

Revisionsrapport

Riktade statsbidrag – Ett stöd eller hinder för att uppnå önskvärda effekter?

Region Norrbotten

Fredrik Markstedt
Cert. kommunal revisor

Per Ståhlberg
Cert. kommunal revisor

Emil Ekbohm
Revisionskonsult

Kvalitetssäkrare
Andreas Jönsson
Cert. kommunal revisor

December 2017

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	3
2.1.	Bakgrund och syfte	3
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål	3
2.2.1.	Revisionsfråga	3
2.2.2.	Kontrollmål	3
2.3.	Metod och avgränsning	3
3.	Granskningsiakttagelser	5
3.1.	Struktur och process för hantering av statsbidrag	5
3.1.1.	Regiondirektörens stab ansvarar för det strategiska uppdraget med samordning och rapportering	5
3.1.2.	Värdering och ställningstaganden	5
3.1.3.	Bedömning	6
3.2.	Inriktning på statsbidrag i förhållande till regionens egna mål och prioriteringar	6
3.2.1.	Hantering inom Region Norrbotten av ekonomisk ersättning från riktade statsbidrag	6
3.2.2.	Koppling mellan regionens mål och prioriteringar i förhållande till inriktning på riktade statsbidrag	7
3.2.3.	Bedömning	8
3.3.	Uppföljning och analys av resultat och effekter	8
3.3.1.	Uppföljning av krav och fördelning av erhållna medel	8
3.3.1.1.	Specifikt kring psykisk hälsa och sjukskrivningsmiljarden	9
3.3.2.	Bedömning	11

1. Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning av hur de riktade statsbidrag som söks används på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt. Uppdraget har avgränsats till att titta närmare på två riktade statsbidragen: "Sjukskrivningsmiljarden" samt "Barnpsyk" som en del i satsningen på psykisk hälsa.

Efter genomförd granskning är vår samlade revisionella bedömning att regionstyrelsen i begränsad utsträckning säkrat att de riktade statsbidrag som söks används på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt. Inriktningen på granskningsinsatsen och de bedömningar som tillsammans bildar underlag för den övergripande bedömningen av revisionsfrågan följer nedan. Bedömningen av kontrollmålen görs på en fyrgradig skala: ej uppfyllt, i begränsad utsträckning, till övervägande del eller uppfyllt.

Kontrollmål	Bedömning och motivering
Finns en tydlig struktur och process för värdering och ställningstagande avseende vilka riktade statsbidrag regionen söker?	<p>I begränsad utsträckning</p> <p>Granskningen visar att nuvarande process i huvudsak sköts och hanteras av ett fåtal centralt placerade funktioner. Nuvarande hantering säkerställer att aktuella statsbidrag söks och att återsökningsprocessen hanteras på ett tillfredsställande sätt.</p> <p>Samtidigt saknas ett tydligt och strukturerat sätt för att i ett tidigare skede involvera berörda ledningsfunktioner. Det i sig begränsar förutsättningarna för en mer nyanserad värdering och ställningstagande kring hanteringen av riktade statsbidrag.</p>
Finns en tydlig koppling mellan krav och inriktning på de riktade statsbidrag regionen tagit del av och regionens egna mål och prioriteringar?	<p>I begränsad utsträckning</p> <p>Det upplevs överlag som en utmaning att inkludera hanteringen av riktade statsbidrag i regionens styrande dokument. Här nämns framförallt att besluten på nationell nivå avseende inriktning och omfattning på bidragen inte harmoniserar med tidsplanen för regionens mål- och budgetprocess.</p> <p>Granskningen visar därför följaktligen att det saknas en dokumenterad koppling inom regionen för hur och på vilken nivå sökta statsbidrag avses bidra till en ökad måluppfyllelse.</p> <p>Även om det till del finns begränsningar i planeringsförutsättningarna för inkluderandet av riktade statsbidrag utgår flertalet riktade statsbidrag från</p>

behov kopplat till specifika målgrupper som är förhållandevis konstanta över tid. Exempelvis våra mest sjuka äldre och målgrupper med förhöjd risk för psykisk ohälsa. Därför finns det enligt vår uppfattning trots allt förutsättningar att tydligare synliggöra inom vilka målområden och uttalade prioriteringar riktade statsbidrag kan användas för att förstärka den viljeinriktning som finns.

Sker en uppföljning och analys av hur de riktade statsbidragens resultat och effekter påverkat regionens egna mål och prioriteringar?

I begränsad utsträckning

Vi har inte tagit del av någon uppföljning och analys inom regionen vars syfte varit att synliggöra hur de riktade statsbidragen eventuellt påverkat regionens egna mål och prioriteringar.

I granskningen konstateras däremot att nivån på sökta medel i stort harmonierar med nivån på de medel som betalats ut till regionen. Här noteras att Region Norrbotten skapat en tydlig struktur för kontroll och uppföljning av omfattning och inriktning på sökta statsbidrag.

2. Inledning

2.1. Bakgrund och syfte

Enligt Sveriges kommuner och landsting (SKL) har riktade statsbidrag ökat kraftigt till antalet de senaste åren. Under år 2016 uppgick det totala antalet till fler än 120 stycken. De riktade bidragen kan enligt SKL utgöra ett viktigt stöd för att utveckla en verksamhet. Emellertid finns också väl belagt, bl.a. av flera statliga myndigheter, att de riktade bidragen kan medföra negativa effekter för kommuner, landsting och regioners planering och styrning, samt effektivitet och administration.

SKL framhåller att några av fallgroparna med riktade istället för generella statsbidrag är att de:

- *"Ger dubbla styr signaler om bidragen inte är samordnade med annan styrning."*
- *"Gagnar kortsiktighet framför ett långsiktigt tänkande genom att initiera åtgärder som blir tillfälliga eller som leder till kostnadsökningar i kommunen/landstinget/regionen."*

Med utgångspunkt i ovanstående kritik finns således risk att de statsbidrag som söks inte är samordnade och förenliga med Region Norrbottens styrning, vilket i sin tur kan skapa en spretig styrning såväl som ekonomisk ineffektivitet.

2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

2.2.1. Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att besvara om regionstyrelsen säkerställt att de riktade statsbidrag som söks används på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt.

2.2.2. Kontrollmål

- Finns en tydlig struktur och process för värdering och ställningstagande avseende vilka riktade statsbidrag regionen söker?
- Finns en tydlig koppling mellan krav och inriktning på de riktade statsbidrag regionen tagit del av och regionens egna mål och prioriteringar?
- Sker en uppföljning och analys av hur de riktade statsbidragens resultat och effekter påverkat regionens egna mål och prioriteringar?

2.3. Metod och avgränsning

För att besvara revisionsfrågan har följande metod använts:

- Insamling och granskning av styrande måldokument, handlingsplan och processbeskrivningar.
- Intervjuer med verksamhetsdirektör, enhetschef för beställar- och analysenheten, strateg samt processledare.

I syfte att verifiera och exemplifiera tillvägagångssätten hur Region Norrbotten hanterar statsbidrag har *två* riktade statsbidrag valts ut inom ramen för granskningen: *"Sjukskrivningsmiljarden"* samt *"Barnpsyk"* som en del i satsningen på psykisk hälsa.

3. Granskningsiakttagelser

3.1. Struktur och process för hantering av statsbidrag

Finns en tydlig struktur och process för värdering och ställningstagande avseende vilka riktade statsbidrag regionen söker?

3.1.1. Regiondirektörens stab ansvarar för det strategiska uppdraget med samordning och rapportering

I syfte att beakta hanteringen för de riktade statsbidrag som påverkar regionens arbete har en styrande vägledning upprättats av hälso- och sjukvårdsenheten. För år 2016 omfattar dokumentet nio överenskommelser¹ och sju år 2017, vilket inkluderar de två överenskommelser som granskningen fördjupats emot. Här specificeras en kort bakgrund inom respektive område, såväl som de prestationskrav och villkor som föreligger. För att hanteringen av överenskommelserna ska tydliggöras inom organisationen framgår därtill vilka roller och ansvar som medförs, liksom hur utbetalningar och uppföljning ska ske. Sammanfattningsvis fungerar dokumenten som styrande vägledning hur hantering ska ske mellan regionen och nationell nivå, samt även inom organisationen.

Roll- och ansvarsfördelningen skiljer sig i upplägg, prestationskrav och villkor etc mellan olika statsbidrag. Ansvaret för att bereda och ta fram beslutsunderlag för regionens hantering inom det aktuella området är i regel ålagd till hälso- och sjukvårdsenheten, liksom att stödja divisionerna, samverka och sammanställa resultat. Hälso- och sjukvårdsenhetens ansvar innebär således en samordnande och stödjande funktion. Hälso- och sjukvårdsdivisionerna, division Länsteknik samt utbildningsenheten ansvarar för mer operativa åtgärder såsom att t.ex. genomföra behovsanalyser samt planera och genomföra aktiviteter.

3.1.2. Värdering och ställningstaganden

Processen som föregår hanteringen av statsbidrag beskrivs genom intervjuer vara baserad på en bevakning i samband med höst- och vårpropositionerna. Avvägning sker enligt några av de intervjuade till del i beredningen inom framförallt hälso- och sjukvårdsenheten av nya statsbidrag för att vikta dessa mot regionens arbete, mål och prioriteringar.

Rent praktiskt sett sker denna avvägning till en början utifrån en samberedning genom värdering av respektive statsbidrag inom hälso- och sjukvårdsenheten. Framförallt fokuseras värderingen mot betydelse för verksamheterna och den motprestation som medförs. Varje statsbidrag/överenskommelse tilldelas en strateg som handlägger, utreder samt lämnar förslag kring vilka bidrag som är aktuella för regionen. Förslagen behandlas därefter av stabsledningen innan ärendet går till regiondirektören för beslut. Sammantaget beskrivs denna process i våra intervjuer i sig som gedigen och välfungerande.

¹ Överenskommelse mellan staten och Sveriges kommuner och landsting.

Samtidigt noteras att statsbidrag som presenteras också söks. De riktade statsbidragen betraktas enligt de intervjuade som en form av extra medel som kan resultera i förbättringsarbeten i regionens verksamheter. Därför betraktas dessa också som naturliga att söka.

Vidare lyfts att beslut på nationell nivå avseende inriktning och omfattning på bidragen i flera fall upplevs komma med kort varsel. Då huvudregeln är att tillgängliga riktade statsbidrag ska sökas resulterar det i att värdering av befintliga och kommande statsbidrag i huvudsak hanteras av funktioner kopplade till hälso- och sjukvårdsenheten.

3.1.3. Bedömning

Vår bedömning är att det i begränsad utsträckning finns en tydlig struktur och process för värdering och ställningstagande avseende vilka riktade statsbidrag regionen söker.

Granskningen visar att nuvarande process i huvudsak sköts och hanteras av ett fåtal centralt placerade funktioner. Nuvarande hantering säkerställer att aktuella statsbidrag söks och att återsökningsprocessen hanteras på ett tillfredsställande sätt.

Samtidigt saknas ett tydligt och strukturerat sätt för att i ett tidigt skede involvera berörda ledningsfunktioner. Det i sig begränsar förutsättningarna för en mer nyanserad värdering och ställningstagande kring hanteringen av riktade statsbidrag.

3.2. Inriktning på statsbidrag i förhållande till regionens egna mål och prioriteringar

Finns en tydlig koppling mellan krav och inriktning på de riktade statsbidrag regionen tagit del av och regionens egna mål och prioriteringar?

3.2.1. Hantering inom Region Norrbotten av ekonomisk ersättning från riktade statsbidrag

Ledningen har diskuterat hur eventuella ersättningar/incitament från överenskommelserna ska hanteras. Under tidigare år har olika principer gällt för överenskommelserna intern inom Region Norrbotten. Vissa har haft incitaments-ersättning baserat på resultat, vissa har ersatt aktiviteter och personal och vissa har finansierat verksamhet. Från 2015 har divisionerna erhållit en större andel av Region Norrbottens resultat ersättning. Ersättningsystemet som beskrivs i dokumentet och sammanfattas i en matris bygger på att divisionerna framförallt får ersättning utifrån uppnått resultat eller för att genomföra planerade aktiviteter. I vissa fall får divisionerna ersättning för utförd aktivitet/utredning och resurser för exempelvis rehabkoordinatorer fördelat som en intäkt till divisionerna och privata vårdgivare.

Utgångspunkten är att all verksamhet planerar, arbetar och följer upp sin verksamhet för att klara tillgänglighet, patientsäkerhet och en god vård. Om

prestationsersättning ges ska den baseras på resultat. De behovsanalyser som finns ska tas hänsyn till i Region Norrbottens utvecklingsarbeten.

Ett grundläggande villkor för att ersättning från de nationella överenskommelserna ska ges till divisionerna är att regionen som helhet uppnår grundkrav och eventuella prestationskrav. För de överenskommelser som innehåller stimulansmedel får divisionerna ersättning för de kommande aktiviteter som ska genomföras utifrån beslutad handlingsplan.

I granskningen har uppgifter om samtliga riktade statsbidrag efterfrågats som Region Norrbotten sökt under år 2016. Sammantaget uppgår den totala summan till ca 100 mnkr för år 2016. En tabell över de större bidragsposterna som kommer från riktade statsbidrag följer enligt nedan.

Bidragsbenämning	Belopp 2016	Belopp 2015
Professionsmiljarden	24 mnkr	-
Sjukskrivningsmiljarden	15 mnkr	25 mnkr
Rehabmiljarden	14 mnkr	15 mnkr
Förlossningsvård och kvinnors hälsa	13 mnkr	-
Tillgänglighet och samordning	12 mnkr	11 mnkr
Cancermiljarden	11 mnkr	7 mnkr
Psykisk hälsa	6 mnkr	3 mnkr
Barnpsyk	5 mnkr	5 mnkr

3.2.2. Koppling mellan regionens mål och prioriteringar i förhållande till inriktning på riktade statsbidrag

I strategiska planen finns ett kort avsnitt som behandlar vilka statsbidrag som är sökta. Här upplevs det överlag från flera av de intervjuade som en utmaning att inkludera hanteringen av riktade statsbidrag i regionens styrande dokument. Här nämns framförallt att besluten på nationell nivå avseende inriktning och omfattning på bidragen inte harmoniserar med tidsplanen för regionens mål- och budgetprocess. Granskningen visar därför följaktligen att det saknas en dokumenterad koppling inom regionen för hur och på vilken nivå sökta statsbidrag avses bidra till en ökad måluppfyllelse.

Samtidigt noteras en viss koppling till styrande och stödjande dokument i upprättade handlingsplaner för exempelvis barn och unga samt i uppdragsbeskrivningen för koordinatorsuppdraget som är kopplat till sjukskrivningsmiljarden:

- I landstingsstyrelsens plan för 2017-2019 i avsnittet prevention anges att landstinget tillsammans med andra samhällsaktörer ska arbeta hälsofrämjande och förebyggande. Tidigt förebyggande arbete ska prioriteras och

vara väl inarbetat i verksamheten (Initiativ för barn och unga – Analys och handlingsplan 2016).

- I Ledningssystemet för sjukskrivningsprocessen i Norrbottens läns landsting framgår att vården ansvarar för att ”etablera former för samverkan med externa aktörer” och att det ska finnas ”en strävan att handlägga sjukskrivningsärenden så effektivt som möjligt samt vidta åtgärder i ett ”tidigt skede i processen” (Koordinatorsuppdraget 2017).

Vidare upplever några av de intervjuade att riktade statsbidrag ibland riskerar att störa de mål och prioriteringar som gjorts i Region Norrbotten. Ett exempel som lyfts är behov av riktade insatser mot t.ex. förlossningsvården som finns i några län inte med automatik betyder att samma behov föreligger i Region Norrbotten.

3.2.3. *Bedömning*

Vår bedömning är att det i begränsad utsträckning finns en tydlig koppling mellan krav och inriktning på de riktade statsbidrag regionen tagit del av och regionens egna mål och prioriteringar.

Även om det till del finns begränsningar i planeringsförutsättningarna för inkludering av riktade statsbidrag utgår flertalet riktade statsbidrag från behov kopplat till specifika målgrupper som är förhållandevis konstanta över tid. Exempelvis våra mest sjuka äldre och målgrupper med förhöjd risk för psykisk ohälsa. Därför finns det enligt vår uppfattning trots allt förutsättningar att tydligare synliggöra inom vilka målområden och uttalade prioriteringar riktade statsbidrag kan användas för att förstärka den viljeinriktning som finns.

3.3. *Uppföljning och analys av resultat och effekter*

Sker en uppföljning och analys av hur de riktade statsbidragens resultat och effekter påverkat regionens egna mål och prioriteringar?

3.3.1. *Uppföljning av krav och fördelning av erhållna medel*

Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av någon uppföljning och analys inom regionen vars syfte varit att synliggöra hur de riktade statsbidragen eventuellt påverkat regionens egna mål och prioriteringar.

Flertalet riktade statsbidrag utgår från beslutade överenskommelser mellan staten och SKL (Sveriges kommuner och Landsting). Nivån på kraven för att söka medel ska betalas ut skiljer sig däremot åt. En del har till exempel tydligare dragning mot genomförda aktiviteter och andra är mer sammankopplade till uppnådda resultat. Den allmänna uppfattningen inom regionen är att mer detaljerade krav på aktiviteter och inrättandet av exempelvis särskilda funktioner medför en ökad risk för negativ påverkan på regionens mål och prioriteringar.

Många överenskommelser har tidigare varit relativt snäva, men har enligt de intervjuade numera luktats upp något och är lite mer allmänt hållen (t.ex. psykisk hälsa). Detta innebär att regionen kan rikta statsbidragen mer mot den riktning

man vill att verksamheten ska gå mot. Andra överenskommelser är mer styrda eller till och med lite felaktiga utifrån region Norrbottens faktiska behov (t.ex. kvinnors hälsa).

Uppföljning av sökta statsbidrag varierar enligt de intervjuade beroende på vilka statsbidrag det handlar om. I många fall sker uppföljningen inom ramen för ordinarie verksamhet. Rapportering sker också till SKL för olika satsningar, vilket sker vid olika tider över året (ställer stora krav på samordning, datum, nivå osv.). Blir därför en ökad administration för att bevaka och säkra att rapporteringen sker i enlighet med de krav som ställs enligt några av de intervjuade. Återrapportering sker också till regionstyrelsen i form av vilka statsbidrag regionen har tagit del men också hur pengarna används/ska användas i verksamheterna.

Sjukskrivningsmiljarden har förändrats över åren. Delar av denna, t.ex. rehabgarantin, ställer enligt de intervjuade specifika krav avseende uppföljning i form av utredningar till Försäkringskassan ska ske kvartalsvis. Just sjukskrivningsmiljarden har därför medfört vissa andra bekymmer såsom krav på kompetens inom försäkringsmedicin. Här finns som sagt krav på nationell nivå avseende krav på kompetens, men samtidigt upplever flera av de intervjuade att det inte görs speciellt mycket från nationellt håll för att kompetensen ska byggas upp. Några av de intervjuade framför i det här sammanhanget att Försäkringskassan inte fullt ut har kunskap om eller förståelse för att förutsättningarna för förutsättningarna inom hälso- och sjukvården samt att möjligheterna att leverera ser olika i landet. Försäkringskassans bedömning upplevs därför ibland som godtycklig.

3.3.1.1. Specifikt kring psykisk hälsa och sjukskrivningsmiljarden

Region Norrbotten har i enlighet med kraven kring arbetet med psykisk hälsa lämnat en redogörelse för analys, handlingsplan, mål och mätbara indikatorer samt redovisa hur 2016 års medel används och en översiktlig beräkning av kostnader för 2017. Av regionens erhållna medel från satsningen kring arbetet med psykisk hälsa från såväl 2016 års och äldre överenskommelser framgår bland annat att:

- Folkhälsocentrum erhåller 1,0 mnkr för utökning av SAM²-projektet med ytterligare två kommuner.
- BUP erhåller 0,8 mnkr för rekryteringsinsats psykiater, utbildning i KBT för vårdavdelningen samt utökat AT-block för två personer.
- Landstingsgemensamt erhåller 6,9 mnkr för analys och handlingsplan samt utvecklingsinsatser som fördels vidare efter gjord handlingsplan.
- Division Länssjukvård, BUP 3,7 mnkr.
- Division Närsjukvård, MHVB-psykologer 2,9 mnkr.

Därtill finns handlingsplaner som tas fram för att skickas till SKL samt återrapportering via regiondirektörens rapport till styrelsen.

² SamverkaAgeraMotivera, SAM

Satsningen kring sjukskrivning och rehabilitering har genom åren haft lite olika inriktningar men utifrån det arbete som bedrivits de senaste åren kan specifikt nämnas arbetet med rehabkoordinatorer. Här har bland annat hälso- och sjukvårdsdivisionerna erhållit möjligheten till medel för rehabkoordinatorer med en schablon motsvarande 20 procents lön enligt fastställt uppdrag.

I uppdragsbeskrivningen för rollen som koordinator framgår att regionen under år 2017 specifikt ska verka för en utveckling och kvalitetssäkring av försäkringsmedicin. Ämnet anses vara ett prioriterat område, som på sikt ska integreras i ordinarie verksamhet. På varje hälsocentral ska det vidare finnas namngiven person som ska samordna detta arbete, i nära samverkan med den medicinskt ansvarige. Från några av de intervjuade lyfts en viss oro kring vad som kommer att hända med koordinatorsfunktionen när statsbidragen upphör.

I årsredovisningen för år 2016 nämns det treåriga pilotprojektet SamverkaAgeraMotivera, SAM, för att främja barn och ungas psykiska hälsa i Haparanda och Boden avslutas sommaren 2017. Projektet beskrivs här ha resulterat i ett brett batteri av evidensbaserade metoder samt nya former för samverkan mellan aktörerna runt de unga och de unga själva.

Det medskapande arbetssättet har vidare omarbetats till en modell som just nu testas i Piteå och Älvsbyn. Intresset från övriga länet beskrivs som stort stort och under 2017 kommer fler kommuner att erbjudas att arbeta efter SAMs modell där de ursprungliga pilotkommunerna blir kvar i projektet som förebilder och som testbädd för ytterligare nya metoder och arbetssätt.

Satsningen på psykisk ohälsa/psykisk sjukdom lyfts även fram under prioriterade utvecklingsområden för regionen. Här nämns specifikt satsningen på barn- och ungdomspsykiatri, BUP, samt ungdomsmottagningarna i länet genom kompetens- och resursförstärkning.

I sammanhanget kan nämnas att införandet av standardiserade vårdförlopp (SVF) specifikt omnämns i årsredovisningen som en del i bedömningen av måluppfyllelsen kopplat till perspektivet verksamhet – inriktat på effektivitet och kvalitet i verksamheten.

Avslutningsvis lyfts i årsredovisningen under perspektiv kunskap och förnyelse att ett övergripande beslutsforum saknats för utvecklingsprojekt som tar vårdens resurser till förfogande. Ett förändringsarbete har genomförts för prioritering och beslut av större utvecklingsprojekt, vilket resulterat i att utvecklingsrådet³ fått utökat beslutsmandat. Här framgår vidare att ett sammanhållet projektkontor är under uppbyggnad med både teknisk- och verksamhetskompetens. Projektkontoret förväntas förse verksamheten med projektledare, process och effektkartläggningar och förstudier. Projektkontoret ska fungera som en länsövergripande stödfunktion för alla typer av utvecklingsarbeten som bedrivs i projektform. Ett förslag med modell och målbild kommer att utarbetas för successiv etablering och införande under 2017.

³ Regiöndirektör, stabsdirektörer och divisionschefer.

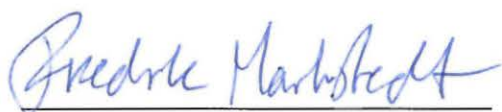
3.3.2. *Bedömning*

Vår bedömning är att det i begränsad utsträckning sker en uppföljning och analys av hur de riktade statsbidragens resultat och effekter påverkat regionens egna mål och prioriteringar.

I granskningen konstateras däremot att nivån på sökta medel i stort harmonierar med nivån på de medel som betalats ut till regionen. Här noteras att Region Norrbotten föredömligt skapat en struktur för kontroll och uppföljning av omfattning och inriktning på sökta statsbidrag.

Frågan om eventuella undanträngningseffekter lyfts avslutningsvis som krav i återrapporteringen kopplat till satsningen på standardiserade vårdförlopp, vilket i vissa avseenden kan relateras till det aktuella kontrollmålet. Avslutningsvis noteras att utvecklingsrådet fått utökad beslutsmandat för utvecklingsprojekt som tar vårdens resurser till förfogande. Även införandet av ett projektkontor borde ge bättre förutsättningar för en tydligare styrning och utökad analys kopplat till hanteringen av riktade statsbidrag.

December 2017



Fredrik Markstedt
Certifierad kommunal revisor
Projektledare



Marie Lindblad
Certifierad kommunal revisor
Uppdragsledare