

Granskning av regionens målstyrning

Region Örebro län

Oktober 2023

Hanna Franck, certifierad kommunal revisor

Sofie Plomér Sundqvist





















Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Örebro län genomfört en granskning av regionens målstyrning. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen och nämnderna säkerställer att de arbetar ändamålsenligt med sin målstyrning och med en tillräcklig intern kontroll för den verksamhet de ansvarar för att uppnå de av fullmäktige uppsatta målen.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen och nämnderna **inte helt** har säkerställt att de arbetar ändamålsenligt med sin målstyrning och med en tillräcklig intern kontroll för att den verksamhet de ansvarar för att uppnå de av fullmäktige uppsatta målen.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. Revisionell bedömning av respektive revisionsfråga sker utifrån en tregradig skala: ja/uppfullt (grön); delvis uppfullt (gul); nej/ej uppfullt (röd). För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning RS	HSN	FTN	SN	KTN	RTN
1. Finns det tydliga regler och riktlinjer för den regionövergripande målprocessen?	Ja					
2. Säkerställer nämnderna att mätbara mål med tillhörande indikatorer har utarbetats i linje med fullmäktiges fastställda mål?	Delvis					
3. Har styrelse/nämnd gjort riskbedömning med avseende på vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?	Nej					
4. Bedriver styrelsen och nämnderna en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse?	Ja					

Revisionsfrågor	Bedömning RS	HSN	FTN	SN	KTN	RTN
5. Vidtar nämnderna tillräckliga åtgärder för att öka måluppfyllelsen vid avvikelser?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. Vidtar regionstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid bristande måluppfyllelse?	Delvis <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning vill vi lämna följande rekommendationer:

- I samband med en översyn av målformuleringarna bör tydliggöras hur nämnderna ska förhålla sig till fullmäktigemål som framgår av andra styrdokument i syfte att säkerställa en enhetlig styrning.
- Säkerställ att det tydliggörs hur mätning och bedömning av indikatorerna ska göras, om jämförelse ska ske mot föregående år eller över tid.
- Regionstyrelsen, kollektivtrafiknämnden, regional tillväxtnämnden och folktandvårdsnämnden bör säkerställa att indikatorer och mätvärden utarbetas för samtliga mål i verksamhetsplanen i syfte att underlätta uppföljningen.
- Överväg att komplettera bedömningar av måluppfyllelse med systematiska riskbedömningar för att tydliggöra vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra.
- Säkerställ att arbetet med handlingsplaner fortsätter och att åtgärdsarbetet bedrivs systematiskt för att nå en ekonomi i balans.
- Säkerställ att det i protokollen framgår en tydlig spårbarhet kopplat till styrelsens och nämndernas åtgärdsarbete för att öka måluppfyllelsen. Regional tillväxtnämnd och kollektivtrafiknämnden bör säkerställa att arbetet med handlingsplanerna för en ekonomi i balans även framgår av protokollen.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	7
Regler och riktlinjer för målprocessen	7
Mätbara mål och indikatorer	11
Riskbedömning	14
Uppföljning och rapportering av måluppfyllelse	17
Åtgärder för ökad måluppfyllelse	21
Regionstyrelsens uppsiktsplikt	23
Samlad bedömning	25
Rekommendationer	25
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	26
Bilaga 1 - Förteckning över granskade dokument	30

Inledning

Bakgrund

Enligt kommunallagen 6 kap § 1 och 10 kap §§ 3-6 ska regionstyrelsen leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över nämndernas och bolagens verksamhet. Styrelsen ska uppmärksamt följa de frågor som kan ha inverkan på regionens ekonomiska ställning samt hos fullmäktige göra de framställningar som behövs. Vid utövandet av uppsiktsplikten ska regionstyrelsen fatta beslut om uppdrag till nämnderna att redovisa hur nämnderna avser göra för att hålla budget och nå mål beslutade av fullmäktige.

Regionfullmäktige antar årligen en verksamhetsplan med budget vilket är Region Örebro läns övergripande styrdokument. Verksamhetsplanen syftar till att utveckla Region Örebro läns verksamheter för att tillgodose invånarnas och samhällets behov på bästa sätt. I verksamhetsplan anges mål, inriktningar och ambitioner. Den omfattar inriktningar och mål för Region Örebro läns verksamheter.

Regionstyrelsen och nämnderna har ansvar att ta fram en egen verksamhetsplan utifrån regionfullmäktiges verksamhetsplan samt en internkontrollplan. Regionstyrelsen och nämnderna har tilldelats effektmål och strategier som fullmäktige har beslutat. Nämnderna ska konkretisera vad som ska åstadkommas och hur, för att uppnå effektmålen och svara mot strategierna. Detta görs genom nämndernas mål med indikatorer eller uppdrag. Regionstyrelsen och nämnderna ska säkerställa att verksamheten fullgör sina uppgifter och uppnår beslutade mål samt att verksamheten bedrivs inom tilldelade ekonomiska ramar.

Av grundläggande granskning år 2021 framgår att ett flertal nämnder redovisar brister i sin måluppfyllelse, framförallt avseende verksamhetsmålen. Den grundläggande granskningen visar att endast fyra av nio nämnder i granskningen bedöms uppnå uppsatta mål för verksamheten per helåret 2021. Fem nämnder bedöms delvis uppnå uppsatta mål för verksamheten. Grundläggande granskning visar att fem av nio nämnder inte har vidtagit tillräckligt tydliga åtgärder för att nå mål för verksamheten. Regionstyrelsen bedöms i rimlig grad delvis verifiera att dess förvaltning utförts på ett ändamålsenligt sätt.

Med utgångspunkt i gjorda noteringar och revisionens genomförda riskanalys har Region Örebro läns revisorer beslutat att genomföra en granskning på området.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen och nämnderna säkerställer att de arbetar ändamålsenligt med sin målstyrning och med en tillräcklig intern kontroll för den verksamhet de ansvarar för att uppnå de av fullmäktige uppsatta målen.

Revisionsfrågor:

1. Finns det tydliga regler och riktlinjer för den regionövergripande målprocessen?

2. Säkerställer nämnderna att mätbara mål med tillhörande indikatorer har utarbetats i linje med fullmäktiges fastställda mål?
3. Har styrelse/nämnd gjort riskbedömning med avseende på vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?
4. Bedriver styrelsen och nämnderna en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse?
5. Vidtar nämnderna tillräckliga åtgärder för att öka måluppfyllelsen vid avvikelser?
6. Vidtar regionstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid bristande måluppfyllelse?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallag 6:6
- Styrelsens och nämndernas reglementen
- Verksamhetsplan 2023 (fastställd av regionfullmäktige)
- Andra styrande dokument på regionfullmäktigenivå (eller på uppdrag av regionfullmäktige)

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, folktandvårdsnämnden, servicenämnden, kollektivtrafiknämnden och regional tillväxtnämnd.

Granskningen avgränsas huvudsakligen till revisionsåret 2023. Vi har inom ramen för granskningen fokuserat på arbetet med framtagande av verksamhetsplan för år 2023 respektive år 2024 samt förändringar i processen inför kommande verksamhetsplaner. .

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentgranskning av riktlinjer, regler och rutiner inom området, dokumenterad ansvarsfördelning, verksamhetsuppföljningar, prognoser, protokoll och underliggande handlingar med mera. I bilaga framgår en förteckning över granskade dokument.

Vi har inom ramen för granskningen genomfört följande intervjuer varav ett antal gruppintervjuer. Följande funktioner/grupper har intervjuats inom ramen för granskningen:

- Regiondirektör
- Ekonomidirektör
- Budgetchef
- Verksamhetscontroller
- Strategigrupp för planering och uppföljning
- Representant inom regionkansliet
- Förvaltningschef Folktandvården
- Förvaltningschef Hälso- och sjukvård
- Förvaltningschef Företagshälsa och tolkförmedling

- Förvaltningschef Regionservice
- Förvaltningschef Regional utveckling
- Representanter inom FTV-förvaltningen
- Regionstyrelsens presidium
- Hälso- och sjukvårdsnämndens presidium
- Folk tandvårdsnämndens presidium
- Servicenämndens presidium
- Regional tillväxtnämnds presidium
- Kollektivtrafiknämndens presidium

Totalt har 15 intervjuer genomförts. Intervjuerna har genomförts digitalt via Teams.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten är kvalitetssäkrad av Marie Lindblad i enlighet med PwC:s interna riktlinjer för kvalitetssäkring.

Revisionell bedömning av respektive revisionsfråga sker utifrån en tregradig skala: ja/uppfyllt (grön); delvis uppfyllt (gul); nej/ej uppfyllt (röd).

Granskningsresultat

Enligt bestämmelser för politiska organ inom Region Örebro län (fastställd av regionfullmäktige 2022-06-20 § 71) ska regionstyrelsen leda och samordna förvaltningen av Region Örebro läns angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. I regionstyrelsens styr- och ledningsfunktion ingår bland annat att leda och samordna arbetet med mål, riktlinjer och ekonomiska ramar för styrningen av hela Region Örebro läns verksamhet och att ta initiativ till förbättringar så att verksamheten bedrivs effektivt och efter fastställda mål.

Av bestämmelserna framgår att nämnderna inom sina respektive ansvarsområden ska ansvara för att verksamheten drivs i enlighet med regionfullmäktiges mål och direktiv samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ska även upprätta och fastställa mål och budget för verksamheterna samt se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Regionstyrelsen får vidare inom ramen för sin uppsiktsplikt ge nämnderna i uppdrag att redovisa hur de avser att hålla budget och nå mål beslutade av fullmäktige.

Sedan den 1 januari 2023 har Region Örebro län en ny nämndorganisation. Som ett led i detta har forsknings- och utbildningsnämnden samt samhällsbyggnadsnämnden upphört. Kollektivtrafiknämnden har bildats som ska bereda och besluta i frågor som berör kollektivtrafik. Regionstyrelsen har enligt föredragnings PM:et avseende bestämmelserna för politiska organ, daterad till 2022-01-06, tillförts ansvaret för infrastruktur för transporter och kommunikation, samhällsplanering och de uppdrag inom regional samhällsplanering som Region Örebro län ansvarar för.

Forsknings- och utbildningsnämndens uppdrag inom forskning och utbildning har lämnats över till hälso- och sjukvårdsnämnden respektive folktandvårdsnämnden. Övriga nämnden har tillskrivits ansvar för forskningsfrågor inom nämndernas respektive områden.

Regler och riktlinjer för målprocessen

Revisionsfråga 1: Finns det tydliga regler och riktlinjer för den regionövergripande målprocessen?

lakttagelser

Regionfullmäktige antog i juni år 2022 en *Verksamhetsplan med budget 2023 plan 2024-2025* innehållande mål och budget för år 2023. I verksamhetsplanen framgår en översiktlig beskrivning om regionens styrmodell omfattandes vision, mål, strategier, regionövergripande styrdokument såsom program för hållbar utveckling och regional utvecklingsstrategi. I verksamhetsplanen finns även en beskrivning över fullmäktiges, styrelsens respektive nämndernas roller i målprocessen samt hur verksamhetsplanerna hänger ihop.

Av regionens hemsida framgår att ekonomistaben, som utgör del av Regionkansliet, ansvarar för strategiska ekonomifrågor såsom budget- och flerårsplanering, finansiering

och finansförvaltning, ekonomisk uppföljning och årsredovisning. Därtill är staben processansvarig för verksamhetsstyrning, internkontroll och utdata.

Regionens målprocess och delar av denna finns beskriven på regionens intranät med en uppdelning mellan de olika stegen i processen. Utöver detta kompletteras processen med tidsplaner för respektive verksamhetsår. Vi har inom ramen granskningen tagit del av tidsplaner för verksamhetsplan med budget 2023 och uppföljning 2022 (fastställd av regionstyrelsen 2022-02-02 § 12) samt för verksamhetsplan med budget 2024 och uppföljning 2023 (fastställd av regionstyrelsen 2023-02-01 § 8). Tidsplanerna omfattar en beskrivning av arbetsgången för framtagandet av verksamhetsplaner för RF, RS och nämnderna samt uppföljningen av tidigare år utifrån politiskt organ, datum och aktivitet.

Regionens process kan beskrivas enligt följande:

- *Framtagande av en omvärldsrapport och genomförande av ett omvärldsseminarium (januari-februari).*

Vid genomförda intervjuer har det påtalats att fokus för omvärldsseminariet i år främst var den ekonomiska situationen men att innehållet anpassas utifrån det som pågår i omvärlden och hur det påverkar regionens förutsättningar. Vidare nämner de intervjuade att den grupp som på regionövergripande nivå tidigare har arbetat med omvärldsbevakning har avvecklats vilket skapat en viss osäkerhet kring hur processen ska inledas framöver.

- *Framtagande av förutsättningar för verksamhetsplan med budget.*

Dokumentet redovisas till regionstyrelsen i februari/mars och utgör då grunden för arbetet med att ta fram ett förslag till verksamhetsplan.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av "Förutsättningarna för verksamhetsplan med budget 2023 och planeringsförutsättningar för 2024-2025" (daterad till 2022-04-06) vilket innehåller sammanfattande slutsatser från omvärldsrapporten, en preliminär ekonomisk kalkyl inklusive investeringsbudget, regionövergripande risker samt en tidsplan för det fortsatta arbetet.

- *Framtagande av övergripande verksamhetsplan*

Utifrån förutsättningar utarbetas sedan ett förslag till verksamhetsplan innehållande effektmål med indikatorer och ekonomiska ramar. Verksamhetsföreträdare påtalar att framtagandet leds av ekonomistaben där verksamhetscontroller, budgetchef, ekonomidirektör och regiondirektör deltar i beredningen av regionfullmäktiges och regionstyrelsens verksamhetsplan. I arbetet med framtagandet påtalas att samverkan med den politiska ledningen sker i särskilda forum för att förankra planen på politisk nivå och att indikatorerna utarbetas i samverkan med politiska styret/ledningen.

- *Framtagande av nämndernas verksamhetsplaner*

Den övergripande verksamhetsplanen ska enligt processbeskrivningen utgöra grunden för nämndernas och förvaltningarnas planering. Här framgår vilka effektmål, strategier, indikatorer och ekonomiska ramar samt till vilken nämnd de tilldelas.

I nämndernas verksamhetsplaner framgår även nämndsspecifika mål och mått. Dessa mål utarbetas utifrån andra styrande dokument som den regionala utvecklingsstrategin, överenskommelser eller dylikt som är aktuellt för respektive nämnds verksamhet.

Inom regionen finns det en strategigrupp för planering och uppföljning, med representanter från de olika förvaltningarna, som under ledning av verksamhetscontroller, stödjer nämnderna i framtagandet av nämndspecifika mål och indikatorer samt i uppföljningen av dessa. Gruppen träffas ungefär en gång i månaden. Inom varje förvaltning finns en ekonom och HR resurs som hjälper till i beredningen av verksamhetsplanen. Antalet personer som stöttar de olika nämnderna i arbetet med planering och uppföljning kan således variera beroende på förvaltning.

Vid intervjuerna påtalas att arbetet med att ta fram internkontrollplaner har kopplats till processen med att ta fram verksamhetsplaner utifrån reglementet om intern styrning och kontroll. Syftet uppges vara en mer sammanhållen process.

Nämndernas processer för framtagande av mål finns inte dokumenterade i särskilda dokument utan uppges ingå i den övergripande processen med framtagande av verksamhetsplan.

- *Uppföljning av verksamhetsplaner*

Gällande uppföljningen av verksamhetsplanering framgår att anvisningar och tidsplan för årsbokslut skickas ut i december, därefter sker uppföljning i form av Region Örebro läns årsredovisning i april, nämndernas och regionstyrelsens verksamhetsberättelser i januari, delårsrapport per 31 juli samt periodrapporter varje månad (med undantag för juni och januari enligt intervjuer). Delårsrapporten beslutas av nämnderna i september och regionfullmäktige i oktober.

Vi har tagit del av följande anvisningar kopplat till uppföljningen av verksamhetsplaner:

- Anvisningar för verksamhetsberättelse 2022 (framtagna av ekonomistaben vid regionkansliet 2022-12-05)
- Anvisningar för period- och delårsrapporter 2023 (framtagna av ekonomistaben vid regionkansliet 2023-04-24)
- Anvisningar avseende ekonomi, förutsättningar för period-/delårsrapporter 2023 samt prognos 2023 (dokumentägare och datum saknas)

Samtliga ovan nämnda anvisningar innehåller en tidsplan för framtagandet av respektive rapporttyp samt en beskrivning av rapporternas innehåll. Vi har noterat att anvisningarna skiljer sig åt gällande redovisningen av effektmål/mål, indikatorer, strategier och uppdrag. Anvisningarna nämner att verksamhetsberättelserna ska innehålla respektive

nämnds resultat per helår avseende effektmål/mål, indikatorer, strategier och uppdrag medan delårsrapporterna per 31 juli kan innehålla korta sammanfattande redovisningar av mål, strategier och uppdrag.

Regionen använder sig av ledningssystemet Stratsys för inrapportering av delårsrapporter, periodrapporter och verksamhetsberättelser. Rapportering i Stratsys är obligatoriskt på nämnds nivå, styrelsenivå och regionfullmäktige. Men i vilken omfattning som systemet är implementerat i linjeorganisationen varierar mellan förvaltningarna. Gällande rapportering och uppföljning så nämner de intervjuade att det inte finns några nämndspecifika direktiv framtagna för rapportering, utan samma rapportering delges nämnd som regionfullmäktige. Ekonomistaben ansvarar för att sammanställa nämndernas rapportering i rapporter till regionfullmäktige.

Verksamhetsföreträdare påtalar att de överlag tycker att de övergripande riktlinjerna fungerar bra samt att det finns en tydlig process för målstyrningsarbetet. Det påtalas att det finns en tydlighet i hur verksamhetsplaner ska utarbetas och vilka förutsättningar de ska grunda sig på men att uppföljningen hanteras olika mellan förvaltningarna. En utmaning som påtalas är att det finns flera styrande dokument genom exempelvis reglementet för intern styrning och kontroll samt regionala utvecklingsstrategin som påverkar nämndernas målarbete vilket kan skapa dubbla styrsignaler och försvåra överblicken. Det påtalas vid intervjuerna att det finns behov av att se över målstyrningsmodellen för att ytterligare anpassa den till rådande nämndorganisation och på så sätt tydligare involvera nämnderna i styrningsarbetet. Enligt intervjuer har det inletts ett arbete inom regionstyrelseförvaltningen med att se över utformningen av mål inför kommande år för att tydliggöra målkedjan.

Bedömning

Finns det tydliga regler och riktlinjer för den regionövergripande målprocessen?

Ja.

Vi bedömer att det finns tydliga regler och riktlinjer för den regionövergripande målprocessen. Regler och riktlinjer framgår dels av verksamhetsplanen för innevarande år men finns även beskriven i detalj på regionens intranät. Av detta framgår på ett tydligt sätt hur den övergripande verksamhetsplanen utarbetas och sedan bryts ner i nämndernas verksamhetsplaner. Det framgår hur den övergripande processen fungerar samt vilka delar som ingår i detta och ansvaret för styrelse och nämnd. Processen kompletteras med mer specifika tidsplaner som tydliggör vilka datum som gäller innevarande år.

Vi vill påtala vikten av att det i samband med en översyn av målformuleringarna bör tydliggöras hur nämnderna ska förhålla sig till fullmäktige mål som framgår av andra styrdokument än den övergripande verksamhetsplanen.

Mätbara mål och indikatorer

Revisionsfråga 2: Säkerställer nämnderna att mätbara mål med tillhörande indikatorer har utarbetats i linje med fullmäktiges fastställda mål?

lakttagelser

Regionfullmäktiges verksamhetsplan med budget 2023 (reviderad 2022-12-07 § 158) anger mål, inriktningar och ambitioner för såväl regionens verksamheter som inom det regionala utvecklingsansvaret. Av anvisningarna för framtagande av verksamhetsplanen framgår att perspektiven ska ange vad som är särskilt viktigt att fokusera på för att nå regionens vision. Totalt omfattar den övergripande verksamhetsplanen för år 2023 tre perspektiv: invånare och samhälle, process och resurs.

Till perspektiven har fullmäktige fastställt effektmål med indikatorer som beskriver hur regionens nämnder och verksamheter förväntas bidra till att invånarnas och samhällets behov tillgodoses på bästa sätt. Till effektmålen har fullmäktige kopplat indikatorer i syfte att beskriva utvecklingen inom effektmålen. Utöver detta har fullmäktige även angett ett antal strategier som ska ange ett långsiktigt, övergripande tillvägagångssätt för att uppnå effektmålen. Strategierna fokuserar på arbetssätt, metoder och processer.

Regionstyrelsen och nämnderna tilldelas i en bilaga till verksamhetsplanen ansvar där det framgår vilka effektmål och strategier som tillhör regionstyrelsen och respektive nämnd. Därefter ansvarar nämnderna och styrelsen för att konkretisera vad som ska åstadkommas och hur det ska genomföras för att uppnå regionfullmäktiges mål, inriktningar och ambitioner inom deras verksamhet. Styrelsen och nämnderna kan också fastställa specifika mål och uppdrag som gäller inom sina respektive ansvarsområden. Verksamhetsföreträdare påtalar att nämndernas tilldelade effektmål automatiskt överförs till respektive nämnd/förvaltning i Stratsys samt att det sker en årlig översyn av detta för att säkerställa att målen och indikatorerna är aktuella.

Av vår genomgång av regionstyrelsens verksamhetsplan för 2023 (fastställd av regionstyrelsen 2022-08-31 § 108) framgår att styrelsen tilldelats ansvar för 8 effektmål samt 5 strategier. För tre av dessa effektmål har fullmäktige antagit indikatorer som tilldelats styrelsen men för de övriga uppdras till styrelsen att utarbeta indikatorer. Granskningen visar att de av styrelsens framtagna indikatorerna till stor del är kvantitativa och mätbara. Målen har ej konkretiserats med målvärden utan indikatorerna fokuserar exempelvis på att fler patienter än föregående år ska få hälsofrämjande behandlingsåtgärder. Regionstyrelsen har även tagit fram egna mål och uppdrag för att svara på tilldelade strategier. Till dessa mål har indikatorer eller målvärden inte utarbetats. Vi noterar att det inte framgår hur dessa skall mätas eller kriterier för bedömning av måluppfyllelse. Av verksamhetsplanen framgår även att samtliga staber på regionkansliet även ska ha egna aktivitetsplaner kopplade till målen i regionstyrelsens inklusive regionkansliets verksamhetsplan samt till det regionövergripande ansvaret inom stabernas respektive ansvarsområden. Detta har ej omfattats av granskningen.

Vi har inom ramen för granskningen gått igenom verksamhetsplanerna för hälso- och sjukvårdsnämnden, folktandvårdsnämnden, servicenämnden, kollektivtrafiknämnden och regionala tillväxtnämnden. Genomförd granskning visar att samtliga verksamhetsplanerna innehåller de effektmål och indikatorer som nämnden tilldelats av regionfullmäktige. Samtliga har även med de tilldelade strategierna i sina verksamhetsplanerna.

Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan för 2023 (reviderad av hälso- och sjukvårdsnämnden 2023-02-15 § 26) visar att nämnden tagit fram indikatorer kopplat till de effektmål nämnden tilldelats. Nämnden har konkretiserat tilldelade strategier i mål, uppdrag till nämndens beredningar och till hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt i arbetssätt. För de i verksamhetsplanen angivna indikatorerna anges inte målvärden utan flertalet är formulerade mer utifrån ökning eller minskning. För ett antal indikatorer är det mer aktiviteter som avses. Det framgår inte hur bedömning av måluppfyllelse ska ske eller hur indikatorerna ska mätas. Vid genomförda intervjuer påtalas att det finns flera styrdokument som har betydelse för deras verksamhet och som genererar mål utöver verksamhetsplanen vilket nämnden beaktar i sitt arbete. Det finns även en utmaning kring viktningen av de politiska målen och de mål som genereras i verksamheten utifrån krav från andra myndigheter m.fl.

Folktandsvårdsnämndens verksamhetsplan för 2023 (reviderad av folktandsvårdsnämnden 2023-02-10 § 17) innehåller de effektmål och indikatorer som nämnden tilldelats av fullmäktige. Nämnden har även tagit fram egna mål, indikatorer, aktiviteter och uppdrag som knyter an till effektmålen och strategierna. Vi noterar även att till vissa nämndspecifika mål så saknas det indikatorer. Det finns i dessa fall endast aktiviteter framtagna. För de i verksamhetsplanen angivna indikatorerna anges inte målvärden utan flertalet är formulerade mer utifrån ökning eller minskning. För ett antal indikatorer är det mer aktiviteter som avses. För folktandvårdens verksamhet finns även, förutom regionfullmäktiges effektmål, en överenskommelse framtagna mellan regionstyrelsen och folktandvårdsnämnden som beskriver det uppdrag som nämnden har, avseende den del av verksamheten som helt eller delvis ersätts genom Region Örebro län. Vid genomförda intervjuer påtalas att målen som tilldelats anpassas i skrivningen i nämndens egen verksamhetsplan för att bli styrande för deras verksamhet. Det påtalas även att nämnden ser ett behov av att reducera antalet mål i sin egen verksamhetsplan och ha ett mer långsiktigt perspektiv för att skapa förutsättningar för verksamheterna att arbeta utifrån målen.

I Servicenämndens verksamhetsplan för 2023 (reviderad av servicenämnden 2022-12-14 § 90) redovisas de effektmål, indikatorer och strategier som nämnden tilldelats av fullmäktige. Till dessa har nämnden tagit fram egna mål, indikatorer och uppdrag. För de i verksamhetsplanen angivna indikatorerna anges inte målvärden utan flertalet är formulerade mer utifrån ökning eller minskning. För ett antal indikatorer är det mer aktiviteter som avses. Det framgår inte hur bedömning av måluppfyllelse ska ske eller hur indikatorerna ska mätas. Vi noterar att vissa nämndspecifika mål saknar

indikatorer. Vid genomförda intervjuer påtalas att nämnden har arbetat aktivt med målen och att det finns en tydlig plan för framtagandet av verksamhetsplanen inkl. målen.

Kollektivtrafiknämndens verksamhetsplan för 2023 (fastställd av kollektivtrafiknämnden 2023-03-17 § 13) innehåller de effektmål, indikatorer och strategier som fullmäktige tilldelats. Nämnden har även tagit fram egna mål, indikatorer, uppdrag och strategier. Vi noterar att flera av indikatorerna saknar målvärden som tydliggör önskad riktning (ökning respektive minskning). Indikatorerna som finns är i hög grad fokuserade på ökning eller minskning. Vid intervjuer med nämnden framgår att det finns tankar om att utveckla målen i syfte att göra dem mer mätbara men att det finns utmaningar kopplat till detta. Nämnden har varit delaktiga i framtagandet av målen vilket ökar förståelsen för komplexiteten i utformningen av mål samt hur målen påverkas av förändringar i verksamheten som följer av exempelvis upphandlingar.

I regionala tillväxtnämndens verksamhetsplan för 2023 (fastställd av regionala tillväxtnämnden 2022-09-08 § 75) finns det effektmål, indikatorer och strategier som fullmäktige tilldelats nämnden. Därtill har nämnden tagit fram egna mål, indikatorer och uppdrag. De nämndspecifika målen är uppdelade i verksamhetsmål respektive territoriella mål. Vi noterar även här att flera av indikatorerna saknar målvärden som tydliggör önskad riktning (ökning respektive minskning). Vid intervjuer med nämnden påtalas att det pågår ett arbete med att se över nämndens plan i syfte att minska antalet mål och göra målen mer konkreta med tydliga indikatorer.

Verksamhetsföreträdare påtalar i intervjuer att antalet mål skiljer sig åt mellan nämnderna dels utifrån antalet tilldelade mål från fullmäktige men även antalet mål som nämnden själva utarbetat och som framgår av andra styrande dokument som beslutats av regionfullmäktige, exempelvis program för hållbarhet, regional utvecklingsstrategi, överenskommelser och mål för hälso- och sjukvårdsverksamheten. Det påtalas vid intervjuerna att detta kan innebära att verksamheterna får flera styrsignaler samt att det kan vara svårt att prioritera mellan dokumenten utifrån att dessa även omfattar mål som beslutat av regionfullmäktige men som inte inkluderas i den ordinarie målprocessen. Det har förts diskussioner om behovet att se över modellen och att reducera antalet mål.

Bedömning

Säkerställer nämnderna att mätbara mål med tillhörande mål har utarbetats i linje med fullmäktiges fastställda mål?

Delvis.

Vi bedömer att samtliga nämnder har inkluderat de mål, indikatorer och strategier som regionfullmäktige fördelat i respektive nämnds verksamhetsplan. Vi noterar dock att det skiljer sig mellan nämnderna hur de har utformat de egna målen och vilka begrepp som används vilket försvårar möjligheter att få en enkel överblick hur de kopplar till regionfullmäktiges mål i den övergripande verksamhetsplanen eller om målen hämtats från andra styrande dokument från regionfullmäktige. För hälso- och sjukvårdsnämnden,

folktandvårdsnämnden och regional tillväxtnämnd noteras särskilt att det finns fler styrsignaler som påverkar målen, dess utformning och innehåll.

Vi bedömer att det i varierande grad har identifierats mätbara indikatorer som är i linje med fullmäktiges mål. Regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, folktandvårdsnämnden och servicenämnden har i sina verksamhetsplaner definierat mätbarheten genom en önskad riktning (ökning eller minskning) kopplat till indikatorerna. Det framgår inte hur bedömning av indikatorerna ska göras, dvs. om det ska mätas jämfört med föregående år eller över en längre tid. Regionstyrelsen och folktandvårdsnämnden har inte heller utarbetat indikatorer eller mätvärden för samtliga av sina egna utformade mål vilket vi bedömer försvårar möjligheterna till uppföljning av målen. Kollektivtrafiknämnden och regional tillväxtnämnd saknar för vissa indikatorer även formuleringar om önskad riktning (ökning eller minskning) vilket ytterligare försvårar bedömningen av måluppfyllelse.

Vi ser det som väsentligt att indikatorerna är mätbara och har en tydlig koppling till fullmäktiges mål. Det är även väsentligt att nämnderna ser över målstrukturen för att säkerställa att målen även tar hänsyn till andra styrande dokument som beslutats av fullmäktige för att säkerställa en enhetlig styrning.

Riskbedömning

Revisionsfråga 3: Har styrelse/nämnd gjort riskbedömning med avseende på vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?

lakttagelser

Av reglementet för intern styrning och kontroll (fastställd av regionfullmäktige 2016-06-14) framgår att nämnderna ska bedöma verksamhetens resultat gentemot de krav som ställs på verksamheten, i form av bland annat beslutade mål och uppdrag samt tilldelade ekonomiska ramar. Förvaltningscheferna är ansvariga för att identifiera framgångsfaktorer och risker men även för att ta fram, genomföra och följa upp aktiviteter och åtgärder.

I riktlinje för intern styrning och kontroll (beslutad av regionstyrelsen 2016-06-07) framkommer att förvaltningscheferna vidare ansvarar för att en riskanalys genomförs för att identifiera och värdera risker som kan leda till att verksamheten inte följer regionens styrande dokument, att redovisningen och uppföljningen av verksamhet och ekonomi inte är rättvisande och ändamålsenlig eller att informationssäkerheten inte är tillgodosedd. Verksamhetsföreträdare påtalar att detta främst avser internkontrollplanen men att det pågår ett arbete att synka internkontrollarbetet med målprocessen.

Folktandvårdsnämnden har i sin internkontrollplan för 2023 lyft risken med att den ekonomiska handlingsplanen inte genomförs eller ger avsedd effekt, samt risken med att styrmåtten inte får avsedd effekt i arbetet med ledning, styrning och uppföljning av verksamheten. Riskanalysen berör inte uppfyllnaden av enskilda mål. Övriga granskade

nämnder har inte lyft risker kopplat till åtgärder för verksamhetsnära mål eller ekonomiska handlingsplaner i internkontrollplanerna.

I respektive delårsrapporter lämnar styrelsen och nämnderna kommentarer kring vilka mål och uppdrag som väntas bli svåra att uppnå per helår. Regionstyrelsen redogör i sin delårsrapport per juli 2023 att styrelsen för helåret förväntas uppnå 4 av effektmålen från RF, 6 av styrelsens egna mål samt 2 av regionstyrelsens uppdrag. Två av fullmäktiges effektmål bedöms ha en acceptabel avvikelse från målnivån och två bedöms ha en större, negativ avvikelse från målnivån. De två avvikelserna kommenteras i texten i delårsrapporten och uppges bero på resursbrist i form av personal. I redovisningen i delårsrapporten används färgindikatorer för respektive mål per delåret och för prognos på helåret samt förändringspilar som visar utvecklingen under året i form av prognos jämfört med föregående år.

Hälso- och sjukvårdsnämndens delårsrapport år 2023 omfattar en sammanfattande uppföljning av mål och uppdrag utifrån färgindikatorer för respektive mål per delåret och för prognos på helåret samt förändringspilar som visar utvecklingen under året i form av prognos jämfört med föregående år. Det framgår att ett av RF:s effektmål bedöms ha större, negativ avvikelse från målnivån. En sammanfattande kommentar lämnas inte i samband med tabellen men det framgår i delårsrapporten att nämnden ej förväntas uppnå effektmålet avseende långsiktig stark och hållbar ekonomi..

Folkvandvårdsnämndens delårsrapport år 2023 omfattar en sammanfattande uppföljning av mål och uppdrag utifrån färgindikatorer för respektive mål per delåret och för prognos på helåret samt förändringspilar som visar utvecklingen under året i form av prognos jämfört med föregående år. Det framgår att ett av RF:s effektmål samt fem av nämndens egna mål bedöms ha större, negativa avvikelser från målnivåerna. I samband med tabellen för samlad måluppfyllelse kommenteras de större avvikelserna utifrån orsaker till bristande måluppfyllelsen. Åtgärder för en ökad måluppfyllelse anges ej.

Servicenämndens delårsrapport år 2023 omfattar en sammanfattande uppföljning av mål och uppdrag utifrån färgindikatorer för respektive mål per delåret och för prognos på helåret samt förändringspilar som visar utvecklingen under året i form av prognos jämfört med föregående år. Det framgår att nämnden för ett av sina uppdrag bedöms ha större, negativ avvikelse från målnivån. En sammanfattande kommentar lämnas i samband med tabellen där det framgår vilket uppdrag som avses och en förklaring till den bristande måluppfyllelsen.

Kollektivtrafiknämndens delårsrapport år 2023 omfattar en sammanfattande uppföljning av mål och uppdrag utifrån färgindikatorer för respektive mål per delåret och för prognos på helåret samt förändringspilar som visar utvecklingen under året i form av prognos jämfört med föregående år. Det framgår att ett av RF:s effektmål bedöms ha större, negativ avvikelse från målnivån. En sammanfattande kommentar lämnas inte i samband med tabellen men det framgår i delårsrapporten att nämnden prognostiserar ett stort underskott och arbetar aktivt med projekt för att nå en budget i balans.

Regional tillväxtnämnds delårsrapport år 2023 omfattar en sammanfattande uppföljning av mål och uppdrag utifrån färgindikatorer för respektive mål per delåret och för prognos på helåret samt förändringspilar som visar utvecklingen under året i form av prognos jämfört med föregående år. Det framgår i delårsrapporten att inget av RF:s effektmål eller nämndens mål och uppdrag bedöms ha större, negativ avvikelse från målnivån. En sammanfattande kommentar lämnas i samband med tabellen där det framgår att nämnden bedöms ha mindre egen rådighet över de territoriella målen.

Vid intervjuerna påtalas att nämnderna/styrelsen inte aktivt använder begreppet riskbedömning kopplat till mål eller uppdrag. Diskussioner om huruvida målen och/eller uppdragen kan vara svåra att nå eller genomföra har inte förts systematiskt. Däremot påtalas verksamhetsföreträdare att det förs dialoger utifrån måluppfyllelse i samband med rapportering av målen främst i samband med delårsrapporten. Det påtalas även att det är ett stort fokus nu på den ekonomiska situationen och möjligheterna att nå en ekonomi i balans.

Det framgår inte av styrande dokument att nämnderna eller styrelsen ska genomföra en särskild riskbedömning av mål eller uppdrag som är svåra att nå eller genomföra. Verksamhetsföreträdare påtalas dock att detta delvis diskuteras i samband med styrelsens uppsiktsseminarium där nämnderna får informera om måluppfyllelse m.m.

Bedömning

Har styrelse/nämnd gjort riskbedömning med avseende på vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?

Nej.

Vi bedömer att riskbedömningar kopplat till vilka mål eller uppdrag som kan vara svåra att nå eller genomföra inte genomförs systematiskt i någon av de granskade nämnderna eller regionstyrelsen. Det framgår dock att det förs diskussioner kopplat till måluppfyllelse och huruvida målen kommer att uppnås, främst i samband med delårsrapporten men inte i form av riskbedömningar.

Vi bedömer att det i delårsrapporten för år 2023 för samtliga av de granskade nämnderna framgår en bedömning avseende måluppfyllelse och prognostiserad måluppfyllelse för målen. Folkvandvårdsnämnden och servicenämnden kommenterar i samband med tabellen för bedömning av samlad måluppfyllelse orsakerna till den bristande måluppfyllelsen för de mål som har den största negativa avvikelsen.

Regionstyrelsen, Hälso- och sjukvårdsnämnden och kollektivtrafiknämnden kommenterar inte i samband med den samlade uppföljningen av måluppfyllelsen orsaker till varför mål bedöms ha stora negativa avvikelser. I regionstyrelsens respektive kollektivtrafiknämndens delårsrapporter kommenteras detta delvis i anslutning till målet.

Regional tillväxtnämnd kommentarer i delårsrapporten en bedömning över sin rådighet över måluppfyllelse.

Regional tillväxtnämnd kommentarer i delårsrapporten en bedömning över sin rådighet över måluppfyllelse.

Uppföljning och rapportering av måluppfyllelse

Revisionsfråga 4: Bedriver styrelsen och nämnderna en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse?

lakttagelser

I regionfullmäktiges verksamhetsplan med budget för 2023 anges att uppföljning genomförs på alla nivåer i verksamheten, från dagliga avstämningsmöten till ledningens återkommande genomgång på verksamhetsnivå. Förvaltningarna beskrivs vidare knyta samman de olika verksamheternas rapportering till muntliga verksamhetsöverläggningar med regiondirektören och berörda nämnder. Uppföljningen av mål med indikatorer, uppdrag och strategier samt internkontrollplan ska ske via delårsrapport och verksamhetsberättelse inklusive bokslut.

Vidare framgår att rapportering även ska ske i nämnder och i regionstyrelsen genom att skriftliga delårsrapporter och verksamhetsberättelser inklusive bokslut som beslutas i respektive nämnd och redovisas till regionstyrelsen. Regionstyrelsen ska i sin tur rapportera till regionfullmäktige i samband med delårsrapport och årsredovisning. Vid bedömning av måluppfyllelse av regionfullmäktiges effektmål beaktas utfallet för aktuella indikatorer samt nämndernas mål, uppdrag, aktiviteter och resultat kopplade till det aktuella målet.

Enligt information på regionens intranät är förvaltningscheferna ansvariga för att följa upp och utvärdera beslutade och genomförda aktiviteter och åtgärder under verksamhetsåret. Utvärderingen syftar till att bedöma om genomförda aktiviteter och åtgärder har bidragit till önskad effekt. Den genomförda uppföljningen av verksamhetsplanerna ska rapporteras vid delår och helår till nämnderna och till regiondirektören. Resultatet ska dokumenteras i nämndernas uppföljningsrapporter. Nämnderna ska vid avvikelse ge förvaltningarna uppdrag eller anvisningar. I samband med rapporteringen sker även verksamhetsdialoger där resultatet bereds mellan respektive förvaltningschef och regiondirektören. Resultatet utgör sedan grund för nästkommande års planering.

I anvisningarna för period- och delårsrapporter samt för verksamhetsberättelser finns det vidare beskrivet hur effektmål/mål, indikatorer, strategier och uppdrag ska följas upp på nämndnivå. Redovisningen ska utformas enligt följande:

- Effektmål/mål: Innehåller kommentar/analys samt symbol för prognos för måloppfyllelse per helår och utveckling/trend för prognos per helår. Vid bedömning av effektmål ska hänvisning ske till indikatorer, nämndens mål och uppdrag samt till annan relevant information.
- Indikatorer: Avser resultat för perioden och innehåller kommentarer utifrån nuläge vid delåret.
- Strategier: Innehåller beskrivning alternativt hänvisning till mål och/eller uppdrag samt hur nämndens arbete har skett för att svara mot en strategi.
- Uppdrag: Innehåller prognos för genomförande per helår. Nämnden ska även i delårsrapporten kommentera om uppdraget inte bedöms att genomföras. Rapporten ska även beskriva arbetet som pågår med uppdraget vid delår. Enligt anvisningarna finns det alternativa texter att välja på för att beskriva det pågående arbetet.

För att tydliggöra prognoser ska även symboler (gul, grön och röd) användas för måloppfyllelse per helår, genomförande av uppdrag per helår och status för perioden vid delår. Därtill ska förändringspilar användas för att markera utvecklingen under året samt prognosens resultat per helår jämfört med föregående år eller årets början.

Verksamhetsföreträdare påtalar att verksamhetssystemet Stratsys även används för uppföljning och rapportering i organisationen men det varierar i vilken omfattning som Stratsys är implementerat i organisationen. Hälso- och sjukvårdsnämnden och dess förvaltning arbetar mer övergripande med en centralt placerad planeringschef som ansvarar för att rapportera i Stratsys och i sin tur inhämtar informationen från berörda i organisationen. Upplägget syftar till att minska den administrativa bördan för cheferna inom hälso- och sjukvården. Övriga nämnder använder sig av Stratsys i hela verksamheten vilket innebär att respektive chef dokumenterar uppföljningen i systemet utifrån fördelade mål. Skillnaderna i hur förvaltningarna rapporterar uppges ha medfört att rapporteringen skiljer sig åt i detaljeringsgrad. Verksamhetsföreträdare påtalar att den produktionsplanering som väntas införas inom hälso- och sjukvården väntas kunna underlätta den automatiska överföringen till Stratsys framöver.

Utöver delårsrapporterna erhåller nämnderna en löpande rapportering i form av periodrapporter. I dessa framgår information om ekonomin i form av prognos, sammanfattande analys och kommentar till prognos. Periodrapporterna följer en mall i Stratsys men nämnderna kan välja att komplettera med nyckeltal och statistik. För flertalet nämnder innehåller även periodrapporterna produktions- och nyckeltal samt HR-statistik men granskningen visar att det finns variationer mellan nämnderna. Vidare påtalar verksamhetsföreträdare att det sker en manuell överföring av information från ekonomisystemet Raindance till Stratsys men att det pågår ett arbete för att säkerställa en automatisk överföring mellan de två systemen.

Vid intervjuerna påtalas att rapporteringen avseende måluppfyllelse påverkas av de framtagna indikatorerna. Vissa indikatorer är i hög grad beroende av extern data och om detta inte finns tillgängligt i samband med exempelvis delårsrapporten så påverkas rapporteringen negativt.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av styrelsens och nämndernas delårsrapporter. I dessa kommenteras överlag utvecklingen under perioden samt prognoser vilket är i enlighet med framtagna anvisningar för den övergripande processen. Respektive nämnd har i delårsrapporterna även i en tabell sammanställt den prognostiserade måluppfyllelsen per helår, fördelat på effektmål, nämndmål och uppdrag. Vi noterar att hälso- och sjukvårdsnämnden inte lika tydligt som övriga nämnder redovisar indikatorernas utfall och utveckling under perioden. Det framgår i delårsrapporterna att fokus under året är utifrån det ekonomiska läget varför åtgärder inte föreslås i större utsträckning. Verksamhetsföreträdare påtalar att uppföljning av de övergripande målen och nämndsmålen i huvudsak sker i samband med delårsrapport och årsbokslut vilket är i enlighet med regionens rutiner.

Uppföljningen av verksamhetsplanen för år 2023 ska enligt tidsplanen för år 2023 presenteras vid regionstyrelsens seminarium avseende uppsiktsplikt av nämnderna i november. Uppföljningen beskrivs som ett sätt att säkerställa "den röda tråden" mellan regionfullmäktige och nämnderna och handlingsplaner för ekonomi i balans. Detta är ännu inte klart vid granskningstillfället men nämnderna har tagit del av rapportering av respektive delårsrapport. Verksamhetsföreträdare påtalar vid intervjuerna att regionstyrelsen i november genomför ett uppsiktsseminarium till vilket nämndordföranden och förvaltningschefer bjuds in för att presentera arbetet med kommande års verksamhetsplan samt avge en kort uppdatering kring arbetet under innevarande år avseende bland annat vilka aktiviteter som planeras för att få en ekonomi i balans, eller nå verksamhetsmässiga målsättningar.

Inom ramen för granskningen har en protokollgenomgång utförts av regionstyrelsens och granskade nämnders protokoll för perioden januari 2022- september 2023. Granskningen visar att regionstyrelsen regelbundet har fått information om arbetet med förutsättningar för verksamhetsplan och nämndernas/förvaltningarnas arbete med framtagande av verksamhetsplaner. Styrelsen har även, i samband med delårsrapporteringen, fått information om regionens måluppfyllelse avseende effektmål och indikatorer. Utifrån riktlinjerna om målprocessen har Regionstyrelsen även genomfört seminarium utifrån sin uppsiktsplikt där rapportering skett kring nämndernas delårsrapporter, verksamhetsplaner, vilka åtgärder som ska vidtas för att uppfylla fullmäktiges effektmål och strategier samt hur arbetet med handlingsplaner för en ekonomi i balans fortskrider.

Gällande nämnderna kan vi notera att folktandvårdsnämnden regelbundet har fått information om arbetet med den ekonomiska handlingsplanen samt om genomförda och pågående åtgärder. Nämnden har följt upp verksamhetsplanen i samband med delårsrapporteringen utifrån de förutsättningar, mål, inriktningar och ambitioner som

uttrycks i regionfullmäktiges verksamhetsplan. I delårsrapporten anges måluppfyllelse per delår samt prognos.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har regelbundet fått information om arbetet med den beslutade handlingsplanen och verksamhetsplanen. Nämnden har även i samband med beslut om verksamhetsberättelse (2023-02-15 § 22), fått information om andelen mål och uppdrag som avviker från målnivån.

Regional tillväxtnämnd har regelbundet fått information om tidsplanen för arbetet med verksamhetsplan och budget 2023 samt om periodrapporter. Nämnden har under år 2022 beslutat (2022-03-30 § 22) om att införa rapportörskap för löpande bevakning av olika sakfrågor. Nämnden har, i samband med delårsredovisningen erhållit redovisning av det ekonomiska utfallet med helårsprognos och personalekonomi samt uppföljning och prognos av effektmål med indikatorer, nämndens mål med indikatorer och nämndspecifika uppdrag.

Servicenämnden har regelbundet fått informationen om processen för nämndens verksamhetsplan 2023, däribland om regionens omvärldsrapport samt om regionservices områden, nulägen och omvärldsspaning. Information har även delgivits till nämnden avseende verksamhetens ekonomiska resultat. Nämnden har även i samband med beslut om revidering av verksamhetsplan 2023 (2022-12-14 § 90) fått information om ekonomiska förutsättningar och ändringar i mål samt vad det innebär för måluppfyllnaden.

Kollektivtrafiknämnden har regelbundet fått information om verksamhetsuppföljning och arbetet med budget i balans, samt redovisning av antal resor per år, resande- och kostnadsutveckling och utbudsförändringar. Kollektivtrafiknämnden har regelbundet fått information om arbetet med verksamhetsplan med budget 2023.

Vid intervjuerna påtalas att det utifrån regionens ekonomiska situation har prioriterats kring användandet av resurser vilket påverkar rapporteringen. Verksamhetsföreträdare påtalar att det är väsentligt att nämnderna överväger omfattningen av rapporteringen i förhållande till beslut för att inte ta onödiga resurser i anspråk.

Bedömning

Bedriver styrelsen och nämnderna en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse?

Ja.

Vi bedömer att styrelsen och nämnderna utifrån de regionövergripande riktlinjerna för processen i huvudsak bedriver en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse.

Genomförd granskning visar att regionstyrelsen får information om nämndernas arbete med verksamhetsplaner och med genomförda samt planerade åtgärder. Samtliga av de granskade nämnderna får information om verksamhetens arbete med handlingsplaner

samt med måluppfyllnad av effektmålen, utifrån delårsrapporter och verksamhetsberättelser. Löpande under året sker även en rapportering främst utifrån ekonomi i periodrapporterna vilket vi kan följa i protokoll.

Vi konstaterar att rapporteringen som lämnas över målen påverkas av indikatorerna som valts och om det finns tillgänglig data.

Åtgärder för ökad måluppfyllelse

Revisionsfråga 5: Vidtar nämnderna tillräckliga åtgärder för att öka måluppfyllelsen vid avvikelser?

lakttagelser

Genomförd granskning visar att det i reglementet för intern styrning och kontroll framgår att nämnderna vid avvikelser kopplat till bland annat beslutade mål och uppdrag samt tilldelade ekonomiska ramar, ska ge uppdrag eller lämna anvisningar till förvaltningarna.

Verksamhetsföreträdare påtalar i samband med intervjuerna att det i dagsläget förs diskussioner med politiken och inom regionledningsgruppen kring åtgärdspaket och föreslagna åtgärder. Det påtalas vid intervjuerna att handlingsplaner för en ekonomi i balans har utarbetats och att ett stort fokus är på detta utifrån regionens ekonomiska situation.

Vi har inom ramen för granskningen gått igenom nämndernas verksamhetsplaner och protokoll för att se huruvida de arbetar aktivt med åtgärder för en ökad måluppfyllelse. I verksamhetsplanen för hälso- och sjukvårdsnämnden framkommer att ett flertal utvecklingsarbeten pågår i syfte att uppnå en faktabaserad och samlad ledning och styrning av hälso- och sjukvården. Arbetet väntas resultera i att vårdbehov, resurssättning, planering och uppföljning tydligare kopplas samman, vilket i ett nästa steg utgör grund för att skapa en långsiktig strategi med årliga handlingsplaner för att nå en hållbar verksamhet och ekonomi. Vidare framgår att en flerårig handlingsplan för en ekonomi i balans implementeras som en del av budgeten för 2022. År 2023 har hälso- och sjukvårdsförvaltningen fått i uppdrag att fortsätta implementeringen av den påbörjade fleråriga handlingsplanen för att uppnå ekonomisk balans.

Folktandvårdsnämnden respektive regional tillväxtnämnd har i sina verksamhetsplaner angivit att respektive nämnd har fått i uppdrag att fullfölja och genomföra beslutad ekonomisk handlingsplan i syfte att nå ekonomisk balans. Handlingsplanen ska vara omsatt i konkreta, hållbara och långsiktiga åtgärder som kan avse både kostnadsreduceringar och intäktsförstärkningar. I verksamhetsplanen för kollektivtrafiknämnden nämns uppdraget med att följa upp handlingsplanerna för budget i balans 2.0 för att se vilken påverkan genomförda förändringar fått och utvärdera om ytterligare förändringar behöver göras. Vi noterar att det inte tydligt framgår vilken instans som tilldelats uppdraget.

Av genomförd protokollgenomgång framgår att folktandsvårdsnämnden vid två tillfällen fastställt handlingsplaner på uppdrag av regionstyrelsen (2022-02-18 § 14 och

2023-03-23 § 28). I samband med att folktandvårdsnämnden godkände delårsrapporten 2022 uppmanade de Folktandvården (2022-09-06 § 44), att med stor förståelse för utmaningarna kopplade till coronapandemin, hålla sig inom budgeterad ram.

Hälso- och sjukvårdsnämnden beslutade (2023-04-17 § 53) om att ge förvaltningen i uppdrag att se över handlingsplanerna för en ekonomi i balans, samt att införa anställningsprövning för administrativa tjänster inom hälso-och sjukvårdsförvaltningen.

Den regionala tillväxtnämnden har i samband med behandling av periodrapporten per februari (2023-03-29 § 30) uppmanat förvaltningen att vara allmänt återhållsam.

I kollektivtrafiknämndens delårsrapport 2023 (godkänd 2023-09-08) anges att nämnden under perioden påbörjat arbetet med "Budget i balans 3.0". Den rådande ekonomiska situationen med tillhörande besparingar beskrivs som en orsak till att vissa mål inte utvecklats i önskad riktning.

Verksamhetsföreträdare påtalar att nämnderna vid avvikelser diskuterar måluppfyllelsen och ställer frågor till förvaltningen kring prognostiserad måluppfyllnad per helår. I vissa intervjuer nämns behovet av att mer aktivt ta beslut i nämnderna vid tydliga avvikelser.

I intervjuer uppges vidare att kravet och anvisningarna för att ta fram handlingsplaner vid målavvikelser inte är lika tydliga. Det beskrivs även som svårare att sätta upp handlingsplaner för att nå verksamhetsmässiga mål då de ofta tenderar att kräva samverkan över områdesgränser. Inom hälso- och sjukvården har man jobbat med planer utifrån större råd, exempelvis operationsråd och digitaliseringsråd, men även utifrån nationella överenskommelser och i framtiden väntas man arbeta med färdplaner. I regional tillväxt har man jobbat med handlingsplaner kopplat till regionala utvecklingsstrategin. Inom folktandvården har man jobbat med handlingsplaner kopplat till överenskommelsen mellan regionstyrelsen och folktandvårdsnämnden samt utifrån olika strategier. Regionsservice har haft god måluppfyllnad och därav inte arbetat med handlingsplaner på det sättet.

Bedömning

Vidtar nämnderna tillräckliga åtgärder för att öka måluppfyllelsen vid avvikelser?

Delvis.

Vi bedömer att det finns framtagna handlingsplaner kopplat till de ekonomiska målen men att åtgärderna inte är tillräckliga för att nå en ekonomi i balans. Huruvida ytterligare åtgärder vidtas utifrån den ekonomiska rapporteringen varierar men vi bedömer att det finns en medvetenhet i organisationen om vikten av att arbeta för att minska kostnaderna i syfte att nå en ekonomi i balans. Hälso- och sjukvårdsnämnden har beslutat om handlingsplaner kopplat till ekonomi i balans men utför även ett arbete kopplat till verksamhetsmålen enligt verksamhetsplanen. Folktandvårdsnämnden respektive regional tillväxtnämnd har i verksamhetsplanerna fått i uppdrag att fullfölja och genomföra beslutad handlingsplan för ekonomi i balans. Vi noterar spårbarhet kring arbetet med handlingsplanen i folktandvårdsnämndens protokoll men inte i protokollen

från regional tillväxtnämnd. Kollektivtrafiknämnden har under året påbörjat arbetet med en handlingsplan för ekonomi i balans.

Granskningen visar att utformningen av handlingsplanerna varierar mellan nämnderna men att dessa främst rör ekonomiska mål och inte de verksamhetsmässiga. I granskningen har vi endast kunnat spåra åtgärder kopplat till verksamheten inom hälso- och sjukvårdsnämnden genom det arbete som beskrivs i verksamhetsplanen.

Regionstyrelsens uppsiktsplikt

Revisionsfråga 6: Vidtar regionstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid bristande måluppfyllelse?

lakttagelser

Enligt reglementet för intern styrning och kontroll ska regionstyrelsen genom sin uppsiktsplikt övervaka att nämndernas verksamhet bedrivs i enlighet med de krav som ställs på verksamheten. Däribland att verksamheten fullgör sina föreskrivna uppgifter samt uppnår beslutade mål och uppdrag. Regionstyrelsen ska därigenom i samband med uppföljningen vid delår- och helår vid behov göra påpekanden och ge anvisningar till nämnderna samt uppmärksamma fullmäktige på och ge förslag till åtgärder vid behov.

Regionstyrelsens verksamhetsplan preciserar uppsiktsplikten ytterligare genom att styrelsen anges ha en uppsiktsplikt över regionfullmäktiges samtliga effektmål och därav är skyldig att vidta de åtgärder som behövs utifrån uppföljningen av ekonomi och effektmål.

Av hälso- och sjukvårdsnämndens, folktandvårdsnämndens och den regionala tillväxtnämndens verksamhetsplaner framgår att uppföljning av respektive handlingsplan för ekonomisk balans ska lämnas till regionstyrelsen.

Av protokollgenomgången framgår att regionstyrelsen vid sammanträdet 2023-03-27/28 fått information om styrelsens ansvar för den ekonomiska förvaltningen och uppsiktsplikten över övriga nämnders och ägda bolags verksamhet. Vidare visar protokollgenomgången att regionstyrelsen tidigare har gett nämnderna i uppdrag att upprätta och genomföra en ekonomisk handlingsplan för en ekonomi i balans under år 2022. Regionstyrelsen har fram till september år 2023 inte fattat beslut om åtgärder utifrån rapporteringen från nämnderna i syftet att stärka måluppfyllelsen.

Verksamhetsföreträdare påtalar att regionstyrelsen för en dialog kring nämndernas arbete vid uppsiktsseminarierna men att styrelsen inte aktivt ger nämnderna uppdrag att nå effektmålen vid konstaterade avvikelser/brister.

Bedömning

Vidtar regionstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid bristande måluppfyllelse?

Delvis.

Vi bedömer att styrelsen har vidtagit vissa åtgärder kopplat till måluppfyllelse främst avseende ekonomi. Granskningen visar att styrelsen utifrån sin uppsiktsplikt under år 2022 har beslutat om att uppdra till nämnderna att genomföra en ekonomisk handlingsplan för en ekonomi i balans. Ett liknande uppdrag har inte lämnats fram till september år 2023. Granskningen visar även att styrelsen arbetat aktivt i samband med framtagande av förutsättningar för verksamhetsplanen genom att i omvärldsseminariet tydliggöra den ekonomiska situationen samt att vid seminariet för uppsikt begära att nämnderna redovisar måluppfyllelse m.m.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Örebro län genomfört en granskning av regionens målstyrning. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen och nämnderna säkerställer att de arbetar ändamålsenligt med sin målstyrning och med en tillräcklig intern kontroll för den verksamhet de ansvarar för att uppnå de av fullmäktige uppsatta målen.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen och nämnderna **inte helt** har säkerställt att de arbetar ändamålsenligt med sin målstyrning och med en tillräcklig intern kontroll för att den verksamhet de ansvarar för att uppnå de av fullmäktige uppsatta målen.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning vill vi lämna följande rekommendationer:

- I samband med en översyn av mål formuleringarna bör tydliggöras hur nämnderna ska förhålla sig till fullmäktigemål som framgår av andra styrdokument i syfte att säkerställa en enhetlig styrning.
- Säkerställ att det överlag tydliggörs hur mätning och bedömning av indikatorerna ska göras, om jämförelse ska ske mot föregående år eller över tid.
- Regionstyrelsen, kollektivtrafiknämnden, regional tillväxtnämnden och folktandvårdsnämnden bör säkerställa att indikatorer och mätvärden utarbetas för samtliga mål i verksamhetsplanen i syfte att underlätta uppföljningen.
- Överväg att komplettera bedömningar av måluppfyllelse med systematiska riskbedömningar för att tydliggöra vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra.
- Säkerställ att arbetet med handlingsplaner fortsätter och att åtgärdsarbetet bedrivs systematiskt för att nå en ekonomi i balans.
- Säkerställ att det i protokollen framgår en tydlig spårbarhet kopplat till styrelsens och nämndernas åtgärdsarbete för att öka måluppfyllelsen. Regional tillväxtnämnd och kollektivtrafiknämnden bör säkerställa att arbetet med handlingsplanerna för en ekonomi i balans även framgår av protokollen.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Bedömningar fördelat per nämnd återfinns i sammanfattningen i början av revisionsrapporten.

Revisionsfråga	Bedömning
1. Finns det tydliga regler och riktlinjer för den regionövergripande målprocessen?	Ja. Vi bedömer att det finns tydliga regler och riktlinjer för den regionövergripande målprocessen. Regler och riktlinjer framgår dels av verksamhetsplanen för innevarande år men finns även beskriven i detalj på regionens intranät. Av detta framgår på ett tydligt sätt hur den övergripande verksamhetsplanen utarbetas och sedan bryts ner i nämndernas verksamhetsplaner. Det framgår hur det övergripande processen fungerar samt vilka delar som ingår i detta och ansvaret för styrelse och nämnd. Processen kompletteras med mer specifika tidsplaner som tydliggör vilka datum som gäller innevarande år. Vi vill påtala vikten av att det i samband med en översyn av målformuleringarna bör tydliggöras hur nämnderna ska förhålla sig till fullmäktige mål som framgår av andra styrdokument än den övergripande verksamhetsplanen.
2. Säkerställer nämnderna att mätbara mål med tillhörande indikatorer har utarbetats i linje med fullmäktiges fastställda mål?	Delvis Vi bedömer att samtliga nämnder har inkluderat de mål, indikatorer och strategier som regionfullmäktige fördelat i respektive nämnds verksamhetsplan. Vi noterar dock att det skiljer sig mellan nämnderna hur de har utformat de egna målen och vilka begrepp som används vilket försvårar möjligheter att få en enkel överblick hur de kopplar till regionfullmäktiges mål i den övergripande verksamhetsplanen eller om målen hämtats från andra styrande dokument från regionfullmäktige. För hälso- och sjukvårdsnämnden, folktandvårdsnämnden och regional tillväxtnämnd noteras särskilt att det finns fler styrsignaler som påverkar målen, dess utformning och innehåll. Vi bedömer att det i varierande grad har

identifierats mätbara indikatorer som är i linje med fullmäktiges mål. Regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, folktandvårdsnämnen och servicenämnden har i sina verksamhetsplaner definierat mätbarheten genom en önskad riktning (ökning eller minskning) kopplat till indikatorerna. Det framgår inte hur bedömning av indikatorerna ska göras, dvs. om det ska mätas jämfört med föregående år eller över en längre tid. Regionstyrelsen och folktandvårdsnämnden har inte heller utarbetat indikatorer eller mätvärden för samtliga av sina egna utformade mål vilket vi bedömer försvårar möjligheterna till uppföljning av målen. Kollektivtrafiknämnden och regional tillväxtnämnd saknar för vissa indikatorer även formuleringar om önskad riktning (ökning eller minskning) vilket ytterligare försvårar bedömningen av måluppfyllelse.

Vi ser det som väsentligt att indikatorerna är mätbara och har en tydlig koppling till fullmäktiges mål. Det är även väsentligt att nämnderna ser över målstrukturen för att säkerställa att målen även tar hänsyn till andra styrande dokument som beslutats av fullmäktige för att säkerställa en enhetlig styrning.

3. Har styrelse/nämnd gjort riskbedömning med avseende på vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?

Nej

Vi bedömer att riskbedömningar kopplat till vilka mål eller uppdrag som kan vara svåra att nå eller genomföra inte genomförs systematiskt i någon av de granskade nämnderna eller regionstyrelsen. Det framgår dock att det förs diskussioner kopplat till måluppfyllelse och huruvida målen kommer att uppnås, främst i samband med delårsrapporten men inte i form av riskbedömningar. Vi bedömer att det i delårsrapporten för år 2023 för samtliga av de granskade nämnderna framgår en bedömning avseende måluppfyllelse och prognostiserad måluppfyllelse för målen. Folktandvårdsnämnden och servicenämnden kommenterar i samband med tabellen för bedömning av samlad



måluppfyllelse orsakerna till den bristande måluppfyllelsen för de mål som har den största negativa avvikelser.

Regionstyrelsen, Hälso- och sjukvårdsnämnden och kollektivtrafiknämnden kommenterar inte i samband med den samlade uppföljningen av måluppfyllelsen orsaker till varför mål bedöms ha stora negativa avvikelser. I regionstyrelsens respektive kollektivtrafiksnämndens delårsrapporter kommenteras detta delvis i anslutning till målet.

4. Bedriver styrelsen och nämnderna en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse?

Ja.

Vi bedömer att styrelsen och nämnderna utifrån de regionövergripande riktlinjerna för processen i huvudsak bedriver en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse. Genomförd granskning visar att regionstyrelsen får information om nämndernas arbete med verksamhetsplaner och med genomförda samt planerade åtgärder. Samtliga av de granskade nämnderna får information om verksamhetens arbete med handlingsplaner samt med måluppfyllnad av effektmålen, utifrån delårsrapporter och verksamhetsberättelser. Löpande under året sker även en rapportering främst utifrån ekonomi i periodrapporterna vilket vi kan följa i protokoll. Vi konstaterar att rapporteringen som lämnas över målen påverkas av indikatorerna som valts och om det finns tillgänglig data.



5. Vidtar nämnderna tillräckliga åtgärder för att öka måluppfyllelsen vid avvikelser?

Delvis.

Vi bedömer att det finns framtagna handlingsplaner kopplat till de ekonomiska målen men att åtgärderna inte är tillräckliga för att nå en ekonomi i balans. Huruvida ytterligare åtgärder vidtas utifrån den ekonomiska rapporteringen varierar men vi bedömer att det finns en medvetenhet i organisationen om vikten av att arbeta för att minska kostnaderna i syfte att nå en ekonomi i balans. Hälso- och sjukvårdsnämnden har beslutat om



handlingsplaner kopplat till ekonomi i balans men utför även ett arbete kopplat till verksamhetsmålen enligt verksamhetsplanen.

Folkvandvårdsnämnden respektive regional tillväxtnämnd har i verksamhetsplanerna fått i uppdrag att fullfölja och genomföra beslutad handlingsplan för ekonomi i balans. Vi noterar spårbarhet kring arbetet med handlingsplanen i folkvandvårdsnämndens protokoll men inte i protokollen från regional tillväxtnämnd.

Kollektivtrafiknämnden har under året påbörjat arbetet med en handlingsplan för ekonomi i balans.

Granskningen visar att utformningen av handlingsplanerna varierar mellan nämnderna men att dessa främst rör ekonomiska mål och inte de verksamhetsmässiga. I granskningen har vi endast kunnat spåra åtgärder kopplat till verksamheten inom hälso- och sjukvårdsnämnden genom det arbete som beskrivs i verksamhetsplanen.

6. Vidtar regionstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid bristande måluppfyllelse?

Delvis.

Vi bedömer att styrelsen har vidtagit vissa åtgärder kopplat till måluppfyllelse främst avseende ekonomi. Granskningen visar att styrelsen utifrån sin uppsiktsplikt under år 2022 har beslutat om att uppdra till nämnderna att genomföra en ekonomisk handlingsplan för en ekonomi i balans. Ett liknande uppdrag har inte lämnats fram till september år 2023. Granskningen visar även att styrelsen arbetat aktivt i samband med framtagande av förutsättningar för verksamhetsplanen genom att i omvärldsseminariet tydliggöra den ekonomiska situationen samt att vid seminariet för uppsikt begära att nämnderna redovisar måluppfyllelse m.m.



Bilaga 1 - Förteckning över granskade dokument

- Anvisningar delårsrapport 2023
- Anvisningar verksamhetsberättelse 2022 förvaltningar
- Anvisningar ekonomi delår 2023
- Bestämmelser för politiska organ 2023-2026
- Bilaga till verksamhetsplan med budget år 2023
- Bilaga Återrapportering av regionövergripande kostnadsreducerande åtgärder ver 2
- Delårsrapport 2023 Kollektivtrafiknämnden
- Delårsrapport 2023 Regional Tillväxtnämnd
- Delårsrapport 2023 Servicenämnd
- Delårsrapport 2023 Folkandvårdsnämnden
- Delårsrapport 2023 Hälso- och sjukvårdsnämnden
- Delårsrapport 2023 Regionstyrelsen
- Framtagande av verksamhetsplan och budget
- Framtagande av förutsättningar för verksamhetsplan och budget
- Föredragnings PM Regionstyrelsen 2022
- Förutsättningar verksamhetsplan med budget för 2024
- Förutsättningar för verksamhetsplan med budget 2023 och planeringsförutsättningar för 2024-2025
- Förutsättningar för verksamhetsplan med budget 2024 uppdatering maj
- Intern styrning och kontroll
- Intern styrning och kontroll, reglemente
- Komplettering till förutsättningar för verksamhetsplan med budget 2023 (maj)
- Periodrapport Folkandvårdsnämnden maj 2023
- Periodrapport Hälso- och sjukvårdsnämnden maj 2023
- Periodrapport Kollektivtrafiknämnden maj 2023
- Periodrapport Regional tillväxtnämnd maj 2023
- Periodrapport Regionstyrelsens verksamheter maj 2023
- Periodrapport Servicenämnden maj 2023
- Planerings- och uppföljningsprocessen för verksamhetsplan och budget
- Reviderad tidsplan verksamhetsplan och budget 2024
- Tidsplan verksamhetsplan och budget 2023 uppföljning 2022
- Tidsplan verksamhetsplan och budget 2024 och uppföljning 2024
- Uppföljning verksamhetsplan och budget 2023
- Verksamhetsplan RÖL med budget år 2022
- Verksamhetsplan RÖL 2023 med budget år 2023
- Verksamhetsplan Regionstyrelsen med budget 2022 inkl regionkansliet
- Verksamhetsplan Regionstyrelsen med budget 2023 inkl regionkansliet
- Verksamhetsplaner för år 2022 (nämnds nivå)
- Verksamhetsplaner för år 2023 (nämnds nivå)

- Årsrapport 2022 överenskommelse mellan regionstyrelsen och folktandvårdsnämnden
- Överenskommelse mellan regionstyrelsen och folktandvårdsnämnden 2023
- Överenskommelse mellan regionstyrelsen och folktandvårdsnämnden 2022

2023-10-26

Hanna Franck

Marie Lindblad

Projektledare

Kvalitetssäkrare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Örebro län enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 17 mars 2023. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.