



Region Kalmar län
Granskning av god ekonomisk hushållning

2021-05-26

Granskning av god ekonomisk hushållning

Rapport

Region Kalmar län

KPMG AB

2021-05-26

Antal sidor 27

Bilagor 2



Region Kalmar län
Granskning av god ekonomisk hushållning

2021-05-26

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Inledning	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	6
3	Bakgrund	6
3.1	Innebörden av god ekonomisk hushållning	6
3.2	Lagstiftning	7
4	Resultat av granskningen	8
4.1	Målsättningar, styrdokument, riktlinjer och rutiner	8
4.2	Övergripande processer	11
4.3	Styrning och åtgärder för att uppnå god ekonomisk hushållning samt hantering av avvikelser	14
4.4	Region Kalmar läns ekonomiska resultat	21
4.5	Beredskap för kommande finansiella åtaganden	23
5	Slutsats och rekommendationer	25
5.1	Rekommendationer	25
6	Bilagor	28

1 Sammanfattning

KPMG har av Region Kalmar läns revisorer fått i uppdrag att granska huruvida Region Kalmar län har en ändamålsenlig styrning i syfte att uppnå en god ekonomisk hushållning. Det övergripande syftet med granskningen är att fastställa om regionens mål är tillräckliga både på kort sikt och på längre sikt för ekonomisk stabilitet. Vidare syftar granskningen till att undersöka huruvida regionstyrelsen i Region Kalmar län har en ändamålsenlig ekonomisk styrning i syfte att kunna upprätthålla en ekonomi i balans/uppnå en god ekonomisk hushållning.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och uppställda revisionskriterier är att regionen saknar samlade underlag och analyser för att ta ställning till om regionens mål är tillräckliga både på kort sikt och på längre sikt för ekonomisk stabilitet.

För att säkerställa att regionen upprätthåller en ekonomisk stabilitet som inte urholkar ekonomin och därmed bibehålla en god ekonomisk hushållning krävs beräkningar avseende exempelvis vilka resultat som på sikt måste uppnås för att kunna klara av bland annat kommande investeringar och pensionsåtagande. Granskningen har visat att regionen i huvudsak inte genomfört någon sådan analys som grund för de mål som sätts upp i riktlinjerna och regionplanen. Vår bedömning är därför att vi inte kan uttala oss om regionens mål för en hållbar ekonomi på lång sikt är tillräckliga. Dock kan vi i vår granskning peka på indikatorer så som likviditet och resultatuppfyllelse som skulle kunna vara orosmoln ur ett långsiktigt perspektiv. För kommande åren 2021–2022 är dock vår bedömning, utifrån fastslagen regionplan, att god ekonomisk hushållning kan uppnås. Däremot kommer resultatet målet om minst 2 % av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning inte uppnås år 2023. Detta enligt det budgeterade resultatet i regionplanen 2021–2023.

Regionens riktlinjer för god ekonomisk hushållning bör ha ett långsiktigt perspektiv med tillhörande mått och målvärden avseende god ekonomisk hushållning för att sedan i regionplanen konkretiseras i ett kortsiktigt perspektiv med tillhörande mått och målvärden. Befintliga riktlinjer fastslår långsiktiga principer avseende god ekonomisk hushållning, dock framgår av riktlinjerna inte långsiktiga mått för exempelvis resultatnivå, nivå för eget kapital eller soliditet över tid. Vidare konkretiseras inte i riktlinjen hur god ekonomisk hushållning ska uppnås, vilket förarbetena till kommunallagen stipulerar ska framgå. Av regionplanen, som sträcker sig över tre år, framgår däremot mätbara övergripande finansiella mått på kort sikt. Vi noterar att långsiktiga mått fastställts av fullmäktige, dock inte i riktlinjen vilket kommunallagen och dess förarbeten stipulerar ska göras, utan i regionplanen.

Genomförd granskning visar att regionstyrelsen utövar ekonomisk styrning över nämnderna i syfte att säkerställa en ekonomi i balans dels genom de styrdokument och riktlinjer som upprättats i syfte att orientera nämnderna i olika övergripande ekonomiprocesser, dels genom löpande dialoger med förvaltningsrepresentanter inom ramen för olika forum. Vidare kan vi konstatera att regionstyrelsen i samband med hanteringen av delårsbokslutet 2020 visade prov på ändamålsenlig ekonomistyrning genom att uppdraga till de nämnder som uppvisade prognostiserade underskott mot budget att vidta åtgärder för att begränsa underskottet och anpassa kostnadsnivån till tilldelade ekonomiska



Region Kalmar län

Granskning av god ekonomisk hushållning

2021-05-26

ramar på helåret 2020. Dock ställde regionstyrelsen inte krav på att nämnderna som uppvisade prognostiserade underskott skulle återrapportera dokumenterade handlingsplaner med åtgärder för att uppnå budget i balans. Vi noterar även att motsvarande uppdrag inte gavs till nämnderna som uppvisade prognostiserade avvikelser mot budget i samband med delårsbokslutet 2019. Vi bedömer att regionstyrelsen kan stärka den ekonomiska styrningen i denna aspekt och gör således bedömningen att regionstyrelsen i region Kalmar län inte har en fullt ändamålsenlig ekonomisk styrning för att kunna upprätthålla en ekonomi i balans/god ekonomisk hushållning.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi:

- Att regionstyrelsen säkerställer att underlag och analyser tas fram avseende vilka resultatnivåer som krävs över tid (lång sikt) för att säkerställa en långsiktigt god ekonomisk hushållning.
- Att regionstyrelsen kompletterar riktlinjen för god ekonomisk hushållning med mått med målvärden på lång sikt samt konkretisering av hur god ekonomisk hushållning ska uppnås.
- Att regionstyrelsen utvecklar sin uppsikt genom att ställa krav på skriftliga åtgärder och handlingsplaner samt återrapportering vid uppvisade avvikelser mot budget, i syfte att stärka sin uppsikt över nämnderna.
- Att regionstyrelsen och nämnderna från förvaltningarna bör kräva dokumenterade handlingsplaner/åtgärder samt återrapportering vid uppvisade negativa avvikelser mot budget eller beslutade mått.

2 Inledning

KPMG har av Region Kalmar läns revisorer fått i uppdrag att granska huruvida Region Kalmar län har en ändamålsenlig styrning i syfte att uppnå en god ekonomisk hushållning.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Det övergripande syftet med granskningen är att fastställa om regionens mål är tillräckliga både på kort sikt och på längre sikt för ekonomisk stabilitet. Vidare syftar granskningen till att undersöka huruvida regionstyrelsen i Region Kalmar län har en ändamålsenlig ekonomisk styrning i syfte att kunna upprätthålla en ekonomi i balans/uppnå en god ekonomisk hushållning.

Granskningen avser besvara följande revisionsfrågor:

- Utövar regionstyrelsen en tillräcklig styrning över den kort- och långsiktiga finansiella planeringen?
- Vilka ekonomiska resultat har uppnåtts de senaste fem åren för styrelsen och nämnderna och dess förvaltningar?
- Vilken beredskap har regionen för kommande finansiella åtaganden, det vill säga balans på längre sikt?
- Hur beaktas vedertagna prognoser i den långsiktiga planeringen?
- Vilken uppföljning sker i förhållande till en god ekonomisk hushållning?
- Finns det en beredskap och handlingsplan om beslutade målsättningar inte uppnås?
- Är alla väsentliga delar av organisationen delaktiga och är god ekonomisk hushållning en integrerad del i ordinarie processer?
- Har regionstyrelsen en tillräcklig uppsikt för att god ekonomisk hushållning ska uppnås?

Granskningen avser regionstyrelsen, regionala utvecklingsnämnden och kollektivtrafiknämnden, vilka samtliga prövas enligt deras utpekade ansvar för god ekonomisk hushållning.

2.2 Revisionskriterier

- 6 kap. 1§ kommunallagen (2017:725)
- 11 kap. kommunallagen (2017:725)
- 11 kap. lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning
- Fullmäktigebeslut med bäring på god ekonomisk hushållning, exempelvis:
 - Budget
 - Reglementen och policyer

- Särskilda uppdrag
- Vision och långsiktiga strategier

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och analyser av insamlat material ställt i relation till granskningens övergripande syfte och uppställda revisionskriterier. För att verifiera och komplettera dokumentstudierna har intervjuer med för granskningen relevanta tjänstepersoner och politiker genomförts. Fokus för intervjuerna har varit ledande tjänstepersoner på regionstyrelsens kansli. Dessa intervjuer har kompletterats med intervjuer med ledande tjänstepersoner i förvaltningarna hos regional utvecklingsnämnd och kollektivtrafiknämnd. Utöver detta har regionstyrelsens och de berörda nämndernas presidier intervjuats. Totalt har elva intervjuer genomförts och totalt 24 personer intervjuats.

Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade.

3 Bakgrund

3.1 Innebörden av god ekonomisk hushållning

Innebörden av god ekonomisk hushållning är att varje generation invånare ska bära kostnaderna för den service som de själva beslutar om och drar nytta av samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas. God ekonomisk hushållning har även syftet att skapa förtroende för regionens förmåga att fullgöra sina ekonomiska åtaganden mot regioninvånarna utan att statsmakterna behöver ingripa. Bestämmelserna i kommunallagen (KL) och lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) för god ekonomisk hushållning innebär att kommuner och regioner i sin budget ska ta fram särskilda mål och riktlinjer av betydelse för god ekonomisk hushållning. Den plan för god ekonomisk hushållning som ska finnas under budgetåret ska innehålla mål för såväl verksamheten som ekonomin.

God hushållning handlar om att styra ekonomi och verksamhet både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv. Om kostnaderna i ett längre perspektiv överstiger intäkterna innebär det att kommande generationer får betala för denna överkonsumtion. Normalt sett ska ekonomin visa på ett positivt resultat på en nivå som gör att förmögenheten inte urholkas varken av inflation eller av för låg självfinansieringsgrad av investeringar.

Ur ett verksamhetsperspektiv fastställer regionfullmäktige i regionplanen ett antal mål, vilka också ska uppnås för att regionen ska kunna anses ha god hushållning. Enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning ska årsredovisningens förvaltningsberättelse innehålla en utvärdering av om målen för en god ekonomisk hushållning har uppnåtts.

Reglerna om en ekonomi i balans ger efter en lagändring 2006 kommuner och regioner möjlighet att fastställa en budget som inte är i balans om det föreligger synnerliga skäl. Fullmäktige får möjlighet att besluta att inte reglera ett negativt resultat om det finns synnerliga skäl. Vid ett negativt resultat skall det egna kapitalet vara återställt inom tre år och en åtgärdsplan för återställandet skall redovisas.

Om regionen väljer att använda sig av en resultatutjämningsreserv (RUR) ska riktlinjerna för god ekonomisk hushållning även innehålla riktlinjer för hantering av RUR.

Utöver kraven på att formulera mål och riktlinjer för verksamhet och ekonomi finns ett antal andra faktorer som har betydelse för förutsättningarna att leva upp till kraven på god ekonomisk hushållning så som;

- Långsiktighet i planering och styrning
- Ett fungerande styrsystem med en tydlig styrdialog och ansvarsutkrävande
- Fungerande processer från övergripande nivå och ner till verksamhetens basnivå
- Fokus på mål och måluppfyllelse, dvs. att läsa av och utvärdera resultat
- Kostnadseffektivitet
- Skuldsättning på kort och lång sikt
- Soliditet
- Finansieringsstrategi
- Betalningsberedskap
- Det egna kapitalets storlek ställt till pensionsåtagandet, även den del som redovisas som en ansvarsförbindelse
- Buffert med realiserbara tillgångar som kan användas för delfinansiering av framtida investeringar
- Verksamheterna förmåga att bedriva verksamheten inom de budgetramar som fullmäktige fastställt.

3.2 Lagstiftning

Inom ramen för det kommunala självstyret, lagstiftningen och utifrån de egna förutsättningarna behöver varje region definiera vad som är god ekonomisk hushållning och sätta finansiella mål och verksamhetsmål med betydelse för "den goda ekonomiska hushållningen".

Enligt 11 kap. kommunallagen (2017:725) ska regionfullmäktige besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Riktlinjerna bör enligt förarbetena innehålla en uttolkning av vad god ekonomisk hushållning betyder för regionen och hur den mer konkret kan uppnås. Förarbetena stipulerar även att det är angeläget att riktlinjerna för god ekonomisk hushållning (11 kap. 1 §) slår fast principer och avser det strategiska, mer långsiktiga perspektivet, det vill säga längre än det budgetperspektiv på ett år eller den plan för tre år som behandlas i 11 kap. 4 §.¹

De finansiella målen innehåller ofta ambitionsnivåer för några av följande storheter:

- Resultatnivå

^{1, 2} SKR, RUR och God ekonomisk hushållning, <https://webbutik.skr.se/sv/artiklar/rur-och-god-ekonomisk-hushallning.html>

- Nivå för eget kapital eller soliditet
- Självfinansieringsgrad för nya investeringar
- Nivå för skattesats
- Krav på nämnder och företag

Dessa beskrivningar bör i riktlinjerna ha ett långsiktigt perspektiv för att sedan i årsbudget konkretiseras i ett kortsiktigt perspektiv.²

4 Resultat av granskningen

4.1 Målsättningar, styrdokument, riktlinjer och rutiner

4.1.1 Regionplan

Regionplanen³ är det övergripande styrdokument som omsätter Region Kalmar läns vision och värdegrund till långsiktiga inriktningar inom fyra övergripande områden:

1. Invånare och kund - Nöjda invånare och samarbetspartners
2. Verksamhet - Hållbar utveckling i hela länet samt Sveriges bästa kvalitet, tillgänglighet och säkerhet
3. Medarbetare - En av Sveriges bästa arbetsplatser
4. Ekonomi - God ekonomisk hushållning

Utifrån de övergripande inriktningarna fastställs ett antal mått som årligen beslutas i regionplanen. Av regionplanen 2021–2023 framgår att för att säkra god hushållning ur ett finansiellt perspektiv ska följande finansiella mått uppnås:

- Resultatet ska respektive år uppgå till minst 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning
- Investeringarna ska finansieras utan extern upplåning

Av regionplanen framgår även att regionfullmäktige har lagt ett generellt effektiviseringskrav på 1 procent på nämnderna, genom minskad nettobudgetram alternativt minskat budgetunderskott med 1 procent. Vidare framgår att innan regionstyrelsen tar ställning till månadsrapporter och delårsrapporter skall avvikelser i förhållande till budget och mått skriftligen förklaras. Detta är ett led i styrelsens uppsiktsplikt. I de fallen månads- eller delårsrapporten visar på prognostiserat underskott eller avvikelser i förhållande till budget ska åtgärder vidtas för att nå budgeterat resultat vid årets slut. Av regionplanen framgår vidare Region Kalmar läns styrmodell med en beskrivning av budgetprocessen och processen för verksamhetsuppföljning utifrån månads- och delårsrapporter samt årsredovisning.

³ Antagen av regionfullmäktige 2020-11-25 § 163.

4.1.2 Kunskapsunderlag

2019 upprättade en regionövergripande grupp ett statistiskt kunskapsunderlag som ska utgöra grunden för den årliga regionplanen. Det formella syftet med kunskapsunderlaget är att samla in, analysera och presentera relevant kunskap om förutsättningar för ett friskare, tryggare och rikare liv samt en hållbar utveckling i Region Kalmar län. Målet är att kunskapsunderlaget ska bidra till god och effektiv planering och styrning av verksamheten inom regionen. Kunskapsunderlaget revideras vart fjärde år och nästkommande revidering är planerad till 2023. Allt eftersom ny statistik blir tillgänglig uppdateras kunskapsunderlaget på regionens hemsida under rubriken *Fakta Kalmar län*. Tematiska tillägg görs efter behov en gång om året. Under 2020 gjordes tematiska tillägg avseende befolkning och demografi, näringsliv, samband mellan vårdbehov och socioekonomi samt effekter av Covid-19 på hälso- och sjukvård, regional utveckling samt folkhälsa.

4.1.3 Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv (RUR)

Regionfullmäktige har antagit en riktlinje för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv⁴. Riktlinjen har reviderats sedan revisionens tidigare genomförda granskning avseende regionens finansförvaltning. Av riktlinjen framgår att "God ekonomisk hushållning innebär att Region Kalmar län ska ha goda resultat vad gäller både verksamhet och ekonomi. För att säkra en hållbar ekonomi ur ett finansiellt perspektiv krävs att Region Kalmar län har kostnadseffektiva verksamheter, hushållar med tillgängliga resurser och har en framförhållning i sin ekonomi." Vidare framgår att "För att Region Kalmar län ska kunna hantera konjunktursvängningar och ha en stark handelsfrihet är det viktigt att bygga upp reserver i form av eget kapital vilket kräver ett positivt resultat över tid. Det ekonomiska resultatet ska också vara tillräckligt stort för att klara pensionsutbetalningar och investeringar i framtiden."

Enligt riktlinjen ska en balanskravsutredning upprättas inom ramen för årsredovisningens förvaltningsberättelse. Av denna utredning ska det framgå vilka justeringar av årets resultat som gjorts för att räkna fram dels "Årets resultat efter balanskravsjusteringar", dels "Balanskravsresultat" där hänsyn tagits till eventuell reservering till eller disponering från RUR. En bedömning av balanskravsresultatet utifrån helårsprognosen ska även genomföras i delårsrapportens förvaltningsberättelse. Vidare ska en balanskravsutredning även genomföras inom ramen för budgeten.

Utöver detta har regionstab ekonomi framarbetat en rutin för tillämpning av RUR⁵. Av dokumentet framgår rutinerna för avsättning till RUR, hur beslut om avsättning till eller disponering av RUR ska gå till samt hur redovisning av RUR ska ske.

4.1.4 Övriga rutiner och riktlinjer

Revisorerna har tidigare till regionstyrelsen påtalat behov av en översyn av styrande dokument inom det finansiella området och för god ekonomisk hushållning samt att bereda förslag till riktlinje för förvaltning av medel avsatta för pensionsförpliktelser. Vi har i

⁴ Senast reviderad 2021-03-03.

⁵ Godkänd av ekonomidirektören. Senast reviderad 2021-03-16.

granskningen noterat att fullmäktige sedan den tidigare granskningen beslutat om riktlinjer för förvaltning av medel avsatta för pensionsförpliktelser som en del av riktlinje för finansförvaltning⁶.

Utöver ovan nämnda rutiner och riktlinjer har en rutin för likviditetsplanering⁷ upprättats. Vidare har anvisningar för upprättande av verksamhetsberättelser och verksamhetsplaner/styrkort samt bokslutsansvisningar framarbetats. Av anvisningarna för verksamhetsplan/styrkort framgår att fokus i verksamhetsplanen/styrkortet bör ligga på vad (mått) nämnden ska åstadkomma utifrån beslutad regionplan och hur (genom aktiviteter) detta ska uppnås. Vidare förtydligas att måtten och aktiviteterna ska följas upp i delårsrapporter och årsredovisning och att måtten ska följas upp kontinuerligt under året.

4.1.5 Kommentarer och bedömning

De av regionfullmäktiges beslutade riktlinjerna för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv innehåller en uttolkning av vad god ekonomisk hushållning innebär för regionen och riktlinjer för hantering av resultatutjämningsreserven. Det är i linje med förarbetena till kommunallagen. Vi bedömer att regionens riktlinje för god ekonomisk hushållning överensstämmer med vad som krävs enligt förarbetena till kommunallagen, vilka anger att riktlinjerna ska fastslå principer avseende god ekonomisk hushållning gällande det strategiska och mer långsiktiga perspektivet. Av regionens riktlinje framgår däremot inte långsiktiga mått med målvärden avseende god ekonomisk hushållning. Exempelvis resultatnivå, nivå för eget kapital eller soliditet över tid. Enligt förarbetena ska riktlinjerna även konkretisera hur god ekonomisk hushållning ska uppnås, vilket inte heller framgår av riktlinjerna. Vi bedömer att riktlinjen för god ekonomisk hushållning, i linje med förarbetena till kommunallagen, bör kompletteras med mått på lång sikt samt konkretisering av hur god ekonomisk hushållning ska uppnås.

Vi konstaterar att det av regionplanen 2021–2023 framgår en av fullmäktige beslutad inriktning avseende god ekonomisk hushållning. Utifrån regionplanen sträcker sig således regionens finansiella planering tre år framåt i tiden, vilket är i linje med vad lagstiftningen anger. Till inriktningen finns två mätbara övergripande finansiella mått kopplade. De finansiella måtten fastställs och beslutas årligen i regionplanen, dvs. på kort sikt. Vidare framgår målvärden för respektive mått för 2021 och på lång sikt. Vi konstaterar att målvärdena för de båda måtten är de samma på kort och lång sikt i regionplanen. Vi bedömer att det i regionplanen finns mätbara finansiella mått framarbetade avseende god ekonomisk hushållning.

Sammanfattningsvis bedömer vi att riktlinjerna för god ekonomisk hushållning bör ha ett långsiktigt perspektiv med tillhörande mått avseende god ekonomisk hushållning för att sedan i regionplanen konkretiseras i ett kortsiktigt perspektiv med tillhörande mått.

Vi bedömer att regionstyrelsen, utöver ovan nämnda styrdokument och riktlinjer, har dokumenterade processer och rutiner för den strategiska finansiella planeringen, exempelvis rutiner och riktlinjer avseende finansförvaltning och likviditetsplanering. Utifrån styrmodellen för Region Kalmar län, som framgår i regionplanen 2021–2023, gör vi bedömningen att ovan beskrivna styrande dokumenten har ett inbördes samband som

⁶ Beslutad av landstingsfullmäktige 2013-09-25. Senast reviderad 2021-03-03.

⁷ Godkänd av ekonomidirektören 2020-11-18.

säkerställer en sammanhållen ekonomisk styrning. Om riktlinjerna för god ekonomisk hushållning kompletteras med ett långsiktigt perspektiv med tillhörande mått bedömer vi att det finns behov av att se över även övriga styrande dokumenten inom området och vid behov uppdatera även dessa för att säkerställa sambandet mellan dem. Vi bedömer att regionen utformat ändamålsenliga anvisningar för upprättande av förvaltningarnas/nämndernas verksamhetsplaner/styrkort samt instruktioner för bokslutsarbetet. Av anvisningarna för verksamhetsplan/styrkort framgår hur mått ska utformas och följas upp.

4.2 Övergripande processer

4.2.1 Ekonomisk planering och uppföljning

4.2.1.1 Regionövergripande nivå

Enligt uppgift ingår prognoser i planeringsunderlaget för kommande års budget. Exempelvis ingick prognoserna för 2019 i planeringsunderlaget för budget 2020 eftersom resultatet för 2019 inte var färdigställt när budgetprocessen för 2020 inleddes. Regionstyrelsen följer enligt uppgift bland annat SBC:s befolkningsprognoser och SKR:s skatteunderlagsprognoser i syfte att skapa långsiktighet i verksamheten och planeringen. Vidare nyttjas statistik från *Fakta om Kalmar län* på regionens hemsida samt kunskapsunderlaget.

Regionstab ekonomi tillhandahåller en tidsplan avseende månads- och delårsrapporter samt årsbokslut som förvaltningarna har att följa. Den löpande ekonomiska uppföljningen inom Region Kalmar län består dels av månadsrapporter, dels av delårsrapporter. Regionstyrelsen och nämnderna upprättar månadsrapporter i mars, juli och oktober. Nämndernas månadsrapporter överlämnas till regionstyrelsen för information och eventuella åtgärdande. Regionstyrelsen och nämnderna upprättar en delårsrapport per april månad, som rapporteras till regionstyrelsen, samt en delårsrapport per augusti månad, som rapporteras till regionstyrelsen och regionfullmäktige. En regionövergripande delårsrapport per april månad upprättades dock inte under 2020 på grund av pandemin. Slutligen lämnar regionstyrelsen och nämnderna en årsredovisning till fullmäktige.

Inför 2021 har målstyrningsarbetet inom Region Kalmar län förändrats utifrån att regionplanen 2021–2023 omfattar både långsiktiga och kortsiktiga målvärden för de verksamhetsmässiga och finansiella måtten som är beslutade av fullmäktige. Innan 2021 sattes bara ett målvärde för respektive mått, av mer långsiktig visionär karaktär. I regionplanen 2021–2023 motsvarar de långsiktiga målvärdena de tidigare målvärdena av mer visionär karaktär och dessa har kompletterats med kortsiktiga målvärden för 2021. Således kommer uppföljning av de kortsiktiga målvärdena att redovisas till regionstyrelsen för första gången i delårsrapporten per april månad 2021.

4.2.1.2 Regionstyrelsen/hälso- och sjukvårdsförvaltningen

Inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen följs det ekonomiska utfallet upp månadsvis. Under 2021 har uppföljningen utökats med en mer strukturerad uppföljning med sjuk-

husen utifrån förvaltningens nya budgetmodell (se avsnitt 4.4.2.2). Inom ramen för uppföljningen lyfter sjukhusen enligt uppgift fram kliniker som uppvisar avvikelser och rapporterar vilka åtgärder som planeras vidtas alternativt vilka diskussioner som förs inom klinikledningen kring hur situationen ska lösas på lång sikt. Tidigare genomfördes uppföljning med sjukhusen enbart varannan eller var tredje månad.

Under 2020 infördes automatiserade verksamhetsrapporter inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen, vilket innebär att samtliga chefer månatligen får en rapport avseende utfall dagen efter ekonomin har stängts. Inom ramen för uppföljningen separeras Covid-relaterade kostnader och analys av kostnader kopplade till externt inhyrd personal genomförs.

Verksamhetsnivå – sjukhusen och diagnostiskt centrum

Regelbundna uppföljningar avseende ekonomi genomförs enligt uppgift för samtliga sjukhus samt diagnostiskt centrum, exempelvis avstämningar med sjukhusets ekonomichef på veckobasis och månatliga möten med controllers för genomgång av enheternas utfall. Om en viss klinik avviker från budget genomförs avstämningar med aktuell klinikchef, ekonomichef och controller. Utöver detta genomförs exempelvis hälso- och sjukvårdsdirektören samt ekonomichefen för hälso- och sjukvårdsförvaltningen månatliga avstämningar med förvaltningsområdescheferna (sjukhuschef och chef för diagnostiskt centrum) och ekonomicheferna för förvaltningsområdena.

Sjukhuscheferna och chefen för diagnostiskt centrum följer kostnadsutvecklingsparametrar på övergripande nivå och kostnadsutveckling kopplat till bemanningsbolag i Stratsys. I Stratsys dokumenteras även egenkontroller, systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) och hållbarhetsarbete. Rena ekonomiska uppföljningar genomförs i Qlikview.

Inom diagnostiskt centrum genomförs utöver månatliga avstämningar med hälso- och sjukvårdsförvaltningen ledningsmöten varannan vecka med genomgång av ekonomiskt utfall, prognos och bemanning. En gång i halvåret genomförs djupanalys på basenivå avseende ekonomi, HR och miljö. Vid avvikelser från bemanningsplanen genomförs kompletterande uppföljningsmöten.

4.2.1.3 Kollektivtrafiknämnden/Kalmar länstrafik

Ekonomisk uppföljning genomförs månatligen och rapporteras enligt uppgift till nämnden vid varje nämndssammanträde. Trafikdirektören och/eller ekonomichefen diskuterar det ekonomiska utfallet med ekonomidirektören varje månad. Enligt ekonomichefen följs god ekonomisk hushållning upp både inom ramen för månadsrapporterna och delårsrapporten. Verksamhetsmått följs upp i samband med delårsrapporterna i april och augusti. Utöver detta följs verksamhetsmått upp i varierande intervall beroende på vilket verksamhetsmått som avses. Exempelvis följs kundnöjdheten upp varje månad. Uppföljningen av verksamhetsmått rapporteras enligt uppgift till nämnden månatligen. Under 2020 har trafikdirektören enligt intervjuerna kallats till regionstyrelsens arbetsutskott och budgetberedningen för utökad återrapportering och redovisning av prognoser kopplat till pandemin.

4.2.1.4 Regional utvecklingsnämnden/förvaltningen

Prognoser och rapportering till nämnden genomförs i samband med delårsrapporterna samt månadsrapporterna i mars, juli och oktober. Utöver detta genomför ekonomifunktionen interna ekonomiska avstämningar mellan månadsrapporterna. Verksamhetsmåtten följs upp i samband med delårsboks slutet. Förvaltningschefen rapporterar förvaltningens verksamhetsplan och verksamhetsberättelse till regionstyrelsen. Förvaltningens månads- och delårsrapporter godkänns av nämnden och tillsänds regionstyrelsen för kännedom.

4.2.2 Dialog och samverkan

Regiondirektören genomför verksamhetsdialoger två gånger per år tillsammans med förvaltningarna. Inom ramen för verksamhetsdialogerna förs ett resonemang kring bland annat måloppfyllelse, ekonomiska förutsättningar, handlingsplaner och aktiviteter. I verksamhetsberättelsen framgår ett framtidsavsnitt där förvaltningarna beskriver områden som är av vikt att ta hänsyn till kommande år. Det utgör även en möjlighet för nämnderna att presentera sina idéer om den framtida utvecklingen. Regionstab ekonomi ansvarar för att sammanfatta framtidsavsnitten inför plan- och budgetberedningen.

En samordnare på regionstab ekonomi leder en arbetsgrupp som arbetar med mål och mått. Gruppen bereder förslag inför beslut av kommande års regionplan. Arbetsgruppen följer upp föregående års resultat och ser över hur målvärdena kan justeras utifrån omvärldsbevakning gentemot andra regioner och förändrad lagstiftning inför upprättande av regionplanen. Arbetsgruppen består av en medicinskt ansvarig rådgivare, en analytiker, en epidemiolog och en tjänsteperson som bidrar med ett invånarperspektiv. Samordnaren leder även en arbetsgrupp gällande strategisk målstyrning som arbetar med att bryta ned mål och mått ut i verksamheterna i samarbete med representanter från respektive förvaltning.

Utöver detta sker löpande dialog och samverkan avseende god ekonomisk hushållning och uppföljning inom ramen för diverse olika forum, exempelvis regiondirektörens ledningsgrupp, ekonomichefsgruppen samt verksamhets- och ekonomidialoger. Verksamhetsdialoger genomförs med regiondirektören och ekonomidirektören två gånger om året. Efter verksamhetsdialogerna genomförs ekonomidialoger då förvaltningarnas ekonomifunktion träffar regionstab ekonomi och diskuterar förvaltningens ekonomiska förutsättningar. Utöver detta deltar förvaltningarnas ekonomichefer i övergripande ekonomichefsträffar.

4.2.3 Kommentarer och bedömning

Vi konstaterar att samtliga granskade nämnder följer upp den av fullmäktige beslutade långsiktiga inriktningen för god ekonomisk hushållning inom ramen för månads- och delårsrapporter samt årsredovisning. Uppföljningen av den ekonomiska utvecklingen sker utifrån parametern följsamhet till budget. På en regionövergripande nivå följs inriktningen för god ekonomisk hushållning upp utifrån tillhörande finansiella mått och ekonomiskt utfall inom ramen för delårsrapporter och årsredovisning. Vi bedömer att upp-

följning av god ekonomisk hushållning är en integrerad del av ordinarie uppföljningsprocesser. Utifrån att tjänstepersoner från flera olika nivåer inom regionen deltar i den löpande uppföljningsprocessen, från verksamhetsföreträdare till ekonomidirektör bedömer vi att alla väsentliga delar av organisationen är delaktiga i uppföljningen kopplat till god ekonomisk hushållning.

4.3 Styrning och åtgärder för att uppnå god ekonomisk hushållning samt hantering av avvikelser

4.3.1 Regionstyrelsen

4.3.1.1 Styrning avseende god ekonomisk hushållning

I samband med sparpaket som infördes för dåvarande landstinget under 2003–2004 framarbetades de två övergripande finansiella måtten avseende god ekonomisk hushållning och grunderna gällande resultatutjämningsreserven implementerades. Måttet gällande att resultatet respektive år ska uppgå till en viss procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämnung har justerats från tre till två procent men utöver denna förändring är de ursprungliga finansiella måtten fortfarande aktuella vid tidpunkten för granskningen.

Enligt regionstyrelsens presidium utövas regionstyrelsens uppsiktsplikt genom den inledande delen av regionstyrelsens sammanträden då fullmäktiges samtliga långsiktiga inriktningar följs upp utifrån varsin rubrik på agendan, vilket framgår av protokollen. Inom ramen för uppföljningen föredrar ekonomidirektören information kopplat till god ekonomisk hushållning, oftast i form av en prognos, samt delger styrelsen månads- och delårsrapporter samt årsredovisning. Av genomförd protokollgranskning av regionstyrelsens protokoll 2019–2020 framgår att ekonomidirektören genomfört föredragningar avseende det ekonomiska läget vid fyra tillfällen under 2019 och vid sex tillfällen under 2020. Enligt ekonomidirektören har föredragning för regionstyrelsen skett vid sex tillfällen även under 2019.

4.3.1.2 Hantering av avvikelser

Innan styrelsen tar ställning till månadsrapporter och delårsrapporter ska enligt regionplanen avvikelser i förhållande till budget och mål skriftligen förklaras av berörd nämnd. Detta är ett led i regionstyrelsens uppsiktsplikt. I de fall månadsrapporten eller delårsrapporten visar på prognostiserat underskott eller avvikelser i förhållande till budget ska åtgärder vidtas för att nå ett budgeterat resultat. Av den regionövergripande delårsrapporten per augusti 2020 framgår att hälso- och sjukvårdsförvaltningen prognostiserade ett negativt resultat på minus 295,4 mnkr jämfört med budget 2020. Även Kalmar länstrafik prognostiserade en negativ avvikelse på minus 100,9 mnkr. Vid genomgång av granskade nämnders och styrelsens delårsrapporter per augusti 2020 samt månadsrapporter per oktober 2020 framgår förklaringar till båda förvaltningarnas negativa ekonomiska avvikelser. I hälso- och sjukvårdsförvaltningens delårsrapport och månadsrapport framgår dock inte förslag på åtgärder som ska vidtas för att motverka avvikelserna. Åtgärder för att motverka den negativa avvikelsen framgår av Kalmar länstrafiks månadsrapport men inte av delårsrapporten.

2021-05-26

Vid hantering av delårsboksluten har regionstyrelsen enligt uppgift de senaste åren gett nämnderna i uppdrag att vidta åtgärder för att begränsa kostnadsutvecklingen. Beslutet om åtgärder tas på så vis i oktober och därefter genomförs nästa ekonomiska uppföljning i december då de åtgärder som vidtagits enligt uppgift återrapporteras. Av genomförd protokollgranskning av regionstyrelsens protokoll 2019–2020 kan vi dock konstatera att regionstyrelsen enbart gett ovan nämnda uppdrag till nämnderna under 2020 men inte 2019. Regionstyrelsen hanterade delårsrapporten per augusti 2020 i oktober 2020⁸ och beslutade utifrån resultatet om följande åtgärder:

1. Regionstyrelsen uppdrar åt förvaltningar under regionstyrelsen och nämnder som uppvisar underskott i prognosen efter delårsbokslut till och med augusti 2020 att vidta åtgärder för att begränsa underskottet 2020 och anpassa kostnadsnivån till tilldelade ekonomiska ramar.
2. Regionstyrelsen uppmanar nämnderna och förvaltningarna att ha fortsatt fokus på att uppnå de verksamhetsmässiga målen i regionplanen.

I samband med regionstyrelsens hantering av delårsbokslutet 2019 lämnade regionstyrelsen förslag till fullmäktige att besluta om att regionstyrelsen skulle ge nämnderna ovan beskrivna uppdrag. Fullmäktige beslutade dock enbart att lägga delårsrapporten till handlingarna.

4.3.2 Regionstyrelsen/hälso- och sjukvårdsförvaltningen

4.3.2.1 Styrning avseende god ekonomisk hushållning

Av regionstyrelsens/hälso- och sjukvårdsförvaltningens verksamhetsplan för 2021 framgår att förvaltningen har brutit ned fullmäktiges övergripande inriktning avseende god ekonomisk hushållning till ett av de nämndspecifika målen, att resurserna ska vara anpassade utifrån behov med hänsyn tagen till medicinska prioriteringar. Utifrån den nämndspecifika målsättningen har tre mått framarbetats:

1. Nettokostnadsutveckling
2. Andel basenheter som använder kapacitetsplanering
3. Andel och antal uteblivna, av- och ombokade besök

Till respektive mått har ett målvärde kopplats samt totalt åtta aktiviteter. Målvärden och aktiviteter framgår av bilaga 2.

Sjukhuscheferna gör bedömningen att regionens ambition kring god ekonomisk hushållning är tydlig utifrån inriktningarna som är antagna av regionfullmäktige avseende Sveriges bästa kvalitet, tillgänglighet och attraktiv arbetsgivare. Enligt uppgift syftar även måtten i verksamhetsplanerna på sjukhusnivå till en hållbar hushållning med resurser.

Enligt sjukhuscheferna är kopplingen mellan regionfullmäktiges inriktningar och verksamhetsmåten tydliga utifrån att fullmäktiges inriktningar som framgår av regionplanen

⁸ 2020-10-28 § 194

bryts ned på förvaltningsnivå i Stratsys och sedan anpassas måtten på verksamhetsnivå inom ramen för styrkortet. Det senare sker i dialoger med hälso- och sjukvårdsdirektören samt ekonomichefen för hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Sjukhuscheferna och chef för diagnostiskt centrum lyfter att det finns en flexibilitet att anpassa måtten efter verksamhetens förutsättningar.

4.3.2.2 *Hantering av avvikelser*

Hälso- och sjukvårdsdirektören gör bedömningen att förvaltningens underskott över tid till viss del kan förklaras av att budgeten enbart har räknats upp för de tjänster som förvaltningen historiskt sett har haft budget för. Detta uppges ha lett till att gapet mellan budget och faktiska personalkostnader har ökat eftersom förvaltningen historiskt sett inte haft budget för alla tjänster. Enligt hälso- och sjukvårdsdirektören har regionstyrelsen inte gett förvaltningen direktiv om att inkomma med handlingsplan och åtgärder för att för att säkerställa en budget i balans.

Eftersom hälso- och sjukvårdsförvaltningen har redovisat underskott mot budget under ett antal år pågår ett särskilt arbete utifrån fullmäktiges uppdrag kring 1 procent effektivisering samt att skjuta till budgetmedel över tid. Vid tidpunkten för granskningen har hälso- och sjukvårdsförvaltningen fått budgetmedel tillskjutet vid två tillfällen för att möta underskottet.

I hälso- och sjukvårdsförvaltningens verksamhetsplaner 2016 till 2021 redovisas åtgärder som vidtagits i syfte att motverka underskott och uppnå effektiviseringskravet om 1 procent. Av verksamhetsplanen för 2020 framgår att det inför 2019 framarbetades en detaljerad plan på respektive sjukhus och diagnostiskt centrum i syfte att effektivisera verksamheten med 100 mnkr. Inom ramen för granskningen har vi inte tagit del av planerna som hänvisas till i verksamhetsplanen. Enligt verksamhetsplanen har planerna följts upp kontinuerligt under 2019. Av verksamhetsplanen framgår vidare sex aktiviteter för att uppnå målsättningen om effektivisering under 2020. Aktiviteterna är dock inte prissatta eller tidsatta och det framgår inte vem som ansvarar för genomförande av respektive aktivitet.

Inför 2020 upprättades en handlingsplan inom ramen för 2020 års verksamhetsplan som följts upp under 2020 och som utgör ett långsiktigt arbete som förvaltningen har för avsikt att arbeta med även under 2021. Handlingsplanen består av fem aktiviteter och åtgärder, exempelvis fortsatt arbete med ny modell för verksamhetsplanering (budgetmodell). Under 2021 är planen att gå vidare med att förbereda för en realistisk tilldelning av budget för övriga kostnader. Av verksamhetsplanen för 2021 framgår att förvaltningen har målsättningen att årligen effektivisera verksamheten med 1 procent. För 2021 innebär målsättningen en minskning av budgetunderskottet med 30 mnkr. Fokus under 2021 kommer att ligga på uppföljning av de kliniker som har gått över till den nya budgetmodellen.

Enligt sjukhuscheferna upprättas handlingsplaner för samtliga kliniker som rapporterar avvikelse mot budget. Krav på åtgärder vid avvikelser kan enligt uppgift även komma från förvaltningsledningen. Sjukhuscheferna uppger att det framförallt förekommit målsättningar kring effektivisering gällande personal från bemanningsbolag med krav på upprättande av handlingsplaner.

Vid svårigheter att uppnå de finansiella måtten eller verksamhetsmåtten förs en dialog med hälso- och sjukvårdsdirektören. Intervjuade chefer bedömer att samarbetet med förvaltningsledningen är välfungerande. Intervjuade chefer träffar tillsammans med förvaltningsledningen verksamheterna två gånger per år inom ramen för ett forum benämnt "Kraftsamling" då klinikerna i länet diskuterar verksamhetsfrågor utifrån ett kvalitetsperspektiv.

4.3.2.3 Ny budgetmodell

Hälso- och sjukvårdsförvaltningens uppdrag att arbeta med en ny budgetmodell är beslutat av fullmäktige inom ramen för regionplanen 2019. Den nya budgetmodellen innebär att regionfullmäktige skjuter till medel till hälso- och sjukvårdsförvaltningen i efterhand. I praktiken innebär detta att verksamheterna får en budget utifrån identifierat behov, vilket genererar ett minus inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen, och därefter skjuter fullmäktige till medel i efterhand. Av olika anledningar skjuts enligt hälso- och sjukvårdsdirektören dock inte medel till i den takt som möter det verkliga behovet. Hälso- och sjukvårdsdirektören gör således bedömningen att det kommer dröja ett antal år innan hälso- och sjukvårdsförvaltningen uppvisar ett plus minus noll resultat mot budget avseende personalkostnaderna och ytterligare ett antal år avseende övriga kostnader.

Arbetet med den nya budgetmodellen inleddes med diagnostiskt centrums fyra basenheter som för tredje året i rad har fått en budget utifrån faktiska personalkostnader. Ekonomichefen för hälso- och sjukvårdsförvaltningen gör bedömningen att detta har lett till bättre följsamhet till budget och en mer långsiktig planering. Enligt ekonomichefen för hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns det dock behov av en utbildningsinsats kopplat till den nya budgetmodellen eftersom förvaltningens chefer inte är vana vid den nya typen av budgetstyrning.

Vid tidpunkten för granskningen har majoriteten av förvaltningens verksamheter kartlagts för att identifiera det egentliga budgetbehovet utifrån befintliga personalkostnader. Enligt hälso- och sjukvårdsdirektören kan nuvarande schemalägningsmodell leda till budgetar som eventuellt tar för stor höjd för bemanning. På så vis fick en tidigare avdelningschef således under 2020 i uppdrag att se över schemalägningsmodellen och att bygga samlad kompetens kring schemaläggning. 2021 utgör det första året då budgeten delvis kan följas upp utifrån den nya budgetmodellen. Ett pilotprojekt avseende genomgång av övriga kostnader, inledningsvis inom diagnostiskt centrum, påbörjas under våren 2021.

4.3.3 Kollektivtrafiknämnden/Kalmar länstrafik

4.3.3.1 Styrning avseende god ekonomisk hushållning

Av kollektivtrafiknämndens verksamhetsplan för 2021 framgår att nämnden har brutit ned fullmäktiges övergripande inriktning avseende god ekonomisk hushållning till ett nämndspecifikt mål, att Kalmar länstrafik ska ha en god ekonomisk hushållning. Utifrån den nämndspecifika målsättningen har ett mått framarbetats, att uppnå en självfinansieringsgrad om 50% för den allmänna kollektivtrafiken (tåg och buss samt närtrafik).

Till måttet har ett målvärde kopplats samt en aktivitet. Målvärde och aktivitet framgår av bilaga 2.

Trafikdirektören uppger att fram till 2020 har självfinansieringsgraden legat på 49 till 52 procent. Under 2020 uppnåddes dock inte målet på grund av pandemin och prognosen är att målet inte heller kommer uppnås under 2021 eller 2022 på grund av olika restriktioner. En prognos avseende självfinansieringsgraden har enligt uppgift föredragits för budgetberedningen under april 2020.

Kalmar länstrafik får liksom övriga förvaltningar en årlig rambudget tilldelad och nämnden har ett ekonomiskt ansvar att säkerställa att förvaltningen inte överskrider budgeten. Således står enligt trafikdirektören budgeten för den huvudsakliga styrningen avseende god ekonomisk hushållning på kort sikt. Det långsiktiga perspektivet uppges beaktas genom trafikförsörjningsprogrammet som tar sikte på 2029 och revideras en gång per mandatperiod.

Enligt trafikdirektören är huvuddelen av nämndens budget bunden i avtal med olika trafikföretag. Inom ramen för effektiviseringskravet från fullmäktige genomförs en översyn av avtalen med trafikföretagen och volymen trafik. En minskning av volymen trafik var enligt trafikdirektören inte genomförbar under 2020 eftersom Kalmar länstrafik under pandemin fick direktiv att inte minska volymen, i syfte att bidra till minskad smittspridning.

Vid tidpunkten för granskningen pågår ett omställningsarbete avseende förvaltningens budgetmodell där budgeten fördelas ut till basenheterna i syfte att förbättra uppföljningen och att skapa delaktighet i budgetprocessen. Ekonomiska uppföljningar genomförs varje månad och inom ramen för den nya budgetmodellen kommer basenhetscheferna att delta i rapporteringen. Den nya budgetmodellen införs i och med budgetprocessen inför 2022. Enligt intervjuerna pågår rekrytering av en ny ekonomichef för Kalmar länstrafik som ska arbeta med införandet av den nya budgetmodellen och uppföljningen av effektiviseringskravet.

4.3.3.2 Hantering av avvikelser

Enligt ekonomichefen för Kalmar länstrafik varierar avvikelserna mot budget från år till år, vilket uppges bland annat bero på den allmänna kollektivtrafikens intäktsvariation över tid ställt till kostnader för driften. Enligt uppgift är den linjelagda busstrafiken lättare att förändra då denna kontinuerligt bevakas utifrån bland annat antal passagerare på respektive tur. Förändringar i den linjelagda trafiken görs i samband med tidtabellsskifte. Däremot uppges efterfrågan på färdtjänst och sjukresor vara svårare att hantera. Sedan 2020 finns ett nytt avtal med trafikföretagen som enligt ekonomichefen blev dyrare än planerat. Det finns enligt de intervjuade ett krav på Kalmar länstrafik att minska kostnaderna och att återrapportera resultat av genomförda åtgärder till nämnden.

Nämndens presidium uppger att eftersom nämnden blivit uppmanade av regionledningen att upprätthålla trafiken under pandemin har nämnden inte har ställt krav på åtgärder i samband med uppvisade budgetavvikelser 2020. Exempelvis har nämnden fått direktiv om att köra Covid-fordon, dvs. sjukresor/färdtjänst för personer med konstaterad Covid-19, vilket medför stora merkostnader för nämnden. Nämnden har på så vis inte ställt krav på skriftligt dokumenterade handlingsplaner eller åtgärder. Vidare har

nämnden inte ställt krav på åtgärder kopplat till låg prognostiserad måluppfyllelse gällande verksamhetsmåten under pandemin.

När förvaltningen prognostiserade negativa ekonomiska avvikelser under 2019 genomförde nämnden däremot enligt uppgift dialoger med trafikdirektören kring reducering av linjer. Vidare togs beslut om att inte genomföra planerade investeringar.

4.3.4 Regionala utvecklingsnämnden/förvaltningen

4.3.4.1 Styrning avseende god ekonomisk hushållning

Av regionala utvecklingsnämndens verksamhetsplan för 2021 framgår att nämnden har brutit ned fullmäktiges övergripande inriktning avseende god ekonomisk hushållning till ett nämndspecifikt mål, att nämnden ska upprätthålla god ekonomisk hushållning. Utifrån den nämndspecifika målsättningen har ett mått framarbetats, att budgeten ska hållas. Till måttet har ett målvärde kopplats samt två aktiviteter. Målvärde och aktiviteter framgår av bilaga 2.

Enligt de intervjuade utgår den politiska styrningen avseende god ekonomisk hushållning från regionplanen. Regionala utvecklingsförvaltningen får direktiv kopplade till god ekonomisk hushållning från regionstab ekonomi, exempelvis anvisningar inför månads- och delårsrapporter samt årsbokslut. Information avseende ekonomiprocesser finns även tillgänglig på regionens intranät. I Stratsys finns utöver detta en anvisning till varje rubrik som beskriver vad ekonomifunktionen ska fokusera på. Ekonomichefen gör bedömningen att dialogen med regionstab ekonomi avseende de övergripande ekonomiprocesserna är välfungerande. Utöver detta förs dialoger avseende god ekonomisk hushållning enligt uppgift framförallt inom regiondirektörens ledningsgrupp och inom ekonomichefsgruppen.

På grund av att förvaltningen tillskapades 2019 undantogs förvaltningen från krav på upprättande av handlingsplaner utifrån fullmäktiges effektiviseringskrav på 1 procent. Däremot har förvaltningen omfattats av effektiviseringskravet sedan 2019 och har fått beskriva hur förvaltningen arbetar med att skapa en kostnadseffektiv verksamhet i Stratsys.

4.3.4.2 Hantering av avvikelser

Sedan förvaltningen tillskapades har enbart prognosen i april 2020 visat en negativ budgetavvikelse. Avvikelsen berodde på pandemins effekt på statsbidragen till folkhögskolorna och eventuellt uteblivna intäkter till folkhögskolorna. Nämnden har inte ställt krav på upprättande av handlingsplaner utifrån den negativa prognosen på grund av de exceptionella omständigheterna kopplat till pandemin. Avseende verksamhetsmåten har den största utmaningen under 2020 varit folkhögskolornas resultat i samband med distansundervisning.

4.3.5 Kommentarer och bedömning

Vi noterar att det av regionplanen för 2021–2023 framgår att innan styrelsen tar ställning till månads- och delårsrapporter skall förvaltningarna skriftligen förklara avvikelser i förhållande till budget och mått. Detta i linje med regionstyrelsens uppsiktsplikt. Vidare

2021-05-26

framgår att i de fallen månads- eller delårsrapporten visar på ett prognostiserat underskott eller avvikelser i förhållande till budget ska åtgärder vidtas för att nå budgeterat resultat. Vi noterar att i granskade månads- och delårsrapporter för hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt Kalmar länstrafik framgår förklaring till uppvisade negativa avvikelser mot budget men inte förslag på åtgärder som ska vidtas för att motverka avvikelserna. Av regionplanen för 2021–2023 framgår vidare inte krav på att åtgärder och handlingsplaner ska redovisas skriftligen till regionstyrelsen vid uppvisade avvikelser mot budget. Således bedömer vi att skrivningen bör uppdateras avseende krav på skriftliga åtgärder och handlingsplaner, i syfte att stärka regionstyrelsens uppsikt över nämnderna.

Vi konstaterar att regionstyrelsen utifrån sin uppsiktsplikt inte tagit initiativ till dialog med nämnder som uppvisar svårigheter att bedriva en verksamhet som når måtten för god ekonomisk hushållning, utöver den löpande dialog som sker inom ramen för exempelvis regiondirektörens ledningsgrupp, ekonomichefgruppen samt verksamhets- och ekonomidialoger. Regionstyrelsen tar däremot utifrån uppsiktsplikten löpande del av resultatanalyser och kontroller som visar hur ekonomi, prestation och kvalitet utvecklas mot måtten i form av månads- och delårsrapporter samt årsredovisning inom ramen för den årliga verksamhetsuppföljningsprocessen.

Vår sammantagna bedömning är att regionstyrelsens uppsikt över övriga nämnder, i syfte att skapa en uppfattning kring huruvida den långsiktiga inriktningen avseende god ekonomisk hushållning uppnås, inte är fullt tillräcklig och således bör stärkas.

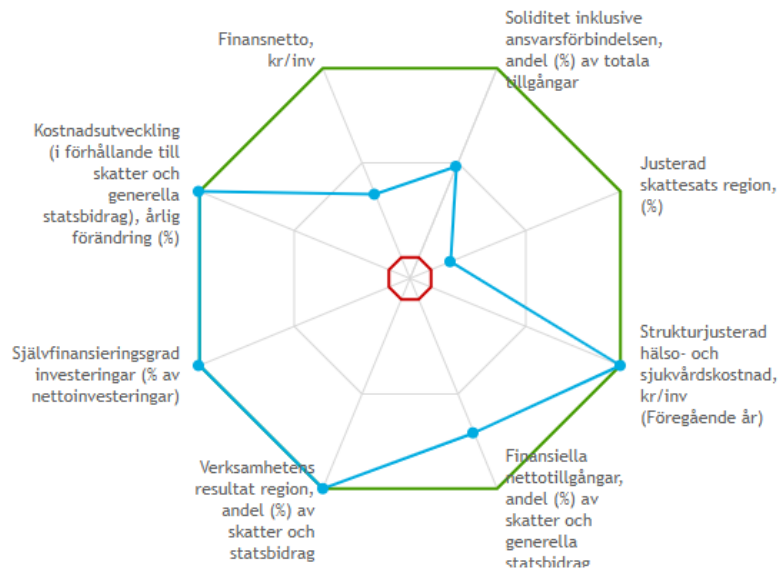
Av genomförd granskning framgår att samtliga granskade nämnder och regionstyrelsen har brutit ned den av fullmäktige beslutade övergripande inriktningen om god ekonomisk hushållning i nämndspecifika mål, mått, målvärden och aktiviteter, vilket vi bedömer utgör grunden i den finansiella målstyrningen inom Region Kalmar län. Vi konstaterar dock att granskade nämnder och regionstyrelsen inte ställer krav på skriftligt dokumenterade åtgärder och handlingsplaner vid uppvisande av avvikelser mot budget eller beslutade mått. Således bedömer vi att regionstyrelsen och nämnderna bör kräva dokumenterade handlingsplaner/åtgärder samt återrapportering vid uppvisade negativa avvikelser mot budget eller beslutade mått i samband med delårsbokslut. Beslut om återrapportering av resultat av genomförda åtgärder bör tidsättas.

Avseende den nya budgetmodellen inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen bedömer vi att det är av vikt att regionen identifierar och hanterar de risker som följer med införandet av en sådan modell, bland annat risken för en ökad kostnadsutveckling mot bakgrund av utökade budgetramar.

Vi bedömer att regionstyrelsen delvis utövar en tillräcklig styrning över den kort- och långsiktiga finansiella planeringen. Detta utifrån att formella delar så som styrdokument och riktlinjer kopplade till budget-, bokslut- och uppföljningsprocessen finns upprättade. Vi bedömer dock att avsaknaden av krav på dokumenterade handlingsplaner/åtgärder vid uppvisade avvikelser mot budget och beslutade mått försvårar styrningen. Vi bedömer att regionstyrelsens styrning över den finansiella planeringen kan stärkas och utvecklas.

4.4 Region Kalmar läns ekonomiska resultat

Regionens ekonomiska läge kan beskrivas med hjälp av nedanstående spindeldiagram som avser 2020.⁹ Den gröna linjen representerar de regionerna som ligger "bäst" till för respektive nyckeltal i hela Sverige medan den röda linjen representerar de regioner som ligger "sämst" till. Region Kalmar län representeras av den blå linjen.



Av årsredovisningen för 2020 framgår att Region Kalmar län redovisar ett resultat på 359 mnkr för 2020, vilket utgör ett positivt resultat om 157 mnkr jämfört med budget och motsvarar 4,2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. I och med detta uppfylls det finansiella resultatmålet att resultatet ska uppgå till minst 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. Vidare framgår av årsredovisningen att Region Kalmar län finansierar investeringarna med egna medel utan extern upplåning. Det innebär att även det finansiella målet att investeringarna ska finansieras utan extern upplåning uppnås.

I jämförelse med 2019, då resultatet var 170 mnkr eller 2,2 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag och utjämning, har resultatet för 2020 förbättrats med 189 mnkr. Balanskravsresultatet uppgick år 2019 till -11,1 mnkr och uppnåddes därmed inte. År 2018 redovisade Region Kalmar län ett negativt resultat om 246 mnkr (balanskravsresultatet uppgick till -91,9 mnkr) och därmed uppnåddes inte fullmäktiges mått om att respektive årsresultat ska uppgå till minst 2 % av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.

En sammanfattning av måluppfyllelsen avseende de övergripande finansiella målsättningarna samt det årliga resultatet framgår i tabellen nedan. Av bilaga 1 framgår vilka

⁹ Preliminära siffror för år 2020 från www.kolada.se

ekonomiska resultat som har uppnåtts de senaste fem åren för styrelsen och nämnderna och dess förvaltningar.

	2016	2017	2018	2019	2020
Årets resultat (mnkr)	82	187	-95	170	359
Årets balanskravsresultat (mnkr)	78	147	-92	-11	324
Årets resultat i förhållande till skatteintäkter, generella bidrag och utjämning (%)	1,2	2,5	-1,3	2,2	4,2
Sker finansiering av investeringar med egna medel?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Balanskravsresultatet uppgick till -91,9 mnkr år 2018 och även 2019 redovisades ett negativt balanskravsresultat på -11,1 mnkr. Vid uppvisande av ett negativt resultat ska återställande ske inom de tre nästkommande åren samt att beslut om en åtgärdsplan ska fattas (KL 11 kap. § 12). Av förvaltningsberättelsen ska framgå upplysningar om när och på vilket sätt regionen avser att göra en reglering av ett negativt resultat. Enligt förvaltningsberättelsen 2018 avsåg Region Kalmar län att ”reglera det negativa balanskravsresultatet 2018 i kommande regionplaner”. Av förvaltningsberättelsen 2019 framgick att ”reglering av det ackumulerade underskottet på totalt 103 mnkr ryms inom av Regionfullmäktige beslutat resultat i budget 2020”.

Förutom tandvårdsförvaltningen tar inte nämnder, styrelsen och förvaltningar med sig över/underskott mellan åren. Tandvårdsförvaltningen tar enligt uppgift med sig över/underskott in i nästkommande verksamhetsår eftersom verksamheten ska bedrivas på ett konkurrensneutralt sätt och upprätta en transparent redovisning utifrån bestämmelserna i Lag (2005:590) om insyn i finansiella förbindelser.

4.4.1 Kommentarer och bedömning

Vi kan konstatera att Region Kalmar län år 2020 var bland de regionerna i Sverige som låg bäst till avseende på fyra av de åtta nyckeltalen som redovisas ovan. Det gäller kostnadsutveckling, självfinansieringsgrad investeringar, verksamhetens resultat i förhållande till skatter och bidrag samt strukturerade hälso- och sjukvårdskostnader.

Vi konstaterar att Region Kalmar ligger bland de bättre i landet gällande soliditet och finansiella nettotillgångar. Avseende skattesats har Region Kalmar hög skattesats i jämförelsen med övriga regioner. Den samlade bilden är emellertid att Region Kalmar utifrån 2020 års ekonomiska läge har ett förhållandevis stabilt ekonomiskt utgångsläge.

Vi har i förvaltningsberättelsen inte kunna finna upplysningar om när eller på vilket sätt regionen avsåg att göra en reglering av det negativa resultat som påvisades år 2018. Vi kan ej heller finna att det i enlighet med kommunallagen beslutats om någon åtgärdsplan med anledning av de negativa balanskravsresultaten 2018 och 2019. Enligt förvaltningsberättelsen i 2018 års årsredovisning avsåg Region Kalmar län att ”reglera det negativa balanskravsresultatet 2018 i kommande regionplaner”. I nästkommande reg-

ionplan saknas emellertid beskrivning av eller kommentarer om återställande av balanskravsresultatet. Däremot återställdes det negativa resultatet vid nästkommande årsbokslut.

4.5 Beredskap för kommande finansiella åtaganden

För att ha en beredskap för kommande finansiella åtaganden tas enligt intervjuade verksamhetsföreträdare bland annat hänsyn till pensionsåtagandet, vilka investeringar som måste genomföras, hur den demografiska utvecklingen ser ut, skatteunderlagsprognoser samt långtidsprognoser från SKR.

De investeringsplaner som finns sträcker sig tio år framåt i tiden och grundar sig enligt uppgift bland annat på den framarbetade lokalförsörjningsplanen. När det gäller större investeringar så som röntgen- och laboratorieutrustning finns långsiktiga planer för åter- och nyinvestering. Investeringsplanerna är dock inte politiskt beslutade. De investeringar som beslutats framgår av regionplanen och sträcker sig därmed tre år framåt i tiden. Inom investeringsverksamheten beaktas även investeringar i bredbandsutbyggnad och i immateriella tillgångar (exempelvis utbyggnad Cosmic, biljettsystemet i kollektivtrafik). Underlag samt prognos på kommande avskrivningar erhålls från basenhetschef för regionfastigheter eller från ekonom på regionfastigheter. Region Kalmar län planerar och genomför omfattande investeringar vad gäller både ny-, till- och ombyggnationer. Av regionplanen framgår att "Det ekonomiska resultatet ska vara tillräckligt stort för att klara pensionsutbetalningar, investeringar och kompetensförsörjning i framtiden". Dock framgår det inte hur stort det ekonomiska resultatet måste uppgå till för att klara åtagandena.

Kunskapsunderlaget – fakta om Kalmar län som sträcker sig fram till 2070 används enligt verksamhetsföreträdare som underlag för den finansiella planeringen. I regionplanen och för beräkning av skatteunderlaget används SKR:s befolknings- och demografi-prognos. SKR prognostiserar fram till 2070 en lägre befolkningsökningstakt. För Kalmar län uppgår den årliga befolkningsökningen till ca 0,1 procent, att jämföra med tidigare 0,4–0,5 procent. Denna minskning kommer enligt verksamhetsföreträdare att påverka regionen marginellt.

För pensionsberäkningar använder Region Kalmar län sig av Skandia som pensionsadministratör. Regionen får tre gånger per år pensionsberäkningar av Skandia som sträcker sig över en femårsperiod. Region Kalmar län är delägare i Kalmar läns Pensionskapitalförvaltning AB (KLP) som har till uppgift att förvalta länets kommuner och Region Kalmar läns avsättningar för pensionsändamål. Kapitalavsättningar ska i första hand vara avsedda att täcka kommande förpliktelser att utbetala tjänstepensioner. Sedan starten har regionen överfört ca 637 mkr och värdet var per 31 december 2019 ca 2 118 mkr.

Likviditetsprognos/kassaflödesanalys tas enligt *Rutin för likviditetsplanering* fram fyra gånger per år i samband med de två delårsboksluten (femårsprognos), årsbokslutet (tioårsprognos) samt inför kommande års budgetprocess (treårsprognoser). Vid likviditetsplanering/prognostisering tas hänsyn till de planeringsförutsättningar som SKR presenterar under året, pensionsprognoser som Skandia levererar, fastighetsinvesteringar baserat på den plan som Regionfastigheter tagit fram, reinvesteringar, förändringar i

långfristiga fordringar etc. Om nya lån skulle tas skulle även dessa ingå i finansieringsverksamheten. Dock har Region Kalmar län hittills finansierat sina investeringar utan extern upplåning och denna post är för närvarande inte aktuell.

Fram till år 2025 prognostiseras likvidpåverkan för pensioner till 2,6 mnkr. De finansiella placeringarna avseende pensionsmedel uppgick 2020 till 2,2 mnkr. Av tidigare genomförd granskning avseende finansiell planering framgick att den finansiella intäkten från KLP inte ger upphov till motsvarande likviditetstillskott, varför pensionsbetalningar måste mötas med likvida medel från skatteintäkter och motsvarande.¹⁰ Kassalikviditeten tenderar enligt regionplanen att minska under innevarande planperiod, från 538 mnkr år 2021 till 25 mnkr år 2023.

Skatteunderlagsprognosen är en väsentlig parameter i den långsiktiga planeringen. Region Kalmar län använder sig av SKR:s modell, vilken sträcker sig över en åttaårsperiod och korrigeras löpande under året i samband med att SKR presenterar nya prognoser. Till budgetberedningen presenteras bland annat skatteunderlagsprognos, skatteunderlagstillväxt, lönesumma och arbetade timmar ur ett treårsperspektiv.

Resultatutjämningsreserven (RUR) som för Region Kalmar län uppgår till 332 mnkr kan enligt verksamhetsföreträdare ses som en beredskap för de finansiella åtagandena. Dock får RUR enbart användas inom givna ramar. Att skatten höjdes 2019 lyfts av företrädare för verksamheten som en beredskap för framtiden.

4.5.1 Kommentarer och bedömning

För att möta kommande finansiella åtaganden och för att inte urholka ekonomin och förflytta bördan till nästkommande generationer är det av stor vikt att ha god kontroll över likviditetsprognoserna/kassaflödesanalyserna, pensionsåtagandet, ny- och reinvesteringar, arbetade timmar, hur skatteunderlaget utvecklas etc. Skatteunderlagsutvecklingen är starkt sammankopplat med befolkning- och demografisk utveckling varför även denna är central för att ha en god kontroll över kommande finansiella åtaganden.

Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av underlag så som pensionsberäkning, skatteunderlagsprognoser, likviditet samt investeringsplaner. Däremot har vi i huvudsak inte tagit del av några beräkningar och analyser av vilka resultat som på sikt måste uppnås, kopplat till investeringar, pensionsåtagandet, skatteunderlag etc., för att klara av att säkra en ekonomisk stabilitet som inte urholkar ekonomin och därmed bibehålla en god ekonomisk hushållning. Vår bedömning är därför att vi inte kan uttala oss om regionens mål (resultat om 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning samt att investeringar ska finansieras utan extern upplåning) för en hållbar ekonomi på lång sikt är tillräcklig. Vi bedömer att det behöver tas fram beräkningar på vilka resultatnivåer som krävs på lång sikt för att säkra en ekonomisk hushållning.

Vi kan peka på indikatorer så som likviditet och resultatuppfyllelse som skulle kunna vara orosmoln ut ett långsiktigt perspektiv. I Regionplanen prognostiseras år 2023 ett resultat på 1 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning (att jämföra med målet om 2 procent). Kassalikviditeten tenderar att minska under innevarande planperiod från 538 mnkr år 2021 till 25 mnkr år 2023. Om regionen uppvisar mindre

¹⁰ Granskning av finansförvaltningen, daterad 2020-05-13

goda resultat och en fallande likviditet inom kassalikviditetsförvaltningen skulle det kunna finnas en risk för likviditetsbrist, att investeringar kan behöva lånefinansieras samt att regionen inte klarar pensionsåtagandet likvidmässigt och/eller resultatmässigt. Det skulle i förlängningen kunna leda till att god ekonomisk hushållning inte uppnås.

Resultatutjämningsreserven och kapitalet i Kalmar läns Pensionskapitalförvaltning AB utgör en beredskap för regionen. Hur beredskapen förhåller sig till regionens framtida utmaningar och vad som i övrigt krävs för att åstadkomma en god ekonomisk hushållning på långt sikt framgår inte av regionens beslutsunderlag. Det budgeterade resultatet enligt regionplanen för 2021–2023 uppgår till 208 mnkr, 178 mnkr och 96 mnkr vilket innebär att det finansiella målet om att resultatet respektive år ska uppgå till minst 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning nås för 2021 och 2022 men inte för år 2023.

Ett mål om procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning påverkas kan generellt vara ett adekvat mål men påverkas i hög grad av svängningarna på den finansiella marknaden och bör därmed kompletteras med exempelvis resultat för verksamheten och balanskravsresultat.

5 Slutsats och rekommendationer

KPMG har av Region Kalmar läns revisorer fått i uppdrag att granska huruvida Region Kalmar län har en ändamålsenlig styrning i syfte att uppnå en god ekonomisk hushållning. Det övergripande syftet med granskningen är att fastställa om regionens mål är tillräckliga både på kort sikt och på längre sikt för ekonomisk stabilitet. Vidare syftar granskningen till att undersöka huruvida regionstyrelsen i Region Kalmar län har en ändamålsenlig ekonomisk styrning i syfte att kunna upprätthålla en ekonomi i balans/uppnå en god ekonomisk hushållning.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och uppställda revisionskriterier är att regionen saknar samlade underlag och analyser för att ta ställning till om regionens mål är tillräckliga både på kort sikt och på längre sikt för ekonomisk stabilitet.

För att säkerställa att regionen upprätthåller en ekonomisk stabilitet som inte urholkar ekonomin och därmed bibehålla en god ekonomisk hushållning krävs beräkningar avseende exempelvis vilka resultat som på sikt måste uppnås för att kunna klara av bland annat kommande investeringar och pensionsåtagande. Granskningen har visat att regionen i huvudsak inte genomfört någon sådan analys som grund för de mål som sätts upp i riktlinjerna och regionplanen. Vår bedömning är därför att vi inte kan uttala oss om regionens mål för en hållbar ekonomi på lång sikt är tillräckliga. Dock kan vi i vår granskning peka på indikatorer så som likviditet och resultatuppfyllelse som skulle kunna vara orosmoln ur ett långsiktigt perspektiv. För kommande åren 2021–2022 är dock vår bedömning, utifrån fastslagen regionplan, att god ekonomisk hushållning kan uppnås. Däremot kommer resultatet målet om minst 2 % av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning inte uppnås år 2023. Detta enligt det budgeterade resultatet i regionplanen 2021–2023.

Regionens riktlinjer för god ekonomisk hushållning bör ha ett långsiktigt perspektiv med tillhörande mått och målvärden avseende god ekonomisk hushållning för att sedan i

2021-05-26

regionplanen konkretiseras i ett kortsiktigt perspektiv med tillhörande mått och målvärden. Befintliga riktlinjer fastslår långsiktiga principer avseende god ekonomisk hushållning, dock framgår av riktlinjerna inte långsiktiga mått för exempelvis resultatnivå, nivå för eget kapital eller soliditet över tid. Vidare konkretiseras inte i riktlinjen hur god ekonomisk hushållning ska uppnås, vilket förarbetena till kommunallagen stipulerar ska framgå. Av regionplanen, som sträcker sig över tre år, framgår däremot mätbara övergripande finansiella mått på kort sikt. Vi noterar att långsiktiga mått fastställts av fullmäktige, dock inte i riktlinjen vilket kommunallagen och dess förarbeten stipulerar ska göras, utan i regionplanen.

Genomförd granskning visar att regionstyrelsen utövar ekonomisk styrning över nämnderna i syfte att säkerställa en ekonomi i balans dels genom de styrdokument och riktlinjer som upprättats i syfte att orientera nämnderna i olika övergripande ekonomiprocesser, dels genom löpande dialoger med förvaltningsrepresentanter inom ramen för olika forum. Vidare kan vi konstatera att regionstyrelsen i samband med hanteringen av delårsbokslutet 2020 visade prov på ändamålsenlig ekonomistyrning genom att uppdraga till de nämnder som uppvisade prognostiserade underskott mot budget att vidta åtgärder för att begränsa underskottet och anpassa kostnadsnivån till tilldelade ekonomiska ramar på helåret 2020. Dock ställde regionstyrelsen inte krav på att nämnderna som uppvisade prognostiserade underskott skulle återrapportera dokumenterade handlingsplaner med åtgärder för att uppnå budget i balans. Vi noterar även att motsvarande uppdrag inte gavs till nämnderna som uppvisade prognostiserade avvikelser mot budget i samband med delårsbokslutet 2019. Vi bedömer att regionstyrelsen kan stärka den ekonomiska styrningen i denna aspekt och gör således bedömningen att regionstyrelsen i region Kalmar län inte har en fullt ändamålsenlig ekonomisk styrning för att kunna upprätthålla en ekonomi i balans/god ekonomisk hushållning.

5.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi:

- Att regionstyrelsen säkerställer att underlag och analyser tas fram avseende vilka resultatnivåer som krävs över tid (lång sikt) för att säkerställa en långsiktigt god ekonomisk hushållning.
- Att regionstyrelsen kompletterar riktlinjen för god ekonomisk hushållning med mått med målvärden på lång sikt samt konkretisering av hur god ekonomisk hushållning ska uppnås.
- Att regionstyrelsen utvecklar sin uppsikt genom att ställa krav på skriftliga åtgärder och handlingsplaner samt återrapportering vid uppvisade avvikelser mot budget, i syfte att stärka sin uppsikt över nämnderna.
- Att regionstyrelsen och nämnderna från förvaltningarna bör kräva dokumenterade handlingsplaner/åtgärder samt återrapportering vid uppvisade negativa avvikelser mot budget eller beslutade mått.



Region Kalmar län
Granskning av god ekonomisk hushållning

2021-05-26

Datum som ovan

KPMG AB

Camilla Strömbäck
Certifierad kommunal revisor

Frida Starbrant
Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.



Region Kalmar län
Granskning av god ekonomisk hushållning

2021-05-26

6 Bilagor

Bilaga 1

	Avvikelse från budget					Avvikelse vid delårsrapport per aug		
	2016	2017	2018	2019	2020	2018-08	2019-08	2020-08
Regionstyrelsen som driftsnämnd								
Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen			-343,5	-325,8	-299,1		-329,6	-295,4
Primärvårdsförvaltningen			-45,0	-48,2	-12,8		-42,4	-18,4
Psykiatriförvaltningen			8,5	-0,1	23,3		-3,2	4,9
Folktandvården			-3,8	0,3	0,0		-2,0	-18,6
IT-förvaltningen			-1,1	0,3	0,8		0,0	6,0
Regionservice			-4,1	0,2	-109,8		-4,0	-84,1
Centralt administrerad verksamhet			27,7	9,7	-3,2		18,4	0,0
<i>varav</i>								
- Regiondirektörens stab			11,5	17,3	23,2		14,4	24,3
- Förtroendevalda			-1,4	0,6	4,0		-0,8	2,4
- Beställd vård			9,7	-5,2	-30,0		4,7	-26,8
- Övrigt			7,8	-3,0	-0,5		0,1	0,1
Regionrevisionen			1,6	0,7	0,3		1,4	0,3
Summa			-359,8	-362,9	-400,6		-361,4	-405,3
Landstinget Kalmars förvaltningar								
Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen	-189,3	-198,6				-269,5		
Primärvårdsförvaltningen	-29,1	-42,0				-42		
Psykiatriförvaltningen	-13,3	-6,0				-8,4		



Region Kalmar län

Granskning av god ekonomisk hushållning

2021-05-26

Folktekniska förbundet	6,2	-5,0				-3		
Bildnings- och kulturförvaltningen	2,8	2,3				0		
Kalmar länstrafik	2,1	0,5				0		
IT-förvaltningen	-4,3	-5,9				0		
Landstingsservice	-8,1	3,7				-14,5		
Centralt administrerad verksamhet	26,0	25,4				21,7		
<i>varav</i>								
-Landstingsdirektörens stab	21,4	19,6				17,4		
-Förtroendevalda	-0,1	0,2				0		
-Beställd vård	-9,6	-3,9				-2,8		
-Övrigt	14,3	9,5				7,1		
Landstingsrevisionen	1,1	2,1				1,1		
Summa	-205,9	-223,5				-314,6		
Regionala utvecklingsnämnden								
Regional utvecklingsförvaltning	0,0	0,0	1,5	4,6	4,3	0,0	0,0	0,0
Summa	0,0	0,0	1,5	4,6	4,3	0,0	0,0	0,0
Kollektivtrafiknämnden								
Kalmar länstrafik	0,0	0,0	0,2	-2,9	-122,3	0,0	0,0	-100,9
Summa	0,0	0,0	0,2	-2,9	-122,3	0,0	0,0	-100,9
Summa nämnder/styrelse samt Landstinget	-205,9	-223,5	-358,1	-361,2	-518,6	-314,6	-361,4	-506,2
Finansiering	182,7	265,3	128,8	409,4	675,8	163,5	208,4	523,9
Totalt för Region Kalmar Län/Landstinget	-23,2	41,8	-229,3	48,2	157,2	-151,1	-153,0	17,7



Region Kalmar län
Granskning av god ekonomisk hushållning

2021-05-26

Bilaga 2

Fullmäktiges inriktning	Nämnd/förvaltning	Nämndspecifikt mål	Mått	Målvärde	Aktiviteter
God ekonomisk hushållning	Regionstyrelsen/hälso- och sjukvårdsförvaltningen	Våra resurser ska vara anpassade utifrån behov med hänsyn tagen till medicinska prioriteringar	Nettokostnadsutveckling (extern och intern exklusive köpt vård och läkemedel)	1,9 %	<ul style="list-style-type: none"> - Utveckla KPP som mått på resurseffektivitet och dess användning - Fortsätta arbetet med modell för verksamhetsplanering och budgetering - Uppföljning av ny modell för personalbudget - Prioritera och följa upp investeringar - Kontinuerligt följa upp internkontrollplanen för 2021 - Utveckla ändamålsenliga rapporter och möjlighet till datafångst för chefer - Planera och följa upp uppskjuten vård - Utveckla gemensam modell för stöd till produktionsplanering
			Andel basenheter som använder kapacitetsplanering	Under utveckling	
			Andel och antal uteblivna, av- och ombokade besök	10 %	
	Kollektivtrafiknämnd/Kalmar länstrafik	Kalmar länstrafik ska ha en god ekonomisk hushållning	Att uppnå en självfinansieringsgrad om 50% för den allmänna kollektivtrafiken (tåg och buss samt närtrafik)	50 %	<ul style="list-style-type: none"> - Fortsatt utveckling och implementering av Win-hast 2.0
	Regional utvecklingsnämnd/förvaltning	God ekonomisk hushållning	Budget hålls	164 182 tkr	<ul style="list-style-type: none"> - Utveckla och implementera nyckeltal för förbättrad budgetering, prognostisering och uppföljning - Säkerställa att aktuella



Region Kalmar län

Granskning av god ekonomisk hushållning

2021-05-26

					rutinbeskrivningar finns för alla bidrag och organisationsstöd som hanteras på förvaltningen
--	--	--	--	--	--