

Sekretariatet  
Sandra Hedman  
Tfn:  
E-post: sandra.hedman@regionjh.se

2021-03-24

RS/783/2020

## Svar på granskning av målstyrning

Region Jämtland Härjedalens revisorer har genomfört en granskning av målstyrning. Enligt revisionen syftar granskningen till att ta reda på om regionstyrelsen och nämnderna har en tillfredsställande målstyrning. Revisorerna har i granskningen fokuserat på regionstyrelsens arbete med målstyrning, uppföljning och återredovisning av mål. Revisorerna konstaterar i sin granskning att en ny styrmodell har fastställts under 2020. Vilka förändringar den innebär visar sig först under 2021 varför den inte fångats upp i granskningen.

I granskningsrapporten framför revisorerna i huvudsak följande:

- Regionplanen innehåller för få mätbara mål och att de mål som finns borde höra samman med god ekonomisk hushållning.
- Regionplanen saknar rubricering om finansiella mål och att det inte tydligt framgår vilka mål för god ekonomisk hushållning som ska kategoriseras som finansiella.
- Förekomsten av mätbara resultatmål är på en otillfredsställande låg nivå inom regionala utvecklingsnämnden och regionstyrelsen.
- Regionstyrelsen har inte uttolkat insatsområdet om en ekonomi i balans. Det framgår inte vad som ska uppnås under innevarande år.
- Under året revideras verksamhetsplanerna. Det finns inget stöd för det i styrmodellen.
- Det är otillfredsställande att det inte sker någon strukturerad kvalitetssäkring av målen/måluppfyllelse i samband med delårsrapporterna. Kvaalitetssäkring kan göras i form av stickprovskontroller. En kvalitetssäkring skulle underlättas av målen totalt sett var färre till antal och andelen mätbara mål var högre.
- Återredovisningen av målen i vissa delar kan ge en missvisande bild utifrån användning av olika markeringar.

### Svar

Det här svaret utgår från styrelsens övergripande ansvar för att samordna planering och uppföljning av regionens verksamheter och ekonomi. Påpekanden som rör enskilda nämnders arbetssätt bör ställas direkt till nämnderna och har endast berörts övergripande i det här svaret.

Regionstyrelsen ser positivt på att Region Jämtland Härjedalens revisorer kontinuerligt följer upp och granskar regionens målstyrning och instämmer i att det finns delar som kan förbättras. Men Regionstyrelsen vill också påpeka att processen för planering, budget och uppföljning är under ständig utveckling där flera åtgärder i syfte att förbättra processen redan har vidtagits. Bland annat följande:

- En ny styrmodell har fastställts i syfte att föra ihop budget, målplanering och uppföljning till ett sammanhållet arbete istället för separata processer.
- Budget och planering ska kännas av hög delaktighet på alla nivåer. Inför framtagande av mål, mätetal och budget i politiska planer ska verksamheten bidra med inspel där de formulerar sina behov och förutsättningar inför kommande planperiod.
- Det administrativa IT-systemet Stratsys har implementerats och är under ständig utveckling. Med Stratsys som verktyg är det mycket enklare än tidigare att följa processen från övergripande mål och mätetal ner till aktiviteter i verksamheten.
- För samtliga mätetal som förs in i verksamhetsplaner ska källa och mätmetod anges.
- I Regionplan och budget 2021-2023 återfinns ett inledande avsnitt om God ekonomisk hushållning. Syftet med det är att tydliggöra att god ekonomisk hushållning ska spegla och genomsyra samtliga strategier, mål, aktiviteter etc. i verksamheternas planeringsarbete på samtliga nivåer och i samtliga beslut som tas på såväl politisk nivå som av tjänstepersoner på alla nivåer i verksamheten.
- I arbetet med årsredovisning 2020 har förslag på hur måluppfyllelsen kan summeras på ett bättre sätt tagits fram.

#### ***Nya styrmodellens effekter***

***Förekomsten av mätbara resultatmål är på en otillfredsställande låg nivå inom regionala utvecklingsnämnden och regionstyrelsen.***

I juni 2020 fastställde regionfullmäktige en ny styrmodell för Region Jämtland Härjedalen. Men som revisorerna också påpekar är det först under 2021 som det går att utvärdera vilka effekter den har gett fullt ut. På grund av coronapandemin har det heller inte varit möjligt att anamma den nya styrmodellens alla delar. Men de åtgärder som vidtagits har, dels utgått från egna utvärderingar och de synpunkter som framförts i tidigare revisionsgranskningar, dels från ambitionen att använda IT-systemet Stratsys på ett optimalt sätt.

De förändringar som gjordes i nya styrmodellen syftar till att tydliggöra hur arbetet med ledning och styrning, på alla nivåer, ska fungera och hur budgetarbetet, målformulering och uppföljning bättre måste föras ihop till ett sammanhållet arbete istället för separata processer. Det har också tydliggjorts att arbetet med budget och målformulering ska kännetecknas av en hög delaktighet på alla nivåer. Åtgärderna ska sammantaget bidra till en bättre underbyggd process i arbetet med att föreslå relevanta mål och mätetal som överensstämmer med övergripande prioriteringar från fullmäktige och fastställda ekonomiska ramar.

Nytt inför 2021 var till exempel en sammanhållen tidplan för planerings- och budgetarbetet. Nytt var också att förvaltningsområdena arbetade med inspel till ny regionplan. Inspelen sammanställdes och redovisades för respektive organ som hade möjlighet att ställa frågor och komplettera. Inspelen inkluderade en summering av ekonomiskt resultat och måluppfyllelse 2019, Innevarande års verksamhetsplaner och prognos, Framtidsanalys och förändringar, Behov och satsningar inför planperiod 2021-2023 och Nyinvesteringar 2021. Inför planperioden 2022-2024 kommer arbete med inspel att fortsätta och förfinas ytterligare. Bland annat genom fördjupade analyser av inspelen för att på ett bättre sätt

kunna prioritera på den övergripande nivån. Det finns också anledning att se över hur övergripande prioriteringar i regionplanen kan presenteras på ett ännu tydligare sätt för att underlätta nedbrytning och kunna summera uppföljningen bättre.

I varje års verksamhetsplanering görs en avvägning i antalet mål och måttal. Med Stratsys som verktyg i processen är det mycket enklare än tidigare att följa processen från de övergripande målen ner till aktiviteter och måttal i verksamheten. När mål och måttal följts upp för 2020 och även tidigare år har det i vissa avseenden varit tydligt att antalet mål och måttal på övergripande mål varit för många för att kunna brytas ner på ett rimligt sätt på verksamhetsnivå. Många måttal för 2020 kunde heller inte följas upp. Detta försvårar regionstyrelsens och nämndernas möjlighet att styra och följa upp verksamheten på ett bra sätt. Arbetet med att utse politiska resultatmål för 2021 har utgått från definierade behov, finansiella resurser och vilka resultat som ska uppnås i verksamheten. Fokus har varit på områden där regionstyrelsen och nämnderna vill se en förbättring eller en förändring under det närmsta året.

I uppföljningsarbetet används Stratsys nu fullt ut vilket underlättar arbetet att följa upp och summera måluppfyllelse på alla nivåer. Inför uppstarten av verksamhetsplanerings- och budgetarbetet 2022-2024 har förvaltningsområdena analyserat måluppfyllelse och resultat i syfte att tidigt definiera behov inför kommande planperiod. Det arbetet redovisades för förtroendevalda under en gemensam planerings- och budgetdag den 22 februari 2022.

***Revisorerna anser att regionplanen innehåller för få mätbara mål och att de mål som finns borde höra samman med god ekonomisk hushållning.***

***Regionplanen saknar rubricering om finansiella mål och att det inte tydligt framgår vilka mål för god ekonomisk hushållning som ska kategoriseras som finansiella.***

Regionstyrelsen delar revisorernas uppfattning om att God ekonomisk hushållning är avgörande och prioriterat. I det inledande kapitlet i Regionplan och budget 2021-2023 anges följande:

*“God ekonomisk hushållning är avgörande och ska genomsyra övriga strategier inom samtliga områden. Varje ny anställning, återanställning, verksamhet, aktivitet eller liknande ska noga övervägas. Om något nytt bedöms nödvändigt måste det finansieras antingen via ökade externa intäkter eller genom att prioritera om inom eller mellan verksamheter.”*

Syftet med att lägga ovanstående skrivning i regionplanens inledande/övergripande del är att tydliggöra att god ekonomisk hushållning ska spegla och genomsyra samtliga andra strategier, mål, aktiviteter etc. i verksamheternas planeringsarbete på samtliga nivåer och i samtliga beslut som tas på såväl politisk nivå som av tjänstepersoner på alla nivåer i verksamheten. Budget ska hållas och är det verktyg som används för att styra Region Jämtland Härjedalens ekonomi tillsammans med andra planerade åtgärder. På grund av det allvarliga ekonomiska läget är fokus att minska kostnaderna och återställa det balanserade underskottet och stärka soliditeten. Det ska ske genom tydliga krav på besparingsåtgärder och effektiviseringar, men även genom en tydlig styrning och uppföljning. Plan för

utbildningsinsatser finns framtaget där chefens befogenheter och ansvar förtydligas, som en del i att öka medvetenhet och konsekvenstänk i organisationen.

Under insatsområdet "En ekonomi i balans" anges att Bruttokostnadsutveckling, soliditet och kassaflöde är de mått som ekonomin följs upp på tillsammans med budget. Mätetalen anges i en separat tabell enligt nedan. Vad gäller likviditets-, bruttokostnad- och nettokostnadsutveckling finns mätetal på övergripande nivå och underliggande nivåer. Regionstyrelsen håller med om att det inför kommande planperiod kan tydliggöras ytterligare vilka mål som är de finansiella målen.

**Tabell 1. Mätetal kopplat till en ekonomi i balans**

| Mätetal                                                               | Målvärde 2021    | Periodicitet |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| <b>Bruttokostnadsutveckling<br/>totalt Region Jämtland Härjedalen</b> | <b>Max 5,9 %</b> | Tertial      |
| <i>mål per verksamhetsområde</i>                                      | <i>Max 1,9 %</i> |              |
| <b>Soliditet</b>                                                      | Lägst -18,5 %    | Tertial      |
| <b>Kassaflöde<br/>(förändring av likvida medel)</b>                   | -0,1 mkr         | År           |

En ny hantering kring riktade statsbidrag har tagits fram där interna aktiviteter/uppdrag kopplat till externa nationella krav vävs in i ordinarie styrdokument *Regionplan och budget* och därefter verksamheternas ordinarie planerings- och budgetarbete. I syfte att motverka kostnadsdrivning i det fall där Region Jämtland Härjedalen delar Regeringens (eller annan myndighets) syn på de arbete som behöver utföras under planperioden.

***Under året revideras verksamhetsplanerna. Det finns inget stöd för det i styrmodellen.***

Regionstyrelsen och nämnderna har i sina verksamhetsplaner särskilda uppföljningsplaner för året. I dessa framgår vilka områden som respektive organ särskilt ska följa upp under året. Regionstyrelsen anser att det utöver ordinarie uppföljning med tertialrapport, delårsrapport och årsredovisning är viktigt att särskilt följa upp sin verksamhetsplan. Nämnderna har valt att göra på samma sätt. Syftet med en fördjupad uppföljning är som beskrivits ovan ett led i att följa pågående arbeten och analysera innevarande år. Under året händer det också saker som gör att det kan vara relevant att göra vissa förändringar. För verksamheterna är det viktigt med en tydlighet för vad som förväntas. Under 2020 pågick också en pandemi under nästan hela året. Den innebar att samtliga verksamheter tvingades till omställningar och anpassningar och påverkade möjligheten att bedriva planerade utvecklingsarbeten. Under 2020 visade det sig också att några aktiviteter eller mål formulerats på ett felaktigt sätt och behövde justeras.

Sammantaget gjordes inga större förändringar vad gäller fastställda mål utan det handlade framförallt om prioriteringar och ambitionssänkningar i verksamheten och justeringarna påverkade i stort inte möjligheten att nå politiska mål.

***Det är otillfredsställande att det inte sker någon strukturerad kvalitetssäkring av målen/måluppfyllelse i samband med delårsrapporterna. Kvaalitetssäkring kan göras i form av stickprovskontroller. En kvalitetssäkring skulle underlättas av målen totalt sett var färre till antal och andelen mätbara mål var högre.***

Regionstyrelsen delar revisionens bedömning i att det finns behov av förbättringar vad gäller att kvalitetssäkra mätetal. En åtgärd som vidtogs inför 2021 var att det för varje mätetal som skrivs in i Stratsys måste finnas källa och mätmetod. Men att använda sig av stickprov skulle också kunna vara ett ytterligare sätt.

Under 2021 påbörjas ett införande av ett nytt Business intelligence (BI) system. Planen framåt är att mätetal ska kunna hämtas automatiskt därifrån, för att säkerställa korrekt och lika uppföljning. Vissa mätetal hämtas redan i dag från Diveport. När det gäller vårdgarantin finns en ny modell, där det går att följa återbesöksstatistiken för alla yrkeskategorier via [www.vantetider.se](http://www.vantetider.se)

***Återredovisningen av målen i vissa delar kan ge en missvisande bild utifrån användning av olika markeringar.***

Region Jämtland Härjedalen införde Stratsys under 2019. Sedan dess har en ständig utveckling av systemets funktioner genomförts. Det görs också kontinuerliga förbättringar för att visuellt presentera mål och resultat på ett tydligare och mer tilltalande sätt. I arbetet med årsredovisningen har det gjorts ett försök att summera målen på ett nytt sätt utifrån de synpunkter som tidigare framförts av revisionen. Det har också gjorts en begränsning av alternativ för att följa upp måluppfyllelse. I årsredovisningen användas Tillfredsställande, inte helt tillfredsställande och otillfredsställande.

Sammantaget kan konstateras att det genomförts åtgärder i den riktning som revisorerna efterfrågar i sin granskning men att det också finns anledning att utveckla processerna med målplanering, budget och uppföljning ytterligare. Bland annat vad gäller hur de finansiella målen presenteras, hur prioriteringar på övergripande nivå kan tydliggöras, hur måluppfyllelsen kan summeras bättre och bättre metoder för att kvalitetssäkra mål och mätetal.

REGIONSTYRELSEN

Eva Hellstrand (C)  
Regionstyrelsens ordförande

Hans Svensson  
Regiondirektören