

För kännedom:
Regionfullmäktige

Regionstyrelsen

Målstyrning av verksamheten

Vi har i egenskap av förtroendevalda revisorer i Region Norrbotten granskat regionens målarbete. I vår granskning har vi biträtts av sakkunniga från PwC. Syftet med granskningen har varit att ge underlag för att bedöma om:

- Regionstyrelsen säkerställt att regionens målstyrning är ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande samt om den interna kontrollen inom området är tillräcklig.

Vår samlade **revisionella bedömning** är att:

- Målstyrningen *i begränsad utsträckning* bedrivs på ett ändamålsenligt sätt
- Målstyrningen *till övervägande del* bedrivs på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt
- Den interna kontrollen inom området *till övervägande del* är tillräcklig

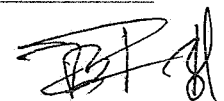
Vår bedömning baseras i huvudsak på följande granskningsiakttagelser:

Ändamålsenlighet

- Det finns stora interna skillnader när gäller delaktighet och dialog i målarbetet. Vissa verksamheter kan inte i rimlig grad bekräfta att regionstyrelsens styrdokument avseende dialog och delaktighet i mål- och budgetarbete efterlevs i organisationen.
- Det finns betydande skillnader mellan divisionerna hur målarbetet i praktiken är organiserat.
- Målarbetet för verksamhet och ekonomi är inte fullt ut lika samordnat när det gäller faktorn tid. Granskningen visar att mål för verksamheten i vissa fall formuleras innan mål för ekonomi/budget fastställs.

Ekonomiskt tillfredsställande

- Intervjuer med företrädare för regionens verksamheter indikerar att fastställda verksamhetsmål i flertalet fall är möjliga att nå med tilldelade resurser. Företrädare för division Närsjukvård delar inte denna uppfattning.
- Ofullständig utvärdering av årligt målarbete respektive styrmodell kan inte hänföras till resursbrist. Granskningen indikerar i stället att detta inte varit tillräckligt prioriterat inom regionens organisation (politisk nivå respektive verksamhetsnivå).



Regionens revisorer

Intern kontroll

- Riskanalyser upprättas årligen på olika nivåer i regionen. Riskanalyserna är dokumenterade och enhetligt utformade.
- Regionstyrelse, regionledning och divisioner tillämpar olika typer av rutiner för utvärdering för årligt målarbete respektive tillämpad styrmodell. Den utvärdering som sker är dock inte enhetligt utformad och systematiskt dokumenterad.

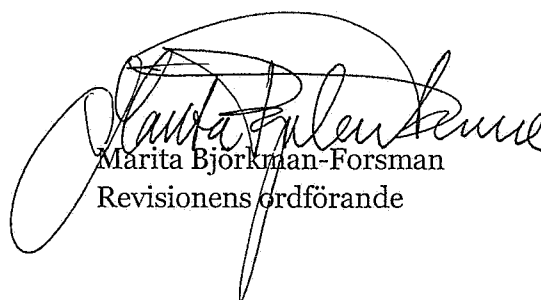
För att utveckla granskningsområdet bör följande **rekommendationer** prövas:

- Att regionstyrelsen genomför en systematisk utvärdering av hur mål- och budgetprocessen bedrivs inom organisationen. Resultatet kan därefter nyttjas för att vidareutveckla interna arbetssätt. Vår granskning visar att det för närvarande finns (alltför) stora skillnader avseende hur dessa processer bedrivs i organisationen.
- Att regionstyrelsen genomför en systematisk utvärdering av regionens styrmodell (balanserad styrning med 5 perspektiv). En väl fungerande styrmodell är av största vikt för att den politiska styrningen får effekt i verksamheten.
- Att regionstyrelsen – inom ramen för arbetet med intern kontroll – säkerställer att alla delar i styrdokumentet *Riktlinje för budget* är kända och tillämpas av regionens verksamheter.

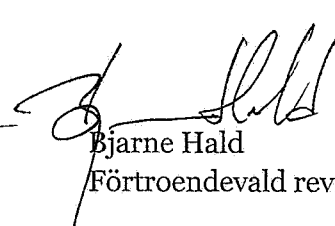
Revisorerna överlämnar härmed granskningen för kännedom och yttrande från regionstyrelsen senast 2019-04-01.

För Region Norrbottens revisorer

Med vänlig hälsning



Marita Björkman-Forsman
Revisionens ordförande



Bjarne Hald
Förtroendevald revisor

Bilaga: Revisionsrapport "Målstyrning av verksamheten", PwC januari 2019