

---

PM

***Uppföljning av arbetet  
med kostnadsbesparings-  
program vid  
Västmanlands sjukhus***

*Anders Törnqvist*

*Februari månad 2017*

***Landstinget Västmanland***



---

# ***Innehållsförteckning***

<b>Uppdrag</b> .....	<b>1</b>
Bakgrund och syfte .....	1
Metod.....	1
<b>Resultat</b> .....	<b>2</b>
Kommunikation.....	2
Uppföljning och rapportering.....	2
Stöd .....	3
Budgetprocessen.....	3
Sammanfattande slutsatser .....	4

# Uppdrag

## **Bakgrund och syfte**

Revisorerna i Landstinget Västmanland gjorde under år 2015 en förstudie angående effekterna av de kostnadsbesparingsprogram som beslutats. Förstudien visade att en rad åtgärder under flera år har identifierats för att komma tillrätta med Västmanlands sjukhus ekonomiska situation. Åtgärderna har dock endast givit marginella ekonomiska effekter.

Sedan början av år 2015 är en ny ledning för Västmanlands sjukhus på plats. Den nya ledningens mål är att komma tillrätta med den ekonomiska situationen under en treårsperiod. Strategin för detta är att med selektiva åtgärder baserat på analys och med mandat och tillit till verksamhetschefernas förmåga att genomföra förändringar nå balans i ekonomin.

Revisorerna beslutade att följa utvecklingen och genomförde under hösten 2016 därför en övergripande uppföljning av hur arbetet bedrivs och vilka effekter det givit. Som en fördjupad komplettering till detta har revisorerna uppdragit till PwC att följa genomförandet närmare och fånga verksamhetsperspektivet tydligare.

## **Metod**

Genomgång har gjorts av delårsrapporter och uppföljningsrapporter. Intervjuer har genomförts med fyra verksamhetschefer. Urvalet av verksamheter har skett utifrån indelningen i fokuskliniker<sup>1</sup>. En klinik har valts från vardera nivåerna två och tre och två kliniker har valts från nivå ett.

---

<sup>1</sup> Klinikerna följs upp utifrån följande: Nivå ett följs intensivt, nivå två följs och nivå tre "rullar på"

## **Resultat**

Nedan följer sammanfattande synpunkter från de intervjuer som genomförts.

### **Kommunikation**

- Nya ledningen har lyckats sätta fokus på och skapa förståelse för situationen, bl a genom omvärldsanalys och genomlysning av verksamheten.
- Ledningen använder varken pekpinna eller ”pekar med hela handen”.
- Ledningsfilosofin som bygger på kommunikation, verksamhetsförståelse, förtroende och tillit uppfattas fungera bra.
- Det finns en tydlighet i vad som förväntas.
- Lojal personal med stor medvetenhet om behovet av besparingar. ”De kämpar med ekonomin varje dag”.
- Det upplevs både väntat och rimligt att vissa kliniker följs noggrannare beträffande den ekonomiska utvecklingen och att de då får ta i anspråk en större del av de samlade gemensamma resurserna.
- Den ekonomiska utvecklingen kommuniceras på olika sätt ut i verksamhetsledet, som ex vis möten mellan verksamhetschefer och enhetschefer.

### **Uppföljning och rapportering**

- Senaste året har inneburit tätare uppföljningar.
- Bra sammanställningar från ekonomifunktionen varje månad med ”grönt, gult och rött”.
- Resultat redovisas på möten med sjukhusets ledningsgrupp. Resultat visas för alla kliniker, transparent redovisning. Ingen ”hängs ut”.
- Utöver gemensamma uppföljningar följs utvecklingen på kliniknivå i verksamhetssystemet DUVA.
- Klinikerna håller extra koll på utvecklingen av hyrpersonal.
- Varje månad görs även avstämningar av kostnader för utrustning och materiel.

## **Stöd**

- Senaste året har inneburit stor skillnad genom mera stöd inom ekonomi och HR-områdena.
- Uppfattas som stöd och inte som kontroll.
- Mycket viktigt, avgörande, med bra controllerstöd. Också viktigt att det finns en kontinuitet i detta.
- Ska ha tillgång till controller en gång i veckan men för några kliniker har det inte blivit i den utsträckning som utlovats.
- Klinikerna har "egen" controller som organisatoriskt och fysiskt återfinns inom regionkontoret. Önskemål finns om att controllern tillbringar mera tid på klinikerna och även att ha controllern "i rummet intill". Detta skulle skapa bättre förutsättningar för ett mer proaktivt agerande genom en ökad kännedom om verksamheten.
- Controllern deltar på några kliniker i klinikledningsmöten. Någon klinik uttrycker önskemål om deltagande. De deltar även i något fall i samrådsmöten.

## **Budgetprocessen**

- Tydliga direktiv.
- Bättre framförhållning än tidigare.
- Strukturerad dialog finns om uppdrag och resurser.
- Förvaltningschef och ekonomichef medverkar i dialogen och visar starkt intresse.
- Upplever att viss förståelse finns från politiken om behovet av resurser till verksamheten.
- Viss frustration över att när målen nåtts så "skruvas" budgeten ännu hårdare. Finns risk att tilltron för budgeten då minskar.
- Personalsituationen är den kritiska faktorn för att hålla budgeten.

## ***Sammanfattande slutsatser***

De intervjuer som gjorts styrker att sjukhusledningens strategi att skapa förståelse för den ekonomiska situationen genom faktaunderbyggd kommunikation och att därigenom skapa förtroende och tillit till de åtgärder som behöver genomföras synes fungera väl. Den ekonomiska utvecklingen uppvisar även förbättrade resultat.

Stödet till klinikerna i uppföljning och analys inom ekonomi- och HR-områdena uppfattas vara av avgörande betydelse för möjligheterna att komma tillrätta med ekonomin. Önskemål finns om att knyta stödet närmare klinikerna, både organisatoriskt och fysiskt. Genom detta skulle bättre förutsättningar skapas för en ökad verksamhetsförståelse och också för kontrollern att agera mer proaktivt.

Personalsituationen är den enskilt största faktorn som påverkar verksamheten, ekonomiskt och verksamhetsmässigt. Särskild uppmärksamhet ägnas åt att följa personalkostnaderna och i synnerhet kostnaderna för hyrpersonal. Åtgärder har vidtagits för att strama upp personalutnyttjandet bl a genom att minimera insättning av vikarier vid sjukdom.

Budgetprocessen uppfattas innehålla en strukturerad dialog med tydliga förutsättningar. Farhågor finns för att budgetens styrförmåga kan urholkas när hårdare ekonomiska mål formuleras i kommande budget trots att årets budgetmål uppnåtts.