

Regionstyrelsen, operativa hälso- och sjukvårdsnämnden och styrelserna för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, NU-sjukvården, Södra Älvsborgs sjukhus, Skaraborgs sjukhus och Sjukhusen i väster.

Granskning av god ekonomisk hushållning – ekonomistyrning för verksamhet och ekonomi i balans (REV 2025–00130)

Revisionen har granskat om styrelser och nämnder gemensamt har bidragit till en god ekonomisk hushållning, med en ekonomistyrning för verksamhet och ekonomi i balans.

Syftet med granskningen var att bedöma om berörda nämnder och styrelser har bidragit till en god ekonomisk hushållning, genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt.

Vi bedömer att styrelsen för Skaraborgs sjukhus i allt väsentligt har bidragit till en god ekonomisk hushållning genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt.

Vi bedömer att regionstyrelsen, operativa hälso- och sjukvårdsnämnden, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus samt styrelsen för Sjukhusen i väster delvis har bidragit till en god ekonomisk hushållning, genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt.

Revisionen bedömer att styrelsen för NU-sjukvården under 2025 inte har bidragit till en god ekonomisk hushållning, genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt.

Vi lämnar därför rekommendationer till regionstyrelsen, operativa hälso- och sjukvårdsnämnden och styrelserna för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, NU-sjukvården, Södra Älvsborgs sjukhus och Sjukhusen i väster. På sidorna 3-4 finns de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen.

Vi önskar få ett yttrande från er senast den 26 juni 2026. Det ska framgå av yttrandet vilka åtgärder som ni har gjort eller planerar att göra med anledning av de rekommendationer som vi lämnar. Yttrandet skickar ni till revision@vgregion.se.

Revisionsrapporten översänds för yttrande till regionstyrelsen, operativa hälso- och sjukvårdsnämnden och styrelserna för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, NU-sjukvården, Södra Älvsborgs sjukhus och Sjukhusen i väster samt för kännedom till Skaraborgs sjukhus och regionfullmäktiges presidium.

Göteborg den 21 januari 2026

För revisorskollegiet,

Krister Stensson,
ordförande

Vivi-Ann Nilsson,
vice ordförande

Rekommendationer

Regionstyrelsen rekommenderas att inom sin uppsiktsplikt:

- förtydliga sjukhusstyrelsernas ansvar att vidta tillräckliga åtgärder för att klara verksamhet och ekonomi i balans.
- göra styrelser och nämnder delaktiga i arbetet med gemensamma prioriteringar i syfte att stärka genomförande och effekt av planerade åtgärder.
- hantera målkonflikter gemensamt med den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden för att sjukhusens styrelser ska få nödvändiga förutsättningar att utföra sina uppdrag.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden rekommenderas att:

- se till att beslut och finansiering av uppdrag och tillägg under året är tydliga.
- hantera målkonflikter gemensamt med regionstyrelsen för att sjukhusens styrelser ska få nödvändiga förutsättningar att utföra sina uppdrag.

Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset rekommenderas att:

- se till att beslutade åtgärder motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.
- se till att åtgärder som beslutas för en verksamhet och ekonomi i balans, ligger inom styrelsens egen råddighet.

Styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus rekommenderas att:

- se till att beslutade åtgärder motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.
- vara aktiv i uppföljning och analys av verksamheten för att nå en ekonomi i balans.

Styrelsen för NU-sjukvården rekommenderas att:

- se till att beslutade åtgärder motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.
- se till att åtgärder för verksamhet och ekonomi i balans återrapporteras till styrelsen.

Styrelsen för Sjukhusen i väster rekommenderas att:

- se till att beslutade åtgärder motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.

Styrelsen för Skaraborgs Sjukhus lämnas ingen rekommendation.

UNDERSKRIFTSSIDA

Detta dokument har undertecknats med elektroniska underskrifter:

NAMN: KRISTER STENSSON
TID: 2026-01-21 13:00:00 +01:00
IDENTIFIKATIONSTYP: Svensk e-legitimation
IDENTIFIKATIONS-ID: _6b7076c163ad77c50deecb7366a76971



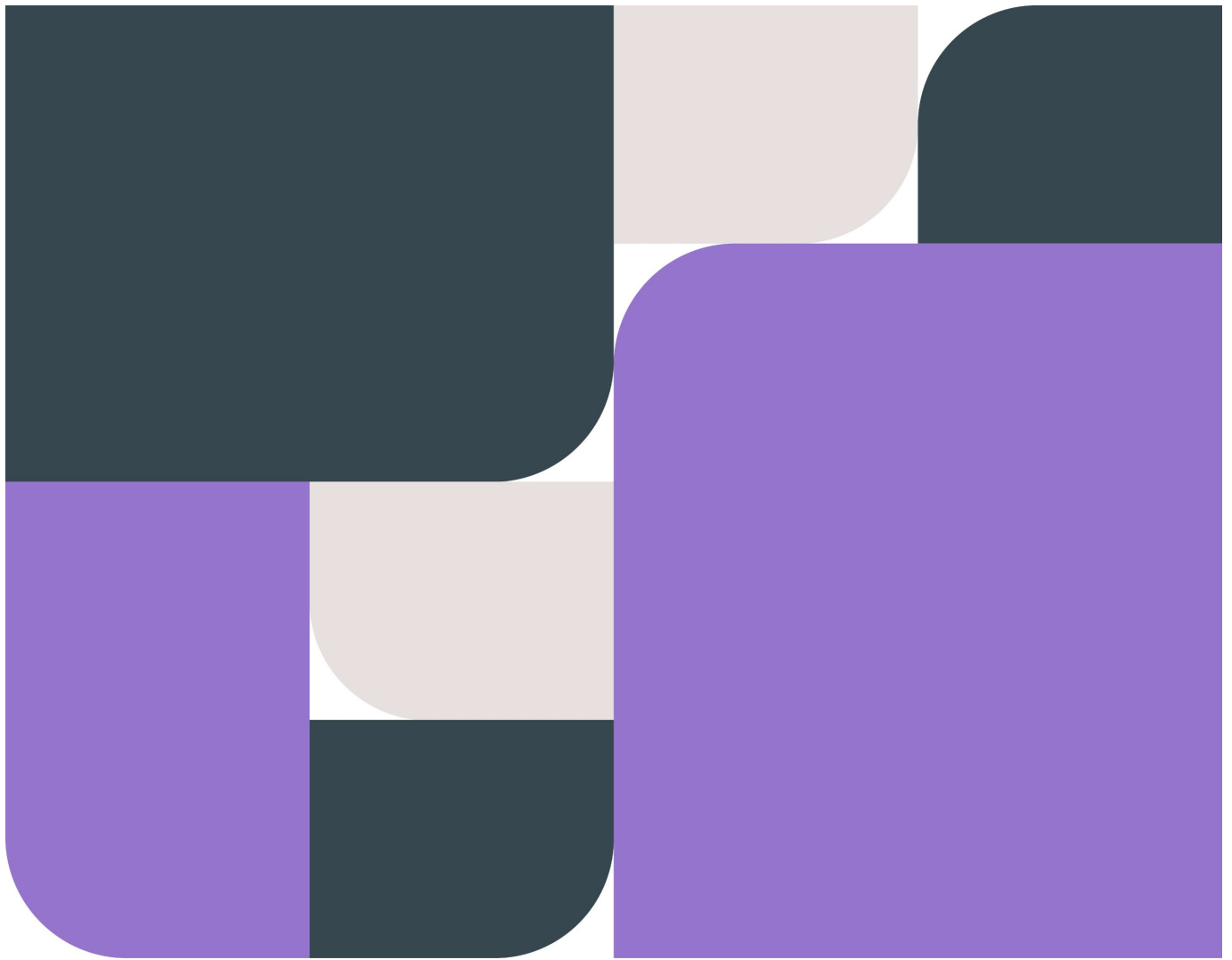
NAMN: BODIL VIVI-ANN NILSSON
TID: 2026-01-21 14:35:46 +01:00
IDENTIFIKATIONSTYP: Svensk e-legitimation
IDENTIFIKATIONS-ID: _f1a543e23ab9a7f5a1fe5134268c5614



Certifierad av Comfact Signature
Accepterad av alla undertecknare
2026-01-21 14:35:51 +01:00
Ref: 291205SE
www.comfact.se



[Validera dokumentet](#) | [Användarvillkor](#)



Revisionsrapport
2026-01-21

God ekonomisk hushållning – ekonomistyrning för verk- samhet och ekonomi i balans

Datum: 2026-01-21

Dokumentnamn: God ekonomisk hushållning

– ekonomistyrning för verksamhet och ekonomi i balans

Diarienummer: REV 2025-00130

www.vgregion.se/revision

Innehåll

Läsanvisning.....	3
Sammanfattning.....	4
Utgångspunkter.....	6
Resultat.....	9
Har ansvariga tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder?.....	9
Har ansvariga tillräcklig uppföljning och analys av de ekonomiska resultaten, både på kort och på lång sikt?	23
Har ansvariga en konsekvent tillämpning av regionens ekonomiska principer för att nå en ekonomi i balans?	31
Sammanfattande bedömning	44
Regionstyrelsen	44
Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden.....	45
Styrelsen för Skaraborgs Sjukhus.....	46
Styrelsen för Sjukhusen i väster	46
Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset.....	46
Styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus	47
Styrelsen för NU-sjukvården.....	47
Avslutningsvis	47
Rekommendationer.....	49
Begrepp och termer	51
Det kommunala ansvarssystemet.....	52
Revisionen i korthet	54
Västra Götalandsregionen i korthet	55

Läsanvisning

I den här revisionsrapporten redovisas den granskning som revisionen har genomfört inom området god ekonomisk hushållning.

Vi som skriver rapporten är sakkunniga biträden (tjänstepersoner) till de förtroendevalda revisorerna (politiker). Det är även vi som har genomfört granskningarna. Vi är yrkesrevisorer och medlemmar i branschorganisationen Skyrev, som är ett nationellt forum för yrkesrevision.

Rapporten riktar sig i första hand till ledamöterna i de nämnder och styrelser som vi har granskat samt tjänstepersonerna i förvaltningarna. men även till regionfullmäktige, övriga tjänstepersoner i regionen, regionens invånare, media med flera.

Rapporten är indelad i fyra delar. Vi hoppas att den ska ge dig som läsare en god bild av den granskning som vi har genomfört.

*

I början av rapporten hittar du vår sammanfattning. Där får du snabbt en bild av det vi har kommit fram till i granskningen.

I den andra delen beskriver vi utgångspunkterna för vår granskning, det vill säga det som ramar in granskningen. Där ser du även vilka nämnder och styrelser som omfattas av granskningen.

Sedan kommer vi till *den tredje delen*: resultatet. Där går vi igenom de iakttagelser och bedömningar som vi har gjort i granskningen. Sist i det avsnittet hittar du en sammanfattande bedömning samt de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen.

I den sista delen av rapporten hittar du information om det kommunala ansvarssystemet, revisionens uppdrag och Västra Götalandsregionen.

Sammanfattning

Revisionen har granskat om styrelser och nämnder gemensamt har bidragit till en god ekonomisk hushållning, med en ekonomistyrning för verksamhet och ekonomi i balans.

Brister i följsamheten av Västra Götalandsregionens ekonomiska principer

Revisionen ser brister i hur Västra Götalandsregionens ekonomiska principer följs. Att regionen ofta avviker från sin egen princip om hur underskott ska hanteras försämrar ekonomistyrningen och minskar förtroendet för styrningen.

Revisionen menar att regionstyrelsen behöver ta ett tydligare ansvar för att samordna och prioritera de åtgärder som krävs för att sjukhusens styrelser ska kunna bidra till god ekonomisk hushållning. Styrelser och nämnder behöver bättre analysera vilka åtgärder som faktiskt är genomförbara för att få verksamhet och ekonomi i balans. I flera fall är åtgärdernas effekter oklara eller överskattade, och många åtgärder ligger utanför sjukhusstyrelsernas egen kontroll utan att detta hanteras gemensamt på regional nivå.

Sjukhusens budgetföljsamhet är fortsatt låg, och det saknas en gemensam, tillräckligt tydlig analys av varför sjukhusen ständigt gör underskott. Med ett regionalt prioriteringsarbete som grund bör budgetarna bli mer realistiska. Det är viktigt att ekonomiska ramar är väl motiverade och att krav på besparingar utgår från faktiska möjligheter att förbättra kostnadseffektiviteten – inte bara från att öka intäkterna.

Det behövs också en tydligare diskussion om målkonflikten mellan att ha en ekonomi i balans och att enligt hälso- och sjukvårdslagen erbjuda god tillgänglighet. Regionstyrelsen och den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden behöver tillsammans ge sjukhusen vägledning i hur denna målkonflikt ska hanteras.

Revisionen anser även att regionens policy, som säger att verksamheter ska planeras utifrån givna uppdrag och resurser, behöver lyftas fram mer än idag.

Avslutningsvis konstateras att den nya policyn för god ekonomisk hushållning som regionfullmäktige beslutat om ger bättre stöd i arbetet med att skapa en fungerande verksamhets- och ekonomistyrning.

Syfte och omfattning av granskningen

Syftet med granskningen har varit att bedöma om berörda nämnder och styrelser har bidragit till en god ekonomisk hushållning, genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt.

Granskningen har omfattat regionstyrelsen, operativa hälso- och sjukvårdsnämnden, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för NU-sjukvården, styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, styrelsen för Skaraborgs Sjukhus och styrelsen för Sjukhusen i väster

Bakgrund till granskningen

Enligt kommunallagen ska regionen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet.

God ekonomisk hushållning innebär att regioner ska ha goda förutsättningar för att både kort- och långsiktigt klara av sin ekonomi och verksamhet. Detta innebär att intäkterna ska överstiga kostnaderna och att verksamheten ska bedrivas effektivt och ändamålsenligt.

Den övergripande ekonomiska inriktningen är att Västra Götalandsregionen ska ha en god resultatutveckling och finansiell kapacitet samt präglas av god ekonomisk riskhantering och kontroll. Ekonomiska överskott är nödvändiga för att bygga upp den finansiella kapaciteten inför kommande år, och för att säkra en god resultatutveckling krävs en effektiv hantering av uppkomna risker och kontroll över den ekonomiska utvecklingen. Här är budgetföljksamhet och en ändamålsenlig ekonomistyrning viktiga komponenter för samtliga nämnder och styrelser.

Om god ekonomisk hushållning med en ekonomi i balans inte respekteras fullt ut, genom att negativa resultat inte återställs, bidrar det till en ökad risk att Västra Götalandsregionen ekonomi urholkas på sikt.

Rekommendationer

I samband med granskningar lämnar vi ofta rekommendationer om förbättringar till de granskade nämnderna och styrelserna. På sidorna 49–50 hittar du de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen av *God ekonomisk hushållning – ekonomistyrning för verksamhet och ekonomi i balans*.

Utgångspunkter

Bakgrund

Granskningen är beslutad av revisorskollegiet Dnr: REV 2024–00111 ”Revisionsplan 2025 med inriktning för 2026–2027. Granskningen sker genom en fördjupad granskning.

Enligt kommunallagen ska regionen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. God ekonomisk hushållning innebär att regioner ska ha goda förutsättningar för att både kort- och långsiktigt klara av sin ekonomi och verksamhet. Detta innebär att intäkterna ska överstiga kostnaderna och att verksamheten ska bedrivas effektivt och ändamålsenligt.

Regionfullmäktiges riktlinje för god ekonomisk hushållning anger finansiella mål för Västra Götalandsregionen. Nämnder, styrelser, och bolag ska värna om och utveckla verksamheterna på ett för medborgarna kvalitativt, säkert och effektivt sätt inom de ekonomiska ramarna. Riktlinjen slår fast att om god ekonomisk hushållning inte har uppnåtts krävs åtgärder för att omhänderta de problem som ligger till grund för den bristande måluppfyllelsen.

Den övergripande ekonomiska inriktningen är att Västra Götalandsregionen ska ha en god resultatutveckling och finansiell kapacitet samt präglas av god ekonomisk riskhantering och kontroll. Ekonomiska överskott är nödvändiga för att bygga upp den finansiella kapaciteten inför kommande år, och för att säkra en god resultatutveckling krävs en effektiv hantering av uppkomna risker och kontroll över den ekonomiska utvecklingen. Här är budgetföljsamhet och en ändamålsenlig ekonomistyrning viktiga komponenter.

Västra Götalandsregionen underbalanserade budgetarna 2023 och 2024 för att möta den tillfälliga ökningen av pensionskostnaderna. Från och med 2025 behöver Västra Götalandsregionen återgå till den ordinarie ekonomiska förvaltningen med positiva ekonomiska resultat och en förbättrad soliditet.

Den nya politiska organisationen i Västra Götalandsregionen syftar bland annat till att flytta fokus till strategiska frågor med långsiktigt perspektiv. Hälso- och sjukvården ska skapa långsiktigt hållbara ekonomiska förutsättningar för sjukvårdens utförare med stärkt styrning av resurser och ersättningar för att uppnå ökad tillgänglighet och vårdproduktion.

Om god ekonomisk hushållning med en ekonomi i balans inte respekteras fullt ut, genom att negativa resultat inte återställs, bidrar det till en ökad risk att Västra Götalandsregionen ekonomi urholkas på sikt.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om berörda nämnder och styrelser har bidragit till en god ekonomisk hushållning, genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt.

Granskningen utgår ifrån följande revisionsfrågor:

Har nämnder och styrelser säkerställt:

- En tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder?
- En tillräcklig uppföljning och analys av de ekonomiska resultaten, både på kort och på lång sikt?
- En konsekvent tillämpning av regionens ekonomiska principer för att nå en ekonomi i balans?

Avgränsning

Granskningen omfattar granskade nämnders och styrelser ekonomistyrning år 2025 och beredning inför år 2026.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier menas de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. I den här granskningen utgår vi från följande revisionskriterier:

- Policy för styrning i Västra Götalandsregionen 2023–2026 (RS 2023–06348).
- Budget 2025 för Västra Götalandsregionen (RS 2024–02629).
- Tilläggsbudget 2025 för Västra Götalandsregionen – Fastställande av budget 2025 samt plan 2026 – 2027 (RS 2024–02629).
- Rutin för nämnder och styrelser rapportering av detaljbudget 2025 och planperiod 2026–2027 samt månadskommentar, delårsrapporter och årsredovisning 2025 (RS 2024–03302).
- Riktlinje för detaljbudgetarbetet år 2025 – 2027 (RS 2024–02735)
- Regionfullmäktiges beslut Principer för resultatdisposition fr. o. m. resultatet för 2003 (RF 2004-02-03 § 10).
- Reglementen för respektive nämnd och styrelse.

Ansvariga nämnder och styrelser

Granskningen omfattar följande nämnder och styrelser:

- regionstyrelsen
- operativa hälso- och sjukvårdsnämnden
- Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset
- Styrelsen för NU-sjukvården
- Styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus
- Styrelsen för Skaraborgs Sjukhus
- Styrelsen för Sjukhusen i väster

Metod och genomförande

Till grund för revisorskollegiets beslut att genomföra denna granskning ligger den riskanalys som är framtagen för regionens nämnder och styrelser år 2025. Riskanalysen ska utifrån en helhetssyn identifiera och analysera de största riskerna i verksamhet, funktioner och processer. När risken bedöms vara betydande tas beslut om en fördjupad granskning.

De metoder som använts i granskningen är följande:

- revisorskollegiets dialogmöten med berörda nämnder/styrelser
- dokumentanalys
- intervjuer med styrelser/nämnders tjänstepersoner
- protokollsgranskning

Granskningen har utförts inom revisionsenhetens hälso- och sjukvårdsgrupp. Ansvariga verksamhetsrevisorer har varit Maria Gabrielsson Fredrikson, Evelina Halse och Josephine Massie. Revisionsdirektör Thomas Vilhelmsson har kvalitetssäkrat granskningen och revisorskollegiets utsedda kontaktrevisorer är Sven Liljegren och Marie Engström Rosengren.

Resultat

Har ansvariga styrelser och nämnder en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder?

Regionfullmäktiges budget

Regionfullmäktiges budget för år 2025 anger att tidigare fokus i arbetet med budget och uppdrag/överenskommelser i väldigt stor utsträckning har varit på kommande verksamhetsår, vilket inneburit att planering och åtgärder ofta skett med ett kortsiktigt perspektiv. Den nya politiska organisationen i VGR¹, som implementerades för mandatperioden 2023–2026, syftade bland annat till att flytta fokus till mer strategiska frågor med ett mer långsiktigt perspektiv. Det innebär att styrelser och nämnders flerårsplanering med budget och genomförande av givna uppdrag, både den ekonomiska och verksamhetsmässiga, skulle ges ett större utrymme. För att få mer långsiktighet i planeringen beskrevs inriktningen att fasa ut den ettåriga budgeten för utförarstyrelserna. Uppdrag och ekonomiska förutsättningar skulle i stället utgå från flerårsplaneringen.

Reglementen

Enligt reglementet har regionstyrelsens en övergripande ägar- och styrfunktion vilket innebär att ha uppsikt över verksamhet och ekonomi i Västra Götalandsregionens nämnder, styrelser, bolag, stiftelser, gemensamma nämnder, kommunalförbund och avtalssamverkan. Regionstyrelsen ska även svara för uppföljningen av att fullmäktiges budget och de av fullmäktige fastställda måldokument och strategiska planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden ska genom uppdrag, avtal och fördelning av resurser säkerställa hushållning av Västra Götalandsregionens resurser, att tillgängligheten till vård är god och att lagstiftning inom tillgänglighetsområdet uppfylls. Nämnden ansvarar för och ska även initiera utvecklingen av ersättningssystem.

Utförarnas styrelser ansvarar för drift, förvaltning och utveckling av verksamheten inom angivna ansvarsområden. Styrelsernas arbete sker enligt de måldokument och strategiska planer som anges av region-

¹ Förslag till detaljutformning av Västra Götalandsregionens politiska organisation 2023 till 2027

fullmäktige, regionstyrelsen och den strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden samt utifrån uppdrag och resurser från den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden. De ska anpassa sin verksamhet efter de uppdrag och den finansiering de får från den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden samt anpassa sin verksamhet så att de bidrar till god ekonomisk hushållning i Västra Götalandsregionen.

Planeringsunderlag 2026–2028

Planeringsunderlag lämnas varje år från Koncernkontoret till de politiska partierna i regionfullmäktige, detta som stöd i deras budgetarbete. Planeringsunderlaget innehåller analyser av nuläget, prognoser för framtiden och identifiering av väsentliga frågor som partierna behöver ha kännedom om för att kunna skriva sina budgetförslag.

Planeringsunderlaget syftar till att stärka kopplingen mellan Västra Götalandsregionens fyra måldokument, för hälso- och sjukvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur, samt budgetens mål och fokusområden.

Regionala policyer

Styrande dokument anger hur en verksamhet ska styras och hur medarbetare ska agera i sina roller. Innehållet i ett styrande dokument är obligatoriskt, inte vägledande. Alla anställda ansvarar för att följa de dokument som rör de processer eller den verksamhet de arbetar inom. Regionstyrelsen har fastställt en struktur för styrdokument (RS 2021–01444). Strukturen sätter ramarna för terminologi, vem styrdokumentet gäller för och vem som fastställer styrdokument på olika nivåer.

Policyer, riktlinjer och rutiner är normerande till sin karaktär och beskriver hur något ska göras. Policyer kan innehålla mål avseende beteende eller effekter av korrekt beteende, till exempel ”Västra Götalandsregionens inköp ska främja ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet” (Inköbspolicy). För policyer ska målen vara av mycket övergripande karaktär. Policyer gäller hela Västra Götalandsregionen inklusive majoritetsägda bolag och beslutas av regionfullmäktige.

Policy för styrning

Policy för styrning omfattar Västra Götalandsregionens samtliga nämnder, styrelser och majoritetsägda bolag. Den beskriver de grundläggande principerna för styrning av Västra Götalandsregionen och visar att organisationens olika delar bildar en helhet. Policyn tar sin utgångspunkt i kommunallagen och bestämmelser om nämndernas ansvar för

verksamheten, att nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Polycyn beskriver bland annat att nämnder och styrelser ska ha en styrning av verksamheten som säkerställer att värde för invånarna uppnås. Det innebär att:

- uppdrag fullgörs och mål uppnås i enlighet med regionfullmäktiges beslut
- överenskommelser, uppdrag och avtal genomförs
- gällande lagar och andra författningar följs
- styrande dokument för Västra Götalandsregionen efterlevs
- verksamheten är effektivt och ändamålsenligt organiserad
- den interna kontrollen är tillräcklig.

Nämnders och styrelser styrning ska vara tillräcklig för att:

- planera verksamheten utifrån givna uppdrag och resurser
- genomföra verksamheten
- följa upp verksamheten utifrån fastställda planer och övriga väsentliga aspekter
- analysera verksamheten som grund för åtgärder och fortsatt utveckling.

Policy för god ekonomisk hushållning

Regionfullmäktige tog 2025-09-30 beslut om ”Policy för god ekonomisk hushållning och ekonomistyrning i Västra Götalandsregionen”. Den framtagna policyn motsvarar det som i kommunallagen benämns som riktlinje. Policyn ersatte tidigare riktlinje, som därmed upphävdes.

Kommunallagen ger en viss vägledning av vad god ekonomisk hushållning innebär. Mer ingående tolkning åligger varje region och kommun att formulera utifrån sina unika behov. I Västra Götalandsregionen definieras god ekonomisk hushållning som ”En ändamålsenlig och över tid balanserad fördelning och användning av ekonomiska resurser, som ska bidra till att uppfylla fastställda mål”.

Samtliga nämnder och styrelser ansvarar för att bidra till att god ekonomisk hushållning uppnås i Västra Götalandsregionen. De finansiella målen och dess fokusområden i denna policy är primärt formulerade för Västra Götalandsregionen som koncern. Nämnder och styrelser har ett eget ansvar att tolka målen och bidra till måluppfyllelse i de fall de är relevanta på nämnd/styrelsenivå.

Förändringarna i policyn innebär i korthet att:

- relationen mellan god ekonomisk hushållning och ekonomistyrning klargörs
- en ny målstruktur införs som bättre harmonierar med den begreppsapparat som blivit praxis i regionfullmäktiges budget
- nya finansiella mål och fokusområden införs
- nämnders och styrelserns arbete med mål och fokusområden förtydligas
- bedömningen om huruvida god ekonomisk hushållning har uppnåtts tydliggörs

Riktlinjer för detaljbudgetarbetet

Varje år fastställer regionstyrelsen riktlinjer för detaljbudgetarbetet. Syftet med riktlinjerna är att ange förtydligande förutsättningar och villkor för nämnder och styrelser. I riktlinjerna inför 2025 anges att alla nämnder och styrelser senast den sista november ska besluta om detaljbudget.

Detaljbudgeten ska innehålla en plan för arbetet med mål och fokusområden samt områdena medarbetare och ekonomi. Huvudprincipen är att budgeten ska vara realistisk och i balans. Det ska tydligt framgå vilka åtgärder som planeras för en verksamhet och ekonomi i balans samt en värdering av de olika åtgärder som styrelsen/nämnden har beslutat om. Vid rapportering av åtgärder för ekonomi i balans ska sjukhusen fortsatt följa den regionala strukturen för uppföljning av åtgärder.

Riktlinjerna knyter an till regionfullmäktiges långsiktiga inriktning i ekonomistyrningen. De anger att nämnder och styrelser i sitt detaljbudgetarbete inför 2025 ska inkludera ekonomiska och verksamhetsmässiga flerårsplaner för åren 2026 och 2027. I riktlinjerna anges det att det för vissa utförarstyrelser kommer vara en utmaning att lägga en budget i ekonomisk och verksamhetsmässig balans. I dessa budgetar ska det framgå vilka åtgärder som krävs för en budget i balans och en beskrivning av skillnaden i framtida ekonomiska utfall med och utan åtgärder.

Regionstyrelsen

Process, organisation och ansvarsfördelning avseende den ekonomiska styrningen

Regionstyrelsen bereder ärenden till regionfullmäktige och ansvarar för Västra Götalandsregionens budget, verksamhets-, personal- och ekonomiuppföljning, medelsförvaltning samt inköp och har arbetsgivaransvar i regiongemensamma frågor. Regionstyrelsen har en ägarroll i förhållande till verksamheter i egen regi, är vårdgivare för vård i egen regi och har ett övergripande ansvar som regionalt självstyrelseorgan.

Regionstyrelsen bedriver även sitt uppdrag via beslutade utskott som hållbarhetsutskottet, personalutskottet, ägarutskottet och det nyinrättade digitaliseringsutskottet. Ägarutskottet ansvarar för ett antal övergripande regiongemensamma och principiella ägarfrågor, bland annat uppsiktsplikt och övergripande styrning, samordning av verksamheter i egen regi inklusive vårdgivaransvaret, ekonomi och finansförvaltning och investeringar. Enligt delårsrapporteringen från regionstyrelsen så har ägarutskottet under 2025, att följa införandet av vårdinformationssystemet Millennium och arbetet med ekonomi och verksamhet i balans med särskilt fokus på sjukhusen.

I intervju lyfter Koncernkontoret bilden av att den ekonomiska styrningen har olika dimensioner. Den första dimensionen handlar om regionfullmäktiges budget och beslutade styrdokument. Det handlar om det demokratiska perspektivet med prioriteringar och ideologiska värderingar.

Det handlar även om resursfördelning av ekonomiska medel. Utgångspunkten här är hur mycket ekonomiska medel som finns tillgängliga och inte hur mycket kostnader man har att ta hänsyn till. Åtminstone är det så i ett första skede där kostnadssidan snarare kommer in i ett andra skede och handlar då om ekonomin där verksamheten bedrivs. I nuläget finns inte någon beslutad modell för resursfördelning, men den är med i diskussionen kontinuerligt. Vad man idag utgår ifrån är föregående års budget, med en indexering och eventuella satsningar.

Vad som lyfts som nytt i regionfullmäktiges beslutade budget för år 2026, är att de skrivit mycket mer detaljerat vad gäller hälso- och sjukvården och just resursfördelningen, här har de tagit med en del parametrar som tidigare saknats, till exempel demografiskt tryck. Tidigare resursfördelningsmodell var baserad på data avseende vårdkonsumtion, fördelad på ålder och kön samt socioekonomiska variabler.

I intervju anges att Koncernkontorets möjlighet att komma med kostnadsunderlag till politiken, är via det som kallas planeringsunderlag.

Den andra dimensionen handlar om regionstyrelsen. Ekonomistyrningen sker ur ett koncernperspektiv under pågående år och via regionstyrelsen kommer vissa styrsignaler, som en del i deras uppsiktsplikt. Delar de anser sig behöva bli starkare inom, där de tydligt tagit ett ansvar för att styra regionalt handlar om fastighet, försörjning och digitalisering.

Intervjuade menar att regelverk, rutiner och policys finns för den ekonomiska styrningen, men att det inte alltid efterlevs. Man lyfter även avsaknaden av en tydlighet och transparens kring resursfördelningen och vad som ligger bakom fördelningen.

Granskningen visar att i delårsrapporten per april 2025, noterar regionfullmäktige att samtliga sjukhusstyrelser prognosticerar en negativ budgetavvikelse och uppmanar dessa att öka takten i genomförandet av kostnadsreducerande åtgärder och säkerställa att effektiviseringar ger effekt för en ekonomi i balans.

Regionfullmäktige noterar utifrån sjukhusstyrelsernas negativa prognoser stora svårigheter att uppnå en ekonomi i balans 2025 och uppmanar utifrån regionfullmäktiges beslut om återställande av det negativa resultatet 2023 samtliga berörda aktörer, såväl politiska instanser som förvaltningar, att förbereda sig för att fatta nödvändiga beslut i syfte att uppnå ett positivt resultat för sjukhusen på sammanlagt 2 miljarder kronor 2026.

I delårsrapporten per augusti uppmanar regionfullmäktige åter sjukhusen att intensifiera åtgärder för en ekonomi i balans. För sjukhusen är det av största vikt att underskotten minimeras för att skapa ett förbättrat utgångsläge inför år 2026 med anledning av villkoret för avskrivning av 2023 års negativa eget kapital.

Granskningen visar att regionstyrelsen för egen del, inte tagit kompletterande beslut avseende sjukhusens ekonomi i delårsrapporter per april och augusti.

Beslut om nya policys har beretts, varit på remiss och beslutats under året, där kan bland annat nämnas policy för god ekonomisk hushållning och policy för ersättningar.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden

Process, organisation och ansvarsfördelning avseende den ekonomiska styrningen

Enligt intervju med representanter på Koncernkontoret startar nämndens process avseende den ekonomiska styrningen med strategidagar där nämnden får information och resonerar kring inriktningar för exempelvis läkemedelsfrågor, vårdplatssituationen och tillgängligheten. Därefter inväntar nämnden regionfullmäktiges beslut.

Förvaltningen uppger att i arbetet med planeringsunderlaget omhändertas frågor som nämnden löpande har nominerat in. Planeringsunderlaget går sedan till de politiska partierna och blir slutligen underlag inför de politiska partiernas arbete med att ta fram budget. Modellen bygger på att tjänstepersonerna är aktiva i processen för planeringsunderlaget för att bidra med en faktabaserad bild. Av intervjun beskrivs att upplevelsen är att budgetprocessen har utvecklats och att regionfullmäktige redan i budget är tydlig med förutsättningarna, vilket är en förändring i budgetstyrningen och resursfördelningen.

Styrningen via uppdrag, avtal och fördelning av resurser

Nämnden beslutar enligt reglementet om uppdrag till utförare i egen regi. Uppdragen innefattar dels det långsiktiga uppdraget för 2025–2027, dels det kortsiktiga uppdraget för 2025 gällande omställning av hälso- och sjukvård, bas- och tilläggsvolymerna samt ekonomisk ersättning. Till uppdragen finns en rutin för avvikelshantering som beskriver hur avvikelser från uppsatta mål i uppdraget ska hanteras. Av nämndens beslut om uppdragen den 23 oktober 2024 framgår att möjlighet till förändringar i uppdragen under giltighetstiden finns och att inriktningen är att beslut om förändringar huvudsakligen ska beslutas i mars och september.

Krav- och kvalitetsböcker är Västra Götalandsregionens förfrågningsunderlag enligt lag om valfrihetssystem (LOV) och beskriver de uppdrag, krav och anvisningar som leverantörer ska uppfylla inom Vårdval vårdcentral och Vårdval rehab. Den politiska beredningen för Krav- och kvalitetsböcker bereder inriktning för vårdvalsystemet i Västra Götalandsregionen. Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden beslutar årligen om förfrågningsunderlaget och beslutet tar sin utgångspunkt i budget och måldokument som beslutas av regionfullmäktige och strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden.

Utöver uppdrag och avtal enligt krav- och kvalitetsböcker beslutar nämnden om ett stort antal avtal med bland annat privata vårdgivare. Nämndens regionbidrag är 52,7 miljarder kronor, enligt tilläggsbudget 2025 för Västra Götalandsregionen.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden har enligt reglementet ansvar för ersättningsmodeller. Enligt intervju med representanter på Koncernkontoret är ersättningsmodellen en komplex fråga där det finns historiska och lokala kontexter som behöver förstås. Förvaltningen beskriver att vårdvalen styrs på en väldigt detaljerad nivå medan uppdragen till sjukhusstyrelserna till stor del är anslagsfinansierade.

Nuvarande ersättningsmodell innebär att större delen av ersättningen för uppdragen till sjukhusens styrelser utgörs av anslag. En mindre del utgörs av prestationsersättning, kopplad till produktionsvolymerna som baseras på behovet av vårdvolymerna som behöver utföras för att vårdgarantin ska uppnås. En förenklad ersättningsmodell infördes på kort sikt, för att sjukhusen skulle kunna fokusera på nödvändigt utvecklingsarbete under införandet av vårdinformationssystemet Millenium, samt för att undanröja risken för att sjukhusens ekonomi skulle påverkas negativt under införandeperioden.

Sjukhusens ersättningar via uppdragen från operativa hälso- och sjukvårdsnämnden, har för år 2026 räknats upp med en uppräkningsfaktor eller index på 2,2 procent. I den samlade redovisningen från nämnden

beskrivs att sjukhusen fått en betydligt högre tilldelning procentuellt jämfört med föregående år. Den bild som nämnden redovisar är att sjukhusen har fått ett ekonomiskt tillskott och en procentuell ökning motsvarande 5,3 procent jämfört med föregående år.

Det som inte är tydligt i den samlade redovisningen är att sjukhusen utöver index, har fått ekonomiska medel för specifika satsningar i enlighet med regionfullmäktiges budget, vilket beskrivs som att säkerställa genomförandekraften i vissa befintliga uppdrag. Där nämns kan sjukhusens arbete med antalet vårdplatser, tillkommande kostnader för läkemedelsleveranser och ett avdrag för den nya internhandeln. Granskningen visar att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden gett både nya uppdrag och ekonomiska medel för det, medan den generella indexhöjningen enbart är 2,2 procent.

Nämnden beslutade i juni 2025 om uppdrag till hälso- och sjukvårdsproduktionsdirektören i ärendet "Utredning om fördelning och användning av resurser inom hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen". Enligt intervju med representanter på Koncernkontoret pågår framtagandet av en uppdragsbeskrivning utifrån regionfullmäktiges budget, uppdrag om ersättningsmodell för sjukhusen och rapport om resursfördelningsmodell inom hälso- och sjukvården. Dels för ersättningsmodell för sjukhusen, dels för resursfördelningsmodell för hälso- och sjukvården. Uppdraget kommer att återrapporteras till nämnden. Beslut om policy och riktlinje för ersättningar i Västra Götalandsregionen kommer ligga till grund när en ny ersättningsmodell för sjukhus i egen regi tas fram.

Sjukhusstyrelserna

I avsnittet nedan beskrivs hur sjukhusstyrelserna har organiserat sitt budget- och ekonomiansvar och hur man har arbetat med åtgärder för ekonomi i balans under 2025.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Förvaltningen beskriver att man har ett decentraliserat ekonomiansvar. Varje område har en egen administrativ avdelning som har kontakt med den centrala förvaltningen. Förvaltningen har standardiserade processer för att uppskattning av kostnader med mera, för att göra lika trots att man har ett decentraliserat ansvar. Sahlgrenska Universitetssjukhuset har ekonomiska styrprinciper som togs fram 2018. Sjukhuset har ett programarbete för sitt interna omställningsarbete, Sahlgrenska 6.0, med sex programområden som löper parallellt med linjeorganisationen. Sjukhusets åtgärder för ekonomi i balans har kategoriserats på samma sätt som programarbetet.

Styrelsen har fattat beslut om en budget för 2025 med ett positivt resultat på 120 miljoner kronor. I detaljbudgeten beskrivs Sahlgrenska Universitets-sjukhusets totala ekonomiska utmaning uppgå till cirka 1 miljard kronor under 2025, exklusive återbetalning av 2022 års underskott på 120 miljoner kronor. För ekonomi i balans den kommande treårsperioden beskrivs att det krävs att sjukhuset fortsätter minska antalet nettoårsarbetare och anställda med cirka 1 200 samt hålla nere övriga kostnader enligt bedömda kostnadsökningar på 2,5 procent samt aktivt jobba med läkemedelskostnaderna.

I samband med beslut om detaljbudget antog styrelsen förvaltningens plan på åtgärder för ekonomi i balans. Tidigare års åtgärdslistor för respektive område uppdaterades för att gälla under 2025. Åtgärderna omfattade över 1 miljard kronor. Planen är inte bara inriktad på de åtgärder som sjukhuset kan vidta, utan man har i planen identifierat åtgärder som kräver beslut av en annan part. Styrelsen identifierade ekonomisk obalans som en risk i sitt årliga arbete med intern kontroll och inkluderade risken i sin kontrollplan.

Styrelsen har under året agerat och begärt kompletterande information om ekonomin. I april 2025 beslutade styrelsen om ytterligare åtgärder för ekonomi i balans, mot bakgrund av att befintliga åtgärder inte gav önskad effekt. Styrelsen har utöver detta begärt en åtgärdsplan från sjukhusdirektören om hur personalkostnaderna ska minska. Ännu i november hade styrelsen inte fått återrapporterat en sådan plan.

Styrelsen har prioriterat ökad produktion i arbetet med ekonomi i balans. Ökad produktion är en av de åtgärder som de beslutade om i april. Samtidigt beskrivs den ökade produktionen leda till ökade kostnader, vilket man bland annat lyft i dialog med ägarutskottet.

NU-sjukvården

Områdescheferna har en central roll i NU-sjukvårdens ekonomiarbete. De är med i alla budgetmöten och har egna controllers. NU-sjukvården har gjort om sin budgetprocess och arbetar nu med vad man kallar utfallsbudgetering, vilket innebär att verksamheternas budget baseras på deras prognoser. Om det uppstår ett glapp mellan prognos och budget sprids detta effektiviseringskrav ut jämnt över alla verksamheter för att mildra effekten på en enskild verksamhet. Syftet med detta är att förvaltningen uppger att vissa verksamheter har så stora underskott att de känner att det inte är någon idé att försöka hålla budget om de själva ska åtgärda hela sitt underskott.

Styrelsen har fattat beslut om en budget för 2025 med ett nollresultat. NU-sjukvårdens ekonomiska utmaning för 2025 beskrivs i detaljbudgeten vara knappt -90 miljoner kronor, motsvarande cirka 1,5 procent av budgetomslutningen, exklusive återbetalning av negativt resultat från 2023

men inklusive utgående obalans för 2024. I detaljbudgeten beskriver förvaltningen att de inte planerar att återbetala det negativa egna kapitalet från 2023 (-158 miljoner kronor) under året. Vidare beskriver man att det skulle krävas omfattande strukturella och gemensamma åtgärder i regionen för att sjukhusen ska kunna ha en ekonomi i balans.

NU-sjukvården beskriver i sin budget för 2025 att sjukhusen behöver regionledningens hjälp för att klara en budget i balans. I budgeten beskrivs hur NU-sjukvården år 2023 lämnade in åtta punkter som kräver regionalt ställningstagande men som skulle ge stor effekt om de genomfördes. Möjligheten att koncentrera de egna insatserna på det primära uppdraget skulle underlättas till stor del. Bland förslagen finns remisstvång till akutmottagningar och ett mer flerårigt perspektiv i planeringen.

Under 2025 har styrelsen inte beslutat om någon åtgärdsplan. Verksamheten arbetar dock med åtgärdsområden inom befintlig verksamhet, till exempel att minska användandet av bemanningsföretag och arbeta med kloka kliniska val. I samband med delårsrapporten i april efterfrågade styrelsen förslag på ytterligare åtgärder. Enligt delårsrapport augusti har förvaltningen tagit fram förslag på strukturella åtgärder som är analyserade och bedömda utifrån risk. Dessa åtgärder presenterades dock aldrig för styrelsen för beslut.

Förvaltningen menar att det skulle behövas strukturella förändringar för att nå en budget i balans. Presidiet uppger på dialogmötet med revisionen att styrelsen ville vara ute i god tid med ytterligare åtgärder på grund av den ekonomiska obalansen. Den av förvaltningen framlagda åtgärdsplanen upplevdes dock som relativt omfattande och drastisk och var inget som styrelsen ville gå vidare med. Styrelsens ledamöter har känt sig pressade från sina partigrupper att inte vidta åtgärder som kan påverka opinionsläget på ett negativt sätt. Styrelsens hantering blev att i stället tillskriva regionstyrelsen om den ekonomiska utmaningen.

Styrelsen har inte inkluderat risker ur ekonomiskt perspektiv i riskanalys och kontrollplan.

Södra Älvsborgs Sjukhus

Den ekonomiska styrningen på Södra Älvsborgs Sjukhus hanteras inom ramen för ett program för omställning av sjukhuset för att bli långsiktigt hållbara i sitt uppdrag kopplat till verksamhet och ekonomi. Strategin ska göra att de klarar tillgängligheten och ekonomin med bibehållen kvalitet och säkerhet. Under 2024 startades ett förstärkt omställningsprogram, med syfte att få en ökad genomförandekraft.

Sjukhusdirektören har det övergripande ekonomiska ansvaret för förvaltningen. Verksamhetscheferna har ansvar för verksamhet, ekonomi

och personal i sina verksamheter. Därtill har vissa verksamhetschefer tilldelats uppdrag eller ansvarsområden inom ramen för omställningsprogrammet. Det kan handla om att se över materialval eller läkemedelskostnader för hela förvaltningen och återrapportera analysen till den operativa ledningen, för att kunna sprida effektiva metoder till alla verksamheter. Verksamhetscheferna har stöd i form av exempelvis controllers, HR och strateger i till exempel schema- och bemanningsfrågor.

Styrelsen har fattat beslut om en budget för 2025 med ett positivt resultat på 22 miljoner kronor, för att kunna återställa negativt eget kapital. I detaljbudgeten beskrivs den ekonomiska utmaningen för 2025 omfatta 130–180 miljoner kronor, exklusive återställande av tidigare års underskott. De åtgärder som de arbetar med för ekonomi i balans är bland annat standardiserad schemaläggning och kloka kliniska val.

I maj 2025 fattade styrelsen beslut om att ge sjukhusdirektören i uppdrag att öka genomförandekraften i redan beslutade åtgärder för en ekonomi i balans. Direktören skulle löpande återrapportera de ekonomiska hemtagningseffekterna av genomförda åtgärder. Vidare beslutade styrelsen att ge sjukhusdirektören i uppdrag att vid behov omedelbart återkomma med ytterligare förslag på åtgärder för att säkra en ekonomi i balans vid 2025 års utgång. Åtgärderna skulle utformas så att de inte försämrar vårdproduktionen eller tillgängligheten för patienterna.

I augusti 2025 godkände styrelsen ett förslag från förvaltningen om ett ”utökat förstärkt omställningsprogram”. Det utökade förstärkta omställningsprogrammet innebär att fortsätta med de aktiviteter som startades under 2024 men även arbeta med nya uppdrag inom kvalitet, produktivitet och HR/personal. Aktiviteterna ska säkerställa ekonomi i balans och handlar till exempel om att minska vårdrelaterade infektioner och utveckla samordning av timanställda. Det är inte angivet i underlaget hur stor ekonomisk effekt man förväntar sig att uppdragen och aktiviteterna ska leda till. Sjukhusdirektören fick i uppdrag att vid styrelsesammanträdena, inom ramen för månads-/delårsrapportering fortsatt rapportera kring det förstärkta omställningsprogrammets framdrift och effekter.

Förvaltningen anger att man arbetar kontinuerligt för att se över kostnaderna och att de ser en stark koppling mellan ökad kvalitet och produktivitet samt ekonomi i balans. De uppger att man har fokuserat mindre på personalkostnader än tidigare år. Åtgärder som de upplever fungerar bra, som till exempel fokus på läkemedel, bibehålls över tid.

Styrelsen har inkluderat två risker ur ett ekonomiskt perspektiv i sin riskanalys. Risken för att ägarstyrda investeringar inte godkänns är även med i styrelsens kontrollplan.

Skaraborgs Sjukhus

Sjukhuset har övergripande budgetprinciper som man arbetar utifrån. Personalbudgeten läggs enligt en fastställd modell där respektive verksamhetsområde tilldelas budgeterade tjänster utifrån antalet vårdplatser, öppenvårdsmottagningar med mera. Övriga budgetposter är inte fördelade på verksamhetsområde utan budgeteras på förvaltningsövergripande nivå. I stället för att varje verksamhetsområde har en budget för till exempel läkemedel anges målvärden för de kostnader som man har möjlighet att påverka.

Styrelsen har fattat beslut om en budget för 2025 med ett positivt resultat på 37 miljoner kronor. Samtidigt beskrivs sjukhuset enligt detaljbudgeten stå inför en ekonomisk utmaning under 2025, omfattande cirka 200 miljoner kronor, inklusive ett återställande av negativt eget kapital på 37 miljoner kronor från 2022. Styrelsen beskriver i detaljbudgeten att dessa ekonomiska förutsättningar innebär en stor utmaning om de ska kunna genomföra uppdrag och nå de tilldelade målen, särskilt mot bakgrund av det arbete med åtgärder för ekonomi i balans som genomfördes under 2024.

Styrelsen har fattat flera beslut om åtgärder för ekonomi i balans inför och under 2025:

- Under hösten 2024 beslutade styrelsen om en handlingsplan för ökad produktivitet och effektivitet, som ska ha en positiv effekt på ekonomin. Förvaltningen har fortsatt arbetat utifrån planen under 2025.
- I detaljbudgeten beskrivs att åtgärder för cirka 150 miljoner kronor har identifierats, bland annat ett minskat antal administratörer och förändring av vårdplatsstrukturen. Den bedömda effekten för varje åtgärdsområde redovisas i budgeten. För kostnadsminskningar på 50 miljoner kronor saknas det åtgärder i budgeten vilket hanterades genom en minskad kostnadspost på sjukhusövergripande ansvar, i väntan på styrelsebeslut om ytterligare åtgärder.
- I december 2024, vid samma möte som beslut om detaljbudget fattades, beslöt styrelsen att införa anställningsstopp gällande personal inom administration inklusive vårdadministration under hela 2025, och anställningsrestriktion för övriga personalkategorier.
- I februari 2025 gav styrelsen sjukhusdirektören i uppdrag att ta fram en handlingsplan med åtgärder för en effektiv vårdadministration, ”kloka vårdadministrativa val”.

I samband med budgetbeslutet gav styrelsen sjukhusdirektören i uppdrag att genomföra riskanalys samt ta fram en handlingsplan för verksamhet och

ekonomi i balans. Riskanalysen redovisades i februari 2025 tillsammans med en plan för åtgärder för respektive riskområde. Resultatet från riskanalysen och föreslagna åtgärder anges ligga till grund för handlingsplaner och kompletterande riskanalyser som ska tas fram på förvaltningen.

Styrelsen har även identifierat en risk ur ett ekonomiskt perspektiv i sin övergripande riskanalys och internkontrollplan för 2025. Risken avser att budgetunderskott kan leda till svåra prioriteringar i styrelsearbetet där medborgarperspektiv och vårdperspektiv kan hamna i konflikt. Risken skulle kontrolleras genom månatlig uppföljning av åtgärdsplanen på styrelsemöten.

Sjukhusen i väster

Förvaltningens ekonomistyrning är organiserad i tre nivåer: förvaltning, verksamhet och enhet. Varje chef ansvarar för sin budget och för sitt utfall. Varje verksamhetschef ansvarar för att nå produktionsmålen för den verksamheten inom angiven ram. Till stöd har chefen en controller. Sjukhuset har en intern anvisning för budgetarbetet.

Styrelsen har fattat beslut om en budget för 2025 med ett positivt resultat på 113 miljoner kronor, för att balansera underskott från 2022. I budgeten beskrivs att Sjukhusen i väster fortsatt har ekonomiska utmaningar. Utöver de åtgärder som är inarbetade i budgeten arbetar förvaltningen med ett åtgärdsprogram, vilket styrelsen tog beslut om i september 2024. I budget anges behov av ytterligare åtgärder om 135 miljoner kronor utöver återbetalning av tidigare års underskott. Åtgärdsprogrammet som beslutades i september 2024 beskrev åtgärder för 170 miljoner kronor, där 60 miljoner kronor var åtgärder på längre sikt. Månatlig balans mellan intäkter och kostnader bedömdes i budgeten först kunna uppnås vid utgången av 2025.

Styrelsen har fattat beslut om åtgärder för ekonomi i balans inför och under 2025, däribland dessa:

- I september 2024 beslutade styrelsen om en åtgärdsplan som skulle komplettera den tidigare åtgärdsplanen och bidra till en ekonomi i balans under 2024 men även 2025.
- I april 2025 gav styrelsen sjukhusdirektören i uppdrag att presentera nödvändiga åtgärder för att säkra en månatlig balans mellan intäkter och kostnader vid utgången av 2025.
- I maj 2025 beslutade styrelsen att skicka en skrivelse till operativa hälso- och sjukvårdsnämnden angående deras beslut (OSN 2024-00010) om det akut gående flödet till Kungälvss sjukhus, vilket fått konsekvenser för Sjukhusens i västers ekonomi.
- I juni 2025 fattade styrelsen beslut om att intensifiera arbetet med särskild anställningsprövning och redovisa resultaten av arbetet.

- I september 2025 beslutade styrelsen att ytterligare begränsa kostnadsutvecklingen inom respektive verksamhet och att intensifiera arbetet med att effektivisera inom administrativa flöden och funktioner. Vidare skulle förvaltningschefen identifiera och vidta lämpliga åtgärder för ökad kostnadskontroll inom de verksamheter som har störst ekonomisk avvikelse och även delge styrelsen information om varför verksamheterna inte följer plan.

Styrelsen har fattat beslut om tre risker på ekonomiområdet och tillsatt kontroller för riskerna i sin kontrollplan för 2025.

Bedömning

Regionstyrelsen

Bedömningen är att regionstyrelsen delvis har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder. Under 2025 har man bidragit till att förtydliga den ekonomiska styrningen i regionen genom de policys som tagits fram. Granskningen visar att regionstyrelsen inte fullt ut har vidtagit tillräckliga åtgärder enligt sitt samordningsansvar, i förhållande till sjukhusens ekonomiska utfall, prognoser och förutsättningar.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden

Bedömningen är att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden delvis har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder. Granskningen visar att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden i stor utsträckning fattat erforderliga beslut om uppdrag och resursfördelning inom hälso- och sjukvården.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden ska enligt reglementet ansvara för och initiera utveckling av ersättningssystem inom hälso- och sjukvården. Granskningen visar att resursfördelningen till sjukhusen i dagsläget inte är tydlig eller transparent, då sjukhusens budgetar räknas upp baserat på tidigare år och lite hänsyn tas till förändrade förutsättningar och uppdrag. Revisionen ser positivt på att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden har beslutat om att resursfördelningen ska utredas för att göra denna mer tydlig och transparent.

Sjukhusstyrelserna

Utförarstyrelserna ska enligt reglementena anpassa sin verksamhet efter de uppdrag och den finansiering man får från den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden. Av rutinen för detaljbudgetarbetet framgår att det tydligt ska framgå av sjukhusstyrelsernas budgetar vilka åtgärder som planeras för en verksamhet och ekonomi i balans samt en värdering av de olika åtgärderna som styrelsen/nämnden har beslutat om.

Bedömningen är att Skaraborgs Sjukhus och Sjukhusen i väster har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder. Styrelserna har tidigt på året vidtagit åtgärder för att ha en ekonomi i balans.

Vidare bedömer vi att Sahlgrenska Universitetssjukhuset och Södra Älvsborgs Sjukhus delvis har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder. Styrelserna har beslutat om åtgärder och varit aktiva. Samtidigt bedömer vi att åtgärderna inte fullt ut är realistiska eller tydliga. Samtliga åtgärder som krävs för en ekonomi i balans ligger inte inom Sahlgrenska Universitetssjukhusets rådighet utan kräver beslut från någon annan nämnd eller styrelse. Södra Älvsborgs Sjukhus har inte tydliga mål för sitt åtgärdsarbete, då det inte anges hur stor ekonomisk effekt man förväntar sig att uppdragen och aktiviteterna i åtgärdsplanen ska leda till.

Slutligen bedömer vi att NU-sjukvården inte har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder för 2025.

Styrelsen har inte beslutat om någon åtgärdsplan. Styrelsen har efterfrågat förslag på åtgärder men inte säkerställt att de fått återrapportering av uppdrag och möjlighet att fatta beslut.

Har ansvariga styrelser och nämnder en tillräcklig uppföljning och analys av de ekonomiska resultaten, både på kort och på lång sikt?

Enligt regionens anvisningar² för detaljbudget, månadskommentarer, delårsrapporter och årsredovisning, ska nämnder och styrelser i sin rapportering och uppföljning översiktligt beskriva de ekonomiska förutsättningarna och utmaningarna för året. Man ska även beskriva åtgärder som har vidtagits för att uppnå eller bibehålla en ekonomi och verksamhet i balans.

Till detta ska man analysera och kommentera större ackumulerade avvikelser mot budget, samt förklara engångshändelser som kan påverka helårsresultat.

² Diarienummer RS 2024-03302.

Specifik anvisning gäller för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Södra Älvsborgs sjukhus, Skaraborgs Sjukhus, NU-sjukvården och Sjukhusen i väster som har att kortfattat beskriva nuläge och planerade insatser och aktiviteter för en ekonomi och verksamhet i balans.

Regionstyrelsen

Processen för att följa upp och analysera det ekonomiska resultatet

Regionstyrelsen har en framtagen process för att följa upp det ekonomiska resultatet. Månadsvis rapporterar förvaltningen det ekonomiska resultatet till styrelsen och i intervju framhålls att man är bra på att följa upp sak för sak. Däremot att jämföra kostnader för till exempel HR med IS/IT är fortsatt en utmaning och ett förbättringsarbete.

Koncernkontoret har lett ett regionalt arbete med att effektivisera de ekonomiska processerna för att därigenom få mer tid för själva analysdelen. I intervju med ansvariga så poängteras att steg tagits i rätt riktning. Man redovisar idag fördjupade uppföljningar till exempel hur produktionsresultaten ser ut och hur det ekonomiska utfallet är, med jämförande nyckeltal och indikatorer. Dessa rapporter läggs ut externt på regionens hemsida och tanken är att framöver kunna göra mer tematiska uppföljningar.

Verksamheterna arbetar med åtgärder för att nå ekonomisk och verksamhetsmässig balans på olika sätt. De intervjuade anser dock att det inte är ett problem att så är, utan det går att följa effekterna av åtgärdsarbetet. Det framhålls dock att det finns en viss trubbighet, då man ser vissa saker på makronivå, men att det är svårt att se vad som de facto ger resultat. Man framhåller likväl att arbetet håller kostnaderna nere och skapar incitament och styrning i verksamheten.

Regionstyrelsens uppföljning har lett till att regionfullmäktige uppmanat sjukhusen att vidta åtgärder för att nå ekonomi i balans. Granskningen visar att det i flera fall idag är oklara eller till och med en risk för över-skattade effekter av sjukhusens åtgärder. Uppföljning och resultat avseende uppmaningen från regionstyrelsen är inte tydligt. Regionstyrelsen har i tidigare uppföljning haft sjukhusens ekonomi i fokus, men per delår augusti låg i stället stort fokus på digitalisering av hälso- och sjukvården samt handlingsplan framåt för vårdinformationssystem.

Vid intervjuer framkommer även att uppföljning av åtgärder i sjukhusens delårsrapporter är olika och av varierande kvalitet. Granskningen visar att sjukhusen vid olika tillfällen väljer att visa olika bilder, vilket kan förvilla och ge en svag och otydlig bild över hur långt man har kommit i sitt åtgärdsarbete.

Som en del i uppföljningen har ägarutskottets presidium genomfört en rad presidiedialoger under året. Tillsammans med den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden har de fört dialog med respektivesjukhusstyrelse. I juni hölls en gemensam dialog inom hälso- och sjukvården. Presidierna för strategiska och operativa hälso- och sjukvårdsnämnden, de fem delregionala nämnderna, samtliga utförarstyrelser inom hälso- och sjukvård samt personalutskottet var inbjudna. I intervjuer med företrädare för sjukhusen framkommer att man lyfter sina frågeställningar vid presidiedialogerna, men svar och vägledning från regionstyrelsen uteblir.

Regionstyrelsen har för år 2026 aviserat ett förändrat arbetssätt avseende ägarutskottets dialogmöten med nämnder och styrelser, där antalet möten kommer att bli färre men kompletteras med tematiska möten.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden

Processen för att följa upp och analysera det ekonomiska resultatet

Enligt operativa hälso- och sjukvårdsnämndens detaljbudget för år 2025 har nämnden i budgetplaneringen tagit hänsyn till strategi för omställningen av hälso- och sjukvården, förändringar i statsbidrag samt nämndens ansvar i förhållande till regionfullmäktiges mål och fokusområden. Nämndens budget för år 2025 är i balans och av budgeten framgår att nämnden har god kännedom om vilka budgetposter som är svårbedömda och kräver särskild uppföljning så som exempelvis tillgänglighetssatsningar, utlandsvård och vaccinationskostnader. Framtida utmaningar utifrån nämndens uppdrag beskrivs i hög grad innefattas inom ramen för strategi för omställning av hälso- och sjukvården.

I delårsrapport per april bedömer nämnden att det ekonomiska utfallet för helåret kommer att ligga i nivå med budget och nämnden planerar inte att behöva vidta några åtgärder för att nå ekonomi i balans. Per augusti lämnar nämnden en positiv prognos för helåret 2025 om 150 miljoner kronor. Avvikelserna förklaras av prognostiserade underskott jämfört med budget inom bland annat området tillgänglighetssatsningar.

Vid intervju framkommer att när det presenteras en positiv prognos för nämnden så finns det förslag på vad som går att göra utöver uppdragen. En prioriterad fråga är till exempel vårdplatserna på regionens sjukhus. Upplevelsen hos de intervjuade är att nämnden har information om vad det exempelvis skulle kosta att lösa vårdplatsbristen.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden har under året fattat beslut inom ramen för ökad tillgänglighet till vård. Nämnden beslutade den 25 september 2025 om utökat tilläggsuppdrag inom operation till styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset och styrelsen för Sjukhusen i väster då

båda sjukhusstyrelser har önskat utökade volymer inom ramen för tillgänglighetsarbetet. Vidare beslutade nämnden den 28 mars 2025 om Regional handlingsplan för de som väntat längst till operation och uppdraget finansieras genom budgetposten för tillgänglighetsvård.

I intervju med representanter på Koncernkontoret beskrivs att i nämndens detaljbudgetarbete listas riskposterna som har noterats och att en fullständig rapportering görs i delårsrapporterna per april och augusti. Utöver det gör förvaltningen prognoser löpande under året. Att när budgeten är beslutad är det i prognosarbetet som förvaltningen kan beskriva förändringar över tid.

Uppföljning och analys av det ekonomiska resultatet

Enligt intervju med representanter på Koncernkontoret har nämnden en process för budgetarbetet. Processen ses nu över för att få en större tydlighet och vara lätt att följa upp och förstå. Upplevelsen är att nämnden är aktiv med uppmaningar i beslut till utförarstyrelser exempelvis när en styrelse inte följer registreringsanvisningarna.

Förvaltningen beskriver att nämnden vill ha en samlad uppföljning där Koncernkontoret lämnar samma uppföljning till nämnden som till ägarutskottet men att föredragningen riktas till nämndens uppdrag. Förvaltningens representanter beskriver att de gör analyser utifrån den data de har för att exempelvis kunna visa på vilken utförare som är mest produktiv och på så vis kunna styra uppdragen. En utmaning som beskrivs är att data för att mäta och analysera produktivitet inte är strukturerad på ett sådant sätt i datastrukturen så att den kan användas på ett enkelt sätt.

Sjukhusstyrelserna

I avsnittet nedan beskrivs hur sjukhusstyrelserna har följt upp och analyserat sina ekonomiska resultat under 2025, samt hur man arbetar med prognoser.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Styrelsen får information om den ekonomiska utvecklingen varje månad. Rapporteringen inkluderar analys av kostnader och intäkter, avvikelser och effekt av åtgärder för ekonomi i balans. Rapporten till styrelsen bygger på förvaltningens arbete med att följa upp ekonomin, vilket bland annat sker genom månatliga pulsmöten mellan ekonomistaben och områdena. Varje område lämnar prognos för ekonomiskt resultat på helår fyra gånger per år. Förvaltningen bedömer att Sahlgrenska Universitetssjukhusets prognoser har god träffsäkerhet.

Under 2025 har sjukhuset haft svårt att få full effekt av de åtgärder som beslutats. Redan i mars bedömde förvaltningen i rapporten till styrelsen att genomförandegraden av åtgärderna var 55 procent. Förvaltningen förklarar att detta beror på att de åtgärderna som har genomförts fram till 2024 har haft mindre konsekvenser än de åtgärder som kvarstår. Genomförandet påverkas också av att man inte har rådighet över en betydande del av de åtgärder som man har med i sin åtgärdsplan, utan som kräver beslut från annan part. De besluten har inte fattats.

Sahlgrenska Universitetssjukhusets internkontrollplan har följts upp två gånger under 2025. I uppföljningen i juni redovisas de ekonomiska riskerna som ”gröna”, det vill säga att vidare åtgärder inte behöver vidtas. Samtidigt beskrivs det i uppföljningen finnas vissa brister. En genomgång av sjukhusets åtgärdsplan har visat att det inom vissa verksamheter finns åtgärder till större belopp som inte är tillräckligt konkreta, då det inte framgår hur de ska få effekt eller följas upp. Vidare visar uppföljningen att antalet nettoårsarbetare inte minskar inte i den omfattning som sjukhusets budget förutsätter. Det framgår inte vilka åtgärder som ska vidtas för att hantera dessa brister.

NU-sjukvården

Styrelsen får månadsrapporter i vilka den ekonomiska utvecklingen beskrivs. Månadsrapporterna bygger på att enheterna har analyserat sina utfall gentemot budget, och på prognosmöten som sker varje månad. Ekonomiafdelningen har en utökad uppföljning av vissa områden, till exempel läkemedelskostnader. För sådana poster görs en jämförelse med andra sjukhus för att identifiera möjligheter till effektivisering.

Sjukhuset tar fram långsiktiga prognoser en gång per år. Man använder sig då av landstingsprisindex och jämför sina ekonomiska förutsättningar med de förväntade kostnadsökningarna. Förvaltningen anger att deras prognoser har hög träffsäkerhet.

Pågående åtgärder för ekonomi i balans följs upp i delår och vissa månadsuppföljningar. I delårsrapport april konstateras att de åtgärder som genomförs under året har fokuserat på att arbeta med totalbemanning, minskning av kostnader för röntgentjänster, förändringar av jourlinjer och ständiga förbättringar inom respektive verksamhet. I delårsrapport augusti anger förvaltningen att det krävs strukturella åtgärder för att uppnå ett nollresultat.

NU-sjukvården har inte med några risker ur ekonomiskt perspektiv i sin kontrollplan, och därmed har det inte heller skett någon uppföljning som berör ekonomin inom denna process.

Södra Älvsborgs Sjukhus

Styrelsen får månadsrapporter i vilka den ekonomiska utvecklingen beskrivs. I samband med delårsrapport augusti fick styrelsen ta del av en analys av arbetet med ekonomi i balans, där utmaningar och pågående åtgärder beskrivs på en övergripande nivå.

Utöver detta får styrelsen en månatlig rapportering om arbetet med programmet för omställning, där den ekonomiska utvecklingen är en del. Mellan verksamhetsområden och ledningen sker månadsdialoger om ekonomi och produktion. Inom verksamhetsområden sker uppföljningar månadsvis; dels i verksamhetsområdesledning, dels i controllermöten med HR/ekonomi-funktion inom verksamhetsområdet.

Effekten av styrelsens åtgärder för ekonomi i balans följs upp på en övergripande nivå. Effekten av enskilda åtgärder följs inte upp särskilt, utan endast då det kan redovisas utifrån resultatet i bokföringen. Vid intervjuer med förvaltningen lyfter man att det är svårt att utvärdera effekter av åtgärder då flera faktorer gör det komplicerat att se direkta konsekvenser. Till exempel kan en ökad produktion leda till ökade kostnader inom olika områden där man har åtgärder för att reducera kostnader. Detta kan göra att effekten av åtgärderna inte syns, även om de har haft effekt. Förvaltningen anger vid intervju att de ser potential att förbättra prognosarbetet avseende åtgärder, särskilt inom vissa områden. Förvaltningen menar att de ligger något lägre i träffsäkerhet än andra sjukhus avseende åtgärdsarbetet, eftersom de baserar sina prognoser på det totala resultatet i bokföringen.

Prognosarbetet på totalen inom Södra Älvsborgs Sjukhus sker årsvis på en övergripande nivå. För vissa budgetposter, till exempel läkemedel, gör man detaljerade prognoser.

Den ekonomiska risk som styrelsen inkluderat i sin interna kontrollplan för 2025 (att ägarstyrda investeringar avslås) har följts upp och rapporterats till styrelsen i oktober 2025. Risken är markerad som grön och kortfattat analyserad.

Skaraborgs Sjukhus

Styrelsen får månadsrapporter i vilka den ekonomiska utvecklingen beskrivs. I delårsrapporterna för april och augusti har åtgärderna för ekonomi i balans följts upp. Uppföljningen av åtgärdsarbetet i både april och augusti visade att helårsprognosen för åtgärderna var en lägre effekt än förväntat. Helårsprognosen för åtgärdernas effekt uppgick i augusti till 110 miljoner kronor, vilket var 40 miljoner kronor lägre än verksamhetens effektiviseringskrav.

Sjukhusdirektör och ekonomichef har särskilda ekonomisamtal, en eller två gånger per termin, med respektive verksamhetsområde där åtgärdsarbetet följs upp. Verksamhetschef och controller är med på mötena. Skaraborgs Sjukhus har med hjälp av ett digitalt verktyg tagit fram en modell för uppföljning av åtgärdsplaner som även koncernkontoret nu använder för att beskriva samtliga sjukhus effekter av åtgärdsarbetet.

Inför varje år görs en prognos för de kommande tre åren. I samband med delårsrapporteringen genomförs det omfattande prognosarbetet på sjukhusövergripande nivå. Sjukhuset gör en kontinuerligt uppdaterad personalkostnadsprognos utifrån kända rekryteringar och avgångar. Varje månad följer de upp prognosavvikelsen, utöver budgetavvikelsen. Förvaltningen bedömer att man har träffsäkra prognoser, men att arbetet försvåras av omfattande plötsliga intäkter i form av till exempel statsbidrag eller ersättning för överproduktion.

Skaraborgs Sjukhus har följt upp kontrollen av den ekonomiska risk som identifierats i kontrollplanen. Kontrollen sker genom att Skaraborgs Sjukhus åtgärdsplan för en ekonomi och verksamhet i balans följs upp månadsvis på möte med sjukhusstyrelsen där styrelsen har möjlighet att fatta beslut om ytterligare åtgärder om effekt uteblir.

Sjukhusen i väster

Styrelsen får månadsrapporter i vilka den ekonomiska utvecklingen beskrivs. I månadsrapporteringen inkluderas en detaljerad lista över åtgärder som vidtas för ekonomi i balans och en sammanställning som visar uppnådd effekt av åtgärder samt prognosticerad effekt på helår. Styrelsen får månatligen även en uppdaterad månads- och årsprognos per resultatrad samt analys av avvikelser från dessa. I delårsrapport augusti bedömdes åtgärder uppgå till cirka 120 miljoner kronor på helåret, i jämförelse med en planerad effekt på cirka 135 miljoner kronor. Styrelsen har utöver detta fått fördjupade analyser under året om till exempel arbetet med anställningsprövning.

Förvaltningens controllers genomför månatlig uppföljning av produktion och ekonomi (även personal) för de verksamheter som har underskott. De som inte har underskott kontrolleras i stället en gång i kvartalet.

Förvaltningen har arbetat med att utveckla prognoserna men man anger vid intervju att prognoser och planering på längre sikt försvåras av att förutsättningarna förändras varje år.

Styrelsen har vid flera tillfällen under 2025 fått återrapportering av den ekonomiska risk som hanteras i kontrollplanen. Utifrån uppföljningen har ytterligare åtgärder vidtagits, bland annat fortsatta regionala dialoger om utökade uppdrag.

Bedömning

Regionstyrelsen

Bedömningen är att regionstyrelsen delvis har en tillräcklig uppföljning och analys av de ekonomiska resultaten på kort och lång sikt. Även om man har en väl utvecklad process för uppföljning av ekonomin har regionstyrelsen haft mindre fokus på uppföljning av sjukhusens ekonomi än tidigare. Vi bedömer att regionstyrelsen med anledning av det, inte har haft den uppsikt över sjukhusens åtgärder för ekonomi i balans, som krävs enligt reglementet.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden

Bedömningen är att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillräcklig uppföljning och analys av de ekonomiska resultaten på kort och lång sikt. Vi bedömer att nämnden har en väl utvecklad uppföljning och analys som tar sikte på de ekonomiska risker och utmaningar som finns i regionen.

Sjukhusstyrelserna

Bedömningen är att Skaraborg Sjukhus och Sjukhusen i väster har en tillräcklig uppföljning och analys av sin ekonomi och åtgärder för ekonomi i balans.

Vidare bedömer vi att NU-sjukvården och Sahlgrenska Universitets-sjukhuset delvis har en tillräcklig uppföljning och analys av ekonomin. Vi bedömer att styrelsen för NU-sjukvården, utifrån den ekonomiska utmaningen under 2025, borde ha haft större fokus på ekonomiska risker i sitt arbete med intern kontroll. När det gäller Sahlgrenska Universitets-sjukhuset bedömer vi att uppföljning av de ekonomiska riskerna i internkontrollplanen brister vad gäller bedömning och analys.

Slutligen bedömer vi att Södra Älvsborgs Sjukhus inte har en tillräcklig uppföljning och analys av åtgärder för ekonomi i balans. Vi bedömer att styrelsen inte har säkerställt att det genom den uppföljning som görs är möjligt att bedöma vilka åtgärder som är effektiva. Det blir svårt att urskilja den ekonomiska utvecklingen när rapporteringen är så övergripande.

Har ansvariga styrelser och nämnder en konsekvent tillämpning av regionens ekonomiska principer för att nå en ekonomi i balans?

Ekonomiska principer

Ekonomiska principer³ är ett samlingsnamn för olika ekonomiska styrmodeller som samverkar med varandra. Ekonomiprinciperna omfattar flera grundläggande delar inom ekonomistyrningen som säkerställer att en organisation effektivt hanterar sin ekonomi och når sina mål. Det handlar bland annat om målstyrning, riskhantering, tydliga roller och ansvar, samt en kontinuerlig process för redovisning, uppföljning, analys och utvärdering.

Huvudprincipen handlar om att organisationen ska använda sina resurser på ett effektivt och ansvarsfullt sätt. Det inkluderar att hantera både kostnader och intäkter samt se till att man följer lagstiftningen.

Budgeten med sin målstyrning och definierade indikatorer är ett viktigt och kanske det främsta verktyget för att planera och kontrollera ekonomin. Genom att jämföra budgeten med det faktiska utfallet kan man identifiera avvikelser och vidta åtgärder för att nå en verksamhet och ekonomi i balans.

En budget med tydliga och realistiska mål för organisationen, både på kort och lång sikt som är i linje med en övergripande långsiktig strategi, ska fungera som en vägledning för alla ekonomiska beslut.

Ekonomiska principer och ekonomistyrning bör anpassas till organisationens specifika kultur och verksamhet. Det kan innebära att man använder olika metoder och verktyg beroende på vad som bäst passar organisationen.

Ekonomiska principer utmärkande i Västra Götalandsregionen

Budget

Regionfullmäktiges budget för år 2025 anger att budgeten är den medellångsiktiga prioriteringen och konkretiseringen av de måldokument och planer som regionfullmäktige har antagit. Budgeten förmedlar vidare den strategiska inriktningen för Västra Götalandsregionen under den

³ "En princip är en grundläggande sats eller regel som ofta fungerar som en norm för hur något ska göras eller hur det fungerar." SAOL

kommande treårsperioden och utgör ett underlag för operativa vägval i den fortsatta planeringsprocessen via uppdrag, detaljbudgetar och verksamhetsplaner.

Den budget som regionfullmäktige antagit utgör det ramverk som anger inom vilka gränser verksamheten för det aktuella året ska bedrivas. Här väger politiken in ambitioner kring målsättningar och ekonomi gemensamt inom de områden Västra Götalandsregionen åtagit sig att bedriva verksamhet.

Uppdragsstyrning

Regionens styrning innebär även att den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden genom så kallade ”Uppdrag” tar operativa beslut om verksamhetens innehåll och ekonomiska resurser. Uppdragen följer de strategiska dokumenten som till exempel beslutad budget. Utförarna verkställer de operativa besluten och erhåller därför en ekonomisk ersättning.

Ersättning

Enligt reglementena ska regionstyrelsen besluta, alternativt föreslå regionfullmäktige att besluta om ersättningsprinciper medan operativa hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för och initierar utveckling av ersättningssystem⁴. Uppdelningen av ansvaret kan försvåra möjligheterna att på ett konsekvent sätt leda nya eller förändrade ersättningsprinciper till beslut.

Ersättningar är en del av ekonomiprinciperna. Ersättningar är den finansiering som utgår från en nämnd till en utförarstyrelse eller extern aktör för utförandet av ett uppdrag. Ersättningar kan fylla två olika syften, dels att matcha uppdrag och resurs, dels att styra prestationer så som till exempel effektivitet och produktion.

Bokslut

Regionfullmäktige beslutade den 3 februari 2004 om principer för bokslutsdispositioner samt regler för användning av eget kapital. Enligt regelverket ska återbetalning av negativt eget kapital efter resultatdispositioner göras senast tre år efter aktuellt bokslutsår.

Sjukhusförvaltningarnas systematiska ekonomiska obalanser har över tid lösts genom tilläggsuppdrag och avskrivningar av underskott.

⁴ Ersättningssystem – Samlingsnamn för olika ersättningsmodeller inom ett visst område.

Regionstyrelsen

Budgetföljsamhet

Ett av fokusområden i ”Policy för god ekonomisk hushållning” gäller god budgetföljsamhet. Enligt definitionen handlar det om hur väl det ekonomiska utfallet överensstämmer med budgeten och speglar Västra Götalandsregionens förmåga att planera och genomföra verksamheten i enlighet med de ekonomiska förutsättningarna.

För att nå en samlad budgetföljsamhet så sägs det i intervju med Koncernkontoret, att det skulle krävas att hela Västra Götalandsregionen hamnar i en krissituation. Sjukhusen, som är de som haft de största ekonomiska utmaningarna, är de som själva måste tro på att det faktiskt går att komma i balans. Man anser att den insikten och viljan är mycket högre nu än tidigare hos sjukhusstyrelserna.

Koncernkontoret har från och med juli 2025 valt att lyfta upp budgetföljsamhet i sin månatliga rapportering, med fokus på sjukhusen. I september bedömer Koncernkontoret att om ytterligare åtgärder inte vidtas, och med fortsatt oförändrad ekonomisk utveckling, så indikerar det ett underskott för sjukhusen på drygt -900 miljoner kronor år 2025.

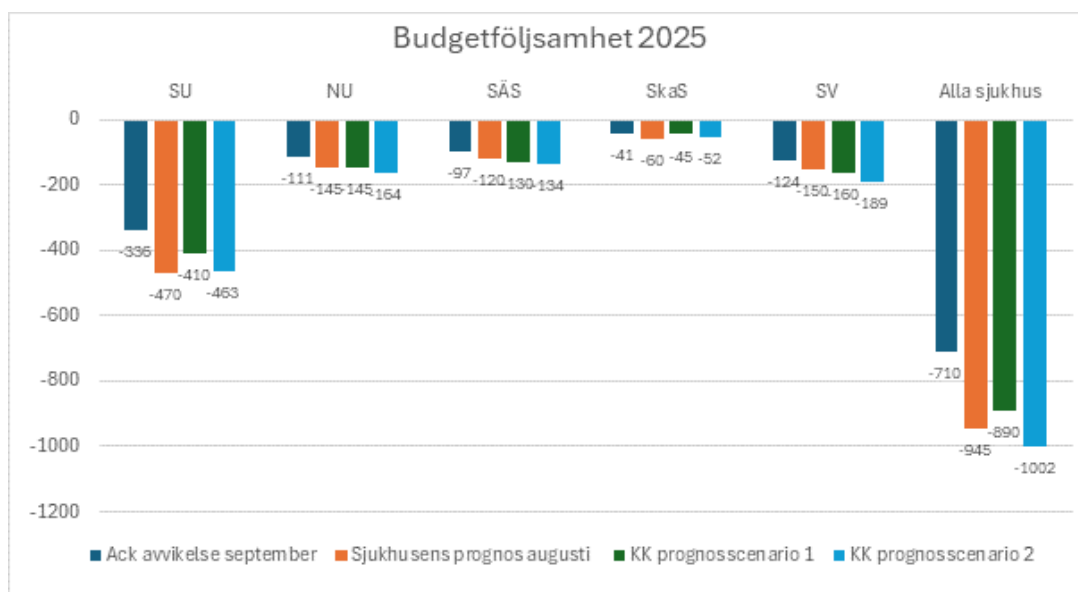


Diagram 1: Redovisning av budgetföljsamhet för sjukhusgrupperna i "Månadsuppföljning koncern och förvaltningar hälso- och sjukvård" per september 2025.

Västra Götalandsregionens delårsrapport per augusti

I delårsrapporten per augusti beskriver Västra Götalandsregionen kort sjukhusens resultat enligt nedan:

Sahlgrenska Universitetssjukhuset har högst bruttokostnadsutveckling. Ökning av nettoårsarbetare driver personalkostnader. Uppnådda åtgärdseffekter är otillräckliga för ekonomi i balans.

NU-sjukvården har högst personalkostnadsutveckling samt störst nyttjande av inhyrd personal och ökning mot föregående år. Låg genomförandegrad av åtgärder samt åtgärdsplan som är betydligt lägre än behovet för att nå en ekonomi i balans.

Södra Älvsborgs Sjukhus har ett förstärkt omställningsprogram med fokus på produktivitet och kvalitet. Lågst genomförandegrad av åtgärder - med viss påverkan efter Millennium.

Skaraborg Sjukhus har bäst budgetföljsamhet och lägsta kostnadsutveckling. Tidigare strukturåtgärder, bland annat stängd akutmottagning i Lidköping, har gett effekt.

Sjukhusen i väster har den största ekonomiska utmaningen i relation till omsättning. Förseningar i strukturförändringar, lägre produktion samt otillräckliga åtgärdseffekter påverkar negativt.

Arbetet med prognoser

De intervjuade upplever att Västra Götalandsregionen har en mycket bättre prognossäkerhet nu än tidigare, då man har förbättrat sin träffsäkerhet. Det upplevs dock som ett problem när själva prognoserna blir nya målsättningar, eller något annat än just prognoser.

Själva metoden för att ta fram prognoser är inte ändrad, skillnaden nu är inställningen och kulturen kring prognoser. De har idag information och kunskap, men sedan handlar det om att fatta beslut och att vidta eventuella åtgärder, det är inte tydligt.

I Västra Götalandsregionens delårsrapport per augusti konstateras att sjukhusens åtgärdseffekter uppgår till 445 miljoner till och med augusti och prognosen för helåret är cirka 800 miljoner, vilket är drygt 600 miljoner kronor lägre än plan på 1,4 miljarder kronor.

Tabell 1: VGR:s delårsrapport per augusti - Sjukhusens prognoser per april och per augusti 2025 (mnkr)

	april 2025	augusti 2025	Förändring
Sahlgrenska Unviersitetsjukuset	-490	-470	20
NU-sjukvården	-135	-145	-10
Södra Älvsborgs sjukhus	-100	-120	-20
Skaraborgs Sjukhus	-80	-60	20
Sjukhusen i väster	-110	-150	-40
Summa	-915	-945	-30

Flera sjukhus har planerade åtgärdseffekter som inte motsvarar behovet för att nå ekonomi i balans. En del sjukhus lyfter att en bidragande orsak är att flera åtgärder kräver beslut på regional eller övergripande nivå. Man anger vidare att för att uppnå ekonomi i balans behöver åtgärdsarbetet förstärkas i enlighet med regionfullmäktiges uppmaning - utan att produktion och tillgänglighet påverkas negativt. Samtidigt lyfts att den fortsatt höga kostnadsutvecklingen behöver brytas, då den är det största hindret för att nå ekonomi i balans. Uppmaningen från regionfullmäktige innebar att sjukhusstyrelserna skulle öka takten i kostnadsreducerande åtgärder och säkerställa att effektiviseringar gav önskad effekt för att nå ekonomi i balans.

God ekonomisk hushållning

Granskningen visar att i delårsrapporten per april beskrivs arbetet som pågår avseende de nya policyerna för god ekonomisk hushållning och ersättningar i Västra Götalandsregionen, i syfte att stärka den övergripande ekonomistyrningen.

I delårsrapport per augusti lämnas en samlad bedömning av att Västra Götalandsregionen har en god ekonomi och kommer att nå de finansiella målen. Även om en stor del av fokusområdena endast är delvis uppnådda, så anges att många steg tagits i rätt riktning under tertialet.

Verksamheterna anpassas kontinuerligt för att fullgöra Västra Götalandsregionens uppdrag att säkerställa invånarnas behov inom samtliga områden.

De finansiella målen kopplade till god ekonomisk hushållning bedöms uppnås för året.

I intervju finns förhoppning om att det i den nyligen ändrade och beslutade policyn för god ekonomisk hushållning ska bli tydligare utvärdering av måluppfyllelse och god ekonomisk hushållning.

Avsteg från de ekonomiska principerna

Vid intervju lyfts att de återkommande avsteg som gjorts i Västra Götalandsregionens bokslut, vad gäller avskrivning av negativa ekonomiska resultat, inte är bra ekonomistyrning. Man menar å andra sidan, att flera av avskrivningarna dessvärre varit helt nödvändiga för att vidmakthålla den verksamhet som finns. Det har inte funnits någon politiskt vilja att ändra verksamheterna och då måste man göra avskrivningar. Det får dock effekten av dålig ekonomistyrning och minskar incitamenten för att ta de beslut som erfordras.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden**Budgetföljsamhet**

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden beslutade om detaljbudget vid sammanträdet den 13 december 2024. Av detaljbudgeten framgår att nämnden har ett antal svårbedömda riskposter att följa under året. Riskposterna finns framför allt inom budgetposterna för tillgänglighetssatsningar, vaccinationskostnader, tandvård, utomregional vård och utlandsvård. Nämnden har enligt reglementet ett uppdrag att besluta om uppdrag till den egna verksamheten, ingå avtal med privata utförare och fördelning av nämndens budget till utförare inom den offentligt finansierade hälso- och sjukvården och tandvården i Västra Götaland.

I intervju med representanter på Koncernkontoret beskrivs att upplevelsen är att nämnden har god kännedom om vilka budgetposter som kan dra i väg. Nämnden har ett antal poster som har lägre risk, exempelvis anslagsfinansieringen till sjukhuset. Andra poster som högre risk som till exempel posten för utomlänsvård som är svårare att beräkna.

Tillgänglighet till vård och ekonomi i balans

I regionfullmäktiges budget för år 2025 finns bland annat målet om att sjukvårdens köer ska kortas och tillgängligheten ska öka för en mer jämlik vård. Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden har enligt reglementet ansvar för att tillgängligheten är god och att lagstiftningen inom tillgänglighetsområdet uppfylls.

I Västra Götalandsregionen fördelas statsbidrag via regionstyrelsen till operativa hälso- och sjukvårdsnämnden. Statsbidragsprocessen beskrivs vid intervju vara en process som Koncernkontoret försöker navigera i och ha en öppen och transparent dialog med utförarstyrelserna om. Flera statsbidrag har aktualiserats under året bland annat statsbidrag om att stärka tillgänglighet och öka vårdkapaciteten inom den specialiserade vården. En utmaning som förvaltningen beskriver är att det kan dröja en bra bit in på året innan spelreglerna för statsbidragen är kända.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden beslutade i detaljbudgeten för 2025 om att tillskjuta medel till sjukhusen i egen regi för att förbättra tillgängligheten. Sjukhusen fick även i uppdrag att återkomma i delårsrapporteringen per april om hur medlen använts och dess effekter på produktionen, för eventuella beslut om omfördelning av medel för ökad produktivitet och måluppfyllelse utifrån ett patientperspektiv. I samband med återrapportering i operativa hälso- och sjukvårdsnämnden konstaterades det att inget av sjukhusen hade redovisat hur tillskjutna medel hade använts och nämnden gav sjukhusstyrelserna i uppdrag att återkomma med redovisning i delårsrapporten per augusti. Den 29 augusti 2025 får operativa hälso- och sjukvårdsnämnden en återrapportering och förvaltningens bedömning är att de tillskjutna medlen har bidragit till att samtliga sjukhus har genomfört insatser för att stärka produktion och tillgänglighet. Nämnden beslutar om att notera informationen.

Enligt intervju med representanter på Koncernkontoret har det i år varit känt för alla utförare att de i kommer få ersättning för överproduktion. Nämnden har försökt göra det känt tidigt på året för att inte ska behöva hantera det i bokslutsdispositioner. Ersättningen utgår mot prestation och de priser respektive utförarstyrelse har via uppdragen. I vår granskning har vi inte kunnat hitta något beslut i nämnden tidigt under året som beskriver hantering av ersättning för överproduktion. Enligt representanter från Koncernkontoret har det funnits en informell garanti från nämnden att utförarstyrelserna ska få ersättning om medel finns. Nämnden har först på sitt sammanträde den 26 november 2025 formellt beslutat att ersätta sjukhusstyrelser i egen regi för produktion över beslutade volymer 2025 inom ramen för tillgänglighetsarbetet. Nämnden har som tidigare beskrivits i denna rapport beslutat om tilläggsuppdrag inom tillgänglighetsområdet och Regional handlingsplan för de som väntat längst på operation.

Enligt Västra Götalandsregionens delårsrapport per augusti har tillgängligheten till vård förbättrats markant jämfört med samma period 2024. Antalet personer som väntat över 90 dagar på sitt första besök har minskat och köerna till operation har halverats. Samtidigt noterar regionstyrelsen att samtliga sjukhusstyrelser prognostiserar en negativ budgetavvikelse och uppmanar styrelserna att intensifiera åtgärder för en ekonomi i balans. Vidare framgår det att för sjukhusen är det av största vikt att underskotten minimeras för att skapa ett förbättrat ingångsläge inför 2026 med anledning av villkoret för avskrivning av 2023 års negativa egna kapital.

Avsteg från de ekonomiska principerna

I 2024 års bokslutsdispositioner bedömde regionstyrelsen att reglera operativa hälso- och sjukvårdsnämndens underskott på 58,4 miljoner kronor. Underskottet uppkom med anledning av kundförlust, efter

överenskommelse med Göteborgs Stad om processen för in- och utskrivningsklara patienter. Regionstyrelsen bedömde att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden inte kunnat påverka kundförlusten och har därför föreslagit att begäran bifalles.

Vid intervju med representanter från Koncernkontoret är upplevelsen att man idag har en större tilltro till budgeten. Koncernkontoret föreslog i "Planeringsunderlag 2026–2028" en avskrivning av historiska underskott och en resurstilldelning till sjukhusen 2026 som fullt ut kompenserar för prisutveckling och demografiskt tryck. Från att det var mycket kritik kring Koncernkontorets uttalande i planeringsunderlaget avseende resursfördelningen till sjukhusen, finns det nu en samsyn kring att avvikelserna på sjukhusen är en utmaning som man har full förståelse för.

De intervjuade beskriver att det är en styrka att produktionsstyrningen är samlad på ett ställe i organisationen, att många frågor ligger i budgetprocessen och då är förutsättningarna tydliga när operativa hälso- och sjukvårdsnämnden kommer in i processen.

Granskningen visar att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden redovisar en budgetavvikelse för perioden januari till augusti på 257 miljoner kronor. Helårsprognosen är positiv och uppgår till 150 miljoner kronor. Då helårsprognosen är positiv föreslås överskottet hanteras genom ökade tillgänglighetsuppdrag internt och externt.

Sjukhusstyrelserna

I avsnittet nedan beskrivs hur sjukhusstyrelserna förhåller sig till uppdraget om en flerårig ekonomisk planering och budgetföljsamhet, samt vilken dialog de har fört med ägaren.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Förvaltningen menar att sjukhusens konstanta underskott leder till en mer kortsiktigt och åtgärdsfokuserad styrning. Nästa års budget och de tillskotten blir mer styrande för vilken verksamhet som kan bedrivas än de treåriga planerna. De anser att förutsättningarna ändras för mycket för att de ska kunna planera på lång sikt. Förvaltningen lyfter vissa områden där de ändå har lyckats göra beräkningar av kostnadsutveckling på längre sikt.

Angående uppdraget om budgetföljsamhet lyfter förvaltningen att det inte är otydligt att man ska hålla nollan, men att frågan om vad som ska göras när de gamla underskotten inte har hanterats på ett lika tydligt sätt.

Styrelsen har i dialog med ägarutskottet lyft fram följande som de främsta utmaningarna för en ekonomi i balans:

- ökade kostnader som ökad produktion och förbättrad tillgänglighet medför
- oklar kompensation för överproduktion
- långsam utskiftning till primärvård
- höga övriga kostnader som sjukhuset själva inte kan påverka exempelvis IT.

Granskningen visar att Sahlgrenska Universitetssjukhuset redovisar en budgetavvikelse för perioden januari till augusti på -295 miljoner kronor. Helårsprognosen sätts till -470 miljoner kronor.

NU-sjukvården

Enligt förvaltningen arbetar man med en flerårig planering. Förvaltningen gör analyser av de kommande uppräkningsarna och hur dessa står i relation till de förväntade kostnadsökningarna. Glappet mellan tilldelningen och uppräknade kostnader tydliggör hur mycket de behöver effektivisera och minska sina kostnader framöver. Sjukhuset lyfter till exempel fram att de arbetat med långsiktiga prognoser och planering när det gäller pensionskostnader. När de i prognoserna såg att pensionskostnaderna skulle bli höga för att sedan minska försökte de få hjälp för att "överleva" de närmsta åren i stället för att bli av med verksamheter som sedan måste byggas upp på nytt igen.

Vad gäller att sjukhusens underskott återkommande har skrivits av menar NU-sjukvården att det har varit demoraliserande för verksamheterna att de andra sjukhusen fick underskotten avskrivna. Medarbetarna kände då att det inte lönade sig att vara "duktig".

Styrelsen har tillskrivit regionstyrelsen i juni om att de ser små möjligheter att nå en ekonomi i balans 2025. De uppger att de inte har fått någon återkoppling och att det inte heller omnämns i Västra Götalandsregionens delårsrapport augusti, vilket det gör för andra styrelser som har tillskrivit regionstyrelsen. NU-sjukvården har även tillskrivit operativa hälso- och sjukvårdsnämnden om att inleda en dialog om ersättningsnivåerna för sjukhusen i Bäckefors, Lysekil och Strömstad (vilket avlogs). Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden och NU-sjukvården hade under 2025 ett gemensamt dialogmöte och där diskuterades förutsättningarna för att NU-sjukvården skulle kunna nå en ekonomi i balans.

Dokumentsgranskning visar att NU-sjukvården redovisar en budgetavvikelse för perioden januari – augusti på -93 miljoner kronor. Helårsprognosen sätts till -145 miljoner kronor.

Södra Älvsborgs Sjukhus

Södra Älvsborgs Sjukhus uppger att arbetet med flerårig planering möter utmaningar på grund av bristande långsiktighet i budgeten och externa

faktorer. Återkommande avskrivningar av underskott, stora tillskjutna medel och minskade statsbidrag skapar stora variationer mellan åren, vilket gör det svårt att planera strategiskt och långsiktigt. En större långsiktighet och en längre budget skulle underlätta för sjukhuset att ha en mer strategisk styrning. Presidiet beskriver att återkommande avsteg från regler och varierande ekonomiska besked gör att verksamheten har svårt att veta vilka förutsättningar som faktiskt gäller. De bedömer att detta minskar tilltron till budgeten och försvårar styrningen mot ekonomisk balans.

Förvaltningen bedömer att man inte kommer att nå budgetföljsamhet under 2025. De ser dock att det finns områden där mer kan göras och att förutsättningarna är bättre nästa år, om man lyckas minska ner personalkostnaderna. Styrelsen har tillskrivit ägarutskottet om att ekonomi i balans inte kommer nås under 2025. I mars diskuterade ägarutskottet och styrelsen denna fråga. Presidiet framhåller i samtal med revisionen att uppdraget att nå budgetföljsamhet är mycket utmanande och att det är svårt att avgöra vad som skulle vara en rimlig budget, särskilt då Södra Älvsborgs Sjukhus haft en låg kostnadsutveckling under lång tid. Kostnadsökningar för 2025 bedöms delvis bero på Millennium och andra tillkommande utgifter som sjukhuset inte kompenserats för. Enligt ekonomichefen har vidtagna åtgärder inte gett full effekt, men utan dessa hade läget varit betydligt sämre.

Presidiet bedömer att prognosarbetet fungerar och att prognoserna är förståeliga, även om osäkerheter förekommer. De anser att förändringar främst beror på faktiska kostnadsutfall snarare än brister i prognosprocessen. Bland annat har Millennium-projektet inneburit omfattande belastning vilket styrelsen i flera sammanhang påtalat till regionledningen. Problemets omfattning vid införandet av Millennium underskattades vid införandet och ansvarsfrågan upplevs ännu som oklar, vilket bidragit till en förtroendekris bland medarbetare. Detta bedöms sammantaget ha påverkat sjukhusets förmåga att arbeta långsiktigt med både verksamhetsutveckling och ekonomisk styrning.

Granskningen visar att Södra Älvsborgs Sjukhus redovisar en budgetavvikelse för perioden januari till augusti på -85 miljoner kronor. Helårsprognosen sätts till -120 miljoner kronor.

Skaraborgs Sjukhus

På Skaraborgs Sjukhus utgår budgetarbetet för nästkommande år från bedömd ingående obalans samt tillkommande obalans/balans utifrån förväntad intäkts- och kostnadsökning. Utifrån Västra Götalandsregionens planeringsdirektiv görs motsvarande bedömning även för år 2 och år 3. På så sätt skapas ett prognosticerat åtgärdskrav över tre års tid.

I beskrivningen av hur förvaltningen arbetar med prognoser lyfter de att något som försvårar arbetet är att de inte känner till vissa intäkter som har stor påverkan på resultatet. Det kan handla om statsbidrag, om att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden ger sent besked om ersättning för överproduktion och om kostnader för köpt högspecialiserad vård utanför Västra Götalandsregionen. De lyfter att det vore bra om kostnadsansvaret för det sistnämnda låg centralt inom Västra Götalandsregionen i stället för att risken är fördelad på sjukhusen.

Skaraborgs Sjukhus har under flera år arbetat hårt för att nå en budget i balans men förvaltningen menar att det krävs strukturella förändringar för att nå detta mål. Enligt intervju med förvaltningen tar man ansvar för ekonomin och arbetar för en ekonomi i balans, men att det skulle vara förödande om gamla skulder från 2023 måste återbetalas på kort sikt. Det skulle kräva stora strukturella förändringar och nedskärningar på personal som de riskerar att inte kunna få tillbaka i ett senare skede. Sjukhuset har redan genomfört en stor strukturell åtgärd genom att stänga akuten i Lidköping, vilket var nödvändigt för en ekonomi i balans.

Under 2025 har styrelsen haft dialog med ägarutskottet. Det som framkom vid möte var att Skaraborgs Sjukhus bedömdes ha goda möjligheter att nå en ekonomi i balans år 2026.

Granskningen visar att Skaraborgs Sjukhus redovisar en budgetavvikelse för perioden januari till augusti på -28,2 miljoner kronor. Helårsprognosen sätts till -60 miljoner kronor.

Sjukhusen i väster

Förvaltningen anger att flerårsplaneringen försvåras av att sjukhusets uppdrag förändras från år till år. Man har därför valt att arbeta ett år i taget i stället för att ha en flerårig planering.

Förvaltningen menar att sjukhuset generellt får en uppräknings om 2–3 procent, men att det inte räcker. Man upplever att man måste kompensera med åtgärder och effektiviseringar i grundverksamheten för att täcka kostnadsökningar man inte har rådighet över till exempel följsamhet till vårdprogram, medicinska riktlinjer, läkemedel, konsekvenser av regionala investeringar med mera.

Angående avskrivna underskott anger förvaltningen att de länge har levt med ett regelverk som aldrig har efterlevts. Om sjukhuset skulle behöva betala tillbaka de gamla underskotten skulle de behöva stänga ett sjukhus. Man lyfter att även om Västra Götalandsregionen är i balans så är inte hälso- och sjukvården det.

Styrelsen har fört dialog med ägarutskottet om Sjukhusen i västers ekonomiska läge och åtgärder inom Högsbo, Kungälv samt regional vårdutbudsstruktur. Sjukhusen i väster lyfte vid mötet kostnadsökningar för bland annat läkemedel som är svåra att hantera.

Granskningen visar att Sjukhusen i väster redovisar en budgetavvikelse för perioden januari till augusti på -103 miljoner kronor. Helårsprognosen sätts till -140 miljoner kronor.

Bedömning

Regionstyrelsen

Revisionen bedömer att regionstyrelsen delvis har en konsekvent tillämpning av regionens ekonomiska principer för ekonomi i balans.

Granskningen visar att Västra Götalandsregionen samlat har en god ekonomi och förvaltningen bedömer att de finansiella målen kopplade till god ekonomisk hushållning uppnås för året.

Revisionen bedömer att regionstyrelsen endast delvis fullföljt sin uppsiktsplikt som bland annat innefattar att föreslå åtgärder när ekonomiska obalanser har eller befaras att uppstå. Detta då sjukhusens åtgärder för ekonomi inte föranlett ytterligare uppföljning eller beslut i styrelsen, trots att prognosen visat att det samlade underskottet för regionens sjukhus beräknas till drygt 900 miljoner kronor år 2025.

Enligt rutin för nämnder och styrelser rapportering av detaljbudget 2025 innefattar regionstyrelsens uppsiktsplikten att föreslå åtgärder när ekonomiska obalanser har eller befaras att uppstå. Granskningen visar att regionstyrelsen, i samband med att sjukhusen redovisat ekonomiska avvikelser, har uppmanat sjukhusstyrelser att vidta åtgärder. Däremot har regionstyrelsen inte pekat på vilka åtgärder som sjukhusstyrelserna skulle kunna vidta. De styrsignaler som sjukhusen har fått har i stor utsträckning handlat om att de ska öka sin produktion, samtidigt som det ska ske inom de ekonomiska ramarna. Granskningen visar att detta leder till målkonflikter och svåra prioriteringar i verksamheterna.

Avslutningsvis bedömer revisionen att de återkommande avskrivningarna av tidigare års underskott, inte följer regionfullmäktiges beslutet om bokslutsdispositioner. Beslutet från regionfullmäktige innebär att återbetalning av negativt eget kapital ska ske senast tre år efter aktuellt bokslutsår. Vid upprepade tillfällen har avsteg gjorts från beslutet. Flera av sjukhusen uppger att avskrivningarna försvårar förutsättningarna för en god ekonomistyrning.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden

Revisionen bedömer att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden delvis har en konsekvent tillämpning av regionens ekonomiska principer för ekonomi i balans.

Revisionen bedömer att nämnden har en god budgetföljsamhet och kontroll på identifierade riskposter genom månatlig uppföljning.

Vidare bedömer revisionen att nämnden genom uppdrag och beslut delvis har säkerställt god hushållning av regionens resurser i enligt med reglementet. Granskningen visar att nämnden har tagit ett antal beslut under året för att öka tillgängligheten till vård. I granskningen framkommer det dock att det inte har varit tydligt för sjukhusstyrelserna om de kommer få ersättning för överproduktion och först i november tog operativa hälso- och sjukvårdsnämnden upp ärendet för beslut. Nämnden behöver säkerställa att förutsättningarna för ersättning är beslutade och kända för samtliga utförare så att sjukhusen får förutsättningar för långsiktiga planeringsförutsättningar.

Sjukhusstyrelserna

Revisionen bedömer att sjukhusstyrelserna delvis har en konsekvent tillämpning av regionens principer för ekonomi i balans.

Revisionen bedömer att sjukhusstyrelserna inte har en god budgetföljsamhet. Samtliga sjukhus redovisar stora budgetavvikelser, där styrelsen för Sjukhusen i väster har störst underskott i förhållande till omsättning. Revisionen noterar att styrelserna för Södra Älvsborgs Sjukhus, Sjukhusen i väster och NU-sjukvården har tillskrivit regionstyrelsens ägarutskott om sin ekonomiska situation.

Vidare bedömer revisionen att sjukhusstyrelserna endast delvis har anpassat sin verksamhet efter de uppdrag och finansiering som de har fått. Enligt rutin för nämnder och styrelser rapportering av detaljbudgeten 2025 ska det tydligt framgå vilka åtgärder som planeras för en verksamhet och ekonomi i balans samt en värdering av de olika åtgärderna som styrelsen har beslutat om. Flera sjukhus har beslutat om åtgärder som inte motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans. Samtidigt visar granskningen att de återkommande avstegen som har gjorts i bokslutsdispositioner med avskrivningar av tidigare års underskott har försvårat förutsättningarna för en god ekonomistyrning.

Sammanfattande bedömning

Revisionen bedömer att ställt mot regionfullmäktiges budget 2025⁵ och policy för styrning i Västra Götalandsregionen⁶ har granskade styrelser och nämnders ansvar för ekonomin hanterats olika i styrning, uppföljning och analys.

Granskningen visar att styrelsen för Skaraborgs sjukhus har bidragit till en god ekonomisk hushållning genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt, enligt policy för styrning i Västra Götalandsregionen och regionfullmäktiges budget 2025.

Vi konstaterar att regionstyrelsen, operativa hälso- och sjukvårdsnämnden, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus samt styrelsen för Sjukhusen i väster delvis har bidragit till en god ekonomisk hushållning, genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt. De har i stor utsträckning fattat nödvändiga beslut, men revisionen ser att en mer ändamålsenlig styrning utifrån Västra Götalandsregionens ekonomiska principer måste till.

Revisionen bedömer att styrelsen för NU-sjukvården under 2025 inte har bidragit till en god ekonomisk hushållning, genom en tillräcklig styrning, uppföljning och analys av ekonomin både på kort och på lång sikt, då de sammantaget inte följt policy för styrning i Västra Götalandsregionen. Styrelsen har inte tagit tillräckligt ansvar i sin styrning för en ekonomi i balans genom att vidta nödvändiga åtgärder.

Regionstyrelsen

Granskningen visar att regionstyrelsen har en utvecklad process för uppföljning av ekonomin, men vår bedömning är att de har haft mindre fokus på sjukhusens ekonomi än tidigare. Regionstyrelsen har med anledning av det, inte haft den uppsikt över sjukhusens åtgärder för ekonomi i balans, som krävs enligt reglementet. Det ligger i regionstyrelsen ägarroll att löpande följa, så att beslut fattas och åtgärder genomförs, samt rapportera till regionfullmäktige.

Regionstyrelsen har delvis en konsekvent tillämpning av regionens ekonomiska principer. Västra Götalandsregionen bedöms samlat ha en god ekonomi och att de finansiella målen kopplade till god ekonomisk

⁵ Budget 2025 för Västra Götalandsregionen (RS 2024–02629)

⁶ Policy för styrning i Västra Götalandsregionen 2023 – 2026 (RS 2023 – 06348)

hushållning uppnås för året. Granskningen visar dock att regionstyrelsen endast delvis fullföljt sin uppsiktsplikt, som bland annat innefattar att föreslå åtgärder när ekonomiska obalanser har eller befaras att uppstå. Vi konstaterar att sjukhusens otillräckliga åtgärder för en ekonomi i balans, inte har föranlett ytterligare uppföljning eller beslut i styrelsen, trots att prognosen visat att det samlade underskottet för regionens sjukhus beräknas till drygt -900 miljoner kronor år 2025.

De styrsignaler som styrelserna för sjukhusen fått, har i stor utsträckning handlat om att de ska öka sin produktion, samtidigt som det ska ske inom de ekonomiska ramarna. Granskningen visar att det leder till målkonflikter och svåra prioriteringar i verksamheterna.

Regionstyrelsens hantering av de återkommande avskrivningarna av tidigare års underskott, följer inte regionfullmäktiges beslut om bokslutsdispositioner, som innebär att återbetalning av negativt eget kapital efter bokslutsdispositioner, ska ske senast tre år efter aktuellt bokslutsår. Flera av sjukhusen uppger att avskrivningarna försvårar förutsättningarna för en god ekonomistyrning.

Vi noterar till det bättre, att regionstyrelsen under 2025 har bidragit till att förtydliga den ekonomiska styrningen i Västra Götalandsregionen, genom Policy för god ekonomisk hushållning och ekonomistyrning i Västra Götalandsregionen och Policy för ersättningar i Västra Götalandsregionen.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden

Granskningen visar att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden delvis har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder.

Det framgår i vår granskning att resursfördelningen till sjukhusen i dagsläget inte är relevant, då sjukhusens budget/uppdrag räknas upp baserat på tidigare års budget och lite hänsyn tas till förändrade förutsättningar och uppdrag. Revisionen ser positivt på att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden har beslutat om att utreda resursfördelningen, för att göra den mer tydlig och transparent.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden har en tillräcklig uppföljning och analys av de egna ekonomiska resultaten på kort och på lång sikt. Granskningen visar att nämnden har en väl utvecklad uppföljning och analys som tar sikte på de ekonomiska risker och utmaningar som finns.

Granskningen visar att operativa hälso- och sjukvårdsnämnden genom uppdrag och beslut delvis har säkerställt god hushållning av regionens resurser i enlighet med reglementet. Granskningen visar att nämnden har tagit ett antal beslut under året för att öka tillgängligheten till vård. Revisionen anser att den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden behöver säkerställa att förutsättningarna för ekonomisk ersättning är beslutade och kända för samtliga utförare, så att sjukhusen får rätt förutsättningar för sin planering.

Styrelsen för Skaraborgs Sjukhus

Styrelsen för Skaraborgs Sjukhus har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska mål, uppdrag och åtgärder. Styrelsen har tidigt på året vidtagit åtgärder för att ha en ekonomi i balans. Vi konstaterar att styrelsen har en tillräcklig uppföljning och analys av sin ekonomi och åtgärder för en ekonomi i balans.

Styrelsen för Sjukhusen i väster

Styrelsen för Sjukhusen i väster har en tillräcklig styrning utifrån förutsättningar. Styrelsen har tidigt på året vidtagit åtgärder för att ha en ekonomi i balans. Styrelsen bedöms ha en tillräcklig uppföljning och analys av sin ekonomi och åtgärder för en ekonomi i balans.

Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Granskningen visar att styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder. Styrelsen har beslutat om åtgärder och varit aktiv under året. Samtidigt har åtgärderna inte fullt ut varit realistiska eller tydliga. Enligt Policy⁷ för styrning i Västra Götalandsregionen, ska nämnders och styrelser styrning ska vara tillräcklig för att bland annat analysera verksamheten som grund för åtgärder och fortsatt utveckling. Samtliga åtgärder som krävs för en ekonomi i balans ligger inte inom Sahlgrenska Universitetssjukhusets rådighet, utan kräver beslut från någon annan nämnd eller styrelse.

Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset har delvis en tillräcklig uppföljning och analys av ekonomin. När det gäller Sahlgrenska Universitetssjukhuset konstateras att uppföljning av de ekonomiska riskerna i internkontrollplanen brister vad gäller bedömning och analys.

⁷ Reviderad policy för styrning i Västra Götalandsregionen, Dnr RS 2023-06348

Styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus

Granskningen visar att styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus har en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder. Styrelsen har beslutat om åtgärder och varit aktiv under året.

Södra Älvsborgs Sjukhus har inte tydliga mål för sitt åtgärdsarbete, då de inte anger hur stor ekonomisk effekt de förväntar sig att uppdragen och aktiviteterna i åtgärdsplanen ska leda till. Vi konstaterar att styrelsen inte har en tillräcklig uppföljning och analys av åtgärderna för ekonomi i balans. Styrelsen har inte säkerställt att det genom den uppföljning som görs är möjligt att bedöma vilka åtgärder som är effektiva. Enligt Policy⁸ för styrning i Västra Götalandsregionen 2023–2026, ska nämnders och styrelser styrning vara tillräcklig för att bland annat analysera verksamheten som grund för åtgärder och fortsatt utveckling. Det blir svårt att urskilja den ekonomiska utvecklingen när rapporteringen är på en övergripande nivå. Granskningen har visat att sjukhusets arbete med prognoser behöver utvecklas.

Styrelsen för NU-sjukvården

Styrelsen för NU-sjukvården har inte en tillräcklig styrning och genomförande av ekonomiska beslut, mål, uppdrag och åtgärder. Granskningen visar att styrelsen inte har beslutat om någon åtgärdsplan. Enligt beslutade riktlinjer⁹ för detaljbudgetarbetet år 2025–2027, för de nämnder och styrelser som har ekonomiska obalanser vid ingången av 2025, ska det framgå vilka åtgärder som planeras för att nå en ekonomi och verksamhet i balans. Styrelsen för NU-sjukvården har efterfrågat förslag på åtgärder men inte säkerställt att de fått återrapportering av uppdrag och möjlighet att fatta beslut. Styrelsen för NU-sjukvården har delvis en tillräcklig uppföljning och analys av ekonomin. Granskningen visar att styrelsen för NU-sjukvården, utifrån den ekonomiska utmaningen under 2025, borde ha haft större fokus på ekonomiska risker i sitt arbete med intern kontroll.

Avslutningsvis

Granskningen visar att styrelserna för sjukhusen delvis har en konsekvent tillämpning av regionens principer för ekonomi i balans. Vi konstaterar att styrelserna för sjukhusen inte har en god budgetföljsamhet. Samtliga

⁸ Reviderad policy för styrning i Västra Götalandsregionen, Dnr RS 2023–06348

⁹ Riktlinjer för detaljbudgetarbetet år 2025 – 2027 Dnr RS 2024–02735

sjukhusgrupper redovisar stora budgetavvikelser, där styrelsen för Sjukhusen i väster har störst underskott i förhållande till omsättning. Revisionen noterar att styrelserna för Södra Älvsborgs Sjukhus, Sjukhusen i väster och NU-sjukvården har tillskrivit regionstyrelsens ägarutskott om sin ekonomiska situation.

Vi noterar att styrelserna för sjukhusen endast delvis anpassat sin verksamhet efter de uppdrag och den finansiering som de har fått. Enligt rutin för nämnder och styrelser rapportering av detaljbudgeten 2025, ska det tydligt framgå vilka åtgärder som planeras för en verksamhet och ekonomi i balans, samt en värdering av de olika åtgärderna som styrelsen eller nämnden har beslutat om. Flera av styrelserna för sjukhusen har beslutat om åtgärder som inte motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.

Regionstyrelsen och den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden som båda har centrala funktioner i regionens styrning, bedöms behöva utveckla sin samverkan, i syfte att ge tydliga förutsättningar för utförarna att nå budgetföljsamhet.

Slutligen visar granskningen att de återkommande avstegen som har gjorts i bokslutsdispositioner, med avskrivningar av tidigare års underskott, både påverkat förtroendet och förutsättningarna för en god ekonomistyrning. Vi bedömer att avstegen är en grundläggande anledning till att styrelserna för sjukhusen inte styr sin verksamhet tillräckligt, för att nå budgetföljsamhet.

Rekommendationer

I samband med granskningar lämnar vi ofta rekommendationer om förbättringar till de granskade nämnderna och styrelserna.

Nedan hittar du de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen av *God ekonomisk hushållning – ekonomistyrning för verksamhet och ekonomi i balans*.

Regionstyrelsen rekommenderas att inom sin uppsiktsplikt:

- förtydliga sjukhusstyrelsernas ansvar att vidta tillräckliga åtgärder för att klara verksamhet och ekonomi i balans.
- göra styrelser och nämnder delaktiga i arbetet med gemensamma prioriteringar i syfte att stärka genomförande och effekt av planerade åtgärder.
- hantera målkonflikter gemensamt med den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden för att sjukhusens styrelser ska få nödvändiga förutsättningar att utföra sina uppdrag.

Operativa hälso- och sjukvårdsnämnden rekommenderas att:

- se till att beslut och finansiering av uppdrag och tillägg under året är tydliga.
- hantera målkonflikter gemensamt med regionstyrelsen för att sjukhusens styrelser ska få nödvändiga förutsättningar att utföra sina uppdrag.

Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset rekommenderas att:

- se till att beslutade åtgärder motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.
- se till att åtgärder som beslutas för en verksamhet och ekonomi i balans, ligger inom styrelsens egen rådighet.

Styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus rekommenderas att:

- se till att beslutade åtgärder motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.
- vara aktiv i uppföljning och analys av verksamheten för att nå en ekonomi i balans.

Styrelsen för NU-sjukvården rekommenderas att:

- se till att beslutade åtgärder motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.
- se till att åtgärder för verksamhet och ekonomi i balans återrapporteras till styrelsen.

Styrelsen för Sjukhusen i väster rekommenderas att:

- se till att beslutade åtgärder motsvarar behovet för att nå en ekonomi i balans.

Styrelsen för Skaraborgs Sjukhus lämnas ingen rekommendation.

Begrepp och termer

Begrepp/term	Definition
God ekonomisk hushållning	Kommunallagen 11 kap. Ekonomisk förvaltning Mål för den ekonomiska förvaltningen 1 § Kommuner och regioner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom sådana juridiska personer som avses i 10 kap. 2–6 §§. Enligt SKR innebär ”God ekonomisk hushållning” att kommuner och regioner ska ha goda förutsättningar för att i ett mer långsiktigt perspektiv klara ekonomin och den kommunala verksamheten både i förvaltningen och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. VGR har i beslutad policy definierat god ekonomisk hushållning som ”en ändamålsenlig och över tid balanserad fördelning och användande av ekonomiska resurser, som ska bidra till att uppfylla fastställda mål”.
Ekonomiska principer	”En princip är en grundläggande sats eller regel som ofta fungerar som en norm för hur något ska göras eller hur det fungerar.” SAOL Ekonomiska principer handlar om klargöra ansvar och befogenheter samt erhålla en effektiv och god ekonomisk hushållning. Beslutad budget är en av de viktiga ekonomiska principerna att följa, men kompletteras av flera andra beslutade styrdokument.
Ekonomistyrning	Ekonomistyrning bygger på flera grundläggande principer så kallade ekonomiska principer, som säkerställer att en organisation effektivt hanterar sin ekonomi och når sina mål. Dessa principer inkluderar målstyrning, riskhantering, tydliga roller, ansvar och rutiner samt en kontinuerlig process för uppföljning och utvärdering.
Riktlinje	Kommunallagen 11 kap. Ekonomisk förvaltning Mål för den ekonomiska förvaltningen 1 § Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen eller regionen.
Rutin	En rutin är ett förutbestämt tillvägagångssätt för hur en aktivitet ska utföras för att säkerställa att den sker på ett konsekvent och säkert sätt.

Begrepp/term	Definition
Policy	En policy anger övergripande mål och inriktning för ett arbete. Den framtagna policyn för god ekonomisk hushållning och ekonomistyrning i Västra Götalandsregionen motsvarar det som i kommunlagen benämns som riktlinje.
Styrdokument	Ett styrdokument är en officiell text som vägleder och reglerar hur en verksamhet ska bedrivas för att uppnå sina mål.
Verksamhetsstyrning	Verksamhetsstyrning är en process som handlar om att leda och styra en organisation för att uppnå dess mål på ett effektivt sätt. Det innefattar att sätta mål, planera, genomföra, följa upp och utvärdera aktiviteter, samt att utveckla organisationen och dess resurser. Målet är att säkerställa att resurserna används så effektivt som möjligt för att nå önskade resultat.

Det kommunala ansvarssystemet

Det finns tre grundfunktioner i det kommunala ansvarssystemet – beslutande (fullmäktige), beredande och verkställande (styrelse, nämnder, bolag och beredningar) och granskande (revisionen).

Regionfullmäktige fattar principiella och övergripande beslut. Fullmäktiges mål, riktlinjer och ekonomi utgör grunden för verksamheten i styrelse och nämnder. Fullmäktige är också uppdragsgivare för revisorerna och beslutar om revisionens organisation och resurser.

Styrelse, nämnder och beredningar förvaltar och genomför verksamheten enligt regionfullmäktiges uppdrag samt lagar och andra föreskrifter. Regionstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen och ha uppsikt över den verksamhet som bedrivs av övriga nämnder. Styrelsen ska också ha uppsikt över bolag och kommunalförbund.

Fullmäktige utser förtroendevalda revisorer för att granska de beredande och verkställande organen. Revisorerna granskar, med stöd av sakkunniga, verksamheten och prövar ansvarstagandet samt lämnar ett uttalande om detta till fullmäktige i en så kallad revisionsberättelse.

En grundbult i den lokala demokratin är möjligheten till insyn och kontroll och att kunna utkräva ansvar. När ansvarsfulla samhällsuppdrag utförs är det viktigt att kunna följa upp och försäkra sig om att verksamheten utförs på ett önskat och säkert sätt och att kunna ställa någon till ansvar om det finns brister. Granskning och ansvarsprövning är därför väsentliga delar i den demokratiska kontrollen, de bidrar till att skapa legitimitet och förtroende hos medborgarna, men också till styrning och säkerhet i verksamheten.

Det är de förtroendevalda som regionfullmäktige har utsett i styrelser, nämnder och beredningar som har detta ansvar och som prövas. Det främsta underlaget till fullmäktiges ansvarsprövning är revisorernas granskning och bedömning.

Revisionen i korthet

Enkelt uttryckt kan man säga att revisionens uppdrag är att granska och pröva om regionens nämnder, styrelser och bolag gör det som förväntas av dem utifrån lagar, uppdrag, mål och andra riktlinjer.

Regionfullmäktige utser elva förtroendevalda revisorer (politiker). Bland de valda revisorerna utser fullmäktige även lekmannarevisorer, vilka har ett självständigt uppdrag att granska de bolag som helt eller till viss del ägs av regionen.

Genom att utse förtroendevalda revisorer som arbetar oberoende på uppdrag av regionfullmäktige, markeras en demokratisk vilja att tillförsäkra fullmäktige – och därigenom även medborgarna – insyn i och kontroll över det som sker i regionens verksamheter. I regionens bolag har lekmannarevisorerna motsvarande uppdrag.

Uppdraget regleras bland annat av kommunallagen och aktiebolagslagen, men även av det som kallas för god revisionssed i kommunal verksamhet. God revisionssed formas och utvecklas löpande i revisorernas arbete och det är Sveriges Kommuner och Regioner som fastställer seden. Utöver lagar och god revisionssed har regionfullmäktige även beslutat om ett reglemente som styr revisionens arbete.

Revision förutsätter oberoende och oberoendet är centralt för revisionens trovärdighet och legitimitet. Oberoende innebär att stå fri gentemot den som granskas och att självständigt och objektivt – alltså sakligt och opartiskt – granska och pröva. Oberoendet skyddas av ett antal formella regler.

Revisorerna ska biträddas av sakkunniga som de själva väljer och anlitar. Sakkunniga är i regel yrkesrevisorer, men det kan även vara andra specialister (exempelvis jurister). Att det ska vara så framgår av kommunallagen, aktiebolagslagen och god revisionssed i kommunal verksamhet.

Mer information om kommunal revision hittar du på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida: www.skr.se.

Västra Götalandsregionen i korthet

Västra Götalandsregionen ansvarar för hälso- och sjukvård, kultur, kollektivtrafik och regional utveckling i Västra Götaland.

Regionens verksamheter styrs av politiska beslut. Det är regionfullmäktige som beslutar om övergripande mål och prioriteringar. Regionfullmäktige har 149 ledamöter som väljs av medborgarna i Västra Götaland.

Den politiska organisationen omfattar regionfullmäktige samt alla nämnder, styrelser, kommittéer, utskott och beredningar. Det är regionfullmäktige som utser ledamöterna i nämnder och styrelser och ger dem de uppdrag som behövs för att verksamheterna ska fungera. I Västra Götalandsregionen finns cirka 1100 politiska uppdrag. Politikerna kommer från hela Västra Götaland och de flesta sköter sina politiska uppdrag på fritiden.

Det är politikernas uppgift att besluta om verksamheternas inriktning, ekonomi, mål och prioriteringar. Sedan är det tjänstepersonernas uppgift att driva och utveckla verksamheterna utifrån de politiska besluten.

Västra Götalandsregionens verksamheter leds av en regiondirektör. Regiondirektörens uppdrag är att genomföra de politiska besluten tillsammans med regionens drygt 56 000 anställda.

Verksamheterna är organiserade i förvaltningar och bolag som alla har en politisk styrelse. Exempel på förvaltningar är sjukhusen, Närhälsan och Folk tandvården. Exempel på bolag är GöteborgsOperan och Västtrafik.

Inom förvaltningarna och bolagen utförs olika typer av verksamheter. Den operativa verksamheten leds av en förvaltningschef eller vd, som arbetar utifrån de politiska beslut som fattats i respektive nämnd, styrelse eller bolag. Verksamhetens ledning har också ansvar för att ta fram underlag till sin nämnd eller styrelse.

Västra Götalandsregionens vision – Det goda livet – är regionens övergripande uppdrag. Den har tagits fram i samarbete mellan Västra Götalandsregionen och kommunerna genom de fyra kommunalförbunden i Västra Götaland, och med medverkan från en lång rad parter i övrigt – näringslivets och arbetsmarknadens organisationer, universitet och högskolor, statliga organ med flera.