


Tilldelning av attesträtter

Kontrollmål	Iakttagelser	Bedömning
<p>Attestanter har utsett i enlighet med regionens riktlinjer</p>	<p>Enligt regionens attestreglemente ska nämnd utse eller uppdra åt förvaltningschef att utse attestanter och ersättare för dessa. Varje nämnd ska årligen upprätta en aktuell förteckning med uppgift om utsedda attestanter samt deras ersättare.</p> <p>I granskningen har vi kontrollerat att attestanter har utsetts i enlighet med regionens attestreglemente. Genomgången visar att detta under 2020 har hanterats på lite olika sätt av förvaltningarna, och inte alltid fullt ut enligt gällande riktlinjer.</p> <p>Bland annat följande har har noterats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • På en förvaltning har ingen ny attestförteckning upprättats för 2020 utan den för 2019 har ansetts gälla även under 2020. • Beslut har fattats på delegation men anmälan av beslutet har inte gjorts. 	
<p>Bedömning</p>	<p>Utifrån genomförd granskning bedömer vi att den interna kontrollen endast delvis är tillräcklig i granskad process. Enligt regionens attestreglemente ska nämnd utse eller uppdra åt förvaltningschef att utse attestanter och ersättare för dessa. Varje nämnd ska årligen upprätta en aktuell förteckning med uppgift om utsedda attestanter. Granskningen visar att tilldelning av attesträtter inte fullt ut skett enligt regionens regler.</p>	



7

Svar till revisorerna avseende revisionsrapporten Granskning av budgetprocessen 21RS2951

Tjänsteställe, handläggare
Staben Ekonomi, Lennart Frommegård

Sammanträdesdatum
2021-08-31

FöredragningsPM
Dnr: 21RS2951

Organ
Regionstyrelsen

Svar till revisorerna avseende revisionsrapporten Granskning av budgetprocessen

Förslag till beslut

Regionstyrelsen beslutar

att förslaget till svar godkänns som Region Örebro läns svar till regionens revisorer.

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Örebro län har PwC granskat regionens budgetprocess. Syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv budgetprocess. Utifrån genomförd granskning är bedömningen att regionens budgetprocess inte helt är ändamålsenlig och effektiv.

Revisorerna anser att den formella beredningen av budgeten har hanterats i enlighet med kommunallagen. Revisorerna bedömer dock, att i syfte att säkerställa ett mer ändamålsenligt beredningsunderlag inför fastställandet av budget, så bör regionstyrelsen möjliggöra en utökad formell dialog med nämnderna samt begära formella yttranden från nämnderna som en del i budgetprocessen.

Vidare anser revisorerna att regionstyrelsen i låg utsträckning genomfört uppföljningar under år 2020 av hälso- och sjukvårdsnämndens vidtagna åtgärder för att nå en budget i balans. Regionstyrelsen behöver således utifrån sin ledande roll förstärka sin uppsikt över hälso- och sjukvårdsnämnden med särskilt fokus på att säkerställa en ekonomi i balans inom hälso- och sjukvårdsnämnden.

Tjänsteställe, handläggare
Nämndadministration, Lennart Frommegård

Sammanträdesdatum
2021-08-31

FöredragningsPM
Dnr: 21RS2951

* Iakttagelser och förslag till förbättringar

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna att regionstyrelsen utformar en mer ändamålsenlig budgetprocess genom att:

- i högre utsträckning beakta tidigare års kostnadsutveckling samt beslutade målnivåer avseende årets resultat vid fastställande av budget,
- utöka den formella dialogen med nämnderna, bland annat med dialog om de åtgärder nämnderna behöver vidta med anledning av föreslagna budgetramar samt formellt yttrande.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna att hälso- och sjukvårdsnämnden att

- säkerställa en mer ändamålsenlig budgetprocess.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att

- säkerställa att beslutade åtgärder är tillräckligt omfattande för att nå en ekonomi i balans samt säkerställa en tillräcklig uppföljning av vidtagna åtgärder.

* Regionstyrelsens yttrande

Med anledning av framförda rekommendationer vill regionstyrelsen framföra följande kommentarer.

- Budgeterat årets resultat
Regionfullmäktige har i verksamhetsplan med budget 2020 och 2021 fastställt ett övergripande ekonomiskt mål som innebär att Region Örebro län senast 2030 ska ha en positiv soliditet. En förutsättning för det är att det egna kapitalet, inklusive samtliga pensionsförpliktelser som i bokslut 2020 uppgick till minus 1 523 miljoner kronor, senast år 2030 ska vara positivt.

Det övergripande målet är styrande för vilken resultatnivå som regionstyrelsen föreslår i respektive års budget. Det ekonomiska utgångsläget tillsammans med andra relevanta förutsättningar, andra behov och prioriteringar avgör vilken effekt det övergripande ekonomiska målet får på respektive nämnds budgetram.

Tjänsteställe, handläggare
Nämndadministration, Lennart Frommegård

Sammanträdesdatum
2021-08-31

FöredragningsPM
Dnr: 21RS2951

Regionstyrelsen avser att också kommande år planera den ekonomiska utvecklingen så att det övergripande målet uppnås.

- Formellt involvera nämnderna i verksamhetsplaneringsprocessen
I syfte att säkerställa ett mer ändamålsenligt beredningsunderlag inför fastställandet av verksamhetsplan med budget anser revisorerna att verksamhetsplaneringsprocessen ska kompletteras med en formell dialog med nämnderna, bland annat genom ett formellt yttrande från nämnderna om regionstyrelsens budgetförslag.

Regionstyrelsen följer regionfullmäktiges beslut från juni 2019 gällande process och tidplan för framtagande av fullmäktiges verksamhetsplan med budget. I den ingår att regionstyrelsen följer upp att respektive nämnd i sin verksamhetsplan redovisar strategier och andra åtgärder som innebär att fullmäktiges mål uppfylls. Nämndernas verksamhetsplaner följs upp i delårsrapport och förvaltningsberättelse. Vidare sammanfattas nämndernas delårsrapporter och förvaltningsberättelser i styrelsens förslag till fullmäktiges delårsrapport och årsredovisning.

Nämndernas redovisningar, Region Örebro läns omvärldsrapport tillsammans med andra data, till exempel ekonomiska förutsättningar och demografi, utgör underlaget för regionstyrelsens förslag till verksamhetsplan.

Regionstyrelsen avser inte att föreslå fullmäktige justera verksamhetsplaneprocessen utifrån förslaget från revisorerna.

- Säkerställa att beslutade åtgärder är tillräckligt omfattande för att nå en ekonomi i balans samt säkerställa en tillräcklig uppföljning av vidtagna åtgärder.

Regionstyrelsen säkerställer på olika sätt att ekonomiska åtgärder vidtas i tillräcklig omfattning. År 2019 kan i detta sammanhang utgöra ett exempel. Till följd av rådande pandemi utgör 2020 inte ett relevant exempelår.

Inför verksamhetsåret 2019 föreslog regionstyrelsen fullmäktige besluta att verksamhetsplanen skulle omfatta ett uppdrag till samtliga nämnder att upprätta och genomföra ekonomiska handlingsplaner i syfte att bibehålla eller nå ekonomisk balans.

I april 2019 beslutade regionstyrelsen, mot bakgrund av hälso- och

Tjänsteställe, handläggare
Nämndadministration, Lennart Frommegård

Sammanträdesdatum
2021-08-31

FöredragningsPM
Dnr: 21RS2951

sjukvårdsnämndens och samhällsbyggnadsnämndens ekonomiska utgångsläge och den under året negativa resultatutvecklingen, uppdra till de båda nämnderna att till regionstyrelsen den 11 juni redovisa åtgärder och effekter av beslutade handlingsplaner för ekonomi i balans, samt inriktning och omfattning av eventuellt förstärkta handlingsplaner. De båda nämndernas handlingsplaner redovisades i juni.

Därtill beslutade regionstyrelsen i juni 2019 att samtliga nämnder i delårsrapporten per augusti tydligt ska redovisa vidtagna åtgärder i syfte att nå ekonomisk balans. Dessa åtgärder redovisades sedermera till fullmäktige.

Vidare beslutade regionstyrelsen i juni, mot bakgrund av styrelsens uppsiktsplikt och ett allvarligt ekonomiskt läge, ge regiondirektören i uppdrag att till regionstyrelsen i augusti 2019 lämna förslag på regionövergripande åtgärder i syfte att nå en ekonomis i balans.

Med ovan redovisade beslutade åtgärder vill regionstyrelsen påvisa att uppföljning av nämndernas ekonomiska handlingsplaner samt att krav på kompletterande åtgärder sker. Arbetssätt och rutiner utvecklas succesivt. Från och med 2021, i syfte att utöka uppsiktsplikten, följer regionstyrelsen upp att respektive nämnd i sin verksamhetsplan redovisar strategier och andra åtgärder som innebär att fullmäktiges mål uppfylls.

*Hälso- och sjukvårdsnämndens yttrande
Hälso- och sjukvårdsnämnden behandlade revisionsrapporten den 30 augusti 2021.

Mot bakgrund av revisorernas förslag och synpunkter vill hälso- och sjukvårdsnämnden framföra följande.

Hälso- och sjukvårdsnämnden behandlar på varje sammanträde rapporter kring ekonomin och från pågående arbete med handlingsplan för ekonomi i balans. Inom ramen för det senare ingår bland annat en utvecklad och välfungerande verksamhets- och budgetprocess inom hälso- och sjukvården.

Mot bakgrund av revisorernas förslag om en mer ändamålsenlig budgetprocess inom hälso- och sjukvården framförs följande utvecklingsarbeten som genomförts, eller kommer att genomföras, vilka sammantaget bedöms leda till att en ändamålsenlig budgetprocess uppnås.

Tjänsteställe, handläggare
Nämndadministration, Lennart Frommegård

Sammanträdesdatum
2021-08-31

FöredragningsPM
Dnr: 21RS2951

- Implementera system för faktabaserad planering, ledning och styrning.

Viktiga grundbultar är:

- o Process och system för produktions- och kapacitetsplanering och –styrning. Förtydliganden av verksamheternas uppdrag
 - o Säkerställa en adekvat KPP-modell för hela hälso- och sjukvården
 - o Aktiv och förbättrad omvärldsanalys (Best Practice)
 - o Direktiv och principer för budgetprocess (Bottom-up)
 - o Säkerställa enhetliga och transparenta övriga system inom den samlade planerings- och styrningsprocessen
- Förflytta fokus mot verksamhetsstyrning snarare än enbart ekonomistyrning.
 - Leverera ett utvecklat beslutstöd och stärka analysen till stöd för beslutsfattare som i sin tur skall innebära en förbättrad samlad ledning och styrning.

Ovanstående utveckling sker successivt. Vissa steg togs inför budget 2021, bland annat:

- Faktisk kostnadsnivå 2020 per område låg till grund för budget 2021
- Upplevda ofinansierade verksamheter identifierades och hanterades
- Riktade statsbidrag kopplade till nationella överenskommelser värderades och inkluderades i budget (inom verksamhetens uppdrag)
- Strategisk omvärldsanalys genomfördes (relativt goda resultat)
- Riktade och generella krav på åtgärder inkluderades i områdenas budgetramar
- En samlade ekonomisk målbild med ett bättre resultat 2021 än 2020 formades.
- Budgeterad ekonomisk obalans hanterades övergripande och gemensamt för den samlade hälso- och sjukvården.

Dessa åtgärder innebar att en mer realistisk och styrande budget upprättades för områdena och dess verksamheter. Budgeten planerades utifrån ett ordinarie verksamhetsmässigt uppdrag där den fortsatt pandemin negativt påverkat möjligheten till genomförande av beslutade åtgärder.

Inför 2022 kommer ytterligare steg att tas, bland annat genom tydligare tillämpning av KPP-modeller och fokus på bättre resultat 2022 än 2021. Dessutom är Region Örebro läns samlade budgetprocess tidigarelagd, vilket

Tjänsteställe, handläggare
Nämndadministration, Lennart Frommegård

Sammanträdesdatum
2021-08-31

FöredragningsPM
Dnr: 21RS2951

skapar bättre förutsättningar för utveckling av hälso- och sjukvårdens budgetprocess. De slutliga stegen beräknas dock kunna tas och uppnås först inför budget 2023. Den samlade effekten av pågående utvecklingsarbete bedöms skapa goda förutsättningar för att forma en strategi för långsiktigt hållbar verksamhet och ekonomi inom hälso- och sjukvården och inom ramen för detta en mer ändamålsenlig budgetprocess.

I övrigt vill regionstyrelsen påtala för revisorerna att den utdragna pandemin kraftfullt påverkat både hälso- och sjukvårdens ekonomi, verksamheter och uppdrag samt försenat utvecklingsarbetet ovan.

Beredning

Regionstyrelsens arbetsutskott har behandlat ärendet den 24 augusti 2021.

Konsekvenser för miljö-, barn- och jämställdhetsperspektiven

Ärendet har inga konsekvenser för miljö-, barn- och jämställdhetsperspektiven.

Beslutsunderlag

FöredragningsPM regionstyrelsen den 31 augusti 2021.

Förslag till svar.

Revisionsrapporten.

Rickard Simonsson
Regiondirektör

Skickas till:

Regionens revisorer

Tjänsteställe, handläggare
Staben Ekonomi, Lennart Frommegård

Datum
2021-08-31

Beteckning
Dnr: 21RS2951

Er beteckning

Regionens revisorer, c/o PwC
Box 885
721 23 Västerås

Svar till revisorerna avseende revisionsrapporten Granskning av budgetprocessen

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Örebro län har PwC granskat regionens budgetprocess. Syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv budgetprocess.

Utifrån genomförd granskning är bedömningen att regionens budgetprocess inte helt är ändamålsenlig och effektiv.

Revisorer anser att den formella beredningen av budgeten har hanterats i enlighet med kommunallagen. Revisorerna bedömer dock, att i syfte att säkerställa ett mer ändamålsenligt beredningsunderlag inför fastställandet av budget, så bör regionstyrelsen möjliggöra en utökad formell dialog med nämnderna samt begära formella yttranden från nämnderna som en del i budgetprocessen.

Vidare anser revisorerna att regionstyrelsen i låg utsträckning genomfört uppföljningar under år 2020 av hälso- och sjukvårdsnämndens vidtagna åtgärder för att nå en budget i balans. Regionstyrelsen behöver således utifrån sin ledande roll förstärka sin uppsikt över hälso- och sjukvårdsnämnden med särskilt fokus på att säkerställa en ekonomi i balans inom hälso- och sjukvårdsnämnden.

lakttagelser och förslag till förbättringar

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna att regionstyrelsen utformar en mer ändamålsenlig budgetprocess genom att:

- i högre utsträckning beakta tidigare års kostnadsutveckling samt beslutade målnivåer avseende årets resultat vid fastställande av budget
- utöka den formella dialogen med nämnderna, bland annat med dialog om de åtgärder nämnderna behöver vidta med anledning av föreslagna budgetramar samt formellt yttrande.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna att hälso- och sjukvårdsnämnden att

- säkerställa en mer ändamålsenlig budgetprocess.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att

- säkerställa att beslutade åtgärder är tillräckligt omfattande för att nå en ekonomi i balans samt säkerställa en tillräcklig uppföljning av vidtagna åtgärder.

Regionstyrelsens yttrande

Med anledning av framförda rekommendationer vill regionstyrelsen framföra följande kommentarer.

Budgeterat årets resultat

Fullmäktige har i verksamhetsplan med budget 2020 och 2021 fastställt ett övergripande ekonomiskt mål som innebär att regionen senast 2030 ska ha en positiv soliditet. En förutsättning för det är att det egna kapitalet, inklusive samtliga pensionsförpliktelser som i bokslut 2020 uppgick till minus 1 523 miljoner kronor, senast år 2030 ska vara positivt.

Det övergripande målet är styrande för vilken resultatnivå som regionstyrelsen föreslår i respektive års budget. Det ekonomiska utgångsläget tillsammans med andra relevanta förutsättningar, andra behov och prioriteringar avgör vilken effekt det övergripande ekonomiska målet får på respektive nämnds budgetram.

Regionstyrelsen avser att också kommande år planera den ekonomiska utvecklingen så att det övergripande målet uppnås.

Formellt involvera nämnderna i verksamhetsplaneringsprocessen

I syfte att säkerställa ett mer ändamålsenligt beredningsunderlag inför fastställandet av verksamhetsplan med budget anser revisorerna att verksamhetsplaneringsprocessen ska kompletteras med en formell dialog med nämnderna, bland annat genom ett formellt yttrande från nämnderna om regionstyrelsens budgetförslag.

Regionstyrelsen följer regionfullmäktiges beslut från juni 2019 gällande process och tidplan för framtagande av fullmäktiges verksamhetsplan med budget. I den ingår att regionstyrelsen följer upp att respektive nämnd i sin verksamhetsplan redovisar strategier och andra åtgärder som innebär att fullmäktiges mål uppfylls. Nämndernas verksamhetsplaner följs upp i delårsrapport och förvaltningsberättelse. Vidare sammanfattas nämndernas delårsrapporter och förvaltningsberättelser i styrelsens förslag till fullmäktiges delårsrapport och årsredovisning.

Nämndernas redovisningar, regionens omvärldsrapport tillsammans med andra data, till exempel ekonomiska förutsättningar och demografi, utgör underlaget för regionstyrelsens förslag till verksamhetsplan.

Regionstyrelsen avser inte att föreslå fullmäktige justera verksamhetsplaneprocessen utifrån förslaget från revisorerna.

Säkerställa att beslutade åtgärder är tillräckligt omfattande för att nå en ekonomi i balans samt säkerställa en tillräcklig uppföljning av vidtagna åtgärder

Regionstyrelsen säkerställer på olika sätt att ekonomiska åtgärder vidtas i tillräcklig omfattning. År 2019 kan i detta sammanhang utgöra ett exempel. Till följd av rådande pandemi utgör 2020 inte ett relevant exempelår.

Inför verksamhetsåret 2019 föreslog regionstyrelsen fullmäktige besluta att verksamhetsplanen skulle omfatta ett uppdrag till samtliga nämnder att upprätta och genomföra ekonomiska handlingsplaner i syfte att bibehålla eller nå ekonomisk balans.

I april 2019 beslutade regionstyrelsen, mot bakgrund av Hälso- och sjukvårdsnämndens och Samhällsbyggnadsnämndens ekonomiska utgångsläge

och den under året negativa resultatutvecklingen, uppdra till de båda nämnderna att till regionstyrelsen den 11 juni redovisa åtgärder och effekter av beslutade handlingsplaner för ekonomi i balans, samt inriktning och omfattning av eventuellt förstärkta handlingsplaner. De båda nämndernas handlingsplaner redovisades i juni.

Därtill beslutade regionstyrelsen i juni 2019 att samtliga nämnder i delårsrapporten per augusti tydligt ska redovisa vidtagna åtgärder i syfte att nå ekonomisk balans. Dessa åtgärder redovisades sedermera till fullmäktige.

Vidare beslutade regionstyrelsen i juni, mot bakgrund av styrelsens uppsiktsplikt och ett allvarligt ekonomiskt läge, ge regiondirektören i uppdrag att till regionstyrelsen i augusti 2019 lämna förslag på regionövergripande åtgärder i syfte att nå en ekonomisk balans.

Med ovan redovisade beslutade åtgärder vill regionstyrelsen påvisa att uppföljning av nämndernas ekonomiska handlingsplaner samt att krav på kompletterande åtgärder sker. Arbetssätt och rutiner utvecklas succesivt. Från och med 2021, i syfte att utöka uppsiktsplikten, följer regionstyrelsen upp att respektive nämnd i sin verksamhetsplan redovisar strategier och andra åtgärder som innebär att fullmäktiges mål uppfylls.

Hälso- och sjukvårdsnämnden behandlar revisionsrapporten den 30 augusti 2021.

Mot bakgrund av revisorernas förslag och synpunkter vill hälso- och sjukvårdsnämnden framföra följande.

Hälso- och sjukvårdsnämnden behandlar på varje sammanträde rapporter kring ekonomin och från pågående arbete med handlingsplan för ekonomi i balans. Inom ramen för det senare ingår bland annat en utvecklad och välfungerande verksamhets- och budgetprocess inom hälso- och sjukvården.

Mot bakgrund av revisorernas förslag om en mer ändamålsenlig budgetprocess inom hälso- och sjukvården framförs följande utvecklingsarbeten som genomförts, eller kommer att genomföras, vilka sammantaget bedöms leda till att en ändamålsenlig budgetprocess uppnås.

- Implementera system för faktabaserad planering, ledning och styrning. Viktiga grundbultar är:
 - Process och system för produktions- och kapacitetsplanering och –styrning. Förtydliganden av verksamheternas uppdrag

- Säkerställa en adekvat KPP-modell för hela hälso- och sjukvården
- Aktiv och förbättrad omvärldsanalys (Best Practice)
- Direktiv och principer för budgetprocess (Bottom-up)
- Säkerställa enhetliga och transparenta övriga system inom den samlade planerings- och styrningsprocessen
- Förflytta fokus mot verksamhetsstyrning snarare än enbart ekonomistyrning.
- Leverera ett utvecklat beslutstöd och stärka analysen till stöd för beslutsfattare som i sin tur skall innebära en förbättrad samlad ledning och styrning.

Ovanstående utveckling sker successivt. Vissa steg togs inför budget 2021, bland annat

- Faktisk kostnadsnivå 2020 per område låg till grund för budget 2021
- Upplevda ofinansierade verksamheter identifierades och hanterades
- Riktade statsbidrag kopplade till nationella överenskommelser värderades och inkluderades i budget (inom verksamhetens uppdrag)
- Strategisk omvärldsanalys genomfördes (relativt goda resultat)
- Riktade och generella krav på åtgärder inkluderades i områdenas budgetramar
- En samlade ekonomisk målbild med ett bättre resultat 2021 än 2020 formades.
- Budgeterad ekonomisk obalans hanterades övergripande och gemensamt för den samlade hälso- och sjukvården.

Dessa åtgärder innebar att en mer realistisk och styrande budget upprättades för områdena och dess verksamheter. Budgeten planerades utifrån ett ordinarie verksamhetsmässigt uppdrag där den fortsatt pandemin negativt påverkat möjligheten till genomförande av beslutade åtgärder.

Inför 2022 kommer ytterligare steg att tas, bland annat genom tydligare tillämpning av KPP-modeller och fokus på bättre resultat 2022 än 2021. Dessutom är regionens samlade budgetprocess tidigarelagd, vilket skapar bättre förutsättningar för utveckling av hälso- och sjukvårdens budgetprocess. De slutliga stegen beräknas dock kunna tas och uppnås först inför budget 2023. Den samlade effekten av pågående utvecklingsarbete bedöms skapa goda förutsättningar för att forma en strategi för långsikt hållbar verksamhet och ekonomi inom hälso- och sjukvården och inom ramen för detta en mer ändamålsenlig budgetprocess.

I övrigt vill regionstyrelsen påtala för revisorerna att den utdragna pandemin kraftfullt påverkat både hälso- och sjukvårdens ekonomi, verksamheter och uppdrag samt försenat utvecklingsarbetet ovan.

För Region Örebro län

Andreas Svahn
Regionstyrelsens ordförande

Rickard Simonsson
Regiondirektör



Till regionstyrelsen samt
hälso- och sjukvårdsnämnden för yttrande
Regionfullmäktige för kännedom

Granskning av budgetprocessen

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Örebro län har PwC granskat regionens budgetprocess. Syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv budgetprocess.

Utifrån genomförd granskning är bedömningen att regionens budgetprocess **inte helt är ändamålsenlig och effektiv**.

Vår 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 regionstyrelsen samt regionstyrelsens arbetsutskott. Vi bedömer dock att i syfte att säkerställa ett mer ändamålsenligt beredningsunderlag inför fastställandet av budget, så bör regionstyrelsen möjliggöra en utökad formell dialog med nämnderna samt begära formella yttranden från nämnderna som en del i budgetprocessen.

Regionstyrelsen har till viss del beaktat de ekonomiska förutsättningar samt bedömt risker i budgetarbetet inför år 2021. Vi bedömer dock att hälso- och sjukvårdsnämnden inte säkerställt en tillräckligt ändamålsenlig budgetprocess. Erfarenheter från tidigare års utfall samt faktisk kostnadsutveckling har inte beaktats i tillräcklig omfattning i budgetarbetet. Det faktum att hälso- och sjukvårdsnämnden uppvisat årligen återkommande underskott bedömer vi stödjer denna uppfattning. Liksom avsaknaden av tydliga riktlinjer och tidplaner för det interna arbetet samt en högre grad av involvering från budgetansvariga chefer vilket enligt vår bedömning är väsentligt för ett ändamålsenligt internbudgetarbete.

Vidare konstaterar vi att hälso- och sjukvårdsnämndens handlingsplan för att nå en budget i balans för år 2020 omfattar cirka 30 procent av det prognostiserade underskottet. Vidtagna effekter år 2020 har i förhållande till underskottet låg eller ingen effekt på år 2020 och 2021, vilket bedöms göra det svårt att nå en budget i balans även år 2021.

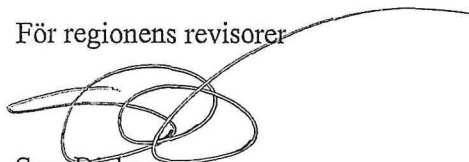
Vi ser att regionstyrelsen i låg utsträckning genomfört uppföljningar under år 2020 av hälso- och sjukvårdsnämndens vidtagna åtgärder för att nå en budget i balans. Regionstyrelsen behöver således utifrån sin ledande roll förstärka sin uppsikt över Hälso- och sjukvårdsnämnden med särskilt fokus på att säkerställa en ekonomi i balans inom Hälso- och sjukvårdsnämnden.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi:

- Regionstyrelsen att utforma en mer ändamålsenlig budgetprocess genom att i högre utsträckning beakta tidigare års kostnadsutveckling samt beslutade målnivåer avseende årets resultat vid fastställande av budget. Den formella dialogen med nämnderna bör utökas och bland annat omfatta vilka åtgärder nämnderna behöver vidta med anledning av föreslagna budgetramar.
- Hälso- och sjukvårdsnämnden att säkerställa en mer ändamålsenlig budgetprocess.
- Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden att säkerställa att beslutade åtgärder är tillräckligt omfattande för att nå en ekonomi i balans samt säkerställa en tillräcklig uppföljning av vidtagna åtgärder.

Vi emotser regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens yttrande över skrivelsen och bilagd rapport, med förslag till åtgärder samt tidplan, senast 2021-06-21.

För regionens revisorer



Sara Dicksen
Ordförande



Anders Larsson
Revisor

Granskning av budgetprocessen


Region Örebro län

Februari 2021

Kristian Damlin, Projektledare och certifierad kommunal revisor

Malin Odby, Projektmedarbetare och certifierad kommunal revisor

Innehållsförteckning

	Sammanfattning	1
	Inledning	4
	Bakgrund	6
	Syfte och revisionsfrågor	6
	Revisionskriterier	5
	Avgränsning och metod	5
	Iakttagelser och bedömningar	6
	Sammanfattande bedömning	24
	Bedömningar mot revisionsfrågor	25
	Rekommendationer	26

Sammanfattning

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

Vår 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 regionstyrelsen samt regionstyrelsens arbetsutskott. Vi bedömer dock att i syfte att säkerställa ett mer ändamålsenligt beredningsunderlag inför fastställandet av budget, så bör regionstyrelsen möjliggöra en utökad formell dialog med nämnderna samt begär formella yttranden från nämnderna som en del i budgetprocessen.

Regionstyrelsen har till viss del beaktat de ekonomiska förutsättningar samt bedömt risker i budgetarbetet inför år 2021. Vi bedömer dock att det budgeterade balanskravsresultatet inte uppfyller regionens finansiella målsättningar om ett resultat på minst 1,25 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag. I budget för år 2021 förutsätts att samtliga nämnder har en ekonomi i balans för samtliga år. Vår bedömning är att erfarenheter från tidigare års utfall samt faktisk kostnadsutveckling inte har beaktats i tillräcklig omfattning i budgetarbetet. Det faktum att hälso- och sjukvårdsnämnden uppvisat årligen återkommande underskott bedömer vi stödjer denna uppfattning. Det är dock positivt att regionen med anledning av pandemin, budgeterat för en planeringsreserv samt även särskilda omställningsmedel för nämnderna. Vidare har en känslighetsanalys gjorts, vilken påvisar vilken effekt förändringar har på regionens intäkter och kostnader.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har enligt vår mening inte säkerställt en tillräckligt ändamålsenlig budgetprocess. För att anses ha ett ändamålsenligt internbudgetarbete krävs det enligt vår bedömning att det finns tydliga riktlinjer och tidplaner för det interna arbetet samt en högre grad av involvering från budgetansvariga chefer. Detta i syfte att skapa en mer realistisk och ändamålsenlig budget och budgetstyrning samt säkerställa att åtgärder för en ekonomi i balans beslutas och genomförs. Vi bedömer inte att det finns tillräckligt tydliga strategier för att klara en ekonomi i balans inom hälso- och sjukvårdsnämnden. Detta utifrån att nämnden de senaste åren redovisat högre kostnadsutveckling än budgeterat samt återkommande underskott. Vidare konstaterar vi att hälso- och sjukvårdsnämndens handlingsplan för att nå en budget i balans för år 2020 omfattar cirka 30 procent av det prognostiserade underskottet. Vidtagna effekter år 2020 har i förhållande till underskottet låg eller ingen effekt på år 2020 och 2021, vilket bedöms göra det svårt att nå en budget i balans även år 2021. Vi konstaterar att de av nämnden vidtagna åtgärder för att nå en budget i balans även tidigare år har varit otillräckliga.

Vi ser att regionstyrelsen i låg utsträckning genomfört uppföljningar under år 2020 av hälso- och sjukvårdsnämndens vidtagna åtgärder för att nå en budget i balans. Regionstyrelsen behöver således utifrån sin ledande roll förstärka sin uppsikt över Hälso- och sjukvårdsnämnden med särskilt fokus på att säkerställa en ekonomi i balans inom Hälso- och sjukvårdsnämnden.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi

- Regionstyrelsen att i samband med fastställande av budget i högre utsträckning beakta tidigare års kostnadsutveckling samt beslutade målnivåer avseende årets resultat.
- Regionstyrelsen att utöka den formella dialogen med nämnderna i syfte att säkerställa en mer ändamålsenlig budgetprocess, detta i huvudsak genom att fokusera på vilka åtgärder nämnderna behöver vidta med anledning av föreslagna budgetramar.
- Hälso- och sjukvårdsnämnden att säkerställa en mer ändamålsenlig budgetprocess.
- Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden behöver säkerställa att beslutade åtgärder är tillräckligt omfattande för att nå en ekonomi i balans.
- Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden behöver säkerställa en tillräcklig uppföljning av beslutade åtgärder för en ekonomi i balans.

Inledning

Bakgrund

För år 2019 redovisade styrelsen och nämnderna i Region Örebro län ett gemensamt underskott på 311 mnkr, vilket var 263 mnkr sämre än föregående år. Samtliga nämnder har fått i uppdrag att redovisa vilka åtgärder som behöver vidtas för att nå en ekonomi i balans. Under 2020 kommer uppdraget om en ekonomi i balans stå i fokus inom hälso- och sjukvården. Coronaviruset har stor negativ inverkan på ekonomin, både i Sverige och globalt. Det innebär att de ekonomiska förutsättningarna för Region Örebro län är osäkra i dagsläget. Ett primärt syfte med budget- och planeringsprocessen är att skapa en tydlighet beträffande de ekonomiska och verksamhetsmässiga villkoren samt att förutsäga resultatet. En grundförutsättning för att styrningen ska bli effektiv är att budgetramar kopplas samman med mål, uppdrag och förväntade prestationer. Det är också viktigt att det finns system och rutiner för att i budget- och planeringsprocess samt i uppföljningen kommunicera obalanser och behov av åtgärder.

Fullmäktige ska i enlighet med kommunallagen (KL) 11 kap. 1 § besluta om bl.a. budget samt mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Bestämmelser om budgetprocessen och budgetens innehåll framgår av KL 11 kap. 5-11 §§. I 11 kap. 12-13 §§ regleras balanskravet.

Bestämmelser om beredning av fullmäktiges ärenden framgår av 5 kap. 26-32 §§. Enligt 5 kap. 26 § ska ett ärende ha beretts, antingen av nämnd eller av 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 budget- och planeringsprocessen genomförs på ett ändamålsenligt sätt. Budgeten ska kunna hållas och ska även stödja genomförandet av mål och uppdrag för nämnder och styrelser.

Revisorerna har i sin revisionsplan för år 2020 uppmärksammat risker vad gäller budget- och planeringsprocessen. Det finns risk att brister i budget- och planeringsprocessen 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 Örebros läns budgetprocess är ändamålsenlig och effektiv. Granskningen inriktas på att regionstyrelsens beredning och styrning av denna process.

Bedriver regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv budgetprocess?

Granskningens syfte besvaras genom följande revisionsfrågor:

- Följs gällande lagar, regler, beslut och anvisningar vid framtagande av budget i Region Örebro län?
- 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?

Revisionskriterier

- Kommunallagen (KL) 11 kap. 1 § beslut om bl.a. budget samt mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning. B
- KL 11 kap. 5-11 §§, bestämmelser om budgetprocessen och budgetens innehåll samt 11 kap. 12-13 §§ avseende balanskravet.
- Bestämmelser om beredning av fullmäktiges ärenden framgår av 5 kap. 26-32 §§.
- Interna styrdokument och riktlinjer

Avgränsning och metod

Granskningen avgränsas till att avse regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

Vi som genomfört denna granskning är Kristian Damlin, projektledare och certifierad kommunal revisor och Malin Odby, projektmedarbetare och certifierad kommunal revisor. Granskningsrapporten är kvalitetssäkrad av Rebecka Hansson, certifierad kommunal revisor.

Kontaktperson vid Region Örebro läns revisorer har varit Anders Larsson, förtroendevald revisor. Granskningen har genomförts under perioden november till januari år 2020-2021.

Vi har i granskningen genomfört dokumentstudier av både regionstyrelsens samt hälso- och sjukvårdsnämndens anvisningar för budget 2020 och 2021, verksamhetsplan och internbudget för 2020 samt 2021. I denna granskning har vi genomfört intervjuer vilka framgår av bilaga 1.

Samtliga intervjuade har getts möjlighet till sakgranskning av rapporten.

Iakttagelser och bedömningar

1. Följs gällande lagar, regler, beslut och anvisningar vid framtagande av budget i Region Örebro län?

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 för år 2020 redovisas mål för god ekonomisk hushållning samt verksamhetsmål, vidare framgår att hänsyn har tagits till det så kallade balanskravet (se vidare under revisionsfråga 2). Grundtanken med god ekonomisk hushållning i Region Örebro län är att varje generation av länets invånare ska bära kostnaderna för den service som de själva beslutar om och drar nytta av samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas. För att uppfylla kravet på god ekonomisk hushållning ska huvuddelen av regionens finansiella och verksamhetsmässiga mål vara uppfyllda.

I den av fullmäktige beslutade (RF § 153 2020-11-11) Verksamhetsplan med budget 2021 och planeringsförutsättningar 2022-2023 redovisas mål för god ekonomisk hushållning samt verksamhetsmål, vidare framgår att hänsyn har tagits till det så kallade balanskravet (se vidare under revisionsfråga 2). Grundtanken med god ekonomisk hushållning i Region Örebro län är att varje generation av länets invånare ska bära kostnaderna för den service som de själva beslutar om och drar nytta av samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas. För att uppfylla kravet på god ekonomisk hushållning ska huvuddelen av finansiella och verksamhetsmässiga mål vara uppfyllda. Det budgeterade resultatet för åren 2021-2023 uppgår till 0,94 % 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 2021 och verksamhetsplan för åren 2022–2023 har upprättats och beslutats av Regionstyrelsen 2020-10-20 § 191 och Regionfullmäktige 2020-11-11 § 153.

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 Örebro län

I reglementet framgår att *"Det är regionstyrelsens uppgift, att inför regionfullmäktiges beslut, leda och samordna arbetet med att ta fram förslag till verksamhetsplan och budget för Region Örebro län."* Det framgår vidare att *"Regionstyrelsen ansvarar för en god ekonomisk hushållning."*

I reglementet tydliggörs att i *"Regionstyrelsens styr- och ledningsfunktion ligger bland annat"*:

- Att leda och samordna arbetet med mål, riktlinjer och ekonomiska ramar för styrningen av hela Region Örebro läns verksamhet och att ta initiativ till förbättringar så att verksamheten, bedrivs effektivt och efter fastställda mål,
- Att utfärda föreskrifter och anvisningar till nämnderna rörande förslag till budget, budgetuppföljning, delårsrapporter, årsredovisning med verksamhetsberättelse,
- Att se till att uppföljning sker till regionfullmäktige från samtliga nämnder och hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret

Nämnderna ska inom sina respektive ansvarsområden:

- Ansvara för att verksamheten drivs i enlighet med regionfullmäktiges mål och direktiv samt de föreskrifter som gäller för verksamheten,
- Ansvara för att hålla sig inom budget och se till att verksamheten bedrivs kostnadseffektivt och har hög tillgänglighet inom ramen för de finansiella resurser som ställs till nämndens förfogande,
- Upprätta och fastställa mål och budgetplan för verksamheterna,
- Ansvara för verksamhetsutveckling och uppföljning.

Hälso- och sjukvårdsnämnden ska inom de ekonomiska ramar som Regionfullmäktige fastställer, verka för en god hälsa hos befolkningen, att invånarna erbjuda en god vård på lika villkor samt att vården ges utifrån medborgarens behov. Beredningarna är beredningsorgan till nämnden och har inte något beslutsmandat, utöver budgeten för den egna verksamheten. Syftet med beredningarna (beredningen för somatisk specialistvård och högspecialiserad vård, beredning för psykiatri, hjälpmedel och habilitering, beredning för närsjukvård) är att stödja och bistå nämnden.

Region Örebro läns budgetprocess 2021

Regionstyrelsen beslutade 2020-01-28 § 7 att fastställa tidplan för verksamhetsplan med budget 2021 och uppföljning 2020. Av tidplanen framgår att den ska skapa förutsättningar för en tydlig och transparent process för att ta fram verksamhetsplan med budget för kommande år. Vidare framgår det att arbetet startat med ett omvärldsseminarium i samband med regionstyrelsens sammanträde i december 2019. Enligt tidplanen utgör detta en del i underlaget till förutsättningar för verksamhetsplan med budget 2021 som beslutas av Regionstyrelsen i februari 2020. Enligt tidplanen skulle Regionfullmäktige besluta om budget 2021 i juni år 2020 i istället för beslut i november. Med anledning av Covid-19 har beslut om budget 2021 tagits i november år 2020 likt tidigare år. Regionfullmäktige beslutade 2020-03-31 (RF § 69) att Regionfullmäktige ska besluta om verksamhetsplan med budget för 2021 och planeringsförutsättningar för 2022-2023 i november 2020. Detta utifrån att förutsättningarna för att kunna genomföra arbetet enligt tidigare beslutad tidplan och beslutade förutsättningar hade förändrats i grunden. Regionstyrelsen fick i uppdrag att besluta om de förändringar i tidsplan och planeringsförutsättningar som är nödvändiga utifrån de nya omständigheterna. Regionstyrelsen har 2020-04-29 (RS § 94) beslutat om reviderad tidsplan för verksamhetsplan med budget 2021.

Förändringarna i tidsplanen gäller för verksamhetsplan med budget 2021, för år 2022 ska verksamhetsplan med budget beslutas i juni 2021 enligt tidigare beslutad tidplan.

Förslag till budget lämnades till regionstyrelsens sammanträde 2020-10-20 (RS § 191) och för beslut i regionfullmäktige 2020-11-11 (§ 153). Nämndernas verksamhetsplaner har beslutats i december och presenteras vid ett seminarium i januari 2021 som ett led i att säkerställa regionstyrelsens uppsiktsplikt.

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 regionstyrelsen samt regionstyrelsens arbetsutskott. Vi bedömer dock att det är en brist i budgetprocessen att regionstyrelsen inte begär samt tar del nämnders/styrelsers yttranden som en del i budgetprocessen. Detta i syfte att tidigt i budgetprocessen säkerställa ett mer ändamålsenligt beredningsunderlag inför fastställandet av förslag till verksamhetsplan med budget.

Vår bedömning är att de budgeterade resultaten för åren 2021-2023 lever upp till kommunallagens krav på återställning av eget kapital, det s.k. balanskravsresultatet. Dock understiger det budgeterade balanskravsresultatet varje enskilt år regionens angivna målvärde om ett resultat på minst 1,25 % av skatteintäkter och generella statsbidrag.

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

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

lakttagelser

Region Örebro läns vision "Tillsammans skapar vi ett bättre liv" och värdegrunden är utgångspunkten för all verksamhet inom Region Örebro län. I verksamhetsplanen ska också andra regionövergripande styrdokument beaktas, bland annat Regional utvecklingsstrategi och Program för hållbar utveckling.

Region Örebro läns omvärldsrapport 2020 ska genomsyra den fortsatta processen för verksamhetsplan med budget 2021 och planeringsförutsättningar 2022-2023. I omvärldsrapporten beskrivs fem megatrender och fjorton trender med identifierade möjligheter och utmaningar samt två till fyra strategiska vägvalsfrågor per trend. Åtta trender bedöms ha hög påverkan på Region Örebro läns verksamheter och det bedöms brådskande att vidta åtgärder för att möta de utmaningar som trenderna medför. Megatrenderna som väsentligen påverkar förutsättningarna för Region Örebro län:

- Globalisering
- Digitalisering och teknisk utveckling
- Urbanisering
- Demografiska förändringar
- Hållbarhetsfokus

Trender med hög påverkan och brådskande att agera på under nästa år:

- Ökande tempo och komplexitet – den ekonomiska logiken förändras
- Förändrat sjukdomspanorama
- Hälsan i centrum

- Dina och mina data – den nya oljan
- Health tech – språnget
- "Life on demand"
- Reducerade regionala ramar
- Förändrat säkerhetsparadigm – inbromsande tillit

För hälso- och sjukvården ska också *Målbild för hälso- och sjukvård i Örebro län 2030* beaktas.

Riktlinjer för god ekonomisk hushållning

I och med beslutet om verksamhetsplan med budget beslutar regionfullmäktige om följande riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Målet för Region Örebro läns ekonomiska politik är att skapa en långsiktig, stark ekonomi samt uppnå en verksamhetsmässig och finansiell, god hushållning. Grundtanken med god ekonomisk hushållning i Region Örebro län är att varje generation av länets invånare ska bära kostnaderna för den service som de själva beslutar om och drar nytta av samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas.

- En långsiktig stark ekonomi omfattar att ha reserver som klarar anpassningar från högkonjunktur till lågkonjunktur utan drastiska åtgärder. Det krävs därför mer än nollresultat för att finansiera verksamheterna över tid.
- Över mandatperioden ska utvecklingen av Region Örebro läns resultat, tillgångar och skulder resultera i att soliditeten (inklusive samtliga pensionsförpliktelser) som uppgick till -21 procent i bokslutet 2019 blir positiv senast 2030.
- Region Örebro läns intäkter i form av skatter och statsbidrag utgör den ekonomiska ramen för omfattningen på den verksamhet som regionorganisationen kan erbjuda till länets invånare. Därför är det av största vikt att respektive verksamhets omfattning anpassas efter de ekonomiska ramarna och redovisar ett resultat varje år som är noll eller större.
- Region Örebro län ska använda tillgängliga resurser på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt. Det innebär att verksamhet bedrivs på rätt sätt, med rätt insatta resurser och vid rätt tidpunkt. Detta gäller oavsett om verksamheten bedrivs i regionorganisationens regi eller av privata entreprenörer.
- För att uppfylla kravet på god ekonomisk hushållning ska huvuddelen av finansiella och verksamhetsmässiga mål vara uppfyllda. Vid bedömningen om kraven på god ekonomisk hushållning har uppfyllts ska årets resursutnyttjande ställas mot verksamheternas övergripande måluppfyllelse.

Regionens effektmål inom ekonomi är:

- Region Örebro län har en långsiktigt stark och hållbar ekonomi samt uppnår en verksamhetsmässig och finansiell god hushållning.

För att följa upp ovanstående effektmål använder sig regionen av sex indikatorer:

- Soliditeten förbättras.
- Region Örebro län redovisar över mandatperioden 2019-2022 ett resultat som motsvarar minst 1,25 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag.
- Styrelsen och nämnderna redovisar ett resultat i balans.

- Klimatbelastningen från Region Örebro läns kapitalförvaltning är lägre än för jämförbara index.
- Extern upplåning för finansiering av investeringar sker om möjligt genom gröna lån.
- Betalningsberedskapen uppgår varje tillfälle till minst en månad.

Målet är att skapa en långsiktig, stark ekonomi samt uppnå en verksamhetsmässig och finansiell, god hushållning. Grundtanken med god ekonomisk hushållning i Region Örebro län är att varje generation av länets invånare ska bära kostnaderna för den service som de själva beslutar om och drar nytta av samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas. Det medför att god ekonomisk hushållning idag är en förutsättning för att också i framtiden bedriva och utveckla en bra verksamhet för länets invånare. En långsiktig stark ekonomi omfattar att ha reserver som klarar anpassningar från högkonjunktur till lågkonjunktur utan drastiska åtgärder. Det krävs därför mer än nollresultat för att finansiera verksamheterna över tid.

Verksamhetsplan och budget 2021 med planeringsförutsättningar för 2022-2023

Regionfullmäktiges verksamhetsplan med budget är Region Örebro läns övergripande styrdokument. Det syftar till att utveckla Region Örebro läns verksamheter för att tillgodose invånarnas och samhällets behov på bästa sätt. I verksamhetsplanen anges mål, inriktningar och ambitioner. De fastställda målen och uppföljningen av dessa är en viktig del i Region Örebro läns verksamhets- och ekonomistyrning samt kvalitetsutveckling. Målen styr och anger förutsättningar för hur nämnderna ska planera sin verksamhet. Verksamhetsplanen omfattar inriktningar och mål för såväl Region Örebro läns verksamheter som inom det regionala utvecklingsansvaret.

Resultatbudgeten baseras på ekonomiskt utfall till och med 2019, prognosen för år 2020 samt SKRs prognos för skatteunderlag från oktober 2020. Helårsprognosen i delårsrapporten juli beräknades till ett överskott om 100 miljoner kronor exklusive orealiserade värdeförändringar av finansiella tillgångar. Därefter har nya förutsättningar kommit som inneburit förstärkningar av årets resultat.

Resultatbudgeten omfattar de ekonomiska effekterna av tidigare beslutade särskilda satsningar samt beslut fram till och med beslut av budget. Den långsiktiga reserv som funnits för att möta kommande kostnads- och utgiftsökningar löses upp 2021 då den nya vårdbyggnaden för högspecialiserad vård vid Universitetssjukhuset Örebro tas i bruk. En planeringsreserv finns för respektive år för att kunna möta tillfälliga resultatsvängningar. I de regiongemensamma posterna finns kostnader för pensioner, vilka har beräknats utifrån Skandias prognos per 31 augusti.

Finansnettot är kalkylerat från att investeringar görs med upplåning för fastighetsinvesteringar för externa hyresgäster och med en viss försiktighet gällande avkastning på placerade medel. I budgeten har antagits en avkastning från pensionsmedelsportföljen om 5 procent (3 procent reall d.v.s. avkastning justerat för inflation mätt som förändringen av konsumentprisindex). Detta innebär för de två första åren i budgeten totalt 165 miljoner kronor varav 85 miljoner är orealiserad avkastning. Finanspolicyn anger att den reala avkastningen över en rullande femårsperiod ska avkasta 3,0 procent.

SKR presenterade den 1 oktober nya planeringsförutsättningar för regionerna för åren 2020-2023. Skatteintäkterna beräknas 2021 till 7 477 miljoner kronor, vilket är 3 miljoner kronor lägre än budget 2020. Minskningen beror på de stora nedrevideringarna under år 2020. Generella statsbidrag och utjämningsavgiften beräknas till 2 954 miljoner kronor, vilket är en ökning med 426 miljoner kronor från budget 2020. I ökningen ingår ännu inte förändringen av statsbidraget för läkemedelsförmånen. När beloppet är känt beslutar regionstyrelsen om tilläggsbudgetering av detta belopp och fördelning till berörda nämnder.

Full uppräknings enligt LPIK har gjorts för samtliga år i Region Örebro läns resultatbudget.

Resultatbudgeten förutsätter att nämnderna har en ekonomi i balans för samtliga år.

Förutsättningarna för verksamhetsplan med budget 2021 beslutades av regionstyrelsen 2020-02-27 (§ 51). Enligt reviderad tidplan ska komplettering lämnas 2020-08-28 och 2020-10-05.

Budgetkalkylen är uppdaterad utifrån ovan angivna förutsättningar avseende uppräknings av skatter, generella statsbidrag samt löne- och prisuppräknings. Den beslutade ekonomiska prognosen för år 2020 (per delårsrapporten juli) har också lagts till i kalkylen. Budgetkalkylen har även reviderats med konkretiserade effekter av regionens höstbudget samt en prognos över framtida pensionskostnader (från Skandia) per augusti. Resultatkalkylen omfattar de ekonomiska effekterna av tidigare beslutade särskilda satsningar samt utnyttjande av 2020 års planeringsreserv (110 mnkr). En planeringsreserv finns därefter för respektive år för att kunna möta tillfälliga resultatvängningar. Resultatkalkylen förutsätter vidare att nämnderna har en ekonomi i balans för samtliga år.

En reserv behövs för att kunna möta eventuella uteblivna intäkter eller tillkommande kostnader som uppstår under året. För samtliga år i planperioden budgeteras en planeringsreserv på 50 miljoner kronor, vilken styrelsen kan besluta om att disponera.

Utöver detta görs flera särskilda prioriteringar i budgeten för år 2021, se tabell 1. Totalt uppgår de särskilda prioriteringarna till 280 mnkr för år 2021 varav 219 mnkr avser Hälso- och sjukvårdsnämnden.

Särskilda prioriteringar (mnkr)	Nämnd	År 2021
Hälso- och sjukvård erhåller extra tillskott bl.a. till omställning nära vård, uppskjuten vård p.g.a. pandemin, fortsatt utveckling av högspecialiserad vård.	Hälso- och sjukvård	200
Utveckla den psykiatriska vården för barn och unga vuxna	Hälso- och sjukvård	15
Stärka det förebyggande och hälsofrämjande arbetet	Hälso- och sjukvård	4
Särskilda lönesatsningar	Regionstyrelsen	50

Återstart av Örebro län för jobb och tillväxt	Region tillväxt	5
Utökad stöd till civilsamhällets organisationer	Kultur	2
Fortsätta utveckla närtrafiken i länet	Samhällsbyggnad	4
Summa		280

Tabell 1. Prioriterade satsningar i budget år 2021.

Utifrån ovanstående förutsättningar uppgår balanskravsresultatet till 100 miljoner kronor för samtliga år inom planperioden, se tabell 2. Inklusiva budgeterade orealiserade värdeökningar på finansiella tillgångar uppgår resultatet till 185 miljoner kronor.

RESULTATBUDGET mnkr	Budget 2020	Prognos 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Budgetramar till nämndema	-9 439		-9 540	-9 771	-9 943
Löne- och prisjustering			-230	-173	-215
Särskilda prioriteringar			-260	-260	-280
Effekter av tidigare års beslut	-32		-34	-99	-148
Regionstyrelsens planeringsreserv	-110		-50	-50	-50
Omställning	-229		-138	-91	-44
Regionstyrelsens verksamhetskostnad	-9		-54	-126	-55
Framtida utmaningar	-20		0	0	0
Verksamhetens nettokostnader	-9 838	-10 025	-10 327	-10 589	-10 734
Skatteintäkter	7 480	7 193	7 477	7 734	8 032
Generella statsbidrag och utjämning	2 528	2 908	2 954	2 960	2 809
Verksamhetens resultat	170	77	105	106	107
Finansiella intäkter	69	163	92	108	175
Finansiella kostnader	-139	-140	-97	-114	-182
Finansnetto	-70	23	-5	-6	-7
Årets resultat (balanskravsresultat)	100	100	100	100	100
Orealiserad värdeförändring av finansiella tillgångar	65	-121	85	94	42
Resultat inkl orealiserad värdeförändring av finansiella tillgångar	165	-21	185	194	142

Tabell 2. Resultatbudget enligt Verksamhetsplan och budget 2021

I tabell 3 redovisas prognos för år 2020 samt det budgeterade balanskravsresultat för år 2020-2023 relaterat skatteintäkter och generella statsbidrag och utjämning. Det budgeterade balanskravsresultatet uppgår till 0,92-0,96 % per år för perioden 2021-2023.

	Budget 2020	Prognos 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Skatteintäkter	7 480	7 193	7 477	7 734	8 032
Generella statsbidrag och utjämning	2 528	2 908	2 954	2 960	2 809
Summa	10 008	10 101	10 431	10 694	10 841
Årets resultat (balanskravsresultat), mnkr	100	100	100	100	100
Årets resultat (balanskravsresultat), %	1,00%	0,99%	0,96%	0,94%	0,92%

Tabell 3. Årets balanskravsresultat i relation till skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.

Regionens ekonomiska utfall påverkas av flera faktorer. I verksamhetsplan och budget redovisas en känslighetsanalys, se tabell 4, som påvisar på vilka sätt olika förändringar påverkar regionens budget.

Känslighetsanalys	Intäkter/kostnader (mnkr)
Löneförändring 1 procent	+/- 66
Förändring av övriga driftkostnader 1 procent	+/- 51
Förändring av skatteunderlaget med 1 procent	+/- 76
10 öre förändrad utdebitering	+/- 68

Tabell 4. Känslighetsanalys avseende år 2021.

Budgetförutsättningar för nämnder och styrelser år 2021

Regionstyrelsen och nämnderna har ansvar att ta fram en egen verksamhetsplan utifrån regionfullmäktiges verksamhetsplan samt en internkontrollplan. Regionstyrelsen och nämnderna har tilldelats effektmål och strategier som fullmäktige har beslutat. Nämnderna ska konkretisera vad som ska åstadkommas och hur, för att uppnå effektmålen och svara mot strategierna. Detta görs genom nämndernas mål med indikatorer eller uppdrag.

Ramarna till styrelse och samtliga nämnder räknas upp med LPIK inklusive läkemedel. Uppräkningen för 2021 uppgår till totalt 230 miljoner kronor. Därutöver ska kompensation för ökade läkemedelskostnader delas ut till verksamheten i samma nivå som Region Örebro län erhåller ökade statsbidrag för läkemedel inom förmånen. När detta belopp är känt ansvarar regionstyrelsen för att fördela anslag till berörda nämnder.

Omställningen till svårare ekonomiska förutsättningar innebär att alla verksamheter behöver förändras och utvecklas för att kunna utföra uppdragen med minskad resursförbrukning. I samband med detta kommer det kunna uppstå behov av tillfälliga förstärkningar för att genomföra omställningsåtgärder. Regionstyrelsen disponerar för