid en jämförelse med övriga regioner den tredje svagaste i landet. De totala skulderna är ca 20 000 miljoner kronor större än tillgångarna. En jämförelse avseende regionens nettokostnad per invånare totalt och nettokostnad för hälso- och sjukvård per invånare visar att regionen ligger lägre än riksgenomsnittet. Inför år 2019 höjdes skatten med 49 öre, vilket innebär ett skatteuttag på 11,18 kronor vilket är 37 öre lägre än snittutdebiteringen i riket.

Regionfullmäktige antog år 2013 riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Huvudbudskapet i riktlinjerna är att Region Skånes finansiella ställning ska stärkas och att skattemedlen ska användas effektivt. Det framgår vidare att det är nödvändigt att ha en ekonomi i balans, att leva upp till det lagstadgade balanskravet som innebär att intäkterna överstiger kostnaderna. Regionen har beslutat om nedanstående finansiella mål i budget 2020:

- Region Skånes resultat ska över en rullande femårsperiod uppgå till minst två procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag. Resultatet ska också årligen uppfylla det lagstadgade balanskravet.
- Investeringar ska så långt möjligt finansieras med egna medel. Upplåning kan användas för att delfinansiera större investeringsprojekt. Under 2020 bör

självfinansieringsgraden (årets resultat och avskrivningar i förhållande till investeringsbelopp) uppgå till minst 48 procent för att inte äventyra skuldsättningsmålet. **(finansieringsmål)**

- Region Skånes externa räntebärande nettolåneskuld får högst uppgå till 25 procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag **(skuldsättningsmål)**

Utgångspunkten för budgetarbetet 2020 togs i budget 2019. De ekonomiska förutsättningarna för planperioden har tagit sin utgångspunkt i SKL:s ekonomirapport (senast tillgängliga).

Vårpropositionen innebar ändrade förutsättningar inför det slutliga beslutet om budget 2020. De budgeterade skatteintäkterna bygger på SKL:s skatteunderlagsprognos (2019-05-02). Inkomstutjämning, kostnadsutjämning samt regleringsavgift bygger på *Effekt av ny kostnadsutjämning 2021* (SKL 2019-05-02). Beräkning av generella statsbidrag utifrån vårpropositionen (2019-04-10) och pensionskostnader på KPA:s prognos 2019-05-02. Specialdestinerade statsbidrag har regionen gjort egna bedömningar utifrån det som framkommit i vårpropositionen. I förutsättningarna har regionen gjort antagandet att statsbidragen inte minskar över tid, dvs. under perioden 2019–2022.

Regionen har för perioden 2017–2019 negativa balanskravsresultat som ska återställas inom tre år. För perioden 2020–2022 uppgår återställningskravet till 1,3 miljarder kronor. I budgeten tydliggörs att det finns en stor ekonomisk obalans i budgeten och att arbetet med kostnadsreducerande åtgärder är nödvändigt.

Kostnadsutjämningen har varit föremål för utredning. I betänkandet *Lite mer lika* framgår de ekonomiska effekterna om förslaget antas av riksdagen. För Region Skånes del skulle förslaget innebära en ökad kostnad med 206 kronor per invånare, vilket blir cirka 280 miljoner kronor. Effekten är beaktad i denna budget från och med år 2021, dvs. det finns inte med i budget 2020.

När det gäller kostnadsutvecklingen så uppgick den i bokslut år 2018 till 4,4 % och prognosen för 2019 pekar på en kostnadsutveckling på 5,6 %. Budgeten för år 2020 är uppräknad med 2,3 % jämfört med 2019 års prognos.

Det totala regionbidraget som delas ut till nämnder och styrelser för år 2020 uppgår till 42 748,2 miljoner kronor, vilket är en ökning med 1 621,5 mnkr (3,9 %) jämfört med budget 2019. Av den totala uppräknningen utgör 1 057 mnkr kompensation för prisindex med kvalitetsjusterade löner för landsting (LPIK) samt medicinteknisk utveckling (+0,5 %) om 180,5 mnkr till psykiatri-, rehabilitering- och hjälpmedelsnämnden, medicinsk service samt sjukhusstyrelserna. Ett effektiviseringskrav på 2 procent, motsvarande 823 mnkr, åläggs alla nämnder och styrelser.

Region Skåne tillämpar fullfonderingsmodell vid redovisning av pensionskostnader och gör således en årlig justering av resultatet i balanskravsberäkningen i enlighet med den lagstadgade blandmodellen.

Med ovanstående beräkningsförutsättningar och angiven utveckling av Region Skånes intäkter och kostnader summeras resultatbudgeten till 900 miljoner kronor år 2020,

1 070 miljoner kronor år 2021 och 1 000 miljoner kronor år 2022. Det budgeterade resultatet för åren 2020–2022 uppgår till 2,2 procent av de samlade intäkterna från skatt, utjämning och statsbidrag. I budget 2020 och verksamhetsplan 2021–22 tydliggörs att de budgeterade resultaten för åren 2020–2022 uppfyller regionens finansiella målsättningar samt att regionen lever upp till kommunallagens krav på återställning av eget kapital.

Budgetförutsättningar för nämnder och styrelser

I budget 2020 framgår att regionen har tidigare underskott som måste återställas samtidigt som medel måste avsättas för att kunna genomföra investeringar på över 40 miljarder kronor under kommande tio år. Det uttrycks vidare i budget 2020 att givet verksamheternas budgetförutsättningar så går denna ekvation inte ihop om verksamheten i nutid har stora ekonomiska obalanser i sina budgetar. Arbetet med kostnadsreducerande åtgärder är därför nödvändigt för att förbättra verksamhetens ekonomiska utgångsläge inför kommande år.

I de budgetanvisningar som beslutades av regionstyrelsen i februari jämfört med det förslag till budget 2020 och verksamhetsplan 2021–2022 som beslutades av regionstyrelsen i juni år 2019 har det skett förändringar avseende nämnder/styrelser regionbidrag. I det budgetförslag som regionstyrelsen beslutade i juni utökades effektiviseringskravet på verksamheterna samtidigt som uppräkningskravet för demografi togs bort samtidigt som kompensationen för medicinskt teknisk utveckling halverades. I budgeten avsattes även 527 mnkr för tidigare fattade beslut samt 179 mnkr för utökade behov.

I tabellen nedan redovisas hur nämnder/styrelser regionbidrag för år 2020 har hanterats avseende lön- och prisuppräkningskrav, demografisk utveckling, medicinskt teknisk utveckling samt effektiviseringskrav. En jämförelse görs mellan givna förutsättningar i budgetanvisningarna samt slutligt budgetförslag.

Tabell 1. Budgetförändringar

Budgetförändringar	Enl. budgetanvisningarna	RF beslut i juni
Uppräkning sjukvård	2,8%	2,5%
Uppräkning övriga	3,3%	3,0%
Demografikuppräkningskrav	1,4%	0,0%
Medicinskt teknisk utveckling	1,0%	0,5%
Effektiviseringskrav	1,0%	2,0%
Hälso- och sjukvård	4,2%	1,0%
Övrig verksamhet	4,7%	1,5%

Källa: Uppgifter från regionens budgetanvisningar 2020 samt regionfullmäktiges budget.

För de enskilda nämnderna/styrelserna innebär detta en stor förändring avseende uppräkningskravet av regionbidraget i den slutliga budgeten jämfört med de förutsättningarna som presenterades i budgetanvisningarna. För regionen som helhet handlar det om drygt 1,3 miljarder i ytterligare krav på kostnadsminskningar för verksamheterna jämfört med budgetanvisningarna. I vår granskning har vi inte kunnat säkerställa att det gjorts någon särskild riskanalys med anledning av dessa budgetförändringar.

2019-04-25 § 70 behandlade regionstyrelsen kvartalsuppföljningen för januari-mars år 2019. Av kvartalsrapporten gick det att utläsa att prognosen för helåret visade på en negativ avvikelse mot budget med 605 mnkr varav hälso- och sjukvårdens budgetavvikelse uppgick till -692,3 mnkr. Dvs. redan under första kvartalet år 2019 stod det klart att hälso- och sjukvården skulle ha stora svårigheter att klara en ekonomi i balans, om inte mer omfattande kostnadsreducerande åtgärder vidtogs.

Bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen inte i tillräcklig omfattning beaktat ekonomiska förutsättningar samt bedömt risker i budgetarbetet inför år 2020.

I budget 2020 begränsas regionens kostnadsutveckling till 2,3 %, vilket kan jämföras med 4,4 % under 2018 och prognosen för 2019 på 5,6 %. Vår bedömning är att erfarenheter från tidigare års utfall samt verklig kostnadsutveckling inte beaktats i tillräcklig omfattning som underlag i budgetarbetet. Det faktum att underskott varit återkommande från år till år samt att dessa uppstår redan i början av året bedömer vi stödjer den bedömningen. Det är med anledning av detta av särskild vikt att nämnder/styrelser i sina yttranden tydligt redovisar de ekonomiska förutsättningarna samt åtagandena som krävs för en budget i balans.

När det gäller intäktssidan i budgeten är vår bedömning att regionstyrelsen i tillräcklig utsträckning beaktat förändringar utifrån de av SKL senaste presenterade budgetförutsättningarna samt prognoserna. Utifrån dessa har regionen gjort egna bedömningar och antaganden kring vilken påverkan dessa har på regionens intäkter.

I det slutliga budgetförslaget som regionstyrelsen avlämnade till fullmäktige utökades effektiviseringskravet på verksamheterna samtidigt som uppräknings för demografi togs bort samt att kompensationen för medicinsk teknisk utveckling halverades. Det är vår bedömning att konsekvenserna av detta inte har beretts/redovisats i tillräcklig omfattning av regionstyrelsen inför beslut i regionfullmäktige. I vår granskning har vi inte heller kunnat säkerställa att regionstyrelsen gjort någon särskild riskanalys avseende vilka konsekvenserna detta får på nämnder/styrelsers möjlighet att uppnå beslutade målsättningar.

Vi bedömer därför revisionsfrågan som ***inte uppfylld***.

Revisionsfråga 3

Vilka möjligheter har styrelser och nämnder haft till dialog och synpunkter under denna process?

lakttagelser

Regionstyrelsen beslutade 2019-02-07 § 17 att fastställa budgetplanering 2020 inklusive mall för yttrande samt att uppdra till angivna nämnder att inkomma med yttranden senast den 31 mars. Av beslutsunderlaget *"Budgetplanering 2020"* framgick att hälso- och sjukvårdsnämnden ska avlämna ett samlat yttrande för all hälso- och sjukvård.

Detta med anledning av gällande reglemente³ där hälso- och sjukvårdsnämnden har ett särskilt samordningsansvar för sjukvården i Skåne:

"Nämnden ansvarar, i samverkan med sjukhusstyrelserna, primärvårdsnämnden samt psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden, för bedömning av det samlade behovet av hälso- och sjukvård i Skåne ur ett befolkningsperspektiv."

"Nämnden ansvarar för bedömningen av det samlade behovet av tandvård i Skåne."

Övriga sektorer yttrar sig per nämnd. Av beslutsunderlaget framgick att yttrandena bland annat kommer att användas som underlag i fortsatta dialoger med regionstyrelsen och koncernledningen.

I *Budgetplanering 2020 för nämnder att yttra sig om inför beslut om Region Skånes verksamhetsplan och budget 2020–2022* anges de ekonomiska riktlinjer, finansiella mål och regionbidragsfördelning som fullmäktige beslutat om i verksamhetsplan och budget 2019–21.

Mallen för yttrande har enligt intervjuer reviderats inför budget 2020 och nämnderna skulle ge svar på *"hur ska nämnden prioritera så att den verksamhet man ansvarar för och ska bedriva enligt lagstiftning och uppdrag, uppfyller både verksamhetsmålen och en budget i balans 2020–21?"*. Inom ramen för detta skulle nämnderna beskriva verksamhetens tre största och viktigaste utmaningar och redovisa vilka förbättringsarbeten som krävs för att nå verksamhetsmålen med en budget i balans för år 2020 och 2021.

Enligt intervju med regionstyrelsens ordförande och 1:e vice ordförande har mallen för yttrande reviderats och fokus har flyttats från ekonomiska perspektiv till verksamhetsmål och utmaningar. Detta då yttrandena tidigare år har upplevts som önskelistor/äskanden med få konkreta exempel på lösningar inom befintlig budget. Regionstyrelsens ordförande lyfter dock fram att det vore fördelaktigt att framåt få beskrivet konkreta kostnadsbesparande åtgärder i yttrandena. Regionstyrelsens 2:e vice ordförande lyfter vid intervjun fram vikten av att yttrandena innehåller ekonomiska perspektiv.

I yttrandena för budgetprocessen 2020 har några nämnder/styrelser valt att tydliggöra sina utmaningar i ekonomiska termer. Enligt intervju med företrädare för dessa nämnder/styrelser bedömdes det som viktigt att redovisa detta så att regionstyrelsen ska kunna fatta adekvata beslut. Vid genomförda intervjuer har det lyfts både en förvåning och frustration över att det ekonomiska perspektivet inte efterfrågades i nämnder/styrelsers yttranden.

Enligt intervjuerna lyfts det fram att det varit kort med tid för nämnderna att yttra sig vilket, enligt intervjuerna, ska ha grundat sig i att det först var tänkt att nämnderna inte skulle ges möjlighet yttra sig över planeringsdirektivet 2020. Den snäva tidsramen för yttrande ska enligt intervjuerna ha spelat in på beslutet att sjukhusstyrelser samt hälso- och sjukvårdsnämnderna skulle yttra sig till hälso- och sjukvårdsnämnden och inte till regionstyrelsen. I genomförda intervjuer har majoriteten av hälso- och sjukvårdsnämnderna och sjukhusstyrelserna varit kritiska till att yttrandet gjordes till

³ Reglemente för regionstyrelse och nämnder i Region Skåne, fastställt av RF 2018-12-10—11 § 8

hälso- och sjukvårdsnämnden istället för regionstyrelsen. Enligt intervju med ansvarig processledare för budget och planering kommer denna process att ses över inför budgetprocess 2021 i syfte att samtliga nämnder och styrelser ska få yttra sig direkt till regionstyrelsen.

Det har under april år 2019 genomförts två temadagar där regionstyrelsens arbetsutskott bjudit in representanter från utvalda verksamheter vilka fått informera om sin verksamhet utifrån bland annat utmaningar och möjligheter under planperioden 2020–22. Inbjudna till temadagen den 2 april var hälso- och sjukvårdsdirektör, förvaltningschef primärvård, sjukhuschef Sus, sjukhuschef CSK, sjukhuschef Helsingborg, servicedirektör och förvaltningschef Medicinsk service. Inbjudna till temadagen den 10 april var kulturdirektör, enhetschef vid avdelningen för regional utveckling, trafikdirektör och ordförande Region Skåne Holding AB.

Vid genomförda intervjuer har det även lyfts fram att det finns flertalet informella forum för dialog och synpunkter på budgetprocessen 2020 i form av bland annat ordförandeträffar och partigrupper.

Vid intervjuer med ledande tjänstepersoner i förvaltningarna framgår exempel på både en välfungerande dialog samt ingen eller väldigt begränsad dialog under budgetprocessen 2020 med högre tjänstemannaledning, dvs. koncernledning och/eller hälso- och sjukvårdsavdelningen.

Enligt genomförda intervjuer är nämnder och styrelsernas yttrande den enda formella kontakten med regionstyrelsen i budgetprocess 2020. För hälso- och sjukvårdsnämnderna är yttrandet den enda formella kontakten med hälso- och sjukvårdsnämnden avseende budgetprocessen 2020. Hälso- och sjukvårdsnämnderna har ingen formell kontakt med regionstyrelsen under budgetprocess 2020.

Enligt intervjuerna skrevs hälso- och sjukvårdsnämndens yttrande utifrån ett befolkningsperspektiv och övriga hälso- och sjukvårdsnämnder och sjukhusstyrelser perspektiv beaktades inte i hälso- och sjukvårdsnämndens yttrande. Yttrandet innehåller inte något helhetsperspektiv avseende de ekonomiska utmaningarna för hälso- och sjukvården.

Hälso- och sjukvårdsnämndernas samt sjukhusstyrelsernas yttrande fanns med som bilagor när hälso- och sjukvårdsnämnden 2019-05-09 § 62 beslutade om förslag till hälso- och sjukhusuppdrag 2020 vilket överlämnades till regionstyrelsen som underlag inför beredning av Region Skånes verksamhetsplan och budget 2020 med plan för 2021–2022.

Bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att det funnits begränsat med möjligheter för styrelser och nämnder till formell dialog och synpunkter under budgetprocessen 2020.

Enligt vår bedömning är det av vikt att samtliga nämnder/styrelser yttrar sig direkt till regionstyrelsen för att regionstyrelsen ska ha adekvata underlag i sin beredning av budgeten. Detta bedöms som särskilt viktigt då nämndernas yttrande är den enda

formella möjligheten till dialog med regionstyrelsen. Vi ser det som positivt att samtliga nämnder och styrelser kommer att yttra sig till regionstyrelsen i budgetprocess 2021.

Vi konstaterar att mallen för yttrande inte efterfrågade några ekonomiska perspektiv gällande budgetprocessen 2020. Vi ser det som angeläget att mallen för yttrande även efterfrågar ekonomiska perspektiv. Detta så att regionstyrelsen ska ha ändamålsenliga underlag i beredningen av budgeten.

Vi bedömer därför revisionsfrågan som **inte uppfylld**.

Revisionsfråga 4

Hur genomförs internbudgetarbetet av respektive nämnd och styrelse och är detta arbete ändamålsenligt? (Tidsplaner, förankring, beslut etcetera.)

lakttagelser

Den 20 juni 2019 skickade den centrala avdelningen "koncernstab ekonomistyrning" ut information om internbudgetprocessen till de ansvariga på förvaltningarna. Informationen innehöll budgetanvisningar 2020 (tidplan) vilket innefattade ekonomi, personal samt hälso- och sjukvårdsproduktion. Till anvisningen fanns även bilagor för inläsning samt periodisering av budget, personalbudget och instruktion för rapportering av personalbudget.

Som nämndes under revisionsfråga 1 i denna granskningsrapport skulle nämnder/styrelser enligt anvisningarna för budget 2020 besluta om internbudget senast 31 oktober. Senast den 16 december år 2019 ska en motpartsavstämd budget för år 2020 vara inrapporterad i ekonomisystemet. Det framgår dock inte av anvisningarna när interna poster skall vara färdigställda. Under intervjuerna har det framkommit att det pågår diskussioner kring de interna posterna och deras omfattning även efter det att internbudgeten är beslutad i respektive nämnd/styrelse.

I nedan tabell framgår en koncis beskrivning av respektive nämnd/styrelses internbudgetarbete i form av anvisningar, tidsplaner etc.

Tabell 2. Arbetet med internbudget

Arbetet med internbudget	
Regionstyrelsen	Inga egna anvisningar för internbudget 2020 är framtagna utan hänvisning görs till de generella budgetanvisningarna. Styrelsen beslutade om internbudget 2020 den 10/10.
Hälso- och sjukvårdsnämnd	Det finns ingen anvisning för internbudget 2020 framtagna vilket beror på att det är få personer involverade så en anvisning bedöms enligt verksamheten inte fylla någon funktion. Nämnden beslutade om internbudget för år 2020 2019-06-25. I bilaga till internbudget anges regionbidragets fördelning inom de olika verksamheterna (hälsoval Skåne, vårdval psykiatri, köpt extern vård osv.)
Kollektivtrafiknämnden	Tidigare år har det funnits en arbetsprocess för framtagande av internbudget. Denna process har på grund av snäv tidsram med junibudget inte arbetats om inför budget 2020. Processen kommer att ses över till budget 2021. Nämnden beslutade om internbudget för år 2020 den 27/9. Budgeten är beslutad på nämnds nivå.

Kulturnämnden	Det finns en tidplan framtagen för arbetet med internbudget vilken sträcker sig från juni 2019 till februari 2021 när nämnden fattar beslut om slutlig budget 2020. Nämnden fattade beslut om preliminär budget för år 2020 den 31/10 och slutlig efter att Kulturrådet i januari 2020 beslutat om statliga bidrag. Som bilaga till internbudget finns resultatbudget med kostnad per utgiftsområde.
Primärvårdsnämnden	Det är framtaget budgetanvisningar och budgetramar för 2020 vilken innehåller information om processen för internbudget samt en tidplan. Nämnden beslutade om internbudget för år 2020 den 24/10. Internbudgeten innehöll nivå för både nämnden som helhet samt hälsoval och ASiH/Palliativt.
Psykiatri, habilitering och hjälpmedelsnämnden	Det finns en övergripande beskrivning av internbudgetprocessen 2020 utifrån en tidplan. Nämnden beslutade om internbudget för år 2020 den 31/10.
Regionala utvecklingsnämnden	Det finns en intern tidplan som även innehåller vissa anvisningar. Nämnden beslutade om internbudget för år 2020 den 26/9. Internbudgeten är beslutad på verksamhetsområdesnivå (näringslivsutveckling och innovation, kompensationsförsörjning, samhällsbyggnad osv.)
Servicenämnden	Består av två förvaltningar, regionservice och regionfastigheter. Regionfastigheter har tagit fram en tidplan/anvisning där ansvarig för respektive delprocess i budgetarbetet framgår. Regionservice har tagit fram en budgetanvisning och tidplan för 2020 vilken innehåller information om att arbete med internbudget pågår mellan 190617–190915. Nämnden beslutade om internbudget för Regionfastigheter samt Regionservice år 2020 den 28/10.
Sjukhusstyrelse Helsingborg	Det finns interna budgetanvisningar för 2020 för Skånes sjukhus nordväst vilket omfattar Helsingborg och Ängelholm. Styrelsen beslutade om internbudget för år 2020 den 25/10. Budgeten är antagen på sjukhusnivå.
Sjukhusstyrelse Hässleholm	Det är inte framtaget anvisningar specifikt för sjukhusstyrelsens verksamhet. Hänvisning sker till de centrala anvisningarna för budget 2020. Styrelsen beslutade om internbudget 2020 för år 2020 den 25/10. Budgeten är antagen på sjukhusnivå.
Sjukhusstyrelse Kristianstad	Det är inte framtaget anvisningar specifikt för sjukhusstyrelsens verksamhet. Hänvisning sker till de centrala anvisningarna för budget 2020. Styrelsen beslutade om internbudget 2020 den 25/10. Budgeten är antagen på sjukhusnivå.
Sjukhusstyrelse Landskrona	Det är ej framtaget några interna anvisningar för budget 2020. Enligt ansvarig processledare för budget och uppföljning har olika delar av budget 2020 informerats om och beslutats på förvaltningsledning. Det finns en tidplan framtagen för budget 2020. Styrelsen beslutade om internbudget 2020 den 18/10. Budgeten är

	antagen på sjukhusnivå samt specificerad avseende Vårdval ögon (mottagning respektive katarakt).
Sjukhusstyrelse SUS	Det är ej framtaget några interna anvisningar för budget 2020. Enligt ansvarig processledare för budget och uppföljning har olika delar av budget 2020 informerats om och beslutats på förvaltningsledning. Det finns en tidplan framtagen för budget 2020. Sjukhusstyrelsen beslutade om internbudget den 18/10. Budgeten är antagen på sjukhusnivå.
Sjukhusstyrelse Trelleborg	Det är ej framtaget några interna anvisningar för budget 2020. Enligt ansvarig processledare för budget och uppföljning har olika delar av budget 2020 informerats om och beslutats på förvaltningsledning. Det finns en tidplan framtagen för budget 2020. Styrelsen beslutade om internbudget den 24/10. Budgeten är antagen på sjukhusnivå.
Sjukhusstyrelse Ystad	Det är ej framtaget några interna anvisningar för budget 2020. Enligt ansvarig processledare för budget och uppföljning har olika delar av budget 2020 informerats om och beslutats på förvaltningsledning. Det finns en tidplan framtagen för budget 2020. Styrelsen beslutade om internbudget för år 2020 den 25/10. Budgeten är antagen på sjukhusnivå.
Sjukhusstyrelse Ängelholm	Det finns interna budgetanvisningar för 2020 för Skånes sjukhus Nordväst vilket omfattar Helsingborg och Ängelholm Styrelsen beslutade om internbudget för år 2020 den 27/9. Budgeten är antagen på sjukhusnivå.

Källa: Genomförda intervjuer samt anvisningar för budgetprocessen 2020

Beslut om ackrediteringsvillkor för vårdval fastställdes av hälso- och sjukvårdsnämnden 2019-09-25. För de nämnder och styrelser som berörs av detta innebär det att dessa förutsättningar blir klara sent i budgetprocessen, eftersom kravet är att nämnder/styrelser ska besluta om internbudget senast sista oktober. I intervjuerna med hälso- och sjukvårdsverksamheterna lyfts utöver ackrediteringsvillkoren även fram att motsvarande gäller för vissa typer av riktade statsbidrag.

Vid intervjuer med regionservice har det framgått att p.g.a. sena besked från koncernkontoret gällande internprissättningen har detta dragit ut på tiden, vilket i sin tur har haft påverkan på övriga nämnders budgetarbete. Vidare lyfts det fram att en tydligare tidplan och hantering från koncernen avseende interna poster är att föredra då det annars får göras antaganden i budgetarbetet vilket även får en påverkan på andra nämnder.

Bedömning

Det är vår sammanfattande bedömning att det interna budgetarbetet i nämnder och styrelser i varierande omfattning är ändamålsenligt. För att anses ha ett ändamålsenligt internbudgetarbete krävs det enligt vår bedömning tydliga anvisningar samt en fastställd tidplan för budgetarbetet, vilket inte är framtaget av alla nämnder/styrelser. 7 av 16 nämnder/styrelser har tagit fram interna anvisningar och tidplaner. Dessa är

kulturnämnden, primärvårdsnämnden, psykiatri, habilitering och hjälpmedelsnämnden, regionala utvecklingsnämnden, servicenämnden, sjukhusstyrelse Helsingborg och sjukhusstyrelse Ängelholm. 9 av 16 nämnder/styrelser har ej tagit fram interna anvisningar och/eller tidplaner; regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, kollektivtrafiknämnden, sjukhusstyrelse Hässleholm, sjukhusstyrelse Kristianstad, sjukhusstyrelse Landskrona, sjukhusstyrelse SUS, sjukhusstyrelse Trelleborg och sjukhusstyrelse Ystad.

Vår bedömning är vidare att det finns ett behov av att i budgetprocessen inför kommande år beakta när i tiden hälso- och sjukvårdsnämnden beslutar om ackrediteringsvillkoren för vårdval. Vi ser också ett behov av att tydliggöra arbetet avseende de interna posterna, både gällande tidplan samt hanteringen av interna avstämmningar.

Vi konstaterar att samtliga nämnder/styrelser har beslutat om internbudget 2020 i enlighet med planeringsdirektivet dvs. senast 31 oktober år 2019.

Vi bedömer därför revisionsfrågan som **delvis uppfylld**.

Revisionsfråga 5

Finns tydliga strategier för att klara en ekonomi i balans och verkar budgeten som styrinstrument i nämndernas och styrelsernas verksamheter?

lakttagelser

I budget och verksamhetsplan för år 2020 uttrycks att arbetet med kostnadsreducerande åtgärder är nödvändigt för att förbättra verksamheternas ekonomiska utgångsläge inför kommande år.

Process för uppföljning

Under avsnittet uppföljning/analys i beslutad budget- och uppföljningsplan 2019 framgår att syftet med uppföljningsprocessen är att tillhandahålla relevant och aktuell uppföljning och analys som säkerställer att verksamheten arbetar i enlighet med regionfullmäktiges beslutade mål och uppdrag samt säkerställa en god ekonomisk hushållning.

Från och med år 2019 sker uppföljning, förutom årsredovisningen, i följande format;

Månadsuppföljningar vilka följer ett standardiserat upplägg samt fördjupade månadsuppföljningar med analys och prognos glesas ut till fyra tillfällen per år: mars, maj, augusti (sammanfaller med delårsrapport) och oktober. De standardiserade månadsuppföljningarna hanteras som informationsärenden i nämnder/styrelser medan de fördjupade uppföljningarna hanteras som beslutsärenden. Syftet med denna struktur är enligt anvisningarna att genom färre skriftliga rapporteringstillfällen och analyser frigöra tid att istället utveckla och fördjupa de analyser som görs.

Kvartalsrapport per mars istället för tertialrapport per april med regionstyrelsen som mottagare. Syftet med tidigareläggningen är att regionstyrelsen ges möjlighet att redan före sommaren lämna förslag till regionfullmäktige om eventuella åtgärder.

Delrapporteringen per augusti har förenklats med större fokus på avvikelser. Förändringen grundar sig i att upprättandet av delårsrapport upplevts som mycket arbetsbetungande i förhållande till vad verksamheten har för nytta av arbetet.

Regionstyrelsens arbetsutskott behandlar enligt genomförda intervjuer uppföljningarna i stort sett varje månad. Till regionstyrelsen sker uppföljning per mars, augusti och helår.

Uppföljning kvartalsrapport januari-mars 2019

Regionstyrelsen behandlade kvartalsuppföljningen januari-mars 2019-04-25 § 70. Av kvartalsrapporten gick det att utläsa att årets resultat för Region Skåne prognostiserade en sammantagen negativ avvikelse mot budget med 605 mnkr varav hälso- och sjukvårdens budgetavvikelse uppgick till -692,3 mnkr.

Uppföljning delårsrapport 2019

Regionstyrelsen behandlade 2019-10-10 § 142 regionens delårsrapport per augusti. Enligt delårsrapporten prognostiserar hälso- och sjukvårdssektorn ett resultat om -738 mnkr för år 2019 vilket är en budgetavvikelse på 775 mnkr. Helårsprognosen för Region Skåne uppgår till 850 mnkr vilket är en budgetavvikelse på -150 mnkr.

I uppföljningarna tydliggörs att det är en låg måluppfyllelse inom hälso- och sjukvården. Huvuddelen av hälso- och sjukvårdens övergripande mål har inte uppnåtts, bl.a. har den totala tillgängligheten inte förbättrats under år 2019 och det konstateras i rapporterna att fortsatta åtgärder krävs för att nå måluppfyllelse.

Strategier för att nå en budget i balans

Av beslutsunderlaget till regionstyrelsens uppföljning av kvartalsrapport januari-mars år 2019 framgår det att regionstyrelsen uppmanade samtliga berörda nämnder/ styrelser med en ekonomi som inte är i nivå med beslutad budget att snarast vidta resultatförbättrande åtgärder som motsvarar en budget i balans i för helåret. Vidare framgick att utgångspunkten i det arbetet bör vara att kostnader i samband med sådant beslut inte får föras över till någon annan verksamhet och att tillgängligheten till sjukvården ska förbättras. Regionstyrelsen förutsätter därför att sjukvårdens nämnder/styrelser samverkar i detta arbete och att beslut som fattas gynnar sjukvården i regionen som helhet. Regionstyrelsen gav regiondirektören i uppdrag att sammanställa effekter av nämnder/styrelsers arbete med kostnadsreducerande åtgärder och återrapportera detta vid regionstyrelsens sammanträde 2019-09-05.

Regionstyrelsen behandlade 2019-09-05 § 117 nämndernas arbete med kostnadsreducerande åtgärder – återrapportering. Av beslutsunderlaget framgår det att berörda nämnder och styrelser har, via förvaltningarna, inkommit med beskrivning av pågående arbeten. De ekonomiska beräkningarna redovisar potentiella besparingar på ca 400–500 miljoner kronor under planperioden 2019–2021.

Det framgår vidare att Hälso- och sjukvårdsnämnden till stor del finansierar ingångna avtal i enlighet med upphandlingsformerna LOU, LOV, LoF samt andra samarbeten och överenskommelser. Nämnden ser med anledning av de svårigheter att göra besparingar inom dessa områden med effekt på kort sikt då bindningstider är

medellånga men också med tanke på att eventuella besparingar direkt skulle påverka såväl tillgänglighet som kvalitet för de skånska medborgarna.

Regionstyrelsen uppmanade även vid sammanträdet 2019-09-05 § 117 nämnder och styrelser att fullfölja det angelägna arbetet för en ekonomi i balans. Vidare så ska nämnder och styrelser med ekonomiska underskott i den ordinarie uppföljningen och vid kommande sammanträden noga följa den ekonomiska utvecklingen och fatta erforderliga beslut om åtgärder för en ekonomi i balans. Nämnderna ska även snarast återrapportera sina fattade beslut för ekonomi i balans till regionstyrelsen.

Av genomförda intervjuer med koncernledningen framgår att det inte finns en utsedd tjänsteperson med ett samordningsansvar, likt ansvarig för budgetprocessen, för arbetet med nämnder och styrelser åtgärder för ekonomi i balans. Det framgår vidare att den centrala ekonomifunktionen endast tar fram mallstrukturen för hur nämnder och styrelser ska rapportera in åtgärder. Det sker således ingen genomgång centralt gällande åtgärdernas rimlighet.

Som framgår ovan förutsätter regionstyrelsen att sjukvårdens nämnder/styrelser samverkar kring vilka åtgärder som vidtas i syfte att gagna sjukvården i Skåne som helhet. Vid genomförda intervjuer med både presidium och representanter från verksamheten framgår att de i hög utsträckning upplever ett stuprörstänk i organisationerna där det saknas en samverkan för att nå en ekonomi i balans för hälso- och sjukvården som helhet.

Hälso- och sjukvårdssektorns resultat historiskt

I nedanstående tabell redovisas hälso- och sjukvårdssektorns budgetavvikelse för åren 2016–2018 samt prognostiserad avvikelse för år 2019. Av tabellen går att utläsa att resultatet för sektorn avvikit väsentligt mot budget under dessa år.

Tabell 3. Hälso- och sjukvårdssektorns resultat år 2016–2018 samt prognos år 2019

År	Budget (mnkr)	Utfall (mnkr)	Utfall mot budget (mnkr)
2016	31	-745	- 783
2017	38	-1 249	-1 287
2018	38	-1 041	-1 079
2019	38	-738 (prognos)	-775 (prognos)

Källa: Region Skånes budget och årsredovisning åren 2016–2018 samt budget 2019 och delårsrapport per augusti 2019.

I den beslutade budgeten för år 2020 lyfts det fram att hälso- och sjukvården inte klarat en ekonomi i balans historiskt. Vidare framgår att för att klara de kommande årens åtaganden är det av största vikt att verksamheterna klarar av att leverera åtgärder redan under år 2019 som kan få genomslag under perioden 2020–2022.

Nämnder/ och styrelser helårsprognos 2019, vidtagna åtgärder för en budget i balans år 2019 samt effektiviseringskrav i budget 2020

I nedanstående tabell synliggörs nämnder/styrelser helårsprognos för år 2019, vidtagna åtgärder år 2019 samt effektiviseringskrav år 2020. De effekter av vidtagna

åtgärder som anges i nedanstående tabell är endast de som inte innebär en ökad kostnad för övriga nämnder/styrelser. Samtliga nämnder och styrelser har enligt budget 2020 ett effektiviseringskrav på 2 %.

Tabell 4. Prognos och åtgärder

	Prognos helår 2019	Vidtagna åtgärder 2019	Effektiviseringskrav 2020
Regionstyrelsen	Kvartalsrapport mars: 0 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: 20,4 mnkr	Inga åtgärder på grund av budget i balans	2 % effektiviseringskrav =26,8 mnkr
Hälso- och sjukvårdsnämnden	Kvartalsrapport mars: -210 mnkr Verksamhetsberättelse januari – augusti: - 310 mnkr (beslut 25/9)	Som bilaga till verksamhetsberättelse jan-aug fanns dokumentet " <i>ekonomiska åtgärder hälso- och sjukvårdsnämnden</i> ". Enligt bilagan är det inga åtgärder som får effekt på kort sikt. Således kvarstår prognostiserat underskott 2019. Åtgärdernas effekt enligt bilagan för år 2020 är 20 mnkr och år 2021 40 mnkr.	Riktat effektiviseringskrav om 20 Mnkr utöver 2 % effektiviseringskrav.
Kollektivtrafiknämnden	Kvartalsrapport mars: 21 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: 120 mnkr	Inga åtgärder på grund av budget i balans	Riktat besparingskrav från 2019: 15 mnkr 2 % effektiviseringskrav: 57,4 mnkr
Kulturnämnden	Kvartalsrapport mars: 0 mnkr Verksamhetsberättelse januari – augusti: 0 mnkr	Inga åtgärder på grund av budget i balans	2 % effektiviseringskrav = 6 mnkr
Primärvårdsnämnden	Kvartalsrapport mars: 60 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: 85 mnkr	Inga åtgärder på grund av budget i balans	Framgår av internbudget 2020 att kostnadsläget inför 2020 ryms inom ramen för intäktsbudgeten 2020, dock krävs hög kostnadsmedveten. Har inte kostnadsberäknat några särskilda effektiviseringskrav i budget.
Psykiatri, habilitering och hjälpmedelsnämnden	Kvartalsrapport mars: 40 mnkr. Verksamhetsberättelse januari-augusti: 14 mnkr	Inga åtgärder på grund av budget i balans	Framgår av internbudget 2020 att kostnadsreduktionen år 2020 uppgår till 49 mnkr. Ytterligare reduceringar behövs om 33 mnkr, åtgärder för dessa har dock inte identifierats.
Regionala utvecklingsnämnden	Kvartalsrapport mars: 0 mnkr Verksamhetsberättelse januari – augusti: 6 mnkr	Inga åtgärder på grund av budget i balans	2 % effektiviseringskrav=4,4 mnkr.
Servicenämnden	Kvartalsrapport mars: budgetavvikelse	Nämnden lyfter att i budget 2019 fanns	Regionservice: generell effektivisering om 28,9 mnkr

	-36,6 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: - 32,8 mnkr (varav Regionservice -42,5 mnkr)	ofinansierade kostnader om 94,2 mnkr där de genom effektiviseringar kan hämta hem 42,3 mnkr som inte innebär ökad kostnad för övriga nämnder. Åtgärdernas effekt enligt verksamhetsberättelsen för år 2020 är 2 mnkr och 2 mnkr för år 2021.	Regionfastigheter effektiviseringskrav uppgår till 13,5 mnkr och beaktats i budgeten.
Sjukhusstyrelse Helsingborg	Kvartalsrapport mars: - 78 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: - 85 mnkr	Åtgärder för att sänka kostnadsutveckling samt för ekonomi i balans 2019 framgår av verksamhetsberättelsen. Effekt för åtgärder som ej innebär ökad kostnad för övriga styrelser/ nämnder är 14,4 mnkr. Åtgärdernas effekt enligt verksamhetsberättelsen för år 2020 är 23,3 mnkr och 28,2 mnkr år 2021.	2 % effektiviseringskrav: 68 mnkr plus underskott om 85 mnkr. Vilket motsvarar 153 mnkr. Handlingsplan antogs i oktober 2019 med effekter år 2020 om 157 Mnkr.
Sjukhusstyrelse Hässleholm	Kvartalsrapport mars: - 5 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: - 9 mnkr	Åtgärder för att sänka kostnadsutveckling samt för ekonomi i balans framgår av verksamhetsberättelsen. Effekt för åtgärder som ej innebär ökad kostnad för övriga styrelser/ nämnder är 5 mnkr. Åtgärdernas effekt på år 2020 och 2021 anges inte.	2 % effektiviseringskrav. Framgår av internbudget 2020 att kostnadsläget inför 2020 inte rymmer inom ramen för intäktsbudgeten 2020. Det krävs därför åtgärder genom bl.a. att uppdraget för akut ortopedi i Ystad förs över till Ystad sjukhus.
Sjukhusstyrelse Kristianstad	Kvartalsrapport mars: - 30 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: - 62 mnkr	Åtgärder för att sänka kostnadsutveckling samt för ekonomi i balans framgår av verksamhetsberättelsen. Effekt för åtgärder som ej innebär ökad kostnad för övriga styrelser/ nämnder är 40,9 mnkr. Åtgärdernas effekt enligt verksamhetsberättelse för år 2020 är 35,8 mnkr och 35,8 mnkr år 2021.	2 % effektiviseringskrav.
Sjukhusstyrelse Landskrona	Kvartalsrapport mars: -17,4 mnkr	Akkumulerad effekt av vidtagna åtgärder 2019 bedöms enligt	Om prognosen på -19,5 mnkr stämmer så kommer effektiviseringsbehovet för

	Verksamhetsberättelse januari-augusti: -19,5 mnkr	verksamhetsberättelsen vara 2,3 mnkr. Åtgärdernas effekt på år 2020 är 9,6 mnkr och 0 mnkr år 2021.	2020 att vara minst 25 mnkr (5 mnkr avser generella kravet) Styrelsen lyfter att det kan bli mer till följd av den demografiska utvecklingen samt högre löne-/prisökningar.
Sjukhusstyrelse SUS	Kvartalsrapport mars: -375 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: - 285 mnkr	Ackumulerad effekt av åtgärder 2019 är enligt verksamhetsberättelsen 117,9 mnkr. Åtgärdernas effekt enligt verksamhetsberättelsen för år 2020 är 104,05 mnkr och 0,9 mnkr år 2021.	Effektiviseringar år 2020 uppgår till 285 mnkr plus 205 mnkr i generell effektivisering.
Sjukhusstyrelse Trelleborg	Kvartalsrapport mars: 0 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: 2 mnkr	Inga åtgärder på grund av budget i balans	Effektivisering om 10 mnkr år 2020. Handlingsplan för 6 mnkr är framtaget. Enligt internbudget 2020 saknas konkreta förslag som inte påverkar övriga styrelser/ nämnder inom Region Skåne för resterande 4 mnkr.
Sjukhusstyrelse Ystad	Kvartalsrapport mars: -21,5 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: -39 mnkr	Ackumulerad effekt av kostnadsminskande åtgärder som inte har effekt på annan styrelse/ nämnd uppgår till 6,8 mnkr år 2019. Åtgärdernas effekt enligt verksamhetsberättelsen för år 2020 är 8,1 mnkr och 8,1 mnkr för år 2021.	Framgår av internbudget 2020 att det är en stor utmaning att nå budget i balans under givna förutsättningar. Utmaningen för 2020 blir totalt -62,2 mnkr i effektivisering.
Sjukhusstyrelse Ängelholm	Kvartalsrapport mars: -18,6 mnkr Verksamhetsberättelse januari-augusti: - 29,5 mnkr	Åtgärder för att sänka kostnadsutveckling samt för ekonomi i balans framgår av verksamhetsberättelsen. Effekt för åtgärder som ej innebär ökad kostnad för övriga styrelser/ nämnder är 2,9 mnkr år 2019. Åtgärdernas effekt enligt verksamhetsberättelsen för år 2020 är 7,8 mnkr och 7,8 mnkr år 2021.	2 % effektiviseringskrav=8,5 mnkr. Framgår i internbudget att det är en utmaning, eftersom även prognos om -29,5 mnkr för 2019 måste hanteras.

Källa: Nämnder/ styrelser kvartalsrapport per mars 2019, verksamhetsberättelse per augusti 2019, åtgärdsplaner år 2019 samt internbudget 2020

Bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att det inte finns tillräckligt tydliga strategier för att klara en ekonomi i balans och att budgeten inte i tillräcklig utsträckning verkar som ett styrinstrument inom hälso- och sjukvården. Vid budgetavvikelser vidtas inte tillräckliga åtgärder för att nå en ekonomi i balans.

Vi konstaterar att det redan vid kvartalsuppföljningen januari-mars år 2019 prognostiserades en sammantagen negativ budgetavvikelse för Region Skåne med 605 mnkr där hälso- och sjukvårdens budgetavvikelse uppgick till -692,3 mnkr. Vi konstaterar även att regionstyrelsen vid deras sammanträde 2019-04-25 uppmanade nio nämnder/ styrelser med negativ budgetavvikelse att vidta åtgärder.

För år 2019 prognostiserar hälso- och sjukvårdsnämnden, servicenämnden, sjukhusstyrelse Helsingborg, sjukhusstyrelse Hässleholm, sjukhusstyrelse Kristianstad, sjukhusstyrelse Landskrona, sjukhusstyrelse SUS, sjukhusstyrelse Ystad och sjukhusstyrelse Ängelholm att inte nå en budget i balans vid årets slut. För 8 av dessa 9 nämnder/ styrelser har prognosen per augusti försämrats ytterligare jämfört med mars. Det är endast sjukhusstyrelse SUS som prognostiserar ett lägre underskott för år 2019.

Vi konstaterar att ingen av de nämnder/styrelser som prognostiserar underskott för år 2019 vidtagit tillräckliga åtgärder för att nå en budget i balans år 2019 och att den ekonomiska styrningen således inte kan anses ha varit tillräcklig. Vidtagna effekter år 2019 har i förhållande till underskottet låg eller ingen effekt på år 2020 och 2021. Detta i kombination med ett generellt effektiviseringskrav på 2 % år 2020 bedömer vi gör det svårt att klara en budget i balans för hälso- och sjukvårdssektorn även för år 2020.

En tillbakablick visar att budgeten inom hälso- och sjukvården i regionen inte fungerat som ett tillräckligt styrinstrument för verksamheterna. De senaste åren har verksamheterna redovisat högre kostnadsutveckling än budgeterat och återkommande underskott. Vi konstaterar att de av nämnderna vidtagna åtgärder för att nå en budget i balans även tidigare år har varit otillräckliga och den ekonomiska styrningen kan således inte bedömas vara tillräcklig. Vi saknar vidare en tydlig processledare samt tydlig process för regionens arbete för arbetet med en ekonomi i balans. Vi ser risker med att det saknas ett dokumenterat, systematiskt och enhetligt arbetssätt för detta. Med ett enhetligt och systematiskt arbetssätt ökar möjligheten för att nå en ekonomi i balans. Regionstyrelsen behöver således utifrån sin ledande och samordnade roll förstärka sin uppsikt och i synnerhet arbetet med åtgärder för att säkerställa en ekonomi i balans.

Vi är kritiska till att inte samtliga månadsuppföljningar hanteras som beslutsärenden i nämnder/styrelser, inte minst mot bakgrund av att flera styrelser/nämnder redovisar ekonomiska underskott under 2019 samt har stora ekonomiska åtaganden inför 2020. Det är således av vikt att det sker en tillräcklig frekvent uppföljning samt att nämnder/styrelser aktivt fattar beslut om åtgärdsförslag och agerar utifrån dessa.

Vi bedömer därför revisionsfrågan som **inte uppfylld**.

Sammanfattande bedömning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Region Skånes budgetprocess är ändamålsenligt och effektiv. Utifrån genomförd granskning är bedömningen att regionens budgetprocess **inte** är ändamålsenlig och effektiv.

I reglementet framgår att *"Styrelsen har ett ansvar för att regionen uppfyller kommunallagens krav på en god ekonomisk hushållning. Detta innebär bland annat att styrelsen har ett planerings- och uppföljningsansvar för Region Skånes totala resursutnyttjande samt att Region Skånes olika verksamheter bedrivs effektivt och efter fastställda mål."* Utifrån genomförd granskning saknar vi en tydlig processledare samt tydlig process för regionens arbete för arbetet med en ekonomi i balans. Vår bedömning är att regionstyrelsen samt nämnder/styrelser med ekonomiskt underskott inte har vidtagit tillräckligt åtgärder för en ekonomi i balans. Vi ser risker med att det saknas ett dokumenterat, systematiskt och enhetligt arbetssätt för detta. Med ett enhetligt och systematiskt arbetssätt ökar möjligheten för att nå en ekonomi i balans. Regionstyrelsen behöver således utifrån sin ledande och samordnade roll ta ett helhetsgrepp kring budgetprocessen samt vidta ytterligare åtgärder för att säkerställa en ekonomi i balans.

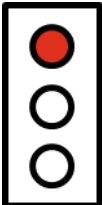
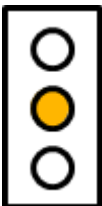
När det gäller beredningen av budgeten åvilar huvudansvaret regionstyrelsen och dess arbetsutskott enligt reglementet. Det är vår bedömning att regionstyrelsen och dess arbetsutskott har brustit i beredningen av budgeten eftersom de inte begärt yttranden från samtliga nämnder/ styrelser utan överlämnat en stor del av ansvaret till hälso- och sjukvårdsnämnden. Hälso- och sjukvårdsnämnden har i sin tur även de brustit eftersom de i budgetyttrandet inte beaktat yttrandena från övriga hälso- och sjukvårdsnämnder samt sjukhusstyrelser. I den mall för yttrande som regionstyrelsen beslutat om efterfrågas inte att nämnder/ styrelser inkommer med specifika ekonomiska redogörelser, vilket vi anser är en brist. Nämnder/ styrelser ekonomiska förutsättningar och åtagandena kan således inte anses ha varit tillräckligt belysta i beredningen av budgeten.

Det budgeterade resultatet för åren 2020–2022 uppfyller regionens finansiella målsättningar som kommunallagens krav på återställning av eget kapital, det s.k. balanskravsresultatet. Vi bedömer dock att regionen under år 2020 kommer ha svårt att uppnå det budgeterade resultatet. En tillbakablick visar att budgeten inom hälso- och sjukvården i regionen inte fungerat som ett tillräckligt styrinstrument för verksamheterna. De senaste åren har hälso- och sjukvården redovisat en hög kostnadsutveckling och återkommande underskott. Även prognosen per sista augusti för helåret 2019 visar på en budgetavvikelse på -775 mnkr för hälso- och sjukvården. I budgeten för år 2020 har kostnadsutvecklingen begränsats till 2,3 %, vilket kan jämföras med en kostnadsutveckling på 4,4 % under år 2018 och en prognos för år 2019 på 5,6 %. Vår bedömning är således att erfarenheter från tidigare års utfall samt verklig kostnadsutveckling inte i tillräcklig utsträckning har beaktats som underlag i budgetarbetet för år 2020. Vår bedömning är att det faktum att underskotten varit återkommande från år till år samt att underskotten uppstår redan i början av året stödjer denna uppfattning. Vi ser således en risk för att hälso- och sjukvården inte kommer

klara en ekonomi i balans år 2020 och därmed inte heller Region Skåne som helhet. Bedömningen grundar sig på utfallet av nedan revisionsfrågor.

Bedömningar utifrån revisionsfrågor

Bedömningar mot revisionsfrågor

Revisionsfråga	Kommentar	
Följs gällande lagar, regler, beslut och anvisningar vid framtagande av budget i Region Skåne?	Delvis uppfyllt	
Vilka förutsättningar och erfarenheter finns inför budgetarbetet och hur bedöms kända risker samt omvärldspåverkan?	Inte uppfyllt	
Vilka möjligheter har styrelser och nämnder haft till dialog och synpunkter under denna process?	Inte uppfyllt	
Hur genomförs internbudgetarbetet av respektive nämnd och styrelse och är detta arbete ändamålsenligt? (Tidsplaner, förankring, beslut etcetera.)	Delvis uppfyllt	
Finns tydliga strategier för att klara en ekonomi i balans och verkar budgeten som styrinstrument i nämndernas och styrelsernas verksamheter?	Inte uppfyllt	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi

- regionstyrelsen att säkerställa att samtliga nämnder och styrelser yttrar sig till regionstyrelsen i samband med kommande budgetprocesser samt att yttrandena specifikt efterfrågar ekonomiska konsekvenser samt förslag till åtgärder för en ekonomi i balans.
- regionstyrelsen att ta tillräcklig hänsyn till behovsutveckling samt tidigare års kostnadsutveckling i budgetprocessen så att budgeten utgår från realistiska möjligheter att reducera kostnadsutvecklingen.
- regionstyrelsen att säkerställa att månadsuppföljningarna hanteras som beslutsärenden i nämnder/styrelser och att nämnder/styrelser aktivt beslutar om åtgärder för en ekonomi i balans i ett tidigt skede.
- regionstyrelsen att säkerställa att nämnder/ styrelser beslutar om åtgärder är tillräckligt omfattande för att nå en ekonomi i balans, detta i syfte att nå de uppställda mål som regionfullmäktige beslutat om.
- samtliga nämnder/styrelser att säkerställa att det finns interna anvisningar och tidplaner inför kommande budgetprocesser.
- samtliga nämnder/styrelser att vid underskott säkerställa att tillräckligt med åtgärder vidtas för en ekonomi i balans.

Bilaga 1

Nedan tabell innehåller information om vilka vi intervjuat i denna granskning. Samtliga förtroendevalda politiker har blivit inbjudna till intervju. Ej intervjuade förtroendevalda politiker/ direktörer har givits möjlighet att inkomma med synpunkter via e-post.

	Förtroendevalda politiker	Tjänstepersoner
Regionstyrelsen	Presidium	Ekonomidirektör, Kanslidirektör/ biträdande förvaltningschef koncernkontoret, Processansvarig för budget, Chefscontroller, Controller Förvaltningschef och ekonomichef Medicinsk service,
Hälso- och sjukvårdsnämnden	Presidium	Hälso- och sjukvårdsdirektör, Processansvarig budget
Kollektivtrafiknämnden	Ordförande och 1:e vice ordförande	Trafikdirektör, Ekonomichef
Kulturnämnden	Presidium	Förvaltningschef, Processansvarig budget
Primärvårdsnämnden	Ordförande och 2:e vice ordförande	Förvaltningschef, Ekonomichef
Psykatri, habilitering och hjälpmedel	Presidium	Förvaltningschef Ekonomichef
Regionala utvecklingsnämnden		
Servicenämnden	Ordförande och 1:e vice ordförande	Servicedirektör, Fastighetsdirektör, Ekonomichef regionfastigheter
Sjukhusstyrelse Helsingborg	Presidium	Förvaltningschef Skånes Sjukhus Nordväst/ sjukhuschef Helsingborgs lasarett, Ekonomichef Helsingborgs sjukhus
Sjukhusstyrelse Hässleholm	2:e vice ordförande	Sjukhuschef Sjukhusekonom
Sjukhusstyrelse Kristianstad	Presidium	Sjukhuschef/ förvaltningschef Skånes sjukhus nordost, Ekonomichef
Sjukhusstyrelse Landskrona	Ordförande	Sjukhuschef
Sjukhusstyrelse SUS	Presidium	Förvaltningschef, Ekonomichef, Processledare budget och uppföljning
Sjukhusstyrelse Trelleborg	Presidium	Sjukhuschef, Controller
Sjukhusstyrelse Ystad	Presidium	Samma sjukhuschef som Landskrona
Sjukhusstyrelse Ängelholm	Presidium	Sjukhuschef, Ekonomiansvarig Ängelholms sjukhus

2019-12-17

Lena Salomon
Kvalitetssäkrare

Kristian Damlin
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Region Skåne enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan/avtal från år 2019. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.