

www.pwc.se

# *Ansvarsutövande 2018 - Regionstyrelsen*

Region Norrbotten  
Mars 2019

*Marie Lindblad  
Cert. kommunal  
revisor*

*Carina Olsson  
Cert. kommunal  
revisor*

*Jenny Engelmark  
Cert. kommunal  
revisor*

*Moa Wuotila  
Revisionskonsult*

**PWC**

# 1

## *Inledning*

# 1. Inledning

## Bakgrund

Som enda politiska nämnd, utöver patientnämnden och som driftstyrelse inom regionen, har regionstyrelsen ett stort ansvar och en viktig roll avseende att utföra regionfullmäktiges uppdrag och har även det sammantagna politiska verkställighetsansvaret. Om regionstyrelsens ansvarsutövande inte är tillfredställande riskerar det att negativt påverka regionens samlade verksamheter avseende ekonomi, produktion och kvalitet.

I regionfullmäktiges strategiska plan 2018-2020 lyfts fem perspektiv där regionstyrelsen, i egenskap av regionens politiska förvaltningsorgan, har ett ansvar för aktiva åtgärder som omfattar styrning/ledning, uppföljning, kontroll och rapportering.

De förtroendevalda revisorerna ska årligen granska om regionstyrelsens ansvarsutövande är tillfredställande. Detta görs dels genom fördjupade granskningar som genomförs löpande under året och dels genom denna grundläggande granskning av ansvarsutövandet.

## Syfte och revisionsfråga

Den översiktliga granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- Bedrivs styrelsens verksamhet på ett ändamålsenligt och från ekonomiskt synpunkt tillfredställande sätt och med tillräcklig intern kontroll?

Granskningen omfattar styrelsens gemensamma åtgärder för att styra, följa upp, vidta åtgärder, kontrollera samt rapportera till regionfullmäktige.

# 1. Inledning

## *Metod*

Granskningen genomförs löpande under året genom att regionstyrelsens handlingar och protokoll följs och granskas och vid varje revisionsmöte diskuteras det aktuella läget. Kontroll sker av aktiva beslut, målsättningar samt uppföljning/analys av dessa.

Hearing har skett med gruppledare från regionstyrelsen samt en gruppintervju har genomförts med regionledningen: bitr. regiondirektör, ekonomidirektör samt HR-direktör.

Granskning av styrelsens delårsrapporter samt årsredovisning 2018 har också utförts avseende måluppfyllelse.

## *Revisionskriterier och avgränsning*

- Kommunallagen (2017:725)
- Strategisk plan 2018-2020, regionstyrelsens plan 2018-2020 samt finansplan 2018-2020
- Övriga region interna dokument – exempelvis reglemente m.fl.
- Granskningens 15 kontrollmål

I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2018. Granskningen kompletterar övriga fördjupade granskningar som genomförs under 2018. I övrigt se revisionsfråga och kontrollmål (nästa avsnitt).

---

# 2

## *Kontrollmål och bedömningskriterier*




## 2.1 Kontrollmål

Nr	Kontrollmål
1	Verksamhetsplan a) Har styrelsen antagit en plan för sin verksamhet? b) Omfattar planen alla verksamheter (heltäckande)? c) Är planen upprättad i enlighet med fullmäktiges direktiv? d) Baseras planen på en dokumenterad risk-/väsentlighetsanalys?
2	Budget a) Har styrelsen antagit budget för sin verksamhet? b) Omfattar budget alla verksamheter (heltäckande)? c) Är budget upprättad i enlighet med fullmäktiges direktiv?
3	Mål a) Finns mål formulerade för styrelsens verksamhet? b) Finns mål formulerade för styrelsens ekonomi? c) Är målen uppföljningsbara (mätbara)?
4	Rapportering, redovisning och aktiva åtgärder a) Är styrelsens aktiva åtgärder tillräckliga för att nå fastställda resultat och måluppfyllelse?
5	Måluppfyllelse a) När styrelsen uppsatta mål för verksamheten? b) När styrelsen uppsatta mål för ekonomin?
6	Intern kontroll a) Finns en fastställd internkontrollplan baserad på risk-/väsentlighetsanalys? b) Återrapporteras genomförd internkontroll till regionstyrelsen?

## 2.2 Bedömningskriterier




### Bedömning av kontrollmål

Granskningens 15 kontrollmål har bedömts utifrån en tre gradig bedömningskala:

-  Rött indikerar inte uppfyllt
-  Gult indikerar delvis uppfyllt
-  Grönt indikerar uppfyllt

### Sammanfattande revisionell bedömning

Den sammanfattande revisionella bedömningen redovisas i avsnitt 4. Granskningens 15 kontrollmål har legat till grund för den sammanfattande bedömningen som skett utifrån en tregradig bedömningskala:

-  Rött indikerar ej ändamålsenligt/ej ekonomiskt tillfredsställande/ej tillräcklig intern kontroll
-  Gult indikerar inte helt ändamålsenligt/inte helt ekonomiskt tillfredsställande/inte helt tillräcklig intern kontroll
-  Grönt indikerar i allt väsentligt ändamålsenligt/i allt väsentligt ekonomiskt tillfredsställande/i allt väsentligt tillräcklig intern kontroll

---

# 3

## *Granskningsiakttagelser*



### 3. Bedömning mot kontrollmål

Nr	Kontrollmål	Bedömning
1	Verksamhetsplan a) Har styrelsen antagit en plan för sin verksamhet? b) Omfattar planen alla verksamheter (heltäckande)? c) Är planen upprättad i enlighet med fullmäktiges direktiv? d) Baseras planen på en dokumenterad risk-/väsentlighetsanalys?	GRÖN GRÖN GRÖN GRÖN
2	Budget a) Har styrelsen antagit budget för sin verksamhet? b) Omfattar budget alla verksamheter (heltäckande)? c) Är budget upprättad i enlighet med fullmäktiges direktiv?	GRÖN GRÖN GRÖN
3	Mål a) Finns mål formulerade för styrelsens verksamhet? b) Finns mål formulerade för styrelsens ekonomi? c) Är målen uppföljningsbara (mätbara)?	GRÖN GRÖN GRÖN
4	Rapportering, redovisning och aktiva åtgärder a) Är styrelsens aktiva åtgärder tillräckliga för att nå fastställda resultat och måluppfyllelse?	GUL
5	Måluppfyllelse a) När styrelsen uppsatta mål för verksamheten? b) När styrelsen uppsatta mål för ekonomin?	GUL GUL
6	Intern kontroll a) Finns en fastställd internkontrollplan baserad på risk-/väsentlighetsanalys? b) Återrapporteras genomförd internkontroll till regionstyrelsen?	GRÖN GRÖN

## **3.1 Iakttagelser och bedömning – verksamhetsplan**

### **Strategisk plan 2018-2020**

Strategisk plan 2018-2020 ska beslutas i juni varje år av fullmäktige. Planen innehåller vision, verksamhetsidé samt strategiska mål för de fem perspektiven inkl. ett antal framgångsfaktorer. Planen redogör även för ekonomiska ramar och budget.

- Regionstyrelsen föreslår att regionfullmäktige antar strategisk plan 2018-2020 (2017-06-07 § 117).
- Fullmäktige antar strategisk plan 2018-2020 (2017-06-20-21 § 51).

### **Finansplan 2018-2020**

Efter det definieras finansplanen, och antas av fullmäktige i november, uppdateringar av de ekonomiska förutsättningar samt påverkande beslut av riksdagen mm. Dessa förutsättningar kan avvika från den strategiska planen, detta har sedan regionstyrelsen att förhålla sig till.

- Styrelsen föreslår att fullmäktige antar finansplan 2018-2020 (2017-10-31 § 207).
- Fullmäktige antar finansplan 2018-2020 (2017-10-22-23 § 95).
- Styrelsen föreslår att fullmäktige antar finansplan 2019-2021 (2018-10-31 § 200).

### **Regionstyrelsens plan 2018-2020**

I regionstyrelsens plan 2018-2020 preciseras den strategiska planen. Här ingår fullmäktiges framgångsfaktorer för att nå de strategiska målen. Styrelsens mått och styrmått för 2018-2020 presenterar i samma form som i den strategiska planen – per perspektiv, med strategiska mål.

Utifrån den strukturen fastställs indikationer av mått, nuläge och mål som tas fram för styrning och uppföljning av verksamhetens inriktning. Planen fördelar anslag, redovisar plan för uppföljning samt anger direktiv till regiondirektören. Normalt beslutar styrelsen om sin plan i september.

- Styrelsen antar Regionstyrelsens plan 2018-2020, inklusive riskbedömning (2017-10-03 § 165).

## 3.1 Iakttagelser och bedömning – verksamhetsplan

### Divisionsplaner och övriga planer

Utifrån regionstyrelsens plan utvecklas planer för verksamheterna. I dialog mellan regiondirektören tar de fem divisionerna och övriga verksamheter fram styrkort, övergripande aktiviteter och budget för kommande verksamhetsår.

Utöver det tas strategier fram både övergripande samt inom sakområden- Strategierna kan vara interna eller externa i samverkan med andra aktörer och definierar oftast långsiktiga mål.

Av intervjuer framgår det att styrelsen har under de senaste åren justerat sin styrning så att det blivit färre och tydligare mål och mått att följa upp.

Nr	Kontrollmål	Bedömning
1	Verksamhetsplan	
	a) Har styrelsen antagit en plan för sin verksamhet?	GRÖN
	b) Omfattar planen alla verksamheter (heltäckande)?	GRÖN
	c) Är planen upprättad i enlighet med fullmäktiges direktiv?	GRÖN
	d) Baseras planen på en dokumenterad risk-/väsentlighetsanalys?	GRÖN

## 3.2. Iakttagelser och bedömning - budget

Styrelsen har antagit en budget för verksamheten. Den tre åriga budgeten redovisas i finansplan 2018-2020 – där framgår det att fullmäktige fastställde i juni strategisk plan med tillhörande budget för 2018-2020. I november 2017 beslutade fullmäktige om en reviderade finansplan 2018-2020, planen grundas i identifierade riskfaktorer och riskanalys. Utöver det fattar styrelsen varje år beslut för vidarefördelning av fullmäktiges anslag.

Budgeten omfattar all verksamhet samt Region Norrbottens vision, strategiska mål, beslut om skattesats och ekonomiska ramar för hälso-sjukvård, kultur och regionalutveckling samt politisk verksamhet.

### Styrelsens beslut kopplat till budget/vidarefördelning:

- Vidarefördelning av fullmäktiges anslag 2018 (2017-12-19 § 236).  
Vidarefördelning av fullmäktiges anslag inom ramen för regional utveckling 2018 (2018-12-19 § 237).  
Vidarefördelning av fullmäktiges anslag 2019 (2018-12-05 § 256).  
Vidarefördelning av fullmäktiges anslag inom ramen för regional utveckling 2019 (2018-12-05 § 257).
- Styrelsen fastställer en ny riktlinje för budget (2018-10-03 § 163). Den nya samlade riktlinjen är av regionledningen ett identifierat behov av ett förtydligande av budgetprocessen. Riktlinjen har tagits fram för att förtydliga budgetprocessen och varje organisatorisknivås medverkan och ansvar.

Nr	Kontrollmål	Bedömning
2	Budget	
	a) Har styrelsen antagit budget för sin verksamhet?	GRÖN
	b) Omfattar budget alla verksamheter (heltäckande)?	GRÖN
	c) Är budget upprättad i enlighet med fullmäktiges direktiv?	GRÖN

### 3.3. Iakttagelser och bedömning - mål

Mål för styrelsen finns formulerade i **regionstyrelsens plan 2018-2020**. Målen är preliminära och kan revideras löpande under, eller inför varje år. I finansplanen 2018-2020 definieras finansiella mål, ramar och riktlinjer som styrelsen har att förhålla sig till 2018. Mer definitiva resurser och verksamhetsnära fördelning av ”regiongemensamt” specificeras i december varje år – styrelsen kan här delegera till regiondirektören att göra tekniska justeringar.

Styrelsen omfattas av tio strategiska mål – två mål inom fem olika perspektiv. Av dessa mål är två ekonomiska mål och åtta är verksamhetsmål. Målen är uppföljningsbara och mätbara. Inom ramen för vart och ett av de strategiska målen finns fastställda nedbrutna styrmått och måtetal.

Regionstyrelsens 10 mål inom de 5 perspektiven:

- **Medborgare** – strategiska mål: nöjda medborgare och en god och jämlik hälsa
- **Verksamhet** – strategiska mål: en effektiv verksamhet med god kvalitet och helhetsperspektiv med personen i centrum.
- **Kunskap och förnyelse** – strategiska mål: konkurrenskraftig region och förnyelse för framtiden.
- **Medborgare** – strategiska mål: attraktiv arbetsgivare och aktivt medarbetarskap.
- **Ekonomi** – strategiska mål: ekonomi som ger handlingsfrihet och ekonomi som inte belastar kommande generationer.

Utöver regionstyrelsens plan finns **Gemensam plan regiongemensamt 2018** samt **Analysplan 2018**. Dessa planer är framtagna av regionledning och stab. I gemensam plan bryts samtliga mål ovan ned i olika verksamhetsnäraaktiviteter för 2018 + specificerar särskilda uppdrag från regionstyrelsens plan till regiondirektören.

Nr	Kontrollmål	Bedömning
3	Mål	
	a) Finns mål formulerade för styrelsens verksamhet?	GRÖN
	b) Finns mål formulerade för styrelsens ekonomi?	GRÖN
	c) Är målen uppföljningsbara (mätbara)?	GRÖN

### **3.4. Iakttagelser och bedömning – rapportering, redovisning och aktiva åtgärder**

Enligt regionstyrelsens plan 2018-2020 ska **styrelsens måluppfyllelse** redovisas i delårsrapport per april och augusti samt i årsredovisningen. Styrelsen ska utvärdera i vilken mån fullmäktiges strategiska mål har uppnåtts. Den löpande uppföljningen för målen har verksamhetsfokus – vilket syftar till möjlighet för korrigeringar under året.

Uppföljning av verksamhet och ekonomi sker regelbundet genom exempelvis:

- Årsredovisning, delårsrapporter per april och augusti.
- Regiondirektörens rapport, ledningsrapport från ekonomi- och planeringsavdelningen.
- Månadsrapporter.
- Olika teman vid styrelsens utbildningar och sammanträden, uppföljning av beställningar samt via övrig uppföljning och analys.
- Den gemensamma planen för regiondirektörens stab följs upp inom staben samt ibland i regiondirektörens rapport.

#### **Styrelsen har vid granskning av uppföljning och rapportering vidtagit flertalet åtgärder under 2018:**

- Vidare fördelning av fullmäktiges anslag 2018 (2017-12-19 § 236).  
Beslut: p.3. regiondirektören ska löpande avrapportera ekonomisk handlingsplan för att klara resultatkraven – vissa åtgärder som kan komma ifråga får inte genomföras utan beslut i styrelsen eller i förekommande fall fullmäktige.
- Gemensam analysplan för Region Norrbottens stab 2018, analysplanen ska uppdateras årligen (2018-01-31 § 7).  
Beslut: Godkänner plan samt att återrapportering ska ske via regiondirektörens rapport eller muntligt.  
Syfte: komplement till den mer verksamhetsnära uppföljning – framförs strategiskt prioriterade områden (23 analyser är inplanerade 2018.)

Uppföljning: Regiondirektörens rapport till styrelsen: Avrapportering av uppdrag enligt 2018 års analysplan. Bland annat kompetensförsörjning (2018-05-02, s. 11-13).  
Regiondirektörens rapport till styrelsen: Avrapportering av uppdrag enligt 2018 års analysplan. Bland annat kompetensförsörjning (2018-10-03, s. 10-15).

### **3.4. Iakttagelser och bedömning – rapportering, redovisning och aktiva åtgärder**

- Reviderat styrmått och målvärden i styrelsens plan 2018-2020 (2018-01-31 § 8).  
Beslut: Styrmått preciseras för mätbarhet – målvärden styrs om utifrån nya analyser.
- Åtterrapporering av styrelsens uppdrag till regiondirektören 2018-02-28 (2018-02-28 § 46).  
Beslut: godkänner återrapportering av regiondirektören.
- Styrelsens delegationsordning (2018-06-07 § 135).  
Delegation av beslutsrätt för att avlasta styrelsen – i rutinären. Möjliggör effektivare handläggning och kortare beslutsvägar. Resulterade i det styrande dokumentet ”Regionstyrelsens delegationsordning: två syften –avlasta styrelsen i rutinären och samt möjliggöra effektivare verksamhet genom kortare beslutsvägar.”
- Styrelsen antar regionstyrelsens plan 2019-2021 (2018-10-31 § 201).

Vid samtal med de olika partiernas gruppleddare representerade i styrelsen redovisas, på samma sätt som tidigare år, att de genomgående är nöjda med den återrapportering/uppföljning de får från tjänstemännen. Samtalen ägde rum efter valet och speglade en varierad syn på det politiska uppdraget, avseende på vilken nivå den politiska styrningen ska ske, utifrån målformuleringar eller med mer detaljerade beslut. Denna variation har även redovisats tidigare år men framkom tydligare i årets granskning.

Det framkommer i samtalen att det inte sker så mycket diskussioner på själva styrelsemötena utan att dessa sker i andra forum – fullmäktige, majoritetsberedning, gruppleddarmöten, temamöten med styrelsen med mera.

De områden som genomgående framkommer som oroande i samtalen med gruppleddarna är ekonomin, kompetensförsörjningen och produktiviteten. Någon gruppleddare framför även att fokus på och återrapporteringen av sjukvårdsfrågor behöver öka.

Vid gruppintervju med regionens tjänstemannaledning framkommer bland annat att Gemensam plan – regiongemensamt 2018 i hög utsträckning styr tjänstemannaorganisationens arbete mot ökad måluppfyllelse. Planen styr också den interna arbetsfördelningen i tjänstemannaorganisationen.

### **3.4. Iakttagelser och bedömning – rapportering, redovisning och aktiva åtgärder**

Utifrån det arbete som vidtagits av tjänstemannaorganisationen har styrelsen fattat ett antal politiska beslut under året som är styrande för regionens utveckling framöver. Som exempel på sådana beslut nämndes i gruppintervjun de tre nedanstående besluten:

- *Strategin "Vägen till framtidens hälsa och vård 2035", 2018-06-07 § 125.* Strategin syftar till att ange riktningen för regionens utvecklingsarbete fram till 2035. I strategin förklaras bl.a. varför omställning krävs, målbild hälsa och vård 2025, strategisk inriktning (riktningsförändringar) för att uppnå målbilden samt de områden som prioriteras för att genomföra strategin.
- *Digitaliseringsstrategi för framtidens hälsa och vård 2035, 2018-06-07, § 126.* Digitaliseringsstrategin, som lyder under strategin "Vägen till framtidens hälsa och vård 2035", syftar till att stärka förutsättningarna för digitaliseringen inom Region Norrbotten. Detta genom att ge vägledning vid planering, prioritering och beslut av utvecklingsarbete inom regionens hälso- och sjukvård. Strategin ska göra det möjligt att nå målbilden i strategin "Vägen till framtidens hälsa och vård 2035".
- *Strategi för Akut omhändertagande i Region Norrbotten, 2018-10-31 § 210.* "För att kunna bibehålla lika hög kvalitet i vården som i övriga landet samtidigt som befolkningen ska känna trygghet behövs regionen säkerställa ett gott akut omhändertagande i hela länet. Nya arbetssätt och kompetenser kommer behövas samtidigt som digitala tjänster kommer att ha en självklar plats i det akuta omhändertagandet. Strategin för akut omhändertagande i Region Norrbotten syftar till att säkerställa och trygga ett gott, säkert och jämlikt akut omhändertagande med en struktur som är både effektiv och hållbar över tid".



### ***3.4. Iakttagelser och bedömning – rapportering, redovisning och aktiva åtgärder***

Nedan försöker vi kortfattat ge en bild av vilka beslut som styrelsen fattat både under 2018 men även tidigare för att åtgärda de brister som identifierats inom olika områden.

#### Kompetensförsörjningen

Utifrån styrelsens mål att göra sig oberoende av inhyrd personal och klara kompetensförsörjningen har flera beslut fattats. Under 2016 fattade styrelsen beslut om åtgärder för att förbättra kompetensförsörjningen i samband med de båda delårsrapporterna (2016-06-02, § 109 och 2016-09-28, 150). I samtliga därefter kommande delårsrapporter lyfts inhyrd personal och de åtgärder som vidtas kring detta även om inget direkt beslut fattas i samband med delårsrapporten.

Regiondirektören fick vid regionstyrelsen den 2 juni 2016 i uppdrag att jobba vidare med åtgärder inom ett antal områden, varav ett var att minska användningen av inhyrd personal och övertid. Arbetet med att fram en handlingsplan för oberoende av inhyrd personal ingick i detta uppdrag.

Den 1 mars 2017 beslutade regionstyrelsen (§ 56) att anta den nationella strategin för oberoende av inhyrd personal. Som en följd av detta så fastställdes också den regionövergripande åtgärdsplanen för oberoende av inhyrd personal av regiondirektören den 11 april 2017.

Vid gruppintervjun med regionens tjänstemannaledning framkommer att det pågår ett generationsskifte avseende sjuksköterskor. Tidigare medarbetarundersökning har visat att många nya sjuksköterskor varit stressade och oroliga då det inte funnits så många erfarna kollegor i deras team. Detta har lett till en strategisk satsning på Kliniskt basår med mentorer mm för att trygga upp arbetsmiljön för sjuksköterskorna. Detta arbete har gjorts utifrån regionstyrelsens plan 2018-2020 där det under kompetensförsörjning och kompetensutveckling finns följande uppdrag:

### **3.4. Iakttagelser och bedömning – rapportering, redovisning och aktiva åtgärder**

*"Introduktionen ska stärkas för alla. För att ge chefer förutsättningar att utöva sitt ledarskap är fortbildning och stöd i olika former avgörande.*

*Regionstyrelsens uppdrag till regiondirektören:*

- Verksamheten ska använda framtagna metoder för systematisk uppgifts-/kompetensväxling för att säkerställa förutsättningar för rätt använd kompetens.*
- Utveckla former för introduktion på arbetsplatsen.*
- Utveckla konceptet för hälsofrämjande arbetsplatser och fortsatt arbete utifrån avsiktsförklarings intentioner vilket handlar om minskad sjukfrånvaro och fokus på företagshälsan och förebyggande insatser inom tidig rehabilitering och organisatorisk och social arbetsmiljö."*

Styrelsen har under året beslutat om Stanna-kvar-premie riktad till specialister inom allmänmedicin (2018-01-31 § 15). Beslutet innebär att månatliga extra pensionsinbetalningar ska göras till specialistläkare inom allmänmedicin som förbinder sig att utföra aktivt arbete under överenskommen tidsperiod inom primärvården i Region Norrbotten.

Styrelsen har beslutat om en extraordinär satsning riktad till sjuksköterskor (2018-06-07, § 118) med ett särskilt lönetillägg till vissa kategorier av sjuksköterskor. Detta som ett led för att kunna minska behovet av inhyrda sjuksköterskor.

I Finansplanen för 2017-2019 har det beslutats om utbildningstjänster. Utbildningstjänster är en av flera åtgärder för att minska beroendet av inhyrd personal. Utbildningstjänster innebär att sjuksköterskor kan vidareutbilda sig till Avancerad Klinisk Sjuksköterska (AKS). Dessa sjuksköterskor kommer nu snart att vara färdigutbildade. Att få läsa med bibehållen lön ger effekt så småningom.

### **3.4. Iakttagelser och bedömning – rapportering, redovisning och aktiva åtgärder**

#### Ekonomi

Vid gruppintervjun med regionens tjänstemannaledning framgår det att de enskilda divisionerna inte har klarat sina ekonomiska mål. Det förklaras genom att det är generellt höga kostnader inom somatisk vård jämfört med riket och en stor del av detta återfinns i Sunderby sjukhus. Kostnadsnivån inom hälso- och sjukvården måste sänkas och divisionerna har arbetat med detta sedan flera år. Det gäller både divisionerna för närsjukvård och länsjukvård. Inom vissa delar, främst länsjukvården, behöver produktiviteten också öka.

Länsjukvården har kompetenssvårigheter, framför allt i Malmfälten, vilket leder till höga kostnader för inhyrd personal. Kostnader för cancervården ökar, främst för läkemedel. Även kostnader för sjuktransporter med ambulansflyg ökar (fler flygtransporter särskilt inom hjärtsjukvården).

Närsjukvårdens problem beskrivs vid intervjun till stor del vara inom kompetensförsörjning vilket leder till behov av inhyrd personal. Bemanningssvårigheter på vårdavdelningarna i framför allt Sunderbyn lyfts fram som en förklaring till att målen inte nås för året samt de höga kostnader för läkemedel har också betydelse. Även flertalet hälsocentraler redovisar underskott på grund av höga kostnader för personal, läkemedel och i vissa delar även hänförligt till stora lokaler.

I intervjun framförs att det handlar om att sänka kostnader, se över flöden och processer samt att det är viktigt att få bort tankesättet ”bara vi har personal så löser det sig”.

Det framgår också att samtliga verksamheter arbetar med förbättringsarbete i det löpande arbetet. Nu utbildar regionen även i förändringsledning i syfte att förändra ”mindset” hos regionens chefer. Regionledningen trycker på att det är viktigt att vara uthållig i förändringsarbetet och se till att kommunikation når ända ut i organisationen.

Exempelvis sprids ”goda exempel” internt i regionen via ledningsdagen och på andra gemensamma samlingar.

Styrelsen har gett ett tydligt direktiv angående ekonomi och det pågår ett arbete för att reducera kostnaderna. Regiondirektören kommer under våren 2019 att säkerställa att alla chefer har uppfattat och kommunicerat budskapet kring vilka utmaningar som finns i organisationen vidare till samtlig personal.

### **3.4. Iakttagelser och bedömning – rapportering, redovisning och aktiva åtgärder**

Nr	Kontrollmål	Bedömning
4	Rapportering, redovisning och aktiva åtgärder	
	a) Är styrelsens aktiva åtgärder tillräckliga för att nå fastställda resultat och måluppfyllelse?	GUL

#### **Samlad bedömning:**

Vår samlade bedömning är att regionstyrelsen under år 2018 har varit aktiv vad gäller de utmaningar regionen står inför. Styrelsen har dels berett och fattat strategiska beslut samtidigt som den visat uthållighet vad gäller det förändringsarbete som pågår i regionen. Ett antal exempel på detta verifieras i denna rapport. Samtidigt så har de åtgärder som vidtagits inte varit tillräckliga för att nå fastställda resultat och måluppfyllelse. Utifrån detta blir vår bedömning att kontrollmålet är delvis uppfyllt, dvs en gul markering.

### ***3.5. Iakttagelser - måluppfyllelse***

Måluppfyllelse redovisas främst i årsredovisningen samt i delårsrapporter per april och augusti varje år. Vi noterar att flertalet mål inte är mätbara förrän vid årets slut. Löpande rapporteras måluppfyllelse genom olika sorters månadsrapporter till styrelsen. Nedan följer en beskrivning av rapporterad måluppfyllelse för 2018:

#### **Delårsrapporter per april och augusti 2018**

Av delårsrapporten per april 2018 framgår att:

- 1 av 10 mål uppnås/grön.
- 7 av 10 mål delvis uppnås/gul.
- 2 av 10 mål uppnås inte/röd.

Detta redovisas som en sammanvägd måluppfyllelse av regionens finansiella mål och verksamhetsmål som uppfyllt god ekonomisk hushållning.

Av delårsrapporten per aug 2018 framgår att:

- 1 av 10 mål uppnås/grön.
- 9 av 10 mål delvis uppnås/gul.

Detta redovisas som en sammanvägd måluppfyllelse av regionens finansiella mål och verksamhetsmål som uppfyllt god ekonomisk hushållning.

## **3.5. Iakttagelser - måluppfyllelse**

### **Revisorernas granskning av delårsrapport per aug 2018**

- 1 av 8 strategiska verksamhetsmål bedöms uppnås/grön.
- 7 av 8 strategiska verksamhetsmål bedöms delvis uppnås/gul.
- 2 av 2 strategiska ekonomiska mål bedöms delvis uppnås/gul.

Sammanlagt redovisas 9 av 10 strategiska mål som delvis uppfylla/gul vid delårstillfället och medarbetarmålet om aktivt medarbetarskap bedöms som uppfyllt/grön.

Divisionerna redovisar negativa resultat - divisionernas ekonomiska handlingsplaner – uppdraget om att minska kostnaderna inom divisionerna uppfylls inte per augusti 2018.

### **Månadsrapporter**

Av månadsrapport 201810 framgår:

Ett prognostiserat resultat för Region Norrbotten på ett överskott om 221 mnkr – vilket är 29 mnkr bättre än budget. Resultatet utgör 2,7 % skatter, bidrag, utjämnning och innebär att resultatmålet bedöms uppnås för 2018 på helår också. Dock är denna prognos en försämring mot augustiprognosen med 45 mnkr.

För divisionerna 2018 är prognosen -368 mnkr vilket är en 204 mnkr sämre än resultatmålet. Prognosen är en försämring mot augustiprognosen med 50 mnkr.

Divisionernas ekonomiska handlingsplaner redovisas i månadsrapporten per 201810. Utfall per division redovisas, och ingen av divisionerna är i mål.

## 3.5. Iakttagelser - måluppfyllelse

### Granskning av Årsredovisning 2018

Med utgångspunkt från fullmäktiges strategiska mål och de styrmått för vart ett av dessa som regionstyrelsen fastställt i Regionstyrelsens plan 2018 redovisas i årsredovisningen måluppfyllelse kopplat till styrmått. Baserat på måluppfyllelse per styrmått görs därefter en sammanställd bedömning av måluppfyllelsen kopplat till respektive strategiskt mål (totalt 10 st).

Av årsredovisning 2018 framgår att:

- 3 av 8 verksamhetsmässiga strategiska mål bedöms uppnås/grön.
- 5 av 8 verksamhetsmässiga strategiska mål bedöms delvis uppnås/gul.
- 2 av 2 strategiska ekonomiska mål bedöms delvis uppnås/gul.

Sammanlagt redovisas 7 av 10 strategiska mål som delvis uppnådda/gul. De strategiska målen Konkurrenskraftig region, Förnyelse för framtiden (båda hänförs till fullmäktiges strategiska målområde Kunskap och förnyelse) samt det strategiska målet Aktivt medarbetarskap (hänförligt till fullmäktiges strategiska målområde Medarbetare) redovisas som uppfyllda, se diagram på nästa sida (Källa Årsredovisning 2018).

Vid intervju med regionens tjänstemannaledning framkommer att regionen på grund av börsens svaga utveckling de senaste månaderna på året fick göra en nedskrivning av pensionsportföljens bokförda värde med -118 mnkr. Detta medförde att det finansiella ekonomiska målet på 2% inte nåddes.

Sjuktalet har sänkts under året vilket är positivt på många sätt. Ett strukturerat arbete för att arbeta fokuserat med medarbetare som haft flera sjukskrivningar under en kortare period har gett resultat.

### 3.5. Iakttagelser - måluppfyllelse

MEDBORGARE		VERKSAMHET		KUNSKAP OCH FÖRNYELSE	
Nöjda medborgare	En god och jämlik hälsa	En effektiv verksamhet med god kvalitet	Helhetsperspektiv med personen i centrum	Konkurrenskraftig region	Förnyelse för framtiden
MEDARBETARE		EKONOMI			
Attraktiv arbetsgivare	Aktivt medarbetarskap	En ekonomi som ger handlingsfrihet	En ekonomi som inte belastar kommande generationer		
<p>  Målet har uppnåtts   Målet har delvis uppnåtts   Målet har inte uppnåtts   Målet bedöms ej för perioden         </p>					

Källa: Årsredovisning 2018, Region Norrbotten, s. 14

Övriga kommentarer kring måluppfyllelsen finns redovisade under aktiviteterna.



### 3.5. Iakttagelser - måluppfyllelse

Nr	Kontrollmål	Bedömning
5	Måluppfyllelse	
	a) När styrelsen uppsatta mål för verksamheten?	GUL
	b) När styrelsen uppsatta mål för ekonomin?	GUL

#### Samlad bedömning:

Vår samlade bedömning av måluppfyllelsen är att den delvis är uppfyllt. Regionens egen bedömning på föregående bild ger tillsammans med vår egen analys ett stabilt underlag för denna bedömning.

## **3.6. Iakttagelser och bedömning – intern kontroll**

### **Internkontrollplan 2017**

Styrelsen fastställde i mars 2017 en internkontrollplan för 2017.

- Uppföljning i styrelsen av internkontrollplan 2017 (2018-02-28). I uppföljningen redovisas resultaten av genomförda internkontrollmoment samt de ev. förbättringsåtgärder som vidtagits.
- Styrelsen beslutade om en ny Regel för internkontroll (2017-10-03 § 183). Detta i syfte att förtydliga hur riskbedömning/riskanalys ska utföras samt hur arbetet med återrapportering och uppföljning av internkontrollarbetet ska göras till styrelsen. I mars 2017 (§ 54) har styrelsen även beslutat om en uppdaterad modell för risk- och väsentlighetsanalys som ska tillämpas vid valet av internkontrollområden inför 2018.

### **Internkontrollplan 2018**

- Styrelsen har fastställt internkontrollplan 2018 (2017-10-31 § 214). Planen har tagits fram av regiondirektörens stab utifrån ovan nämnd regel för riskanalys- och bedömning. I rutindokumentet framgår det hur rapportering och uppföljning ska ske gällande status och utfall.
- Fyra områden ur den dokumenterade riskanalysen lyftes in i Interkontrollplan 2018 – samtliga ska redovisas i ekonomisk plan i januari 2019. Ett av områdena ska även redovisas i ledningsgruppen och till divisionscheferna. Resultatet av internkontrollarbetet skickas in från verksamheterna till ekonomiavdelningen som sammanställer all återrapportering i ett ärende till styrelsen.
- I regiondirektörens rapport till styrelsen 2018-02-28, s. 11-12 sammanställs Region Norrbottens planerade internkontrollmoment för 2018. Internkontrollplanen omfattar: kontrollmoment, kontrollutförare samt kontrollmetod.
- Uppföljning av internkontrollplan 2018 har redovisats till styrelsen på sammanträdet den 27 februari 2019. Återrapporteringen har skett enligt rutin, genom regiondirektörens rapport till styrelsen.

### **3.6. Iakttagelser och bedömning – intern kontroll**

#### **Internkontrollplan 2019**

- Styrelsen antar internkontrollplan 2019 (2018-10-31 § 205). Planen har tagits fram enligt ovan nämnd rutin för riskinventering och analys av regiondirektörens stab.

Vid gruppintervju med regionens tjänstemannaledning framgår att internkontrollarbetet har utvecklats och att ett större förbättringsarbete har skett inom området. De beskriver att utvecklingen av området är ett pågående arbete eftersom att det ännu inte är så att intern kontroll är inbyggt i hela organisationen.

De beskriver riskanalyser och uppföljning som ett allt vanligare inslag och att det arbetet är långsiktigt och konkretiseras allt mer i verksamheterna.

Nr	Kontrollmål	Bedömning
6	Intern kontroll	
	a) Finns en fastställd internkontrollplan baserad på risk-/väsentlighetsanalys?	GRÖN
	b) Återrapporteras genomförd internkontroll till regionstyrelsen?	GRÖN

#### **Samlad bedömning:**

Vi bedömer att internkontrollarbetet utvecklats bra de senaste åren och uppfyller kontrollmålen.

---

# 4

## *Sammanfattande revisionell bedömning*

## 4. Revisionell bedömning och rekommendation

<b>Samlad revisionell bedömning baserad på kontrollmålen</b>	<b>Bedömning</b>
Ändamålsenlighet (Baseras på kontrollmål 1c, 2c, 5a)	Vi bedömer att regionstyrelsen bedrivit verksamheten på ett i allt väsentligt ändamålsenligt sätt.
Ekonomiskt tillfredställande (Baseras på kontrollmål 5b)	Vi bedömer att regionstyrelsen bedrivit verksamheten på ett inte helt ekonomiskt tillfredsställande sätt.
Intern kontroll (Baseras på kontrollmål 1a-b, 1d, 2a-b, 3a-c, 4a, 6a-b.)	Vi bedömer att regionstyrelsen bedrivit verksamheten med i allt väsentligt tillräcklig intern kontroll.

2019-03-27

  
**Hans Forsström**

Uppdragsledare

  
**Marie Lindblad**

Projektledare